

## واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس.

د. عاطف يوسف مقابلة \*

د. تيسير الحوالدة \*\*

د. احمد الكيلاني \*\*\*

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان . تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في عمان والبالغ عددهم (14186) معلماً ومعلمةً، ومن جميع المعلمين في المدارس الخاصة، إذ بلغ عددهم (١٠٤٣) معلماً ومعلمة .

لقد تمَّ اختيار عينة عشوائية من مجتمع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية إذ تمَّ أخذ عينة (٥٥%) وبهذا بلغ عددهم (٧٠٨) معلماً ومعلمة. وتمَّض أخذ (٥٥%) من مجتمع المعلمين في المدارس الخاصة وبهذا بلغ عددهم (١٠٤) معلماً ومعلمة. قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري المتعلق بإدارة الأزمات، والدراسات السابقة ذات الصلة، وتمَّ التحقق من صدق الأداة وثباتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إنَّ واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً على مجالات الدراسة ككل.

- أنَّ واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان على مجالي التقويم والرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، أما مجالي أعداد الخطة وتنفيذ الخطة كانا بدرجة متوسطة.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون :

قيام وزارة التربية والتعليم بوضع استراتيجية مقترحة لتفعيل ممارسة مديري المدارس لعمليات التخطيط والتنفيذ على الواقع لإدارة الأزمات في المدارس .

إجراء دراسات لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس فعلياً لإدارة الأزمات في ضوء الخطط التي توضع لإدارة الأزمات .

\*أستاذ الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية، الأردن.

\*\*أستاذ أصول التربية، جامعة عمان العربية، الأردن.

\*\*\*أستاذ المناهج وطرائق التدريس، جامعة عمان العربية، الأردن.

## ١ - مقدمة

يعد مديرو مدارس التعليم قادةً تعليميين بعد أن كان ينظر إليهم كمديرين إداريين، ويتطلب مفهوم القيادة التعليمية إنَّ ينتهج مديرو المدارس التخطيط كأسلوب علمي يساعدهم على تحقيق أهداف التعليم بكفاءة عالية فالمدرسة مؤسسة اجتماعية ذات أهداف ورسالة محددة، ولذلك فإنَّ انتهاز الإدارة المدرسية لأسلوب التخطيط وتطبيق مبادئه يساعدها على تحقيق الأهداف بصورة مستمرة، كما أنَّ التخطيط للأزمات بما يتضمن من أساليب متابعة وتقويم سيكشف عن الأهداف والغايات التي تمَّ تحقيقها بكفاءة وتلك التي لم يتم تحقيقها، الأمر الذي يساعد على تكامل هذه الأهداف والتوافق فيما بينها فلا يتم التركيز على أهداف دون الأخرى.

إنَّ استكشاف الأحداث والظروف غير المنظورة هي واجب أساسي من واجبات المديرين، إذ أنَّ حقل إدارة الأزمات يتعلق بتخيل وتصور الأسوأ، وتطوير الخطط الموقفية، ولا يجوز أنَّ تشعر الإدارة المدرسية بالسعادة والنجاح إذا كانت أمور الأعمال تسير بصورة جيدة دون عوائق، إذ أنَّ هذا الحال ليس بالضرورة أنَّ يدوم طويلاً، ومن هنا فإنَّ على الإدارة المدرسية أن تتوقع الأزمات والكوارث التي قد تواجهها، وأن تفكر في كيفية التعامل معها، وأن تثير كل التساؤلات ذات العلاقة بذلك وتضع لها حلولاً ناجحة من خلال الخطط الموقفية. (أبو فارة ، ٢٠٠٩).

إنَّ مهمة مديري المدارس في إدارة الأزمات والتعامل معها هي من المهام ذات الصعوبة الكبيرة، التي يتطلب التعامل معها بنجاح لذا يجب توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسة التي تمكن إدارة المدرسة من التعامل مع أية أزمة بدرجة عالية من الفاعلية، كما أنَّ التعامل مع أية أزمة يجب أن يكون معتمداً على منهج علمي وعملي قائم على الخبرة والمعرفة، بحيث يؤدي إلى معالجتها بكفاءة ، وعدم تفاقم هذه الأزمة وانتشارها وتغلغلها في مرافق المدرسة وعدم إلحاق الضرر بالمدرسة (حافظ، ١٩٩٤).

إنَّ الأزمات التعليمية داخل المدارس هي حالة مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم وحلل في الإدارة، وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها

وتبرز أهمية إدارة الأزمات في المدرسة من خلال تقليل الهدر (الضياع في الموارد ) ذلك لأن الموارد التي تُستهلك نتيجة وقوع الأزمة، تُعتبر موارد ضائعة بالكامل، و الحد من الآثار المعوقة لحالة عدم التأكد، والخسائر المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، و توقع الإحساس بالأزمات المتوقعة لمنع

حدوثها ، وتوفير الثقة، والاستقرار والأمن لدى جميع فئات المجتمع المدرسي ، و التحرك للتدخل في التعامل مع الأزمة، و المواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، ووضوح الأوامر والتعليمات وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة، وتوفير نظام اتصال على درجة من الكفاءة يحقق تدفق المعلومات وانسيابها، وترشيدها. استخدام الامكانيات المادية والبشرية (Brock,1996) .

ومن الأزمات التي تعاني منها المدرسة الثانوية الأردنية أزمة العنف والتخريب لممتلكات المدرسة داخل المدارس مما يستدعي وضع ميزانية مخصصة سنوياً للقيام بأعمال الصيانة، وأزمة الزيادة في أعداد الطلبة في الصف الواحد نتيجة للهجرات الداخلية من المحافظات إلى العاصمة عمان، وكذلك هجرة الكثير من طلبة المدارس الخاصة في عمان إلى المدارس الحكومية بسبب التكلفة العالية من خلال رفع الرسوم التي يدفعها الطلبة في المدارس الخاصة لتصل إلى حوالي (٤٠%) زيادة على الرسوم التي يدفعها الطلبة مما سبب ارباكاً لوزارة التربية والتعليم ومديري المدارس، وذلك بالبحث عن بدائل لاستيعاب هذه الأعداد الكبيرة من الطلبة، وكانت بعض هذه الحلول زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد ليصل عدد الطلبة إلى أكثر من أربعين طالب مما أربك عمل الإدارة والمعلمين في أداء الرسالة التربوية، كما أنّ الأزمات التعليمية تشمل عدم كفاية المباني المدرسية والتعليمية ونقص المعلمين وعدم كفاية تدريب المعلمين واكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية و نظام الامتحانات والتقلبات المناخية "كهطول المطر والحر".

فقد أورد جيمس (James, 2007) أنّ الأزمات المدرسية تمثل تحدياً في التشكيك في المسلمات التي يؤمن بها معظم التربويين وأصحاب القرار المسؤولون عن التربية والتعليم، والذين أشاروا إلى أنّ المدرسة تعاني من مشاكل وتحديات من ضمنها إذا أصبحت المدرسة أداة للتلقين في بعض البلدان الأمر الذي يؤدي إلى أزمات.

كما أنّ من الأزمات المدرسية التي تعاني منها المدارس الثانوية هي قلة الموارد المادية في هذه المدارس بسبب الزيادة في أعداد الطلبة في هذه المدارس مما استدعى توجيه كثير من هذه المخصصات المالية لتوفير الأجهزة والوسائل التعليمية، واستتجار المباني لاستيعاب الطلبة، كما أنّ هناك أزمات أخرى محتملة الحدوث في أي لحظة مثل الأزمات التي تقع بفعل الطبيعة كحدوث الزلازل والأزمات الناجمة عن سلوك غير معلوم مصدره مثل الحرائق، وأزمات طارئة مثل حدوث وفاة لا قدر الله داخل المدرسة، كل هذه الأزمات تستدعي التخطيط لها من قبل مديري المدارس بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والجهات المعنية الأخرى.

## ١- مشكلة الدراسة:

يعد التخطيط جوهر وقلب إدارة الأزمات، ويجب أن يولي مديرو المدارس عملية التخطيط أهمية كبيرة تؤكد على تطوير خطط لإدارة الأزمات، لذا فإن المدرسة ستكون ذات وضع أفضل لمنع الأزمات هذا في حالة الأزمات التي يمكن تجنبها أما في حالة الأزمات التي لا يمكن تجنبها فإن الإدارة لن تكون أسيرة للأزمة، وستكون أكثر استعداداً وقدرة للتعامل والتعاطي مع الموقف، وعند ظهور بوادر أية أزمة فإن من واجب مديري المدارس أن يتخذوا كل التدابير التي تكفل إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال اطلاع الباحثين ومشاهداتهم للواقع المدرسي والزيارات الميدانية للمدارس والشكوى مما يحدث في المدارس فيما يحدث بين الطلبة والمعلمين من اعتداءات على المعلمين ونقص المعلمين وخصوصاً بداية العام الدراسي واكتظاظ المناهج، وكذلك تدخل أولياء أمور الطلبة في عمل الإدارة والمعلمين وزيادة أعداد الطلبة في الفصول الدراسية مما يربك عمل الإدارة والمعلمين، إن هذه الأزمات التي تمّ ذكرها، وتمّ الاطلاع عليها والسماع من أصحاب العلاقة من مديرين ومعلمين، وكذلك من خلال الإعلام المرئي والمكتوب.

فقد أشار الخيطان (٢٠٠٧) إلى أزمات تربوية تواجه وزارة التربية والتعليم تتمثل في احتياجات الطلبة على نقص المدرسين التي تبرز في بداية كل عام دراسي، وتحاول وزارة التربية والتعليم تفاديها إلا أنها لم تتمكن في الكثير من الأحيان السيطرة عليها، مما يشير إلى وجود خلل بنيوي في قطاع التعليم، ومنذ سنوات والمؤشرات الإحصائية تدل على أنّ هناك زيادةً في أعداد الطلاب الملتحقين بالمدارس تحتاج من المخططين للعملية التعليمية إلى مواكبتها والاستعداد لها ليس ببناء المدارس فقط، وإنما بتأهيل الكوادر التدريسية باعتبار أنّ المعلم الركن الأساسي للعملية التعليمية والتربوية.

ومن هنا فإنّ مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي: ما واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس؟

## ٢ - أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الحالي واقع تخطيط المدارس للأزمات إذ أنّ العصر الذي نعيشه مليء بالمشكلات والتحديات مثل أزمة العنف في المدارس بين الطلبة وبين الطلبة والمعلمين

وخصوصاً اعتداء الطلبة على المعلمين والمديرين في هذه المدارس ، والتي قد تتسبب في حدوث أزمات عديدة منها أزمات تربوية، الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة وشاملة لمنع وقوع الأزمات وإدارتها بفاعلية وكفاءة.

ويؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم من حيث الاطلاع على نتائج هذه الدراسة وإعادة النظر بمنهجية التخطيط والتعامل مع الأزمات في المدارس من خلال وضع سيناريو يحدد ما يمكن إنَّ يحدث، وتحديد أدوار الأعضاء المشاركين عملية المواجهة، والذي يخفف من حدة مفاجأة المدارس بما والاستعداد لمواجهة الأزمات، وإدارتها من خلال تخطيط منهجي للأزمات . للأزمات عن طريق اتخاذ

- مديرو المدارس من حيث الاطلاع على نتائج الدراسة وإعادة النظر بالأمور التي تحتاج إلى معالجة، والعمل على إنَّ تكون المدرسة أكثر انفتاحاً على المجتمع المحلي من القيام بدورها في التعاون مع المدرسة والمشاركة في مواجهة الأزمات التي تتحدى قدرات المدرسة مثل الحرائق الخطيرة، أو التسمم الغذائي للطلاب، أو أحداث العنف والشغب، من خلال تفعيل دور مؤسسات المجتمع المحلي مع المدرسة، لمناقشة القضايا والأزمات المحتمل حدوثها من أجل تجنبها من خلال التخطيط و التنظيم بمعالجة الأزمات

### ٣ - أهداف البحث:

هدف البحث إلى تعرف واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظة عمان ، كما هدف إلى بيان واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغير نوع المدرسة (حكومية ، خاصة ) .

### ٤ - أسئلة البحث:

أجاب البحث عن الأسئلة الآتية:

٤ - ١ - ما واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس ؟

٤ - ٢ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان تبعا لمتغير نوع المدرسة (حكومية، خاصة)؟

## ٥ - مصطلحات البحث:

فيما يلي تعريف لمصطلحات البحث وعلى النحو الآتي:

٥ - ١ - الأزمة: هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، وحالة مؤقتة من الاضطراب واختلال التنظيم تتميز بقصور من قبل الفرد في مواجهة هذه الحالة باستخدام طرق حلّ المشكلات . (احمد ، ٢٠٠٢ ، ٢٤).

٥ - ١ - ١ - تعريف الأزمة إجرائياً: موقف يهدد المؤسسة تتسم بحالة من عدم الاستقرار ونقص المعلومات وضيق الوقت مما يستدعي قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي.

٥ - ١ - ٢ - مفهوم الأزمة المدرسية: هي : حالة مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم تتعرض لها المدرسة بصورة فجائية، بشكل يصعب التنبؤ بها وتلاحق فيها الأحداث بسرعة وتشابك فيها الأسباب بالنتائج، وتسبب في خلق مشكلات جديدة لا تملك إدارة المدرسة الخبرة اللازمة لمواجهتها، كما ينجم عنها قلق وتوتر لجميع الأفراد في المدرسة، وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، الأمر الذي تفقد معه إدارة المدرسة القدرة على السيطرة على الموقف واتخاذ القرارات . (احمد ، ٢٠٠٠ ، ٥٦).

٥ - ١ - ٣ - تعريف الأزمة المدرسية إجرائياً: هي موقف مفاجئ أو حالة يواجهها مدير المدرسة تكون مصحوبة بتوتر وخروج عن نطاق السيطرة والتحكم تمثل تهديداً أو يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، وتتطلب إجراءات سريعة وفورية للحيلولة دون استفحالها.

٥ - ١ - ٤ - التخطيط لإدارة الأزمات: إنّ التخطيط لإدارة الأزمة هو سيناريو يحدد ما يمكن إنَّ يحدث، وأدوار الأعضاء المشاركين في عملية المواجهة، والذي يخفف من حدة مفاجأة حدوث الأزمات، والذي يميز المدارس الفعالة الاستعداد لمواجهة الأزمات، وإدارتها من خلال تخطيط منهجي. (ابراهيم، ٢٠٠٩).

٥-١-٥- التخطيط لإدارة الأزمات إجرائياً: هو مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العلمية للتنبؤ بالأزمات التي يمكن إن تقع داخل المدرسة وخارجها، متضمناً الأعداد والتحضير والتدريب المستمرين للتعامل مع الأزمات بأنواعها المختلفة وتقاس في هذه الدراسة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة الحالية في هذه الدراسة.

## ٦- الدراسات السابقة:

فيما يلي الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وعلى النحو الآتي:

### ٦-١- الدراسات العربية:

- دراسة السيد (١٩٩٦): هدفت إلى التعرف على دور التخطيط في مواجهة الكوارث، وملامح عملية التخطيط للكوارث في جمهورية مصر العربية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها أن التخطيط للكوارث يساعد في منع الكارثة ، وتقليل الآثار السلبية ، وأن هناك علاقة بين شدة الكارثة والتخطيط لها ، وأن من أهم ملامح عملية التخطيط للكوارث في مصر عدم وجود خطة قومية لتحقيق مواجهة شاملة للكوارث، والنقص الشديد في بعض الأفراد أو المديرين في مختلف المجالات الضرورية لمواجهة الكوارث ، وعدم توافر قواعد البيانات ، وشبكة اتصال للكوارث والطوارئ، وعدم متابعة صيانة الوسائل والإجراءات الوقائية ، واكتشاف مصادر الأخطار ، وتلافي وقوعها قبل حدوث الكارثة.

- دراسة سليمان (٢٠٠١): هدفت إلى تعرف الأزمات المدرسية ونسبة انتشارها في المدارس الثانوية للبنين والبنات في محافظة طنطا، وما هي أكثر الأزمات انتشاراً ، وحاولت الدراسة معرفة إمكانية رسم بروفيل لكل أزمة، وإمكانية المدرسة وكفاءتها في المواجهة، والتعرف على الفروق بين مدارس البنين والبنات في انتشار الأزمات، وتقييم الأزمات وفقاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، وتقييم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية لعينة مختارة من أربع مدارس ثانوية بلغ عددها (٢٥٠) من القيادات المدرسية (مدير عام + ناظر، ومعلمين ووكلاء) ومن أهم نتائج الدراسة ارتفاع نسبة انتشار الأزمات التالية : كثافة الفصل الدراسي ، وسوء التعامل مع بيئة المدرسة، والشغب داخل المدرسة، وعدم وجود الصيانة الدورية، وضيق المدرسة أو الفصل،

والعدوانية الشديدة في المدرسة، ووجود فروق بين مدارس البنين والبنات في التعامل مع الأزمات ولصالح مدارس البنين.

- **دراسة الالفني (٢٠٠٣):** هدفت إلى التعرف على إدارة أزمات التعليم في مصر ، دراسة تحليلية مستقبلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٤٧) فرداً من مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في مصر ، وقد استخدم الباحث استبانتين الأولى حول الأزمات التعليمية في مصر، والثانية لتعرف واقع إدارة الأزمات في التعليم في مصر.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- تتوافر متطلبات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فرق مدرية للقيام بمهام التدخل في الأزمات.
- ضعف الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في إدارة الأزمات.
- تنوع أزمات التعليم لتشمل الجوانب المختلفة لمنظومة التعليم.
- إنَّ جهود التعامل مع الأزمات كان باستخدام أسلوب ردِّ الفعل وليس بأسلوب المبادرة.
- وجود مجموعة من الأزمات التعليمية التي من المتوقع حدوثها مستقبلاً.

- **دراسة الغامدي (٢٠٠٧):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات الإداريات للمدارس بمكاتب الإشراف التربوي بمنطقة عسير البالغ عددهن (٨١) مشرفة، وتمَّ جمع البيانات باستخدام الاستبانة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة:

أن أكثر الأزمات الإدارية حدوثاً في المدارس الثانوية التي تواجه المشرفات الإداريات أثناء ممارستها لعملها هو الاعتداء من قبل الطالبات على المعلمات .

- كثرة إجازات المعلمات .
- تعرض المدارس لحالات السرقة.



- قلة خبرة المرشحات المؤهلات في الإرشاد النفسي .
- ضعف البرامج التأهيلية للمعلمات .
- عدم وجود مشرفات متخصصات في إدارة الأزمات .
- **دراسة البحيوي (٢٠٠٦):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من: (المديرات، والوكيلات، والمعلمات) اللاتي يشكلن فريق الأزمات، في المدارس وقد بلغ عددهن ٤٩٩ مديرة، ووكيلة ومعلمة، استجاب منهن ٤٤٢ بنسبة ٨٩٪ من المجتمع الأصلي لأفراد عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:
- ترى أفراد عينة الدراسة أنّ المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.
- ترى أفراد عينة الدراسة أنّ أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات، وأقلها تقويم الأزمات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، وحجم المبنى المدرسي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات التي تتعلق: بالتنظيم، التوجيه، القيادة تبعاً لنوع المبنى المدرسي لصالح المديرات في المباني الحكومية.

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

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: لنوع المبنى المدرسي لصالح المعلمات في المباني الحكومية.

٦- ٢ الدراسات الأجنبية:

- قامت واينونا ( wynona,1992 ): بدراسة هدفت إلى استقصاء الجاهزية التخطيطية للكوارث في مقاطعة المدارس الأمريكية، ومقارنة الخطط مع المعايير الموضوعة بهذا الخصوص عام 1984 م، حيث قامت بجمع معلومات من دوائر الدولة التعليمية، وكذلك حصلت على خطط الكوارث الإقليمية، وأجرت مقابلات مع إداريين وخبراء عايشوا كارثة أو كوارث في مدارسهم، وقد خلصت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في التخطيط للكوارث والكوارث الطبيعية في المقاطعات المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية، فبعض المدارس تخطط مبدئياً لكوارث متوقعة الحدوث، بينما آخرون يخططون لاتخاذ ردّ فعل مسبق، خلال الكارثة وبعدها، في حين أنّ مدارس أخرى اعتمدت الحس العام للتطبيق، وقد أفاد الخبراء والإداريون ممن عايشوا كارثة أو كوارث طبيعية في تطوير التخطيط للجاهزية للكوارث في المستقبل.

- دراسة هوجان (Hoggan,1995): هدفت إلى تعرف كيفية التعامل مع انتحار الطلاب والموت المفاجئ في المدارس الثانوية في مدينة مونتريال - كندا، فقد تمّ اختيار مدرسة ثانوية واحدة من عشرين مدرسة بشكل عشوائي، وتمّ جمع البيانات باستخدام أداة للاستبانة وتحليل هذه البيانات بعد معالجتها إحصائياً، وكان من أهم النتائج أنّ طالباً واحداً تعرض للانتحار من بين طلاب تلك المدرسة الثانوية البالغ عددهم 2000 طالب وذلك كل أربعة أعوام، وأنّ هناك عوامل للمخاطر يجب على العاملين في المدرسة تعرفها في حالة الانتحار ومحاولة السيطرة عليها . وكذلك إيجاد قنوات اتصال تحدد آلية وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام .

وللحكم على فاعلية المدارس لإدارة الأزمات من خلال مستويات العلاقات في المدرسة .

- أما دراسة ريتينج (Retting, 1999): فهدفت إلى وضع خطط شاملة على مستوى المدرسة لمنع ومواجهة الأزمات ، من أجل مساعدة المديرين على المحافظة على أمن وسلامة المدارس في أمريكا. وتمّ التوصل إلى النتائج الآتية، منها أنّ التخطيط الشامل للأزمات يمنع حدوثها، ولمواجهتها على مستوى المدرسة يجب تشكيل فرق عمل لإدارة الأزمة على مستوى المدرسة مكون من المعلمين وأولياء الأمور والجهات ذات العلاقة بمعالجة الأزمة، وإجراء فحص مستمر للسلامة على مستوى المدرسة يشمل المبنى المدرسي بجميع مرافقه ، وفحص المداخل والمخارج طبقاً لقوانين ونظم الحرائق ، والتأكد من معرفة المعلمين والطلاب لما يجب أن يقوموا به عند حدوث الأزمات ، وتطوير سياسات وإجراءات شاملة لمختلف حالات الأزمات سواء أكانت أزمات تتعلق بالأفراد مثل هروب الطلاب من المدرسة أو موت أحد الطلاب، أو أزمات تتعلق بالكوارث مثل الحرائق والزلازل ، أو أزمات مادية مثل انقطاع التيار الكهربائي، وتسرب الغاز، وتقديم معلومات وتدريب في الإسعافات الأولية أثناء وقوع الأزمة.

- دراسة روك (Rock, 2000): هدفت إلى وضع استراتيجية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، وتعرّف العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات لتعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلبة المشاغبين في مدارس أمريكا . وأبرزت الدراسة أهمّ النتائج التي تتمثل في:

- إنّ التخطيط الفعّال لإدارة الأزمات يتمثل في التعرف على متى تحدث الأزمة، لتحديد المؤشرات ذات العلاقة بالأزمة.

- تحديد من الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل يتصف بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة يتمّ تدريبه على تقنيات التدخل أثناء وقوع الأزمة، وتأسيس شبكة للاتصالات تتضمن: الجولات، النداء الآلي، النداء الداخلي، الاتصال اللاسلكي، والهاتف.

- توضيح السياسات والإجراءات المرتبطة ، وتوضيح أين سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة ، والتقييم لماذا حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات، والمقابلات.

- كما بينت الدراسة أنّ العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية هي تنفيذ الخطط بأسلوب تعاوني بين المديرين والمساعدات والمعلمين وأولياء الأمور وفريق الأزمات.

- الاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل خطط الأزمات، وتوزيع الخطط على الأعضاء، واجتماع فريق الأزمات على أساس جدول عمل وبرنامج زمني محدد بصفة دورية.

- دراسة جينتلوشي (Gentilucci . 2007): هدفت إلى تعرف إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية ، دراسة حالة على إحدى المدارس الريفية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت عبارة عن دراسة حالة لوفاة طالب في إحدى هذه المدارس الواقعة في الريف ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إنَّ الاتصال يجب أنَّ يحتل الأولوية الأولى لمدير المدرسة أثناء حدوث الأزمات إذ يزداد ضغوط الأفراد ذات العلاقة بالأزمة على معرفة الأحداث أولاً بأول .

- إنَّ نجاح أسلوب الاتصال زاد من ثقة الرأي العام بقدرات المديرين على إدارة الأزمات .

- لقد تمَّ إعطاء المديرين بموضوعات تدريبية لأزمات مماثلة في ضوء حالة الطالب المتوفى في إحدى المدارس الريفية التي ذكرت أعلاه على المستويين العام والشخصي، مثل يجب أنَّ يكون حديث مدير المدرسة موحداً لجميع وسائل الإعلام ، طلب الاستشارة، طلب المساعدة من الخبراء، التعلم من الأخطاء.

### ٦-٣- مناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن إيراد الملاحظات الآتية:

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع وضع استراتيجية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات كدراسة (Retting,1999) التي هدفت إلى وضع خطط شاملة على مستوى المدرسة لمنع ومواجهة الأزمات. -ودراسة (Rock,2000) وتناولت وضع استراتيجية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، وتناولت دراسة (Wynona,1992) الجاهزية التخطيطية للكوارث، ودراسة السيد (١٩٩٦) التي تناولت دور التخطيط في مواجهة الكوارث.

وجاءت الدراسات الأخرى لتتناول موضوع إدارة الأزمات، مثل دراسة سليمان (٢٠٠١) التي هدفت إلى تعرف الأزمات المدرسية ونسبة انتشارها في المدارس، ودراسة الألفي (٢٠٠٣) هدفت إلى التعرف على إدارة أزمات التعليم في مصر، ودراسة الغامدي (٢٠٠٧) هدفت إلى التعرف على الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات، ودراسة اليحيوي (٢٠٠٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات، ودراسة

(Hoggan, 1995) هدفت إلى تعرف كيفية التعامل مع انتحار الطلاب والموت المفاجئ في المدارس, ودراسة (Gentilucci, 2007) هدفت إلى تعرف إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تطوير الأداة الحالية، والاطلاع على مجتمعات الدراسات السابقة وعيناتها، وعلى المنهجية التي اتبعتها تلك الدراسات والمعالجات الإحصائية، وتفسير النتائج، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تناولت موضوعاً هاماً يخص مديري المدارس ألا وهو واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس لم تنطرق له الدراسات السابقة نصاً، وكذلك تميزت باختلافها عن الدراسات السابقة أنها تناولت المدارس الحكومية والخاصة معاً، كما أن دراسة واقع التخطيط لإدارة الأزمات لم يبحث في الأردن حسب اطلاع الباحثين.

## ٧- الجانب النظري:

### ٧-١- مقدمة :

يمكن النظر لمفهوم عملية التخطيط للأزمات بأنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتمّ مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة، وترتبط عملية التخطيط بشكل وثيق بالخطة الموضوعية لأنها لا تتمّ إلا في ظلّ محدداتها وتوجيهاتها، وتشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات المثارة، وبصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، حيث يمكن تطبيق أسس عملية للتخطيط على أيّ نوع من الأزمات المحتملة، إذ لا يوجد أيّ ضمان بأنّ الخطة الموضوعية لأيّ أزمة ستحقق نجاحاً كاملاً، فالتخطيط أداة فعالة في يد القيادة المدرسية لتحقيق التلاؤم بين التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وهو الخط الأساسي الذي تنتهجه القيادة في تعاملها مع الحاضر والمستقبل البعيد، وهو قاعدة لاتخاذ القرارات (مهنا، ٢٠٠٨).

إنّ عملية التخطيط عملية معقدة ومركبة، وهي قاعدة لعملية اتخاذ القرارات والاستجابة لمتغيرات المواقف التي تواجهها، وترتكز على تخصيص الموارد، ووضع الأهداف وتحديداتها، والتحليل، والتنبؤ، وتقليل المخاطر، وتحديد السياسات، والخطط التفصيلية التنفيذية، والتقييم ومراجعة الموارد، وعملية التخطيط ليست عملية ميكانيكية آلية، بل عملية ترتكز على مواجهة المشكلات والمصاعب القائمة أو المفاجئة من خلال ابتكار الوسائل والأدوات القادرة على المواجهة، ونمط استخدام الموارد المتاحة كمقوم من مقومات الاستراتيجية للتعامل العلمي مع الأزمة . (الرازم ، ١٩٩٥).

## ٧-٢- الأساليب الإدارية للتعامل مع الأزمات:

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي، وإدارة الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل وعلى النحو الآتي كما أوردها كل من الخضيرى، (٢٠٠٣)، و أحمد (٢٠٠٢)، و كامل (٢٠٠٠).

**٧-٢-١- تبسيط الإجراءات:** إنَّ تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة. فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم أيضاً، ومن هنا فإنَّ تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الأزمات، ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم، ومن ثمَّ فإنَّ سهولة ويسر واختصار الزمن والوقت، والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها، تساعد على حسن وسرعة السيطرة على الأحداث والأزمات ووقف تصاعدها ومنع تفاقمها.

**٧-٢-٢- المنهج الإداري العلمي:** لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسية الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أيِّ تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمالها ويتضمن المنهج العلمي المراحل الآتية: كما أوردها كل من أحمد (٢٠٠٢)، والخضيرى (٢٠٠٣)، و (Cohen, 1982)، والبريدي (١٩٩٩).

**٧-٢-٢-١- التخطيط:** يشمل التخطيط كيفية التعامل مع الأزمة، وتصور الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث ومعرفة الاحتياجات المادية والبشرية للتغلب على تلك الأزمة، ويعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتمُّ في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى ومن الذي سيقوم به، ومن هنا فإنَّ التخطيط يكون عادةً مرتبطاً بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والأعداد للطوارئ، ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.

إن استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات يساعد على تحديد سبل هذا التعامل، والوقت والجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة بمنع الأنشطة الارتجالية

والعشوائية وتلك التي لا ضرورة لها، والتخطيط للأزمات يتطلب من مدير المدرسة التعاون مع فريق الأزمات للقيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في: إجراء مسح كامل لموارد المدرسة ، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ، عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة ، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء المتغيرات البيئية ، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمدرسة.

٧-٢-٢-٢- التنظيم: يهتم التنظيم عادة بتحديد الأفراد الذين يتعاملون مع الأزمة ومهام كل منهم والمسؤول عنهم ،وسبل الاتصال بهم، وخطوط السلطة، وقنوات الاتصال التي تربط بينهم.

وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة، ومن الذي سيساعدهم، وأمام من سيكونون مسؤولين، والسبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ، وبالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث، والظروف المحيطة بالأزمة، وشرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، والهدف من التدخل، والسلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد الفريق بأعضاء فريق الأزمات، ولضمان التدخل الكفء في تنظيم الأزمات ينبغي توافر هيكل تنظيمي مكتوب لإدارة الأزمات لأنه يعود بفوائد عديدة .

٧-٢-٢-٣- التوجيه: يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة، ومتى يتم التدخل، والغرض من التدخل، وغالباً ما يزود الأفراد المتعاملين مع الأزمة بالمعلومات، الأمر الذي يسهل من مهمة اتخاذ وصناعة القرار، وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات مدير المدرسة بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله ، لذلك ينبغي أن يكون معقولاً وقابلاً للتنفيذ ، وواضحاً لا غموض فيه.

٧-٢-٢-٤- القيادة: يقصد بالقيادة قدرة قائد فريق الأزمات على التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الابتكاري في توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ، إن قائد فريق الأزمات مدير المدرسة باعتباره قائداً لجميع فرق الأزمات في المدرسة تواجهه كثير من المواقف الصعبة في موقف الأزمة ، التي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية ، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار قائد فريق مواجهة الأزمات بحيث يتمتع بخصائص شخصية .(كوكس،٢٠٠٤).

٧-٢-٢-٥ - فتح قنوات الاتصال: تحتاج إدارة الأزمة إلى فتح قناة الاتصال مع الطرف الآخر كأداة للحصول على المعلومات للمتابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها، وتعد قنوات الاتصال المفتوحة من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة واستفحالها، و يتطلب الاتصال التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية ووضع أسلوب للاتصال يتضمن تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة، وتحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة، وأن تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة، وتحديد المصدر بتحديد من سيقوم بنقل الرسالة، ويؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في نشر أهداف إدارة الأزمة، وإعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المجتمع المدرسي بنمط إدارة الأزمات، وإبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة، وإيصال الكم والنوع من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

٧-٢-٢-٦ - تفويض السلطة: تحتاج إدارة الأزمة إلى اتخاذ قرار مناسب مع مراعاة أن تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات الإدارية العليا والتنفيذية خاصة، وإن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف، ويجب إن يتصف القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة بمناسبة الأزمة وقابليته للتنفيذ مع مراعاة إمكانية إبلاغه للمستويات دون عائق، ويمكن متابعته عن قرب مع مراعاة أن يتم إصداره في التوقيت المناسب بحيث يتزامن مع الحدث.

٧-٢-٢-٧ - المتابعة والتقييم: غالباً ما يتم استخدام الموارد الإدارية للقيام بعمل معين مع مراعاة أن يكون الأمر واضحاً وقابلاً للتدفق مبيناً العمل المطلوب تأديته من خلال المتابعة، فلا بد أن يكون هناك متابعة حقيقية للأزمة، لأنه غالباً ما تكون معالجة الأزمة معالجة مرحلية وليست نهائية، وبالتالي تظل أسبابها كامنة الأمر الذي يستلزم الاهتمام بمعالجة أسبابها دون وقوعها مرة أخرى، ويهدف تقويم الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة، ومنع حدوث الأزمات في المستقبل، وتحويل الأزمات إلى فرص تعلم وتحسين الأوضاع. ويتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل مراجعة السجلات، والمقابلات، والمعاینات الوظيفية وبأشكال مباشرة مثل السجلات الدورية، والتدخل العلاجي للأزمة.

### ٧-٣- دور مدير المدرسة في إدارة الأزمات المدرسية



تمرُّ الأزمة بثلاث مراحل, وعلى النحو الآتي كما أوردها كل من كامل (٢٠٠٠) و أحمد (٢٠٠٢) وأحمد (٢٠٠٠) والخضير (١٩٩٠) و عامر (١٩٩٧) :

### ٧-٣-١- المرحلة الأولى قبل وقوع الأزمة:

لكي تنجح أيُّ مؤسسةٍ ومنها المدرسة في مواجهة الأزمات المتوقعة طبقاً لنوع النشاط أو الحدث فإنه من الضروري اتباع 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 بالمهمات لكل شخص.
- تحديد وسائل وبدائل الاتصال ، وأشخاص الاتصال بدقة.
- أعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات المديرين، والأفراد الموجودة داخل المدرسة.
- الاهتمام الشديد بالأمور 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.

### ٧-٣-٢- المرحلة الثانية أثناء وقوع الأزمة:

- يجب على القيادات المدرسية مجموعة من التصرفات والأفعال أثناء وقوع الأزمة منها:
- الاتصال السريع بالمنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحيطة بالمدرسة للمساعدة والتقليل من مخاطر وآثار 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 تفريغ 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.

### ٧-٣-٣- المرحلة الثالثة ما بعد حدوث الأزمة:

إنَّ الاستفادة من وقوع الأزمات تعد هدفاً أساسياً لمستقبل مواجهة أيِّ أزمات أخرى، لذلك من الضروري اتباع ما يلي:

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة.

- اتخاذ الإجراءات العلاجية لحالات الرعب والقلق.

- استشارة 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.

### ٧-٤- متطلبات إدارة الأزمات في المدارس:

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

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

- 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.

## ٨- الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وأداة الدراسة وصدقها وثباتها وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية على النحو الآتي:

### ٨-١- حدود البحث:

- اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عمان للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩. من وجهة نظر المعلمين. وقد تمّ اختيار المعلمين للإجابة على أداة الدراسة للأسباب الآتية:

- لأنّ المعلمين أعضاء في لجنة إدارة الأزمات في المدارس.

- لأنّ المعلمين هم الأقرب للمديرين بحكم عملهم.

عند وضع خطة للتعامل مع الأزمات فإنّ بعض المعلمين يتراوح عددهم بين أربعة معلمين إلى خمسة أعضاء في هذه اللجنة.

إن المعلمين الأعضاء في لجنة إدارة الأزمات هم الذين ينفذون الخطة بإشراف مديري المدارس

و يرأس اللجنة مدير المدرسة.

أيضاً المعلمون متواجدين باستمرار في المدرسة، وبحكم العمل مع المدراء فإنهم يعرفون طبيعة عمل المديرين في مختلف الجوانب، وهم قادرين على تقويم عمل المديرين.

- تتحدد نتائج الدراسة الحالية بأداة الدراسة المستخدمة، وما لها من دلالات صدق وثبات، وإجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

٨-٢- منهج البحث : تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

### ٨-٣- المجتمع الأصلي

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في عمان، والبالغ عددهم (14186) معلماً ومعلمة، ومن جميع المعلمين في المدارس الخاصة، إذ بلغ عددهم (١٠٤٣) معلماً ومعلمة. للعام (٢٠١٠/٢٠٠٩).

٨-٤- عينة البحث: لقد تمّ اختيار عينة عشوائية من مجتمع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية إذ تمّ أخذ عينة (٥٠%)، وبهذا بلغ عددهم (٧٠٩) معلماً ومعلمة. وتمّ أخذ (١٠%) من مجتمع المعلمين في المدارس الخاصة وبهذا بلغ عددهم (١٠٤) معلماً ومعلمة.

### ٨-٥- إعداد الأداة:

قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري المتعلق بإدارة الأزمات، والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة السيد (١٩٩٦)، دراسة ريتينج ( Retting.1999 ) ودراسة روك (Rock.2000)، و تكون المجال الأول أعداد الخطة من (١١) فقرة، تكون المجال الثاني تنفيذ الخطة من (١٢) فقرة وقد تكون المجال الثالث الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات من (٨) فقرات أما المجال الرابع مرحلة التقويم للخطة فقد تكون من (٩) فقرات، وأصبحت الاستبانة تتألف في صورتها الأولية من (٤٠) فقرة، موزعة على أربعة مجالات على النحو الآتي:

٨-٦- صدق الأداة: للتحقق من صدق الأداة اعتمد صدق المحتوى إذ تمّ عرض الأداة على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، وذلك بغرض معرفة ما تقيسه الفقرات من الأداء المطلوب، ومدى صلة فقرات المقياس بالمتغير المراد قياسه، وللحكم على الفقرات وصياغتها ومدى

وضوحها ومناسبتها للمجالات, فقد تمَّ الآخذ بملاحظات المحكمين, فتمَّ حذف بعض الفقرات حسب توجيهاتهم, وعدت موافقة غالبية المحكمين (ثمانية محكمين من عشرة) على الفقرة مؤشراً على صدق الفقرة, فقد تمَّ حذف (٢) فقرتين من المجال الأول أعداد الخطة, وحذف (٣) فقرات من المجال الثاني تنفيذ الخطة, وحذف (١) فقرة من المجال الثالث الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات, أما المجال الرابع مرحلة التقييم للخطة فقد تمَّ حذف (٢) فقرتين, وبهذا أصبحت الاستبانة تتألف في صورتها النهائية من (٣٢) فقرة, موزعة على أربعة مجالات على النحو الآتي:

المجال الأول: إعداد الخطة, وتمثله (٩) فقرات.

المجال الثاني: تنفيذ الخطة, وتمثله (١٠) فقرات.

المجال الثالث: الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات, وتمثله (٧) فقرات.

المجال الرابع: مرحلة التقييم للخطة, وتمثله (٦) فقرات.

٨-٧- ثبات الأداة: جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-

re-test), وذلك بتوزيعها على عينة مكونة من (٢٠) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة, وبفراق أسبوعين بين مرّتي التطبيق, وبعدها تمَّ استخراج معامل الثبات للأداة إذ بلغ (٠,٨٧).

٨-٨- الإجراءات:

قام الباحثون بالإجراءات الآتية:

- استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض الدراسة الحالية

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

- تطوير أداة الدراسة

- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة, وطلب منهم تعبئتها بدقة, وموضوعية, وتمَّ إعطاء

المستجيبين فرصة كافية للإجابة.

التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة:

تمَّ تفرغ الاستبانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسوب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية.

- أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي، وذلك وفق الترتيب الآتي: (بدرجة مرتفعة جداً، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً) وتمثل رقمياً بالترتيب ( 5, 4, 3, 2, 1) على التوالي. وقد عدت المستويات الآتية لواقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس على النحو الآتي:

- واقع التخطيط المنخفض: إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1-2, 33).

- واقع التخطيط المتوسط: إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2, 34-3, 67).

- واقع التخطيط المرتفع: إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3, 68-5, 00).

#### ٨-٩- المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمّ استخدام المعالجات الإحصائية الآتية :

١. للإجابة عن السؤال الأول تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢. للإجابة عن السؤال الثاني تمّ اختبار (ت) الاحصائي لإيجاد الفروق .

#### ٩- نتائج الدراسة :

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

٩-١- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما واقع تخطيط مديري

المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (1) ذلك.

#### الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التخطيط
4	مرحلة التقويم للخطة	3.84	0.76	١	مرتفع
3	الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات	3.71	0.73	٢	مرتفع
1	أعداد الخطة	3.33	0.68	٣	متوسط
2	تنفيذ الخطة	3.28	0.76	٤	متوسط
	الدرجة الكليّة	3.49	0.63		متوسط

يلاحظ من الجدول ( 1 ) أنّ واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) بانحراف معياري (0.63)، وجاءت مجالات أداة الدراسة بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28- 3.84)، وقد تمّ تحليل واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المعلمين، تمّ ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

#### ٩-١-١- مرحلة التقويم للخطة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمرحلة التقويم للخطة من وجهة نظر المعلمين ، ويظهر الجدول (2) ذلك.

#### الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات  
في محافظة عمان لمرحلة التقويم من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التخطيط
29	يتم تقويم الخطة بعد إجمالي النتائج اي في نهاية الخطة.	3.98	0.96	١	مرتفع
32	يتم تقويم الخطة في ضوء الأهداف التي وضعت من أجلها.	3.88	0.99	٢	مرتفع
27	يتم ادخال التعديلات المناسبة على الخطة في الوقت المناسب.	3.80	0.98	٣	مرتفع
31	يتم تقويم كل مرحلة من مراحل الخطة لتلافي الصعوبات التي يمكن أن تحدث.	3.80	0.92	٣	مرتفع
30	يتم التقويم للنتائج على أساس التنبؤات التي وضعتها الخطة	3.79	0.85	٥	مرتفع
28	يتم مقارنة النتائج المتحققة فعلياً بالأهداف المرصودة في الخطة.	3.78	1.05	٦	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.84	0.76		مرتفع

يلاحظ من الجدول ( 2 ) أنَّ واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمرحلة التقويم من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، بانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98 - 3.78)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة ( ٢٩ )، وهي " يتم تقويم الخطة بعد إجمالي النتائج أي في نهاية الخطة " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.96)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة ( ٣٢ ) " يتم تقويم الخطة في ضوء الأهداف التي وضعت من أجلها " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.99)، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة ( ٣٠ ) " يتم التقويم للنتائج على أساس التنبؤات التي وضعتها الخطة " بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.85)، وجاءت في المرتبة الأخيرة



الفقرة ( ٢٨ ) " يتم مقارنة النتائج المتحققة فعلياً بالأهداف المرصودة في الخطة" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.05).

### ٩-١-٢- مرحلة الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات:

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمجال الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات من وجهة نظر المعلمين، ويظهر الجدول (3) ذلك.

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لإدارة الأزمات لمجال الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التخطيط
26	يتم إجراء مراجعة دقيقة للأزمات التي وقعت في الماضي	4.02	0.91	١	مرتفع
25	يتم مراعاة كل الاحتمالات الممكنة لوقوع الأزمة	3.93	0.89	٢	مرتفع
24	يتم إجراء تمرين وهمي لحدوث أزمة في المدرسة لتدريب الطلبة والعاملين للتعامل مع الأزمة	3.86	1.03	٣	مرتفع
21	يتم التوقع والتنبؤ بالمستقبل بالمخاطر المحيطة بالمدرسة	3.66	0.97	٤	متوسط
20	يتم مراعاة كل الاحتمالات الممكنة لوقوع الأزمة مستقبلاً في ضوء المعطيات	3.52	0.86	٥	متوسط

متوسط	٦	0.90	3.51	يتم ترجمة رؤية إدارية في التعامل مع الأزمات إلى خطة إستراتيجية بالتعاون مع العاملين معه	23
متوسط	٧	1.08	3.49	تحليل الأزمات السابقة والاستفادة منها مستقبلا في وضع الخطة	22
مرتفع		0.73	3.71	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (3) أن واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان مجال الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، بانحراف معياري (0.73)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.02 - 3.49)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٦)، وهي " يتم إجراء مراجعة دقيقة للأزمات التي وقعت في الماضي " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة ( ٢٢) " تحليل الأزمات السابقة والاستفادة منها مستقبلا في وضع الخطة " بمتوسط حسابي (3.49) .

٩-١-٣- مرحلة إعداد الخطة: تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمجال إعداد الخطة من وجهة نظر المعلمين، ويظهر الجدول (4) ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمجال إعداد الخطة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التخطيط
-------	--------	-----------------	-------------------	--------	--------------

مرتفع	١	0.82	4.35	يتم وضع خطة للتعامل مع الأزمات في المدرسة	١
مرتفع	٢	0.82	4.15	يتم الكشف عن أنواع الأزمات التي يمكن إنَّ تواجه المدرسة	٣
مرتفع	٣	0.89	3.88	يتم صياغة أهداف خطة إدارة الأزمات بشكل واضح	٢
متوسط	٤	1.46	3.38	يتم الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في التخطيط لإدارة الأزمات	٧
متوسط	٥	1.20	2.95	يتم تقدير مستوى استعداد المدرسة للتعاطي مع الأزمات إذا وقعت	٤
متوسط	٦	1.24	2.93	يتم تشكيل وتدريب فريق إدارة الأزمات والحالات الطارئة في المدرسة	٩
متوسط	٧	1.27	2.91	يتم وضع الخطة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة كالدفء المدني	٥
متوسط	٨	1.07	2.76	يتم وضع تعاليم ولوائح السلامة والوقاية من الأخطار في المدرسة	٨
متوسط	٩	1.16	2.62	يتم التعرف على استراتيجيات التعامل والوقائية مع الأزمات	٦
متوسط		0.68	3.33	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول ( 4 ) أنَّ واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان في المدارس الثانوية في الأردن مجال إعداد الخطة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.35 - 2.62)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١)، وهي " يتم وضع خطة للتعامل مع الأزمات في المدرسة " بمتوسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (0.82)، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.82)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٦) " يتم

التعرف على استراتيجيات التعامل والوقائية مع الأزمات " بمتوسط حسابي (2.62), وانحراف معياري (1.16).

٩-١-٤ - مرحلة تنفيذ الخطة: تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمجال تنفيذ الخطة من وجهة نظر المعلمين ، ويظهر الجدول (5) ذلك.

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمجال تنفيذ الخطة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التخطيط
16	يتم استخدام خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في مواقف الأزمات	3.87	1.02	١	مرتفع
17	يتم وضع صور ومخططات لتوضح كيفية تقسيم الأنشطة والأعمال وفقاً لما تفرضه الأزمة	3.87	0.91	١	مرتفع
18	يتم نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بطريقة مبسطة عن طريق النشرات والإذاعة المدرسية	3.81	1.04	٣	مرتفع
15	يتم وضع سيناريوهات بديلة في المدرسة للتعامل مع الأزمات	3.61	0.99	٤	متوسط
19	يتم اختيار الأشخاص ممن لهم دراية بإدارة الأزمات	3.57	1.00	٥	متوسط
10	يتم ترتيب أولويات تنفيذ خطة الأزمات	3.05	1.25	٦	متوسط
14	يتم رصد الإمكانيات المادية للتعامل مع الأزمات في المدرسة	2.93	1.29	٧	متوسط
12	يتم تحديد ضوابط تنفيذ الخطة	2.79	1.22	٨	متوسط

متوسط	٩	1.18	2.73	يتم تحديد الواجبات لفريق إدارة الأزمات في المدرسة	13
متوسط	١٠	1.13	2.60	يتم المفاضلة بين البدائل المطروحة للتعامل مع الأزمات عند وقوعها	11
متوسط		0.76	3.28	الدرجة الكليّة	

يلاحظ من الجدول (5) أنّ واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمجال تنفيذ الخطة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.28)، بانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.60 - 3.87)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٦)، وهي " يتم استخدام خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في مواقف الأزمات " بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (1.02)، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (١٣) " يتم تحديد الواجبات لفريق إدارة الأزمات في المدرسة " بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.18)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (١١) " يتم المفاضلة بين البدائل المطروحة للتعامل مع الأزمات عند وقوعها " بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (1.13).

٩-٢-٢- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان تبعاً لمتغير نوع المدرسة؟

#### ٩-٢-١- نوع المدرسة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان تبعاً لمتغير نوع المدرسة، كما تمّ استخدام اختبار "ت" لفحص الفروق في واقع التخطيط، والجدول (7) يبين النتائج.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق في واقع تخطيط مديري

المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان تبعا لمتغير نوع المدرسة

المجال	نوع المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إعداد الخطة	خاصة	3.24	0.66	1.337	0.182
	حكومة	3.37	0.68		
تنفيذ الخطة	خاصة	3.25	0.72	.445.	0.657
	حكومة	3.30	0.78		
الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات	خاصة	3.62	0.75	1.294	0.197
	حكومة	3.75	0.71		
مرحلة التقييم	خاصة	3.78	0.84	.830.	0.407
	حكومة	3.87	0.72		
الدرجة الكلية	خاصة	3.43	0.66	1.090	0.277
	حكومة	3.52	0.61		

تشير النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان تبعا لمتغير نوع المدرسة، استناداً إلى قيم "ت" المحسوبة إذ بلغت (1.090)، وبمستوى دلالة (0.277) للدرجة الكلية، و(1.337)، وبمستوى دلالة (0.182) بمجال إعداد الخطة، و(.445.)، وبمستوى دلالة (0.657) بمجال تنفيذ الخطة، و(1.294)، وبمستوى دلالة (0.197) بمجال الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات، و(.830.)، وبمستوى دلالة (0.407) بمجال التقييم، وكل هذه القيم غير دالة عند مستوى (0.05).

$\alpha \leq$

٩-٢-٢- مناقشة النتائج وتفسيرها:

يلاحظ من الجدول ( 1 ) أنّ واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49)، بانحراف (0.63)، وجاءت مجالات أداة الدراسة بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84 - 3.28)، وقد تمّ تحليل واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المعلمين، وذلك على النحو الآتي.

#### ٩-٢-٢-١- مرحلة التقييم للخطة:

يلاحظ من الجدول ( 2 ) أنّ واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمرحلة التقييم من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، بانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98 - 3.78).

وقد يعزى ذلك إلى أنّ واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمرحلة التقييم من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إلى أنّ مديري المدارس يؤمنون باستخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات ، وأنّ الحكم على نجاح الخطة والعمل على مواجهة الأزمات وخصوصاً عند نجاحها بتحقيق الأهداف هذا دليل على قدرة مدير المدرسة في التغلب على مواجهة الأزمات نتيجة لتكرار حدوث بعض الأزمات فإنّه يسهل على المدير التعامل معها ، وأنّ إشراك العاملين في المدرسة مع المدير يساعد كثيراً في التغلب على الأزمات بإيجاد حلول لها. لذا فقد أصدر المعلمون حكمهم على المدير بأنّ تقويم الخطة جاء بدرجة مرتفعة لأنهم الأقدر والأعرف بمديريهم والمشاركين للمدير في تنفيذ الخطة .

وقد يعزى أيضاً إلى أنّ مديري المدارس يتّم تقويمهم للخطة في ضوء الأهداف التي وضعت من أجلها واستخدام الموارد البشرية للقيام بالعمل المطلوب تأديته من خلال المتابعة لمواجهة الأزمات فهناك متابعة وتقييم حقيقي للأزمة الأمر الذي يستلزم الاهتمام بمعالجة أسبابها دون وقوعها مرة أخرى.

#### ٩-٢-٢-٢- مرحلة الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات:

يلاحظ من الجدول ( 3 ) أنّ واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمجال الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.71)، بانحراف معياري (0.73)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49 - 4.02).

وقد يعزى أن واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمجال الرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات المخطط لها من قبل مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً إلى أن الأزمات التي تتكرر في المدرسة أصبح لدى المديرين خبرة كافية للتعامل معها مثل التعامل مع مشكلات الطلبة بالاعتداء على ممتلكات المدرسة، والتدخين من قبل بعض الطلبة في المدرسة، والعنف المدرسي، وأن خطة إدارة الأزمة المدرسية قابلة للتطبيق لأن إشراك العاملين بوضع الرؤيا يساهم في أن يكون تنفيذها سهلاً وخصوصاً أن المعلمين هم جهة تنفيذ الخطة، وأن هناك تحديداً واضحاً للمسؤوليات، وتوفير الإجراءات التي يجب أن تتبع عندما تحدث الأزمة، وتوضيح كيفية استجابة فريق العمل من خلال التنسيق والإشراف والتقويم، والمنسقين، وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ الاستجابة للأزمة.

#### ٩-٢-٢-٣- مرحلة إعداد الخطة:

يلاحظ من الجدول (3) أن واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمجال إعداد الخطة للأزمات من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.62 - 4.35)،

وقد يعزى أن واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان لمجال إعداد الخطة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إلى أن مديري المدارس يقومون بعمل استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المدرسة ومشكلاتها، وبناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة دون الاعتماد على العشوائية وتحديد الأدوار المناطة بالمهمات لكل شخص، لكن في نفس الوقت ينقص هذه الخطة رصد الامكانيات البشرية المؤهلة المدربة والمعدة والتي خضعت لدورات مستمرة للتعامل مع الأزمات أيًا كان نوعها إذ أن المعلمين أعضاء لجنة الأزمات يتم اختيارهم على الأكثر من المعلمين الذين يدرسون الكيمياء والتربية الرياضية، والعلوم، كما أن عدم وجود ميزانية مخصصة للأزمات يتم التعامل معها بشكل يؤدي إلى مواجهة الأزمات.

#### ٩-٢-٢-٤- مرحلة تنفيذ الخطة:



يلاحظ من الجدول (5) أنّ واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان مجال تنفيذ الخطة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.28) بانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.60 - 3.87).

وقد يعزى واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان مجال تنفيذ الخطة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً إلى أنّ مديري المدارس يقومون بتحديد وسائل وبدائل الاتصال، والأشخاص وكذلك وضع فريق للتعامل مع الأزمات من المدير والمعلمين لكن ينقص هؤلاء التدريب الكافي للتعامل مع الأزمات، كما أنّ ضعف الإمكانيات المادية يحول دون تنفيذ خطة التعامل مع الأزمات بشكل فعال، كما أنّ أغلب الأحيان يتلقى مدير المدرسة التعليمات من وزارة التربية والتعليم للتعامل مع بعض الأزمات حسب الأزمة ومن هنا فإنّ اتخاذ القرار يكون من مديرية التربية أو الوزارة فمثلاً نقص المعلمين يكون من خلال مدير التربية والتعليم وليس للمدير أي صلاحية في توفير النقص الحاصل في بعض التخصصات في المدرسة.

٩-٣- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان تبعاً لمتغير نوع المدرسة؟

#### نوع المدرسة:

تشير النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان تبعاً لمتغير نوع المدرسة . وقد يعزى عدم وجود فروق في واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان تبعاً لمتغير نوع المدرسة إلى أنّ التخطيط في المدارس الحكومية والخاصة يحظى باهتمام مديري هذه المدارس لمواجهة الأزمات خصوصاً أنّ وزارة التربية والتعليم تولي حلاً اهتمامها لهذا الموضوع، وكذلك فإنّ مديرية الدفاع المدني تتابع دورياً موضوع السلامة العامة في هذه المدارس حفاظاً على الطلبة فيها .

## ١٠- التوصيات والمقترحات:

- وفي ضوء نتائج الدراسة تمّ تقديم عدد من التوصيات،
- قيام وزارة التربية والتعليم بوضع استراتيجية مقترحة تفعيل ممارسة مديري المدارس لعمليات التخطيط والتنفيذ على الواقع لإدارة الأزمات في المدارس.
  - إجراء دراسات لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس فعلياً لإدارة الأزمات في ضوء الخطط التي توضع لإدارة الأزمات.
  - إيلاء جانب التخطيط لتنفيذ الخطة الاهتمام الكافي، وذلك بتوفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.
  - إشراك مؤسسات المجتمع المحلي وأصحاب الخبرة في التخطيط للأزمات المدرسية.
  - إجراء دراسات على مراحل دراسية أخرى مثل المرحلة الأساسية في الأردن.

## المراجع

- المراجع العربية:
- إبراهيم ، إيمان . (٢٠٠٩) . *الأزمات التعليمية.....حلولها*  
abuoaisa.hooxs.com/t433-topic
- الالفى ، اشرف عبده. (٢٠٠٣). *إدارة أزمات التعليم في مصر* ، دراسة تحليلية مستقبلية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة ، جمهورية مصر العربية .
- أبو فارة، يوسف احمد. (٢٠٠٩). *إدارة الأزمات و مدخل متكامل*. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- احمد، إبراهيم احمد . (٢٠٠٢). *إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج*. القاهرة : دار الفكر العربي .
- احمد ، إبراهيم احمد. (٢٠٠٠). *إدارة الأزمة منظور عالمي*. الإسكندرية : دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر .
- البريدي، عبد الله عبد الرحمن. (١٩٩٩) . *الإبداع يخنق الأزمات: رؤية جديدة في إدارة الأزمات*. الرياض : بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- حافظ ، هندأوي محمود. (١٩٩٤). *إدارة الأزمة التعليمية المفهوم والنظرية*. القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة .
- الخضيرى ، محسن أحمد. (٢٠٠٣) . *إدارة الأزمات*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الخضيرى ، محسن احمد. (١٩٩٠). *إدارة الأزمات*. القاهرة : مكتبة مدبولي .
- الخيطان ، فهد. (٢٠٠٧). *نقص المعلمين ، غياب التخطيط يفاقم الأزمة* . صحيفة العرب اليوم ، ٣٧٢١ ، الأردن .

- الرازم ، عز الدين. ( ١٩٩٥ ). *التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات* . عمان : دار الخواجا للنشر والتوزيع .
- السيد، خالد قدرى ( ١٩٩٦ ). *التخطيط لمواجهة الكوارث* . المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، في الفترة ما بين ١٢ - ١٣ أكتوبر.
- سليمان ، ريم (٢٠٠١). *الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية* . رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة بنها ، مصر .
- اليحيوي ، صبرية بنت مسلم. (٢٠٠٦). *إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة* ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والاسلامية ، (١٩) (١) ٢٤٧-٣٨٠
- 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 .
- الغامدي ، منى بنت مستور. (٢٠٠٧). *الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير* . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية للبنات ، جامعة الملك خالد ،المملكة العربية السعودية .
- كامل ، عبد الوهاب محمد .(٢٠٠٠). *استبانة بناء وتقييم قادة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية* . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية .
- كوكس ، داني و هوفر ، جون. ( ٢٠٠٤ ). *القيادة وقت الأزمات* : ٢٤ درساً في الإدارة ذات الأداء الرفيع .(مترجم, مكتبة جرير) ،الرياض : مكتبة جرير.
- مهنا، محمد نصر.(٢٠٠٨). *إدارة الأزمات والكوارث* . الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- المراجع الأجنبية:

- Brock , Stephen E .(1996) *preparing for crises in the school : A manual for building school crisis response teams* Brandon : Elinical psychology publishing .
- Cohen , A ( 1982 ) Crisis Management : How To Turn Disasters Into Advantages . *Management Review* (August) 33 – 40. –
- Gentilucci , J.(2007) Managing communication During A school Crisis :Acase Study . *Journal of School public Relations* . 28(4), 318-330 .
  - James ,R (2007) Social Equity in a mass ,Globalised Higher Education Environment : the unresolved issue of widening access to university  
Faculty of Education Dean’s Lecture Series 2007.18 September 2007
- Hoggan, D. (1995). The Place Crisis Intervention Model. Emotional First- Aid. Canada, Alberta, **ERIC**, E 379552, CG 025990
- Holden , M.J. & Powers J.L ( 1993 ) . Therapeutic Crisis Intervention. *Journal of Emotional and Behavioral Problems*, 2 ( 1 ) , 49 – 52
- Retting, M. (1999) Seven Steps: School Must Develop Comprehensive Plans That Anticipate and Prepare for Every Imaginable Crisis in United State . *Health & Safety* , 79 ( 1 ) , 10 – 13
- Rock, M (2000). Effective Crisis Management Planning: Creating A Collaborative Framework. *Education and Treatment of Children*, 23 (3) : 248 – 264 .

- Waynona , S. (1992), *A study of School Preparedness Planning and Natural Disasters* (disaster preparedness) . Doctoral Dissertation, Oklahoma State University, U.S.A .

<< وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ ٢٠١١/١/٢٠ ، وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ ٢٠١١/٥/٢٢ >>