

**مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل**

**لمهارات إدارة الأزمات المدرسية**

**إعداد**

**د/ ندى زويد المطيري**

**أستاذ مساعد ادارة تربوية- كلية التربية جامعة حائل**

2020 م

### ملخص الدراسة

هدف البحث إلى التعرف على مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين إستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات البحث، ولكي يحقق البحث أهدافه استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عند جمع البيانات والمعلومات، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج من أهمها أن واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات البحث المتمثلة في النوع، والمؤهل، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات والبحوث المقترحة.

### الكلمات المفتاحية :

ممارسة - مهارات ادارة الأزمات المدرسية - قادة المدارس الثانوية

**Abstract:**

The aim of the research is to identify the extent to which high school leaders in the city of Hail practice crisis schools management skills, as well as to identify whether there are differences between the responses of the sample members due to the variables of the research. The research has reached many results, the most important of which is that the reality of the practice of high school leaders in the city of Hail crisis management skills came to a medium degree, as the results of the research showed that there are no statistically significant differences between the responses of the members of the research sample due to variables Of type, qualification, and years of experience in administrative work, and in the light of the results were presented a number of recommendations proposed research.

Keywords:

**School Crisis Management Practice - High School Leaders.**

**مقدمة:**

أصبح علم إدارة الأزمات من العلوم الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر، والذي شهد العديد من التغيرات المتداخلة، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو القومي أو المحلي، فهو إحدى علوم المستقبل، وعلم التكيف مع التغيرات، وعلم تحريك الثوابت وقوي الفعل في كافة المجالات الإنسانية، سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية أو غيرها، وهو بذلك علم مستقل بذاته، وهو في الوقت نفسه متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي نحتاجه.

ولقد نشأ مصطلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها في مجال الإدارة العامة، ليشير إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة، 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 (الغنبوصي، و سليمان، ٢٠٠٧، ٦٦).

وتشهد كافة المجتمعات ظاهرة الأزمة، ولا تكاد تخلو منها، فالمجتمعات المتقدمة تشهد عدداً من الأزمات في التعليم، وكذا المجتمعات النامية، والأمر يتوقف على نوعية هذه الأزمات ومستوياتها، إلا أن الفارق بين المجتمعات المتقدمة والنامية يكمن في كيفية مواجهة القيادة لتلك الأزمات لدرء أو التخفيف من الآثار السلبية لها (أحمد، ٢٠٠٥، ٥).

ولقد أجمع عدد من الباحثين على أن العملية التعليمية تواجه أزمات متنوعة من ملامحها زيادة الفترات الدراسية، وزيادة تسرب التلاميذ، وتخلف المناهج عن العصر، وأزمة الدروس الخصوصية، فضلاً عن اندلاع حرائق في بعض المدارس، وانتشار التدخين، والغش في الامتحانات، والعناد، والشغب أثناء الدرس، ، والكثير من الأزمات الأخرى التي يقتضي التعامل معها وجود نوع خاص من المديرين لهم قدرات معينة تمكنهم من مواجهة الأزمات والمشكلات المدرسية ببصيرة نافذة وإدراك واعٍ، وقدرة على ابتكار الحلول المناسبة وتنفيذها في الوقت المناسب (هلال، ٢٠٠٤، ٧٤ - ٧٥).

ولمواجهة الأزمات أساليب متنوعة منها ما هو سلبي مثل أسلوب الهروب، حيث يترك مدير المدرسة مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، ويعترف بعدم القدرة على مواجهتها مدعيًا أن السبب في ذلك الضعف

في أداء العاملين، وهناك أساليب حديثة لمواجهة الأزمات مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع طبيعة متغيراته مثل أسلوب مواجهة الأزمات بطريقة علمية منظمة، وأسلوب فريق العمل حيث يتعاون الجميع في مواجهة الأزمة فلكل عضو مهامه التي يقوم بها، وأسلوب احتواء الأزمة ويتم من خلاله حصر الأزمة وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، والعمل على امتصاص الضغوط المولدة لها، ومن ثم إقادها قوتها التدميرية (هلال، ٢٠٠٤، ١١٦-١١٧).

ويشير (أحمد، ٢٠١٢، ٢١٣-٢١٤) إن الاتجاهات التربوية الحديثة تؤكد الحاجة إلى قائد تربوي بدلاً من مدير تربوي فقط يؤثر في سلوك الهيئة التدريسية والتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع المحيط بالمدرسة ويشرف على النشاطات التعليمية والتربوية، ويتوقف نجاح المدرسة على مدى قدرات المدير في قيادة وإدارة المدرسة بطريقة حديثة وإمكانياته في التعامل مع الأزمات التي قد تنشأ في المدارس أو محتمل حدوثها وفق متطلبات العصر في التعامل الجيد والحكيم مع الأزمات وكيفية إدارتها، إذ إن حدوث الأزمات في هذا العصر أمر محتمل وواقع حتمي تواجهه المدارس وتؤثر على سلامة الأفراد والممتلكات.

ويرى كل من (المهدي و هيبه، ٢٠٠٢، ١٧٦) إنه لم يعد كافياً للمدير التفكير في التصرف عند حدوث الأزمات بل التوقع والتخطيط والإعداد لمواجهةها وأن يكون أكثر قدرة على تجاوز الأزمة بسرعة وفاعلية وذلك من خلال امتلاك مهارات وتبني استراتيجيات قادة على مواجهة الأزمات. ولقد أشارت دراسة (اليحيوي، ٢٠٠٦) إلى العديد من المهارات التي ينبغي أن تتوفر في المديرين للتعامل مع الأزمات بإيجابية مثل الخصائص الشخصية (الشجاعة، التفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة وامتلاك زمام المبادرة، والثقة بإمكانات وقدرات اعضاء فريق الأزمات، والعمل على تماسك المجموعة، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق، والثبات ورباطة الجأش في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث، وكذلك الخصائص الموضوعية (المكتسبة) المتعلقة بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب مثل: القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والقدرة على وضع السيناريوهات للتعامل مع مواقف الأزمات، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمات، وأن يكون مؤهلاً ومدرباً على اصول ومتطلباتها الرشيدة.

وقد حظى موضوع إدارة الأزمات في المدارس باهتمام كبير من الباحثين في الدول العربية والأجنبية، فقد أشارت دراسة (Trump, 2000) إلى أهمية أن تكون المدرسة على أهبة الاستعداد دائماً لمواجهة الأزمات من خلال خطة أمان مدرسية تشمل التنسيق مع المجتمع واختيار المنهج الصحيح لضبط سلوك الطلاب ووجود فريق مدرب للعمل وقت حدوث الأزمات، وكذلك كشفت دراسة الفزاري (٢٠٠٣) أن ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات كانت بدرجة ضعيفة ودون المستوى المطلوب، ويؤيدها نتائج دراسة كل من الشريدة، والأعرجي (٢٠٠٣) التي أثبتت أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات كانت بدرجة متوسطة، أما (Herman, 2004) فقد أشار إلى دور المديرين في حل الأزمات وأشار إلى خطوات إرشادية لمساعدة المديرين في وقت الأزمات، ووضع إستراتيجية لإدارة الأزمات في المدارس.

في ضوء ما سبق فقد جاء البحث الحالي استجابة لما تتعرض له المدارس من أزمات؛ لأن الحاجة أصبحت ملحة لتبني قادة المدارس لمهارات فعالة في إدارة الأزمات في المدارس؛ لتسهم في التعامل مع هذه الأزمات وعدم السماح بامتدادها أو تطورها، فالمشكلة ليست تحديد الأزمة بحد ذاتها وإنما تحديد مستوى ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية لمهارات إدارة الأزمات المدرسية في حالة وجود أزمات داخل المدرسة .

#### - مشكلة البحث:

على الرغم من الاتفاق على خطورة الأزمات المدرسية وتداعياتها على استقرار وتحقيق أهداف العملية التعليمية داخل المدرسة؛ إلا أنه من الملاحظ تزايد وتسارع ظهور تلك الأزمات في المدارس السعودية، وخصوصاً المرحلة الثانوية منها، واللجوء إلى التعامل معها إلى الطرق والأساليب التقليدية.

ولقد أشارت نتائج العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت على البيئة السعودية مثل دراسة الشريدة والأعرجي (٢٠٠٣) إلى أهم الأسباب في ذلك يرجع إلى ضعف مستوى الوعي لدى القيادات المدرسية، وعناصر العملية التعليمية بمستوياتها المختلفة بأهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسة التعليمية، وافتقاد تلك القيادات لمهارات إدارة الأزمة.

وقد لاحظت الباحثة من خلال زيارة بعض المدارس الثانوية ومن خلال القيام بدراسة استطلاعية بتطبيق استبانة عن إدارة الأزمات ( ملحق ١ ) ومن نتائج الاستبانة تبين من آراء بعض المديرين أن هناك قصورا في فهم لمسمي إدارة الأزمات ووجود خلل ناتج عن فقدان استراتيجية واضحة ومنظمة لدى المديرين للتعامل مع الأزمة المدرسية، حيث عادة ما تتكرر الأزمات بدون إيجاد وسيلة لعدم تكرارها والتخفيف منها أو وقايتها، ويقف مدير المدرسة الثانوية حائرا في إيجاد الحل.

كما لاحظت الباحثة أيضا افتقار معظم المدارس إلى فريق عمل متخصص في إدارة الأزمات خاصة مثل العنف المدرسي بين الطلاب، والغش في الامتحانات، والعبارات الهابطة، وظهور ظواهر انحرافية مثل المخدرات والتسرب المدرسي دون علم الأسرة، والكوارث الطبيعية كالحرائق وسيول نتيجة للأمطار التي قد تؤدي إلى انهيار المباني المدرسية، ومشكلات البيئة المدرسية من تهوية وإضاءة، وكل هذا يحتاج إلى رؤية تخطيطية استراتيجية ومهارات خاصة لقادة المدارس للتعامل مع الأزمات.

وعلى ذلك فيمكن تحديد مشكلة البحث الحالي بطرح السؤال الرئيس التالي:

**ما مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ؟**

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس الفكرية لمهارات إدارة الأزمات المدرسية في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، وذلك من وجهة نظرهم؟
٣. هل هناك اختلاف في درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية يعزى إلى المتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الإداري؟

**- أهداف البحث:**

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية لمهارات إدارة الأزمات المدرسية في الفكر الإداري المعاصر.

٢. التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

٣. إلقاء الضوء على أهم الممارسات لقادة المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية تبعاً لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الإداري.

#### - أهمية البحث:

تتحدد أهمية البحث في النقاط التالية:

١. أهمية مرحلة التعليم الثانوي فهي تمثل مرحلة المراهقة وما لهذه المرحلة من خصوصية وأزمات تختلف عن المراحل الأخرى.
٢. يناقش قضية هامة في مجال إدارة المؤسسة التعليمية من خلال إدارة الأزمات، وهو من مداخل الإدارة الحديثة ليقدم حلولاً للمشاكل الناتجة عن التقدم التكنولوجي والانفجار والتطور المعرفي.
٣. قد يسهم هذا البحث في التوصل إلى أفضل المتطلبات التي يحتاجها مديرو المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية.
٤. قد يفيد نتائج هذا البحث قيادات وزارة التربية ومخططي التعليم بالمملكة العربية السعودية في توجيه جهودهم نحو تطوير كفايات مديري المدارس للتعامل مع الأزمات الطارئة.
٥. قد يفتح البحث الحالي آفاق جديدة لدراسات أخرى للباحثين حول إدارة الأزمات في مراحل التعليم المختلفة وخاصة مرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية.

#### - حدود البحث:

- تتمثل حدود البحث الحالي فيما يلي:
- حدود موضوعية:** اقتصر البحث الحالي على التعرف على مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية.
- حدود بشرية:** تشمل على بعض قادة المدارس الثانوية بحائل.
- حدود جغرافية:** أجريت هذه الدراسة بحائل في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية:** طبق البحث الحالي خلال العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م.



**- منهج البحث:**

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، والمنهج الوصفي هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا وتحليلها وتفسيرها، ويعبر عنها كفيًا بوصفها وبيان خصائصها، وكميًا بإعطائها وصفًا رقميًا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات، عبد الحق، ٢٠٠٩، ٥٤).

ويطبق المنهج الوصفي في البحث الحالي على النحو التالي:

١. جمع وتحليل البيانات والمعلومات المرتبطة بمهارات إدارة الأزمات والكوارث في الفكر الإداري المعاصر.

٢. الوقوف على واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

٣. التوصل إلى بعض المقترحات التي من شأنها تحسين ممارسة قادة المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية .

**- مصطلحات البحث:****(١) الأزمات المدرسية (Crisis school):**

الأزمة في اللغة جمعها (أزمات، إزم، أوزام)، وتعنى الشدة والقط، والضييق، يقال: (أزمت) عليهم السنة أزمًا أي اشتد قحطها، وتأزم أي اصابة أزمة، ويقال أزمة سياسية، أزمة مالية، أزمة اقتصادية، أزمة تعليمية، وأزمة مرضية، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم (الرزاي، ٢٠٠١، ١٥).

ومصطلح الأزمة (Crisis) في الإنجليزية مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide) ويعني اللحظة الحاسمة أو ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، وغالبًا ما ينتج عنها تغير كبير (جبر، ٢٠٠٠، ٦٦).

ويعرف (الخضيري، ٢٠٠٣، ١١٥) الأزمة اصطلاحاً بأنها حالة توتر ونقطة تحول يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، شركة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج.

وتعرف الأزمات المدرسية إجرائياً في البحث الحالي : بأنه حالة من التوتر والتأزم نتيجة حدوث حدث مفاجيء يؤدي الى عدم الاستقرار لدى المنتسبين للمدرسة وتتسم بعدم التوازن داخل المدرسة وتستلزم مواجهة من قبل قادة المدارس الثانوية بحائل لمواجهتها والسيطرة عليها لنفاذي تكرارها مرتقانية .

## ٢) مهارات إدارة الأزمات المدرسية (School Crisis Management Practice):

يعرف (كامل، ٢٠١٢، ٨٣) مهارات إدارة الأزمات المدرسية بأنها مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي يقوم بها متخذ القرار في ضوء ما لديه من معلومات للتغلب على حدث مفاجيء يؤدي إلى عدم الاستقرار لدى الأفراد أو الجماعات مما يندز بوجود مجموعة من التهديدات والمخاطر، تتطلب سرعة التدخل لمواجهة الأزمة والسيطرة عليها، وأخذ الاحتياطات الملائمة لنفاذي حدوثها مرة أخرى في الحاضر والمستقبل.

وتعرف مهارات إدارة الأزمات المدرسية إجرائياً في البحث الحالي : بأنها قدرة قادة مدارس المرحلة الثانوية بحائل على التنبؤ بالأزمات المدرسية المحتملة والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها بحكمة وكفاءة عند وقوعها واستخدام بدائل مختلفة لمواجهتها بأسلوب إداري يحتوى العديد من الكفايات والمهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة والحد من نفاقمها من خلال استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها.

### ◆ الاطار النظري والدراسات السابقة :

### ◆ أولاً : الاطار النظري :

### الأزمات المدرسية (المفهوم ، تصنيفها ، اساليب مواجهتها)

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.

ولما للأزمات ومواجهتها وإدارتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة، فعليه سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم الأزمة بشكل عام من حيث مفهومها، وأنوعها، وأسباب نشوئها، ثم يعرض لمفهوم إدارة الأزمات، ومراحلها، وأسبابها، ومهاراتها، وعوامل نجاحها، ومعوقاتها، وفيما يلي تفصيل ذلك.

### (١) مفهوم الأزمة:

يعرف نورمان (Norman, 2000, 6) الأزمة بأنها نقطة تحول أو موقف مفاجيء يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة. أما مورو وكوتمان (Muro & Kottman, 2005, 34) فقد تناولوا مفهوم الأزمة من خلال تأثيرها على الأفراد على أنها نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر سلبياً على قدرة الفرد في التفكير، والتخطيط، والتعامل بفعالية مع هذه المواقف.

ويرى (آل سعود، ٢٠٠٦، ٧١) أن الأزمة عبارة عن حدث أو موقف مفاجيء يحمل في طياته تهديداً ما للكيان الإداري ويحتاج إلى جملة إجراءات سريعة وفعالة لتجاوزه أو على الأقل للتقليل من آثاره السلبية.

يتضح مما سبق أن هناك عناصر مشتركة في تعريف مفهوم الأزمة تتلخص فيما يلي:

أن الأزمة تحدث نتيجة لظروف مفاجئة وغير متوقعة.

أن الأزمة تؤثر على قدرة الفرد على التعامل معها بفعالية.

أن الأزمة تشكل تهديداً لسير العمل في المنظمة أو المؤسسة.

أن الأزمة تتطلب التدخل واتخاذ القرار المناسب خلال فترة قصيرة.

### (٢) أنواع الأزمات:

تتعدد الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة المجتمعية أو أحد مكوناتها، وتتنوع سواء كانت فرداً أو شركة أو مدرسة أو حتى المجتمع بأكمله، وقد أتفق كل من (إبراهيم أحمد أحمد،

٢٠٠٢، ٣١)، و(المهدي و هيبه، ٢٠٠٢، ١٦٥)، و(عبد الله، ٢٠٠٣، ٢٦٣ - ٢٦٤) على تصنيف الأزمات وفقاً لعدد من المعايير، وهي كما يلي:

١. حسب شدة أثرها، وتنقسم إلى:
  - أزمات شديدة الأثر (عنيفة): وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها.
  - أزمات محدودة الأثر (هادئة): وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها.
٢. حسب المستوى، وتنقسم إلى:
  - أزمات محلية: وهي الأزمات التي تؤثر دولة محددة دون غيرها، وتتطلب معالجة محلية.
  - أزمات إقليمية: وهي الأزمات التي تؤثر على إقليم معين من العالم أو عدد من دول في منطقة ما مثل أفريقيا، منطقة الشرق الأوسط، أو منطقة البحر الكاريبي، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
  - أزمات عالمية (دولية): وهي الأزمات التي تؤثر على العالم كله، وتتعلق بعدة دول محلية وبعيدة، وتتطلب معالجة وجهوداً دولية مثل الحروب.
٣. حسب المصدر، وتنقسم إلى:
  - أزمة مصدرة: من بلد لآخر، أو من مؤسسة لأخرى.
  - أزمة لها جذورها: في مؤسسة أو بلد ما.
٤. حسب البعد الزمني، وتنقسم إلى:
  - أزمات متكررة الحدوث: أي أزمة ذات طابع دوري، وبالتالي فلها مؤشرات إنذار مبكر يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة وإمكانية توقع حدوثها.
  - أزمات مفاجئة: وهي التي تحدث بشكل مفاجيء ودون سابق إنذار وبطريقة عشوائية وغير متكررة، وبالتالي يصعب توقع حدوثها.
٥. حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة، وتنقسم إلى:
  - أزمات داخلية: متعلقة بالعاملين بالمدرسة والطلاب.
  - أزمات خارجية: متعلقة بالإدارة التعليمية أو أولياء الأمور.

**٦. حسب المدة، وتنقسم إلى:**

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

**٧. حسب سبب حدوثه، وتنقسم إلى:**

- أزمات طبيعية: وهي الأزمات التي لا دخل للإنسان في حدوثها أو أن دوره ضئيل وغير ظاهر، كما في حالات الزلازل والبراكين والأعاصير والجفاف والفيضانات والتغيرات المناخية.

- أزمات من صنع الإنسان: ويقصد بها كل الأزمات التي تنجم عن القرارات الخاطئة، أو غير الرشيدة وغير المسؤولة التي يتخذها الإنسان فيما يتعلق باستخدام الموارد الطبيعية، أو الإنتاج، أو الاستهلاك، وصياغة حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية، مثل التهديد بالغزو المسلح، وعمليات الإرهاب.

**٨. حسب محتوى الأزمة، وتنقسم إلى:**

- أزمات يغلب عليها الطابع المعنوي: مثل الشائعات المغرضة.
- أزمات يغلب عليها الطابع المادي: مثل حالات الخسارة بسبب حريق بالمدرسة.
- أزمات تجمع بين النوعين السابقين معاً.

**٩. حسب القصد، وتنقسم إلى:**

- أزمات عمدية: يتم حيكتها من قبل مجموعة من القوي لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمدية: وإنما تحدث نتيجة الأهمال وسوء التقدير.
- أزمات قضاء وقدر: وهي الأزمات التي لا حيلة للإنسان فيها.

**١٠. حسب مجال التنفيذ وتنقسم إلى:**

- أزمات برية.
- أزمات بحرية.
- أزمات جوية.

## ١١. حسب مدى شمولها، وتنقسم إلى:

- أزمات جزئية: وهي الأزمات التي تمس شريحة أو فئة قليلة من السكان أو جزء بسيط من النظام أو النشاط في المنظمة، ولذلك فهي عادة ما تكون أزمات محددة التأثير ولا تترك بصمات واضحة على مجمل الكيان الذي حدثت فيه.
- أزمات عامة: ويقصد بها تلك التي تمس القاعدة العريضة من السكان أو العاملين في المنظمة، وتتميز تلك الأزمات باتساع مجال التأثير وانتشاره، بحيث يمثل تهديدًا خطيرًا لكل الكيان والنظام، مثال ذلك: أزمات المياه والكهرباء والمواد الغذائية.

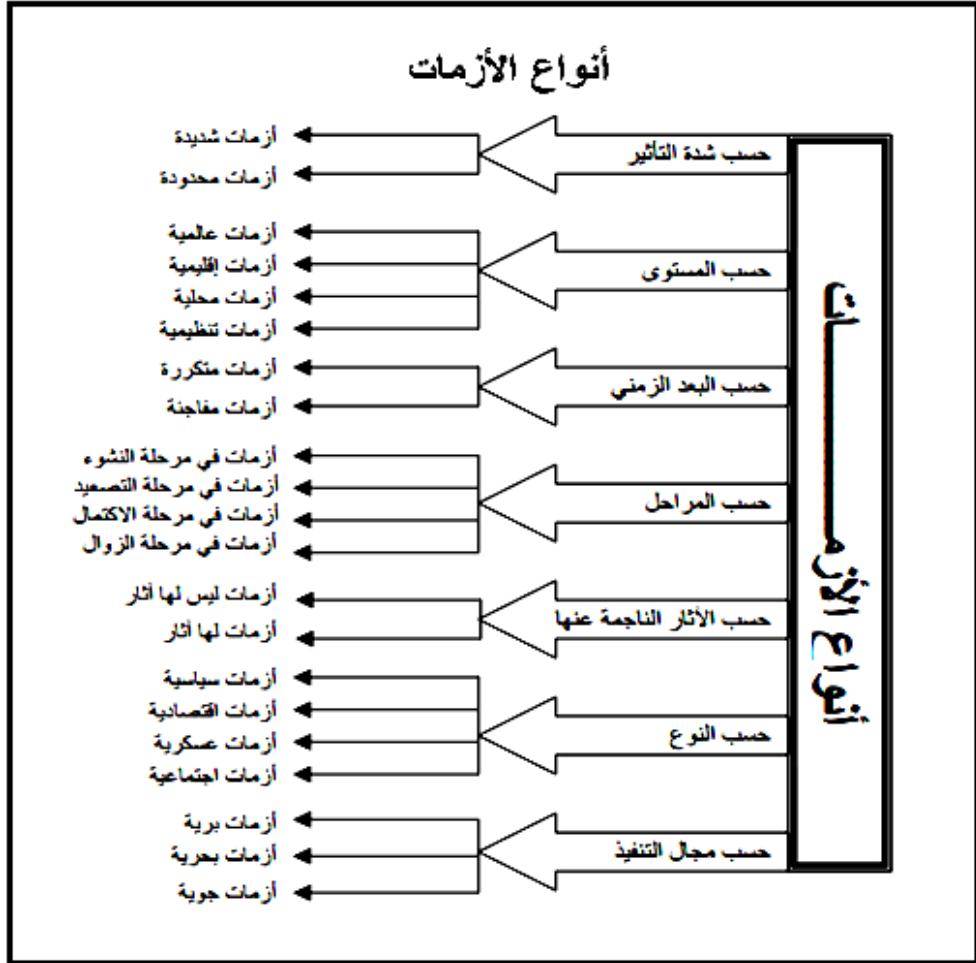
## ١٢. حسب نوع الأزمة، وتنقسم إلى:

- الأزمات الاجتماعية: وهي الأزمة التي تنبثق من البيئة الاجتماعية.
- الأزمات الاقتصادية: وهي الأزمة ذات الصبغة الاقتصادية.
- الأزمات السياسية: وهي الأزمة ذات الصبغة السياسية.
- الأزمات الأمنية: وهي الأزمة ذات الصبغة الأمنية.
- الأزمات الثقافية: وهي الأزمة التي تنبثق من البيئة الثقافية.
- الأزمات الإدارية: وهي الأزمة الناتجة عن الإهمال وسوء التشغيل وضعف الرقابة.

## ١٣. حسب مراحل التكوين، ويقسمها (الشعلان، ٢٠٠٢، ٦١ - ٦٢)، (الخصيري، ٢٠٠٣، ٧٢ - ٧٤) إلى:

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

ويوضح الشكل التالي العديد من أنواع الأزمات كما أوردها (المهدي و هيبه، ٢٠٠٢، ٦٦).



شكل (١) أنواع الأزمات

و أنه من الضروري معرفة نوع الأزمة، وذلك بسبب اختلاف السمات المميزة لكل نوع ، وهذا يفرض أسلوب ومنهج معين للتعامل مع كل نوع بما يناسبه.

**٣) أسباب نشوء الأزمات:**

تعددت آراء العلماء في تحديد أسباب نشوء الأزمات، وتباينت أفكارهم في الوصول إلى مجموعة من الأسباب المؤدية إلى خلق الأزمة، وليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الآخر، فغالبًا ما ترجع إلى عدة أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة مع بعضها البعض، ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر أولية ووسطة ونهائية تفرزها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات وعوامل تفرز مستجدات، وأيًا كان فإن هناك أسبابًا مختلفة لنشوء الأزمات منها ما يلي:

**تعارض المصالح والأهداف :**

حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف، ينشأ صراع بين الكيانات أو الأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى الأزمات، ومن أهم أسباب تعارض المصالح والأهداف انعدام الاحترام المتبادل، وعدم احترام خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية، وانعدام أدوات التنسيق كالاتجاهات واللقاءات وعدم وجود نظام للمراقبة والمتابعة والأداء (آل الشيخ، ٢٠٠٨، ٢٠).

**١. سوء الفهم:**

يحدث الكثير من الأزمات نتيجة لسوء الفهم من جانب أحد الأطراف ذات العلاقة بالأزمة، وينشأ سوء الفهم من خلال إما المعلومات المبتورة، أو التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل اتضاح حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج، ومن أسباب سوء الفهم والتقدير ما يلي: (الخصيري، ٢٠٠٣، ٢٧).

قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.

تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.

عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.

سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.

المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة.

الشك في قيمة المعلومات.



الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها.

عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة.

## ٢. الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازًا إدارة ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تنتافي مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية (العماري، ٢٠٠٣، ٢٣):

عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.

عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

عدم التوافق مع روح العصر.

سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.

قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.

عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

## ٣. الرغبة في الابتزاز:

تقوم جماعات الضغط أو جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم (الخصيري، ٢٠٠٢، ٧٦).

## ٤. سوء الإدراك:

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذته القائد (المهدي و هيبية، ٢٠٠٢، ١٧٦).

**٥. سوء التقدير والتقييم:**

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية، وينشأ سوء التقدير من خلال جانبين أساسيين هما (العماري، ٢٠٠٣، ٢٢):

- المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر ولاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

**٦. الإشاعات:**

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيرًا من الأزمات يكن مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة يؤدي إلى تفجير الأزمة (السيد، ٢٠٠٠، ٩٩).

**٧. الأخطاء البشرية:**

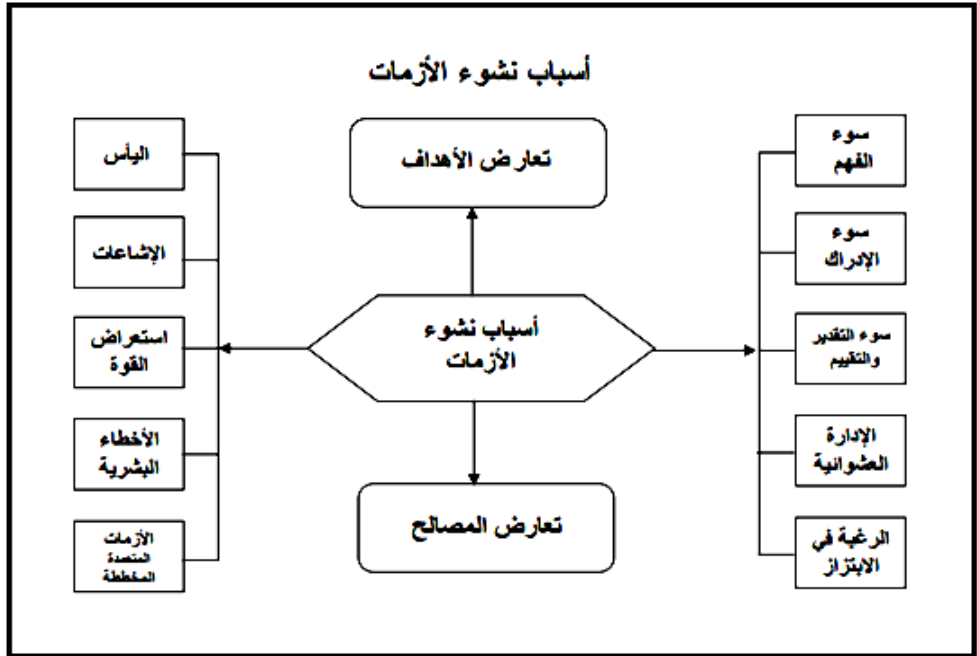
وهي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواءً أكان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل في عدم كفاءة العاملين وتفاعسهم عن العمل، واختفاء الدافعية للعمل، وقلة الخبرة، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وعدم التركيز في العمل، وكذلك إهمال التدريب (عبد الله، ٢٠٠٦، ٢٣-٢٤).

**٨. اليأس:**

وهو الأحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل ويرجع ذلك لأحد الأسباب التالية: (آل الشيخ، ٢٠٠٨، ٢١).

- تدهور في الأنظمة الإدارية، الشعور بالظلم، اتخفاض الدخل والراتب.
- عدم معالجة المنظمة لمشاكلها (القمع الإداري).
- الشعور بعدم الرغبة داخل العمل وكراهية العمل.
- ويشير (الهميم، ٢٠٠٤، ٢٠٨) إلى أن الأزمة يمكن أن تنشأ لأسباب أخرى مثل:

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.
  - أزمات نشأت بسبب تناقض وجود.
  - أزمات نشأت بسبب اختلاف دين.
  - أزمات نشأت احتقان التاريخ بترسبات الماضي.
  - أزمات نشأت ثار دولي.
  - أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.
- والشكل التالي يبين أسباب نشوء الأزمات كما أورده (الخصيري، ٢٠٠٢، ٧٧).



شكل (٢) أسباب نشوء الأزمات

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

## ٢- مفهوم إدارة الأزمات:

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات (Crisis Management) في الأصل من مجال الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، وظروف الطوارئ مثل: الزلازل، والفيضانات، والأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة (مهنا، ٢٠٠٤، ١٧). ولقد تعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الكتاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات، وأن كانت توجد بينها سمات مشتركة، ويمكن عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات على النحو التالي:

يشير (Little, 2003, 8) إلى مفهوم إدارة الأزمات بأنه عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات؛ من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، وهو نظام يطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها الطارئ؛ بهدف التحكم في النتائج، والحد من أثارها السلبية.

ويرى (عثمان، ٢٠٠٤، ١٢٣) أن إدارة الأزمات هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة؛ لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.

كما يعرفها تشيس (Chase, 2004, 34) على أنها نظام يهتم بالتنبؤ ودراسة حالات التغيير المفاجئة والطارئة على السلوك المعتاد التي تحدث في المنظمات، وتحديد أسباب ومراحل ذلك

التغيير، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغيير من خلال استغلال جميع موارد المنظمة المتاحة، لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والاستقرار من جديد. ويعرفها كل من (أحمد و الحنان، ٢٠١٥، ٤١٧) بأنها مجموعة من القرارات التي تساعد في التغلب على المشكلات والكوارث سواءً أكانت طبيعية أو بشرية ومواجهتها بأسلوب علمي من أجل تقليل آثارها السلبية والاستفادة من ايجابياتها والتي يمكن تمهيتها من خلال موضوعات الدراسات الاجتماعية.

ومن التعريفات السابقة لإدارة الأزمة ما يلي:

- الأزمة عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات.
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإداري المدربة تدريباً خاصاً لمواجهة الأزمات.
- تهدف الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً بأنها الطريقة التي يتبعها مدراء المدارس الثانوية بحائل للتغلب على الأزمات والكوارث والمشاكل التي تواجه المؤسسة التربوية، من خلال توظيف المهارات التي يمتلكها الأفراد والأساليب الإدارية الحديثة.

### ٣- مراحل إدارة الأزمات:

تمر معظم الأزمات بعدة مراحل مترابطة ومتتابعة، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتصاعد أحداثها وتتزايد بصورة سريعة مما يودي إلى صعوبة السيطرة عليها والتحكم في أحداثها، وفيما يلي بالمرحلة التي تمر بها إدارة الأزمات، فيرى (أحمد جلال عز الدين، ٢٠٠٠، ٢٩-٣٠) أن هناك ثلاث مراحل لإدارة الأزمات، وهي:

مرحلة ما قبل وقوع الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة كل الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة.

- مرحلة التعامل مع الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة اتخاذ كل الإجراءات والتدابير الكفيلة بتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الجيدة.
- مرحلة ما بعد الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة من نتائج، وهذا التكيف يجب أن يتحقق في النواحي التالية: السلوكية، النفسية، التنظيمية، المالية، لأن الهدف الرئيسي من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن.
- ويرى (الغنام، ٢٠٠٢، ٣١) أن الأزمة تمر بخمس مراحل أساسية، وهي كما يلي:
  - مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكًا كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً وهي تشبه مرحلة الميلاد.
  - مرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة، وهي تشبه مرحلة النمو والانتعاش.
  - مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة وهي تشبه مرحلة النضج.
  - مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً وهي تشبه مرحلة الانحسار.
  - مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار وهي تشبه مرحلة الاختفاء.

بينما يشير كلاً من (الشعلان، ٢٠٠٢، ٦١-٦٢)، و(الخصيري، ٢٠٠٣، ٧٢-٧٤) إلى أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

#### أ-مرحلة الميلاد (مرحلة ما قبل الأزمة):

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب، والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو تنفيس

الأزمة، وإفقاد مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدها إلى درجة الصدام العنيف.

#### ب- مرحلة النمو والإتساع (مرحلة زيادة حدة الأزمة):

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

#### ج- مرحلة النضج (مرحلة تفاقم الأزمة):

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه واتغلقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية، وبحاشية من المناققين الذين يكيلون له المديح، ويصورون له أخطائه حسنات، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي، وتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

#### د- مرحلة الانحسار والوهن (مرحلة تقلص وضعف الأزمة):

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

**هـ - مرحلة الاختفاء أو أفول الأزمة (مرحلة ما بعد الأزمة):**

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

كما أتفق عدد من الدارسين والباحثين بأن مراحل إدارة الأزمات تتمثل خمس مراحل أساسية، إذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها، وهي كما يلي:

**أ- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (Signal Defection):**

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك ترسل كل أزمة إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتاية على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارات إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد (الحملوي، ١٩٩٩، ٦٣).

**ب- مرحلة الاستعداد والوقاية من الأزمة (Exasperation/ Prevention):**

ترتبط هذه المرحلة بسابقتها، ويجب أن يتوافر لدى أفراد المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر؛ لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تتندر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديث متعددة الطوابق لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن



يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً (ريان، ٢٠٠٧، ٥٨).

### ج- مرحلة مواجهة الأزمة واحتواء الضرر والحد منها (Reactive):

تتلخص هذه المرحلة في إعداد وسائل للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة، وهذا يتطلب القيام بتنفيذ الخطط الموضوعة في المرحلة السابقة وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها (هلال، ٢٠٠٤، ٧٣).

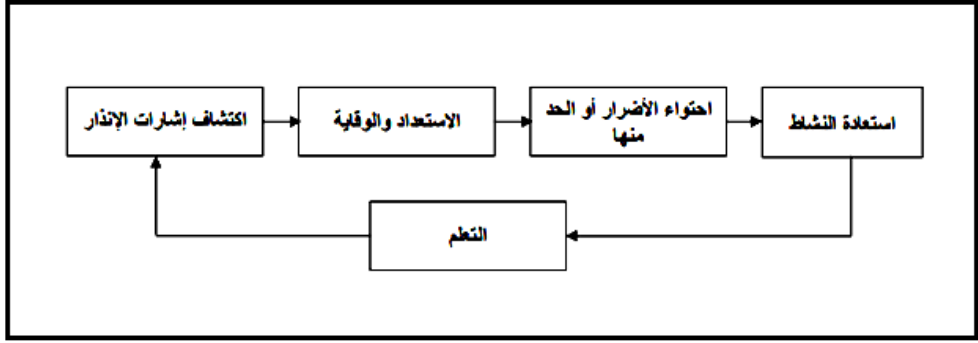
### د- مرحلة استعادة النشاط (Recovery):

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة وتم اختبارها بالفعل - قصيرة وطويلة الأجل -، وإلا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت (أحمد، ٢٠٠٢، ٣٦).

### هـ- مرحلة التعلم (الاستفادة من الأزمة) (Learning):

المرحلة الأخيرة التي تهتم بإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث تنصب هذه المرحلة على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة فيها من خلال خبرات سابقة، يعد التعلم أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع، أي استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحمله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إداء بطولات كاذبة (Pearson, 2003, 52).

والشكل التالي يوضح مراحل إدارة الأزمات كما أوردتها بيرسون (Pearson, 2003, 52).



### شكل (٣) المراحل الخمس لإدارة الأزمات

يتضح مما سبق أنه لا بد لمتخذ القرار الإداري من التعرف على مراحل الأزمة لمتابعتها والإحاطة بها، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبيه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من أثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية، كما يتضح أيضاً من خلال العرض السابق لمرحل تطور الأزمة أن هذه التقسيمات لا تختلف في شيء إلا في التسمية، أما من ناحية المضمون فهي تتفق وتتلاقى.

#### ٤ - أساليب إدارة الأزمات:

تختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية إلى إدارة الموقف، وذلك عن طريق (هلال، ٢٠٠٤، ١١٥):

- وقف التدهور والخسائر.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة، لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

ومن أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات ومواجهتها ما يلي:

#### أولاً: الأساليب التقليدية، ومنها:

وهي مجموعة من الطرق والأساليب التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تتعرض لأزمة من الأزمات، ولهذه الطرق طابعها الخاص الذي يستمد خصوصيته من خصوصية الموقف الأزموي الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات، وفيما يلي عرض لكل منها بشيء من الإيجاز (الشافعي، ٢٠٠١، ٢٠١)، (كردم، ٢٠٠٥، ٢٢٦-٢٢٧):

#### أ- طريقة إنكار الأزمة:

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

#### ب- طريقة كبت الأزمة:

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

#### ج- طريقة بخس الأزمة:

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

#### د- طريقة تنفيس الأزمة:

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

#### هـ- طريقة تفريغ الأزمة:

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

#### و- طريقة عزل قوي صنع الأزمة:

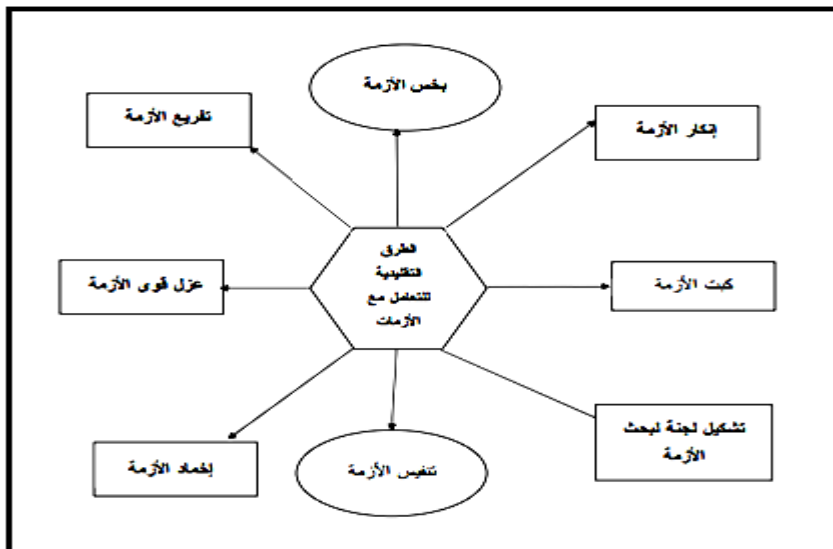
الأزمة لا تنشأ من ذاتها، ولكن بالطبع تنشأ نتيجة وجود قوي معينة عملت على إحداث الأزمة وتصعيد الضغط الأزموي حتى يأتي تأثيره في إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة.

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

#### ز- طريقة إخماد الأزمة:

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوي التي يضمها التيار الأزموي، وتصفيتها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأى مشاعر أو قيم، وعادة لا يُلجأ إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة وصلت إلى حد التهديد الخطير للكيان الإداري، وان استمرارها كفيل بانهيار بنيان الكيان الإداري.

والشكل التالي يبين الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات (من إعداد الباحث).



شكل (٤) الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات

ثانياً: الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات:

يمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري، وأصبحت الأساليب الاجتهادية غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدتها وتشابكها، ويوجد أكثر من أسلوب علمي للتعامل مع الأزمات، منها (المهدي و هيبه، ٢٠٠٢، ١٧٣):

أ- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:

حيث يتم دراسة الأزمة بشكل علمي منظم، وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد الأسباب والعوامل التي أدت إلى وجود الأزمة، وترتيبها حسب خطورتها، أو تحديد المرحلة التي وصلت إليها، ونقطة البداية لمواجهتها، والقوى المؤيدة والمعارضة للأزمة.

**ب- الدراسة التحليلية للأزمة:**

يصعب مواجهة الأزمة بشكل كلي وشامل، لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانات المتاحة، وتحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء يهدف إلى: (هلال، ٢٠٠٤، ١٢١)

- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد من الأسباب.
- دور المكون البشري والمكون الطبيعي في ظهور الأزمة.
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثيرها في اشتعال الموقف.
- تحديد الإمكانات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها.

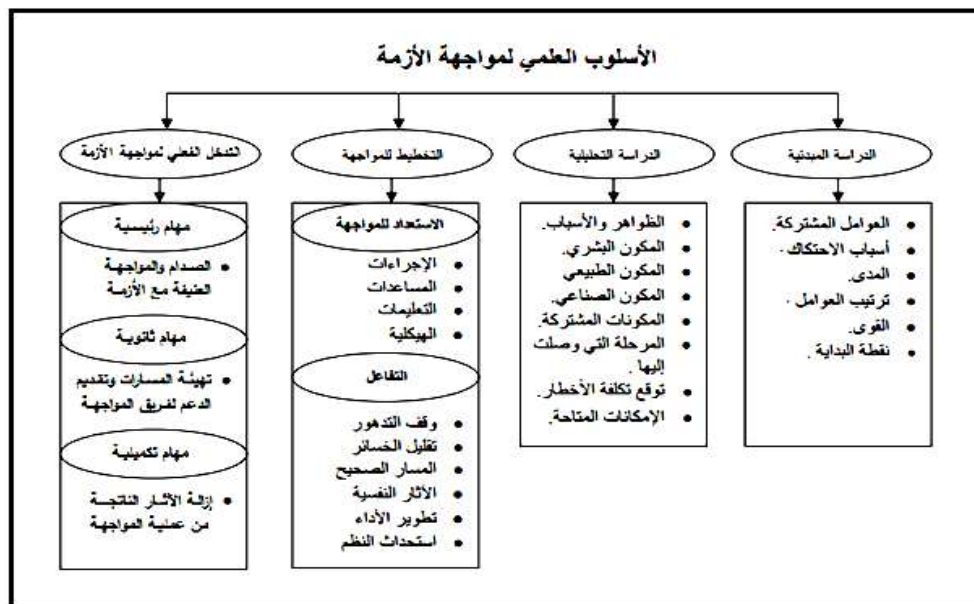
**ج- التخطيط العلمي للتعامل مع الأزمة:**

وهي محاولة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أول بأول، وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة، ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان، باعتبارها جميعاً مناطق ساخنة (أبو خليل، ٢٠٠١، ٢٨١ - ٢٨٢).

**د- التدخل الفعلي لمواجهة الأزمة:**

تتضمن معالجة الأزمة مهامًا أساسية، وأخرى ثانوية وتكميلية، تتمثل الأول في المواجهة السريعة، والاستيعاب، وتحويل مسار القوي الصانعة للأزمة، بينما تتمثل المهام الثانوية في عمليات تهيئة المسارات، وتقديم التأييد المطلوب إلى الفريق المكلف بالمواجهة، سواء كان تأييداً علنياً مؤثراً أو خفياً، ووفقاً لما تمليه الحالة، وتقتضيه المعالجة، أما المهام التكميلية فتتمثل في إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة، ومحاولة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

والشكل التالي يبين الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات كما أورده (هلال، ٢٠٠٤، ١٢٥).



شكل (٥) الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات

وترى الباحثة أن أساليب إدارة الأزمات التقليدية لا تقدم علاجاً ناجحاً بقدر ما تقدم معالجة وقتية لامتناس الضغط الأزموى ووقف تصاعده، ولذا يجب على متخذ القرار إتباع الأسلوب العلمى، وأسلوب الإدارة بالمبادرة من خلال الوقاية من الأزمات المتوقعة، والتخطيط المسبق لمواجهتها، والحد من الآثار السلبية للأزمة، والإفادة من نتائج الأزمة الحالية، واستخلاص الدروس من الأزمات لمنع حدوثها مستقبلاً.

#### ٥- مهارات إدارة الأزمات:

لقد أجمعت العديد من الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة على أن هناك مجموعة من المهارات التي يجب توافرها لدى الفرد؛ لكي يتمكن من إدارة الأزمات سواء كانت متعلقة بحياته الخاصة أو بالمجتمع الذي يعيش فيه، وتتمثل هذه المهارات فيما يلي:

### ١. مهارة تشخيص الأزمة (Diagnostic Skill Crisis):

إن التشخيص الصحيح للأزمة هو الطريق السليم لحلها، ويتوقف عليه اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارتها، لذلك يجب التركيز أولاً على تشخيص الأزمة بدقة، حتى يتم معالجة ومواجهة الأزمة بنجاح، ويقصد بمهارة تشخيص الأزمة بأنها: القدرة على جمع معلومات خاصة بشواهد وأعراض الأزمة، وما ترتب عليها من آثار وخسائر للفرد والمجتمع بسرعة ودقة وإتقان (الشعلان، ٢٠٠٢، ٥٤-٥٥).

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (قطيط، ٢٠٠٤، ٦٦) التي أشارت إلى أن الأزمة قبل وقوعها بفترة يوجد بها بعض الأعراض التي تنتبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم نوجه الاهتمام الكافي بتشخيص هذه الأعراض، فمن المحتمل أن تقع الأزمة، ووتصاعد خطورتها، ويجب على من يقوم بعملية تشخيص الأزمة أن يتسم بمجموعة من الصفات منها الحماسة والمسئولية والسرعة والانضباط والحرص والإدراك حتى يتمكن من تشخيص الأزمة.

### ٢. مهارة تحليل الأزمة (Crisis Analysis Skill):

بعد أن يتم تشخيص الأزمة مبدئياً يتم تحليل كافة أبعادها وعناصرها، وتعتبر مهارة تحليل الأزمة إحدى المستويات المعرفية التي تساعد الفرد على تحليل بعض المواقف وتحديد مكوناتها، وإدراك العلاقة بين كل منها للوصول إلى حقيقة واضحة عن محتواها، والارتباطات القائمة بين هذه المكونات (الشعلان، ٢٠٠٢، ٥٥).

ويقصد بتحليل الأزمة أي تحديد مكونات الأزمة؛ بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية وراء صانعي الأزمة، والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون إلى تحقيقها، وبهذا فإن مهارة تحليل الأزمة تعني القدرة على إدراك المكونات الرئيسية للأزمة، وتحديد علاقتها بالمكونات الأخرى، وإعادة تنظيمها بحيث تمكن من استنباط الأفكار الرئيسة والفرعية للأزمة وتحديد الأسباب المسئولة عن حدوث الأزمة، وحجم المخاطر التي ترتبت عليها إذا ظلت قائمة، وتعتبر مهارة تحليل الأزمة خطوة أساسية في اكتساب الفرد مهارات إدارة الأزمات، حيث أنها تساعده على التفكير بأسلوب موضوعي، وهناك مجموعة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحليل الأزمة، وهي: (Efetvbia, 2001, 321).



- تحديد العلاقة التي تربط بين مكونات الأزمة، وتأثير كل منها على صنع القرار.
  - تحديد أسباب تصاعد الأزمة من المعلومات التي تم الحصول عليها.
  - التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الطرف الصانع للأزمة، والطرف الذي يواجهها.
  - فهم طبيعة المخاطر التي تشكلها الأزمة، إذا ظلت قائمة.
- وتتضمن مهارة تحليل الأزمة عدة مهارات فرعية مثل: علاقة الأزمة بالعوامل الأخرى، وتقسيم الأزمة لعدد من العناصر أو الأجزاء، وتحليل طبيعة الخطر، والتعرف على القرارات والإمكانات المتاحة لمواجهة الأزمة (المهدى و هيبية، ٢٠٠٢، ١٧٣).

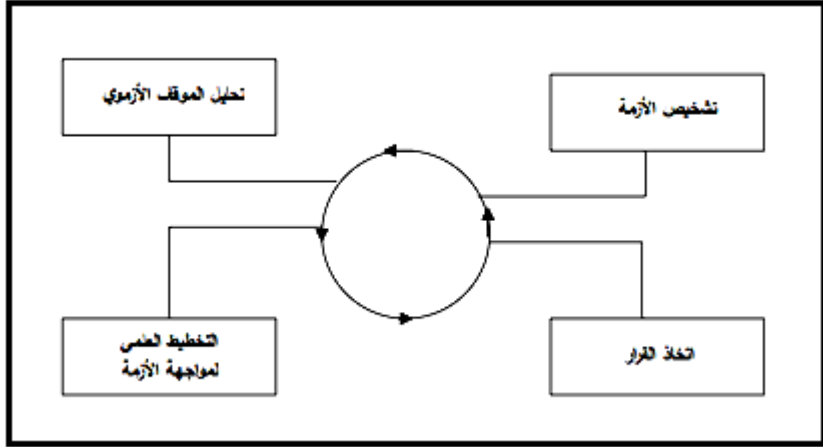
### ٣. مهارة التخطيط العلمي لمواجهة الأزمة ( Scientific planning skills to meet the crisis ):

بعد تحليل الأزمة، يتم بعد ذلك وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة، وتعتبر هذه المهارة من الوسائل المهمة لاكتساب الطالب مهارات إدارة الأزمات بشكل يتسم بالموضوعية، ويقصد بمهارة التخطيط العلمي لمواجهة الأزمة بأنها القدرة على الاستعداد للتعامل مع الأزمة واختيار السيناريو المناسب لإدارة الأزمة في ضوء البيانات والمعلومات والإمكانات المتاحة، وتوزيع دور ومسئولية كل فرد مشارك، في إدارتها والتوقيت الملائم لبداية ونهاية مواجهة الأزمة بدقة واثقان وفق سيناريو منظم. وتتضمن مهارة التخطيط العلمي لمواجهة الأزمة عدة مهارات فرعية مثل: تحديد الأماكن الأكثر أمناً، وتحديد كيفية تقليل الخسائر أو الاضرار الناتجة عن الأزمة، وتحديد الجهات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة، وتحديد المهام وتوزيعها، ومعرفة كل فرد لمهامه (ريان، ٢٠٠٧، ٦٤).

### ٤. مهارة اتخاذ القرار (Decision Making Skill):

بعد أن تم وضع التخطيط السيناريو المناسب لمواجهة الأزمة، يتم تقييم البدائي، واتخاذ القرار المناسب، وتعتبر مهارة اتخاذ القرار من المهارات الرئيسة لاكتساب مهارات إدارة الزمات التي يجب أن يكتسبها الفرد، فمنذ أن يستيقظ الإنسان يجد نفسه يصدر سلسلة من القرارات المتعاقبة لإدارة اي أزمة متعلقة بشئون حياته، ويقصد بمهارة اتخاذ القرار أنها البت النهائي والإرادة المحددة بشأن ما

يجب عمله لإصدار الحكم على وضع معين لدى الفرد والاستقرار على هذا الحكم أو القرار (إجلال عبد المنعم حافظ، على محمود المبيض، ٢٠٠٥، ٢).  
والشكل التالي يوضح مهارات إدارة الأزمة كما أوردها (الخصيري، ٢٠٠٣، ١٤٨).



شكل (٦) مهارات إدارة الأزمة

وترى الباحثة أن عملية إدارة الأزمات المدرسية عملية مهمة ومركبة ويكون الهدف الأساسي منها هو التغلب على الأزمة أو حل الصراع، وتأسيس بيئة آمنة لمساعدة الأفراد لحسن التعامل مع مسببات الأزمة وبدائية إصلاح المؤسسة وانتهاج سياسات وقائية لمنع امتداد الأزمة، مما يؤدي إلى احتياج الفرد لإمتلاك جميع المهارات السابقة لتحقيق هذا الهدف.

#### ٦- عوامل نجاح إدارة الأزمات المدرسية :

يجب أن يركز النجاح في إدارة الأزمة على العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة والمراحل المختلفة لتطورها، ويتوقف نجاح إدارة الأزمة على عدة عوامل أهمها (عبد الحميد، ٢٠٠٨، ٥٤):

- إدراك أهمية الوقت.
- إنشاء قاعدة معلومات وبيانات شاملة ودقيقة لكافة أنشطة المنظمة.
- توفير نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وإيصالها إلى متخذي القرار.

- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة.
  - القدرة على حشد وتهيئة الموارد المتاحة مع الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة والمجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة.
  - توفير نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية.
- وتؤكد دراسة (طاهر و الحنان، ٢٠١٥، ٤٢٩) إن النجاح في إدارة الأزمة يتوقف على مدى القدرة على الرؤية الشاملة والمتكاملة للموقف الأزموي بعناصره وأجزائه، حيث تختلط كافة الأوراق، وتحت ضغط توالى أحداث الأزمة بشكل متسارع يبدو الموقف شديد التعقيد، حيث تكاد تمتزج الأحداث وتتدمج كل منها في الأخرى، وتضيق معالم كل منها تحت اختلال توازنات القوى وصراعات المصالح وضغوط الخطر الأزموي على متخذي القرار.
- وأتفق عددًا من الباحثين على أنه يتطلب ضرورة توافر مجموعة من العوامل لإنجاح عملية إدارة الأزمة، ومن أهمها ما يلي:
- جعل التخطيط للأزمات جزءًا مهمًا من التخطيط الاستراتيجي (الشريف، ٢٠٠٠، ١٢٢).
  - ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر من أجل التنبؤ بالإشارات التحذيرية لجوانب الخطر، مع البدء في اتخاذ إجراءات وقائية علاجية سريعة لمنع حدوث الأزمات أو لحد منها قبل وقوعها وانتشارها وتقليل الفاقد (أحمد، ١٢٧، ٢٠١٢ - ١٢٨).
  - ضرورة تشكيل وتكوين فريق عمل مدرب لإدارة الأزمات خلال مراحل الأزمة حتى يتمكن من مواجهة تحديات الأزمة، وحسن إدارتها من خلال القرارات الملائمة، بحيث يبين استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المؤسسة (أحمد، ٢٠١٢، ١٢٨).
  - ضرورة عقد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات، وتدريب أسرة المؤسسة على كيفية البحث عن إشارات الإنذار وتعقبها وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات، والتعرف على أفضل الأساليب لمواجهتها. (Pearson, 2003, 58).

- ضرورة إيجاد جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات لمنع انتشار الشائعات، وربما التناقض والإزدواجية في عمليات تبادل، ونقل المعلومات في ظروف الأزمة (الأعرجي، ١٩٩٥، ٣١٥).

- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمة، واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية التي يمكن مواجهتها وبالتالي يتعلم الأفراد العلم تحت ظروف ضغط وإجهاد نفسي كبيرين (Johnstone, Tepanovich, 2009, 1247).

وترى الباحثة أن العنصر المهم في وضع أي خطة ناجحة لإدارة الأزمات هو مدى توفر فريق عمل متكامل لديه القدرة وسرعة الاستجابة لتحديد مكان ونوع الأزمة، وتحديد المسؤوليات الواضحة لكل عضو للقيام بالمهام الموكلة إليه، ووضع الخطط والإجراءات والأدوات اللازمة، مدعمة بحملة إعلامية تسيّر جنباً إلى جنب مع خطوات التصدي للأزمات، مع القيام بعملية التقييم التي تبين المراحل التي تم من خلالها التعامل مع الأزمة.

#### ٧- معوقات نجاح إدارة الأزمات:

يحدد (الزغبى، ٢٠١٤، ٣٨٢) عدداً من المعوقات التي تعرقل نجاح إدارة الأزمات في تحقيق أهدافها في النقاط التالي:

- المعوقات الإنسانية: وتتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، ومن هذه المعوقات: القصور في فهم مكامن الخطر، والاعتماد على رأي الجماعة أو إدارة اللجنة، والتعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.
- المعوقات التنظيمية: وهي المتعلقة بالجوانب التنظيمية كصعوبة التنسيق بين الإدارات وعمليات اتخاذ القرار، وضعف دعم وتأييد الإدارة العليا، والخطأ بالتخطيط، وسبب الفهم الخاطيء للمنظمة كنظام يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، بالإضافة إلى عدم وجود تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات في المنظمة.
- المعوقات الخاصة بالمعلومات: والتي تتعلق بعدم دقة المعلومات وصحتها وتعرضها للتشويه والتحريف أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري علاوة على كون المعلومات مصدر

قوة للأفراد، ومن ثم يقوم بعض الأشخاص بالاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم حتى في الأوقات الحرجة، حيث تكون هناك ضرورة بالغة للحصول عليها.

- المعوقات الخاصة بالاتصالات: وتتعلق بصعوبة تبادل ونقل المعلومات داخل وخارج المنظمة، إضافة إلى عدم استعداد المنظمة بالتعامل مع أزمة الاتصالات نفسها.

ويتضح للباحثة من خلال ما سبق أنه بالرغم من الجهود المبذولة لانجاح خطط إدارة الأزمات إلا أنها ما زالت تعتبر خطوات خجولة في ضوء تعدد المعوقات التي تحول دون ذلك.

**ثانياً : الدراسات السابقة :**

حظيت إدارة الأزمات المدرسية باهتمام كبير من الدارسين والباحثين التربويين على جميع الأصعدة المحلية والعربية والعالمية، مما يؤكد أهميتها الكبرى، وأثرها البالغ على جميع عناصر العملية التعليمية، وسيقتصر الباحث على عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات البحث، واعتمد في ذلك على مجموعة من المصادر أهمها: البحوث والرسائل العلمية، والدوريات والمجلات البحثية، وشبكة المعلومات الدولية، وسيعرضها حسب ترتيبها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

ففي دراسة الموسى (٢٠٠٦) والتي استهدفت التعرف على واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والتعرف على المقترحات التي يراها أفراد الدراسة نحو إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام، ووضع تصور مقترح لإدارة الأزمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة تكونت من (٦٩٨) مديراً ومديرة للمدارس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: يهتم مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بإدارة الأزمات المدرسية من حيث وجود طفايات حريق في مدارس مناسبة بالمدرسة، وسهولة الاتصال بالجهات الأمنية في حالة وجود أزمات بالمدرسة، مع الاحتفاظ بالبيانات الخاصة بالمدرسة في مكان آمن، ووجود خطة إخلاء واضحة لدى جميع منسوبات المدرسة للإخلاء الفوري، ووجود معوقات إدارة الأزمات بالمدارس، منها عدم تبادل المعلومات بين المدارس بخصوص الأزمات المدرسية للاستفادة عند وجود أزمات مشابهة، وعدم وجود قواعد معلومات للتعرف على كيفية إدارة الأزمات، وعدم وجود برامج تدريبية

تدبيرية تساعد إدارة المدرسة في إدارة الأزمات، وأنه لا توجد صلاحيات واضحة للمدير تتيح له التصرف بما يراه مناسباً أثناء وقع الأزمة، ولم تعط إدارة التعليم الأزمات المدرسية الاهتمام الكافي. وقام كل من هلاي، و دبوس (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في شمال فلسطين للعام الدراسي (٢٠٠٨ / ٢٠٠٩م) والبالغ عددهم (١٩٦) مديراً، و(١٨٦) مديرة بمجموع (٣٨٢) فرداً، وتم اعتماد المنهج النوعي من خلال مقابلة أفراد العينة البالغ عددهم (٥٠) مديراً ومديرة في محافظات شمال فلسطين لملاءمتها لهذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: إن الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تنقسم إلى قسمين أولهما أزمات عامة تتمثل في أزمة الاحتلال، وأزمة المناهج، وأزمة المعلمين، وأزمة الطلبة، وأزمة العلاقة مع المجتمع المحلي، وأزمة البناء المدرسي، والقسم الثاني أزمات خاصة ذات علاقة بكل مديرية على حده، وأظهرت النتائج أيضاً اعتماد مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها أساليب تقليدية والقيادة الموقفية في إدارتهم للأزمات من خلال محاولة السيطرة على الأزمة قدر الإمكان، وإحاطتها بقدر من السرية، وحلها وتجاوزها بأقصى سرعة ممكنة، ويطالب مديرو المدارس الحكومية الثانوية ومديراته بصلاحيات أوسع وخاصة لإدارة الأزمة دون الرجوع إلى مديرية التربية لحظة وقوع الأزمة، وإخراج المدرسة الفلسطينية من دائرة الصراع والاختلاف الحزبي والسياسي.

واستهدفت دراسة ويلسون وكيث (Wilson & Keith. 2011) التعرف على أنواع الأزمات التي يواجهها مديري مدارس المرحلة الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية، وكيفية إدارة المدرسة لتلك الأزمات وطبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (٤٠) مدير ومديرة، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من الأزمات التي تواجهها إدارة المدرسة كإطلاق النار، والطعن بالآلات الحادة، والقتل بشتي أنواعه، والنشاط الإرهابي، والانتحار، كما أكدت نتائج الدراسة على أن التخطيط السليم يساعد مديري المدارس على إدارة الأزمات بصورة أفضل لوضوح الأهداف والأدوار، وأن وجود قاعدة بيانات للطلبة وللعاملين يساعد على حماية

الطلبة، وأوصت الدراسة بضرورة وجود فريق خاص لإدارة الأزمات موزع عليه المهام والأدوار بشكل واضح.

وتناولت دراسة الزلفي (٢٠١٢) التعرف على أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، وكذلك التعرف على دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة تضمنت (٤٤) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية، يستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا) على عينة مكونة من (١٣٥) مديرًا من مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف للعام الدراسي (١٤٣٠ / ١٤٣١ هـ)، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة، وأن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها كان بدرجة متوسطة، وأن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها كان بدرجة كبيرة، وأن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها كان بدرجة كبيرة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير تنوع المدرسة (حكومي/ أهلي)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس الأهلية على مديري المدارس الحكومية، وكذلك وجود فروق وفقًا لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

وفي دراسة غنيمه (٢٠١٣) سعت من خلالها إلى تحديد درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات، وتحديد أثر متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، التأهيل التربوي) على آراء المديرين في واقع إدارة الأزمات في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة استبانة من إعدادها كأداة للدراسة لقياس درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٥٥) مديرًا ومديرة أي ما نسبته (٥٢,٨٨%) من المجتمع الأصلي، و(٤٣٥) معلمًا ومعلمة أي ما نسبته

(١٢,٥٦%) من المجتمع الأصلي، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: بلغت درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات درجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المديرين على مقياس فاعلية المدير في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية في مدينة دمشق تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل التربوي)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين على مقياس فاعلية المدير في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية في مدينة دمشق تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل التربوي).

وقام كل من عبد الوهاب و المرسي (٢٠١٤) دراسة استهدفت التعرف على الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدرکها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية من مدرء ومديري المدارس قوامها (٨٥) يمثلون (٧٠%) من مجتمع العينة الكلي من مختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في تحديد الأزمات المدرسية التي تمر بها هذه المدارس لصالح مدارس البنات، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات المدرء من المناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بالأزمات التي تمر بها المدارس لصالح منطقتي الأحمدية وحولي التعليمية.

وسعت دراسة أوريفيكي (Orifici, 2015) إلى التعرف على الدور المنوط لمديرية المدارس أثناء حدوث الأزمة، واعتمد الباحث على المقابلة كأداة للدراسة وحيث تم المقابلة على العاملين من مدرسين وإداريين في بعض المدارس الإيطالية التي التهمتها النيران، واستخدم الباحث المنهج الميداني كمنهجية للسير في هذه الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وضع خطة فعالية لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم والخاص لمدير المدرسة في أثناء الأزمات، وكيفية التصرف في حالة حدوث أزمة حقيقية قد حدثت بالفعل، واتخاذ مدير المدرسة إجراءات السلامة والأمن، ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة.

وقام ويلر (Wheeler, 2016) دراسة هدفت إلى تحديد إدراك مدرء المدارس لتطوير احتياجاتهم التدريبية المهنية في مجال إدارة الأزمات وكشف أثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة وحجمها وتصنيفها وموقعها الجغرافي في مستوى ذلك الإدراك، وتكونت عينة الدراسة من



(٩٨) مدير ومديرة من مدرء المرحلة الاثوية اختيروا عن طريق العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يعزو مدرء مدارس ولاية فرجينيا الأزمات إلى أعمال العنف، والتدريب على إدارة الأزمات أمر مرغوب أو مرغوب جداً، ولم تؤثر المتغيرات السكانية فعلياً في الرغبة في التدريب على إدارة الأزمات، وتوجد فروق في القدرة على إدارة الزمات لصالح الذكور، ولصالح المدرء ذوي الخبرة الأعلى.

وأجرى كل من أدمز وكريتسونيز (Adams & Kritsonis, 2018) بدراسة هدفت إلى تحليل أزمات المدارس الثانوية في هيوستن بانجلترا، وتم استخدام المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي تم تطبيقها على (٢٣) مدرسة ثانوية، وتوصلت الدراسة إلى منح المدارس أدوار واسعة النطاق لإدارة الزمات، والتخطيط بشكل أكثر فاعلية عندما تكون المدارس في حالة أزمة، وتقييم مستوى المدارس في الأزمات من خلال مستويات التأهب.

#### التعليق على الدراسات السابقة.

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوع البحث، يمكن التوصل إلى مجموعة من المؤشرات التي يستفيد منها البحث، وهي:

- أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية علم إدارة الأزمات والكوارث كمجال مهم وضروري للمؤسسات التعليمية.
- أتفقت جميع الدراسات السابقة في أن الأزمة أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة أو مؤسسة ومن بينها المدارس، وأنه من الضروري التعامل معها وإدارتها بصورة مناسبة وفعالة.
- أكدت معظم الدراسات السابقة على ضرورة التخطيط والإعداد المسبق قبل حدوث الأزمة وضرورة التنبؤ بالأزمات والحد من أثارها والقدرة على التعامل معها.
- بعض الدراسات السابقة تناولت دور مدرء المدارس في المراحل التعليمية المختلفة في إدارة الأزمات وفي بيئات متنوعة شملت المملكة العربية السعودية، وفلسطين، وسوريا، والكويت، والولايات المتحدة الأمريكية، وأيطاليا، وغيرها من الدول.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- لقد استفاد الباحث من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة في البحث الحالي فيما يلي:
- تحديد هدف البحث الحالي وهو التعرف على مدى ممارسة مدرّاء المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات والكوارث.
  - تحديد مشكلة البحث الحالي.
  - استخدام المنهج المناسب للبحث الحالي.
  - بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
  - الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات السابقة في تقديم توصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في تطوير ممارسة مدرّاء المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات والكوارث.

**إجراءات الدراسة الميدانية****أولاً: منهج الدراسة:**

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، والمنهج الوصفي هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها وتفسيرها، ويعبر عنها كيفياً بوصفها وبيان خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجدول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم، ٢٠١٠، ٣٠)، وذلك عن طريق تطبيق استبيان معد من قبل الباحث لهذا الغرض.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الحكومية والأهلية في المرحلة الثانوية بمنطقة حائل التعليمية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩م، والبالغ عددهم (١٣٢) قائداً وقائدة .

**ثالثاً: عينة الدراسة:**

انقسمت عينة الدراسة الميدانية إلى عينتين هما: العينة الاستطلاعية، والعينة الأساسية كما يلي:

**١. العينة الاستطلاعية:**

اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (٢٠) من قادة وقائدات مدارس المرحلة الثانوية بحائل بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، ولم يتم إدخالها في عينة الدراسة الأصلية التي تم التطبيق عليها.

**٢. عينة الدراسة :**

وهي تمثل باقي عينة الدراسة الفعلية بعد استبعاد العينة الاستطلاعية، وتكونت من (١٣٢) قائدا وقائدة في المرحلة الثانوية بحائل، وقد تم استرداد (١٢١) استبانة أي بنسبة مئوية (٩١,٦٦%)، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها، ويرجع عدم استرداد (١١) استبانته من مجتمع البحث لأسباب مختلفة من أهمها عدم تعبئة البيانات الخاصة بالمجيب، أو عدم استكمال الإجابة عن فقرات الاستبانة، أو بسبب عشوائية الإجابة عن تلك الفقرات، أو عدم جدية البعض في التعامل مع فقرات الاستبانة وذلك بالإجابة على خاننتين من خاننات الاستجابة في وقت واحد، أو فقد الاستبانة من قبل المفحوصين، والجدول التالي (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة (الأعداد والنسب المئوية) تبعاً لمتغيرات الدراسة الميدانية من حيث النوع والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

## جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات البحث

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
النوع	نكر	٩٧	٨٠.١٧
	أنثى	٢٤	١٩.٨٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو ليسانس	٧٨	٦٤.٤٦
	بكالوريوس + دبلوم عالي	٢٤	١٩.٨٣
	ماجستير	١٣	١٠.٧٤
	دكتوراه	٦	٤.٩٧
عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من ٥ سنوات	٢١	١٧.٣٦
	من ٥ - ١٠ سنوات	٣٤	٢٨.١٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٦	٥٤.٥٤

رابعاً: أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف البحث الحالي تم بناء استبانة موجه إلى مديري ومديرات المدارس الثانوية بحائل كأداة لجمع معلومات حول مدى ممارسة هؤلاء القادة لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، وتعد الاستبانة من أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخدامًا وانتشارًا، وتعرف بأنها: أداة ذات أبعاد وينود تستخدم للحصول على معلومات وآراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه وهي كتابة تحريرية (الأغا و الاستاذ، ٢٠١٠، ١١٦).

ومن خلال استعراض الأدبيات التي تناولت الاستبانة كأداة من أدوات البحث توصلت إلى مجموعة من الخطوات اللازم مراعاتها لبناء الاستبانة في هذا البحث، وهذه الخطوات نبينها كما يلي: مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومتغيراتها مثل دراسة ويلسون وكيث (Wilson & Keith. 2011)، ودراسة الزلفي (٢٠١٢) وغنيمه (٢٠١٣)، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

الاستعانة بآراء عددًا من اساتذة الجامعات وبعض مديري المدارس الثانوية ذوي الخبرة في هذا المجال في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

تحديد المجالات الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة في صورتها الأولية، وهي أربعة مجالات ثم صياغة فقراتها التي تقع تحت كل مجال.

عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة والمتخصصين في التربية في الجامعات السعودية

بعد إجراء التعديلات التي أوصي بها المحكمون، تم تعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (٥٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والجدول التالي (٢) يبين عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية موزعة حسب مجالاتها.

### جدول (٢)

بيان بعدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية موزعة حسب المجالات

م	المجال	عدد الفقرات
١	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس لتجنب حدوث الأزمة	١٨
٢	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس في التخطيط لمواجهة الأزمة	١٤
٣	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	١١
٤	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس بعد انتهاء الأزمة	١٣
	مجموع الفقرات	٥٦

وقد قسمت الاستبانة في صورتها النهائية إلى قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو عبارة عن متغيرات الدراسة الميدانية تتضمن معلومات عن المستجيب، وهي كما يلي:
  - النوع: ويشمل (ذكر - أنثى).
  - المؤهل العلمي: ويشمل (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم عالي، ماجستير ودكتوراه).

- عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري: ويشمل ( أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
  - ٢. القسم الثاني: ويتمثل في مجالات البحث، ويشتمل على (٥٦) فقرة ، موزعة على (٤) مجالات رئيسية.
  - المجال الأول: الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس لتجنب حدوث الأزمة، ويتكون من (١٨) فقرة.
  - المجال الثاني: الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس في التخطيط لمواجهة الأزمة، ويتكون من (١٤) فقرة.
  - المجال الثالث: الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، ويتكون من (١١) فقرة.
  - المجال الرابع: الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس بعد انتهاء الأزمة، ويتكون من (١٣) فقرة.
  - وتم وضع الاستبانة في صورتها النهائية بعد وضع التعديلات المقترحة من أفراد العينة الاستطلاعية ومن آراء المحكمين.
- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:**

#### صدق الاستبانة:

يشير (الجرجوي، ٢٠١٠، ١٧٩) إلى أن صدق الاستبانة يعني أن تقيس ما وضعت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وأفضل طريقة للتحقق من صدق الاستبانة الحالية هو ما يعرف بصدق المحكمين.

#### أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

ولقياس صدق الاستبانة تم في هذا البحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين بلغ عددهم (١٠) لاستطلاع رأيهم العلمي في مدى مناسبة الاستبانة من حيث:

- مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للعمليات المذكورة.
  - ووضوح الفقرات، وقوة صياغتها اللغوية، ووضوح تعليمات الاستبانة مع إجراء التعديل اللازم في المكان المخصص أمام كل فقرة.
  - إضافة ما ترون سيادتكم إضافته أو تعديله أو حذفه على الاستبانة.
- وبعد عرض الباحثة الاستبانة على المحكمين تم التعديل في ضوء آراء المحكمين، وأخذ البنود التي لاقت نسبة اتفاق ما بين ٨٠-١٠٠٪ (أي ما يمثل أكثر من ثلثي أعضاء المحكمين)، بحيث أصبحت الأداة في صورتها النهائية الملحق (٢).

## ٢- ثبات الاستبانة.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين هما:

### أ- طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث قام الباحثة بتجزئة فقرات الاستبانة إلى نصفين، الفقرات الفردية، مقابل الفقرات الزوجية لكل مجال من مجالات الاستبانة، وذلك لحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سييرمان براون، والجدول التالي يبين معاملات الارتباط ومعامل الثبات بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة.

## جدول (٣)

معاملات الارتباط والثبات بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الثبات
١	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس لتجنب حدوث الأزمة	١٨	٠.٨٥٣	٠.٩٢١
٢	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس في التخطيط لمواجهة الأزمة	١٤	٠.٧٢٢	٠.٨٣٩
٣	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	١١	٠.٨٢٠	٠.٩٠١
٤	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس بعد انتهاء الأزمة	١٣	٠.٧١٨	٠.٨٣٦
	مجموع الفقرات	٥٦	٠.٧٤٠	٠.٨٥١

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠,٨٥١)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة البحث.

طريقة معامل ألفا كرونباخ :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ وذلك للقياس معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، والجدول التالي رقم (٤) يبين ذلك.

## جدول (٤)

معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس لتجنب حدوث الأزمة	١٨	٠.٩٣٥
٢	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس في التخطيط لمواجهة الأزمة	١٤	٠.٩٤٤
٣	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	١١	٠.٨٥٥
٤	الإجراءات التي يتبعها قادة المدارس بعد انتهاء الأزمة	١٣	٠.٩٣٥
	مجموع الفقرات	٥٦	٠.٩٧١

وتشير النتائج في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠,٨٥٥ - ٠,٩٣٥)، وكذلك قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٧١)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة البحث، ويعنى ذلك أن هذه



الأداة لو تم إعادة تطبيقها على أفراد عينة البحث مرة أخرى لكانت النتائج مطابقة، وهذا يوحي بثبات النتائج، وبالتالي اعتبرت الأداة صالحة للتطبيق.

#### خامساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة البحث تم الأستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث.

٢. المتوسطات والانحرافات المعيارية وهو ما يمثل الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.

٣. اختبار (ت) T.Test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعة المرتبطة

وغير المرتبطة.

٤. معامل ألفا كرونباخ للثبات.

#### سادساً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

يتضمن هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل عباراتها، بهدف التعرف على مدى ممارسة مدرء المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات والكوارث، والكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة والتي تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري)؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من الاستبانة، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للحصول على النتائج التي يتم عرضها وتحليلها في هذا المحور من الدراسة.

وللإجابة على الأسئلة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي للاستجابة على عبارات الاستبانة بالقيم الموجودة في الجدول التالي (٥) الذي يبين ذلك.

## جدول (٥)

استجابات أفراد العينة على مدى ممارسة مدرء المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات والكوارث

درجة الموافقة	النسبة المئوية	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي
قليلة جداً	من % ٢٠ - ٣٦ %	من ١ - ١.٨٠
قليلة	أكثر من ٣٦% - ٥٢ %	أكثر من ١.٨٠ - ٢.٦٠
متوسطة	أكثر من ٥٢% - ٦٨ %	أكثر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠
كبيرة	أكثر من ٦٨% - ٨٤ %	أكثر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠
كبيرة جداً	أكثر من ٨٤% - ١٠٠ %	أكثر من ٤.٢٠ - ٥

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، تم الاعتماد على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى العبارات في كل مجال وتم تحديد درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

## ♦ الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة الميدانية على: ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي، ويوضح الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة البحث في المجالات الأربعة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي لكل مجال.

## جدول (٦)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = ١٢١)

م	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
١	الإجراءات التي يتبعها المدرء لتجنب حدوث الأزمة	٤	٤.١١	٨٢.٢٠
٢	الإجراءات التي يتبعها المدرء في التخطيط لمواجهة الأزمة	٢	٤.٢٩	٨٥.٨٥
٣	الإجراءات التي يتبعها المدرء للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	١	٤.٣٠	٨٦.٠٥
٤	الإجراءات التي يتبعها المدرء بعد انتهاء الأزمة	٣	٤.٢٠	٨٤.٠٦
	المجموع		٤.٢٢	٨٤.٨٥

يتضح من الجدول السابق أن مجالات الاستبانة تتفاوت من حيث قوتها، حيث إن مجال الإجراءات التي يتبعها المدرء للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها بلغ المتوسط الحسابي له (٤,٣٠) واحتل المرتبة الأولى، وذلك نظرًا للاهتمام الكبير للمدرء بالإجراءات التي يتبعها أثناء الأزمة، أما فيما يتعلق بمجال الإجراءات التي يتبعها المدرء في التخطيط لمواجهة الأزمة فقد احتل المرتبة الثانية في الترتيب بمتوسط حسابي (٤,٢٩) والوزن النسبي (٨٥,٨٥) ، وأما مجال الإجراءات التي يتبعها المدرء

بعد انتهاء الأزمة بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٠) بمتوسط حسابي (٨٤,٠٦)، واحتل المرتبة الأخيرة مجال الإجراءات التي يتبعها المدرء لتجنب حدوث الأزمة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤,١١)، والوزن النسبي (٨٢,٢٠)، فيما دلت النتائج على أن ممارسة مدرء المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارة إدارة الأزمات والكوارث من وجهة نظر المديرين والمديرات كانت بنسبة (٨٤,٨٥).

وتعزو الباحثة ذلك الأمر إلى أن اهتمام المدراء ينصب بصفة عامة على الأمور التي تشكل عليه خطرًا فهذا يستفز كل مهاراته وقدراته ومكاناته للتعامل معها بشكل أو بآخر، أما الأمور التي سوف تشكل له مخاطر أو مشاكل مستقبلية فهي أقل اهتمامًا عنده نظرًا لبعده الأزمنة أو الخطر بالإضافة إلى احتمالية عدم وقوعها من الأساس، كما أن هناك الأعمال اليومية الروتينية وغير الروتينية وكثرة المهام الإدارية التي تشغل بال المدير وتستنفذ وقته، وبالرغم من هذا التبرير إلا أن الباحثة يري أن الترتيب غير منطقي وهذا راجع إلى المديرين (عينة الدراسة) لم يجيبوا على الاستبيان إجابة تعكس الواقع بل اعطوا أنفسهم واقعا مثاليًا.

#### ♦ الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الميدانية على: هل هناك اختلاف في درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية بحائل لمهارات إدارة الأزمات والكوارث يعزى إلى المتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الإداري؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة أدائهم تعزى لمتغير الجنس أو النوع (ذكر، أنثى)".

وللإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث وفقًا لمتغير النوع، ثم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين كما في الجدول التالي:

## جدول (٧)

نتائج اختبار (ت) (T-test) لعينتين مستقلتين لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

الدالة الإحصائية	قيمة (ت)	إناث (ن= ٢٤)		ذكور (ن= ٩٧)		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
غير دالة	٠.٠٠٥	٠.٣٢	٤.١١	٠.٤٩	٤.١١	الإجراءات التي يتبعها المدرء لتجنب حدوث الأزمة
غير دالة	٠.٤٨١	٠.٣٤	٤.٤٣	٠.٤٣	٤.٢٩	الإجراءات التي يتبعها المدرء في التخطيط لمواجهة الأزمة
غير دالة	٠.٧٩١	٠.٤٢	٤.٢١	٠.٤٨	٤.٣٠	الإجراءات التي يتبعها المدرء للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها
غير دالة	٠.٣٥٦	٠.٢٤	٤.٢٤	٠.٤٤	٤.٢٠	الإجراءات التي يتبعها المدرء بعد انتهاء الأزمة
غير دالة	٠.٢٢٧	٠.٢٤	٤.٠٧	٠.٣٨	٤.٠٨	جميع المجالات

من خلال الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقديرات عينة البحث تُعزى لمتغير الجنس أو النوع، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- أن المدير مهما كان جنسه ذكر أو أنثى فإنه يقوم بدوره الطبيعي المقل على عاتقه بإدارة الأزمة الموجودة في المدرسة ومواجهتها والتصدي لها بالإجراءات المطلوبة والأساليب الممكنة من خلال الاستعداد لها وتوفير الإمكانيات المطلوبة، حيث لا تختلف الطرق التي يستخدمها المدير أو المديرية للتوصل للهدف وهو التغلب على الأزمة.
- تشابه ظروف مدارس المملكة العربية السعودية بشكل عام وحائل بشكل خاص في كافة النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والجغرافية، كما أن غالبية المدارس متشابهة من حيث المبني والمساحات والتجهيزات في الأبنية والدعم المادي والمعنوي الذي يتلقونه

من الوزارة، بالإضافة إلى أن اللوائح والقوانين التي تخضع لها مدارس الذكور هي التي تخضع لها مدارس الإناث؛ لهذا فليس بمستغرب ألا يكون هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

■ أن مديري المدارس الثانوية (ذكور، إناث) متشابهين في التأهيل التربوي الأكاديمي، ويخضعون لنفس الدورات التدريبية والإدارية وورش العمل، مما يعني وجود عقليات متشابهة إلى حد كبير في التعامل مع الأزمات والكوارث.

وقد أتفقت نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات والبحوث السابقة منها دراسة ناهد بنت عبد الله موسى (٢٠٠٦)، ودراسة حسن هلالى، محمد دبوس (٢٠١١)، ودراسة وافي بن صالح بن شليويح الزلفي (٢٠١٢) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات والكوارث لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس (مديرين، ومديرات).

الفرضية الثانية تنص على: "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة أدائهم لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري (أقل من خمس سنوات- من خمس لعشر سنوات - أكثر من عشر سنوات)".

وللإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث وفق لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، ثم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي كما في الجدول التالي:

جدول (٨) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة
الإجراءات التي يتبعها المدراء لتجنب حدوث الأزمة	بين المجموعات	١٠.١٤١	٢	٥.٠٧٠	٤.٩٤١	٠.٠٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢١.٠٦١	١١٨	١.٠٢٦			
الإجراءات التي يتبعها المدراء في التخطيط لمواجهة الأزمة	بين المجموعات	١٠.٣٢٦	٢	٥.١٦٣	٥.٠٤٧	٠.٠٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٠.٧٢٩	١١٨	١.٠٢٣			
الإجراءات التي يتبعها المدراء للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	بين المجموعات	١٠.٩٣١	٢	٥.٤٦٥	١١.٤٣٣	٠.٠٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٦.٤٦١	١١٨	٠.٤٧٨			
الإجراءات التي يتبعها المدراء بعد انتهاء الأزمة	بين المجموعات	١٠.٥٠٨	٢	٥.٢٥٤	١٢.٣٠٤	٠.٠٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٠.٣٩٥	١١٨	٠.٤٢٧			
جميع المجالات	بين المجموعات	٤٠.٦٩٦	٢	٢٠.٣٤٨	٧.٦٢٣	٠.٠٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٣١٥.٠٠١	١١٨	٢.٦٦٩			

ينتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة البحث في المجالات الأربعة تُعزى إلى سنوات الخبرة في العمل الإداري، أي أن خبرة المديرين والمديرين لم يكن لها أي دور في ممارستهم لإدارة الأزمات، فصاحب الخبرة الطويلة يتساوى مع صاحب الخبرة القليلة، وربما يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة قد اكتمل نضجهم وتعمقت خبراتهم في نواحي الحياة المختلفة، وقد مرت بهم تجارب وخبرات كثيرة، وأطلعوا على ممارسات عملية لمدارس ومديرين آخرين فأخذوا منها العبر والدروس، كما أن نسبة من لديهم سنوات خدمة (١٠) سنوات فأكثر من العينة حوالي (٥٤,٥٤) وهذه نسبة كبيرة من العينة قد أمضت نفس سنوات الخبرة مما رجح عدم وجود فروق ترجع إلى سنوات الخبرة في العمل الإداري.

الفرضية الثالثة تنص على: "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة أدائهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

وللإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول التالي:

### جدول (٩)

#### نتائج اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دالة	٠.٠٥	٤.٧٤٥	٥.٣٤٨	٢	١٠.٦٩٦	بين المجموعات	الإجراءات التي يتبعها المدرء لتجنب حدوث الأزمة
			١.١٢٧	١١٨	١٣٣.٠٠١	داخل المجموعات	
غير دالة	٠.٠٥	٦.١٨٤	٧.٢٥٤	٢	١٤.٥٠٨	بين المجموعات	الإجراءات التي يتبعها المدرء في التخطيط لمواجهة الأزمة
			١.٠١٧٣	١١٨	١٣٨.٣٩٥	داخل المجموعات	
غير دالة	٠.٠٥	٥.٤٢٩	٥.٥٧٠	٢	١١.١٤١	بين المجموعات	الإجراءات التي يتبعها المدرء للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها
			١.٠٢٦	١١٨	١٢١.٠٦١	داخل المجموعات	
غير دالة	٠.٠٥	٤.٩٦٩	٦.٠١٨	٢	١٢.٠٣٦	بين المجموعات	الإجراءات التي يتبعها المدرء بعد انتهاء الأزمة
			١.٢١١	١١٨	١٤٢.٩٣٧	داخل المجموعات	

ينضح من الجدول السابق ( ٩ ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠.٠٥).

بين متوسطات تقديرات عينة البحث في مجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويرجع ذلك الباحثة إلى أن الدراسات الأكاديمية والدرجات العلمية مثل الماجستير والدكتوراة في الجامعات السعودية بعيدة كل البعد عن الواقع الفعلي للمنظومة التعليمية في المملكة،



كما أن التفوق في العلم بالحصول على الماجستير والدكتوراه لا يعني التفوق والتميز في العمل الميداني، كما أن نسبة الحاصلين على درجة جامعية عليا (ماجستير فما فوق) لا تتعدى (١٠,٧٤%) من أفراد العينة وهي قليلة جداً فلم تؤثر على النتيجة العامة ولم يظهر أثرها، رغم أن المؤهلين بدرجة أعلى لديهم قدرة أكبر في التعامل مع الأزمات، كما قد يعزو هذه النتيجة إلى أن جميع مدراء المرحلة الثانوية يتعرضون لنفس التدريب والتأهيل أثناء الخدمة، كما إن عدد كبير من مدراء المدارس هم من الذين قضوا عشرات السنين في الخدمة وهذا يعوضهم عن النقص في تأهيلهم عن الفئة القليلة الحاصلين على درجات علمية عليا.

#### توصيات البحث:

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

- إعطاء مدراء المدارس الحرية الكاملة لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لمدرسته.
- إنشاء وحدات إدارة الأزمات بكل مدرسة بإشراف مباشر من مدير المدرسة والقيادات التعليمية بالإدارات والمناطق التعليمية من أجل إعداد السيناريوهات المحتملة لجميع الأزمات مهما كان نوعها أو شدتها.
- ضرورة وجود أرشيف معلومات يتضمن الأزمات التي تحدث في المدرسة وكيفية التعامل معها وأهم الإيجابيات والسلبيات.

- ضرورة توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمدرسين في مجال إدارة الأزمات، وحثهم على حضورها والعمل على تحفيزهم.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المدرسة في معالجة الأزمات لتوفير الدعم المعرفي لفرق إدارة الأزمات في المدارس.
- ضرورة توفير الدعم المادي والمعنوي والبشري والفني وجميع متطلبات مواجهة الأزمات لمدارس المدارس.
- الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية لتفعيل دور الإدارة التعليمية ومدراء المدارس، وذلك لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية، التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية.
- إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في التخطيط لإدارة الأزمات المتوقع حدوثها.
- حث إدارة التعليم الدفاع المدني والمستشفيات على سرعة الاستجابة لمديري المدارس إذا اقتضت ذلك طبيعة الأزمة، مع تزويد المدارس بالتقنيات الحديثة في الاتصال، وتأسيس شبكة للاتصالات مثل الهواتف النقالة، والنداء الألي، وشبكة الإنترنت.
- إعادة النظر في برنامج إعداد وتأهيل مديري المدارس الثانوية بحيث يتضمن المهارات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث.

## مراجع البحث

## أولاً: المعاجم

الرازي ، محمد بن أبي بكر (٢٠٠١): مختار الصحاح، ط٧، بيروت: دار الكتاب العربي.

## ثانياً: الكتب العربية

- أحمد ، إبراهيم أحمد (٢٠١٢): إدارة الأزمات التعليمية من منظور عالمي، ط٣، الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع.
- أبو خليل ، محمد إبراهيم محمد (٢٠٠١): موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها، مستقبل التربية العربية، مج (٧)، ع (٢١)، ص ص ٢٥٩ - ٣١٨.
- أحمد ، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢): إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد زارع أحمد، الحنان ، طاهر محمد (٢٠١٥): التعلم القائم على أبعاد المدخل الوظيفي في تدريس الدراسات الاجتماعية وأثره على تنمية مهارة إدارة الأزمات والوعي بالأمن القومي الشامل لدى طلاب شعبة الدراسات الاجتماعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، العدد (١٢)، ص ص ٤٠٧ - ٤٤١.
- الأعرجي ، عاصم حسين (١٩٩٥): سرية أو علانية المعلومات في ظروف الأزمات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد (٣٥)، العدد (٢)، ص ص ٣٠٧ - ٣٣٣.
- الأغا ، إحسان محمد ، الأستاذ ، محمود السيد (٢٠١١): مقدمة في تصميم البحث التربوي، فلسطين: مطبعة الأمل للنشر.
- آل الشيخ ، بدر بن عبد المحسن (٢٠٠٨): مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- آل سعود ، خالد بن عبد الله (٢٠٠٦): اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، الرياض: مطابع الحميضي.
- جابر، عبد الحميد جابر، كاظم ، أحمد خيرى (٢٠١٠): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الرياض: دار الزهراء.
- جبر ، محمد صدام (٢٠٠٠): المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، العدد (٤٢)، ص ص ٦٠ - ٨٤.
- الجرجاوي، زياد (٢٠١٠): القواعد المنهجية لبناء الاستبانة، ط٢، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- حافظ ، إجلال عبد المنعم ، المبيض ، على محمود (٢٠٠٥): أساسيات الإدارة، ط٣، القاهرة: مطبعة الإيمان.
- الحملاوي ، محمد رشاد ا (١٩٩٩): إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، ط٢، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الخضيرى ، محسن أحمد محمود ا (٢٠٠٣): إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ريان ، عادل محمد (٢٠٠٧): إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المملكة العربية السعودية: مكتبة المنتبى.
- الزغبى ، ميسون طلاع (٢٠١٤): درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إرد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، دراسات العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد (٤١)، العدد (١)، ص ص ٣٧٩ - ٣٩٧.
- الزلفى ، وافي بن صالح بن شليويح (٢٠١٢): إدارة الأزمات لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السيد ، رجب عبد الحميد (٢٠٠٠): دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

- الشافعي ، محمد محمد (٢٠٠١): إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.
- الشريدة ، هيام ، الأعرجي ، عاصم (٢٠٠٣): العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، الرياض، المجلد (٤)، العدد الأول، ص ص ١٠١ - ١٢٧.
- الشريف ، منى صلاح الدين ا (٢٠٠٠): إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، ط٢، القاهرة: البيان للطباعة والنشر.
- عبد الحميد ، قذري علي (٢٠٠٨): اتصالات الأزمة وإدارات الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الوهاب ، سميرة محمد ، المرسي ، محمد رشدي (٢٠١٤): الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، سلطنة عمان، المجلد (٨)، العدد الأول، ٢٠١٤، يناير، ص ص ٣٦ - ٥٨.
- عبدالله ، أحمد ماهر (٢٠٠٦): إدارة الأزمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبدالله ، عادل خير الله (٢٠٠٣): إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٩)، العدد (٣٠)، ص ص ٢٤٧ - ٢٧٤.
- عبيدات ، ذوقان ، عدس ، عبد الرحمن ، عبد الحق ، كايد (٢٠٠٩): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الرياض، دار اسامة للنشر والتوزيع.
- عثمان ، فاروق السيد (٢٠٠٤): التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عز الدين ، أحمد جلال (٢٠٠٠): إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- العماري ، عباس رشدي (٢٠٠٣): إدارة الأزمات في عالم متغير، ط٣، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- الغنام ، أيمن صبري زرق (٢٠٠٢): القيادة وإدارة الأزمات التربوية، ط٢، عمان: عالم الكتب الحديث.
- الغنبوسي ، سعاد بنت محمد بن علي ، سليمان ، سالم بن سليم بن محمد (٢٠٠٧): الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد (٨)، العدد (٣)، سبتمبر، ص ص ٦٤-٨٤.
- غنيمه ، رهنف (٢٠١٣): درجة فاعلية أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ع (١)، ص ص ٦١-٣٢.
- الفزاري ، محفوفة بنت محمد بن راشد (٢٠٠٣): تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، سالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- فهد أحمد الشعلان (٢٠٠٢): إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- قطييط ، عدنان محمد أحمد (٢٠٠٤): تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- كامل ، عبد الوهاب محمد (٢٠١٢): إدارة الأزمات المدرسية، المدخل السيكلوجي المعلوماتي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- كردم ، عبد الله متعب (٢٠٠٥): اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد (٤)، العدد (١)، ص ص ٢١٩-٢٤٣.

- المهدي سوزان محمد ، هيبية ، حسام إسماعيل (٢٠٠٢): الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، جامعة عين شمس، المجلد (٤)، العدد (٢٦)، ص ص ١٤٣ - ٢٢١.
- مهنا ، محمد نصر (٢٠٠٤): إدارة الأزمات: قراءة في المنهج، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- الموسي ناهد بنت عبد الله (٢٠٠٦): إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هلال ، محمد عبد الغني (٢٠٠٤): مهارات إدارة الأزمات (الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها)، ط٤، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- هلاي ، حسن ، دبوس ، محمد (٢٠١١): الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (٢٥)، العدد (٥)، ص ص ١١٥٩ - ١١٨٦.
- الهميم ، عبد اللطيف (٢٠٠٤): إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر، عمان: دار عمار للنشر والتوزيع.
- اليحيوى ، صبرية بنت مسلم (٢٠٠٦): إدارة الأزمات في المدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك فهد، المجلد (١٩)، العدد الأول، ص ص ٢٤٧ - ٣٨٠.

ثالثاً : المراجع الأجنبية

- Adams, Cheantel M & Kritsonis, William Allan, (2018): Analysing secondary school crisis, National Journal for Publishing and Mentoring, Vol (1), No (1), Pp. 24-45.
- Chase, B (2004): Leaning Bloody lessons (Schools Shooting), National Education Association NEA Today, 17 (7). Pp. 21- 51.
- Efetvbia Ernest Owigho (2001): The Relationship Between Problem – Solving Skill of 11th & 12th, Grade Vocational and Non – Vocational Education Students in A public School, Ph. D. The Ohio state University, Dissertation A abstracts International, Vol (57). No (2), August, Pp. 311- 369 .
- Herman, Jerry (2004): Crisis Management : A guide to school Crises and Action taken by practicing administrators, leadership series M.S. Corwin press , inc.



- Johnstone William, Tepanovich Paul (2009): Managing in A crisis Planning. A cting & Learning American Society of Health System Pharmacists, Vol (58), Pp. 1245– 1249.
- Little John, Robert .R (2003): Crisis management: A Team Approach, New York: American management Association.
- Muro, J. & Kottman. T (2005): Guidance and counseling in the Elementary and Middle schools: A practical Approach, WCB Brown & Bench mark Publishers, Madison, low .
- Norman Phelps (2000): Setting up A Crisis Recover y Plan, Journal of Business Strategy, Vol (6), No (4), Pp. 1– 27 .
- Orifice , J . Michael, (2015): Effective Crises Management Planning: Creating A Collaborative Frame Work, Educating children and training them, Vol (66), No (9), sep, Pp. 1– 22.
- Pearson Christine (2003): Form Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For crisis Management. The Academy of Management Executive, Vol (7), No. (1), February, pp. 48–59.

- Trump, Kenneth S (2000): Class Room Killers ? hall may hostages?, How school can prevent and manage school crisis, California.
- Wheeler, G. (2016): Crisis Management Training Needs: Perception of Virginia Principals, EdD, Unpublished Dissertation, University of Virginia.
- Wilson, M., & Keith. T. (2011): Crisis management in schools, Evidence based prevention, Journal of Educational Enquiry,7, 1-31.