

مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة دراسة مسحية

أحمد سعيد درباس

أستاذ القيادة التربوية المشارك ، كلية التربية ، جامعة الملك عبدالعزيز جدة ، المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات ز قد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما الأساليب التي يستخدمها مديرو مدارس جدة في التعامل مع الأزمات التي تطرأ في مدارسهم؟
 - هل ثمة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 > 0$) في التعامل مع الأزمات المدرسية بين مديري المدارس ، تعزى إلى متغير الدراسة ؟
 - ما مهارة المديرين في استخدام أساليب التعامل مع الأزمات مقارنة بالمعايير الاستكشافية ؟
- ثم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية و تكونت من جميع مفردات المجتمع الأصلي مديري المدارس الابتدائية و المتوسطة و الثانوية المنخرطين في دورة مديري المدارس بكلية المعلمين في كلية المعلمين في محافظة جدة ، الفصل الدراسي الأول 1428/27هـ — ومجموعهم (43) مديرا استجاب منهم (39) مديرا بنسبة (90%) من إجمالي مجتمع البحث و قد استخدم المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استعان الباحث بأداة طبقت في دراسة أخرى مشابهة (الهزايمة ، 2004) مكونة من (77) عبارة و قد تم عرض الأداة على متخصصين في الإدارة التربوية و نخبة من مشرفي الإدارة المدرسية في تعليم محافظة جدة و تم الأخذ بمقترحاتهم في إجراء تعديل على بعض فقرات الاستبيان ليتوافق مع البيئة السعودية ولاختبار الصدق الظاهري للأداة بعد التعديل تم عرضها على مجموعة من المحكمين ، و تطبيقها على عينة من (23) مديرا من غير المشمولين في الدراسة لاختبار ثبات الأداة ، فكانت قيمة ارتباط الأداة (0.96) عند مستوى دلالة (0.001) .

استخدم الباحث أدوات بحوث العمليات في معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) . وبعد تحليل البيانات باستخدام (التكرارات ، النسب المئوية ، الانحراف المعياري اختبار - ت - Test " وتحليل التباين المتعدد) ، توصلت الدراسة إلى حزمة من النتائج منها :

- كشفت عينة الدراسة أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات وفق رؤى شخصية تتحكم فيها آلية رد الفعل في الغالب الأعم .
- كشفت عينة الدراسة أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات دون وجود منهجية علمية واضحة ومعلنة .
- كشفت عينة الدراسة عن عدم وجود فرق إدارة أزمات مدربة للتعامل مع الأزمات والطوارئ في المدارس التي ينتمون إليها .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq a$) في استخدام أساليب معالجة الأزمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي مما يدل على أن جميع المديرين يتمتعون بالقدرة نفسها على اختيار أساليب التعامل مع الأزمات .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq a$) في استخدام أساليب معالجة الأزمات تعزى إلى متغير الخبرة مما يدل على أن جميع المديرين يتمتعون بالقدرة نفسها على اختيار الأساليب الملائمة للتعامل مع الأزمات .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq a$) في استخدام أساليب تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية مما يعني أن مديري المراحل المختلفة يتمتعون بالقدرة ذاتها على اختيار أساليب معالجة الأزمات في مدارسهم .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq a$) بين استجابات المديرين في جميع المجالات و على الأداة عامة مما يشير إلى أن مديري المدارس يتمتعون بقدرة جيدة في التعامل مع الأزمات المدرسية .
- في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج تم تقديم جملة من التوصيات للارتقاء بمهارة مديري المدارس في إدارة الأزمات بكفاءة و فعالية مع اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي من شأنها تحقيق التربية الأمانية في مدارسنا .

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine to which extent public school principals' in Jeddah, Saudi Arabia can manage and deal with crises in their schools. The sample of this study consisted of (43) principals. Only (39) of them cooperated in answering the questionnaire (91%) of the total sample. The researcher adopted the descriptive survey methodology. To achieve the objective of the study, a questionnaire of (77) statements developed by (AL-hazaymah, 2004), was used after modification to suit Saudi social environment. The validity of the questionnaire was judged by a group of referees. Its stability was determined by (23) schools principals. The questionnaire's correlation coefficient was 0.96 at 0.001. The collected data were analyzed using frequencies, percentage, arithmetic means, T- test and ANOVA.

Major findings were as follows :

- Respondents perceived that principals manage crisis according to their personal views in reaction manners.
- Respondents perceived that principals don't deal with crisis according to a scientific methodology.
- There were no statistically significant differences at 0.05 among the principals view points in dealing with crises according to their university degree.
- There were no statistically significant differences at 0.05 among the principals view points in dealing with crises according to their practical experience.

- There were no statistically significant differences at 0.05 among the principals view points in dealing with crises according to their school level. In the light of the study results, the researcher cited some recommendations and some suggestions for further research.

المقدمة :

تعد الأزمات (Crises) جزءاً من مكونات الحياة وحقيقة من حقائقها التي لا تخطئها أبصار أولي البصيرة ، لقد أتى حين من الدهر على إدارة المؤسسات التربوية لم تُلق فيه البال أو حتى مجرد الاهتمام المستحق بالمهارات الأساسية لإدارة الأزمات ، وكأن هذه المؤسسات في منأى عن تعرضها للأزمات أو الكوارث وهو ما يتعارض كلية مع ما طرأ على بيئة المنظمة الحديثة في القرن الحادي والعشرين من تعقيدات تمخض عنها اضطرابات وتهديدات لم تكن معهودة من ذي قبل مما أدى إلى تزايد غير مسبوق في معدل ظهور الأزمات والكوارث في المدارس . وهي أزمات وكوارث تختلف في حدتها وشدتها وضرورتها وتداعياتها بل وتباين في مستوياتها وتواتر حدوثها ، لقد وجد مديرو المدارس أنفسهم إزاء أوضاع غير مألوفة وفي مواجهة غير متكافئة - وكأنهم في هيجاء بدون سلاح - مع هلال واسع وعريض من الأحداث (Incidents) ، والحوادث (Accidents) أو المشكلات (Problems) والأزمات (Crises) والكوارث (Disasters) التي تعصف باستقرار مدارسهم ، من حيث لا يشعرون ، لماذا ؟ لأنهم غير معدين أو حتى مستعدين لمجابهتها أو التعامل معها بكفاية وفعالية ، وفي هكذا وضع ليس أمامهم من سبيل سوى رد الفعل العشوائي أي إطفاء الحريق !! وهو المعادل الموضوعي لمفهوم الإدارة بالأزمات (MBC) فالتحرك والتدخل لا يحدث في العادة إلا عند ظهور الأزمة أو الوقوع في برائن الكارثة (قلش، 2007) .

تشير الأدبيات إلى أن الأزمات والكوارث عبر التاريخ تعد من الظواهر الحتمية التي لا يمكن تجنب وقوعها أو حتى القضاء عليها ، إلا أنه مع ذلك يمكن درأها بالحد من تداعياتها والتخفيف من وقع تأثيرها من خلال إدارتها بكفاية وفعالية فالمهارة الأساسية لإدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بأدوات علمية وإدارية مختلفة (عليه، 2004) إن الإدارة الفاعلة للأزمة لا تعتمد على الأدوات العلمية والإدارية وحسب ، وإنما تستوجب أيضاً الاحتكام للعقل والمنطق وتحييد العواطف (مكاوي ، 2005 : 92) .

إدارة الأزمة / الأزمات (Crises / Crisis) رد فعل مخطط له يعتمد على منهجية علمية تديرها إدارة الأزمة بكفاية وفعالية في سياق متصل تُشير (More) إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها والعمل على منع نشوبها والتقليل من أثارها السلبية.. وهذا لن يتبلور ما لم يكن التخطيط للتعامل مع الأزمات أحد ركائز فلسفة المنظمة الإدارية (More, 1995: 34-37) .

إذ تتجسد أهمية التخطيط في وجود خطتين تتكامل فيما بينهما إحداهما لمنع حدوث الأزمة (Regester & Larkin, 1997) والأخرى لإدارة الأزمة (Umansky, 1994) وفي سياق متصل تؤكد الأدبيات المنشورة على أن الإدارة الفعالة للأزمات والكوارث وفق منهجية علمية تتطلب حزمة كفايات معرفية وأدائية ونافعالية (ICM, 2006) تجعل من عملية التحكم والسيطرة على المواقف الأزمومية المختلفة

تتسم بالمرونة ، فالقيادة في الأزمات تتطلب توافر معلومات نوعية (يوسف، 2003) ومنظومة اتصالات كفؤة وموثوقة (تومان , 1999) وفريق إدارة أزمات مدرب ومتناغم (Bland (1998:25) ، وقدرة على صنع القرارات الفورية ، وتقويم مستمر للأزمة وأدوات التعامل معها وخطة إعلامية (الأعرجي ، ودقاسمة ، 2000) .

ان الحديث عن المؤسسات التربوية (المدارس) في المملكة العربية السعودية شأنها شأن أي منظمات أخرى عرضة للأزمات والكوارث إلا أن السؤال الذي يجدر طرحه يتمحور حول مدى تمكن كوادر هذه المدارس ، وعلى وجه التحديد (مديريها) من مهارة إدارة الأزمات ؟ إلى عهد قريب جداً لم تكن مهارة إدارة الأزمات من ضمن المهارات التي يدرّب عليها المديرون أو طواقم العمل في المدارس ، إلا أن كارثة حريق المدرسة (31) المتوسطة للبنات بمكة المكرمة في يوم الاثنين (1422/12/27هـ) الموافق (2002/3/11) والذي تم التعامل معه حينئذ يرد فعل عشوائي في ظل غياب فلسفة إدارة الأزمات من جهة و بالتالي لمهارة إدارة الأزمات لدى كادر المدرسة ، أفضى إلى حدوث خسائر بشرية مهولة تمثلت في مصرع (14) طالبة في الحال وذلك دهساً تحت أقدام المتدافعات كما أصيبت أكثر من (51) طالبة نقلن إلى المستشفيات أحدهن لفظت أنفاسها، محصلة تلك الكارثة (15) وفاة ؟ ! وقد أعادت الكارثة المأسوية إلى الأذهان كارثة مؤلمة في الماضي ألا وهي كارثة انهيار مبنى مدرسة (جلال) الابتدائية للبنات بمنطقة سدير قبل ربع قرن من الزمان .. في سنة (1977-1397) ، ومن المفارقات اللافتة أن عدد ضحايا تلك المدرسة الذين لاقوا حتفهم تحت الأنقاض جراء الإنهيار كان هو الآخر (14) طالبة بريئة؟! المساحة الزمنية ما بين الكارثتين (25) سنة) وفي بحر تلك المساحة لم تتل فلسفة إدارة الأزمات ولا مهارة إدارة الأزمات ولا التربية الأمنية (الوقائية) نصيبها من الاهتمام إلا أن كارثة المدرسة (31) كانت القشة التي قصمت ظهر الإهمال فكان من النتائج الآنية لهذه الكارثة إلغاء الرئاسة العامة لتعليم البنات ودمجها في وزارة المعارف في 10 محرم 1423هـ ، وبعد الدمج أخذت وزارة المعارف على عاتقها مسؤولية نشر ثقافة الوقاية من الأزمات وأنجع السبل للتعاطي معها وذلك من خلال فحص المباني المدرسية والتأكد من صلاحيتها وتزويدها بمخارج الطوارئ وخطط الإخلاء ثم أخذ الاهتمام يتزايد بمهارة إدارة الأزمات من خلال التدريب ، وذلك بتضمين المهارة في برنامج دورة مديري المدارس بالإضافة للدورات التدريبية القصيرة التي تعقد في مراكز التدريب بالإدارات التعليمية .

مشكلة الدراسة :

على الرغم من أهمية المهارات الإدارية كافة التي ينبغي على مديري المدارس التمكن منها وممارستها من مثل : مهارة إدارة الوقت والذات، مهارة صناعة القرار ، مهارة إدارة الصراع ، مهارة إدارة الحوار واللقاءات التربوية ، ومهارة قيادة التغيير ، إلا أن مهارة إدارة الأزمات تعد الأهم لكونها المهارة التي لا نكتشف مدى براعتها فيها إلا عندما يحدث ما لم نكن نتوقعه فهي مهارة نوعية يتطلب تكوينها وتطويرها لدى مديري المدارس تدريباً متتابعاً نظري وعملي (تطبيقي) .

وفي محاولة لاستكشاف مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات تبلورت أسئلة هذه الدراسة :

1. ما الأساليب التي يستخدمها مديرو مدارس جدة في التعامل مع الأزمات التي تطرأ في مدارسهم.
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 > 0$) في التعامل مع الأزمات المدرسية بين مديري المدارس، تعزى إلى متغيرات الدراسة : المؤهل التعليمي ، الخبرة الإدارية ، المرحلة الدراسية (ثانوي ، متوسط ، ابتدائي)
3. ما مهارة المديرين في استخدام أساليب التعامل مع الأزمات (مقارنة بالمعايير الاستكشافية) .

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة لكونها تحاول إلقاء المزيد من الضوء على مهارة إدارة الأزمات وتطبيقاتها في الميدان التربوي (الإدارة المدرسية) فالى عهد قريب ما برحت مؤسساتنا التربوية تتعامل مع الأزمات والطوارئ بردود فعل عشوائية (مبدأ إطفاء الحرائق) ومن ثم تشكيل اللجان للتحقيق في الأزمات والكوارث وتداعياتها ثم إصدار البيانات ، وفي أحيان أخرى إنكار حدوث الأزمة او الكارثة . إن القراءة المتأنية لنتائج التحقيقات الرسمية لبعض من الأزمات والكوارث التي حدثت في بعض مدارسنا في أنحاء متفرقة من الوطن ككارثة إنهاء مدرسة جلال الابتدائية للبنات سنة (1397) التي أودت بحياة (14) طالبة ، وأزمة إمتناع (19) معلماً عن العمل بمدرسة الحناكية الابتدائية (محافظة الحناكية منطقة المدينة المنورة التعليمية) لمدة يومين متتاليين الثلاثاء 1421/07/27هـ والأربعاء 1421/07/28هـ على خلفية خلافات إدارية مع مدير المدرسة مما أدى إلى تعطيل الدراسة . وليس إنتهاء بكارثة حريق المدرسة (31) المتوسطة للبنات بحي الهنداوية في مكة المكرمة يوم الإثنين 1422/12/27هـ الموافق 2002/3/11م الذي أدى إلى مصرع (14) طالبة في الحال دهسن تحت أقدام المتدافعات هرباً من الحريق فيما أصيب أكثر من (50) طالبة ومعلمة ومستخدم غادرن المستشفيات عدا طالبة واحدة فارقت الحياة يوم السبت 1423/1/2هـ مما رفع مجموع المتوفيات إلى (15) طالبة !؟

يتبين أن أسباب تفاقم الأزمات والكوارث الرئيسية في مدارسنا عدم وجود وعي بأهمية مهارة إدارة الأزمات ومانتقضييه هكذا مهارة من متطلبات منها وجود فريق للتعامل مع الأزمات وخطط الإخلاء في حالات الطوارئ ، وتدريب إفتراضي للعاملين على مجابهة الأزمات عند حدوثها ، إلى جانب توفير وسائل الأمن والسلامة ، كطفايات الحريق ، نقاط التجمع ، مخارج الطوارئ الآمنة ، منذ تلك الكارثة التي وصفتها مجلة نيزويك (بالفظيعة والوحشية) أخذ الاهتمام يتزايد بإدارة الأزمات من خلال نشر الوعي بمتطلبات ومعايير الأمن والسلامة في المباني المدرسية . وتم تعميم خطط وإرشادات الإخلاء أثناء الطوارئ ، إلزم المدارس بتكوين فرق لإدارة الأزمات وحضور دورات تدريبية مكثفة وقصيرة ، إجراء تجارب فرضية بالتعاون مع إدارة الأمن والسلامة في مديريات الدفاع المدني ...

إن تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات سيجعلهم بمشيئة الله قادرين على التعاطي مع الأزمات والكوارث في مدارسهم بمنهجية علمية ، تحقيقاً لأهداف إدارة الأزمات الفاعلة والمتمثلة في القدرة على إستقراء مصادر التهديد ، والتنبؤ بالأخطار والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من الآثار الضارة ، وتحديد أدوار ووظائف أعضاء فريق إدارة الأزمة في أوقات الرخاء والشدة (عبد المجيد ، 2003)

هدف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات (التعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية) .

حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على مديري مدارس التعليم العام بمراحلها المختلفة (الابتدائي ، المتوسط، الثانوي) في مدينة جدة ، ويجدر التنويه بأهمية مراعاة قدر من الحيطة والحذر عند تعميم نتائج هذه الدراسة .

مصطلحات الدراسة :

1. المهارة :

التعريف المعجمي للمهارة (Skill) هي : الحذق والإجادة بكل عمل .

التعريف الاصطلاحي :

- المهارة هي : سلوك يتصف بال تكرار ، ويتكون من سلسلة من الأعمال التي يتم أداؤها بطريقة ثابتة نسبياً .
- المهارة هي : السهولة والدقة في إجراء عمل من الأعمال .
- المهارة هي : قدرة من قدرات الإنسان على القيام بعمل ما بسرعة ودقة مع الإتقان في الأداء .
- المهارة هي : القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد (السلمي، 1985).

يتبين أن اختيار مصطلح المهارة (Skill) في سياق هذه الدراسة وترجيحه على مصطلح القدرة (Ability)، رغم أن الاختلاف بين المصطلحين في الدرجة لا في النوع كما تؤكد الأدبيات فالمهارة استعداد خاص أكثر تحديداً من القدرة يتكون عند الإنسان نتيجة تدريبات متكررة ومتدرجة ومتصلة تصل إلى درجة السرعة والإتقان ، أي أنها مكتسبة ونامية (أبوفروة ، 1997) .

وتعريف المهارة لأغراض هذه الدراسة هو : قدرة مديري المدارس على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف العلمية في إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية .

2. إدارة الأزمات : تعرف بأنها " منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظله أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها ، وفي المدرسة أسلوب مبني على التنبؤ الجيد وتحديد المهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة " (الحويطي ، 1998) .

كذلك تعرف 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 . (Little ، 1983).

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعد مفهوم الأزمة (Crisis) / الأزمات (Crises) من المفاهيم المتجذرة في تجربة التاريخ الإنساني ، إذ تشير الأدبيات إلى إن ولادة مصطلح الأزمة الحقيقي وما ينطوي عليه من حمولة دلالية تحيل إلى الصراع والتنازع الذي واكب وجود قابيل وهابيل على وجه البسيطة ، إذ استدعت تلك الأزمة البحث عن سبل ووسائل لمجابهتها وإدارتها واحتواء تداعياتها ، على نحو لم يكن معهودا من ذي قبل (البراز ، 2001)

مفهوم الأزمة المعجمي :

الأزمة (Crisis) وجمعها أزمات (Crises) . أزم ، وأزم وتعني لغة أزمة حادة ، عمرة نقطة تحول ، وأزمة العام : أشدت قحطه ، وأزم الدهر عليهم ، تأزم : الامتناع عما يصر ويقولون أصل كل دواء الأزمة ، وأوزام الشدة والضيق . فالأزمة تعني : الشدة والضيق (الرازي ، 1967) . ويعرف معجم ويبستر (Webster) الأزمة بأنها : نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ ، وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب ، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة . ويعرف معجم هيريتج (Heritage) الأزمة بأنها حالة خطيرة وحاسمة ونقطة تحول إما للأحسن أو الأسوأ .

أما مهارة " إدارة الأزمات " كمهارة إدارية فبدايتها تعود إلى عهد بيرسيل سنة 450 ق.م وكانت تعني يومئذ " فن الإدارة والخطابة والقوة " وهي بحسب الأدبيات المكونات الرئيسية لـ " إدارة الأزمات " كما نعرفها اليوم ، ويجدر هنا أن نلقي الضوء على جملة من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الأزمة / الأزمات (Crisis) لكي يكون بمقدور القارئ إدراك واستيعاب المكونات والمفاهيم (Conception / Formation) ذات الصلة الوثيقة بمفهوم الأزمة قبل تناول الأزمة ومهارة إدارة الأزمات.

مفهوم المشكلة (Problem) : " عائق يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه (خروج عن المألوف) لها نذرها وتظهر على نحو تدريجي لا مفاجأة فيها يمكن الحيلولة دون تفاقمها وحلها .

مفهوم الإشكالية (Dilemma) : مشكلة تم تجاهل نذرها فأصبحت أكثر تعقيداً من المشكلة وأقل خطورة من الأزمة (المعضلة) قد تكون سبب الأزمة ولكن لن تكون الأزمة (درباس ، 2000) .

مفهوم الأزمة (Crisis) : " حدث مفاجئ غير متوقع رغم إمكانية التنبؤ به يتصف بالتهديد وضغط الوقت " . " نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل (Frink) .

مفهوم الكارثة (Disaster) : " حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بكامله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية يتمخض عنها أزمات ولكنها ليست أزمة بحد ذاتها " .

وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية Dis وتعني القوة السيئة و Aster وتعني النجمة ، فإن كارثة تعني حرفياً النجم السيئ / سوء الطالع (عثمان ، 1997) .

ويختلف مفهوم الأزمات من سياق لآخر ، هكذا اختلاف مرده إلى تباين في الاتجاهات الفكرية والتخصصات العلمية والميادين التي يستخدم فيها المفهوم ، ولتكن الوقفة الأولى عمد معاجم اللغة :

الأزمة : (Crisis) وجمعها أزمات (Crises) نرجع أصول كلمة أزمة (Crisis) إلى الكلمة اللاتينية krinein ومعناها أن تقرر (Te decides) فالأزمة (لحظة قرار (decisive moment)) أي وقت صعوبة وشدة ينطوي علي تهديد .

أزم ، وأزم وتعني لغة أزمة حادة ، عمرة ، نقطة تحول ، وأوزام الشدة والضييق . فالأزمة تعني : الشدة والضييق (الرازي ،1967 : 13) .

ويعرفها معجم ويبستر البريطاني (Webster) : وقت حاسم أو خطر كبير يعتمد نتائجه على قدر العواقب السلبية التي يسفر عنها " (Webster ,1997:275) .

ويعرفها معجم " لونجمان" بأنه : " زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد " (Longman,1995:322) .

ويعرفها معجم هيرتيج الأمريكي (Heritage) بأنها : " حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول أما للأحسن أو الأسوأ " (T.A. heritage, 1985) .

يتضح مما سبق أن المفاهيم المذكورة أعلاه تختلف في مبناها إلا أنها تتفق في معناها ، وبالتأمل في جملة المفاهيم السابقة للأزمة نجد أنها اعتمدت على إرجاع الكلمة إلى أصلها اللغوي اللاتيني Krinein ومعناها أن تقرر (To decide) وبذلك نعني لحظة قرار (decisive moment) أي وقت صعوبة وشدة ينطوي علي تهديد (Travers , 1998,114) .

أولاً إلى المصطلح اليوناني " كرينو" الذي يعني نقطة تحول (Turning Point)

وقد برع الصينيون في نحت مصطلح الأزمة يعبرون عنه بـ (Wet-Tj) التي تعني الخطر (Danger) أو الفرصة .

مفهوم الأزمة الاصطلاحي :

لا مرأ في أن مفهوم الأزمة " أصبح من أكثر المفاهيم شيوعاً وتداولاً على نطاق واسع في العقد الأول من القرن الحادي والعشرون في جل بيئات العمل كنتيجة حتمية للمتغيرات المتلاحقة والتغيرات السريعة التي طالت البيئة التنظيمية للمؤسسات كافة سواء كانت مؤسسات إنتاجية كالمصانع أو خدمية كالمؤسسات التربوية (المدارس) فالتغيير عادة ما يواكبه تعقيدات تفرز طيفاً من الأزمات التي يقتضي الأمر التعاطي معها بمنهجية علمية ، ونعرض هنا لبعض المفاهيم الاصطلاحية للأزمة من زوايا فكرية مختلفة للإحاطة بوجهات النظر المختلفة ومن ثم التوصل إلى مفهوم إجرائي يتناسب وطبيعة هذه الدراسة، فالمدارس كيانات إدارية ليست في منأى عن حدوث الأزمات أو وقوع الكوارث في لحظات حرجة وحاسمة بعدم التأكد وقصور المعرفة وأختلاط الأسباب بالنتائج مما يؤثر تأثيراً فادحاً

شديداً على إيقاع سير العمل مما يؤثر على قدرة متخذي القرار على التفكير والتعامل بفعالية وكفاءة مع الموقف الأزموي.

يعرف كوتمان (Muro & Kothman) الأزمة هكذا : " نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد على التفكير، والتخطيط أو التعامل بفعالية مع هذه المواقف .

ويعرف رابوت (Rapport) (جلال عبد الخالق، 1999) الأزمة هكذا : " موقف مشكل يتطلب رد فعل من الكائن الحي لاستعادة مكانته ، وبالتالي يتم استعادة التوازن " .

ويعرف الحملاوي : الأزمة بأنها " عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المؤسسة ، كما أنها تهدد الافتراضات والمسلّمات التي تقوم عليها المؤسسة " .

ويعرفها الخضيرى : " لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكائن الإداري الذي أصيب بها ، مشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة أي قرار يتخذ من كل ذلك في دائرة حيثية من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج " .

إن القراءة المتأنية لجملة المفاهيم السابقة تمنحنا أرضية صلبة لبناء مفهوم إجرائي للأزمة يتفق مع طبيعة هذه الدراسة خاصة وأن المدارس هي كيانات إدارية .

فالأزمة : " لحظات حرجة (حاسمة) تتسم بعدم التأكد وضغط الوقت وقصور المعرفة وأختلاط الأسباب بالنتائج ، مما يؤثر تأثيراً شديداً يكسر الإيقاع السوي لسير العمل المألوف ، ويشل قدرة متخذ القرار على التفكير والتعامل بفعالية مع الموقف الأزموي " .

مفهوم إدارة الأزمات :

يعود التأصيل النظري لمفهوم إدارة الأزمات إلى ستينيات القرن العشرين ، إلا أن الممارسة العملية أسبق وجوداً من محاولات التأصيل النظري تلك ، فهذه المهارة تضرب جذورها في تربة التاريخ الإنساني " إن إدارة الأزمات كانت أحد أساليب إدارة العلاقات الإنسانية على مستويات مختلفة منذ فجر التاريخ " (عز الدين ، 22-21 : 1980) .

تتعدد مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد حقول المعرفة واختلاف الاتجاهات الفكرية والتخصصات العلمية وتبعاً لذلك طبيعة التناول ، فإدارة الأزمات من المنظور الإداري تختلف عن إدارتها من المنظور الاجتماعي أو الإعلامي أو السياسي أو الاقتصادي أو الصحي ، أو حتى التربوي ، إلا أن تلك الاختلافات مفاهيمية أكثر من كونها عملية ، فالمنهجية العلمية للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية تظل واحدة في البعد الإستراتيجي لا التكتيكي ، إذا أن كل نوع من الأزمات يستلزم استخدام أساليب وطرق تكتيكية تتناسب وطبيعة الأزمة من المفاهيم التي يكون قاعدة بنى عليها علمياً وعملياً المفهوم الإجرائي الذي يتفق ويتسق مع طبيعة هذه الدراسة .

إدارة الأزمات : " نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات ، من أجل تجنب وقوعها ، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية " (Little, 1983).

إدارة الأزمة (Crisis) أو الأزمات (Crises): " هي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدرّبين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى " (عز الدين ، 1994).

إدارة الأزمات هي: " الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة " (Chase,1999: 4-5). إدارة الأزمات هي: " 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 بكفاءة وفعالية " (عثمان ، 2003) .. يتبين لنا من خلال الاستعراض السابق لبعض مفاهيم " إدارة الأزمات " في أدبيات إدارة الأزمات والكوارث أنه تعريف بناء إجرائي لمهارة إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية (المدارس) مجال هذه الدراسة .

إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية :

منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها أو التخطيط لمواجهةها ، وفي المؤسسات التربوية (المدارس) أسلوب عمل يُبنى على التنبؤ الجيد وتحديد المهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة فإدارة الأزمات بكفاءة وفعالية يعتمد على السرعة في التصرف واتخاذ القرارات الحاسمة وإدارة الوقت " (الحويطي ، 1998) (المسيليم ، 1998) .

ما الهدف العام من إدارة الأزمات ؟

تشير الأدبيات المتواترة إلى أن ثمة هدف عام لإدارة الأزمات والكوارث يتمثل في تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها بالتخطيط واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها وتقليص إضرارها وتوفير الدعم الضروري وإعادة التوازن لحالته الطبيعية " (أفندي ، 1994) .

وأهداف تفصيلية فرعية تتمثل في :

1. توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثيرها الضار .
2. تحديد الأدوار للأجهزة المعنية بإدارة الأزمة في وقت الأمان ووقت الشدة.
3. توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة ، وسرعة إعادة البناء والتوازن بأقل تكلفة .
4. الاستعداد لمواجهة الأزمة (التنبؤ بالمشكلات ، تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف ، المحافظة على الثقة ، وتوفير تنظيم اتصال فعال) .
5. التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف ، ووضع السيناريوهات . (عبد المجيد ، 2003)

الخصائص العامة للأزمة :

يمكن النظر إلى الخصائص العامة للأزمات من زوايا متعددة وذلك بناء على الحقل المعرفي الذي تفسر في ضوءه الأزمة وحيث أنه ليس من أغراض هذه الدراسة البحث في ذلك بقدر ما هو الإشارة إلى السمة العامة للأزمات التي تتفق حولها الأدبيات بغض النظر عن الحقل المعرفي يمكن توضيح خصائص الأزمات كما يلي:

1. مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول فهي حدث ذات طبيعة الأشياء يهدد استقرار المنظمة وعلاقات العاملين.
2. تفرض تحديات على استخدام المتاح من المواد .
3. تتطلب الاهتمام والتصرف السريع واتخاذ القرارات الحاسمة .
4. تفقد الإدارة زمام السيطرة على الأمور ويتصرف الأفراد بناء على أحكامهم الشخصية ، وليس بناء على تعليمات محددة ومعروفة سلفاً .
5. تتطلب أنماط إدارية غير مألوفة ، ابتكار أساليب و مناقش سريعة تواكب الظروف وتستجيب للموقف الأزموي بكفاءة وفعالية .
6. قصور في تدفق المعلومات .
7. عدم وضوح الرؤية .

أسباب الأزمات :

تختلف أسباب الأزمات من أزمة إلى أخرى وذلك بحسب الميدان أو الحقل المعرفي الذي تنشأ فيه الأزمة ، ويقصد بأسباب الأزمة مجموعة العوامل المتفاعلة التي تتمخض عنها حالة من عدم اليقين أو التأكد التي عادة ما تلوح إرهاباتها في الأفق قبل إنفجار الموقف ونشوب الأزمة .

لسنا في وارد حصر أسباب الأزمات في الميادين المختلفة ، وإنما نود ان نقف على أسباب نشوبها في المؤسسات التربوية (المدارس) لعلاقتها الوطيدة بأغراض هذه الدراسة ، إذ أنه من دواعي الخلل التي تؤدي إلى نشوء العديد من الأزمات وربما الكوارث في مدارسنا : تعارض المصالح ، وعدم وضوح الأهداف ، سوء ظروف العمل المادية (البيئة المدرسية) ، غياب الثقافة ، ضعف العلاقات الإنسانية ، عدم توفر القيادات الملائمة ، (الحملوي ، 1995) ، (العماري ، 1993) (شريف ، 1996) .

أنواع الأزمات :

توصف الأزمات بطرق مختلفة منها معدل تكرارها (دورية أو غير دورية) ، شدة تأثيرها وعمقها (ظرفية وهامشية وجوهرية) ، شموليتها (جزئية أو شاملة) ، ومجالها (مادية أو معنوية) . ولأغراض هذه الدراسة تم الأخذ بتصنيف (Lerbinger) لحدائته إذ يقسم الأزمات وفقاً لمسبباتها هكذا :

1. أزمات قدرية : فيضانات زلازل ، براكين ، وانهيارات .
2. أزمات تكنولوجية : مخاطر استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة .

3. أزمات المنافسة .
4. أزمات إرهابية : وضع الملوثات والسموم ، أعمال عدوانية (الاعتداء ، إطلاق النار) .
5. أزمات الربحية : التوسع .
6. أزمات الخداع : عندما تعتمد المنظمة خداع جهة معينة أو جهود محدد أو تصنيف .
7. أزمات إدارية : تنتج عن الإهمال سوء التشغيل وضعف الرقابة (العربي ، 113-112 : 1999) .

أما فيما يتعلق بتصنيف الأزمات فقد تم الأخذ بتصنيف كودل الذي صنفها إلى : مواقف طارئة، أزمة من صنع الإنسان ، أحداث طبيعية ، طوارئ طبية ، أزمات ميكانيكية (Caudle, 1994) .

دورة حياة الأزمة :

تشير الأدبيات المتعددة إلى أهمية الوعي بشمولية وتكامل دورة حياة الأزمة (The Crisis life Circle) التي يضاهاها أدب تحليل الأزمات مع النموذج البيولوجي في دورة الحياة التي يمر بها الكائن الحي : مرحلة الميلاد ، مرحلة النمو ، النضج ، وصولاً إلى مرحلة الانحدار والموت .

فعندما تظهر بوادر الأزمة (ميلادها) بمقدور الإدارة الرشيدة أن تجهض الأزمة في مهدها ، (Crisis abortion) قبل أن تصل إلى مرحلة النضج ، ولكن هب إن الإدارة تجاهلت معالجة الأزمة في مهدها عندئذ تكون مواتية لميلاد الأزمة ونموها وصولاً إلى مرحلة النضج (الانفجار) الذي يهدد بنفس المنظمة (المدرسة) .

مراحل دورة حياة الأزمة :

1. مرحلة ما قبل وقوع الأزمة : استشعار الأزمة ، اتخاذ الإجراءات الوقائية Proactive حتى يمكن تلافيها .
2. مرحلة الأزمة : اتخاذ الإجراءات التي تحد من الآثار الضارة والعمل على تضيق نطاقها .
3. مرحلة ما بعد الأزمة : دراسة وتقييم ماذا حدث ، ولماذا وكيف حدث ؟ (الشافعي ، 2001 : 10-11) .

إلا أن لبعض الباحثين وجهة نظر مؤداها أن دورة حياة الأزمة تمر بخمس مراحل رئيسة هكذا :

1. مرحلة إشارات الإنذار Signal Defection (السيد ، 14 : 1999) .
2. مرحلة الاستعداد والوقاية Exasperation / Prevention .
3. مرحلة إحتواء الأضرار Reactive (صلاح الدين ، 73 : 1998) .
4. مرحلة استعادة النشاط Recovery .
5. مرحلة استيعاب الدروس المستفادة . Learning (عبد المجيد 156 : 2003) .

إن المنظمات القابلة لنشوب الأزمات عادة ما تسودها ثقافة تنظيمية سلبية تجاه مهارة إدارة الأزمات ، ومن مؤشرات ذلك تجاهل الإشارات التحذيرية التي ترهص بأن ثمة أزمة وربما كارثة في الأفق المنظور ، لا بل يتم الإعراض عن المنذرين وتجاهلهم وربما إسكاتهم ومعاقبتهم ، فالقيادات

الأوتوقراطية في هذه المنظمات عادة ما تستبد برأيها ولا تقبل الرأي الآخر ، لتقتها المفرطة في قدراتها وأن منظماتها في منأى عن حدوث الأزمات أو وقوع الكوارث !! .
وإذا ما أرجعنا البصر كرتين في الأزمات والكوارث التي حلت في بعض المدارس مثل الأزمة الإدارية المتمثلة في : تعطيل المعلمين للدراسة يومي الثلاثاء والأربعاء (24-25-10/2000) في محافظة الحناكية في المدينة المنورة نتيجة تفجر أزمة بين المعلمين والمدير ، وكارثة حريق المدرسة (31) المتوسطة للبنات في مكة المكرمة في (11/03/2002) يتبين أن السبب الرئيس هو تجاهل الإشارات التحذيرية وما ترهص به نتيجة الثقافة التنظيمية السائدة والسلبية تجاه إدارة الأزمات .

الدراسات السابقة :

تزرخ الأدبيات المتاحة بقوس واسع وعريض من البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع إدارة الأزمات أسواء كان ذلك باللغة العربية أو اللغة الإنجليزية وقد تبين لنا أثناء مراجعة الأدبيات أن الدراسات العربية التي أهتمت بموضوع إدارة الأزمات حديثة نسبياً ، مما يعني أن الاهتمام بهذا الموضوع جاء متأخراً جداً عن الاهتمام الذي حظي به موضوع إدارة الأزمات في اللغة الإنجليزية .
إدارة الأزمات بحسب التراث الإداري جاءت في الأصل من أحشاء الإدارة العامة ورصدت بعض تطبيقاتها منذ أوائل القرن العشرين ، إدارة أزمة الكساد سنة (1929) ، إدارة أزمة ما عرف يومئذ بأزمة الصواريخ الكوبية سنة (1961) . أما الدراسات التي أهتمت بإدارة الأزمات المدرسية فيمكن تتبعها هي الأخرى من سبعينيات القرن العشرين حيث أخذ الاهتمام يتزايد بأهمية إدارة الأزمات المدرسية لمواجهة موجات العنف (Hoggan,1995) وحالات إطلاق النار وتعاطي المخدرات والانتحار التي اجتاحت المدارس الأمريكية في الأحياء الفقيرة والمهمشة في المدن الأمريكية الكبرى .
وبعد كارثة سباق القوارب ببخيرة (Temiskaming) سنة (1978) حيث غرق ثلاثة عشر شخصاً كانوا في بعثة مدرسة أونتاريو (Ontario) ، توصل المحققون في أسباب تلك الكارثة إلى أن "عدم الاستعداد لحالات الطوارئ" كان أبرز أسباب وقوع تلك الكارثة المأساوية منذئذ أخذ الاهتمام يتزايد والبحث يترى ويتمحور حول إدارة الأزمات المدرسية ، وقد تناول الباحثون في دراساتهم إدارة الأزمات من زوايا مختلفة ، فعلى سبيل المثال لا الحصر هناك دراسات تناولت الإطار العام لإدارة الأزمات (الدهان ، 1989) ودراسات تناولت أهمية المعلومات في ظروف الأزمات (الأعرجي ، 1995) ، وأهمية المعلومات في إدارة الأزمات (جبر ، 1996) ومتطلبات الاتصال واستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات الأمريكية (وليامز و اولان نيكوان ، 1998) ، دور المعلومات في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات (بو عزة ، 1995) أساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة (Burnell,1998) ، ودراسات أخرى ركزت على دور التخطيط في مواجهة الكوارث (السيد ، 1996) وأهمية التخطيط في إدارة الأزمات (كيندي ، 1999) وإستراتيجية التخطيط الفعلي لإدارة الأزمات (روك،2000).

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات السابقة تبين أن صلتها بالدراسة الحالية وثيقة ومعرفية إلا أنها غير مباشرة ، فالدراسة الحالية تحاول معرفة مدى تمكن المديرين من مهارة إدارة الأزمات في إطار المؤسسات التربوية ، ومن الدراسات وثيقة الصلة معرفياً بهذه الدراسة :

دراسة (شريفة ، الأعرجي ، 2003) : التي هدفت إلى معرفة مدى قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات والمعوقات التي تحول دون التعامل معها بفعالية ومعرفة طبيعة عملية اتخاذ القرارات حيال الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة أربد بالأردن ، ولتحقيق ما هدفت إليه الدراسة طبق الباحثان استبانته مكونة من (73) بنداً موزعة على أربعة محاور هي

- أ. القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات .
- ب. المستويات الوقائية .
- ج. المستويات العلاجية .
- د. المعوقات .

على عينة مكونة من (70) مديراً ، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها : أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات بلغت درجة متوسطة وأن تعامل المديرين مع الأزمات واجهته معوقات إنسانية وتنظيمية ومعلوماتية بدرجة متوسطة ، وتبين أنه ثمة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومستويات الوقاية إزاء الأزمات المدرسية .

وتلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنهما تحاولان معرفة قدرة المديرين على الاستجابة والتعامل مع الأزمات وكيفية التصرف أما الاختلاف فيكم في عدد مفردات العينة وبيئة التطبيق .

وهدفنا دراسة (الهزايمة ، 2004) إلى الكشف عن قدرات مديري المدارس في محافظة أربد في التعامل مع الأزمات التي تحدث في مدارسهم ولتحقيق ما هدفت إليه الدراسة طبق الباحث استبانته مكونة من (77) بنداً موزعة على أربعة مجالات وهي :

1. أزمات تتعلق بالطالب (1-39) .
2. أزمات تتعلق بالمعلم (40-62) .
3. أزمات تتعلق بالإدارة (63-72) .
4. أزمات تتعلق بالمجتمع (73-77) .

على عينة مكونة من (549) مديراً ومديرة في المرحلتين الأساسية والثانوية (مجتمع الدراسة برمته) وقد حصل الباحث على (464) استبانة من مجموع افراد العينة / مجتمع الدراسة أي نسبة (84.5%) وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى نتائج منها : ثمة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأكثر في مجالات الإدارة وكانت الظروف لصالح المديرين من ذوي الخبرة ، إلا أن المديرين الشباب كانوا أكثر دقة في استخدام الأساليب للتعامل مع الأزمات (بحكم قوتهم وقدرتهم على التصرف في المواقف الأزومية) .

أما ما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن حملة المؤهلات العلمية المختلفة لا توجد بينهم فروق ذات دلالة إحصائية ، مما يدل على أن جميع المديرين يتمتعون بأسلوب جيد وقدرة متساوية في التعامل مع الأزمات المدرسية .

دراسة (اليحيوي ،2006) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات ، بالمنهجية العلمية ، في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة ، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت الباحثة استبانة من إعدادها مكونة من (81) بنداً موزعة على عشرة مجالات لعملية إدارة الأزمات هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، المتابعة ، تشكيل فريق الأزمات ، القيادة ، نظام الاتصال ، نظام المعلومات ، اتخاذ القرارات والتقييم . وطبقة الدراسة على عينة قصديه تكونت من جميع مفردات المجتمع الأصلي من المديرات والوكيلات ، المعلمات (اللاتي يشكلن فريق إدارة الأزمات) في المدارس والبالغ عددهن (499) استجاب منهن (442) بنسبة (89%) من المجتمع الأصلي لأفراد العينة ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها :

1. أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة .
2. ثمة فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ، لصالح المديرات .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية وحجم المبنى المدرسي .

الطريقة الإجرائية :

1. **منهج البحث :** يندرج البحث الحالي ضمن البحوث المسحية وعليه فقد استخدم المنهج المسحي الوصفي (Descriptive Survey Method) ، للوقوف على مدى تمكن مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية من مهارة التعامل مع الأزمات المدرسية بكفاءة وفعالية من خلال أداة البحث المعدة لهذا الغرض كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive analytical method) لوصف وتفسير وتحليل نتائج استجابات المديرين عينة البحث .
2. **وصف أداة البحث :** الهدف الرئيسي للبحث الوقوف على مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات المدرسية كمهارة من مهارات الإدارة الفعالة . ولتحقيق الهدف وبعد مراجعة الأدبيات المختلفة حول موضوع إدارة الأزمات ، استخدمت الباحثة استبانة أعدت للغرض نفسه ، وقام (الهزايمة ، 2004) باستخدامها في دراسته بمدينة أربد بالمملكة الأردنية الهاشمية وقد تم استعراض الدراسة في سياق الدراسات السابقة من هذا البحث .
3. **صدق الأداة :** تم عرض أداة البحث على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية المعلمين / جامعة الملك عبد العزيز المتخصصين في الإدارة التربوية ، بالإضافة إلى عدد من مشرفي

الإدارة المدرسية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة ، وعدد من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية غير المشمولين في عينة الدراسة .

4. مجتمع الدراسة : تكون المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، المنخرطين في برنامج (دبلوم مديري المدارس) بكلية المعلمين في محافظة جدة ، للفصل الدراسية الأول (1428/1427هـ) ومجموعهم (43) مديراً موزعين على المراحل الدارسة الثلاث هكذا

المرحلة الدراسية	العدد
المرحلة الابتدائية	19 مديراً
المرحلة المتوسطة	18 مديراً
المرحلة الابتدائية	6 مديرين

ولصغر حجم مجتمع الدراسة ، فقد أشتمل البحث على مفردات مجتمع الدراسة كافة ، مما يعني أن مجتمع الدراسة هو عينة قصدية . وذلك لتقدير مدى ملائمة عبارات الاستبيان لأهداف البحث ومدى وضوح صياغة عباراته ، وقد أجمع المحكمون على مناسبة عبارات الاستبيان وملائمتها لأهداف البحث إلا أنهم اقترحوا تعديلات شكلية على قسم المعلومات في الاستبيان تمثلت في حذف متغير الجنس ، ومتغير موقع المدرسة لانتفاء الحاجة لهما في هذه الدراسة ، وفي ضوء آراء المحكمين يمكن القول بأن الإدارة تتمتع بدرجة مقبولة من صدق المحتوى مما يمكن من تطبيقها .

ثبات عينة الدراسة :

تم حساب التباين بطريقة التجزئة النصفية (سبيرمان - براون) وقد جاء معامل الثبات مرتفعاً (0.90) وهي قيمة مقبولة لأغراض إجراء هذه الدراسة .

5. جميع البيانات الأولية:

قام الباحث بتوزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة المكون من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، والبالغ عددهم (43)، ومن ثم عمد إلى تجميع الاستبيان، وقد بذل جهداً كبيراً في المراجعة بهدف المتابعة، حيث تمكن من جمع عدد (41) استبيان، كما تم استبعاد عدد (2) استبيان لعدم توافر شروط اكتمالها وصحتها، وبلغ عدد الاستبيانات التي تم إخضاعها للتحليل (39) استبيان بنسبة (91%) من إجمالي مجتمع البحث، وتعتبر هذه النسبة ممتازة جداً.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث أدوات بحوث العمليات في تفرغ البيانات إحصائياً للحصول على النتائج حيث عمد إلى تفرغ المعلومات الموجودة في الاستبيان عن طريق الحاسوب الشخصي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في ضوء أهداف وتساؤلات البحث في ضوء الأساليب الإحصائية التالية: [التكرارات - النسب المئوية - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري] .

7. تحليل و تفسير النتائج :

أولاً: الإجابة على السؤال الأول:

ما الأساليب التي يستخدمها مديرو مدارس جدة في التعامل مع الأزمات التي تطرأ في مدارسهم؟
ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

مجتمع الدراسة على مجالاتها مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

الترتيب	رقم البعد في الاستبانة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	3	الإدارة	2.60	0.54
2	1	الطالب	2.20	0.36
3	2	المعلم	0.54	0.09
		الكلية	1.78	0.29

وعند تحليل الجدول رقم (1) أعلاه يتضح أن البعد الخاص بالإدارة أحتل المرتبة الأولى، حيث كان المتوسط الحسابي (2.60) والانحراف المعياري (0.54)، ويليه في ذلك البعد الخاص بالطالب والذي أحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.36)، وجاء في الترتيب ثالثاً وأخيراً البعد الخاص بالمعلم بمتوسط حسابي (0.54) وانحراف معياري (0.09).
كما قام الباحث بترتيب أبعاد الدراسة تنازلياً وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد ومن ثم تحديد التكرارات حسب إجابة مديري المدارس، والجدول رقم (2) أدناه يوضح إجابات المديرين على البعد الخاص بالإدارة مرتبة تنازلياً.

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية

لإجابات المدراء على فقرات مجال الإدارة مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم السؤال	جاء داخل المدرسة	بلاغ مديرية التربية	بلاغ الأهل	إبلاغ الشرطة	بلاغ الدفاع المدني	عدم الإجابة على السؤال	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري
1	63	تكرار	3	1	-	-	-	4.51	1.30
		نسبة	7.7%	2.6%	-	-	89.7%	-	-
2	72	تكرار	5	1	-	4	-	4.18	1.29
		نسبة	12.8%	2.6%	-	10.3%	74.4%	-	-
3	77	تكرار	2	4	-	-	3	3.38	1.29
		نسبة	5.1%	10.3%	-	-	76.9%	7.7%	-
4	76	تكرار	6	2	3	27	1	3.28	1.17
		نسبة	15.4%	5.1%	7.7%	69.2%	2.6%	-	-
5	73	تكرار	7	4	1	27	-	3.23	1.22
		نسبة	17.9%	10.3%	2.6%	69.2%	-	-	-
6	75	تكرار	7	12	1	19	-	2.85	1.27
		نسبة	17.9%	30.8%	2.6%	48.7%	-	-	-
7	71	تكرار	18	3	-	5	12	2.74	1.92
		نسبة	46.2%	7.7%	-	12.8%	30.8%	2.6%	-
8	74	تكرار	11	12	-	14	2	2.74	1.41
		نسبة	28.2%	30.8%	-	35.9%	5.1%	-	-
9	67	تكرار	5	23	-	-	11	2.69	1.51
		نسبة	12.8%	59%	-	-	28.2%	-	-
10	66	تكرار	24	7	-	1	6	1.82	1.50
		نسبة	61.5%	17.9%	-	2.6%	15.4%	2.6%	-
11	65	تكرار	15	22	-	2	-	1.69	0.61
		نسبة	38.5%	56.4%	-	5.1%	-	-	-
12	70	تكرار	18	13	6	-	1	1.64	0.96
		نسبة	46.2%	33.3%	15.4%	-	2.6%	2.6%	-

0.49	1.64	-	-	-	-	26	13	تكرار	64	13
		-	-	-	-	%66.7	%33.3	نسبة		
1.25	1.62	1	4	-	-	10	24	تكرار	69	14
		%2.6	%10.3	-	-	%25.6	%61.5	نسبة		
0.34	1.13	-	-	-	-	6	33	تكرار	68	15
		-	-	-	-	%15.4	%84.6	نسبة		

من الجدول رقم (2) أعلاه يلاحظ أن الفقرات التي حازت على أغلبية آراء المدراء (50%) فأكثر كانت على النحو التالي:

1- في الفقرات (68، 69) حيث اختار المدراء أسلوب (اتخاذ إجراء داخل المدرسة) وهي في المواقف "إكتشاف أخطاء في جداول العلامات"، و"انقطاع التيار الكهربائي أثناء الامتحان للثانوية العامة في مادة الحاسب".

2- في الفقرات (64، 65، 67) حيث اختار المدراء أسلوب (إبلاغ الإدارة العامة للتعليم) وهي المواقف التالية: "اكتشاف تصدع في مبنى المدرسة"، "تقصير الحارس في أداء واجباته مما يعرض المدرسة للسرقة"، "انقطاع المياه عن المدرسة لفترة طويلة".

3- في الفقرات (73، 76) حيث اختار المدراء أسلوب (أبلغ الشرطة عن الحالة) وهي المواقف التالية: "وفاة أحد أولياء الأمور فجأة خلال انعقاد مجلس الآباء والمعلمين"، "تعرض المدرسة لاعتداء من أحد أفراد المجتمع المحلي".

4- في الفقرات (63، 72، 77) اختار المدراء أسلوب (إبلاغ الدفاع المدني عن الحالة) وهي المواقف التالية: "نشوب حريق في المدرسة"، "إفجار شديد في المدرسة يؤدي إلى إصابات وأضرار"، "حصول أحداث وفعاليات سياسية قريبة من المدرسة كالتظاهرات والمسيرات".

وفي هذا المحور نلاحظ أن هناك عدد من المديرين لم يقوموا بالإجابة على بعض أسئلة هذه المحور ، وذلك كما حصل في السؤال رقم (77) حيث أن رأى هؤلاء المديرين يتمثل في عدم حصول مثل هذه المواقف أو استحالة حدوثها في الوسط الطلابي بالمملكة العربية السعودية.

أما بالنسبة إلى استجابات المديرين في مجال الطالب فقد جاءت في المرتبة الثانية ويوضح الجدول رقم (3) ذلك.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس
على فقرات مجال الطالب مرتبة تنازلياً حسب التكرارات والنسب المئوية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدم الإجابة على السؤال	بلاغ الدفاع المدني	إبلاغ الشرطة	بلاغ مديرية الأهل والتربية	بلاغ مدرسة	رقم السؤال	الترتيب		
1.70	4.00	-	28	1	1	-	9	تكرار	26	1
		-	%71.8	%2.6	%2.6	-	%23.1	نسبة		
0.40	4.00	-	3	33	3	-	-	تكرار	31	2
		-	%7.7	%84.6	%7.7	-	-	نسبة		
0.00	4.00	-	-	39	-	-	-	تكرار	34	3
		-	-	%100	-	-	-	نسبة		
1.51	3.85	2	20	7	3	6	1	تكرار	16	4
		%5.1	%51.3	%17.9	%7.7	%15.4	%2.6	نسبة		
1.75	3.79	-	25	1	3	-	10	تكرار	39	5
		-	%64.1	%2.6	%7.7	-	%25.6	نسبة		
0.86	3.72	1	-	34	2	1	1	تكرار	29	6
		%2.6	-	%87.2	%5.1	%2.6	%2.6	نسبة		
1.04	3.64	-	1	33	-	-	5	تكرار	35	7
		-	%2.6	%84.6	-	-	%12.5	نسبة		
0.97	3.51	-	1	27	5	3	3	تكرار	9	8
		-	%2.6	%69.2	%12.8	%7.7	%7.7	نسبة		
1.06	3.31	-	3	20	2	14	-	تكرار	32	9
		-	%3.7	%51.3	%5.1	%35.9	-	نسبة		
1.40	3.28	5	-	29	2	3	-	تكرار	6	10
		%12.8	-	%74.4	%5.1	%3.7	-	نسبة		
1.66	3.13	1	11	9	5	3	10	تكرار	8	11
		%2.6	28.2	%23.1	%12.8	%7.7	%25.6	نسبة		
1.28	3.13	-	2	20	6	3	8	تكرار	28	12
		-	%5.1	%51.3	%15.4	%7.7	%20.5	نسبة		

1.47	3.05	1	3	20	4	1	10	تكرار	15	13
		%2.6	%7.7	%51.3	%10.3	%2.6	%25.6	نسبة		
1.77	2.92	-	12	6	4	1	16	تكرار	21	14
		-	%30.8	%15.4	%10.3	%2.6	%41	نسبة		
1.20	2.85	-	1	12	16	-	10	تكرار	12	15
		-	%2.6	%30.8	%41	-	%25.6	نسبة		
1.87	2.59	-	13	1	3	1	21	تكرار	14	16
		-	%33.3	%2.6	%7.7	%2.6	%53.8	نسبة		
1.31	2.56	-	-	14	8	3	14	تكرار	33	17
		-	-	%35.9	%20.5	%7.7	%35.9	نسبة		
1.60	2.08	1	8	-	1	9	20	تكرار	13	18
		%2.6	%20.5	-	%2.6	%23.1	%51.3	نسبة		
1.33	2.03	-	-	11	1	5	22	تكرار	11	19
		-	-	%28.2	%2.6	%12.8	%56.4	نسبة		
1.25	1.74	-	1	6	2	3	27	تكرار	10	20
		-	%2.6	%15.4	%5.1	%7.7	%69.2	نسبة		
1.10	1.72	1	1	-	12	1	24	تكرار	5	21
		%2.6	%2.6	-	%30.8	%2.6	%61.5	نسبة		
0.88	1.54	-	-	-	8	4	27	تكرار	30	22
		-	-	-	%20.5	%10.3	%69.2	نسبة		
0.82	1.51	-	-	-	7	5	27	تكرار	3	23
		-	-	-	%17.9	%12.8	%69.2	نسبة		
0.74	1.36	-	-	1	3	5	30	تكرار	18	24
		-	-	%2.6	%7.7	%12.8	%76.9	نسبة		
0.70	1.33	-	-	1	2	6	30	تكرار	19	25
		-	-	%2.6	%5.1	%15.4	%76.9	نسبة		
0.66	1.33	1	-	-	3	8	27	تكرار	24	26
		%2.6	-	-	%7.7	%20.5	%69.2	نسبة		
0.57	1.31	2	-	-	-	14	23	تكرار	23	27
		%5.1	-	-	-	%35.9	%59	نسبة		

0.76	1.28	-	-	1	4	-	34	تكرار	27	28
		-	-	%2.6	%10.3	-	%87.2	نسبة		
0.66	1.21	2	-	-	4	1	33	تكرار	22	29
		%5.1			%10.3	%2.6	%84.6	نسبة		
0.56	1.18	-	-	-	3	1	35	تكرار	2	30
		-	-	-	%7.7	%2.6	%89.7	نسبة		
0.59	1.15	-	-	1	1	1	36	تكرار	20	31
		-	-	%2.6	%2.6	%2.6	%92.3	نسبة		
0.71	1.15	-	-	-	3	-	36	تكرار	4	32
		-	-	-	%7.7	-	%92.3	نسبة		
0.71	1.15	-	1	-	1	-	37	تكرار	38	33
		-	%2.6	-	%2.6	-	%94.9	نسبة		
1.13	1.13	12	-	2	4	3	18	تكرار	17	34
		%30.8	-	%5.1	%10.3	%7.7	%64.2	نسبة		
0.64	1.10	-	1	-	-	-	38	تكرار	25	35
		-	%2.6	-	-	-	%97.4	نسبة		
0.51	1.05	1	-	1	-	-	37	تكرار	1	36
		%2.6	-	%2.6	-	-	%94.9	نسبة		
1.11	1.03	15	-	-	8	-	16	تكرار	7	37
		%38.5	-	-	%20.5	-	%41	نسبة		
0.16	1.03	-	-	-	-	1	38	تكرار	37	38
		-	-	-	-	%2.6	%97.4	نسبة		
0.00	1.00	-	-	-	-	-	39	تكرار	36	39
		-	-	-	-	-	%100	نسبة		

من الجدول رقم (3) أعلاه يتضح بوضوح تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في السؤال رقم (36) "ضبط الطالب وهو يغش أثناء الامتحان النهائي" حيث أجمعت عينة الدراسة على ضرورة اتخاذ الإجراء السريع داخل المدرسة وذلك بتكرار (39) ونسبة مئوية (100%). وبلي ذلك موافقة الغالبية العظمى من مديري المدارس السؤالين رقم (37) "شكوى أحد الطلبة من قيام معلم ما بالإساءة إليه نفسياً" ورقم (25) "تقديم مجموعة من الطلبة شكوى ضد معلم مادة" بتكرار (38) ونسبة مئوية (97.4%) ماعدا مدير واحد فضل اللجوء إلى إبلاغ مديرية التربية.

ومن خلال ملاحظة التكرارات والنسب المئوية في الجدول السابق يمكن استنتاج الآتي:

- 1- إن الفقرات التي حازت على أغلبية آراء المدراء (50%) في مجال الطالب كان عددها (21) فقرة وهي الفقرات التي تحمل التسلسل [39، 38، 37، 36، 35، 34، 33، 32، 31، 30، 29، 28، 27، 26، 25، 24، 23، 22، 21، 20، 19، 18،] وتتضمن اتخاذ المدراء إجراء داخل المدرسة.
- 2- إن الفقرات التي حازت على أغلبية آراء المدراء (50%) في ضرورة إبلاغ الدفاع المدني عن الحالة تمثلت في التسلسل التالي [26، 39، 16] وهي إما سقوط طالب في حفرة امتصاصية، أو إصابة أحد الطلاب بصعقة كهربائية شديدة داخل المدرسة، غرق أحد الطلبة في رحلة مدرسية، وهي الأسئلة تمثل قمة المسؤولية نحو إتخاذ القرار السليم من قبل المدراء وهو ضرورة إبلاغ الدفاع المدني للمساعدة في مثل هذه الحالات.
- 3- نلاحظ أن عددا من المديرين فضلوا عدم الإجابة على بعض الأسئلة وخصوصاً الأسئلة التي لا تتطابق مع ثقافة وواقع الحياة في المملكة العربية السعودية واتضح ذلك من خلال التسلسل التالي [7، 17، 6،] وهي الأسئلة التي تتعلق بمعاسكة أو الإساءة إلى المرأة والتي ربما لا وجود لها في مدارس المملكة العربية السعودية بسبب أن مدارس البنين مفصولة عن مدارس البنات وهذه الأسئلة هي: اكتشاف علاقة (مشبوهة) أو غرامية لإحدى الطالبات مع شخص آخر، قيام أحد طلاب المدرسة أثناء الرحلة المدرسية بالتحرش بإحدى الفتيات، وتكرر وجود شباب قرب أسوار مدرسة البنات.
- 4- هناك مواقف تتطلب إبلاغ مديري المدارس للشرطة للتدخل في الموضوع وتمثل ذلك من خلال التسلسل التالي [34، 29، 35، 31، 6، 9، 28، 15] وهذه المواقف هي: اختطاف أحد الطلبة والتهديد بقتله، اختطاف أحد الطلبة، حمل أحد الطلبة السلاح والتهديد به للذات أو قتل الآخرين، فقدان أحد الطلبة في رحلة مدرسية، تكرار وجود شباب قرب أسوار مدرسة البنات، تعرض طالب للدهس أثناء قدومه إلى المدرسة، وفاة مفاجئة لأحد الطلبة داخل المدرسة، العثور على أسلحة نارية مع أحد الطلبة داخل المدرسة.
- 5- يلاحظ أن إجابات مديري المدارس كانت متباينة نحو إجراء إبلاغ مديرية التربية والتعليم أو إبلاغ الأهل عن بعض المواقف التي تحتاج إلى إتخاذ قرار سريع. أما بالنسبة إلى مجال (المعلم) فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة من اهتمامات مديري المدارس ويوضح الجدول رقم (4) استجابات المديرين على فقرات المقياس

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات المدراء على فقرات

مجال المعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدم الإجابة على السؤال	بلاغ الدفاع المدني	إبلاغ الشرطة	بلاغ مديرية الأهل	بلاغ مديرية التربية	بلاغ داخل المدرسة	رقم السؤال	الترتيب	
1.25	2.90	-	2	18	3	9	7	تكرار	40	1
		-	%5.1	%46.2	%7.7	%23.1	%17.9	نسبة		
0.34	1.87	-	-	-	-	34	5	تكرار	56	2
		-	-	-	-	%87.2	%12.8	نسبة		
0.71	1.85	-	-	2	1	25	11	تكرار	52	3
		-	-	%5.1	%2.6	%64.1	%28.2	نسبة		
1.22	1.79	-	-	8	1	5	25	تكرار	41	4
		-	-	%20.5	%2.6	%12.8	%64.1	نسبة		
1.02	1.74	-	-	5	1	13	20	تكرار	43	5
		-	-	%12.8	%2.6	%33.3	%51.3	نسبة		
0.94	1.74	-	-	5	1	17	16	تكرار	42	6
		-	-	%12.8	%2.6	%43.6	%41	نسبة		
0.49	1.64	-	-	-	-	15	14	تكرار	50	7
		-	-	-	-	%64.1	%35.9	نسبة		
0.79	1.59	-	-	3	1	16	19	تكرار	51	8
		-	-	%7.7	%2.6	%41	%48.7	نسبة		
1.05	1.46	-	1	2	4	-	32	تكرار	48	9
		-	%2.6	%5.1	%10.3	-	%82.1	نسبة		
0.50	1.44	-	-	-	-	2	37	تكرار	58	10
		-	-	-	-	%5.1	%94.9	نسبة		
0.50	1.44	-	-	-	-	17	22	تكرار	49	11
		-	-	-	-	%43.6	%56.4	نسبة		
0.50	1.38	-	-	-	-	17	22	تكرار	60	12
		-	-	-	-	%43.6	%56.4	نسبة		

0.49	1.36	-	-	-	-	15	24	تكرار	53	13
		-	-	-	-	%38.5	%61.5	نسبة		
0.83	1.33	-	-	-	3	5	31	تكرار	47	14
		-	-	-	%7.7	12.8	%79.5	نسبة		
0.43	1.23	-	-	-	-	10	29	تكرار	55	15
		-	-	-	-	%25.6	%74.4	نسبة		
0.41	1.23	-	-	1	-	9	29	تكرار	61	16
		-	-	%2.6	-	%23.1	%74.4	نسبة		
0.41	1.21	-	-	-	-	10	29	تكرار	54	17
		-	-	-	-	%25.6	%74.4	نسبة		
0.41	1.21	-	-	-	-	8	31	تكرار	57	18
		-	-	-	-	%20.5	%79.5	نسبة		
0.41	1.21	-	-	-	-	8	31	تكرار	62	19
		-	-	-	-	%20.5	%79.5	نسبة		
0.41	1.21	-	-	-	-	8	31	تكرار	44	20
		-	-	-	-	%20.5	%79.5	نسبة		
0.22	1.05	-	-	-	-	2	37	تكرار	59	21
		-	-	-	-	%5.1	%94.9	نسبة		
0.16	1.03	-	-	-	-	1	38	تكرار	46	22
		-	-	-	-	%2.6	%97.4	نسبة		
0.00	1.00	-	-	-	-	-	39	تكرار	45	23
		-	-	-	-	-	%100	نسبة		

من الجدول رقم (4) أعلاه يتضح بوضوح تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في السؤال رقم (45) "حدوث شجار بين مجموعة من الطلبة داخل الحصة بوجود المعلم" حيث أجمعت عينة الدراسة على ضرورة اتخاذ الإجراء السريع داخل المدرسة وذلك بتكرار (39) ونسبة مئوية (100%). وبلي ذلك موافقة الغالبية العظمى من مديري المدارس السؤال رقم (46) "تقصير بعض المعلمين المناوبين في واجبهم أثناء استراحة الطلبة" بتكرار (38) ونسبة مئوية (97.4%)، ثم السؤال رقم (59) "تدني التحصيل العلمي لدى الطلبة في مادة أحد المعلمين" بتكرار (37) ونسبة مئوية (94.9%).

ويلاحظ من الجدول رقم (4) أن الفقرات التي حازت على أغلبية آراء المدراء في التعامل مع الأزمات (50%) فأكثر كانت كما يلي:

1- الفقرات (45، 46، 49، 54، 55، 57، 61، 62، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70، 73، 74، 75، 76، 77، 78، 79، 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، 87، 88، 89، 90، 91، 92، 93، 94، 95، 96، 97، 98، 99، 100) حيث فضل المدراء أسلوب (إتخاذ إجراء داخل المدرسة) في عدد (17) فقرة في هذا المحور من (23) فقرة أي بنسبة (73.9%) من إجمالي عبارات هذا المحور وذلك يؤكد تمكن مديري المدارس في منطقة جدة في التعامل مع المعلمين داخل مدارسهم وهي نسبة عالية جداً تساهم في حل الأزمات التي تقع من قبل المعلمين في المدارس. وهذه الفقرات هي: "حدوث شجار بين مجموعة من الطلبة داخل الحصة بوجود المعلم"، و"تقصير بعض المعلمين المناوبين في واجبه أثناء استراحة الطلبة"، و"تدني التحصيل العلمي لدى الطلبة في مادة أحد المعلمين"، و"سماح أحد المعلمين لبعض الطلبة بالتدخين داخل الصف"، و"معارضة أحد المعلمين للمشرف التربوي من دخول غرفة الصف أمام الطلاب"، و"تأخر بعض المعلمين عن إكمال المنهج المقرر"، و"رفض أحد المعلمين تقديم خططه المدرسية"، و"قيام معلم ما بسلوك مشين أثناء رحلة مدرسية"، و"نقل أحد المعلمين معلومات غير صحيحة عن المدرسة دون علم الإدارة"، و"اكتشاف حالة اختلاس من قبل أحد المعلمين من المقصف المدرسي"، و"اكتشاف تسرب أسئلة امتحان أحد المعلمين"، و"إهمال بعض المعلمين في أداء واجباتهم أثناء المراقبة وفقدان أوراق الامتحان النهائي"، و"تكرار غياب أحد المعلمين عن المدرسة"، و"ترويح أحد المعلمين للدروس الخصوصية"، و"تسبب أحد المعلمين بتأخير عودة الرحلة المدرسية عن موعدها المحدد"، و"اكتشاف تعاطي أحد المعلمين المخدرات داخل المدرسة"، و"اعتداء طالب أو مجموعة من الطلبة على أحد المعلمين".

2- الفقرات (50، 52، 56) فضل فيها المدراء أسلوب (إبلاغ إدارة التعليم) في مثل هذه المواقف وهي: "وجود معلم يعاني من اضطرابات نفسية"، و"دخول الشرطة للحرم المدرسي لأخذ معلم"، و"نقل أحد المعلمين من المدرسة وعدم إحضار بديل عنه".

3- نلاحظ أن طريقة تعامل المديرين مع محور المعلم انحصرت في إتخاذ الإجراء داخل المدرسة أو أسلوب إبلاغ إدارة التعليم.

نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في التعامل مع الأزمات المدرسية بين مديري المدارس، تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، المرحلة الدراسية).

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحسب متغيرات البحث، واستخدم تحليل التباين المتعدد لإيجاد دلالة الفروق بين المتغيرات بمستوى $(\alpha \geq 0.05)$ كما هي موضحة في الجداول الآتية:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات
مجتمع البحث على متغيراته حسب متغيرات البحث

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	دبلوم	1	2.8%	1.96	0.00
	بكالوريوس	38	97.2%	2.51	0.01
الخبرة	5 سنة وأقل	20	50.9%	1.77	0.39
	6-10 سنة	8	25.5%	1.78	1.64
	11 سنة فأكثر	11	28.7%	1.81	1.43
المرحلة	المرحلة الابتدائية	23	59%	1.79	0.29
	المرحلة المتوسطة	10	25.2%	1.75	0.33
	المرحلة الثانوية	6	15.8%	1.83	0.30

1) **المؤهل العلمي:** أما بشأن متغير (المؤهل العلمي) فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المدراء على مجالات الدراسة يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المدراء
على مجالات الدراسة كافة حسب المؤهل العلمي

المجالات	دبلوم		بكالوريوس	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطالب	2.51	0.00	2.20	0.36
المعلم	0.43	0.00	0.54	0.09
الإدارة	2.93	0.00	2.60	0.54
الإجمالي	1.96	0.00	1.78	0.29

ولتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بمستوى $(0.05 \geq \alpha)$ فقد تم استخدام تحليل التباين الثاني ولكل مجال من مجالات البحث، وكما في الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7)

نتائج اختبار T-Test لأثر متغير المؤهل العلمي

Sig. (2-tailed)	df	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المجال
0.395	37	0.88	0.00	2.51	دبلوم	الطالب
			0.36	2.20	بكالوريوس	
0.217	37	1.255-	0.00	0.43	دبلوم	المعلم
			0.89	0.54	بكالوريوس	
0.551	37	0.602	0.00	2.93	دبلوم	الإدارة
			0.54	2.60	بكالوريوس	
0.178	37	0.594	0.00	1.96	دبلوم	جميع المجالات
			0.296	1.78	بكالوريوس	

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استخدام أساليب معالجة الأزمات تعزي إلى متغير المؤهل العلمي، مما يدل على أن جميع المديرين يتمتعون بالقدرة نفسها على اختيار أساليب التعامل مع الأزمات.

(2) الخبرة:

أما بشأن متغير (الخبرة) فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المدراء على مجالات الدراسة يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة عامة حسب الخبرة

من 11 سنة فأعلى		من 6-10 سنوات		5 سنوات وأقل		المجالات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.27	2.32	0.29	2.15	0.43	2.16	الطالب
0.07	0.58	0.09	0.50	0.09	0.53	المعلم
0.23	2.54	0.29	2.69	0.72	2.62	الإدارة
0.29	1.78	0.09	0.54	0.36	2.20	الإجمالي

ولتحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بمستوى $(0.05 \geq \alpha)$ فقد تم استخدام تحليل التباين التثنائي ANOVA ولكل مجال كما في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

تحليل التباين المتعدد لآثر الخبرة ANOVA

المجالات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	sig.
الطالب	بين المجموعات	0.217	0.108	0.447
	داخل المجموعات	4.742	0.132	
المعلم	بين المجموعات	0.32	0.016	0.135
	داخل المجموعات	0.269	0.007	
الإدارة	بين المجموعات	0.109	0.055	0.836
	داخل المجموعات	10.918	0.303	
الإجمالي	بين المجموعات	0.014	0.007	0.925
	داخل المجموعات	10.918	0.303	
الإجمالي		3.278		

يلاحظ من نتائج الجدول (9) أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استخدام أساليب معالجة الأزمات تعزي إلى متغير الخبرة، مما يدل على أن جميع المديرين يتمتعون بالقدرة نفسها على اختيار أساليب التعامل مع الأزمات.

3) المرحلة:

أما متغير المرحلة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على مجالات الدراسة كما يوضحها الجدول التالي.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة عامة حسب المرحلة

المجالات	المرحلة الابتدائية		المرحلة المتوسطة		المرحلة الثانوية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطالب	2.20	0.35	2.23	0.42	2.17	0.37
المعلم	0.54	0.09	0.54	0.10	0.53	0.08
الإدارة	2.61	0.55	2.48	0.55	2.80	0.51
الإجمالي	1.79	0.29	1.75	0.33	1.83	0.30

ولتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بمستوى $(0.05 \geq \alpha)$ فقد تم استخدام تحليل التباين التثائي ANOVA ولكل مجال وكما في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

تحليل التباين المتعدد لآثر المرحلة ANOVA

المجالات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	sig.
الطالب	بين المجموعات	0.015	0.008	0.946
	داخل المجموعات	4.943	0.137	
المعلم	بين المجموعات	0.00	0.00	0.972
	داخل المجموعات	0.301	0.008	
الإدارة	بين المجموعات	0.387	0.193	0.526
	داخل المجموعات	10.640	0.296	
الإجمالي	بين المجموعات	0.025	0.013	0.869
	داخل المجموعات	3.253	0.090	
الإجمالي		3.278		

يلاحظ من نتائج الجدول (11) أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استخدام أساليب معالجة الأزمات تعزي إلى متغير المرحلة، مما يدل على أن جميع المديرين يتمتعون بالقدرة نفسها على اختيار أساليب التعامل مع الأزمات.

نتائج السؤال الثالث: (ما مهارة المديرين في استخدام أساليب التعامل مع الأزمات مقارنة بالمعايير التقويمية) للإجابة عن هذا السؤال استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات المديرين على الاستبيان الاستشكافي الذي تكون من عدد (20) سؤال نحو اختيار أساليب التعامل مع الأزمات وكما في الجدول رقم (12) التالي:

الجدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات

المدرء على الاستبيان الاستشكافي بغرض كمقومين على الأداة عامة

الترتيب	البعد	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الطالب	33%	1.58	1.02
2	المعلم	20%	2.09	0.68
3	المرحلة	17%	1.79	0.804
4	المدرسة (مستأجرة/ حكومي)	15%	1.58	0.587
5	الفصول	15%	1.51	1.64
	الإجمالي	100%		

يتضح من الجدول رقم (12) أعلاه إن آراء مجتمع الدراسة نحو تقييم الأزمات يتجه إلى الاهتمام بالطالب أولاً ثم يلي ذلك المعلم فالمرحلة الدراسية التي ينتمي إليها ومن ثم نوع المدرسة إذا كانت مستأجرة أو حكومية وكذلك وضع الفصول في المدرسة التي ينتمي إليها. ولتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بمستوى ($0.05 \geq \alpha$) فقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي ANOVA ولكل مجال وكما في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13)

اختبار تحليل التباين الثنائي ANOVA لتحديد دلالة الفروق

المجالات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	sig.
الطالب	16.098	0.894	0.757	0.725
	28.367	1.182		
المعلم	7.878	0.438	0.894	0.591
	11.750	0.490		
المرحلة	9.283	0.516	0.694	0.875
	17.833	0.743		
المدرسة	4.848	0.269	0.672	0.804
	9.617	0.401		
الفصول	51.078	2.838	1.104	0.404
	61.667	2.569		

يتضح من الجدول رقم (13) أعلاه عدم وجود فروق دالة إحصائية بمستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المقومين على جميع المجالات، وعلى الأداة عامة مما يشير إلى أن مديري المدارس يتمتعون بقدرة جيدة في التعامل مع الأزمات المدرسية.

تحليل النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات (التعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية).

و فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مهارتهم للتعاطي مع الأزمات وفقاً لمتغيرات الدراسة.

التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة يتقدم الباحث بالتوصيات التالية :

1. تدريب مديري المدارس على مهارة إدارة الأزمات وتطبيقاتها العملية كونها مهارة نوعية
2. تكوين فرق لإدارة الأزمات (Crisis Management Team) في المدارس وإخضاعها لبرامج تدريبية مكثفة نظرية وعملية بالتعاون مع إدارة السلامة في مديريات الدفاع المدني .
3. إجراء تجارب فرضية على عمليات إخلاء المباني المدرسية (Evacuation Scheme) من الطلبة والعاملين عند الطوارئ بالتعاون مع الجهات المختصة .
4. نشر ثقافة إدارة الأزمات بين العاملين في المدارس من خلال الخرائط والأدلة الإرشادية لكيفية التعامل في حالات الطوارئ .
5. إعادة النظر في برامج تأهيل مديري المدارس بحيث يتضمن المهارات النوعية اللازمة كمهارة إدارة الأزمات وإدارة الصراع في بيئة العمل .
6. تهيئة المباني المدرسية بوسائل واحتياجات الأمن والسلامة (خرائط إرشادية لمخارج الطوارئ ، أماكن التجمع ، طفايات الحريق و وسائل الاتصال البديلة لطلب المساعدة عند الحاجة) .
7. إنشاء إدارة للأمن والسلامة في إدارات تعليم البنين والبنات تتولى مهمة المحافظة على السلامة والتدخل السريع في حالات الطوارئ ، تنتقى لها أفضل العناصر المدربة على عمليات الإخلاء والإنقاذ وصد الاعتداءات المحتملة والمحافظة على امن المؤسسات التربوية .

المقترحات :

يقترح الباحث إجراء دراسات مماثلة عن مهارة إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية في مناطق المملكة الأخرى خاصة وأن الهياكل التقليدية في الإدارة المدرسية لم تتمكن من التعامل مع موجة العنف التي تجتاح بعض المدارس مما يتطلب معه الأمر أن تكون للمهارات النوعية الصدارة . كما يقترح الباحث إجراء دراسات معمقة للعلاقة بين أنماط التفكير لدى مديري المدارس والمهارات النوعية في الإدارة كمهارة إدارة الأزمات ومهارة إدارة الصراع لما لهما من أهمية .

أولاً : المراجع العربية :

- أبن منظور ، لسان العرب ، ج 1 .
- أبو زينة ، فريد (1982) ، الرياضيات مناهجها وأصول تدريسها ، عمان : دار الفرقان .
- أبو صالح ، أحمد زكي (1979) ، علم النفس التربوي ، ط11 ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .
- أبو علام ، رجاء محمد (1979) علم النفس التربوي ، دار القلم : الكويت .
- أبو فروة ، إبراهيم (1998) ، الإدارة التربوية ، طرابلس الغرب ، الجامعة المفتوحة .

- الأعرجي ، عاصم محمد حسين . ود. قناتمة ، مأمون أحمد (2000) إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى ، الإدارة العامة ، مج39 العدد 4 .
- أفندي ، عطية حسن (1994) ، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، القاهرة .
- الحويطي ، موسى محمد دسوقي (1998) . دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات ، سيناريو الموقف الإداري ، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، وحد بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 12-13 أكتوبر .
- السلمي ، علي (1985) ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، ط3 ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- دكي ، كريستوفر (2002) . النار التي لا تخدم ، مجلة نيوزويك الأمريكية 15/07/2007 .
- درباس ، احمد سعيد (2000) محاضرات غير منشورة في إدارة الأزمات ، كلية ائلمعلمين ، جدة .
- شومان ، محمد (1999) : إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار ، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية ، مجلة المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس أكتوبر 1999 .
- عامر ، سعيد يس و عبد الوهاب ، علي محمد(1994) . الفكر الإداري في التنظيم والإدارة ، مركز وايد ميرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة .
- عبد المجيد ، قدرى علي (2003) ، إدارة الأزمات والجمهور والتأثير المتبادل ، مجلة كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك للأمن ، العدد (90) ، يوليو 2003 .
- عثمان ، فاروق السيد (2004) التفاوض وإدارة الأزمات ، القاهرة ، دار أمين للنشر والتوزيع .
- عز الدين ، أحمد جلال (1414) ، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- عليوة ، السيد (2004) ، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي ، سلسلة دليل وضع القرار (2) القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع .
- قلش ، عبد الله (2007) ، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري ، مجلة العلوم الإنسانية الإلكترونية ، السنة الخامسة : العدد (33) .
- مكاوي ، حسن عماد (2005) ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية .
- منصور ، فاروق حلمي محمد (1993) الأزمات ذات الطبيعة الدائرية ، مفهوم مقومات المواجهة ، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالاشتراك مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، القاهرة .

هلال ، محمد عبدالغني حسن (2008) مهارات إدارة الأزمات ، الرياض : قرطبة للنشر والتوزيع

يوسف ، محمود (2003) تخطيط برامج الأزمات ، مجلة كلية الدراسات العليا ، القاهرة : كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك للأمن ، العدد (9) يوليو 2003 .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1. Bland, M. (1998) Communicating out of Crisis, 1st. Macmillan Press LTD.
2. Candle, Melissa, (1994) "When Crisis strikes" Executive Educator. vol.16, No 11, Nov.
3. Chose, B (1999). Learning Bloody Lessons (Schools Shooting) National Education Association. NEA Today.
4. ICM (2008). Institute for Crisis Management Retrieved. July 27/2008. From: <http://www.Crisisexperts.com>.
5. Little, John & Robert R. (1983). Crisis Management Manager: A team Approach, New York: American Management Association.
6. Regester & M&J Larkin, (1997). Risk Issues and crisis Management, London: Kogan.