

إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة

صبرية بنت مسلم اليحيوي

أستاذ التخطيط والإدارة التعليمية المساعد، بقسم التخطيط والإدارة التعليمية

المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ٢٧/٢/١٤٢٦هـ، وقبل للنشر في ١٧/٤/١٤٢٦هـ)

ملخص البحث. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية و الدورات التدريبية، نوع وحجم المبنى المدرسي، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل إدارة الأزمات في المدارس.

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من: المديرات، والوكيلات، والمعلمات (اللاتي يشكلن فريق الأزمات)، في المدارس وقد بلغ عددهن ٤٩٩ مديرة، ووكيلة ومعلمة، استجاب منهن ٤٤٢ بنسبة ٨٩٪ من المجتمع الأصلي لأفراد عينة الدراسة.

استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من ٨١ عبارة موزعة على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه،

المتابعة ، تشكيل عضوات فرق الأزمات ، القيادة ، نظام الاتصال ، نظام المعلومات ، اتخاذ القرارات ، التقييم أُجري عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين ، واختبار الثبات بتطبيقها على عينة بلغت ٢٤ فرداً فكانت قيمة معامل ارتباط الاستبانة ٠.٩٧ عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، واختبار (ت) ، وتحليل التباين الأحادي ، واختبار شيفيه ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها :

- ترى أفراد عينة الدراسة أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.
- ترى أفراد عينة الدراسة أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات ، وأقلها تقويم الأزمات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية ، و حجم المبنى المدرسي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستن لعمليات إدارة الأزمات التي تتعلق: بالتنظيم ، التوجيه ، القيادة تبعاً لنوع المبنى المدرسي لصالح المديرات في المباني الحكومية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس ، و حجم المبنى المدرسي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: لنوع المبنى المدرسي لصالح المعلمات في المباني الحكومية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم عدد من التوصيات ، ووضع استراتيجية مقترحة لتفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس ، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

المقدمة

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. و المدرسة المعاصرة تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة سواءً أكانت: اجتماعية أم اقتصادية أم تربوية أم تقنية أم بيئية [١، ص ١٧٣٣]، [٢، ص ٣]. الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها. إلا أنه يمكن منع الأزمة، أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات، باستخدام عمليات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة. حيث أكدت الدراسات على أن إدارة الأزمات بفعالية، يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل فرق لإدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرارات، وتقييم الأزمات [٢]، [٣]، [٤] [٥]، [٦]، [٧]، [٨]، [٩].

وانطلاقاً من الدور الفاعل لإدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، واستجابةً لاهتمام وزارة التربية والتعليم بموضوع الأزمات نتيجة لتزايدها، ولاعتماد إدارة الأزمة على المديرات - باعتبارهن قائدات لفرق الأزمات بالمدرسة - ، جاءت الدراسة الحالية لمعرفة مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس

المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة ؛ من أجل تقديم بعض التوصيات، ووضع استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات في المدارس بفاعلية.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال:

- أهمية الموضوع الذي تناوله - إدارة الأزمات - الذي يعد من الموضوعات الإدارية الحديثة والهامة على المستويين: العالمي والمحلي، لأن القرن الحادي والعشرين مليء بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات، والتي قد تسبب في حدوث أزمات على مستوى المدرسة، الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة وشاملة لمنع وقوع الأزمات وإدارتها بفاعلية وكفاءة، لأن الإدارة السيئة للأزمات قد تسبب في الانحدار بالموقف إلى ما هو أسوأ، وحدث الكوارث سواءً أكانت: مادية أم بشرية.

- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها والاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات بفاعلية وكفاءة، للحد من نتائجها (آثارها) السلبية، واستغلالها كفرص نحو التقدم والنجاح. فالدراسة الحالية قد تفيد عدد من المسؤولين عن التربية والتعليم الذين يؤثرون في العملية التعليمية منهم:

- المسؤولون في وزارة التربية والتعليم: حيث توضح للمسؤولين أهمية الأخذ بالمنهجية العلمية في إدارة الأزمات في المدارس، للحد من وقوع الأزمات، والتخفيف من نتائجها (آثارها) السلبية.

- المشرفات الإداريات: قد تفيد في إعطاء المشرفات مؤشرات حقيقية عن واقع إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بإبراز نقاط القوة والضعف في

ملاحظ إدارة الأزمات في المدارس ، كما تسهم في إطلاعهن على أسلوب إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية ؛ من أجل توجيه المديرات لأفضل الطرق لإدارة الأزمات.

- المديرات والمعلمات : قد تسهم الدراسة الحالية في تحسين ممارسات المديرات والمعلمات (فريق الأزمات) لإدارة الأزمات ، من خلال إطلاعهن على استراتيجية إدارة الأزمات.

- العاملات في المدرسة : تكون لدى العاملات مفهوماً صحيحاً عن أسلوب إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس ؛ من أجل التعامل معها بنجاح.

- نظراً لحدثة موضوع إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام فإن المكتبة العربية تعاني من قلة توافر الدراسات وندرته في هذا المجال ، حسبما قامت به الباحثة من استقصاء للمعلومات بواسطة مراكز المعلومات ، والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت). لذلك قد تثري الدراسة الحالية المكتبة العربية.

- تقديم توصيات ووضع واستراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات ، قد تسهم في الحد من وقوع الأزمات ، والتخفيف من نتائجها (آثارها) السلبية في حالة وقوعها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن الأزمة واقع حتمي تواجهه المدارس ، وسط التغيرات البيئية المتعددة و المتسارعة ، يهدد كيان المدرسة ، وقيمها ، وسلامة أفرادها ، و ممتلكاتها [١٠ ، ص٢٦٩]. يتوقف التعامل معها ، والقدرة على احتوائها ، والاستفادة منها كفرص للتعلم على أسلوب المديرين في إدارتها ، حيث يخضع بعض المديرين تعاملهم مع الأزمة للعشوائية ، وسياسة رد الفعل. مما قد يتسبب في إحداث خسائر بشرية ومادية تهدد بقاء المدرسة. في حين

يخضع بعض المديرين تعاملهم مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة لإدارة الأزمة، مما يسهم في منع الأزمات، والحد من أثارها السلبية [١١ ، ص ١٥]، [١٢ ، ص ١٣ ، ١٤].
 وجدير بالذكر أنه على الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المدرسة، ولكل أزمة من الأزمات الخصائص المميزة لها التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها يتوافق مع طبيعتها، إلا أن كل الأزمات تخضع لعمليات منهجية علمية مشتركة في إدارتها، لتجنب وقوعها، والتخفيف من نتائجها السلبية [١٣ ، ص ١١٥]. حيث اتضح من الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة أن المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، تواجهها أزمات، تتباين في أسبابها، منها: ما يتعلق بالكوارث البيئية (كالحرائق، والأمطار)، ومنها ما يتعلق بظروف العمل المادية غير الملائمة (من تهوية وإضاءة)، ومنها ما يتعلق بالاختلافات في طبيعة وسمات وقيم، وأهداف عناصر العملية التعليمية. ومنها ما يتعلق بسوء الفهم والشائعات والأساليب المستبدة للمديرات في التعامل. كما يشير الواقع إلى تعرض بعض المدارس في المملكة إلى أزمات، منها ما تعرضت له بعض المدارس من حرائق أو سيول نتيجة للأمطار، أدت إلى حدوث كوارث بشرية ومادية . وقد جاءت الدراسة الحالية استجابة لما تتعرض له المدارس من أزمات ؛ لان الحاجة أصبحت ملحة لتبني مديرات المدارس لعمليات فعالة في إدارة الأزمات في المدارس.

لذلك تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

١- ما مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) * عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من حيث: التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات، التوجيه في الأزمات، متابعة الأزمات، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة في الأزمات، نظام الاتصال في الأزمات،

* يقصد بالمديرات أينما وردت في الدراسة (قائدة فريق الأزمات) حسبما تنص عليه اللوائح في وزارة التربية والتعليم كما يقصد بقائد فريق الأزمات المديرات أينما وردت .

نظام المعلومات في الأزمات، اتخاذ القرارات في الأزمات، تقويم الأزمات حسب آراء أفراد عينة الدراسة من المديرات (قائدة فريق الأزمات) والمعلمات (عضوات فريق الأزمات) * في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة؟.

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة؟.

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات، حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي؟.

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات، حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي؟.

٥- ما مقترحات أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) لتفعيل دور المديرات في إدارة الأزمات، للحد منها والتخفيف من نتائجها (آثارها) السلبية؟.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى:

♦ يقصد بالمعلمات أينما وردت في الدراسة (عضوات فريق الأزمات) حسبما تنص عليه اللوائح في وزارة التربية والتعليم كما يقصد بعضوات فريق الأزمات المعلمات أينما وردت.

١- التعرف على مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من حيث: التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات، التوجيه في الأزمات، متابعة الأزمات، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة في الأزمات، نظام الاتصال في الأزمات، نظام المعلومات في الأزمات، اتخاذ القرارات في الأزمات، تقويم الأزمات حسب آراء أفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة .

٢- الكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.

٣- الكشف عن الفروق بين آراء المديرات وآراء المعلمات، حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً للخبرة العملية و الدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي.

٤- التعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) لتفعيل دور المديرات في إدارة الأزمات، للحد منها والتخفيف من نتائجها (آثارها) السلبية .

٥- تقديم توصيات ووضع استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات، قد تسهم في الحد من وقوع الأزمات، والتخفيف من نتائجها (آثارها) السلبية في حالة وقوعها.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية :

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية

العلمية، وهي: التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات، التوجيه في الأزمات، متابعة

الأزمات، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة في الأزمات، نظام الاتصال في الأزمات، نظام المعلومات في الأزمات، اتخاذ القرارات في الأزمات، تقويم الأزمات.

-الحدود البشرية: جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات، والوكيلات (قائدة فريق الأزمات)، والمعلمات (عضوات فرق الأزمات) في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.

-الحدود المكانية: أُجريت الدراسة على المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.

-الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٤هـ.

مصطلحات الدراسة

مفهوم الأزمة: لحظة تحول حرجة وحاسمة، تفقد المدرسة قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل (الاعتيادي)، في سلسلة من الأحداث التي تختلط فيها الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات. الأمر الذي يزيد من درجة غموض الدور، وحدتها، ودرجة المجهول؛ مما يتسبب في فقدان التوازن، وحدة درجة التوتر، وتهديد كيان المدرسة. كما يؤدي إلى صعوبة التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها. الأمر الذي يتطلب ممارسة عمليات منهجية علمية في إدارة الأزمة؛ لمنع وقوعها، والحد من نتائجها (آثارها) السلبية في حالة وقوعها، واعتبارها فرصاً للاستثمار؛ لتحقيق نتائج مرغوبة، بالإفادة من نتائجها كدروس.

مفهوم إدارة الأزمات: أسلوب للتعامل مع الأزمة، بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية، من خلال: اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، والتنسيق بين

جهود أعضاء الفريق، والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة، والإشراف 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، والتأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب، الذي يتميز بالفاعلية والرشد والقبول لموقف الأزمة، وتبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة، من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة، يُمكن من إدارة الأزمة بفاعلية، واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، وتسارع الأحداث، واعتبار الأزمات فرصاً للتعلم، من خلال تقييم موقف الأزمة، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة، ومحاولة تحسينها.

الإطار النظري للدراسة

تناول هذا الجزء من الدراسة الجوانب النظرية التي تتعلق بموضوع إدارة الأزمات، وهي: المفاهيم: مفهوم الأزمة لغة واصطلاحاً وخصائصها، مفهوم إدارة الأزمات، تصنيف الأزمات، أسباب الأزمة، نتائج (آثار) الأزمة، أهمية إدارة الأزمات في المدرسة، مراحل ظهور (نشوء) الأزمة، الأزمات في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية، عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس.

أولاً: المفاهيم

قبل تناول موضوع إدارة الأزمات، ينبغي النظر لبعض المفاهيم، ومحاولة الاتفاق عليها لتكون الأساس في طرح موضوع إدارة الأزمات.

١- مفهوم الأزمة

قبل البدء بتوضيح مفهوم الأزمة، ينبغي التمييز بين مفهوم الأزمة، وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة، والتي قد تتشابه مع الأزمة في خصائصها، ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، وهي:

- مفهوم المشكلة: هي عبارة عن عائق يحول دون تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها، وتعبر عن حدث له شواهد وأدلة، تنذر بوقوع مشكلة بشكل تدريجي غير مفاجئ. مما يجعل من السهل إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة. والعلاقة بين المشكلة والأزمة وطيدة الصلة ؛ فهي قد تكون سبباً في حدوث الأزمة، ولكنها ليست الأزمة في حد ذاتها [١٤، ص ١٠].

- مفهوم الكارثة: تعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً، ونجم عنها ضرر في العناصر المادية والبشرية أو كليهما. وهي أكثر التصاقاً بالأزمة، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها ليست أزمة بحد ذاتها [١٥، ص ١٢].

- مفهوم الأزمة في اللغة:

تفيد الأزمة في اللغة معنى الضيق والشدة ؛ يقال أزمّت عليهم السنة أي: اشتد قحطها. وتأزم، أي: أصابته أزمة [١٦، ص ١٦].

ويعرف معجم ويبستر (Webster) الأزمة بأنها: نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ. وهي لحظة حاسمة، أو وقت عصيب. أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة [١٧، ص ٥٨٣].

وتستخدم الأزمة باللغة الصينية في كلمتين هما: (Wet - Ji) تعبر الأولى Wet عن الخطر، والثانية Ji عن الفرصة التي يمكن استثمارها، من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي

عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي ، وإيجاد الحلول البناءة [١٨١ ص ٥٥] .

- مفهوم الأزمة اصطلاحاً: على الرغم من كثرة تداول مصطلح الأزمة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين ، نتيجة للتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، والتي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات تفرض استخدام عمليات فعالة لمواجهةها للحد من نتائجها (آثارها) [١٩١ ، ص ١] ، إلا أنه يصعب تحديد مفهوم الأزمة ، نتيجة شمولية طبيعته ، واتساع استعماله [٢٠١ ، ص ١٧ ، ١٦] ، واختلاف الاستخدام والسياق المطبق من قبل الكتاب والباحثين .

وقد وردت مجموعة من التعريفات للأزمة على مستوى المنظمة ، منها :

عرف فنك (Fink) [٢١١ ، ص ١٥] الأزمة بأنها : نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل . فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة ، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها ، أو نتائج غير مرغوب فيها .

أما الحملاوي [٢٢١ ، ص ١٣] عرف الأزمة بأنها : خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، ويهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام .

وقد عرفها أحمد [٢٣١ ، ص ٢٧] بأنها : حدث مفاجئ (غير متوقع) يؤدي إلى صعوبة التعامل معه . ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل ، وطرق لإدارته بشكل يحد من آثاره السلبية .

بالنظر إلى المفاهيم السابقة يتضح أنه : على الرغم من تعدد مفاهيم الأزمة ، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق ، إلا أنه يمكن استنتاج العديد من خصائص الأزمة ، التي يركز عليها المفهوم على النحو التالي : ليس بالضرورة أن تكون الأزمة نقطة تحول سلبية ، وإنما قد تكون فرصة للاستثمار نحو التقدم والنجاح ، والتعقيد والتشابك :

وتداخل الأسباب بالنتائج، وسرعة تلاحق الأحداث ؛ مما يزيد من درجة الغموض في مواجهة الأزمة، وعدم التأكد، ونقص المعلومات، وضيق الوقت ؛ للتفكير في مواجهة الأزمة، باتخاذ قرارات صائبة وسريعة، وفقدان السيطرة على مجريات الأمور، وتهديد كيان المنظمة، وفقدان التوازن الناتج عن الشعور بدرجة عالية من التوتر في بداية الأزمة، مما يضعف إمكانات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها، يتطلب مواجهة الأزمة عمليات فعالة لإدارتها بشكل سليم، للحد من نتائجها (آثارها) السلبية.

ومن خلال ذلك الاستعراض لمفاهيم الأزمة، واستنتاج خصائصها، يمكن التوصل إلى مفهوم إجرائي للأزمة يتفق وطبيعة الدراسة الحالية على النحو التالي : لحظة تحول حرجة وحاسمة، تفقد المدرسة قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل (الاعتيادي)، في سلسلة من الأحداث التي تحتلط فيها الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات. الأمر الذي يزيد من درجة غموض الدور، وحدتها، ودرجة المجهول ؛ مما يتسبب في فقدان التوازن، وحدة درجة التوتر، وتهديد كيان المدرسة. كما يؤدي إلى صعوبة التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها. الأمر الذي يتطلب ممارسة عمليات منهجية علمية في إدارة الأزمة لمنع وقوعها، والحد من نتائجها (آثارها) السلبية في حالة وقوعها، واعتبارها فرصاً للاستثمار ؛ لتحقيق نتائج مرغوبة، بالإفادة من نتائجها كدروس.

٢ - مفهوم إدارة الأزمات

تعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الكتاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات، وأن كانت توجد بينها سمات مشتركة. ويمكن عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات، على النحو التالي :

عرف ليتل (Little) [٢٤ ، ص ٨] إدارة الأزمات بأنها: نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها ؛ بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية.

كما عرف تشيس (Chase) [٢٥ ، ص ص ٤ - ٥] إدارة الأزمات بأنها: الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة.

في حين عرف أبو قحف [٢٦ ، ص ٣٥٢] إدارة الأزمة بأنها: مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة.

وعرف عثمان [٢٧ ، ص ص ١٢٢ - ١٢٣] إدارة الأزمات بأنها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة ؛ لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين. مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، و محاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأزمات، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق، إلا أن ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم وليس في مضمون إدارة الأزمات ؛ فهي تتفق على أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل عضوات فرق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، والتقويم.

ومن خلال ذلك الاستعراض لمفاهيم إدارة الأزمات يمكن التوصل إلى مفهوم إجرائي لإدارة الأزمات يتفق وطبيعة الدراسة الحالية على النحو التالي : أسلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية، من خلال: اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، والتنسيق بين جهود أعضاء الفريق والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة، والإشراف 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، والتأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب، الذي يتميز بالفاعلية والرشد والقبول لموقف الأزمة، وتبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة، يُمكن من إدارة الأزمة بفاعلية، واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، وتسارع الأحداث، واعتبار الأزمات فرصاً للتعلم، من خلال تقييم موقف الأزمة، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها.

وتصنف الأزمات طبقاً لعدة أسس في شكل مجموعات تبعاً لمعدل تكرارها، وتأثيرها وعمقها، وشموليتها، وموضوعها.

ثانياً: تصنيف الأزمات

تُصنّف الأزمات طبقاً لعدة أسس في شكل مجموعات، لأن التصنيف يفيد في عدة

أمور من أهمها [٢٨، ص ٢٣]:

- تعميق التفكير في الأزمة، ولفت الانتباه إلى بعض القضايا المهمة، التي تخص الأزمة حسب نوعها.

- توضيح المفاهيم الرئيسة المتعلقة بالأزمة حسب نوعها التي تعد أداة توصيل الأفكار، مما يساعد على الاتفاق في منطلقات النقاش، والحوار حول الأزمة.

إلا أن التصنيف لا يمنع من وجود تداخل بين هذه المجموعات، ويمكن تصنيف الأزمات وفقاً للأسس التالية [٢٩، ص ص ٧١ - ٨٧]، [٢٨، ص ص ٢٤ - ٢٦]:

- معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني): وتصنف الأزمة تبعاً لمعدل تكرارها إلى: أزمة متكررة (دورية): وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وإن كان مدى وحجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل. ويُعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة. وأزمة غير متكررة (غير دورية): وهي التي تحدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها، وتكون شديدة التأثير في الغالب. ويُعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.

- شدة تأثيرها وعمقها: وتصنف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى: أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير: وهي الأزمة وليدة الظروف، التي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور، وتُعالج بتعديل السياسات وأساليب العمل المدرسية المستخدمة. وأزمة جوهرية هيكلية التأثير: وهي التي تؤثر على كيان المدرسة بجميع جوانبه المادية والبشرية، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة، قد تصل إلى تقويض كيان المدرسة.

- شمولية الأزمة (المستوى): تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى: أزمة جزئية: وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المدرسة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها

في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة. وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة. وأزمة شاملة: وهي التي تحدث على مستوى الكيان المدرسي ككل، ويتأثر بها جميع عناصر العملية التعليمية بالمدرسة، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها، والنتائج التي أفرزتها.

- موضوع (مجال) الأزمة: تصنف الأزمة تبعاً لموضوعها إلى: أزمة مادية: وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته، والتعامل معه، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة، والنتائج المترتبة على حدوث الأزمة. وأزمة معنوية: وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء. لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات؛ نظراً لأنه غير ملموس. وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه المضموني. وأزمات مادية ومعنوية: غالباً ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابقين الذكر.

وكما تتباين أنواع الأزمة، تتباين أسباب الأزمة ما بين كوارث إلهية تتعلق بالبيئة، وظروف العمل المادية، والقيادة الإدارية المستبدة، وعدم وضوح الأهداف، والخوف الوظيفي، وسوء الفهم، والشائعات.

ثالثاً- أسباب الأزمة

يقصد بأسباب الأزمة: مجموعة العوامل التي تنتج حالة من عدم التأكد تسبق الأزمة، من حيث الترتيب والتأثير [٢٤، ص ٥]. وتنشأ الأزمة لأسباب مختلفة ومتباينة، تباين طبيعة الأزمة، ومكان، وزمان حدوثها. وبصفة عامة يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب التالية: الكوارث الإلهية المتعلقة بالبيئة: التي تتمثل في الزلازل، والبراكين، والأعاصير، وتقلبات الجو، التي يصعب توقعها، والتحكم في أبعادها، ويكون لها تداعياتها، وتوابعها على أداء المدرسة، وظروف العمل المادية في بيئة المدرسة: مثل عدم

توفر الظروف المادية من تهوية أو إضاءة، وعدم توافر وسائل الأمن والسلامة كطفائيات الحريق، ومخارج الطوارئ طبقاً لقواعد أنظمة الحرائق، وعدم المحافظة على البيئة المدرسية من حيث التلوث كتسرب الغازات، وعدم النظافة، والقيادة الإدارية المستبدة: مثل استخدام الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل مع المعلمين بالمدرسة، وعدم ترك حرية إبداء الرأي، وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، وعدم الثقة بالمعلمين، وعدم وضوح أهداف المدرسة: وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات، والأدوار المطلوب تحقيقها من المعلمين، والخوف الوظيفي: وما يترتب على ذلك من غياب التغذية الراجعة، وعدم اعتراف المعلمين بأخطائهم، وانعدام الثقة بين المعلمين، وتغليب المصلحة الخاصة على العامة. والتفسير الخاطئ للأمور (سوء الفهم): ويتمثل ذلك الخلل في تقدير المديرين للأمور اعتماداً على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلية، والاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات، والشائعات: تمثل مصدراً أساسياً لحدوث الأزمات؛ لأنها تحمل في مضامينها تصعيداً للمواقف، وتعتمد على معلومات غير دقيقة [٣٠، ص ٩]، [٣١، ص ص ٤٠٨ - ٤٠٩]. وأي كانت أسباب الأزمة فإنه يترتب على حدوثها نتائج (آثار) سلبية أو إيجابية.

رابعاً: نتائج (آثار) الأزمة على المدرسة

ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح؛ لذلك يمكن النظر لنتائج (آثار) الأزمة من جانبين هما: النتائج (الآثار) السلبية للأزمة وتكمن في: تهديد وإعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية، واتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي؛ نظراً لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة،

وإصابة المجتمع المدرسي بكافة عناصره بصدمات نفسية عميقة، وزعزعة الثقة بالنفس، والتأثير في قيم واتجاهات وسلوك جميع فئات المجتمع المدرسي. أما النتائج (الآثار) الإيجابية للأزمة تكمن في: إحداث التغييرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في جميع مجالات العمل المدرسي، وإظهار جوانب القصور والضعف الكامنة (غير الظاهرة) في مجالات العمل المدرسي من أجل تلافيتها، وتحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً في ضوء الإفادة من نتائج الأزمة الحالية، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات لمنع حدوثها مستقبلاً [٣٢]، ص ص ٩٣، ٩٧، ١٠١ - ١٠٢.

خامساً: أهمية إدارة الأزمات في المدرسة

تبرز أهمية إدارة الأزمات في المدرسة من خلال: تقليل الهدر أو الضياع في الموارد؛ ذلك لأن الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تعتبر موارد ضائعة بالكامل، و الحد من النتائج (الآثار) المعوقة لحالة عدم التأكد، والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، وتوقع (الإحساس) الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها، وتوفير الثقة، والاستقرار، والأمن لدى جميع فئات المجتمع المدرسي، والتحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة، والمواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، ووضوح الأوامر والتعليمات، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة، وتوفير نظام اتصال على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية يحقق تدفق المعلومات وانسيابها، وترشيد استخدام الإمكانيات المادية والبشرية بالقدر الضروري، وتكوين سمعة إيجابية في المجتمع الخارجي نحو المدرسة، وزيادة إنتاجية العاملين في المدرسة [٢]، ص ص ٣٣ - ٣٦.

سادساً: مراحل ظهور (نشوء) الأزمة

تمر الأزمة بأربع مراحل أساسية، إذا لم يتمكن المدير من إدارة مرحلة من هذه المراحل، فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة، وهي [٣٣، ص ص ٩٣ - ٩٤]:

- المرحلة التحذيرية: تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر، الذي يشير إلى وقوع أزمة، واستشراف المتغيرات البيئية، والاحتمالات، والبدائل.

- مرحلة نشوء الأزمة: تقوم على عدم إمكانية المدير في توقع حدوث الأزمة، وتقود إلى تعاضم المتغيرات الدافعة لحدوث الأزمة، وزيادة احتمالية المواجهة.

- مرحلة الانفجار: تأتي مباشرة بعد عدم قدرة المدير في التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة، وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتسارعة، وتتطلب هذه المرحلة من المديرين: القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة، وإيجاد مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات، وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر المعلومات والبيانات، وتوقع المستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها، وتنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.

- مرحلة انحسار الأزمة: حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل التي تسببت في حدوث الأزمة، ويسعى المدير (قائد فريق الأزمة) إلى السعي إلى التوازن الطبيعي، واستعادة نشاط المدرسة.

سابعاً: إدارة الأزمات في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية

على الرغم من أن الاهتمام بالأزمة والتعامل معها بأسلوب علمي بدأ على نطاق واسع في أوائل الستينيات عقب أزمة الصواريخ الكورية - أزمة حدثت بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي - سابقاً - عندما قام الاتحاد السوفيتي بتنصيب صواريخه في كوبا

الواقعة جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، والتي كادت أن توقع حرباً نووية - عام ١٩٦٢، إلا أن الأزمات والكوارث والتعامل معها وفق الإمكانيات المتاحة قديم قدم الإنسان نفسه [٣٤، ص ٥]، حيث أورد القرآن الكريم العديد من الأدلة، والمواقف العملية، التي تصف ما حدث في الماضي مع بعض الأمم منها على سبيل المثال ما وقع من كوارث إلهية بيئية مع قوم هود: قال تعالى: ﴿وَقِي نُمُودَ إِذْ قِيلَ لَهُمْ تَمَتَّعُوا حَتَّىٰ حِينٍ ﴿٣٦﴾ فَعَتَوْا عَنْ أَمْرِ رَبِّهِمْ فَأَخَذَتْهُمُ الصَّعِقَةُ وَهُمْ يَنْظُرُونَ ﴿٣٧﴾ فَمَا اسْتَطَاعُوا مِنْ قِيَامٍ وَمَا كَانُوا مُنْتَصِرِينَ ﴿٣٨﴾﴾ [الذاريات: ٤٣ - ٤٥].

وقوم شعيب قال تعالى: ﴿وَإِلَىٰ مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا فَقَالَ يَنْقُومِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَارْجُوا الْيَوْمَ الْآخِرَ وَلَا تَعْتَوُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿٣٦﴾ فَكَذَّبُوهُ فَأَخَذَتْهُمُ الرَّجْفَةُ فَأَصْبَحُوا فِي دَارِهِمْ جِثْمِينَ ﴿٣٧﴾﴾ [العنكبوت: ٣٦ - ٣٧].

وجدير بالذكر أن البدايات الحقيقية للتأصيل العلمي لإدارة الأزمة، وفق منهج علمي التي ظهرت كعنوان شامل لإدارة الأزمات عام ١٩٦٢ في العلاقات الدولية ترجع إلى الإسلام، ويظهر ذلك من خلال توجيهات الآيات القرآنية الكريمة، والأحاديث النبوية الشريفة، ومن هذه الأساليب على سبيل المثال لا الحصر: عالج الإسلام الشائعات التي قد تكون مصدراً للأزمة بعدم التصديق إلا بعد التأكد والتثبت من الحقيقة.

قال تعالى: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهْلَةٍ فَتُصِيبُوهَا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴿١٦﴾﴾ [الحجرات: ١٦].

كما قال عليه الصلاة والسلام (كَيْفَ بِكُمْ وَيَزَمَانِ يُوْشِكُ أَنْ يَأْتِيَهُ يُغْرِبِلُ النَّاسُ فِيهِ غَرْبَةً وَتَبْقَىٰ حُثَالَةٌ مِنَ النَّاسِ قَدْ مَرَجَتْ عُهُودُهُمْ وَأَمَانَاتُهُمْ فَاخْتَلَفُوا وَكَانُوا هَكَذَا وَشَبَّكَ بَيْنَ أَصَابِعِهِ قَالُوا كَيْفَ بِنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ إِذَا كَانَ ذَلِكَ قَالَ تَأْخُذُونَ بِمَا تَعْرِفُونَ

وَتَدْعُونَ مَا تُنْكِرُونَ وَتُقْبَلُونَ عَلَىٰ خَاصَّتِكُمْ وَتَذَرُونَ أَمْرَ عَوَامِّكُمْ (ابن ماجه، ح ٣٩٥٧، ص ٢٧١٤).

كما نهى الاسلام عن ترويح الشائعات لأنها قد تكون مصدراً للأزمات :
 قَالَ عَلَيْهِ الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ (كلام ابنِ آدَمَ عَلَيْهِ لَا لَهُ إِلَّا الْأَمْرُ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّهْيُ
 عَنِ الْمُنْكَرِ وَذَكَرَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ) (ابن ماجه، ح ٣٩٧٤، ص ٢٧١٥).
 ودعا الإسلام إلى التعامل مع الأزمات على أنها فرص للنجاح، وتحقيق الأهداف
 لا على أنها شر محض.

قال تعالى: ﴿ فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۚ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۚ ﴾ [الشرح: ٥ - ٦].
 وقال تعالى: ﴿ كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ
 لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ [البقرة:
 ٢١٦].

كما حث الإسلام على التهيؤ والاستعداد للأزمات قبل وقوعها.
 قال تعالى: ﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ
 عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ
 اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تظَلُمُونَ ﴾ [الأنفال: ٦٥].

أيضاً ما أشار إليه القرآن الكريم في سرده لقصة يوسف، الذي قام بمواجهة الأزمة
 الاقتصادية التي حصلت بوضع خطة اقتصادية طويلة الأجل.
 قال تعالى: ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا
 تَأْكُلُونَ ﴾ [يوسف: ٤٧].

كما دعا الإسلام إلى التعامل مع الأزمات على أنها قضاء وقدر من الله سبحانه
 وتعالى ؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة رباطة الجأش.

قال ء (عِظْمُ الْجَزَاءِ مَعَ عِظْمِ الْبَلَاءِ وَإِنَّ اللَّهَ إِذَا أَحَبَّ قَوْمًا ابْتَلَاهُمْ فَمَنْ رَضِيَ فَلَهُ الرِّضَا وَمَنْ سَخِطَ فَلَهُ السُّخْطُ) [ابن ماجه ، ح ٤٠٣١ ، ص ٢١٧٩] .

كما أوضح القرآن الكريم أهمية ودور المعلومات في إدارة الأزمات. وهذا ما أشار إليه في مطلع سرده لإدارة أزمة دولية حدثت بين نبي الله سليمان عليه أفضل الصلاة والسلام وملكة سبأ.

قال تعالى : ﴿ فَمَكَتْ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ مَحِطُ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ ﴾ [النمل : ٢٢] .

كما أشار القرآن إلى أهمية التدقيق من صحة المعلومات بعد الحصول عليها في إدارة الأزمات.

قال تعالى : ﴿ قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ ﴾ [النمل : ٢٧] .
كما أوضح القرآن الكريم إنه في حالة حدوث الأزمة أن على القائد تشكيل فريقاً لمساندته في إدارتها ولأخذ مشورتهم.

قال تعالى : ﴿ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا أَفْتُونِ فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ ﴾ [النمل : ٢٢] .

كما بين القرآن الكريم أهمية رفع معنويات العاملين في موقف الأزمة.
قال تعالى : ﴿ وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴾ [آل عمران : ١٣٩] .

كما دعا الإسلام إلى الإفادة من نتائج الأزمات، ومحاولة تلافيتها مستقبلاً، بحيث لا يتكرر حدوثها.

قال p : (لا يُلْدَعُ الْمُؤْمِنُ مِنْ جُحْرٍ مَرَّتَيْنِ) [ابن ماجه ، ح ٢٧١٦ ، ص ٣٩٨٢] .

ثامناً: عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس

على الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المدارس، من حيث: مجال، ومكان، وزمان، حدوثها، وعمقها وشدة 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 [١٣، ص ١١٥] باستخدام عمليات منهجية علمية تتميز بإجراءات مبسطة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وتتيح لفريق الأزمات حرية الحركة والتصرف على النحو التالي [٣٣، ص ص ٩٤ - ٩٥]:

- 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 آثارها السلبية. ويقوم إدارة الأزمات وفق أسلوب علمي على إتباع المديرين للعمليات التالية:

١- التخطيط للأزمات

يقصد به: رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات، باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات [٢، ص ٦٣]، والحد من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية [٢٨، ص ٤١]، 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 [٣٥، ص ٢٤٤].

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 [٣٦، ص ٣٣ - ٤٠]، [٣١، ص ١١].

وتبرز 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 [٣٧، ص ١٢]، [٣٨، ص ٣٣ - ٣٤]. كما يساهم في التركيز على المشكلة الرئيسة عندما تصل ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أغلى الموارد وأقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد، والاحتياجات المادية والبشرية

اللازمة للتغلب على الأزمة، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وعديمة الفائدة [٣٥، ص ٢٤٤]. 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 [٣١، ص ١١]. 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 (الوحدات) في المدرسة، ويتميز بالشمول، وقابلية التنفيذ، ويتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة. [١٠، ص ٨٣]، [٣٩، ص ص ١١٠ - ١١٢].

٢- 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 [١٥، ص ٢٢]، [٣٣، ص ٩٥].

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 [٢٩١، ص ١٣٥]. 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، والتنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات، ووضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات، وضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات [٢٩١، ص ٦٩]، [٤٠، ص ٢٩١].

٣- 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 [٣٣، ص ٩٥ - ٩٦]، [١٥، ص ٢٣].

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، وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات أو يساء فهمها، ولكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة لذلك [٣٥، ص ٢٤٥].

٤- 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 [٣٩، ص ٢٧٤٩]، لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها [١٠، ص ٨٧].

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 [٢٩، ص ٤٠].

٥- تشكيل عضوات فرق مواجهة الأزمات

يقصد به: قيام مدير المدرسة بتشكيل فرق لمواجهة الأزمات يضم كل واحد من ٤ - ٨ من المعلمين [٤١، ص ٣٣]، الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها [٤٢، ص ١٠٩].

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 بعينها [٢٨، ص ٣٧].

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 للبذل، 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 ولباقة جسمية تتيح لهم التعامل مع الأزمة. [١٤، ص ص ٧٧ - ٩٢]. [٤٣، ص ص ٤٥ - ٤٦، ٥٨، ١٦٠]، [٤٤، ص ص ١٣٨ - ١٣٩]، والعمل بروح الفريق بتدعيم كل عضو للآخر، واحترام كل منهم للآخر، والتأقلم السريع لمواجهة التغييرات التي تحدث أثناء الأزمة، والانتماء والولاء للمدرسة [٤٥، ص ص ١٤٢ - ١٤٤].

ولكي تحقق فرق الأزمات الهدف من انعقادها، يتعين على قائد فريق الأزمات-

مدير المدرسة - ما يلي: تحديد وتوضيح أهداف تشكيل الفريق لأعضاء فريق الأزمات، وتحديد 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 [٤٦، ص ٤١٩].

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 [٤٧، ص ص ١٤ - ١٥].

٦- 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 [٤٨، ص ٩٧].

إن قائد فريق الأزمات - مديرة المدرسة - باعتبارها قائدة لجميع فرق الأزمات في المدرسة - كما تنص عليه اللوائح المنظمة لفريق إدارة الأزمة في وزارة التربية والتعليم للبنات - 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 [٤٩، ص ص ١٩٨ - ١٩٩]، [٥٠، ص ٣٤]، [٥١، ص ٨ - ٩]:

- 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.

ومن حيث أسلوب قائد فريق الأزمات، وطريقته في ممارسة التأثير في أعضاء الفريق، تصنف القيادة في الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي: القيادة الشورية، والمستبدة، والمتسببة، ومن أهم السلوكيات المميزة للقيادة الشورية في الأزمات: أن القائد يبحث أعضاء الفريق على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع، والتحلي 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 [٥٢، ص ١٠٠].

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 [٥٣، ص ٣٣].

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 [٥٣، ص ٣٣].

٧- 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 لتخذ القرار للتغلب على الأزمة [٥٤، ص ١ - ٢].

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، [٥٥، ص ٢٦ - ٢٧].

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. [٥٦، ص ١٠٦].

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 والإنترنت [٢٩، ص ١٢٠].

٨- نظام المعلومات في الأزمات

عبارة عن: نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية (التجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات وقواعد المعلومات) لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمة من أجل السيطرة على الأزمة بفعالية [٥٧، ص ٤٢]. 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 [٤١]، ص ٤٢.]

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، والتغلب على عامل ضيق الوقت، والخطر، ونقص المعلومات حتى لا تنفجر الأزمة، والسيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر، وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة، وضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب [٥٨]، ص ٢٩]، [٥٩، ص ٣٥]:

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، وإفساح 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 [٦٠] ، ص ٣١٥.]

٩- 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 [٦١] ، ص ١١٢.]

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 [١٤] ، ص ١ - ٢.] 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 ، وتفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها ، وحتمية فعالية القرار في موقف الأزمة [٦٢] ، ص ٣] ، [٢٩] ، ص ١٥٦.]

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 (ابتكارية). العنصر الثالث القبول: ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار [٦٢، ص ١١٠]. 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 [٢٩، ص ١٣٨].

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 [١٤، ص ١٩].

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، وتقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار [٦٣، ص ١٧٥].

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 [٣، ص ٢٤].

١٠- تقييم 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 [٦٤، ص ٥]، وإعادة تقييم وتقدير للظروف البيئية وقواعد السلوك والمعايير والإجراءات والممارسات التي كانت مقبولة في السابق بغرض تحسين مقدرة المدرسة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها في المستقبل [٦٥، ص ٤٥].

ويهدف تقييم الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة، ومنع حدوث الأزمات في المستقبل [٦٦، ص ٢٤٧]، وتحويل الأزمات إلى فرص تعلم وتحسين الأوضاع [٦٧، ص ١٥]. ويتم تقييم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل: مراجعة السجلات، والمقابلات، والمعاينات الوظيفية، وبأشكال مباشرة مثل: السجلات الدورية و المتكررة من القياسات، والتدخل العلاجي للأزمة [٦٦، ص ٢٤٧].

تناول هذا الجزء عرض الخلفية النظرية للدراسة، وتناول الجزء التالي عرض عددًا من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات العربية، والأجنبية ذات العلاقة بموضوع إدارة الأزمات تبعاً لأقدمية تاريخها الزمني من حيث: الهدف، والعينة، والمنهج، والأداة، والأساليب الإحصائية، والنتائج، وعرض لأهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة الدهان [١٠]، ص ص ٦٧ - ٩٥: إلى التعرف على الإطار العام لإدارة الأزمات في المنظمة من حيث: مفهومها، وأشكالها، ومراحلها، والعوامل المؤثرة في إدارتها، وعمليات إدارة الأزمات.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن الأزمة واقع حتمي تواجهه أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها وسط التغيرات البيئية المتعددة والسريعة، وقد تكون الأزمة فجائية أو غير فجائية، وأن الأزمة حالة من الإدراك لوضع يهدد أهداف المنظمة وقيمها وسلامتها، وهناك أشكال متعددة للأزمة منها: الطبيعية، والبشرية، والمادية، وتتم الأزمة في ثلاث مراحل هي: مرحلة قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة بعد الأزمة، وأن هناك أربعة عوامل رئيسة تؤثر في إدارة الأزمات هي: حجم الأخطار، مدى السيطرة على البيئة، الزمن المتوفر للتصرف، عدد الخيارات المتاحة ونوعها، وأن عمليات إدارة الأزمات تتكون من: التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم.

ركزت هذه الدراسة على الإطار العام لإدارة الأزمات، من حيث: مفهومها، أشكالها، مراحلها، العوامل المؤثرة في إدارتها، عملياتها باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي. في حين ركزت الدراسة الحالية على عمليات إدارة الأزمات بشكل خاص موسع باستخدام المنهج الوصفي المسحي. وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد عمليات إدارة الأزمات وهي: التخطيط، التنظيم، المتابعة، التقييم.

أما دراسة الأعرجي [٣، ص ص ١٣ - ٢٥]: فهدفت إلى التعرف على طرق (أساليب) اتخاذ القرارات في موقف الأزمة.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: تعدد طرق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة تبعاً لاختلاف طبيعة الأزمة من حيث: سرعتها، وشدتها، وقوة تأثيرها، وغموضها. وإن من طرق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة ما يلي: طريقة الاعتماد على اللارسمية، واللاتحديد المسبق، والتأكيد على المبادرات الذاتية الموقفية كمنهجية لاتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وطريقة تجنب التخطيط المسبق في موقف الأزمة، والاعتماد على الموقفية والميدانية في اتخاذ القرارات، وطريقة سلة النفايات التي تحتوي على عدد من الأهداف المقترحة والمتنوعة، ويقابل كل هدف عدد من الحلول البديلة الجاهزة مع مواصفات ملائمة ومطلوبة لمتخذ القرار في كل حالة، وطريقة الاعتماد على تحديد إجراءات وقائية لزيادة مقدرة متخذ القرار في مواجهة موقف الأزمة، وطريقة الاعتماد على منهج الاستجابة المباشرة للتغيرات البيئية من قبل متخذ القرار مع التأكيد على التدريجية في عملية اتخاذ القرار، وطريقة الاعتماد على إحداث تغيرات في بيئة القرار لغرض تقليل حالة الإبهام، والتأكيد على الاستجابة السريعة للحالات المفاجئة، وطريقة التأكيد على الإبداعية والتجديد بدلاً من المنطقية المعتادة والروتينية في اتخاذ القرار،

وطريقة الاعتماد على الإبداعية والمنهج الاستقرائي بدلاً من المنهج الاستنباطي والتأكيد على المنهج الحدسي في اتخاذ القرار. كما بينت الدراسة أن الطريقة (الأسلوب) الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد في موقف الأزمة هو استخدام المنهج المفتوح النهاية باتخاذ قرارات أولية بتحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول اتخاذ القرارات في الأزمات، إلا أن هذه الدراسة تناولت أساليب اتخاذ القرارات في موقف الأزمة بشكل مفصل (كما اتضح في عرض الدراسة). في حين تناولت الدراسة الحالية اتخاذ القرارات في الأزمات كأحد عمليات إدارة الأزمات التي تتطلب من المديرين اتخاذ القرارات استناداً إلى طبيعة الأزمة إذا ما كانت فجائية تتطلب الاعتماد على اللارسمية، أو غير فجائية تتطلب اتخاذ القرار اعتماداً على المنهج العلمي في اتخاذ القرارات. إلا أن الدراسة الحالية أفادت من هذه الدراسة من حيث إنها أظهرت أن أساليب اتخاذ القرارات في موقف الأزمة متعددة.

وهدفت دراسة عبد الهادي و بو عزة [٤]، ص ص ٥ - ٢٩]: إلى التعرف على دور المعلومات في اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وأسلوب مواجهة الأزمات. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن المعلومات تمثل العامل الحاسم في كفاءة أو عدم كفاءة عملية اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وأن خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار من تحديد للمشكلة، وتحديد البدائل المختلفة وتحليلها، واختيار البديل الأفضل، وتنفيذ الحل، ومتابعة وتقييم الحل يعتمد بشكل كبير على نوعية وكمية المعلومات المتاحة، وأن كفاءة وفاعلية مواجهة الأزمات يعتمد على توافر المعلومات في الوقت المناسب، ودقة وشمولية، وملائمة المعلومات وعدم تحيزها، وحسن استغلالها.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول نظام المعلومات في موقف الأزمة ، إلا أن هذه الدراسة ركزت على دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في الأزمات ، كما تطرقت إلى المتطلبات التي يعتمد عليها نجاح نظام المعلومات في موقف الأزمة ؛ من حيث توافر المعلومات في الوقت المناسب ، ودقة وشمولية ، وملائمة المعلومات وعدم تحيزها ، وحسن استغلالها وهذا ما تناولته الدراسة الحالية بشكل مفصل ، لمعرفة مدى ممارسة عملية نظام المعلومات بالمنهجية العلمية في إدارة الأزمات.

أما دراسة الحويطي [٦٢ ، ص ص ١ - ٢٢] : فهدفت إلى التعرف على فاعلية القرارات في موقف الأزمة.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: تحدد فاعلية القرار دائماً نتيجة جمع مكوناته ، فالقرار يحمل في طياته ثلاثة مكونات رئيسة هي : الفاعلية ، والرشد ، والقبول فإذا كانت هذه العناصر مجتمعة ومتوفرة في القرار بشكل إيجابي بحيث يكون القرار صائباً لجوهر موضوع الأزمة ، وغير مكلف ، ولم يترتب عليه خسائر وإنما يحد من تدهور الخسائر ، وكان مقبولاً من الأفراد المنفذين له والمشاركين فيه فإنه يكون قراراً فعالاً. أي تُحدد درجة الفاعلية بقدر ما يتوفر للقرار من عوامل إيجابية ويفتقد للعوامل السلبية ، وأن الأزمة بما تحمله من أحداث سريعة ومتلاحقة تحتاج لقرارات سريعة ، وأن التردد في القرارات يؤدي إلى زيادة حجم الخسائر المحققة ، وأن الوقت المستغرق لظهور نتائج القرار في موقف الأزمة أقل من الوقت المستغرق في صناعته واتخاذها في الظروف العادية.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناول القرارات في موقف الأزمة ، في حين ركزت هذه الدراسة على فاعلية القرارات في الأزمات من حيث الفاعلية والرشد والقبول ؛ في حين ركزت الدراسة الحالية على اتخاذ القرارات في الأزمات كأحد

عمليات إدارة الأزمات التي تتطلب من المديرين اتخاذ القرارات ، استناداً إلى طبيعة الأزمة إذا ما كانت فجائية تتطلب الاعتماد على اللارسمية ، أو غير فجائية تتطلب اتخاذ القرار اعتماداً على المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة السيد [٦٨ ، ص ص ١ - ٢١] : إلى التعرف على دور التخطيط في مواجهة الكوارث ، والعلاقة بين شدة الكارثة والتخطيط لها ، وملامح عملية التخطيط للكوارث في جمهورية مصر العربية.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها: أن التخطيط للكوارث يمثل دوراً هاماً في منع الكارثة ، والعمل على زيادة فاعلية المواجهة ، وتقليل الآثار السلبية ، وأن هناك علاقة بين حدة (شدة) الكارثة والتخطيط لها ، فكلما كان هناك تخطيط وكانت الكارثة غير حادة يمكن مواجهة الكارثة بدون أي خسائر ، أما إذا كانت الكارثة حادة فإنه يمكن مواجهة الكارثة بأقل قدر من الخسائر ، أما إذا لم يكن هنالك أي تخطيط وكانت الكارثة غير حادة فإن الكارثة تتحول إلى كوارث حادة في المستقبل ، أما إذا كانت الكارثة حادة فإنها تحقق أقصى درجة من الخسارة. وأن من أهم ملامح عملية التخطيط للكوارث في مصر: عدم وجود خطة قومية لتحقيق مواجهة شاملة للكوارث ، والنقص الشديد في بعض الأفراد أو المديرين في مختلف المجالات الضرورية لمواجهة الكوارث ، وعدم توافر قواعد البيانات ، وشبكة اتصال للكوارث والطوارئ ، وعدم متابعة صيانة الوسائل والإجراءات الوقائية ، واكتشاف مصادر الأخطار ، وتلافي وقوعها قبل حدوث الكارثة.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول التخطيط كأحد العمليات الهامة في إدارة الأزمات ، إلا أن هذه الدراسة ركزت على دور التخطيط في إدارة الأزمات ، في حين

تناولت الدراسة الحالية التخطيط للأزمات بتحديد الأنشطة التي ينبغي على المديرين إتباعها عند ممارسة التخطيط للأزمات. وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إظهار التخطيط كأحد المتطلبات في مواجهة الأزمات.

في حين هدفت دراسة عامر [٦٩ ، ص ص ١ - ٢٩]: إلى التعرف على تأثير القائد على الأزمة، وعوامل تعظيم دور القائد في موقف الأزمة، وأثر خصائص شخصية القائد ودوافعه الذاتية على موقف الأزمة.

استخدم 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 يتحلى بالقدرة على الثبات والولاء والإخلاص والثقة، 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.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناول القيادة في الأزمات، بإظهار دور القائد في التأثير على الأزمة، من خلال النمط القيادي الذي يستخدمه. إلا أن هذه الدراسة ركزت على تناول دور القائد بشكل مفصل، من حيث تأثيره، ودوره،

وخصائصه، ودوافعه وأنماط المديرين في موقف الأزمة باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، في حين تناولت الدراسة الحالية قيادة الأزمات كأحد عمليات إدارة الأزمات، وقد ركزت على القيادة التشاركية في التعامل مع الأزمات بفاعلية. وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة بإظهار دور القيادة في التعامل مع الأزمات بنجاح.

أما دراسة جبر [٥، ص ص ٦٦-٨٧]: فهدفت إلى معرفة مدى أهمية المعلومات في إدارة الأزمات، والتعرف على نوع المعلومات التي يتطلبها إدارة الأزمة بفاعلية التي تنسجم مع عمليات إدارة الأزمات: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أهمها: أهمية المعلومات في إدارة الأزمات واتجاهات القرارات، وأن جودة القرار لحل الأزمة يعتمد على ثلاثة عوامل رئيسة هي: جودة البيانات والمعالجة الدقيقة للمعلومات، وصحة ودقة تشخيص الأزمة المعروضة للحل من خلال دقة البدائل، وأن نوع وحجم المعلومات المطلوب في موقف الأزمة يتحدد بنوع وحجم الأزمة المطروحة، وأن نقص المعلومات في ظل سرعة الأحداث وفجائية الأزمة يحدث خسائر مادية وبشرية خطيرة، وأن إدارة الأزمة بفاعلية يتطلب توفير نوع من المعلومات الضرورية التي تنسجم مع عمليات إدارة الأزمات وهي: معلومات لأغراض التخطيط تتعلق بتحديد الأهداف والاستراتيجيات المطلوبة لمواجهة الأزمة، ووضع السياسات والإجراءات الواجب اتخاذها، وصياغة البرامج التفصيلية المطلوب تنفيذها، ومعلومات لأغراض التنظيم تتعلق بوضع الهيكل التنظيمي المطلوب لمواجهة الأزمة، وتحديد أوجه الأنشطة المختلفة، وتحديد الصلاحيات، وتفويض السلطة، وتحديد واجبات الوحدات والأقسام، ومعلومات لأغراض التنسيق تتعلق بأوجه الأنشطة والأدوات المختلفة والمعنية بإدارة الأزمة. ومعلومات لأغراض المتابعة تتعلق بخطوات سير العمل.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناول نظام المعلومات في إدارة الأزمات، بتطرق الدراستين إلى المتطلبات التي يعتمد عليها نجاح نظام المعلومات في موقف الأزمة.

وهدف دراسة شريدة والإعرجي [٧٠، ٢١٩ - ٢٥٢]: إلى معرفة مدى قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات، ومدى توافر المعوقات التي تحول دون التعامل مع الأزمات بفاعلية، ومعرفة طبيعة عملية اتخاذ القرارات حيال الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة إربد بالأردن.

تكونت عينة الدراسة من ٧٠ مديراً، استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان استبانة من إعداد دقاسة [٧١] تكونت من ٧٢ عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: مراحل القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، مستويات الوقائية، مستويات المتابعة، مستويات العلاجية، المعوقات وتضمن ثلاثة أبعاد هي: معوقات إنسانية، وتنظيمية، ونظم المعلومات. وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات بلغت درجة متوسطة، وان تعامل المديرين مع الأزمات تواجهه معوقات إنسانية، وتنظيمية، ونظم المعلومات بدرجة متوسطة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومستويات الوقاية إزاء الأزمات المدرسية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين مستويات القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومستويات المقدرة العلاجية بصدها، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين المقدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومستويات وجود المعوقات في ظروف الأزمات.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث معرفة كلا الدراستين لقدرة المديرين للتعامل مع الأزمات، ومعرفة طبيعة اتخاذ القرارات حيال الأزمات، مع اختلاف الفئة التي طبقت عليها الدراستان حيث طبقت هذه الدراسة على فئة المديرين، في حين طبقت الدراسة الحالية على فئة المديرات والمعلمات كما تختلف الدراستان من حيث البيئات، فقد أجريت هذه الدراسة في الأردن، في حين أجريت الدراسة الحالية في السعودية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة بيرنيت (Burnett) [٦، ص ص ٤٧٦-٤٨٨] إلى وضع أساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن إدارة الأزمات تتطلب حساسية في أساسيات الإدارة؛ فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة للأزمات، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف ومهام المنظمة، وإعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات المادية، وأن هذه الرؤية لعملية الإدارة، وإعادة التشكيل، تزيد خطورتها أثناء الأزمة بواسطة ضغوط عوامل: الوقت، ومستوى الخطورة، والاستجابة للأزمات. كما أن استخدام أساليب فعالة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية. تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرض لمتطلبات إدارة الأزمات من حيث: تحديد الأزمات، تطوير الموارد البشرية، توفير الإمكانيات، وهو ما تناولته الدراسة الحالية في التخطيط للأزمات.

وهدفت دراسة ويليامس و اولانيران (Williams & Olaniran) [٧]، ص ص ٣٨٧-٤٠٠ إلى التعرف على متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات بأمریکا.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن استخدام التقنية الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها له أثر على عملية الاتصال في الأزمات، ويتطلب تحقيق اتصال فعال لإدارة الأزمة المشاركة والثقة بالجمهور، واستخدام وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتدريب فريق الأزمات على التقنيات الحديثة في الاتصال لإدارة الأزمات.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول نظام الاتصال، كأحد عمليات إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

في حين هدفت دراسة كرونيل وشيراس (Cornell & Sheras) [٨]، ص ص ٢٧٩ - ٣٠٧ إلى التعرف على دور القيادة وفرق العمل، والفهم الملائم للمسئولية في إدارة الأزمات بفعالية بالمدارس الثانوية بأمریکا.

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 والملاءمة 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.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها عمليتين من عمليات إدارة الأزمات التي تناولتها الدراسة الحالية وهما: القيادة، وفرق العمل.

أما دراسة كنيدي (Kennedy) [٩] ، ص ص ١ - ٣ : فهدفت إلى التعرف على أسلوب التخطيط لإدارة الأزمات، من أجل الاستجابة الفورية الملائمة للأزمات الغير متوقعة، والتي من الممكن أن تقع في المدارس ومؤسسات التعليم بأميركا.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن التخطيط للأزمات يتطلب توفير قاعدة بيانات تحتوي على أسماء وأرقام هواتف، وفاكس، والهاتف الخليوي، والبريد الإلكتروني، وعناوين البريد لكل من أفراد فريق الأزمة. وتحديد دور كل عضو من أعضاء فريق الأزمة، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بوسائط الاتصالات المتعددة تحوي المعلومات المهمة عن مؤسسات التعليم من حيث: المباني، والمكاتب، والموظفين، والخدمات التي تقدمها، وأن تعمل خطة إدارة الأزمات على تسهيل الاستجابة السريعة لقياس وتحديد نتائج ومصدر الأزمة، ومساعدة السلطات في تحرياتها ودراساتها، والإنذار بوجود أزمة، والاعتراف بمسؤوليات المنظمة، والقيام بأفعال حذرة وحكيمة لإنهاء الأزمة، وإعلام وتبليغ الأفراد المتأثرين وتعليمهم كيف يعملوا على حماية أنفسهم.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول المنهجية العلمية للتخطيط للأزمات، بتحديد الأنشطة والإجراءات التي ينبغي على المديرين ممارستها للتخطيط للأزمات، مع اختلاف المنهج حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، في حين استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي؛ كما اختلفت البيئات حيث

أجريت هذه الدراسة في أمريكا بينما أجريت الدراسة الحالية بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

وهدفت دراسة كيبل (Kibble) [٧٢ ، ص ص ٣٧٣ - ٣٨٤]: إلى التعرف على التوجيهات والدعم المقدم للمدارس من جانب سلطات الإدارة المحلية فيما يتصل بإدارة الأزمات، ومقارنة التوجيهات والدعم المقدم بما جاء في كتيب التدريب لكيبل (Kibble) [٧٣] الإدارة وقت الكارثة ووقت السلام بالمدارس والكليات، ونتائج دراسة فستشر (Fischer) [٧٤] عن الكوارث المدنية.

تكونت عينة الدراسة من ٤٠ سلطة من سلطات التعليم المحلية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، استجاب منهم ١٧ سلطة للتعليم المحلي. استخدم المنهج الوصفي المقارن، بالاعتماد على الوثائق والكتب والبحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: وعي أفراد عينة الدراسة في السلطات المحلية بأهمية توعية ودعم المدارس في عملية إدارة الأزمات الخطيرة، وأن السلطات المحلية لا تقدم المساعدة الحقيقية للمدارس في إدارة الأزمة. كما أن الوثائق المتعلقة بإدارة الأزمات لا تحتوي على تفاصيل مهمة. وبمقارنة الإرشادات الواردة في كتيب كيبل (Kibble) [٧٣] وجد أن بعض السلطات المحلية تركز على حوادث الرحلات المدرسية دون التركيز على أن المدارس بحاجة إلى مزيد من التخطيط لحوادث الحرائق والفيضانات. كما بينت دراسة فستشر (Fischer) [٧٤] أهمية وجود شخص في موقف الأزمات ذي معرفة بخطة الإدارة وقادراً على النصح الفعال لإدارة الأزمة وذلك ما لم تؤكد عليه السلطات المحلية.

على الرغم من أن هذه الدراسة ركزت على موضوع إدارة الأزمات، من حيث التوجيهات والدعم المقدم للمدارس من جانب السلطات المحلية، في حين ركزت الدراسة الحالية على ممارسة عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، إلا أنها أفادت الدراسة

الحالية من حيث أنها أظهرت دور السلطات التعليمية المحلية في تقديم الدعم للمدارس ؛ الأمر الذي يسهم في مساندة المديرين في مواجهة الأزمات.

أما دراسة ريتينج (Retting) [٧٥ ، ص ص ١٠ - ١٣] : فهدفت إلى وضع خطط شاملة على مستوى المدرسة لمنع ومواجهة الأزمات ، من أجل مساعدة المديرين على المحافظة على أمن وسلامة المدارس في أمريكا.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن التخطيط الشامل للأزمات لمنع حدوثها ومواجهتها على مستوى المدرسة يتمثل في: تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة على مستوى المدرسة مكون من المعلمين وأولياء الأمور وهيئات الدعم ذات العلاقة بمعالجة الأزمة، وتطوير وإجراء فحص مستمر للسلامة على مستوى المدرسة يشمل تصميم كامل للمبنى المدرسي بجميع مرافقه، وفحص عدد المداخل والمخارج طبقاً لقوانين ونظم الحرائق، والتأكد من معرفة المعلمين والطلاب لما يجب أن يقوموا به عند حدوث الأزمات، وتطوير سياسات وإجراءات شاملة لمختلف حالات الأزمات - سواء أكانت - أزمات تتعلق بالأفراد (مثل: هروب الطلاب من المدرسة أو موت أحد المعلمين أو الطلاب) ، أو أزمات تتعلق بالكوارث (مثل: الحرائق والزلازل)، أو أزمات مادية (مثل: انقطاع التيار الكهربائي، وتسرب الغاز)، وتقديم معلومات وتدريباً في الإسعافات الأولية وفي السلوكيات الإدارية أثناء وقوع الأزمة بالتأكد من أن جميع فريق العاملين بالمدرسة قد تلقوا تدريباً في الإسعافات الأولية، ويتقنون مهارات استخدام التدريبات، وفي السلوكيات الإدارية مساعدة الطلاب على ضبط وإدارة إحساسهم بالغضب، وتوضيح أهداف مشاركة الطلاب في تقديم المعلومات عن أنفسهم والآخرين عن طريق مساعدتهم على التواصل مع المعلمين، والتحدث معهم عن مخاوفهم، وعناية

المدرسة بالموضوعات الهامة التي قد تكون مصادر للأزمات مثل: التقدير الذاتي، حل الصراعات، ودوافع الضبط والرقابة، وإدارة الضغوط، وتغذية الإحساس بالانتماء للمدرسة، والتخطيط للأزمات برسم سيناريوهات (ماذا لو)، وتحديد الأزمة وكيفية مواجهتها.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول المنهجية العلمية للتخطيط للأزمات بتحديد الأنشطة والإجراءات التي ينبغي على المديرين ممارستها للتخطيط للأزمات مع اختلاف المنهج، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي في حين استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي؛ كما اختلفت البيئات حيث أجريت هذه الدراسة في أمريكا بينما أجريت الدراسة الحالية بالمدينة المنور بالمملكة العربية السعودية.

وهدفت دراسة روك (Rock) [٧٦]، ص ص ٢٤٨ - ٢٦٤]: إلى وضع استراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، والتعرف على العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية، من أجل تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبين في مدارس أمريكا.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في: التعرف على (متى) تحدث الأزمة، لتحديد السلوكيات والمؤشرات ذات الصلة بالأزمة والأحداث التي تنشئ السلوك المرتبط بالأزمات، ووصفها بمصطلحات دقيقة وقابلة للقياس والملاحظة، وتحديد (من) الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من ٤ - ٨ أفراد يتميزون بال مرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة يتم تدريبهم على تقنيات التدخل أثناء وقوع

الأزمة، وتحديد (كيف) يتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق أثناء وقوع الأزمة بتأسيس شبكة للاتصالات تتضمن: الجولات، النداء الآلي، النداء الداخلي، الاتصال اللاسلكي، والهاتف، ووصف (ما) هي أدوار ومسؤوليات كل عضو من أعضاء الفريق بدقة عند وقوع الأزمة، وتوضيح السياسات والإجراءات المرتبطة بالاستجابات السلوكية المتوقعة بكل أعضاء فريق الأزمة مسبقاً، وتوضيح (أين) سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة، والتقييم (لماذا) حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات، والمقابلات، والمعائنات الوظيفية، وتحويل الأزمة إلى فرصة للتحسين. كما بينت الدراسة أن العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية: تنفيذ الخطط بأسلوب تعاوني بين المديرين والمساعدين والمعلمين وأولياء الأمور وفريق الأزمات، والاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل خطط الأزمات، وتوزيع الخطط على الأعضاء، واجتماع فريق الأزمات على أساس جدول عمل وبرنامج زمني محدد بصفة دورية.

ركزت هذه الدراسة على وضع استراتيجية للتخطيط للأزمات كأحد عمليات إدارة الأزمات في الدراسة الحالية. كما تناولت هذه الدراسة ضمن وضع الاستراتيجية بعض عمليات إدارة الأزمات التي تناولتها الدراسة الحالية بشكل مفصل وهي: تشكيل فرق عمل لإدارة الأزمات، نظام الاتصال، التنظيم، التقويم.

وهدفت دراسة ديغان و بوزمان (Degnan & Bozeman) ٧٧١، ص ٢٩٦-

٢٣١٢: إلى تصميم وتطبيق برنامج محاكاة للواقع باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمات من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على الفهم الأفضل للتفاعلات التي تقع أثناء وقوع الأزمة في إحدى المدارس المتوسطة بأمريكا.

طبقت الدراسة على مدير إحدى المدارس المتوسطة والمعلمين الذين ينضمون لفريق الأزمات بإحدى المدارس المتوسطة بأمريكا، استخدم المنهج الأثنوجرافي (الحلقي)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على المقابلة لتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، واستخدمت البرمجيات التالية: Microsoft Office ، photo suite 111. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: يعتمد تصميم برنامج محاكاة باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمة على خمس مراحل هي: مرحلة ما قبل التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، وموضوعات التدريب، ومرحلة بداية البحث بالتركيز على جمع المعلومات في المجالات التالية: البنية التنظيمية للمدرسة، وتحديد البنية التنظيمية أثناء موقف الأزمة، وتأمين نماذج التسهيلات التي تتضمن عملية التخطيط الاتصالي، وتحديد الإجراءات المعيارية للعمل مع الإدارات بالمدينة والمقاطعة والولاية. مرحلة التصميم وبناء السيناريوهات التي تتناول مواقف الأزمة بناء على جمع المعلومات عن البنية التنظيمية للمدرسة وموضوعات التدريب وتحديد أنشطة التصرف في موقف الأزمة بالإعلام عن الأزمة، والتصرف الفوري، ومواجهة الموقف، وحل الموقف. ومرحلة تطبيق المحاكاة بتوضيح إجراء تدريبات المحاكاة، وتطبيق المديرين والمعلمين لتطبيقات البرنامج. ومرحلة التغذية الراجعة بمعرفة آراء المديرين والمعلمين حول البرنامج. كما بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب على إدارة الأزمات باستخدام أسلوب المحاكاة بواسطة الحاسب الآلي له منافع فورية وأخرى بعيدة المدى.

على الرغم من أن هذه الدراسة تناولت موضوع التدريب على الأزمات، باستخدام الحاسب الآلي، في حين تناولت الدراسة الحالية عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية؛ إلا أنها أفادت الدراسة الحالية من حيث إنها أظهرت أن التعامل مع الأزمات بفاعلية يتطلب التدريب في مجال إدارة الأزمات.

بالنظر إلى الدراسات لسابقة يتضح أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعها ؛ فهي تتناول موضوع إدارة الأزمات إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع حيث اعتمدت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الأزمات على عملية واحدة من عمليات إدارة الأزمات فبعض الدراسات تناولت التخطيط للأزمات، والبعض الأخر تناولت اتخاذ القرار في الأزمات، وركز بعضها على نظام المعلومات في الأزمات، ، والبعض الأخر تناولت القيادة في الأزمات بينما تناولت الدراسة الحالية عمليات إدارة الأزمات من حيث: التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات، التوجيه في الأزمات، متابعة الأزمات، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة في الأزمات، نظام الاتصال في الأزمات، نظام المعلومات في الأزمات، اتخاذ القرار في الأزمات، تقويم الأزمات. كما اختلفت الدراسات السابقة من حيث البيئات التي طبقت بها فأغلب الدراسات طبقت في أمريكا، والبعض في مصر وواحدة في الأردن. وهذا يدل على قلة الدراسات العربية التي أجريت في مجال إدارة الأزمات والدراسة الحالية طبقت في بيئة المملكة العربية السعودية بالمدينة المنورة، وأغلب الدراسات السابقة دراسات نظرية اعتمدت على المنهج الوصفي الوثائقي بينما استخدمت دراسة واحدة المنهج المسحي الوصفي وأخرى المنهج الاثنوجرافي (الحلقي)، ودراسة أخرى استخدمت المنهج المقارن بينما الدراسة الحالية دراسة ميدانية تتفق مع الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي وطبقت على عينة قصدية ممثلة من المديرات والمعلمات بلغت ٤٤٢ مديرة ومعلمة. ولجمع المعلومات استخدمت إحدى الدراسات المقابلة وأخرى الاستبانة. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، ولتحليل النتائج استخدمت الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب

المثوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

- أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية :

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث إنها حققت ما يلي :

- أعطت فكرة عن عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من أجل تجنب وقوعها و الحد من نتائجها (آثارها) السلبية، والإفادة منها كفرص للتقدم .

- أشارت إلى دور التخطيط والتنظيم في مواجهة الأزمات، ومتطلبات التخطيط للأزمات، والعوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية.

- وضحت تأثير القائد و فرق الأزمات على الأزمة.

- بينت دور المعلومات على اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، ونوع المعلومات التي

تطلبها كل عملية من عمليات إدارة الأزمات.

- بينت متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات.

- بينت طرق اتخاذ القرارات، و فاعلية القرارات وأثر استخدام عمليات إدارة الأزمات

على عقلانية القرارات في موقف الأزمة.

- أوضحت العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وبين

التخطيط للأزمات وشدة الأزمة، وبين القيادة وخصائص القائد في موقف الأزمة.

- الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات لتحديد الإطار النظري للدراسة

الحالية، وتحديد عمليات إدارة الأزمات.

- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث: أهدافها، وأهميتها، ومنهج

الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها

كل مجال، ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية.

تم في هذا الجزء عرض عدد من الدراسات السابقة من حيث: الهدف، والعينة، والمنهج، والأداة، والأساليب الإحصائية، والنتائج ومناقشة الدراسات السابقة، وأهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية. وتناول الجزء التالي عرض منهج الدراسة وإجراءاتها الميدانية.

منهج وإجراءات الدراسة الميدانية

تناول هذا الجزء منهج الدراسة وإجراءاتها الميدانية على النحو التالي:

- منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لهذه الدراسة، حيث يهتم بتوفير أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها، عن طريق جمع البيانات، ووصف الطرق المستخدمة، كما يعين في تنظيم هذه البيانات، ووصف النتائج وتفسيرها في عبارات واضحة، في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى [٧٨، ص ١٠١] تؤدي إلى الإفادة منها في مجال إدارة الأزمات ولتحقيق ذلك تم إتباع الخطوات التالية:

- دراسة نظرية: وذلك بمراجعة الكتب والمقالات والدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

- دراسة ميدانية: بإعداد استبانة حول إدارة الأزمات، أُجري عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكّمين، واختبار الثبات للتأكد من صلاحيتها للتطبيق.

- مجتمع الدراسة

استخدم في اختيار مجتمع الدراسة - الذي يمثل عينة الدراسة الحالية - الطريقة العمدية (القصدية) - التي يخضع فيها الاختيار لخبرة الباحث علماً بأن هذه الفئة ممثلة

لعينة الدراسة - حيث تم اختيار فريق الأزمات من كل مدرسة والذي يتكون من المديرات والوكيلات، باعتبارهن قائدات لفريق الأزمات في المدرسة حسبما تنص عليه التعميمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم؛ وكذلك المعلمات اللاتي تم اختيارهن عضوات في فريق الأزمات، نظراً لكونهن يستطعن الإجابة عن عبارات الاستبانة، وإعطاء مؤشرات حقيقية عن واقع إدارة الأزمات في المدارس [٧٩، ص ١٩٩]. حيث تم الحصول على إحصائية عن المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في داخل المدينة المنورة لعام ١٤٢٣/١٤٢٤ هـ من الإدارة العام للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (مركز الحاسب الآلي والمعلومات)، حيث: بلغ عدد المدارس المتوسطة الحكومية ٥٦ مدرسة، مستثنى منها المدارس الخاصة، والفكرية، والنور والأمل؛ يتمثل فيها المجتمع الأصلي للدراسة من المديرات والوكيلات والمعلمات اللاتي يشكلن فريق الأزمات؛ حيث بلغ عدد المديرات والوكيلات ١٦٣ منهن ٥٥ مديرة و ١٠٨ وكيلة (يوجد أكثر من وكيلتين في بعض المدارس) بينما بلغ المجتمع الأصلي للدراسة من المعلمات ٣٣٦ معلمة [٨٠]. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من المديرات، والوكيلات، والمعلمات اللاتي يشكلن فريق الأزمات في المدارس الذي بلغ ٤٩٩ مديرة ووكيلة ومعلمة، منهن ١٦٣ مديرة ووكيلة - باعتبارهن فئة واحدة قائدات لفريق الأزمات - استجاب منهن ١٤٠ مديرة ووكيلة بنسبة ٨٦٪ من المجتمع الأصلي للمديرات والوكيلات، و ٣٣٦ معلمة استجاب منهن ٣٠٢ بنسبة ٩٠٪ من المجتمع الأصلي للمعلمات وذلك بعد الفاقد واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للاستخدام.

- خصائص عينة الدراسة

- المعلومات الأولية لعينة الدراسة من المديرات ومباني عينة الدراسة:

تشتمل المعلومات الأولية لعينة الدراسة من المديرات على ما يلي: الوظيفة، والمستوى التعليمي، والإعداد التربوي، والخبرة العملية، والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، ونوع المبنى المدرسي، وحجمه (انظر الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١). توزيع عينة الدراسة من المديرات والوكيلات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في المدينة المنورة تبعاً للوظيفة، المستوى التعليمي، الإعداد التربوي، الخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، نوع المبنى المدرسي، وحجمه ن = ١٤٠

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	مديرة	٤٧	%٣٣.٦
	وكيلة	٩٣	%٦٦.٤
	كلية متوسطة	٥	%٣.٦
المستوى التعليمي	جامعيه	١٣٤	%٩٥.٧
	لم تجب	١	%٠.٠٧
	تربويات	١٣٦	%٨٦.٤
الإعداد التربوي	غير تربويات	٣	%١٢.٦
	لم تجب	١	%٠.٠٧
	خبرة قصيرة من (١ - ٥) سنوات	٤٣	%٣٠.٧
الخبرة العملية في مجال الإدارة (١٠ سنوات المدرسية	خبرة متوسطة من (٦ - ١١) سنوات	٥٧	%٤٠.٧
	خبرة طويلة من (١١ سنة فأكثر)	٣٨	%٢٧.١
	لم تجب	٢	%١.٤

تابع الجدول رقم (١).

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية	مدربات	٥٦	%٤٠
	غير مدربات	٨٠	%٥٧,١
	لم تجبن	٤	%٢,٩
نوع المبنى المدرسي	حكومي	٣٥	%٢٥
	مستأجر	١٠٥	%٧٥
حجم المبنى المدرسي	صغير (أقل من ٣٠٠ طالبة)	٣١	%٢٢,١
	متوسط (من ٣٠٠ لأقل من ٥٠٠ طالبة)	٧٨	%٥٥,٧
	كبير (٥٠٠ طالبة فأكثر)	٣١	%٢٢,١

يتضح من الجدول رقم (١) ما يلي: أن نسبة المديرات من أفراد عينة الدراسة من المديرات والوكيلات بلغت %٣٣,٦، في حين بلغت نسبة الوكيلات %٦٦,٤؛ وذلك يرجع إلى أنه يوجد في بعض المدارس وكيلتان.

وأن المديرات ينقسمن من حيث المستوى التعليمي إلى مستويين: الحاصلات على شهادة كلية إعداد المعلمات بنسبة %٣,٦، والحاصلات على الشهادة الجامعية بنسبة %٩٥,٧. ويمثلن أعلى نسبة، وهذا يشير إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم برفع الكفاءة العلمية للمديرات، أما اللاتي لم تجبن عن تحديد المستوى التعليمي فهن بنسبة %٠,٠٧. وأن أعلى نسبة من المديرات حاصلات على مؤهل تربوي %٩٧,١، في حين بلغت نسبة المديرات غير الحاصلات على مؤهل تربوي %٢,١. أما اللاتي لم تجبن عن تحديد الإعداد التربوي فقد بلغت نسبتهن %٠,٠٧.

وأن الخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية للمديرات تتراوح ما بين (١ إلى أكثر من ١١) سنة، وأن أعلى نسبة من المديرات من فئة الخبرة العملية المتوسطة (٦ - ١٠) سنوات بنسبة ٤٠,٧٪، يليها فئة الخبرة العملية القصيرة (١ - ٥) سنوات بنسبة ٣٠,٧٪، يليها فئة الخبرة العملية المتوسطة (١١ - فأكثر) بنسبة ٢٧,١٪. أما اللاتي لم تجبن عن تحديد الخبرة العملية بلغت نسبتهم ١,٤٪.

وأن نسبة المديرات الحاصلات على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية ٤٠٪، و نسبة المديرات غير الحاصلات على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية ٥٧,١٪. أما اللاتي لم تجبن عن تحديد المشاركة في الدورات التدريبية بنسبة ٢,٩٪.

و أن أعلى نسبة من المديرات في مبان مستأجرة بنسبة ٧٥٪، في حين بلغت نسبة المديرات في المباني الحكومية ٢٥٪، وذلك يرجع إلى أن عدد المباني المستأجرة أكثر من عدد المباني الحكومية، حيث بلغ عدد المباني المستأجرة ٤٣ مبنىً في حين بلغ عدد المباني الحكومية ١٣ مبنىً.

وأن أعلى نسبة من المديرات في مدارس متوسطة الحجم بنسبة ٥٥,٧٪، في حين بلغت نسبة المديرات في المدارس الصغيرة ٢٢,١٪، وحصلت على النسبة نفسها ٢٢,١٪ المديرات في مدارس كبيرة الحجم.

- المعلومات الأولية لعينة الدراسة من المعلمات، ومباني العينة:

تشتمل على: المستوى التعليمي، والإعداد التربوي، والخبرة العملية والدورات

التدريبية في مجال التدريس، ونوع المبنى المدرسي، وحجمه، (انظر الجدول رقم (٢)

الجدول رقم (٢). توزيع عينة الدراسة من المعلمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً للمستوى التعليمي، الإعداد التربوي، الخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس، نوع المبنى المدرسي، و حجمه ن = ٣٠٢

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	كلية متوسطة	٧	%٢,٣
	جامعية	٢٩٥	%٩٧,٧
الإعداد التربوي	تربويات	٣٠١	%٩٩,٧
	غير تربويات	١	%٠,٣
	خبرة قصيرة من (١-٩ سنوات	١١٦	%٣٨,٤
	خبرة متوسطة من (١٠ - ١٩ سنوات	١٤٥	%٤٨,٠
الخبرة العملية في مجال التدريس	خبرة طويلة من (٢٠ سنة فأكثر)	٣٦	%١١,٩
	لم تجبن	٥	%١,٧
	مدربات	١٦١	%٥٣,٣
الدورات التدريبية في مجال التدريس	غير مدربات	١٢٧	%٤٢,١
	لم تجبن	١٤	%٤,٦
نوع المبنى المدرسي	حكومي	٧٤	%٢٤,٥
	مستأجر	٢٢٧	%٧٥,٢
	لم تجبن	١	%٠,٣
	صغير (أقل من ٣٠٠ طالبة)	٦٦	%٢١,٩
	متوسط (من ٣٠٠ لأقل من ٥٠٠ طالبة)	١٣٦	%٤٥,٠
حجم المبنى المدرسي	كبير (٥٠٠ طالبة فأكثر)	٨٦	%٢٨,٥
	لم تجبن	١٤	%٤,٦

يتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي: أن المعلمات ينقسمن من حيث المستوى التعليمي إلى مستويين: الحاصلات على شهادة الكلية المتوسطة بنسبة ٢,٣٪، والحاصلات على الشهادة الجامعية بنسبة ٩٧,٧٪، وذلك يرجع إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم برفع الكفاءة العلمية للمعلمات.

وأن أعلى نسبة من المعلمات من الحاصلات على مؤهل تربوي ٩٩,٧٪، في حين بلغت نسبة المعلمات غير الحاصلات على مؤهل تربوي ٠,٣٪.

وأن الخبرة العملية في مجال التدريس للمعلمات تتراوح ما بين (١ إلى أكثر من ٢٠) سنة، وأن أكبر نسبة من المعلمات من فئة الخبرة العلمية المتوسطة (١٠ - ١٩) سنة بنسبة ٤٨٪، يليها فئة الخبرة العملية القصيرة (١ - ٩) سنوات بنسبة ٣٨,٤٪، يليها فئة الخبرة العملية الطويلة (٢٠ - فأكثر) بنسبة ١١,٩٪.

وأن نسبة المعلمات الحاصلات على دورات تدريبية في مجال التدريس ٥٣,٣٪. في حين بلغت نسبة المعلمات غير الحاصلات على دورات تدريبية في مجال التدريس ٤٢,١٪. أما اللاتي لم تجبن عن تحديد المشاركة في الدورات التدريبية فهن بنسبة ٤,٦٪.

وأن أعلى نسبة من المعلمات في مبان مستأجرة بنسبة ٧٥,٢٪، في حين بلغت نسبة المعلمات في المباني الحكومية ٢٤,٥٪. أما اللاتي لم تجبن عن تحديد نوع المبنى المدرسي فقد بلغت نسبتهن ٠,٣٪.

وأن أعلى نسبة من المعلمات في مدارس متوسطة الحجم بنسبة ٤٥٪، يليها المدارس كبيرة الحجم بنسبة ٢٨,٢٪، يليها المدارس صغيرة الحجم بنسبة ٢١,٩٪.

- أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة طبقت على كل من المديرات والمعلمات، اشتملت على المجالات نفسها والعبارات نوعاً وعدداً، وإن اختلفت في طريقة صياغتها

لتناسب مع فئات عينة الدراسة، ومرت الأداة أثناء إعدادها بعدة خطوات لتصبح صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية، وهي على النحو التالي:

- هدف الاستبانة

هدفت الاستبانة إلى معرفة:

- المعلومات الأولية عن أفراد عينة الدراسة وتتضمن ما يلي: المستوى التعليمي، الإعداد التربوي، الخبرة العملية، والمشاركة في الدورات التدريبية.
- بعض المعلومات عن مباني عينة الدراسة من حيث: نوع المبنى المدرسي، وحجم المبنى (عدد الطالبات).
- إجابات أفراد عينة الدراسة عن المعلومات الأساسية المتعلقة بعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.

- البناء الأولي لعبارات الاستبانة

تم البناء الأولي لعبارات الاستبانة عن طريق:

- دراسة عمليات إدارة الأزمات من خلال الاطلاع على الكتابات والدراسات العربية، والأجنبية.
- الربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة، وتعريف كل مجال إجرائياً.
- حيث تم إعداد استبانة الدراسة، ومعيار تدرج الإجابات في صورتها الأولى مكونة من ٨٥ عبارة موزعة على عشرة مجالات هي: التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات، التوجيه في الأزمات، متابعة الأزمات، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة في الأزمات، نظام الاتصال في الأزمات، نظام المعلومات في الأزمات، اتخاذ القرارات في الأزمات، تقويم الأزمات.

- صدق الاستبانة Validity

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس ما أعدت من أجل قياسه فعلاً ؛ أي تقيس الوظيفة التي أعدت للقياس ولا تقيس شيئاً مختلفاً عنها [٨١ ، ص ١٦٥] وقد تم التأكد من ذلك عن طريق :

- الصدق الظاهري Face Validity (آراء المحكمين)

يقصد به : قياس مدى وضوح وانتماء عبارات الاستبانة للمجالات التي صُنفت بها، ومدى ملاءمة مجالات وعبارات الاستبانة للفئات المعروضة عليهم [٨٠ ، ص ١٤٣٠]. وللتأكد من ذلك فقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (٢٤) محكماً استجاب منهم (٧) محكمين ؛ وذلك لمعرفة آرائهم حول مناسبة العبارة للمجال، ووضوح صياغة العبارة، ومدى مناسبة مجالات وعبارات الاستبانة للفئات المعروضة عليهن (المديرات، والمعلمات)، وإضافة أي عبارة يرون أنها مهمة ولم ترد في الاستبانة، وكتابة أي اقتراح حول الاستبانة بصفة عامة. وقد اعتبرت نسبة ٨٠٪ من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة، وبعد أن جمعت آراء المحكمين وجد أن معظمهم وافقوا على صلاحية العبارات وانتماءها، وفي ضوء نتائج آراء المحكمين تم تقبل العبارات التي اتفق المحكمون على انتماءها لكل مجال في الاستبانة، وحذف العبارات التي لا تنتمي للمجال الذي وضعت فيه، أو أنها عبارات مكررة، وتعديل صياغة بعض العبارات.

- صدق المحتوى Content Validity

يقصد به : قياس مدى تمثيل مجالات وعبارات الاستبانة للمحتوى المراد قياسه

[٨٠ ، ص ١٤٣٠].

ولكي يتم التحقق من ذلك بعد إجراء التعديلات على الاستبانة في ضوء الملاحظات التي اقترحتها المحكمون، تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من ٥ مديرات و ١٥ معلمة، ثم تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وبين كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الفرعية الأخرى المكونة للاستبانة، وذلك بتطبيق معامل ارتباط بيرسون، حيث أوضح أن قيم معاملات الارتباط عالية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١. مما يؤكد تمثيل العبارات للموضوع الذي صُممت من أجله، وانتماء العبارات للمجال الذي صُنفت به.

- اختبار فهم الألفاظ للاستبانة

أجريت على استبانة الدراسة دراسة تجريبية للتأكد من وضوح عباراتها، ومن القدرة على إعطاء إجابة في معيار التدرج، ومدى فهمها على عينة عشوائية من المديرات والمعلمات من خارج العينة الأساسية، بلغ عددهن ٤ مديرات و ٦ معلمات.

- ثبات الاستبانة: يقصد به أن تعطي الاستبانة النتائج نفسها، إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة [٧٨، ص ٨٤]. ولكي يتم التأكد من أن استبانة الدراسة تعطي النتائج نفسها - تقريباً - إذا أعيد القياس عن طريقها مرات متتالية، فقد تم حساب معامل ارتباط الاستبانة إحصائياً، باتباع طريقة إعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة على ٤ مديرات و ٢٠ معلمة، تم اختيارهن عشوائياً من خارج العينة الأساسية، ثم أعيد التطبيق على أفراد العينة نفسها مرة أخرى، لمعرفة إجاباتهن مرتان، وكان الفرق الزمني بين التطبيقين: الأول والثاني أربعة عشر يوماً، ثم جمعت درجات كل استبانة في التطبيق الأول، والتطبيق الثاني، ولكل مجال ثم تم إيجاد الثبات عن طريق إيجاد معامل الارتباط بحسابه من القيمة التامة وفق معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient

[٨٢، ص ٢٥٥] فكانت قيمة معامل الارتباط للاستبانة ٠.٩٧ عند مستوى ٠.٠٠١ ، أما قيمة معامل الارتباط لكل مجال من مجالات الدراسة فبلغت على النحو التالي: (انظر الجدول رقم (٣)).

الجدول رقم (٣). قيم معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات استبانة الدراسة في التطبيق الأول والثاني لتحديد ثبات الاستبانة ن = ٢٤

عدد أفراد عينة الدراسة ن = ٢٤			
الدالة الإحصائية عند مستوى	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة معامل الارتباط	عمليات إدارة الأزمات
٠,٠٥			
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٧	التخطيط للأزمات
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٨	التنظيم للأزمات.
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٦	التوجيه في الأزمات.
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٥	متابعة الأزمات.
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٢	تشكيل عضوات فرق الأزمات.
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٧	القيادة في الأزمات.
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٥	نظام الاتصال في الأزمات.
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٨	نظام المعلومات في الأزمات.
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٥	اتخاذ القرارات في الأزمات.
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٧	تقويم الأزمات.
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٧	عمليات إدارة الأزمات.

ومن هنا يتضح أن معامل ارتباط الاستبانة يعد من الوجة الإحصائية عاليًا بدرجة كبيرة وبدلالة إحصائية عالية ، مما جعل أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

- الصورة النهائية لاستبانة الدراسة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين:

- الجزء الأول: تكون من مجموعة البيانات الأولية عن عينة الدراسة، والمبنى المدرسي، وهي: المستوى التعليمي، والإعداد التربوي والخبرة العملية، والمشاركة في الدورات التدريبية، ونوع المبنى المدرسي، وحجم المبنى المدرسي (عدد الطالبات).
- الجزء الثاني: اشتمل على المعلومات الأساسية للدراسة، مكوناً من ٨١ عبارة موزعة على عشرة مجالات هي: التخطيط للأزمات ويتضمن ١١ عبارة، التنظيم للأزمات ويتضمن ٨ عبارات، والتوجيه في الأزمات ويتضمن ٩ عبارات، ومتابعة الأزمات ويتضمن ٧ عبارات، وتشكيل عضوات فرق الأزمات ويتضمن ٩ عبارات، والقيادة في الأزمات ويتضمن ٨ عبارات، ونظام الاتصال في الأزمات ويتضمن ٦ عبارات، ونظام المعلومات في الأزمات ويتضمن ٨ عبارات، اتخاذ القرارات في الأزمات ويتضمن ٧ عبارات، وتقويم الأزمات ويتضمن ٨ عبارات.

- جمع المعلومات

اتبعت الخطوات التالية في جمع المعلومات:

- الحصول على موافقة الإدارة العامة للبحوث والدراسات التابعة لوزارة التربية والتعليم.
- توزيع استبانات الدراسة من قبل الباحثة، وقد استغرق التوزيع إحدى وعشرين يوماً، وقد تمت مراعاة القواعد التالية أثناء التوزيع: توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وتوضيح الغرض من الدراسة، والإجابة عليها، وأهمية التعاون في دقة الإجابة. وليس بالضرورة ذكر الاسم، كما تم تحديد يوم وتاريخ تسليم الاستبانات في مدة لا تتجاوز أسبوعين، وتأمين أفضل إجراءات للتطبيق، حيث وضعت استبانته كل فرد من أفراد عينة الدراسة في مظروف خاص بها، وطلب تغليف المظروف بعد الانتهاء للحصول على إجابات صريحة.

وبعد جمع الاستبانات تم التأكد من صلاحيتها للاستخدام، بمراعاة المستجيبات لتعليمات الاستبانة وهي: الإجابة على كامل الاستبانة بدقة، ووضع إجابة واحدة فقط في معيار تدرج الإجابات، وبعد المراجعة وجد أن استبانات المديرات التي عادت بلغت ١٤٠ استبانة صالحة للاستخدام بنسبة ٨٦ ٪، وأن استبانات المعلمات التي عادت بلغت ٣٠٢ استبانة صالحة للاستخدام بنسبة ٩٠ ٪.

- الأساليب الإحصائية

تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل، وهي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي Arithmetic Mean، واختبار (ت) t.test في حالة وجود مجموعتين في المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي A One Way Analysis of Variance في حالة وجود أكثر من مجموعتين في المتغيرات المستقلة، ومن ثم اختبار شيفيه Scheffe. test الذي يظهر الدلالة الإحصائية لأي مجموعة من المجموعات، ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لحساب معامل ارتباط ثبات الاستبانة.

- تحليل المعلومات

بعد أن تم إدخال المعلومات في الحاسب الآلي ومراجعتها قامت الباحثة بتحليل معلومات الدراسة شخصياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (الإصدار العاشر). حيث أعطيت درجات محددة لكل حقل من حقول الإجابات، وقد أعطيت الإجابات المتعلقة بمدى ممارسة عمليات إدارة الأزمات القيم الرقمية التالية: بدرجة كبيرة جداً ٥، بدرجة كبيرة

٤، بدرجة متوسطة ٣، بدرجة ضعيفة ٢، بدرجة ضعيفة جداً ١، وتم إعطاء رموز معينة للمعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات، ومباني عينة الدراسة وتضمن التحليل المعلومات الأساسية المتعلقة بعمليات إدارة الأزمات، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، تشكيل عضوات الفرق، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم، باعتبارهم متغيرات تابعة، والمعلومات الأولية لعينة الدراسة ومباني العينة وهي: الخبرة العملية، والمشاركة في الدورات التدريبية، ونوع المبنى المدرسي، وحجمه باعتبارها متغيرات مستقلة أما بالنسبة للمستوى التعليمي، والإعداد التربوي فقد استخدمت البيانات عن تلك المتغيرات لمعرفة خصائص العينة. وقد كانت الدلالة الإحصائية المختارة لجميع الاختبارات ٠.٠٥.

تم في هذا الجزء من الدراسة تحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وإجراءات العينة وخصائصها، وبناء الأداة، والأساليب الإحصائية، وتحليل المعلومات، وتناول الجزء التالي تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها والإجابة عن أسئلتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة من خلال تحليل ومناقشة إجابة أسئلة الدراسة.

- إجابة أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من حيث: التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات، التوجيه في الأزمات، متابعة الأزمات، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة في الأزمات، نظام

الاتصال في الأزمات، نظام المعلومات في الأزمات، اتخاذ القرارات في الأزمات، تقويم الأزمات حسب آراء أفراد عينة الدراسة من المديرات (قائدة فريق الأزمات) والمعلمات (عضوات فريق الأزمات) في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة ٩. (انظر الجدول رقم (٤)).

الجدول رقم (٤). قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً للوظيفة.

العمليات إدارة الأزمات	أفراد عينة الدراسة ن = ٤٤٢		المديرات ن = ١٤٠		المعلمات ن = ٣٠٢	
	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي
التخطيط للأزمات	٨	٠.٨٣	٧	٠.٩٣	٨	٠.٧٤
التنظيم للأزمات	٥	٠.٩٣	٦	٠.٨٧	٧	٠.٩١
التوجيه في الأزمات	٣	٠.٩٠	٣	٠.٨١	٤	٠.٨٥
متابعة الأزمات	٣	٠.٩٥	٥	٠.٩٤	٢	٠.٩٣

❖ حيث ن عدد أفراد العينة وينطبق ذلك على جميع الجداول اللاحقة .

❖❖ المتوسط الحسابي

المستوى

من ١ إلى أقل من ٢.٥٠

بدرجة ضعيفة

من ٢.٥٠ إلى أقل من ٤

بدرجة متوسطة

من ٤ إلى ٥

بدرجة كبيرة

❖❖❖ م تعني تكرار الترتيب وينطبق ذلك على جميع الجداول اللاحقة .

تابع الجدول رقم (٤) .

المعلمات ن = ٣٠٢		المديرات ن = ١٤٠		أفراد عينة الدراسة ن = ٤٤٢		عمليات إدارة الأزمات	
الترتيب	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري
٣	٠.٨٣	١	٠.٨٠	٤.٢٢	٢	٠.٩٠	٣.٦٧
تشكيل عضوات فرق الأزمات							
١	٠.٩٨	٢	٠.٧٠	٤.٠٧	١	٠.٩١	٣.٩٢
القيادة في الأزمات							
٦	٠.٨٣	٨	٠.٧٩	٣.٧٠	٥	٠.٨٤	٣.٤٢
نظام الاتصال في الأزمات							
٩	٠.٨٨	١٠	٠.٦٧	٣.٠٥	٩	٠.٨٢	٣.١٠
نظام المعلومات في الأزمات							
٥	٠.٨٢	٤	٠.٩١	٣.٩٨	٧	٠.٩٠	٣.٥٢
اتخاذ القرارات في الأزمات							
١٠	٠.٩٧	٩	٠.٩٧	٣.٦٦	١٠	١.٠٤	٣.٠٦
تقويم الأزمات							
	٠.٦٠		٠.٦٩	٣.٨٠		٠.٦٧	٣.٤٦
المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات							

يتضح من الجدول رقم (٤) : أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بلغ ٣.٤٦ ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ترى أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة ، وربما يرجع ذلك إلى أن بعض المديرات تخضعن

❖ حيث ن عدد أفراد العينة وينطبق ذلك على جميع الجداول اللاحقة .

المستوى

❖❖ المتوسط الحسابي

بدرجة ضعيفة

من ١ إلى أقل من ٢.٥٠

بدرجة متوسطة

من ٢.٥٠ إلى أقل من ٤

بدرجة كبيرة

من ٤ إلى ٥

تعاملهن مع الأزمات لسياسة الفعل ورد الفعل ؛ نظراً لعدم إلمامهن بالعمليات المنهجية العلمية لإدارة الأزمات ، نتيجة لعدم نشر ثقافة كيفية إدارة الأزمات من قبل الإدارة العامة للتربية والتعليم عن طريق النشرات والكتيبات وإلقاء المحاضرات وعقد الدورات التدريبية ، أو ربما يرجع إلى وجود نزعة نحو مركزية اتخاذ القرار ، وعدم تفويض السلطة ، وعدم إعطاء المديرات صلاحيات للتعامل مع موقف الأزمة بما تراه مناسباً للموقف دون الرجوع لسلطة أعلى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شريدة والأعرجي [٧٠ ، ٢١٩ - ٢٥٢] التي بينت أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات بلغت درجة متوسطة.

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات فيتضح من الجدول رقم (٤) : أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين ٣,٩٢ و ٣,٠٦ ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ترى أن المديرات تمارسن كل عملية من عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.

ويتضح من الجدول رقم (٤) : أن ترتيب عمليات إدارة الأزمات من حيث مدى ممارسة المديرات لها حسب آراء أفراد عينة الدراسة ، جاء كما تبين المتوسطات الحسابية على النحو التالي : القيادة في الأزمات ٣,٩٢ ، تشكيل عضوات فرق الأزمات ٣,٦٧ ، التوجيه في الأزمات ٣,٥٧ ، متابعة الأزمات ٣,٥٧ ، التنظيم للأزمات ٣,٤٢ ، نظام الاتصال في الأزمات ٣,٤٢ ، اتخاذ القرارات في الأزمات ٣,٥٢ ، التخطيط للأزمات ٣,٣٧ ، نظام المعلومات في الأزمات ٣,١٠ ، تقويم الأزمات ٣,٠٦ على التوالي.

وبالنظر إلى ترتيب أفراد عينة الدراسة لعمليات إدارة الأزمات من حيث ممارسة المديرات لها يتضح أن : أفراد عينة الدراسة ترى أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات ، وربما يرجع ذلك إلى إدراك المديرات لأثر طريقة تأيثرهن في عضوات

فرق الأزمات على مواجهة الأزمة، والسيطرة عليها بحكم كونهن قائدات لفريق الأزمات بالمدرسة، وأن ما يترتب على الأزمة من خسائر مادية، أو بشرية؛ يرجع إلى أسلوب قيادة إدارة الأزمة، وأن مثل ذلك تجعلهن في موقع مساءلة عن الأضرار المترتبة على الأزمة، وأن أقل العمليات ممارسة مقارنة بالعمليات الأخرى هو تقويم الأزمات، وربما يرجع ذلك إلى عدم وعي المديرات بإمكانية اعتبار الأزمات فرصاً للتعلم من خلال الحكم على خطط الطوارئ، ورصد المواقف الأزمومية، وتحليلها، واستخلاص الدروس المستفادة منها مستقبلاً، كما يتضح أن عمليتي التوجيه في الأزمات، ومتابعة الأزمات قد حصلتا على الدرجة نفسها، من حيث مدى الممارسة، كما حصلت عمليتا التنظيم للأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات على الدرجة نفسها؛ من حيث مدى الممارسة.

كما يتضح من الجدول رقم (٤): أن المتوسط الحسابي العام لآراء المديرات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات بلغ ٣.٨٠، ولآراء المعلمات بلغ ٣.٣٠، وهذا يدل على أن المديرات والمعلمات ترين أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.

أما فيما يتعلق بآراء المديرات حول مدى ممارستهن لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات فيتضح من الجدول رقم (٤): أن المتوسطات الحسابية لعمليات إدارة الأزمات التالية: تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة، التوجيه بلغت: ٤.٢٢، ٤.٠٧، ٤.٠٣ على التوالي، وهذا يدل على أن المديرات ترين أنهن تمارسن كل عملية من هذه العمليات بدرجة عالية. وربما يرجع ذلك إلى وجود لوائح - منضمة من قبل وزارة التربية والتعليم - تنص على تكوين فرق لإدارة الأزمات بحيث تكون مديرة المدرسة قائدة لفرق الأزمات، وتشكيل عضوات فرق الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كرونيل وشيراس (Cornell & Sheras . 1998: 297-307) التي بينت أن القيادة

الفعالة، وتشكيل فرق لإدارة الأزمات يمثل أهمية في موقف الأزمة. في حين بلغت المتوسطات الحسابية لعمليات إدارة الأزمات التالية: اتخاذ القرارات، المتابعة، التنظيم، التخطيط، نظام الاتصال، التقويم، نظام المعلومات، ٣،٩٨، ٣،٨٦، ٣،٨٠، ٣،٧١، ٣،٧٠، ٣،٦٦، ٣،٠٣ على التوالي، وهذا يشير إلى أن المديرات ترين أنهن تمارسن كل عملية من هذه العمليات بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لآراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات فيتضح من الجدول رقم (٤): أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين ٣،٨٥ و ٢،٨٥، وهذا يدل على أن المعلمات ترين أن المديرات تمارسن كل عملية من عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول رقم (٤): أن ترتيب عمليات إدارة الأزمات من حيث مدى ممارسة المديرات لها حسب آراء المديرات جاء كما تبين المتوسطات الحسابية على النحو التالي: تشكيل عضوات فرق الأزمات ٤،٢٢، القيادة في الأزمات ٤،٠٧، التوجيه في الأزمات ٤،٠٣، اتخاذ القرارات في الأزمات ٣،٩٨، متابعة الأزمات ٣،٨٦، التنظيم للأزمات ٣،٨٠، التخطيط للأزمات ٣،٧١، نظام الاتصال في الأزمات ٣،٧٠، تقويم الأزمات ٣،٦٦، نظام المعلومات في الأزمات ٣،٠٥ على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٤): أن ترتيب عمليات إدارة الأزمات من حيث مدى ممارسة المديرات لها حسب آراء المعلمات جاء كما تبين المتوسطات الحسابية على النحو التالي: القيادة في الأزمات ٣،٨٥، متابعة الأزمات ٣،٤٤، تشكيل عضوات فرق الأزمات ٣،٤٢، التوجيه في الأزمات ٣،٣٥، اتخاذ القرارات في الأزمات ٣،٣١، نظام الاتصال في الأزمات ٣،٢٨، التنظيم للأزمات ٣،٢٤، التخطيط للأزمات ٣،٢٢، نظام المعلومات في الأزمات ٣،٠٧، تقويم الأزمات ٢،٨٥، على التوالي.

وبالنظر إلى ترتيب المديرات لعمليات إدارة الأزمات من حيث مدى ممارستها لها يتضح: أن المديرات ترين أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة هو تشكيل عضوات فرق الأزمات؛ وربما يرجع ذلك إلى تنفيذ المديرات اللوائح الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم والتي تنص على تشكيل فرق لمواجهة الأزمات، لأن ذلك يساعد على التعامل مع الأزمة بنجاح، لذلك لا بد من اختيار عضواته ضمن معايير وشروط تمكنهن من التعامل مع الأزمات، وأن أقل العمليات ممارسة مقارنة بالعمليات الأخرى هو نظام المعلومات في الأزمات؛ وربما يرجع ذلك إلى عدم وعي المديرات بأن نقص المعلومات في ظل سرعة الأحداث وفجائية الأزمة قد يؤدي إلى خسائر بشرية ومادية خطيرة، وأن إدارة الأزمات بفعالية يتطلب توفر نوع من المعلومات التي تنسجم مع عمليات إدارة الأزمات، أو لعدم توفير المديرات لقاعدة من البيانات والمعلومات التي تتعلق بالأزمات، أو إلى قلة وسائل التقنية الحديثة في حفظ المعلومات. في حين ترى المعلمات أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة هو القيادة في الأزمات وأقل العمليات ممارسة هو تقويم الأزمات؛ وقد يرجع ذلك للأسباب آنفة الذكر.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة؟ (انظر الجدول رقم (٥)).

ويتضح من الجدول رقم (٥): أن قيمة $t = 7.78$ للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات وهذه القيمة دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. وبمقارنة المتوسطات

الجدول رقم (٥) . قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.

مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	الدلالة الفعلية	قيمة (ت)	المعلمات ن = ٣٠٢		المديرات ن = ١٤٠		عمليات إدارة الأزمات
			الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	
دالة	٠,٠٠١	٥,٩٢	٠,٧٤	٣,٢٢	٠,٩٣	٣,٧١	التخطيط للأزمات
دالة	٠,٠٠١	٦,٠٥	٠,٩١	٣,٢٤	٠,٨٧	٣,٨٠	التنظيم للأزمات
دالة	٠,٠٠١	٧,٨٢	٠,٨٥	٣,٣٥	٠,٨١	٤,٠٣	التوجيه في الأزمات
دالة	٠,٠٠١	٤,٤٣	٠,٩٣	٣,٤٤	٠,٩٤	٣,٨٦	متابعة الأزمات
دالة	٠,٠٠١	٩,٥١	٠,٨٣	٣,٤٢	٠,٨٠	٤,٢٢	تشكيل عضوات فرق الأزمات
غير دالة	٠,٠٧	٢,٣٧	٠,٩٨	٣,٨٥	٠,٧٠	٤,٠٧	القيادة في الأزمات
دالة	٠,٠٠١	٥,٠٣	٠,٨٣	٣,٢٨	٠,٧٩	٣,٧٠	نظام الاتصال في الأزمات
غير دالة	٠,٨٢	٠,٢٢	٠,٨٨	٣,٠٧	٠,٦٧	٣,٠٥	نظام المعلومات في الأزمات
دالة	٠,٠٠١	٧,٦٦	٠,٨٢	٣,٣١	٠,٩١	٣,٩٨	اتخاذ القرارات في الأزمات
دالة	٠,٠٠١	٨,١٥	٠,٩٧	٢,٨٥	٠,٩٧	٣,٦٦	تقويم الأزمات
دالة	٠,٠٠١	٧,٧٨	٠,٦٠	٣,٣٠	٠,٦٩	٣,٨٠	المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات

لآراء المديرات والمعلمات اتضح أن هذه الفروق لصالح المديرات، وهذا يشير إلى أن المديرات ترين أنهن تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات، وربما يرجع ذلك إلى إدراك المديرات بمسؤوليتهن تجاه الأزمات، أو قد يرجع إلى إعطاء المديرات تقديرات لأنفسهن أعلى من أجل الظهور بأفضل صورة ممكنة فيما يتعلق بإدارة الأزمات.

ولتحديد الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات فيتضح من الجدول رقم (٥) : أن قيمة [ت] : دالة

إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، تشكيل عضوات فرق الأزمات، نظام الاتصال، اتخاذ القرارات، التقويم، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات كل عملية من هذه العمليات لإدارة الأزمات. وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرات والمعلمات اتضح أن هذه الفروق لصالح المديرات. وهذا يشير إلى أن المديرات ترين أنهن تمارسن كل عملية من هذه العمليات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات. كما يتضح من الجدول أن قيمة [ت]: غير دالة إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: القيادة، نظام المعلومات، وهذا يشير إلى أن المديرات والمعلمات ترين بالمستوى نفسه أن المديرات تمارسن عمليتي القيادة في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، وأن الوظيفة ليس لها تأثير على آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليتي القيادة ونظام المعلومات في الأزمات.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات، حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً: للخبرة العملية و الدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي؟ (انظر الجداول المرقمة بـ (٦)، (٧)، (٨)، (٩)).

ويتضح من الجدول رقم (٦): أن قيمة [ف]: غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً للخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً للخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية. وهذا يشير إلى أن المديرات في فئة الخبرة العملية القصيرة والمتوسطة والطويلة ترين أنهن تمارسن

الجدول رقم (٦). قيم تحليل التباين الأحادي للدلالة الفروق بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً للخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية.

عمليات إدارة الأزمات	خبرة قصيرة ن = ٤٣	خبرة متوسطة ن = ٥٧	خبرة طويلة ن = ٣٨	مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	
				قيمة الدلالة الفعلية (F)	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
	المتوسط الحسابي المعياري	المتوسط الحسابي المعياري	المتوسط الحسابي المعياري	القيمة الدلالة الفعلية (F)	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
التخطيط للأزمات	٣,٨٧	٣,٥٦	٣,٧٤	٠,٩١	٠,٤٤
التنظيم للأزمات	٣,٨٦	٣,٧٠	٣,٨٩	٠,٨٤	٠,٧١
التوجيه في الأزمات	٤,١٧	٣,٩٠	٤,٠٦	٠,٨٤	٠,٤٠
المتابعة في الأزمات	٤,١٤	٣,٧٠	٣,٧٨	١,٠٤	٠,١٢
تشكيل عضوات فرق الأزمات	٤,٤٢	٤,٠٢	٤,٣٠	٠,٦٥	٠,٠٨
القيادة في الأزمات	٤,١٩	٣,٩٥	٤,١٣	٠,٦٢	٠,٣٤
نظام الاتصال في الأزمات	٣,٨٧	٣,٥٧	٣,٧٣	٠,٧٥	٠,٢٣
نظام المعلومات في الأزمات	٣,٢١	٣,٠٠	٢,٩٤	٠,٦٩	٠,٢٨
اتخاذ القرارات في الأزمات	٤,٠٤	٣,٧٨	٤,٢٠	٠,٨٢	١,١٥
تقويم الأزمات	٣,٨٩	٣,٥١	٣,٦١	١,٠٣	١,٢٩
المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات	٣,٩٧	٣,٦٦	٣,٨٤	٠,٦٦	٠,١٩

عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بالمستوى نفسه، وأن الخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية ليس لها تأثير على ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. إلا أن هذه النتيجة لا تعني إغفال أهمية أثر الخبرة على ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة، فالخبرة عامل مهم فيما يتعلق بزيادة خلفية المديرات في التعامل مع الأزمات، والإفادة من الأزمات السابقة كدروس لتلافي الأزمات المستقبلية. وتم تحليل ومناقشة الفروق بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية في الجدول التالي رقم (٧):

الجدول رقم (٧). قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية.

عمليات إدارة الأزمات	مديرات ن = ٥٦		غير مديرات ن = ٨٠		مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥	الدلالة الفعلية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التخطيط للأزمات	٣.٧٣	٠.٨٨	٣.٧١	٠.٩٧	٠.٩٠	غير دالة
التنظيم للأزمات	٣.٨٢	٠.٨٢	٣.٧٩	٠.٩٤	٠.٨٥	غير دالة
التوجيه في الأزمات	٣.٩٧	٠.٨٧	٤.٠٦	٠.٧٨	٠.٥٣	غير دالة
المتابعة في الأزمات	٣.٨٤	١.٠٤	٣.٨٧	٠.٨٩	٠.٨٦	غير دالة
تشكيل عضوات فرق الأزمات	٤.٢٨	٠.٨٩	٤.١٧	٠.٧٤	٠.٤١	غير دالة
القيادة في الأزمات	٤.١٠	٠.٧٦	٤.٠٦	٠.٦٣	٠.٧٢	غير دالة
نظام الاتصال في الأزمات	٣.٧٨	٠.٨٣	٣.٦٤	٠.٧٤	٠.٣٠	غير دالة
نظام المعلومات في الأزمات	٣.٠٠	٠.٦٤	٣.١٠	٠.٦٨	٠.٣٩	غير دالة
اتخاذ القرارات في الأزمات	٤.٠٤	٠.٩٤	٣.٩٦	٠.٨٥	٠.٦١	غير دالة
تقويم الأزمات	٣.٥١	٠.٩٥	٣.٧٧	٠.٩٤	٠.١٢	غير دالة
التوسط العام لعمليات إدارة الأزمات	٣.٨١	٠.٧٢	٣.٨١	٠.٦٦	٠.١٠٠	غير دالة

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية. وهذا يشير إلى أن المديرات الحاصلات وغير الحاصلات على دورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية ترين أنهن تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بالمستوى نفسه ، وأن المشاركة في الدورات التدريبية ليس لها تأثير على ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. إلا أن هذه النتيجة لا تعني إغفال أهمية الدورات التدريبية في تحسين ممارسات المديرات لعمليات إدارة الأزمات إلا أنه قد يرجع السبب في عدم وجود الفروق إلى عدم عقد دورات تدريبية للمديرات متخصصة في كيفية إدارة الأزمات عملياً ، أو قد يرجع إلى عدم إحتواء برامج التدريب التي تعقد للمديرات على مقررات في إدارة الأزمات لإكسابهن المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات بشكل فعال. وتم تحليل ومناقشة الفروق بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً لنوع المبنى المدرسي في الجدول التالي رقم (٨) : يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيمة [ت] = ١.٧٧ للمتوسط العام لآراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً لنوع المبنى المدرسي ، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر) .

الجدول رقم (٨) . قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي - مستأجر) .

عمليات إدارة الأزمات	حكومي ن = ٣٥		مستأجر ن = ١٠٥		قيمة ت (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	الدلالة الفعلية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التخطيط للأزمات	٣,٩٣	٠,٦٧	٣,٦٣	٠,٩٩	١,٦٦	٠,١٠	غير دالة
التنظيم للأزمات	٤,٠٧	٠,٥٨	٣,٧١	٠,٩٤	٢,١٧	٠,٠٣	دالة
التوجيه في الأزمات	٤,٣٠	٠,٦٨	٣,٩٣	٠,٨٣	٢,٣٧	٠,٠٢	دالة
المتابعة في الأزمات	٤,٠٨	٠,٨١	٣,٧٨	٠,٩٧	١,٦٣	٠,١١	غير دالة
تشكيل عضوات فرق الأزمات	٤,٣٣	٠,٦٧	٤,١٩	٠,٨٤	٠,٩٠	٠,٣٧	غير دالة
القيادة في الأزمات	٤,٣٣	٠,٤٤	٣,٩٩	٠,٧٥	٢,٥٣	٠,٠١	دالة
نظام الاتصال في الأزمات	٣,٩٠	٠,٦٧	٣,٦٣	٠,٨١	١,٧٧	٠,٠٨	غير دالة
نظام المعلومات في الأزمات	٣,١٠	٠,٤٩	٣,٠٣	٠,٧٢	٠,٤٧	٠,٦٤	غير دالة
اتخاذ القرارات في الأزمات	٤,٢١	٠,٧٣	٣,٩٠	٠,٩٦	١,٧٥	٠,٠٨	غير دالة
تقويم الأزمات	٣,٦١	٠,٨٩	٣,٦٧	١,٠٠	- ٠,٣٥	٠,٧٣	غير دالة
المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات	٣,٩٨	٠,٤٤	٣,٧٥	٠,٧٤	١,٧٧	٠,٠٨	غير دالة

وهذا يشير إلى أن المديرات في المباني الحكومية والمباني المستأجرة ترين أنهن تمارسن عمليات إدارة الأزمات بالمستوى نفسه، وأن نوع المبنى المدرسي ليس له تأثير على ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات. إلا أن هذه النتيجة لا تعني إغفال أهمية المباني الحكومية في الحد من وقوع الأزمات والتخفيف من نتائجها (آثارها) السلبية. إلا أنه ربما يرجع ذلك إلى عدم قدرة المديرات على توظيف الامكانيات المادية في المباني الحكومية في تفعيل ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات. كما قد يرجع إلى قلة عدد عينة الدراسة من

المديرات في المباني الحكومية مقارنة بعدد المديرات في المباني المستأجرة. حيث بلغ عدد المديرات في المباني الحكومية ٣٥ وفي المستأجرة ١٠٥. كما تبين ذلك من خصائص عينة الدراسة في الجدول رقم (١). وتختلف النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة بيرنيت (Burnett, 1998: 476 - 488) التي بينت أهمية توافر الإمكانيات المادية في إدارة الأزمة بفعالية.

ولتحديد الفروق بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات تبعاً لنوعي المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر) فيتضح من الجدول رقم (٨). أن قيمة t دالة إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: التنظيم للأزمات ، التوجيه في الأزمات ، القيادة في الأزمات. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لكل عملية من هذه العمليات تبعاً لنوع المبنى المدرسي ، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرات في المباني الحكومية والمستأجرة اتضح أن هذه الفروق لصالح المديرات في المباني الحكومية ، وهذا يدل على أن المديرات في المباني الحكومية ترين أنهن تمارسن عمليات إدارة الأزمات التي تتعلق ب: التنظيم ، التوجيه ، والقيادة بدرجة أكبر مما ترى المديرات في المباني المستأجرة ، وأن نوع المبنى المدرسي له تأثير على ممارسة المديرات لهذه العمليات ؛ وقد يرجع ذلك إلى أن المباني الحكومية مهيأة من حيث الإمكانيات المادية التي تساعد المديرات على الوفاء بمستلزمات ممارسة دورهن على الوجه الأفضل فيما يتعلق بالتنظيم والتوجيه والقيادة للأزمات.

كما يتضح من الجدول أن قيمة t غير دالة إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: التخطيط المتابعة ، تشكيل عضوات فرق الأزمات ، نظام الاتصال ، نظام المعلومات ، اتخاذ القرارات ، التقويم تبعاً لنوعي المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر).

وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لكل عملية من هذه العمليات تبعاً لنوعي المبنى المدرسي (حكومي، مستأجر). وهذا يشير على أن المديرات في المباني الحكومية والمستأجرة تترين أنهن تمارسن كل عملية من هذه العمليات بالمستوى نفسه، وأن نوع المبنى المدرسي (حكومي، مستأجر) ليس له تأثير على ممارسة المديرات لكل عملية من هذه العمليات. وتم تحليل ومناقشة الفروق بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً لحجم المبنى المدرسي في الجدول التالي رقم (٩):

الجدول رقم (٩). قيم تحليل التباين لدلالة الفروق بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً لحجم المبنى المدرسي (صغير، متوسط، كبير).

عمليات إدارة الأزمات	صغير ن = ٣١	متوسط ن = ٧٨	كبير ن = ٣١	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	
					الانحراف المعياري	الدلالة الفعلية
التخطيط للأزمات	٣,٠٥٣	٣,٧٧	٣,٧٣	٠,٧٥	٠,٤٨	غير دالة
التنظيم للأزمات	٣,٧٠	٣,٨٦	٣,٧٤	٠,٤٧	٠,٦٣	غير دالة
التوجيه في الأزمات	٤,٠١	٤,٠٦	٣,٩٦	٠,١٦	٠,٨٥	غير دالة
المتابعة في الأزمات	٣,٩٤	٣,٨٨	٣,٧٣	٠,٤٢	٠,٦٦	غير دالة

تابع الجدول رقم (٩).

عمليات الأزمات	صغير ن = ٣١	متوسط ن = ٧٨	كبير ن = ٣١	قيمة مستوى الدلالة	مستوى الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	(ف)	الفعالية عند ٠.٠٥	الفعالية عند ٠.٠٥	الفعالية عند ٠.٠٥	الفعالية عند ٠.٠٥	الفعالية عند ٠.٠٥
تشكيل عضوات فرق	٤.٢٧	٤.٣٢	٠.٨١	٣.٩٢	٠.٨٢	٣.٠٠	٠.٠٦	غير دالة	الأزمات
القيادة في الأزمات	٤.٠٤	٤.١٣	٠.٧٣	٣.٩٦	٠.٧١	٠.٦١	٠.٥٤	غير دالة	الأزمات
نظام الاتصال في الأزمات	٣.٥٣	٣.٨٣	٠.٨٤	٣.٥٥	٠.٨٠	٢.٤٣	٠.٠٩	غير دالة	الأزمات
نظام المعلومات في الأزمات	٢.٨٥	٣.٠٦	٠.٦٥	٣.٢٢	٠.٥٩	٢.٤٦	٠.٠٩	غير دالة	الأزمات
اتخاذ القرارات في الأزمات	٣.٨٩	٤.٠٦	٠.٩٢	٣.٨٤	٠.٩٤	٠.٧٨	٠.٤٦	غير دالة	الأزمات
تقويم الأزمات	٣.٥٥	٣.٧٤	٠.٩٥	٣.٦٥	٠.٩٩	٠.٦٠	٠.٥٥	غير دالة	الأزمات
المتوسط العام لعمليات إدارة	٣.٧٢	٣.٨٧	٠.٦٨	٣.٧١	٠.٧٥	٠.٨٣	٠.٤٤	غير دالة	الأزمات

يتضح من الجدول رقم (٩). أن قيمة [ف] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً لحجم المبنى المدرسي (صغير ، متوسط ، كبير). وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً لحجم المبنى المدرسي. وهذا يشير إلى أن المديرات في المدارس الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم ترين أنهن تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بالمستوى نفسه وأن حجم المبنى المدرسي ليس له تأثير على ممارستهن لأساليب إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. إلا أن هذه النتيجة لا تعني إغفال حجم المبنى المدرسي في السيطرة على الأزمة وإحتوائها إلا أن عدم وجود فروق قد يرجع إلى أن المهارات التي

تساعد المديرات على التعامل مع الأزمات تتوافر بالقدر نفسه لدى المديرات في جميع المدارس الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات، حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً للخبرة العملية و الدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي؟. (انظر الجداول المرقمة بـ (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣)).

الجدول رقم (١٠). قيم تحليل التباين لدلالة الفروق بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس .

خبرة قصيرة	خبرة متوسطة	خبرة طويلة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	القيمة الفعلية	عند ٠,٠٥	التخطيط للأزمات	التظيم للأزمات	التوجيه في الأزمات
ن = ١١٦	ن = ١٤٥	ن = ٣٦	قيمة	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	التخطيط للأزمات	التظيم للأزمات	التوجيه في الأزمات
٠,٦٩	٣,٢٠	٠,٧٢	٠,٩٦	٣,١٠	٠,٧٢	٠,٤١	٣,٢٩	٣,٢٠	٣,١٠
٠,٨٦	٣,٢٥	٠,٨٠	٠,٢٤	٣,٢٠	٠,٨٠	٠,٨٧	٣,٢٦	٣,٢٥	٣,٢٠
٠,٧٣	٣,٢٤	١,٠٢	١,٨٩	٣,٥٠	١,٠٢	٠,١٣	٣,٤٦	٣,٢٤	٣,٥٠

تابع الجدول رقم (١٠).

مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الفعلية	قيمة (ف)	خبرة طويلة ن = ٣٦		خبرة متوسطة ن = ١٤٥			خبرة قصيرة ن = ١١٦	عمليات إدارة الأزمات
			الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري			
غير دالة	٠,٠٦	٢,٦٣	٠,٨٠	٣,٦٥	١,٠٣	٣,٣١	٠,٨١	٣,٥٥	المتابعة في الأزمات
غير دالة	٠,١٩	١,٥٨	٠,٩٣	٣,٣٣	٠,٨١	٣,٣٦	٠,٨٥	٣,٥٤	تشكيل عضوات فرق الأزمات
غير دالة	٠,١٩	١,٦٢	٠,٧٦	٤,١٦	١,٠٦	٣,٨٤	٠,٩٣	٣,٧٩	القيادة في الأزمات
غير دالة	٠,٥٤	٠,٧١	٠,٨٤	٣,٤٦	٠,٨٤	٣,٢٤	٠,٨٣	٣,٢٨	نظام الاتصال في الأزمات
غير دالة	٠,٩٦	٠,٠٩	١,١٠	٣,٠٩	٠,٩٢	٣,٠٤	٠,٧٤	٣,٠٩	نظام المعلومات في الأزمات
دالة	٠,٠١	٤,١٠	٠,٧٥	٣,٥٤	٠,٨٤	٣,١٦	٠,٧٨	٣,٤٤	اتخاذ القرارات في الأزمات
دالة	٠,٠١	٤,٩٣	١,١٠	٢,٨١	٠,٩٢	٢,٦٧	٠,٩٦	٣,١١	تقويم الأزمات
غير دالة	٠,١١	٢,٠٠	٠,٥١	٣,٣٨	٠,٦٥	٣,٢٣	٠,٥٥	٣,٣٨	المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات

يتضح من الجدول رقم (١٠). أن قيمة [ف] = ٠,١١ للمتوسط العام لآراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس. وهذه القيمة غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس. وهذا يشير إلى أن المعلمات في فئة الخبرة العملية القصيرة والمتوسطة والطويلة تترين أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بالمستوى نفسه، وأن الخبرة العملية في مجال التدريس ليس لها تأثير على آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.

ولتحديد الفروق بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس يتضح من الجدول رقم (١٠): أن قيمة [ف] دالة إحصائياً في عمليتي إدارة الأزمات: اتخاذ القرارات، و التقويم في الأزمات تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من هاتين العمليتين تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس. وباستخدام اختبار شيفيه Scheffe.test تبين أن هذه الفروق ترجع في عملية اتخاذ القرارات إلى أن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في فئة الخبرة العملية الطويلة يزيد بفارق ذي دلالة إحصائية عن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في فئة الخبرة العملية القصيرة و المتوسطة، وأن المتوسط الحسابي في فئة الخبرة العملية القصيرة يزيد بفارق ذي دلالة إحصائية عن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في فئة الخبرة المتوسطة. وهذا يشير إلى أن المعلمات في فئة الخبرة العملية الطويلة تترين أن المديرات تمارسن عملية اتخاذ القرارات في الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات

في فئة الخبرة العملية القصيرة والمتوسطة. وأن المعلمات في فئة الخبرة العملية القصيرة ترين أن المديرات تمارسن عملية اتخاذ القرارات في الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في فئة الخبرة العملية المتوسطة. وترجع الفروق في عملية تقويم الأزمات إلى أن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في فئة الخبرة العملية القصيرة يزيد بفارق ذي دلالة إحصائية عن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في فئة الخبرة العملية المتوسطة والطويلة، وأن المتوسط الحسابي في فئة الخبرة العملية الطويلة يزيد بفارق ذي دلالة إحصائية عن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في فئة الخبرة المتوسطة. وهذا يشير إلى أن المعلمات في فئة الخبرة العملية القصيرة ترين أن المديرات تمارسن تقويم إدارة الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في فئة الخبرة العملية المتوسطة والطويلة، وأن المعلمات في فئة الخبرة العملية الطويلة ترين أن المديرات تمارسن تقويم الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في فئة الخبرة العملية المتوسطة.

كما يتضح من الجدول أن قيمة [ف] غير دالة إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من هذه العمليات تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس. وهذا يشير إلى أن المعلمات في فئة الخبرة العملية القصيرة والمتوسطة والطويلة ترين أن المديرات تمارسن كل عملية من هذه العمليات بالمستوى نفسه، وأن الخبرة العملية في مجال التدريس ليس لها تأثير على آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من هذه العمليات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. وتم تحليل ومناقشة الفروق بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للدورات التدريبية في التدريس في الجدول التالي رقم (١١).

الجدول رقم (١١). قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً للدورات التدريبية في مجال التدريس.

عمليات إدارة الأزمات	مدرجات ن = ١٦١		غير مدرجات ن = ١٢٧		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	الدلالة الفعلية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التخطيط للأزمات	٣,٢٧	٠,٧٣	٣,٢٠	٠,٧٤	٠,٨٨	٠,٣٨	غير دالة
التنظيم للأزمات	٣,٣٥	٠,٨٨	٣,٢٠	٠,٩٠	١,٤٣	٠,١٥	غير دالة
التوجيه في الأزمات	٣,٤٥	٠,٨٤	٣,٢٣	٠,٨٧	٢,٢٥	٠,٠٣	دالة
المتابعة في الأزمات	٣,٣٩	٠,٩٥	٣,٤٧	٠,٩٠	-	٠,٧٧	غير دالة
تشكيل عضوات فرق الأزمات	٣,٤٠	٠,٨٩	٣,٤٤	٠,٨٧	-	٠,٣٨	غير دالة
القيادة في الأزمات	٣,٨١	١,٠١	٣,٨٥	٠,٩٢	-	٠,٣٥	غير دالة
نظام الاتصال في الأزمات	٣,٢٨	٠,٨٧	٣,٢٨	٠,٨٠	٠,٠٣	٠,٩٧	غير دالة
نظام المعلومات في الأزمات	٣,٠١	٠,٩٥	٣,٠٩	٠,٨١	-	٠,٨٠	غير دالة
اتخاذ القرارات في الأزمات	٣,٢٥	٠,٨١	٣,٣٣	٠,٨١	-	٠,٨٣	غير دالة
تقويم الأزمات	٢,٧٩	٠,٩٠	٢,٧٨	٠,٩٤	٠,١٠	٠,٩٢	غير دالة
المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات	٣,٣٠	٠,٦٣	٣,٢٩	٠,٥٨	٠,٢٠	٠,٨٤	غير دالة

تضح من الجدول رقم (١١). أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للدورات التدريبية في مجال التدريس. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للدورات التدريبية في مجال التدريس. وهذا يشير إلى أن المعلمات الحاصلات وغير الحاصلات على دورات تدريبية ترين أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بالمستوى نفسه وأن الدورات التدريبية في مجال التدريس ليس لها تأثير على آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.

ولتحديد الفروق بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات تبعاً للدورات التدريبية في مجال التدريس يتضح من الجدول رقم (١١). أن قيمة [ت] دالة إحصائياً في عملية التوجيه في الأزمات. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعملية التوجيه تبعاً للدورات التدريبية. وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المعلمات الحاصلات وغير الحاصلات على دورات تدريبية اتضح أن هذه الفروق لصالح المعلمات المديرات. وهذا يدل على أن المعلمات الحاصلات على دورات تدريبية ترين أن المديرات تمارسن عملية التوجيه في الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات غير الحاصلات على دورات تدريبية في مجال التدريس.

كما يتضح من الجدول أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، والتقويم. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من هذه العمليات تبعاً للدورات التدريبية. وهذا يشير إلى أن

المعلمات الحاصلات وغير الحاصلات على دورات تدريبية في مجال التدريس ترين أن المديرات تمارسن كل عملية من هذه العمليات بالمستوى نفسه. وأن الدورات التدريبية ليس لها تأثير على آراء المعلمات حول ممارسة المديرات لكل عملية من هذه العمليات لإدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. وتم تحليل ومناقشة الفروق بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً لنوع المبنى المدرسي في الجدول التالي رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢). قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي - مستاجر).

عمليات إدارة الأزمات	حكومي ن = ٧٤		مستاجر ن = ٢٢٧		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥	الدلالة الفعلية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التخطيط للأزمات	٣.٤٤	٠.٦٨	٣.١٥	٠.٧٥	٣.٠٦	٠.٠١	دالة
التنظيم للأزمات	٣.٥٧	٠.٨٦	٣.١٤	٠.٩١	٣.٦٠	٠.٠١	دالة
التوجيه في الأزمات	٣.٦١	٠.٨٦	٣.٢٧	٠.٨٤	٣.٠٠	٠.٠١	دالة
المتابعة في الأزمات	٣.٦٣	٠.٨٧	٣.٣٧	٠.٩٤	٢.٠٩	٠.٠٣	دالة
تشكيل عضوات فرق الأزمات	٣.٥١	٠.٧٠	٣.٣٩	٠.٨٧	١.٠١	٠.٣١	غير دالة
القيادة في الأزمات	٤.٠٠	٠.٨٨	٣.٨٠	١.٠١	١.٥٢	٠.١٣	غير دالة
نظام الاتصال في الأزمات	٣.٤٤	٠.٨١	٣.٢٣	٠.٨٤	١.٨٨	٠.٠٦	غير دالة
نظام المعلومات في الأزمات	٣.١٠	٠.٨٠	٣.٠٦	٠.٩١	٠.٤١	٠.٦٨	غير دالة
اتخاذ القرارات في الأزمات	٣.٢٩	٠.٧٦	٣.٣١	٠.٨٤	-	٠.٧٩	غير دالة
تقويم الأزمات	٢.٧٤	٠.٨٨	٢.٨٩	١.٠٠	-	٠.٢٥	غير دالة
المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات	٣.٤٣	٠.٥١	٣.٢٦	٠.٦٢	٢.١٦	٠.٠٣	دالة

يتضح من الجدول رقم (١٢). أن قيمة [ت] = ٢.١٦ للمتوسط العام لآراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً لنوعي المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر) وهذه القيمة دالة إحصائياً. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً لنوعي المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر). وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المعلمات في المباني الحكومية والمستأجرة اتضح أن هذه الفروق لصالح المعلمات في المباني الحكومية . وهذا يشير إلى أن المعلمات في المباني الحكومية ترى أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني المستأجرة. وربما يرجع ذلك إلى أن المباني المستأجرة لم تكن مهيأة وملائمة لطبيعة التعامل مع الأزمات من حيث توافر وسائل السلامة و الأمان من طفايات حريق ومخارج للطوارئ، والتهوية والإضاءة، وإشارات الإنذار، وسعة المبنى.

ولتحديد الفروق بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر) يتضح من الجدول رقم (١٢). أن قيمة [ت] دالة إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات : التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من هذه العمليات تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر). وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المعلمات في المباني الحكومية والمستأجرة اتضح أن هذه الفروق لصالح المعلمات في المباني الحكومية . وهذا يشير إلى أن المعلمات في المباني الحكومية ترى أن المديرات تمارسن كل عملية من هذه العمليات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني المستأجرة. وربما يرجع ذلك إلى توافر الإمكانيات المادية في المباني الحكومية.

كما يتضح من الجدول أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم تبعاً لنوعي المبنى المدرسي (حكومي، مستأجر). وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من هذه العمليات تبعاً لنوع المبنى المدرسي. وهذا يشير إلى أن المعلمات في المباني الحكومية والمستأجرة تترين أن المديرات تمارسن كل عملية من هذه العمليات بالمستوى نفسه. وأن نوع المبنى المدرسي ليس له تأثير على آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من هذه العمليات في إدارة الأزمات. وتم تحليل ومناقشة الفروق بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً لحجم المبنى المدرسي في الجدول التالي رقم (١٣).

الجدول رقم (١٣). قيم تحليل التباين لدلالة الفروق بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً لحجم المبنى المدرسي (صغير، متوسط، كبير).

عمليات إدارة الأزمات	صغير ن = ٦٦	متوسط ن = ١٣٦	كبير ن = ٨٦	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الفعلية
التخطيط للأزمات	٣.١٧	٣.١٧	٣.٣٦	١.٧٠	٠.١٧	غير دالة
التنظيم للأزمات	٣.٢٧	٣.١٧	٣.٣٥	٠.٧٢	٠.٥٤	غير دالة
التوجيه في الأزمات	٣.٦١	٣.١٩	٣.٤٧	٤.٩٧	٠.٠١	دالة

تابع الجدول رقم (١٣).

مستوى الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) الفعلية	كبيرن = ٨٦		متوسطن = ١٣٦		صغيرن = ٦٦		عمليات إدارة الأزمات
			الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري			
دالة	٠,٠٥	٢,٥٩	١,٠٣	٣,٥١	٠,٩٣	٣,٢٩	٠,٧٨	٣,٦٥	المتابعة في الأزمات
غير دالة	٠,٦٦	٠,٥٣	٠,٨٩	٣,٣٦	٠,٧٥	٣,٤٢	٠,٩١	٣,٦٤	تشكيل عضوات فرق الأزمات
غير دالة	٠,٢٢	١,٤٩	١,١٣	٣,٧٥	٠,٨٧	٣,٨١	٠,٩٧	٤,٠٧	القيادة في الأزمات
غير دالة	٠,٢٣	١,٤٣	٠,٨٩	٣,٢٥	٠,٧٨	٣,٢٥	٠,٧٨	٣,٤٥	نظام الاتصال في الأزمات
دالة	٠,٠٥	٢,٦٢	٠,٨٩	٣,٠٠	٠,٨٨	٢,٩٨	٠,٧٤	٣,٣٣	نظام المعلومات في الأزمات
غير دالة	٠,٠٦	٢,٤٨	٠,٩٤	٣,٢٢	٠,٧٠	٣,٣٧	٠,٨١	٣,٤١	اتخاذ القرارات في الأزمات
دالة	٠,٠١	٥,٥٣	٠,٩٩	٢,٦٣	٠,٨١	٢,٧٩	١,٠٩	٣,٢٥	تقويم الأزمات
غير دالة	٠,٠٧	٢,٢٩	٠,٦٩	٣,٢٩	٠,٥٥	٣,٢٤	٠,٥٢	٣,٤٧	المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات

يتضح من الجدول رقم (١٣). أن قيمة [ف] = ٢,٢٩ للمتوسط العام لآراء

المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة

الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تبعاً لحجم المبنى المدرسي (صغير، متوسط، كبير) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً لحجم المبنى المدرسي. وهذا يشير إلى أن المعلمات في المدارس الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم ترين أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بالمستوى نفسه. وهذا يدل على أن حجم المبنى المدرسي ليس له تأثير على آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة.

ولتحديد الفروق بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات تبعاً لحجم المبنى المدرسي (صغير، متوسط، كبير) يتضح من الجدول رقم (١٣). أن قيمة [ت] دالة إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: التوجيه، المتابعة، نظام المعلومات، التقويم. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من هذه العمليات تبعاً لحجم المبنى المدرسي. وباستخدام اختبار شيفيه Scheffe. test تبين أن هذه الفروق ترجع في عمليات: المتابعة والتوجيه ونظام المعلومات إلى أن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في المباني الصغيرة والكبيرة الحجم يزيد بفارق ذي دلالة إحصائية عن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في المباني الصغيرة والكبيرة الحجم، وأن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في المباني الصغيرة يزيد بفارق ذي دلالة عن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في المباني الكبيرة الحجم. وهذا يشير إلى أن المعلمات في المباني الصغيرة والكبيرة الحجم ترين أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات التالية: المتابعة، التوجيه، نظام المعلومات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني متوسطة الحجم، وأن المعلمات في المباني الصغيرة الحجم ترين أن المديرات تمارسن هذه العمليات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني الكبيرة الحجم. وترجع الفروق في

تقويم الأزمات إلى أن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في المباني الصغيرة والمتوسطة الحجم يزيد بفارق ذي دلالة إحصائية عن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في المباني الكبيرة الحجم، وأن المتوسط الحسابي لآراء المعلمات في المباني متوسطة الحجم يزيد بفارق ذي دلالة إحصائية عن آراء المعلمات في المباني كبيرة الحجم. وهذا يشير إلى أن المعلمات في المباني الصغيرة والمتوسطة ترين أن المديرات تمارسن تقويم الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني كبيرة الحجم، وأن المعلمات في المباني المتوسطة الحجم ترين أن المديرات تمارسن عملية التقويم في إدارة الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني كبيرة الحجم.

كما يتضح من الجدول أن قيمة [ف] غير دالة إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: التخطيط، التنظيم، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال، اتخاذ القرارات. . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من هذه العمليات تبعاً لحجم المبنى المدرسي. وهذا يشير إلى أن المعلمات في المدارس الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم ترين أن المديرات تمارسن كل عملية من هذه العمليات بالمستوى نفسه. وأن حجم المبنى المدرسي ليس له تأثير على ممارسة المديرات لكل عملية من هذه العمليات في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة.

السؤال الخامس: ما مقترحات أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) لتفعيل دور

المديرات في إدارة الأزمات للحد منها والتخفيف من نتائجها (آثارها) السلبية ؟ (انظر الجدول رقم (١٤)).

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن النسب المئوية لمقترحات أفراد عينة الدراسة

لزيادة تفعيل دور المديرات في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات بالمدينة المنورة تتراوح ما بين (٩٤.٨ %) و (٥.٢ %). وأن أهم مقترحات أفراد عينة الدراسة عقد

دورات تدريبية بصفة مستمرة لجميع فئات المجتمع المدرسي في مجال كيفية إدارة الأزمات عملياً (ميدانياً). في حين أن أقل هذه المقترحات نسبة لتفعيل إدارة الأزمات اختيار مديرات المدارس من اللاتي تتوافر لديهن القدرة على التعامل مع موقف الأزمة بحكمة وهدوء.

الجدول رقم (١٤). قيم التكرارات والنسب المئوية لمقترحات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل دور المديرات في إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين مرتبة ترتيباً تنازلياً.

عدد أفراد عينة الدراسة ن *			المقترحات	م
الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات		
١٥٤ =				
١	%٩٤,٨	١٤٦	١ عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لجميع فئات المجتمع المدرسي في مجال كيفية إدارة الأزمات عملياً (ميدانياً).	
٢	%٩٣,٥	١٤٤	٢ العمل على توفير مبان مدرسية حكومية أعدت أصلاً لأغراض العملية التعليمية مهياً من حيث: وسائل السلامة، مخارج للطوارئ، وطفائيات الحريق، إشارات الإنذار.	
٣	%٨١,٨	١٢٦	٣ إعطاء المديرات صلاحيات للتعامل مع موقف الأزمة بما تراه مناسباً للموقف، والإعداد المسبق للأزمة دون الرجوع لسلطة أعلى.	
٤	%٦٢,٩٨	٩٧	٤ تزويد المدارس بكل ما هو جديد في مجال إدارة الأزمات من كتيبات ونشرات، وإلقاء المحاضرات بالتعاون مع الدفاع المدني وشركة الكهرباء...	
٥	%٥٢,٦	٨١	٥ توفير خطوط هاتف خاصة للرد على المدارس لدى الهيئات المساندة للمدارس في التعامل مع الأزمة.	
٦	%٤٢,٢	٦٥	٦ إعداد مخطط للمدرسة يوضح لفئات المجتمع المدرسي مداخلها وأبوابها وإمداد الهيئات المساندة بهذه المخططات لضمان التدخل السريع لمواجهة	

* ن = عدد أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على السؤال المفتوح .

الأزمة.

تابع الجدول رقم (١٤) .

عدد أفراد عينة الدراسة ن *			٢
١٥٤ =			المقترحات
الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	
٧	٪٣٩.٦	٦١	٧ تكوين فرق لإدارة الأزمات بكافة أنواعها في المدارس وإدارات التعليم في المناطق للتعامل مع الأزمات بشكل فعال بعيداً عن البيروقراطية.
٨	٪٢٩.٢	٤٥	٨ إعداد تقرير سنوي عن الأزمات التي حدثت في المدرسة وكيفية التعامل معها، ومن ثم عقد اجتماعات لمديرات المدارس يتم من خلالها بناء الخبرات والتجارب في التعامل مع الأزمات للإفادة من التجارب المثلى في إدارة الأزمة.
٩	٪١٩.٥	٣٠	٩ الاهتمام بصفة مستمرة بصيانة وسائل السلامة في المدرسة.
١٠	٪١٤.٣	٢٢	١٠ بث الوعي الديني في إدارة الأزمات في ضوء ما بينه القرآن الكريم والسنة والنبوية.
١١	٪٥.٢	٨	١١ العمل على اختيار مديرات المدارس من اللاتي تتوفر لديهن القدرة على التعامل مع موقف الأزمة بحكمة وهدوء.

وفي ضوء الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها توصلت الدراسة إلى النتائج

التالية :

- ترى أفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات أن المديرات تمارسن عمليات

إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة.

- ترى أفراد عينة الدراسة أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في

الأزمات، وأقلها ممارسة تقويم الأزمات.

* ن = عدد أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على السؤال المفتوح .

- ترى المديرات أنهن تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات التي تتعلق: بالتخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات، متابعة الأزمات، نظام الاتصال في الأزمات، نظام المعلومات في الاتصال، اتخاذ القرارات في الأزمات، تقويم الأزمات بدرجة متوسطة. في حين تمارسن كل عملية من عمليات إدارة الأزمات التي تتعلق بالتوجيه في الأزمات، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة في الأزمات بدرجة عالية.

- ترى المعلمات أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من عمليات إدارة الأزمات: التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات، التوجيه في الأزمات، متابعة الأزمات، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة في الأزمات، نظام الاتصال في الأزمات، نظام المعلومات في الأزمات، اتخاذ القرارات في الأزمات، تقويم الأزمات بدرجة متوسطة.

- ترى المديرات أن أكثر العمليات اللاتي تمارسنها في إدارة الأزمات هي تشكيل عضوات فرق الأزمات، وأقلها ممارسة نظام المعلومات في الأزمات. في حين ترى المعلمات أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات، وأقلها ممارسة تقويم الأزمات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات التي تتعلق بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، تشكيل عضوات فرق الأزمات، نظام الاتصال، اتخاذ القرارات، التقويم لصالح المديرات حيث ترى المديرات أنهن تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من هذه العمليات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات القيادة في الأزمات، و نظام المعلومات في الأزمات

حيث ترى المديرات والمعلمات أن المديرات تمارسن عمليتي القيادة ونظام الاتصال في الأزمات بالمستوى نفسه.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، و حجم المبنى المدرسي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات: التخطيط، المتابعة، تشكيل عضوات فرق الأزمات، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقييم تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي، مستأجر). حيث ترى المديرات في المباني الحكومية والمستأجرة أنهن تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من هذه العمليات بالمستوى نفسه. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات التي تتعلق: بالتنظيم، التوجيه، القيادة تبعاً لنوع المبنى المدرسي لصالح المديرات في المباني الحكومية حيث ترى المديرات في المباني الحكومية أنهن تمارسن كل عملية من هذه العمليات بدرجة أكبر مما ترى المديرات في المباني المستأجرة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات التي تتعلق: بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، تشكيل عضوات الفرق، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس. حيث ترى المعلمات في فئة الخبرة العملية القصيرة والمتوسطة و الطويلة أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من هذه العمليات بالمستوى نفسه. في حين توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليتي اتخاذ القرارات في الأزمات، وتقويم الأزمات تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس حيث ترى المعلمات في فئة الخبرة العملية الطويلة أن المديرات تمارسن عملية اتخاذ القرارات في الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في فئة الخبرة العملية القصيرة والمتوسطة، وأن المعلمات في فئة الخبرة العملية القصيرة ترى أن المديرات تمارسن عملية اتخاذ القرارات في الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في فئة الخبرة العملية المتوسطة، وأن المعلمات في فئة الخبرة العملية القصيرة ترى أن المديرات تمارسن تقويم إدارة الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في فئة الخبرة العملية المتوسطة والطويلة، وأن المعلمات في فئة الخبرة العملية المتوسطة والطويلة ترى أن المديرات تمارسن تقويم الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في فئة الخبرة العملية المتوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات التي تتعلق: بالتخطيط، التنظيم، المتابعة، تشكيل عضوات الفرق، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم تبعاً للدورات التدريبية في مجال التدريس. حيث ترى المعلمات الحاصلات وغير الحاصلات على دورات تدريبية أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من هذه العمليات بالمستوى نفسه. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعملية التوجيه في الأزمات تبعاً للدورات التدريبية في مجال التدريس لصالح المعلمات الحاصلات على دورات تدريبية. حيث ترى المعلمات الحاصلات على دورات تدريبية أن المديرات تمارسن عملية التوجيه الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات غير الحاصلات على دورات تدريبية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات التي تتعلق: بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي، مستأجر) لصالح المعلمات في المباني الحكومية. حيث ترى المعلمات في المباني الحكومية أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من هذه العمليات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني المستأجرة. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات التي تتعلق: بتشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات التي تتعلق: بالتخطيط، التنظيم، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال، اتخاذ القرارات تبعاً لحجم المبنى المدرسي حيث ترى المعلمات في المباني الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من هذه العمليات بالمستوى نفسه. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات التي تتعلق: بالتوجيه، المتابعة، نظام المعلومات، التقويم. حيث ترى المعلمات في المباني الصغيرة والكبيرة الحجم أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات التالية: المتابعة والتوجيه ونظام المعلومات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني متوسطة الحجم، وأن المعلمات في المباني صغيرة الحجم يرين أن المديرات تمارسن هذه العمليات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني كبيرة الحجم. وإن المعلمات في المباني الصغيرة والمتوسطة ترين أن المديرات يمارسن تقويم الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني كبيرة الحجم وأن

المعلمات في المباني المتوسطة ترين أن المديرات تمارسن عملية تقويم الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني كبيرة الحجم.

الخلاصة والتوصيات والمقترحات

تناول هذا الجزء عرض لخلاصة الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها على النحو

التالي :

أولاً: الخلاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم حسب آراء أفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات (اللاتي يشكلن فريق الأزمات)، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات وآراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية و الدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي. حجم المبنى المدرسي. والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل دور المديرات في إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات، والوكيلات، والمعلمات اللاتي يشكلن فريق الأزمات في المدارس. وقد بلغ عددهن ٤٩٩ مديرة ووكيلة ومعلمة منهن ١٦٣ مديرة ووكيلة استجاب منهن ١٤٠ مديرة ووكيلة بنسبة ٨٦٪ من

المجتمع الأصلي للمديرات والوكيلات، و ٣٣٦ معلمة استجاب منهن ٣٠٢ بنسبة ٩٠٪ من المجتمع الأصلي للمعلمات.

استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من ٨١ عبارة موزعة على عشرة مجالات هي التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات، التوجيه في الأزمات، متابعة الأزمات، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة في الأزمات، نظام الاتصال في الأزمات، نظام المعلومات في الأزمات، اتخاذ القرارات في الأزمات، تقويم الأزمات أُجري عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين، واختبار الثبات بتطبيقها على عينة بلغت ٢٤ فرداً منهم ٤ مديرات و ٢٠ في فترتين مختلفتين فكانت قيمة معامل ارتباط الاستبانة ٠.٩٧ عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- ترى أفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة.

- ترى المديرات أنهن تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات التي تتعلق: بالتخطيط، التنظيم، المتابعة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم بدرجة متوسطة. في حين تمارسن كل عملية من العمليات التي تتعلق بالتوجيه، تشكيل عضوات الفرق، القيادة بدرجة عالية.

- ترى المعلمات أن المديرات تمارسن كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: التخطيط، التنظيم، المتابعة، التوجيه، القيادة تشكيل عضوات الفرق، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم بدرجة متوسطة

- ترى المديرات أن أكثر ممارسهن لعمليات إدارة الأزمات تشكيل عضوات فرق الأزمات ، وأقلها نظام المعلومات.
- ترى المعلمات أن أكثر ممارسات المديرات لعمليات إدارة الأزمات القيادة في الأزمات ، وأقلها تقويم الأزمات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات. حيث ترى المديرات أنهن تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارسهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية ، و حجم المبنى المدرسي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارسهن لعمليات إدارة الأزمات التي تتعلق: بالتنظيم ، التوجيه ، القيادة تبعاً لنوع المبنى المدرسي لصالح المديرات في المباني الحكومية حيث ترى المديرات في المباني الحكومية أنهن يمارسن كل عملية من هذه العمليات بدرجة أكبر مما ترى المديرات في المباني المستأجرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات التي تتعلق: بالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، المتابعة ، تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر) لصالح المعلمات في المباني الحكومية ؛ حيث ترى المعلمات في المباني الحكومية أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من هذه العمليات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات في المباني المستأجرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة تبعا للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس وحجم المبنى المدرسي.

ثانياً: التوصيات

- حيث أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) يرين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة ؛ لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة إتباع التالي في إدارة الأزمات :

- التخطيط للأزمات: ينبغي على مديرات المدرس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وتحقيق قدر من النتائج الإيجابية وذلك عن طريق: تشكيل فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه المدرسة، وتحديد أهداف وجود مثل هذا الفريق بوضوح لفئات المجتمع المدرسي، و توقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد، وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، و الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة، والبحث عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المختلفة قبل وقوعها، ووضع إجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال إعداد السيناريوهات التي تبين ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر في الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة، وتقدير الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة. وإجراء مسح كامل لموارد المدرسة المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، ووضع نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار، وإخطار جميع فئات المجتمع المدرسي بها ؛ لتوفير عنصر الأمان في المدرسة، و نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات المجتمع المدرسي، عن طريق النشرات والكتيبات وإلقاء المحاضرات.

- **التنظيم للأزمات:** ينبغي على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق: تحديد العضوات الموكله إليهن الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوة بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة من حيث الكمية، والكيفية، والمكان، والوقت. منعاً للتضارب والازدواجية، وتحديد حدود السلطة المخولة لعضوات الفريق في التعامل مع الأزمة، وتحديد الجهات، والهيئات المساندة التي يمكن الاستفادة منها في تقديم المساعدة للفريق أثناء وقوع الأزمات، و التعامل مع الأزمات بإجراءات بسيطة تختلف عن الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة؛ وفقاً لما تفرضه الأزمة، وإعداد الخرائط التنظيمية، والصور، والمخططات؛ لتوضيح تقسيم الأنشطة والأعمال على عضوات فريق الأزمات.

- **التوجيه في الأزمات:** 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، وإمدادهن بالمعلومات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة أولاً بأول، وتوضيح قواعد الأمن والسلامة التي يتعين على جميع فئات المجتمع المدرسي إتباعها عند حدوث الأزمة مثل المحافظة على الهدوء والاتزان الانفعالي، وحث جميع فئات المجتمع المدرسي على التعاون مع عضوات فريق الأزمات، واحترام فردية جميع فئات المجتمع المدرسي عند إسداء النصح والإرشاد لهن في التعامل مع الأزمة، واستخدام أسلوب التفاهم والإقناع.

- **متابعة الأزمات:** ينبغي على مديرات المدارس الإشراف على كيفية سير العمل في موقف الأزمة وذلك عن طريق: التواجد في موقع الأزمة باستمرار لمتابعة الأحداث أولاً بأول وللتأكد من صحة المسارات لتنفيذ خطط الطوارئ وإيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، والاطلاع على أسلوب تنفيذ خطوات خطط الطوارئ؛ من

أجل معرفة جوانب القوة للاستفادة منها ومعرفة جوانب الضعف لتفاديها، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين عضوات الفريق ؛ ليتمكن من القيام بأدوارهن بجودة عالية، والتأكد من تواجد الجهات والهيئات المساندة لفريق الأزمات في موقف الأزمة.

- تشكيل عضوات فرق الأزمات: ينبغي على مديرات المدارس تشكيل فرق

لمواجهة الأزمات يضم كل واحد من ٤ - ٨ من المعلمات يتم اختيار عضواته عن طريق توافق شروط عامة على مديرة المدرسة مراعاتها عند تشكيل الفريق على النحو التالي: اختيار عضوات الفريق بناء على الروح الجماعية والتفاهم بينهن، وأن تتوفر لديهن القدرة والاستعداد للتعامل مع الأزمات، ويتمتعن بالقدرات الذهنية والحكم الصائب واللياقة الجسمية التي تتيح لهن التعامل مع الأزمة، ويتميزن بالاتزان الانفعالي والصبر والأناة، والانتباه والوعي والحرص وتحمل المسؤولية، وأن تتوافر لديهن القدرة على إعداد السيناريوهات والتصورات الجاهزة للتعامل مع الأزمة، وكيفية توظيف الأفراد والأدوات المتاحة للسيطرة على الأزمة، وان تتوافر لديهن القدرة على حسن التصرف وسرعة البديهة لاتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت وتسارع الأحداث، وأن تتوفر لديهن القدرة على التحليل والاستنتاج، ويتميزن بالمرونة والتأقلم السريع لمواجهة التغيرات التي تحدث أثناء الأزمة.

- القيادة في الأزمات: ينبغي على مديرات المدارس التأثير في عضوات الفريق لتوجيه

نشاطهن ودوافعهن للتعامل مع الأزمة بنجاح عن طريق: احترام فردية كل عضوة في الفريق، و مشاركة عضوات الفريق في اتخاذ قرارات الأزمة، واتباع أسلوب التفاهم والإقناع مع العضوات في كل أزمة، وحفز عضوات الفريق على استخدام التفكير الابتكاري ؛ لاقتراح البدائل، واتخاذ القرار المناسب مع العضوات بتحديد المشكلة، وتوليد وتنمية الأفكار، واختيار البديل المناسب في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية وأحداث الأزمة، وحث عضوات

الفريق للتعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع، وإشعار فئات المجتمع المدرسي بالاطمئنان، والتخلص من الخوف عند حدوث الأزمة.

- **نظام الاتصال في الأزمات:** ينبغي على مديرات المدارس نقل وتبادل الأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين مديرة المدرسة باعتبارها قائدة لفريق الأزمات، وعضوات الفريق والهيئات المساندة للفريق، وذلك عن طريق: استخدام سياسة الباب المفتوح للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة، واستخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وتوفير نظام اتصال انسيابياً ودقيقاً وسريعاً يسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة في حفظ وتحليل واسترجاع وتصنيف المعلومات كالحاسب الآلي والإنترنت. وعلى إدارة التربية والتعليم ترشيد فريق الأزمات بالتقنيات الحديثة في الاتصال في استدعاء فريق الأزمات وتأسيس شبكة للاتصالات من الهواتف النقالة، والنداء الآلي، والهواتف الثابتة.

- **نظام المعلومات في الأزمات:** ينبغي على مديرات المدارس توفير نظام معلومات متكامل للأزمات يتألف من العنصر البشري المؤهل القادر على التعامل مع نظام المعلومات الخاص بموقف الأزمة والمستلزمات المادية مثل الحاسب الآلي لجمع وحفظ وتحليل وتصنيف المعلومات. كما ينبغي على مديرات المدارس لضمان نجاح نظام المعلومات وحسن توظيفها في إدارة الأزمات إتباع ما يلي: تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة تبعاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها، وتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تلقي الضوء على مصادر الأزمة واحتمالات التغيير وكيفية التعامل معه، وتلخيص المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة، والحرص على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح لإدارة الأزمة بشكل صحيح، وتحديث البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة.

- اتخاذ القرارات في الأزمات: ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ القرارات في موقف الأزمة عن طريق: مشاركة عضوات الفريق في صنع القرار، واستخدام خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرارات في موقف الأزمة المتوقعة، ووضحة الأبعاد، بتحديد الأزمة، وتوليد وتنمية الأفكار الخاصة بالأزمة، وتحليل الأفكار وتقييمها، واختيار البديل المناسب من عدة بدائل في ضوء المعايير المحتملة في حدود إمكانية تنفيذ القرار و في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة وضيق الوقت ونقص المعلومات وسرعة الأحداث، واستخدام تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي في اتخاذ القرارات في موقف الأزمات غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير، وإصدار القرارات في موقف الأزمة في الوقت المناسب الذي يتزامن مع حدوث الأزمة، وأن تكون القرارات المتخذة لحل الأزمة تتسم بالوضوح، ويمكن تنفيذها دون عائق ويسهل إبلاغها لجميع فئات المجتمع المدرسي وان تلقى تجاوب وقبول كافة فئات المجتمع المدرسي.

- تقويم الأزمات: ينبغي على مديرات المدارس الحكم على خطط طوارئ الأزمات التي حدثت لاستخلاص الدروس منها والإفادة منها في التخطيط للأزمات عن طريق: وضع معايير لتقييم الأزمات بصفة مستمرة، وتقييم الإمكانيات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات، والكشف عن مستويات الانحرافات، و مستوى الانجاز الحقيقي للفريق، و فحص خطط طوارئ للأزمات والقرارات المتخذة لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع، وتحليل موقف الأزمة من حيث إيجابياتها وسلبياتها سعياً لاستنتاج الدروس المستفادة من الأزمة لتفاديها، و إعداد سجل لأزمات المدرسة يشتمل على التجارب السابقة لمواجهة الأزمات للإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية، و دراسة نتائج الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها، و إعداد خطط فعالة لمواجهة الأزمات المستقبلية في ضوء خطط الأزمات السابقة.

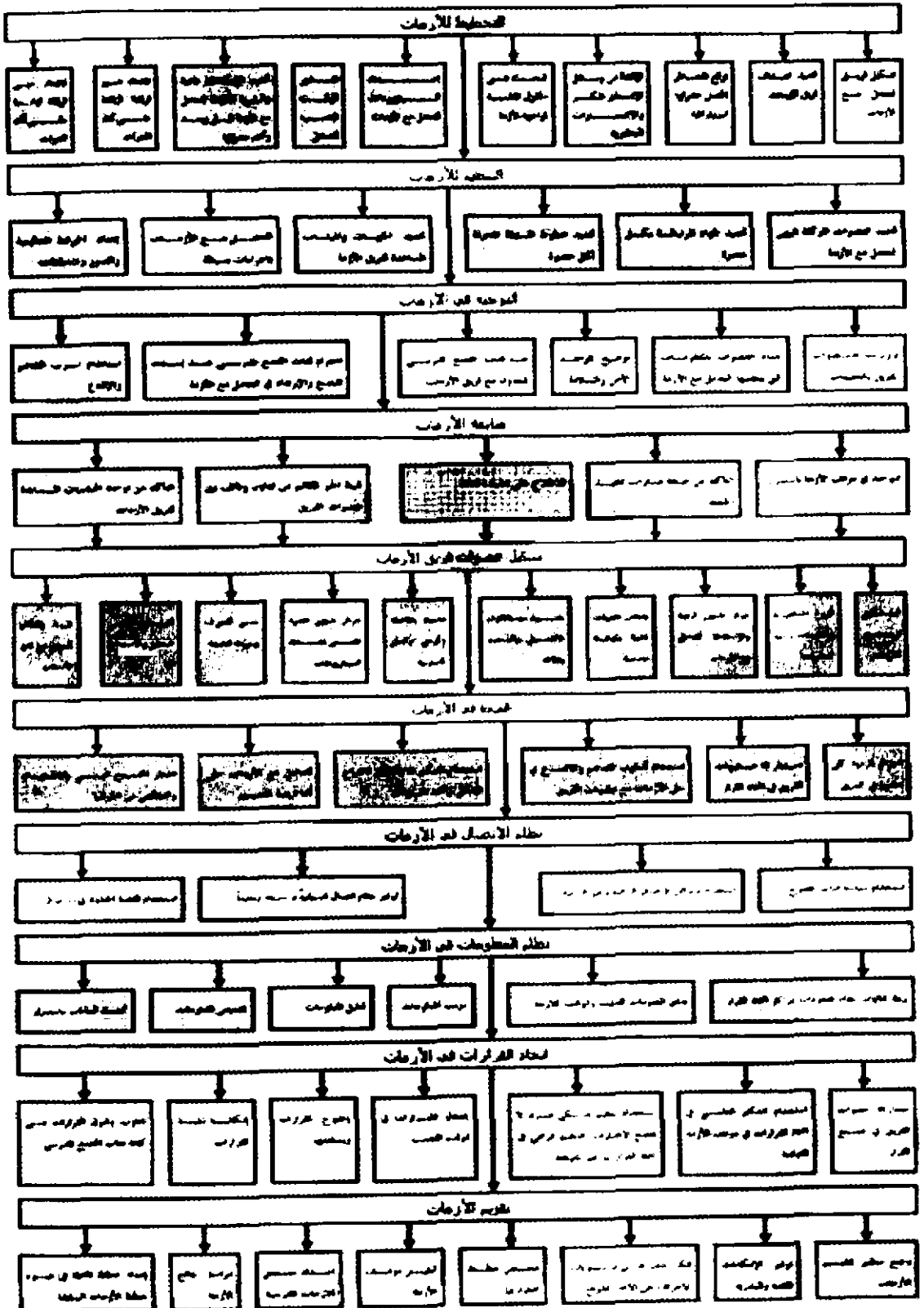
في ضوء التوصيات السابقة توصي الباحثة مديرات المدارس باستخدام الاستراتيجية المقترحة لتفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات على النحو التالي :

- استراتيجية المقترحة لتفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات :
- تابع استراتيجية المقترحة لتفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات :

كما توصي الباحثة في ضوء النتيجة السابقة الذكر - أن أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) يرين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة - الإدارة العامة للتربية والتعليم بضرورة تفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات من خلال إتباع ما يلي :

- نشر ثقافة إدارة الأزمات بين العاملات في المدرسة عن طريق إعداد أدلة إرشادية لتوضيح ؛ كيفية التعامل مع الأزمات ، وإعداد النشرات الخاصة بإدارة الأزمات ، وإقامة الندوات والمحاضرات لزيادة وعي العاملات بكيفية التعامل مع الأزمة.

- عقد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات بصفة دورية ، تجمع العاملات في المدرسة على مختلف مستوياتهن الوظيفية وكذلك الطالبات من أجل إكسابهن المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات بشكل صحيح والتخفيف من آثارها السلبية ، والإفادة من إيجابياتها.



- اختيار القيادات الإدارية التي تتحلى بالشجاعة التي تدفعها إلى اقتحام المخاطر، وامتلاك زمام المبادرة والثبات ورباطة الجأش، والقدرة على توقع الأزمات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث.
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات في موقف الأزمة لمديرات المدارس لأنهن أكثر إحساساً بالواقع وبمجريات الأمور وإحداث استجابة فورية للأزمة.
- تشكيل وحدة لإدارة الأزمات في المدارس تتكون من المديرات وعضوات فرق الأزمات المتميزات؛ للإفادة من خبراتهن في مجال إدارة الأزمات في المدارس الأخرى.
- حث الهيئات المساندة مثل الدفاع المدني والمستشفيات سرعة الاستجابة لمديرات المدارس في حالة وقوع أزمة.
- كما توصي الباحثة الجامعات والكليات بضرورة الإسهام في تفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات من خلال ما يلي:
- إعادة النظر في برامج التأهيل التربوي بحيث تحتوي على مقرر في مجال إدارة الأزمات.
- على عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات التعاون مع أقسام الإدارة التربوية في الجامعات؛ لتنظيم دورات تدريبية، ومحاضرات، وندوات تركز فيها على عمليات إدارة الأزمات.
- حيث أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات في المباني الحكومية والمستأجرة حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات. في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات لصالح المعلمات في المباني الحكومية، لذا توصي الباحثة بما يلي:

- ينبغي على وزارة التربية والتعليم قدر الإمكان التخلص أو التقليل التدريجي من المباني المستأجرة لعدم ملاءمتها من حيث الإنشاء لطبيعة العملية التعليمية، وللأزمات التي قد تتعرض لها المدرسة.

- ينبغي على وزارة التربية والتعليم تهيئة المباني المستأجرة لكي تتلاءم مع ما قد تتعرض له المدرسة من أزمات وذلك عن طريق إلزام ملاك المباني التي تم استئجارها في العقد المبرم بين الوزارة وملاك المباني المستأجرة بإجراء التعديلات اللازمة على المباني المستأجرة، بتزويدها بوسائل السلامة، ومخارج للطوارئ، وطفائيات للحريق، وإشارات الإنذار.

- ينبغي على المكاتب الهندسية في وزارة التربية والتعليم إعادة النظر في مخططات تصميم المباني الحكومية باحتوائها؛ على مخارج للطوارئ، وتوفير التهوية والإضاءة، ودراسة مدى طاقة الكهرباء لسعة المبنى، وإنشاء المطابخ والمختبرات التي تحتوي على مواد كيميائية تساعد، وقابلة للاشتعال منفصلة وبعيدة عن مباني الفصول الدراسية والمكاتب.

- ينبغي على الإدارة العامة للتربية والتعليم القيام بالصيانة المستمرة لوسائل السلامة، والكشف على التمديدات الكهربائية للتأكد من صلاحيتها، وعدم تلفها وتأثرها بعوامل الطقس الشديدة (البرد، الحر)، ومدى طاقتها لسعة المبنى على المباني الحكومية والمستأجرة على السواء.

- في ضوء ما جاء في الدراسة من مقترحات لأفراد عينة الدراسة حول تفعيل إدارة الأزمات توصي الباحثة بالأخذ بالاعتبار بالمقترحات وهي: عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لجميع فئات المجتمع المدرسي في مجال كيفية إدارة الأزمات عملياً (ميدانياً)، و توفير المباني المدرسية المهيأة من حيث وسائل السلامة: مخارج للطوارئ،

وظفائيات الحريق، وإشارات الإنذار، وإعطاء المديرات صلاحيات للتعامل مع موقف الأزمة بما تراه مناسباً للموقف والإعداد المسبق للأزمة دون الرجوع لسلطة أعلى، وتزويد المدارس بكل ما هو جديد في مجال إدارة الأزمات من كتيبات ونشرات، وإلقاء المحاضرات، وتوفير خطوط هاتف خاصة للرد على المدارس لدى الهيئات المساندة للمدارس في التعامل مع الأزمة، وإعداد مخطط للمدرسة وإمداد الهيئات المساندة بنسخة منه، وتكوين فريق لإدارة الأزمات على مستوى المدرسة والمنطقة، وإعداد تقرير سنوي عن الأزمات التي حدثت في المدرسة للإفادة منها في إدارة الأزمات المستقبلية، وصيانة وسائل السلامة بصفة مستمرة، وحث الوعي الديني في إدارة الأزمات في ضوء ما بينه القرآن الكريم والسنة النبوية، واختيار مديرات المدارس من اللائي تتوافر لديهن القدرة على التعامل مع موقف الأزمة بحكمة وهدوء.

ثالثاً: مقترحات بحثية

- الدراسة الحالية تتضمن دراسة إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات، لذا تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:
- إجراء دراسة مماثلة عن عمليات إدارة الأزمات على مدارس البنين والمدارس الأهلية.
 - معوقات إدارة الأزمات.
 - العلاقة بين الأنماط القيادية لمديرات المدارس وإدارة الأزمات.

المراجع

- [١] الأعرجي، عاصم محمد حسين ودقاسمة، مأمون أحمد. إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. الإدارة العامة، مج ٣٩، ع ٤: ٧٣٣ - ٨٠٩. (٢٠٠٠/١٤٢٠).
- [٢] التميمي، حسين عبد الله حسن. أساسيات إدارة الخطر. الإمارات العربية المتحدة (دبي): دار العلم. (١٤١٨ / ١٩٩٨).
- [٣] الأعرجي، عاصم محمد حسين. سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات. الإدارة العامة، مج ٣٥، ع ٢: ٣٠٣ - ٣١٨. (أ - ١٩٩٥).
- [٤] عبد الهادي، محمد فتحي ويو عزة، عبد المجيد صالح. المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات. المجلة العربية للمعلومات، مج ١٦، ع ٢: ٥ - ٢٩. (١٩٩٥).
- [٥] جبر، محمد صدام. المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات. المجلة العربية للمعلومات. مج ١٩، ع ١: ٦٦ - ٨٧. (١٩٩٨).
- [٦] Burnett, J (1998) Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relation Review*. 24 (4): 476 - 488.
- [٧] Williams , D & Olaniran , B (1998) Expanding the Crisis Planning Function: Introducing Elements of Risk Cmmunication to Cisis Communication Practice. *Public Relations* , 24 (3): 387 -400 .
- [٨] Cornell , D & Sheras , P (1998) Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes , *Psychology in the schools* , (3) : 297 - 307 .
- [٩] Kennedy , M (1999). Surviving A crisis: Emergency Planning for Schools. *American School & University*. 72 (1) : 1 - 3.
- [١٠] الدهان، أميمة. إدارة الأزمات في المنظمات. أبحاث اليرموك، مج ٥، ع ٤: ٦٧ - ٩٥. (١٤١٠ / ١٩٨٩).
- [١١] الزميع، علي فهد. استيعاب الأزمة: تحديات الأمن الوطني: الإطار الفكري للمعالجة وآلية إدارة الأزمات. القى في: مؤتمر الأمن الوطني: رؤى تربوية، كلية التربية، جامعة الكويت بالتعاون مع مؤسسة الكويت للتقدم العلمي في الفترة ٢٨ - ٣٠ نوفمبر. (١٩٩٨).
- [١٢] كامل، عبد الوهاب محمد. سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. (١٤٢٤ / ٢٠٠٣).

- [١٣] الرازم، عز الدين. التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع. (١٩٩٥).
- [١٤] هلال، محمد عبد الغني. مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها. ط ٢، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية. (١٩٩٦).
- [١٥] عليوه، السيد. إدارة الأزمات في المستشفيات. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع. (٢٠٠٠ / ٢٠٠١).
- [١٦] إبراهيم أنيس وآخرون (دن). المعجم الوسيط، دم. دن.
- [١٧] Gove , ph & othesr (1981) Webster Third New International Dictionary. Massachusetts: Merriam Webster Inc.
- [١٨] الطيب، حسن أبشر. إدارة الكوارث. الإدارة العامة، س ٢٩، ع ٦٥ : ٥١ - ١١١. (١٤١٠ / ١٩٩٠).
- [١٩] البوريني، هناء محمود. مدى استعداد الشركات الصناعية في جمهورية مصر العربية لمواجهة الأزمات والكوارث الإشعاعية. القى في: المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة في الفترة مابين ١٢ - ١٣ أكتوبر. (١٩٩٦).
- [٢٠] العماري، عباس رشدي. إدارة الأزمات في عالم متغير. القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر. (١٤١٤ / ١٩٩٣).
- [٢١] Fink , Steven (1986).Crisis Management: Planning For The Inevitable , First Edition .AMA , New York.
- [٢٢] الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. الإمارات العربية المتحدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث. (١٩٩٧).
- [٢٣] أحمد، أحمد إبراهيم. إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي. الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع. (٢٠٠١/٢٠٠٠).
- [٢٤] Little John, Robert. R (1983). Crisis Management: A Team Approach , New York: American Management Association.
- [٢٥] Chase , B (1999). Learning Bloody Lessons (Schools Shootings) National Education Association NEA Today , 17 (7) , 4 - 5
- [٢٦] أبو قحف، عبد السلام. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر. (٢٠٠٢).

- [٢٧] عثمان ، فاروق السيد. *التفاوض وإدارة الأزمات*. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع. (٢٠٠٤ / ١٤٢٤).
- [٢٨] البريدي ، عبد الله عبد الرحمن. *الإبداع يخنق الأزمات: رؤية جديدة في إدارة الأزمات*، الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع. (١٩٩٩ / ١٤٢٠).
- [٢٩] الخضيرى ، محسن أحمد (د.ت). *إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية*. القاهرة: مكتبة مدبولي.
- [٣٠] الحملاوي ، محمود رشاد. *إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية*. القاهرة: مكتبة عين شمس. (١٩٩٥).
- [٣١] شريف ، منى صلاح الدين. *التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة: دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية*. القى في: المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، في الفترة ما بين ١٢ - ١٣ أكتوبر. (١٩٩٦).
- [٣٢] مختارات بميك (٢٠٠٢). *إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث*. ترجمة: علاء أحمد صلاح، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- [٣٣] الزاز ، حسن. *إدارة الأزمة: بين تقطعي الغليان والتحول*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. (٢٠٠١ / ١٤٢٢).
- [٣٤] عامر ، أحمد. *الملازمات وإدارة الأزمات*. الرياض: المركز العربي للدراسات. (١٤١٤).
- [٣٥] الخضيرى ، محسن أحمد. *إدارة الأزمات*. القاهرة: مجموعة النيل العربية. (٢٠٠٣).
- [٣٦] Cohen , A (1982) *Crisis Management: How To Turn Disasters Int Advantages*. Management Review (August) 33 – 40.
- [٣٧] زيدان ، ممدوح. *تقييم الأداء ومواجهة الأزمات*. القاهرة: مجموعة النيل العربية. (٢٠٠٣).
- [٣٨] شيرمان ، جيمس آر. *التخطيط أول خطوات النجاح*. ط٢، ترجمة: محمد طه علي، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية. (٢٠٠٢ / ١٤٢٣).
- [٣٩] رمضان زياد، وآخرون. *المفاهيم الإدارية الحديثة*. ط٧، عمان: مركز الكتب الأردني. (٢٠٠٣).
- [٤٠] Mitroff Lani, & others(1987). *Effective Crisis Management* , Academy of Management Effective , No 4: 29 . 280 – 299 .
- [٤١] Gullatt , D. E & Long , D. (1996). *What Are The Attributes And Duties Of The School Crisis In Tervention Team ?* NASSP Bulletin , 80 (580) , 104 ~ 113

- [٤٢] Jonnes , B. H & Carr , V.G. (1995). Techniques For Managing Verbally And Physically Aggressive Students. Denver , Co: Love Publishing Company
- [٤٣] وايت ، روبيرت أليس . كيف تنمي قدرتك على بناء فريق العمل . ترجمة : سامي تيسير سلمان ، الرياض : بيت الأفكار الدولية . (١٤١٨ / ١٩٩٨) .
- [٤٤] رونالد ، د. ي . إدارة الأزمات . ترجمة : قسم الترجمة بدار الفاروق ، القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع . (٢٠٠٤) .
- [٤٥] مشرف ، فريد نصر . كيف تنجح في إدارة فريق عمل . القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع . (٢٠٠٢) .
- [٤٦] أبو بكر ، مصطفى محمود . دليل المدير المعاصر : الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات . الإسكندرية : الدار الجامعية . (٢٠٠١) .
- [٤٧] كويك ، توماس ل (١٤١٩ / ١٩٩٩) . بناء فريق عمل ناجح . الرياض : مكتبة جرير .
- [٤٨] عليوة ، السيد . إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات . القاهرة : دار الأمين . (٢٠٠٣ / ١٤٢٣)
- [٤٩] Bozeman , W (2001) An Investigation Of Computer – Based Simulation For School Crisis Management. Journal Of School Leadership (11) , 290 – 312
- [٥٠] Joyce , B , & Shower , B (1988). Student Achievement Through Staff Longman. : Development. New York
- [٥١] كوكس ، داني و هوفر ، جون . القيادة وقت الأزمات : ٢٤ درساً في الإدارة ذات الأداء الرفيع . ترجمة مكتبة جرير ، الرياض : مكتبة جرير . (٢٠٠٤) .
- [٥٢] Fields , J.C. (1999) Total Quality For Schools , 10rded , Milwaukee , Wisconsin: ASQC Quality Press
- [٥٣] السهاري ، سيد . الموجز في إدارة الأزمات . أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة . القاهرة : دار الجيل للطباعة . (١٤١٨ / ١٩٩٨) .
- [٥٤] الشماع خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم . نظرية المنظمة . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . (١٤٢٠ / ٢٠٠٠) .
- [٥٥] خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) . منهج المدير الفعال : فن إدارة الأزمات والصراعات . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) . (٢٠٠) .
- [٥٦] عبد الوهاب ، علي محمد . استراتيجيات التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز . القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامي . (١٤٢١ / ٢٠٠٠) .

- [٥٧] الحسنية، سليم إبراهيم. نظم المعلومات الإدارية (نما). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. (١٤١٨ / ١٩٩٨).
- [٥٨] بوليني، اثرتون. مراكز المعلومات تنظيمها وإدارتها. ترجمة: حشمت قاسم، القاهرة: مكتبة غريب. (١٩٨١).
- [٥٩] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ. القاهرة: المكتبة العصرية بالمنصورة. (٢٠٠٢).
- [٦٠] الأعرجي، عاصم محمد حسين. اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات. الإداري، س ١٧، ع ٦٢: ١٣ - ٢٥. (ب - ١٤١٦ / ١٩٩٥).
- [٦١] البدري، طارق عبد الحميد. أساسيات في علم إدارة القيادة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. (١٤٢٢ / ٢٠٠٢).
- [٦٢] الحويطي، موسى محمد دسوقي. تقويم فعالية القرارات الإدارية في حل الأزمة: منهج تطبيقي مقترح. ألقى في: المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة في الفترة ما بين ١٢ - ١٣ أكتوبر. (١٩٩٦).
- [٦٣] الشمري، فهيد عايض. المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة مطابع نجد التجارية. (١٤٢٣).
- [٦٤] الطحاوي، طارق. دور النظم الخبيرة في مجال إدارة الأزمات والكوارث. ألقى في: المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، في الفترة ما بين ١٢ - ١٣ أكتوبر. (١٩٩٦).
- [٦٥] علي، أحمد حسين. نظام ميزة المحاسبية مقترح للتنبؤ بالأزمات المالية. الإدارة العامة، ع ٧٨: ٤١ - ٨٠. (١٤١٣ / ١٩٩٣).
- [٦٦] Gable , R.A (1999). Functional Assessment In School Settings. Behavioral Disorders , 24 (3): 246 - 248.
- [٦٧] Holden , M.J & Powers J.L (1993). Therapeutic Crisis Intervention. Journal of Emotional and Behavioral Problems, 2 (1): 49 - 52
- [٦٨] السيد، خالد قدري. التخطيط لمواجهة الكوارث. ألقى في: المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، في الفترة ما بين ١٢ - ١٣ أكتوبر. (١٩٩٦).
- [٦٩] عامر، أحمد أمين. القائد في موقف الأزمة. ألقى في: المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، في الفترة ما بين ١٢ - ١٣ أكتوبر. (١٩٩٦).

- [٧٠] شريدة، هيام و الأعرجي، عاصم . العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية. العلوم الإنسانية والإدارية. مج ٤، ع ١ : ٢١٩ - ٢٥٢. (١٤٢٤ / ٢٠٠٣).
- [٧١] دقاسمة، مأمون سليم ، إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد. (١٩٨٨).
- [٧٢] Kibble, D (1999) A Survey of Lea Guidance and Support for the Management Leaderships Management , 19 (3) : 373 – 384. of crisis in Schools_ School
- [٧٣] Fischer, HW (1996) What emergency management officials should know to enhance mitigation and effective disaster response, Journal of Contingencies and Crises Management , 4: 208 – 217.
- [٧٤] Kibble, DG (1998) Safety and Disaster Management in Schools and Collages: A training Manual, London: David Fulton Publishing
- [٧٥] Retting, M (1999) Seven Steps: School Must Develop Comprehensive Plans That Anticipate and Prepare for Every Imaginable Crisis. Health & Safety , 79 (1) : 10 - 13
- [٧٦] Rock, M (2000). Effective Crisis Management Planning: Creating A Collaborative Farm work. Education and Treatment of Children , 23 (3) : 248 - 264
- [٧٧] Degnan, E & Bozeman. W (2001). An Investigation of Computer Based Simulations for School Crisis Management. Journal of School Leadership , 11: 296 – 312.
- [٧٨] عدس، عبد الرحمن . أساسيات البحث التربوي. ط ٢، عمان: دار الفرقان. (١٩٩٧ / ١٤١٨).
- [٧٩] العساف، صالح حمد. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ٢، الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر. (١٤٢١ / ٢٠٠٠).
- [٨٠] وزارة التربية والتعليم . البطاقة الإحصائية. الإدارة العامة للتربية والتعليم. مركز المعلومات والحاسب الآلي بالمدينة المنورة. (١٤٢٣ / ١٤٢٤).
- [٨١] العنزي، يوسف، وآخرون . مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. (١٩٩٩ / ١٤٢٠).

[٨٢] أبو حطب، فؤاد وصادق، أمال. مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. ط٢، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. (١٩٩٦/١٤١٦).

❖ استخدمت كهوامش المراجع ذات الأرقام (٧١)، (٧٣)، (٧٤)

ملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

أولاً: أرجو التكرم بتعبئة البيانات الأولية:

١- المستوى التعليمي:

كلية متوسطة () جامعية () ماجستير ()

٢- نوع المؤهل الدراسي:

تربوي () غير تربوي ()

٣- عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية: ()

٤- الدورات التدريبية.

- هل سبق وأن أخذت دورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية:

نعم () لا ()

٥- نوع المبنى المدرسي:

حكومي () مستأجر ()

٦- حجم المبنى المدرسي:

عدد الطالبات في المدرسة () عدد عضوات هيئة التدريس في المدرسة ()

ثانياً: أرجو التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبانة بوضع إشارة (/) في الخانة التي ترينها مناسبة.

♦ تم تقديم مثل هذه البيانات لفتة المعلمات مع اختلاف مجال الخبرة والدورات التدريبية من مجال الإدارة المدرسية إلى التدريس.

إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة

مدى الممارسة					عمليات إدارة الأزمات	٢
بلدرجة ضعيفة جداً	بلدرجة ضعيفة	بلدرجة متوسطة	بلدرجة كبيرة	بلدرجة كبيرة جداً		
١	٢	٣	٤	٥		
١ - التخطيط للأزمات:						
					١	تكون المديرية فريقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه المدرسة.
					٢	توضح المديرية لعضوات الفريق وفئات المجتمع المدرسي الهدف من وجود فريق الأزمات في المدرسة.
					٣	تتوقع المديرية بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتملة حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة.
					٤	تستفيد المديرية من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة، كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.
					٥	تبحث المديرية بالتعاون مع فريق الأزمات عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها.
					٦	تضع المديرية بمشاركة فريق الأزمات إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات البديلة بالصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها.

					٧	توضح المديرية بمساندة فريق الأزمات خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع فئات المجتمع المدرسي للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة.
					٨	تقدر المديرية بمشاركة فريق الأزمات الوقت المناسب لتدخل الفريق للتعامل مع الأزمة قبل حدوثه.
					٩	تحدد المديرية بالتعاون مع فريق الأزمات الامكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.
					١٠	تضع المديرية مع فريق الأزمات نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار؛ لتوفير عنصر الأمان في المدرسة.
					١١	تنشر المديرية بالتعاون مع فريق الأزمات ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات المجتمع المدرسي بطريقة مبسطة عن طريق النشرات، والكتيبات، وإلقاء المحاضرات.
ب - التنظيم للآزمات :						
					١	توزع المديرية مهام التعامل مع الأزمات على عضوات الفريق بما يتلاءم مع إمكانياتهن وقدراتهن.
					٢	تحدد المديرية المهام الملقاة على عاتق كل عضوة بالفريق من حيث الكمية والكيفية، والمكان والوقت منعاً للتضارب والازدواجية.
					٣	توضح المديرية لعضوات الفريق حدود السلطة المخولة لهن في التعامل مع الأزمة .

					٤	تتيح المديرية للمضوات حرية الحركة والتصرف في مجال الأزمة وفقاً لما تملية عليهن الأزمة .
					٥	تحدد المديرية للمضوات الجهات والهيئات التي يمكن الافادة منها في تقديم المساعدات للفريق أثناء وقوع الأزمة.
					٦	تنسق المديرية بين جهود عضوات الفريق والجهات والهيئات خارج المدرسة التي يمكن التعاون معها في السيطرة على الأزمة.
					٧	تتعامل المديرية مع الأزمات بإجراءات بسيطة تختلف عن الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة وفقاً لما تفرضه الأزمة.
					٨	تعد المديرية بمشاركة فريق الأزمات الخرائط التنظيمية والصور والمخططات لتوضيح كيفية تقسيم الأنشطة والأعمال على فرق الأزمات.
ج- التوجيه في الأزمات:						
					١	تزود المديرية العضوات بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهن للتعامل مع الأزمة.
					٢	تمد المديرية العضوات بالمعلومات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة أول بأول.
					٣	تبين المديرية مع فريق الأزمات قواعد الأمن والسلامة التي يتعين على الجميع اتباعها عند حدوث الأزمة كالمحافظة على الهدوء.
					٤	توضح المديرية بمشاركة فريق الأزمات التعليمات الملزمة بجوار مصادر الخطر التي يلتزم بها جميع فئات المجتمع المدرسي.

					٥	تحت المديرية جميع فئات المجتمع المدرسي على مساندة عضوات الفريق.
					٦	تحت المديرية العضوات على احترام فردية جميع فئات المجتمع المدرسي عند إسداء النصيحة والارشاد لهن في التعامل مع الأزمة
					٧	تطلب المديرية من العضوات استخدام أسلوب التضام والافتخار أثناء تقديم النصيحة والارشاد للتعامل مع الازمات لجميع فئات المجتمع المدرسي.
					٨	تقدم المديرية بمساندة فريق الازمات المقترحات لفئات المجتمع المدرسي للحيلولة دون انتشار الأزمة.
					٩	تحت المديرية فريق الازمات على تقديم المشورة في كل ما يطلب من الجهات والهيئات المشاركة في السيطرة على الأزمة.
د - متابعة الأزمات :						
					١	تتواجد المديرية في موقع الأزمة باستمرار لمتابعة الأحداث أولاً بأول.
					٢	تشرف المديرية على تطور أحداث الأزمة للتأكد من صحة مسارات خطط الطوارئ.
					٣	تطلع المديرية على أسلوب تنفيذ العضوات لخطط الطوارئ من أجل معرفة مواطن الضعف لتضادها، والقوة للإبقاء عليها.
					٤	تتأكد المديرية من أن الموارد المتاحة للتعامل مع الأزمة قد استخدمت وفقاً للخطة الموضوعية.
					٥	تشرف المديرية على إنجازات عضوات الفريق أثناء حدوث الأزمة للتأكد من قيام كل عضوة بدورها.

					٦	تهيئ المديرية الجو الملائم من تعاون وتألف بين العضوات ؛ ليتمن من القيام بأدوارهن على الوجه الأمثل.
					٧	تتأكد المديرية من تواجد الجهات والهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة في مجال الأزمة.
هـ - تشكيل عضوات فرق الأزمات:						
					١	تحرص المديرية على اختيار العضوات بناءً على الروح الجماعية والتضام بينهن.
					٢	تحرص المديرية على اختيار العضوات من اللاتي لديهن الرغبة والاستعداد في التعامل مع الأزمات.
					٣	تختار المديرية العضوات من اللاتي يتمتعن بالقدرات الذهنية والحكم الصائب والياقة الجسمية التي تتيح لهن التعامل مع الأزمة.
					٤	تختار المديرية العضوات من اللاتي يتميزن بالاتزان الانفعالي واحتمال الإجهاد والتوتر عند حدوث الأزمة.
					٥	تحرص المديرية على اختيار العضوات من اللاتي يتميزن بالانتباه والوعي والحرص وتحمل المسؤولية.
					٦	تختار المديرية العضوات من اللاتي تتوافر لديهن القدرة على رسم وصياغة السيناريوهات والتصورات الجاهزة للتعامل مع الأزمة وكيفية توظيف الأفراد والأدوات المتاحة للسيطرة على الأزمة.

					٧	تحرص المديرية على اختيار العضوات من اللاتي لديهن القدرة على حسن التصرف، وسرعة البديهة لاتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت.
					٨	تختار المديرية العضوات من اللاتي لديهن القدرة على التحليل والاستنتاج.
					٩	تختار المديرية العضوات من اللاتي يتميزن بالمرونة والتأقلم السريع لمواجهة التغيرات التي تحدث أثناء الأزمة.
و- القيادة في الأزمات:						
					١	تحتزم المديرية فردية كل عضوة في الفريق.
					٢	تشرك المديرية العضوات في اتخاذ قرارات الأزمة
					٣	تتبع المديرية مع العضوات أسلوب التضامم والاقناع في حل الأزمات.
					٤	تحث المديرية العضوات على التعامل مع الأزمات بالتحلي بالصبر.
					٥	تستخدم المديرية التفكير الابتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب مع العضوات.
					٦	تحرص المديرية على أن تتعامل العضوات مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع.
					٧	تحث المديرية العضوات على إشعار فئات المجتمع المدرسي في مجال الأزمة بالاطمئنان والتخلص من الخوف.
					٨	تتيح المديرية لعضوات الفريق سلطة اتخاذ القرار لأنهن أكثر إحساساً بالواقع وبمجريات الأمور وإحداث استجابة فورية اللازمة.

ط - نظام الاتصال في الأزمات :					
					١ تستخدم المديرية سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة.
					٢ تتجاوز المديرية قنوات الاتصال الرسمية في نقل و تبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة.
					٣ تحرص المديرية على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
					٤ تنظم المديرية عملية الاتصال بين العضوات داخل موقف الأزمة في المدرسة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق.
					٥ توفر المديرية نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة فئات المجتمع المدرسي على المستوى الأقليمي والرأسي
					٦ تستخدم المديرية الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة.
ي- نظام المعلومات في الأزمات :					
					١ تحرص المديرية على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة.
					٢ تحرص المديرية على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تنفيذها أولاً بأول بالمعلومات التي تحتاجها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة.

					٣	تحرص المديرية على تأمين تدفق المعلومات الدقيقة والواقعية عن الأزمة.
					٤	تحرص المديرية على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها.
					٥	تحلل المديرية بالتعاون مع عضوات الفريق المعلومات التي تم الحصول عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تلقي الضوء على مصادر الأزمة واحتمالات التغيير وكيفية التعامل معه.
					٦	تلخص المديرية بمشاركة عضوات الفريق المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة
					٧	تحرص المديرية على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعضوات لإدراك الأزمة بشكل صحيح.
					٨	تحدث المديرية بمساندة فريق الأزمات البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة.
ك - اتخاذ القرارات في الأزمات:						
					١	تشرك المديرية عضوات الفريق في صنع القرار.
					٢	تستخلم المديرية خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختيار أنسبها
					٣	تتخذ المديرية بمشاركة العضوات القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة.

					٤	تحرص المديرية على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة.
					٥	تصدر المديرية القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.
					٦	تحرص المديرية على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة عضوات الفريق ليتمكن من تنفيذه
					٧	تحرص المديرية على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة فئات المجتمع المدرسي.
ل - تقويم الأزمات :						
					١	تضع المديرية بمشاركة عضوات الفريق معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة.
					٢	تقيم المديرية بمساعدة عضوات الفريق بصفة مستمرة الإمكانيات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات.
					٣	تحرص المديرية على الكشف عن مستويات أداء الانحراف في مستوى الإنجاز الحقيقي للفريق
					٤	تفحص المديرية مع عضوات الفريق خطط طوارئ الأزمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع.
					٥	تحلل المديرية مع عضوات الفريق موقف الأزمة من حيث إيجابياته وسلبياته لاستنتاج الدروس المستفادة من الأزمة لتفاديها.
					٦	تعد المديرية مع عضوات الفريق سجل لآزمات المدرسة يشتمل على التجارب

					السابقة لمواجهة الأزمات للإفادة منها في التخطيط للآزمات المستقبلية.
					٧ تدرس المديرية مع عضوات الفريق نتائج الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها.
					٨ تطور المديرية بالتعاون مع عضوات الفريق خطط فاعلة لمواجهة الأزمات مستقبلا في ضوء خطط الأزمات السابقة.

CRISES MANAGEMENT IN INTERMEDIATE FEMALE PUBLIC SCHOOLS Of ALMADINAH ALMUNAWWARAH

Dr. Sabriyah Muslim Alyahyawi.

*Assistant Professor, Department of Planning and Educational Administration, Faculty of Education,
Taibah University.*

Abstract. The study aimed at determining the rang of female principals' practices (crises management team leader) in dealing with crises according to a scientific methodology as viewed by respondents of female public intermediate schools in Almadinah Almunawwarah, discovering the differences between female principals' and teachers' viewpoints regarding the principals' assumption of their roles in crises management processes, and discovering the difference between the principals' and teachers' viewpoints regarding the principals' practice of crises management processes according to their practical experience, training, the type and the size of school building, and investigating the sample's suggestions to reactivate crises management in schools.

The sample of this study consisted of 499 principals, vice-principals and teachers. Only 442 of them cooperated in answering the questionnaire 89% of the total sample. The researcher adopted the descriptive survey methodology. To achieve the objective of the study, a questionnaire of 81 statements was developed covering ten areas of crises management, processes , planning, organization, guidance, following up, selection of crises team members, leadership, communication system, information system, decision-making and evaluation. The validity of the questionnaire was done by a group of referees. Its stability was determined by a sample consisting of 24 persons. The questionnaire's correlation coefficient was 0.97 at 0.001. Collected data were analyzed using frequencies, percentages, arithmetic means, T-test, a one - way analysis of variance, and cheffe test. Major findings were as follows:

1. Respondents perceived that principals practice crises management processes in a medium degree.
2. Respondents perceived that the most processes of crises management practiced was leadership, and the least practiced crises evaluation of crises.
3. There were statistically significant differences at 0.05 between the principals' and teachers' viewpoints about the principals' practice of crises management processes in favour of principals.
4. There were no statistically significant differences at 0.05 among the principals' viewpoints about the range of their practice of crises management processes according to the practical experience, training in the field of school administration and the size of the school building.
5. There were statistically significant differences at 0.05 among the principals' viewpoints regarding their practice of crises management processes in reference to organization, guidance and leadership according to the type of school building in favour of principals of public school buildings.
6. There were no statistically significant differences at 0.05 among the teachers' viewpoints about the principals' practice of crises management processes according to practical experience, training in the area of teaching and the size of school building.
7. There were statistically significant differences at 0.05 among the teachers' viewpoints about the principals' practice of crises management processes according to the type of school building in favour of principals of public school buildings.

In the light of the results of the study, the researcher cited some recommendations, a suggested strategy for activating the principals' crises management processes in school, and some suggestions for further studies.