



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

درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها

إعداد

عاطف محمد صقر

إشراف الأستاذ الدكتور

فؤاد علي العاجز

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

1430 هـ - 2009 م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

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

"درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها"

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 03 ذو الحجة 1430هـ، الموافق 2009/11/21م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. فؤاد علي العاجز	مشرفاً ورئيساً
أ.د. عليان عبد الله الحولي	مناقشاً داخلياً
د. جميل عمر نشوان	مناقشاً خارجياً

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

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى :

(إِنَّ الَّذِينَ جَاءُوا بِالْإِفْكِ عُصْبَةٌ مِّنْكُمْ لَا تَحْسَبُوهُ شَرًّا لَّكُم
بَلْ هُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِّنْهُمْ مَا اكْتَسَبَ مِنَ الْإِثْمِ وَالَّذِي
تَوَلَّى كِبْرَهُ مِنْهُمْ لَهُ عَذَابٌ عَظِيمٌ)

صدق الله العظيم

(النور 11)

الإهداء

إلى روح أبي الحبيب ...
إلى أمي الغالية ...

إلى زوجتي الصابرة ...
إلى أبنائي الأعزاء ...

الباحث

عاطف محمد صقر

شكر تقدير

الحمد لله رب العالمين، عدد خلقه ورضا نفسه ومداد كلماته، وأصلي وأسلم على خير خلقه نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

أحمد الله العلي القدير على فضله أن يسر لي إنهاء هذه الدراسة، راجياً منه عز وجل أن تكون من العلم النافع الذي ينتفع به.

يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أسهم في هذا البحث وأخص بالشكر والتقدير كلا من رئاسة الجامعة الإسلامية وإدارتها وعمادة الدراسات العليا وكذلك الأساتذة الأفاضل بكلية التربية وأخص بالشكر أعضاء الهيئة التدريسية بقسم أصول التربية، كما أخص منهم **الأستاذ الدكتور / فؤاد علي العاجز** الذي غمرني بحلمه وعطائه وتوجيهاته القيمة التي أغنت بحثي، وساهمت بإخراجه إلى النور.

كما أتقدم بشكري الجزيل للأستاذ الدكتور **عليان عبد الله الحولي** والدكتور **جميل عمر**

نشوان اللذين تفضلاً بمناقشة هذه الرسالة، وأبديا الملاحظات القيمة التي أثرت الرسالة أيما إثراء.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من قدم لي يد العون والمساعدة أو أسدى لي نصحا حتى إتمام هذه الرسالة وأخص منهم الدكتور خالد السر والدكتور منير إسماعيل والدكتور هشام غراب.

كما أتقدم بشكري للأستاذ ربحي الجديلي الذي فتح مكتبته الخاصة كي أنهل منها.

وفي النهاية أسأل الله العلي العظيم أن يتقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم.

الباحث

عاطف محمد صقر

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
أ	نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	الفهرس
ز	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال والملاحق
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
7	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
11	المحور الأول: مدير المدرسة
12	الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة
13	الكفايات اللازمة لمدير المدرسة
14	مهام ومسؤوليات مدير المدرسة
16	المهارات اللازم توافرها في مدير المدرسة
23	المهارات ودورها في مواجهة الأزمات
24	اختيار مدير المدرسة

26	أسس اختيار مدير المدرسة
27	اختيار مدير المدرسة في وكالة الغوث بغزة
29	المحور الثاني : الأزمة
29	مفهوم الأزمة
30	خصائص الأزمة
31	مراحل تطور الأزمة
33	أسباب نشوء الأزمة
36	أنواع الأزمات
39	مفهوم إدارة الأزمات
40	مبادئ إدارة الأزمة
41	مراحل إدارة الأزمة
43	معوقات عمل إدارة الأزمات
44	الإدارة بالأزمات
45	أساليب واستراتيجيات التعامل مع الأزمات
45	أولا : الأساليب
48	ثانيا : الإستراتيجيات
51	الأزمات المدرسية
52	أعراض الأزمات المدرسية
53	عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس
62	واقع الأزمات المدرسية في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة
64	النموذج النبوي الإسلامي لإدارة الأزمة
71	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
94	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
94	تمهيد
94	منهج الدراسة
96	مجتمع الدراسة
96	عينة الدراسة
98	وصف أداة الدراسة
100	صدق وثبات الإستبانة

108	المعالجات الإحصائية
الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها	
110	الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة
128	الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة
138	الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة
141	التوصيات
143	قائمة المراجع والمصادر
149	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
28	جدول توزيع درجات المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة	(1)
96	جدول توزيع مدارس وكالة الغوث بغزة	(2)
96	جدول توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمرحلة	(3)
97	جدول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(4)
97	جدول توزيع عينة الدراسة حسب الخدمة	(5)
98	جدول توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل	(6)
98	جدول توزيع عينة الدراسة حسب المرحلة	(7)
99	جدول يبين المعيار الخماسي المعتمد للاستبانة	(8)
100	جدول يبين معيار الحكم المعتمد	(9)
101	معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الأول (مهارات استشعار الأزمات) والدرجة الكلية للمجال	(10)
102	معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الثاني (مهارات الاستعداد والوقاية) والدرجة الكلية للمجال	(11)
103	معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الثالث (مهارات مواجهة الأزمات) والدرجة الكلية للمجال	(12)

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
104	معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الرابع (مهارات استعداد النشاط) والدرجة الكلية للمجال	(13)
105	معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الرابع (مهارات الاستفادة من الأزمات) والدرجة الكلية للمجال	(14)
106	معامل الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبانة والمعدل الكلّي لفقرات الاستبانة	(15)
107	معامل ارتباط سبيرمان بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل مجال من مجالات الدراسة	(16)
107	معاملات الثبات لمجالات الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	(17)
110	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمجالات ككل لاستجابات المديرين للاستبانة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة	(18)
112	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال الأول لاستبانة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة	(19)
115	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني لاستبانة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة	(20)
118	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث	(21)
122	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع	(22)
125	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال الخامس لاستبانة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة	(23)
129	قيم(ت) للفروق في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس	(24)
131	تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخدمة لمعرفة دلالة الفروق في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس	(25)

132	اختبار شافاي لدلالة الفروق بين المتوسطات للمجالين الأول والرابع	(26)
134	قيم (ت) للفروق في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل	(27)
136	قيم (ت) للفروق في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير المرحلة	(28)
138	أخيراً المقترحات لتنمية مهارات إدارة الأزمات	(29)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
33	أسباب نشوء الأزمات	-1
42	المراحل الخمسة لإدارة الأزمة	-2
46	الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات	-3

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم
149	الاستبانة قبل التحكيم	ملحق رقم 1
154	الاستبانة بعد التحكيم	ملحق رقم 2
158	أسماء المحكمين	ملحق رقم 3
152	طلب تطبيق الاستبانة	ملحق رقم 4
160	إعلان لوظيفة مدير مساعد (E)	ملحق رقم 5
161	إعلان لوظيفة مدير مساعد (مترجم)	ملحق رقم 6
162	أسئلة المقابلة مع المرشد النفسي	ملحق رقم 7
163	أسئلة المقابلة مع مديري المدارس	ملحق رقم 8

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم المهارات اللازمة لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة لإدارة الأزمات، والتعرف على درجة تقدير مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة، والتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات مديري مدارس وكالة الغوث بغزة في درجة تقديرهم لمهارات إدارة الأزمات لديهم طبقاً للمتغيرات التالية (الجنس-سنوات الخدمة- المؤهل -المرحلة الدراسية) والتعرف إلى سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم صياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي :

1. ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لديهم تعزى لمتغيرات الجنس - سنوات الخدمة- المؤهل-المرحلة الدراسية (ابتدائي وإعدادي) ؟

3. ما سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس بوكالة الغوث بغزة ؟
وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات التربوية .

وقد كانت عينة الدراسة مكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (221)مديراً ومديرة .

واعد الباحث استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على خمس مجالات هي :

(1- مجال مهارات استشعار الأزمة 2- مجال مهارات الوقاية من الأزمة 3- مجال مهارات مواجهة الأزمة 4- مجال مهارات استعادة النشاط 5- مجال مهارات الاستفادة من الأزمة).

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

ولمعالجة البيانات إحصائية تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث

تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري واختبار تحليل التباين

الأحادي واختبار T-TEST .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :-

1- تتوفر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة بشكل كبير وفعال فقد حصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة جدا مقدارها (84%)، أما بالنسبة للمجالات فقد حصل مجال مهارات مواجهة الأزمات على نسبة مئوية مقدارها (86 %) وهي نسبة كبيرة جداً، واحتلت المرتبة الأولى، أما مجال مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها فقد حصل على نسبة مئوية مقدارها (84.94 %) واحتلت المرتبة الثانية وهي نسبة كبيرة جداً ، أما مجال مهارات استشعار الأزمة فقد حصل على نسبة مئوية مقدارها (84.44 %) واحتلت المرتبة الثالثة وهي نسبة كبيرة جداً أما مجال استعادة النشاط فقد حصل على نسبة مئوية مقدارها (82 %) واحتلت المرتبة الرابعة وهي نسبة كبيرة جداً أما مجال مهارات الوقاية من الأزمات فقد حصل على نسبة مئوية مقدارها (80 %) واحتلت المرتبة الخامسة وهي نسبة كبيرة جداً، وهذا يدل على أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة لديهم مهارات إدارة الأزمات بشكل كبير جداً من وجهة نظرهم.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس ، ماجستير فما فوق).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، إعدادي).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لسنوات الخدمة (1-5 سنة، 5-10 سنة، 11 فما فوق) في جميع مجالات الاستبانة ما عدا المجال الرابع (مهارات استعادة النشاط) حيث أكدت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر مهارات استعادة النشاط لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة لصالح سنوات الخدمة 11 سنة فما فوق . وبالإشارة إلى النتائج التي توصلت إليه الدراسة تبين أن لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة مهارات إدارة الأزمات بدرجة كبيرة جداً .

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :-

- ضرورة وجود أرشيف معلومات يتضمن الأزمات التي تحدث في المدرسة وكيفية التعامل معها و أهم الايجابيات والسلبيات .
- ضرورة توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمدربين في مجال إدارة الأزمات ، وحثهم على حضورها والعمل على تحفيزهم.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المدرسة في معالجة الأزمات وتوفير الدعم المعرفي للمدرسة .
- توفير تدريب وتعليم مستمر حول أحدث ما يتوصل إليه العلم في إدارة الأزمات لفريق إدارة الأزمة في المدرسة.
- عمل دورات متخصصة للعاملين لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم، وإزالة الغموض حولها.
- عقد مؤتمرات علمية سنوية حول إدارة الأزمات لمناقشة بعض الأزمات التي واجهها الوطن ومؤسساته خاصة التعليمية والسبل التي أتبعت لمواجهتها ووضع تصورات لأزمات مستقبلية وكيفية مواجهتها.
- ضرورة العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً أو مكملاً للتخطيط الإستراتيجي، حيث أن إدارة الأزمات تمكن من التعامل مع الحالات الطارئة التي تحدث، بتجنبها أو الحد من سلبياتها عند حدوثها قبل أن يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

Abstract

This study aims to discover the availability of essential headmasters skills crisis management in the UNRWA schools , identifying the average estimates of skills crisis management of the headmasters at UNRWA schools in Gaza, identifying statistically significant differences between the average estimates of the school headmasters for availability of their skills of crisis management show sex variables, years of experience, qualifications, and the academic stages (primary and preparatory),

And identifying the means of skills development for the UNRWA schools headmasters in Gaza .

To achieve the aims of this study, questions were formulated as follow:

1-To what extent are the skills of the crisis management available among the headmasters of the UNRWA schools in Gaza from their point of view?

2-Is there any statistically significant differences between the average estimates of the school headmasters for availability of their skills of crisis management show sex variables, years of experience, qualifications, and the academic stages (primary and preparatory)

3-What are the ways of developing crisis management for the UNRWA headmasters in Gaza?

* Researchers used the analytical descriptive approach because it suits this kind of educational studies.

*The sample of the study consisted of all the members of the studying society, who are (221) headmasters and headmistress .

*To achieve the aims of the study, the researcher prepared a questionnaire, that consists of (58) paragraphs distributed on five fields; the field of crisis sensation , the field of prevent crisis skills, the field of facing crisis, the field of activity recovering skills, the field of crisis taking advantage skills.

*The truth of the questionnaire was confirmed by using the truth of juries and the internal constancy as it was confirmed by using the mid term parting and Alfa Kronpach factors.

*To treat the statistical data, the statistical package for social science program was used as arithmetic average were used and the percentages , stander deviation and tests analysis of variance and test the single T-TEST.

*The study found the following results:

1-The headmasters of the UNRWA schools in Gaza greatly own skills in managing the crisis. The wholly total of the questionnaire paragraphs have got a very large percentage which is (84%). As for other fields of skills, the field

of facing crisis skills has got (86%) and this is a very large percentage., and came to be the first. The field of taking advantages skills has got (84.94%) and came the second. And this is a very large percentage. The field of crisis sensation skills has got (84.44%) ,it came the third and this is a very large percentage. While for the field of restoring activity has got (82%),it came the fourth and this is a very large percentage. As for the field of crisis prevention skills has got (80%), it came the fifth and this is a very large percentage. This indicates that the headmasters of the UNRWA schools in Gaza get skills highly skills in managing the crisis from their point of view.

2- There are no statistically significant differences between the average estimates of the sample individuals around the point of availability of crisis management skills the UNRWA A head masters in Gaza according to the sex changing Male , Female.

3- There are no statistically significant differences between the average estimates of the sample individuals on the availability of crisis management skills of the headmasters of the UNRWA schools in Gaza due to qualification (B.Sc , M.Sc) and above .

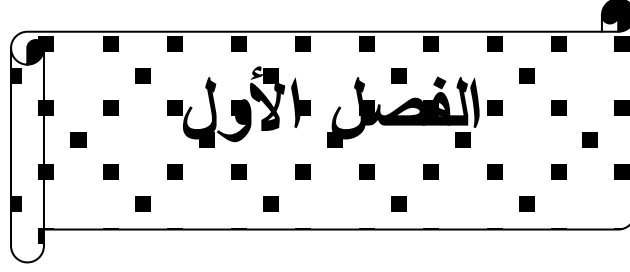
4- There are no significant differences between the average estimates of the sample individual on the availability of crisis management skills for the UNRWA school headmaster in Gaza due to the academic stage (primary and preparatory) .

5- There are no significant differences between the average estimates of the sample individual on the availability of crisis management skills for the UNRWA school headmaster in Gaza due to the years of service (1-5 years , 5 to 10 years , 11 and older in all the areas of the questionnaire with the exception of the fourth field (the skill recovery) to have the results confirmed that there were statistically significant differences on the availability of skills to restore the activity of the UNRWA headmasters in Gaza due to the years service 11 years and over . Referring to the funding of the study it is clear that the UNRWA headmasters in Gaza have high the skills of crisis managing .

The study recommended a number of recommendations including :

- 1- It is necessary to have archive for information includes the crisis that occur in the school and house to deal with them and most important positive points
- 2- It is important to found programs and training courses for all teachers in the field of crisis managing and urging them to attend them and motivate them.
- 3- It is necessary to use and specialists from outside the school in teaching the crisis and providing the knowledge support for the school .
- 4- Providing training and contentions education on the latest finding science in managing crisis for the team of crisis managing at school

- 5- Carrying out specialized courses for the employee so as to illustrate clarify the concepts of crisis management for them and removing the mystery around .
- 6- Holding annual scientific conferences on crisis management to discuss some crisis faced the country and its' institutions , especially the educational ones and the ways used to face them and expecting the future crisis and how to face them.
- 7- It's important to make the planning for crisis management part or completing for strategic planning as the crisis more helps to deal with emergency situations that occur before achieving the strategic goals .



الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

فروض الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :-

تعيش المؤسسات ومنها التربوية حالة من التغيرات الكثيرة والمتسارعة نتيجة للمتغيرات الكبيرة التي تحدث في حياة البشرية والتطورات في المجالات المختلفة التكنولوجية والاقتصادية والسياسية.

ولقد أضحت الأزمات جزءاً من حياة الناس وأصبحت مصدر قلق وإزعاج للقادة والمسؤولين والمواطنين وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة التي تحدث، وبسبب ضعف وتغير الإدارات المسؤولة عن مواجهتها، وقد ازدادت الحاجة إلى التعامل مع الأزمات، وخاصة في العصر الحالي سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية أو بيئية أو تعليمية، حتى لقد أطلق البعض على عصرنا الحالي عصر الأزمات (المهدي وهيبة، 2002:175).

"ومما لا شك فيه أن المدرسة الآن تعاني من هزات عميقة قد تحدث شراً لا يمكن إصلاحه بالنسبة لوظائف المدرسة المتكامل واعني بذلك توقع ارتفاع الأزمات المدرسية، والمجتمع الحضاري هو الذي يعيش بلغة العصر، بلغة المعلومات والبيانات التي تنتبأ بحركة التربية المستقبلية". (كامل، 2003: 14)، وتتطوي أية أزمة من الأزمات على بذور النجاح و الفشل في آن واحد، وليست إدارة الأزمات إلا السعي نحو الوصول إلى النجاح الممكن بينما تتحول الإدارة السيئة للأزمات إلى الانحدار بالموقف على ما هو أسوأ، " لذا تمثل الأزمات التي تمر بها المدرسة نقطة حرجة ، وحاسمة في كيان المدرسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها ، واتخاذ القرار المناسب حيالها ، في ظل عدم التأكد ، وضيق الوقت ، ونقص المعلومات. الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها ، وإحداث الخسائر المادية والبشرية " (اليحيوي، 2006: 3).

"ولم يعد كافياً للمدير التفكير في التصرف عند حدوث الأزمات بل التوقع والتخطيط والإعداد لمواجهتها وان يكونوا أكثر قدرة على تجاوز الأزمة بسرعة وفاعلية وذلك من خلال تبني استراتيجيات قادرة على مواجهة الأزمات." (المهدي وهيبة، 2002:176).

ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً وافياً لصقل مهارتهم ومواهبهم واستعدادهم الطبيعي، حيث أن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وكذلك لاحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة. (الخضري، 2003 : 146).

وحيث أن الهدف العام لإدارة الأزمات هو " تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها بالتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليل أضرارها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالتها الطبيعية، والقدرة على إدارة الأزمات هي "مهارة يحتاج معظم الناس للتدريب عليها ، والهدف الأساسي لإدارتها هي تزويدنا بالتدخل للتخفيف أو لمنع حدوثها والنموذج الأفضل لإدارة الأزمات هو برنامج معد مسبق بشكل جيد ومناسب للتقليل من التطور المحتمل لمواقف الأزمات" (كامل، 2003: 38) .

ولقد أشارت (اليحيوي، 2006) إلى العديد من المهارات التي ينبغي أن تتوفر في المديرين للتعامل مع الأزمات بإيجابية، مثل الخصائص الشخصية (الشجاعة، التفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة وامتلاك زمام المبادرة، والثقة بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمات ، والعمل على تماسك المجموعة ، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق ، والثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف ، والقدرة على توقع الأزمات ، والتحليل ، واتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث)، وكذلك الخصائص الموضوعية (المكتسبة) المتعلقة بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب مثل: القدرة على جمع المعلومات وتحليلها ، والقدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة ، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة ، وأن يكون مؤهلاً ومدرّباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة .

ولقد حظي موضوع إدارة الأزمات في المدارس باهتمام كبير من الباحثين وخاصة عند الغربيين منهم فقد أشار (Trump، 2000) إلى أهمية التخطيط في تقديم خطوات متوازنة وعملية وغير مكلفة لإدارة الأزمات المدرسية ومحاولة منع حدوثها وقدم قائمة شاملة وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة آمنة أما (Paine, cathy، 1999) فقد أشارا إلى أهمية أن تكون المدرسة على أهبة الاستعداد دائماً لمواجهة الأزمات من خلال خطة أمان مدرسية تشمل التنسيق مع المجتمع واختيار المنهج الصحيح لضبط سلوك الطلاب ووجود فريق مدرب للعمل وقت حدوث الأزمات، أما (Herman، 1994) فقد أشار إلى دور المديرين في حل الأزمات وأشار إلى خطوات إرشادية لمساعدة الإداريين في وقت الأزمات، ووضع إستراتيجية لإدارة الأزمات في المدارس.

أما الدراسات العربية : فقد أشار (أبو خليل، 2001) إلى تحليل الخطوات التي يجب إتباعها عند التخطيط للتعامل مع الأزمات، كما أشار إلى المؤشرات الدالة على وجود أزمة ما مثل الصراع الوظيفي ، وقصور المعلومات ، وخلل في صناعة اتخاذ القرارات ، ومقاومة التغيير ، وغياب الحوافز بأنواعها ، ووجوب مواجهة الأمة واحتوائها ، أما (المهدي، هيبية، 2002) فقد كشف عن الأزمات التي تتعرض لها المدارس في مصر وكشف عن الممارسات السلوكية لمديري المدارس والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة كما بين وجوب توافر برامج وخطط تدريبية كاملة وجاهزة

لإدارة الأزمات داخل المدرسة ، وكذلك أظهرت دراسة (الفزاري ، 2003) أن ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات كانت بدرجة متوسطة ودون المطلوب ويؤيدها دراسة (الشريفة و الأعرجي ، 2003) التي أثبتت أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات كانت بدرجة متوسطة . أما على المستوى المحلي : فقد أشار (حمدونه،2006) في دراسته إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة إدارة الأزمات كانت بدرجة فوق المتوسطة وكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مدير المدرسة الثانوية في إدارة الأزمات ، كما بينت الباحثة (عودة،2008) إلى أهمية عملية التخطيط للتغلب والسيطرة على الأزمات وأشارت أيضا إلى أهمية الاتصال وأهمية المعلومات وضرورتها البالغة لفريق إدارة الأزمات لاتخاذ القرارات المناسبة كما بينت أن الجامعة ملتزمة بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوثها، وتتبع خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها القرارات ، وهي كمؤسسة رائدة في المجتمع لا بد من السير على نهجها في التخطيط وخطوات التفكير العلمي واستراتيجياتها في مواجهة الأزمات وهذا يتطلب رفع مستوى مهارات الإداريين في المدارس حيث أن كوادر الجامعة مؤهلين علميا وتربويا بشكل كبير جدا عند مقارنتهم بالمدارس حيث العدد الكبير من حملة الدكتوراه من جميع التخصصات وهذا يعني ارتفاع مستوى المهارات لديهم .

ولقد واجه قطاع التعليم في قطاع غزة في وكالة الغوث العديد من الأزمات عبر مسيرته وخاصة في الانتفاضتين الأولى والثانية حيث الإغلاقات المتعددة للمدارس واعتقال الطلاب و استشهاده البعض سواء في المدرسة أو خارجها و إصابة بعض الطلاب إصابات طفيفة أو بليغة قد تصل إلى حد الإعاقات أو إصابة أو اعتقال المعلمين ، مما جعل مديري المدارس يعيشون في واقع أزمة لمدة طويلة ، هذه الأزمات أثرت على مستوى الأداء والعطاء الذي تقوم به الهيئات التعليمية وكذلك الهيئات الإدارية وكذلك على مستوى التحصيل العلمي والسلوك الأخلاقي للطلاب.

ومن الجدير بالذكر أن المدارس لازالت تعاني من الكثير من المشاكل والتي تمثل في جوهرها أزمات أو يمكن أن تصبح أزمات ، ومن أمثلة ذلك : وفاة أحد الطلاب نتيجة حادث أو مرض أو انتحار أو قتل ، وفاة مفاجئة لمعلم ، حريق في المدرسة ، صغر حجم المدرسة، زيادة عدد الطلاب داخل الفصل ،نقص كفايات المعلمين الجدد، نقص الكتب ، عدم احترام المجتمع المحلي للمعلمين،ضعف التحصيل، تسمم غذائي بين الطلاب ، صواعق أو كوارث من العوامل الجوية، تدهور حافلة في رحلة مدرسية ، صغر الأبنية المدرسية وعدم وجود أماكن كافية لممارسة الأنشطة، انهيار جزئي أو كلي لمبنى أو سور المدرسة على عدد من الطلاب ، ماس أو صعق كهربائي ، تفاعلات كيميائية ينتج عنها غازات سامة أو حارقة ، مشاجرة بالأدوات الحادة بين الطلاب ، سقوط أحد الطلاب مغشيا عليه ، نوبة صرع ، اعتداء طالب على معلم ، رفض الطلاب دخول المعلم للصف ، حالات الشغب الداخلي ، كما أشار المرشد النفسي (أميله جبر و مراد صيام) في مقابلة

خاصة مع الباحث إلى تعرض العديد من الطلاب إلى الأزمات والصدمات النفسية نتيجة للعدوان الإسرائيلي الأخير (2009) على قطاع غزة .(مقابلة رقم 2،1)

ولقد نبعت فكرة البحث بعد أن تعرض الشعب الفلسطيني لهجوم إسرائيلي كبير وضخم ومفاجئ عام 2009 فعاش الطلبة والهيئات التدريسية والإدارية لحظات حرجة وحاسمة شكلت أزمات حقيقية فشرع الباحث من خلال عمله كمدير مساعد بردات الفعل المختلفة التي تقوم بها الإدارات المدرسية تجاه كل أزمة تتعرض لها المدرسة سواء خلال حرب 2009 أو قبل ذلك أثناء إطلاق النار علي المدارس من المواقع العسكرية التي كانت منتشرة علي شاطئ البحر ، فكان التخبط والهستيريا والصراخ هو سيد الموقف ، فكانت فكرة هذه الدراسة للتعرف علي أهم المهارات اللازمة لمدير المدرسة لمواجهة تلك الأزمات ، ومعرفة المهارات المتوفرة وتعزيزها والمهارات الضعيفة والعمل علي تنميتها .

وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات وان لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والأعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من آثارها وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة. (الرازم ، 1995 : 110).

ولهذا الغرض فقد اعتمد الباحث مراحل إدارة الأزمة والذي يمثل المنظور المتكامل والمنهج الشامل في التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة تخطيطا وتنفيذا أو معالجة، هذا النموذج يمكن أن يأخذ به مديرو المدارس ويقومون بتطبيقه كنظام إداري خاص للتعامل مع الأزمات التي من المحتمل أن تواجههم، والتدرب عليه يعد من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة حتى يستطيع إدارة مدرسته بنجاح، وأن يتخطى الأزمات التي تواجهه، ويحقق الانجازات والأهداف التي رسمها دون عوائق.

وهذا النموذج يتكون من خمس مراحل أساسية تمر بها معظم الأزمات وهي:

المرحلة الأولى: استشعار الأزمة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر .

المرحلة الثانية: الوقاية من الأزمة والاستعداد لمواجهةها.

المرحلة الثالثة: مواجهة الأزمة واحتواء الأضرار أو الحد منها.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط .

المرحلة الخامسة: التعلم الاستفادة من الأزمة.

وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئول عن وقوع الأزمة وتفاقم حدثها.

وفي النهاية يرى الباحث بأن الشعب الفلسطيني بحاجة إلى تعميم ثقافة علم إدارة الأزمات نظرا لتعدد الأزمات التي يعيشها في جميع نواحي الحياة، حتى يستطيع مواجهتها والتعامل معها بكفاءة والحد من آثارها التدميرية.

مشكلة الدراسة :

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

4. ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لديهم تعزى لمتغيرات الجنس - سنوات الخدمة- المؤهل-المرحلة الدراسية(ابتدائي وإعدادي) ؟
6. ما سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس بوكالة الغوث بغزة ؟

فروض الدراسة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لديهم تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مديري المدارس في درجة تقديرهم لمهارات إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة(1-5سنوات،5-10سنوات،أكثر من 10سنوات).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مديري المدارس في درجة تقديرهم لمهارات إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مديري المدارس في درجة تقديرهم لمهارات إدارة الأزمات تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي وإعدادي).

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلي ما يلي :

1. الكشف عن أهم المهارات اللازمة لمديري المدارس لإدارة الأزمات .
2. التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس في وكالة الغوث بغزة لمهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة.
3. التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بغزة في لدرجة توافر لمهارات إدارة الأزمات لديهم طبقاً للمتغيرات التالية (الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل-المرحلة الدراسية).

4. التعرف إلى سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة.

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلى الأسباب التالية :

1. تضع بين يدي مسئول التعليم بالوكالة الدولية معلومات وبيانات عن مستوى مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارسهم، كما تعرفهم على أهم المهارات اللازمة مما يفيد في التعرف على أوجه القصور في مواجهة الأزمات في إدارة مدارسهم.
2. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً في إدارة الأزمات قد يستفيد منه مديري المدارس في التعرف على هذا العلم والارتقاء الذاتي بمستواهم .
3. تقدم سبلاً مقترحة لتنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة .
4. قد تفيد طلبة الدراسات العليا والباحثين في مجال الإدارة التربوية.

حدود الدراسة :

تقتصر حدود الدراسة على المحددات التالية:-

- 1- الحد الموضوعي: درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنمية تلك المهارات.
- 2- الحد المؤسسي:مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.
- 3- الحد المكاني:محافظات قطاع غزة.
- 4- الحد الزمني:الفصل الثاني من العام الدراسي 2008/2009م.
- 5- الحد البشري:مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بغزة.

مصطلحات الدراسة :

الأزمة: هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، وإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجار". (العماري،1999 : 18) .

ويعرفها كامل بأنها "نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد على التفكير والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف ويمر الأفراد خلال الأزمة بأحداث متتالية لا يمكن التنبؤ بها ". (كامل ، 2003 : 19)

ويعرفها الباحث بأنها "حالة غير مستقرة وغير متوقعة تؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً على المدرسة وتخرج عن نطاق السيطرة والتحكم وتؤدي إلى تدني مستوى العمل وصعوبة التعامل أثناءها وتهدد تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة للمدرسة "

إدارة الأزمة : يعرفها الخضيرى بأنها "كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها ". (الخضيرى، 2003: 11)

ويعرفها الباحث التعريف التالي : " إدارة الأزمة هي عملية الإعداد والتقدير للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد المدرسة ومن ثم التخطيط والاستعداد والتحضير لمجابهتها لكي تعود الأمور إلى ما كانت عليه قبل الأزمة أو قريب منها " .

المهارة : يعرفها الجرة بأنها : "هي براعة الفرد وسرعته في أداء عمل ما سواء كان عقلياً أو جسمياً وفق معانٍ نوعية وكمية ". (الجرة، 1991 :6)

ويعرفها الباحث: براعة المدير وسرعته في جمع المعلومات حول الأزمات التي تهدد مؤسسته وتحليل البيانات والمعلومات ووضع الحلول المناسبة في ضوءها " .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: مدير المدرسة

الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة

مهام ومسئوليات مدير المدرسة

المهارات اللازم توافرها في مدير المدرسة

المحور الثاني: الأزمة

خصائص الأزمة

مراحل تطور الأزمة

أسباب نشوء الأزمة

مراحل إدارة الأزمة

أساليب واستراتيجيات التعامل مع الأزمة

الفصل الثاني

الإطار النظري

سيعرض الباحث في هذا الفصل إطاراً نظرياً يتعلق بموضوع الدراسة وسوف يحتوي على محورين:

المحور الأول: يتناول الحديث عن مدير المدرسة وأهم صفاته وكفاياته ومهاراته اللازم توافرها فيه وطرق اختياره، ثم ينتهي المحور بالحديث عن طريقة اختيار المدير في مدارس وكالة الغوث. المحور الثاني: يتناول الحديث عن مفهوم الأزمة وخصائصها ومراحل تطورها وأسباب نشوئها ومفهوم إدارة الأزمة ومراحل إدارتها ثم أساليب واستراتيجيات التعامل مع الأزمات ثم ينتهي المحور بالحديث عن الأزمات المدرسية.

أولاً: مدير المدرسة

الإدارة المدرسية جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين في المدرسة ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها ، بل إنه ركيزة العملية التعليمية ، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه ، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة ، وهو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها وهو يمثل حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم ، وبين المدرسين والتلاميذ وبين الآباء والمدرسين ، وبين الموجهين والمعلمين ، وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية ، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها". (أحمد، 1991:145)

ويعد مدير المدرسة الشخصية الأساسية القادرة على تنفيذ السياسة التعليمية التي تسعى إلى إحداث التقدم بالمدرسة ، وتأتي هنا أهمية مشاركة العاملين معه في وضع البرامج والنظم التي ترغب في تطبيقها وتحقيقها بالمدرسة لإحداث تغيير مرغوب فيه ، وبدون إيجابية ومشاركة مدير المدرسة في تلك الأعمال يصعب تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة. (الجمال وحكيم ، 1983 : 7).

ومدير المدرسة بوصفه قائد تربوي والإداري الأول في مدرسته وهو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها (ربيع، 2006:51) ، لذا يجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة .

• ثانياً: الصفات الواجب توافرها في المدير :

مدير المدرسة باعتباره قائداً لمجموعة المعلمين والموظفين والتلاميذ التابعين لمدرسته ، يقوم بعمل يغلب عليه طابع التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والتقييم ، وفي ممارسته لهذه الوظائف يتخذ العديد من القرارات ويقوم بالعديد من الإجراءات، ولذا " تعتبر شخصية مدير المدرسة من المظاهر الهامة التي تصف حياته ، وسلوكه ونمطه في العمل وتأثيره على المدرسين والتلاميذ والعاملين وأولياء الأمور ، وكيفية فهمه لنفسه وخصائصه الداخلية والخارجية ، وشخصية الإنسان هي محصلة تفاعل ثلاث أنواع من العوامل الوراثية والبيئية والموقفية ". (عابدين، 2001: 98).

وحتى يكون المدير ناجحاً وقادراً على القيام بواجباته على الوجه الأكمل لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات، وقد لخص الباحث تلك الصفات في النقاط التالية :

1- إيمان قوي صادق بالله مع التمسك بدينه متحلياً بالأخلاق الفاضلة من صدق ووفاء بالعهد وأمانة وإخلاص وحبه وتواضع .

2- الصحة الجسمية والنفسية ونظافة الجسم والملبس والاهتمام بالمظهر الشخصي واللياقة البدنية (سليم الجسم والعقل).

3- ذو قدرة وكفاية تؤهله لتحمل أعباء عمله وهذا يعني معرفة عميقة وواسعة بأسس الإدارة الحديثة وأسس العلاقات الإنسانية وبأسس التدريس والتوجيه التربوي والفني .

4- القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقويم

5- أن يكون موضع ثقة من لديه المعلمين والمسؤولين التربويين .

6- أن يكون قادراً على البث في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة

7- مقدرة على قيادة الأفراد ومواجهتهم وإقناعهم والتأثير فيهم وتجنب كل ما من شأنه أن يعتبر عزوفهم وعدائهم .

8- ذو شخصية متكاملة (نشيط محب للاستطلاع - يميل إلى المرح - يميل إلى إخضاع اقتراحاته وأرائه للنقد والاختبار ويواجه المشكلات بثقة وطيب خاطر) قادر على التأثير على الآخرين.

(عابدين، 2001: 111-113)

وقد أضاف (ربيع، 2006: 70) ما يلي:

1- التأهيل المناسب علمياً وتربوياً

2- قوة الشخصية وبعد النظر

3- القدرة على تكوين العلاقات

4- الإنسانية والروابط الأخوية مع العاملين .

5- أن يكون قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله.

6- الميل إلى التجديد والتغيير المتمهل المدروس .

7- القيادة الديمقراطية الرشيدة .

8- تقدير مهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها .

وأضاف آخرون صفات أخرى مثل:

1- أن يهتم بمظهره الشخصي ويعتني به، فهو ضروري لأنه عامل مهم في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباعاتاً طيباً . (أحمد، 2000:10)

2- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنه وسيلة مهمة في نقل أفكاره إلى الآخرين.

3- أن يكون قادراً على الحسم والبت في الأمور والوصول إلى قرارات سليمة. (مرسي، 2001:112)

من خلال ما سبق نلاحظ أهمية هذه الصفات وضرورة توافرها في مدير المدرسة وخاصة الصحة الجيدة بجانبها الجسمي والنفسي اللتين تساعدان المدير على الاحتفاظ بسلامة أعصابه تحت الضغط الشديد ، واحتفاظه بقدراته على التركيز في التفكير وإصداره الأحكام السليمة ، وهذا مهم وضروري جداً لإدارة الأزمات ، ونلاحظ أن المظهر الشخصي عامل مهم في التأثير في الآخرين وجذب ثقتهم فيه ، وتكوين العلاقات الإنسانية ، والديمقراطية في القيادة وهذا يجعله يتمتع بكفاءة عالية ، ويجب عليه أن يشهد له بحسن السمعة في الحاضر والماضي ، ويكون قادراً على الحسم والبت في الأمور والوصول لقرارات سليمة وحكيمة .

• ثالثاً: الكفايات اللازمة لمدير المدرسة :

يري الباحث أن مدير المدرسة هو الشخصية الأولى المنظور إليها من قبل العاملين في المدرسة ومن قبل أفراد المجتمع المحلي ولذا لا بد أن يتمتع بالعديد من الكفايات التي تميزه على غيره من العاملين في المدرسة ، وتأهله للنجاح في تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الدولة أو في أذهان أبناء المجتمع .

وقد ذكر (عابدين، 2001:95) أنه " على الرغم من اختلاف المختصين والإداريين في نظراتهم

لمفهوم الكفاية وتعريفهم لها ، فإن التعاريف المختلفة تتفق في بعض النقاط ومنها :

1- أن الكفاية هي القدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المدرسة ورسالتها .

2- أن الكفاية ليست قدرة على المعرفة أو مهارة ما أو اتجاهاً ما ، بل إنها قدرة مركبة تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات ولذلك فهناك كفايات معرفية وأخرى أدائية وأخرى انفعالية .

3- أن الكفاية ترتبط بالقدرة على أداء المهمات المرتبطة بإدارة المدرسة ورسالتها ومهام العاملين فيها ، وعلاقتها بالمجتمع الخارجي ، وبذلك تصبح الكفاية مشتملة على المعرفة والأداء والثقة بالنفس .

وقد لخص الباحث أهم الكفايات لمدير المدرسة وكانت على النحو التالي :

- 1- أن يلم مدير المدرسة بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية ومراحل النمو وسيكولوجية التعلم والتي تقوم عليها طرق وأساليب التدريس وتنظيمات المناهج الدراسية .
- 2- أن تكون لدى المدير خلفية قوية بالعلوم الاجتماعية .
- 3- أن يلم مدير المدرسة بشكل متكامل بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة .
- 4- أن يكون مدير المدرسة قادراً على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها ، وماهراً في استخدام الأساليب الفعالة في تحقيق تقدم تلك البرامج .
- 5- أن تكون لدى مدير المدرسة معرفة جيدة بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافياً فعلياً على ما يدور داخل الفصول الدراسية .
- 6- أن يكون لدى مدير المدرسة المعلومات المتخصصة التي تمكنه من توجيه هيئة التدريس وخاصة حديثي العهد بالمهنة منهم .
- 7- أن تتوافر لدى مدير المدرسة قدرة التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي وأن تتوافر لديه المهارات التي تمكنه من إقامة العلاقات التي تربط المدرسة بالمجتمع المحلي .
- 8- أن يلم مدير المدرسة بالمعلومات الخاصة بشؤون التلاميذ التي تمكنه من معرفة إجراءات القبول والتحويل .
- 9- أن تكون لدى مدير المدرسة المهارات الأساسية لإدارة عملية تقويم التلاميذ وتنظيمها وإنشاء قنوات اتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالتقدم العلمي لأبنائهم .
- 10- أن تكون لدى مدير المدرسة الذي يتطلع إلى قدر كبير من التميز والاحترام بين الجميع خلفية تربوية غنية تمكنه من تطوير فلسفة تربوية شخصية تهيئ له الدور القيادي للآخرين .
- 11- أن تكون لدى مدير المدرسة القدرة على العمل التعاوني والقيادي وما يحتاجه ذلك من مهارات ومعلومات متخصصة من جانب المدير . (فهيم ومحمود، 1994:78)

• رابعاً: مهام ومسئوليات مدير المدرسة :

يقوم مدير المدرسة بمهام كبيرة ومسئوليات جسيمة تستغرق جل وقته وكامل تفكيره ، وبصفته قائداً تربوياً في مدرسته يفترض به القيام بمهامه وهي على النحو التالي :

أ: المهام المتعلقة بالعمل الإداري : وهي المهام والواجبات الأساسية الإدارية والمكتبية التي يجب على المدير القيام بها حتى يتمكن من إدارة مدرسته في سهوله ويسر ، ويمكن تلخيصها بما يلي:

1- تسيير وتنظيم الأعمال المالية المدرسية: وتشمل إعداد الموازنة المدرسية، وتحديد الأولويات في ضوء الحاجات والجرد من وقت لآخر، ودراسة اللوائح المالية ونظم المشتريات وشئون المقاصف والجمعيات التعاونية.

2- المهام الإدارية في بداية العام الدراسي: ويشمل حاجات المدرسة من المعلمين والكتب والأجهزة والوسائل التعليمية، وسلامة البناء المدرسي وإعداد الجدول المدرسي مع توفير السجلات التي تنظم العمل المدرسي.

3- المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي: وتشمل إعداد الاختبارات وتنفيذها ومراقبة سيرها والإشراف على تصحيحها ورصد الدرجات والشهادات، كما تشمل استلام العهد من المعلمين وجرد الكتب واستلام السجلات. (المحامدة، 2005: 81)

4- توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

5- الإشراف على السجلات المدرسية: والتي تشمل سجل دوام العاملين والاجتماعات والحضور والغياب، وأحوال المعلمين وكتب المدرسة العهد المدرسية، المكتبة ومجلس أولياء الأمور... إلخ

6- المساهمة في تحقيق سلامة النظام المدرسي.

7- إدارة وصيانة المرافق والتجهيزات المدرسية والمحافظة عليها.

8- الإشراف على شؤون الطلبة والعاملين.

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن المهام الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة كبيرة جدا، لكنها ضرورية حيث تساهم في انتظام سير العملية التعليمية على مدار العام الدراسي، وإذا لم ينظم المدير أعماله ويخطط لها جيدا، فسيجد نفسه واقعا في صعوبات كبيرة، فعندها لن يستطيع أن يؤدي هذه الأعمال الكبيرة، وليس هناك أعمال إدارية مقدمة على أخرى بل الكل مهم في وقته ومكانه المناسب، وهذا يؤدي إلى الراحة النفسية له وللعاملين في المدرسة.

ب) المهام المتعلقة بقيادة العمل التعليمي (المهام الفنية) : وهي المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وتشمل هذه الأعمال ما يلي:

1- تحسين تنفيذ المنهاج الدراسي : ويشمل إثراء المنهاج حث المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية، تفعيل الأنشطة الصفية واللاصفية مع توظيف الإذاعة المدرسية، " حفز أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة لبذل أقصى جهد ، والعمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية المختلفة والعمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ وتشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس" . (فهيم ومحمود، 1994: 82).

2- ما يتعلق بشئون العاملين: ويشمل معرفة حاجاتهم ومظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه وتقدير مستوى كفاءة أداء العاملين لواجباتهم مع معرفة حاجاتهم المهنية والعمل على تنميتها. ويرى الباحث أن المهام الفنية تمثل أهمية كبرى في نجاح إدارة المدير للمدرسة ، وتتركز هذه المهام حول العمل على كل ما من شأنه تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها.

• خامساً: المهارات اللازم توافرها في مدير المدرسة :

يحتاج مدير المدرسة لكي يقوم بتأدية ما عليه من أعمال ومسؤوليات أن يتمتع ببعض المهارات الضرورية لذلك. والمقصود بالمهارة " الوصول بالعمل إلى درجة من الإتقان تيسر على صاحبه أداءه في أقل ما يمكن من الوقت والجهد ، مع تحقيق الأمان وتلافي الإضرار والأخطاء ". (ربيع، 2006 : 83)، ويعرفها الجرة (1991) بأنها: "هي براعة الفرد وسرعته في أداء عمل ما سواء كان عقلياً أو جسمياً وفق معانٍ نوعية وكمية ". (الجرة، 1991 : 6)

ويختلف الكتاب في تصنيف هذه المهارات إلا أنهم يشتركون في أغلبها وأهم هذه المهارات :

المهارات الفنية :

يُنظر إلى المهارات الفنية على أنها معرفة متخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لمدير المدرسة ، وتمكّنه من القيام بعمله ومسؤولياته ، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية ، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه، و بمعنى آخر فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته، سواءً أكانت مسؤوليات إدارية ، أو إشرافية، وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله ، والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم. (عابدين، 2001: 92). ونعني بالمهارة الفنية أيضا هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاية في استخدامها أفضل استخدام وبصورة تحقق الهدف بفاعلية. (ربيع، 2006: 92)، ويصفها (سمعان ومرسي، 1975) بأنها مهارات تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله والقيام بمسؤولياته ، ومعالجته للمواقف التي يوجهها أثناء ذلك بأسلوب تربوي. ومدير المدرسة بحاجة إلى قدر كاف من المعرفة والدراية بما يقوم به المرؤوسين..

ويشير (العمامرة، 2001: 105) إلى مجموعة من خصائص تتميز بها المهارات الفنية وهي :

1- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ، بحيث يمكن التحقق من توافرها لدى المسؤولين بسهولة من خلال أدائهم أعمالهم .

2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة واستخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل .

3- أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى .

وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب مهارةً فنيةً في الإدارة المدرسية ، ومنها : " التخطيط للعملية التعليمية ، ورسم السياسة (التعليمية) العامة في المدرسة، وإعداد الميزانية ، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات ، وكتابة التقارير ، واختيار العاملين ، وتوزيع العمل ، وتحديد الاختصاصات ، والإشراف الفني ، والتجديد التربوي ، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة " .

ومن أمثلة هذه المهارات :

المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية .

القدرة على تحمل المسؤولية .

القدرة على استخدام المعلومات .

التخطيط لأعماله المختلفة وخاصة مواجهة الأزمات.

المهارات الإنسانية :

يتعلق هذا النوع من المهارات بالطريقة التي يمكن لمدير المدرسة بها التعامل مع مرؤوسيه بنجاح ، وتنسيق جهودهم ، وإشاعة جوّ التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهم ، وبالقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص، ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين، وفهم ميولهم وآرائهم واتجاهاتهم ، والإنصات إليهم ، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وحاجاتهم وللمشاركة في اتخاذ القرار لما لذلك من أثرٍ على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل ، بل وتقانيهم في إنجاز العمل وإتقانه. (عابدين، 2001: 93).

ونعني بالمهارات الإنسانية أيضا قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم من معلمين وموظفين ومنتجين ، وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام .

وهذه المهارة تتصل بالفهم الجيد للذات الآخرين ، ولمطالباتهم ولحاجاتهم النفسية والاجتماعية ولمشاكلهم ، كما تتصل بالقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة والإدارة، ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وتتطلب هذه المهارة من مدير المدرسة ما يلي : (ربيع 2006: 90)

- 1- أن يلم بمفهوم العلاقات الإنسانية وأهدافها وأهميتها.
- 2- إقامة علاقات طيبة مع العاملين معه والمجتمع المحلي .
- 3- أحترم آراء العاملين معه ويشعرهم بالإفادة منها .
- 4- يشجع روح العمل المحلي الجماعي .
- 5- يراعي رغبات العاملين معه عند توزيع الأعمال قدر الإمكان .
- 6- يهتم بحل المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين معه .

- 7- يشعر العاملین معه بأنه واحد منهم .
- 8- ينمي علاقات مبنية على المودة والاحترام بين العاملين في المدرسة .
- 9- يفهم حاجات العاملين معه وظروفهم الشخصية .
- 10- يواجه العاملين معه لتعزيز تعاملهم ورعايتهم الطلبة .
- 11- يشارك العاملين معه أفراحهم وأحزانهم .
- 12- يعمل على تحقيق التكامل بين العاملين في محيط المدرسة بما يحفزهم ويدفعهم للإنتاج .
- 13- يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين معه بقدر الإمكان
- 14- يعمل على تحقيق موازنة بين أهداف الفرد وأهداف المدرسة .
- 15- يتفقد أوضاع العاملين معه باستمرار ..
- 16- محاسبة النفس والتقويم الذاتي.
- 17- المرونة ولين الجانب.

ويري الباحث أن امتلاك مدير المدرسة للمهارة الإنسانية يعني أن يكون قادراً على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين ، وإدراك ميولهم واتجاهاتهم ، وفهم مشاعرهم ، والثقة بهم وبقدراتهم، وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم وإظهار روح الابتكار لديهم ، ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم .

والمهارات الإنسانية أكثر صعوبةً من المهارات الفنية ، حيث إنها تحتاج لأكثر من الدراسة والتدريب - على الرغم من أن الإطلاع على البحوث والدراسات والتواصل مع المعارف ذات العلاقة يسهم في تنمية وعي مدير المدرسة وزيادة مستوى إدراكه - كما أنها أكثر إلحاحاً لمدير المدرسة كونها تتعلق بالعلاقة بين المدير والأشخاص الآخرين المختلفين : الرؤساء ، والمعلمين، والفنيين ، والطلبة ، وأولياء الأمور ، وأفراد المجتمع بشكلٍ عامٍ والذين لا يستطيع المدير الاستغناء عن الاتصال بهم أو التعامل معهم. (عابدين، 2001: 94).

من أمثلة المهارات الإنسانية :

- مهارة الاتصال بالآخرين .
- مهارة التحديث والتغيير .
- مهارة الاقتناع والتأثير .
- مهارة التفاوض.

المهارات الإدراكية (التصورية) :

يقصد بالمهارات الإدراكية قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضوعية ، حيث إن المدير يحتاج إلى رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره ، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى (حمدونة، 2006:65).

وتتعلق المهارات الإدراكية بمدى كفاءة المدير وقدرته في رؤية تنظيم المدرسة ، وفهمه، وربط أجزائه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والمتغيرات التي تحدث فيها العلاقة على التنظيم ككل. وتشمل المهارات الإدراكية أو التصورية أيضاً مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع. (عابدين، 2001: 94).

أي أن هذه المهارة تتعلق بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنين في إيجاد الحلول المناسبة لها. كما تتمثل في قدرة المدير على الربط الصحيح ما بين أهداف المدرسة وما بين الإجراءات المتبعة فيها من أجل تحقيق الهدف. كما تعني مهارته في التطور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يربط به النظام التعليمي كله بالمجتمع الكبير. (ربيع، 2006: 91).

وهذا المستوى من المهارات سيكون أكثر ضرورة في المستويات العليا من الإدراك .

ومن المهارات الإدراكية :

القدرة التحليلية .

القدرة على الخيال .

القدرة على الابتكار .

استشعار الأزمة.

المهارات الذاتية (الشخصية) :

يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد ومنها

السمات الشخصية ، والقدرات العقلية ، والمبادأة والابتكار ، وضبط النفس .

1. السمات الشخصية :

تتمثل السمات الشخصية الواجب توافرها في المدير المدرسي لكي ينجح في تأدية ما عليه

من واجبات بما يلي : (ربيع، 2006: 85) و(العميرة، 2001:98)

أ. القوة البدنية والعصبية :

إن توفر هاتين السمتين في الفرد يعني تمتعه بالصحة الجيدة ، وتوفير الصحة الجيدة المرتبطة بقوة الجسم وسلامة الجهاز العصبي ، من الضروريات بالنسبة لمدير المدرسة ، وذلك لان طبيعة عمله يتطلب منه جهداً مركزاً وشاقاً ، والمتمثل في التحرك داخل مؤسسته وخارجها والقيام بأنشطة

مختلفة لتنفيذ مهامه ومسؤولياته. بالإضافة إلى ما يفرضه عمله من إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها وهذا يتطلب منه أن يكون سالماً من الناحية الجسمية والعصبية. وأن المدير الذي يعاني من مرض عصبي وجسدي سوف لن يتمكن بالتأكد من القيام بما هو مطلوب منه .

ب. قوة الشخصية :

قوة الشخصية من الأمور المطلوب توفرها في مدير المدرسة ، وأهميتها تأتي كون المدير صاحب الشخصية القوية الأقدر على التأثير في الآخرين ولاسيما الذين يعملون معه ، فتوجيههم للقيام بما هو مطلوب منهم ، والتأثير فيهم ، مرتبط بشكل أساسي بقوة شخصيته هذه ، بحيث يستطيع أن يقوم بإصدار القرارات واتخاذ ما يلزم لتنفيذ العمل المدرسي دون تردد ، والمدير المتردد والضعيف الشخصية سوف يكون تأثيره سلبياً على العملية التربوية .

ج. الحيوية والنشاط :

المطلوب من مدير المدرسة أن يتمتع بالنشاط والحيوية ، في تأدية مهامه ومسؤولياته لأن المرؤوسين متى رأوا مديرهم نشطاً وحيوياً فإن ذلك سوف يحفزهم ويدفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة .

د. الطلاقة اللفظية :

الطلاقة اللفظية المقصود بها قدرة المدير على التكلم بصوت واضح ومؤثر، وتعني أيضاً القدرة على انتقاء الألفاظ المناسبة ، وهي وسيلة هامة في التواصل ما بين المدير ومرؤوسيه. ويستطيع المدير أن يمتلك الطلاقة اللفظية من خلال القراءة والمتابعة والمشاركة في الأنشطة المختلفة .

هـ. الخلق الطيب والقذوة الحسنة :

الأخلاق الطيبة هي أساس نجاح كل إنسان في أي مجال من مجالات الحياة ، وبالنسبة لمدير المدرسة تمتعه بالأخلاق الطيبة من صدق ووفاء بالعهد وان يؤكد القول بالفعل ، وغيرها من المبادئ الأخلاقية التي تجعل منه قذوة حسنة لزملائه في المدرسة أعظم الأثر فيهم وخصوصاً نحن نعلم أن (الدين المعاملة) كما يقول الرسول صلى الله عليه وسلم .

و. العدالة التامة :

والمدير يجب أن يكون عادلاً مع مرؤوسيه وذلك بان يعاملهم معاملة واحدة ، دون محاباة أو تحيز أو طائفية أو عصبية لأحد..

2. القدرات العقلية :

نقصد بالقدرات العقلية الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى الفرد،

وتتمثل القدرات العقلية التي يجب إن يمتلكها مدير المدرسة بالذكاء ، والفهم الصحيح للأمور، وقوة الإدراك. فالمدير مطلوب منه أن يكون ذكياً نبهاً في تعامله مع مرؤوسيه وفيما يواجه من مشاكل وإيجاد الحلول الصحيحة لها. كما يتطلب من أن يعرف ويفهم أولئك الذين ينوي قيادتهم ويسعى لإقناعهم لأن هذا الفهم يولد الإيمان والثقة بقيادته ، وهذه الثقة تيسر عملية الإقناع .

3. المبادأة والابتكار :

والشخصية القيادية يجب أن تتصف بروح المبادأة وهي قادرة على الخلق والإبداع ، ويعني هذا أن تكون مصدراً لكل الأفكار الجديدة ، وأن تكون قادرة على توفير المناخ الذي يساعد أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة ، والمبادرة والإبداع ، وذلك بما تظهره نحوهم من محبة وتعاون ، وثقة بهم وبأفكارهم ،وبما تقدمه لهم من أفكار جديدة ومقترحات ملهمة تثير تفكيرهم المبدع وتشجعهم للعمل والإنجاز .

4. ضبط النفس :

أما ضبط النفس فيعني الاتزان وضبط الانفعالات ومنعها من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية، وتعني أيضاً القدرة على إدارة الفرد لنفسه قبل إدارة الآخرين، ويتطلب ضبط النفس من المدير مقابلة المشاكل والعقبات بهدوء وسيطرة على الأعصاب. (ربيع، 2006: 87). والملاحظ أن هذه المهارات تحدد معالم شخصيته ، وتؤثر - منفردة أو مجتمعة - في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له ، وهذه المهارات لا يتم تعلمها تعليماً ، بل إنها تعتمد أساساً على استعدادات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة كالأسرة وحياة الطفولة، والبيئة المحلية والرفاق .

ويدخل ضمن هذه المهارات مهارات الاستعداد والوقاية من الأزمات التي يمكن أن تواجه المدرسة وكذلك مهارة اتخاذ القرار السريع والصحيح وخاصة عند نقص المعلومات.

5. المهارات التنظيمية :

يقصد بالمهارات التنظيمية القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي وكذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهد بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وآثارها. (زقوت، 2007: 60).

وقد صنف (الهزايمة، 2004: 47) المهارات التنظيمية كما يلي :

1- مهارات بالنسبة لمتطلبات العمل : بحيث تتوافر في مدير المدرسة مهارات فنية ومهارات تشخيص ومهارات حل المشكلات ، وكذلك القدرة على جدولة العمل ، فيجب أن يكون المدير قادراً على تنظيم وتقسيم العمل والقيام بالرقابة وتقييم الأهداف والطرق المستخدمة في الأداء .

2- مهارات بالنسبة لمتطلبات المجموعة : يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة المهارات الاجتماعية ومهارات الاتصال والقدرة على تشخيص العمليات الجماعية ، وتسهيل العلاقات الشخصية الداخلية

بين مختلف العاملين بما يحقق التعاون والانسجام وتحقيق التلاؤم بين الأفراد ونوع العمل المعهود إليهم .

ويرى الباحث أن المهارات التنظيمية بصفة عامة متضمنة في المهارات الإدراكية والإنسانية.

6. المهارات القيادية :

على القائد أن يدرك أن دوره القيادي الأساسي يكمن في توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإثارتهم بالأفكار والبدائل وتشجيعهم على استثمارها وتقييمها. ولكي تنجح القيادة في حشد قوى المعلمين والإداريين في التغلب على الأزمة فإنه يجب العمل على تفجير طاقتهم الكامنة لوقف زحف الأزمة باعتبار أن الطاقات الكامنة هي خط الدفاع الأول والمطلوب استخدامه لتطوير الهجوم بطاقة مضاعفة للسيطرة على الأزمة (هلال، 1999 : 83) ، ولا بد من وجود القيادات البديلة ، التي تحمل مؤهلات وخبرات مختلفة يصعب توافرها في شخص واحد، وهذا يعني أهمية استثمار أفكار وخبرات هذه القيادات في السيطرة على الأزمة بسرعة من خلال التفاصيل الدقيقة والمتخصصة التي يتميزون بها، وتوفر القيادات البديلة للقيادات الأساسية للتفرغ للأمور والقضايا الإستراتيجية المتعلقة بقيادة الأزمة ، وعدم الغرق في الفرعيات والتفاصيل الدقيقة على حساب الدور الأكثر أهمية وهو متابعة الجهود في اتجاه الهدف وتوفير الإمكانيات اللازمة .

ويرى الباحث أن هذه المهارات على أهميتها إلا أنها موجودة ضمن المهارات الإنسانية والفنية لهذا يرى الباحث أن المهارات الأربعة الأولى هي المهارات الضرورية اللازمة لمدير المدرسة لنجاحه في مهامه ومسئوليته .

ويتضح للباحث في ضوء ما سبق :

- 1- ضرورة توفر هذه المهارات لدى العاملين في المدرسة بصفة عامة والمدير بصفة خاصة من أجل نجاح عمل المدير والعاملين معه ومن أجل تحقيق الأهداف التربوية السليمة.
- 2- تختلف الحاجة إلى المهارات من فرد إلى آخر، فكلما ارتفع مستوى الفرد الإداري زادت الحاجة إلى المهارات الإدراكية ، وإذا انخفض مستوى الفرد الإداري ارتفع الحاجة إلى المهارات الفنية،لذا نجد أن معظم جوانب المدير كمستوى إداري أعلى يدور حول التخطيط للنهوض بالعملية التعليمية ،بجانب العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.
- 3- المهارات الإنسانية مهمة في كل مستوى إداري لجميع أفراد المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.

المهارات و دورها في مواجهة الأزمات :

تكمن المهارات الضرورية لمواجهة الأزمات في بعض الخصائص والاستعدادات والصفات التي يمتلكها القائد ، فهي تعتمد في قوتها وضعفها على الظروف الموقفية وعلى السلطة التي يملكها القائد في موقعه وتعتمد أيضا على درجة المعرفة التي يمتلكها القائد (الهزايمة، 2004: 46).

إن قدرة مديري المدارس في التعامل مع الأزمات تعتمد على تلك المهارات التي يمتلكها والتي قد تم تصنيفها سابقاً على النحو الآتي :

أ- **المهارات الذاتية** : وتتمثل هذه المهارات في مجموعة من السمات الشخصية والقدرات العقلية وامتلاك روح المبادرة والابتكار إضافة ضبط النفس وخاصة في المواقف العصبية .

إن هذه المهارات تدعم الحس الشخصي والتحسس الكبير للمستقبل واحتمال الحدث قبل وقوعه ، وبالتالي فهي ضرورية لنجاح المدير في مواجهة الأزمات لأنها هي الدافع للمدير لاقتحام المخاطر والتفأول بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة كما أنها هي التي تعطي صاحبها زمام المبادرة والرغبة في مساعدة الغير والثقة بالإمكانات وقدرات أعضاء المدرسة ، والمشاركة الوجدانية والإحساس بموقف الأزمة مع الفريق والثبات ورباطة الجأش والقدرة على توقع الأزمات والتحليل واتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث .

ب- **المهارات الفنية** : وتتمثل في المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية إضافة إلى فرع من فروع العلم والكفاية في استخدامها أفضل استخدام بصورة تحقق الأهداف أي قدرة القائد على التعامل مع الأشياء بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف .

وهذه المهارات تجعل المدير إجرائياً وعملياً في حساباته وفي الإجراءات التحسبية الفعلية لمواجهة الأزمات أو التعامل معها قادراً على أن يصمم المنظمة ، بحيث تحقق فاعلية الاتصالات وتقل المعلومات ، وهو يعتمد على اتصالات خارجية لصيانة سمعة منظمة في البيئة الخارجية .

ج- **المهارات الإنسانية** : وتتمثل في قدرة المدير في التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم والقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص، أما القدرات الإنسانية في مجال الأزمة فتتمثل في إزالة الآثار الجانبية والنفسية اللازمة أو التقليل منها من خلال المشاركة والتفاعل واستثمار جميع جهود العاملين في التصدي الجماعي للزمات التي تواجه المدرسة كما تتمثل في قدرة المدير على جعل جميع العاملين يعملون بروح الفريق الواحد في وقت الضغط والأزمة .

د- **المهارات الذهنية (التصورية)** : وتتمثل في قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضوعية حتى يرى العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة جيدة وتبين المهارات العقلية كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والمقترحات والتحسس بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها فضلاً عن تخطيط العمل ومتابعته وترتيب الأولويات والرؤية المستقبلية الثابتة إن مدير المدرسة الذي

يتمتع بقدر جيد من تلك المهارات يستطيع التأثير على أعضاء المدرسة وبالتالي يوجد نشاطاتهم ويزيدون دافعيتهم وتحفيزهم على التفكير الإبتكاري في توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة ، كما يعمل على احترام كل عضو ومشاركتهم في التخطيط والتنفيذ مما يؤدي إلى تماسك المجموعة وبالتالي ضمان سير أعضاء الهيئة التدريسية وخاصة فريق مواجهة الأزمة نحو أهداف خطط الطوارئ ، مما يقود نحو نجاح المؤسسة في التعامل مع الأزمات إما بالسيطرة عليها حين حدوثها أو الوقاية منها .

❖ اختيار مدير المدرسة :

تقوم عملية اختيار مدير المدرسة عن طريق انتقاء أفضل المرشحين المتقدمين لشغل تلك الوظيفة وأكثرهم صلاحاً لها وذلك عن طريق المقارنة بين صفات المرشحين وخصائصهم وخبراتهم ومواصفاتهم بشكل عام وبين متطلبات العمل ومواصفاته بحيث تتم المفاضلة بين المرشحين بحسب درجة امتلاكهم للمواصفات المطلوبة " ومن الضوابط العامة التي يجب مراعاتها في عملية الاختيار مراعاة مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع المرشحين، واعتماد أسس الجدارة والاستحقاق وتوزيع الأشخاص حسب مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم ، ومن شأن الاختيار السليم المضبوط أن يساعد على إتقان العمل ورفع مستوى كفاءته وأن يسهم في تحقيق الفاعلية في المؤسسة وأن يقلل من تبديد الجهد والوقت والمال. (عابدين، 2001 : 106).

وليس هناك طريقة مثلى للاختيار ، بل إنها تخضع لظروف النظام التعليمي والبدائل المتوفرة له، غير أن بعض الطرائق تمتاز عن غيرها بدرجة أكبر من الموضوعية والنزاهة ومراعاة تكافؤ فرص ، وقد صنفت أساليب اختيار المدير إلى ثلاثة أساليب : أسلوب الأقدمية وأسلوب الجدارة ، ومقاييس الرتب.

أولاً : أسلوب التعيين وفقاً للأقدمية :

ويقصد بأسلوب الأقدمية : الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في الوظيفة الحالية ، أي يفاضل بين الفرد وغيره بطول فترة العمل التي يقضيها ، وبناءً على هذه الخبرة تكون له الأحقية في الترقية (الخطيب وبني عبده ، 1994 : 118).

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية واسعة الانتشار، حيث يتم اختيار المدرسين القدامى ذوي الخبرات الطويلة في التعليم والعمل الإداري لشغل وظائف مديري المدارس حين تتوفر الشواغر لذلك ويتم تعيينهم لمجرد أقدميتهم .

ثانياً : أسلوب الجدارة : ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن يتم اختيار الشخص الأجدر والأكثر ملائمة لشغل وظيفة مدير المدرسة من بين المعلمين والعاملين الذين ينطبق عليهم الحد الأدنى من

متطلبات شغل الوظيفة ومستلزمات القيام بمسؤولية إدارة المدرسة ، ولهذا الأسلوب عدة وسائل مستخدمة أهمها:

أ) الأخذ بتقديرات الرؤساء وتوصياتهم :

حيث يتم الرجوع إلى الرؤساء إما بسؤالهم والطلب منهم تسمية أو ترشيح شخص أو أشخاص أو بمراجعة التقارير الدورية والسنوية التي يكتبونها عن المعلمين والعاملين ، وعلاوة على تلك التقارير الفنية الدورية عن المعلمين والعاملين ودرجة كفاءتهم في العمل والتزامهم بأهدافه وأصوله ، وتعتمد بعضهم الأنظمة على توجيهات من الرؤساء عن المرشحين بناءً على درجة ولاء المرشح للنظام السياسي وللحزب المسيطر ، أو بناءً على ما يسمى بالنضج السياسي للمرشح والعضوية في نقابات أو منظمات الشبيبة .

ب) الامتحانات الكتابية :

وهي أكثر الوسائل موضوعية وتحقق درجة عالية من النزاهة والجدية في تقدير جدارة المرشح لاختياره مديراً للمدرسة .

ج) المسابقات : ولها شكلان :

1- يتم الإعلان عن وظيفة المدير وفق شروط ومؤهلات محددة فيتقدم من تتوفر فيهم تلك الصفات ثم تجري عملية فرز وتصنيف المتقدمين ، وقد تجري مقابلتهم ، وبالتالي يتم اختيار من يحصل على أعلى الدرجات .

2- يقوم المعلمون في المدارس بترشيح شخص أو أكثر من كل مدرسة بناءً على معايير محددة ثم تجري عملية التفضيل بين المرشحين وفقاً لدرجاتهم الحاصلين عليها من زملائهم .

د) المقابلات :

تعتبر المقابلات الشخصية تفاعلاً لفظياً بين اثنين أو أكثر يكون على درجة من التركيز والتعقيد ويتطلب مهارة خاصة وتركيزاً ذهنياً عالياً ، إضافة إلى تدريب وجيزة خاصين تمكن مدرسة شخصيات المتقدمين للوظيفة ومن ثم انتقاء أفضلهم (السويلم، 1992 : 20).

وهي وسيلة جيدة تساعد في الكشف عن شخصية المرشح وفي الحكم على جوانبها ومدى صلاحية المرشح لشغل وظيفة مدير المدرسة .

هـ) تقويم الإعداد والتدريب :

تعتمد هذه الوسيلة على تقويم الأشخاص الملتحقين بمعاهد ومراكز إعداد المديرين وتدريبهم حيث تستخدم النتائج الخاصة بانجازات الملتحقين الدراسي والأكاديمي ومشاركتهم والتقديرات التي يحصلون عليها أساساً في عملية الاختيار .

ثالثاً : مقاييس الرتب :

ويقصد به المقاييس التي يمكن من خلالها ترتيب الأفراد المرشحين لمنصب مدير المدرسة تنازلياً أو تصاعدياً حسب درجة امتلاكهم لسمات وخصائص معينة ، ويتم بناء مقاييس الرتب بطرق علمية مما يجعلها تتمتع بدرجة عالية من الصدق يجعل استخدامها أمنياً وذلك بحسب الفرص منها ، ويتطلب استخدامها معرفة وتدريباً لمن يستخدمها .

وفي هذه الاختبارات يوضع الأفراد تحت ظروف متباينة من الارتخاء والتوتر ثم يقوم سلوكهم بمعرفة متخصصين مهرة (متولي، 1994 : 99) .

ويرى الباحث أنه لا توجد طريقة مثلى لاختيار مديري المدارس ولكن أكثرها موضوعية ونزاهة هي الامتحانات الكتابية والمسابقات التي يقوم على إعدادها خبراء متخصصون مراعين بذلك السرية التامة ، ويعقب ذلك مقابلة شخصية لمعرفة عملية النطق والشكل العام للمتقدمين ، حتى لا يكون للجانب الشخصي أو المحسوبية والوساطة أي دور وبالتالي نكون قد خدمنا المسيرة التعليمية أفضل خدمة من خلال اختيار أفضل المتقدمين لهذه المهنة الحساسة .

❖ أسس اختيار مدير المدرسة :

يمكن تلخيص الخطوات التالية لاختيار مدير المدرسة :

1) تحديد وصف العمل : ويقصد به تحديد طبيعة الوظيفة الشاغرة والتعريف بالحد الأدنى المطلوب من المؤهلات اللازمة .

2) تحديد معايير الاختبار .

3) الإعلان على الوظائف الشاغرة .

4) استقبال طلبات المرشحين وأدواتهم اللازمة .

5) مراجعة الطلبات للتعرف على الأشخاص الأكثر جدارة .

6) إجراء مقابلات للأفراد المرشحين .

7) إجراء اختبارات بحسب طبيعة الوظيفة .

8) المفاضلة بين المتقدمين بناءً على معايير موضوعية محددة .

9) إعلام المقبولين والاعتذار للمرشحين غير المقبولين .

10) الاحتفاظ بينك المعلومات عن المرشحين الذين لم يقع عليهم الاختيار .

(الخطيب والخطيب، 2003 : 98) .

❖ اختيار مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية بغزة :

- تتبع وكالة الغوث الخطوات والأسس التالية لاختيار مديري المدارس بوكالة الغوث :
1. الإعلان عن وجود شاغر لوظيفة مدير المدرسة عبر وسائل الوكالة الإعلامية وذلك باللغة الإنجليزية ، وتعلق نسخة للإعلان على لوحة الإعلانات عند مدخل مقر وكالة الغوث الدولية بغزة ، حيث يحتوي الإعلان ما يلي : (ملحق رقم 5،6)
 - أ) مسمى الوظيفة مدير مساعد ، درجة الوظيفة من (7 - 10) والراتب الأساس 80 : 507 - 70 : 654 \$ والجهة المسؤولة المتمثلة في دائرة التربية والتعليم بغزة .
 - ب) يحدد الإعلان الجهة المسؤولة مباشرة عن عمل المدير والمتمثلة في شخص نائب رئيس برنامج التربية والتعليم .
 - ج) مسؤوليات ومهام مدير المدرسة والمتمثلة في إدارة المدرسة وتوجيه المدرسين وتعليم ستة حصص دراسية أسبوعياً والقيام بأية مهام إدارية أخرى .
 - د) مسؤوليات المدير الإشرافية .
 - و) الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة وهي درجة البكالوريوس مع شهادة تربوية .
 2. لا بد لكل متقدم من الحصول على تقدير جيد جداً (4) مرات متتالية من أصل خمسة ، كما لا بد له أن يكون قد علم ما لا يقل عن خمسة إلى عشرة سنوات (تختلف من سنة لأخرى) .
 3. إعلان الأسماء التي تتوفر فيها الشروط للتقدم للامتحان الكتابي .
 4. إجراء مقابلات شخصية مع الناجحين في الامتحان الكتابي وعلامة النجاح غير ثابتة لكن يشترط في عدد المتقدمين للمقابلة أن يكونوا ثلاثة أضعاف الوظائف الشاغرة .
 5. يقوم المسؤولين في الدائرة بترتيب المتقدمين للامتحان والمتقدمين للمقابلة حسب الدرجات التي حصلوا عليها. وهي مكونة من مائة درجة على النحو التالي : (زقوت، 2007:97).

جدول رقم (1)

جدول يبين توزيع درجات المتقدمين حسب الترتيب في قوائم وفق النتائج :

المقابلات الشخصية	الشهادة الجامعة 10 درجات			سنوات الخبرة
30 درجة	بكالوريوس 5 درجات	ماجستير 7.5 درجة	دكتوراه 10 درجات	5 درجات لـ 8 سنوات خبرة، وتزداد درجة لكل سنة بعد ذلك حتى 13 سنة أي كحد أقصى 10 درجات .

الامتحان الكتابي	اللغة الإنجليزية	الشخصية 20 درجة personality			
		الأهلية Reliantly 5 درجات	المبادرة Initiative 5 درجات	حل المشكلات Solving problem 5 درجات	التواصل Communication 5 درجات

ويرى الباحث أن وكالة الغوث تتمتع بدرجة عالية من النزاهة والموضوعية في اختيار الموظفين وفي ترقية العاملين إلى وظيفة مدير مدرسة ، حيث كما سبق توضيحه تعتمد الوكالة الامتحان والمقابلة على من تنطبق عليه الشروط المحددة في الإعلان ومن ثم يتم جمع علامات المتقدمين (الاختبار، المقابلة، الشهادة الجامعية، سنوات الخبرة، اللغة الانجليزية، الشخصية) ويتم ترتيب الجميع تنازلياً ويعرف كل شخص دوره ، مع التأكيد على حضور دورة إدارية تابعة لمعهد الوكالة أو الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة تعترف بها الوكالة ، ولكن ما يؤخذ على دائرة التعليم في الوكالة الدولية انه في السنة الأخيرة (2008 - 2009) تم تجاوز هذه المعايير وتلك القوائم وتحديد لجان محلية لكل محافظة لإعادة تقييم المدراء المساعدين وإعادة ترتيبهم من جديد ، وهذه اللجان غير مؤهلة وغير متخصصة فليس فيها من هو متميز بدرجة علمية واضحة رغم توفر المؤهلين في المجتمع ، وأعضاء هذه اللجان من أصحاب الانتماء السياسي والحزبي الواضح ، ولذلك كان الاختيار ينحى المنحى السياسي وليس العلمي والموضوعي ، ومن المتأمل أن الوكالة قد عرفت ذلك وفهمت الدرس وأنها ستغير في السنوات المقبلة هذا الموضوع حتى ترجع صورتها كما كانت .

المحور الثاني

الأزمة

تمهيد:

تمس الأزمات بشكل أو بآخر جميع جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية، وتمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسات التعليمية نقطة حرجة وحاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها واتخاذ القرار المناسب حيالها، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المؤسسات التعليمية عن تحقيق أهدافها وإحداث خسائر مادية وبشرية. واعترافاً منا بوجود الأزمات في المؤسسات التعليمية، وانطلاقاً من الدور الفاعل لإدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، واعتماداً على دور مدير المدرسة ومهاراته المختلفة والتميز في الوقاية ومواجهة الأزمات جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى توفر مهارات إدارة الأزمات عند مديري المدارس وسبل تمهيتها وتزويدهم بالمنهجية العلمية والاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات ولذا سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم الأزمة، وخصائصها، ومراحل تطورها، وأسبابه نشوئها، وأنواعها وكذلك مفهوم إدارة الأزمات والأساليب والاستراتيجيات الحديثة التي يستطيع مدير المدرسة استخدامها .

• مفهوم الأزمة:

- لغوياً: الأزمة لغةً: تعني الشدة والقحط، والمأزم هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم. (الرازي، 1967:15) .

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لنقرر (To decide). (جبر، 1998 : 66) .

أما الأزمة في اللغة الصينية فتتكون من شقين... إذ ينطقونه (Ji-Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والثانية تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وهنا تكمن البراعة في إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية. (الشعلان، 2002 : 17)

- اصطلاحاً: فهي " تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ (الحياة أو الموت الحرب أو السلم) لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجار". (العماري، 1993:18) .

ويعرفها الشعلان بأنها: "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه تدخلاً مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. (الشعلان، 2002 : 26)، كما أن الأزمة

تعني : " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة". (جبر، 1998:174)، ويعرفها هلال بأنها "نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديد واضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه (هلال، 1999:9)، ويعرفها (المهدي، هيبية، 2001:173)، في المجال الدراسي بأنها " الحالة التي يعيشها مدير المدرسة عند مواجهته لمواقف طارئة وتشكل عليه خطراً وعلى العاملين معه، ويصاحبها تهديد وقلة معلومات وإمكانات وضيق وقت، مما يضطر لمواجهتها بسلوكيات قد تكون ايجابية، فتأخذ بمجرى الأزمة إلى بر الأمان والنجاة، أو سلبية فتجلب الشقاء له ولمن معه" ويعرفها (كامل، 2003:19)، بأنها "موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة صغرى كانت (تعليمية) أو كبرى (مجتمع) ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها العودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية" .

مما سبق يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

- 1- وجود خلل وتوتر في العلاقات وأوضاع غير مستقرة.
- 2- نشوء الأزمة نتيجة ظروف مفاجئة وغير متوقعة.
- 3- الحاجة إلى اتخاذ قرارات مصيرية لمواجهتها.
- 4- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- 5- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- 6- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة.

خصائص الأزمة :

- وحتى يمكن اعتبار أي موقف خطير أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص وهي:
- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.

- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.
- تسبب صدمة وتوترا وضغطا مما يضعف إمكانيات الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها. (عليوة، 2003: 81-82).

❖ مراحل تطور الأزمة :

لابد لمتخذ القرار الإداري من التعرف على مراحل الأزمة لمتابعتها والإحاطة بها فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية. ويرى (الشعلان، 2002: 61-62) و(الخضيرى، 2003: 72-74) أن هناك خمس مراحل رئيسة لتطور الأزمة هي:

1- مرحلة الميلاد :

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو "تفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

2- مرحلة النمو والانتعاش :

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى -الميلاد- في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش، وفي هذه المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرهما امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرهما سوف يصل إليهم. وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها .

3- مرحلة النضج :

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته

أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح، ويصورون له أخطاءه حسناً.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها و عنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تنفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

4- مرحلة الانحسار والتقلص :

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد جزءاً هاماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

5- مرحلة الاختفاء :

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

ويرى عز الدين (1990) أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي :

أ-مرحلة الحضانة : وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة ، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً وهي تشبه مرحلة الميلاد.

ب-مرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة وهي تشبه مرحلة النمو والانتعاش.

ج-مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة وهي تشبه مرحلة النضج.

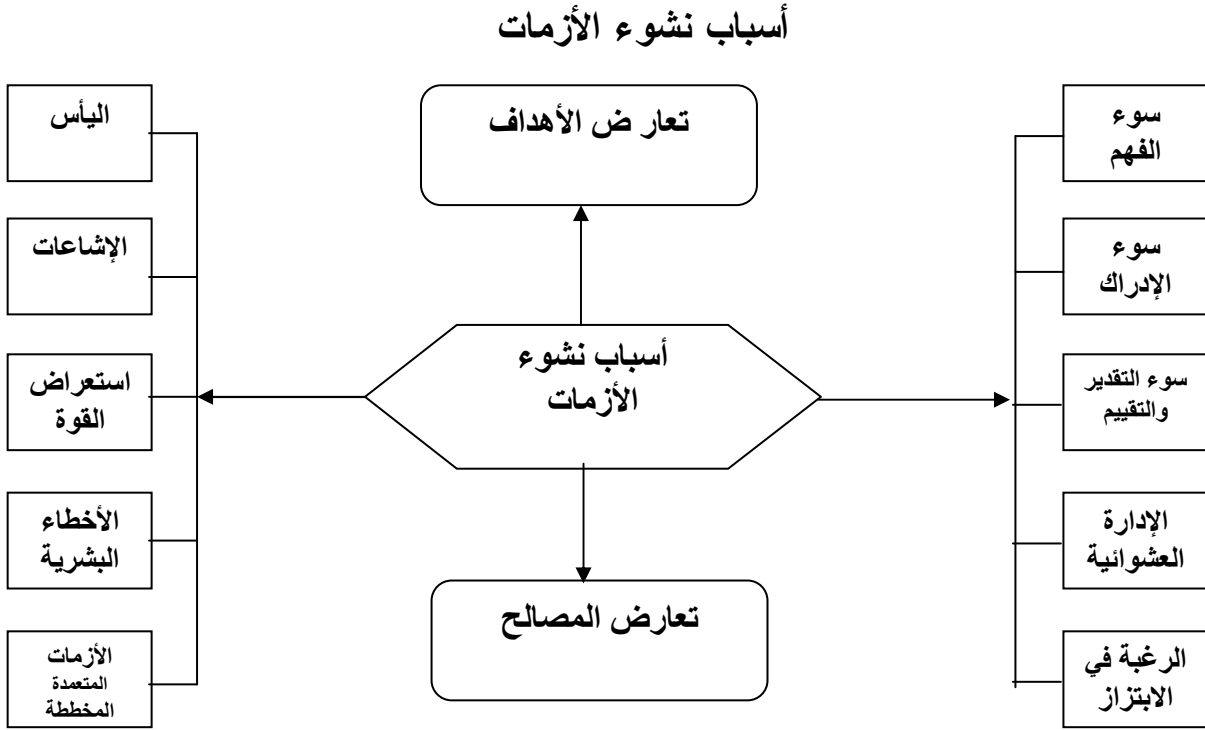
د-مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً وهي تشبه مرحلة الانحسار.

هـ-مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار وهي تشبه مرحلة الاختفاء. (عز الدين، 1990 : 31)

ويرى الباحث أن التقسيمين لا يختلفان في شيء إلا في التسمية أما من ناحية المضمون فهما يلتقيان في معظم النقاط .

❖ أسباب نشوء الأزمة :

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد تخفي تحتها الكثير من المتواليات والتتابعات. وأياما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي: (الخصيري، 2002:66)



شكل رقم (2)

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

- تعارض الأهداف :

كثيراً ما يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين متخذي القرار في كيان ما، ومن ثم تتعدد التوجيهات وتتعارض أهدافهم فالبعض يسرع في تنفيذ الأوامر والتوجيهات والبعض الآخر يتخاذل عن إجراء هذا التنفيذ، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق بين منفي القرار عن طريق تغيير قراراته وتوجيهاته، مما يوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، فيلجأ مرة أخرى إلى البديل الأول ثم البديل الثاني، وهكذا تحدث أزمة غامضة يصعب الإحاطة بأسبابها.

وأيضاً عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الأخر. (الشعلان، 2002:49)

- تعارض المصالح :

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ويترتب على ذلك عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا وعدم التعاون فيما بينهم والنزاع الهدام والذي يؤدي إلى حدوث الأزمة .

ووجود التعارض لوحه لا يكفي لخلق أزمة، حتى توجد حالة من التعارض في المصالح بين طرفين، وهذا التعارض إذا اشتد وهدد المصالح برز الدافع لإحداث ونشؤ الأزمة فيعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد عنصر ضغط واستمرار لإلحاق أقصى ضرر بالطرف الأخر.

- سوء الفهم :

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين هامين هما:

- المعلومات المبتورة.
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

- سوء الإدراك :

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

- سوء التقدير والتقييم :

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات،

وينشأ سوء التقدير للأزمة من خلال:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الأخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الأخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

- الإدارة العشوائية :

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
 - عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
 - سيطرة النظرة الأحادية السوداوية
 - قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
 - عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.
- ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته..

(الخضيري، 2002:76)

- الرغبة في الابتزاز :

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

- اليأس :

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار. ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة " انفصام " وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة " الكيان الإداري " الذي يعمل فيه.

- الإشاعات :

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

- **استعراض القوة :** وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للثنتين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاجم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج. (الخصيري، 2002: 85)

ويمكن أن تنشأ الأزمة لأسباب أخرى مثل:

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.
- أزمات نشأت بسبب تناقض وجود.
- أزمات نشأت بسبب اختلاف الدين.
- أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي.
- أزمات نشأت بسبب ثأر دولي.
- أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.

(الهميم، 2004: 208)

ويرى الباحث أن أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح.

❖ أنواع الأزمات :

تختلف تصنيفات الأزمات باختلاف الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة وهذه التصنيفات كثيرة يصعب حصرها.

وأهم هذه التصنيفات ما يلي:

- من حيث طبيعة الحدوث :

حيث قسمها إلى قسمين:

- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب...
- أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف.

- من حيث المصدر :

- أزمة مصدرة من بلد لآخر أو من مؤسسة لأخرى.
- أزمة لها جذورها في مؤسسة أو بلد.

- من حيث العمق :

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.

- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير .

- من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

- من حيث المدة :

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

- من حيث الآثار :

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

- من حيث القصد :

- أزمات عمدية يتم حبكها من قبل القوى المنتفذة وتنفيذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.

- من حيث مستوى المعالجة :

- أزمة محلية تتعلق بمؤسسة معينة أو بدولة واحدة، وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول محلية وبعيدة، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

- من حيث المظهر:

الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها. (الشعلان، 2002 : 49-56)

الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواً أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.

وقد لخص الباحث تصنيفات أخرى لأنواع الأزمات في النقاط التالية

- الأزمات المادية و المعنوية :

أ- الأزمات المادية:

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس.

ب- الأزمات المعنوية:

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، ومن أمثلتها.

- أزمة الثقة.
- تدهور الولاء.
- عدم رضاء العاملين واستيائهم.
- يأس البعض.
- تدهور الانتماء.
- انخفاض الروح المعنوية.

- الأزمات البسيطة و الحادة :

أ- الأزمات البسيطة:

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.

ومن أمثلتها:

- الإشاعات الداخلية المحدودة.

ب- الأزمات الحادة:

وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف.

ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة:

حريق

- اعتداء على مدير المدرسة أو أحد العاملين.

- أزمات جزئية، أو عامة :

أ- أزمات جزئية:

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المؤسسة أو النظام، وليس كله.

ومن أمثلته ما يلي:

- تسمم في إحدى المدارس.

ب- أزمات عامة:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء المؤسسة.

- أزمات وحيدة، أو متكررة :

أ- الأزمات الوحيدة:

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة.

ومن أمثلتها:

- أمطار عنيفة.

ب-الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها. (أحمد، 2006:30-33)

❖ إدارة الأزمة :

• مفهوم إدارة الأزمة :

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد، 2002:32).

وقد عرفها أبو قحف بأنها "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة" (أبو قحف، 2002:352).

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية". (الأعرجي ودقاسمة، 2000:77) .

أما توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك " .

وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ". (توفيق، 2004:18) .

ويعرفها الباحث التعريف التالي : " إدارة الأزمة هي عملية الإعداد والتقدير للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد المدرسة ومن ثم التخطيط والاستعداد والتحضير لمجابهتها لكي تعود الأمور إلى ما كانت عليه قبل الأزمة أو قريب منها " .

ومن خلال ذلك الاستعراض لمفاهيم إدارة الأزمات يمكن التوصل إلى أن مفهوم إدارة الأزمات

يمكن التعبير عنه بأنه أسلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية، من خلال :

(1) اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من الآثار السلبية وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية.

(2) التنسيق بين جهود أعضاء الفريق والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات الأزمة لإدارة الأزمة.

- (3) الإشراف على سير العمل في موقف الأزمة، للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات.
- (4) استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار ومجابهة الأزمة.
- (5) التأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب، الذي يتميز بالفاعلية والرشد والقبول لموقف الأزمة.
- (6) تبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة، يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية، واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، وتسارع الأحداث.

• **مبادئ إدارة الأزمات: (حلمي، 1993:18)**

- 1- ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة الأزمات ، وبدون تحديد هذا الهدف لا تستطيع إدارة الأزمات تحديد أي الحالات يستلزم تدخل سريع وأيها لا يستلزم ، كذلك فإن عدم تحديد الهدف بوضوح قيد يكون سبباً في اللبس بين المفاهيم المختلفة المرتبطة بالأزمة (كارثة - مشكلة - صدمة ... الخ).
- 2- ضرورة الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة ، ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة .
- 3- ضرورة توفير المعلومات الصحيحة والكافية ، فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة .
- 4- ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات ، سواء كانت اتصالات داخلية ، حيث تلعب دوراً كبيراً في عملية جمع المعلومات وتحليلها ، أو خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة .
- 5- البحث عن القيادة السوية الرشيدة غير الانفعالية ، والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب عملي .
- 6- العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن ، وبأقل تكلفة ممكنة .
- 7- تحليل وتقييم الأزمات السابقة ، وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها، لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة .

• مراحل إدارة الأزمة:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (استشعار الأزمة):

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وعندما تكون المؤسسة مستعدة لمواجهة بخطوة واضحة، تكون لدى المديرين مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة، أما المؤسسات غير المستعدة لمواجهة الأزمات فيحاول المديرين حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بوقوع الأزمات، وتعد "إشارات الإنذار المبكر مشكلة لدى المديرين نظراً لاختلاف قدراتهم في التنبؤ باحتمالها وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم، لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في التقاط الإشارات الحقيقية والهامة حتى يسهل التعامل معها" (الحملوي، 1995: 62). ويرى الباحث أن هذه المرحلة تمثل أول خطوة في مواجهة الأزمة و منع حدوثها إلا أن كثيراً من المديرين يتجاهلون متعللين بكثرة الأعمال الإدارية و الفنية مما يوقع المؤسسة في أزمات هي في غنى عنها .

- الاستعداد والوقاية من الأزمة:

يجب أن يتوافر لدى المؤسسات الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تُتذّر باحتمال وقوعه، وتتمثل هذه المرحلة بالأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة بحيث لا بد أن يتوافر لدى المدرسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، حيث يتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها قبل أن تستقل ويصعب علاجها والسعي من أجل منع الأزمة من حدوثها، " فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً". (الحملوي، 1995: 63)

- مواجهة الأزمة أو احتواء الأضرار والحد منها:

تتلخص هذه المرحلة في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة، وهذا يتطلب قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة في المرحلة السابقة وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها.

و يرى الباحث أن نجاح المدير في هذه المرحلة يتوقف علي مدى دقة و إتقان الخطة التي قام بوضعها ثم حشد القوى الفاعلة للعمل و المشاركة في تنفيذها و استغلال كل الموارد البشرية والمادية في ذلك .

- استعادة النشاط :

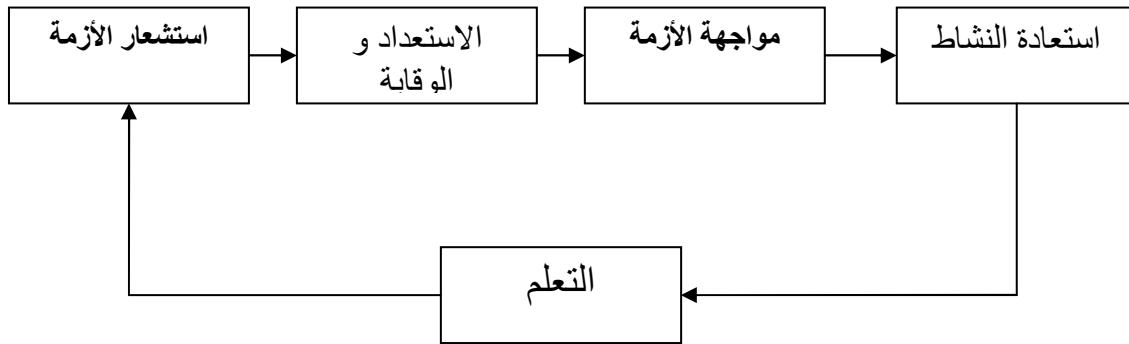
وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة المؤسسية، بغرض استعادة توازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية قبل تعرض المؤسسة للأزمة، حيث لا بد أن تتوفر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وذلك يتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانات كبيرة ودعمًا ماليًا (أحمد، 2002:36)، وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل تم اختبارها من قبل.

- التعلم (الاستفادة من الأزمة):

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث لا بد من دراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس والعبر من تلك الأزمة أو من الأزمات المشابهة التي يمكن للمؤسسة أن تقع فيها، وتهتم هذه المرحلة ببلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار حصول الأزمة التي تم التعامل معها. (حمدونة، 2006:33)

شكل رقم (3)

يبين المراحل الخمسة لإدارة الأزمات



وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق... فقد قسمها (عز الدين، 1990:29) إلى ثلاث مراحل:

- مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
 - مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
 - مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة.
- و يرى الباحث أن إتيان المدير لهذه المراحل و استيعابها و متطلباتها ، وتنفيذها بدقة يتطلب توفر العديد من المهارات التي يجب أن يتصف بها المدير حتى يتغلب على ما يواجهه من أزمات أو يعمل على الحد من حدوثها أصلاً ، ولكن نظراً لتدني المعرفة عند مديري المدارس في هذا الموضوع فمن الممكن أن تغرق المدارس في الأزمات في حين يمكن تجنبها أو التغلب عليها .

• معوقات عمل إدارة الأزمات :

- رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته وقد لخص الباحث تلك المعوقات في النقاط التالية :
- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- قيادات مدارسنا من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.
- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- الشائعات لن تؤثر علينا وعلى مكانتنا.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- الأزمة قدر لا يمكن رده... ألسنا مؤمنين بالله؟!
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا... ماذا نفعل؟
- سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك - وحتى إذا استعدنا لها.
- الأزمات التي وقعت لمدارس أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المدارس، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟ .(عباس، 2004: 52-53)

❖ الإدارة بالأزمات

الأزمات - باستثناء أزمات الطبيعة - مثل الزلازل والعواصف، والبراكين، وحرائق الغابات الناجمة عن الصواعق.. الخ، هي فعل أو رد فعل إنساني؛ فعل يهدف إلى توقف، أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط، أو الوضع لصالح مدبره، وهو ما يعرف "بالإدارة بالأزمات".

• مفهوم الإدارة بالأزمات :

إذا كانت إدارة الأزمات تعني نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم بالأزمة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة، فإن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فقد عرفه (الشعلان، 2002:22) بأنها "فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط لصالح مدبره"، كما عرفه (عليوة، 2003:183) بأنها "تقوم على افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصالح الأزمة، أو تكون نتيجة الارتجال وسياسة رد الفعل وغياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم التأكد"، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل. أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

أساليب واستراتيجيات التعامل مع الأزمات

أولاً: الأساليب :

أ- الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات:

1) أسلوب النعامة : والمقصود به هو أسلوب الهروب، وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً مختلفة منها(الهروب المباشر، الهروب غير المباشر، التنصل عن المسؤولية ، التركيز على جانب آخر، الإسقاط).

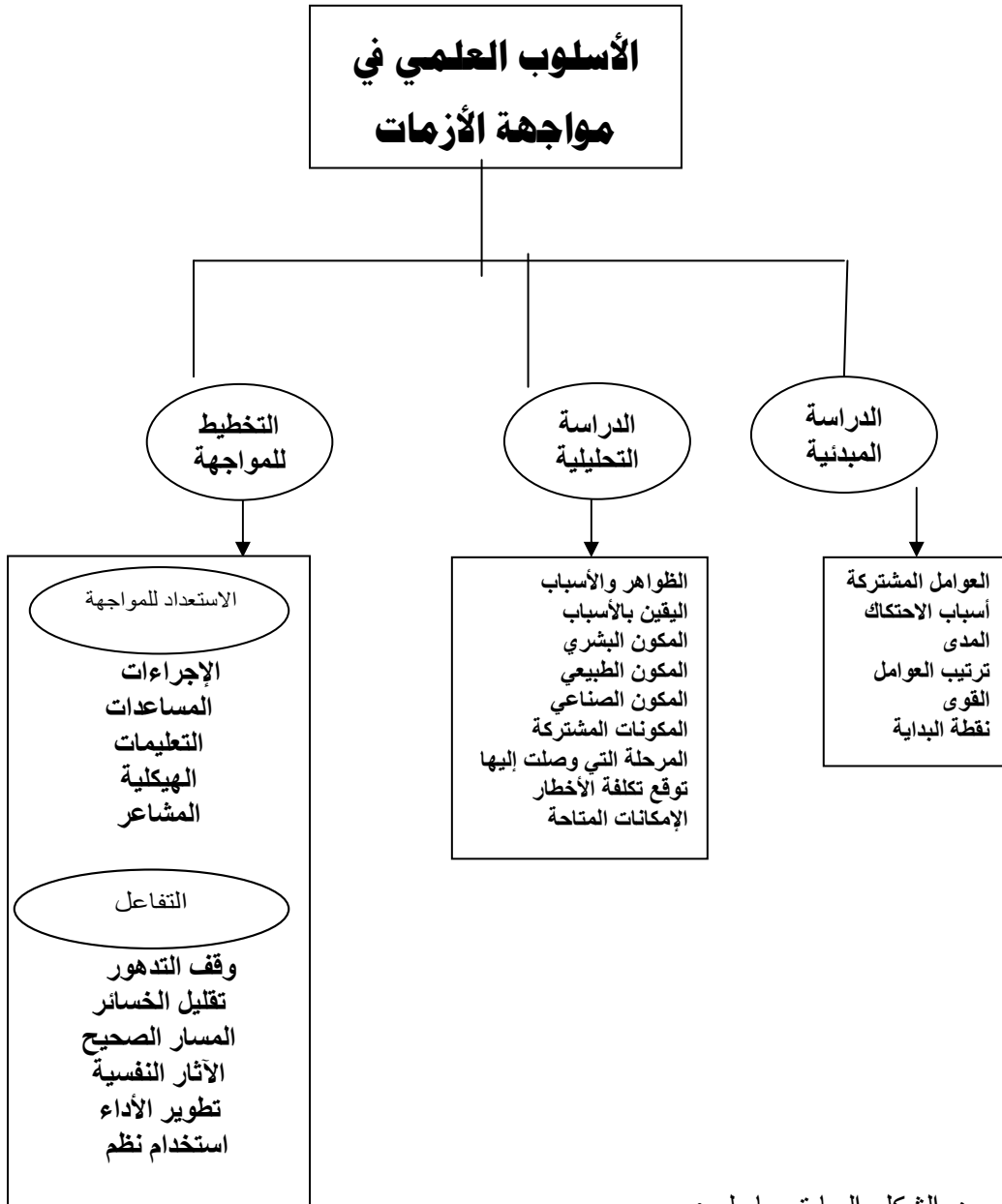
2) أسلوب القفز فوق الأزمة : أي محاوله تجاهل قيمة الأزمة، ويؤدي هذا الأسلوب غالباً إلى ترك النار تحت الرماد حيث قد يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة انه قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أكثر قوة. (هلال، 1999:115-119)

ب- الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات :

ويعتبر الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة.

ويرتكز هذا الأسلوب كما هو موضح بالشكل رقم (4) على إتمام المراحل التالية :

شكل رقم (4)
(أبو هلال ، 1999 : 125)



ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

- 1) الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة : ويكون الهدف منها تحديد العوامل المشتركة في الأزمة وتحديد المدى الذي وصل إليه الموقف من حيث ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها مع تحديد القوى المؤيدة والمعارضة لكي نستطيع تحديد نقطة البداية للمواجهة.
- 2) الدراسة التحليلية للأزمة : وهي تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب والتأكد من المصادر بحيث تحدد دور العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة وكذلك دور العوامل

الطبيعية والعوامل التكنولوجية وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة. ويتم أيضا تحليل ومعرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الأزمة ويتم أيضا تحليل ومعرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ومن ثم توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة واثار الوقت على انتشارها وتحديد الإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

3) التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة : وهذه المرحلة تعتمد على ما تم ذكره بحيث تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف كما وينتج عنها خطة المواجهة للتحرك في الاتجاهات التالية:

أ) الاستعداد للمواجهة : وهنا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات المتنوعة مثل تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط أو ذات صلة بمنطقة ومجال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقا لما يساعد على تقليل الخسائر مع العمل على وقف التدهور وتحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها لإعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في المواجهة والمتواجدين في مجال الأزمة، ويمكن اتخاذ قرارات أخرى بخصوص إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات والتعامل مع المعاصر الإنسانية مثل الحماس والخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة ويتم أيضا تحديد نوع المعلومات وأوقات صدورها ومن ثم يتم تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج مجال الأزمة.

ب) التفاعل مع الأزمة : وهي خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة مباشرة من حيث (وقف تدهور الموقف، تقليل الخسائر، السيطرة على الموقف، توجيه 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 أو الأزمات المشابهة)(هلال، 1999:120-125).

ثانياً: الاستراتيجيات :

الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات :

هي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تتعرض لأزمة من الأزمات ، ولهذه الطرق طابعها الخاص الذي يستمد خصوصيته من خصوصية الموقف الأزموي الذي يواجه متخذ القرار في إدارة الأزمات ، وفيما يلي عرض لكل منها بشئ من الإيجاز : (كردم ، 2005 : 67-67) و (الشافعي،195:2001-206).

1- طريقة إنكار الأزمة :

وهي أبسط الطرق التقليدية ، حيث يعلن المسؤول أو متخذ القرار الإداري " أنه لا يوجد أي أزمات " ، وأن الأوضاع القائمة تعتبر من أفضل الأوضاع ، وأن الإنجازات التي تحققت غير مسبوقه ، وأنه ليس في الإمكان أفضل مما هو قائم الآن ، ويطلق على هذه الطريقة " التعقيم الإعلامي للأزمة " ، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط .

2- طريقة كبت الأزمة :

تتم عملية الكبت من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تُنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة، وإفقادها زعامتها وقادتها ومفكرها ومنظريها ، ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة

3- طريقة بخس الأزمة :

محور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها ، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً ، ولكنه حدث غير هام ، وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات شديدة التأثير والفاعلية تؤدي جميعها إلى القضاء على قوى صنع الأزمة بطرق مختلفة.

4- طريقة تنفيس الأزمة :

يطلق على هذه الطريقة أيضاً طريقة تنفيس البركان ، وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار، ولهذا فإنه يتعين لتنفيس الأزمة أو البركان إجراء فتحات جانبية حول فوهة البركان تكون بمثابة تنفيس للضغوط الداخلية .

5- طريقة تفرغ الأزمة :

وهي طريقة فائقة الدهاء ، حيث أنه بموجب هذه الطريقة يتم إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته ومساره واتجاهه بحيث يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة ومتنوعة ، تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي ، ومن ثم تفتقد عناصر الخطر فيها ، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيس مجزأ إلى تيارات فرعية جانبية .

6- طريقة عزل قوى صنع الأزمة :

الأزمة لا تنشأ من ذاتها ، ولكن بالطبع تنشأ نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتصعيد الضغط الأزموي حتى يأتي تأثيره في إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة .

إن عزل الأزمة قائم على نظرية الإبعاد ، أو نظرية إقامة السواتر المتصاعدة ، والأسوار المتتالية سواء كان هذا العزل : اقتصادي ، أو جغرافي ، أو إداري ، أو قانوني ، ومن هنا فإن مدير الأزمة يقوم عن طريق جهازه الاستخباراتي برصد وتحديد قوى الأزمة ، وعزلها عن بؤرة الأزمة ، وإبعادها عن تيارها .

7- طريقة إخماد الأزمة :

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمها التيار الأزموي ، وتصفيتها بعنف بالغ ، وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم ، وعادة لا يلجأ إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة وصلت إلى حد التهديد الخطير المباشر للكيان الإداري ، وأن استمرارها كفيل بانهيار بنیان الكيان الإداري . (الخضري، 2003م: ص 277-291). ويرى الباحث : أن (الاستراتيجيات التقليدية) لا تقدم علاجاً ناجحاً بقدر ما تقدم معالجة وقتيه ظرفية لامتناهات الضغط الأزموي ووقف تصاعده .

الاستراتيجيات غير التقليدية - الحديثة - للتعامل مع الأزمات :

تستخدم هذه الاستراتيجيات مناهج مختلفة تستند إلى تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمة ، ويتوقف استخدام أيها منها على الظروف الموضوعية للأزمة والإمكانات المتاحة، والقدرات الشخصية والإدارية للقائمين على مواجهة الأزمة ، وسيقوم الباحث باستعراضها من خلال أدبيات إدارة الأزمات بإيجاز وذلك على النحو التالي : (كردم، 2005: 69-71) و (هلال، 1999 : 126-131)

1) إستراتيجية العنف :

يتم استخدام هذه الإستراتيجية في الأحوال التالية : المواجهة مع الأزمات المجهولة ، أو مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ، والانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات ، والتكتيك المستخدم هو : التدمير الداخلي والخارجي للأزمة.

2) إستراتيجية إجهاض الفكر :

بما أن الفكر هو الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تمثل تأثيراً على شدة الأزمة ، لذا فإن هذه الإستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته،

والتكتيك المستخدم هو : التشكيك في عناصر الأزمة ، والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر .

(3) إستراتيجية تصعيد الأزمة :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ، وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل قوى غير متجانسة من أجل صناعة الأزمة ، والتكتيك المستخدم هو : التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها.

(4) إستراتيجية التجزئة :

تقوم هذه الإستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها وتركز هذه الإستراتيجية على ضرب الروابط المجمعة للأزمات لتجزئتها، وتحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة، والتكتيك المستخدم هو : خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالف الأزمة ، مع دعم القيادات المعمورة ، وتقديم الإغراءات لها. (الشعلان، 2002م : 66).

(5) إستراتيجية تغيير المسار :

تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمات العنيفة والجارفة التي يصعب الوقوف أمامها ، وتتطلب هذه الإستراتيجية الانحناء للعاصفة والسير في اتجاهها ، ومحاولة إبطاء سرعتها ، والتوجه بها إلى مسارات فرعية ، وتصدير الأزمة خارج مجالها ، واستثمار الأزمة في شكلها الجديد لتعويض الخسائر .

(6) إستراتيجية وقف النمو :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبدل الجهد لمنع تدهور وتقليل مشاعر الغضب، و هذه الإستراتيجية تستند إلى التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة، وتلبية بعض طلباتها، وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

ويرى الباحث: أن استخدام (الاستراتيجيات غير التقليدية) الحديثة يعتمد على الأسلوب العلمي، كما أنها تتواءم مع التقدم العلمي الذي نعيشه .

كما يرى الباحث : أن استخدام هذه الاستراتيجيات إنما ينبثق من الفلسفة الإدارية ، أو من الظروف المحيطة بالأزمة ، ومدى تأثيرها بالبيئة الداخلية والخارجية ، ومع أن استراتيجيات التعامل مع الأزمات كثيرة ، إلا أن ذلك يتوقف على مدى ملائمة الإستراتيجية للحدث الذي من أجله سوف تستخدم ، ومدى استعداد فريق إدارة الأزمة ، وخبرة الفرق ، ومدى قدرة هذه الإستراتيجية المستخدمة على مواجهة الأزمة ، لذا يجب عند اختيار إستراتيجية معينة أن يُؤخذ في الاعتبار ما يتعلق بالموقف الأزموبي ، وكذلك بالفريق المكلف بإدارة الأزمة ، والطرف الآخر المسبب للأزمة ،

والأطراف الأخرى التي تغذي الأزمة ، كما يجب الإشارة إلى أن أي حدث أزموي لا يتوقف على استخدام نوع معين من الاستراتيجيات لإدارته ومعالجته ، بل قد تستخدم أكثر من إستراتيجية في وقت واحد ، وبما يحقق الكفاءة والفاعلية لإدارة الأزمة ، لذا فإن استخدام هذه الاستراتيجيات يُعد من الأهمية بمكان لا سيما وأن الأزمة ليست كلها شراً ، بل يجب الاستفادة من نتائجها بإجراء الدراسات والبحوث.

❖ الأزمات المدرسية :

تفرض تحديات ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي المذهل في القرن الحادي والعشرين على جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية أن تضع خطاً علمية منظمة ومدروسة وواعية لمنع الأزمات والكوارث في كل مهنة ثم التدريب على مواجهة الأزمات والكوارث في ضوء المستوى الأمثل وفقاً لإمكانيات كل مؤسسة وهذا يعني أن تكوين فريق العمل من أجل مواجهة الأزمات والكوارث لم يعد ترفاً اجتماعياً وإنما أصبح ضرورة حتمية لا بد من الإعداد لها حيث أن تكلفة بناء المؤسسات وتجهيزها وإعداد الثروة البشرية لها يتعدى ملايين الدولارات.

وقد اهتمت جميع الدول منذ أكثر من عشرين عاماً بموضوع الأزمات والكوارث في جوانب أساسية هي :

- نشر التربية الأمنية ، والوعي السلوكي الاجتماعي لمنع حدوث الأزمات والكوارث.
- أن تعد كل مؤسسة نظاماً متكاملًا من الأفراد والمعلومات والاتصالات لمواجهة الأزمة أو الكارثة في حالة حدوث وقوعها لتقليل الخسائر البشرية والمادية قدر الإمكان .
- إعداد الأساليب التربوية والنفسية لإعادة التوازن النفسي والاجتماعي بعد حدوث الأزمة أو الكارثة. (كامل، 2003: 112).

وتواجه مدير المدرسة تحديات كبيرة تفرض عليه تجنيد كل الإمكانيات المادية والبشرية لتقليل من أضرارها أو السيطرة عليها.

• مفهوم الأزمات المدرسية:

أنها حالة أو حدث غير متوقع يمكن أن يتعرض له الطلاب والمعلمون والمدراء والمجتمع المحلي وتكون نتيجة اضطرابات في الأداء وضغوطات تهدد وجود المدرسة وكيانها وقد تؤدي إلى مشاكل أو صراعات أو صدمات مما يتطلب اتخاذ الإجراءات العملية لحل جذري لها من خلال تنظيم أكفا لأنظمة الاتصال والمعلومات والموارد البشرية والعمليات التشغيلية.

وهكذا نجد أن أزمة العالم في التربية هي أزمة النظام التعليمي ذاته، وهي أيضاً أزمة المجتمع بمنظوماته المختلفة المحيطة بالتعليم، فهناك جمود في المجتمع وتغيرات سريعة تحيط بالتعليم، وجمود في المنظومة التعليمية يحول دون استجابتها السريعة لهذه التغيرات، وإذا كان هذا الجمود التعليمي بما ينطوي عليه من انخفاض في إنتاجية التعليم يمثل أعراض الأزمة، فإن لهذه الأزمة مسبباتها. (احمد، 2001:105)

• أعراض الأزمات المدرسية:

- 1- النقد المتزايد الموجه إلى سياسة التعليم: ويتمثل هذا النقد في موجة من معلمي و متقفي المجتمع المحلي، حيث يوجه المثقفون وأولياء الأمور اللوم على المدرسة لانخفاض مستواها الأكاديمي، وحاجتها إلى النظام وإهمالها للتلاميذ المتفوقين، كما يتهم البعض المدارس لكونها قاهرة واستبدادية، وهكذا نقد ينم عن عدم الثقة في النظام التعليمي.
- 2- السلبية داخل الفصول الدراسية.
- 3- ارتفاع نسب التسرب من التعليم بسبب سوق العمل أو الزواج المبكر (أبو خليل ، 2001:59).
- 4- رغبة الكثير من المعلمين بترك وظيفة التعليم والتحول إلى وظائف إدارية أو في أجهزة الأمن.
- 5- تزايد الشعور بالإحباط عند التلاميذ والمعلمين.
- 6- عجز المدارس عن تأدية وظائفها.
- 7- تحول هدف التعليم إلى استئناس الناشئة وتطبيعهم لكي يتوافقوا مع المجتمع.
- 9- عدم تحقيق المساواة في الفرص التعليمية: رغم الزيادة في التسهيلات التعليمية وارتفاع نسب القيد في التعليم فإن ذلك لم تسهم في تحقيق المساواة في الفرص التعليمية، وقد نظر إلى التعليم كأداة رئيسية للفرد الذي ولد في ظروف بيئية متدنية ليتحرك في السلم الاجتماعي، ومن هنا وجب أن يعطى كل فرد الفرص المتساوية التي تظهر قدراته وإمكانياته، وقد تبين أن المساواة الشكلية لم تضمن المساواة في فرص الحياة في المجتمعات المختلفة وحتى التي كرس نظامها لتحقيق المساواة.
- 10- تقلص إعطاء الأولوية للتعليم عند كثير من الأسر وحتى المتعلمة منها.
- 11- تحدي السلطة : حيث أصبح الطالب يرفض أوامر المعلم بل ويتحرك ويجلس ويثير الفوضى والإزعاج دونما اكتراث بالتعليمات الإدارية بل ويأكل ويمضغ اللبان في الفصل في تحدي سافر لسلطة المعلم ومن خلفه المدير ،مما أدى إلى اهتزاز سلطان المعلم(عامر ، 2001:59).
- 12- الاعتداء الجسدي : حيث يقوم بعض الطلاب المشكلين بالتشاجر مع من هم أضعف منهم في داخل الفصل أو خارجه من أجل جذب انتباه الآخرين له أو التشويش على المدرس مع ما يرافق ذلك من ألفاظ بذيئة وسيئة .

13- إشاعة الفوضى في الفصل : حيث يقوم بعض الطلاب بالتحرك في داخل الفصل دونما إذن أو يقوم بعمل حركات وإيماءات مضحكة ، أو كتابة رسائل داخل الفصل وقذفها للزملاء أو إسقاط الكتب والأقلام على الأرض .

14- النقد والسياح : حيث يقوم بعض الطلاب بالنقد والشكوى على بعضهم البعض أو على المدرس كما يقوم آخرون بالصفير والسياح وكل ذلك من أجل الإزعاج وعمل الضوضاء.(مقابلة2-5 مع مديري مدارس ، 2009)

• عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس :

على الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المدارس ، من حيث : مجال ، ومكان ، وزمان حدوثها، وعمقها وشدّة تأثيرها ، وشموليتها ، وأن لكل أزمة من الأزمات خصائصها المميزة، التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها ، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير ، وعناصر عامة مشتركة باستخدام عمليات منهجية علمية تتميز بإجراءات مبسطة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وتتيح لفريق الأزمات حرية الحركة والتصرف على النحو التالي (اليحيوي،2006:12) :

- تبسيط الإجراءات : إن التعامل مع الأزمات ينبغي أن لا يخضع للإجراءات نفسها المنصوص عليها في التعامل مع المشاكل المختلفة ؛ لأن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة ، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم ، باستخدام إجراءات بسيطة تساعد على التلقائية في التعامل مع الأزمة في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث .

- إخضاع إدارة (التعامل) الأزمة للمنهجية العلمية : إن التعامل مع الأزمة ينبغي ألا يخضع للعشوائية ، وسياسة الفعل ورد الفعل ، بل لا بد أن يخضع التعامل مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة ؛ لمنع وقوع الأزمات ، والحد من أثارها السلبية . ويقوم إدارة الأزمات وفق أسلوب علمي على إتباع المديرين للعمليات التالية :

1- التخطيط للأزمات :

يقصد به رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات ، باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات ، والحد من أثارها السلبية ، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية ، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل ، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع ، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله ، والكيفية التي يتم بها هذا العمل ،

والوقت المحدد لها ، ومن سيقوم بهذا العمل ، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك(الخصيري،2003: 244).

والتخطيط للأزمات يتطلب من مدير المدرسة - بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات - القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في إجراء مسح كامل لموارد المدرسة ، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ، عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها ، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة ، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية ، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمدرسة ، والإفادة من وسائل الإنذار المبكر ، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية ، وإعداد سيناريوهات الأزمة بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة ، وإعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة يختلفان في مدى استعداد المدرسة للأزمة ، والظروف المصاحبة لموقف الأزمة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، وتقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة ، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات المجتمع المدرسي(اليحيوي،2006: 13).

ويرى الباحث أهمية التخطيط للأزمات في أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات ، وضمان استعداد المدرسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية ، كما يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسة عندما تصل ذروتها ، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة ، وتوفير الوقت للتعامل مع الأزمات ، كما يعمل على توفير الجهد ، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة ، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وهدية الفائدة .

وجدير بالذكر أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات تكون مناسبة لجميع المدارس وكل الأوقات والأزمات ، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المدرسة ، وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة ، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، إلا أن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا على أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات وهي : "أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة ، وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع ، وأن تتميز بالعلمية ، وأن يكون مفهوماً وبسيطاً ، ويتلاءم مع جميع المستويات في المدرسة ، ويتميز بالشمول ، وقابلية التنفيذ ، ويتلاءم مع الإمكانات المادية والبشرية في المدرسة".(اليحيوي،2006:13)

2- التنظيم للأزمات :

يقصد به التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة ، بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ، والمهام المرتبطة بكل عضو ، والهيئات الخارجية المساندة للأعضاء ، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية ، والاتصال التي تربط بينهم على أن يتم العمل بشكل جماعي ، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة ، وأماكن المواجهة والتنفيذ .(عليوه،2003: 15).

ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات : معرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات ، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة ، وشرح طبيعة المهمة ، ووصف العمل نفسه ، ونطاق التدخل ، والهدف من التدخل ، والسلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد الفريق بأعضاء فريق الأزمات ، وعرض الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ، ومدى ارتباطها ببعضها أفقياً ورأسياً .ولضمان التدخل الكفء في تنظيم الأزمات ينبغي توافر هيكل تنظيمي مكتوب لإدارة الأزمات لأنه يعود بفوائد عديدة ، منها : وضوح الأهداف العامة وأهداف وظيفة إدارة الأزمات داخل المدرسة ، وتحديد الواجبات والصلاحيات والمستويات والعلاقات لمنع التضارب والتناقض والازدواجية بين أعضاء الفريق ، و التنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات، ووضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات ، وضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات (التميمي،1998 : 69).

3- التوجيه في الأزمات :

يقصد به : ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال ، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة ، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة ، وخط سير العمل ، وحث العاملين على التعاون مع الفريق ، وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة (عليوه،2001 : 23).

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات - مدير المدرسة - بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله ، لذلك ينبغي أن يتضمن التوجيه الخصائص التالية : أن يكون التوجيه (الأمر) معقولاً وقابلًا للتنفيذ ، وواضحاً لا غموض فيه ، و كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواءً : من الناحية الكمية أو الكيفية ،والمكان ، والوقت .أي :تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات ، ومكتوباً ، ومحدداً كافة الصلاحيات حتى لا يكون هناك تجاوزات أو يساء فهمها ، ولكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة لذلك (الخضيري،2003: 245) .

4- متابعة الأزمات :

يقصد بها: إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة ، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ ، وقيام كل عضو في الفريق بدوره ، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم ، لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها ، والقوة للإبقاء عليها (الخصيري، 2003: 248).

وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات ، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث: إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها ، أو تبرير عمل معين ، أو توضيح طريقة معينة ، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين ، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة ، وحسن توظيفها ، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة ، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة .

ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات إتباع الإجراءات التالية : الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة ، والتواجد في موقف الأزمة باستمرار؛ لمتابعة الأحداث أول بأول ، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل.

5- تشكيل أعضاء فرق مواجهة الأزمات :

يقصد به قيام مدير المدرسة بتشكيل فرق لمواجهة الأزمات يضم كل واحد من 4 - 8 من المعلمين، الذين تتوفر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها.

وفرق مواجهة الأزمات قد تكون دائمة يعهد إليها بإدارة الأزمات التي تتعرض لها المدرسة ، يتم اختيارها من مستويات وتخصصات مختلفة ، وخبرات متكاملة ، ويتم تدريبهم على إدارة الأزمات ، وفرق مؤقتة يعهد إليها مهمة إدارة أزمة بعينه.

وعلى الرغم من أن اختيار فريق الأزمات مرتبط بنوع الأزمة التي تواجه المدرسة ، إلا أن هناك شروطاً عامة يتعين توافرها في أعضاء فريق الأزمات تتمثل في : الرغبة في التعامل مع الأزمات ، والاستعداد للبدل ، والقدرة على التدخل الناجح والسريع في الأزمة ، والقدرة على التحليل والاستنتاج ، واتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت ، والالتزان الانفعالي ، والمرونة ، وقدرات ذهنية ولياقة جسمية تتيح لهم التعامل مع الأزمة . ، والعمل بروح الفريق بتدعيم كل عضو للآخر ، واحترام كل منهم للآخر ، والتأقلم السريع لمواجهة التغييرات التي تحدث أثناء الأزمة ، والانتماء والولاء للمدرسة.(هلال، 1999 : 77)

ويرى الباحث أنه لكي تحقق فرق الأزمات الهدف من انعقادها ، يتعين على قائد فريق الأزمات - مدير المدرسة - ما يلي : تحديد وتوضيح أهداف تشكيل الفريق لأعضاء فريق الأزمات ، و تحديد الأدوار للأعضاء بدقة بالقدر الذي يزيل الإبهام والغموض ، وإعطائهم الصلاحيات ، وتحديد منهجية العمل ، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الفريق ، والمراجعة الدورية لأعمال الفريق ، والتكامل بين أعضاء الفريق .

ويساعد تشكيل فريق مواجهة الأزمات على نجاح التعامل مع الأزمات ؛ لأنه يعود بفوائد عديدة ، منها: التعامل مع الأزمات بأفضل الأساليب ، وأقلها من حيث الجهد والوقت والمال ، ومنع حدوث الأزمات والحد من آثارها السلبية ، واستثمارها كفرص للتعليم وتحسين الأوضاع ، وزيادة فاعلية القرارات التي تتخذ في موقف الأزمة

6- القيادة في الأزمات :

يقصد بها قدرة قائد فريق الأزمات على التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الابتكاري في توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والعمل على احترام كل عضو ، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ (عليوه، 2003: 97) .

إن قائد فريق الأزمات (مدير أو مديرة المدرسة) باعتباره قائدا لجميع فرق الأزمات في المدرسة تواجهه كثير من المواقف الصعبة في موقف الأزمة ، التي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية ، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار قائد فريق مواجهة الأزمات بحيث يتمتع بخصائص شخصية ، وخصائص موضوعية مكتسبة على النحو التالي :

- الخصائص الشخصية :

لضمان نجاح فريق الأزمات في التعامل مع الأزمة ينبغي أن يتحلى القائد بالشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر ، والتفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة ، وامتلاك زمام المبادرة ، والرغبة في مساعدة الغير ، والثقة بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمات ، والعمل على تماسك المجموعة ، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق ، والثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف ، والقدرة على توقع الأزمات ، والتحليل ، واتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث .

- الخصائص الموضوعية (المكتسبة) :

تتعلق هذه الخصائص بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب ، ومن أهم هذه الخصائص . القدرة على جمع المعلومات وتحليلها ، والتعامل في ضوئها بسرعة ، والقدرة على وضع

السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة ، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة ، والقدرة على توضيح الأفكار وتوصيل المعلومات بصورة دقيقة وسريعة لأعضاء الفريق ، وأن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة . (اليحيوي،2006 : 15).

ومن حيث أسلوب قائد فريق الأزمات ، وطريقته في ممارسة التأثير في أعضاء الفريق، تصنف القيادة في الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي : القيادة الشورية ، والمستبدة ، والمتسببة ، ومن أهم السلوكيات المميزة للقيادة الشورية في الأزمات : أن القائد يحث أعضاء الفريق على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع ، والتخلي برباطة الجأش ، ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي ، وتحديد الأولويات ، وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة ، وتشخيص الأزمة وتحديد درجة شدتها ، والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة ، وتشجيع الأعضاء على المبادرة وإبداء الرأي ، وتوفير مناخ قوامه الألفة والاحترام بين الأعضاء، وتشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز الأعضاء ليصبحوا مجددين لأفكارهم بصفة مستمرة ، واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة ، باستخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية .

وعلى النقيض من ذلك القيادة المستبدة للأزمات والذي أهم ما يميزها : أن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة ، ويسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المدرسة ، ويرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي ، واتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة ، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة ، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات.

أما في ظل القيادة المتسببة في الأزمات فالقائد يتمتع بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوءه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة ، ويترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين في المدرسة ، كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات ، مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية والبشرية.

7- نظام الاتصال في الأزمات :

يقصد به نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية ، وغير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار للتغلب على الأزمة.(بميك ،2000 : 26)

ويتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن : تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة ، وتحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة ، وأن تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة ، ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف ، وتحديد المصدر بتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة.

و يؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في : نشر أهداف إدارة الأزمة ، وإعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المجتمع المدرسي بنمط إدارة الأزمات، وإبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق ، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة ، وإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار .

ويحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، لذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح ، لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة ، واستخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية ، وأن يكون نظام الاتصال في المدرسة انسيابياً ، ودقيقاً ، وسريعاً ، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت (عودة،2008:42) .

8- نظام المعلومات في الأزمات :

عبارة عن " نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية (التجهيزات ، و الإجراءات ، والبرمجيات وقواعد المعلومات) لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمة من أجل السيطرة على الأزمة بفعالية" ، (عودة،2008 : 45)وفي ضوء ذلك المفهوم يتضح أن هناك بعض العناصر التي يتعين توافرها لتوفير نظام معلومات متكامل للأزمات هي :

- العنصر البشري المؤهل، القادر على التعامل مع نظام المعلومات ، وخاصة في موقف الأزمة
- توفير المستلزمات المادية مثل الحواسيب لجمع ، وتخزين ، وتحليل ، وتصنيف المعلومات وتكون وظائف نظام المعلومات : جمع المعلومات والبيانات من داخل وخارج المدرسة المتعلقة بالأزمة ، وتنظيم البيانات والمعلومات وتبويبها وتصنيفها ومعالجتها ، ونقل وإيصال المعلومات إلى المستفيدين منها في موقف الأزمة بالطريقة المناسبة.

ويعد توفير نظام معلومات في الأزمة على درجة عالية من الأهمية لإدارة الأزمة بفاعلية؛ لأنه يعود بفوائد عديدة منها: الاستجابة السريعة ، والمرنة للأحداث والمفاجآت في موقف الأزمة، و التغلب على عامل ضيق الوقت ، والخطر ، ونقص المعلومات حتى لا تتفجر الأزمة ، و السيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر ، و ترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة ، وضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

ويعتمد نجاح نظام المعلومات ، وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفاعلية على بعض الاعتبارات التي يتعين على المديرين مراعاتها تتمثل في : ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة - والتي غالباً ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات أحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أول بأول -، وتجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك ، وإفراح المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمية لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات، والتأكيد على التحديث المستمر للمعلومات ؛ لأن المعلومات قد تتقدم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الأحداث ، وتبويب المعلومات وتصنيفها طبقاً للاحتياجات ؛ لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة (الأعرجي، 1995 : 13) .

9- اتخاذ القرار في الأزمات :

يُقصد به اختيار البديل المناسب من عدة بدائل ، في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة ، وضيق الوقت وسرعة الأحداث ، وقبول وتجاوب العاملين في المدرسة ، والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه. (اليحيوي، 2006 : 16)

وجدير بالذكر أن القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فقط ، والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام ، وإنما تتعلق أيضاً بالعوامل الموضوعية والأشياء غير الملموسة التي لا يمكن قياسها مثل العلاقات الشخصية والاجتماعية، لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة يتمثل : في عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة ، وسرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر ، وضيق الوقت المتاح أمام تصرف الفريق ، ونقص المعلومات؛ نظراً لتعدد المواقف المفاجئة ، والمتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة ، وتأثر القرارات بشخصية القائد في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية ، لأنه يكون أكثر انفعالاً مما لا يتيح له ضمان التفكير ، وتفاهم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستئصال عواقبها، وحثمية فعالية القرار في موقف الأزمة (الخصيري، 2003: 156) .

وفعالية (جودة) القرارات في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسية هي :
العنصر الأول : الفاعلية :ويقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء ، العنصر الثاني الرشد : ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية (ابتكاريه) . العنصر الثالث القبول : ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار .

كما أن القرارات في موقف الأزمة يتعين أن تكون مناسبة لموقف الأزمة ، وفي ظل حدود الإمكانيات المتاحة ، ويسهل إبلاغها لجميع المستويات ، وتتسم بالبساطة والوضوح ، ويمكن تنفيذها دون عوائق ، وتسهل متابعتها ، ويتم إصدارها في الموقف المناسب بحيث يتزامن مع موقف الأزمة (الخصيري، 2003 : 138) .

وحتى لا يصل قائد فريق الأزمات إلى اتخاذ قرارات ارتجالية هناك عدة أسس يتعين عليه مراعاتها وهي : السعي للوصول إلى أهداف محددة من خلال تصرف إيجابي ، والفهم والإدراك المناسبين للأسلوب ، والوقت المناسب للتنفيذ ، والاستخدام السريع لمهارة التحليل ، والتقييم ، واختيار أفضل البدائل ، والالتزام على العمل بها (هلال، 1999 : 19).

وتختلف طرق (أساليب) اتخاذ القرارات في موقف الأزمة باختلاف نوع الأزمة ، ومجالها ، وعمقها وشدتها ، فالأزمات المتوقعة وواضحة الأبعاد يتم اتخاذ القرارات بشأنها تبعاً لاستخدام التفكير الإبداعي عن طريق : تحديد الأزمة ، وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بالأزمة ، وتحليل الأفكار ، و تقييم الأفكار ، وتنفيذ الأفكار .

أما الأزمات غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير فإن الاعتماد على نفس طرق (أساليب) اتخاذ القرارات التي كانت معتمدة قبل وجودها فإن ذلك يعني تأزم القرار ، لأن متخذ القرار لا يمكنه التخلص من الوضع المحيط بموقف الأزمة الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث ، وضيق الوقت ، ونقص المعلومات . لذلك فإن الطريق (الأسلوب) الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج المفتوح النهائية بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية ، وإنما يتم تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج ومن خلال اكتشاف المجهول أثناء التعامل مع الأزمة (الأعرجي، 1995: 24) .

10- تقويم الأزمات :

يقصد به الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية ، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية في ضوء تطور الأوضاع ، وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة ، ورصد المواقف الأزمومية ، وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية ، وإعادة تقييم وتقدير للظروف البيئية وقواعد السلوك والمعايير والإجراءات والممارسات التي كانت مقبولة في السابق بغرض تحسين مقدررة المدرسة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها في المستقبل. (اليحيوي، 2006: 17)

ويهدف تقويم الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة ، ومنع حدوث الأزمات في المستقبل ، وتحويل الأزمات إلى فرص تعلم وتحسين الأوضاع. ويتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل:

مراجعة السجلات ، والمقابلات ، والمعاینات الوظيفية ، وبأشكال مباشرة مثل : السجلات الدورية و المتكررة من القياسات ، والتدخل العلاجي للأزمة.

• واقع الأزمات المدرسية في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة :

يعاني نظام التعليم من بعض المشكلات في العالم العربي والتي تمثل في جوهرها أزمات على المستوى القومي مثل أزمة المباني وعدم وجود أماكن كافية لممارسة الأنشطة ، كما تعاني البيئة الفلسطينية من العديد من الأزمات ، فمن خلال زيارة الباحث لبعض المدارس في قطاع غزة وقيامه بمقابلات مع مديري المدارس والمعلمين تبين لهم وجود مشكلات ربما تؤدي على أزمات ومن أمثلتها :

(1) اهتزاز سلطان المعلمين : حيث أن الكثير من الطلاب لا يلتزمون بالتعليمات المدرسية والأنظمة والقوانين التعليمية بالإضافة إلى عدم تعاون الآباء مع المعلمين مما أدى إلى تدني هبة المعلم في نفوس الطلاب .

(2) العناد والصراع بين التلاميذ : نتيجة تحدي السلطة المدرسية والاستخفاف بالدرس والمدرس ومحاولة جذب الانتباه بطريقة غير لائقة بالإيماء بالحركات وإخراج الأصوات و التمرد ضد السلطة المدرسية، (سليمون، 2001: 98).

وقد أكد العديد من مديري المدارس أن كثيراً من الطلاب ينتمون إلى الأحزاب والتنظيمات المحلية مما يعطيهم ويمنحهم قوة وسلطة لتحدي سلطة المعلم ، بل إن بعض طلاب الثانوية ينتمون إلى جهاز القوة التنفيذية .

(3) الأبنية التعليمية : حيث كثرة أعداد الطلاب ومحدودية المدارس ووقف البناء والنقص في التجهيزات المدرسية وكفايتها أدى إلى زيادة كثافة الفصول الدراسية ؛ حيث يتراوح عدد الطلاب أو الطالبات في الفصل ما بين (40- 50) طالباً .

(4) المشكلات السلوكية والأخلاقية : حيث يعتمد بعض الطلاب بتدمير الأثاث المدرسي مثل تكسير الشبابتك والكراسي والوسائل التعليمية ودورات المياه ، ويقوم البعض الآخر بالتدخين في المدرسة بل ونشر المخدرات بين الطلاب إضافة إلى بعض التحرشات الجنسية بين الطلاب .

(5) تسرب الطلاب والطالبات : يتسرب الكثير من الطلاب من المدارس ، حيث يتسرب الطلاب الذكور إلى سوق العمل لمساعدة أسرهم وتتسرب البنات للزواج المبكر. (أبو خليل، 2001: 59).

(6) تفشي العنف المدرسي : نتيجة تأثر الطلبة بوسائل الإعلام وصراع التنظيمات والتنشئة الأسرية يعتدي بعض الطلاب على بعضهم بالضرب وقد يتعدى ذلك على المعلمين أو مديري المدارس وخاصة عند اختلاف الانتماءات السياسية.

7) اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية : حيث أنه قد تم تأليف منهاج دراسي ليوم مطول في مدارس القطاع إلى أنه لا يوجد يوم مطول في أي مدرسة لذلك يعاني المعلمون والطلاب على حد سواء من اكتظاظ المنهج وسعة مفرداته .

إضافة إلى ما سبق هناك العديد من الظواهر المفاجئة التي قد تحدث وتؤدي إلى حدوث أزمة ومن أمثلتها:

1. اعتداء طالب على مدرس أو مدير المدرسة أو اعتداء بعض أفراد المجتمع المحلي على مدرس أو المدير.
2. تناول طالب أو مجموعة من الطلاب لأقراص مخدرة.
3. وفاة طالب طبيعياً أو في حالة دهس أمام المدرسة.
4. تسمم طالب من جراء تناول طعام من المقصف قد انتهت صلاحيته وانتشار ذلك الخبر بين الطلاب.
5. اختطاف طالب من قبل مسلحين لسبب من الأسباب.
6. حدوث قصف على إحدى المدارس المجاورة أو أمام المدرسة.
7. اعتداء طالب على آخر بأداة حادة.
8. سرقة مواد ثمينة من المدرسة أو من المدرسين.
9. تسرب أسئلة الامتحان إلى أيدي الطلاب.
10. حدوث حريق في احد مرافق المدرسة.

النموذج النبوي الإسلامي لإدارة الأزمات :

على الرغم من أن الاهتمام بالأزمة والتعامل معها بأسلوب علمي بدأ على نطاق واسع في أوائل الستينيات عقب أزمة الصواريخ الكوبية والتي كادت أن توقع حرباً نووية عام 1962م، إلا أن الأزمات والكوارث والتعامل معها وفق الإمكانيات المتاحة قديم قدم الزمان نفسه، رغم أن التأصيل العلمي لإدارة الأزمات وفق منهج علمي ظهر في العلاقات الدولية والدراسات العلمية بعد عام 1962م، فنجد كثيراً من الآيات والأحاديث النبوية تظهر لنا توجهات ومبادئ تصلح لأن تكون منهجاً متكاملًا لإدارة الأزمات والكوارث، وإليك هذا النموذج بشيء من الإيجاز.

فبداية الإسلام دين و نظام وقائي أي أنه لو طبقت الأوامر والنواهي في الشريعة الإسلامية لسلم الناس من الأزمات الاقتصادية أو الإدارية أو الاجتماعية أو القيميّة، وتأتي الأزمة عندما يتغافل الناس عن بعض الأوامر أو كلها، وفي تلك الظروف أيضاً يوجهنا الإسلام إلى السلوك الرشيد أثناء الأزمة لنحتويها ونتعلم ما ينفعنا لأزمات قادمة، فلاسلام شفاء ورحمة فهو شفاء إذا حدثت الأزمة فهو يعالجها، وهو رحمة أي يقي من الأزمة ، والنظام الوقائي أقل تكلفة ويساعد على استمرار التوازن وعمارة الأرض بمنهج الله ﴿ وَنُنزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ وَلَا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا خَسَارًا ﴾ الإسراء 82

أولاً: قبل الأزمة:

1- إعداد فرق مدربة تدريباً عالياً على حل الأزمات، واستمرار تدريبها حتى تكون على أهبة الاستعداد ، وقد درب الله موسى عليه السلام علي تحويل العصا إلى حية قبل الذهاب إلى فرعون ليتقن الأداء أمام فرعون ﴿ وَأَنْ لِّقِ عَصَاكَ فَلَمَّا رَأَاهَا نُتَنَزَّ كَأَنهَآ جَانٌّ وَلَّى مُدْبِرًا وَكُمُ يَعْتَبِ بِيَا مُوسَى أَقْبِلْ وَلَا تَخَفْ إِنَّكَ مِنَ الْآمِنِينَ ، اسْلُكْ يَدَكَ فِي جَيْبِكَ تَخَرُّجَ بَيْضَاءَ مِنْ غَيْرِ سُوءٍ وَاضْمُمْ إِلَيْكَ جَنَاحَكَ مِنَ الرَّهْبِ فَذَانِكَ بُرْهَانَانِ مِنْ رَبِّكَ إِلَى فِرْعَوْنَ وَمَلَكُهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ ﴾ (القصص، 31-3)، كما يقول رب العزة ﴿ وَإِذِ ابْتَلَى إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴾ (البقرة ، 124)، أي أن إبراهيم عليه السلام قد اختبره الله ودربه للإمامة فالتدريب لازم قبل القيام بالمهمات الملقاة عليه، والسنة زاخرة بالشواهد أيضاً.

2- إعداد الخطط حيث أمر الإسلام بالتخطيط والتدبير قبل القيام بالأعمال ولنا في سورة يوسف الأسوة في ذلك ، فقد خطط للأزمة لمدة خمس عشرة عاما وقد كان رسول الله يخطط لكل عمل وتبعه الخلفاء الراشدين، ومن تتبع أحاث الهجرة النبوية يجد ذلك واضحا.

وقد كان رواد الفقه الإداري الإسلامي يحثون الولاة والمسئولين على التدبير والتخطيط على النحو الآتي: (الشيخ، 2000:71-72)

أ- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية بوضوح.

ب- وضع الإستراتيجية وتحديد الرسالة والخطوط العريضة للخطة.

ج- رسم السياسات والسيناريوهات وتحديد الإجراءات.

د- اختيار الأفراد وتحديد مهامهم وتكليفهم بالتنفيذ.

هـ- المحافظة على الموارد البشرية وإعطائهم المرتبات على أساس الكفاية.

و- التنفيذ والرقابة ووضع نظام للثواب والعقاب وتطبيقه بالعدل.

3- المعلومات: ينبغي معرفة المعلومات التي لها علاقة بالأزمة ولنا في رسول الله الأسوة الحسنة في ذلك ، فقد أرسل سرية بقيادة عبد الله بن جحش وقال "امض حتى تنزل نخلة بين مكة والطائف فترصد بها قريشا وتعلم لنا من أخبارهم" (الغزالي، 2000:262) وكان يعد لمعركة بدر الكبرى فأرسل السرية لمدته بالمعلومات عنهم.

4- التنفيذ والرقابة: وتكون بتقييم الأداء باستمرار ومعرفة أسباب الانحرافات ومعالجتها فورا قبل تفاقمها ، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "مثل القائم في حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وأصاب بعضهم أسفلها فكان الذين في أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم فقالوا: لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقا ولم نؤذ من فوقنا فإن تركوهم وما أرادوا هلكوا جميعا وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعا" (صحيح البخاري، كتاب الشركة، باب هل يقرع في القسمة والاستهام، ح 2313).

ثانياً: أثناء الأزمة

1- محاولة حل الأزمة على مراحل، فقد أشارت الشيخ إلى مراحل الأزمة وأنها يمكن علاجها خطوة خطوة أو على مراحل. (الشيخ، 2000:75)

2- القدوة الحسنة من القادة فالقائد في الإسلام أسوة حسنة يشعر بما يشعرون به ويسلك سلوكهم فقد كان الرسول ص يأكل مما يأكلون ولا يتميز عليهم وكذلك فعل عمر في عام الرمادة فقد اصفر وجهه من أكل الزيت وكان يقول "كيف يعنيني شأن الرعية إذا لم يصيبني ما أصابهم وكان الناس يقولون أن عمر سيموت هما بأمر المسلمين". (الشيخ، 2000:75)

3- تشجيع التبرع:فالتكافل أحد مبادئ الإسلام وقد آخى النبي بين المهاجرين والأنصار مع الأخذ بعين الاعتبار التوزيع بالسوية بين أفراد المجتمع.

5- فرض ضرائب جديدة، فمن حق الحاكم فرض ضرائب جديدة إذا حدثت أزمة وقد كان هذا رأي عمر بن الخطاب في عام الرمادة. (الشيخ، 2000:76)

7- تحديد المهام أثناء الأزمة فقد حدد الرسول ص مهام كل فرد في فريق الأزمة في الهجرة عبد الله بن أبي بكر وأسماء لأخته يأتيان إليه بالمعلومات فيوجههم إلى تحقيق الهدف.

8- الاتصال الفعال والتماسك والتعاون.

9- الضرورات تبيح المحظورات ، حيث أباح الإسلام بعض سلوكيات كان يحرمها في الظروف العادية كأكل الميتة وأكل ما لا يملك.

10- نظام معلومات واعية حيث يأمر الإسلام بضرورة وجود نظم معلومات تمتاز بالدقة، كما يأمر جامعي المعلومات بتبليغها فوراً للقادة حتى يحللوها ويقيموها ويستنبطوا الحلول ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوِ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْ لَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا﴾ (النساء، 83).

ثالثا: بعد الأزمة:

1- عمل نظام وقائي ضد الأزمات: حيث انضباط السلوك وتطبيق الشريعة ، فالتطبيق يقى من الأزمات بأنواعها المختلفة ﴿ وَكُوِّنَ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنًا وَاتَّقُوا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴾ (الأعراف، 96)

2- التعلم: خلق الله الإنسان وجعله قابلا للتعلم ، فمن التجارب يكتسب الإنسان الخبرة فيبتعد عن الوقوع فيها مرة أخرى، وإذا حدثت بسبب خارج عن إرادته أمكنه التصرف السريع لمل تراكم لديه من التجربة السابقة "كل ابن آدم خطاء وخير الخطاين التوابون" (سنن الترمذي، كتاب صفة القيامة والرقائق والورع، ح 2423).

3- استمرار تدريب الفرق الأزومية: وذلك ل :

تأكيد القدرة على التغلب على الأزمة بزيادة تدريبهم على التوقع وحل المشكلات .

تأكيد القدرة على مواجهة أي أزمة قادمة بتمثيل الأدوار والعصف الذهني .

وقد كان الرسول ص يوجه المسلمين إلى الاستمرار في التدريب على الرمي وركوب الخيل والتمريض حتى يكونوا على استعداد كامل لأي أزمة.

4- وضع الخطط: حيث يتم دراسة النقص في الإمكانيات ومحاولة تعويضها بوضع الخطط ورسم السيناريوهات المفصلة للأزمات القادمة بعد أخذ العبر والتعلم من الأخطاء السابقة (الشيخ، 2000:16-93).

ويمكن إيراد مجموعة من المبادئ يمكن اعتبارها مكملا للمنهج النبوي أو الإسلامي لإدارة الأزمات السابقة ، وقد لخصها الباحث في النقاط التالية :

• **التعلق بالله جل وعلا والإكثار من الدعاء** : ففي غزوة بدر عندما ظل النبي - صلى الله عليه وسلم - رافعا يديه إلى السماء يدعو ربه ويقول : (اللهم إن تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام لن تعبد في الأرض بعد اليوم)(المباركفوري، 1995:196) فما زال يهتف بربه ، ماداً يديه مستقبل القبلة ، حتى سقط رداؤه عن منكبيه حتى جاءه أبو بكر - رضي الله عنه - قائلاً : إن الله منجز وعده يا رسول الله ويجب علينا ألا ننسى (إن الله يحب الملحين بالدعاء)(البيهقي، شعب الإيمان، جزء 2، ص38، ح 1108)، ويقول - صلى الله عليه وسلم - : (ما على الأرض مسلم يدعو الله بدعوة

إلا آتاه الله إياها أو صرف عنه السوء مثلها ما لم يدعو بإثم أو قطيعة رحم) (سنن الترمذي كتاب الدعوات، باب انتظار الفرج وغير ذلك، ح 3497، جزء 5، ص 566) .

• **الثقة بالله جل وعلا** : وما يشير إلى ذلك قوله تعالى : ﴿ فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴾ ﴿ 5 ﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿ 6 ﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿ 7 ﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿ 8 ﴾ (الشرح : 5 - 6) ، وقوله تعالى : ﴿ وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُّؤْمِنِينَ ﴾ (آل عمران : 139) ، وأيضا في غزوة بدر عندما وقف النبي - صلى الله عليه وسلم - يشير إلى مواطن الأرض ، ويقول : " هذا مصرع فلان وهذا مصرع فلان " ، يقول الصحابة : فما اخطأ موقع أحدهم ، وبعد موتهم ودفنهم في القليب وقف أمام القليب - صلى الله عليه وسلم - وقال : (إنا وجدنا ما وعدنا ربنا حقا فهل وجدتم ما وعد ربكم حقا) (المباركفوري، 1995:194) .

• **الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية** : والنبي صلى الله عليه وسلم يؤكد على عدم الوقوع في الأمر مرتين فيقول : (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين) (صحيح مسلم ، كتاب الزهد والرفائق، باب لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين، ح 5317) ، والاستفادة من الأزمة لمعرفة الصديق المساند من العدو المتهرب . فالواجب علينا الاستفادة من تجاربنا السابقة وتجارب الآخرين أيضا والعمل على قراءة المستقبل من خلال معرفة الماضي للاستفادة من زماننا حتى لا يضيع سدى .

• **أن يتبنى إدارة الأزمات داخل المنظمة قائدا يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات** ، ومن هذه الصفات (العلم - الخبرة - الذكاء - سرعة البديهة - القدرة في التأثير على الأفراد - التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات - القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم - القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية - الرغبة والحماس) ، يقول تعالى : ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ (القصص : 26) .

• **الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل** والمنظمة فيما لا يخالف الشريعة الإسلامية ، وهذا ما فعله النبي - صلى الله عليه وسلم - عندما جمع أصحابه في غزوة الخندق يأخذ رأيهم ، فعرضوا عليه آرائهم وكان من بين الآراء رأي سلمان الفارسي - رضي الله عنه - الذي أشار إلى حفر الخندق فأخذ برأيه النبي - صلى الله عليه وسلم - لأنه الأقرب للصواب .

• يعتبر (الصبر) من أهم الصفات التي يجب على القائد التحلي بها عند الأزمة ، وتتضح أهمية الصبر من موقف النبي - صلى الله عليه وسلم في حل أزمة الحصار الاقتصادي عليه وعلى الذين آمنوا معه قبل الهجرة : يقول تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴾ (البقرة : 153) ، وفي موقف آخر " لما عجزت قريش عن قتل النبي صلى الله عليه وسلم أجمعوا على منابذته و من معه من المسلمين ، فكتبوا كتاباً تعاقبوا فيه على ألا يناكحوهم و لا يبايعوهم و لا يدعوا سبباً من أسباب الرزق يصل إليهم و لا يقبلوا منهم صلحاً و لا تأخذهم بهم رافة حتى يسلم بنو المطلب رسول الله صلى الله عليه وسلم إليهم ليقتلوه، و علقوا الكتاب في جوف الكعبة و اشتد البلاء برسول الله صلى الله عليه وسلم و الذين آمنوا معه حتى كانوا يأكلون الخبط و ورق الشجر و كان التجار يغالون في أسعار السلع عليهم و كان الأطفال يتضاغون من الجوع، و لم تترك سلعة تصل إليهم ، و بعد ثلاث سنوات أجمع بنو قصي على نقض ما تعاهدوا عليه، فأرسل الله على صحيفتهم الأربعة فأنتت على معظم ما فيها من ميثاق و عهد و لم يسلم من ذلك إلا الكلمات التي ذكر فيها اسم الله عز وجل " (المبار كفوري، 1995:97) فكان جزاء هذا الصبر و الجلد و تحمل المشاق أن الله سبحانه وتعالى قد مكنهم من منابع الثروة و الاستيلاء على عروش الملوك و فتح بلاد الروم و فارس ، و صدق الله إذ يقول: ﴿ وَسُرِدُّ أَنَّ نَمْنَ عَلَى الَّذِينَ اسْتَضَعُوا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَهُمْ أُمَّةً وَجَعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ ﴾ (القصص : 5) .

• الاستخارة : فلقد حكى لنا جابر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يعلمهم الاستخارة في الأمور كلها كالسورة من القرآن، ولاحظ أنه قال: "في الأمور كلها" هكذا، أي في عظيم الأمر وحقيره؛ فما بالك بقرار يتعلق بأزمة، وها هو صلى الله عليه وسلم يقول لنا: "إذا هم أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة، ثم ليقل: اللهم إني أستخيرك بعلمك " ، وكان يقول - صلى الله عليه وسلم - : (ما خاب من استخار وما ندم من استشار) (العجم الأوسط للطبراني، جزء 6، ص 365) .

• على القائد أن يتذكر دائما قاعدة (ما أصابك لم يكن ليخطئك) : هذه الوصية تجعلك تظفر بثمرة "الإيمان بالقضاء والقدر"؛ فالأزمة في حقيقتها مصيبة بيننا وبين ربنا - عز وجل - بها تمحيصاً للذنوب ورفعة للدرجات، قال - تعالى - : ﴿ إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ ﴾ {القمر: 49}، وقال: ﴿ كَانَ أَمْرُ اللَّهِ قَدَرًا مَّقْدُومًا ﴾ {الأحزاب: 38}، وفي حديث جبريل - عليه السلام - أخبرنا الرسول صلى الله عليه وسلم عن الإيمان بقوله: "أن تؤمن بالله وملائكته وكتبه ورسله، وتؤمن بالقدر خيره

وشره"، وفي هذا الإطار يقول جل من قال : ﴿ أَحْسَبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكَوَأَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴾ * وَكَذَلِكَ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ ﴾ (العنكبوت : 2 - 3) ، ويجب على المسلم أن يجعل الإيمان بالقضاء والقدر وسيلة لكسب الحسنات وتكفير السيئات من منطلق حديث النبي - صلى الله عليه وسلم - : (ما يصيب المسلم من نصب ولا وصب ولا هم ولا حزن ولا أذى ولا غم ، حتى الشوكة يشاكها إلا كفر الله بها من خطاياها) (صحيح البخاري، كتاب المرضى باب ما جاء في كفارة المريض، ح5210).

• **توسيع نطاق المشاورة** : يقول تعالى : الشورى مبدأ أساسي من مبادئ نظام الإدارة في الإسلام ، أما شكل الشورى والوسيلة التي تتحقق بها فهذه أمور قابلة للتحويل والتطوير ، وفق أوضاع الناس وملابسات حياتهم ، "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر" آل عمران : 159 ، وهي خير وسيلة لتربية القيادة الرشيدة لأنها تدرّب على حمل التبعة وقد تخطيء المشورة في تقديراتها ولكن عن طريقها تتعرف كيف تصحح الأخطاء" (آل ناجي، 1994)

• **العزم والعمل وعدم التخاذل والتردد** : يقول تعالى : ﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران : 159) ، ولذا فقد قيل : العاجز يلجأ إلى كثرة الشكوى ، والحازم يسرع إلى العمل

وبالتالي يمكننا الاستفادة مما هو موجود بالفكر الغربي بعد تأصيله بالفكر الإداري الإسلامي الذي جاءت به شريعتنا الإسلامية في ضوء الكتاب والسنة النبوية المطهرة التي لم تترك أمرا من أمور الحياة الدنيا والآخرة إلا تضمنتها ، يقول تعالى : ﴿ لِيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَمَرْضَيْتُ لَكُمْ الْإِسْلَامَ دِينًا ﴾ (المائدة ، 3) . (البرعي ، 1408 هـ : 45-70).

ويرى الباحث من خلال عرض هذا النموذج أن الفكر الإداري الإسلامي لديه نماذج حية لإدارة الأزمات يمكن تطويره وتعميق مفاهيمه والاستفادة منها في مواجهة أعتى الأزمات ، حيث أن النظام الإسلامي نظام وقائي في الأصل لكنه لا يهمل المعالجة عندما تقع الأزمة ، بل يشخصها ويحلها ويضع العلاج الناجع لها ، ولطالما وقعت أزمات عصبية عبر التاريخ للعالم الإسلامي ، لكن المفكرين والعلماء المسلمين استطاعوا مواجهتها والتغلب عليها في نهاية الأمر.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات المحلية

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

من خلال البحث والتنقيب عن الأبحاث والرسائل الجامعية ، وجد الباحث العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات المختلفة، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات التعليمية كانت قليلة -على حد علم الباحث-، ولم يجد الباحث دراسة علمية تتطابق مع عنوان الدراسة الحالية بصورة كاملة ،ولكن كانت هناك دراسات لها علاقة نوعا ما في بعض المحاور التي تناولتها هذه الدراسة.

وقد قام الباحث بتصنيف الدراسات التي وجدها حسب مصدرها إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية، وعرضها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي :

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة (عودة،2008)

"واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة "

وقد هدفت الدراسة إلي معرفة أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات التعليمية العالي والتعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانات البشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحيانا بغزة التي تعرضت لازمة شديدة من أبناء الأجهزة الأمنية عام (2006).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة هي الاستبانة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية طبقية بنسبة 25% من العاملين في الجامعة من الأكاديميين والموظفين الإداريين في كافة المستويات الإدارية والبالغ عددهم الإجمالي (170) موظفا وموظفة وتم استرداد (139) استبانته وقد توصلت الدراسة إلي أن :

- التزام الجامعة بعملية التخطيط لإدارة الأزمة التي تؤثر بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات حيث التخطيط له أثر فعال في إدارة الأزمات قبل حدوثها وتتخذ القرارات بناء على خطوات تفكير علمية .
- تلتزم الجامعة بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

- أهمية عملية الاتصال تؤثر على قدرة الجامعة المعنوية على إدارة الأزمات (اهتمام الجامعة بعملية الاتصالات).
- أهمية المعلومات لدى فريق إدارة الأزمات (حفظ المعلومات حول الأزمة لديها وأن تكون مراكز المعلومات قريبة من متخذي القرار).
- وأوصت الدراسة بالآتي :
- إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في الإدارة العليا .
- تكوين فريق إدارة الأزمات من موظفين متخصصين ومدربين جيداً في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات.

2. دراسة (حمدونه، 2006)

"ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة"

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات والكشف من الممارسات الإدارية إلي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداته الاستبانة المكونة من (60) فقرة، وكانت عينة البحث عبارة عن جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة والبالغ عددهم (36) مديراً ومديرة التابعين لمديرية غزة.

وقد أظهرت الدراسة أن مديري المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال وأن مديري المدارس لديهم الاستعداد بالدرجة الكبيرة على إتباع الممارسات الإدارية لمهارة إدارة الأزمات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام والرغبة والشعور العميق بمسئولياتهم تجاه الجميع.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتبادل مدير المدرسة الزيارات مع المدارس الأخرى وضرورة إنشاء صندوق للشكاوى للتعرف على ما يفلقهم وضرورة توفير برامج ودورات تدريبية للمديرين في مجال إدارة الأزمات.

ثانياً: الدراسات العربية :

1. دراسة (اليحيوي، 2006)

" إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة إدارة الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العملية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات

بالمدينة المنورة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبانة، وقد كانت عينة الدراسة عينة قصديه وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات والوكيلات والمعلمات اللاتي يشكلن فريق الأزمات في المدارس والبالغ عددهن (499) مديرة ووكيلة ومعلمة، استجاب منهن (442) أي بنسبة (89%) من المجتمع الأصلي لأفراد العينة.

أظهرت الدراسة أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وأظهرت أيضا أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات وأقلها تقويم الأزمات، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات والمعلمات حول ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات لصالح المديرات.

لذا توصى الباحثة مديرات المدارس بضرورة إتباع التالي في إدارة الأزمات:-

- التخطيط للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات والحد من آثارها السلبية.
- التنظيم للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طرق تحديد العضوات الموكلة إليهن الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوة بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة.
- التوجيه في الأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية وذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهن للتعامل مع الأزمة .

2.دراسة (الزاملي،2005)

"الأزمات المدرسية و أساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان والتعرف على الأساليب التي يستخدمها المديرون للتعامل مع تلك الأزمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (60) فقرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (275) مديرا، وقد تم استرجاع (147) استبانته منها، وقد أظهرت النتائج أن أهم الأزمات التي تتعرض لها المدارس هي اختطاف طالب أو وفاته في صدام حافلة ثم تعاطي أقراص المخدرات.

أما بالنسبة للإجراءات التي يستخدمها المديرون للتعامل مع هذه الأزمات فقد تراوحت بين إبلاغ الشرطة والمنطقة التعليمية والعائلة وهي من بين الإجراءات المناسبة في مثل هذه المواقف، كما أوضحت الدراسة أن مديري المدارس ليس لديهم القدرة الكافية على مواجهة جميع الأزمات وحلها على مستوى المدرسة إلا في حالات نادرة.

وقد تلخصت التوصيات في ضرورة وضع برامج لتدريب المديرين على الأساليب الحديثة والفاعلة في مواجهة الأزمات المدرسية وضرورة تشكيل فرق لمواجهة الأزمات ، إضافة إلى إعطاء المديرين التفويض اللازم لمواجهة الأزمات.

3. دراسة (الفزاري، 2003)

"تطور إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات التي تواجه مديري ومساعد 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 وفقا للمسمى الوظيفي والجنس، والمرحلة الدراسية والخبرة والمنطقة التعليمية ووضع إجراءات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أدواتها الاستبانة ، وكانت عينة الدراسة (178) مديرا من مديري المدارس الإعدادية والثانوية و (230) مديرا من مساعدي مديري المدارس الإعدادية والثانوية.

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 ومساعدتهم بسلطنة عمان، تراوحت بين المتوسطة ودون المتوسطة. حيث حصلت المكونات المتعلقة بأزمات بين المعلمين والطلاب ، وأزمات صحية ، وأزمات مرافق ، وأزمات طبيعية بتقدير متوسط .

وفي ضوء تحليل الأدبيات التربوية لتطوير إدارة الأزمات ونتائج الدراسة الميدانية، قدمت الدراسة عددا من التوصيات من أهمها: الاهتمام بإجراء دراسات أخرى حول تطوير إدارة الأزمات في مؤسسات تعليمية أخرى كجامعة السلطان قابوس وكليات التربية مع الأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى.

4. دراسة (الشريدة والأعرجي، 2003):

"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 عصرنا اليوم مما يتطلب قدرات خاصة وتقنيات غير اعتيادية في تنفيذ وصياغة هذه القرارات.

وقد استخدم الباحث عينة من مديري المدارس الثانوية لمدينة اربد، وقد أخذت عينة عشوائية بين اثنتي عشرة مدينة تكون مراكز المحافظات في الأردن، وقد بلغ عددهم الكلي في مدينة اربد (89) مديراً، واستخدم الباحث الاستبانة وزعت على (89) مديراً ومديرة لمدارس ثانوية وقد استرد منهم (70) استبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرار في ظروف الأزمات وبين مستويات الوقائية إزاء الأزمات من جهة أخرى وتشير النتائج أيضاً إلى أن التحكم في العلاقات بين مستويات العلاقات الوقائية والعلاجية والسيطرة على المعوقات بأنواعها يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية من خلال اتخاذ قرارات صائبة، وأوصت الدراسة بالتخطيط المسبق لإدارة الأزمة قبل وقوعها كما أوصت بضرورة تبني المنهجين الوقائي والعلاجي في إدارة الأزمات وضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في التعامل مع الأزمات .

5. دراسة (الألفي، 2003)

"إدارة أزمات التعليم في مصر ، دراسة تحليلية مستقبلية"

وقد هدفت الدراسة إلى :

- تحديد أهم مفاهيم واتجاهات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الأزمات .
 - توضيح أهم ملامح البعد المستقبلي لإدارة الأزمات في التعليم .
 - تحديد طبيعة أزمات التعليم الحالية في مصر والمتوقع حدوثه منها مستقبلاً .
 - وضع تصور مستقبلي مقترح لإدارة الأزمات في التعليم في مصر
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في جانبه المسحي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات .
- شملت العينة الأولى للدراسة أربع فئات ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في التخصصات التربوية بالإضافة إلى القيادات الإدارية في المستويات الثلاثة لإدارة التعليم قبل الجامعي في مصر، وقد بلغ عدد أفراد هذه العينة (447) فرداً .

أما العينة الثانية للدراسة فقد شملت ثلاث فئات فقط ممثلة للقيادات الإدارية في المستويات الثلاثة لإدارة التعليم ، وقد بلغ عدد أفرادها (383) فرداً ، في محافظتي دمياط والدقهلية .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أسلوب إدارة الأزمات أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والذي يتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية لمساعدة المنظمات والمؤسسات على ظروف ومواقف الأزمات التي أصبحت جزءاً من نسيج الحياة المعاصرة .
- هناك العديد من أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء وأن النظم التعليمية والمدرسية القادرة على وضع توقعات للأزمات والإعداد لمواجهتها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوزها بسرعة وفاعلية .من غيرها على تجاوزها بسرعة وفاعلية .
- تتوافر متطلبات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة بصورة متوسطة وإن كانت أقل في مرحلة قبل حدوث الأزمة (الاستعداد الوقاية) بسبب الافتقار إلى القدرة على الاستجابة لمؤشرات وقوع الأزمات ، وعدم وجود فرق مدربة معدة للقيام بمهام التدخل في الأزمات ، وضعف الاهتمام بعقد دورات تدريبية في هذا المجال .
- توجد اتجاهات إيجابية لدى أفراد عينة الدراسة من المستويات الثلاثة لإدارة التعليم نحو استخدام أسلوب إدارة الأزمات في التعليم في المراحل المختلفة للأزمة .

6. دراسة (المهدي، هببة، 2002) :

- "الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمة داخل المدرسة".
- هدفت هذه الدراسة إلي 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 إلي الأسلوب الأمثل في التعامل مع الأزمات في مدارس التعليم العام.
- وقد استخدم الباحث المنهج الانثوجرافي العملي (يقوم على الوصف عن قرب) لما يدور في المدرسة بهدف الفهم والتأويل والنقد ، واستخدم الباحث الملاحظة بالمشاركة كأداة للدراسة لفهم أساليب الجماعات من خلال معرفة أفكارهم وقيمهم وسلوكهم كما استخدم الاستبانة والمقابلة.
- وشملت عينة الدراسة (30) مديراً ومديرة حيث تم اختيار طبقة عشوائية من مديري ومديرات بعض المدارس في محافظة القاهرة.
- واستخدم الباحث عدة مقابلات شخصية مع المديرين للتعرف على أسلوبهم في التعامل مع الأزمات ومعرفة الإجراءات التي يمكن أن يتخذوها كمديرين قبل، وفي أثناء، وبعد حدوث الأزمة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ضرورة أن تستخلص إدارة المدرسة- بصورة فعالة - الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً بمعنى الاستفادة من تجارب الآخرين.

- ضرورة إجراء تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تحصين المدرسة.
- أهمية العمل الفريقي في مواجهة الأزمات.
- إجماع العينة على ضرورة توافر برامج وخطط تدريبية كاملة وجاهزة لإدارة الأزمات داخل المدرسة ، والعمل علي مراجعتها وتطويرها باستمرار .
- ضرورة أن تبادر إدارة المدرسة بتوجيه رسالة ، وجمله إعلامية مناسبة لمتخذي القرار ومتولي الإدارات العليا حول الأضرار التي سببتها الأزمة.
- أن يكون هناك فريق مدرب ومؤهل لجمع المعلومات وتحليل مؤشراتنا قبل حدوث الأزمات للعمل من خلال مراحل الأزمة، بحيث يتم وقايتها أو استغلال الأزمة وتحويلها إلي 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.
- جميع المديرين لديهم القدرة على التحمل المسؤولة تجاه مواجهة الأزمات
- معظم المديرين يفضلون التعامل مع الأزمات بأنفسهم عند حدوثها ويرفضون التفويض لفريق الأزمات.

7. دراسة (أبو خليل، 2001) :

وهي بعنوان "موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها" هدفت الدراسة إلي تحليل الخطوات التي يجب إتباعها في التخطيط في التعامل مع بعض الأزمات وتشخيص أهم العناصر التي تجسد بعض الأزمات على مستوى المدرسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

وقام الباحث بتصميم استبانته لمعرفة بعض الأزمات التي تعرضت إليها المدرسة وكيف تعاملت معها الإدارة في الماضي وتضمنت الاستبانة تحديد بعض العوامل التي يمكن أن تقلل من كفاءة التخطيط للأزمات المختلفة وكيفية معرفة الخطوات التي يجب التعامل معها.

قام البحث ببعض المقابلات الشخصية مع مجموعة من القيادات الإدارية العليا في التعليم (مدير عام - موجه عام) وذلك لتحديد الأزمات الموجودة في الواقع في مدارس التعليم الأساسي .

وتم اختيار عينة الدارسة بطريقة عشوائية من مديري الإدارات والنظار والوكلاء بمحافظة الإسكندرية والبحيرة وبلغ عدد العينة (360) فرداً .

وتم عرض بعض النماذج والأمثلة من واقع مقابلات الباحث مع بعض مديري ونظار المدارس ، وحدثت بعض الأزمات التي حدثت بالفعل في المدارس، وكيف واجهها المديرون وكيف يمكن مواجهتها في المستقبل.

وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

- ضرورة تكوين فريق لإدارة الأزمة يضم مدير المدرسة وبعض الوكلاء والمدرسين بكافة تخصصاتهم لتشكيل لجنة لمواجهة بعض الأزمات المدرسية المختلفة .
- أهمية اتخاذ القرارات الرشيدة في تقليل النتائج السلبية للآزمات.
- العمل على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر لوقوع الأزمة في حالة الخطر، وهذه الإشارات ممكن أن تكون إشارات تحذيرية مثل : ظهور شروخ وتشققات في احد المباني الدراسية أو حالات السرقة وإشارات سلوكية للإنذار عندما يكون عدم تعاون بين المعلمين والإداريين.
- تصور مقترح لمواجهة بعض الآزمات على مستوى المدرسة من خلال استخدام أفضل وأسوء سيناريو لمواجهة التخطيط لمواجهة الآزمات.

8. دراسة (سليمون، 2001): وهي بعنوان :

"الخطط المستقبلية لإدارة الآزمات المدرسية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآزمات المدرسية ونسبة انتشارها في المدارس الثانوية للبنين والبنات، وما هي أكثر الآزمات انتشاراً، والتعرف على الفروق بين مدارس البنين والبنات في انتشار الآزمات، وقد استخدم الباحث استبانته بناء وتقييم قاعدة معلومات لإدارة الآزمات والكوارث المدرسية لعينة مختارة من أربع مدارس ثانوية (2بنين، 2بنات) قدرها 250 من القيادات المدرسية (مدير عام، مدير، ناظر، معلم، وكيل)، وقد كانت أهم النتائج ما يلي :

- ارتفاع نسبة انتشار الآزمات مثل كثافة الفصل، وسوء التعامل مع البيئة المدرسية، والشغب داخل الفصول، وضيق المدرسة، والعدوانية الشديدة في المدرسة، والتمرد ضد سلطة المدرسة.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين مدارس البنين والبنات في الآزمات السلوكية لصالح مدارس البنين، وقدمت الدراسة بارومتر الكفاءة في ضوء المعلومات المتوفرة وتحويله لمؤشرات كمية وبناء الخطط والسيناريوهات المعدة لمواجهة الآزمات المدرسية في المستقبل.

9. دراسة (الأعرجي ،دقامسه، 2000 م) : وهي بعنوان :

"إدارة الآزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الآزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الآزمات في مراحلها المختلفة - منفردة ومجمعة - في أمانة عمان الكبرى وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الآزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة

بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، وقد تم أخذ جميع مجتمع الدراسة كعينة والبالغ (287) من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى يتوفر بدرجة متوسطة في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد للوقاية، والتعلم) بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار، واستعادة النشاط) وتوصلت أيضاً إلى وجود نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في أمانة عمان الكبرى.

أما من حيث أهمية المراحل الخمسة فقد توصلت الدراسة إلى أن استعادة النشاط تأخذ المرتبة الأولى في الأهمية تليها مرحلة احتواء الأضرار ثم اكتشاف إشارات الإنذار ثم التعلم.

وجاءت مرحلة الاستعداد والوقاية في الدرجة الأخيرة من الأهمية.

كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود خلل (محدودية توازن) في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للآزمات في مراحل النظام الخمسة والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الآزمات، وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (اكتشاف الإشارات، والاستعداد والوقاية ، والتعلم)، مما يعني أن جهود إدارة الآزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان.

10. دراسة (عامر، 1996):

وهي بعنوان " القائد في موقف الأزمة "

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القائد على الأزمة ، وعوامل تعظيم دور القائد في موقف الأزمة ، وأثر خصائص شخصية القائد ودوافعه الذاتية على موقف الأزمة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : أن القائد يؤثر في موقف الأزمة فهو يتصرف في موقف الأزمة وفقاً لتصوراته عن الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمة ، كما تؤثر مفاهيم وتصورات القائد على تحليله للبدائل في موقف الأزمة ، وأن هناك علاقة بين الخصائص والرؤية الذاتية للقائد وكل من اهتمام القائد بموقف الأزمة ، وشخصية القائد الذي يتحلّى بالقدرة على الثبات والولاء والإخلاص والنقّة ، وقدرة القائد في التعامل مع الأزمة بنجاح ، وعدم مرونة القائد ، وأن خصائص القائد الشخصية ودوافعه الذاتية تؤثر على أسلوب تعامله مع الأزمة ، وأن من أبرز خصائص شخصية القائد ذات العلاقة بإدارة الأزمة نوع القيادة الذي يستخدمه القائد ، فالشخصية

ذات القيادة التسلطية تتعامل مع الأزمات باستخدام مفاهيم نمطية وبأسلوب عنيف ، في حين أن الشخصية ذات القيادة التشاركية تتعامل مع الأزمة بالفهم العميق لأحداثها، ومشاركة الآخرين في الرأي .

11. دراسة (جميل القشامي ، 1995):

وهي بعنوان : "نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أساليب إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة التربوية، وقد استخدم الباحث المنهج المكتبي في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وكان من نتائج الدراسة أن توصل الباحث إلى أن القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة يؤكدان على ضرورة معرفة علم إدارة الأزمات.

وكذلك أكد الباحث على أن علم إدارة الأزمات علم ضروري للمدير وللمخطط التربوي لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المدارس، وتهتم بالإدارة الوقائية كإعداد الطلاب والمعلمين ومسئولي التعليم على مواجهة الأزمات، وتدريبهم على إدارتها، والإدارة العلاجية، كالتعريف بالأزمة والتخطيط لها، وتخفيفها والتلطيف منها، وضبط توازن المؤسسة عند حدوثها.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (dumitriu&donia,2009):

Crisis management: the case of school shooting Case study:" island Malvinas" middle school

" إدارة الأزمة : حالة إطلاق النار في المدارس - دراسة حالة على مدرسة إعدادية في جزر مالفيناس"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار المنوطة بالمدرسين وإدارة المدرسة والأجهزة الشرطية الأسرة والطالب نفسه في الأزمة الناتجة عن حوادث إطلاق النار الموجودة في المدارس، والتعامل مع جذورها ودوافعها تداعياتها .

وقد تم دراسة الحالة في المدرسة الإعدادية في جزيرة مالفيناس التابعة لدولة الأرجنتين في شهر ابريل 2009/.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة أن تضطلع الشرطة وأجهزة الأمن المعنية بدورها في الحوادث إذ ليس من اختصاص المدرسة متابعتها، غير أن إدارة المدرسة ومدرسيها وطلابها يضطلعون بدور هام يتلخص في وضع آلية لاجتثاث العنف من المدارس ووضع السبل الوقائية الكافية لمنع أية أحداث من

هذا النوع في المدارس، كما ركزت الدراسة على دور الأجهزة الأمنية والإدارات الصحية في تشخيص الحالات في المدارس ومعالجتها بالتعاون مع الجهات المختصة،

2. دراسة (Macneil & tooping, 2007) :وهي بعنوان : " إدارة الأزمات في المدارس:

الوقاية المسندة بالدلالات "

"Crisis management in schools : evidence based Prevention "

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة اثر وجود الخطط الإدارية والخطط القائمة علي البيانات علي الأزمات المدرسية (الانتحار ، الاكتئاب ، إطلاق النار ، الطعن بالسكاكين) ، وذلك في مدينة دندي في اسكتلندا ، والوصول إلى السبل الوقائية لرعاية الأطفال في ظل تزايد الأحداث المريرة وافتقار كثير من مديري ومستشاري المدارس إلى التدريب إلى التدخل في الأزمات والتعرف عليها واتخاذ قرارات صائبة وسريعة في ظل ظروف حرجة(غياب المعلومات -ضعف الموارد المادية)،والتركيز على وضع أنشطة وقائية، وقد استخدم الباحث المنهج المكتبي الوثائقي حيث حصر جميع البحوث والدراسات في جميع أنحاء العالم التي تحدثت في الأزمات من خلال المكتبات وموارد النت والدراسات المنشورة. وقد توصل الباحث إلي النتائج الآتية :

- لا بد من التوافق بين الوزارة القائمة على إجراء البحوث بشأن التخطيط القائم على أساس علمي لمواجهة الأزمة فيمهداها.
- قاعدة الأدلة في مجال الوقاية أثبتت فعاليتها بالنسبة للوقاية من الانتحار والاكتئاب والتكيف.
- ضرورة اشترك المؤسسات الأهلية بجانب الحكومية في حماية الطلاب من الأزمات .
- التركيز علي الأساليب والخطط الوقائية فقد أثبتت فعاليتها بالنسبة للانتحار والاكتئاب .
- رغم عدم ظهور دليل مباشر لفعالية الخطط الإدارية للزامات المدرسية إلا انه من الحكمة الإبقاء عليها شريطة إلا تكون جامدة .
- نشر أخبار الانتحار في وسائل الإعلام يزيد من نسبة الانتحار .

3. دراسة (Mcnicoll,2003) بعنوان :

"الشرب في الجامعة تحت السن:دراسة استراتيجيات الاستجابة للزامات المساوية في الجامعة"

"Under age being drinking on college campuses: An examination of crisis response strategies for institution in the event of tragedy on campus ."

وقد 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 النتائج أن سبب الأزمات في الجامعة 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 الانفجار حيث كان من المفروض أن تقوم الجامعة بنشر معلومات حساسة عن الحالة الصحية للطالب المتوفى وأسباب الوفاة التي هي الإفراط بشرب الكحول وأن توظف الجامعة العلاقات العامة التابعة للجامعة لكي تنشر معلومات عن مخاطر تناول الكحول

4. دراسة (Mathai,2002) بعنوان :

"مسح الخبرات والاحتياجات التدريبية لمستشاري المدارس بواسطة الشبكة العنكبوتية"

"Surveying school counselors via the internet regarding their experience and training needs in crisis intervention"

وقد هدفت الدراسة إلى جمع معلومات حول الحاجات التدريبية التي يحتاجها مستشاري المدارس في الولايات المتحدة للتدخل في الأزمات ومعرفة ما تلك المهارات المتوفرة لديهم لمواجهة الأزمات، وقد أجريت الدراسة عبر البريد الإلكتروني وخدمة مواقع النقاش في الإنترنت وتوصلت إلى أن أغلب المشاركين في المسح كانت لديهم مهارات وتدريبات كافية للتدخل في الأزمات ، وأما الاختلافات الهامة في مستوى التدريبات فقد استندت إلى عوامل العمر، الخبرة، المجموعة العرقية.

5. دراسة (Casllahan كلاهن، 2000)

"School Counselors : untapped resources for safe-school"

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

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

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و المقابلة كأداة بحث، وتكونت عينة الدراسة من (42) طالبا وطالبة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

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

6. دراسة (ترمب Trump، 2000)

" How school can prevent and manage school crisis "

وهي بعنوان " كيف يمكن للمدرسة أن تمنع حدوث الأزمة، وإدارة الأزمة عند حدوثها "

هدفت الدراسة إلي التوصل إلي تقديم خطوات متوازنة وعملية غير مكلفة فيما يختص بإدارة الأزمات داخل المدارس مثل: أزمات العنف بالمدارس وتهديد الأمن المدرسي، بل والعمل علي منع حدوثها أو الحيلولة دون حدوثها.

وقد استخدم الباحث منهجين الوصفي التحليلي، والميداني ، واستخدم الباحث المقابلة والاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلي التوصيات التالية:

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

7. دراسة (Paine, Cathy, Sprague, Jeffrey) 1999) :

"Crisis Prevention And Response: Is School Prepared ? "

وهي بعنوان " منع حدوث الأزمة هل أعددت مدرستك إعداداً جيداً "

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العناصر الأساسية لخطة الأمان، وتحضير خطة أمان مدرسية شاملة، تشمل التنسيق مع المجتمع المحيط واختيار المنهج الشامل والصحيح والإجراءات و السياسات المدرسية لضبط وتهذيب سلوك الطلاب، لتوفير بيئة آمنة وتوفير الأمن والأمان في المدرسة وتدريب الطلاب والطواقم المدرسية للتعامل مع المواقف الطارئة، والتعرف علي أهداف فريق معالجة الأزمات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الإستبانة لجمع المعلومات.

وقد كانت عينة الدراسة مدرسة بير ستون الثانوية عندما انشغلت خطوط الهاتف بعد حادثة إطلاق نار في المدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلي:-

- لا بد أن تكون المدرسة علي أهبة الاستعداد لمواجهة الأزمات.
- ضرورة وضع خطة أمان مدرسية شاملة بهدف تحسين الوضع في المدارس.
- ضرورة التصرف الفوري في حالة حدوث أزمة داخل أسوار المدرسة خلال الساعات الأولى، وذلك بسبب الخطورة.

- من الضروري إنشاء غرفة أمنية في المدرسة لمعالجة أي حدث، لتقديم المشورة والدعم للطلاب علي يد مستشارين متمرسين إما من داخل المدرسة أو من خارج المنطقة التعليمية.
- ضرورة توفير وسائل سريعة وسهلة للاتصالات أثناء حدوث أزمة حتى لا يحدث توتر وفوضي.
- متابعة الأخبار والاتصالات بدقة وتجنب الإشاعات من خلال عقد المؤتمرات الصحفية خارج المدرسة.

8. دراسة كر ونيل وشيراس (Cornell & Sheras ، 1998)

وهي بعنوان " الأخطاء الشائعة في الاستجابة للأزمات المدرسية والتعلم من أخطائنا " هدفت إلى التعرف على دور القيادة وفرق العمل ، والفهم الملائم للمسئولية في إدارة الأزمات بفعالية بالمدارس الثانوية بأمريكا .

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : أن القيادة الفعالة ، وفرق العمل ، والفهم الملائم للمسئولية يمكن المدير من وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات ، وأن القيادة واتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات للآخرين ، ومراقبة الأنشطة تمثل أهمية في موقف الأزمة ، وأن عدم وجود جهود تخطيطية ، وفرق لمواجهة الأزمات يؤدي إلى تدهور الأزمة ، وأن الاستجابة غير السريعة والملائمة للأزمات ، وغياب التوجيه والإرشاد والدعم من الكبار تؤدي إلى تصعيد قلق الطلاب ، وأن عدم تحمل المديرين للمسئولية في معالجة المشكلات التي تواجه الطلاب قد يؤدي إلى العنف والصراع ، وتبديد الجهود المبذولة لإيجاد حلول أكثر فاعلية وبناءة .

9. دراسة (اليكسون Ellickson 1997)

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

وهي بعنوان " لمحات لعنف الشباب مادة مستخدمة ومشاكل متزامنة أخرى " هدفت الدراسة إلى التعرف على انتشار السلوك العنيف بين المراهقين في المدارس الثانوية المتزامنة مع المشاكل الصحية الأخرى .

قام الباحث بجمع بيانات الطرق الطولية لأكثر من (4500) طالبا خريج من المدرسة الثانوية والمتسربين من ولاية كاليفورنيا وارجون و وفد تم حساب التقديرات المدروسة لانتشار السلوك العنيف والمتزامن مع حدوث المشاكل السلوكية والعاطفية .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن أكثر من نصف العينة مارسوا العنف خلال السنة الأخيرة ، ونسبة (4:1) قد ارتكبوا عنفا سلبيا .
- وكشفت الدراسة التأثير الذي يتعرض إليه الطلاب والمعلمون من خلال الأزمات وأثر ذلك على التحصيل العلمي
- و أشارت إلى أن العديد من خطط الأزمات لا تهتم بالطرق الايجابية في مواجهة الأزمات .
- و أكدت الدراسة أن المدارس التي تمتلك خططا متطورة لمواجهة الأزمات وعليها أن تعد نفسها جيدا للتعامل مع هذه النوعيات من الأزمات بكفاءة وفاعلية أكثر.
- وتقترح الدراسة كيفية التعامل مع وسائل الأعلام ، وكيفية إبلاغ الطلاب بحالات الوفاة ، وكيفية الإرشاد.

10. دراسة (Jerry ،Herman،1994) :

"Crisis Management: A guide to school Crises and Action taken by practicing Administrators Leadership series"

وهي بعنوان : " إدارة الأزمات : إرشاد إلي الأزمات الدراسية والإجراءات التي تم اتخاذها" هدفت الدراسة إلي التعرف على مدى فعالية ونجاعة الأساليب التي سيقوم بواسطتها الإداري في إدارة الأزمات، وعلى التعرف على المشاكل الإدارية للمديرين التي تواجههم بها في مدارسهم ،وعلى دور المديرين في حل الأزمات وعلى خطوات إرشادية لمساعدة الإداريين في الإعداد ومواجهة العديد من الأزمات، وتوضيح التعليمات الخاصة في التحضير المسبق للأزمات ، وتقييم استجابات المديرين مع الأزمات؛ وذلك بقياس درجة استجابة مديري المدارس وخصائص الأزمات. واستخدام الباحث أداة الدراسة المكونة من الاستبانة لمعرفة دور الإداريين في حل الأزمات،حيث وزعت عينة الدراسة على(39)مديرا من مديري المدارس،وقد قام الباحث بمسح دراسي توظيفي عن طريق استبيانات وزعت على المديرين، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين خصائص الأزمات واستجابة المدراء.

وقد توصلت الدراسة إلي التوصيات التالية:

- 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 .

11. دراسة (ثمبسون روزماري ، ،Thompson,Rosemary,1990) :

"Strategies for crisis management in the schools"

وهي بعنوان "استراتيجيات إدارة الأزمات في المدارس"

هدفت الدراسة إلي وضع إستراتيجية لإدارة الأزمات في المدارس، وضرورة إيجاد نظام اتصال معين، وتقييم أعمال المسؤولية عن إدارة الأزمة. استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام المقابلة الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- إن ما يزيد من حدة الأزمات وتصعيدها هو ردة الأفعال بين أفراد المجتمع مثل الغضب والانفعالات، وبناء عليه فعلي إدارة المدرسة أن تنمي في الطلاب الانفعالية المطلوبة لمواجهة الأزمة.
- إن الأزمة تمر بمراحل، ومن أهمها: مرحلة التعريف، وتشمل تعريف الأزمة وأهداف حل الأزمة، ومن يحل الأزمة، ومعرفة تصور الطلاب عن الأزمات والجوانب النفسية التي تعرضوا لها خلال الأزمة، ومعالجة آثارها وتدريبهم على كيفية إدارة الأزمات .

12. دراسة (Fink,1989):

"Crisis Management "

وهي بعنوان " إدارة الأزمات"

وقد هدفت الدراسة إلى تحليل الأزمة والاستفادة من الأخطاء التي أدت إلى تصعيد الأزمة والتوصل إلى استراتيجيات لمواجهة الأزمة والتخطيط للتنبؤ والاستعداد والحد من آثار الأزمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدواته الاستبانة بالإضافة إلى مقابلة لجزء من العينة، وكانت عينته عبارة عن (500)مديرا ومديرة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أولي الاستراتيجيات لمواجهة الأزمة هي وجود المدير مباشرة في مكان الأزمة لمحاولة السيطرة عليها وعدم تصعيدها.
- أكدت الدراسة على أنه لا يمكن تلافي الأزمات التي تقع في مجال الأزمة، 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 إن الاندفاع والغضب والتصرف الأهووج يولد نتائج سلبية كما أن التعامل مع الأزمة يحتاج إلى حزم وانضباط.

التعقيب على الدراسات السابقة:

حاول الباحث من خلال من هذه الدراسة التعرف على درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدراس الوكالة الغوث بغزة وتقديم مقترحات قد تفيد في تنمية تلك المهارات، وقد اتجه الباحث نحو هذه الدراسة نظرا لأهمية الموضوع ولكثرة الأزمات التي تمر بها مدرسنا بسبب التغيرات المتتالية ، وبسبب الأوضاع السياسية والعسكرية التي يعيشها قطاع غزة، إضافة إلي أن هذه الموضوع لم يتطرق إليه أي باحث على مدراس وكالة الغوث بغزة.

وقد وجد الباحث العديد من الدراسات السابقة التي تقترب من الموضوع في بعض الجوانب من الدراسة الحالية ، أخذاً بعين الاعتبار جوانب التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

وقد قام الباحث بتحليل الدراسات السابقة(المحلية ، العربية، الأجنبية) مقارنتها بالدراسة الحالية لإظهار جوانب التشابه والاختلاف وجوانب الاستفادة من تلك الدراسات، إضافة إلي إبراز أهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة وقد كان ذلك كما يلي :

أولاً : من حيث النتائج المتعلقة بمهارات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية التي توصلت إليها مجمل الدراسات السابقة ، يتضح ما يلي :

1. أهمية علم إدارة الأزمات كمجال مهم وضروري للمؤسسات والمنظمات، وضرورة تعميم ثقافة هذا العلم في المؤسسات.
2. ضرورة التخطيط الاستراتيجي والإعداد مسبقاً قبل حدوث الأزمة وضرورة التنبؤ بالأزمات والحد من أثارها والقدرة على التعامل معها.
3. أهمية الوقاية من الأزمات قبل حدوثها وأكدت على مبدأ الوقاية خير من العلاج.
4. أهمية الاتصالات والمعلومات ودورها الفعال في إدارة الأزمات بكفاءة .
5. الأزمة أمر حتمي في المدارس ومن الضروري التعامل معها وفقاً للمنهج العلمي .
6. ضرورة وضع خطط واستراتيجيات وأساليب عمل فعالة للتعامل مع الأزمات .
7. ضرورة اختيار المديرين من ذوي الكفاءة العالية والقادرين على صناعة قرارات فعالة في أوقات الأزمة ويستطيعون مواجهتها .
8. ضرورة توافر برامج وخطط تدريبية كاملة وجاهزة لمديري المدارس لإدارة الأزمات داخل المدرسة.
9. ضرورة إتباع المنهج العلمي والأساليب الحديثة في معالجة الأزمات المحتملة .

ثانياً : أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1. مــــن حــــيــــث مــــوضــــوع الــــدراســــة وأهــــمــــة دافــــها :

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف إلي الكشف عن درجة توافر مهارات الدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وتقديم مقترحات لتنمية تلك المهارات. وبالتالي تشابهت إلي حد ما مع بعض الدراسات السابقة في بعض الجوانب، ولكنها لم تتشابه مع أي دراسة مــــن الــــدراســــات الــــسابقــــة كايــــاً .

وعلى صعيد الدراسات المحلية : كانت دراسة (عودة، 2008) تهدف إلي التعرف إلي أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي تستخدمها الجامعة الإسلامية في مواجهة أزماتها، ودراسة (حمدونة، 2006) هدفت إلي الكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية فــــي إدارة الأزمــــات فــــي محافظــــة غــــزة .

وعلى صعيد الدراسات العربية: فقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (اليحيوي ، 2006) والتي هدفت إلي التعرف على مدى ممارسة المديرين لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، ودراسة (الزامل، 2005) والتي هدفت إلي التعرف على الأساليب التي يستخدمها المديرون للتعامل مع الأزمات التي تواجههم، ودراسة (الفزاري، 2003) والتي هدفت إلي التعرف على الإجراءات المستخدمة في إدارة الأزمات التي يواجهها المديرون، ودراسة (مهدي وهيبه، 2002) والتي هدفت إلي الكشف عن واقع الممارسات السلوكية لمديري المدارس والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة، ودراسة (خليل، 2001) التي هدفت إلي تحليل الخطوات التي يجب اتباعها في التخطيط للتعامل مع الأزمات .

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية : فكانت دراسة (Mathai، 2002) والتي هدفت إلي معرفة الحاجات التدريبية التي يحتاجها مستشاري المدارس للتدخل في الأزمات ومعرفة المهارات المتوفرة لديهم لمواجهة الأزمات ، ودراسة (كلاهن، 2000) والتي هدفت إلي المعرفة كيفية تعامل إدارة المدرسة مع الأزمات حين حدوثها ، ودراسة (Cornegg&Sheras، 1998) والتي هدفت إلي التعرف إلي دور القيادة وفرق العمل والفهم الملائم للمسؤولية في إدارة الأزمات بفعالية بالمدارس الثانوية بأمريكا.

2. مــــن حــــيــــث المــــنهج المــــستخدم فــــي الــــدراســــة :

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي .

3. مــــن حــــيــــث أداة الــــدراســــة :

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة الدراسة المكونة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث بغزة وهي بذلك تتفق مع معظم الدراسات السابقة في اختيار

الاستبانة كأداة للدراسة ومنها : دراسة (عودة،2008)، ودراسة (حمودة،2006) ، و دراسة (الفزاري، 2003)، و دراسة (اليحيوي، 2006) ، ودراسة (مائي،2002)، و دراسة (كلاهن،2000)، و دراسة (كرونييل وشراس، 1998).

4. من حيث متغيرات الدراسات السابقة :

اعتمدت هذه الدراسة أربعة متغيرات وهي : الجنس ، سنوات الخدمة، المؤهل، المرحلة الدراسية، وهي بذلك تتشابه في ثلاث متغيرات (الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل) مع دراسة (عودة،2008) ودراسة (الفزاري ، 2003)، وتتشابه في متغيرين (الجنس وسنوات الخدمة) مع دراسة (حمودة،2006) ، ودراسة (مهدي وهيبية، 2002) ، ودراسة (الزاملي، 2005) ، ودراسة (مائي،2002)، ودراسة (جيري هرمان ،1994).

5. من حيث مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة الحالية ومجتمعها من مديري مدارس وكالة الغوث بغزة وهي بذلك تتشابه مع دراسة (حمودة،2006)، و دراسة (اليحيوي، 2006)، ودراسة (الزاملي، 2005)، ودراسة (الشريفة والأعرجي، 2003)، ودراسة (مهدي وهيبية، 2002) ، ودراسة (أبو خليل، 2001)، ودراسة (جيري هرمان ،1994)، ودراسة (فنك، 1989) في اختيارها لمديري المدارس كعينة.

ثالثاً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح للباحث عدم موجود دراسات سابقة محلية أو عربية أو أجنبية عالجت موضوع مهارات إدارة الأزمات في مدارس وكالة الغوث بغزة أو ما يشابهها بصورة واضحة ، وهذه يمثل أحد أوهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة، فقد تناولت بعض الدراسات السابقة الممارسات السلوكية لمديري المدارس إزاء الأزمات مثل دراسة (حمودة،2006)، ودراسة (مهدي وهيبية، 2002) ، و دراسة (اليحيوي، 2006)، ودراسة (الزاملي، 2005) ، ودراسة (مائي،2002)، ولقد تناولت ودراسة (الزاملي، 2005) و دراسة (الألفي، 2003)، ودراسة (سليمون،2001)، ودراسة (مكنوكل،2003) التعرف على طبيعة وأنواع الأزمات التي تتعرض لها مؤسسات التعليم ، كما تناولت دراسة (عودة، 2008) ، و دراسة (اليحيوي، 2006)، و دراسة (الألفي، 2003)، و دراسة (كرونييل وشراس، 1998) ودراسة (عامر، 1996) دور القائد والموارد البشري (المدير وفرق العمل) في مواجهه الأزمات والحد من أثارها السيئة . وهذه المواضيع على أهميتها وعلاقتها القربية من موضوع الدراسة الحالية إلا أنها تختلف عنها ، حيث قدمت الدراسة الحالية صورة واضحة عن مديري المدارس وكالة الغوث بغزة (من وجهة نظرهم) وقدمت مقترحات لتنمية مهاراتهم لمواجهة الأزمات .

2. **مــــن حــــيــــن حــــيــــث المــــنــــهــــج : نــــهــــج :**
اختلف هذه الدراسة مع دراسة (عامر، 1996)، ودراسة (كرونيل وشراس، 1998) حيث استخدم كل منهما المنهج الوصفي الوثائقي ، واختلف مع دراسة (القناني، 1995) الذي استخدم المنهج المكتبي .

3. **مــــن حــــيــــن حــــيــــث مــــجــــتــــمــــع و عــــيــــنــــة الــــدــــارــــســــة :**
تمثلت عينة الدراسة الحالية بجميع مديري مدراس وكالة الغوث بغزة وهي بذلك تختلف مع بعض الدراسات مثل : دراسة (عودة، 1998) حيث كانت عينتها 25 % من موظفي الجامعة الإسلامية ، ومع دراسة (الفزاري، 2003) حيث كانت عينتها مديري ومساعد المديرين في المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عمان، ودراسة (أبو خليل، 2001) والتي كانت عينتها مجموعة من مديري المدارس ومديري الإدارات ووكلاء المحافظات ، ودراسة (سليمون، 2001) حيث كانت عينتها تتكون من مدير عام ، مدير ، ناظر، معلم ، وكيل، ودراسة (الأعرجي ودقاسمة، 2000) والتي كانت عينتها عبارة عن مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام ، وكذلك تختلف مع دراسة (كلاهن، 2000) حيث كانت عينتها طلاب المدرسة ، ودراسة (الكسون، 1997) حيث كانت عينتها طلاب الثانوية .

4. **مــــن حــــيــــن حــــيــــث أــــدــــة الــــدــــارــــســــة :**
اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (كلاهن، 2000) ودراسة (ثمبسون وروزماري، 1990) التي استخدمت المقابلة أداة للبحث .

5. **مــــن حــــيــــن حــــيــــث مــــتــــغــــيــــرات الــــدــــارــــســــة :**
اتخذت الدراسة الحالية أربعة متغيرات هي : الجنس - سنوات الخدمة- المؤهل - المرحلة الدراسية ، وهي بذلك تختلف عن دراسة (عودة، 2008) في المرحلة الدراسية، وعن دراسة (حمدونة، 2006) في المؤهل والمرحلة الدراسية ، وعن دراسة (اليحيوي، 2006) في الجنس والمؤهل والمرحلة الدراسية .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

1. اختبار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي .
2. تحديد أداة الدراسة وهي الاستبانة .
3. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
4. تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة .
5. تحديد الإطار النظري للدراسة .
6. عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات .
7. التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة .

خامساً : أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :
أهم ما يميز هذه الدراسة أنها أولى - على حد علم الباحث - التي تناولت هذا الموضوع في مدارس وكالة الغوث بغزة ، وبذلك فهو موضوع يتميز بالحدثة حيث تناول الباحث موضوع إدارة الأزمات على أنه مجموعة من المهارات .
إلى جانب استخدام الباحث المقابلات الشخصية مع مديري المدارس لمناقشة بعض جوانب البحث، إضافة إلى شمل العينة لجميع أفراد مجتمع الدراسة .

الفصل الرابع

الطريقة و الإجراءات للدراسة

تمهيد

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

وصف أداة الدراسة

صدق وثبات الإستبانة

المعالجات الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

تمهيد :

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

منهج الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر من أفضل المناهج التي تدرس الظواهر الإنسانية وهو " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " (ملحم، 2000: 324). وتم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبيانات التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science).

مصادر الدراسة :

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة ، ومن ثمّ تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS: (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية:

قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، والتي تتعلّق بالكشف عن درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسبل تنميتها ، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي ، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك أخذ تصوّر عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة حيث بلغ مجتمع الدراسة (221) مديراً وذلك حسب إحصائيات دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث بغزة للعام الدراسي 2008/2009 وكانت على النحو التالي :

جدول (2)

يبين توزيع مدارس وكالة الغوث بغزة

النوع	العدد	ذكور	إناث	مشتركة
إعدادي	90	53	31	6
ابتدائي	131	44	12	75
المجموع	221	97	43	81

المصدر: دائرة التعليم في وكالة الغوث بغزة

جدول رقم (3)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمرحلة

المجموع	الجنس		المرحلة
	أنثى	ذكر	
56	12	44	ابتدائي
84	31	53	إعدادي
81	81	0	مشترك
221	124	97	الإجمالي

عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة في جميع أفراد المجتمع الأصلي ، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي على (204) استبانة من أصل 221 استبانة هم جميع أفراد العينة حيث تم استبعاد 6 استبانات وكذلك لم يرد 11 من أفراد العينة، والجداول (4، 5، 6، 7) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة؛ (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل، المرحلة):

1- متغير الجنس:

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	95	46.57
أنثى	109	53.43
المجموع	204	100

يتضح من الجدول السابق أنّ النسبة المئوية للإناث وصلت إلى (53.43%) و للذكور (46.57%).

2- متغير سنوات الخدمة في العمل في الإدارة المدرسية:

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات.	36	17.65
من 5-10 سنوات.	48	23.53
أكثر من 10 سنوات.	120	58.82
المجموع	204	100

يتضح من الجدول السابق أنّ النسبة المئوية لأصحاب الخدمة الأقل من (5) سنوات وصلت إلى (17.65%) ، ولأصحاب الخدمة من (5 - 10) سنوات وصلت إلى (23.53%)، ولأصحاب الخدمة الأكثر من (10) سنوات وصلت إلى (58.82%)، ومثل ذلك يبيّن أنّ غالبية مجتمع الدراسة هم أصحاب الخدمة الأكثر من (10) سنوات.

3- متغير المؤهل التي تتبع لها المدرسة:

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل

النسبة المئوية	العدد	المؤهل
86.76	177	بكالوريوس
13.24	27	ماجستير فأكثر
100	204	المجموع

يتضح من الجدول السابق أنّ النسبة المئوية لعينة الدراسة الحاصلين على درجة البكالوريوس قد وصلت إلى (86.76%) ، وأما الحاصلين على درجات علمية عالية (ماجستير فأكثر) فقد بلغت (13.24%) .

جدول رقم (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المرحلة

النسبة المئوية	العدد	المرحلة
50%	102	ابتدائي
50%	102	إعدادي
100	204	المجموع

وصف أداة الدراسة :

- بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في الإدارة التربوية عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي ، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولى والتي شملت (60) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة.
 - عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- عرض الاستبانة على (11) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية ، وجامعة الأقصى ، ووزارة التربية والتعليم العالي ، ووكالة الغوث. والملحق رقم (3) يبيّن أعضاء لجنة التحكيم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون ، تمّ حذف فقرتين من فقرات الاستبانة، وكذلك تمّ تعديل وصياغة بعض الفقرات ، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (58) فقرة موزّعة على خمسة مجالات ، حيث أُعطي لكل فقرة وزن مُدرّج وفق سلّم متدرّج خماسي: (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) ، أُعطيت الأوزان التالية: (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) لمعرفة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسُبل تنميتها، والملحق رقم (2) يبيّن الاستبانة في صورتها النهائية.
- ولقد كانت الإستبانة في صورتها النهائية مكوّنة من ثلاثة أقسام كالتالي :
القسم الأول : يبين المعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة ويتكون من 4 فقرات.
القسم الثاني : يتكون من (5) محاور رئيسية تبين مهارات مديري المدارس لوكالة الغوث بغزة لإدارة الأزمات وكانت على النحو التالي:
المحور الأول: يتناول عن مهارات استشعار و اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، ويتكون من (10) فقرات .
المحور الثاني: يبين مهارات الاستعداد والوقاية، ويتكون من (12) فقرة .
المحور الثالث : يتناول مهارات مواجهة الأزمات، ويتكون من (15) فقرات .
المحور الرابع : يتناول مهارات استعادة النشاط، ويتكون من (10) فقرات .
المحور الخامس : يتناول مهارات التعلم، ويتكون من (11) فقرة .
وبذلك يبلغ عدد فقرات الاستبانة (58) فقرة، وقد كانت إجابات كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة وفق معيار ليكرت الخماسي كالتالي :

جدول رقم (8)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

وسيعتمد الباحث معيار النسب المئوية التالية للحكم على مستوى المهارة

جدول رقم (9)

النسبة المئوية	مستوى المهارة
100-81	كبيرة جدا
80-61	كبيرة
60-41	متوسطة
40-20	قليلة
20-0	قليلة جدا

وهذا المعيار منطقي ومناسب لمعيار ليكارت الخماسي .

القسم الثالث : يتكوّن من سؤال مفتوح يبيّن سُبُل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة .

كما اعتمد الباحث أيضاً أسلوب المقابلة للمساعدة في تفسير نتائج الدراسة وكذلك لأخذ رأي العديد من مديري المدارس حول أهم المقترحات التي يرونها مناسبة لتنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس من وجهة نظرهم .

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) :

قام الباحث بتقنين الاستبيان قبل توزيعه على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1- صدق الاستبيان :

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بثلاث طرق :

• صدق المحكمين :

عرض الباحث الإستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية، وعلى مجموعة من المتخصصين في أصول التربية في جامعة الأقصى وفي وزارة التربية والتعليم وفي وكالة الغوث ، وقد استجاب الباحث لأرائهم ، وقام بإجراء ما يلزم من تعديل .

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (25) مديراً وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات الخمسة والدرجة الكلية لفقراته، وتستخدم هذه الطريقة للتحقق من صدق الفقرات لقياس الأهداف المنشودة لكل مجال .

وجداول رقم (10) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (مجال استشعار الأزمة) (الإنذار المبكر) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة والتي تراوحت من (0.392-0.845) دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لقياس مهارات استشعار الأزمة .

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أشكل فرق مختلفة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.	0.600	0.002
2.	أقوم بمسح البيئة المدرسية للتعرف على مؤشرات احتمال وقوع الأزمة.	0.64	0.001
3.	أقوم بتحليل مؤشرات وقوع الأزمة.	0.392	0.05
4.	أنظم لقاءات مع البرلمان الطلابي للتعرف على هموم الطلبة .	0.543	0.005
5.	أوفر الإمكانيات المادية اللازمة لعمل الفريق.	0.41	0.05
6.	أجند جميع المعلمين لتزويدي بالمعلومات أولاً بأول.	0.845	0.01
7.	أحافظ على علاقات طيبة مع المعلمين .	0.651	0.01
8.	أنشئ صندوق شكاوي للطلبة للتعرف على ما يقلقهم.	0.667	0.001
9.	أنظم لقاءات مع قيادات الطلبة للتعرف على أزمات الطلبة.	0.73	0.001
10.	أتوقع الأزمات التي يمكن أن تواجه المدرسة في المستقبل.	0.757	0.001

جدول رقم (11) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (مهارات الاستعداد والوقاية من الأزمة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط والتي تراوحت من (0.449-0.840) دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لقياس الوقاية من الأزمة.

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات .	0.795	0.001
2.	أضع تعليمات إدارية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات.	0.692	0.001
3.	أوفر الدعم المعنوي للفريق الذي يقوم بتشخيص الأزمات .	0.762	0.001
4.	أوفر الإمكانيات المادية لفريق العمل من أجل الوقاية من الأزمات.	0.557	0.004
5.	أراجع الخطط باستمرار لتجنب وقوع الأزمات.	0.449	0.01
6.	أعقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المحتملة	0.678	0.001
7.	أجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها .	0.731	0.001
8.	أهيب المعلمين نفسياً للتعامل مع الأزمات	0.651	0.001
9.	أهيب الطلبة نفسياً للتعامل مع الأزمات	0.688	0.001
10.	أضع مع فريق عملي سيناريوهات لمواجهة الأزمات	0.840	0.001
11.	أراعي أهمية توزيع الأدوار لتفادي وقوع الأزمة.	0.725	0.001
12.	أتابع الاستعدادات المادية لمواجهة الأزمات .	0.794	0.001

جدول رقم (12) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مهارات مواجهة الأزمة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط والتي تراوحت من (-0.549-0.842) دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لقياس مهارات مواجهة الأزمة .

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أضع خططاً كافية لإدارة الأزمات في المدرسة حين وقوعها.	0.613	0.001
2.	أعمل على خفض حدة التوتر بين الطلبة والمعلمين بالمدرسة	0.772	0.001
3.	أرفع الروح المعنوية للمعلمين بعد وقوع الأزمة .	0.718	0.001
4.	أرفع الروح المعنوية للطلبة والمعلمين بعد وقوع الأزمة .	0.842	0.001
5.	أبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لمواجهة الأزمات.	0.663	0.001
6.	أستثمر الإمكانيات المادية المتوفرة لاحتواء الأزمة.	0.705	0.001
7.	أستثمر الإمكانيات البشرية المتوفرة لاحتواء الأزمة.	0.773	0.001
8.	أمتلك مهارات شخصية تؤهلني للسيطرة على الأزمة .	0.549	0.005
9.	أسيطر مع فريقتي على الأزمة عند وقوعها.	0.690	0.001
10.	أعمل على الحد من انتشار الأزمة بعد فترة زمنية مناسبة من وقوعها.	0.554	0.01
11.	أقوم بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة.	0.790	0.001
12.	أشجع المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة.	0.652	0.05
13.	أجري عملية الاتصال للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها الأزمة .	0.710	0.001
14.	أستخدم خطوات التفكير العلمي في معالجة الأزمة .	0.645	0.001
15.	أشرك المعلمين في صنع القرار لحل الأزمة .	0.777	0.001

جدول رقم (13) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (مهارات استعادة النشاط) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة والتي تراوحت من (0.541-0.842) دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لقياس مهارات استعادة النشاط.

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أقيّم الخطط التي استخدمت في مواجهة الأزمات.	0.613	0.001
2.	أخذ الإجراءات لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية .	0.842	0.001
3.	أفعل قنوات الاتصال مع الإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة.	0.757	0.001
4.	اتخذ كافة الإجراءات للتخفيف من آثار الأزمة.	0.541	0.005
5.	أخصص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.	0.755	0.001
6.	أعالج الآثار التي ترتبت على حدوث الأزمة.	0.779	0.001
7.	أعمل حملات إعلامية للمواطنين لبيان أضرار الأزمات .	0.565	0.003
8.	أدرس أسباب الأزمة بهدف منع حدوثها في المستقبل .	0.790	0.001
9.	أوفر قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التعرف على الأزمات في المستقبل .	0.801	0.001
10.	أحدد مع المعلمين الجوانب السلبية المسببة لحدوث الأزمة .	0.689	0.001

جدول رقم (14) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (مهارات التعلم) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط والتي تراوحت من (0.542-0.885) دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر تلك الفقرات صادقة لقياس مهارات التعلم .

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أستخلص الدروس من الأزمات التي واجهتني .	0.855	0.001
2.	أقيم الخطط السابقة من أجل تطويرها للتعامل مع أزمات مشابهة.	0.802	0.001
3.	أستفيد من أساليب معالجة الأزمات في المدارس الأخرى.	0.543	0.005
4.	أستثمر المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.	0.542	0.005
5.	أدرس أسباب الأزمة بهدف تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.	0.846	0.001
6.	أضع خطط طوارئ لمعالجة الأزمات المستقبلية .	0.684	0.001
7.	أفوض سلطة كافية لفريقي للتعامل مع الأزمات مستقبلياً.	0.778	0.001
8.	أحرص على حضور دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات.	0.715	0.001
9.	أحرص على إشراك المعلمين في دورات لإدارة الأزمات.	0.685	0.001
10.	أفعل النشاطات الطلابية التي تحميهم من الوقوع في الأزمات.	0.721	0.001
11.	أقوم بمتابعة آثار الأزمات لضمان عدم تكرارها في المستقبل.	0.710	0.001

الصدق البنائي :

يستخدم لإيجاد صدق كل بعد أو مجال لقياس الهدف العام من الدراسة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل من فقرات كل مجال والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة، وجدول رقم (15) يبين أن معاملات الارتباط والتي تراوحت من (0.825-0.881) دالة عند مستوى دلالة 0.05.

جدول رقم (15)

معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للمجالات

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول	0.837	0.001
المجال الثاني	0.881	0.002
المجال الثالث	0.879	0.001
المجال الرابع	0.825	0.01
المجال الخامس	0.825	0.001

2- ثبات الإستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

• طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل محور وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \quad (\text{حيث } r \text{ معامل الارتباط}). \quad (\text{أبو لبد، 1982:267})$$

وقد تم إيجاد معامل جوتمان في حالة عدم تساوي عدد الأسئلة الفردية وعدد الأسئلة الزوجية. وقد بين جدول رقم (16) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة، حيث تراوح معامل الارتباط من (0.62-0.89) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تُطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة .

جدول رقم (16)

معامل ارتباط سبيرمان بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل مجال من مجالات الدراسة

معامل ارتباط سبيرمان براون	معامل الارتباط	عنوان المجال
0.84	0.85	مهارات استشعار الأزمة
0.89	0.81	مهارات الوقاية من الأزمات
0.75	0.74	مهارات مواجهة الأزمة
0.63	0.62	مهارات استعادة النشاط
0.67	0.66	مهارات الاستفادة من الأزمة

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

• طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (17) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث تراوحت من (0.73-0.90) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تُطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول رقم (17)

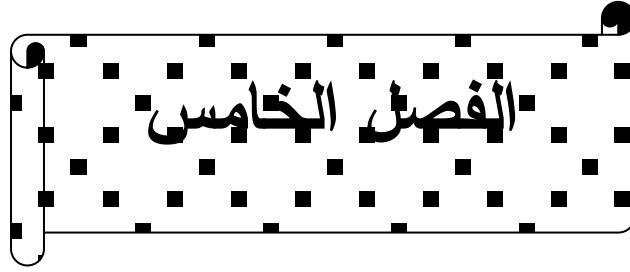
معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المجال	معاملات ألفا كرونباخ
الأول	0.73
الثاني	0.90
الثالث	0.89
الرابع	0.89
الخامس	0.89
الإجمالي	0.96

7- المعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتقريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- متوسطات والنسب المئوية والتكرارات.
- 2- معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية ، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية ، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ .
- 3- معامل ارتباط بيرسون "Pearson" لقياس صدق الاتساق الداخلي الفقرات.
- 4- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين يُعزى لمتغير الجنس، المؤهل ، المرحلة .
- 5- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق بين متوسطات ثلاث عينات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.



تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الخامس

تحليل وتفسير نتائج الدراسة

قام الباحث في هذا الفصل بعرض تفصيلي يوضح النتائج التي أمكنه التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة ، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة تلك النتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها:

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على : "ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم؟
وللإجابة عن هذا السؤال ، قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية ومعياري الحكم الموضح في جدول رقم (9) السابق .
والجداول التالية توضح ذلك :

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجالات ككل لاستجابات المديرين لاستبانة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة

الترتيب	%	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
3	84.44	3.73710	4.22	المجال الأول
5	80.88	5.47040	4.044	المجال الثاني
1	86.80	6.74432	4.34	المجال الثالث
4	82.90	5.29825	4.145	المجال الرابع
2	84.94	5.84828	4.27	المجال الخامس
	84.14	24.09851	4.21	إجمالي المجالات

يتضح من الجدول السابق (18) أن مجالات الاستبانة تتفاوت من حيث قوتها ، حيث إن مجال مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.34) ووزن نسبي يساوي (86.80) وذلك نظرا لاهتمام المدير الكبير والمركز على الأزمة عند وقوعها فتظهر مهارته بصورة واضحة وقوية نظرا لما يتطلب وقوع الحدث من مهارات وقدرات وتركيز بالغ للسيطرة عليها

وعدم تفاقمها أو الاستسلام لها، رغم أنه من الأولى والأفضل أن يتركز الأمر على مهارات الوقاية من الأزمات أو مهارات استشعارها، أما مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط (4.27) ووزن نسبي (84.94)، أما مهارات استشعار الأزمة فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (4.22) ووزن نسبي (84.44) أما مهارات استعادة النشاط فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط (4.14) ووزن نسبي (82.90)، أما مهارات الوقاية من الأزمة فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط (4.04) ووزن نسبي (80.88)، فيما أكدت النتيجة العامة الإجمالية على أن مديري المدارس لديهم مهارات إدارة الأزمة بدرجة كبيرة جدا فقد كانت بنسبة (84.14).

وقد قام الباحث بترتيب هذه المجالات تنازليا كما يلي:

1. مجال مهارات مواجهة الأزمة.

2. مجال مهارات الاستفادة من الأزمة بعد وقوعها.

3. مجال مهارات استشعار الأزمة .

4. مجال استشعار الأزمة.

5. مجال الوقاية من الأزمات.

ويعزو الباحث ذلك الأمر إلى أن اهتمام المدير ينصب بصفة عامة على الأمور التي تشكل له أو عليه خطر فهذا يستفز كل مهاراته وقدراته وإمكاناته، أما الأمور التي سوف تشكل له مخاطر أو مشاكل مستقبلية فهي أقل اهتماما عنده نظرا لبعدها عن الأزمات أو الخطر أو لأنه في علم الغيب فهناك احتمال بعدم الوقوع لذلك فهي الأقل اهتماما والأقل استحوادا على التفكير، فهناك من الأعمال اليومية الروتينية وغير الروتينية ما يشغل بال المدير ويستنفذ وقته، كما يدل على ضعف التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على التنبؤ بالمستقبل والمشاكل التي يمكن أن تواجه المدير مستقبلا.

ورغم هذا التبرير إلا أنني أعتقد أن الترتيب غير منطقي وهذا راجع إلى المديرين (عينة الدراسة) لم يجيبوا على الاستبيان إجابة تعكس الواقع بل أعطوا أنفسهم واقعا مثاليا.

المجال الأول : درجة توافر مهارات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر(استشعار الأزمة) لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة :

وقد تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وذلك لغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال مهارات استشعار الأزمة.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لها لكل فقرة من فقرات المجال الأول لاستبانة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الترتيب
1	أشكل فرق مختلفة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.	23	130	40	10	1	3.8039	.71630	76.06	10
2	أقوم بمسح البيئة المدرسية للتعرف على مؤشرات احتمال وقوع الأزمة.	63	132	7	1	1	4.2500	.58827	85.0	4
3	أقوم بتحليل مؤشرات وقوع الأزمة.	30	142	28	3	1	3.9657	.62288	93.14	2
4	أنظم لقاءات مع البرلمان الطلابي للتعرف على هموم الطلبة	99	92	12	1	0	4.4167	.62613	83.34	7
5	أوفر الإمكانات المادية اللازمة لعمل الفريق.	85	109	7	3	0	4.3529	.62220	87.058	3
6	أجند جميع المعلمين لتزويدي بالمعلومات أولاً بأول.	53	127	19	4	1	4.1127	.68195	82.24	9
7	أحافظ على علاقات طيبة مع المعلمين	157	45	2	0	0	4.7598	.45067	95.18	1
8	أنشئ صندوق شكاوي للطلبة للتعرف على ما يقلقهم.	70	105	27	1	1	4.1863	.71204	83.92	6
9	أنظم لقاءات مع قيادات الطلبة للتعرف على أزمات الطلبة.	62	120	14	8	0	4.1569	.71224	83.12	8
10	أتوقع الأزمات التي يمكن أن تواجه المدرسة في المستقبل.	62	128	11	2	1	4.2157	.62976	84.3	5

يبين جدول رقم (19) نتائج المجال الأول (مهارات استشعار الأزمة) ، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية ومستوى المعنوية اقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من (60 %) لكل فقرة من فقرات المجال الأول أي أن أفراد العينة يؤكدون على انه يتوافر لديهم مهارات استشعار وقوع الأزمة رصد مؤشرات وقوع الأزمات، واكتشاف علامات الخطر، التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمة، حيث يتم مسح بيئة عمل المدرسة بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة، كما يتم لقاءات مع البرلمان الطلابي للتعرف على هموم الطلبة كما يوفروا صندوق للشكاوي للتعرف على ما يقلقهم.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرات تساوي (4.22) وهي أكبر من المتوسط الحيادي (3) وكذلك الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور يساوي (84.44%) وهو أكبر من (60%) ومستوى المعنوية يساوي (0.001) وهو اقل من (0.05) مما يدل على وجود مهارات اكتشاف إشارات الإنذار لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة.

ويمكن أن نستنتج من ذلك أن هناك اهتمام كبير لدى مديري مدارس وكالة الغوث في اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات وبالتالي الوقاية منها والاستعداد لها ، حتى يجنبوا مدارسهم الخسائر الباهظة الناجمة عن وقوع الأزمة.

ويتبين من الجدول رقم (19) أيضا:

أولا: أنه قد حصلت على المرتبة الأولى والثانية الفقرتين التاليتين:

- الفقرة رقم 7 والتي تنص على: أحافظ على علاقات طيبة مع المعلمين ،وقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.7598) بنسبة مئوية قدرها (95.18%)

- الفقرة رقم 3 والتي تنص على : أقوم بتحليل مؤشرات وقوع الأزمة ،وقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.9657) بنسبة مئوية قدرها (93.14%)

ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي:

فيم يتعلق بالفقرة الأولى: أحافظ على علاقات طيبة مع المعلمين

1.اهتمام مديري المدارس بالعلاقات الإنسانية والروابط الأخوية حيث أنها أساس العمل والبذل والعطاء وهي مطلب ديني ووطني حتى لو لم يكن بينهم عمل مشترك.

2. العلاقات الطيبة مع المعلمين وهي مهمة للتحفيز المعنوي اللازم والضروري للعمل.

3. العلاقات الطيبة مع المعلمين تمنع أي أزمات من قبل المعلمين .

4. العلاقات الطيبة مع المعلمين تضمن تضافر الجهود وتعاون الجميع أمام أي طارئ والعمل بروح الفريق.

5. العلاقات الطيبة مع المعلمين تضمن أن يبلغوا بأية انحرافات سلوكية وأخلاقية قد تكون بذور أزمة مستقبلية بل والمبادرة لؤدها في مهدها .

وأما ما يتعلق بالفقرة الثانية: أقوم بتحليل مؤشرات وقوع الأزمة

1. عدم استهتار مديري المدارس بأية إشارات قد تكون لها عواقب وأثار سيئة على المسيرة التعليمية إذا لم يعالجوها منذ بروزها .

2. اهتمام مديري المدارس بمستوى طلابهم والسعي لأن تكون المدرسة في المقدمة .

3. نجاح مدير عمليات الوكالة في زرع المنافسة الشريفة بين المديرين يجعل كل واحد منهم يهتم بمسح البيئة الداخلية من أجل توفير الأجواء المناسبة للتعليم.

4. تمتع مديري المدارس بمهارات فنية عالية تمكنهم من تحليل أية مؤشرات مما يدل على اهتمام الوكالة بتنمية مديريها.

5. اهتمام مديري المدارس بسمعة مدارسهم حيث أن المدرسة التي تحدث لها سمعة سيئة نتيجة لأزمة معينة ينفر منها المجتمع ولا يرسلوا أبناءهم عليها وخاصة المتميزين منهم مما يؤثر على مستوى المدرسة بين المدارس.

ثانياً: ويتضح أيضاً أن أدنى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على: أجد جميع المعلمين لتزويدي بالمعلومات أولاً بأول وقد احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط (4.1127) ووزن نسبي (82.24).

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: أشكل فرق مختلفة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، وقد احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط (3.8039) ووزن نسبي (76.06) .

ويفسر الباحث ذلك على النحو الآتي:

أولاً: بالنسبة للفقرة الأولى: أجد جميع المعلمين لتزويدي بالمعلومات أولاً بأول

1. اقتصار المدير على عدد محدود من المعلمين لأن هذا العدد يؤدي المهمة على أفضل وجه.
2. امتناع بعض المديرين عن ذلك حتى لا يتهموا بالتجسس على المعلمين.
3. امتناع بعض المعلمين من ذلك حتى لا يفقدوا علاقتهم الحميمة مع زملائهم، حيث يظن بعض المعلمين أن هذا الأمر سيقود للتجسس عليهم.
4. ضعف قناعة بعض المديرين بقدرات وإمكانات المعلمين في مدرسته.
5. الهالة الكبيرة التي يحيط بعض مديري المدارس نفسه بها تمنعه من طلب المساعدة والمعونة من معلميه ، بل يقوم بكل شيء بنفسه.

ثانياً: بالنسبة للفقرة الثانية: أشكل فرق مختلفة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها

1. ضعف معرفة بعض مديري المدارس بها النوع من الفرق ومهامهم .
2. ضعف قناعة بعض مديري المدارس بهذه الفرق وما يمكن أن تؤديه من فائدة للمدرسة.
3. ضعف قناعة بعض مديري المدارس بأن المدارس يمكن أن تقع في أزمة.
4. قناعة بعض مديري المدارس بأنهم قادرين على حل ومواجهة أي أزمة يمكن لأن تواجهها المدرسة دون صعاب تذكر.
5. عقلية القيادة الفردية والدكتاتورية التي لازالت تسيطر على بعض مديري المدارس .

ثانياً : المجال الثاني : مهارات الوقاية من الأزمات:

وقد تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وذلك لغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال مهارات الوقاية من الأزمة .

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني لاستبانة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الترتيب
1	أضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات .	54	139	9	1	1	4.1961	.57944	83.92	3
2	أضع تعليمات إدارية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات.	55	132	14	2	1	4.1667	.62907	83.32	5
3	أوفر الدعم المعنوي للفريق الذي يقوم بتشخيص الأزمات .	79	110	13	1	1	4.2990	.65375	85.98	1
4	أوفر الإمكانيات المادية لفريق العمل من أجل الوقاية من الأزمات.	66	119	17	1	1	4.2157	.65281	84.3	2
5	أراجع الخطط باستمرار لتجنب وقوع الأزمات.	37	151	14	1	1	4.0882	.55448	81.76	7
6	أعقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المحتملة	29	131	38	5	1	3.8922	.67913	77.84	10
7	أجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها .	23	93	65	18	5	3.5441	.89499	70.88	12
8	أهين المعلمين نفسياً للتعامل مع الأزمات	39	143	19	2	1	4.0637	.60446	81.26	8
9	أهين الطلبة نفسياً للتعامل مع الأزمات	40	137	23	3	1	4.0392	.64207	80.78	9
10	أضع مع فريق عملي سيناريوهات لمواجهة الأزمات	22	124	43	14	1	3.7451	.75835	74.9	11
11	أراعي أهمية توزيع الأدوار لتفادي وقوع الأزمة.	50	145	6	2	1	4.1814	.57144	83.62	4
12	أتابع الاستعدادات المادية لمواجهة الأزمات .	42	143	17	1	1	4.0980	.58738	81.96	6

يبين جدول رقم (20) نتائج المجال الثاني (مهارات الوقاية من الأزمة) ، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن مستوى المعنوية اقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من (60%) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني أي أن أفراد العينة يوافقون على أنهم يضعون

إجراءات وقائية انع الأزمات، و يوفر الدعم المادي والمعنوي للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة والوقاية منها، و توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة، و يسهل الحصول على الإمكانيات المادية المطلوبة من الإدارة عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات، و تعقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرات تساوي (4.0) وهي أكبر من المتوسط الحيادي (3) وكذلك الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور يساوي (80%) وهو أكبر من (60%) ومستوى المعنوية يساوي (0.005) وهو أقل من (0.05) مما يدل على وجود كبير لمهارات الاستعداد والوقاية من الأزمة لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلاً من (حمدونة، 2006) ، (الألفي، 2003) ، (الأعرجي، 2003) ، وتتفق بنسبة متوسطة مع نتيجة دراسة (الأعرجي ودقاسمة، 2000)، حيث أكد الألفي أنه "تتوافر متطلبات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم ومؤسساته الإدارية المختلفة بصورة متوسطة وإن كانت أقل في مرحلة قبل حدوث الأزمة (الاستعداد والوقاية)، وتختلف مع دراسة (أبو خليل، 2001) وتختلف أيضاً مع أغلب الدراسات الأجنبية التي توصي بضرورة اكتشاف إشارات الإنذارات المبكرة والعمل على وقاية المؤسسات من الأزمات المحتملة .

ويتضح من الجدول السابق رقم (20) أيضا أن أعلى فقرتين كانت على التوالي هما:

- الفقرة رقم(3) والتي نصت على: أوفر الدعم المعنوي للفريق الذي يقوم بتشخيص الأزمات وقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.2990) ووزن نسبي (85.98).
 - الفقرة رقم (4) والتي نصت على: أوفر الإمكانيات المادية لفريق العمل من أجل الوقاية من الأزمات وقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط (4.2157) ووزن نسبي (84.3).
- ويفسر الباحث ذلك على النحو الآتي للفقرتين:

1. أن الفقرتين متقاربتان من حيث المتوسط والوزن النسبي والمعنى المتكامل.
2. مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث لديه إمكانيات مادية ومعنوية كبيرة ، حيث يوفر له مقصف المدرسة دعماً مالياً جيداً، كما يتعاون المجتمع المحلي ومؤسساته في دعم المدارس مالياً، ولذلك يوجه جزء كبير منها من أجل الوقاية من الأزمات.
3. يعرف مدير المدرسة أن الوقاية خير من العلاج بآلاف المرات لذلك يبذل من الإمكانيات المادية والمعنوية من أجل الوقاية حتى لا يدفع إضعافها في العلاج.
4. هذا يؤكد أن هناك خطط مالية لابد من الالتزام بها هذا يدل على مدى الإيمان بالتخطيط.
5. الفهم الإداري الكبير لدى المديرين فيقومون بالتفويض المناسب ويفرغوا العم المادي والمعنوي لذلك.

6. العلاقات الإنسانية القوية بين مدير المدرسة والمعلمين وكذلك الثقة المتبادلة.

7. إيمان المدير بأنه يجب ألا يكون هناك توتر أو صراعات في المدرسة.

8. مدير المدرسة إنسان ديمقراطي يؤمن بالتشاور وتبادل الأفكار والعمل الجماعي.

يتضح من الجدول أيضا بأن أدنى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (10) والتي تنص على: أضع مع فريق عملي سيناريوهات لمواجهة الأزمات وقد احتلت المرتبة (11) بمتوسط (3.7451) ووزن نسبي (74.9).

- الفقرة رقم (7) والتي تنص على: أجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها وقد احتلت المرتبة (12) بمتوسط حسابي (3.5441) ووزن نسبي (70.88).

ويمكن الباحث تفسير ذلك للفقرتين على النحو الآتي :

1. عدم معرفة جزء غير بسيط من مديري المدارس بعلم إدارة الأزمات.

2. كثرة الأعمال الكتابية والأعباء الروتينية الملقاة على المدير مما يتعذر عليه إعطاء هذا الأمر الاهتمام الكافي.

3. صياغة السيناريوهات والتجارب الوهمية بحاجة إلى تأهيل وتدريب مسبق وهو غير متوفر في دائرة التعليم في وكالة الغوث مما يتطلب اجتهادات شخصية.

4. شعور مديري المدارس بأنهم في منأى من الأزمات، ولذلك لا يستعدون الاستعداد الكافي لذلك.

المجال الثالث: مجال مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها واحتواء الأضرار

وقد تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وذلك لغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها واحتواء الأضرار.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لها لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الترتيب
1	أضع خططاً كافية لإدارة الأزمات في المدرسة حين وقوعها.	51	127	24	1	1	4.1078	.64947	82.14	15
2	أعمل على خفض حدة التوتر بين الطلبة والمعلمين بالمدرسة	98	102	4	0	0	4.4608	.53768	89.2	1
3	أرفع الروح المعنوية المعلمين بعد وقوع الأزمة .	98	101	4	0	1	4.4461	.58892	88.92	3
4	أرفع الروح المعنوية للطلبة والمعلمين بعد وقوع الأزمة .	101	98	4	0	1	4.4608	.59009	89.2	2
5	أتبنى سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لمواجهة الأزمات.	78	108	15	2	1	4.2745	.68275	85.48	12
6	أستثمر الإمكانيات المادية المتوفرة لاحتواء الأزمة.	88	106	9	0	1	4.3725	.61862	87.44	7
7	أستثمر الإمكانيات البشرية المتوفرة لاحتواء الأزمة.	82	110	11	0	1	4.3333	.62514	86.66	8
8	أمتلك مهارات شخصية تؤهلني للسيطرة على الأزمة .	71	127	5	0	1	4.3088	.56822	86.16	11
9	أسيطر مع فريقتي على الأزمة عند وقوعها.	68	126	9	0	1	4.2745	.58985	85.48	13
10	أعمل على الحد من انتشار الأزمة بعد فترة زمنية مناسبة من وقوعها.	67	123	12	0	2	4.2402	.64796	84.80	14
11	أقوم بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة.	91	107	5	0	1	4.4069	.59236	88.12	4
12	أشجع المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة.	83	105	12	3	1	4.3039	.69181	86.6	10
13	أجري عملية الاتصال للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها الأزمة	94	101	8	0	1	4.4069	.61680	88.12	5
14	أستخدم خطوات التفكير العلمي في معالجة الأزمة .	77	117	9	0	1	4.3186	.60494	86.36	9
15	أشرك المعلمين في صنع القرار لحل الأزمة	91	104	8	0	1	4.3922	.61439	87.84	6

يبين جدول رقم (21) نتائج المجال الثالث (مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها واحتواء الأضرار) ، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن مستوى المعنوية اقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من (60 %) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث أي أن أفراد العينة يوافقون على انه يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة فلديهم خطط كافية لإدارة الأزمة عند وقوعها (حسب وجهة نظر مديري المدارس)، و يقوم مدير المدرسة بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة ، و يتم استخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة ، و تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة، و توجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة، ويعمل مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للطلبة والمعلمين وخفض حدة التوتر.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرات تساوي (4.3) وهي أكبر من المتوسط الحيادي (3) وكذلك الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور يساوي (86%) وهو أكبر من (60 %) ومستوى المعنوية يساوي (0.001) وهو اقل من (0.05) مما يدل على أن هناك مهارات بدرجة كبيرة جدا في مواجهة الأزمة احتواء الأضرار أو الحد منها لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.

وهذه النتيجة ليست غريبة، فإذا كنت تشعر بالمشكلة، و مستعد لها، فسيتم مواجهتها واحتواء الأضرار الناتجة عنها بكفاءة عالية وخسائر محدودة، وهي بذلك تتفق مع دراسة (حمدونة، 2009) و(عودة، 2008)، (اليحيوي، 2006)، (الشريدي والأعرجي، 2003) وتختلف مع دراسة (الزامل، 2000) حيث أكد الزامل " أن مديري المدارس ليس لديهم القدرة على مواجهة جميع الأزمات وحلها على مستوى المدرسة إلا في حالات نادرة".

و يتضح من الجدول السابق رقم (21) أن أعلى فقرتين هما:

- الفقرة رقم 2 والتي تنص على: أعمل على خفض حدة التوتر بين الطلبة والمعلمين بالمدرسة وقد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط 4.4608 ووزن نسبي 89.2
- الفقرة رقم (4) والتي تنص على : أرفع الروح المعنوية للطلبة والمعلمين بعد وقوع الأزمة وقد حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط (4.4608) ووزن نسبي (89.2) .

ويفسر الباحث الأمر على النحو الآتي :

1. إدراك مدير المدرسة مدى أهمية تقليل حدة التوتر الناتج عن الخلافات سواء بين الطلبة أو بين المعلمين أو بين المعلمين والطلبة معا ، ولذلك يسارع المدير إلى علاج ذلك فورا دون تأخير حتى تبقى المدرسة تجسد الألفة والمحبة بين الجميع.
 2. هذا يؤكد أن المدير يقوم بكافة الأشكال والإمكانات المتوفرة لديه للتقليل من الصدمات التي تواجه مدرسته مما يعكس امتلاك مهارات عالية في هذا الجانب
 3. تؤكد الفقرتان أن المدير يقوم بالمتابعة الإدارية لكل ما يدور في المدرسة رغم أعبائه الكثيرة فيعالج المشاحنات ويعمل فورا على رفع الروح المعنوية حتى تعود الأمور إلى مجراها الطبيعي.
 4. إن التوتر يحرف المسيرة عن طريقها المستقيم ،ويشغل التفكير في أمر لا يعمل على رفع المستوى الأكاديمي،بل على العكس يؤدي إلى تشتيت الأذهان مما ينعكس سلبا على المستوى الأكاديمي والسلوكي ولذلك يسارع المدير إلى القضاء على مظاهر التوتر.
 5. إن رفع الروح المعنوية عند الطالب والمعلم ينعكس إيجابا على عطاء المعلم والطلب معا مما ينتج مستوى رفيع من الأداء.
 6. يتعرض الطالب أكثر من المعلم لكثير من الخوف والهلع نتيجة القصف والاعتقالات المتكررة واستشهاد العديد من إخوانهم أو أصدقائهم مما يؤكد أهمية رفع المعنوية عند الطالب،وبالتالي أهمية ارتفاع هذه المهارة وتتميتها باستمرار لمديري المدارس حتى يؤدوا دورهم بكفاءة عالية.
- ويتضح من الجدول أيضا أن أدنى فقرتين هما:**

- الفقرة رقم (10) والتي تنص على :أعمل على الحد من انتشار الأزمة بعد فترة زمنية مناسبة من وقوعها وقد حصلت على المرتبة(14) بمتوسط(4.2402)ووزن نسبي (84.80).
- الفقرة رقم (1) والتي تنص على :أضع خطأ كافية لإدارة الأزمات في المدرسة حين وقوعها وقد حصلت على المرتبة (15) بمتوسط(4.1078)ووزن نسبي (82.14) .

ويفسر الباحث هذا الأمر على النحو الآتي :

1. رغم حصولهما على المرتبتين الأخيرتين إلا أن متوسطهما ووزنهما النسبي عالي جدا مما يؤكد على مديري المدارس يتمتعون بمهارات الحد من انتشار الأزمة بعد وقوعها وكذلك التخطيط لإدارة أي أزمة عند وقوعها.
2. هذه النسبة العالية تؤكد على أن مديري المدارس يمتلكون مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها بدرجة كبيرة.
3. هذه النسبة العالية ليست بمستغربة فإن وكالة الغوث تولي موضوع التخطيط أهمية كبيرة فهو في أعلى درجات اهتمامها.

4. اهتمت الوكالة بعد حرب (2009) على قطاع غزة بموضوع إدارة الأزمة ومعالجة الآثار المترتبة عليها، فأوجدت ملف خاص بإدارة الأزمات وطلبت إجراء تجارب وهمية للإخلاء تحسباً لأي طارئ (حريق أو إطلاق نار)، كما طلبت عبر مديري المناطق من مديري المدارس بتخصيص الأسبوع الأول بعد حرب (2009) بالتفريغ النفسي والحديث عن ما يجول في نفس وعقل الطالب، مما يعكس اهتمام الوكالة بموضوع إدارة الأزمات، رغم أنه قد يكون للوكالة أهداف خفية لهذا الاهتمام إلا أن هذا الظاهر من الأمور .

المجال الرابع: مجال مهارات استعادة النشاط

وقد تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وذلك لغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال مهارات الوقاية من الأزمة على النحو الآتي:

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لها لكل فقرة من فقرات المجال الرابع

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	المعياري	الانحراف	النسبة %	الترتيب
1	أقيم الخطط التي استخدمت في مواجهة الأزمات.	62	128	13	0	1	4.2255	.60224	84.50	6	
2	أخذ الإجراءات لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية .	66	126	11	0	1	4.2549	.59862	85.8	2	
3	أقل قنوات الاتصال مع الإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة.	75	109	18	1	1	4.2549	.67592	85.8	3	
4	اتخذ كافة الإجراءات للتخفيف من آثار الأزمة.	95	95	13	0	1	4.3873	.65242	87.74	1	
5	أخص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.	38	106	54	4	2	3.8529	.77392	77.04	9	
6	أعالج الآثار التي ترتبت على حدوث الأزمة.	71	115	15	2	1	4.2402	.67038	84.80	5	
7	أعمل حملات إعلامية للمواطنين لبيان أضرار الأزمات .	38	107	41	16	2	3.7990	.86747	75.98	10	
8	أدرس أسباب الأزمة بهدف منع حدوثها في المستقبل .	75	109	18	1	1	4.2549	.67592	85.08	4	
9	أوفر قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التعرف على الأزمات في المستقبل .	52	102	46	2	2	3.9804	.78131	79.60	8	
10	أحدد مع المعلمين الجوانب السلبية المسببة لحدوث الأزمة	59	130	13	1	1	4.2010	.61492	84.02	7	

يبين جدول رقم (22) نتائج المجال الرابع (مجال استعادة النشاط) ، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن مستوى المعنوية اقل من (0.05) والوزن النسبي اكبر من (60 %) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع أي أن أفراد العينة يوافقون على أن مدير المدرسة يقوم بتحديد الاحتياجات اللازمة وتوفيرها لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي، ويعمل

على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها، ويبادر للقيام بعمل حملات إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرات تساوي (4.14) وهي أكبر من المتوسط الحيادي (3) وكذلك الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور يساوي (80) وهو أكبر من (60%) ومستوى المعنوية يساوي (0.001) وهو أقل من (0.05) مما يدل على أن هناك توافر كبير لمهارات استعادة النشاط عند مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وبذلك تتفق مع دراسة (حمدونة، 2006)، ودراسة (الأعرجي ودقاسمة، 2000) حيث أكد الأعرجي ودقاسمة فقالا "بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبيا في مراحل (احتواء الأضرار واستعادة النشاط"، واختلفت مع دراسة (سليمون، 2001).

ويتضح من الجدول رقم (22) أيضا أن أعلى فقرتين هما :

- الفقرة رقم (4) والتي تنص على : اتخذ كافة الإجراءات للتخفيف من آثار الأزمة وقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.3873) ووزن نسبي (87.74%)

- الفقرة رقم (2) والتي تنص على: أتخذ الإجراءات لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية وقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط (4.2549) ووزن نسبي (85.8%)

ويفسر الباحث ذلك على النحو الآتي :

1. يدرك مدير المدرسة الآثار السيئة التي تتركها الأزمات في نفوس الطلبة ولذلك يبذل قصارى جهده للتخفيف منه ورجوع الأمر إلى عادته الطبيعية.
2. شعور مدير المدرسة بعظم الأمانة التي في عنقه والتي سيسأل عنه في الدنيا عند المسؤولين وفي الآخرة عند الله.
3. امتلاك مدير المدرسة لمهارات إنسانية وشخصية عالية تمكنه من امتلاك مهارات التخفيف من آثار الأزمة وممارسة الحياة الطبيعية بعد الأزمة مباشرة
4. عملية الاختيار لمديري مدارس وكالة الغوث نزيهة لدرجة كبيرة حيث أن غالبية المدراء يتمتعوا بمهارات عالية جدا .
5. إدارة التربة والتعليم في الوكالة تبذل جهدا كبيرا ومستمرًا لتنمية مديري مدارسها و مواكبة آخر التطورات العلمية والتربوية والتكنولوجية.
6. استفاد مديرو المدارس من البرنامج النفسي والتفريغي الذي طبق على الطلاب فور العودة من حرب (2009) إلى المدارس مما أدى إلى ارتفاع الأداء مما يعكس مهارات عالية.

ويتضح من الجدول (22) أيضا أن أدنى فقرتين هما :

- الفقرة رقم (5) والتي تنص على : أخصص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة وقد حصلت على المرتبة (9) بمتوسط 3.8529 ووزن نسبي (77.04)
- الفقرة رقم (7) والتي تنص على : أعمل حملات إعلامية للمواطنين لبيان أضرار الأزمات وقد حصلت على المرتبة (10) بمتوسط (3.7990) ووزن نسبي (75.98) .

ويفسر الباحث هذا الأمر على النحو الآتي :

1. رغم أنهما في المرتبتين الأخيرتين إلا أن متوسطهما ووزنهما النسبي عالي مما يؤكد امتلاك مديري المدارس لمهارات استعادة النشاط بدرجة كبيرة.
2. تؤكد هاتان الفقرتان أن مدراء المدارس يبذلون أقصى ما لديهم من إمكانيات للتخفيف من آثار الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم.
3. تؤكد هاتان الفقرتان أن غالبية مديري المدارس إذا ما تعرضت مدارسهم لأي أزمة فإنهم يجندون كل الطاقات والإمكانات للسيطرة عليها واستعادة النشاطات والتخفيف من آثارها على الطلاب والعودة بالأمر إلى حالته الطبيعية.
4. أن الأمور النفسية لم تعد أمرا غير مهم بل أصبح يحظى بأهمية بالغة جدا لا تقل عن الأمور المادية وهذا يدل على تطور عند مديري المدارس وكذلك المسؤولين على حد سواء.

المجال الخامس: مجال مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلم):

وقد تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وذلك لغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال مهارات الوقاية من الأزمة على النحو الآتي:-

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لها لكل فقرة من فقرات المجال الخامس لاستبانة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	%	الترتيب
1.	أستخلص الدروس من الأزمات التي واجهتني .	116	86	0	1	1	4.5441	.58133	90.88	1
2.	أقيم الخطط السابقة من أجل تطويرها للتعامل مع أزمات مشابهة.	91	100	9	3	1	4.3578	.68365	87.14	3
3.	أستفيد من أساليب معالجة الأزمات في المدارس الأخرى.	74	105	22	2	1	4.2206	.71257	84.40	7
4.	أستثمر المواقف الناتجة عن الأزمات في الإصلاح والتطوير.	80	113	10	0	1	4.3284	.61586	86.56	4
5.	أدرس أسباب الأزمة بهدف تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.	89	111	3	0	1	4.4069	.57549	88.12	2
6.	أضع خطط طوارئ لمعالجة الأزمات المستقبلية .	68	107	24	3	2	4.1569	.75912	83.12	8
7.	أفوض سلطة كافية لفريقي للتعامل مع الأزمات مستقبلياً.	61	116	21	4	2	4.1275	.74505	82.54	9
8.	أحرص على حضور دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات.	58	103	31	9	3	4.0000	.86531	80.00	11
9.	أحرص على إشراك المعلمين في دورات إدارة الأزمات.	58	107	26	12	1	4.0245	.83305	80.48	10
10.	أفعل النشاطات الطلابية التي تحميهم من الوقوع في الأزمات.	73	115	14	1	1	4.2647	.64977	85.28	6
11.	أقوم بمتابعة آثار الأزمات لضمان عدم تكرارها في المستقبل.	75	116	11	1	1	4.2892	.63532	85.78	5

يبين جدول رقم (23) نتائج المجال الخامس (مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها) التعلم، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات حيث أن مستوى المعنوية اقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من (60 %) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس أي أن أفراد العينة يوافقون على أن

مدير المدرسة يستخلص بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا، و يقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية، و يعمل على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في المدارس الأخرى في البلد أو في الدول الأخرى ذات التجارب المشابهة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرات تساوي (4.24) وهي اكبر من المتوسط الحيادي (3) وكذلك الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور يساوي 82.8 وهو اكبر من (60%) ومستوى المعنوية يساوي (0.001) وهو اقل من (0.05) مما يدل على أن هناك توافر كبير جدا في مهارات الاستفادة من الأزمات عند وقوعها (التعلم) عند مديري مدارس وكالة الغوث بغزة، وهي بذلك تتفق مع دراسة (حمدونة، 2006)، و دراسة (عودة، 2008) حيث أكدت عودة بأنه "تلتزم الجامعة بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة".

ويتضح من الجدول رقم (23) أن أعلى فقرتين هما :

- الفقرة رقم (1) والتي تنص على : أستخلص الدروس من الأزمات التي واجهتني وقد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.5441) ووزن نسبي (90.88)

- الفقرة رقم (5) والتي تنص على : أدرس أسباب الأزمة بهدف تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً وقد حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط (4.4069) ووزن نسبي (88.12).

ويفسر الباحث هذه النتيجة على النحو الآتي :

1. تؤكد الفقرتان حرص المدير على تقييم سير العمل المدرسي في ظل الأزمات بطرق علمية مدروسة ومنتظمة من خلال التغذية الراجعة والعمل على التطوير والتحسين ودراسة السلبيات والايجابيات من كل حيثياتها للخروج بجملة نقاط متمثلة في التوصيات والمقترحات، لأخذ الاحتياطات اللازمة في مرات لاحقة، أو العمل لعدم تكرارها.
2. نسبة لبااس بها من مديري المدارس: قيادي ديمقراطي حريص على مصلحة وسلامة الطلاب والارتقاء بالمستوى العلمي للمدرسة.
3. مدير المدرسة يقوم بدراسة الأزمة من جميع العوامل المتداخلة فيها سواء الاجتماعية أو النفسية أو البيئة المحيطة، ومدى تأثيرها على الطلبة والمدرسين ومعرفة الكوامن الحقيقية وراء الأزمة، حتى يستثمر كافة الطرق والوسائل والتجارب لاختيار البديل الأمثل الذي يجعل الأزمة في صالح المدرسة والطلاب والمعلمين.
4. مدير المدرسة حريص على استثمار الطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة لديه، فيعقد الاجتماعات وورش العمل من أجل دراسة أسباب الأزمة واستخلاص العبر منها.
5. حرص مدير المدرسة على معالجة آثار الأزمة من خلال دراسة الأزمة من جميع جوانبها لتشخيصها ووضع أساليب العلاج المناسب.

ويتضح من الجدول (23) أن أدنى فقرتين هما:

الفقرة رقم (9) والتي تنص على : أحرص على إشراك المعلمين في دورات لإدارة الأزمات وقد حصلت المرتبة العاشرة على بمتوسط (4.0245) ووزن نسبي (80.48) .
الفقرة رقم (8) والتي تنص على : أحرص على حضور دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات وقد حصلت على المرتبة الحادية عشرة بمتوسط (4.0000) ووزن نسبي (80.00).
ويفسر البحث ذلك على النحو الآتي :

1. رغم أن الفقرتين في المترتبتين الأخيرتين إلا أنهما بوزن نسبي عالي وهذا يؤكد حرص مدير المدرسة على تنمية نفسه و المعلمين مهنيا وإن كان بدرجة اهتمام أقل نظرا لترتيب الأولويات لديه، فتكون الأمور الطارئة والملحة والضرورية في المقدمة.
2. يشعر كل مدير بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقه وعظم الأمانة في عنقه ولذلك يعمل جاهدا من أجل تجنيد نفسه والمعلمين لخدمة طلابه والارتقاء بهم ومحاولة تجنيبهم أية أزمة.
3. استعداد المعلمين والمديرين لحضور الدورات وورش العمل التي تعمل على نموهم مهنيا .
4. شعور كثير من مديري المدارس بأن مدرسههم وطلابهم ومعلميهم معرضين للأزمات في كل لحظة .

وخلاصة القول : عند النظر لمجالات مهارات مديري المدارس الخمسة نجد أن كل المجالات قد حصلت على نسب مئوية تتراوح ما بين (80-87 %) وهي نسبة كبيرة جدا أي أن درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة هي كبيرة جدا، وكذلك عند النظر إلى فقرات المجالات الخمسة نجد أنها قد حصلت على نسب مئوية تتراوح ما بين (70-90 %) أي أن درجة توافر هذه المهارات تتراوح ما بين كبيرة وكبيرة جدا، مما يؤكد أن مديري مدارس وكالة الغوث يتمتعون بمهارات كبيرة وليهم الاستعداد التام لمواجهة الأزمات بشكل فعال ، متمنحين بالمنهج العلمي لمواجهتها أو العمل على الوقاية منها، وذلك إدراكا منهم بأهمية الاستعداد والتخطيط والوقاية والمواجهة لأية أزمة، وكذلك إدراكا منهم بالخسائر الباهظة التي تحملها الأزمات للعنصر البشري سواء كانت خسائر مادية أو معنوية، لذا فالمسؤولية كبيرة والتحدي عظيم وما على مديري المدارس إلا تجنيد الإمكانيات البشرية المتوفرة وكذلك الإمكانيات المادية المتوفرة، ثم إتباع المنهج العلمي والأساليب والاستراتيجيات الحديثة لتجنيد مدارسنا طلابا ومعلمين وإمكانيات مادية أية أزمة ممكن أن تتعرض لها المدارس.

وقد بدأت وكالة الغوث في الآونة الأخيرة إيلاء هذا الموضوع اهتماما أكبر، فطلبت من كل مدرسة إرسال خطة إخلاء عند القصف أو الحريق، كما بدأت تتفقد إطفاء الحريق، كما طلبت عمل تجربة إخلاء من جميع المدارس حتى يكون الجميع مستعدا لأي طارئ، ويتوقع البحث من وكالة

الغوث عمل دورات ميدانية للترب عمليا على عمل السيناريوهات والتجارب الوهمية حتى تتطور المواهب تصقل الخبرات وتتعمق ثقافة إدارة الأزمات.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حمدونة، 2006) ، واختلقت مع دراسة (سليمون، 2001) ودراسة (الفزاري، 2003) ودراسة (الأعرجي، دقاسمة: 2000) ودراسة (الألفي، 2003) ودراسة (اليحيوي، 2006) حيث أكدت اليحيوي أن "تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخمسة لأنواع الأزمات والإجراءات المستخدمة لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية ومساعدتهم بسلطنة عمان تراوحت بين المتوسطة ودون المتوسطة". وكذلك أكدت أكد الأعرجي ودقاسمة "أن مستويات وجود المراحل الخمس للقدرة على التعامل مع الأزمات لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات المدرسية تتذبذب في خانة المتوسط".

و هذا يؤكد أن نتائج هذه الدراسة وهي من وجهة نظر مديري المدارس لا تعكس الحقيقة أو الواقع بل إن الواقع يناقض هذا الارتفاع في النسب التي أعطاها المديرين لأنفسهم، فأهم الأزمات من وجهة نظري لم تحل ولم يتم السيطرة عليها وهي:

- 1- ضعف التحصيل الدراسي وعدم السيطرة عليه بشكل كامل.
 - 2- صعوبة المنهاج وعدم القدرة على مواجهته من قبل المعلمين والمجتمع المحلي.
 - 3- سوء مسلكيات الطلاب وكثرة المشاكل اليومية مع المعلمين والمديرين.
- ونحن نعيش تحت حصار اقتصادي خانق ويؤثر على جميع مناحي الحياة، فلا يمكن لهذه النتائج أن تنسجم مع الواقع الذي نعيش ، لكن هذه هي نتائج الدراسة.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فروضها:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على :

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لديهم تعزى لمتغيرات الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل - المرحلة الدراسية (ابتدائي وإعدادي) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من أربعة فروض كانت كما يلي:

أولا: التحقق من صحة الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقديرات مديري المدارس لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات تُعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى)."

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار "T. test" والجدول (24) يوضح ذلك:

جدول (24)

قيم "ت" للفروق في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الانحراف المعياري	%قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال 1	ذكر	42.1077	84.2	.569
	أنثى	42.4189	84.8	
المجال 2	ذكر	48.2385	80.4	.315
	أنثى	49.0405	81.7	
المجال 3	ذكر	65.0154	87.0	.796
	أنثى	65.2703	87.0	
المجال 4	ذكر	41.6692	83.3	.437
	أنثى	41.0676	82.1	
المجال 5	ذكر	46.7923	85.1	.817
	أنثى	46.5946	85.4	
إجمالي	ذكر	243.8231	84.1	.872
	أنثى	244.3919	84.3	

قيمت "ت" الجدولية عند درجة حرية (108) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (108) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.576

يتضح من الجدول (24) أن قيمة "ت" المحسوبة أصغر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير الجنس .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1. تشابه ظروف مدارس الذكور مع مدارس الإناث من حيث الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجغرافية، فما يتعرض له مدارس الذكور تتعرض له مدارس الإناث من تأثيرات سياسية أو بيئية والوضع الاقتصادي موحد والثقافة متقاربة والقصف لا يفرق بين مدرسة وأخرى، والاجتياحات والاعتقالات أثرها متشابه وهكذا غالبية ظروف المدارس متقاربة، فلذلك

- فالمدير بغض النظر عن جنسه يقوم بممارسة دوره الطبيعي الملقى عليه، بإدارة الأزممة ومواجهتها والتصدي لها بالإجراءات المطلوبة والأساليب الممكنة من خلال الاستعداد لها بتحديد الأولويات وتوفير الإمكانيات المطلوبة للتغلب عليها .
2. جميع مديري المدارس (ذكرا و أنثى) متشابهين من حيث التأهيل الأكاديمي والتربوي ، فجميعهم حاصل على درجة البكالوريوس وعلى دبلوم تربوية أو خريج كلية تربوية
3. جميع مديري المدارس (ذكرا و أنثى) يخضعون لنفس الدورات التربوية والإدارية وورش العمل .
4. غالبية المدارس متشابهة من حيث المبنى والمساحات والتجهيزات ومقاربة من حيث المبنى في المنطقة الواحدة.
5. اللوائح والقوانين التي تخضع لها مدارس الذكور هي نفسها التي تخضع لها مدارس الإناث . لهذا ليس بمستغرب ألا يكون هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.
- وقد اتفقت هذه الدراسة في هذه النتيجة مع عدد من الدراسات منها :دراسة (حمدونه،2006) ودراسة (أبو خليل،2001) ودراسة (الأعرجي ودقاسمة،2003)، حيث قال حمدونه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير الجنس(مديرين ، مديرات)، واختلفت مع دراسة (سليمون،2001) .
- ثانيا: التحقق من صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة:**
5. ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمهارات إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة(1-5سنوات،5-10سنوات،أكثر من 10سنوات).
- وللتحقق من صحة الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ويوضح الجدول (25) ذلك:

جدول (25)

تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخدمة لمعرفة دلالة الفروق في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال 1	بين المجموعات	2	43.936	3.215	.042
	داخـل المجموعات	201	13.668		
	كلي	203			
المجال 2	بين المجموعات	2	2.171	.072	.931
	داخـل المجموعات	201	30.201		
	كلي	203			
المجال 3	بين المجموعات	2	86.266	1.914	.150
	داخـل المجموعات	201	45.080		
	كلي	203			
المجال 4	بين المجموعات	2	85.842	3.122	.046
	داخـل المجموعات	201	27.497		
	كلي	203			
المجال 5	بين المجموعات	2	76.263	2.257	.107
	داخـل المجموعات	201	33.784		
	كلي	203			
إجمالي	بين المجموعات	2	1214.043	2.113	.123
	داخـل المجموعات	201	574.437		
	كلي	203			

ف الجدولية عند درجة حرية (201.2) ومستوى الدلالة = 0.01 = 4.61

ف الجدولية عند درجة حرية (201.2) ومستوى الدلالة = 0.05 = 3.00

يتبين من الجدول (25) أن قيمة "ف" المحسوبة للمجال الأول (مهارات استشعار الأزمة) تساوي (3.215) وهي دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات (مهارات استشعار الأزمة) لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة .

ويتبين من الجدول (25) أن قيمة "ف" المحسوبة للمجال الربع (مهارات استعادة النشاط) تساوي (3.122) وهي دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات (مهارات استعادة النشاط) لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول (26) يوضح ذلك:

جدول (26)

اختبار شافي لدلالة الفروق بين المتوسطات للمجالين الأول والرابع

المتغير التابع		من 5-1	10-6	11 فما فوق
		41.78	41.23	42.75
المجال الأول	فرق المتوسطين	-	.5486	-.9722
	مستوى الدلالة	5-1	.798	.386
		41.78		
	فرق المتوسطين	10-6	-	-1.5208
	مستوى الدلالة	41.23		.057
	11 فما فوق			-
				42.75
المجال الرابع		1-5	6-10	11 فما فوق
		41.28=م	39.89	42.12
	فرق المتوسطين	-	1.3819	-.8472
	مستوى الدلالة	5-1	.491	.697
		41.28=م		
	10-6	-	-2.2292*	
	مستوى الدلالة		.047	
	م			39.89=م
	11 فما فوق			-
				42.12=م

ويتضح من الجدول (26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الأول أيضا يعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الرابع يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح اللذين تفوق سنوات خدمتهم أكثر من (11) سنة .

ويفسر الباحث ذلك بأن هذه الفئة قد اكتمل نضجهم وتعمقت خبرتهم في نواحي الحياة المختلفة، وقد مرت بهم تجارب وخبرات كثيرة واطلعوا على ممارسات عملية لمدارس ومديرين آخرين فأخذوا منه العبر والدروس مما جعلهم أكثر قدرة على استعادة النشاط ورجوع الأمور إلى حالتها الطبيعية بأسرع من أولئك اللذين نقل سنوات خدمتهم عن ذلك.

ويتضح من الجدول (26) أن قيمة "ف" المحسوبة للمجال الثاني (مهارات الوقاية من الأزمات) تساوي (0.072) وهي غير دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه لا توجد دلالة إحصائية في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات (مهارات الوقاية من الأزمات) لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويتضح من الجدول (26) أيضا أن قيمة "ف" المحسوبة للمجال الثالث (مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها) تساوي (1.914) وهي غير دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه لا توجد دلالة إحصائية في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات (مهارات الوقاية من الأزمات) لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويتضح من الجدول (26) أيضا أن قيمة "ف" المحسوبة للمجال الخامس (مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها) تساوي 2.257 وهي غير دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ أي أنه لا توجد دلالة إحصائية في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات (مهارات الوقاية من الأزمات) لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو ذلك الباحث إلى :

1. غالبية مديري المدارس هم ممن قضاوا سنوات عديدة في الخدمة سواء كانوا معلمين أو مديري مدارس لذلك قد استفادوا من طول المدة (أكثر من 10 سنوات) بحيث أصبحوا جميعا متقاربين في الخبرات اللازمة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها أو الاستفادة منها .
2. يدرك جميع المديرين الثمن الباهظ الذي سيدفعونه إذا لم يضعوا الإجراءات الوقائية لمنع الأزمة و التخطيط والاستعداد الجيد لمواجهة أي أزمة والاستفادة من خبراتهم وخبرات المدارس الأخرى المشابهة، ولذلك يولون هذا الأمر أهمية عظيمة .
3. غالبية مديري المدارس هم من المسلمين وممن لديهم حس وثقافة إسلامية، فلديهم التزام ديني والتزام أخلاقي ووطني وهذا يجعلهم يأخذوا بمبادئ الوقاية التي يؤكد عليها الإسلام، وعند

وقوع الأزمة يبذلون أقصى جهد لديهم ويستعينوا بكل الطاقات المتوفرة سواء كانت بشرية أو مادية، ثم يأخذوا العبر والدروس منها ومن أمثالها.

4. يعرف مديرو المدارس أن وراءهم محاسبة وتقييم إن قصروا في أداء ما عليهم من واجبات، فضلا عن الرقابة الداخلية التي هي أهم من كل المحاسبة الخارجية، ولذلك حتى يرضوا ربهم أولا و يجنبوا أنفسهم اللوم والمعاتبة ولفت النظر يبذلوا الإجراءات الوقائية اللازمة ويخططوا ويضعوا التصورات الممكنة ويرسوا الحوادث والتجارب للاستفادة منها.

ثالثا: التحقق من صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثالث على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مديري المدارس في درجة تقديرهم لمهارات إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل. (بكالوريوس _ دراسات عليا).

وللتحقق من صحة الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (27) يوضح ذلك

جدول (27)

قيم "ت" للفروق في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس تبعا لمتغير المؤهل

المتغير التابع	المتغير المستقل (المؤهل)	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال 1	بكالوريوس	42.2203	3.75107	-.002	.998
	فما فوق	42.2222	3.71414		
المجال 2	بكالوريوس	48.5085	5.59435	-.140	.889
	فما فوق	48.6667	4.66575		
المجال 3	بكالوريوس	65.0226	6.89034	-.461	.645
	فما فوق	65.6667	5.77794		
المجال 4	بكالوريوس	41.4237	5.27280	-.188	.851
	فما فوق	41.6296	5.56188		
المجال 5	بكالوريوس	46.6554	5.79183	-.407	.684
	فما فوق	47.1481	6.30448		
إجمالي	بكالوريوس	243.8305	24.64462	-.301	.764
	فما فوق	245.3333	20.51454		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (176) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (176) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.576

يتضح من الجدول (27) أن قيمة "ت" المحسوبة أصغر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1. نسبة الحاصلين على درجة جامعية عليا (ماجستير فما فوق) لا تتعدى نسبة (13 %) وهي نسبة قليلة جدا فلم تؤثر على النتيجة العامة ولم يظهر أثرها، رغم أن المؤهلين بدرجة أعلى لديهم قدرة أكبر في التعامل مع الأزمات .
2. وكالة العوث تدقق كثيرا في اختيار مديري مدارسها فتضع المعايير الدقيقة لذلك ، ثم ترعي هؤلاء المديرين من أول لحظة بدورة إدارية عالية المستوى، وزيارات ميدانية متتالية وورش عمل متنوعة ، ثم بحث إجرائي يتم متابعته خطوة بخطوة ، ولذلك درجة المؤهلين بدرجة البكالوريوس عمليا يقترحوا من أقرانهم الأعلى تأهيلا.
3. يتعرض جميع مديري المدارس لنفس التدريب والتأهيل أثناء الخدمة.
4. عدد كبير من مديري المدارس هم من الذين قضوا عشرات السنين في الخدمة وهذا يعوضهم عن النقص في تأهيلهم عن الفئة القليلة الحاصلين على درجات علمية عليا.

رابعاً: التحقق من صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة:

ينص الفرض الرابع على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مديري المدارس في درجة تقديرهم لمهارات إدارة الأزمات تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي وإعدادي) .

وللتحقق من صحة الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (28) يوضح ذلك:

جدول (28)

قيم "ت" للفروق في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس تبعا لمتغير المرحلة

المتغير التابع	المتغير المستقل (المرحلة)	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال 1	ابتدائي	41.6667	3.80810	-2.136	.034
	إعدادي	42.7745	3.59842		
المجال 2	ابتدائي	48.4314	6.01238	-.255	.799
	إعدادي	48.6275	4.89680		
المجال 3	ابتدائي	64.9216	7.56056	-.394	.694
	إعدادي	65.2941	5.84721		
المجال 4	ابتدائي	41.0588	5.66005	-1.057	.292
	إعدادي	41.8431	4.90654		
المجال 5	ابتدائي	46.5000	6.19605	-.538	.591
	إعدادي	46.9412	5.50036		
إجمالي	ابتدائي	242.5784	26.41723	-.859	.391
	إعدادي	245.4804	21.56626		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (101) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96
 قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (101) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.576

يتضح من الجدول (28) أن "ت" المحسوبة أصغر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والإجمالي لهذه المجالات، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير المرحلة (ابتدائي ، إعدادي).

ويعزو الباحث ذلك إلى :

تشابه مديري المدارس الابتدائية والإعدادية في الظروف العامة المحيطة بهم- التأهيل التربوي والأكاديمي - المستوى الثقافي -الدورات التربوية والإدارية -تجهيزات المدرسة -الدعم المادي والمعنوي الذي يتلقونه من الدائرة- نفس الظروف السياسية والاقتصادية -نفس الدرجة الوظيفية- نفس الراتب- نفس ظروف التقييم السنوي -نفس ظروف المنافسة السنوية، ولهذا كله ليس مستغرباً على الإطلاق ألا يكون هناك فوق ذات دلالة إحصائية في درجة مهاراتهم تعزى لمتغير المرحلة، وهي بذلك تتفق جزئياً مع نتيجة دراسة (الفزاري، 2003).

**السؤال الثالث : ما سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث
بغزة من وجهة نظرکم؟**

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتوجيه هذا السؤال إلى أفراد عينة الدراسة وقام بتجميع استجاباتهم ، وسوف نورد فيما يلي أهم المقترحات التي اقترحها أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم على هذا السؤال المفتوح .

جدول (29)

الترتيب	التكرار	المقترح	الرقم
6	55	عقد دورات متخصصة قصيرة لمديري المدارس حول إدارة الأزمات	1
1	105	إرسال كتب إلى مكاتب المدارس حول إدارة الأزمات	2
5	60	عقد ورش عمل حول بعض الأزمات المدرسية وكيفية التعامل معها	3
4	75	توفير دعم مادي ومعنوي من إدارة التعليم لفرق إدارة الأزمة في المدارس	4
3	80	توجيه دعوات من الجامعات لمديري المدارس لحضور مؤتمرات علمية حول الأزمات وكيفية إدارتها.	5
7	30	توفير الجامعات المحلية لندوات ودورات قصيرة مجانية حول إدارة الأزمة	6
8	25	تقديم الجامعات المحلية لمنح دراسية عليا لمديري المدارس تكون محددة في دراسة إدارة الأزمات .	7
2	98	تزويد المدرس بأبحاث علمية حول إدارة الأزمات	8
11	10	السماح لمديري المدارس بزيارة مراكز متخصصة حول إدارة الأزمات والاطلاع على أعمالها ومخططاتها	9
10	15	تدريب مديري المدارس على مواجهة المشكلات	10
12	8	تدريب مديري المدارس على وضع خطط الطوارئ	11
9	13	تدريب مدير المدرسة على صنع وتنفيذ القرار المناسب في الوقت المناسب	12
13	7	اطلاع المدير على المتوقع منه	13
14	5	اطلاع المدير على استمارة تقييمه السنوية مسبقاً	14

ويتضح من الجدول (29) أن أعلى فقرتين هما :

- إرسال كتب إلى مكاتب المدارس حول إدارة الأزمات ، وقد احتلت المرتبة الأولى .
- تزويد المدرس بأبحاث علمية حول إدارة الأزمات ، وقد احتلت المرتبة الثانية .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1. افتقار مكاتب المدارس إلى الكتب التربوية المتخصصة في إدارة الأزمات وكذلك الأبحاث .
2. عدم رغبة مديري المدارس في بذل مزيد من الجهد لتحصيل هذا النوع من المهارات .
3. قناعة غالبية مديري المدارس بأن لديهم من المهارات ما يكفي لمواجهة أي أزمة .
4. نفور بعض مديري المدارس من الحلقات التدريبية وورش العمل .

ويتضح من الجدول أن أدنى فقرتين هما :

- اطلاع المدير على استمارة تقييمه السنوية مسبقاً ، وقد احتلت المرتبة (14) .
- اطلاع المدير على المتوقع منه ، وقد احتلت المرتبة (13) .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

يبدو أن هؤلاء المديرين من أصحاب الخبرة المحدودة حيث أن المدير يعرف ما هو المتوقع منه ، ويعرف أيضاً استمارة تقييمه السنوية ، إلى إذا كان يرغب في تغيير ذلك إلى ما هو أفضل منه .

وخلاصة القول : يرى الباحث وبعد الاطلاع على الأبحاث والتشاور مع أهل الاختصاص أنه يمكن تنمية مهارات مديري المدارس في إدارة الأزمات بالخطوات الآتية :

1. إعطاء المديرين الحرية الكاملة في اتخاذ الإجراءات اللازمة حسب وع المدرسة.
2. تشكيل فريق لإدارة الأزمات في المدارس لمساعدة المدير .
3. تدريب المديرين على التخطيط المدرسي الذي يمكن المدير من وضع الرؤى والرسالة المدرسية المناسبة التي تراعي المستقبل.
4. تنمية أفكار المعلمين والمديرين الإبداعي.
5. إرسال كتب إلى مكاتب المدارس حول إدارة الأزمات
6. تزويد المدرس بأبحاث علمية حول إدارة الأزمات .
7. عقد دورات متخصصة قصيرة لمديري المدارس حول إدارة الأزمات .
8. عقد ورش عمل حول بعض الأزمات المدرسية وكيفية التعامل معها .
9. توفير دعم مادي ومعنوي من إدارة التعليم لفرق إدارة الأزمة في المدارس .
10. توجيه دعوات من الجامعات لمديري المدارس لحضور مؤتمرات علمية حول الأزمات وكيفية إدارتها.
11. تقديم الجامعات المحلية لمنح دراسية عليا لمديري المدارس تكون محددة في دراسة إدارة الأزمات .

12. تدريب مديري المدارس على مواجهة المشكلات ، ووضع خطط الطوارئ ، وصناعة وتنفيذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .
يرى الباحث أن هذه الخطوات إذا تم إتباعها أو الأخذ بجزء منها يمكن أن تتطور مهارات مديري المدارس أضعاف ما هي عليه الآن وبالتالي نكون قد قدمنا خدمة جلييلة لطلابنا ومجتمعنا .

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- إعطاء مديري المدارس الحرية الكاملة في إنشاء فرق لإدارة الأزمات في مدارس وكالة الغوث، وتوفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات، ليوفروا التدريب و الدعم المناسب لمدارسنا.
- إعطاء المدير الحرية الكاملة لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لمدرسته.
- تدريب المديرين على التخطيط الاستراتيجي المناسب لمدرسته.
- ضرورة إنشاء صندوق شكاوى للطلبة للتعرف على مشاكلهم أو ما يقلقهم لإيجاد الحلول المناسبة في وقتها.
- ضرورة وجود أرشيف معلومات يتضمن الأزمات التي تحدث في المدرسة وكيفية التعامل معها و أهم الايجابيات والسلبيات .
- ضرورة توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمدربين في مجال إدارة الأزمات ، وحثهم على حضورها والعمل على تحفيزهم.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المدرسة في معالجة الأزمات لتوفير الدعم المعرفي للمدرسة .
- توفير تدريب وتعليم مستمر حول أحدث ما يتوصل إليه العلم في إدارة الأزمات لفريق إدارة الأزمة في المدرسة.
- توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين حتى يكونوا جاهزين لمواجهة الأزمات مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المنشود.
- عقد اجتماعات دورية بين مديري المدارس والمساعدين لهم لمناقشة مشاكلهم وأزماتهم وكيفية التغلب عليها.
- توفير الدعم المادي والمعنوي والبشري والفني وجميع متطلبات مواجهة الأزمات.
- تفريغ عاملين مؤهلين في كل مدرسة مهمتهم التخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة أو الوقاية منها.
- ترسيخ بعمق مفاهيم وقيم التعاون والمشاركة في المؤسسات التعليمية.
- عقد محاضرات وندوات وحلقات نقاش تقوم بها نخبة من الخبراء والمتخصصين يحضرها فرق إدارة الأزمات في المدارس.
- عمل دورات ومؤتمرات متخصصة للعاملين لتأهيل الكوادر البشرية وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم.
- إيجاد قاعدة بيانات منظمة لكل ما يتعلق بالأزمات المدرسية أو التعليمية.

- تقوية الاتصالات بين المدارس وبين المجتمع ومؤسسات المجتمع المدني.
- الاستفادة من الخبرات في الدول المحيطة بتوفير الأبحاث التي تجرى فيها حول الموضوع من أجل الاطلاع عليها والاستفادة منها.
- عقد مؤتمرات علمية سنوية حول إدارة الأزمات لمناقشة بعض الأزمات التي واجهها الوطن ومؤسساته خاصة التعليمية والسبل التي أتبعت لمواجهتها ووضع تصورات لأزمات مستقبلية وكيفية مواجهتها.
- ضرورة العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً أو مكملاً للتخطيط الإستراتيجي، حيث أن إدارة الأزمات تمكن من التعامل مع الحالات الطارئة التي تحدث، بتجنبها أو الحد من سلبياتها عند حدوثها قبل أن يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- العمل على المراجعة المستمرة لخطط إدارة الأزمات، وإجراء التجارب الوهمية للتعامل مع الأزمات المختلفة، لاختبار مدى كفاءة وفاعلية تلك البرامج والخطط، وذلك بهدف التعرف على مواطن الضعف لتجاوزها، وتحديد مواطن القوة لزيادة دعمها وتأصيلها.
- الحرص على التعلم من العبر والدروس المستفادة من الأزمات السابقة التي تم مواجهتها، وكذلك الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات في المدارس الأخرى والدول الأخرى، وذلك لزيادة كفاءة وفاعلية التدابير والنظم الوقائية التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية لقابلية التعرض للأزمات المماثلة.
- إعطاء المديرين التفويض اللازم والكافي لمواجهة الأزمات .
- الاهتمام بحفز وتشجيع الدراسات والأبحاث العلمية وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية الأكثر تخصصاً في مجال إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العام والخاص، وذلك من أجل خلق قاعدة معرفية علمية بجوانب متعددة لإدارة الأزمات.
- **عناوين مقترحة لدراسات قادمة:**
 1. أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية مديري المدارس في إدارة الأزمات في مدارس قطاع غزة.
 2. دراسة إدارة الأزمات في ضوء الفكر الإداري الإسلامي .
 3. دراسة مقارنة بين إدارة الأزمات في مدارس وكالة الغوث بغزة ومدارس السلطة الوطنية.
 4. درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والموجهين .
 5. دراسة مقارنة بين قطاع غزة وجنوب أفريقيا لأهم الأزمات التي تعرض لها المدارس والأسباب الكامنة وراء ذلك .

قائمة المراجع والمصادر

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- (1) أبو قحف، عبد السلام (2002)، "دليل المدير إدارة الأزمات في تفويض السلطة - ملامح الإصلاح العقود الإدارية - إدارة الأزمات"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- (2) أبو لبدة، سبع، (1982 م) "مبادئ القياس النفسي والتقييم التربوي"، ط 2 عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية، الأردن.
- (3) أحمد، إبراهيم أحمد (2002م): "إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي.
- (4) احمد، إبراهيم أحمد (2003م): "إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي"، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- (5) البرعي، محمد (1408 هـ). "الإدارة في التراث الإسلامي، الجزء الأول، السعودية، جدة: مكتبة الخدمات الحديثة.
- (6) البزاز، حسن (2001): إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط 1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- (7) التميمي، حسين (1998): "أساسيات إدارة الخطر"، الإمارات العربية المتحدة (دبي): دار العلم.
- (8) توفيق، عبد الرحمن (2004م): "إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- (9) الحملاوي، محمد رشاد (1995): "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، ط 2، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- (10) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك، 2000)، "منهج المدير الفعال: فن إدارة الأزمات والصراعات": مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- (11) الخطيب، إبراهيم و الخطيب، أمل (2003): "الإشراف التربوي فلسفته، أساليبه، تطبيقاته"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
- (12) الخضير، محسن أحمد (2003): "إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، ط 2، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- (13) الرازم، عز الدين (1995): "التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات"، ط 1، عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع.
- (14) الرازي، أبو بكر (1967): "مختار الصحاح"، بيروت: دار الكتاب العربي.

- (15) عابدين، محمد(2001): "الإدارة المدرسية الحديثة " ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- (16) ربيع، هادي مشعان(2006): "المدير المدرسي الناجح"، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- (17) كامل، عبد الوهاب(2003): "سيكولوجية إدارة الأزمات"، ط1، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- (18) ماهر، أحمد(2006): "إدارة الأزمات"، الإسكندرية، دار الجامعة، ط1.
- (19) متولي، مصطفى(1983): "الإشراف الفني في التعليم" دار المطبوعات الجديدة، مصر
- (20) مرسى، محمد منير (2001): "الإدارة المدرسية الحديثة"، ط3، القاهرة: عالم الكتب.
- (21) ملحم، سامي(2000): "مناهج البحث في التربية و علم النفس"، ط1، ص324، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- (22) الشعلان، فهد أحمد(2002): "إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات"، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (23) عز الدين، أحمد جلال(1990): "إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- (24) العميرة، محمد(2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- (25) عليوة، السيد (2003): "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- (26) فهمي، محمد سيف الدين، محمود، حسن عبد الملك(1994): "تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- (27) الهزايمة، وصفي(2004): "القيادة وإدارة الأزمات التربوية"، الأردن، اربد: عالم الكتب الحديث.
- (28) الهميم، عبد اللطيف (2004). "إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر"، عمان، دار عمار للنشر والتوزيع.
- (29) هلال، محمد عبد الغني(1999) "مهارات إدارة الأزمات"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4.

ثانياً : الدراسات المحلية

1. حمدونة، حسام الدين(2006). "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
2. عودة، رهام(2008). "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العلي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

3. زقوت ، نبيل (2007) . " تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين " رسالة ماجستير غير منشورة ،غزة : الجامعة الإسلامية.
4. نشوان، جميل(1998). "إدارة السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،غزة: الجامعة الإسلامية

ثالثاً : الدراسات العربية

- (1) آل ناجي ، محمد(1994م) :الإدارة في منهج الإسلام،القاهرة،مجلة الأزهر،الجزء السابع،السنة 66.
- (2) أبوشامة ، عباس(1995م) : "إدارة الأزمة في المجال الأمني " ، الإمارات ، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي ، م4 ، ع4 .
- (3)
- (4) جبر، محمد صدام (1998): " المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات "، تونس: المجلة العربية للمعلومات.
- (5) الجمال، أبو العزائم وحكيم، ثابت: " السلوك القيادي لدى نظار مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم ووجهة نظر مدرسيهم"، دار الثقافة: القاهرة.
- (6) أبو خليل،محمد إبراهيم (2001م). "موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها،مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع،العدد(21)، القاهرة،ص259-318 .
- (7) الأعرجي، عاصم محمد و دقامسة، مأمون محمد (2000م): " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة ، م39، ع4، 2000م.
- (8) الدهان ، أميمة (1989م) . "إدارة الأزمات في المنظمات " أبحاث اليرموك ، مج5، ع3،ص67.
- (9) الزاملي،علي(2006).الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان،كلية التربية ،مجلة العلوم التربوية والنفسية،المجلد8،العدد3:جامعة البحرين ص63-85.
- (10) سليمان، ريم (2001).الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية ،دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم النفس التربوي، كلية التربية ، جامعة طنطا :القاهرة.

- 11) السويلم، عبد العزيز(1995):" معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها للأسس العلمية للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس لمنطقة الخرج التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض.
- 12) الشيخ ،سوسن (2000): " إدارة الأزمات في الفكر الإسلامي " ، مجلة مركز صالح للاقتصاد الإسلامي ،السنة الرابعة ، العدد العاشر ،ص16-93
- 13) كردم، عبد الله متعب(2005):" اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 14) الألفي ،أشرف (2003). "إدارة أزمات التعليم في مصر،دراسة تحليلية مستقبلية،رسالة دكتوراه،مصر:جامعة المنصورة.
- 15) المهدي،هيبه(1999). "الممارسات السلوكية لمديري المدارس في العامل مع الأزمات داخل المدرسة ، مجلة كلية التربية:التربية وعلم النفس،المجلد4،العدد 26 ،جامعة عين شمس،ص143-221 .
- 16) الشريدة،هيام و الأعرجي،عاصم(2003). " العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية"، الرياض:المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية) ، م4 ، ع 1، الرياض.
- 17) عامر ،أحمد ،(1996).القائد في موقف الأزمة، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات في الفترة من 12-13 أكتوبر،الجزء الأول ،وحدة إدارة الأزمات، كلية التجارة ،جامعة عين شمس: القاهرة.
- 18) الفزاري،محفوظة(2003). "تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان،رسالة ماجستير،مسقط:جامعة السلطان قابوس.
- 19) الفثامي، جميل(1995). " نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، مكة المكرمة :جامعة أم القرى.
- 20) اليحيوي، صبرية (2006). "إدارة الأزمات في المدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة"،بحث محكم، الرياض: جامعة الملك فهد.
- 21) ورقة عمل / الخطيب ، أحمد ، وبني عبده ، محمد عرسان (1994) ، " تطوير معايير الترقية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 29 .
- 22) عبد القادر،نادية(2007). "إدارة الأزمات وحل المشكلات"،الدراسة التدريسية للمعلمات ،الكويت،ص9.

رابعاً: منشورات دائرة التربية والتعليم

- 1) دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ، مركز التطوير (2008) : إحصاءات بأعداد مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة ، غزة .
- 2) دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث،مركز التطوير(1008):إعلان عن وظيفة مدير مساعد (عربي،انجليزي) ،غزة.

خامساً : المراجع الالكترونية

www.dpicegypt.com (1)

www.education.unisa.edu.au/jee (2)

<http://www.esg.uqam.ca> (3)

سادساً: المقابلات الشخصية

- 1) صيام،مراد(2009/3/25):مقابلة شخصية،مرشد تربوي،مدرسة مصطفى حافظ الابتدائية.
- 2) جبر،أميلة(2009/3/25): مقابلة شخصية،مرشد تربوي،مدرسة بنات خان يونس الإعدادية.
- 3) حمدان،محمود(2009/7/4): مقابلة شخصية،مدير مدرسة أحمد عبد العزيز الإعدادية
- 4) الفرا، معمر(2009/7/5): مقابلة شخصية،مدير مدرسة ذكور مصطفى حافظ الابتدائية
- 5) عساف،اعتدال(2009/7/8): مقابلة شخصية، مديرة مدرسة بنات بني سهيلا الإعدادية

سابعاً : المراجع الأجنبية

1. Callahan, Connie J,(2000).”school counselors : untapped Recourses for safe school : , **principal leadership** , vol. (1) ,pp132-197.
2. Ellickson saner (1997) .profiles of violent youth substance Use and other concurrent problems **American Journal of public Heath** vol 87, Number 6, page 5 :1985-1991.
3. Herman, Jerry (1994). **Crisis Management : A guide to school Crises and Action taken by practicing administrators ,leadership series** M.S. Corwin press , inc.
4. Moriarty, Anthony and Others et al , (2001). "A Clear Plan School **Crisis Management** " ,N.A.S.S.P Bulletin Vol.77,No.Apr .
5. Paine, Cathy, Sprague , Jefffrey (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.p.p25 .
6. Thompson, rosemary, (1990). "strategies for crisis management in the schools" **nassp bulletin** vol (73) no (5) .
 7. Trump, Kenneth S (2000) ." **class room killers ? hall may hostages? How school can prevent and manage school crisis** " California .
 8. Cornell,D &Shears, P(1998), Common Errors in school crisis Response Learning from our Mistakes ,**psychology in the school** ,vol(33),page277-307.
 9. Fink, Steven(1989),Crisis management ,American management, New York, Association, Vol (7),N(1).
 - 10.Mathai ,Christina (2002) ,Surveying School Counselors via the Internet regarding their experience and training need in crisis intervention , PhD, Virginia Polytechnic .

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع / تحكيم استبانة

الدكتور الفاضل /

حفظه الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة " ، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية - في الجامعة الإسلامية - غزة ، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة بالإضافة أو الحذف أو التعديل أو أية ملاحظات على فقراتها سواء من حيث الشكل أو المضمون وذلك حتى يتسنى للباحث إخراجها بشكل لائق ومناسب للدراسة التي يقوم بها الباحث، ولكم منا جزيل الشكر والامتنان .

ودمتم لدعم مسيرة البحث العلمي

الباحث

عاطف محمد صقر

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة : مديرة المدرسة، المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الموضوع / تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : " درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة " ، وبصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذلك ، الاستبانة مكونة من خمس مجالات :

المجال الأول / مهارات استشعار الأزمة .

المجال الثاني / مهارات الوقاية من الأزمات.

المجال الثالث / مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها.

المجال الرابع / مهارات استعادة النشاط .

المجال الخامس / مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها .

يرجى وضع إشارة (✓) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة في الخانة المناسبة ، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

عاطف محمد صقر

بيانات أساسية : -

الجنس ذكر أنثى
 المؤهل العلمي بكالوريوس ماجستير وما فوق
 سنوات الخدمة في العمل 1-5 سنوات 6-10 سنوات 11 سنة وما فوق
 المرحلة الدراسية ابتدائي إعدادي

الإستبانة

المجال الأول : مهارات استشعار الأزمة :

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

المجال الثاني : مهارات الوقاية من الأزمات

1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

					أراعي أهمية توزيع الأدوار عند وقوع الأزمة.	10
					أطلع على الاستعدادات المادية لمواجهة الأزمات .	11
المجال الثالث: مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها						
					أضع خطط كافية لإدارة الأزمات في المدرسة حين وقوعها.	1
					أعمل على خفض حدة التوتر بين الطلبة والمعلمين بالمدرسة	2
					أقوي الروح المعنوية للطلبة والمعلمين بعد وقوع الأزمة .	3
					أبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لمواجهة الأزمات.	4
					أستثمر الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	5
					أتقن مهارات شخصية تؤهني للسيطرة على الأزمة .	6
					أسيطر مع فريقتي على الأزمة عند حدوثها.	7
					أحد من انتشار واستمرار الأزمة بعد فترة زمنية مناسبة من وقوعها.	8
					أقوم بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة.	9
					أشجع المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة.	10
					أجري عملية الاتصال للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها الأزمة .	11
					أستخدم خطوات التفكير العلمي في معالجة الأزمة .	12
					أشرك المعلمين في صنع القرار لحل الأزمة .	13
المجال الرابع: مهارات استعادة النشاط .						
					أقيم الخطط التي استخدمت في التعامل مع الأزمات.	1
					أأخذ الإجراءات لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية .	2
					أفعل قنوات الاتصال مع الإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة.	3
					أعمل على اتخاذ كافة الإجراءات للتخفيف من آثار الأزمة.	4
					أخصص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.	5
					أسيطر على الآثار التي ترتبت على حدوث الأزمة.	6
					أعمل حملات إعلامية للمواطنين لبيان أضرار الأزمات .	7
					أقوم بإعداد الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمات .	8
					أوفر قاعدة بيانات تسهم بفاعلية مع الأزمات في المستقبل .	9
					أحدد والمعلمين الجوانب السلبية المسببة لحدوث الأزمة .	10
المجال الخامس: مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها.						
					أستخلص الدروس من الأزمات التي واجهتني .	1
					أقيم الخطط السابقة من أجل تطويرها للتعامل مع أزمات مشابهة.	2
					أستفيد من أساليب معالجة الأزمات في المدارس الأخرى.	3
					أستثمر المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.	4
					أدرس أسباب الأزمة بهدف تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.	5
					أضع خطط طوارئ لمعالجة الأزمات المستقبلية .	6

					أفوض سلطة كافية لفريقي للتعامل مع الأزمات مستقبلياً.	7
					أحرص على حضور دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات.	8
					أحرص على إشراك المعلمين في دورات لإدارة الأزمات.	9
					أفعل النشاطات الطلابية التي تحميهم من الوقوع في الأزمات.	10
					أقوم بمتابعة آثار الأزمات لضمان عم تكرارها في المستقبل.	11

ثالثاً : السؤال المفتوح :

ما سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة من وجهة نظركم .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (2)
الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة / : مديرة المدرسة، المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الموضوع / تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : " درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسبل تنميتها" ، وبصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذلك ، الاستبانة مكونة من خمس مجالات :

المجال الأول / مهارات استشعار الأزمة .

المجال الثاني / مهارات الوقاية من الأزمات.

المجال الثالث / مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها.

المجال الرابع / مهارات استعادة النشاط .

المجال الخامس / مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها .

يرجى وضع إشارة (✓) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة في الخانة المناسبة ، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

عاطف محمد صقر

بيانات أساسية : -

- الجنس ذكر أنثى
- المؤهل العلمي بكالوريوس ماجستير وما فوق
- سنوات الخدمة في العمل 1-5 سنوات 6-10 سنوات 11 سنة وما فوق
- المرحلة الدراسية ابتدائي إعدادي

الإستبانة

المجال الأول : مهارات استشعار الأزمة :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1 أشكال فرق مختلفة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.
					2 أقوم بمسح البيئة المدرسية للتعرف على مؤشرات احتمال وقوع الأزمة.
					3 أقوم بتحليل مؤشرات وقوع الأزمة.
					4 أنظم لقاءات مع البرلمان الطلابي للتعرف على هموم الطلبة .
					5 أوفر الإمكانيات المادية اللازمة لعمل الفريق .
					6 أجدد جميع المعلمين لتزويدي بالمعلومات أولاً بأول.
					7 أحافظ على علاقات طيبة مع المعلمين .
					8 أنشئ صندوق شكاوي للطلبة للتعرف على ما يقلقهم.
					9 أنظم لقاءات مع قيادات الطلبة للتعرف على أزمات الطلبة.
					10 أتوقع الأزمات التي يمكن أن تواجه المدرسة في المستقبل.
المجال الثاني : مهارات الوقاية من الأزمات					
					1 أضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات .
					2 أضع تعليمات إدارية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات.
					3 أوفر الدعم المعنوي للفريق الذي يقوم بتشخيص الأزمات .
					4 أوفر الإمكانيات المادية لفريق العمل من أجل الوقاية من الأزمات.
					5 أراجع الخطط باستمرار لتجنب وقوع الأزمات.
					6 أعقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المحتملة
					7 أجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها .
					8 أهين المعلمين نفسياً للتعامل مع الأزمات
					9 أهين الطلبة نفسياً للتعامل مع الأزمات
					10 أضع مع فريق عملي سيناريوهات لمواجهة الأزمات
					11 أراعي أهمية توزيع الأدوار لتفادي وقوع الأزمة.
					12 أتابع الاستعدادات المادية لمواجهة الأزمات .
المجال الثالث: مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها					

					1	أضع خططاً كافية لإدارة الأزمات في المدرسة حين وقوعها.
					2	أعمل على خفض حدة التوتر بين الطلبة والمعلمين بالمدرسة
					3	أرفع الروح المعنوية للمعلمين بعد وقوع الأزمة .
					4	أرفع الروح المعنوية للطلبة والمعلمين بعد وقوع الأزمة .
					5	أتبنى سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لمواجهة الأزمات.
					6	أستثمر الإمكانيات المادية المتوفرة لاحتواء الأزمة.
					7	أستثمر الإمكانيات البشرية المتوفرة لاحتواء الأزمة.
					8	أمتلك مهارات شخصية تؤهلني للسيطرة على الأزمة .
					9	أسيطر مع فريقتي على الأزمة عند وقوعها.
					10	أعمل على الحد من انتشار الأزمة بعد فترة زمنية مناسبة من وقوعها.
					11	أقوم بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة.
					12	أشجع المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة.
					13	أجري عملية الاتصال للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها الأزمة .
					14	أستخدم خطوات التفكير العلمي في معالجة الأزمة .
					15	أشرك المعلمين في صنع القرار لحل الأزمة .
المجال الرابع: مهارات استعادة النشاط .						
					1	أقيم الخطط التي استخدمت في مواجهة الأزمات.
					2	أخذ الإجراءات لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية .
					3	أفعل قنوات الاتصال مع الإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة.
					4	أخذ كافة الإجراءات للتخفيف من آثار الأزمة.
					5	أخصص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.
					6	أعالج الآثار التي ترتبت على حدوث الأزمة.
					7	أعمل حملات إعلامية للمواطنين لبيان أضرار الأزمات .
					8	أدرس أسباب الأزمة بهدف منع حدوثها في المستقبل .
					9	أوفر قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التعرف على الأزمات في المستقبل .
					10	أحدد مع المعلمين الجوانب السلبية المسببة لحدوث الأزمة .
المجال الخامس: مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها.						
					1	أستخلص الدروس من الأزمات التي واجهتني .
					2	أقيم الخطط السابقة من أجل تطويرها للتعامل مع أزمات مشابهة.
					3	أستفيد من أساليب معالجة الأزمات في المدارس الأخرى .
					4	أستثمر المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
					5	أدرس أسباب الأزمة بهدف تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.
					6	أضع خطط طوارئ لمعالجة الأزمات المستقبلية .
					7	أفوض سلطة كافية لفريقي للتعامل مع الأزمات مستقبلياً.
					8	أحرص على حضور دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات.

					أحرص على إشراك المعلمين في دورات لإدارة الأزمات.	9
					أفعل النشاطات الطلابية التي تحميهم من الوقوع في الأزمات.	10
					أقوم بمتابعة آثار الأزمات لضمان عدم تكرارها في المستقبل.	11

ثالثاً : السؤال المفتوح :

ما سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة من وجهة نظركم .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

م	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
2	د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
3	د. محمد الأغا	الجامعة الإسلامية
4	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
5	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
6	د. رزق شعت	جامعة الأقصى
7	د. خالد السر	جامعة الأقصى
8	د. منير إسماعيل	جامعة الأقصى
10	د. محمود الجعبري	وزارة التربية والتعليم
11	د. محمود حمدان	وكالة الغوث
12	د. حاتم دحلان	وكالة الغوث

ملحق رقم (4)
صورة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم:/35/ع

Date:2009/06/16

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،



تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ عاطف محمد موسى صقر، برقم جامعي 2007/0148 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/ الإدارة التربوية؛ وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والمعونة بـ:

درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة
وسبل تنميتها

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد



الأخيرة / سراد المحررة
راج سامة، لباور ودلالة بتعبئة
الإستبانة المرتقة بكونه
وتنفيذها قبول فائق الإلتزام
فصل
رئيسة الأقسام
16.06.2009


ملحق رقم (5)

صورة

إعلان لوظيفة مدير مساعد باللغة الإنجليزية

**UNITED NATIONS RELIEF AND WORKS AGENCY
FOR PALESTINE REFUGEES IN THE NEAR EAST**
Gaza Field UNRWA Internal/External Vacancy Notice No.16/8

24 August 2008

Post Title : Head Teacher / Assistant Head Teacher	Department: Education	Grade : 07-10 Salary : \$507.80 - \$654.30	Location: Gaza
1. PLACE IN THE ORGANIZATION :- These positions work under the direction of Deputy, Chief Field Education Programme and are responsible for supervising academic and administrative activities within a school. 2. RESPONSIBILITIES AND DUTIES:- (A) Administers the school, including:- <ul style="list-style-type: none">- Custodianship and maintenance of the premises, equipment and supplies.- Maintenance of school records.- Preparation of required correspondence and reports. (B) Provides professional direction to the school, including:- <ul style="list-style-type: none">- Preparation of school timetables.- Undertaking class visits to ensure curriculum is properly followed.- Maintenance of order and discipline among pupils. (C) Teaches a minimum of six periods per week in the school. (D) Performs such other duties as may be assigned. 3. SUPERVISION:- Responsible for supervising all teachers and school attendants in the school 4. MINIMUM QUALIFICATIONS : <u>Elementary Cycle Schools</u> (A) <u>Education :</u> <ul style="list-style-type: none">- Successful completion of full secondary education <u>plus</u> a two-year Teacher Training Course <u>or</u>- Related Bachelor Degree <u>plus</u> at least a one-year Teacher Training Certificate. (B) <u>Experience:-</u> <ul style="list-style-type: none">- Five years satisfactory teaching experience including two with UNRWA.		Preparatory or Mixed Cycle Schools (A) <u>Education :</u> <ul style="list-style-type: none">- Related Bachelor Degree <u>plus</u> at least a one-year Teacher Training Certificate. (B) <u>Experience:-</u> <ul style="list-style-type: none">- Five years satisfactory teaching experience including two with UNRWA. 5. ADDITIONAL INFORMATION:- <ul style="list-style-type: none">- UNRWA is an equal opportunity employer and welcomes applications equally from male and female candidates.- It is Agency policy to give full consideration to disabled candidates whose disability does not militate against the effective performance of the duties of the post.- Appointment to this post is subject to probationary service of 12 months duration. Upon the satisfactory completion of the probationary period appointment will be confirmed subject to the continuing need for the post.- Staff members are subject to the authority of the Commissioner-General and to assignment by him to any of the activities or offices of the Agency in or outside the area of its operations.- The Agency's Administration reserves the right to make no appointment if a suitable candidate cannot be found from among the applicants without giving reasons.- Among candidates of equal merit, priority will be given to internal candidates and registered Palestine refugee.	
APPLICATIONS:- Interested candidates should apply by completing a Personal History Form in English submitting it to Field Personnel Officer directly or to the Head of the nearest UNRWA installation in order for the applications to reach the Personnel Division not later than 23 September 2008			
 Ibrahim Habil Field Personnel Officer, UNRWA - Gaza			

ملحق رقم (6)

صورة

إعلان لوظيفة مدير مساعد (مترجم للعربية)
الوكالة الدولية لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى
مكتب الوكالة في غزة / إعلان داخلي وخارجي رقم 8/16 24 أغسطس 2008

العنوان	الدرجة : 7 - 10 الراتب : 507.80 - \$654.30	الدائرة التعليم	المسمى الوظيفي مدير مساعد مدير مدرسة
(مدارس التعليم الأساسي المختلط)			
<p>أ. المؤهلات العلمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - درجة البكالوريوس في التخصص المطلوب بالإضافة إلى شهادة تدريب معلمين لسنة واحدة على الأقل . ب.الخبرة : خمس سنوات خبرة في مجال التعليم منها سنتين تعليم في الوكالة. <p>5.معلومات إضافية</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقدم الوكالة فرصاً متكافئة للتوظيف و تستقبل الطالبات من كلا الجنسين بلا تفریق و بكل مساواة. - من سياسة الوكالة أن تعطي اهتماماً كاملاً للأفراد للمعاقين دون أن تؤثر الإعاقة على القيام بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه . - تكون مدة التعاقد على هذه الوظيفة لمدة 12 شهراً قابلة للتجديد طالما أن هناك حاجة لهذه الوظيفة . - يخضع موظفو الوكالة لسلطات المفوض العام و يمكنه التكليف بنشاطات معينة أو العمل في مكاتب الوكالة في الداخل أو الخارج ضمن نطاق عملياتها. - يمكن إدارة الوكالة الاحتفاظ بحق عدم التوظيف إذا لم تجد الشخص المناسب لهذه الوظيفة ضمن الطلبات المقدمة و دون إعطاء أية أسباب. - يكون حق أولوية التوظيف لموظفي الوكالة و الأفراد اللاجئين المسجلين . 			
<p>1. المكانة في الوكالة هذه الوظائف تعمل تحت التمثيل المباشر لرئيس برنامج التربية و التعليم و بحيث يكون مكلفاً بمهام الإشراف الأكاديمي و النشاطات الإدارية في المدرسة .</p> <p>2. المسؤوليات و الواجبات :</p> <p>أ. الإدارة المدرسية و تشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القيام بالتعاقد اللازم لصيانة المدرسة و التزود بالمعدات اللازمة . - صيانة السجلات المدرسية . - تحضير التقارير و المراسلات . <p>ب. التوجيه في المدرسة و يشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحضير الجداول المدرسية . - القيام بالزيارات الصفية للتأكد من سير العمل . - ضبط انتظام الطلبة و سلوكهم . <p>ج. تعليم 6 حصص أسبوعياً على الأقل.</p> <p>د. القيام بمهام أخرى يكلف بها.</p> <p>3. الإشراف: الإشراف على جميع المدرسين و الأذنة العاملين في المدرسة .</p> <p>4. المؤهلات المطلوبة :</p> <p>(مدارس التعليم الأساسي)</p> <p>أ. المؤهلات العلمية : حاصل على الثانوية العامة بالإضافة إلى شهادة معهد المعلمين سنتين أو</p> <ul style="list-style-type: none"> - درجة البكالوريوس في التخصص المطلوب بالإضافة إلى شهادة تدريب معلمين لسنة واحدة على الأقل . <p>ب. الخبرة : خمس سنوات خبرة في مجال التعليم منها سنتين تعليم في الوكالة.</p>			
<p>- الطلبات :</p> <p>للأفراد المهتمين ، يجب تعبئة كافة البيانات الشخصية في طلب التوظيف المكتوب باللغة الانجليزية و تسليمه لمكتب الوكالة مباشرة في الفرع الرئيسي في موعد 13 سبتمبر 2008</p> <p>إبراهيم الهبيل مدير مكتب المستخدمين غزة - الوكالة الدولية لإغاثة و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين</p>			

ملحق رقم (7)

أسئلة المقابلة مع المرشد النفسي

السؤال الأول : ما هي أهم المشاكل التي تعرض عليكم من الطلاب وتكرر باستمرار .

السؤال الثاني: ما هي الصعوبات التي تواجهكم في عملكم كمرشدين.

السؤال الثالث: هل هناك مشاكل يمكن أن تتحول إلى أزمات تهدد سير العملية التعليمية.

السؤال الرابع : ما أثر العدوان سنة 2009 على قطاع غزة على نفسية وسلوك طلاب المدارس.

ملحق رقم (8)

أسئلة المقابلة مع مديري المدارس

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها " لذا نرجو من حضرتكم المساعدة في إتمام هذه الدراسة بالإجابة على هذه الأسئلة.

السؤال الأول : ما هي أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة سواء مع الطلبة أو المعلمين أو المجتمع المحلي ، أو مع إدارة التعليم.

السؤال الثاني : هل هناك مشاكل متكررة ومستعصية على الحل.

السؤال الثالث: هل يمكن أن تتحول هذه المشاكل إلى أزمات.

السؤال الرابع: هل مدير المدرسة لديه الإمكانيات الذاتية والمادية والفنية للتغلب أو تجنب هذه الأزمات أو المشاكل المتكررة.

السؤال الخامس :كيف يمكن تطوير مهارات مديري المدارس في إدارة وحل الأزمات.