

معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات
الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهة نظر المديرين

إعداد

ندى عزالدين أديب عنتور

إشراف

الدكتور حسن محمد تيم

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين.

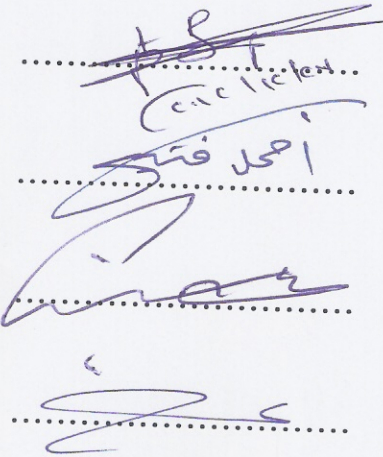
معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات
الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهة نظر المديرين

إعداد

ندى عزالدين أديب عنتور

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2012/12/3 وأجيزت

التوقيع


.....
.....
.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. حسن محمد تيم / مشرفاً ورئيساً
2. د. أحمد افتيحة / ممتحناً خارجياً
3. د. عبد محمد عساف / ممتحناً داخلياً
4. د. عبدالكريم أيوب / ممتحناً داخلياً

إهداء

إلى من علمتني طاعة الله وحب الناس إلى من وضع الله الجنة تحت قدميها

إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله

إلى من غرس بداخلي معنى المثابرة وحب العلم إلى من علمني الصبر وتحدي

الصعاب

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله

إلى من كتب القدر أن أرتبط معه بالرباط المقدس

إلى من وقف بجانبه بصدره الرحب وحبه الكبير

إلى أعلى الناس ... زوجي

إلى من أدعو لهم أن يقر الله عيني بهم إلى فلذات كبدي ... خالد - نادين أحمد

إلى من شجعني على مواصلة دراستي العليا وقدم لي النصيحة والمشورة

إليكم جميعاً أهدي ثمره هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده والشكر له على ما أمدني به من صبر وهدى
وتوفيق لإجراز هذا العمل

والصلاة والسلام على الرحمة المهداة نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم . أما بعد

فيسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح
الوطنية التي أتاحت لي الفرصة لإتمام دراستي العليا فيها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى من غمرني بالفضل وخصني بالنصح وتفضل علي بقبول
الإشراف على رسالتي حضرة الدكتور الفاضل حسن تيم وأسأل الله أن يجعل كل ما قدمه لي
في ميزان حسناته والشكر موصول أيضاً لكل من: الدكتور أحمد أفتيحة والدكتور عبد محمد
عساف والدكتور عبدالكريم أيوب الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقديم ملاحظاتهم
إثراء لهذه الرسالة كما أتقدم بالشكر والامتنان لجميع الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس في
الجامعة الذين قاموا بتحكيم أداة الرسالة .

وأخيراً أختم شكري وتقديري للذين سطرت معهم أروع معاني الصداقة والأخوة والوفاء
صديقاتي .

وأعتذر من كل من فاتني ذكره ولم أتمكن من شكره سائلة الله عز وجل أن لا يضيع لهم أجراً.

والله ولي التوفيق

الباحثة

ندى عنتور

إقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان : معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر المديرين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name :

اسم الطالبة :

Signature:

التوقيع :

Date :

التاريخ :

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	عنوان الدراسة
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	إقرار
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
س	فهرس الملحقات
ش	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة

12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	الإطار النظري
36	الدراسات العربية
45	الدراسات الأجنبية
51	التعقيب على الدراسات السابقة
52	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
53	منهج الدراسة
53	مجتمع الدراسة
53	عينة الدراسة
55	أداة الدراسة
55	صدق الأداة
56	ثبات الأداة
57	إجراءات الدراسة
57	متغيرات الدراسة
58	المعالجة الإحصائية
60	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
61	النتائج المتعلقة بسؤا الدراسة
73	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
91	النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح

97	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
98	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
99	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
106	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح
108	التوصيات
109	المصادر والمراجع
110	أولاً: المراجع العربية
117	ثانياً: المراجع الأجنبية
120	الملحقات
B	الملخص باللغة الانجليزية (Abstract)

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	(1)
56	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات معوقات إدارة الأزمات	(2)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية	(3)
64	نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية (المعيار = 3)	(4)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية التي تتعلق بتخطيط ادارة الأزمات	(5)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية التي تتعلق بتنظيم إدارة الأزمات	(6)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية التي تتعلق بالاتصال في إدارة الأزمات	(7)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية التي تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	(8)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية التي تتعلق بفريق إدارة الأزمات	(9)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية التي تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات	(10)

71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية التي تتعلق بالمتابعة في إدارة الأزمات	(11)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية التي تتعلق بالتقويم في إدارة الأزمات	(12)
74	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس	(13)
75	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(14)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية	(15)
78	تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية	(16)
80	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية	(17)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة	(18)
83	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المحافظة	(19)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الدورات الإدارية	(20)

86	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من جهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد الدورات الإدارية	(21)
87	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من جهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة	(22)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد طلبة المدرسة	(23)
90	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من جهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد طلبة المدرسة	(24)
91	التكرارات والنسبة المؤية لاستجابات المديرين على معوقات ادارة الأزمات وسبل العلاج وفق مجال الاستجابة	(25)

فهرس الملحقات

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
121	قائمة أسماء المحكمين	(1)
122	أداة الدراسة (الاستبانة)	(2)
129	الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف	(3)
130	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح بالموافقة على عنوان الأطروحة	(4)
131	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح لوزارة التربية والتعليم بتسهيل المهمة	(5)
132	كتاب للمدارس لتسهيل مهمة الطالبة	(6)
133	الدراسة الميدانية تعبئة الاستبانة	(7)

معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين

إعداد

ندى عزالدين أديب عنتور

إشراف

د. حسن محمد تيم

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، إضافةً إلى معرفة الاختلاف في وجهات النظر في معوقات إدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة الإدارية، والمحافظات وعدد الدورات، وموقع المدرسة، وعدد طلبة المدرسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (686) مديراً وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية منهم، وقد بلغ عددهم (223) مديراً، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معامل الثبات لأداة الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ معامل الثبات (0.97)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام اختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: هناك درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (2.49) من وجهات نظر المديرين.

ثانياً: 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.

ثالثاً : إنّ أكثر معوقات إدارة الأزمات هي معوقات إدارية، تليها معوقات تتعلق بالمجتمع المحلي.

رابعاً : تتمثل طرق معالجة الأزمات من خلال التنسيق ما بين الجهة المشرفة على حل الأزمات وأطراف الأزمة بشكل مباشر وقوي، وتكثيف التوعية الخاصة بالأزمات.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بتوصيات منها ضرورة منح المديرين صلاحيات أكبر لإدارة الأزمات؛ إذ أنّ ذلك يُمكنهم من احتوائها بسرعة أكبر، وتقوية عملية الاتصالات بين فريق إدارة الأزمات والأطراف ذات العلاقة بالأزمة، وتعميق التوعية المتعلقة بالأزمات وكيفية إدارتها، ومشاركة الطلبة في إدارة الأزمات، مما قد يُخفف من حدتها ومعوقاتها.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

شهد الربع الأخير من القرن العشرين تسارعاً ملحوظاً في جميع مجالات الحياة البشرية كنتاج حتمي للثورة التكنولوجية، مما جعل العالم وحدة إنسانية متقاربة ومفتوحة و مترابطة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وإدارياً وثقافياً بحيث لم يعد هناك دولة معاصرة -مهما صغر حجمها وبصرف النظر عن مكانتها في سلم القوى الدولية - قادرة على الانغلاق على الذات والتفوق بمنأى عن تأثيرات الأحداث الجارية في العالم. من هنا أوجب لهذه الدول التكيف مع المتغيرات بشكل ينعكس إيجاباً عليها وعلى المؤسسات المجتمعية فيها بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.

وقد مرت المؤسسات التعليمية بعددٍ من التطورات والأزمات ضمن سعيها لتحقيق أهدافها، والوصول بالطلبة إلى مستوى متقدم من الإنجاز والأداء، ولعلّ المدرسة هي المؤسسة التعليمية الأكثر معاشية للأزمات، بحكم تعاملها اليومي والمباشر مع الطلبة (Lunenburg, 2010).

وتمثل الأزمات التي تمر بها المدارس نقطة حرجة جعلت بعض المديرين في كثير من الأحيان يفقدون المقدرة على احتوائها والتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها، والحد من قدرتها على الاندماج والتأقلم مع المجتمع المحيط بها (الحلو، 2009).

وتتنوع الأزمات المنتشرة في المدارس عموماً. ويحصرها بعض الباحثين ومنهم كامل (2003) بأربعة أنماط تتمثل في الأزمات السلوكية كالتدخين أو تناول الأقراص المخدرة أو حيازة الأدوات الحادة والسلاح أو اعتداء الطلبة على بعضهم أو السرقة أو ظهور مرض معد خطير ومربك للمدرسة أو حدوث اعتداء على المعلمين في المدرسة. أما النمط الثاني فيتمثل في

الأزمات النفسية والاجتماعية والتي يتعرض لها الطلبة كحالات الطلاق بين الوالدين أو وفاة أحد الوالدين في الأسرة وعدم توافق الطالب مع الآخرين وتفشي الفقر في أوساط الطلبة وأسرههم أو تعرض الطالب للمعاملة القاسية والإهمال من قبل الأسرة أو التسرب من المدرسة أو الهروب المتكرر وحالات انتشار ظاهرة الرسوب وتكراره والتسبب الأخلاقي في أوساط الطلبة. والنمط الثالث يتمثل في الأزمات التي تخص إدارة المدرسة ذاتها مثل حالات الشغب في المدرسة أو ضيق المدرسة أو اكتظاظ الصفوف بالطلبة أو التمرد على إدارة المدرسة أو وقوع حادث سير أمام المدرسة أو تحطيم أثاث ومرافق المدرسة أو استغلال المدرسة ومرافقها لأغراض غير تربوية مثل القيام بنشاطات تحمل طابع الحزبية والفئوية. أما النمط الرابع وهو يتمثل بالأزمات النوعية التي تخص معطيات العصر مثل الاعتماد بشكل كامل على الوسائل التكنولوجية كالألات الحاسبة والحاسوب في الدراسة والتحصيل أو استخدام الإنترنت في تسهيل وسائل الإنحراف السلوكي وسوء استخدام الهاتف المحمول وغيرها.

وعلى اختلاف الأزمات التي تواجه المدارس سواء في أسباب نشوئها أو مستويات حدتها أو تأثيرها أو تكرارها إلا أنها أضحت ظاهرة حية واقعية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها نهائياً ولكن يمكن الحد من آثارها السلبية وهي بمثابة تحد كبير يساعد ويعمل على توجيه الإدارة نحو استخدام الحكمة والشجاعة واستخدام عمليات منهجية علمية مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والقيادة في الأزمات، والنظام، والاتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرار، وتقويم الأزمات، مما يجعل من إدارة الأزمات مطلباً ملحا للتعامل معها (التميمي، 1998)، ولذا فإن إدارة مدير المدرسة للأزمات المدرسية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم دقيقين.

وتعد مهمة إدارة الأزمات والتعامل معها من المهام ذات الصعوبة الكبيرة، ويُرهن ذلك التعامل بتوافر مجموعة من المتطلبات الرئيسة التي تمكن إدارة المدرسة من التعامل مع أية أزمة بدرجة عالية من الفاعلية كما يتطلب اعتماد منهج علمي وعملي قائم على الرشد والخبرة والمعرفة بحيث يؤدي إلى معالجتها بكفاءة وفاعلية قبل تفاقم هذه الأزمة وانتشارها وتغلغلها في مرافق المدرسة (أبو فارة، 2009).

ويُلاحظ أن هناك معوقات كثيرة تواجه إدارة الأزمات المدرسية، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث خسائر مادية وبشرية تهدد كيان المدرسة ككل، وتجعل المدرسة في حالة من عدم الاستقرار والتأهب والتحفز (عبد الهادي وعبد المجيد، 1995)، وتتفاقم الأزمات المدرسية إذا لم تُطوّق وتدار، ومن هنا وجب على مدير المدرسة امتلاك مهارات إدارة الأزمات.

ويرى الهلالي (2009) أنّ أبرز هذه المعوقات تتمثل في افتقار مديري المدارس إلى منهجية تشخيص الأزمات (من خلال المعرفة، والممارسة، والخبرة) وأيضاً من أهم المعوقات قلة المعلومات، وعدم توافر البيانات أمام متخذي القرار، وشيوع النمط العشوائي في مواجهة الأزمات والبيروقراطية وضغط العمل. كل ذلك يحول دون تحقيق عملية تشخيص الأزمات التي تعتبر المفتاح الحقيقي للتعامل مع الأزمة.

ولذلك فقد أصبح لزاماً إحداث ثورة ثقافية جديدة اسمها المنهجية العلمية في حلّ الأزمات والحد من معوقات إدارتها فاستخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات علاج فعّال للقضاء على العشوائية والارتجالية وفردية القرار والاستئثار به.

وتعاني المدارس الفلسطينية من كثير من الأزمات التي أفرزها الاحتلال وما نتج عنه من آثار سلبية، ولذا يجتهد نظام التربية والتعليم بأكمله في تذليل هذه الأزمات، والتغلب عليها وعلى معوقات إدارتها، فالمدارس في فلسطين التي عاشت ظروفها لها خصوصيتها، وتأثرت بعوامل سياسية نتيجة الاحتلال الإسرائيلي لأراضيها، وتعرض النظام التعليمي برمته إلى سياسة ممنهجة تهدف إلى تدميره، ووضع العراقيل أمام تطوره من خلال فرض القيود العسكرية المختلفة، ووضع الحواجز على الطرقات، وإغلاق المدارس وإعاقة المعلمين والمعلمات من الوصول إلى عملهم، والاجتياحات المتكررة، واعتقالات المعلمين والطلبة، واستشهاد العديد منهم، مما أدى إلى توالد أزمات مستمرة داخل المدرسة الفلسطينية، وأصبح من الصعوبة بمكان التعامل معها والحيلولة دون وقوعها، وهذا يستدعي القيام بإجراءات فورية لإدارتها، واستخدام استراتيجيات فعالة للحيلولة دون تفاقمها (وزارة التربية والتعليم، 2007).

من هنا جاءت هذه الدراسة لترصد وتعرف مديري المدارس ومنتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم بأهم معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية لرفع مستوى الجاهزية والاستعداد لديهم لمواجهتها من خلال اتخاذ إجراءات فورية لضمان التوصل إلى حلول جذرية تمكن المدرسة من تجاوزها كما تمكنها من تأدية رسالتها المقدسة في التربية والتعليم.

مشكلة الدراسة:

إن التطور والتغير المستمر للنظام التعليمي غالباً ما يرافقه أزمات تتفاوت من حيث الحجم والتعقيد وهذه الأزمات تهدد بلا شك الوضع العام المستقر في المدارس وفي حالة تفاقمها تؤدي إلى انحراف المدارس عن تأدية الدور المنوط بها في تربية وتعليم النشء مما يستدعي القيام بإجراءات واستخدام وسائل فعالة للتعامل معها وهذا يتطلب تضافر الجهود بين القائمين على إدارتها من مديرين ومشرفين وجهات تربوية عليا مسؤولة عنها فمدير المدرسة يمثل العنصر الرئيس والمسؤول الأول عن سلامة العملية التربوية في المدرسة وهو مسؤول أيضاً عن المعلمين والطلبة وبالتالي يفترض فيه أن يكون مؤهلاً لمواجهة الأزمات قبل حدوثها أو استفعال أمرها إما من خلال استخدام استراتيجيات فعالة أو الأخذ بأسباب الحيطة والحذر الملائمين من أجل وأدها في مكانها وحصرها لمنع تأثيراتها السلبية على سير العملية التعليمية التعليمية (الحلو، 2009).

وتبين الدراسات السابقة مثل أحمد (2002) وأبو خليل (2001) أيضاً بأن هناك معوقات مثل البيروقراطية التربوية، وتدني تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة، تقف حائلاً دون تمكن مديري المدارس ومنتخذي القرار من تحقيق إدارة فعالة للأزمات لتجنب شرورها والاستفادة من مزاياها.

وبناء على ما تقدّم، فقد تم تحديد مشكلة هذه الدراسة بالسؤال الآتي:

ما معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والمحافظة، وعدد الدورات الإدارية، وموقع المدرسة، وعدد طلبة المدرسة

3. ما سبل علاج معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟ وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال سؤال مفتوح ضمن أداة الدراسة.

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الآتية:

1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تبعاً لمتغير الجنس.

2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تبعاً لمتغير التخصص.

4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تبعاً لمتغير المحافظة.

6 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تبعاً لمتغير عدد الدورات الإدارية.

7 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

8 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تبعاً لمتغير عدد طلبة المدرسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

1 - التعرف إلى معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر المديرين .

2 - التعرف إلى الفروق في مستوى معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة الإدارية، والمحافظه وعدد الدورات الإدارية التي شارك فيها المدير وموقع المدرسة وعدد طلبة المدرسة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في توفيرها آفاق علمية وبحثية للباحثين في مجال معوقات إدارة الأزمات إذ تأتي هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة في مقدمة الدراسات التي تحاول استطلاع معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر المديرين، كما أنها تعدّ من الدراسات الحديثة بحيث توفر مادة علمية ومرجعاً للباحثين الذين سيتناولون موضوع معوقات إدارة الأزمات المدرسية، إذ تكاد تخلو المكتبة العربية من المراجع في هذا المجال؛ مما قد يساهم في إبراز أهمية التطوير الإداري وضرورة ارتكازه إلى علم إدارة الأزمات في القطاع التربوي وأهمية البحث في المعوقات التي تحول دون إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين في المدارس الحكومية الثانوية لمواجهتها ومنع تأثيرها في سير العملية التعليمية التعليمية، ويُتوقع أن تفيد وزارة التربية والتعليم من نتائج الدراسة في إعداد البرامج والدورات التدريبية الخاصة بالمديرين في المدارس بما يخص التعامل مع الأزمات المدرسية ومعوقاتها والتي تهدف إلى الارتقاء بمستوى العملية الإدارية لدى المديرين تجاه مؤسساتهم التعليمية. وإعداد مديرين للمدارس الحكومية الثانوية مؤهلين بحيث يمكنهم التصدي للأزمات

المدرسية ومعوقات إدارتها وبالإضافة لذلك فإن هذه الدراسة تقدم تقييماً واقعياً لواقع إدارة الأزمات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، ويتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إتاحة الفرصة أمام المسؤولين في التعرف إلى معوقات إدارة الأزمات المدرسية وإيجاد الخطط العلاجية لتصحيحها والحد من تفاقمها بما يخدم العملية التربوية في المدارس، كما يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى تأثير كل من متغيرات الدراسة وفقاً لاستجابات المبحوثين.

حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالحدود الآتية :

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية.

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصلين الأول والثاني للعام الدراسي (2011 - 2012).

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية.

الحد المنهجي والإجرائي: هذه الدراسة محددة بأداتها المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

مصطلحات الدراسة:

الأزمة: هي موقف يواجهه الأفراد أو الجماعة أو المنظمة ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العادية الروتينية وهذا موقف يؤدي إلى توليد ضغط عمل نتيجة التغير المفاجئ (أبو فارة، 2009) وتعرف -أيضا- بأنها موقف أو حدث يؤدي إلى تغير مفاجئ وحاد في النتائج وتؤثر في نظام المنظمة أو جزء منه بطريقة عشوائية (أحمد، 2001).

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنه جميع المواقف أو الحوادث التي تؤدي إلى تغير مفاجئ وحاد في النتائج وتؤثر في نظام المدرسة الحكومية الثانوية أو جزء منها بطريقة عشوائية.

الأزمة التربوية: هي موقف مفاجئ وضغط ويكون مصحوبا بالتوتر ويخرج عن السيطرة والتحكم، وقلة الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ويهدد المدرسة أو يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ويتطلب إجراءات سريعة وفورية للحيلولة دون تفاقم ذلك الموقف، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية (العجمي، 2008).

الأزمات المدرسية: تعرف الأزمة المدرسية بأنها حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم المدرسي، قد ينجم عنها خلل في الإدارة المدرسية، مما يؤدي إلى عدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع ذلك الموقف، وتؤدي إلى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة خاصة في حالة عدم وجود استعداد أو مقدرة على مواجهتها (جاد الله 2008).

إدارة الأزمات المدرسية: يعرفها أبو قحف (2002) بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة. وتشير فرج (2006) إلى مفهوم إدارة الأزمات المدرسية بأنها: قدرة مديرات مدارس التعليم العام على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات، للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها. وتعرفها الباحثة إجرائيا على أنها مجموعة الجهود التي يبذلها مدير المدرسة الحكومية الثانوية في الضفة الغربية لمواجهة الأزمة والحد من آثارها.

المعوق: صعوبة تقف أمام المنظمة تمنعها من تحقيق أهدافها، والمعوق الداخلي هو صعوبة تنشأ من داخل المنظمة، والمعوق الخارجي هو صعوبة تسببها عوامل خارج إطار المنظمة. (مصري، 2006)، وتقاس معوقات إدارة الأزمات إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل المستجيب عليها على أداة الدراسة المعدّة لقياس معوقات إدارة الأزمات.

محافظات الضفة الغربية : تقسيم اداري لمناطق السلطة الفلسطينية (1967) باستثناء قطاع غزة

وتتوزع فيها مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم وتصنف الى :

1 - مديريات الشمال: نابلس -جنوب نابلس - طولكرم - قلقيلية - سلفيت - جنين - طوباس - قباطية .

2- مديريات الوسط: رام الله - القدس - ضواحي القدس - أريحا .

3- مديريات الجنوب : الخليل - شمال الخليل - جنوب الخليل -بيت لحم .

مدير المدرسة : المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وأداء أعمالها، ومدير المدرسة في هذه

الدراسة هو مدير المدرسة الثانوية المستجيب عن أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري.
 - الدراسات السابقة.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بمفهوم الأزمة وإدارتها ومعوقات إدارتها، ويتطرق الفصل لعددٍ من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بإدارة الأزمات ومعوقاتها.

أولاً : الإطار النظري :

يعالج الإطار النظري مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى ذات العلاقة، وأسباب نشوئها، وكيفية إدارتها، والمعوقات التي تواجه تلك الإدارة.

مفهوم الأزمة بشكل عام

بدأ ظهور هذه المصطلح في علم الطب عند الإغريق حيث استخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، تؤدي في النهاية إما إلى شفاء المريض أو موته. وعرف أبوقراط الأزمة الصحية بقوله: "إنها حدث عندما تشتد حدة المرض، أو تتسبب بمضاعفاتها الجانبية لإصابة المريض بمرض آخر أو بالتلاشي كلية" وهو يحدد بذلك بعض مراحل الأزمة الأساسية. واستخدم المؤرخ الإغريقي ثيوديديس مصطلح الأزمة ست مرات في مؤلفه عن حرب (البيلوبونيز) للدلالة على حدوث منعطفات حاسمة في مسار هذه الحرب، وعرف الأزمة بأنها "المحك الدقيق لمعادن الرجال، وحقيقة الأحداث". والمفهوم نفسه يمكن إيجاده عند وليم كوانت عندما شبهها "بلحظات الحقيقة التي تسبق الموت مباشرة وتتجلى فيها بصيرة الإنسان لترى طبيعة الأشياء، وقد تجردت عن زخرفتها". والأزمة بهذا المفهوم هي تلك النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ، إلى الحياة أو الموت، الحرب أو السلام، أي: إيجاد حل للأزمة أو انفجارها (مرسي، 2003 : 29).

وفي القرن السادس عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، واستخدم كذلك في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة. ومع بداية القرن التاسع عشر استخدم هذا المصطلح للدلالة على الأزمات والصراعات الخطيرة في القارة الأوروبية، كما استخدم للدلالة على لحظات التحول الفاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. منذ ذلك التاريخ ازدادت الأزمات خطورة وأخذت تتصف بالشمول، إذ بدأ الاهتمام الكبير بها وبتحديد الوسائل القادرة على تطويقها (شودو، 2002: 13).

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 في العالم منذ أواخر الستينات (راتب، 1998: 13).

يرى تورنجتون (Torington, 1989) أن الأزمة حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً، وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته على السيطرة والتصرف. وهذا المفهوم يتفق مع الخضيرى (2003: 115) والذي يشير إلى أن الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مُشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة حيال أي قرار سوف يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها. ويتفق معهم أيضاً بروك وآخرون (Brock et al., 1996: 16) أن الأزمة حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم، وتتميز بصفة خاصة بعدم مقدرة الفرد على مواجهة موقف معين باستخدام الطرائق التقليدية لأسلوب حل المشكلات، مع احتمال وقوع تغيير جذري في النواتج الإيجابية أو السلبية. وكذلك يرى حجي (1996) أن الأزمة نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب

درجة عالية من التوتر، وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها، وطبيعة الأزمة أنها موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل، واتخاذ قرار لحسمه، لأنه يهدد إحدى القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه. تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة، لذلك فإنه من الصعب الحصول على تعريف محدد لها، ولكن يمكن التعرف عليها 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 (الحملوي، 1995) وينفق هلال (1985) مع هذا الرأي مؤكداً أن الأزمة نتيجة نهائية لتراكم التأثيرات، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.

الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة

تتشابه الأزمة مع عددٍ من المفاهيم، لدرجة يشعر فيها القارئ أنها تحمل المعنى نفسه، ومن هذه المفاهيم المشكلة، والنزاع، والكارثة، والصدمة، والفاجعة، والحادث، والصراع، والتوتر.

المشكلة: عرفها أحمد (2002: 24) بأنها "عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وتعتبر 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 إذ يشعر تجاهها بانفعال شديد بحيث أنها تشكل تهديداً لأهدافه".

النزاع: عرفه هلال (1996: 14) بأنه "تعارض في الحقوق القانونية، وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه قد يؤدي إلى أزمة، وهو شيء انقضى أثره، وخلل في مكون أو وحدة نظام فرعي من نظام أكبر".

الكارثة: عرفها عثمان (1998: 106) بأنها "أي حدث يؤدي إلى ضرر بيئية الإنسان بقدر يفوق مقدرة المجتمع على تفاديه، ويحتاج إلى عون خارجي".

الصدمة: وهي "حدث ينتج عنه شعور فجائي غير متوقع الحدوث، هذا الشعور هو مركب بين الغضب والذهول والخوف، ومن هنا قد تكون الصدمة هي إحدى عوارض الأزمة أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها بشكل فجائي سريع ودون سابق إنذار، كما قد تكون الصدمة أحد أسباب الأزمات سواء على مستوى الدول أم المشروعات أم الأفراد، ويكون التعامل مع الصدمة بأسلوب الامتصاص أو الاستيعاب" (معهد التخطيط القومي، 1996: 9).

الفاجعة: وقد عرفها هورنبي وكريستمان (Hornby & Christiman, 1990: 6) بأنها أحداث مفاجئة تسبب دماراً ومعاناة كبيرة".

الحادث: عرفه معهد التخطيط القومي (1996: 9) بأنه "ما ينتج عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا يمكن أن تكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف".

الصراع: هو "حالة من التصادم والتعارض بين طرفين أو أكثر، بينهما اختلافات قيمية ومصالحية، ينخرطان في سلسلة من الأفعال وردود الأفعال الإرغامية التي تهدف إلى إلحاق الأذى والضرر بالطرف أو الأطراف الأخرى، مع سعي كل طرف إلى تعظيم مكاسبه على حساب الآخرين وتأمين مصادر قوته" (الشعلان، 1999).

المعوق: صعوبة تقف أمام المنظمة تمنعها من تحقيق أهدافها، والمعوق الداخلي هو صعوبة تنشأ من داخل المنظمة، والمعوق الخارجي هو صعوبة تسببها عوامل خارج إطار المنظمة (مصري، 2006).

أسباب نشوء الأزمة:

هناك كثير من القضايا الإدارية والسلوكية التي ترتبط بأسباب نشوء الأزمة منها: تعارض المصالح والأهداف، وسوء الاتصالات الإدارية، وعدم الانفتاح والمصارحة، وعدم توافر القيادة الملائمة، وضعف العلاقات الإنسانية وغير الإنسانية، وغير ذلك من دواعي الخلل التي تؤدي إلى نشوء العديد من الأزمات، ومن ثم تعبر تلك الأزمات في النهاية عن فشل عملية اتخاذ القرارات ومعالجة الأزمات، وقد ذكر عامر (1997) أن هناك أسباباً متعددة لنشوء الأزمات يمكن إرجاعها إلى: أسباب فردية، ومجتمعية، واقتصادية، وإدارية، وأسباب تتعلق بالإدارة المدرسية ذاتها.

وأشار الخضير (2003) إلى أن هناك أيضاً أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات منها: سوء الفهم، وسوء الإدراك، وسوء التقدير والتقييم، والإدارة العشوائية، والرغبة في الابتزاز، واليأس، والإشاعات، واستعراض القوة، والأخطاء البشرية، والأزمات المخططة، وتعارض الأهداف، وتعارض المصالح.

ويرى مورات (Murate, 2006) أن هناك أنواعاً أكثر شيوعاً للأزمة في المؤسسات، أوردها فيما يلي: خطر مفاجئ لحدوث المرض، والمشكلات الغذائية، والحرائق والحوادث الكيميائية، والكوارث البيئية والطبيعية، وفقدان الثقة، والدعاوي الكبرى، والحوادث المفجعة، وتدمير شخصية المؤسسة، والمخالفات الأخلاقية مع الإدارة وأصحاب الثقة، والجرائم الكبرى، والإصابات الرياضية.

وترى الباحثة أن نشوء الأزمة في الواقع الفلسطيني يعود إلى عدد من الأسباب يأتي في مقدمتها الاحتلال الإسرائيلي، وما يفرضه من قيود على حرية التعليم في فلسطين، ولا يمكن تجاهل سوء الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها فلسطين، مما يترك مجالاً كبيراً لحدوث أزمات تؤثر في النظام التعليمي برمته.

مراحل نشوء الأزمة:

يذهب منور (1993) بعيداً في تأكيده أن الأزمات لا بد أن تمر بمراحل، ووفق منهجيتها العلمية والعملية المتكاملة فإنها تمر بأربع مراحل:

1. المرحلة التحذيرية أو التنذيرية، وهي مرحلة الإشارة بحدوث أزمة.
2. مرحلة نشوء الأزمة وهي مرحلة بدء الأزمة في الحدوث ووجود مواقف ومظاهر على بدئها.
3. مرحلة الانفجار وهي مرحلة وصول الأزمة إلى أقصى مستوى ممكن، وأصبحت خارج حدود السيطرة عليها.
4. مرحلة حل الأزمة، وهي بدء الأزمة في التقليل والانحسار، نتيجة لوجود حلول أو اقتراحات للتغلب على الأزمة واحتوائها

ويرى البريكت (Albreikt, 1998) أن الأزمة لا تمر بالمراحل المختلفة إذا أجهضت قبل أن تولد، وذلك بإزالة أسبابها المحتملة، وقد أوضح الخضيرى (2003) أن الأزمة وإن كانت تندلع فجأة، إلا أنها تمر بمراحل متتابعة أجملها فيما يأتي:

1. **مرحلة بؤرة الأزمة:** إذ تمثل بؤرة الأزمة مصدرها الرئيس الذاتي والخارجي، وتتشكل البؤرة من العوامل الذاتية والبيئية المحيطة أيضاً، ويتشكل البعد الأزموى للبؤرة من خلال الضغوط المتتالية التي تولدها قوى صنع الأزمة، ومن خلال ممارستها للابتزاز، والامتصاص لقوى الكيان الإداري، وبتصعيد حدة هذه الضغوط، يحدث اختلال واضطراب في توازن الكيان الإداري، ويتأثر أداءه الوظيفي والتشغيلي.
2. **مرحلة إيجاد المناخ المحابي أو توافره:** وفي هذه الحالة تعمل القوى الصانعة للأزمة على إيجاد المناخ المحابي الذي يشجع على نمو واستفحال واشتداد الضغط الأزموى، أو أن تستفيد من الظروف المواتية المتواجدة فعلاً داخل الكيان الإداري.

3. مرحلة استخدام العوامل المساعدة: وهي عوامل يطلق عليها مؤكدات نجاح عمليات صنع الأزمة، وأهمها التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في الكيان الإداري، الذي يعمل فيه بعيداً عما يجري فعلاً داخل الكيان الإداري.

4. عدم إحساس وتغاضي عن بوادر الأزمة: وفي هذه المرحلة كثيراً ما تبدو مظاهر (التعبئة) الأزموية (والحشد) الأزموي، ولكن يرفض متخذ القرار مجرد التنبيه إليها، لإحساسه أن الكيان الإداري تحت السيطرة الكاملة له، وأن عنصر الوقت هو الكفيل بمعالجتها.

5. سيادة مظاهر التوتر والقلق: وتظهر هذه المرحلة عندما تكون قوى الأزمة قد عبأت بالكامل كافة العوامل وأصحاب المصالح داخل الكيان الإداري، من أجل الإطاحة بمتخذ القرار الإداري، وصولاً إلى نقطة التحول.

6. حدوث العامل المرتقب (العامل X): إذ يكون هذا العامل (X) هو المفجر للكتلة الحرجة المتراكمة والمفجر لإجمالي مخزون الأزمة، ولكنه قد تكون من التفاهة مما قد لا يعطي أهمية، خاصة، وأنه قد يكون قد سبق حدوثه عشرات المرات من قبل دون أن يسبب أزمات، إلا أنه في هذه المرحلة يكون بمثابة المفجر للأزمة، والمسبب لاندلاعها بشدة.

7. انفجار الأزمة: وهي قمة المراحل التي لا يمكن السيطرة عليها من جانب أي قوى، وفي هذه المرحلة تتفجر الأزمة مولدة طاقة ضخمة تياراً تتفجر معه الأحداث الممتدة والسريعة والمتلاحقة، ذات أبعاد مختلفة، ويصعب للوهلة الأولى حصرها، أو حتى قياس حجمها، لتأثير (الصدمة) التي أحدثتها، ولوجود حالة من (عدم التوازن) و (فقد للرؤية) و (تشابك الآراء) مما يزيد الموقف الأزموي تعقيداً.

إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات إحدى الموضوعات الحديثة التي بدأ يتزايد الاهتمام بها منذ النصف الثاني من القرن العشرين، فكثافة البيانات، والمعلومات، ودخول التقنيات الحديثة، فرض على المؤسسات الإدارية مزيداً من الاهتمام بها، وبكيفية تطبيقها، ذلك لأن عملية الإدارة بما فيها من تنسيق للجهود، وتنظيم للمعلومات، واتخاذ القرارات، ورقابة للإنتاج وإشراف على سير العمل -

مهما كان نوعه - لا تعطي ثمارها أو تحقق أهدافها إلا من خلال نظام إداري فعال. وفي العصر الحالي لم يعد غريباً تحسب الطارئ والعارض قدر تحسب المستقر والثابت، بعد أن كانت معظم المجتمعات تؤسس خططها وسياساتها على المتغيرات والمؤشرات المستقرة نتيجة تعدد الأزمات من ناحية وارتفاع الأصوات التي ما فتئت تنادي بأن شيئاً ما يجب أن يتخذ تجاه الأحداث المفاجئة تفادياً لأثارها المدمرة من ناحية أخرى (الخضيرى، 1990).

وتكمن براعة القيادة الإدارية في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف، وإيجاد الحلول السديدة، وتحويل إحباطات المحنة إلى مناخ يثير الدافعية نحو الجهود الإبداعية (الأحمدي، 1993: 187).

وارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة، فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة، التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (خطاب 1992).

وإدارة الأزمة هي: كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والإفادة من إيجابياتها. وهي العملية الإدارية المستمرة، التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة وإعداد التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرائق التعامل معها مستقبلاً، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة (شريف، 1996).

وإذا كانت الأزمة لا تخرج عن كونها حدثاً يصعب توقعه، ويترتب عليه خسائر مادية ومعنوية مما ينجم عنه الكثير من المشكلات، فإن حسن إدارته يتوقف على مهارات وقدرات الإدارة، وكيفية مواجهة الأزمة، إذ تختص إدارة الأزمة بمنهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد والمعرفة، والوعي، والإدراك، والإمكانات المتوافرة، والمهارات، وأنماط الإدارة السائدة (عامر وعبد الوهاب، 1994).

يشير جبر (2000) إلى أن إدارة الأزمات يمكن أن تكون مدخلاً من مداخل الإدارة الاستراتيجية، عندما تمارس هذه الإدارة دورها في تصميم الاستراتيجيات ورسم السياسات، وتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، واختيار أحدها لمواجهة الأزمات الاستراتيجية التي قد تعصف بكيان المنظمة.

كما عرّف ثوماس (Thomas, 1997) إدارة الأزمات بأنها الوسيلة والمنهج الناجح لمواجهة سير الأزمات غير المنقطعة، التي يمكن أن تواجهها المنظمات والتي تتعرض لها سياساتها وتنظيماتها ومواردها الطبيعية، وتصبح إدارة الأزمات أكثر فائدة للمنظمات عندما تقوم الإدارة بمتابعة مستمرة للتهديدات والفرص في بيئة المنظمة. وعرّفها الحويطي (1998) بأنها إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة، وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، وهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها. أما شذود (2002) فقد عرّفها بأنها علم وفن يهتم بدراسة اتخاذ الإجراءات المناسبة والقرارات الصائبة في سلسلة متصلة ومتتابعة ومتكاملة، تركز على المعرفة الواسعة، والإدراك الشامل للأزمة القائمة في أبعادها الخارجية والداخلية، وبنيتها وتعيقاتها.

مراحل إدارة الأزمات:

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث يقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات، منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي، والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة

للتعامل مع الأزمة، ما يفرض على المجتمعات التعايش مع عالم الأزمات هذه، والذي تصبح معه الأزمة حقيقية وأثارها ملموسة، مما يفرض على الإدارة أن تبني على المعرفة والرشادة وعلى الأسس العلمية المكتسبة من واقع التجارب الإنسانية ومن خلا جهود العلماء والباحثين في شتى المعارف والعلوم المتصلة بإدارة الأزمات (أحمد، 2002 35).

تمر إدارة الأزمات بمراحل مختلفة سواء من أجل العمل على درء وقوعها أم التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة. فقد أوضح كل من ميتروف وبيرسون (Mtroff & Pearson, 1993) من خلال دراسة عن كيفية الاستعداد والجاهزية للأزمات، أنه توجد خمس مراحل أساسية يمكن أن تدار من خلالها الأزمة، وأن هناك مخاطر وفرصاً مختلفة في كل مرحلة من هذه المراحل الخمس بشكل ملائم، وأما مضامين وجود هذه المراحل الخمس فهي على النحو الآتي:

• **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: (Early Warning Signals Detection Phase)** فعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنتبأ باحتمال وقوعها، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

• **مرحلة الاستعداد والوقاية: (Preparation & Prevention Phase)** يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وتعمل كمجس لأي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن تلحق الضرر بالمنظمة.

• **مرحلة احتواء الأضرار: (Damage Containment Phase)** في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر ما أمكن.

• **مرحلة استعادة النشاط: (Recovery Phase)** وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة أختيرت بالفعل، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاثف في مواجهة خطر واحد.

• مرحلة التعلم: (Learning Phase)

وتتضمن هذه المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي على الرغم من أنه مؤلم حيث يشير ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة.

وتُجدر الإشارة هنا إلى أن أنموذج (ميتروف وبيرسون) يعد من النماذج الملائمة لقياس مستوى الجاهزية، بالإضافة إلى تعرف الجوانب الوقائية المتمثلة في المراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد، والوقاية، التعلم)، والجوانب العلاجية المتمثلة في المراحل (احتواء الأضرار، استعادة وذكر الخضيري (1990) أن إدارة الأزمة تمر بثلاث مراحل هي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة:

وفي هذه المرحلة تستدعي متغيرات العصر المتسارعة الاستشعار بالأزمات، والتنبؤ بها قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصرها لإعداد سيناريو التعامل معها، وهذا الاستشعار والتنبؤ مهم جداً للتعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل هادئ وعاقل ويضع أمام الإداري بدائل وخيارات عديدة لقراراته.

وهذا كله يقع ضمن إطار المرحلة الأولى في إدارة الأزمة، والتي تعنى بتحديد ما يسمى بالأزمة، وأن التنبؤ هو العنصر الجوهري في هذه المرحلة، للتمكن من التحكم لتجنب إحداث الضرر، وتوفير نوع من التدخل لتقليل أو منع حدوث الأزمات، وهذا هو الطريق إلى إدارة ناجحة للأزمة. وتشمل هذه المرحلة وضع الخطط لأية أزمة محتملة، وتحدد هذه الخطط نوع الأزمة ونوع الأشخاص الذين يتم استدعاؤهم للمساعدة ووضع الخطوات المحددة التي سيتم إتباعها خلال أو بعد الأزمة.

2. مرحلة حدوث الأزمة:

وفي هذه المرحلة وبغض النظر عن الأزمة، فإن أول شيء يجب القيام به هو محاولة السيطرة عليها، وهذا بالطبع ليس سهل الحدوث وخاصة عندما تصبح الأزمة خارج السيطرة وخطيرة. وهذه المرحلة تعني أننا أمام أزمة وعلينا التصرف إزاء ما نحن فيه، ويشمل هذا التدخل في الأزمات، وغالباً ما يتم هذا التدخل بخطوات متتالية منطقياً، فالأزمة غالباً ما تؤدي إلى الشعور بالاضطراب والارتباك وأحياناً العجز. وفي ظل هذا الشعور بالأزمة ينبغي الشروع بمواجهتها بعد التفكير بذلك والبدء بإجراءات التدخل مباشرة.

3. مرحلة ما بعد الأزمة:

عندما تنتهي الأزمة وتتحصر موجة ضغطها وتعود الأمور إلى مرحلة التوازن من جديد، لابد من القيام بمجموعة من الإجراءات؛ لأنّ الأزمة مرحلة تعقبها مراحل متتالية، كل منها تتوالى وراء الأخرى. فبعد الانتهاء من القضاء على الآلام والمعاناة التي سببتها الأزمة، لا يجب الوقوف طويلاً على ما سببته الأزمة من دمار وخراب، وماذا يجب عمله.

ويؤكد أحمد (2000) أن مفتاح إدارة الأزمة في الدول المتقدمة هو الاستعدادات المبكرة، والتهيؤ، ووضع الخطط والبدائل، والتعامل الفوري، والتدريب، وإعداد الفريق للتدخل السريع، وإقامة خطة واضحة المعالم للأزمة وتحديد المسؤوليات، والتنسيق مع خدمات المجتمع، ووضع سلطة اتخاذ القرارات.

طرق إدارة الأزمات:

ذكر الخضيرى (2003) أن هناك نوعية من طرق التعامل مع الأزمات وهما: الطرق التقليدية والطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات.

أولاً: الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات:

إن الهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوافرة إلى: وقف التدهور والخسائر، وتأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي، والسيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها، والإفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير، ودراسة الأسباب والعوامل، التي أدت إلى الأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها. ولتحقيق هذه الأهداف فقد أشار الخضيرى إلى أن هناك أساليب تقليدية مختلفة يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. إنكار الأزمة بمعنى التعتيم الإعلامي.
2. كبت الأزمة أي تأجيل ظهورها.
3. تشكيل لجنة لبحث الأزمة.
4. بخس الأزمة، بمعنى التقليل منها.
5. عزل قوى الأزمة.
6. إخماد الأزمة.
7. القفز فوق الأزمة: بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة عليها عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة.
8. أسلوب الهروب (أسلوب النعامة): ولكي يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب وما ينتج من عجزه عن مواجهتها من جانب آخر، فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية، للتخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معاشتها فترة طويلة أو ممتدة من الزمن، عن طريق الهروب من الموقف كله، حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة، وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً منها (عباس، 2004):

أ - الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

ب - الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة أو الإصابة المصطنعة التي تحقق الغرض نفسه، والهروب غير المباشر واصطناع المواقف التي تظهر القائد المسؤول بعيداً عن الأحداث أثناء وقت الأزمة أو تعذر الاتصال به أو عدم علمه بها.

ج - التوصل من المسؤولية: عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي، حيث يقدم أذاراً بعيدة عن مسؤولياته، ولا ترتبط بقصوره أو عجزه، وهو لا يعترف بعجزه أو فشله أمام الناس وحتى بينه وبين نفسه.

د - التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع، وليس في صميم الأزمة أو على جانب يستطيع أن يحقق فيه بعض النجاح.

هـ - الإسقاط: حيث يعمل المسؤول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم وغالباً ما يركز على أنه قد حذرهم كثيراً من ذلك، ولا يقتصر هذا الإسقاط على المرؤوسين فقط، ولكنه قد يمتد إلى الرئاسات الأعلى.

ثانياً: الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمة:

أشار أحمد (2002) إلى أن استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أصبح أكثر من ضروري وأكثر من حتمي، وليس فقط لما يحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمة، ولكن البديل غير العلمي قد تكون نتائجه مخيفة ومدمرة بشكل كبير، وتتطلب الطرائق العلمية لمواجهة الأزمات ما يأتي:

1. الدراسة المبدئية لأبعاد المشكلة.

2. الدراسة التحليلية للأزمة: ويمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأمثل الأكثر ضماناً للسيطرة عليها.

3. التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.

أما الطرائق الحديثة في التعامل مع الأزمة تكون على النحو الآتي:

أ - طريقة فريق العمل.

يتطلب فريق العمل وجود أكثر من خبير ومتخصص وفني في مجالات مختلفة للتعامل مع

الأزمات، وهناك نوعان لفريق العمل:

• فريق العمل المؤقت:

- التعامل مع الأزمة، أو مع أزمة بعينها.

-تشخيص الأزمة بشكل فوري.

-إعداد خطة للتحرك لمواجهة الأزمة.

-متابعة تنفيذ خطة التحرك والتعامل للتدخل السليم لتصحيح أي خطأ.

• فريق العمل الدائم:

وهم كوادرات ذات مهارات تأهيل خاصة، ولياقتهم عالية بشكل كبير، استعداداً للتعامل مع

الأزمات (حمادات، 2007)

ب -طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة:

-التركيز على العنصر البشري.

-طلب مشاركة الآخرين في الرأي.

-الإفصاح عن الأزمة، وعن مداها، وعن خطورتها، وخطواتها، وما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك، ومن ثم يسهل القضاء عليها، وهذه الطريقة استخدمت في الدول الصناعية الكبرى بفاعلية (Comfort, 2007).

ج -طريقة احتواء الأزمة:

-محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها.

-امتصاص واستيعاب الضغوط المولدة لها، ومن ثم إبقائها قوتها التدميرية (Studer & Salter, 2010).

ويتم احتواء الأزمة عن طريق:

-إبداء الفهم والإنصات الذكي إلى القائد.

-توحيد رغباتهم المتعارضة.

-مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض.

-التفاوض مع اللجنة والوصول إلى حلول وسط (الدروبي، 2006).

د - طريقة تصعيد الأزمة:

تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار واضحة المعالم، وبصفة خاصة عندما تكون هناك تكتلات عند مرحلة تكوين الأزمة، رغم أن طبيعة المصالح والغايات والأهداف تحتم وجود هذا التكتل، إلا أنها قد تسمح به في بداية تكوين الأزمة ويستمر تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح، حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر (الأحزاب السياسية) (الدليمي، 2012).

ه - طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من أنجح الطرائق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، حيث إن الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة، ومن هنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفريغ الأزمة من مضمونها، وقد يكون هذا المضمون اقتصادياً، أو اجتماعياً أو سياسياً، أو دينياً، أو ثقافياً، ومن ثم فإن إفقاد الأزمة لمضمونها يكون بمثابة إفقادها للهوية الخاصة بها وأهم الطرق المستخدمة لتفريغ الأزمة هي: التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة، والاعتراف الجزئي بالأزمة ومن ثم إنكارها، والانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها (أحمد، 2002).

مفهوم الأزمة التربوية

الأزمة التربوية هي "مشكلة أو حالة تواجه النظام التربوي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة، غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التربوية تجاه هذه المشكلة أو التحدي الذي تمثله تلك المشكلة تكون غير كافية، فنتحول المشكلة حينذاك إلى أزمة تتطلب تجديدات في المؤسسة الإدارية التربوية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المؤسسة" (حافظ، 1994: 43).

ملامح الأزمة التربوية العربية والفلسطينية

لقد استهدفت دول العالم بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تغييرات سريعة في النواحي السياسية والاقتصادية والعلمية والنقدية، وفي التركيب السكاني والاجتماعي، صاحبها نمو وتغير في نظم التعليم. وقد لوحظ ببطء تكيف هذه النظم مع الظروف المحيطة بها، ومن ثم فإن جوهر أزمة العالم التربوية يظهر في عدم توافق نظم التعليم مع بيئتها، ويرجح كومبز (Coombs, 1991) عدم التوافق بين نظم التعليم والمنظومات الأخرى حولها إلى أسباب أهمها:

1. الزيادة المطردة في أعداد الطلبة.

2. الزيادة الشديدة في التطلع إلى التعليم والإقبال عليه، الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغط على المؤسسات التربوية.

3. النقص الحاد في الموارد المالية.

4. زيادة التكلفة التعليمية.

5. عدم ملاءمة المخرج التعليمي لمتطلبات التنمية وحاجة السوق إليها.

6. جمود نظم التعليم بشكل يجعلها تستجيب ببطء شديد لكي تلائم بين ظروفها الداخلية والتغيرات والاحتياجات الجديدة في البيئة.

7. الجمود الملازم للمجتمعات ذاتها مما حال بينها وبين الاستفادة من التعليم والقوى العاملة المتعلمة بحيث يعطي للعادات والتقاليد وزناً كبيراً يعرقل التنمية.

وفي الثمانينيات والتسعينيات، استمرت الأزمة التربوية في دول عديدة متقدمة ونامية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية شكّل وزير التربية تيريل بل (Terrel Bell) لجنة من ثمانية عشر عضواً لدراسة نظام التعليم وتقديم مقترحات لإصلاحه، وقد صدر عن اللجنة تقرير عنوانه "أمة في خطر" (A Nation at Risk). ويشير التقرير إلى "أنه لو قامت (قوة معادية) بفرض أداء تعليمي قليل الجودة على الشعب الأمريكي فإن ذلك سيكون مدعاة للحرب، وقد سمح لذلك بالحدوث، ولقد تجلت المكاسب التي تم الحصول عليها في رفع مستوى التحصيل التعليمي للطلبة بعد التحدي الذي تمت مواجهته بإطلاق القمر الصناعي سبوتنيك (تقرير أمة في خطر، 1984).

ففي بعض الدول كأمریکا مثلاً، تزايد العنف في المدارس، حتى أصبح مشكلة وطنية بعد حدوث مجزرة مدرسة كولمبيان (Columbine) الثانوية في ولاية كولورادو الأمريكية وقُتل (15) طالباً في هذه المدرسة. مما حدا بالولايات المتحدة في خطة التطوير التربوي التي وضعها الرئيس الأمريكي كلينتون عام (1992) بأن تتضمن أهداف التربية العامة خلو المدارس من العنف والتخريب والمخدرات، فقامت المدارس والجامعات بتركيز جهودها لمحاربة العنف. (Kennedy, 2003).

ويقول مايكونج وأستور وجونفردسون (Mycong, Astor & Gottfredson, 2005) إن ظاهرة العنف ما تزال تقلق المدارس والجامعات في أمريكا، إذ أحبطت الجهات الأمنية في ولاية نيوجرسي مخططاً لثلاثة طلاب لقتل زملائهم، وإطلاق العيارات النارية عشوائياً على غرار كارثة كولمباين.

وبالنظر إلى الدول النامية - نيجيريا كمثال - يلاحظ أن أسباب الأزمة التربوية تتمحور في: زيادة عدد الطلبة المسجلين في التعليم، وعجز الإمكانات الاقتصادية، وغياب إمكانات التدريس والتعليم. إن النظام النيجيري لا يفي باحتياجات المجتمع وتقديم المعرفة الأساسية لحل المشكلات المتاحة، والمناخ التعليمي غير صحي، حيث يركز على المعرفة دون الاهتمام بالمهارات، والتوسع غير المخطط، وعدم استقرار السياسة التعليمية (Cordlia, 1997: 90).

وفي فلسطين، فإن الأزمات التربوية تكاد تكون مزمنة وليست طارئة، بسبب ارتباطها بالوضع السياسي القائم، فالاحتلال لا زال يعرقل نظام التعليم في فلسطين، فتارة يغلق المدارس، وتارة أخرى يمنع المعلمين والطلبة من الوصول إلى المدرسة عن طريق منع التجول أو الاجتياح، وتارة ثالثة يقتل الأطفال وحتى المعلمين. إضافة لذلك لا زالت المدارس الفلسطينية مكتظة بالطلبة في صفوفها، ولا زال رواتب المعلمين غير منتظمة، والإضرابات المنقطعة تهدد العام الدراسي.

وتحاول وزارة التربية والتعليم جاهدة بناء المدارس، لتخفف من عبء الاكتظاظ، إلا أن الأعداد المتزايدة من الطلبة تكفي بالكاد لأن تعمل المدارس في دوام صباحي دون أن يكون هناك دوام مسائي، ومن الجدير ذكره أن النقص في أعداد المؤهلين بمختلف التخصصات للتدريس جعل عدداً من المدارس دون معلمين لشهور أحياناً.

إن الأزمات التربوية في فلسطين تتفاقم يوماً بعد يوم، وقد يعود السبب في ذلك عدم وجود حلول لها، وربطها الدائم مع القضايا المالية وعدم وجود ميزانيات كافية لحل أي مشكلة أو أزمة.

أنواع الأزمات التربوية:

هناك مجموعة كبيرة من الأزمات التربوية أخذت تجد لها مكاناً في المدارس في فلسطين وفي دول أخرى، وهذه الأزمات من الممكن أن تؤدي إلى وجود كثير من المشكلات التي تعمل على إعاقة تطوير المسيرة التربوية ومن هذه الأزمات ما يلي:

أولاً: الأزمات المدرسية:

تختلف الأزمات المدرسية وتتنوع، ومنها :

- **أزمة التعليم من حيث المباني:** إذ تشكل هذه الأزمة عائقاً كبيراً في وجه العملية التربوية في أي دولة، سواء أكانت دولة متقدمة أم نامية، فقلة المباني المدرسية سوف تؤدي إلى إنجاز ضعيف لدى المعلم والطالب بشكل مباشر (كامل، 2003).

- **أزمة التعليم من حيث أحوال المعلم:** لا شك أن أحوال المعلم لها تأثير كبير على مجريات العملية التعليمية، فإذا كانت أحوال المعلم تسير في ظروف غير مناسبة فإن ذلك يخلق له العديد من المشكلات والصعوبات في إقدامه على الوفاء بعمله أثناء التدريس، والعمل على تحضير أكبر قدر ممكن من الدروس المقررة في مناهج الطلبة، فالיום في العديد من الدول المتقدمة أصبح الاهتمام بالمعلم من الأولويات التربوية، وذلك حتى تستطيع هذه الدول تجنب أزمات نقص المعلمين، كما تعاني منه اليوم كندا على سبيل المثال.

- **أزمة التعليم من حيث المناهج:** تمثل أزمة المناهج في العصر الحديث معضلة كبيرة في العديد من الدول، وخاصة في الدول النامية لأنها لا تستطيع تبني مناهج الدول المتقدمة، ولأنها تعاني من أزمة المعلمين غير المؤهلين، لذا باتت أزمة المناهج تشكل عبئاً كبيراً على صناعات القرار التربوي في العديد من الدول، وخاصة في الدول العربية، لأنها لا تستطيع الموازنة بين تكنولوجيا العصر والإرث التربوي القديم (الهالي ودبوس، 2011).

-أزمة الاعتداء على المعلمين: هناك العديد من الدول تشكو من هذه الأزمة، وخاصة الدول التي لا يزال مفهوم العشيرة والقبيلة يجد صداه في الحياة العامة، وهذه الأزمة عملت على عدم إعطاء المعلم حقه في مواجهة الطلبة، سواء أكان في الثواب أم العقاب، وتفعيل القوانين التربوية الخاصة بالنظام التربوي في هذه الدول (Flego, 2011).

ثانياً: الأزمات الصفية لدى الطلبة

تنتج هذه الأزمات عن السلوك السيئ الذي يصدره الطلبة بفعل عوامل قد تكون محددة مرهونة بالجو الصفي، أو عوامل غير محددة لدى الطلبة، والحقيقة أن المعلمين يختلفون فيما بينهم فيما يعدونه سلوكاً صحيحاً وما يعدونه سلوكاً سيئاً.

فالسلوك الذي يبدو مقبولاً لدى بعض المعلمين قد لا يقبله معلمون آخرون، فالمعلم هو الذي يقرر السلوك الذي يعد مقبولاً، والتعريف الملائم للسلوك الصفي الصحيح هو التعريف الذي يقول بأنه السلوك الذي يقوم به الطالب ويتقبله المعلم، أما السلوك الذي يقوم به الطالب ويلاقي رفضاً من المعلم فهو السلوك السيئ (كامل، 2003).

ويمكن أن تكون أسباب السلوك الصفي السيئ، والذي يؤثر في شيوع النظام الصفي، هي: الملل والضجر: وهذا يبدو في شعور الطلبة بالرتابة والجمود في الأنشطة الصفية، مما يجعلهم فريسة لمشاعر الملل والضجر، لذلك فإن انشغال الطلبة بما يثير تفكيرهم ويتحداهم بمستوى مقبول يقلل من هذه المشاعر.

الإحباط والتوتر: أن هناك أسباباً تدعو لشعور الطلبة بالإحباط في التعلم الصفي تحوله من تلميذ منتظم إلى مشاكس ومخل للنظام الصفي، ويمكن حصر هذه الأسباب فيما يأتي:

-طلب المعلم إلى الطلبة أن يسلكوا بشكل طبيعي، وهنا لم يحدد للطلبة معايير السلوك الطبيعي.
-زيادة التعلم الفردي الصعب أحياناً، وتحل هذه المشكلات ببعض النشاطات التعليمية الجماعية.

-سرعة سير المعلم في إعطائه للمواد التعليمية دون إعطاء راحة بين الفترة والأخرى للطلبة.
-رتابة النشاطات التعليمية وقلة حيويتها وصعوبتها وبإدخال الألعاب والرحلات والمناقشات،
يمكن التقليل من صعوبة هذه النشاطات (أبو نمره، 2001).

-ميل الطالب إلى جذب الانتباه: إن الطالب الذي يعجز عن النجاح في التحصيل المدرسي
يسعى إلى جذب انتباه المعلم، عن طريق سلوكه السيئ والمزعج، ويمكن أن تعالج هذه المشكلة
بتوزيع الانتباه العادل بين الطلبة حتى يستطيع إرضاء طلبته (الطوق، 2011).

معوقات إدارة الأزمات في المدارس الفلسطينية :

تواجه إدارة الأزمات في المدارس الفلسطينية معوقات تحد من نجاح إدارة الأزمة أو تطيل
وجود الأزمة، وفي بعض الأحيان تزيد من تفاقمها، ومن هذه المعوقات ما يتعلق بعوامل
داخلية، ومنها ما يُعزى إلى خارج المدرسة، وفي كثير من الأحيان تعود معوقات إدارة
الأزمات لسوء في التفاعل بين المدرسة ومحيطها، ومن هذه المعوقات ما يتعلق بالهيكلية
الإدارية وتسلسل اتخاذ القرارات، ومنح الصلاحيات، ويمكن تصنيف معوقات إدارة الأزمات
على النحو الآتي (دبوس والهلالي، 2011) :

1 - معوقات تتعلق لإدارة التعليم :

- ضعف القدرة على اتخاذ القرارات، نظراً لكثرة التعميمات التي تقيد حركة المديرين وتحد من صلاحياتهم.
- كثرة المراسلات الرسمية والمتدرجة للحصول على قرار أو حل للأزمة.
- نقص التدريب الكافي للمديرين وفرق إدارة الأزمات على إدارتها.
- تدني دعم وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية لقرارات مديري المدارس، واعتبارها توصيات واقتراحات لا أكثر.

2 - معوقات تتعلق بالتمويل :

- نقص الأجهزة والمعدات التي تلزم لإدارة الأزمة، لعدم قدرة المدرسة على توفير المستلزمات المادية الخاصة بها.
- عدم تعاون المجتمع المحلي في تزويد المدارس بمواد ومساعدات تسهل إدارة الأزمة وحلها، وليس أدل على ذلك من اكتظاظ الصفوف المدرسية بالطلبة، ونقص الغرف الخاصة بالمكتبات والمختبرات.
- عدم قدرة قسم كبير من الطلبة على سداد الرسوم المدرسية، وذلك بسبب زيادة نسبة البطالة في أواسط المجتمع الفلسطيني.

3 - معوقات تتعلق بالسياسة والأحزاب والتنظيمات :

- كثرة التدخلات الخارجية ومحاولة شراء قرارات المديرين، وربط أي أزمة بقضية سياسية أو حزبية.
- محاولة جر الأزمة وتجييرها إلى تنظيم سياسي، وذلك لأجل تطويق الأزمة أو إخفاء تفاصيل منها، وحلها على أضيق نطاق ممكن.
- وتضيف الباحثة أن الاحتلال هو المعوق الأكبر لإدارة الأزمات، إذ أنّ المعوقات السياسية والاقتصادية سببها الاحتلال، فمنع الاحتلال للأموال والحقوق الفلسطينية، دفع إلى ارتفاع معدل البطالة، وعدم قدرة الحكومة أو المجتمع المحلي على الإيفاء بواجباته للمدرسة الفلسطينية.
- كما ترى الباحثة أن عدم تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة في حل الأزمات أو إدارتها، يزيد من حجم الأزمات ويُعقد إدارتها، فالمجتمع الذي لا يتابع سلوكات أبنائه وتحصيلهم، ويترك هذه المسؤولية الكبيرة للمدرسة لوحدها، إنما يجعل عملية إدارة الأزمات صعبة، ويصبح جزءاً من المعوقات، وليس جزءاً من إدارة الأزمة أو حلها.

ثانياً : الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالأزمات التربوية، وطرق إدارتها، والمعوقات التي تحد من المقدره على إدارتها، وفيما يأتي عرض لتلك الدراسات :

أولاً : الدراسات العربية :

دراسة الشريدة والأعرجي (2003) عنوانها " العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية".

هدفت إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية الأردنية واتبع الباحثان المنهج الوصفي وجمعت البيانات من خلال استبانة على عينة حجمها (232) إدارياً وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستويات وجود المراحل الخمس للتعامل مع الأزمات والتي هي: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم في حالة اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات تتذبذب في خانة المتوسط، وبالتالي تبرز الحاجة لجعلها في مستويات أعلى استبعاداً لاحتمالات حالات الإرباك والفوضى، وبالتالي الهدر في الإمكانيات وفي حالة السيطرة على المعوقات والتي ثبت أن لها علاقة سلبية دالة إحصائياً على مستويات القدرة على التعامل معها إلى مرتبة أعلى، كما أكدت هذه الدراسة على أهمية نظم المعلومات وتبني التخطيط وتفعيل القوانين والتركيز على المنهجين الوقائي والعلاجي معا.

دراسة الشمراني (2004) عنوانها " إدارة الأزمات ومعوقاتهما في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية".

وهدفت إلى التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ووزع استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (866) فرداً من العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل

مع الأزمات من خلال الإفادة من عمليات المراحل الخمس مرتبة حسب أهميتها: التعلم، والاستعداد والوقاية، واستعادة النشاط، واحتواء الأضرار، واستجابة بدرجة متوسطة بالنسبة لاكتشاف إشارات الإنذار. وتبين أن التحكم والسيطرة على المعوقات التنظيمية كانت بدرجة منخفضة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في التعامل مع الأزمات تعزى إلى متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي، وعدد الدورات للعاملين الإداريين. في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس. ومن أهم المعوقات التي ذكرتها نتائج الدراسة هي نقص الصلاحيات لدى العاملين وتمركزها بيد الرؤساء، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تدريب العاملين الإداريين على اكتشاف إشارات الإنذار للتعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها من خلال تشخيص المؤشرات التي تنتبأ باحتمال وقوع الأزمات، والتركيز على المنهج الوقائي في التعامل مع الأزمات للحد من المعوقات الإنسانية والتكنولوجية.

دراسة عبد الله والعسيلي (2005) عنوانها "قلق الأزمات التي يعاني منها طلبة جامعة القدس المفتوحة في أثناء انتفاضة الأقصى".

هدفت إلى التعرف على نوع الأزمات التي تتعرض لها جامعة القدس المفتوحة في أثناء انتفاضة الأقصى في الضفة الغربية للسنة الدراسية (2002-2003) وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (42) طالباً واتبع الباحثان منهجاً وصفيّاً واستخدما في الدراسة استبانة لمعرفة أهم أسباب الأزمات وكانت تشمل (6) محاور وهي: (الأزمات السياسية، والاقتصادية، والإدارية، والنفسية، والتعليمية، والثقافية) وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن أهم الأزمات هي: الضغوط النفسية الناجمة عن الاحتلال مثل القلق، والإحباط، والملل، والحواجز المتسببة في صعوبة التنقل، والحصار المقطع أوصال الوطن، وفقدان الإحساس بالأمن الذاتي، ونقص المباني اللازمة لاستيعاب التوسع في الفروع، وإرباك الدوام الرسمي بسبب الإخلاء ومنع التجول، وانخفاض مستوى التركيز والتذكر. وقد كشفت نتائج الدراسة أنّ الاحتلال الإسرائيلي سبب أساس في وجود الأزمات وتفاقمها، نظراً لما يتعرض له الشعب الفلسطيني من إبادة.

دراسة اليحيوي (2006) عنوانها " إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة".

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. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وقد بلغ عدد أفراد العينة (442) مديرة ووكيلة ومعلمة، حيث أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) يرين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة؛ لذا أوصت الباحثة مديرات المدارس بضرورة إتباع التالي في إدارة الأزمات:

- التخطيط للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية.

- التنظيم للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهن الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوه بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة

- التوجيه في الأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية و ذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهن للتعامل مع الأزمة.

دراسة العينبوسي وسليمان (2007) عنوانها " الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان".

هدفت الدراسة الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان من وجهة نظر مديروها، والأساليب التي يستخدمونها للتعامل مع تلك الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي، وتصميم استبانة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة

قوامها (147) مديرا ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأزمات المتعلقة بالطالب حازت على المرتبة الأولى، تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة، ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم، وأخيرا الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي. أما بالنسبة للأساليب التي يتخذها المديرون لمواجهة الأزمات ف لوحظ ضعف قدرة المديرين على حل الأزمات على مستوى المدرسة إلا في حالات قليلة في مجالي المعلم والمجتمع المحلي، كما أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة لدى المديرين والمديرات.

دراسة بركات (2007) عنوانها " مصادر الأزمات كما يدركها طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء متغير الجنس".

هدفت الدراسة لمعرفة مصادر الأزمات التي يعاني منها طلبة جامعة القدس المفتوحة، إضافة لتحديد الفروق في الأزمات تبعا لمتغير الجنس. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من خلال استبانة، وزعت على عينة قوامها (300) طالبا وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى أن (46%) يعانون من الأزمات بدرجة كبيرة، و (37%) يعانون من الأزمات بدرجة متوسطة، و(17%) يعانون من الأزمات بدرجة منخفضة، كما أظهرت النتائج أن الطلبة يعانون من الأزمات الاقتصادية، والسياسية، والنفسية، والاجتماعية، وكانت أعلى درجة من المعاناة في الأزمات الاقتصادية. أيضا أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الذكور في الأزمات الاقتصادية والتربوية والسياسية، بينما كانت الفروق لصالح الإناث في الأزمات النفسية والاجتماعية.

دراسة عودة (2008) عنوانها " واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة"

هدفت إلى التعرف إلى أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية بغزة، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية (170) موظف وموظفة، وطبقت عليهم استبانة مكونة من سبعة مجالات، يتكون كل مجال من مجموعة من الفقرات بلغ عددها (70) فقرة وأظهرت نتائج الدراسة أن:

-إدارة الجامعة تستخدم الطريقة العلمية لاتخاذ القرارات بدرجة متوسطة.

-إدارة الجامعة تعتمد على عملية القرار الجماعي في معظم الوقت.

-قيادة الجامعة لها دور هام في عملية اتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمات من خلال احترامها لوجهات النظر المختلفة والمقترحات المقدمة من قبل فريق العمل.

دراسة الرميضي (2008) عنوانها "الأزمات التربوية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري هذه المدارس".

وهدفت إلى التعرف على الأزمات التربوية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري هذه المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (22) مدير مدرسة ثانوية تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد تم استخدام استبانته من سؤالين مفتوحين لتحديد الأزمات التربوية في المدارس الثانوية، والتعرف على الطرق المستخدمة في حلها من وجهة نظر مديري هذه المدارس، وقد تم تحليل المحتوى لإجابات أفراد العينة، وجاءت النتائج كما يلي:

السؤال الأول: تعاني المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من الأزمات التربوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب تكرار حدوثها: ضيق الغرف الدراسية وإدمان الطلبة على الإنترنت؛ ونقص في الموارد المالية؛ والمعلم غير المؤهل؛ والعنف بين الطلاب؛ والرسوب المتكرر؛ والعنف ضد المعلمين؛ والحوادث المرورية.

السؤال الثاني: اشتملت الطرق المستخدمة في حل هذه الأزمات على: إرشاد الطلبة على الاستخدام الصحيح للإنترنت؛ والعمل على تدريب المعلمين وتأهيلهم بالشكل الصحيح؛ ومعاقبة الطلبة المتسببين في العنف؛ وإبلاغ أولياء أمورهم ومخاطبة المسؤولين؛ اللجوء إلى استئجار مبان؛ التوجه إلى مكان وقوع الحادث.

وقد تبين أن هناك تفاوتاً في الأزمات التربوية حسب المنطقة، وحسب طبيعة الظروف التربوية والتعليمية المختلفة في كل منطقة، وهذا يعود إلى التنوع السكاني في مناطق الكويت وتنوع منابتهم الثقافية والتربوية.

دراسة البراهمية (2009) عنوانها "الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة وكيفية إدارتها".

هدفت إلى التعرف على الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة وكيفية إدارتها، وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في الجامعات الأردنية الخاصة ممثلاً برؤساء الجامعات الأردنية الخاصة، ونواب الرؤساء، وعمداء الكليات، وأساتذة الجامعات (برتبة أستاذ)، والبالغ عددهم (220) قائداً تربوياً. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي للتعرف على الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة وكيفية إدارتها. واقتصرت الدراسة على الجامعات الأردنية الخاصة التي تقدم برامج البكالوريوس للعام الدراسي 2009/2008، وقد استخدم الباحث أسلوب دلفاي لغايات إجراء الدراسة، حيث تألفت جولات الدراسة من ثلاث جولات سعى من خلالها الباحث إلى تحديد قائمة الأزمات التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة مرتبة حسب ما تشكله هذه الأزمات من أولويات مصنفاً أدوات الدراسة إلى أربعة محاور تناولت فقرات البحث.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. تواجه الجامعات الأردنية الخاصة مجموعة من الأزمات التربوية، تم حصرها في (34) أزمة، كان من أبرزها حرمان أعضاء هيئة التدريس من سنوات التفرغ العلمي، والتشدد في تطبيق معايير الاعتماد العام والخاص على الجامعات الخاصة مقابل التهاون مع الجامعات الرسمية، وعدم مراعاة نوعية الطلبة الملتحقين بالجامعات الخاصة.
2. كان هناك العديد من الحلول والاقتراعات حسب رأي الخبراء حول هذه المشكلات/الأزمات كان من أبرز تلك الحلول: أن لا توافق وزارة التعليم العالي على إعطاء الاعتماد للجامعة الخاصة إلا بتطبيق الالتزام بسنوات التفرغ العلمي لأساتذتها، وأن تكون هناك موضوعية في تطبيق المعايير بين الجامعات الرسمية والخاصة، وأن تضع الجامعات الخاصة حوافز من شأنها جذب نوعية أفضل من الطلبة.

دراسة عبد العال (2009) عنوانها "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي".

دراسة هدفت إلى التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وقد تكونت عينة الدراسة من (255) من مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين، الاستبانة الأولى خاصة بأساليب إدارة الأزمات وتكونت من (34) فقرة، الاستبانة الثانية خاصة بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتكونت من (28) فقرة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطيه موجبه بين أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، بينما توجد علاقة ارتباطيه سلبية بين أسلوب الهروب والتخطيط الاستراتيجي المدرسي. كما أدت هذه الدراسة على إدراك مديري المدارس لأهمية التنسيق داخل المدرسة وخارجها وذلك للتعاون في مواجهة الأزمات، وتحديد دور كل شخص في المدرسة في إدارة الأزمات.

دراسة الحلو (2009) عنوانها "الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية".

هدفت إلى التعرف إلى مستوى الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية، بالإضافة إلى تحديد الفروق في مستوى الأزمات المدرسية بناء على متغيرات نوع المدرسة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي، وتطوير استبانة وتطبيقها على عينة قوامها (132) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية. وتكونت الاستبانة من (46) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: الأزمات السلوكية، والأزمات النفسية والاجتماعية، والأزمات الإدارية، والأزمات النوعية، إضافة إلى (8) فقرات لقياس أساليب التعامل مع الأزمات. أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الأزمات العام لدى أفراد

عينة الدراسة كان متوسطاً، فقد وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (33.3%). وأظهرت النتائج أن الأزمات النوعية احتلت المرتبة الأولى، تلتها الأزمات النفسية والاجتماعية، فالإدارية، ومن ثم الأزمات السلوكية، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية انطبقت على جميع المجالات تبعاً لمتغير نوع المدرسة، وكانت لصالح مدارس الذكور، وفي مجال الأزمات السلوكية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أصحاب المؤهل أعلى من بكالوريوس. أما في مجال الأزمات النوعية اعتماداً على متغير المديرية فكانت لصالح مديرية نابلس. أما فيما يعود للأساليب التي يعتمد عليها المديرون في التعامل مع الأزمات، فقد أبرزت النتائج أن المدير نفسه كان أعلى أساليب التعامل مع الأزمات، بينما كان أقل أسلوب هو أسلوب الاتصال بلجان الإصلاح.

دراسة الجهني (2010) عنوانها "أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع".

هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات مديري المدارس الأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية، والكشف عن مدى توافق أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها مديرو المدارس مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية، والتعرف على متطلبات تطوير كفاءة مديري المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (81) مديراً في المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (64) فقرة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

- يمارس مديرو المدارس أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة، إذ يمارسون بدرجة كبيرة جداً وبدرجة كبيرة أساليب (دراسة الحالة، والحكم الشخصي والبدئية، ودراسة الآراء والاقتراحات، وإجراء التجارب، ونظرية الاحتمالات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى (التخصص الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة الدراسية، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات).

3- يوجد توافق بين الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس في إدارة الأزمات وبين الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية.

دراسة الهلالي ودبوس (2011) وعنوانها "الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين".

هدفت إلى تعرّف الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ اعتماد المنهج النوعي من خلال مقابلة عينة عدد أفرادها (50) مديراً ومديرة في محافظات شمال فلسطين لملائمتها لهذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تنقسم إلى قسمين، أولهما أزمات عامة، تتمثل في أزمة الاحتلال، وأزمة المنهاج، وأزمة المعلمين، وأزمة الطلبة، وأزمة العلاقة مع المجتمع المحلي، وأزمة البناء المدرسي، والقسم الثاني أزمات خاصة، ذات علاقة بكل مديرية على حده. ويعتمد مديرو المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها أساليب تقليدية والقيادة الموقفية في إدارتهم للأزمات من خلال محاولة السيطرة على الأزمة قدر الإمكان، وإحاطتها بقدر من السرية، وحلها وتجاوزها بأقصى سرعة ممكنة. وطالب مديرو المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها، بصلاحيات أوسع، خاصة لإدارة الأزمة دون الرجوع إلى مديرية التربية لحظة وقوع الأزمة، وإخراج المدرسة الفلسطينية من دائرة الصراع والاختلاف الحزبي والسياسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة بيرنيت (Burnett, 1998) إلى وضع أساليب مقترحة لإدارة الأزمات في المدارس الأمريكية من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة .

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها : إن إدارة الأزمات تتطلب حساسية في أساسيات الإدارة؛ فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة للأزمات، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف ومهام المنظمة، وإعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات المادية، وأن هذه الرؤية لعملية الإدارة، وإعادة التشكيل تزيد خطورتها في أثناء الأزمة بواسطة ضغط عوامل : الوقت، ومستوى الخطورة، والاستجابة للأزمات . كما أن استخدام أساليب فعالة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية.

وهدفت دراسة ويليامس و اولانيران (Williams & Olaniran, 1998) إلى التعرف على متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات بأمريكا.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن استخدام التقنية الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها له أثر على عملية الاتصال في الأزمات، ويتطلب تحقيق اتصال فعال لإدارة الأزمة المشاركة والثقة بالجمهور، واستخدام وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتدريب فريق الأزمات على التقنيات الحديثة في الاتصال لإدارة الأزمات.

في حين هدفت دراسة كرونيل وشيراس (Cornell & Sheras, 1998) التعرف إلى دور القيادة وفرق العمل، والفهم الملائم للمسؤولية في إدارة الأزمات بفعالية بالمدارس الثانوية بأمريكا.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن القيادة الفعالة، وفرق العمل، والفهم الملائم للمسؤولية يمكن المدير من وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات، وأن القيادة واتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات للآخرين، ومراقبة الأنشطة تمثل أهمية في موقف الأزمة، وأن عدم وجود جهود تخطيطية، وفرق لمواجهة الأزمات يؤدي إلى تدهور الأزمة، وأن الاستجابة غير السريعة والملائمة للأزمات، وغياب التوجيه والإرشاد والدعم من الكبار تؤدي إلى تصعيد قلق الطلاب، وأن عدم تحمل المديرين للمسؤولية في معالجة المشكلات التي تواجه الطلاب قد يؤدي إلى العنف والصراع، وتبديد الجهود المبذولة لإيجاد حلول بناءة وأكثر فاعلية.

أما دراسة **كنيدي (Kennedy, 1999)** فهدفت التعرف إلى أسلوب التخطيط لإدارة الأزمات، من أجل الاستجابة الفورية للملائمة للأزمات الغير متوقعة ، والتي من الممكن أن تقع في المدارس ومؤسسات التعليم بأميركا .

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن التخطيط للأزمات يتطلب توفير قاعدة بيانات تحتوي على أسماء وأرقام هواتف، وفاكس، والهاتف الخليوي، والبريد الإلكتروني، وعناوين البريد لكل من أفراد فريق الأزمة. وتحديد دور كل عضو من أعضاء فريق الأزمة وتوفير قاعدة بيانات خاصة بوسائل الاتصالات المتعددة تحوي المعلومات المهمة عن مؤسسات التعليم من حيث : المباني، والمكاتب، والموظفين، والخدمات التي تقدمها، وأن تعمل خطة إدارة الأزمات على تسهيل الاستجابة السريعة لقياس وتحديد نتائج ومصدر الأزمة، ومساعدة السلطات في تحرياتها ودراساتها، والإنذار بوجود أزمة، والاعتراف بمسؤوليات المنظمة، والقيام بأفعال حذرة وحكيمة لإنهاء الأزمة، وإعلام وتبليغ الأفراد المتأثرين وتعليمهم كيف يعملوا على حماية أنفسهم .

وهدف دراسة **كيبيل (Kibble, 1999)** إلى التعرف على التوجيهات والدعم المقدم للمدارس من جانب سلطات الإدارة المحلية فيما يتصل بإدارة الأزمات، تكونت عينة الدراسة

من (40) سلطة من سلطات التعليم المحلية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، استجاب منهم (17) سلطة للتعليم المحلية. استخدم المنهج الوصفي المقارن، بالاعتماد على الوثائق والكتب والبحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: وعي أفراد عينة الدراسة في السلطات المحلية بأهمية توعية ودعم المدارس في عملية إدارة الأزمات الخطيرة وأن السلطات المحلية لا تقدم المساعدة الحقيقية للمدارس في إدارة الأزمة. كما أن الوثائق المتعلقة بإدارة الأزمات لا تحتوي على تفاصيل مهمة.

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.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن التخطيط الشامل للأزمات لمنع حدوثها ومواجهتها على مستوى المدرسة يتمثل في: تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة على مستوى المدرسة مكون من المعلمين وأولياء الأمور وهيئات الدعم ذات العلاقة بمعالجة الأزمة وتطوير وإجراء فحص مستمر للسلامة على مستوى المدرسة يشمل تصميم كامل للمبنى المدرسي بجميع مرافقه، وفحص عدد 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 المعلمين أو الطلاب) ، أو أزمات تتعلق بالكوارث (مثل: الحرائق والزلازل) أو أزمات مادية (مثل: انقطاع التيار الكهربائي وتسرب الغاز) وتقديم معلومات وتدريباً في الإسعافات الأولية وفي السلوكيات الإدارية أثناء وقوع الأزمة بالتأكد من أن جميع فريق العاملين بالمدرسة قد تلقوا تدريباً في الإسعافات الأولية ، ويتقنون مهارات استخدام التدريبات، وفي السلوكيات الإدارية مساعدة الطلاب على ضبط وإدارة إحساسهم بالغضب، وتوضيح أهداف مشاركة الطلاب في تقديم المعلومات عن أنفسهم والآخرين عن طريق مساعدتهم على التواصل مع المعلمين، والتحدث معهم عن مخاوفهم، وعناية المدرسة

بالموضوعات الهامة التي قد تكون مصادر للأزمات مثل : التقدير الذاتي حل الصراعات، ودوافع الضبط والرقابة، وإدارة الضغوط، وتغذية الإحساس بالانتماء للمدرسة، والتخطيط للأزمات برسم سيناريوهات (إذا لو)، وتحديد الأزمة وكيفية مواجهتها.

وهدفت دراسة روك (Rock, 2000) إلى وضع إستراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، والتعرف على العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية، من أجل تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبين في مدارس أمريكا.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها : أن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في : التعرف على (متى) تحدث الأزمة ، لتحديد السلوكيات والمؤشرات ذات الصلة بالأزمة والأحداث التي تنشئ السلوك المرتبط بالأزمات ، ووصفها بمصطلحات دقيقة وقابلة للقياس والملاحظة ، وتحديد (من) الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من (4 8) أفراد يتميزون بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة يتم تدريبهم على تقنيات التدخل في أثناء وقوع الأزمة، وتحديد (كيف) يتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق أثناء وقوع الأزمة بتأسيس شبكة للاتصالات تتضمن : الجولات، النداء الآلي، النداء الداخلي، الاتصال اللاسلكي، والهاتف، ووصف (ما) هي أدوار ومسؤوليات كل عضو من أعضاء الفريق بدقة عند وقوع الأزمة، وتوضيح السياسات والإجراءات المرتبطة بالاستجابات السلوكية المتوقعة بكل أعضاء فريق الأزمة مسبقاً، وتوضيح (أين) سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة ، والتقييم (لماذا) حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات، والمقابلات ، والمعاینات الوظيفية وتحويل الأزمة إلى فرصة للتحسين. كما بينت الدراسة أن العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية وبأسلوب تعاوني بين المديرين والمساعدین والمعلمين وأولياء الأمور وفريق الأزمات والاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل خطط الأزمات، وتوزيع الخطط على الأعضاء، واجتماع فريق الأزمات على أساس جدول عمل وبرنامج زمني محدد بصفة دورية.

وهدفت دراسة **ديغنان وبوزمان (Degan & Bozeman, 2001)** إلى تصميم وتطبيق برنامج محاكاة للواقع باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمات من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على الفهم الأفضل للتفاعلات التي تقع أثناء وقوع الأزمة في إحدى المدارس المتوسطة بأمريكا.

طبقت الدراسة على مدير إحدى المدارس المتوسطة والمعلمين الذين ينضمون لفريق الأزمات بإحدى المدارس المتوسطة بأمريكا ، استخدم المنهج الأثنوجرافي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على المقابلة لتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات ، واستخدمت البرمجيات التالية: Photo suite 111 ، Microsoft Office. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: يعتمد تصميم برنامج محاكاة باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمة على خمس مراحل هي: مرحلة ما قبل التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، وموضوعات التدريب، ومرحلة بداية البحث بالتركيز على جمع المعلومات في المجالات التالية: البنية التنظيمية للمدرسة، وتحديد البنية التنظيمية أثناء موقف الأزمة، وتأمين نماذج التسهيلات التي تتضمن عملية التخطيط الاتصالي، وتحديد الإجراءات المعيارية للعمل مع الإدارات بالمدينة والمقاطعة والولاية. مرحلة التصميم وبناء السيناريوهات التي تتناول مواقف الأزمة بناء على جمع المعلومات عن البنية التنظيمية للمدرسة وموضوعات التدريب وتحديد أنشطة التصرف في موقف الأزمة بالإعلاء من الأزمة، وال تصرف الفوري، ومواجهة الموقف وحل الموقف. ومرحلة تطبيق المحاكاة بتوضيح إجراء تدريبات المحاكاة، وتطبيق المديرين والمعلمين لتطبيقات البرنامج. ومرحلة التغذية الراجعة بمعرفة آراء المديرين والمعلمين حول البرنامج. كما بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب على إدارة الأزمات باستخدام أسلوب المحاكاة بواسطة الحاسب الآلي له منافع فورية وأخرى بعيدة المدى.

وهدفت دراسة **سميث وكريس وفينستميكر وبالارد وهايدر (Smith, Kress, Fenstemaker, Ballard & Hyder, 2001)** إلى تعرف الاستعداد لإدارة الأزمات في ثلاث مناطق في الولايات المتحدة الأمريكية، ولذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وأعدوا

استبانة وزعت على (432) مديراً في ولايات كارولينا الشمالية وجورجيا وتينيسي، وأشارت النتائج إلى أن (95%) من المديرين استجابوا بأن لديهم خطط لإدارة الأزمات، و77% يتبنى خطط المناطق لإدارة الأزمات، و88% منهم لديه فريق لإدارة الأزمات. كما أشارت النتائج إلى أن حوادث مثل موت الطلبة والعنف (الشجار)، والأسلحة داخل المدرسة تحظى باهتمام أكبر ضمن الاستعداد لإدارة الأزمات.

وأجرى ستراوس (Strauss, 2008) دراسة عن المشكلات التعليمية في التحصيل الدراسي للذكور أو ما سمي (Boy Crisis) في أمريكا، وقد استخدمت الوثائق المدرسية للطلبة من مختلف الجنسين، ومن الصف الرابع الأساسي وحتى نهاية المرحلة الثانوية، وعلى مدى (40) سنة سابقة، وفحصت الدراسة - أيضاً - اختلاف التحصيل باختلاف الديانة. وكان من أهم نتائج الدراسة، أن أزمة التحصيل المدرسي كانت وما زالت ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث، وأنها تزداد بالتقدم في السن، وتزداد اتساعاً عند سن السابعة عشرة، كما أن أزمة التحصيل تختلف باختلاف الديانة.

وقام فارما (Varma, 2011) بدراسة حالة لاستراتيجيات الاستجابة للأزمة في جامعة ولاية لويزيانا بعد استقالة مدرب الفريق النسائي لكرة السلة وسط اتهامات بتصرفات غير مسؤولة مع لاعبات سابقات. ووصفت الدراسة إدارة العلاقات والمفاوضات الممثلة لجهود الجامعة في إدارة العلاقات وإعادة سمعتها وصورتها. وصُممت الدراسة وفق المنهج الوصفي وجمعت البيانات من خلال استبانة مفتوحة مغلقة، ووزعت على الطلبة والمدرسين والإداريين في الجامعة. وقد أشارت النتائج إلى أن السمعة الجيدة للجامعة ساهمت في التقييم الإيجابي لإدارة الأزمة. كما أشارت نتائج الدراسة أن "التفاوض" لعب دوراً هاماً في إدارة الأزمة عندما لم تقبل الأطراف المتصارعة المشاركة في حوار.

أما دراسة سيورج وهيرتزمان ويلهوفت (Ciurej, Hirschman & Willhoft, 2012) وهي دراسة وصفية، اعتمدت على تحليل وثائق الولايات والمناطق والمدارس، من خلال تحليل معدلات الرسوب والتسرب والهدر التعليمي، وعلاقتها بالأداء الأكاديمي للطلبة، وأشارت النتائج إلى أن الصف التاسع شكّل صدمة كبيرة وإنهاك لنظام التعليم، إذ أنّ نسبة (15-20%) من طلبة هذا الصف يعانون من مشكلات أكاديمية قبل انتقالهم إلى المرحلة الثانوية.

ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة :

تنوعت الدراسات السابقة في بحثها ضمن الأزمات وإدارتها ومعوقاتهما، فركزت دراسات بركات (2007)، والرميضي (2008)، والخلو (2009)، وستراوس (Strauss, 2008) وسيورج وآخرين (Ciurej et al., 2012) على الأزمات التربوية.

واهتمت دراسات الشريدة والأعرجي (2003)، والشمراني (2004)، واليحيوي (2006) والعينبوسي وسليمات (2001)، وعودة (2008)، والبراهيمية (2009)، وعبد العال (2009) والجهني (2010)، والهالي ودبوس (2011) وبيرنيت (Burnett, 1998)، وويليامس واولانيران (Williams & Olaniran, 1998)، وكرونيل وشيراس (Cornell & Sheras, 1998)، وكنيدي (Kennedy, 1999)، وكيبيل (Kibble, 1999)، وريتنج (Retting, 1999)، وروك (Rock, 2000)، وديغنان وبوزمان (Degnan & Bozeman, 2001) وسميث وآخرين (Smith et al., 2001)، وفارما (Varma, 2011) بإدارة الأزمات.

وبحثت دراسة عبد الله والعسيلي (2005) في قلق الأزمات.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على إدارة الأزمات، وتشابه مع دراسة الشمراني (2004) في بحث معوقات إدارة الأزمات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

1. دراسة معوقات إدارة الأزمات على أنها موضوع منفصل دون دراسة أي موضوع آخر.

2. بحثها في طرق علاج معوقات إدارة الأزمات.

وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

1. معرفة المجالات التي يُمكن أن تتضمنها أداة الدراسة.

2. معرفة العناوين التي قد تذكر في الإطار النظري والمتعلقة بإدارة الأزمات ومعوقاتهما.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
 - صدق الأداة
 - ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، وقد بلغ عدد مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية (686) مديراً وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم لسنة 2011/2012.

عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة برنامج Roa Soft Sample Size Calculator؛ لاختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المديرين في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، وبلغ حجمها (223) أي ما نسبته (32.5%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة:

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	113	50.7
	أنثى	110	49.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	156	70.0
	أعلى من بكالوريوس	67	30.0
التخصص	كلية علمية	76	34.1
	كلية إنسانية	147	65.9
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	40	17.9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	73	32.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	54	24.2
	أكثر من 15 سنة	56	25.1
المحافظة	شمالي الضفة الغربية	92	41.3
	وسطها	92	41.3
	جنوبها	39	17.5
عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها	أقل من 3 دورات	31	13.9
	من (3-6) دورات	89	39.9
	أكثر من 6 دورات	103	46.2
موقع المدرسة	مدينة	62	27.8
	قرية	161	72.2
عدد طلبة المدرسة	أقل من 200	27	12.1
	من 200-500	155	69.5
	500 فأكثر	41	18.4
المجموع		223	100.0

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراستها وتضمنت الاستبانة ثمانى مجالات، تمثلت في:

- معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات.
- معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات.
- معوقات تتعلق بالاتصال في إدارة الأزمات.
- معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.
- معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات.
- معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات.
- معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات.
- معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات.

وقد قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالأزمات وإدارتها ومعوقات إدارتها.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في إدارة الأزمات مثل الجهني (2010) والشمراني (2004)، وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول : ويشمل المعلومات الأولية عن المدير الذي قام بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (58) فقرة، موزعة على (8) مجالات، يتم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ باستجابة موافق جداً وتُعطى (5) درجات، ثم موافق وتُعطى (4) درجات، ثم محايد وتُعطى (3) درجات، ثم معارض وتُعطى درجتين، وينتهي بشدة وتُعطى درجة واحدة فقط.

الجزء الثالث: وهو سؤال مفتوح الاستجابة، يجيب فيه المديرون والمديرات عن أبرز معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة، وبلغ عددهم (17) محكماً (ملحق 1) وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة

الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف (3) فقرات وردت مضامينها في فقرات أخرى، وفصل بعض الفقرات إلى فقرتين، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 75% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (2)

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات معوقات إدارة الأزمات

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات.	11	0.84
2	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات.	5	0.80
3	معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات.	8	0.85
4	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.	6	0.87
5	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات.	7	0.91
6	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات.	9	0.82
7	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات.	6	0.89
8	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات.	6	0.89
	الثبات الكلي لمعوقات إدارة الأزمات	58	0.97

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة ودرجتها الكلية تراوحت بين (0.80 - 0.97) ، وهو معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملاحق (3) (4) (5)
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها جميعها.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ - المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس)
- التخصص: وله مستويان: (كلية علمية، كلية إنسانية)

- الخبرة الإدارية : وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة، أكثر من 15 سنة)
- المحافظة : ولها ثلاثة مستويات : (شمالي الضفة الغربية، وسطها، جنوبيها)
- عدد الدورات الإدارية: ولها ثلاثة مستويات : (أقل من 3 دورات، من (3-6) دورات، أكثر من 6 دورات).
- موقع المدرسة : وله مستويان (مدينة، قرية).
- عدد طلبة المدرسة : وله ثلاثة مستويات (أقل من 200 200-500 500 فأكثر).

ب- المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المديرين في مجالات مقياس أداة الدراسة المتمثلة في معوقات إدارة الأزمات.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الإستبانة.

2. اختبار " ت " لعينة واحدة (One Sample t-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بمقارنة معوقات إدارة الأزمات بالمعيار المقبول تربوياً.

3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة

بالجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وموقع المدرسة.

4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالخبرة

الإدارية، والمحافطة، وعدد الدورات الإدارية، وعدد طلبة المدرسة.

5. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة

الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة المفتوح

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

ما معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من
وجهات نظر المديرين

وللإجابة عن سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية
والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير
مستوى معوقات إدارة الأزمات، وهو مقياس تم تصميمه وفق المعادلة الآتية:

$$\text{مدى الفقرات} = \frac{(\text{أكبر درجة} - \text{أصغر درجة})}{5} = 0.8.$$

$$4.21 \text{ فأكثر} = 84.2\% = \text{مرتفع جداً}$$

$$3.41 - 4.20 = 68.2\% - 84.0\% = \text{مرتفع}$$

$$2.61 - 3.40 = 52.2\% - 68.0\% = \text{متوسط}$$

$$1.81 - 2.60 = 36.2\% - 52.0\% = \text{منخفض}$$

$$\text{أقل من } 1.81 = 36.2\% = \text{منخفض جداً.}$$

ويبين الجدول (3) هذه النتائج.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى المعوق
1	6	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات.	2.72	0.70	54.4	متوسط
2	2	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات.	2.68	0.73	53.6	متوسط
3	1	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات.	2.62	0.58	52.4	متوسط
4	3	معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات.	2.48	0.67	49.6	منخفض
5	4	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.	2.38	0.69	47.6	منخفض
6	8	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات.	2.33	0.68	46.6	منخفض
7	7	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات.	2.30	0.66	46.0	منخفض
8	5	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات.	2.26	0.72	45.2	منخفض
		الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية	2.49	0.56	49.8	منخفض

يتضح من الجدول (3) أن الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، قد أتت بمتوسط (2.49) وانحراف معياري (0.56)، وهذا يدل على درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (2.26-2.72)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة متوسطة في مجالات المعوقات التي تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات،

والتنظيم فيها، وتخطيطها، ودرجة منخفضة في مجالات التي تتعلق بالاتصال في إدارة الأزمات، واتخاذ القرارات فيها، وتقويمها، ومتابعتها، وفريقها.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (2.72)، بينما حصل مجال معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (2.68)، ومجال معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (2.62)، وحصل مجال معوقات تتعلق بالاتصال في إدارة الأزمات على الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (2.48)، وحصل مجال معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات على الترتيب الخامس وبمتوسط حسابي (2.38)، وحصل مجال معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات على الترتيب السادس وبمتوسط حسابي (2.33) وحصل مجال معوقات تتعلق بإدارة الأزمات على الترتيب السابع وبمتوسط حسابي (2.30) وحصل مجال معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات على الترتيب الثامن والأخير وبمتوسط حسابي (2.26).

وقامت الباحثة باختبار سؤال الدراسة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test)، حيث اختارت الباحثة المعيار (3) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية (المعيار = 3)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات.	2.62	0.58	9.753	* 0.00001
معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات.	2.68	0.73	6.457	* 0.00001
معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات.	2.48	0.67	11.650	* 0.00001
معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.	2.38	0.69	13.456	* 0.00001
معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات.	2.26	0.72	15.361	* 0.00001
معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات.	2.72	0.70	5.872	* 0.00001
معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات.	2.30	0.66	15.672	* 0.00001
معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات.	2.33	0.68	14.784	* 0.00001
الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية	2.49	0.56	13.521	* 0.00001

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (222).

يتضح من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة الأزمات

مقارنة مع المعيار (3)، ولصالح المعيار (3).

ولتحديد درجة معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة

الغربية من جهات نظر المديرين لفقرات مجالات أداة الدراسة، تم استخراج المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال، والجدول (5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12)

تبين ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المعوقات التي تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى المعوق
1	11	أرى أن بعض الناس يسهم في تفاقم الأزمات.	3.78	0.93	75.6	مرتفع
2	8	أشعر بوجود نقص في التدريب على إعداد خطط إدارة الأزمات.	3.09	1.06	71.8	متوسط
3	5	ألاحظ نقصاً في الإمكانيات المطلوبة للتعامل مع الأزمة.	2.83	1.08	56.6	متوسط
4	10	أفتقد مشورة الخبراء في التخطيط لإدارة الأزمة.	2.76	1.06	55.2	متوسط
5	7	ألاحظ نقصاً في خطط الطوارئ في إدارة الأزمة.	2.70	0.93	54.0	متوسط
6	2	أعاني من قلة تعاون فريق الأزمات في أثناء البحث عن الحلول المناسبة لإدارة الأزمات المحتملة.	2.40	0.92	48.0	منخفض
7	6	أجد صعوبة في توظيف المنهجية العلمية للتخطيط لإدارة الأزمات.	2.38	0.82	47.6	منخفض
8	9	أعتمد خطأً جاهزة من قبل المديرية لإدارة الأزمة.	2.37	0.94	47.4	منخفض
9	1	أجد صعوبة في تكوين فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه المدرسة.	2.33	0.96	46.6	منخفض
10	3	أواجه صعوبة في وضع الإجراءات البديلة للتعامل مع كل أزمة متوقعة بمشاركة فريق الأزمات.	2.19	0.78	43.8	منخفض
11	4	أخطئ في تقدير الوقت المناسب لتدخلي قبل تفاقم الأزمة.	1.98	0.71	39.6	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال المعوقات التي تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات	2.62	0.58	52.4	متوسط

يشير الجدول (5) إلى أنّ درجة معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين في مجال المعوقات التي تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات، قد أتت بمتوسط (2.62) وانحراف معياري (0.58) وهذا يدل على درجة متوسطة لمعوقات إدارة الأزمات في مجال التخطيط.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المعوقات التي تتعلق بتنظيم إدارة الأزمات

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى المعوق
1	5	أرى أن القوانين تسهم في الحد من مقدرتي في إدارة الأزمة.	3.34	1.08	66.8	متوسط
2	4	أحاول التعامل مع الأزمات بإجراءات خارج نطاق القوانين المنصوص عليها.	2.67	1.02	53.4	متوسط
3	3	أواجه ضعفاً في التنسيق مع الهيئات التي يمكن الاستفادة منها في تقديم المساعدات للفريق في أثناء وقوع الأزمة.	2.56	1.02	51.2	متوسط
4	2	أعاني من صعوبة في إيضاح حدود السلطة المخولة لأعضاء فريق الأزمات.	2.51	0.97	50.2	متوسط
5	1	أجد صعوبة في توزيع مهام التعامل مع الأزمات على أعضاء الفريق بما يتلاءم مع مقدرتهم.	2.34	0.83	46.8	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال المعوقات التي تتعلق بتنظيم إدارة الأزمات	2.68	0.73	53.6	متوسطة

يشير الجدول (6) إلى أنّ درجة معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين في مجال المعوقات التي تتعلق بتنظيم إدارة الأزمات، قد أتت بمتوسط (2.86) وانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على درجة متوسطة لمعوقات إدارة الأزمات في مجال التنظيم.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المعوقات التي تتعلق بالاتصال في إدارة الأزمات

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى المعوق
1	8	أعاني من نقص في الوسائل التكنولوجية المساعدة في إدارة الأزمة.	2.91	1.05	58.2	متوسط
2	5	أجد أن فريق الأزمات يعاني من صعوبة في الإفادة من مشورة الهيئات المساندة للسيطرة على الأزمة.	2.72	0.91	54.4	متوسط
3	3	أفتقد مساندة فئات المجتمع المدرسي لأعضاء فريق الأزمة.	2.56	1.02	51.2	منخفض
4	4	أفقد مساندة فريق الأزمات عند تقديم المقترحات لفئات المجتمع المدرسي للحيلولة دون تفاقم الأزمة.	2.48	0.87	49.6	منخفض
5	2	أعاني من صعوبة في تحديث معلومات الأعضاء التي يتطلبها التعامل مع الأزمة أولاً بأول.	2.45	0.92	49.0	منخفض
6	6	أواجه صعوبة في الاتصال مع المجتمع المحلي في أثناء الأزمة.	2.42	1.08	48.4	منخفض
7	1	أجد صعوبة في تزويد الأعضاء بالتعليمات اللازمة لتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم للتعامل مع الأزمة.	2.27	0.86	45.4	منخفض
8	7	أواجه صعوبة في التواصل مع مديرية التربية والتعليم في أثناء الأزمة.	2.00	0.90	40.0	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال المعوقات التي تتعلق بالاتصال في إدارة الأزمات	2.48	0.67	49.6	منخفضة

يشير الجدول (7) إلى أنّ درجة معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين في مجال المعوقات التي تتعلق بالاتصال في إدارة الأزمات، قد أتت بمتوسط (2.48) وانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في مجال الاتصال.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المعوقات التي تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى المعوق
1	6	ألاحظ غياب أهمية أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة قبولاً لدى فئات المجتمع المدرسي.	2.68	0.97	53.6	متوسط
2	5	غياب أهمية أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً لأعضاء الفريق كافة.	2.44	0.90	48.8	منخفض
3	3	أجد صعوبة في اتخاذ القرارات بمشاركة الأعضاء في ظل تنظيم شبكي مرن.	2.39	0.88	47.8	منخفض
4	4	أواجه صعوبة في إصدار قرارات متعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.	2.33	0.94	46.6	منخفض
5	1	أفتقد تعاون فريق الأزمات عند اتخاذ القرار.	2.31	0.80	46.2	منخفض
6	2	أبتعد عن استخدام خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة.	2.13	0.82	42.6	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال المعوقات التي تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	2.38	0.69	47.6	منخفضة

يشير الجدول (8) إلى أنّ درجة معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين في مجال المعوقات التي تتعلق باتخاذ

القرارات في إدارة الأزمات، قد أتت بمتوسط (2.38) وانحراف معياري (0.69) وهذا يدل على درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في مجال اتخاذ القرارات.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المعوقات التي تتعلق بفريق إدارة الأزمات

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى المعوق
1	6	أفتقد وجود سمات شخصية وقيادية لدى أعضاء الفريق لإدارة الأزمة بنجاح.	2.46	0.99	49.2	منخفض
2	1	أواجه صعوبة في اختيار أعضاء الفريق بناءً على روح العمل الجماعي بينهم.	2.33	0.98	46.6	منخفض
3	5	أواجه صعوبة في اختيار الأعضاء من الذين لديهم المقدرة على حسن التصرف في ظل نقص المعلومات.	2.28	0.89	45.6	منخفض
4	4	أواجه صعوبة في اختيار الأعضاء الذين تتوافر لديهم المقدرة على رسم السيناريوهات وصياغتها للتعامل مع الأزمة.	2.24	0.86	44.8	منخفض
5	7	أجد صعوبة في تحقيق تفاهم بين أعضاء الفريق.	2.23	0.83	44.6	منخفض
6	2	أعاني من قلة الخبرة في اختيار الأعضاء الذين لديهم لياقة ذهنية للتعامل مع الأزمة.	2.19	0.83	43.8	منخفض
7	3	أعاني من قلة الخبرة في اختيار الأعضاء من الذين يتميزون بالاتزان الانفعالي عند حدوث الأزمة.	2.12	0.79	42.4	منخفض
الدرجة الكلية لمجال المعوقات التي تتعلق بفريق إدارة الأزمات						
			2.26	0.72	45.2	منخفضة

يشير الجدول (9) إلى أن درجة معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين في مجال المعوقات التي تتعلق بفريق إدارة الأزمات، قد أتت بمتوسط (2.26) وانحراف معياري (0.72)، وهذا يدل على درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في مجال فريق إدارة الأزمات.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المعوقات التي تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى المعوق
1	6	أحاول منع حدوث فوضى عارمة خلال معالجة الأزمة.	3.67	1.14	73.4	مرتفع
2	7	أعاني من تدخل أطراف خارجية في إدارة الأزمة.	3.01	1.68	60.2	متوسط
3	8	ألاحظ تدخل العائلية في إدارة الأزمة.	2.96	1.15	59.2	متوسط
4	9	ألاحظ تدخل الأحزاب السياسية في إدارة الأزمة.	2.82	1.18	56.4	متوسط
5	5	ألاحظ ظهور ازدواجية في القرارات خلال الأزمة.	2.79	1.06	57.8	متوسط
6	4	أعاني من تضارب آراء أعضاء الفريق خلال الأزمة.	2.74	0.99	54.8	متوسط
7	3	ألاحظ صعوبة في تعامل أعضاء الفريق مع الأزمات باعتبارها فرصاً لتحسين الأوضاع.	2.39	0.84	47.8	منخفض
8	2	أفقد المقدرة على اتخاذ القرار المناسب دون الرجوع إلى أعضاء الفريق.	2.13	0.73	42.6	منخفض
9	1	أفقد مقدرتي على التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل عند حدوث الأزمات.	2.01	0.77	40.2	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال المعوقات التي تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات	2.72	0.70	54.4	متوسطة

يشير الجدول (10) إلى أن درجة معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين في مجال المعوقات التي تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات، قد أتت بمتوسط (2.72) وانحراف معياري (0.70) وهذا يدل على درجة متوسطة لمعوقات إدارة الأزمات في مجال القيادة.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المعوقات التي تتعلق بالمتابعة في إدارة الأزمات

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى المعوق
1	6	أجد صعوبة في التأكد من جاهزية الهيئات المساندة وقت معالجة الأزمة.	2.57	0.94	51.4	منخفض
2	5	أعاني من غياب الجو الملائم من التعاون بين الأعضاء ليتمكنوا من القيام بأدوارهم على الوجه الأمثل.	2.34	0.84	46.8	منخفض
3	3	أجد صعوبة في التأكد من أن الموارد المتاحة للتعامل مع الأزمة قد استخدمت وفقاً للخطة الموضوعية.	2.30	0.78	46.0	منخفض
4	4	أواجه صعوبة في الإشراف على إنجازات أعضاء الفريق في أثناء حدوث الأزمة.	2.22	0.76	44.4	منخفض
5	1	أواجه صعوبة في متابعة تطور الأحداث أولاً بأول.	2.20	0.84	44.0	منخفض
6	2	أفقد المقدرة على الاطلاع على أسلوب تنفيذ الأعضاء لخطط الطوارئ.	2.19	0.76	43.8	منخفض
الدرجة الكلية لمجال المعوقات التي تتعلق بالمتابعة في إدارة الأزمات						
			2.30	0.66	46.0	منخفضة

يشير الجدول (11) إلى أن درجة معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين في مجال المعوقات التي تتعلق بالمتابعة في إدارة الأزمات، قد أتت بمتوسط (2.30) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في مجال المتابعة.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المعوقات التي تتعلق بالتقويم في إدارة الأزمات

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى المعوق
1	3	أعاني من قلة فحص خطط طوارئ الأزمات والقرارات المتخذة بالتعاون مع أعضاء الفريق بهدف إدخال التعديلات المطلوبة.	2.46	0.87	49.2	منخفض
2	1	أجد صعوبة في وضع معايير موضوعية لتقويم إدارة الأزمات بمشاركة أعضاء فريق إدارة الأزمات.	2.43	0.89	48.6	منخفض
3	6	أفتقد تطوير خطط فاعلة لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة بالتعاون مع فريق الأزمات.	2.33	0.85	46.6	منخفض
4	2	أتمتع بخبرة بسيطة تحول دون مقدرتي على كشف مستويات الإنحراف عن الإنجاز المطلوب للفريق.	2.30	0.89	46.0	منخفض
5	5	أعاني من ضعف الاهتمام بدراسة نتائج الأزمة مع أعضاء الفريق للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها.	2.27	0.82	45.4	منخفض
6	4	أفقد القدرة على تحليل الأزمة مع أعضاء الفريق من حيث إيجابياتها وسلبياتها.	2.17	0.77	43.4	منخفض
الدرجة الكلية لمجال المعوقات التي تتعلق بالتقويم في إدارة الأزمات						
			2.33	0.68	46.6	منخفضة

يشير الجدول (12) إلى أنّ درجة معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من جهات نظر المديرين في مجال المعوقات التي تتعلق بالتقويم في إدارة الأزمات، قد أتت بمتوسط (2.33) وانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في مجال التقويم.

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

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 لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (13) تبين ذلك.

الجدول (13)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=110)		ذكور (ن=113)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.711	0.370	0.63	2.60	0.54	2.63	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات.
0.077	1.774	0.76	2.59	0.70	2.77	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات.
0.157	1.421	0.71	2.41	0.63	2.54	معوقات تتعلق بالاتصال في إدارة الأزمات.
0.179	1.348	0.74	2.32	0.63	2.44	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.
0.715	0.366	0.76	2.25	0.67	2.28	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات.
0.164	1.396	0.72	2.66	0.68	2.79	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات.
0.250	1.153	0.71	2.25	0.61	2.35	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات.
0.599	0.526	0.74	2.30	0.62	2.35	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات.
0.288	1.209	0.61	2.44	0.51	2.54	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (221).

يتضح من الجدول (13) عدم وجود 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 لمتغير الجنس.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

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 لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

الجدول (14)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	أعلى من بكالوريوس (ن=67)		بكالوريوس فأقل (ن=156)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.509	0.66 1	0.60	2.58	0.58	2.64	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات.
0.894	0.13 3	0.78	2.69	0.72	2.68	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات.
0.250	1.15 3	0.66	2.56	0.67	2.44	معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات.
0.999	0.00 1	0.74	2.38	0.67	2.38	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.
0.476	0.71 4	0.70	2.32	0.72	2.24	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات.
0.720	0.35 9	0.66	2.70	0.72	2.74	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات.
0.400	0.84 4	0.62	2.36	0.68	2.28	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات.
0.748	0.32 1	0.61	2.35	0.71	2.32	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات.
0.797	0.25 7	0.55	2.51	0.57	2.48	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (221).

يتضح من الجدول (14) عدم وجود 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 لمتغير المؤهل العلمي.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

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 لمتغير التخصص.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (15) تبين ذلك.

الجدول (15)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة ت	كلية إنسانية (ن=147)		كلية علمية (ن=76)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.316	1.005	0.58	2.59	0.60	2.67	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات.
0.523	0.640	0.71	2.66	0.78	2.73	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات.
0.793	0.262	0.65	2.47	0.71	2.49	معوقات تتعلق بالاتصال في إدارة الأزمات.
0.553	0.595	0.68	2.40	0.71	2.34	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.
0.449	0.758	0.71	2.24	0.72	2.31	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات.
0.286	1.069	0.69	2.69	0.72	2.79	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات.
0.220	1.230	0.62	2.26	0.74	2.38	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات.
0.767	0.297	0.68	2.34	0.68	2.31	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات.
0.502	0.673	0.55	2.47	0.59	2.53	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (221).

يتضح من الجدول (15) عدم وجود 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 لمتغير التخصص.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

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 لمتغير الخبرة الإدارية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (16) و(17) تبين ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.56	2.69	40	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات
0.57	2.58	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.48	2.60	54	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.71	2.65	56	أكثر من 15 سنة	
0.70	2.85	40	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات
0.69	2.67	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.65	2.63	54	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.87	2.63	56	أكثر من 15 سنة	
0.66	2.61	40	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات
0.67	2.45	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.58	2.45	54	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.76	2.44	56	أكثر من 15 سنة	
0.73	2.41	40	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات
0.67	2.39	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.66	2.38	54	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.74	2.34	56	أكثر من 15 سنة	

0.69	2.30	40	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات
0.66	2.29	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.72	2.18	54	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.81	2.29	56	أكثر من 15 سنة	
0.64	2.72	40	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات
0.68	2.73	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.69	2.83	54	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.78	2.61	56	أكثر من 15 سنة	
0.68	2.46	40	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات
0.56	2.25	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.71	2.33	54	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.73	2.24	56	أكثر من 15 سنة	
0.69	2.41	40	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات
0.57	2.35	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.72	2.31	54	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.78	2.24	56	أكثر من 15 سنة	
0.55	2.57	40	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات
0.51	2.48	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.53	2.49	54	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.67	2.45	56	أكثر من 15 سنة	

يتضح من الجدول (16) أن أعلى متوسط حسابي في مجال المعوقات التي تتصل بالخبرة الإدارية هو (2.83)، وأن أعلى انحراف معياري هو (0.81).

الجدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.761	0.389	0.134	3	0.401	بين المجموعات	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات
		0.343	219	75.208	خلال المجموعات	
			222	75.609	المجموع	
0.456	0.874	0.472	3	1.415	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات
		0.540	219	118.267	خلال المجموعات	
			222	119.682	المجموع	
0.572	0.670	0.302	3	907.	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات
		0.451	219	98.866	خلال المجموعات	
			222	99.773	المجموع	
0.968	0.086	0.041	3	0.124	بين المجموعات	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات
		0.482	219	105.594	خلال المجموعات	
			222	105.718	المجموع	
0.807	0.325	0.168	3	0.505	بين المجموعات	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات
		0.518	219	113.362	خلال المجموعات	
			222	113.867	المجموع	
0.432	0.921	0.454	3	1.362	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات
		0.493	219	108.041	خلال المجموعات	
			222	109.404	المجموع	
0.335	1.136	0.500	3	1.499	بين المجموعات	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات
		0.440	219	96.302	خلال المجموعات	
			222	97.801	المجموع	
0.675	0.511	0.238	3	0.715	بين المجموعات	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات
		0.467	219	102.217	خلال المجموعات	
			222	102.932	المجموع	
0.785	0.356	0.114	3	0.341	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات
		0.320	219	70.000	خلال المجموعات	
			222	70.341	المجموع	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (17) عدم وجود 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 لمتغير الخبرة الإدارية.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

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 لمتغير المحافظة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (18) و(19) تبين ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من جهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المحافظة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحافظة	المجال
0.53	2.63	92	شمال الضفة الغربية	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات
0.60	2.58	92	وسطها	
0.67	2.68	39	جنوبها	
0.63	2.73	92	شمال الضفة الغربية	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات
0.78	2.65	92	وسطها	
0.85	2.65	39	جنوبها	
0.63	2.47	92	شمال الضفة الغربية	معوقات تتعلق بالاتصال في إدارة الأزمات
0.64	2.42	92	وسطها	
0.80	2.63	39	جنوبها	
0.56	2.37	92	شمال الضفة الغربية	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات
0.72	2.35	92	وسطها	
0.89	2.47	39	جنوبها	
0.67	2.29	92	شمال الضفة الغربية	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات
0.69	2.23	92	وسطها	
0.88	2.28	39	جنوبها	
0.64	2.73	92	شمال الضفة الغربية	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات
0.72	2.69	92	وسطها	
0.79	2.80	39	جنوبها	
0.58	2.31	92	شمال الضفة الغربية	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات
0.69	2.27	92	وسطها	
0.79	2.37	39	جنوبها	
0.53	2.31	92	شمال الضفة الغربية	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات
0.76	2.29	92	وسطها	
0.81	2.44	39	جنوبها	
0.47	2.50	92	شمال الضفة الغربية	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات
0.59	2.45	92	وسطها	
0.70	2.56	39	جنوبها	

يتضح من الجدول (18) أن أعلى متوسط حسابي في مجال المعوقات التي تعزى لمتغير المحافظة هو المتعلق بالقيادة وقد أتى بدرجة (2.73)، وأن أعلى انحراف معياري هو (0.79).

الجدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المحافظة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.644	0.441	0.151	2	0.302	بين المجموعات	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات
		0.342	220	75.307	خلال المجموعات	
			222	75.609	المجموع	
0.759	0.276	0.150	2	0.299	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات
		0.543	220	119.383	خلال المجموعات	
			222	119.682	المجموع	
0.253	1.381	0.619	2	1.237	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات
		0.448	220	98.535	خلال المجموعات	
			222	99.773	المجموع	
0.672	0.398	191.	2	381.	بين المجموعات	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات
		479.	220	105.337	خلال المجموعات	
			222	105.718	المجموع	
0.826	0.191	0.099	2	0.197	بين المجموعات	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات
		0.517	220	113.670	خلال المجموعات	
			222	113.867	المجموع	
0.717	0.333	0.165	2	0.330	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات
		0.496	220	109.073	خلال المجموعات	
			222	109.404	المجموع	
0.713	0.339	0.150	2	0.301	بين المجموعات	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات
		0.443	220	97.500	خلال المجموعات	
			222	97.801	المجموع	
0.485	0.725	0.337	2	0.674	بين المجموعات	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات
		0.465	220	102.258	خلال المجموعات	
			222	102.932	المجموع	
0.591	0.527	0.168	2	0.335	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات
		0.318	220	70.006	خلال المجموعات	
			222	70.341	المجموع	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (19) عدم وجود 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 لمتغير المحافظة.

6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة :

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 لمتغير عدد الدورات الإدارية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (20) و (21) تبين ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد الدورات الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات الإدارية	المجال
0.56	2.72	31	أقل من 3 دورات	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات
0.53	2.58	89	من (3-6) دورات	
0.63	2.62	103	أكثر من 6 دورات	
0.72	2.91	31	أقل من 3 دورات	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات
0.70	2.68	89	من (3-6) دورات	
0.76	2.61	103	أكثر من 6 دورات	
0.66	2.54	31	أقل من 3 دورات	معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات
0.63	2.49	89	من (3-6) دورات	
0.71	2.45	103	أكثر من 6 دورات	
0.70	2.47	31	أقل من 3 دورات	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات
0.64	2.37	89	من (3-6) دورات	
0.73	2.36	103	أكثر من 6 دورات	
0.69	2.31	31	أقل من 3 دورات	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات
0.66	2.28	89	من (3-6) دورات	
0.77	2.23	103	أكثر من 6 دورات	
0.70	2.73	31	أقل من 3 دورات	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات
0.70	2.74	89	من (3-6) دورات	
0.71	2.71	103	أكثر من 6 دورات	
0.70	2.44	31	أقل من 3 دورات	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات
0.57	2.30	89	من (3-6) دورات	
0.72	2.27	103	أكثر من 6 دورات	
0.71	2.53	31	أقل من 3 دورات	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات
0.58	2.28	89	من (3-6) دورات	
0.75	2.31	103	أكثر من 6 دورات	
0.53	2.59	31	أقل من 3 دورات	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات
0.52	2.48	89	من (3-6) دورات	
0.61	2.47	103	أكثر من 6 دورات	

يشير الجدول (20) أن أعلى متوسط حسابي لمعوقات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير عدد الدورات الإدارية هو (2.91)، وأن أعلى انحراف معياري هو (0.77).

الجدول (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد الدورات الإدارية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.517	0.661	0.226	2	0.452	بين المجموعات	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات
		0.342	220	75.157	خلال المجموعات	
			222	75.609	المجموع	
0.144	1.954	1.045	2	2.089	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات
		0.535	220	117.593	خلال المجموعات	
			222	119.682	المجموع	
0.789	0.237	0.107	2	0.214	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات
		0.453	220	99.558	خلال المجموعات	
			222	99.773	المجموع	
0.730	0.315	0.151	2	0.302	بين المجموعات	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات
		0.479	220	105.416	خلال المجموعات	
			222	105.718	المجموع	
0.824	0.193	0.100	2	0.200	بين المجموعات	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات
		0.517	220	113.668	خلال المجموعات	
			222	113.867	المجموع	
0.946	0.056	0.028	2	0.055	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات
		0.497	220	109.348	خلال المجموعات	
			222	109.404	المجموع	
0.441	0.822	0.363	2	0.725	بين المجموعات	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات
		0.441	220	97.076	خلال المجموعات	
			222	97.801	المجموع	
0.199	1.625	0.749	2	1.499	بين المجموعات	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات
		0.461	220	101.433	خلال المجموعات	
			222	102.932	المجموع	
0.560	0.581	0.185	2	0.370	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات
		0.318	220	69.971	خلال المجموعات	
			222	70.341	المجموع	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (21) عدم وجود 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 لمتغير عدد الدورات الإدارية.

7. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة :

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 لمتغير موقع المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (22) تبين ذلك.

الجدول (22)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة ت	قرية (ن=161)		مدينة (ن=62)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.762	0.303	0.57	2.63	0.62	2.60	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات.
0.501	0.674	0.75	2.70	0.68	2.63	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات.
0.969	0.039	0.68	2.48	0.66	2.48	معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات.
0.755	0.313	0.68	2.39	0.73	2.35	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.
0.783	0.276	0.72	2.27	0.71	2.24	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات.
0.494	0.686	0.70	2.70	0.70	2.78	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات.
0.188	1.320	0.64	2.27	0.71	2.40	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات.
0.293	1.053	0.65	2.30	0.76	2.40	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات.
0.831	0.214	0.56	2.49	0.58	2.50	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (221).

يتضح من الجدول (22) عدم وجود 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 لمتغير موقع المدرسة.

8. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة :

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 لمتغير عدد طلبة المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (23) و (24) تبين ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد طلبة المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد طلبة المدرسة	المجال
0.43	2.69	27	أقل من 200	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات
0.60	2.62	155	من 200- 500	
0.61	2.55	41	500 فأكثر	
0.66	2.57	27	أقل من 200	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات
0.75	2.71	155	من 200- 500	
0.73	2.65	41	500 فأكثر	
0.42	2.30	27	أقل من 200	معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات
0.67	2.51	155	من 200- 500	
0.79	2.47	41	500 فأكثر	
0.64	2.19	27	أقل من 200	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات
0.65	2.40	155	من 200- 500	
0.84	2.42	41	500 فأكثر	
0.80	2.27	27	أقل من 200	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات
0.69	2.26	155	من 200- 500	
0.77	2.26	41	500 فأكثر	
0.58	2.61	27	أقل من 200	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات
0.68	2.74	155	من 200- 500	
0.84	2.73	41	500 فأكثر	
0.60	2.10	27	أقل من 200	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات
0.66	2.34	155	من 200- 500	
0.71	2.31	41	500 فأكثر	
0.69	2.14	27	أقل من 200	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات
0.67	2.34	155	من 200- 500	
0.72	2.39	41	500 فأكثر	
0.45	2.39	27	أقل من 200	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات
0.56	2.51	155	من 200- 500	
0.65	2.49	41	500 فأكثر	

يتضح من الجدول (23) أن أعلى متوسط حسابي في مجال المعوقات التي تتصل بمتغير عدد طلبة المدرسة قد بلغ (2.73)، وأن أعلى انحراف معياري هو (0.84).

الجدول (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد طلبة المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.623	0.474	0.162	2	0.324	بين المجموعات	معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات
		0.342	220	75.285	خلال المجموعات	
			222	75.609	المجموع	
0.624	0.472	0.256	2	0.512	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات
		0.542	220	119.170	خلال المجموعات	
			222	119.682	المجموع	
0.332	1.108	0.498	2	0.995	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات
		0.449	220	98.778	خلال المجموعات	
			222	99.773	المجموع	
0.322	1.139	0.542	2	1.083	بين المجموعات	معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات
		0.476	220	104.635	خلال المجموعات	
			222	105.718	المجموع	
0.998	0.002	0.001	2	0.002	بين المجموعات	معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات
		0.518	220	113.865	خلال المجموعات	
			222	113.867	المجموع	
0.661	0.416	0.206	2	0.412	بين المجموعات	معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات
		0.495	220	108.992	خلال المجموعات	
			222	109.404	المجموع	
0.226	1.498	0.657	2	1.314	بين المجموعات	معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات
		0.439	220	96.487	خلال المجموعات	
			222	97.801	المجموع	
0.280	1.281	0.593	2	1.185	بين المجموعات	معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات
		0.462	220	101.747	خلال المجموعات	
			222	102.932	المجموع	
0.615	0.486	0.155	2	0.310	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات
		0.318	220	70.031	خلال المجموعات	
			222	70.341	المجموع	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (24) عدم وجود 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 لمتغير عدد طلبة المدرسة.

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح :

ما أبرز المعوقات وسبل علاجها التي تحد من ممارسات مدير المدرسة لعمليات إدارة الأزمات في المدارس

استجاب (161) معلماً من أفراد العينة على السؤال المفتوح بواقع (372) استجابة ذُكرت جميعها على أنها معوقات إدارة أزمات وسُبل علاجها، وقد قامت الباحثة بدراسة استجابات أفراد العينة، ووزعتها بين معوقات إدارة الأزمات، وسُبل علاجها، وقد بلغ عدد الاستجابات ضمن معوقات إدارة الأزمات (317) استجابة، وعدد الاستجابات ضمن سُبل علاج إدارة الأزمات (55) استجابة، وصنفت الباحثة الاستجابات ضمن معوقات إدارة الأزمات في عدد من المجالات وفق ما تضمنته الاستجابات، ويمثل الجدول (25) تكرارات الاستجابات، ونسبها المئوية.

الجدول (25)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على معوقات إدارة الأزمات وسُبل العلاج وفق مجال الاستجابة

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	المجال
7.30%	23	معوقات في مجال الاتصال
32.4%	103	معوقات إدارية
13.2%	42	معوقات اقتصادية
6.00%	19	معوقات في مجال التخطيط
10.5%	33	معوقات سياسية
3.80%	12	معوقات شخصية
12.0%	38	معوقات فنية
14.8%	47	معوقات تتعلق بالمجتمع المحلي
100.00%	317	المجموع
	55	طرق علاج الأزمات

يشير الجدول (25) إلى أن أكثر معوقات إدارة الأزمات هي معوقات إدارية، إذ بلغت نسبتها المئوية (32.4%)، تلتها المعوقات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، وبنسبة مئوية بلغت (14.8%) وحصلت المعوقات الاقتصادية على نسبة مئوية بلغت (13.2%)، بينما حصلت المعوقات الفنية على نسبة مئوية بلغت (12%)، وحصلت المعوقات السياسية على نسبة مئوية (10.5%) وحصلت المعوقات في مجال الاتصال على نسبة مئوية بلغت (7.3%)، أما معوقات مجال التخطيط فبلغت نسبتها المئوية (6%)، وأتت المعوقات الشخصية بأقل نسبة مئوية (3.8%).

وبعد تصنيف الاستجابات بأكملها، أعادت الباحثة قراءة الاستجابات بهدف تلخيصها وتنظيمها وترتيبها وفق المجال الذي تنتمي إليه الاستجابة، وذلك بسبب التشابه الكبير بين الاستجابات في كتابات المستجيبين وتعبيراتهم، وفيما يأتي عرضاً لمخلص الاستجابات وفق المجال.

أ - معوقات إدارة الأزمات :

رتبت الباحثة معوقات إدارة الأزمات في مجالات وفق إجابات المديرين، وقد أتت المجالات على النحو الآتي :

1 - معوقات في مجال الاتصال:

- صعوبة التواصل مع المؤسسات المختلفة بشكل مباشر.
- تباين وجهات النظر حول الأزمة.
- تدني المتابعة للأحداث أولاً بأول، وتراكم الإشكاليات مما حد أن تكون الإشكالية والأزمة مركبة ومتراكمة.
- تناقض القرارات والتعليمات أحياناً.
- عدم تفهم الجهات الرسمية أحياناً لإدارة الأزمات.

2 - معوقات إدارية :

- ضيق الوقت للإحاطة بعملية إدارة الأزمات بسبب كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة.
- النظام البيروقراطي التي تخضع له المدرسة والمديرية والوزارة.
- إن فريق إدارة الأزمات غالباً يكون معظم أعضائه من المعلمين، وبسبب ضغط العمل من حصص وأعمال كتابية، فإنه يصعب القيام بالدور الفاعل في الفريق.
- تدني تعاون بعض المعلمين في مجال إدارة الأزمات.
- تقييد المدير بعدم اتخاذ قرارات منفردة، وعدم وجود الوقت الكافي المتاح لاتخاذ مثل هذه القرارات.
- جعل الإدارة المدرسية مقيدة بقوانين التربية والتعليم بشكلها المتزمت.
- جمود القوانين وعدم القدرة على تجاوزها.
- ضعف المرجعية في العمل الإداري عند اتخاذ القرارات .
- عدم استجابة بعض الطلبة للتعليمات الإدارية.
- عدم إعطاء صلاحيات كافية لإدارة المدرسة دون الرجوع للمديرية.
- عدم توفير القيادة الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية.
- قانون العقوبات المدرسية غير صارم، ولذا فهو غير مجد.
- قلة تعاون التربية وتدخلها بطريقة مثبثة للعزيمة.

3 - معوقات اقتصادية :

- افتقار المدرسة لوسائل تكنولوجية ناجحة.
- الفقر المدقع والوضع السياسي المتدهور.
- تردي الأوضاع المالية.
- عمل الآباء في إسرائيل وعدم الاهتمام بالأبناء إطلاقاً.
- نقص في الوسائل التقنية المساعدة في العملية التعليمية بسبب الوضع المادي للمدارس.
- قلة الموارد المالية لتنفيذ الخطط الإدارية لإجراء عمليات إدارة الأزمات.

4 - معوقات في مجال التخطيط :

- عدم إجراء مراجعات دورية لمواقف الأزمات.
- قلة الاهتمام بالتخطيط والتدريب للتعامل مع الأزمات.
- عدم توفير إدارة ذاتية للإدارة للقدرة على اتخاذ القرار السليم في وقته.
- عدم وضع البرامج الكفيلة بحل الأزمة.
- قلة التعاون بين أعضاء الفريق الواحد بسبب عدم تحديد المهام مما يؤدي إلى عدم معرفة كل شخص لوظيفته وبالتالي يقل التعاون بين أعضاء الفريق.
- كثافة أعداد الطلاب في بعض المدارس.

5 - معوقات سياسية :

- التدخلات الخارجية من الجهات والأحزاب السياسية.
- الظروف السياسية التي تعيشها البلاد.
- انحياز الجهات ذات التأثير لفئة سياسية معينة وإحجامها عن دعم المدير أو المدرسة في حال مست بعض القرارات من يخص هذه الجهات.
- انسحاب فريق الأزمات من المسؤولية عند اتخاذ القرار.

6 - معوقات شخصية :

- صعوبة إيجاد شخصيات قادرة على تولي المهمة على أكمل وجه لتكون عوناً لمدير المدرسة في أثناء حل الأزمات.
- عدم الرغبة والجدية في العمل من بعض الزملاء.

7 - معوقات فنية :

- الافتقار إلى الكفاءات العلمية المدربة على التعامل مع الأزمات.
- ضعف التدريب لفريق الأزمات.
- ضغط العمل المنوط بالهيئة التدريسية.
- عدم توفير الإمكانيات الفنية للتدريب على إدارة الأزمات.

- قلة الاستفادة من الخبرات التي يمتلكها بعض مديري المدارس ذوي الخدمة القديمة والطويلة.

- قلة خبرة الطاقم المدرسي في حل أو مواجهة الأزمات.

- نقص الخبرات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس.

8 - معوقات تتعلق بالمجتمع المحلي :

- الثقافة السائدة في المجتمع ومحاولة مقاومة أي تغيير أو حل نزاع معين.

- الصفة القبلية والعائلية التي تسود المكان التي يمكن علاجها عن طريق جذب ومشاركة الأهالي في التخطيط والتنفيذ للمشاريع.

- الضغوطات الاجتماعية والعلاقات العامة.

- تبعات اتخاذ القرار على المجتمع المحلي خاصة إذا كان قروياً.

- تدخل أطراف من خارج أسوار المدرسة سواء كانت عائلية أو أطراف سياسية.

- تدني المستوى العلمي والثقافي لبعض أولياء أمور الطلبة.

- تدني تعاون الأهالي وأولياء الأمور أثناء إدارة الأزمات.

- تمسك المجتمع المحلي بالفئوية سواء كانت عائلية أو تنظيمية ومحاولة وضع العراقيل في طريق الحل.

- ضعف تواصل أولياء الأمور مع المدرسة بشكل عام.

- عدم الرجوع في غالبية الأمور المتعلقة بالمدرسة إلى مديرها الأمر الذي يضعف دوره في المجتمع المحلي.

ب - طرق علاج الأزمات :

1. أن يكون التنسيق ما بين الجهة المشرفة على حل الأزمات وأطراف الأزمة مباشراً وقوياً.

2. تكثيف التوعية الخاصة بالأزمات.

3. عقد دورات تدريبية للمعلمين والمديرين في إدارة الأزمات.

4. إشراك الطلبة في الحد من الأزمات وإدارتها

5. التحرر من الأنظمة القديمة، ووضع أنظمة خاصة للمدارس في إدارتها الأزمات.
6. صرف حوافز ومكافآت لفريق إدارة الأزمات.
7. اعتماد سياسة عامة من الدولة لنشر الوعي والثقافة ضمن برامج منظمة تستهدف أولياء الأمور ضمن سياق إدارة الأزمات.
8. تخفيف الضغط على العاملين في المدارس.
9. إعادة النظر في النظم التي تربط المدرسة بالمديرية، والوزارة.
10. فصل السياسة عن المدرسة، فالمدرسة مؤسسة حكومية تقوم بعملية التربية والتعليم فقط ولا علاقة للسياسة بشؤون المدرسة ولا علاقة لها بالأحزاب.
11. منح صلاحيات لمدير المدرسة.
12. التوجه نحو اللامركزية من خلال التدريب المتواصل لمدير المدرسة.
13. ربط المجتمع المحلي مع الفريق في إطار نموذج عمل موحد.
14. الاستمرار في تنفيذ الأنظمة وتطبيقها على الجميع.
15. تحسين وسائل الاتصال التكنولوجية بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم أثناء إدارة الأزمات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح

رابعاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

ما معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين

أشار الجدول (3) أنّ الدرجة الكلية لمجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، قد أتت بمتوسط (2.49) وانحراف معياري (0.56)، وهذا يدل على درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية كما أشار الجدول (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة الأزمات مقارنة مع المعيار (3)، ولصالح المعيار (3).

وتفسر الباحثة الدرجة المنخفضة لمعوقات إدارة الأزمات، قد يعود إلى التفاهم والتعاون الكبيرين بين مديري المدارس وفرق إدارة الأزمات التي تعمل في المدارس الحكومية الثانوية، والتي سبق لها أن تعاونت في ظل ظروف صعبة وأزمات شديدة كتلك التي سببها الاحتلال، ومنع المدارس من أن تعمل.

وإضافة لذلك، فإن المجتمع المحلي ومساهمته ودعمه للمدرسة، قد ساعد في تخفيف حدة الأزمات وإدارتها ومعوقاتهما، فالمجتمع المحلي والمدرسة لهما أهداف موحدة تتمثل في تحسين أداء الطلبة، ومن هنا فإنهم يُدللون الصعوبات التي تواجه عمل المدرسة ويشتركون معها في حل مشكلاتها، وليس أدل من ذلك سوى مجلس أولياء الأمور والمعلمين، والذي يرأسه مدير المدرسة، فهذا المجلس يعمل قدر جهده على التواصل مع المدرسة وفهم المشكلات والبحث عن حلول للمشكلات.

وترى الباحثة من خلال معرفتها بعدد من المديرين والمديرات، أنهم يجهزون خطأً لإدارة الأزمات وذلك منذ بداية الانتفاضة، وقد تدربوا على إعداد خطط إدارة الأزمات، ولذلك فهم يتوقعون أزمات قد تمر بها المدرسة، ويصمموا خطط إدارتها، مما يُخفض كمية الاجتهاد التي قد تنتج عند حدوث الأزمة.

كما أنّ المديرين يتبعون منهجاً علمياً في إدارتهم الأزمات، ويبتعدون عن العشوائية والتخبط في ذلك، بدءاً من أسباب نشوء الأزمة وانتهاءً بتقويم إدارتها ومتابعة الأزمة، مع المحافظة على الاتصال مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.

وتعتقد الباحثة أنّ استجابات المديرين حول معوقات إدارة الأزمات، أتت كون انخفاض عدد الأزمات وحدتها مقارنة بسنوات سابقة، وهذا قد يؤدي إلى انخفاض في معوقات إدارة الأزمات ونوعيتها أيضاً.

وتفسر الباحثة الدرجة المنخفضة لمعوقات إدارة الأزمات، ربما تعزى إلى تحسن مستوى الأمن والأمان في الشارع الفلسطيني، واختفاء مظاهر الفوضى بشكل عام، وهو الأمر الذي ألقى بظلاله على المدارس الحكومية الثانوية فخفت مظاهر العنف وأدواته، علاوة عن تطبيق القوانين التي تصدرها وزارة التربية والتعليم؛ للحد من مظاهر العنف في المدرسة الفلسطينية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات اليحيوي (2006)، وعودة (2008) وكينيدي (Kennedy, 1999)، وكييل (Kibble, 1999)، وريتج (Retting, 1999) في أنّ استخدام المنهج العلمي والتخطيط السليم وتعاون فريق إدارة الأزمة يسهموا في انخفاض معوقات إدارة الأزمات.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

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 لمتغير الجنس.

أشار الجدول (13) إلى عدم وجود 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 لمتغير الجنس.

وترى الباحثة أنّ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس، قد يعود إلى التعاون الذي يجده المديرون والمديرات من فرق إدارة الأزمات المدرسية، فالكل يسعى للخروج من الأزمة بأقل قدر من الخسائر، وذلك لأجل تحقيق مصلحة المدرسة ومصلحة طلبتها، وعلاوة على ذلك فإن المديرين والمديرات قد التحقوا بالدورات التدريبية التي تتضمن كيفية إدارة الأزمات وعمل الاتصالات الملائمة خلال الأزمة، وهذا يجعل معوقات الأزمات أقل ما يُمكن.

وترى الباحثة أنّ التشابه الكبير بين بيانات المدارس الحكومية الثانوية، قد جعل الأزمات وإدارتها ومعوقاتها متشابهة إلى حد كبير، وهذا ما يدعو إلى القول بأن وجهات نظر المديرين والمديرات لا تختلف تقريباً حول معوقات الأزمات.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي الشمراني (2004)، والعينبوسي وسليمان (2007) في عدم وجود فروق تُعزى للجنس، بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي بركات (2007)، والحلو (2009) في وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير الجنس.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

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 لمتغير المؤهل العلمي.

أشار الجدول (14) إلى عدم وجود 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 لمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة أنّ عدم وجود فروق دالة إحصائياً وفق متغير المؤهل العلمي، ربما يعود إلى تماثل الأزمات التي تواجهها المدرسة الثانوية الحكومية، ولذا فيتشابه المديرون على اختلاف مؤهلاتهم في اختيار الأساليب المناسبة لإدارة الأزمة، فأغلبهم يتبعون الإجراءات نفسها من حيث الاجتماع بفريق إدارة الأزمة، وتوزيع المهام على الفريق، وإجراء الاتصالات مع أفراد المجتمع المحلي، ومع المؤسسات ذات العلاقة خاصة مديرية التربية والتعليم.

وترى الباحثة أنّ المديرين يلتزمون بتعليمات وزارة التربية والتعليم عند حدوث الأزمات، وهذا يجعل المديرين قريبين من بعضهم البعض عند إدارة الأزمات، وتخطي معوقاتهما.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة العينبوسي وسليمان (2007) في عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى للمؤهل العلمي، بينما تختلف في ذلك مع نتيجة دراسة الشمراني (2004).

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

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 لمتغير التخصص.

أشار الجدول (15) إلى عدم وجود 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 لمتغير التخصص.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائياً وفق متغير التخصص، ربما يعود إلى إحساس المديرين بأن أزمات المدارس الثانوية واحدة ومتماثلة، ومن هنا فإن تعاملهم مع الأزمة يتم وفق منهج متشابه ووفق قنوات واضحة المعالم، وعلى هذا الأساس فإن المديرين يحاولون قدر إمكانهم محاصرة الأزمة وتضييقها وتطويرها داخل أسوار المدرسة، والحيلولة دون انتقالها إلى خارج المدرسة، وهذا السلوك مألوف بغض النظر عن تخصص مدير المدرسة.

كما أنّ وزارة التربية والتعليم تقوم بتدريب المديرين على إدارة الأزمات دون اعتبار تخصصاتهم العلمية أو الأدبية، ولذلك فكافة المديرين تقريباً يديرون الأزمة بالطريقة نفسها إلى درجة كبيرة من التشابه.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الجهني (2010) في عدم وجود فروق تُعزى لمتغير التخصص في إدارة الأزمات.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

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 لمتغير الخبرة الإدارية.

أشار الجدول (17) إلى عدم وجود 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 لمتغير الخبرة الإدارية.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية، ربما إلى تشابه الأزمات التي تمر بها المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وكذلك تشابه المعوقات التي تواجه مديري المدارس ومستوى حدتها، وكذلك تشابه المديرين في كيفية الاستجابة معها وإدارتها، فالمديرون على اختلاف خبراتهم يتصلون بمديرية التربية والتعليم لإبلاغها عن الأزمة، وكذلك يتعاونون مع المعلمين ومع أفراد المجتمع المحلي ليتغلبوا على الأزمة ويحدوا من تأثيراتها.

ولا يخفى على أحد أنّ المدارس الثانوية الفلسطينية تتقاسم مع بعضها أزمات مالية وقلة الدعم المادي وتدني التحصيل، وهذا ما يدفع المديرين إلى انتهاج الأساليب نفسها في علاج تلك الأزمات وإدارتها، وذلك من خلال الاتصال بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور، وتدارس مشكلات الطلبة وكيفية إيجاد الحلول المناسبة لها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي العينبوسي وسليمان (2007)، الجهني (2010) في عدم وجود فروق دالة إحصائية للخبرة في إدارة الأزمات، بينما تختلف في ذلك مع نتيجة دراسة الشمراني (2004).

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

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 لمتغير المحافظة.

أشار الجدول (19) إلى عدم وجود 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 لمتغير المحافظة.

وترى الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير المحافظة، ربما يعود إلى تجانس ظروف المدارس في فلسطين وكون الثقافة الفلسطينية واحدة ومتماثلة في كل محافظات الوطن، وهذا يشير إلى كون الأزمات التي تمر بها المدارس هي متقاربة إلى حد كبير، مما يدعو المديرين في كافة المحافظات إلى استخدام طرق متشابهة إلى حد ما في إدارة الأزمات المدرسية، وكذلك في إيجاد طرق للتغلب على المعوقات التي تواجه المدارس.

ويُضاف إلى ذلك، فإن النظام التعليمي في فلسطين هو نظام مركزي تشرف عليه وزارة التربية والتعليم، ومن هنا فإن التعليمات والإجراءات التي تتعامل بها المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين هي نفسها، إذ يتبع المديرون الإجراءات نفسها في كافة المحافظات خلال إدارتهم للأزمات أو مواجهة معوقات إدارة الأزمات وحلها.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الرميضي (2008) في وجود فرق دال إحصائياً للمحافظة في إدارة الأزمات.

6. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة :

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 لمتغير عدد الدورات الإدارية.

أشار الجدول (21) إلى عدم وجود 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 لمتغير عدد الدورات الإدارية.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق تعزى لعدد الدورات الإدارية، ربما يعود إلى التحاق المديرين بالدورات التدريبية نفسها رغم اختلاف عدد الدورات، وبالتالي اكتسب معظمهم المعارف والمهارات نفسها عن إدارة الأزمات وعن المعوقات التي تحد من إدارتها.

وتعتقد الباحثة أنه ربما لا يستفيد المديرون من كثرة الدورات التدريبية الإدارية التي يلتحقون بها، ولذلك فلا يظهر أثر لتلك الكثرة على إدارة الأزمات أو معوقاتها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجهني (2010) في عدم وجود فروق دالة إحصائية لعدد لدورات التدريبية في إدارة الأزمات، بينما تختلف في ذلك مع نتيجة دراسة الشمراني (2004).

7. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة :

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 لمتغير موقع المدرسة.

أشار الجدول (22) إلى عدم وجود 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 لمتغير موقع المدرسة.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لموقع المدرسة، ربما لأن الأزمات التي تواجه المدرسة الثانوية في القرية تتماثل مع الأزمات التي تواجه نظيرتها في المدينة، فأزمات الطلبة من حيث التحصيل والعنف تكاد تكون واحدة في المدينة والقرية، والأزمات المالية التي تواجه مدرسة القرية تواجه مدرسة المدينة، وعندما يبحث المديرون عن حلولاً لتلك الأزمات وكيفية إدارتها، فإنهم غالباً ما يلجؤون إلى معلمي المدرسة أو مديرية التربية والتعليم أو أفراد المجتمع المحلي.

8. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة :

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 لمتغير عدد طلبة المدرسة.

أشار الجدول (24) إلى عدم وجود 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 لمتغير عدد طلبة المدرسة.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية وفق عدد طلبة المدرسة، ربما يعود إلى عدم كون عدد طلبة المدرسة سبباً في حدوث أزمة في المدرسة، فالأزمات في المدرسة كبيرة العدد هي نفسها الأزمات في المدارس قليلة العدد، أو قد يتبع المديرون الأساليب نفسها في إدارة الأزمات دون اعتبار عدد طلبة المدرسة في إدارة الأزمة أو اعتباره معوقاً لإدارتها.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح:

ما أبرز المعوقات التي تحد من ممارسات مدير المدرسة لعمليات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية وسبل علاجها

أشار الجدول (25) أنّ أكثر معوقات إدارة الأزمات هي معوقات إدارية، إذ بلغت نسبتها المئوية (32.4%)، تلتها المعوقات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، وبنسبة مئوية بلغت (14.8%) وحصلت المعوقات الاقتصادية على نسبة مئوية بلغت (13.2%)، بينما حصلت المعوقات الفنية على نسبة مئوية بلغت (12%)، وحصلت المعوقات السياسية على نسبة مئوية (10.5%) وحصلت المعوقات في مجال الاتصال على نسبة مئوية بلغت (7.3%)، أما معوقات مجال التخطيط فبلغت نسبتها المئوية (6%)، وأتت المعوقات الشخصية بأقل نسبة مئوية (3.8%).

وتفسر الباحثة النتائج السابقة في ضوء قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة للتصرف في أثناء إدارة الأزمات، فيرى المديرون أنّ الأمر الأول الذي يجب فعله عند حدوث الأزمات هو الاتصال بمديرية التربية والتعليم وبدء المشاورات مع الأطراف ذوي العلاقة فيها من أجل معرفة كيفية التعامل مع الأزمة، وهذا يعني استفحال الأزمة ومرور وقت أكبر على بدايتها دون الحيلولة من تطويقها ومحاصرتها، بانتظار تعليمات المديرية.

وعلاوة على ذلك، فإن إدارة الأزمة تحتاج إلى وقت كبير من قبل المدير وفريق الأزمة من المعلمين، وهذا غير متوفر بحكم كثرة الأعمال والأعباء الملقاة على عاتق المدير والمعلمين.

وترى الباحثة أنّ تدخل أفراد المجتمع المحلي والأحزاب السياسية في المدرسة ومحاولة السيطرة على قراراتها، يجعل الأزمة التي تمر بالمدرسة تتفاقم، مما يُعقد عمل فريق الأزمة في إدارة الأزمة وعلاجها.

وتلعب الظروف الاقتصادية والمادية الصعبة التي يحياها الشعب الفلسطيني دوراً معوقاً في إدارة الأزمة، كون نقص الدعم المالي للمدرسة يدعو للتقليص في الخدمات التي تقدمها

المدرسة للطلبة، إضافة إلى اهتمام أولياء الأمور بتأمين المعيشة لأبنائهم، مما يجعل اتصالهم وتواصلهم مع المدرسة نادراً لأجل حل مشكلات أبنائهم والأزمات التي يمرون بها.

كما ترى الباحثة اقتراحات المديرين للتغلب على معوقات إدارة الأزمات، نتجت من واقع الممارسة، كما أنها تعبر عن الرغبة في النهوض بمستوى المدرسة وأدائها نحو أفضل حال ممكن.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة من حيث معوقات إدارة الأزمات مع نتائج دراسات بركات (2007)، والرميضي (2008)، والهالي ودبوس (2011) وكيبل (Kibble, 1999) في أن الاحتلال يُعد معوقاً كبيراً في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى نقص الموارد المالية، والعنف، والرسوب، وعدم وجود تخطيط لإدارة الأزمة، وقلة تعاون فريق إدارة الأزمة.

كما تتشابه نتيجة هذه الدراسة من حيث طرق معالجة معوقات إدارة الأزمات مع نتائج دراسات الشريفة والأعرجي (2003)، والرميضي (2008)، وعبد العال (2009)، والهالي ودبوس (2011)، وويليامس واولانيران (Williams & Olaniran, 1998) وكنيدي (Kennedy, 1999)، وكيبل (Kibble, 1999)، وريتنج (Retting, 1999)، وروك (Rock, 2000)، وديغان وبوزمان (Degnan & Bozeman, 2001)، وسميث وآخرين (Smith, et al., 2001) في توفر نظم معلومات وتبني التخطيط وتفعيل القوانين، وتحديد أدوار كل فرد في فريق إدارة الأزمة، واستخدام التقنية الحديثة في الاتصال أثناء الأزمة، ومنح المديرين صلاحيات أكبر، وتدريب فريق إدارة الأزمة، والوعي بالأزمة، ودعم فريق إدارة الأزمة، والتعاون بين فريق إدارة الأزمة والمجتمع المحلي.

رابعاً : التوصيات :

في ضوء ما أنتت به الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يأتي :

1- ضرورة منح المديرين صلاحيات أكبر لإدارة الأزمات؛ إذ أن ذلك يُمكنهم من احتوائها بسرعة أكبر، فقد أشارت نتائج الدراسة أن المديرين لا يستطيعون التغلب على الأزمات؛ لقلّة الصلاحيات الممنوحة لديهم.

2- تقوية عملية الاتصالات بين فريق إدارة الأزمات والأطراف ذات العلاقة بالأزمة، وذلك لإشارة أفراد الدراسة أن الاتصالات بينهم كمديرين وبين المعلمين والمجتمع المحلي ومديرية التربية والتعليم ضعيفة في ظل توافر تقنيات حديثة في الاتصالات.

3- تبني اقتراحات المديرين في طرق علاج الأزمات وإدارتها، باعتبارها خرجت من واقع الممارسة الفعلية ومواجهة الأزمات، والمعوقات التي تمت مواجهتها في أثناء إدارة الأزمة، وكذلك وفق ما أفاد به المديرون خلال هذه الدراسة.

4- تعميق التوعية المتعلقة بالأزمات وكيفية إدارتها، ومشاركة الطلبة في إدارة الأزمات، مما قد يُخفف من حدتها ومعوقاتها فقد أشارت نتائج الدراسة إلى تدني مشاركة الطلبة في إدارة الأزمة وحلها.

5- ضرورة تدريب فريق إدارة الأزمة على كيفية إدارتها وإجراء الاتصالات مع الأطراف ذات العلاقة، واحتوائها، في مقابل تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم في أثناء إدارتها للأزمات، فقد أجاب المديرون أن فريق إدارة الأزمات في مدارسهم بحاجة إلى تدريب أكبر على إدارة الأزمات.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية:

- أبو خليل، محمد (2001). موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها. مستقبل التربية العربية 7(21) 259-318.
- أبو فارة، يوسف (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام (2002). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر.
- أبو نمره، محمد (2001). إدارة الصفوف وتنظيمها. دار يافا العلمية، عمان، الأردن.
- أحمد، أحمد (2000). إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي. ط1 المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- أحمد، أحمد (2001). إدارة الأزمة التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج. المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- أحمد، أحمد (2002). إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي، ط2، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- الأحمدى، عبد الله (1993). المنظمة الوقفية في إدارة الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- أمة في خطر (1984). تقرير مقدم من اللجنة الوطنية لإصلاح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية. ترجمة يوسف عبد المعطي. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.

- البراهمية، محمد (2009). الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة وكيفية إدارتها. أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- بركات، زياد (2007). مصادر الأزمات كما يدركها طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء متغير الجنس. المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد 1(1) 323-354.
- التميمي، حسين (1998). أساسيات إدارة الخطر والأزمات. دار العلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- جاد الله، محمود (2008). إدارة الأزمات ط 1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جبر، محمد (2000). إدارة الأزمات : استراتيجيات وتكتيك. مجلة آفاق اقتصادية 83(21) 154-172.
- الجهني، عبد الله (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، السعودية.
- حافظ، أحمد (1994). إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
- حجي، أحمد (1996). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- الحلو، غسان (2009). الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية - فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) 24(1) 223 - 262.

- حمادات، محمد (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية: التوتر الأزمات الصراع التغيير الوقت التنمية إدارة الجودة. دار الحامد، عمان، الأردن.
- الحملاوي، محمود (1995). إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية. مكتبة عين شمس القاهرة، مصر.
- الحويطي، موسى (1998). دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات، سيناريو الموقف الإداري. المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس 3-4 تشرين أول.
- الخضيرى، أحمد (2003). إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- الخضيرى، محسن (1990). إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات. مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.
- خطاب، عابدين (1992). مقدمة في الإدارة الإستراتيجية. الجامعة العمالية، القاهرة، مصر.
- الدروبي، سليمان (2006). اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات. دار عالم الثقافة، عمان، الأردن.
- الدليمي، عبد الرازق (2012). الإعلام وإدارة الأزمات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- راتب، نجلاء (1998). أزمة التعليم في مصر : دراسة سوسيولوجية في إدارة الأزمات الاجتماعية. مركز المحروسة، القاهرة، مصر.

- الرميضي، أنور (2008). الأزمات التربوية في المدارس الثانوية في دولة الكويت والطرق المستخدمة في حلها من وجهة نظر مديري هذه المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- شذود، ماجد (2002). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة. الأوائل، دمشق، سوريا.
- شريفة، هيام والأعرجي، عاصم (2003). العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية. العلوم الإنسانية والإدارية. 4(1) 219 - 252.
- شريف، منى (1996). التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، دراسة تطبيقية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الشعلان فهد (1999). إدارة الأزمات الأسس - المراحل الآليات. الرياض السعودية.
- الشمراني، محمد (2004). إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الطوق، سناء (2011). معوقات إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مدينة الرياض : بحث ميداني. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- الطيرايوي، توفيق (2008). واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عامر أحمد (1997). القائد في موقف الأزمة. المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة : جامعة عين شمس، كلية التجارة، في الفترة ما بين 12 - 13 تشرين أول.

- عامر، سعيد وعبد الوهاب، علي (1994). **الفكر الإداري في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.
- عباس، صلاح (2004). **إدارة الأزمات في المنشآت التجارية**. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- عبد العال، رائد (2009). **أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي**. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الله تيسير والعسيلي، رجا (2005). **قلق الأزمات التي يعاني منها طلبة جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى**. مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، العدد (5) 9-54.
- عبد الهادي، محمد وعبد المجيد، صالح (1995). **المعلومات وأثرها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات**. المجلة العربية للمعلومات 16(2) 5-29.
- عثمان، فاروق (1998). **سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات**. منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- العجمي، محمد (2008). **الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عودة رهام (2008). **واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العينبوسي، سالم، وسليمان، سعاد (2007). **الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان**. مجلة العلوم التربوية والنفسية 8(2) 63-84.

- فرج الله، عبدالقادر (1988). أصول علم النفس الحديث. دار المعارف، القاهرة، مصر.
- فرج، أحمد (2006). المنهجية والمشاكل القومية المعاصرة، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.
- كامل، عبد الوهاب (2003). سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- مرسي، محمد (2003). الإدارة المدرسية الحديثة، ط 2 عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
- مصري، مياده (2006). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
- معهد التخطيط القومي (1996). تطوير أساليب وقواعد المعلومات في إدارة الأزمات المهددة لاطراد التنمية. معهد التخطيط القومي، القاهرة، مصر.
- منور، عباس (1993). إدارة الأزمات في عالم متغير. الطبعة الأولى، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، مصر.
- هلال، محمد (1985). مهارة إدارة الأداء ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- هلال، محمد (1996). مهارات إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- الهلالي، حسن (2009). الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين. أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- هلالى، حسن ودبوس، محمد (2011). الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) (5) 1159-1186.
- وزارة التربية والتعليم (2007). الانتهاكات الإسرائيلية للتعليم الفلسطيني. وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين.
- الـيحيوي، صبرية (2006). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. العدد (18) 2 247 - 381.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Albreiket .J. (1998). **organizational crisis**. The Canadian Review of Sociology and Anthropology, Issue, 33:3.
- Brock, S.; Sandoval, J.(1996). The school psychologist's role in suicide prevention. **School Psychology Quarterly**, 11, 169-185.
- Burnett ,J (1998). Strategic Approach to Managing Crises. **Public Relation Review** . 24 (4) : 476-488.
- Ciurej, N., Hirschman, C. & Wilhoft, J., (2012). The 9th grade shock and the high school dropout crisis. **Social Science Research**. 41, 709–730.
- Comfort, L. (2007). **Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control**. University of Pittsburgh, USA.
- Coombs, W. (1991), **Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA**, Praeger Publisher,
- Cordlia, N., (1997). The Environment of Crises in the Nigerian Education System. **Comparative Education**, 33(1), 87-95.
- Cornell, D. & Sheras, P. (1998). Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes , **Psychology in the schools** , (3) : 297- 307.
- Degnan, E. & Bozeman, W (2001). An Investigation of Computer – Based Simulation for School Crisis Management. **Journal of School Leadership** (11), 290 – 312 .
- Flego, P. (2011). Written discipline policies used by administrators: Do we have sufficient tools of the trade? **Journal of School Violence**, 7(2), 123-146.
- Hornby, H., & Christiman, M. (1990). Teenagers in foster care: The forgotten majority. **Children and Youth Services Review**, 3(1), 7-20.

- Kennedy, M (1999). Surviving a crisis: Emergency Planning for Schools. **American School & University**. 72 (1): 1 – 3.
- Kennedy, T., (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible. **Public Administration Review**. 63, 544–53.
- Kibble, D (1999) A Survey of Lea Guidance and Support for the Management of crisis in Schools. **School Leaderships Management**, 19 (3): 373 – 384.
- Lunenburg, F. (2010). The Crisis Management Plan : Promoting School Safety, **National Forum of Educational Administration and Supervision**, 27(4), 1-6.
- Mitroff, I., & Pearson, C. (1993), “From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management, **Academy of Management Executive**, 7(1), 48-59.
- Murate, C. (2006), **How prepared are America’s colleges and universities for major crisis: Assessing state of crisis management**. Planning for Higher Education, Society for College and University Planning.
- Mycong. R.; Astor. R. & Gottfredson. M (2005) School violence in context: culture, neighborhood, family school and gender New York: Oxford university Press.
- Retting, M (1999) Seven Steps: School Must Develop Comprehensive Plans That Anticipate and Prepare forever Imaginable Crisis. **Health & Safety**, 79 (1): 10 13.
- Rock, M (2000). Effective Crisis Management Planning: creating a Collaborative Farm work. **Education and Treatment of Children**, 23 (3): 248 264.

- Smith, S., T. Kress, E. Fenstermaker, M. Ballard, & G. Hyder, (2001). Crisis management preparedness of school districts in three southern states in the USA. **Safety Science**, 39, 83-92.
- Strauss, V. (2008). Crisis for Boys in School. **School Psychology Review**. (36)3. 501-508.
- Studer, R. & Salter, S., (2010). The Role of the School Counselor in Crisis Planning and Intervention. **Ideas and Research You Can Use**, 10(92), 1-10.
- Thomas A. (1997). **Lessons of Disaster: Policy Change after Catastrophic Events**. Washington: Georgetown University Press.
- Torrington, D, (1989). **Effective management: people and organization**. London: Prentice Hall.
- Varma, T., (2011). Crisis communication in higher education: The use of “negotiation” as a strategy to manage crisis. *Public Relations Review*. 37, 373-375.
- Williams, D. & Olaniran, B. (1998) Expanding the Crisis Planning Function: Introducing Elements of Risk Communication to Crisis Communication Practice. **Public Relations**, 24 (3): 387 -400.

الملحقات

الملحق (1)

أسماء أعضاء لجنة التحكيم

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية.	د. أحمد عوض	1.
جامعة النجاح الوطنية.	أ. د. أفنان دروزة.	2.
جامعة الخليل.	د. انتصار العواودة.	3.
جامعة النجاح الوطنية.	د. سهيل صالحه.	4.
جامعة النجاح الوطنية.	د. عبد عساف.	5.
جامعة النجاح الوطنية.	د. عبدالغني الصيفي.	6.
جامعة النجاح الوطنية.	أ. د. عبد الناصر القدومي.	7.
جامعة النجاح الوطنية.	د. عدوية سوامه.	8.
جامعة النجاح الوطنية.	د. علي أبو حمدان.	9.
جامعة النجاح الوطنية.	د. علي حبايب.	10.
جامعة النجاح الوطنية.	د. علياء العسالي	11.
جامعة النجاح الوطنية.	د. محمود الشخشير.	12.
جامعة النجاح الوطنية.	د. محمود الشمالي.	13.
جامعة النجاح الوطنية.	د. معروف الشايب.	14.
جامعة القدس المفتوحة.	د. معزوز علاونة	15.
جامعة النجاح الوطنية.	أ. منى شعث	16.
الجامعة الأردنية.	أ. د. هاني عبدالرحمن الطويل.	17.

* ملاحظة: رتبت الأسماء وفق الترتيب الأبجدي.

ملحق رقم (2): الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة مدير المدرسة المحترم السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛
فتقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين" وذلك استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في
جامعة النجاح الوطنية. ونظراً لمعرفتكم وخبراتكم الواسعة يُرجى من حضراتكم الإجابة عن
فقرات الاستبانة.

شاكراً لكم حسن التعاون.

الطالبة

ندى عنطور

أولاً: البيانات الشخصية:

ملاحظة: يرجى وضع علامة () في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل أعلى من بكالوريوس
3. التخصص : كلية علمية كلية إنسانية
4. الخبرة الإدارية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة
5. المحافظة: شمالي الضفة الغربية وسطها جنوبيها
6. عدد الدورات الإدارية التي شاركت فيها : أقل من 3 دورات من (3-6) دورات
أكثر من 6 دورات
7. موقع المدرسة: مدينة قرية
- 8- عدد طلبة المدرسة: أقل من 200 من 200- 500 500 فأكثر

الأزمة: هي جميع المواقف أو الحوادث التي تؤدي إلى تعبير مفاجئ وحاد في النتائج وتؤثر في نظام المدرسة الحكومية الثانوية أو جزء منه بطريقة عشوائية.

ثانياً: الرجاء وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					معوقات تتعلق بتخطيط إدارة الأزمات:	المجال الأول
					1. أجد صعوبة في تكوين فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه المدرسة.	
					2. أعاني من قلة تعاون فريق الأزمات في أثناء البحث عن الحلول المناسبة لإدارة الأزمات المحتملة.	
					3. أواجه صعوبة في وضع الإجراءات البديلة للتعامل مع كل أزمة متوقعة بمشاركة فريق الأزمات.	
					4. أخطئ في تقدير الوقت المناسب لتدخلني قبل تفاقم الأزمة.	
					5. ألاحظ نقصاً في الإمكانيات المطلوبة للتعامل مع الأزمة.	
					6. أجد صعوبة في توظيف المنهجية العلمية للتخطيط لإدارة الأزمات.	
					7. ألاحظ نقصاً في خطط الطوارئ في إدارة الأزمة.	
					8. أشعر بوجود نقص في التدريب على إعداد خطط إدارة الأزمات.	
					9. أعتمد خطتاً جاهزة من قبل المديرية لإدارة الأزمة.	
					10. أفتقد مشورة الخبراء في التخطيط لإدارة الأزمة.	
					11. أرى أن بعض الناس يسهم في تفاقم الأزمات.	
					معوقات تتعلق بالتنظيم في إدارة الأزمات:	المجال الثاني
					12. أجد صعوبة في توزيع مهام التعامل مع الأزمات على أعضاء الفريق بما يتلاءم مع مقدرتهم.	

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					أعاني من صعوبة في إيضاح حدود السلطة المخولة لأعضاء فريق الأزمات.	13.
					أواجه ضعفاً في التنسيق مع الهيئات التي يمكن الاستفادة منها في تقديم المساعدات للفريق في أثناء وقوع الأزمة.	14.
					أحاول التعامل مع الأزمات بإجراءات خارج نطاق القوانين المنصوص عليها.	15.
					أرى أن القوانين تسهم في الحد من مقدرتي في إدارة الأزمة.	16.
					معوقات تتعلق بالإتصال في إدارة الأزمات:	المجال الثالث
					أجد صعوبة في تزويد الأعضاء بالتعليمات اللازمة لتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم للتعامل مع الأزمة.	17.
					أعاني من صعوبة في تحديث معلومات الأعضاء التي يتطلبها التعامل مع الأزمة أولاً بأول.	18.
					أفتقد مساندة فئات المجتمع المدرسي لأعضاء فريق الأزمة.	19.
					أفقد مساندة فريق الأزمات عند تقديم المقترحات لفئات المجتمع المدرسي للحيلولة دون تفاقم الأزمة.	20.
					أجد أن فريق الأزمات يعاني من صعوبة في الاستفادة من مشورة الهيئات المساندة للسيطرة على الأزمة.	21.
					أواجه صعوبة في الاتصال مع المجتمع المحلي في أثناء الأزمة.	22.
					أواجه صعوبة في التواصل مع مديرية التربية والتعليم في أثناء الأزمة.	23.
					أعاني من نقص في الوسائل التكنولوجية المساعدة في إدارة الأزمة.	24.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					معوقات تتعلق باتخاذ القرارات في إدارة الأزمات:	المجال الرابع
					أفتقد تعاون فريق الأزمات عند اتخاذ القرار .	25.
					أبتعد عن استخدام خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة .	26.
					أجد صعوبة في اتخاذ القرارات بمشاركة الأعضاء في ظل تنظيم شبكي مرن .	27.
					أواجه صعوبة في إصدار قرارات متعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة .	28.
					غياب أهمية أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً لأعضاء الفريق كافة .	29.
					ألاحظ غياب أهمية أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة قبولاً لدى فئات المجتمع المدرسي .	30.
					معوقات تتعلق بفريق إدارة الأزمات :	المجال الخامس
					أواجه صعوبة في اختيار أعضاء الفريق بناءً على روح العمل الجماعي بينهم .	31.
					أعاني من قلة الخبرة في اختيار الأعضاء الذين لديهم لياقة ذهنية للتعامل مع الأزمة .	32.
					أعاني من قلة الخبرة في اختيار الأعضاء من الذين يتميزون بالاتزان الانفعالي عند حدوث الأزمة .	33.
					أواجه صعوبة في اختيار الأعضاء الذين تتوافر لديهم المقدرة على رسم السيناريوهات وصياغتها للتعامل مع الأزمة .	34.
					أواجه صعوبة في اختيار الأعضاء من الذين لديهم المقدرة على حسن التصرف في ظل نقص المعلومات .	35.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					أفتقد وجود سمات شخصية وقيادية لدى أعضاء الفريق لإدارة الأزمة بنجاح.	36.
					أجد صعوبة في تحقيق تفاهم بين أعضاء الفريق.	37.
					معوقات تتعلق بالقيادة في إدارة الأزمات:	المجال السادس
					أفقد مقدرتي على التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل عند حدوث الأزمات.	38.
					أفقد المقدرة على اتخاذ القرار المناسب دون الرجوع إلى أعضاء الفريق.	39.
					ألاحظ صعوبة في تعامل أعضاء الفريق مع الأزمات باعتبارها فرصاً لتحسين الأوضاع.	40.
					أعاني من تضارب آراء أعضاء الفريق خلال الأزمة.	41.
					ألاحظ ظهور إزدواجية في القرارات خلال الأزمة.	42.
					أحاول منع حدوث فوضى عارمة خلال معالجة الأزمة.	43.
					أعاني من تدخل أطراف خارجية في إدارة الأزمة.	44.
					ألاحظ تدخل العائلية في إدارة الأزمة.	45.
					ألاحظ تدخل الأحزاب السياسية في إدارة الأزمة.	46.
					معوقات تتعلق بمتابعة الأزمات:	المجال السابع
					أواجه صعوبة في متابعة تطور الأحداث أولاً بأول.	47.
					أفقد المقدرة على الاطلاع على أسلوب تنفيذ الأعضاء لخطط الطوارئ.	48.
					أجد صعوبة في التأكد من أن الموارد المتاحة للتعامل مع الأزمة قد استخدمت وفقاً للخطة الموضوعية.	49.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					أواجه صعوبة في الإشراف على إنجازات أعضاء الفريق في أثناء حدوث الأزمة.	50.
					أعاني من غياب الجو الملائم من التعاون بين الأعضاء ليتمكنوا من القيام بأدوارهم على الوجه الأمثل.	51.
					أجد صعوبة في التأكد من جاهزية الهيئات المساندة وقت معالجة الأزمة.	52.
					معوقات تتعلق بتقويم إدارة الأزمات :	المجال الثامن
					أجد صعوبة في وضع معايير موضوعية لتقويم إدارة الأزمات بمشاركة أعضاء فريق إدارة الأزمات.	53.
					أتمتع بخبرة بسيطة تحول دون مقدرتي على كشف مستويات الانحراف عن الإنجاز المطلوب للفريق.	54.
					أعاني من قلة فحص خطط طوارئ الأزمات والقرارات المتخذة بالتعاون مع أعضاء الفريق بهدف إدخال التعديلات المطلوبة.	55.
					أفقد المقدرة على تحليل الأزمة مع أعضاء الفريق من حيث إيجابياتها وسلبياتها.	56.
					أعاني من ضعف الاهتمام بدراسة نتائج الأزمة مع أعضاء الفريق للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها.	57.
					أفتقد تطوير خطط فاعلة لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة بالتعاون مع فريق الأزمات.	58.

برأيك ما أبرز المعوقات التي تحد من ممارسات مدير المدرسة لعمليات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية وسبل علاجها (يُرجى ذكرها).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق (3)

الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2011/12/12

حضرة الدكتور عبد الكريم ايوب المحترم
مدرس برنامج ماجستير إدارة تربية
تهية طيبة وبعد،

الموضوع : الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (243)، المنعقدة بتاريخ 2011/12/8، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالبة / ندى عز الدين عنتور، رقم تسجيل 10954111، تخصص ماجستير الإدارة التربوية، عنوان الأطروحة:


(مواقف إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين)
(Obstacles of Crisis Management and Solutions in Government Secondary Schools in Governorates of the West Bank from the Principals' Points of View)

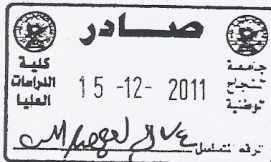
بإشراف: د. حسن تيم

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا


د. محمد أبو جعفر



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الإنسانية المحترم

: ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم

: مشرف الطالب

: الطالب

: الملف

فلسطين، نابلس، ص.ب 7.707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09)972* فاكس: 2342907(09)972

2345115، 2345114، 2345113 *Tel. 972 9 Nablus, P. O. Box (7) هاتف داخلي (5) 3200

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق (4)

كتاب كلية الدراسات العليا لتسهيل مهمة الطالبة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2012/2/26م

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

**الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ ندى عز الدين عنتور، رقم تسجيل (10954111)
تخصص ماجستير إدارة تربوية**

تحية طيبة وبعد،

الطالبة ندى عز الدين عنتور / رقم تسجيل 10954111 تخصص ماجستير إدارة تربوية في كلية الدراسات العليا،
وهي بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:
(معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين)

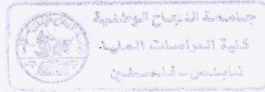
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها لجمع المعلومات وتوزيع الاستبانة على مديري المدارس الحكومية في المرحلة
الثانوية في محافظات الضفة الغربية لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7-707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) (972)* فاكس: 2342907 (09) (972)

Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق (5)

كتاب وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الطالبة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Educationالسلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم: وت/ع/ع/ع/ع/ع
التاريخ: 2012/2/29م
الموافق: 1433/2/6هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة
الإشارة كتابكم بتاريخ 2012/2/26م

الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالبة " ندى عز الدين عنتور " من اجراء دراستها الميدانية بعنوان " معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المديرين " ، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،

أ. عمر عنبر
/ مدير عام التعليم العام



نسخة/ السيد مدير عام التخطيط المحترم.
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
الرجاء تسهيل المهمة

نسخة / الملف
م.ن/ع.ن


هاتف: (+972-2-998-3205)، فاكس: (+970-2-998-3205)، رام الله ص.ب. (376) P.O.Box Ramallah
مديرية التربية والتعليم ٧٧٧

الملحق (6)

كتاب للمدارس لتسهيل مهمة الطالبة

٨٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education Ramallah & AL-Bireh

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة

الرقم: 4620/1/3
التاريخ: 2012/ 3 / 5 م
الموافق: 1433/ 4 / 12 هـ

مديري ومديرات المدارس الحكومية لحافظة رام الله والبيرة المحترمين
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة : كتاب معالي وزيرة التربية والتعليم العالي
رقم: وت/ 796/46/4 بتاريخ 2012/2/29م

لا مانع من قيام الطالبة " ندى عز الدين عننتور" من إجراء دراستها الميدانية بعنوان " معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المديرين " وتعمية الاستبانة الخاصة من قبل مديرة المدرسة ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

يرجى إعادة الاستبانة إلى قسم التعليم العام في المديرية حتى تاريخ أقصاه 2012/03/15م
ملاحظة : هذا الكتاب ساري المفعول داخل المدارس التابعة لمديرية رام الله والبيرة فقط.
(الرجاء تسهيل المهمة)

مع الاحترام،،

أ. أيوب عليان
مدير التربية والتعليم

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة

نسخة / النائب الفني المحترم
نسخة/ النائب الإداري المحترم
التعليم العام
م. ع. هـ. ب.

العنوان: البيرة - حي الجنان هاتف (+972-2-2404714/5) Tel. فاكس (+972-2-2404749) Fax رام الله ص.ب. (276) Ramallah P.O. Box

الملحق (7)

الدراسة الميدانية تعبئة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم
٤٦
السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس-الرام مدرسة تكور بيرنابالا الثانوية الرقم الوطني (19112047) تليفاكس : 2441904

Palestinian National Authority Ministry of Education & Higher Education Directorate of Education Jerusalem Suburbs – Alarm BIAR NABALA School National (19112047) Tel # (022441904)
التاريخ : 2012/3/13 م الموافق : 20 ربيع الآخر/ 1433 هجري
الرقم 167/1/3
حضرة مدير التربية والتعليم لضواحي القدس المحترم تحية طيبة وبعد
الموضوع: الدراسة الميدانية/تعبئة استبانة
بالإشارة إلى كتابكم رقم 540/1/3 وبتاريخ 2012/3/11 والمتعلق بالموضوع أعلاه (استبانة موضوعها معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية) ارفع إلى حضرتكم الاستبانة معبئة حسب الأصول بواسطة مدير المدرسة المحترم عقل أبو خليل ،،، تقبلوا فائق الاحترام والتقدير
مدير المدرسة عقل أبو خليل

جهة الاختصاص : التعليم العام المحترمين

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Obstacles Of Crisis Management in Government
Secondary Schools in Governorates of the West Bank
and Solutions From The Principals' Points Of View**

**Prepared by
Nada Ez-Aldeen Adib Antour**

**Supervised by
Dr. Hasan Mohammad Tayyem**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2012

**Obstacles Of Crisis Management in Government Secondary Schools in
Governorates of the West Bank and Solutions From The Principals'
Points Of View**

**Prepared by
Nada Ez-Aldeen Adib Antour
Supervised by
Dr. Hasan Mohammad Tayyem**

Abstract

This study aimed at recognizing the obstacles of crises management and finding means for their remedy at the government secondary schools in the West Bank governorates from the headmasters' points of view. Furthermore, it aimed at pointing out the differences in the view points about the obstacles due to the variables, of sex, scientific qualification, specialization, management expertise, governorate, school site, and school pupils.

These headmasters, whose number is 686, constitute the population of the study in all West Bank governorates. The researcher selected a random sample whose number was (223) headmasters. To achieve the goals of the study, the researcher devised a questionnaire relying on previous relevant studies. The validity of the questionnaire was affirmed via submitting it to a jury of reviewers who approved it and found it appropriate for the purpose of the study. The reliability of the instrument (questionnaire) was calculated using Cronbach Alpha formula and was found to be (0.97) which is suitable for this kind research.

The data were analyzed by using SPSS via “T” and the mono contrast analysis.

The findings of the study are:

First: there was a low degree for the obstacle of the crises management at the government secondary schools in the west bank governorates whereas the accounting average was 2.49 from the headmasters' point of view.

Second: there are no statistically significant differences at the level ($\alpha= 0.05$) among the average of the headmasters view points in the scope of the crises management obstacles at the government secondary schools attributed to the variables of sex, scientific qualification, specialization, management expertise, governorate, administrative courses number, school site, school pupils, number.

Third: The most obstacles of the crises management are administrative obstacles followed by obstacles related to the community.

Four: The methods of crises management processes are represented through coordination between the supervising area on the crises solution and the parties of the crisis directly and strongly to increase the awareness concerning the crises.

Based on the results of the study, the researcher recommended the necessity of granting the headmasters more authority for the crises

management. This enables them to manage crisis easily and strongly, and to strengthen the process of communication between the crisis management team and the parties related to the crisis. This deepens the awareness related to the crisis and methods of conducting them and the pupils' participation in inducting the crisis management which may lessen the seriousness of the obstacles.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.