

واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية
من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية

إعداد

د/ عصام عبدالعزيز خليل

جامعة القدس المفتوحة

واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية

د/ عصام عبدالعزيز خليل*

المقدمة:

إن الظروف الصعبة التي يعيشها شعبنا الفلسطيني مع الاحتلال ومضايقاته، وحصاره النفسي والاقتصادي المفروض على المواطنين الفلسطينيين، وكذلك الحصار والإغلاق والإجراءات الأمنية المفروضة على شعبنا، وعدم توفر الأمان النفسي والأمان الاقتصادي، لذا تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعب حيث أصبحت جزءاً مرتبطاً بحياة الناس، وتشكل مصدر قلق للقيادة والمسؤولين والمواطنين على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية.

يعتبر مديرو المدارس قادة ميدانيين، بالإضافة لكونهم مديري إداريين وتربويين، حيث يتطلب مفهوم القيادة أن ينتهج المديرين الأساليب العلمية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة كمؤسسة اجتماعية ذات أهداف ورسالة محددة، الأمر الذي يتطلب من الإدارات المدرسية التخطيط السليم لاستكشاف الأحداث والظروف غير المنظورة التي تعتبر من الواجبات الرئيسية لمدير المدرسة.

وعلى الإدارات المدرسية أن تتوقع الأزمات والكوارث التي قد تواجهها، وأن تفكر في كيفية التعامل معها، وأن تثير التساؤلات ذات العلاقة، وتضع حلولاً ناجحة من خلال الخطط الموقفية. (أبو فارة، ٢٠٠٩)

فالأزمات والأمور الطارئة جزء مهم وأساسي من حياة أية مدرسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات، وإن لم تكن الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهةها عندما تظهر في أي وقت.

* د/ عصام عبدالعزيز خليل: جامعة القدس المفتوحة.

فعلى الإدارات المدرسية أن تعمل على بذل الجهود لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأمور الطارئة والتنبؤ بالأزمات المجتمعية، واتخاذ التدابير اللازمة والمناسبة للوقاية منها، والتعامل معها عند وقوعها بدرجة عالية من الكفاءة، وإعداد البدائل المختلفة لمواجهتها باستخدام الأساليب الإدارية التي تحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها المدرسة والعمل على عدم تقافمها من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها.

يواجه التعليم في معظم دول العالم أزمات حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، ورغم هذا التنوع والاختلاف، فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تقافم هذه الأزمة وزيادتها. ففي عصر يتسم بالتغير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر، يجب أن يكون هناك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة. (عبد العال، ٢٠٠٩)

لذا يمكن اعتبار علم إدارة الأزمات أحد العلوم الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر، والذي شهد العديد من المتغيرات المتداخلة سواء على المستوى الدولي أم الإقليمي أم القومي أم المحلي. ويمكن استخدام أسلوب إدارة الأزمة في مجال التعليم، خاصة وأن جوانب الأزمة في التعليم متعددة وتتطلب الحلول الحاسمة والناجحة، كشرط ضروري لتمكينها من إحداث الآثار الإيجابية في تكوين المواطن، باعتبار أن بناء الإنسان هو الذي يدفع بالحياة على أرض الوطن من الجمود والرتابة إلى الحيوية والتحرر، ومن الإلتعاب والانصياع إلى التجديد والإبداع. ولما كان التغلب على المشاكل التي تواجه العملية التعليمية والتربوية يتطلب استخدام أساليب إدارية فعالة، فإنه يمكن استخدام مداخل إدارة الأزمة على اعتبار أن الأزمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وأن وقوع الأزمات قد أصبحت من حقائق الحياة اليومية، وأصبح اسم كل أزمة يقترن بنوع خاص من أنواع الكوارث. (أبو معمر، ٢٠١١)

وحيث إن حالات الأزمات بطبيعتها التوتر، الارتباك والارتياب. رد الفعل الأول التلقائي يتعارض غالباً مع أي رد فعل عقلائي منطقي لذا يجب أن تكون

الأعمال التي تقوم بها الإدارات المدرسية مخططة مسبقاً ومتأثرة بالتفكير والمعرفة والتجربة السابقة لكيفية التعامل ومواجهة الحالات الطارئة والكوارث المدرسية. وفي ضوء أهمية الإدارة المدرسية في العملية التربوية والتعليمية، وفي ضوء مواجهتها للعديد من الأزمات، منها ما هو متعلق بحفظ النظام والانضباط، ومنها ما هو متعلق بالطلبة، وأزمات متعلقة بممتلكات المدرسة والحفاظ عليها، وأخرى متعلقة بالمعلمين والعبء الدراسي وتوقيت الحصص الدراسية، إضافة إلى أزمات أخرى متعلقة بمديرية التربية والتعليم والإشراف التربوي، كما تواجه الإدارة المدرسية بعض الأزمات مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور. تولدت الرغبة لدى الباحث في تعرف واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث في المجال الإداري التربوي، وملاحظته، فقد ارتأى الكشف عن مدى واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين، وتحديدًا تسعى هذه الدراسة لمحاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية؟

أسئلة الدراسة:

وقد انبثق عن السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان وجود المدرسة، مستوى المدرسة)؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال السابق تم صياغة الفرضيات الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان وجود المدرسة.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة:

- الكشف عن درجة واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية.
- ١- تعرف الفروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة مكان وجود المدرسة، مستوى المدرسة).

أهمية الدراسة:

- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وندرتها في فلسطين وخاصة الضفة الغربية.
- من المتوقع أن تسهم في تقديم معرفة نظرية حول إدارة الأزمات بالمدارس.
- تمثل محاولة علمية لتشخيص واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية.
- يؤمل أن تمثل هذه الدراسة مرجع هام يستفيد منه الباحثون في مجال إدارة الأزمات بالمدارس.

- تزود الدراسة المديرين في مجال الإدارة المدرسية بالبيانات التي تساعدهم على التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية خلال العام الدراسي (٢٠١٥/٢٠١٦م).
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية خلال العام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧).

مصطلحات الدراسة:

الإدارة المدرسية: هي كل نشاط منظم مقصود وهاذف تقوم به الإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة ونائبه، بحيث تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية. (المنيف، ٢٠١١: ٩)

الأزمة: حدث مفاجئ غير متوقع تتشابه فيه الأسباب بالنتائج وتسير الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد عن درجة المجهول وتجعل مدير المدرسة ومتخذ القرار في حيرة بالغة وتفقد القدرة على السيطرة، باعتبارها موقف عصبى ممكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية. (عبد العال، ٢٠٠٩: ٩)

إدارة الأزمة: نشاط هادف تقوم به الإدارة المدرسية لتفهم طبيعة المخاطر وأسبابها ومجرياتهما ونتائجها لكي تحدد ما ينبغي عمله حيالها، واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة هذه الأزمات وتخفيف حدتها والآثار المترتبة عليها. (الطيب، ٢٠٠٠: ٣٨)

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الأزمة:

نشأ مفهوم الأزمة (Crisis) أول ما نشأ في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كربنو" ويعني "نقطة تحول" (Turning point) وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. وإذا كان مصطلح الأزمة قد نشأ في نطاق علم الطب، فإنه انتقل بعد ذلك بمعان مختلفة - متناقضة أحياناً أخرى - إلى العلوم الإنسانية

وخاصة علم السياسة، وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد، وبصفة خاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية.

وقد تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة. مع ذلك نجد صعوبة في الحصول على تعريف محدد لها، ولكن يمكن تعريفها من خلال خصائصها. فيرى البعض أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام. فالأزمة هي "نقطة تحول غير عادية، وحدث مفاجئ في حياة المنظمة يفقدها التوازن ويوقف تصرفاتها الطبيعية بشكل يصعب التكهن به، وبأبعاده المتشابكة للبعض الآخر، وكيفية الاستعادة منه، وقدرة الإدارة على مواجهة التحديات الناجمة عنه مادياً ومعنوياً، وإخماده قبل أن يتحول إلى مشكلة دائمة تعزز أحداث فعله على مدار الوقت وتهدد حياة المنظمة. (ماهر، ٢٠٠٦: ٩-١٠)

ويعرف (هلال، ٢٠٠٤) الأزمة بأنها "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد، وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها". (هلال، ٢٠٠٤: ٩)

الفرق بين مفاهيم المشكلة والأزمة والكارثة

هناك خلط بين مفهوم كل من الأزمة والكارثة والمشكلة، ويمكن النظر إليها من خلال التتابع والتطور، فالمشكلة خلل في الوقت الحالي بمرور الوقت تزداد في الحجم وقد تتحول إلى أزمة ثم إلى كارثة. ومن ثم فإن القيمة والكلفة الاقتصادية تأخذ في التصاعد والانتقال من مرحلة إلى أخرى، ومن الأهمية عرض تعريفات للمفاهيم الثلاثة على النحو التالي:

أولاً- مفهوم المشكلة Problem: تعبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة. والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة؛ فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وتسبب المشكلة ضغطاً على الفرد حيث يشعر تجاهها بانفعال شديد بحيث إنها تشكل تهديداً لأهدافه. (أبو معمر، ٢٠١١: ١٠)

ثانياً - الأزمة Crisis: تعبر عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه. ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف بشكل يقلل من أثاره ونتائجه السلبية. فهي حالة مؤقتة من الاضطراب ومن اختلال التنظيم تتميز بقصور الفرد في مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات، كما تتميز بما تتطوي عليه تلك الحالة من إمكانيات لحدوث نواتج موجبة أو سالبة بشكل جذري. (ماهر، ٢٠٠٦: ٩)

ثالثاً - الكارثة Disaster: نكبة أو بلية مفاجئة وضخمة. فهي حالة حدثت فعلاً مدمرة نتج عنها دماراً أو معاناة كبيرة، والحقيقة قد تكون الكوارث أسباباً لأزمات، ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها. والكارثة قد تكون لها أسباباً طبيعية لا دخل للإنسان فيها. (قراعة، ٢٠١٣: ٣)

خصائص الأزمة:

١. **منبهة:** فهي حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأي العام عن المؤسسة.
٢. **مهيدة:** للحياة (للمجتمع والعاملين)، للملكية (متضمنة خسائر مالية وخسائر في صورة المنظمة لدى الغير مثل السمعة) وتضع البيئة في مواطن الخطر.
٣. حدث لا يمكن التحكم فيه: مثل ظروف الشغب أو الاضطرابات التي تجعل الموقف خارج تحكم الإدارة لفترة من الزمن.
٤. ينشأ عنها قلق وتوتر واضطراب في حياة الأفراد وفي الطريقة التي يدركون بها عالمهم وأنفسهم وشعورهم بقيمتهم الذاتية، وبقوتهم وبكيانهم الداخلي.
٥. تسبب في بدايتها صدمة وتوتراً، مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها، كما أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة، نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال في ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
٦. تتطلب سرعة ومرونة في الإجراءات والتدخل الفوري المنظم وتوفير الحلول والبدائل السريعة.
٧. مواجهتها تستلزم أنماطاً تنظيمية غير مألوفة ونظماً وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على المتغيرات المفاجئة.
٨. ضرورة وجود فريق عمل له مهام خاصة للتغلب عليها.

٩. نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك. وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أم كنهها أم في درجة تحمل الكيان الإداري لها. (الخصيري، ٢٠٠٢: ١٩-٢٠)

واستفراء هذه الخصائص، توضح التحديات التي تواجهها إدارة الأزمة، فهي من جانب منوط بها التخطيط والإعداد للتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب التنبؤ بميقاتها وحجمها وأبعادها على نحو دقيق. ومن جانب آخر مطالبة بتحقيق نظام متناسق فعال لاستيعاب وتخفيف حدة النتائج المترتبة على الأزمات.

أسباب الأزمة:

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الأزمة، بعضها يرجع إلى البيئة الداخلية للمنظمة والبعض الآخر يرجع إلى البيئة الخارجية. من ثم فيمكن تحديد أهم الأسباب الرئيسية وراء الأزمة في النقاط التالية:

١. الإهمال: تجاهل الإنذارات والإشارات التي تسبق وقوع الأزمة إيذاناً بوقوعها وسوء تقدير الموقف بالنسبة لها.

٢. تعارض الأهداف وتعارض المصالح: عدم وضوح أهداف المؤسسة وتعارضها والرؤيا المختلفة وتعارض المصالح بين الأفراد العاملين بالمنظمة بعضهم البعض يعتبر من أهم أسباب حدوث الأزمة.

٣. الصراع الهدام: فالنزاع السلبي وعدم التعاون يؤدي بدوره للعديد من الأزمات.

٤. قلة الموارد المادية والبشرية: للتعامل مع الأحداث المفاجئة مما يؤدي إلى تفاقم ومضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة.

٥. اعتبارات خارجة عن قدرات الإنسان: ولا يمكن التحكم فيها أو إضعافها مثل الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها، والتحكم فيها.

٦. سوء الفهم والإدراك: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمة والتي

ترجع إما للمعلومات المبتورة أو التسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وإذا كان إدراك الأمور أيضاً غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش فإنه يؤدي إلى الانفصال بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري والقرارات التي يتخذها القائد والتي تؤدي إلى نتائج تكون بمثابة ضغط مولداً لانفجار الأزمة. (ماهر، ٢٠٠٦: ١٤-١٥)

دور مدير المدرسة في إدارة الأزمات المدرسية:

تمر الأزمة بثلاث مراحل وعلى النحو الآتي كما أوردها كل من كامل (٢٠٠٠) وأحمد ب(٢٠٠٢) والخضيري (١٩٩٠) وعامر (١٩٩٧) :

المرحلة الأولى قبل وقوع الأزمة:

لكي تتجح أي مؤسسة ومنها المدرسة في مواجهة الأزمات المتوقعة طبقاً لنوع النشاط أو الحدث فإنه من الضروري إتباع ما يلي:

- وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المدرسة ومشكلاتها ومخاطرها.

- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية.

- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات للمواجهة في حالة وقوع الأزمة لتحديد الأدوار المناطة بالمهام لكل شخص.

- تحديد وسائل وبدائل الاتصال، وأشخاص الاتصال بدقة.

- إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات المديرين، والأفراد الموجودة داخل المدرسة.

- الاهتمام الشديد بالأمر التي تبدو صغيرة أو بسيطة وإسنادها لذوي الخبرة والعلم مهما كانت تافهة أو بسيطة.

- وضع احتمالات واضحة جيدة للمؤسسات المحيطة بالمدرسة لتقديم يد العون والمساعدة والخبرة عند وقوع الأزمة.

المرحلة الثانية - أثناء وقوع الأزمة:

يجب على القيادات المدرسية أن تقوم بمجموعة من التصرفات والأفعال التالية أثناء وقوع الأزمة منها:

- الاتصال السريع بالمنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحيطة بالمدرسة للمساعدة والتقليل من مخاطر وأثار الأزمة.

- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة أثناء وقوع الأزمة.

- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية الإنقاذ والمحافظة على الأرواح والبحث عن المفقودين.

- وضع البدائل وسرعة عمل الإسعافات الأولية وضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة

- وضع خطة تفرغ المكان وسرعة نقل المصابين إلى المستشفيات.
- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة للمستوى العادي.

المرحلة الثالثة - ما بعد حدوث الأزمة:

إن الاستفادة من وقوع الأزمات تعد هدفاً أساسياً لمستقبل مواجهة أي أزمات أخرى، لذلك من الضروري إتباع ما يلي:

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة.
- اتخاذ الإجراءات العلاجية لحالات الرعب والقلق.
- استئارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا من وقع الأزمة.

- الاستفادة من تكنولوجيا العصر ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي في حالة سوء استخدامه.

- أن تضع كل مدرسة خطط تدريب منظمة جداً على السيناريوهات المتوقعة حسب ظروف كل فرد أو كل مدرسة.

متطلبات إدارة الأزمات في المدارس:

تتمثل متطلبات إدارة الأزمات في المدارس بشكل فعال، فيما يلي كما أوردها عامر (١٩٩٧):

- وجود القيادة الفعالة لدعم التنفيذ الفعال لإدارة الأزمة ومتابعة الاستعداد لمواجهتها.

- وجود فريق لإدارة الأزمات مدرب على التعامل مع الأنواع المختلفة من الأزمات يعمل على مستوى المدرسة، وأن توجد علاقة قوية بين فريق إدارة الأزمات بالمدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي ومراكز الرعاية الصحية مما يدعم قدرة المدرسة على تقديم الخدمات المناسبة عند حدوث الأزمات.

- وجود خطة لإدارة الأزمات بالمدرسة تحدد بوضوح نوع المواجهة المطلوبة في كل موقف حتى يتعرف العاملون بالمدرسة كيف سيواجهون الأزمة في الوقت المناسب، ويتم تطوير الخطة بشكل مستمر وتوزيعها على فريق مواجهة الأزمات.

- توفير قنوات فعالة للاتصال داخل المدرسة وخارجها مع الآباء ومع وسائل الإعلام وهيئات المجتمع المحلي حتى يمكن تقديم المساعدة عند الضرورة.
 - التدريب المستمر للأفراد على فهم سياسات وإجراءات عملية صنع القرار، والوصول إلى قرارات رشيدة لمنع الأزمات أو مواجهتها بكفاءة عند وقوعها.
- الدراسات السابقة:**

- الدراسات العربية:

دراسة (صراص، ٢٠١٥) هدفت هذه الدراسة تعرف واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" من وجهة نظر مديريها ومعلميها، وتحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات في المدرسة، وتعرف الاختلاف في تحديد واقع الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" في ظل متغيرات المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمسمى الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ والبالغ عددهم (١٩٥٠) معلماً و(٩٢) مديراً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها (٨٢) مديراً ومديرة، أي ما نسبته ٩٠% من حجم مجتمع الدراسة، و(١٩٨) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته ١٠% من حجم مجتمع الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان جيداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام (٤,٠٧)، وأظهرت النتيجة أن أبرز أسباب حدوث الأزمات في المدرسة هي بيئة المدرسة وموقعها وكثرة الأخطاء عند الإداريين والفجوة بين الإداريين والمعلمين.

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمحافظة ولكن وجدت فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المديرين.

أجرى عنطور (٢٠١٢) دراسة بهدف تعرف معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، إضافة إلى معرفة الاختلاف في وجهات النظر في معوقات إدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة الإدارية، والمحافظة، وعدد الدورات، وموقع المدرسة، وعدد طلبة المدرسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (٦٨٦) مديراً، وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية منهم، وقد بلغ عددهم (٢٢٣) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٤٩) من وجهات نظر المديرين. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة الإدارية، والمحافظة، وعدد الدورات الإدارية، وموقع المدرسة، وعدد طلبة المدرسة. وإن أكثر معوقات إدارة الأزمات هي معوقات إدارية، تليها معوقات تتعلق بالمجتمع المحلي. كما طرق معالجة الأزمات من خلال التنسيق ما بين الجهة المشرفة على حل الأزمات وأطراف الأزمة بشكل مباشر وقوي، وتكثيف التوعية الخاصة بالأزمات.

وقام (أبو معمر، ٢٠١١) بإجراء دراسة بهدف تعرف دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، ومعرفة دور مديري المدارس في استشعار الأزمات والتخطيط لها ومواجهتها وكيفية الوقاية منها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١١٨) مديراً ونائباً، وتم استخدام استبانة اشتملت على (٥٠) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، ومن أهم نتائج الدراسة:

- تقوم مديريات التربية والتعليم بممارسة إدارة الأزمات التعليمية بدرجة كبيرة.
- كان واقع الأداء الفعلي لمديري المدارس في مواجهة الأزمات بدرجة متوسطة.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ومكان المديرية.

وأوصت الدراسة بإنشاء قسم مختص بإدارة الأزمات في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة.

وهدفت دراسة العاجز (٢٠١١) إلى تعرف المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات التي تحول دون أداء عملهن على الوجه المطلوب، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٩٥) مديرة من مديرات مدارس المرحلتين الأساسية الدنيا والأساسية العليا التابعة لوكالة الغوث، والمدارس الحكومية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانة مكونة من (٥٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مشكلات خاصة بالنظام، ومشكلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس ومشكلات خاصة بالطلاب، ومشكلات خاصة بالهيئة الإدارية للمدرسة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال الإدارة المدرسية والنظام المدرسي هي: السلوك العدواني لدى بعض الطالبات خلال الفسحة، أظهرت الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال مشكلات أعضاء هيئة التدريس هي عدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الأعمال الموكولة اليهم في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب.
- أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير نوع المدرسة ولصالح مديرات المدارس الحكومية، ولم توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

وهدفت دراسة أبو علي (٢٠١٠) إلى تعرف العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، في ضوء متغيرات (الجنس، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في العمل)، وطبقت الدراسة على عينة من (١٣٤) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة، وزعت عليهم استبانة لقياس أهم المشكلات والعوامل المدرسية المؤثرة في أداء مديري المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة هي العوامل الاجتماعية ومشكلات مرتبطة بالنظام التربوي وبالمعلمين وبالطلبة.
 - أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وتعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح المنطقة الوسطى. كما وجدت فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الخبرة الأقل من (٥) سنوات.
 - أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في وجهات نظر مديري المدارس تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي.
- وقام (عبد العال، ٢٠٠٩) بإجراء دراسة حول أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، كما هدفت إلى الكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية)، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٨٣) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم استبانتين الأولى خاصة بأساليب إدارة الأزمات مكونة من (٣٤) فقرة، والثانية خاصة بنوع ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي ومكونة من (٢٨) فقرة، ومن أهم نتائج الدراسة:
- يمارس مديرو المدارس أساليب إدارة الأزمات بدرجة عالية في مجالات: الاحتواء، التعاون وأسلوب المواجهة، أسلوب الهروب.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الأزمات المدرسية (التعاون، المواجهة، الاحتواء) وبين التخطيط الاستراتيجي.
 - وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وتعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح شمال غزة.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمرحلة التعليمية.
- وأجرى (الزامل وآخرون، ٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عُمان وتعرف الأساليب التي تستخدمها الإدارات المدرسية في التعامل مع تلك الأزمات، واستخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٧٥) مدير مدرسة كما تم استخدام استبانة شملت الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها، ومن أهم نتائج الدراسة:

- كانت درجة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بدرجة متوسطة.
- حازت الأزمات المتعلقة بالطلبة المرتبة الأولى تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة ثم الأزمات المتعلقة بالمعلمين ثم الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي.
- أظهرت الدراسة أن أهم الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس لمواجهة الأزمات المدرسية هي: إبلاغ المنطقة التعليمية، إبلاغ عائلة الطالب، إبلاغ الشرطة، إبلاغ الدفاع المدني، إبلاغ المؤسسات الصحية.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات مديري المدارس للأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية.

وهدفنا دراسة (حمدونة، ٢٠٠٦) إلى تعرف درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في محافظات غزة، والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في مواجهة وإدارة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم استبانة مكونة من (٦٠) فقرة، وزعت على عينة مكونة من (٣٦) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- مديرو المدارس الثانوية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة.
- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير التخصص ولصالح التخصص الأدبي.

وأجرى بيترسون (Peterson, 2012) دراسة بهدف تعرف ضغوط العمل والمشكلات الإدارية كما يراها مديرو المدارس الثانوية في ولاية أيوا الأمريكية،

وطبقت الدراسة على عينة من (١٢٠) مديراً ومديرة من مديري المدارس في مختلف المراحل الدراسية، وزعت عليهم استبانة، وبعد تحليل البيانات توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الضغوط لدى مديري المدارس بدرجة كبيرة جداً، وأن درجة وجود المشكلات الإدارية كانت بدرجة متوسطة، وأهم أهم المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية هي ضعف الموارد والتي تؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة، وكمية العمل، إضافة إلى مشكلات متعلقة بالطلبة وبالمعلمين. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق في وجهات نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية، في حين ظهرت فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الخبرة في التعليم ولصالح الخبرة الأقل، وتبعاً لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة المتوسطة.

وهدف دراسة ليمينغ (Liming, 2010). إلى تعرف أهم المشكلات التي تواجه مديرو المدارس الثانوية في المدارس الحكومية في مقاطعة مانتشستر في بريطانيا، في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في العمل، وطبقت الدراسة على عينة من (٢٤) مديراً ومديرة وزعت عليهم استمارة شملت المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المجالات الآتية: مجال النظام التربوي، مجال الهيئة التدريسية، مجال الطلبة، مجال المجتمع والبيئة المحلية. وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- يواجه مديرو المدارس مشكلات في المجالات الأربعة بدرجة متوسطة، وأن أهم هذه المشكلات كانت المشكلات المتعلقة بالطلبة ثم المشكلات المتعلقة بالمعلمين ثم المشكلات المتعلقة بالبيئة المحلية، وأخيراً المشكلات المتعلقة بالنظام التربوي.
 - أظهرت الدراسة وجود فروق في مستوى ونوعية المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
 - أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في مستوى ونوعية المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي والخبرة في العمل.
- وقام ماكنل وتوبنغ (Macneil & Tooping, 2007) بإجراء دراسة بهدف معرفة أثر وجود الخطط الإدارية والخطط القائمة على البيانات على الأزمات المدرسية (الانتحار، الاكتئاب، اطلاق النار، الطعن بالسكاكين)، وذلك في مدينة دندي في إسكتلندا والوصول إلى السبل الوقائية لرعاية الأطفال في ظل تزايد

الأحداث المريرة وافتقار كثير من مديري ومستشاري المدارس إلى التدريب على التدخل في الأزمات، والتعرف عليها واتخاذ القرارات الصائبة والسريعة في ظل الظروف الحرجة، والتركيز على وضع أنشطة وقائية. وقد استخدم الباحث المنهج المكتبي الوثائقي، كما استخدم المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٦) مديراً ومستشاراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- لا بد من التوافق بين الوزارة القائمة على إجراء البحوث بشأن التخطيط القائم على أساس علمي لمواجهة الأزمة في مهدها.
 - ضرورة اشتراك المؤسسات الأهلية في حماية الطلاب من الأزمات.
 - الإبقاء على فاعلية الخطط الإدارية للآزمات المدرسية.
 - نشر أخبار الانتحار في وسائل الإعلام يزيد من نسبة الانتحار.
- تعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

§ تناولت الدراسات السابقة موضوع الأزمات المدرسية وسبل علاجها من جوانب مختلفة فقد تناولت دراسة (أبو معمر، ٢٠١١) دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، وتناولت دراسة العاجز (٢٠١١) المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، كما تناولت دراسة أبو علي (٢٠١٠) العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وبحثت دراسة (عبد العال، ٢٠٠٩) أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، كما بحثت دراسة (الزاملي وآخرون، ٢٠٠٧) الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عُمان، في حين بحثت دراسة (حمدونة، ٢٠٠٦) ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في محافظات غزة. وتناولت دراسة بيترسون (Peterson, 2012): ضغوط العمل والمشكلات الإدارية كما يراها مديرو المدارس الثانوية في ولاية أيوا الأمريكية، كما تناولت دراسة ليمينغ

(Liming, 2010) المشكلات التي تواجه مديرو المدارس الثانوية في المدارس الحكومية في مقاطعة مانشستر في بريطانيا، وبحثت دراسة ماكنل توبنغ (Macneil & Tooping, 2007) إدارة الأزمات في المدارس: الوقاية المسندة بالدلالات.

§ الاطلاع على التطور الإداري نحو مجال إدارة الأزمات، سواء على مستوى الدولة، أم المؤسسة، أم الشركة، وكيفية تناول الباحثين موضوع الأزمات من النواحي النظرية والتطبيقية، وأهم النتائج والتوصيات المستقبلية التي توصلت إليها الدراسات السابقة للإفادة منها، لاستخلاص الدروس والعبر.

§ غالبية نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأزمات أسفرت على أن طرق التعامل مع الأزمات كانت طرقاً علاجية أكثر من كونها وقائية، وأن غالبية الدراسات التي تمت دراستها في المؤسسات الفلسطينية بينت أن أبرز الأسباب وراء حدوث الأزمات في فلسطين ممارسات الاحتلال الإسرائيلي، وأن التطور الإداري، وتبني الاستراتيجية في إدارة الأزمات ما زال يحتاج إلى تطوير، وأن طرق التعامل مع إدارة الأزمات استراتيجياً هي من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نجاح الإدارة، كما أكدت أغلب الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بمرحلة ما قبل الأزمة (مرحلة الإنذار المبكر) للوقاية من الأزمات، واستخدام الاستراتيجية المتطورة لإدارة الأزمات، والاهتمام بتطوير الأداء الإداري وتدريب العاملين في المؤسسات على التعامل مع إدارة الأزمات.

§ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إطارها النظري وفي إثراء الدراسة الحالية بعدد من الدراسات السابقة.

§ طبقت الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة، فمنها ما طبق في المجتمع المحلي الفلسطيني ومنها ما طبق في مجتمعات عربية، وأخرى طبقت في المجتمعات الأجنبية.

§ وإن انفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع إلا أنها اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة ومكان الدراسة، وأداة الدراسة من حيث محاورها وفقراتها وبنودها، إضافة إلى أهم نتائجها وتوصياتها.

§ يأمل الباحث أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً علمياً للمكتبة المحلية والعربية، كما يأمل فريق البحث أن تقدم هذه الدراسة فائدة للجهات التربوية في مجال مواجهة الأزمات المدرسية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية البالغ عددهم (٤٦٠) مديراً ومديرة للعام ٢٠١٦/٢٠١٥.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة (١٤٠) مديراً وتشكل ما نسبته (٣٠%) من المجتمع الأصلي للدراسة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة تبعاً لمتغيرات الدراسة، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة

الذين تم تحليل استجاباتهم تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	69	49.28%
	أنثى	71	50.71%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	97	69.28%
	ماجستير فأعلى	43	30.71%
سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	25	17.85%
	٦-١٠ سنوات	27	19.28%
	١١ سنة فأكثر	88	62.85%
مكان وجود المدرسة	مدينة	79	56.42%
	قرية	61	43.57%
مستوى المدرسة	أساسية	85	60.71%
	ثانوية	55	39.28%
المجموع		١٤٠	100%

أداة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها تم تطوير استبانة لدراسة واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الفلسطينية.

صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية، على مجموعة من الأساتذة المتخصصين بلغ عددهم (٩) محكمين لمراجعتها وللتأكد من صلاحية كل فقرة من فقراتها، من حيث دقة الصياغة وسلامة اللغة، ووضوح المعنى، أو حذف أو تعديل أو إضافة أية فقرات.

ثبات الأداة:

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة معامل كرونباخ ألفا يساوي (0.94) مما يدل على أن استبانة واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية تتمتع بمعامل ثبات عال ومرتفع.

متغيرات الدراسة:**المتغيرات المستقلة:**

- **الجنس:** وله مستويان (ذكر، أنثى)
- **المؤهل العلمي:** وله مستويان (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر).
- **سنوات الخبرة:** وله ثلاثة مستويات (٥ سنة فأقل، ومن (٦-١٠) سنوات، و ١١ فأكثر سنة).
- **مكان وجود المدرسة:** وله ثلاثة مستويات (مدينة، قرية).
- **مستوى المدرسة:** وله مستويان (أساسية، ثانوية).

المتغيرات التابعة:

- **تقدير مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لواقع إدارة الأزمات في جنوب الضفة الغربية.**

المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بالمعالجة الإحصائية باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) للمجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way anova) واختبار شيفيه (Scheffe)، للمقارنات البعدية وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص: (ما واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية؟)

للإجابة عن هذا السؤال: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	78.9%	0.351	3.946	واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها
مرتفعة	78.4%	0.443	3.923	واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها
مرتفعة	76.3%	0.384	3.817	واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها
مرتفعة	78.1%	0.377	3.907	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (٢) أن متوسطات درجة واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين على الدرجة الكلية (3.907) وانحراف معياري (0.377)، وهي ذات درجة مرتفعة، وأن متوسطات أبعاد واقع إدارة الأزمات على الترتيب هي: واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها بمتوسط حسابي (3.946) وانحراف معياري (0.351)، وهي ذات درجة مرتفعة، ثم واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها بمتوسط حسابي (3.923) وانحراف معياري (0.443)، وهي ذات درجة مرتفعة، ثم واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها، بمتوسط حسابي (3.817) وانحراف معياري (0.384)، وهي ذات درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الظروف السائدة في فلسطين جراء إجراءات الاحتلال مما يستدعي الاستعداد الدائم والمستمر لأيّة ظروف طارئة وأزمات قد تواجه العملية التعليمية في المدارس.

اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت له دراسة (عبد العال، ٢٠٠٩) ودراسة (حمدونه، ٢٠٠٦) واختلفت مع دراسة (الزامل وآخرون، ٢٠٠٧) ودراسة (Climig, 2010).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لأبعاد مقياس واقع إدارة الأزمات، وترتيبها تنازلياً، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها مرتبة تنازلياً.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	87%	0.507	4.350	التعاون بين الموظفين لإدارة الأزمات.	Q10
مرتفعة	86.8%	0.559	4.342	مراعاة المرونة في الخطة بشكل يكفل تغيير الأهداف.	Q6
مرتفعة	86.2%	0.495	4.314	رصد جميع الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.	Q7
مرتفعة	86.1%	0.666	4.307	بناء قاعدة بيانات ومعلومات عن المدرسة ومشكلاتها ومخاطرها والزمن المتوقع لحدوث الأزمة.	Q18
مرتفعة	85.7%	0.681	4.285	وضع خطط استراتيجية للمدرسة لإدارة الأزمات.	Q4
مرتفعة	85.5%	0.509	4.278	تحديد وسائل الاتصال وأشخاص الاتصال بدقة.	Q17
مرتفعة	84.8%	0.621	4.242	تقديم الدعم اللازم لفريق الأزمة من قبل جميع العاملين.	Q3
مرتفعة	84.7%	0.618	4.235	رصد مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث أزمات.	Q1
مرتفعة	84.4%	0.668	4.221	تأهيل فريق مختص للتعامل مع الأزمات.	Q2
مرتفعة	83.8%	0.548	4.192	عقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	Q8
مرتفعة	80.8%	0.644	4.042	ضبط أسباب حدوث الأزمة للحد من تداعياتها.	Q12
مرتفعة	74.8%	0.541	3.742	تحديد المخاطر المحتملة من البيئة المحيطة للمدرسة.	Q13
مرتفعة	74.7%	0.473	3.735	اعتماد نظام رقابة فاعل على جميع الأنشطة في المدرسة.	Q16
مرتفعة	74.1%	0.529	3.707	توفير البرامج التدريبية الكافية في مجال إدارة الأزمات.	Q9
مرتفعة	74%	0.545	3.700	وضع خطط تفصيلية فاعلة لمواجهة الأزمات.	Q5
متوسطة	63.5%	0.702	3.178	عمل حملات توعية على احتمالية وقوع أزمات.	Q15
متوسطة	62.7%	0.637	3.135	اختبار إجراءات إدارة الأزمات قبل وقوعها.	Q11
متوسطة	60.2%	0.966	3.014	إجراء عمليات لتعرف أية مؤشرات تنبأ بوقوع أزمة.	Q14
مرتفعة	87%	0.507	4.350	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (3) أن متوسطات البعد الأول: "واقع الأزمات قبل وقوعها" على الدرجة الكلية (4.350) وانحراف معياري (0.507)، وهي ذات درجة مرتفعة، وأن أعلى متوسط حسابي (4.350) هو للفقرة (10)، والتي تنص: "التعاون بين الموظفين لإدارة الأزمات"، ويليه المتوسط الحسابي (4.342) وهو للفقرة (٦) والتي تنص "مراعاة المرونة في الخطة بشكل يكفل تغيير الأهداف كلما دعت الحاجة"، ويليه المتوسط الحسابي (4.314) وهو للفقرة رقم (٧) والتي تنص "رصد جميع الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات"، وهي ذات درجة مرتفعة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية كون أن مبدأ التعاون بين الموظفين من الضرورات لإنجاح أية عملية إدارية ومواجهة أية أزمات أو أمور طارئة

بالإضافة إلى أهمية وجود مبدأ المرونة وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي لها الدور الرئيس في التعامل مع الأزمات وإداراتها.

وأن أدنى متوسط حسابي (3.014) هو للفقرة (١٤)، والتي تنص " إجراء عمليات تحليل للتعرف على أية مؤشرات تنبأ بوقوع أزمة" وليه المتوسط الحسابي (3.135) وهو للفقرة رقم (١١) والتي تنص " اختبار إجراءات إدارة الأزمات قبل وقوعها"، وليه المتوسط الحسابي (3.178) وهو للفقرة رقم (١٥) والتي تنص " عمل حملات توعية على احتمالية وقوع أزمات"، وهي ذات درجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى غياب حملات التوعية الدورية والمنظمة حول أسباب الأزمات ومواجهتها وعدم الاهتمام الكافي باختبار إجراءات إدارة الأزمات وعدم الاهتمام بالتعرف المبكر على أية مؤشرات تنبأ بوقوع الأزمات.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات واقع الأزمات أثناء وقوعها مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
Q26	مرتفعة	877%	0.544	4.385	الاتصال بالجهات المختصة لاتخاذ التدابير اللازمة.
Q21	مرتفعة	874%	0.541	4.371	تقديم كافة المعلومات لفريق إدارة الأزمة.
Q19	مرتفعة	0.87	0.574	4.350	تشخيص الأزمة بشكل واضح أثناء وقوعها.
Q20	مرتفعة	0.864	0.498	4.321	استخدام إجراءات رسمية لإدارة الأزمة كالتبليغ عنها أو الاتصال بجميع أعضاء الأزمة.
Q23	مرتفعة	0.858	0.515	4.292	تفعيل خطة الأزمة فوراً مع مراعاة المستجدات التي لم تتضمنها الخطة.
Q31	مرتفعة	0.852	0.503	4.264	التقليل من الآثار السلبية عند وقوعها.
Q24	مرتفعة	0.824	0.704	4.121	تحديد المهام التنفيذية للجميع فيما والتنسيق بينهم عند حدوث الأزمة.
Q25	متوسطة	0.732	0.517	3.664	الابتعاد عن إلقاء اللوم على الآخرين.
Q29	متوسطة	0.728	0.480	3.642	المتابعة المستمرة لتداعيات الأزمة.
Q22	متوسطة	0.682	0.729	3.414	إعلام الجميع بالمعطيات المتعلقة بالأزمة.
Q30	متوسطة	0.652	0.695	3.264	اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة
Q28	متوسطة	0.604	0.605	3.021	البحث في الأسباب الحقيقية لحدوث الأزمة وحصرها.
Q27	متوسطة	0.501	0.7911	2.507	التكتم على الأزمة لحين الوقت المناسب.
	مرتفعة	0.763	0.592	3.817	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (٤) أن متوسطات البعد الثاني: " واقع الأزمات أثناء وقوعها" على الدرجة الكلية (3.817) وانحراف معياري (0.592)، وهي ذات درجة مرتفعة، وأن أعلى متوسط حسابي (4.385) هو للفقرة رقم (26)، والتي تنص: "الاتصال بالجهات المختصة لاتخاذ التدابير اللازمة"، وليه المتوسط الحسابي (4.371) وهو للفقرة رقم (٢١) والتي تنص " تقديم كافة المعلومات لفريق

إدارة الأزمة"، ويليه المتوسط الحسابي (4.350) وهو للفقرة (١٩) والتي تنص "تشخيص الأزمة بشكل واضح أثناء وقوعها"، وهي ذات درجة مرتفعة. وتعتبر هذه النتيجة من المسلمات عند وقوع الأزمات بضرورة الاتصال بالجهات المختصة وتقديم المعلومات الضرورية واللازمة لجهات الاختصاص وتشخيص الأزمة بشكل واضح وسليم لإمكانية التعامل معها وإدارتها بشكل فعال. وأن أدنى متوسط حسابي (2.507) هو للفقرة (٢٧)، والتي تنص "التكتم على الأزمة لحين الوقت المناسب"، والمتوسط الحسابي (3.021) وهو للفقرة (٢٨) والتي تنص "البحث في الأسباب الحقيقية لحدوث الأزمة وحصرها"، والمتوسط الحسابي (3.264) وهو للفقرة (٣٠)، والتي تنص "اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة"، وهي ذات درجة متوسطة. ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة صعوبة اتخاذ القرارات السريعة في هذه الحالات بسبب حالة الإرباك والتوتر والظروف والأحداث غير المتوقعة واهتمام الإدارة بالبحث عن أسباب الأزمة والتكتم عليها لحين الوصول إلى الحقيقة. جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
Q45	مرتفعة	87.4%	0.541	4.371	مواكبة التطورات العلمية للاستفادة من التكنولوجيا.
Q35	مرتفعة	87.3%	0.539	4.364	تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة والتي تمت بصورة خاطئة في مواجهة الأزمة.
Q48	مرتفعة	86.73%	0.503	4.335	تقييم كل ما جرى.
Q32	مرتفعة	86.1%	0.521	4.307	تحديد المشكلة الأساسية التي أدت إلى وقوع الأزمة.
Q36	مرتفعة	86.1%	0.548	4.307	معالجة جميع العوامل المسببة للأزمة.
Q44	مرتفعة	86%	0.532	4.300	تحسين الأداء لمنعة من الاستمرار في التراجع.
Q33	مرتفعة	86%	0.518	4.300	حصر الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأزمة.
Q43	مرتفعة	85.1%	0.541	4.257	إصلاح الصورة الذهنية السلبية للمدرسة بعد الأزمة.
Q47	مرتفعة	83%	0.667	4.150	التركيز على المستفيد من تجارب ناجحة.
Q34	مرتفعة	82.3%	0.952	4.114	استخلاص العبر المستفادة من الأزمة.
Q39	مرتفعة	82.1%	0.746	4.107	قياس الانجازات ومدى الاستفادة من الأزمة.
Q42	متوسطة	72.8%	0.523	3.642	تنظيم العمل بصورة تقلل من الضغوط.
Q40	متوسطة	70%	0.734	3.500	تحديث خطة إدارة الأزمة.
Q38	متوسطة	69.9%	0.753	3.492	التوثيق الدقيق لمجريات الأزمة.
Q46	متوسطة	63.6%	0.656	3.171	وضع برامج للتربية الأمانية كإجراء وقائي.
Q41	متوسطة	61.1%	0.957	3.057	تشجيع الإبداع بعد انتهاء الأزمة.
Q37	متوسطة	58.4%	0.898	2.921	محاسبة الأطراف المسببة للأزمة.
	مرتفعة	78.5%	0.655	3.923	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (٥) أن متوسطات بعد "واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها" على الدرجة الكلية (3.923) وانحراف معياري (0.655)، وهي ذات درجة مرتفعة، وأن أعلى متوسط حسابي (4.371) هو للفقرة (٤٥)، والتي تنص: "مواكبة التطورات العلمية للاستفادة من التكنولوجيا"، ويليه المتوسط الحسابي (4.364) وهو للفقرة (٣٥) والتي تنص "تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة والتي تمت بصورة خاطئة في مواجهة الأزمة"، ويليه المتوسط الحسابي (4.335) وهو للفقرة (٤٨) والتي تنص "تقييم كل ما جرى"، وهي ذات درجة مرتفعة.

وهذه النتيجة تتفق والتطورات العلمية في مجال التكنولوجيا وأهميتها في كافة مجالات الحياة وضرورة إجراء التغذية الراجعة لتحديد مواطن القوة والضعف في التعامل مع الأزمات وإجراء عمليات التقييم للاستفادة من النتائج مستقبلاً.

وأن أدنى متوسط حسابي (2.921) هو للفقرة (37)، والتي تنص "محاسبة الأطراف المسببة للأزمة"، والمتوسط الحسابي (3.057) وهو للفقرة (41) والتي تنص "تشجيع الإبداع بعد انتهاء الأزمة"، والمتوسط الحسابي (3.171) وهو للفقرة (46)، وضع برامج للتربية الأمانية كإجراء وقائي"، وهي ذات درجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى صعوبة محاسبة بعض الأطراف لظروف واعتبارات خاصة وبسبب الأزمة وتأثيرها فإن تشجيع الإبداع يكون صعباً ويكون الاهتمام فقط بمعالجة الآثار الناتجة عن الأزمة وتخفيف تأثيرها.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقم إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان وجود المدرسة، مستوى المدرسة)؟

النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الأولى والتي تنص (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقم إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير (الجنس).

استخدم الباحث اختبار (t) للمجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test)، للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الجنس، والجدول رقم (٦) يبين ذلك.

جدول (٦) نتائج اختبار "t" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية

من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	عدد الطلبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	69	3.804	0.427	138	-3.303	*0.001
أنثى	71	4.008	0.290			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (٦) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية ($*0.001$)، وهي أقل من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات "واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرات وبسبب المسؤولية التي تقع على عاتقهن في إدارة المدرسة وخصوصاً في مدارس الإناث الأمر الذي يتطلب اليقظة والحذر والمتابعة والاستعداد دائماً لأية أمور طارئة أو أحداث قد تحدث في المدرسة بالإضافة إلى شعور المديرات بالمتابعة من قبل إدارة التعليم في المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزامل و آخرون، ٢٠٠٧) واختلفت مع دراسة (أبو معمر، ٢٠١١) ودراسة (حمدونه، ٢٠٠٦) ودراسة (Liming,2010).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الصفرية الثانية والتي تنص (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، تعزى المؤهل العلمي).

استخدم الباحث اختبار (t) للمجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test)، للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على استبانة واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمية كما هو في الجدول (٧).

جدول (٧) نتائج اختبار "t" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد الطلبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	97	3.979	0.288	١٣٨	3.501	*٠.001
ماجستير فأعلى	43	3.746	0.492			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (٧) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية (٠.001)، وهي أقل من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأقل.

ويعزو الباحث هذه النتيجة كون أن معظم المديرين يحملون هذا المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل) بالإضافة إلى أن المديرين ذوي المؤهلات المرتفعة يعتبرون أنفسهم من النخبة مما يوقعهم في الغرور وعدم المبالاة والاهتمام.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو معمر، ٢٠١١) ودراسة (عبد العال، ٢٠٠٩) ودراسة (الزامل وآخرون، ٢٠٠٩) ودراسة (Macneil & Tooping, 2007).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الصفرية الثالثة والتي تنص (لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة).

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما هو في الجدول (٨).

جدول (٨) الأعداد والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥ سنوات فأقل	25	3.680	0.533
سنوات ٦-١٠	27	3.832	0.416
١١ سنة فأكثر	88	3.995	0.269

يلاحظ من الجدول (٨) أن هناك فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أبعاد واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، والدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.118	2	1.059	8.206	*0.001
داخل المجموعات	17.676	137	.129		
الكلية	19.793	139			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة، قد بلغت (0.001) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين لواقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (Scheffe)، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe)، للمقارنات البعدية.

المتغيرات		المتوسطات الحسابية	
٥ سنوات فأقل	٦ - ١٠ سنوات	-0.15173	0.099
	١١ سنة فأكثر	-0.31467*	0.081
٦ - ١٠ سنوات	٥ سنوات فأقل	0.15173	0.099
	١١ سنة فأكثر	-0.16294	0.079
١١ سنة فأكثر	٥ سنوات فأقل	0.31467*	0.081
	٦ - ١٠ سنوات	0.16294	0.079

يتضح من الجدول (10) أن الفروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية كان لصالح من سنوات الخبرة لديهم (١١ سنة فأكثر).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الخبرة العملية في إدارة العملية التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص وأهميتها في التعامل مع الأزمات المدرسية نظراً للخبرات والتجارب والظروف التي مروا بها مما يؤهلهم للتعامل الفعال مع الأزمات وإدارتها بكل مهنية واقتدار.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو معمر، ٢٠١١) ودراسة (عبد العال، ٢٠٠٩) ودراسة (الزامل و آخرون، ٢٠٠٩) ودراسة (حمدونه، ٢٠٠٦) ودراسة (Macneil & Tooping, 2007).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الصفرية الرابعة والتي تنص (لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير مكان وجود المدرسة).

استخدم الباحث اختبار (t) للمجموعتين مستقلتين (Independent Samples

Test)، للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير مكان وجود المدرسة، والجدول (١١) يبين ذلك.

جدول (١١)

نتائج اختبار "t" (Independent Samples Test)

لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير مكان وجود المدرسة.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان المدرسة
0.280	1.086	١٣٨	0.308	3.938	79	مدينة
			0.450	3.868	61	قرية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (١١) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية (0.280) وهي أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان وجود المدرسة.

ويعتبر الباحث هذه النتيجة طبيعية لأن التعليمات والأنظمة والقوانين موحدة في كافة المدارس سواء كانت موجودة في مدينة أو قرية نظراً لتبعية المدارس إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو معمر، ٢٠١١).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الصفريّة الخامسة والتي تنص (لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير مستوى المدرسة).

استخدم الباحث اختبار (t) للمجموعتين مستقلتين (Independent Samples

Test)، للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على استبانة واقع إدارة الأزمات تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، والجدول (١٢) يبين ذلك.

جدول (١٢)

نتائج اختبار "t" لاستجابات أفراد عينة الدراسة على وفقاً لمتغير مستوى المدرسة.

مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
أساسية	85	3.960	0.323	١٣٨	0.710	*0.039
ثانوية	55	3.826	0.438			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (١٢) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية (0.039)، وهي أقل من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية لصالح مستوى المدرسة الأساسية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة المرحلة الأساسية وخصوصية طلابها مما يتطلب ضرورة الاهتمام والعناية من قبل إدارة المدرسة والاستعداد الدائم لأية أمور طارئة أو أية أزمات قد تواجه المدرسة للتعامل معها حسب الأصول. اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الزامل، آخرون، ٢٠٠٧).

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث:

١. عمل برامج إرشادية ودورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي توضح من خلالها أهميته ودوره في الارتقاء بإدارة الأزمات.
٢. توفير الموارد البشرية المدربة القادرة على إعداد الخطط القبلية لإدارة الأزمات المتوقع حدوثها،
٣. عمل فريق لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس المكون من المدير وفريق الإخلاء المدرسي والمرشد ومسؤول الصحة المدرسية وأعضاء من المجتمع المحلي.
٤. جعل التخطيط للازمات جزء أساسي في التخطيط الاستراتيجي.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو علي، عبد القادر (٢٠١٠): العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو فارة، يوسف احمد، (٢٠٠٩)، إدارة الأزمات و مدخل متكامل، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- أبو معمر، ماهر (٢٠١١): دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي يواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- احمد، إبراهيم احمد (ب) (٢٠٠٢). إدارة الأزمة منظور عالمي، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- احمد، إبراهيم احمد (أ) (٢٠٠٠). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي.
- احمد، إبراهيم احمد (أ) (٢٠٠٢). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي.
- البريدي، عبد الله عبد الرحمن (١٩٩٩). الإبداع يخلق الأزمات: رؤية جديدة في إدارة الأزمات، الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- حمدونة، حسام (٢٠٠٦): ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخصيري، محسن أحمد (٢٠٠٣). إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الخصيري، محسن احمد (١٩٩٠). إدارة الأزمات، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- الخصيري، محسن (٢٠٠٢): إدارة الأزمات، إصدار مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الزاملي، على وآخرون (٢٠٠٧): الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عُمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٨)، العدد (٣)، ص ٦٤-٨٤.

- صراص، مهى كامل (٢٠١٥): واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس فلسطين.
- الطيب، حسن (٢٠٠٠): إدارة الكوارث، ميدلايت المحدودة، لندن.
- العاجز، فؤاد (٢٠١١): المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (١٩)، العدد (١)، ص (٢٠٩-٢٥٥).
- عامر، سامح عيد المطلب (١٩٩٧). دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى التعليم الأساسي في مواجهة الكوارث والأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.
- عبد العال، رائد (٢٠٠٩): أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- الغامدي، منى (٢٠٠٧): الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير: دراسة ميدانية، جامعة الملك خالد، عمادة الدراسات العليا، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم التربية وعلم النفس، المملكة العربية السعودية.
- قراءة، أسامة (٢٠١٣): مشاكل الإدارة المدرسية، www.3agabsystem.blogppat.com.
- كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٠). استبانة بناء وتقييم قادة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية. القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية.
- كوكس، داني وهوفر، جون (٢٠٠٤). القيادة وقت الأزمات: ٢٤ درساً في الإدارة ذات الأداء الرفيع. ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٦): إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- المنيف، محمد (٢٠١١): التخطيط المدرسي: مفهومه وأهميته لمدير المدرسة وواقعه في المدارس، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
- هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٤): مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Cohen, A (1982) Crisis Management: How To Turn Disasters
Int Advantages. Management Review (August) 33 – 40.**
- Liming, R, (2010): Stress sources and coping strategies of
secondary public school principals, Un published
doctoral, university of Denver, internet, no, AAC991358.**
- Macneil, A & Tooping, P (2007): Crisis management in schools:
Prevention assigned connotations, **Psychology in the
schools** , Vol (18) ,No (3).**
- Paterson, A. (2012): "A study of the actual and Ideal task
bahaviours of the Arab Private school Principals in
Jerusalem". Unpublished thesis Ph. D, Ohio University,
PSA**