

البحث العاشر:

إدارة الأزمات في مرحلة رياض الأطفال الحكومية بمحايل عسير (تصور
مقترح)

إعداد :

أ / العنود محمد الزين عسيري
قسم الإدارة والإشراف التربوي كلية التربية
جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية

إدارة الأزمات في مرحلة رياض الأطفال الحكومية بمحاصيل عسير (تصور مقترح)

أ / العنود محمد الزين عسيري

قسم الإدارة والإشراف التربوي كلية التربية
جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في إدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وأثناء ذلك وبعده في رياض الأطفال بمحاصيل عسير، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، بحيث تكونت عينة الدراسة من (٢٥) مديرة وإدارية من رياض الأطفال في محاصيل عسير، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مديرات رياض الأطفال قبل حدوث الأزمة يقمن بصورة متوسطة بتحديد الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمة وترتيب العوامل المشتركة المؤثرة، وتشكيل فريق عمل مؤقت لإدارة الأزمة، أما فيما يتعلق بدور المديرات أثناء الأزمة فقد اشارت النتائج إلى أنهن يقمن بصورة دائمة بتحديد حجم الأزمة لفريق العمل، واتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ومناسبة لمواجهة الأزمة، كما أنها تفوض الصلاحيات لفريق عمل الأزمة، أما على مستوى دور مديرة رياض الأطفال بعد حدوث الأزمة فتبين بأنهن يقمن بصورة دائمة بإخفاء ملامح الأزمة والعمل على توطيد الامن والسلامة بالروضة. وتوصي الدراسة بضرورة إعداد وحدة نموذجية وفريق عمل مؤهل لإدارة الأزمات لتفادي الأزمات بأنواعها والتعامل معها الكلمات المفتاحية: الأزمات، إدارة الأزمات، رياض الأطفال، محاصيل عسير

Crisis Management in Governmental Kindergarten in Mahayil Asir (Proposed Scenario)

Al-Anoud Muhammad Al-Zain Asiri & Dr. Wafa Hassan Morsi

Abstract:

This study aimed to identify the role of kindergartens' principals in crisis management before, during and after the occurrence of the crisis in kindergartens. To achieve the objectives of the study, the researcher utilized the descriptive analytical method, where the researcher used the questionnaire as the study tool. The sample of the study consisted of (25) kindergarten principal in Mahayil Aseer. The study reached a number of results, the most important of which is that pre-crisis kindergarten principals quantify the necessary means to manage the crisis, arrange the common factors that has an influence, and form a temporary crisis management team. As for the role of female principals, the results showed that they constantly determine the magnitude of the crisis for the working group and take quick, decisive and appropriate decisions to confront the crisis. It also delegates powers to the Crisis Working Group, and at the level of the principal of kindergartens after the crisis, it was found that they always hide the features of the crisis and work on promoting safety and security within the kindergarten. The study recommends the necessity of preparing a model unit and a qualified crisis management team to avoid crises and deal with all types of crisis.

Keywords: *Crisis, Crisis Management, Kindergarten, Mahayil Aseer.*

• المقدمة:

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية. بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية. وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر بها الدولة أو الحكومة فيتأثر بها أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.

تعتبر الأزمة مرحلة متقدمة من الصراع في كل أشكاله وصوره ومجالاته وهي حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، فإما أن نتعلم كيفية التعايش معها وأما أن نموت بها (العمرى، ١٤٢٤، ص ١٣).

وقد تأتي الأزمة بإنذار مسبق أو بدونه كما أنها ليست شراً مستطيراً في كل الأحوال وذكر ذلك الخضيرى (د.ت) وأضاف أنها كانت من بواعت النهضة الفكرية والعلمية التي أثرت المعارف الإنسانية وساعدت على تطورها ويسرت لها سبل لم تكن متوافرة لديها من قبل حدوث الأزمة.

لقد نشأ مصطلح الأزمة وإداراتها وكيفية التعامل معها في مجال الإدارة العامة، ليشير إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة، والظروف الطارئة كالزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والحروب الشاملة، ورغم حداثة مفهوم الأزمة في الإدارة المعاصرة، فإن التاريخ العربي الإسلامي يشير إلى أن ابن سينا يعد من أوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدية للأزمات والكوارث (الزامل، ٢٠٠٧، ص ٦٦).

ويعيش التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، ورغم التنوع والاختلاف، فإنه لا بد من التسليم أن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاد جديدة إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها (أبو خليل، ٢٠٠١، ص ٢٥٩).

وتفرض تحديات ثورة التقدم التكنولوجي المذهل في القرن الحادي والعشرون، على جميع مؤسسات الدولة، وعلى الأخص المؤسسات التعليمية، أن تضع خطط علمية منظمة و مدروسة وواعية لمنع الأزمات والكوارث في كل مهنة، ثم التدريب على مواجهتها (أحمد، ٢٠٠٢، ص ١٣).

عرف الأزمة أبو قحف (٢٠٠٢م): أنها حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد وقدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء (ص ٣٤٦). إدارة الأزمة : عرفها الخضيرى (د.ت) كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (ص ١١).

رياض الأطفال: مؤسسة تربوية تقوم بتأهيل الطفل تاهيلاً سليماً لدخول مرحلة التعليم الابتدائي ويسمح له بالحرية لممارسة النشاطات واكتشاف الذات والقدرات والميول وإمكانية مساعدته لاكتساب خبرات جديدة في المرحلة العمرية من الثالثة للسادسة. (الحريري، ٢٠٠٢، ص. ١٧).

وترى الباحثة أن العديد من الدراسات تبين وجود أزمات مدرسية نظراً لطبيعة العمل التربوي المستمر والمتجدد المرتبط بالعنصر البشري، هذا بالنسبة للتعليم العام أما مرحلة رياض الأطفال فلم تولي الدراسات اهتمامها الكبير في دراسة الأزمات ولاسيما أن مرحلة رياض الأطفال تعزم وزارة التربية والتعليم بأن تجعلها في مشاريعها القادمة مرحلة إلزامية من خلال مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم والعمل على تحويل كل الخطط لمشاريع تنفيذية، كما أن لمديرة رياض الأطفال الدور الكبير في إدارة الأزمة ومواجهتها فهي المسؤولة الأولى عن رعاية الأطفال والحفاظ على سلامتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وذكر حمدان (٢٠٠٦) أن التعامل مع الأزمات يتطلب وجود مديرات من نوع خاص يتم تأهيلهن وتدريبهن تدريب وافياً، لصقل مواهبهن واستعداداتهن، كما أن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية وكذلك باحتمال تدهور الأوضاع بشكل بالغ القوة. (ص. ٤).

لذلك كانت الدراسات السابقة تتناول بحوث في الأزمات بمختلف مراحل التعليم العام لكل من الحارثي (١٤٢٢هـ) الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة للتعامل مع الأزمات من وجهة نظرهم، هدفت للتعرف على الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس جدة للتعامل مع الأزمات واحتياجات المديرين لأساليب التعامل مع الأزمات ودراسة الأعرجي والشريفة (٢٠٠٣) العلاقة بين بعض متغيرات الأزمات كما يراها متخذو القرار في المدرسة الثانوية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية، وإلى معرفة مدى قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات واليحيوي (٢٠٠٦م) في إدارة الأزمات بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، ودراسة الموسى (٢٠٠٦م) وكانت تصور مقترح إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض دراسة الزاملي (٢٠٠٧م) بعنوان: الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان، والأساليب التي يستخدمها مديرو تلك المدارس للتعامل مع الأزمات جميعها كانت عن التعليم العام من الدراسات في التعليم العام المذكورة فيما بعد بالتفصيل ولم تولي أي دراسة مرحلة رياض الأطفال إلا دراسة كانت في بور سعيد بمصر للباحثة جمعة شيماء أحمد كانت بعنوان (تصور مقترح لمراكز متخصصة في إدارة الأزمات بمرحلة رياض الأطفال) حيث لم يكن بوسع الباحثة من خلال البحث في المراجع والدراسات والبحوث الحصول على أكثر من ذلك وهذا في حدود مقدرتها ووسعها مما كان له الأثر في قوة الدعم لكتابة البحث هذا وأن تولي الاهتمام بهذه المرحلة مرحلة رياض الأطفال وإدارة

الأزمات فيها . وترى الباحثة أنه من خلال ما شهدته الميدان التربوي قبل سنوات من حدوث الأزمات ، ومن ذلك حدوث أزمات في بعض المدارس السعودية خلال السنوات الماضية كالحرائق والالتماسات الكهربائية وموجات الغبار والأمطار أو البرد الشديد أو السيول والأمطار فقد تعرضت مدارس الرياض في اختبار الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٤هـ لدخول ماء المطر لساحات الاختبار كما أن بعض المباني المستأجرة آيلة للسقوط فقد تعرضت مدرسة ابتدائية للبنات بمحايل عسير لسقوط جزء من الستارة للسطح وكان آخر المتواجرات المناوبة وأحدى الطالبات فأسرعت بإبلاغ المديرية مما كان دورها في الاتصال بالجهات المسؤولة والتي كان ردها بإنهاء الدوام لتلك المدرسة وتحويل دوام تلك المدرسة للمسائي بثانوية بنفس المنطقة واستأجرت لهن مدرسة أخرى وأيضا ما يحدث من قرارات جديدة اتخذتها إدارات التربية والتعليم بتعليق الدراسة عند حدوث أمطار غزيرة وتوقع حدوث سيول مدمرة وتعطيلها للسير وآخر تعليق للدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٥هـ بمنطقة عسير .

كل هذا جعل وزارة التعليم تفوض في اتخاذ القرار في بعض الأزمات لمديري وإدارات ومكاتب التربية والتعليم ذلك وأصبح للمؤسسات التعليمية أن تضع خطط منظمة لمنع حدوث الأزمات والتدريب على مواجهتها .

• مشكلة البحث :

تشير العديد من الدراسات لوجود أزمات مدرسية نظراً لطبيعة العمل التربوي المستمر والمتجدد المرتبط بالعنصر البشري، هذا بالنسبة للتعليم العام أما مرحلة رياض الأطفال فلم تولي الدراسات اهتمامها الكبير في دراسة الأزمات ولاسيما أن مرحلة رياض الأطفال تعزم وزارة التربية والتعليم بأن تجعلها في مشاريعها القادمة مرحلة إلزامية من خلال مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم والعمل على تحويل كل الخطط لمشاريع تنفيذية

وعلى الرغم من الأزمات حتمية الوقوع في المؤسسات فإن تلك المؤسسات والقيادات الإدارية العاملة بها ، تعد للتعامل معها بصورة ضعيفة وغير مناسبة ذكره أحمد (١٤٢٢هـ).

ويرجع السبب في ذلك إلى : النقص الحاد في الدراسات الجيدة والتي يمكن أن تعطي تطبيقات فعالة في مجال إدارة الأزمات . والأدوات والأساليب الإدارية الغير ملائمة والتي تساعد المؤسسات في منع الأزمات أو التعامل معها . (ص.١٨)

وإن التعامل مع الأزمات التي تواجه مديرات رياض الأطفال في محايل عسير الحكومية يحتاج لإعداد مسبق من تكوين فريق عمل مشكل من منسوبات رياض الأطفال تقوده المديرية وعدد من المعلمات والإداريات ، وتوزع الأدوار مسبقا توضيح التعامل مع الأزمة عند حدوثها وكيف يمكن التعامل مع الأطفال وتهدئة أوضاعهم وتقليل مخاوفهم . هذا وأن دور مديرات رياض الأطفال قبل حدوث أزمة سقوط طفل من الدرج أو سقوطه أثناء التعلم باللعب بان توعي بالتنبيه للأطفال

ومتابعته من قبل معلماتهم والمشرفات المتواجدات معهم على أن لا يقل وجود معلمتين أو معلمة ومساعدة لها وأن لا يزيد عدد الأطفال عن ثلاثة عشر في الفصل الواحد ، كما يكون الاهتمام بمرافق المبنى من ناحية السلامة سواء كان مبنى حكومي أو مبنى مستأجر والحرص على متابعة مختص دوريا في أوقات مخصصة خلال العام الدراسي وضرورة تدريب الفريق على خطة إخلاء الروضة لأي أزمة طارئة و أما أثناء الأزمة فقد حدث في عام ١٤٣٢هـ سقوط طفل من الدرج مما أدى للنزيف فاستوجب نقله للمستشفى حيث كان دور مديرة رياض أطفال في التعامل مع الأزمة بان وجهت إحدى المعلمات التي كانت من ضمن فريق المشكل لمواجهة الأزمات لتضميد الجرح وقيام المديرية بالاتصال بولي الأمر وتهديته وأن الوضع مطمئن حتى وصل ونقل الطفل للمستشفى ، حيث إن الأزمة هنا هي تحتاج المديرية لتواجد ممرضة للأزمة الطارئة وحالات الإغماء ومن الأزمات أنه تتعرض لحالة وفاة لا قدر الله ، وفيما بعد الأزمة تتعامل المديرية بجمع المنسوبات وحمد الله على ما حدث أولا وأخيرا والثناء على من تعاون وتوضيح أن كان هناك خطأ لا بد من تلافيه في القادم وأن الأزمات لا بد من وجودها وتواجدها في المنظمات التربوية . لذلك كانت الدراسات السابقة تتناول بحوث في الأزمات بمختلف مراحل التعليم العام لكل من الحارثي (١٤٢٢هـ) الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة للتعامل مع الأزمات من وجهة نظرهم، واليحيوي (٢٠٠٦م) في إدارة الأزمات بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة ، ودراسة الموسى (٢٠٠٦م) وكانت تصور مقترح إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض جميعها كانت عن التعليم العام أو مرحلة من مراحل التعليم العام ولم تولي أي دراسة مرحلة رياض الأطفال إلا دراسة كانت في بور سعيد بمصر للباحثة جمعة ، شيماء أحمد كانت بعنوان (تصور مقترح لمراكز متخصصة في إدارة الأزمات بمرحلة رياض الأطفال) مما كان له الأثر في قوة الدعم لكتابة البحث هذا وأن نولي الاهتمام بهذه المرحلة بمرحلة رياض الأطفال وإدارة الأزمات فيها .

• أسئلة البحث:

- ◀ ما دور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها بمحائل عسير؟
- ◀ ما دور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها بمحائل عسير؟
- ◀ ما دور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها بمحائل عسير؟

• أهداف البحث:

- ◀ التعرف على دور مديرات رياض الأطفال في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها بمحائل عسير.
- ◀ التعرف على دور مديرات رياض الأطفال في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها بمحائل عسير.

◀ التعرف على دور مديرات رياض الأطفال في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها بمحاييل عسير.

◀ وضع تصور مقترح لإدارة الأزمات بمرحلة رياض الأطفال .

• مصطلحات البحث :

◀ الأزمة: عرفها أبو قحف (٢٠٠٢م) أنها حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد وقدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء (ص. (الحريري، بها إجرائيا: موقف مفاجئ يحدث خطرو ويهدد سير العمل في المنظمة ويتطلب تدخل فوري لاتخاذ قرار مناسب.

◀ إدارة الأزمة: عرفها الخضيرى (د.ت) كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (ص ١١) ◀ ويقصد بها إجرائيا: التعامل مع الطارئ من الأزمات الإدارية المفاجئة وتحويلها من موقف سلبي إلى إيجابي .

◀ رياض الأطفال: مؤسسة تربية تقوم بتأهيل الطفل تأهيلاً سليماً لدخول مرحلة التعليم الابتدائي ويسمح له بالحرية لممارسة النشاطات واكتشاف الذات والقدرات والموال وإمكانية مساعدته لاكتساب خبرات جديدة في المرحلة العمرية من الثالثة للسادسة . (الحريري ،٢٠٠٣، ص:١٧)

◀ رياض الأطفال : كلمة ألمانية تعني حديقة الأطفال صاغها فردريك فروبل في برنامجه الخاص بتعليم الكبار. (عيسى، ٢٠٠٥، ص:٢٢١) ◀ التعريف الإجرائي: مؤسسة تعليمية تربية تساعد في إكساب الطفل المعارف والمهارات وما يتناسب وعمره وقدراته وتقوي فيه الثقة والقدرة على أن يكون في مجتمع جديد بعيد عن المنزل ليصبح مؤهلاً للالتحاق بمراحل التعليم بشكل فعال.

• الإطار النظري:

• المبحث الأول: الأزمة وإدارة الأزمات

• أولاً: الأزمة

الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر نتيجة للظروف والمتغيرات حيث أصبح هذا المفهوم جزءاً رئيسياً في واقع الحياة البشرية والمؤسسية يمس بشكل أو آخر كل جوانب الحياة من الأزمات التي تواجه الفرد ومرورا بالأزمات التي تواجه الحكومات والمؤسسات وحتى الأزمات الدولية.

حيث إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة في مختلف المستويات الاجتماعية وعالم الأزمات عالم حي متفاعل، عالم له طوارئ وخصائصه وأسبابه تتأثر به الدولة أو الحكومة ويتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري

• مفهوم الأزمة :

ذكر كامل (٢٠٠٣م) أن مفهوم الأزمة نشأ في بدايته في نطاق العلوم الطبية ، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني كوينو ويعني نقطة تحول وهي لحظة مرضية

محددة للمريض ويتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. (ص.١٩٠)

وستعرض للأزمة لغة واصطلاحاً ومن ثم مفاهيمها على النحو التالي:

• الأزمة لغة :

عرفها الرازي في مختار الأزمات: (٢٠١١) الأزمة : شدة والقحط و(أزم) عن الشيء أمسك عنه ، و(المأزم) المضيق وكل طريق ضيق بين جانبيين مأزق .(ص.٣٠)

وعرف ابن منظور(٢٠١١م) الأزمة : السنة المجدبة وأزم عليهم العام الدهر: اشتد قحطه وقيل اشتد خيره (ص.١٠٠)

ذكر الزلضي (١٤٣٢هـ) أن لفظ أزمة في اللغة العربية يأخبها،ني عديدة منها الجذب ، والشدة ، والمضيق.(ص.١٢)

• الأزمة اصطلاحاً:

عرف الشعلان (١٩٩٩م) بأنها حالة توتر ونقطة تحول يتطلب قراراً ينتج عنه موقف جديدة سلبية كانت أم ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة .(ص.١٤). وعرفها الخضيرى (د.ت) لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها ،محدثة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار.(ص.٥٣)

وعرف أبو قحف (الأزمة:الأزمة:بأنها حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو الالاتي:لى البقاء(ص.٣٤٦)

ومن خلال ما سبق أرى أنه أن هناك عناصر مشتركة في تعريف مفهوم الأزمة وتتلخص في الآتي :

◀ أن الأزمة حالة استثنائية طارئة تحدث لظروف نتيجة لظروف مفاجئة وغير متوقعة .

◀ أن الأزمة تؤثر على قدرة الفرد والمؤسسة والتعامل معها بفاعلية .

◀ أن الأزمة تشكل خلل في سير العمل.

وعليه أن الأزمة هي حالة من الصعوبة المفاجئة التي تعطل سير العمل وتعمل على إرباك الخطط والإستراتيجيات وطرق التنفيذ ، وتؤدي إلى استنفار كامل تام من أجل التخفيف من حدتها أو التخلص من آثارها السلبية .وتعبر عن ثلاثة عناصر أساسية هي : التهديد المفاجئ ،وضيق الوقت ، ونقص المعلومات.

• خصائص الأزمة :

تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص والسمات ، والتي يجب على الإدارة أن تعيها ، وتميزها عن غيرها وقد ذكر أحمد(٢٠٠٢) عدداً من الخصائص تمثلت في الآتي:

◀ أن مصدر الأزمة يمثل نقطة صدمة،ساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة في حياة مؤسسة.

- « أن الأزمة تتسبب في بدايتها صدمة ،وتوتر ، وضغط ، مما يضعف من إمكانية الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها .
- « تتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة .
- « تعد موقفا يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء .
- « أن التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجالبئية.من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأزمات .
- « أن الأزمة تهدد استقرار المؤسسات ومقومات البيئة .
- « أن مواجهة الأزمة تتطلب أنماطا تنظيمية غير مألوفة ونظما وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة .
- لواجهة الأزمة يتطلب توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها .الأزمة.غالبا ما تظهر سلوك والتداخل، في صورة عدم كفاءة وفاعلية متخذي القرار في مواجهة الأزمة .
- « ترفع درجة التوتر بين الأعضاء .
- « التعقيد والتشابك والتداخل ، والتعدد في عناصرها وعوامل أسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة .
- « ضغط الوقت وإدراك متخذي القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذ محدد .
- « عدم وضوح الرؤية ، والقصور في تدفق المعلومات .
- « إمكانية الاستفادة من هذا الموقف واكتساب خبرات جديدة .
- « يؤدي هذا الموقف إلى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن .(ص.٢٥)

وأضاف الزلفى (١٤٣٢هـ) تعد الأزمة بخصائصها السابقة خطرا يهدد كيان المنظمة ، الأمر الذي يتطلب عملا شاقا على إدارة المنظمات بدءا بأخذ الحيطة والحذر من قبل وقوع الأزمات . ومن ثم التعامل الجيد والمتزن أثناء وقوعها ، والاستفادة وأخذ الدروس والعبر بعد الوقوع . ص٢٤

ومن خلال استعراض هذه الخصائصالفهم،أنه يجب أن يكون القدرة الإدارية لمواجهة الأزمة على درجة عالية من الشجاعة ، والحلم ، والأناة ، والنظر الثاقب فيما يجب عليه فعله ، حسب الأولويات بما يساهم في حل الأزمات والخروج من نفقها بأقل الخسائر ،وأحسن النتائج ، والمساهمة قدر المستطاع في التخفيف من تأثير الأزمة على سير العمل ، وعلاقات العاملين لضمان عدم ظهور مشكلات قد تعقد حل تلك الأزمة .

• أسباب الأزمات :

- « أسباب خارجية عن إدارة المنظمة : مثل الزلازل ، والبراكين ، والأعاصير، والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكم في أبعادها .
- « أسباب داخلية : يمكن أن تعزى إلى ضعف الإمكانيات الماديأزمة.شرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تضاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناتج عنها ، وهذه تنشأ نتيجة لما يلي:

- ✓ ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث مضاعفة الخسائر الناجمة عنها.
- ✓ تجاهل أشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة .
- ✓ عدم وضوح أهداف المنظمة ، مما يؤدي إلى عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم ، وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.
- ✓ الخوف الوظيفي ، وما ينتج عنه من : عدم تشجيع العاملين على آرائهم ومقترحاتهم ، وعدم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار ، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين .
- ✓ ضعف نظام المعلومات ، ونظام صنع القرار ، وعدم دراسة الحلول البديلة للأزمة .
- ✓ وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.
- ✓ عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.
- ◀◀ أسباب فردية: وهي أسباب تتعلق بالفرد ذاته، أو بالفرد والكيان الإداري الذي يعمل به، أو بالفرد واتجاهات المجتمع المعاصر.
- ◀◀ الأسباب المجتمعية : ومنها سيادة الشعور بالإحباط إزاء انهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية ، وتحقيق التوازن الاجتماعي ، مما يؤدي إلى شعور طبقات معينة داخل المجتمع بالاعتزاز في ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعها ، وضعف السلطة ، وعجز البيان الاجتماعي ، ومن ثم الثقافة العامة الخاصة في المجتمعات النامية عن مواجهة التغيرات والتحديات الجديدة الطارئة ، بالإضافة على عجز المؤسسات الاجتماعية القائمة على خلق سلوكيات الإيجابية المطلوبة.
- ◀◀ الأسباب الاقتصادية.
- ◀◀ الأسباب الإدارية.
- ◀◀ للمدرسية: المنظمة، المدرسية: (ص ٢٧-٣٠)
- وأضاف الزلفى (١٤٣٢) سببين آخرين وهما:
- ◀◀ ضعف إدارة المنظمة ، وعدم قدرتها على السيطرة والتغلب على هذه الأسباب ، والتي قد يكون بعضها سببا ضعيفا في البداية ومع عدم السيطرة عليها تنتج الأزمة .
- ◀◀ قدرة الأفراد داخل المنظمة ، من مدير، وعاملين ،على التعامل الجيد والصحيح مع الأسباب السابقة ، الأمر الذي يوجد عددا من الأزمات والتي بالإمكان السيطرة عليها وتفاديها
- أنواع الأزمات :
- تتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتنوع مجالات الحياة المختلفة فهد صنفها أحمد (٢٠٠٢) وفق التصنيفات التالية :
- ◀◀ حسب شدة أثرها : وتنقسم إلى :
- ✓ أزمات شديدة الأثر، وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها.

- ✓ أزمات محدودة الأثر ، وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها .
- ◀◀ حسب المستوى : تنقسم إلى :
 - ✓ أزمات عالميا لحدوثها على العالم كله مثل الحروب .
 - ✓ أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم .
 - ✓ أزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها .
 - ✓ أزمات تنظيمية تؤثر على المنظمات داخل الدولة الواحدة .
- ◀◀ حسب البعد الزمني :
 - ✓ أزمات متكررة الحدوث ، وهي التي لها مؤثرات ، ومؤشرات إنذار مبكر ، ويمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة ، وإمكانية توقع حدوثها .
 - ✓ أزمات مفاجئة . وهي التي تحدث دون سابق إنذار ، وبأحداثها .
- ◀◀ حسب المراحل :
 - ✓ أزمة في مرحلة النشوء .
 - ✓ أزمة في مرحلة التصعيد .
 - ✓ أزمة في مرحلة الاكتمال .
 - ✓ أزمة في مرحلة الزوال .
- ◀◀ حسب الآثار الناجمة :
 - ✓ أزمات ليس لها آثار معروفة . أي أن أثرها مباشرة . معروف .
 - ✓ أزمات لها آثار جانبية ومضاعفات غير مباشرة . (ص ٣١ . ٣٢)
- مراحل تطور الأزمة :

أن معرفة مراحل تطور الأزمة يساعد كثيرا على معالجتها في الوقت المناسب ، إذ إن لكل مرحلة سمات معينة يفترض أن تؤخذ في الاعتبار عند المواجهة .

فقد ذكر الخضري (د.ت) أنه من الممكن تحديد هذه المراحل كما يلي :

 - ◀◀ مرحلة الميلاد والحضانة : تسمى بمرحلة ما قبل الميلاد ، حيث يكون هناك إحساس مبهم بشيء في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم أو الاتجاه أو المدى الذي سيصل إليه ، وإذا ما تم إدراكه يصبح التعامل معه ميسورا وسهلا ، ويختبر فيها قدرة الكيان الإداري على امتصاص قوة الدفع المحركة لميلاد الأزمة وتحريفها ، أو تحويلها خارج مسارها التدميري ، بحث يبقى مجتمع المنطقة في أمان ، ولا يمسه أدنى أذى .
 - ◀◀ مرحلة النمو والانتعاش : عندما لا يتم الانتباه للأزمة في مرحلة الميلاد ، فإنها تنمو وتتسع ، وهذا تتغذى الأزمة بمعطيات ذاتية ، ومحفزات خارجية تدفعها نحو الانتعاش والقوة ويتفاقم خطرها ، وفي هذه المرحلة يلجأ يلجأ متخذ القرار إلى التداخل من أجل إفقادها الأزمة زخمها ، وتجميد نموها الذاتي ، وإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه ليسهل عليه مواجهتها في بواكير نمو وتطورها .
 - ◀◀ مرحلة النضج : تحدث عندما يكون متخذو القرار أخفق في التعامل مع الأزمة وتجاهلها ولم تتم السيطرة عليها ، فتصل هنا الأزمة إلى عنفوان قوتها ، وتصبح قوة تدميرية بفعل القوى المساندة .

◀◀ مرحلة الانحسار : يتوقع في هذه المرحلة أن تؤدي عملية التصدي للأزمة أكلها فتتحسر الأزمة وتنقص ، أو تتلاشى بفعل الصدام ، فتفقد الأزمة القوة الدافعة لها ، والعوامل المحركة لها .

◀◀ مرحلة الفناء والاختفاء : تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تلفظ أنفاسها الأخيرة ، وتفقد كامل قوة الدفع المولدة لها وتتلاشى ويصبح الحديث عنها حدثاً تاريخياً عابراً .

ويتطلب الكيان الإداري إعادة البناء لما خلفته الأزمة من آثار ونتائج .

• **ثانياً: إدارة الأزمات:**

يعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الحديثة والتي الحاضر،يتها في عصرنا الحاضر ، ذكر ذلك الخضري (د.ت) وأضاف بأنه علم إدارة توازنات القوى ، ورصد حركتها ، وهو علم المستقبل ، وعلم التكيف مع المتغيرات ، وهو علم مستقل بذاته ، وملتص بكافة العلوم الإنسانية الأخرى . (ص.٥٢)

وارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة . فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث ، والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة .

ويرى أحمد (٢٠٠٢) بأن إدارة الأزمات تتطلب كفاءة إدارية مختلفة ، لأنها تبدأ من استشراف المستقبل ، ووضع الحلول ، والتصورات لما سيكون عليه هذا المستقبل في أضعف الاحتمالات والظروف والإمكانات ، ومن ثم إخراج المنظمة من الأمواج المتلاطمة إلى بر الأمان ، دون أن يحدث ذلك ردود فعل سلبية لدى العاملين . (ص.٣٣)

ويشير كامل (٢٠٠٢) إلى أن إدارة الأزمات: إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة ، وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة ، والارتقاء بأدائها ، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها ، وإدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم ، فهي منح إداري موقفي للتعامل مع الظروف وفي ظلها الاستعداد لها والتخطيط لمواجهةها ، وتبنى بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات فرصها (ص.٣١)

ومما سبق تلاحظ الباحثة أن إدارة الأزمات : إدارة المستقبل والحاضر. ويميزها . أنها تعتبر إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة. وتهدف إلى ما يلي :

◀◀ حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها .

◀◀ المحافظة على سلامة المشتأ و خلا .

◀◀ معالجة أي خطر أو قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها .

« معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية .
« وذلك كله بقصد أن تحفظ المؤسسة بحيويتها واستقرارها واستمرارها .

• إدارة الأزمة crisis management

ذكر الخضيرى الأزمة: أن إدارة الأزمة : هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة ساليباتها والاستفادة من إيجابياتها . (ص.١١)
ومن التعاريف التي وردبأنها: ارة الأزمات ما يلي :

عرفها أبو قحف (٢٠٠٢) بأنها : "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة للمنظمة" . (ص. ٣٢٥)

وأضاف أحانها: (٠٢) أن إدارة الأزمة : " عملية إدارية حديثة ، تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ، ورصد المتغيرات البيئية ، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة ، والاستعداد بجمع الموارد المتاحة لمنع الأزمة ، أو الإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت ، وبأقل تكلفة ، ثم دراسة الأسباب المسببة للأزمة ، واستخلاص للنتائج لمنع حدوثها ، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة منها لأقصى درجة " (ص.٣٣)

ويرى ماهر (٢٠٠٦) أنها : " طريقة للسيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات ، والجهود للتغلب على الأزمة ، واحتواء الأزمات المسببة لها ، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة ، حتى يمكن تفضي الأزمات المستقبلية " (ص.٢١)

وذكر توفيق (٢٠٠٤) بأن إدارة الأزمات " التخطيط لما قد لا يحدث" . (ص.١٨)

• الإدارة بالأزمة : Management By Crisis

ذكر أحمد (٢٠٠٢) أن إدارة بالأزمات تعني نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة ، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها ، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة ، عند إذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بسلسلة من الجهود التي غالبا ماتكون كثيفة وشاقة وأن كانت نتائجها غير فعالة ، حتى تنقضي الأزمة ، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى ، فلا تلمس إذا وجود الإدارة وقت الأزمات إذا هي : إدارة ساكنة تنفعل مع الأزمة التي تواجه المؤسسة وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب ويخطى ، ومن ثم فهي إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها . (ص.٣٤)

ويضيف أحمد (٢٠٠٢) أيضا أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة ويطلق عليها البعض الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين ، ويمكن أن يتم ذلك

من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استكمال ألفة رص التي يمكن أن تنتج عن الأزمة حقيقة لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية . (ص:٣٤)

ويؤكد الخضيري (د.ت) على أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة.(ص:١١)

ويرى الخضيري (د.ت) أنه يجب أن لا نخلط بين مفهوم إذا الأزمات، والإدارة بالأزمات "حيث إن الأول يعين على كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها ، على حين يقوم الثاني على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة بالفعل ، وكذلك خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها إلا أن هذا الأسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر وازدياد الوعي وارتفاع مستويات المعيشة وثورة الاتصال الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات" (ص:٢٠)

تعددت الآراء حول تحديد مراحل إدارة الأزمات ، فمنهم من عددها على أنها خطوات للتدخل في الأزمة ، منهم من حددها في شكل خطوات للقائد وقت الأزمات ومنهم من عرض منهجا للتعامل مع الأزمات . كما أن معظمهم ذكرها الأزمة. محدد أحيانا تكون ثلاث مراحل، أو خمس، ويحسن بنا أن نذكر بعضا من هذه الآراء، وذلك كما يلي:

ذكر الخضيري (د.ت) المنهج التكاملي كمنهج للتعامل مع الأزمات وذلك كما يلي :

- ◀◀ مرحلة اختراق جدار الأزمة .
- ◀◀ مرحلة التمرکز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقههي:
- ◀◀ مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها ودفعها بعيدا عن أماكن السيطرة .
- ◀◀ مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة .
- ◀◀ مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة من ثلاث مراحل هي :
- ◀◀ المرحلة الثانية:رحلة مقابل الأزمة: التلطيف والاستعداد .
- ◀◀ المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الأزمة : المواجهة والاستجابة .
- ◀◀ المرحلة الثالثةالأزمات.١ بعد الأزمة: إعادة التوازن .

- وصنف أبو قحف (٢٠٠٢) مراحل إدارة الأزمات في ست مراحل على النحو التالي
- ◀◀ مرحلة منع حدوث الأزمات .
- ◀◀ مرحلة الإعداد للأزمة.الأزمات .
- ◀◀ مرحلة الإدراك والاعتراف بوجود الأزمة .
- ◀◀ مرحلة احتواء الأزمة .
- ◀◀ مرحلة حل الأزمة.

◀◀ مرحلة الاستفادة من الأزمة .

• خطوات التعامل مع الأزمة :

يتطلب الازمة، الازمات إدارة واعية الازمة:درة على تحديد موقف الازمة ، وتحليله ، والتخطيط له ومعالجته ، ويمكن توضيح أهم هذه الخطوات التي تفيد في التعامل مع الازمة وذلك من خلال :

◀◀ تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الازمة : بهدف التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها ، والكشف عن القوى الخفية التي تنهض وراء أحداث وصنع الازمة .

◀◀ تحديد لماذا وكيف صنعت الازمة ؟ فمن خالأسباب، الازمة:يتم الوصول إلى الأسباب ، وتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها . (ص.١٤٨)

◀◀ تحليل موقف الازمة : ذكر الخضري (د.ت) أن التحليل للعناصر والمكونات في الموقف الأزموي ، يساعد على استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية ، والبدائل المختلفة التي يتعين الاختيار من بينها ، الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ والتحيز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الازمة . (ص.١٥٠)

◀◀ التخطيط العلمي للتدخل في الازمة : يشير الخضري (د.ت) إلى أنه يتم في هذه الخطوة رسم السيناريوهات ، ووضع الخطط والبرامج ، وحشد القوى لمواجهة قوى الازمة ، والتصدي لها ورسم خريطة العامة لمسرح عمليات الازمات بوضعه الحالي ، مع إجراء كافة التغييرات التي تم عليه أولاً بأول ، حيث يتم عند التحرك للتدخل في الازمة تحديد الأماكن الآمنة والمحصنة ، وتحديد أسباب الازمة ، وتوزيع الأدوار والمهام على أعضاء الفريق ، وتحديد لكل ما تحتاجه عملية التعامل بالازمة ، وتحديد ساعة الصفر لبدء التنفيذ . (ص.١٥١)

◀◀ التدخل لمعالجة الازمة : ذكر الخضري (د.ت) أن المعالجة الأزموية مجموعة من المهام الأساسية ، والمهام الثانوية ، والمهام التكميلية ، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والدحر ، والمواجهة السريعة العنيفة ، والامتصاص والاستيعاب ، الاستنزاف ، وتحويل المسار الخاص بقوى صنع الازمة . في حين أن المهام الثانوية تتصرف إلى عمليات تهيئة المسارات ، وتأمين الامتدادات ، وحماية قوى مواجهة الازمات وتوفير المساندة والموازرة لها .

إن الخطوات السابقة تعتبر أنموذجا عمليا للإدارة في التعامل مع الازمات التي قد تنشأ بأي سبب كان ، وعلى اختلاف في درجة حدتها ، فرسم الخطط اللازمة تعمل على جعل الإدارة قادرة على المواجهة والتدخل .(ص.١٥٢)

• وصايا للتعامل مع الازمات :

على الإداري الناجح أن يعي أهمية الازمة ، والتعامل معها ، ومواجهتها ، وأن يضع التصورات والاحتمالات التي تضمن بقاء منظمته سالمة من الخلل الذي قد يصيبها أثناء الازمة .

وقد ذكر الخضري (د . ت) عدة وصايا وصفها بأنها تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على متخذي القرار أن يعوها جيدا عند التعامل مع الأزمة وهي توخي الهدف ، والاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة والحشد ، والتعاون ، والاقتصاد ، في استخدام القوة والتفوق في السيطرة على الأحداث ، والأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات ، والمواجهة السريعة للأحداث ، واستخدام الأساليب الغير مباشرة كلما كان ذلك ممكنا . (ص ٩٨)

وكذلك يرى أبو ناصر (٢٠٠٨) ما نحتاجه في إدارة الأزمات التخطيط الاستراتيجي ، والسرية في التصرف ، واتخاذ القرارات الحاسمة ، والقدرة على إدارة الوقت ، والتفكير الإبداعي ، والقيادة ، والتفاوض . (ص ١٣٥)

وأورد البريدي (١٤٢٠) وصايا في إدارة الأزمات ، استنبطها من النصوص الشرعية ، بحسب أنها شاملة وكافية وهي كما يلي :

« ما أصابك لم يكن ليخطأك .
 « قال تعالى (إنا كل شيء خلقناه بقدر) . { لقمر ٤٩ }
 « وقال تعالى (وكان أمر الله قدر مقدورا) . { الأحزاب ٣٨ }
 « وقال تعالى (وعسى أن تكرهوا شيئا وهو خير لكم وعسى أن تحبوا شيئا وهو شر لكم والله يعلم وأنتم لا تعلمون) . { البقرة ٢١٦ } عمران . تغضب : فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال : أن رجلا قال للنبي صلى الله عليه وسلم : أوصني ، قال " لا تغضب " فردد مرارا قال : " لا تغضب " . ورواه البخاري .
 « كن واقعيا فقد لا تستطيع تحقيق كل أهدافك .

« لا تحرج خصمك
 « صعد تدريجيا .
 « وسع نطاق استشارتك . قال تعالى (فما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) { آل عمران ١٥٩ }

« تلمس دعما كبيرا .
 « حصن القرار ضد المؤثرات الداخلية .
 « دعم اتصالات الموثوقة .
 « استخر واستقل : عن جابر بن عبد الله السلمي رضي الله عنه قال : كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعلم أصحابه الاستخارة في الأمور كلها يعلمهم السورة من القرآن . رواه البخاري (ص ١١٩ . ١٢٨) .

• المبحث الثاني : رياض الأطفال

• مفهوم رياض الأطفال :

تعرفها الخثيلة (٢٠٠٠) بأنها "المؤسسات التي ترعى الأطفال من ثلاث ، أو أربع سنوات ، وحتى ست سنوات ، أو بداية الالتحاق بالمدسة الابتدائية ، وتعني رياض الأطفال البستان أو "البقعة الخضراء" التي يجد فيها الطفل راحته وجنته مع طفولته وأصدقائه ، ورياض الأطفال هي مؤسسات تربوية اجتماعية تهدف إلى

تحقيق النمو المتكامل والمتوازن للأطفال من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية ، بالإضافة إلى تدعيم وتنمية قدراتهم عن طريق اللعب والنشاط الحر ، وتسمى هذه المؤسسات في معظم دول العالم "رياض الأطفال" (ص ١٣). وتعرفها الحريري : بأنها " مؤسسات تربوية واجتماعية ، تقوم بتأهيل الطفل تاهيلاً سليماً لدخول المرحلة الابتدائية ، وذلك لكي لا يشعر بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة ، تاركة له الحرية التامة لممارسة نشاطاته واكتشاف قدراته وميوله وإمكانياته ، وبذلك فهي تساعده على أن يكتسب خبرات جديدة ، وتتراوح أعمار الأطفال في هذه المرحلة ما بين عمر الثالثة إلى السادسة ، وتعتبر هذه المرحلة هي القاعدة الأساسية للسلم التعليمي (٢٠٠٢، ص٢٦).

رياض الأطفال: مؤسسة تربوية تقوم بتأهيل الطفل تاهيلاً سليماً لدخول مرحلة التعليم الابتدائي ويسمح له بالحرية لممارسة النشاطات واكتشاف الذات والقدرات والميول وإمكانية مساعدته لاكتساب خبرات جديدة في المرحلة العمرية من الثالثة للسادسة .(الحريري ،٢٠٣، ص١٧). ورياض الأطفال : كلمة ألمانية تعني حديقة الأطفال صاغها فردريك فروبل في برنامجه الخاص بتعليم الكبار.(عيس، ٢٠٠٥، ص٢٢١)

التعريف الإجمالي: مؤسسة تعليمية تربوية تساعد في إكساب الطفل المعارف والمهارات وما يتناسب وعمره وقدراته وتقوي فيه الثقة والقدرة على أن يكون في مجتمع جديد بعيد عن المنزل ليصبح مؤهلاً للالتحاق بمراحل التعليم بشكل فعال.

• أهداف رياض الأطفال :

لقد دلت كثير من الدراسات القائمة على البحث إن طفل الروضة بمقارنته بأطفال أكبر منه سناً هو على درجة كبيرة من التقبل والميل للبحث والاكتشاف ، كما اتضح أن لديه القدرة على الإبداع لا تقف دونها التقاليد ، أو الخبرات الرادعة المتكررة ، الأمر الذي من شأنه أن يجعل الطفل مستعداً لأن يرى ، ويسمع ويتذوق ، ويشعر بأشياء جديدة كلما أمكن توفيرها في البيت أو الروضة ، وهنا يجب أن يكون واضحاً أن الروضة لا يمكن أن تكون بديلاً عن البيت وإنما هي مكملته له في أداء المهمة بالنسبة للطفل ، لأنها تعمل على تزويده بخبرات فريدة جديدة عن طريق توفيرها للأطفال فرص الاختلاط المنظم مع أقرانهم خارج البيوت ، والعمل على تنمية الاتجاهات لديهم نحو أنفسهم ونحو غيرهم ، مما سيكون له أثر البالغ فيما سيتعلمونه في المستقبل . ويقع على عاتق الروضة بلوغ الأهداف التربوية ، التي يحددها قانون الطفل في مادته (١٢٦) أن رياض الأطفال تهدف إلى تنمية أطفال ما قبل حلقة التعليم الأساسي ، وتهيئتهم للالتحاق بالروضة وذلك من خلال :

« التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل في المجالات العقلية والجسدية والحركية والانفعالية والاجتماعية والخلقية والدينية، على أن يؤخذ في الاعتبار الفروق الفردية في القدرات والاستعدادات ومستويات النمو.

◀ تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعديدية والفنية من العمر، لأنشطة الفردية والجماعية ، وإنماء القدرة على التفكير والابتكار والتميز.
 ◀ التنشئة الاجتماعية والصحية السليمة في ظل قيم المجتمع ومبادئه وأهدافه .
 ◀ تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر ، لتمكين الطفل من أن يحقق ذاته ومساعدته على تكوين الشخصية السوية القادرة على التعامل مع المجتمع .

◀ تهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية في مرحلة التعليم الأساسي ، وذلك السليمة الانتقال التدريجي من جو الأسرة إلى المدرسة بكل ما يتطلبه ذلك من تعود على النظام ، وتكوين علاقات إنسانية مع المعلم والزملاء ، وممارسة أنشطة التعليم التي تتفق واهتمامات الطفل ومعدلات نموه في شتى المجالات (أبو سكيبة ، ٢٠١١ ، ص.٣٧) .

◀ إطلاق طاقة الطفل الجسمية والحركية عن طريق اللعب ، والممارسة الفعلية للتربية البدنية ، فالأطفال يتميزون برغبة فطرية للنشاط والحركة واللعب والذي عن طريقة يمكن تحقيق نمو المهارات الحركية ، والتوافق العقلي العصبي، وتنمية الحواس.

◀ إكساب الأطفال العادات والاتجاهات والمفاهيم الصحيحة الغذائية والبيئة السليمة ، وتعويدهم على المحافظة على سلامتهم ونظافتهم العامة .

◀ مساعدة الأطفال على العناية بصحتهم عن طريق:

◀ ممارستهم للعادات الصحية السلبياً لأسرهم اليومية .

◀ ممارستهم البدنية والحركية السليمة .

◀ تطبيقهم القواعد البسيطة المتعلقة بأمنهم وسلامتهم .

◀ اختيارهم السليم لعناصر الوجبة المتكاملة .

◀ مساعدة الأسر على تربية أطفالها بطرق تربوية سليمة عن طريق الاتصال الدائم بالأسر ، للتعاون معها في حل مشكلات الأطفال اليومية ، وتنظيم ندوات لمناقشة مشكلات الأطفال ، بالإضافة إلى تطبيق نظام اليوم المفتوح ، لنشر الوعي بالطرق المستخدمة في تربية الأطفال .

◀ تعلم الانضباط وتنمية احترام الحقوق والملكيات الخاصة والعامة (أبو سكيبة ٢٠١١ ، ص.٣٦. ٣٧)

• مهام الإدارة في الروضة:

تأتي أهمية الإدارة من كونها تقوم بدور التوجيه والإرشاد، وتنظيم الأعمال ، وتوزيع المسؤوليات ، والقيام بالدور التنظيمي ، والإشراف على المؤسسة التعليمية التربوية، وبهذا تصبح الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطط والبرامج الدراسية وجدولتها، وتهيئة الجو المناسب للعمل ، حتى تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها (القوزي، ١٩٨٩، ص.١٨). ومن مهام الإدارة في المؤسسة التربوية (الروضة) ما يلي :

◀ قيادة الروضة بأجهزتها المتكاملة والمتعددة ، للوصول إلى أفضل النتائج في ظل المعطيات المتوفرة والموجودة فيها .

◀◀ إعداد نوع من التنظيم من شأنه تبسيط شؤون الروضة بأنواعها المتعددة.
 ◀◀ توفير الظروف اللازمة التي تساعد الطفل على النمو في مختلف المجالات،
 كما تعمل على تنمية ملكاته وقدراته، وتوفير كل الظروف المناسبة التي
 تساعد على ذلك.

◀◀ وجود نظام إداري يساهم على تفعيل العمل في الروضة، ويساعد على بلوغ
 الأهداف المرسومة التي وجدت في الروضة من أجلها، وتكون المديرية هي المسؤولة
 الأولى عن رعاية هذا النظام ومتابعته، للتأكيد من أنه يسير بالطريق المرسوم
 نحو غاية واحدة تلتقي فيها العوامل جميعهن، والتي هي من إعداد الطفل
 للإلتحاق بالروضة، ليتم إعدادهن إعداد نفسيا وجسميا وعاطفيا واجتماعيا،
 أما الوكيله فتكون المسؤولة الأولى في حال غياب أو عدم وجود المديرية لقيامها
 بما تراه مناسباً، لسير العملية التعليمية في الروضة (القوزي، ١٩٨٩، ص. ١٨).

• ومن مهام ومسؤوليات المديرية :

◀◀ - الإشراف على سير العملية او مصروفاتها. لروضة، والتعرف على مشكلاتها،
 ومن ثم تقديم الحلول المناسبة لها، بالتعاون مع العاملات في الروضة وأولياء
 الأمور (البدري، ٢٠٠٣، ص. ٧٩).

◀◀ التخطيط للبرنامج السنوي الداخلي للروضة بما يحويه من أعمال وخدمات
 (الحريري، ٢٠٠٢، ص. ٨١).

◀◀ أن تكون على وعي تام بالأهداف التي تسعى الروضة إلى بلوغها للعمل على
 تحقيقها

◀◀ توزيع العمل على العاملات والموظفات، مع توضيح مسئولية كل واحدة منهن
 تطوير وتحسين مكتبة الروضة، وتزويدها بالكتب المناسبة، من حيث أعمار
 الأطفال والملائمة لعادات وتقاليد المجتمع (الحريري، ٢٠٠٢، ص. ١١٩).

◀◀ إعداد ميزانية بإيراداتها ومصروفاتها .

◀◀ التقويم والتوجيه المستمر للعاملات.

◀◀ العمل على تنمية الكفاية للمعلمات، ومواكبة التطور والمستجدات في ميدان
 عملهن، لتقبل على كل شيء جديد بعقل متطور ومفتوح، وإعطائهن الفرصة
 لنموهن المهني عن طريق الإلتحاق بالدورات التدريبية، بغية إثراء قدراتهن
 على التخطيط وتنويع الأنشطة والتفكير الإبداعي

◀◀ الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التربية والتعليم بشكل عام وبالروضة
 بشكل خاص .

◀◀ المساهمة الدائمة في تطوير البرامج والمناهج والأنشطة الخاصة بالروضة،
 والتأكد من سلامة الأطفال، والإشراف على النظافة، ودراسة ومتابعة أحوال
 كل موظفة .

◀◀ متابعة سلوكيات الموظفات ومدى التزامهن بالحشمة في المظهر بما يتناسب
 والمجتمع المحلي، توجيه من تحتاج إلى ذلك بطريقة ودية .

◀◀ الإشراف على تغذية الأطفال سواء كانت من الروضة أم من الأهالي، والتأكد
 من تكامل المواد الغذائية، ونظافة وسلامة الوجبة .

- ◀▶ الاطلاع على سجلات الأطفال وتطور نموهم ، ومناقشة المعلمات حول وضع كل طفل وتقديم المقترحات إذا لزم الأمر.
- ◀▶ تشجيع العمل الجيد والإشادة به أمام العامة ، وتعزيز المواقف الجيدة التي تصدر من الموظفات.
- ◀▶ الإنصاف والحكمة في المعاملة مع أعضاء الروضة والابتعاد عن تحكم السلطة والذم ، وعدم التفرقة في المعاملة ، وكتابة التقارير الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملات بنزاهة .
- ◀▶ الاستفادة من المعلمات القديرات مهن ذوات الخبرة بالتخطيط لدروس نموذجية ، بغية الاستفادة منها .
- ◀▶ التأكد من سلامته تنظيم الفصول وتوزيع الأطفال .
- ◀▶ حل المشكلات التي تحدث بين الأعضاء بعضهن بعض ، أو بين أولياء الأمور وبعض عاملات الروضة بطريقة موضوعية تسودها الحكمة والتروي .
- ◀▶ إنشاء علاقة متينة بين الروضة وأسر الأطفال قائمة على المحبة والتواصل وتبادل وجهات النظر.
- ◀▶ تنظيم قبول الأطفال المستجدين ، والتأكد من اكتمال الملف بكل طفل .
- ◀▶ إبلاغ جميع المعلمات والإداريات والعاملات حول التعليمات الصادرة من الإدارة العليا ، وكذلك التعامي ، والنشرات ، والتوقيع عليها .
- ◀▶ المعالجة الحكيمة للأمور المالية ، وتوخي الدقة في الحسابات .
- ◀▶ متابعة أعمال المعلمات والإداريات عن طريق الزيارات الدائمة والمنظمة (الحريري ، ٢٠٠٢، ص١١٧-١٢٠).

• البحوث والدراسات السابقة:

دراسة الحارثي (١٤٢٢هـ): الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة للتعامل مع الأزمات من وجهة نظرهم . وقد هدفت للتعرف على الأساليب منها: لدى مديري مدارس جدة للتعامل مع الأزمات ، واحتياجات المديرين لأساليب التعامل مع الأزمات ، وتحديد الاختلاف بين وجهات نظرهم بحسب الخدمة في التعليم ، والخبرة في الإدارة المدرسية ، والشهادة العلمية ، والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية . واستخدم الاستبانة كأداة بحث ميدانية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ليست بعيدة لا غريبة عن البيئة المدرسية ، وضرورة أن يلزم مدير المدرسة ببعض مهارات إدارة الأزمة ، وأساليب التعامل مع الأزمة ، وتفضيل المديرين للأساليب التالية : الأسلوب العلمي في احتواء الأزمة ، وأساليب تشكيل اللجان ، وأساليب فرق العمل ، وأظهرت كذلك عدم تفضيلهم لأساليب إنكار الأزمة ، وأساليب تفرغ الأزمة من مضمونها .

دراسة الشريدة والأعرجي (٢٠٠٣م): بعنوان: العلاقة بين بعض متغيرات الأزمات كما يراها متخذو القرار في المدرسة الثانوية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية ، وإلى 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 . واستخدم الاستبانة كأداة بحث ميدانية ، وكانت أهم نتائج الدراسة : وجود علاقة بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات الوظيفية وبين المستويات الوقائية إزاء الأزمات من جهة أخرى . أكدت الدراسة على أهمية نظم المعلومات والتخطيط وتبني المنهجين الوقائي والعلاجي في إدارة الأزمات وضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية في التعامل مع الأزمات ، والتحكم في مستوى العلاقات الوقائية والعلاجية والسيطرة على المعوقات بأنواعها يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات القدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية خلال اتخاذ القرار كما يراها متخذو القرار في المدرسة الثانوية . وتوصلت الدراسة إلى : أن قدرة المديرين للتعامل مع الأزمات بلغت درجة متوسطة ، وأن تعامل المديرين مع الأزمات تواجهه معوقات إنسانية وتنظيمية ، ونظم المعلومات بدرجة متوسطة . وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ . بعنوان: مستويات الجاهزية على اتخاذ القرار في ظروف الأزمات ومستويات الوقائية إزاء الأزمات المدرسية ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين مستويات القدرة في اتخاذ القرار في ظروف الأزمات ومستويات القدرة العلاجية للأزمات ، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين المقدرة على اتخاذ القرار في ظروف الأزمات ومستويات وجود المعوقات في ظروف الأزمات

دراسة اليحيوي (٢٠٠٦م): بعنوان: إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة: بعنوان: التعرف على مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة، والتعرف على مقترحات أفراد العينة لتنفيذ إدارة الأزمات ، وتوصلت الدراسة إلى ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ القرارات في موقف الأزمات عن طريق مشاركة عضو الفريق في صنع القرار ، ودعت إلى ضرورة استخدام خطوات التفكير العلمية ، لاتخاذ القرارات في مواقف الأزمات المتوقعة واضحة الأبعاد ، وترى أفراد عينة الدراسة أن المديرات تمارس عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة ، وأن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة كانت القيادة في الأزمات ، وأقلها تقويم الأزمات .

دراسة العوي في (١٤٢٦هـ): بعنوان : مدى تطبيق أساليب تنمية الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . وهدفت الدررا للدراسة: التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ، والتعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . وأهم نتائج الدراسة : أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطبقة في الدراسة عالية في معظمها . وأن تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق إدارة جيدة. بعنوان: ن هناك بعض الأدوار التي

يرى أن مجتمع الدراسة لا تمارس إلا بدرجة متوسطة أو منخفضة لكن هذا لم يؤثر على النتيجة العامة سلباً. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع القسم والمؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع القسم أو المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب الخبرة في مجال العمل الإداري والدورات التدريبية.

دراسة الموسى (٢٠٠٦): بعنوان: إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح. بعنوان: الدراسة إلى التعرف على واقع الأزمات المدرسية وإدارتها في مدارس التعليم العام، والتوصل لتصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. حيث استخدم الاستبانة كأداة بحث ميدانية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يختلف توافر مقومات إدارة الأزمات بالمدارس باختلاف المراحل الدراسية ولا يؤدي المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية لمديري ومديرات المدارس على توافر مقومات إدارة الأزمات بالمدارس، وضرورة توفير مرونة في التصرف (الصلاحيات) للمدرسة للتكيف مع الأحداث الأزمومية، وأكدت على ضرورة بإعداد وتصميم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة الأزمات وكيفية اتخاذ القرارات السليمة في ظل ضغط الوقت، وتبين وجود معوقات إدارة الأزمات بالمدارس، منها عدم تبادل المعلومات بين المدارس بخصوص الأزمات المدرسية للاستفادة عند وجود أزمات مشابهه، وعدم وجود أزمات مشابهه، وعدم وجود قواعد معلومات للتعرف على كيفية إدارة الأزمات، وأنه لا توجد صلاحيات واضحة للمدير تتيح له التصرف بما يراه مناسباً أثناء وقوع الأزمة، ولم تعط إدارة التعليم الأزمات المدرسية الأهتمام الكافي.

دراسة الزامل (٢٠٠٧م): بعنوان: الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان، والأساليب التي يستخدمها مديرو تلك المدارس للتعامل مع الأزمات. بعنوان: لدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: تأكيد مديرو المدارس على عدد من الإجراءات التي لا بد أن تتخذ حيال كل أزمة، ورأت الدراسة ضرورة وضع برامج تدريبية لمديري المدارس، لمواجهة الأزمات المدرسية بالأساليب الحديثة، والفعالة، وكذلك تكرار الدراسة الخاصة بالأزمات بالمدرسية كل خمس سنوات، لمعرفة ما يستجد منها نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسلوكية.

دراسة فرج (١٤٢٨هـ): بعنوان: ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة. وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية والمتمثلة في: (مهارة مواجهة الضغوط، مهارة التفكير الابتكاري، مهارة الاتصال، مهارة تنمية روح الفريق، مهارة إدارة الوقت) من وجهة نظر مجتمع الدراسة، والكشف عن الفروق بين مجتمع الدراسة، حول مدى ممارسة المديرات لمهارات

إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة تبعا للوظيفة ، والمرحلة التعليمية ، والمؤهل العلمي والخبرة في مجال التعليم ، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات ، حول مدى ممارستهن لمهارات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة تبعا للخبرة في مجال الإدارة المدرسية ، بحضور الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية ، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية ، وعدد الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية مستخدمة الاستبانة كأداة بحث ميدانية . وتوصلت الدراسة إلى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المديرات كانت بدرجة (كثيرا) لمهارتي إدارة الوقت والتفكير الابتكاري ، وبدرجة (كثير جدا) لمهارة مواجهة الضغوط ، ومهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي ، ومهارة الاتصال ، كذلك أكدت الدراسة على تأثير عوامل المؤهل والخبرة وحضور الدورات التدريبية على ممارسة إدارة الأزمات . وأن ممارسة مديرات مدارس التعليم لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المعلمات كانت بدرجة (كثير جدا) .

دراسة الغامدي (٢٠٠٨م) : بعنوان : الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير . وهدفت إلى التعرف على أهم الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء ممارستها لعملها الإشرافي وأسبابها ، والمعوقات التي تواجهها ، وأهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في مشرفة الإدارة المدرسية لتمارس دورها القيادي في إدارة الأزمات . وتوصلت الدراسة إلى أنه من أكثر الأزمات الإدارية حدوثا في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء ممارستها العمل الإشرافي : الإعتداءات البدنية من الطالبات على المعلمات ، طلب مجموعة من المعلمات الإجازة في آن واحد ، تعرض المدرسة لحادث سرقة ، وأهم الكفايات الواجب توفرها في المشرفة للإدارة المدرسية : المساعدة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية ، والوعي بالآثار المترتبة على وقوع الأزمة في المدرسة ، والتحلي بالصبر عند مواجهة الأزمات المدرسية ، أما أهم المعوقات التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بدورها القيادي في الإشراف على المدارس الثانوية : عدم وجود مرجعية مختصة للمتابعة والتوجيه عند وقوع الأزمة ، وتدني الاتصالات المتبادلة بين المدارس لتبادل الخبرات فيما بينهم بما يتعلق بإدارة الأزمات ، وقصور اللوائح والأنظمة التي تسترشد إليها مديرة المدرسة عند وقوع الأزمات ، كما أن أبرز أسباب وقوع الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية : قلة خبرة المرشدات المؤهلات والمتخصصات في الإرشاد النفسي ، وضعف البرامج التأهيلية قبل الخدمة للمعلمات ، وعدم وجود مشرفات متخصصات في إدارة الأزمة .

دراسة الجهني (٢٠١٠م) : بعنوان : أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية . وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع ، والكشف عالدراسي ،

المتغيرات في تقديرات مديري المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرار أثناء الأزمات المدرسية، والكشف عن مدى توافق أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها مديرو المدارس مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية. مستخدم الاستبانة كأداة بحث ميدانية وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أنه يمارس مديرو المدارس أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة، حيث يمارس بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة أساليب دراسة الحالة، وبييرت، والحكم الشخصي والبديهي، ودراسة الآراء والاقتراحات، وإجراء التجارب، ونظرية الإحتمالات. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى إلى التخصص الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة الدراسية، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات.

دراسة الزلضي (١٤٣٢هـ): بعنوان: إدارة الأزمات لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف. وهدفت إلى التعرف على أبرز الأزمات التي تواجه مديرات مدارس (حكومي، العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، وكذلك التعرف على دور مديري مدارس التعليم العام والحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها. وتوصلت الدراسة إلى أن دور مديري مدارس التعليم العام والحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها كان بدرجة متوسطة، وأن دور مديري مدارس التعليم العام والحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها كان بدرجة عالية، وأن دور مديري مدارس التعليم العام والحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها كان بدرجة عالية. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير نوع المدرسة (حكومي، أهلي)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس الأهلية على مديري المدارس الحكومية، وكذلك وجود فروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية.

دراسة جمعة (٢٠١٢م): بعنوان: تصور مقترح لمراكز متخصصة في إدارة الأزمات بمرحلة رياض الأطفال. هدفت الدراسة إلى توضيح الأزمات التي تتعرض لها مؤسسات رياض الأطفال، وتحديد أساليب إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال ودراسة متطلبات مركز إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال، وتوصلت إلى نتائج أهمها: تحديد أهم الأزمات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال، وتحديد أساليب حدوث تلك الأزمات، والتوصل لضرورة وجود مركز متخصص لإدارة الأزمات خاص بمؤسسات رياض الأطفال يقدم الدعم والمساعدة لمواجهة الأزمات بفاعلية، ويدرب العاملين بمجال رياض الأطفال على الأساليب العلمية لتلك المواجهة ببور سعيد بمصر حيث أجريت مقابلات مفتوحة (مع المعلمات والموجهات وأولياء الأمور) لدراسة ميدانية.

دراسة خبراني (٢٠١٤): بعنوان: أساليب سابقة: الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يمارسها مديرو مدارس لإدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن معوقاتهما، وتحديد درجة ممارسة مديري المدارس للأسلوب العلمي، والأسلوب فريق العمل، والأسلوب الاحتواء لإدارة الأزمات، وكيفية تطوير كفاءة مديري المدارس لإدارة الأزمات، وكيفية تطوير كفاءة مديري المدارس لإدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسط درجات ممارسة الأساليب لإدارة الأزمات، ومعوقاتهما، وتطوير كفاءة المديرين وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات، المرحلة الدراسية). توصلت إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة الأسلوب العلمي، وأسلوب احتواء الأزمة كانت كلها بدرجة عالية جداً، درجة وجود المعوقات التي تواجه استخدام أساليب إدارة الأزمات عالية (كثرة المهام المكلف بتأديتها مدير المدرسة، الطابع الروتيني المتعلق بتأديتها، قصور توفر قاعدة بيانات شاملة ودقيقة لإدارة الأزمات المدرسية) درجة الموافقة لتطوير كفاءة مديري المدارس كانت عالية جداً وأبرزها: تلمس مشكلات مديري المدارس، وتزويد المدارس بقاعدة معلومات شاملة ودقيقة لإدارة الأزمات المدرسية، وتهيئة الإمكانيات المناسبة لإتباع الأسلوب المناسب لإدارة الأزمة المدرسية.

• الدراسات السابقة : الأجنبية

دراسة كرونيل وشيراس (1998م) (cornell & sheras): بعنوان الأخطاء الشائعة في الاستجابة للأزمات المدرسية التعلم من أخطائنا. وهدفت للتعرف على دور القيادة وفرق العمل، والفهم الملائم للمسؤولية في إدارة الأزمات بفعالية بالمدارس الثانوية بأمريكا، وأستخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: القيادة الفعالة بفرق العمل، والفهم الملائم للمسؤولية، يمكن المدير من وضع خطط فعالة لإدارة الأزمات وأن القيادة واتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات للآخرين، ومراقبة الأنشطة تمثل أهمية في موقف الأزمة، وأن عدم وجود جهود، وفرق لمواجهة الأزمات يؤدي إلى تدهور الأزمة، وأن الاستجابة غير السريعة والملائمة للأزمات، وغياب التوجيه والإرشاد والدعم من الكبار تؤدي إلى تصعيد قلق الطلاب، وأن عدم تحمل المديرين للمسؤولية في معالجة المشكلات التي تواجه الطلاب قد يؤدي إلى العنف والصراع، وتبديد الجهود المبذولة لإيجاد حلول أكثر فاعلية وبناءة.

دراسة كنييل وتوينغ (2007م) (Macneil and Toppling): بعنوان: إدارة الأزمات في المالحوالت الخطيرة بيانات الوقائية. وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة الحوالت الخطيرة في المدارس، كإطلاق النار والانتحار والنشاط الإرهابي. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة. أن تباعد إدارة الأزمات في المدارس عن البيروقراطية والجمود.

دراسة آدمزوكرتسونس (2006م) (Adams & Krtsonls): بعنوان: تحليل تأهب المدارس الثانوية لإدارة الأزمات: وهدفت الدراسة لتحليل خطط إدارة الأزمات في

المدارس التي شهدت حالات الأزمات في الماضي ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: أن يتم منح جمعة،س أدوار واسعة النطاق لإدارة الأزمات والتخطيط بشكل أكثر فاعلية عندما تكون في حالة حدوث أزمة، وأن يتم تقييم مستويات المدارس من خلال مستويات التأهب.

• إجراءات البحث :

• منهجية البحث:

في ضوء طبيعة هذه البحث والبيانات المراد الحصول عليها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة واقع " إدارة الأزمات في مرحلة رياض الأطفال الحكومية ، بمحايل عسير " وتحديد العوامل المؤثرة فيه من حيث طبيعتها والعلاقات القائمة بينها

• مجتمع البحث:

من خلال بحث تطبيقي على " مديرات وإداريات ومعلمات رياض الأطفال الحكومية بمحايل عسير.

• عينة البحث:

مديرات وإداريات ومعلمات رياض الأطفال الحكومية بمحايل عسير

• مصادر معلومات البحث:

◀ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
◀ المصادر الأولية: في هذا الخصوص ، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال إستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

• أداة البحث:

تم إعداد إستبانة حول " إدارة الأزمات في مرحلة رياض الأطفال الحكومية ، بمحايل عسير " من خلال دراسة تطبيقية مديرات وإداريات ومعلمات رياض الأطفال الحكومية بمحايل عسير "

◀ تتكون إستبانة البحث من قسمين رثيأداة البحثلقسم الأول: وهو عبارة عن محاور أداة البحث والذي يتكون من ٣١ فقرة موزعة على المحاور التالية:

◀ المحور الأول : محور تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات قبل حدوثها: ويتكون من (١٠) فقرات.

◀ المحور الثاني : تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمة: ويتكون من (١٣) فقرات.

◀ المحور الثالث : تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات بعد حدوثها: ويتكون من (٨) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (١):

جدول (١): توزيع فئات مقياس ليكرت الثلاثي لاستجابات عينة البحث حول كل فقرة

الاستجابة	دائما	أحيانا	نادرا
الدرجة	٣	٢	١

• صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بواسطة الأساليب التالية:

• صدق الاتساق الداخلي لبيرون Person's Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرات، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تلك الفقرة، والنتائج كانت كما بالجدول (٢):

جدول (٢): معاملات الاتساق الداخلي بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحورها

محور: تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات قبل حدوثها								
الدرجة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
١	٠,٣٥	٣	٠,٣٥	٥	٠,٤٧	٧	٠,٥٧	٩
٢	٠,٥٥	٤	٠,٦٣	٦	٠,٥٩	٨	٠,٤٥	١٠
محور: تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمات								
١	٠,٢٩	٤	٠,٦٥	٧	٠,٥٨	١٠	٠,٣٧	١٣
٢	٠,٤٩	٥	٠,٦٨	٨	٠,٤٣	١١	٠,٢٢	
٣	٠,٤٠	٦	٠,٥٢	٩	٠,٧٢	١٢	٠,٧١	
محور: تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات بعد حدوثها								
١	٠,٥٥	٣	٠,٤٣	٥	٠,٦٨	٧	٠,٤١	
٢	٠,٦٠	٤	٠,٦٥	٦	٠,٣٨	٨	٠,٦١	

** اتساق دال ومؤكد عند حدود ثقة (٩٩٪) (٠,١)، اتساق دال ومؤكد عند حدود ثقة (٩٥٪) (٠,٠٥)

من الجدول ٢ يتضح إن معاملات الاتساق الداخلي لارتباط لبيرون لـ (١٩) فقرة بنسبة (٦١,٣٪)، دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) والمشار إليها به (❖❖)، أي أن معاملات الاتساق لهذه الفقرات مؤكدة بنسبة ثقة (٩٩٪)، كما أن هنالك (٧) فقرات بنسبة (٢٢,٦٪) لها معاملات اتساق داخلي دال عند مستوى معنوية (٠,٠٥) والمشار إليها به (❖)، أي أن معاملات الاتساق الداخلي مؤكدة بنسبة (٩٥٪)، بينما نجد أن هنالك (٥) فقرات بنسبة (١٦,١٪) لها معاملات اتساق داخلي بالدرجة الكلية ولكنها غير دالة ولكن وبما أنها موجبة فإنها تعتبر فقرات مقبولة وتعتبر من عناصر أداة الاستبانة الأساسية والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (٣): يوضح معاملات اتساق لبيرون بين كل محور والدرجة الكلية لأداة البحث

م	مضمون المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
١	تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات قبل حدوثها	٠,٨٤
٢	تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمات	٠,٩٦
٣	تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات بعد حدوثها	٠,٩٠

** اتساق دال ومؤكد عند حدود ثقة (٩٩٪) (٠,٠١)

يوضح جدول (٣) بأن معاملات الاتساق بين كل محور من محاور أداة البحث والدرجة الكلية تتراوح بين (٠.٨٤ ❖ إلى ٠.٩٦ ❖) صادقة لما معاملات اتساق داخلي مرتفعة جدا ودالة عند مستوى معنوية (❖❖) (٩٩٪) وبذلك تعتبر محاور أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

• ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة البحث من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

• معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٤):

جدول (٤): معاملات ثبات التجزئة النصفية لأداة البحث

التجزئة النصفية	عدد العبارات	كروباخ α	معامل تصحيح سيبرمان
النصف الأول	١٦	٠,٧٤	٠,٨٧
النصف الثاني	١٥	٠,٧٦	

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (٤) ، بأن معاملات ثبات التجزئة النصفية لأداة البحث (٣١ فقرة) ، تساوي (٠,٧٤) للنصف الأول وعدد فقراته (١٦) والثاني يساوي (٠,٧٦) وعدد فقراته (١٥) وأن معامل تصحيح سيبرمان بواقع (٠,٨٧) وهي جميعها معاملات ثبات مرتفعة ودالة على قوة ورسانة فقرات أداة البحث .

جدول (٥): يوضح نتائج ثبات كرونباخ ألفا على نطاق الاستبانة ومحاورها الثلاثة

م	المحور	عدد العبارات	كروباخ α
١.	تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات قبل حدوثها	١٠	٠,٥٨
٢.	تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمات	١٣	٠,٧٠
٣.	تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات بعد حدوثها	٨	٠,٦٥
٤.	ثبات أداة البحث ككل	٣١	٠,٨٦

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٥) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا على نطاق محاور أداة البحث تتراوح بين (٠,٥٨ ، ٠,٧٠) ، وعلى نطاق الاستبانة بصورة كلية فإن معامل الثبات يساوي (٠,٨٦) ، وبناءً على ذلك فإن جميع معاملات ثبات كرونباخ ألفا تعتبر دالة إحصائياً ، وبناءً على ذلك فإن الاستبانة تعتبر صادقة وأنها سوف تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها في بيئة أخرى مماثلة من حيث الزمان والمكان.

• مقياس أداة البحث :

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثي والمكون من ثلاثة استجابات وهي : (٣) دائماً ، (٢) أحياناً ، (١) نادراً ، . للإجابة عن فقرات محاور أداة البحث، ولحساب مستوى أو واقع كل فقرة لأداة البحث بناءً على متوسط كل فئة ، قامت الباحثة بحساب المدى كما يلي: المدالفئة = برقيمة للمقياس - أصغر قيمة للمقياس) من فئات الإجابة = ٣ - ١ = ٢

طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات = ٠,٦٧ ، وبناءً عليه، يكون توزيع متوسط الفئات لمستوى كل ممارسة كالتالي:

جدول (٦): توزيع فئات مقياس ليكرت الثلاثي لمستوى الأداء حسب المتوسط والوزن النسبي

مدى المتوسط	الوزن النسبي من	إلى أقل من	مستوى الاستجابة
١ إلى أقل من ١,٦٧	٣٣%	٥٦%	نادراً
١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤	٥٦%	٧٨%	أحياناً
٢,٣٤ إلى أقل من ٣	٧٨%	١٠٠%	دائماً

• نتائج البحث :

تناولت الباحثة في هذا الفصل تحليل وتفسير نتائج البحث في سياق الإجابة على التساؤلات التالية

- ◀ ما دور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها بمحاييل عسيرة؟
- ◀ ما دور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها بمحاييل عسيرة؟
- ◀ ما دور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها بمحاييل عسيرة؟
- ◀ وللإجابة على هذه التساؤلات ، لجأت الباحثة إلى حساب المتوسط والوزن النسبي والانحراف المعياري ومؤشرات اختبار(ت) لمعنوية متوسط كل فقرة من فقرات الاستبانة عن المتوسط الفرضي لأداة البحث والذي يساوي(٢)، فإذا كانت قيمة(ت) دالة على وجود فروق بإشارة موجبة، كان ذلك دلالة على أن الفقرة تمارس (دائماً) من جانب المديرات ، أما إذا كانت قيمة(ت) غير دالة على وجود فروق، كان ذلك دلالة على أن الفقرة تمارس (أحياناً) لأن ذلك سيكون دال على أن وجهة نظر عينة البحث لا تختلف عن متوسط الأداة (٢) والتي تعني أحياناً، أما إذا كانت قيمة(ت) سالبة ودالة ، فإن ذلك إشارة على أن ممارسة الفقرة أقل من المتوسط الفرضي(٢) والتي تعني أنها تميل نحو (نادراً) والنتائج كانت كالتالي:

جدول (٧): المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعنويّة (ت) - لواقع دور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمات قبل حدوثها بمحايل عسير

ترتيب الأهمية	مضمون الفقرة وترتيبها الاستيعاب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ت	الدلالة
١	١- تتنبأ بحدوث الأزمات.	٢.٦٣	٠.٦١	٨٨%	٥.٨٥	٠.٠٠٠
٢	٤- تخصص إشارات الإنذار المبكر لحدوث الأزمات.	٢.٤١	٠.٧٦	٨٠%	٣.٠٤	٠.٠٠٥
٣	٣- تشارك أهل العلم والخبرة في إدارة الأزمات.	٢.٣٨	٠.٧٥	٧٩%	٢.٨٢٣	٠.٠٠٨
٤	٧- تنسق بين خدمات المجتمع (الشرطة، المطافئ، المستشفى...).	٢.٣٤	٠.٧٥	٧٨%	٢.٦٩	٠.٠١٤
٥	٦- تتعرف على الموصفات اللازمة في فريق إدارة الأزمات.	٢.٣٤	٠.٦٥	٧٨%	٢.٩٧٨	٠.٠٠٦
٦	٢- تحدد الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات.	٢.٢٨	٠.٦٨	٧٦%	٢.٣٢٩	٠.٠٢٧
٧	٩- ترتيب العوامل المشتركة المؤثرة اللازمة حسب خطورتها.	٢.٢٥	٠.٨٠	٧٥%	١.٧٦١	٠.٠٨٨
٨	١٠- تشكلاولى:عمل مؤقت لإدارة أزمة محددة.	٢.١٩	٠.٨٢	٧٣%	١.٢٩٣	٠.٠٢٦
٩	٥- تجري تجارب فرضية لاحتمال حدوث أزمة.	٢.١٩	٠.٦٤	٧٣%	١.٦٤٦	٠.١١٠
١٠	٨- تحدد الوقت المناسب لمواجهة الأزمات.	٢.١٦	٠.٧٢	٧٢%	١.٢٢٢	٠.٠٣٦
	المتوسط العام	٢.٣٢	٠.٧٢	٧٧%	٢.٥٥	٠.٠٧

• فيما يتعلق بواقع دور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها بمحايل عسير ، تؤكد المؤشرات الإحصائية للجدول (٧) وبناءً على مؤشرات الجدول (٦)، على النتائج التالية:

◀◀ المرتبة الأولى : يأتي بها مضمون الفقرات (١، ٤، ٣، ٧، ٦) بمتوسطات تتراوح بين (٢.٦٣، ٢.٤١، ٢.٣٨، ٢.٣٤، ٢.٣٤) ومع أوزان نسبية تعكس نسبة موافقة عينفقرة٢٢ على مضمون وأهمية كل فقرة ، والتي تتراوح بين (٨٨٪، ٨٠٪، ٧٩٪، للجدول (٦))، وبمقارنة هذه المؤشرات بفئات المتوسط والوزن النسبي للجدول (٦) نجدها تنحصر بالفئة الثالثة للمتوسط (٢.٣٤ إلى ٣) أو وزن نسبي (٧٨٪ إلى ١٠٠٪) وهي مؤشرات تؤكد على أن هذه الفقرات تمارس دائماً من جانب المديرات وتجد أهمية كبيرة من وجهة نظر عينة البحث، وأن قيم (ت) نجدها مرتفعة ودالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) (٠.٠٥)، أي أن الممارسة بصورة دائمة لهذه الفقرات مؤكدة بحدود ثقة (٩٩٪) (٩٥٪).

◀◀ المرتبة الثانية : يأتي بها مضمون الفقرات (٢، ٩، ١٠، ٥، ٨) والتي حصلت على متوسطات تتراوح بين (٢.٢٨، ٢.٢٥، ٢.١٩، ٢.١٦) وأوزان نسبية تتراوح بين (٧٦٪، ٧٥٪، ٧٣٪، ٧٣٪، ٧٢٪) وبمقارنة هذه المؤشرات بفئات المتوسط والوزن النسبي للجدول (٦) ، نجدها أنها تنحصر ضمن مؤشرات الفئة الثانية للمتوسط (١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٤) ووزن نسبي بين (٥٦٪ إلى أقل من ٧٨٪)، وهي مؤشرات تؤكد على أحياناً ممارسة هذه الفقرات يعتبر أحياناً ، كما أن جميع مستويات الدلالة لقيم (ت) نلاحظ أنها في معظمها (<٠.٠٥) وهي غالعام: على وجود فروق من المتوسط الفرضي لأداة البحث (٢) والذي يعني أحياناً .

◀◀ المتوسط العام : والذي يساوي (٢.٣٢) مع وزن نسبي (٧٧٪) وهي من مؤشرات الفئة الثانية للمتوسط (١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٤) ووزن نسبي بين (٥٦٪ إلى أقل من ٧٨٪)، وهي تؤكد بذلك على أن وجهة نظر عينة دلالة حول دور مديرات رياض

الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها بمحايل عسير يعتبر بصورة عامة يمارس أحيانا بالرغم من وجود بعض العناصر تمارس بصورة دائمة، كما أن قيمة (ت = ٢,٥٥) مع مستوى معنوية ($0,05 < 0,07$) دال على فئة المتوسط (٢) والتي تعني أن مستوى الممارسة يعتبر بصورة عامة أحيانا.

جدول (٨): المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعنوية (ت) - لدور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها بمحايل عسير؟

الترتيب الأهمية	مضمون الفقرة وترتيبها الاستبانت	المتوسط	الانحراف العصاري	الوزن النسبي	ت	الدلالة
١	١- توضيح حجم الأزمة لفريق العمل.	٢,٧٥	٠,٦٢	٪٩٢	٦,٨٢	٠,٠٠٠
٢	٧- تتخذ قرارات سريعة وحاسمة ومناسبة لمواجهة الأزمة	٢,٤١	٠,٧١	٪٨٠	٣,٢٣	٠,٠٠٣
٣	٣- تفوض الصلاحيات لفريق عمل إدارة الأزمة	٢,٣٨	٠,٦٦	٪٧٩	٣,٢٢	٠,٠٠٣
٤	٤- تتواصل مع مديرات رياض الأطفال	٢,٣٤	٠,٧٩	٪٧٨	٢,٤٧	٠,٠٠٢
٥	٦- تطالب الجهات المسؤولة بالتفويض التام لإدارة الأزمات	٢,٢٥	٠,٨٠	٪٧٥	١,٦٦	٠,٠٠٩
٦	٢- تشكل فريق عمل لتهدئة الأزمة	٢,٢٥	٠,٧٢	٪٧٥	١,٩٧	٠,٠٠٦
٧	٨- تتبنى سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة	٢,٢٥	٠,٦٦	٪٧٥	١,٨٦	٠,٠٠٧
٨	١٢- تطبيق اللوائح والأنظمة المتعلقة بالأزمة بحزم	٢,٢٢	٠,٨٣	٪٧٤	١,٤٩	٠,٠١٥
٩	١٣- يتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة والروضة في أحسن حال	٢,٢٢	٠,٨٧	٪٧٤	١,٤٢	٠,٠١٧
١٠	١١- توقف التدهور للتقليل من الخسائر الناجمة عن الأزمة	٢,٢٢	٠,٧٥	٪٧٤	١,٦٥	٠,٠١١
١١	٥- تعود لبرامج وخطط جاهزة لإدارة الأزمات	٢,١٩	٠,٨٢	٪٧٣	١,٢٩	٠,٠٢١
١٢	٩- تتابع مدى التزام كل عضو في فريق العمل	٢,١٣	٠,٧٩	٪٧١	٠,٨٩	٠,٠٣٨
١٣	١٠- تجد صعوبة في مواجهة الأزمة داخل الروضة لقصور أداء الفريق	٢,٠٦	٠,٨٠	٪٦٩	٠,٤٤	٠,٠٦٦
	للتوسط العام	٢,٢٨	٠,٦٦	٪٧٦	٢,١٩	٠,١٥

• فيما يتعلق لدور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها بمحايل عسير، تؤكد المؤشرات الإحصائية للجدول (٨) وبناءً على مؤشرات الجدول (٦)، على النتائج التالية:

◀ المرتبة الأولى: يأتي بها مضمون الفقرات (١، ٧، ٣، ٤) بمتوسطات تتراوح بين (٢,٧٥، ٢,٤١، ٢,٣٨، ٢,٣٤) ومع أوزان نسبية تعكس نسبة موافقة عينة البحث فقراً، أهمية كل فقرة، والتي تتراوح بين (٩٢٪، ٨٠٪، ٧٩٪، ٧٨٪) وبمقارنة هذه المؤشرات بفئات المتوسط والوزن النسبي للجدول (٦) نجد أنها تنحصر بالفئة الثالثة للمتوسط (٢,٣٤ إلى ٣) أو وزن نسبي (٧٨٪ إلى ١٠٠٪) وهي مؤشرات تؤكد على أن هذه الفقرات تمارس دائماً أثناء حدوث الأزمة بمحايل عسير، وأن قيم (ت) نجد أنها مرتفعة ودالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) (٠,٠٥)، أي أن الممارسة بصورة دائمة لهذه الفقرات مؤكدة بحدود ثقة (٩٩٪) (٩٥٪).

◀ المرتبة الثانية: يأتي بها مضمون الفقرات (٦، ٢، ٨، ١٢، ١٣، ١١، ٩، ١٠) والتي حصلت على متوسطات تتراوح بين (٢,٢٥، ٢,٢٥، ٢,٢٥، ٢,٢٥، ٢,٢٢، ٢,٢٢، ٢,٢٢، ٢,١٩، ٢,١٣، ٢,٠٦) وأوزان نسبية تتراوح بين (٧٥٪، ٧٥٪، ٧٥٪، ٧٥٪، ٧٤٪، ٧٤٪، ٧٤٪، ٧٤٪، ٧١٪، ٦٩٪) وبمقارنة هذه المؤشرات بفئات المتوسط والوزن النسبي للجدول (٦)، نجد أنها تنحصر ضمن مؤشرات الفئة الثانية للمتوسط (١,٦٧

إلى أقل من ٢,٣٤) ووزن نسبي بين (٥٦٪ إلى أقل من ٧٨٪)، وهي مؤشرات تؤكد على أن مستوى ممارسة هذه الفقرات يعتبر أحياناً ، كما أن جميع مستويات الدلالة لقيم (ت) نلاحظ أنها في معظمها (<٠,٠٥) وهي غير دالة على وجود فروق من المتوسط الفرضي لأداة البحث (٢) والذي يعني أحياناً .

◀ المتوسط العام: والذي يساوي (٢,٢٨) مع وزن نسبي (٧٦٪) وهي من مؤشرات الفئة الثانية للمتوسط (١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤) ووزن نسبي بين (٥٦٪ إلى أقل من ٧٨٪)، وهي تؤكد بذلك على أن وجهة نظر عينة دلالة حول دور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها بمحايل عسير يعتبر بصورة عامة ممارس أحياناً ، كما أن قيمة (ت = ٢,٥٥) مع مستوى معنوية (<٠,٠٥) دال على فئة المتوسط (٢) والتي تعني أن مستوى الممارسة يعتبر بصورة عامة أحياناً .

جدول (٩): المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعنوية (ت) - لدور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها بمحايل عسير

ترتيب الأهمية	مضمون الفقرة وترتيبها بالاستبانة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ت	الدلالة
١	١- تخفي ملامح الأزمة حتى لا يستفحل الخطر	٢,٥٠	0.62	٨٣٪	٤,٥٤٦	٠,٠٠٠
٢	٢- توطد الأمن والسلامة بالروضة	٢,٤٧	0.72	٨٢٪	٣,٦٩٥	٠,٠٠١
٣	٤- تعالج الآثار الناجمة من الأزمات	٢,٣١	0.77	٧٧٪	٢,١٥٤	٠,٠٣٩
٤	٣- تعمل على تجميد الأزمة عند المرحلة التي وصلت لها	٢,٢٨	0.82	٧٦٪	٢,٠٦١	٠,٠٤٨
٥	٦- ترفع الروح المعنوية للموظفات	٢,٢٥	0.75	٧٥٪	١,٨٥٦	٠,٠٧٣
٦	٧- تعلمن الأطفال وأولياء الأمور	٢,٢٢	0.76	٧٤٪	١,٦٤٨	٠,١٠٩
٧	٨- ترفع تقرير لإدارة التربية والتعليم بما حدث	٢,١٩	0.75	٧٣٪	١,٣٥٩	٠,١٨٤
٨	٥- تراجع الأداء بعد انقضاء الأزمة	٢,١٣	0.78	٧١٪	٠,٩٤١	٠,٣٥٤
	المتوسط العام	٢,٢٩	٠,٧٥	٧٦٪	٢,٢٨	٠,١٠١

• فيما يتعلق لدور مديرات رياض الأطفال الحكومية فقيرة. تعامل مع الأزمة بعد حدوثها بمحايل عسير ، تؤكد المؤشرات الإحصائية للجدول (٩) وبناءً على مؤشرات الجدول (٦) ، على النتائج التالية:

◀ المرتبة الأولى : يأتي بها مضمون الفقرات (١ ، ٢) بمتوسطات تتراوح بين (٢,٥٠) ، (٢,٤٧) ومع أوزان نسبية تعكس نسبة موافقة عينة الدراسة على مضمون وأهمية كل فقرة ، والتي تتراوح بين (٨٣٪ ، ٨٢٪) وبمقارنة هذه المؤشرات بفئات المتوسط والوزن النسبي للجدول (٦) نجدها تنحصر بالفئة الثالثة للمتوسط (٢,٣٤ إلى ٣) أو وزن نسبي (٧٨٪ إلى ١٠٠٪) وهي مؤشرات تؤكد على:، هذه الفقرات تمارس دائماً بعد حدوث الأزمة بمحايل عسير ، وأن قيم (ت) نجدها مرتفعة ودالة عند مستوى معنوية (<٠,٠١) ، أي أن الممارسة بصورة دائمة لهذه الفقرات مؤكدة بحدود ثقة (٩٩٪) .

◀ المرتبة الثانية : يأتي بها مضمون الفقرات (٤ ، ٣ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٥) والتي حصلت على متوسطات تتراوح بين (٢,٣١ ، ٢,٢٨ ، ٢,٢٥ ، ٢,٢٢ ، ٢,١٩ ، ٢,١٣) وأوزان نسبية

تتراوح بين (٧٧٪، ٧٦٪، ٧٥٪، ٧٤٪، ٧٣٪، ٧١٪)، وبمقارنة هذه المؤشرات بفئات المتوسط والوزن النسبي للجدول (٦)، نجد أنها تنحصر ضمن مؤشرات الفئة الثانية للمتوسط (١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤) ووزن نسبي بين (٥٦٪ إلى أقل من ٧٨٪)، وهي مؤشرات تؤكد على أن مستوى ممارسة هذه الفترات يعتبر أحيانا، كما أن جميع مستويات الدلالة لقيم (ت) نلاحظ أنها في معظمها قريبة أو (< ٠,٠٥) وهي غير دالة على وجود فروق من المتوسط الفرضي لأداة البحث (٢) والذي يعني أحيانا.

◀ المتوسط العام: والذي يساوي (٢,٢٩) مع وزن نسبي (٧٦٪) وهي من مؤشرات الفئة الثانية للمتوسط (١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤) ووزن نسبي بين (٥٦٪ إلى أقل من ٧٨٪)، وهي تؤكد بذلك على أن وجهة نظر عينة دلالة حول دور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها بمحايل عسير، يعتبر بصورة عامة ممارس أحيانا، كما أن قيمة (ت = ٢,٢٨) مع مستوى معنوية (< ٠,٠٥) دال على فئة المتوسط (٢) والتي تعني أن مستوى الممارسة يعتبر بصورة عامة أحيانا.

جدول (١٠): المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعنوية (ت) لترتيب الأهمية لأكثر محاور البحث ممارسة من وجهة نظر عينة البحث

م	مضمون المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات قبل حدوثها	٢,٣٢	٠,٧٢	٧٧٪	الأول
٢	تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمات	٢,٢٨	٠,٧٦	٧٦٪	الثالث
٣	تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات بعد حدوثها	٢,٢٩	٠,٧٥	٧٦٪	الثاني

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (١٠) لترتيب وجهة نظر عينة البحث على نطاق المحاور الثلاثة، بأن محور "تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات قبل حدوثها" بمتوسط (٢,٢٩)، يليه بالمرتبة الثانية محور "تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات بعد حدوثها" بمتوسط (٢,٢٩) بينما يأتي محور "تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمات" بالمرتبة الثالثة والأخيرة من حيث ممارسته من جانب عينة البحث.

جدول (١١): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات ممارسة المحاور الثلاثة

مصدر التباين	مجموع التباين	درجة الحرية	متوسطة التباين	ف	الدلالة
بين المجموعات	١٣٢٤,٦	٢	٦٦٢,٣	٤٨,٦٨	٠,٣٣
داخل المجموعات	١٣٦٥,٣	٩٣	١٣,٦		
المجموع	٢٥٩٠,٠	٩٥			

يتضح من المؤشرات الإحصائية لدلالة الفروق في مستويات ممارسة محاور البحث: المديرات، قبل المديرات، بأن قيمة (ف = ٤٨,٦٨) وهي مرتفعة جدا مع مستوى

دلالة (٠,٠٠٠) والذي يعني أن هنالك فروق واختلاف في مستويات ممارسة المحاور الثلاثة ومؤكدة بنسبة (١٠٠٪) ، ولعرفة اتجاه الفروق وتحديد أي المحاور أكثر ممارسة، لجأت الباحثة إلى استخدام أسلوب المقارنة البعيدة لشيبي Scheffee والمتضمن بالحزمة الإحصائية (SPSS) ، والجدول التالي يتضمن أهم مستويات الفروق :

جدول (١٢): المقارنة البعيدة لشيبي Scheffee لمتوسطات ممارسة المديرات باختلاف محاور البحث

بين متوسطات مستوى التعامل Scheffee مقارنة ضيفي					
المحور	المتوسط العام	المقارنة	المحور المقابل	متوسط فرق الممارسة	دلالة الفروق
محور١	23.16	محور١	محور٢	♦٤,٢٨١-	0.000
محور٢	27.44		محور٣	♦٤,٨١٣	0.000
محور٣	18.34	محور٣	محور٢	♦٩,٩٤-	0.000

يتضح من مؤشرات الجدول (١٢) بأن هنالك فروق في مستوى الممارسة والتعامل ما قبل الكارثة (محور١) وأثناء الكارثة (محور٢) وأن الفروق في مستوى الأداء يساوي (♦٤,٢٨١-) وتؤكد الإشارة السالبة للفروق بأن التعامل أثناء الكارثة (محور٢) أكبر من التعامل ما قبل حدوثها ، كما أن التعامل ما قبل الكارثة (محور١) أكبر من التعامل ما بعد الكارثة (محور٣) بفارق (♦٤,٨١٣) ، كما أن مستوى التعامل أثناء الكارثة (محور٢) أكبر من التعامل ما بعد الكارثة بفارق (♦٩,٠٩٠-) ، وأن جميع هذه الفروق دالة إحصائياً والتي تعني وجود فروق في التعامل ما قبل وأثناء وبعد الكارثة بصورة ملموسة وظاهرية، وتعزو الباحثة مستوى التعامل أثناء الكارثة أكبر من قبل وبعد الكارثة إلى أن أثناء الكارثة تتضافر كل الجهود ومن كل الجهات لرفع ما سببته الكارثة من دمار وأثر قبل أن يخضع الكل للمحاسبة والعقاب، بينما قبل وبعد الكارثة فإن الكل يتقاعس ويتباطأ عن العمل الجاد .

• مناقشة نتائج البحث

في ضوء المؤشرات إحصائية المتحصل عليها في سياق الإجابة على تساؤلات البحث، فإن الباحثة تخلص إلى النتائج التالية ،

« أولاً : فيما يتعلق بدور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها بمحايل عسير:

« هنالك مستوى تعامل بصورة دائمة وبمتوسطات تتراوح بين (٢,٦٣ ، ٢,٤١ ، ٢,٣٨ ، ٢,٣٤ ، ٢,٣٤) والتي تتمثل في: التنبؤ بحدوث الأزمة ، تشخيص إشارات الإنذار المبكر لحدوث الأزمة ، مشاركة أهل العلم والخبرة في إدارة الأزمة ، تنسيق بين خدمات المجتمع (الشرطة ، المطافئ، المستشفى ، والتعرف على المواصفات اللازمة في فريق إدارة الأزمة، وهي نتائج تتفق مع دراسة الزامل (٢٠٠٧م) ودراسة فرج (١٤٢٨هـ) .

« أشارت النتائج الإحصائية المتحصل عليها على وجود مستوى تعامل بدرجة متوسطة أو أحيانا ، بمتوسطات تتراوح بين (٢,٢٨ ، ٢,٢٥ ، ٢,١٩ ، ٢,١٩ ، ٢,١٦) ، وهي تتعلق به " تحدد الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات ، ترتب العوامل المشتركة المؤثرة اللازمة حسب خطورتها ، تشكل فريق عمل مؤقت لإدارة أزمة

محددة ، تجري تجارب فرضية لاحتمال حدوث أزمة ، تحدد الوقت المناسب لمواجهة الأزمات، وهي نتائج تتفق مع دراسة الزلضي (١٤٣٢هـ).

◀ ثانيا : فيما يتعلق بدور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها بمحايل عسير:

◀ أكدت المؤشرات الإحصائية بأن هنالك تعامل بصورة دائمة وبمتوسطات تتراوح بين (٢,٧٥ ، ٢,٤١ ، ٢,٣٨ ، ٢,٣٤) ، وقد تمثلت أهم تلك البنود والتي يتم التعامل معها دائما في : توضح حجم الأزمة لفريق العمل ، تتخذ قرارات سريعة وحاسمة ومناسبة لمواجهة الأزمة ، تفوض الصلاحيات لفريق عمل إدارة الأزمة ، تتواصل مع مديرات رياض الأطفال، وهي نتائج تتفق مع دراسة الحارثي (١٤٢٢هـ).

◀ بينما يوجد مستوى تعامل بدرجة متوسطة أو أحيانا وبمتوسطات تتراوح بين (٢,٢٥ ، ٢,٢٥ ، ٢,٢٢ ، ٢,٢٢ ، ٢,٢٢ ، ٢,١٩ ، ٢,١٣ ، ٢,٠٦) ، والتي كان من أهم تلك البنود في : " تطالب الجهات المسؤولة بالتفويض التام لإدارة الأزمات ، تشكل فريق عمل لتهئية الأزمة ، تتبنى سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة ، تطبق اللوائح والأنظمة المتعلقة بالأزمة بحزم ، تتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة والروضة في أحسن حال ، توقف التدهور للتقليل من الخسائر الناجمة عن الأزمة ، تعود لبرامج وخطط جاهزة لإدارة الأزمات ، تتابع مدى التزام كل عضو في فريق العمل ، تجد صعوبة في مواجهة الأزمة داخل الروضة لقصور أداء الفريق" ، وهي نتائج تتفق مع دراسة الشريدة والأعرجي (٢٠٠٣م).

◀ فيما يتعلق بدور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها بمحايل عسير:

◀ تشير المؤشرات الإحصائية على وجود مستوى تعامل بصورة دائمة وبمتوسطات تتراوح بين (٢,٥٠ ، ٢,٤٧) ، وهي تتعلق فقط بـ " البحث: لامح الأزمة حتى لا يستفحل الخطر ، والعمل على توطيد الأمن والسلامة بالروضة " ، وهي نتائج تتفق مع دراسة الجهني (٢٠١٠م) ، ودراسة خبراني (٢٠١٤).

◀ بينما تؤكد المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها من التحليلات الإحصائية لبنود هذا المحور، وجود مستوى تعامل بدرجة متوسطة أو يمارس أحيانا وبمتوسطات تتراوح بين (٢,٣١ ، ٢,٢٨ ، ٢,٢٥ ، ٢,٢٢ ، ٢,١٩ ، ٢,١٣) ، فيما يتعلق بـ " معالجة الآثار الناجمة عن الأزمات ، العمل على تجميد الأزمة عند المرحلة التي وصلت لها ، رفع الروح المعنوية للموظفات ، طمأنة الأطفال وأولياء الأمور ، العمل على رفع تقرير لإدارة التربية والتعليم بما حدث ، تراجع الأداء بعد انقضاء الأزمة، وهي نتائج تتفق مع دراسة اليحيوي (٢٠٠٦م) ، ودراسة العوي (١٤٢٦هـ).

◀ مستوى التعامل العام لمحاوير البحث : إن المتوسط العام (٢,٣٢ من ٣) لواقع دور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها بمحايل عسير ، و(٢,٢٨ من ٣) ، لدور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع

الأزمة أثناء حدوثها بمحاييل عسير، و(٢٠١٣*٢)، لدور مديرات رياض الأطفال الحكومية في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها بمحاييل عسير، جميعها مؤشرات إحصائية دلت على أن الصورة العامة أو أن أغلب بنود المحاور الثلاثة تجد مستوى تعامل من الدرجة المتوسطة والتي تحتاج من وجهة نظر الباحثة إلى مزيداً من تفعيل والتطوير والتحسين المستمر من جانب المديرات والعمل على إنشاء لجان تختص بالمتابعة ما قبل وأثناء وبعد حصول الكوارث، لأن الاستعداد السابق للكارثة سوف يؤدي إلى خفض مستوى الضرر أثناء حدوث الكارثة ويخفض الآثار الجانبية التي سوف تحدث ما بعد زوال الكارثة، والتي لن تأتي إلا بالمتابعة والمثابرة بعمل كل ما هو ضروري للحد أو التخفيف من أثر تلك الكوارث ما بعد حدوثها والذي من الصعوبة إعادته إلى سابق عهده ناهيك عن الخسائر المادية التي تنجم عنه، وهي نتائج تتفق مع دراسة الغامدي (٢٠٠٨م).

◀ كذلك أكدت المؤشرات الإحصائية للمقارنة بين مستويات التعامل ما قبل وأثناء وبعد الكارثة، أن هنالك فروق في مستويات الممارسة والتعامل ما قبل الكارثة (تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات قبل حدوثها) وأثناء الكارثة (تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمة) وأن الفروق في مستوى الأداء يساوي (٤٠٢٨١* -) وتؤكد الإشارة السالبة للفروق بأن التعامل أثناء الكارثة (تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمة) أكبر من التعامل ما قبل حدوثها، كما أن التعامل ما قبل الكارثة (تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات قبل حدوثها) أكبر من التعامل ما بعد الكارثة (تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات بعد حدوثها) (بفارق ٤٠٨١٣*)، كما أن مستوى التعامل أثناء الكارثة (تعامل مديرة رياض الأطفال مع إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمة) أكبر من التعامل ما بعد الكارثة (بفارق ٩٠٩٠*)، وأن جميع هذه الفروق دالة إحصائياً والتي تعني وجود فروق في التعامل ما قبل وأثناء وبعد الكارثة بصورة ملموسة وظاهرية، وتعزو الباحثة مستوى التعامل أثناء الكارثة أكبر من قبل وبعد الكارثة إلى أن أثناء الكارثة تتضافر كل الجهود ومن كل الجهات لرفع ما سببته الكارثة من دمار وأثر قبل أن يخضع الكل للمحاسبة والعقاب، بينما قبل وبعد الكارثة فإن الكل يتقاعس ويتباطأ عن العمل الجاد.

• توصيات البحث :

- ◀ إعداد وحدة نموذجية وفريق عمل مؤهل لإدارة الأزمات لتفادي الأزمات بأنواعها والتعامل معها بكل حكمة.
- ◀ إنشاء نظام وقائي داخلي فعال لإدارة الأزمات ويعمل على توفير الأمن والسلامة للعنصر البشري ومشاءات رياض الأطفال ومرافقه .
- ◀ العمل على اتخاذ الإجراءات الوقائية لتخفيف حدوث الأزمة لأن الوقاية خير من العلاج.
- ◀ نشر الوعي الثقافى لإدارة الأزمات وكيفية تنفيذ أعمال المواجهة بكل كفاءة وفاعلية.

- ◀◀ الارتقاء بمهارة وقدرات المديرات والعاملات في مواجهة الأزمات التي قد تحدث في رياض الأطفال الحكومية في أي وقت.
- ◀◀ الاهتمام بتطوير وتحسين الأساليب الفعالة التي تستخدم في مواجهة الأزمات بأنواعها المختلفة داخل دور رياض الأطفال.
- ◀◀ العمل على استخدام كل ما يلزم وضروري لضمان عدم تكرار الأزمة في المستقبل.
- ◀◀ نقل وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال مواجهة الأزمات بدور رياض الأطفال سواء أن كانت طبيعية أو نتيجة لظروف طارئة بين محافظات ومدن المملكة.
- ◀◀ عمل دورات تدريبية للمديرات والعاملات في تأمين وسلامة بيئة العمل (السلامة بمنشآت دور رياض الأطفال).
- ◀◀ العمل على الاستعانة بذوي الخبرة لتنفيذ بعض المهام التي تدخل في مجال الإعداد والتحدث داخل المواجهة للأزمات الطارئة.
- ◀◀ إنشاء وحدة تقوم بتقديم التقارير اللازمة والضرورية من وقت لآخر عن الأزمات التي تحدث داخل رياض الأطفال الحكومي وتحديد نقاط القوة والضعف أثناء التعامل معها.
- ◀◀ تسجيل أرقام هواتف الطوارئ في أماكن واضحة داخلة دور رياض الأطفال.
- ◀◀ إعداد مطويات إرشادية عن كيفية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها.

• مقترحات البحث:

- ◀◀ دراسة بعنوان: " معوقات إدارة الأزمات برياض الأطفال الحكومية".
- ◀◀ دراسة بعنوان: " الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال الحكومية لإدارة الأزمات".
- ◀◀ دراسة بعنوان: " الخصائص الديموغرافية لمديرات رياض الأطفال الحكومية وأثرها على إدارة الأزمات".

• المصادر المراجع:

• المصادر:

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

• المراجع العربية :

- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن كرم (٢٠١١). *لسان العرب*. (ط٧). بيروت: دار صادر.
- أبو سكين، نادية حسن الصفتي (٢٠١١). " دور الحضائفة ورياض الأطفال . النظرية والتطبيق " عمان: دار الفكر.
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢م). *الإدارة في الإسلام*. (ط٧). الرياض: دار الخريج .
- أبو خليل، محمد (٢٠١١م). موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها. *مجلة مستقبل التربية العربية*، ٧ (٢١)، ٣١٧.٢٥٩.

- أبو ناصر، فتحي محمد (٢٠٠٢) الأزمات الإستراتيجية وإدارة الأزمات . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- أحمد ، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢م). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج. القاهرة: دار الفكر.
- الأعرجي ، عاصم؛ والشريفة هيام (٢٠٠٣م). العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية. *البدان، علمية العلوم الإنسانية والإدارية*، ١(٤)، ٢٠٢١:٢١٩.
- بدران، شبل؛ وعمار، حامد (٢٠٠٣). القاهرة: *الأطفال في الدول العربية والأجنبية تحليل مقارن* القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٣). القاهرة: *ر الحضانة ورياض الأطفال المبادئ والأسس* " (ط ٢). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع .
- البريدي ، عبد الله عبد الرحمن (١٤٢٠هـ). *الإبداع يخلق الأزمات: رؤية جديدة في إدارة الأزمات* . الرياض: بيت الأفكار الدولية.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤). *إدارة الأزمات " التخطيط لما قد لا يحدث"* . (ط ٢). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- جمعة، شيماء أحمد (٢٠١٢م). *تصور مقترح لمراكز التربوية، إدارة الأزمات بمرحلة رياض الأطفال* . رسالت ماجستير منشورة ، العلوم التربوية، كلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد.
- الجهني، عبد بن مسعود (٢٠١٠م). *أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع* . مشروع بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية جامعة الملك عبد العزيز.
- الحارثي، مستور (١٤٢٢هـ). *الأساليب المتبعة لدى مدي، كلية تاراس مدينة جدة نظرهم، مل مع الأزمات من جهة نظرهم* . رسالت ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى .
- الحريري، رافدة (٢٠٠٢م). *نشأة رياض الأطفال*. عمان: مكتبة الصيكان.
- حمدان، محمد (٢٠٠٦م). *مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها*. عمان: دار كنوز المعرفة.
- خبراني، علي بن طارش (٢٠١٤م). *أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس*. رسالت ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الخضيري، محسن أحمد (د.ت): *إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية* . (ط ٢). مكتبة مديولي .
- العين، نة؛ هند ماجد (٢٠٠٠). *إدارة رياض الأطفال* " . العين: دار الكتاب الجامعي.
- الرالصاح. بن أبي بكر (٢٠١١). *مختار الصحاح* . بيروت: المكتبة العنصرية. الزاملي ، علي وآخرون (٢٠٠٧م). *الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ٣(٨). ص ٦٣-٨٤.
- الزلفي، ولي صالح (١٤٣٢هـ). *إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف*. رسالت ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- بيروت، ان؛ فهد أحمد (١٩٩٩م). *مختصر صحيح البخاري المسمى " التجويد الصريح لأحاديث الجامع الصحيح"* . بيروت: دار الكتاب العربي.
- العجمي، تربوية. سان حسن (٢٠١٠م). *الإدارة التربوية* . عمان: عمان: دار المسيرة منشورة، ري، سعد (١٤٢٤هـ). *دور الإدارة المدرسية في ضبط سلوك طلاب الثانوية العامة في المدارس الحكومية بمدينة جدة* . رسالت ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

- العويبي، فوزية (منشورة)، *مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- عيسى، إيصال (٢٠٠٥م). *توجيهية التعليم في الطفولة المبكرة*. بيروت: دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر.
- عيسى، نصار (٢٠٠٥) "معايير تقويم أداء مديري المدارس". المجلة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم، مجلة كلية التربية، العدد (١٢)
- الغامدي، منى بنت مستور (٢٠٠٨م). *المكرمة. قيادي لشرفت الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقه عسير*. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك خالد.
- فرج، شذى بنت إبراهيم (١٤٢٨هـ). *ممارسات مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- القحطاني، ريم (١٤٢٨هـ). *تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الأزمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات بالعاصمة المقدسة*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- القوزي، باغيث محمد، (المدرسية: إدارة المدرسية مبادئها النظرية والعملية". (١ط). دار وائل للطباعة والنشر. - كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٣م). *سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية*. عمان: دار الفكر.
- منشورة،، ناهد بنت عبد الله (٢٠٠٦م). *إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٦). *إدارة الأزمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- اليحيى والأجنبية: نت مسلم (٢٠٠٦م). *إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة*. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ١٨٤، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

• المراجع الأجنبية :

- Adams ,C. M& Kristsonis,W . A.(2006) *An Analysis of Secondary schools Crisis Management Preparedness: National Implications*, Access date , October 12 . 2009. From:<http://www.eric.ed.gov>
- Cornell ,D & Sheras , P (1998) *Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes , Psychology the schools*. (3): 297.
- Macneil , W . K. & Topping , K. J. (2007) *Crisis Management in Schools: Evidence _ based Postvention* ,Access date . Ocotober 12 . 2009 ,from : <http://www.literacy.unisa.edu.au/jee/Issue7.htm>

