



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم

و"رام الله والبيرة" من وجهة نظر مديريها ومعلميها

مهى كامل حنا صراص

رسالة ماجستير

فلسطين - القدس

1437 هـ / 2015 م

واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله
والبيرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها

إعداد

مهى كامل حنا صراص

بكالوريوس تربية ابتدائية _ جامعة بيت لحم _ فلسطين

المشرف: أ. د. محمد عبد القادر عابدين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
من كلية العلوم التربوية برنامج الإدارة التربوية في جامعة القدس .

1437 هـ / 2015 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
الإدارة التربوية

إجازة الرسالة
واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم
و " رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها

اسم الطالبة : مهى كامل حنا صراص

الرقم الجامعي : 21310001

المشرف: أ . د . محمد عبد القادر عابدين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 16 / 11 / 2015 ، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع.....
التوقيع.....
التوقيع.....

1 . رئيس لجنة المناقشة: أ. د . محمد عبد القادر عابدين

2 . الممتحن الداخلي: د. محمود أحمد أبو سمرة

3 . الممتحن الخارجي: د. كمال يونس مخامرة

القدس - فلسطين

1437 هـ / 2015 م

إهداء

إلى روح والدي وروح والدتي التي لطالما أحبت وسعت للتقدم والنجاح العلمي

إلى زوجي الغالي الذي يرى في نجاحي نجاحه

إلى إخوتي وأخواتي أحباب قلبي

إلى مدير مدرستي الذي دعمني باستمرار

إلى كل من مد يده وساندني

إليكُم جميعاً أهدي رسالتي هذه

إقرار :

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

الاسم: مهى كامل حنا صراص

التاريخ: 16 / 11 / 2015 م

شكر وتقدير

أشكر ربّي وإلهي على ما يسرته من أجلي ، وما قدمته لي ، فأنت الراعي

لكل جزئية في حياتي

أشكر جامعتي التي قدمت لي كل ما احتجت لإتمام رسالتي

أشكركم أساتذتي فكل ما أنا عليه اليوم لكم فيه بصمة

أشكر أستاذي الدكتور محمد عبد القادر عابدين

على كرمك وسعة صدرك وانفتاحك العلمي

أشكر كل من ساعدني

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة" من وجهة نظر مديريها ومعلميها ، وتحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات في المدرسة، والتعرف إلى الاختلاف في تحديد واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" في ظل متغيرات المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمسمى الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " للعام الدراسي 2014 / 2015 والبالغ عددهم (1950) معلماً و(92) مديراً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة ، بلغ حجمها (82) مديراً ومديرةً، أي ما نسبته 90 % من حجم مجتمع الدراسة، و(198) معلماً ومعلمةً، أي ما نسبته 10% من حجم مجتمع الدراسة .

وقد طورت الباحثة استبانة تكونت من ثلاثة أقسام، **القسم الأول** تضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، **والقسم الثاني**: تضمن سبعة وأربعين فقرة تناولت واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة، **والقسم الثالث** : تضمن سؤالاً مفتوحاً عن وجهة نظر المستجيب في أسباب حدوث الأزمات، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

أشارت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة" من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان جيداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام (4.07)، وأظهرت النتيجة أن أبرز أسباب حدوث الأزمات في المدرسة هي بيئة المدرسة وموقعها وكثرة الأخطاء عند الإداريين والفجوة بين الإداريين والمعلمين.

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

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة إلى ضرورة تأهيل جميع العاملين في المدرسة على إدارة الأزمات كل حسب موقعه وعقد دورات تدريبية تأهيلية لذلك، وعمل خطة استراتيجية بعيدة المدى وقصيرة المدى لإدارة الأزمات باختلاف أنواعها، قابلة للتعديل، وضرورة تشكيل فريق لإدارة الأزمات، والاهتمام بالبنية التحتية للمدارس، وتجهيزها بشكل كامل، وإيجاد المصادر المالية الداعمة لها باستمرار، وضرورة التحول السريع من الأسلوب التقليدي في إدارة الأزمات إلى الأسلوب العلمي الحديث .

الكلمات المفتاحية :

إدارة الأزمات، المدارس الخاصة ، محافظة بيت لحم ، محافظة " رام الله والبيرة "

Status of crises management at private schools in Bethlehem and “Ramallah and Al-Bereh” governorates from their teachers’ and principals’ viewpoints .

Prepared by : Maha Kamel Hanna Sarras

Supervisor: Prof. Mohammad A. Abdeen

Abstract

The aim of this study is determining the status of crises management at the private schools in Bethlehem and “Ramallah and Al-Bereh” governorates from the points of view of their teachers’ and principals’ in addition to defining the reasons that lead to these crises and the variation in determining the status of crises management at the private schools among the different governorate, sex, academic qualification, years of experience, and job title.

The study population included all principals and teachers working in both governorates during the academic year 2014/2015, who were (1950) teachers and (92) principals. A random sample of (82) principals (90% of the study population) and (198) teachers (10% of the study population) was selected .

The researcher developed a three-part questionnaire: Part one solicited demographic data; part two included (47) items on school crises; part three included one open question about reasons of crises from respondents’ point of views .

The results indicated that the status of crises management at private schools in the provinces of Bethlehem and “ Ramallah and Al Bireh " from the perspective of managers and teachers was good. It also showed that the main causes of crises are the school’s environment was location as well as the ratio of errors committed by the administrators and the gap between the teachers and them.

Moreover, the results indicated that there were not any statistically significant differences between responses means for this survey due to sex, academic qualification or years of experience. Yet, a difference was noted between both governorates – Bethlehem and Ramallah – when it came to the different job titles of the study individuals. It resulted that the administrators were the ones with better crises control. This difference was only noted after the happening of the crises – not before or after it.

Key words: crises management, private schools, Bethlehem and Ramallah.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لمقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها وفرضياتها، وأهدافها، وحدودها، ومصطلحاتها.

1.1 المقدمة

يعيش الإنسان المعاصر حياة متشابكة ومعقدة، وذلك نظراً للتشابك والتعقيد الذي يشهده عالم اليوم في مختلف المجالات، مما قد يؤدي إلى نشوء أزمات تطرأ على الحياة اليومية سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسات أو المجتمع المحلي أو المجتمع الدولي، ووفقاً لما يراه المساعدة (2012)، تعتبر هذه الأزمات تحدياً للإنسان الذي يكون بالأساس محور الأزمة وسبباً في نشوئها وتصاعدها والتعامل معها ومعالجتها.

فقد اهتم علماء الإدارة بتحديد مفهوم الأزمة، من أجل الوقاية منها أو من أجل تحديد الاستجابة المطلوبة، ويعبر الظاهر (2009، ص9) عن مفهوم الأزمة قائلاً إن الأزمة هي "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتتطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة"، ويشير روبرتس (Roberts, 2015) إلى الأزمة على أنها فترة من الاختلال في التوازن، نتيجة لأوضاع وأحداث خطيرة تشكل أزمة لا يمكن تداركها باستخدام الاستراتيجيات المعروفة، أي أنها تظهر عندما يواجه الإنسان عقبات في تحقيق الأهداف، ولا يمكنه التغلب عليها باستخدام الأساليب التقليدية. لقد كانت إدارة الأزمات مظهراً من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة التي يواجهها في إطار مسميات مثل: الحنكة، والخبرة الدبلوماسية،

والكفاءة، وكانت هي الاختبار الحقيقي لقدرة القائد، ثم نمت لتصبح علماً، ولكن، ما زال موضوع إدارة الأزمات محدوداً، وقد يتم التعامل معه بطرق غير ملائمة، ومازالت الإدارات بشكل عام، والإدارات المدرسية بشكل خاص بحاجة إلى التحول في التعامل مع الأزمة من إطار التجربة والخطأ إلى الإطار العلمي القائم على أسس علمية وأبحاث وخبرات حياتية رائدة في إدارة الأزمات، وأما مفهوم إدارة الأزمات، فقد انتشر استخدامه عند ظهور المشاكل التي واجهتها الدول (الظاهر، 2009).

وقد أشارت ميتاغانغ (Mitagang, 2012) إلى أن إدارة الأزمات التربوية في المدارس تتمحور حول خمسة أعمال هي: انتقاء أفضل المدربين لتدريب مديري المدارس الحاليين على كيفية إدارة الأزمات، واختيار مديري مدارس مؤهلين يطمحون إلى التدريب قبل الخدمة يؤهلهم للإدارة والتحسين والتغيير وليس فقط إدارة المباني، وفرض شروط أكثر أثناء اختيار المديرين أصلاً لرفع مستوى تأهيلهم، وتقديم الدعم المالي لهم، وتقديم التوجيه عالي الجودة والتطوير المهني وفقاً للاحتياجات الفردية.

كما أشار المساعدة (2012) إلى أن الأسباب المنشأة للأزمات تتنوع بتنوع الأزمات نفسها، فهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية، ومنها أسباب ذاتية وموضوعية، أو شخصية وعامة، تخطيطية وتنفيذية. ومن أبرز هذه الأسباب سوء الفهم الذي يكون تداركه سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة، وسوء الإدراك، فالإدراك غير السليم يؤدي إلى بُعد الأداء الحقيقي للإدارة عن القرارات التي يجب أن يتخذها القائد الإداري، وتراكم الأمر يولد ضغطاً يؤدي إلى انفجار الأزمة، إضافة إلى سوء التقدير للأزمة، والإدارة العشوائية، والرغبة في الابتزاز (جماعات الضغط)، واليأس الذي يكون كسب للأزمة، والإشاعات التي تستغل في تفجير أزمة، واستعراض القوة، والأخطاء البشرية، والأزمات المخططة، وتعارض الأهداف، وتعارض المصالح، هي أسباب أساسية لحدوث أزمة معينة.

وقد أشار الباحثون (عنقور، 2012؛ وأبو معمر، 2011؛ وعبد العال، 2009؛ وعودة، 2008؛ والموسى، 2006) إلى مجموعة من الأسباب لنشوء الأزمات، منها: قلة المعلومات، وعدم وضوح الرؤية الكاملة، وعدم استخدام الأسلوب العلمي المنهجي في إدارة الأزمات، والمركزية في الإدارة، وعدم تأهيل المدراء علمياً لكيفية التعامل مع الأزمات، أو قلة الصلاحيات الممنوحة لمدراء المدارس الحكومية للتعامل مع الأزمات، أو شخصية المدير القيادية وخوفه من الفشل، أو عدم وجود تخطيط لإدارة الأزمة، أو قلة التعاون بين أفراد فريق إدارة الأزمة، أو عدم تطور القوانين ومسايرتها للتطور الذي تتطلبه إدارة الأزمات، وضعف تفعيل قنوات الاتصال داخل وخارج المدرسة.

وبناءً عليه، يتضح أن الأزمات ليست وليدة ذاتها بل نتيجة مجموعة من الأسباب والعوامل المؤدية لنشوتها وأن معالجتها لا تتم دون معرفة أسبابها، ومن هنا جاءت أهمية الأبحاث والدراسات في هذا المجال.

ولو أمعنا النظر في الوضع الفلسطيني لوجدنا أن عهود الاحتلال والهيمنة والقمع والسياسات التربوية المختلفة منعت الشعب الفلسطيني من بلورة كفاحه وشخصيته الوطنية ونظامه السياسي والتربوي، حيث كانت تلك أزمات متعاقبة عانى منها الشعب الفلسطيني ككل وقطاع التربية والتعليم بشكل خاص (مشروع الإعلام والتنسيق التربوي، 1999).

وكانت أعنف الأزمات التي تعرضت لها فلسطين منذ الإحتلال الإسرائيلي عام 1967م ما أفرزه هذا الاحتلال من حالات توتر وعدم استقرار شكلت أزمات للمدارس وغيرها فمنذ بداية المشروع الاستيطاني والشعب يعاني من سياسات الاحتلال القمعية، مثل إغلاق الطرق والبلدات والمدارس، والاحتلالات، وبناء الجدار، والتدمير الممنهج لمؤسسات الشعب الفلسطيني، سواء بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر، مما جعل الحاجة ماسة لتعميق الإدراك والفهم لأهمية إدارة الأزمات، حسب ما أورده المصدر. (عبد الله والعسيلي، 2005).

لذلك أصبح لا بد من الإصلاح، خاصة في الإدارات التربوية والمدرسية كي تستطيع التعامل مع الأزمات وتذليلها بل والاستفادة منها، فالوضع الفلسطيني يحتاج لقادة تربويين قادرين على إجراء التغيير من أجل التخلص من الأزمات الكثيرة التي عانى ويعاني منها القطاع التعليمي في فلسطين، كالأزمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية والصحية المختلفة وما إلى هنالك.

إن الإدراك والفهم لأهمية إدارة الأزمات، وكيفية التعامل معها، أصبح حاجة ماسة من أجل المحافظة على مسيرة المؤسسات التعليمية وحمايتها، وتخفيف آثار الأزمات التي تحدث، وكما جاء في حسان والعجمي، (2007) إن الإنسان كان وسيظل رأس مال، وهو قدرة كامنة إذا لم تجد البيئة المناسبة لتفعيلها، بما يتطلب تطوير القيادات التي تستشرق رؤيتها وتعيد صياغة رسالتها وتصور ثقافتها وتحفظ لها مبادئها، وتجعلها قادرة على البحث في وسائل اكتشاف الأزمات قبل وقوعها ومعرفة طرق الوقاية المختلفة من الإنزلاق في هذه الحافة الخطيرة، لذلك تعالت الصيحات بضرورة وضع آليات جديدة لإدارة الأزمات من أجل التغلب عليها.

فنحن أبناء فلسطين الغالية نحتاج لتضافر الجهود، وجمع القوى والأفكار حتى نحيط أزماتنا، خاصة التعليمية منها بسياج الأمن الذي يحقق لنا التقدم المنشود.

وكما قال لجادك (Lagadec, 2008) إن الفشل ليس خياراً، لذلك يجب علينا اكتساب المهارات والثقافة الإدارية ورؤية استراتيجية جديدة من أجل البقاء الفاعل في فترة تاريخية مضطربة نعيشها.

أما المدارس الخاصة فيلاحظ انتشارها في المحافظات الفلسطينية بشكل عام، وفي محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" بشكل خاص. وبرغم سعة انتشارها، فإنها لم تتلحقها في البحث والدراسة مقارنة بالمدارس الحكومية برغم خصوصيتها التي تستحق أخذها بالاعتبار، وما تسعى إليه الباحثة في دراستها، هو الكشف عن واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" حتى تستطيع إدارات تلك المدارس التفكير بآليات جديدة تجعل مدارسها أكثر فاعلية وتقدم وتطور في كافة الأوضاع والأوقات، ولا سيما في وقت الأزمات.

1. 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعاني المؤسسات التربوية الفلسطينية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص من أزمات متعددة ومتنوعة. وانطلاقاً من ضرورة التعرف إلى واقع إدارة هذه الأزمات من قبل المسؤولين فقد ارتأت الباحثة في هذه الدراسة التعرف إلى هذا الواقع في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها. وجدير بالذكر أن المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم شكلت 23,12% من إجمالي المدارس الموجودة في المحافظة، أما في محافظة "رام الله والبيرة" فقد شكلت المدارس الخاصة نسبة 20,73% من مجموع المدارس الموجودة في المحافظة (وزارة التربية والتعليم، 2014) وهي نسبة لا يستهان بها. ورغم ذلك، لم تأخذ حقها من البحث والدراسة مقارنة بالمدارس الحكومية، الأمر الذي استدعى أن تقوم الباحثة بدراسة هذه الفئة من مؤسسات المجتمع الفلسطيني، والوقوف على واقع إدارة الأزمات في مدارسها، خصوصاً وأنها مدارس غير مدعومة مالياً من موازنات السلطة الفلسطينية ولا يدرج تطويرها ضمن خطط التطوير الحكومية، بل تُسِير أموراً بطريقتها الخاصة الأمر الذي يجعل التحدي أكبر أمام تلك الإدارات والقيادات، من هنا جاء التفكير في موضوع الدراسة، وذلك للمحافظة على كينونة تلك المدارس التي بدورها تخفف من العبء على الدولة، الملزمة بتعليم وتنمية كافة الشعب الفلسطيني وليس النسبة الأكبر منه، وبشكل محدد فقد حددت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها؟

وقد تحددت للدراسة ثلاثة أسئلة:

1 - ما واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها؟

2 - ما أسباب حدوث الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها؟

3 - هل تختلف تقديرات المديرين والمعلمين لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة" باختلاف كل من المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمسمى الوظيفي؟

1.3 فرضيات الدراسة

وقد نتج عن سؤال الدراسة الثالث الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " تعزى لمتغير المحافظة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و "رام الله والبيرة" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1 التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و "رام الله والبيرة" من وجهة نظر مديريها ومعلميها.

2 تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث أزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و "رام الله والبيرة" من وجهة نظر مديريها ومعلميها.

3 التعرف إلى الاختلاف في واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و "رام الله والبيرة" في ظل متغيرات: المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمسمى الوظيفي.

4 الإضاءة على نقاط الضعف والخلل في إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و "رام الله والبيرة" من أجل التعامل معها ومن ثم تلاشيها.

5 الوصول إلى أهم التوصيات المقترحة حول تطوير إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في بيت لحم و "رام الله والبيرة" بحيث تصبح جاهزة في أي وقت لمواجهة الأزمات، سواء الحالية أو التي قد تحدث في المستقبل.

5.1 أهمية الدراسة

بما أن الأزمات في الحياة المدرسية لا محال موجودة، لذا فإن التعرف عليها هو أمر مهم، ولكن كشف واقع إدارة الأزمات، والتغلب عليها هو الأمر الأهم. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة، فهي تتناول المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و "رام الله والبيرة" الفئة التي تقل فيها الدراسات رغم

أنها جزء أساسي من الشعب الفلسطيني الذي تتلاحق عليه الأزمات والمخاطر، وبشكل خاص، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من عدة نواحي هي:

الناحية العلمية: تقدم الدراسة معطيات علمية عن واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة"، إثراءً للمكتبة التربوية المحلية.

الناحية التخطيطية: فبعد كشف الواقع الفعلي لإدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة"، من المأمول أن تقدم الدراسة لمتخذي القرارات معلومات تساعد في إدارة الأزمات، ومن ثم التخطيط الجيد لمواجهة الأزمات المتوقعة، وهذا يخلق إدارات ناجحة ومستعدة ومتطورة باستمرار.

الناحية التطبيقية: يؤمل من الدراسة أن تلفت انتباه المدارس الخاصة إلى التأكد من جاهزية الإدارة والمعلمين والعاملين فيها للتعامل مع الأزمات وإدارتها، وتبين لهم أهمية التدريب المستمر الذي يقلل من النتائج السلبية، ويساعد على احتواء الأزمة.

الناحية التقويمية: حيث أن الوعي والإدراك للشيء يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، فالدراسة تساعد المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" على التقويم ومن ثم التقويم للواقع المعاش، واتباع المنهج العلمي وهذا يوصلهم لبر الأمان.

1.6 حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2014 / 2015.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة".

الحدود الإجرائية: تحددت نتائج الدراسة بالمنهج المستخدم في الدراسة وأداتها والمجالات التي تغطيها، وكيفية الاستجابة عليها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

1. 7 مصطلحات الدراسة

الأزمة: خلل يهدد كياناً معيناً ولكنه قد يتطور للأفضل أو الأسوأ، وهو لحظة حاسمة وحرجة نتيجة حدث قد يكون متوقعاً أو مفاجئاً " (المساعدة، 2012، ص22).

إدارة الأزمات: مجموعة الاستعدادات والخطوات العملية التي تقوم على التخطيط والتدريب، والتنظيم والتوجيه والمتابعة التي تهدف إلى مواجهة الأزمات والتقليل من آثارها السلبية للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة التي تحقق أهداف المؤسسة " (عادي، 2012، ص22).

المدارس الخاصة: مؤسسات تعليمية أهلية أو أجنبية غير حكومية مرخصة من وزارة التربية والتعليم العالي، يؤسسها أو يديرها أو ينفق عليها فرد أو أفراد أو جمعيات أو هيئات فلسطينية أو أجنبية وتقوم بتدريس المنهاج المدرسي المتبع في المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015، ص1)

محافظة بيت لحم: هي إحدى المحافظات الفلسطينية، وتضم مدناً ذات أهمية تاريخية ودينية، تبلغ مساحتها نحو 659 كم مربع، وتمتد أراضيها إلى الجنوب من القدس كما تطل من الجهة الشرقية على البحر الميت، ويحدها من الجنوب محافظة الخليل، ومن الغرب يفصلها خط الهدنة عن بقية أراضي فلسطين التي تم احتلالها عام 1984م، وتضم 45 تجمعاً سكانياً (جابر، 2011، ص2).

محافظة رام الله والبيرة: هي إحدى المحافظات الفلسطينية، وهي تقسيم إداري بني على أساس أن المدينتين الشقيقتين متلاصقتان لدرجة أنهما تبدوان كمدينة واحدة ويقع مركز المحافظة في مدينة البيرة، وهي أقرب مدن الضفة الغربية إلى محافظة القدس، حسب الإحصاءات من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2012) فإن عدد سكان المحافظة يبلغ 401,590 نسمة، وفيها 75 تجمعاً سكانياً.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

لقد تم استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة في هذا الفصل، أما في الإطار النظري فقد تناولت الباحثة مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات، ومفاهيم أخرى تتداخل مع مفهوم الأزمة، كالمشكلة والكارثة والصراع، ثم تم التطرق للفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، كما تم التركيز على إدارة الأزمات التربوية، وأنواع الأزمات وأسبابها وكيفية إدارتها وسبل مواجهتها، ثم تطرقت الباحثة لمفهوم القيادة الإدارية في المدارس ودورها في إدارة الأزمات، والمهارات والخصائص الواجب توافرها في مدير المدرسة، وقد تم وصف الفريق الذي يقود الأزمات في المدرسة وتكوينه وطرق اختياره وأساليب حل الأزمات والتعامل معها، كما طرحت الباحثة أساليب لحل الأزمات والتعامل معها، وقد قدمت الباحثة نماذج أجنبية في إدارة الأزمات.

أما في مجال الدراسات السابقة فقد تم عرض لأهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة والتي تمكنت الباحثة من الوصول لها، حيث اهتمت الباحثة باستعراض بعض الدراسات التي امتدت من عام 2000 ولغاية العام 2015، وتم عرض الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية ضمن سرد تاريخي تنازلي.

2. 2 الإطار النظري

2. 2. 1 مفهوم الأزمة

الأزمة لغوياً:

عرفت الأزمة على أنها الشدة والقحط " وأزم " عن الشيء أمسك عنه، ويقال: أزم علينا الدهر، أي اشتدَّ وقل خيره، كذلك يقال: أزمت عليهم السنة اشتد قحطها وتأزم أي أصابته أزمة. (مجمع اللغة العربية، 1972، ص102)

الأزمة اصطلاحاً:

أول نشأة مفهوم الأزمة كانت في العلوم الطبيعية، حيث يرجع للمصطلح اليوناني (كرنيو) ويعني نقطة تحول، وهي لحظة مرضية تحدد للمريض من الأسوأ للأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وانتقل هذا المفهوم إلى العلوم الإنسانية بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في أواخر الستينات من القرن الماضي (حسان والعجمي، 2007).

بالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذلك بتعدد خلفياتهم والزوايا التي ينظرون منها إلى كلمة الأزمة، إلا أن هناك تشابهاً كبيراً بين هذه التعريفات حول مدلول الأزمة وما يعنيه هذا المصطلح. ونورد فيما يلي هذه التعاريف:

"الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتنطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة " (البريدي، 1999، ص22).

أما فينك (Fink , 2002) فقد عرف الأزمة على أنها وقت غير مستقر يحدث تغيير حاسم ووشيك وقد يؤدي إلى نتائج مرغوبة أو غير مرغوبة.

وقد أشار سيجر (Seeger ,2003) إلى أنها حدث أو سلسلة محددة من الأحداث غير متوقعة وغير مألوفة تخلق مستويات عالية من عدم اليقين وتهدد أهداف المنظمة.

كما أن الأزمة تعبر عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه. ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذه المواقف بشكل يقلل من آثاره ونتائج السلبية، وأيضاً هي " حالة مؤقتة من الاضطراب ومن اختلال التنظيم تتميز بقصور الفرد في مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات، كما تتميز بما تنطوي عليه تلك الحالة من إمكانيات لحدوث نواتج موجبة أو سالبة بشكل جذري" (أحمد، 2003، ص27).

أما كومبز (Coombs , 2007) فقد عرف الأزمة على أنها خطر كبير على العمليات التي يمكن أن يكون لها عواقب سلبية إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح.

وهي عبارة عن "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام" (حمادات، 2007، ص48).

وحدد هيوفل وكوكرام (Heuvel & Cockram, 2012) الأزمة على أنها وقت من عدم الاستقرار للمؤسسة والذي يؤثر فيه الحدث أو مجموعة الأحداث على عملياتها وبقائها على قيد الحياة ويهدد سمعتها.

كما تُعرّف على أنها "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" (المساعدة، 2012، ص22).

فالأزمة هي موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة، وهو ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تتحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير. (الأعرجي، 2013، ص7).

وهي "موقف طارئ يحدث إرتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية [للمدرسة] ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة من عدم اليقين التي تحيط بأحداث الأزمة" (العماري، 1993، ص18).

ويرى روبرتز (Roberts , 2015) أن الأزمة من الناحية النفسية فترة من اختلال التوازن النفسي كنتيجة لأوضاع أو لأحداث خطيرة تشكل مشكلة كبيرة لا يمكن تداركها باستخدام الاستراتيجيات

المعروفة، وتظهر عندما يواجه الإنسان عقبات في تحقيق الأهداف ولا يمكنه التغلب عليها باستخدام الأساليب التقليدية، وهي رد فعل شخصي لتجربة حياة مجهدة تؤثر على استقرار الفرد وقدرته على التكيف أو أداء وظيفة معينة بشكل خطير.

ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن هناك قواسم مشتركة في كافة التعريفات السابقة، وهي:

1. عنصر المفاجأة، حيث أنها حدث غير متوقع.
 2. فترة انتقالية أو نقطة تحول.
 3. تؤثر في سير الحياة اليومية المعتادة والمخطط لها.
 4. تتطلب طرق حديثة ومبتكرة لإدارتها،
 5. آثارها سلبية على المؤسسة، وقد تهدد بقاءها، وقد يمكن الاستفادة منها في المستقبل.
- وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن الاستنتاج أن الأزمة هي حالة صعبة وتحدث اضطراباً مفاجئاً في عمل المؤسسة وتهدد تحقيق أهدافها الموضوعية وتفقد توازنها، وتشكل سبباً لوجود الضغط الذي يؤثر سلباً على قدرة الفرد على العمل والتعامل بفاعلية، مما يتطلب استخدام أساليب مبتكرة وسريعة ودقيقة لإدارتها بحيث تقل آثارها ونتائجها السلبية، والاستفادة منها قدر الإمكان.
- أما الأزمة التعليمية فقد عرفها الحريري (2012، ص76) أنها "موقف طارئ ومفاجئ يحدث بسرعة وتتشابك فيه الأمور وتختلط الأسباب بالنتائج، وقد يحدث هذا الموقف نتيجة لقصور في الإمكانيات المادية أو البشرية، وغياب الكفاءات المتدربة، وسوء التخطيط وقصور المتابعة الإدارية، وضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وغياب العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة التعليمية، والمركزية الشديدة"، وهي أزمة المجتمع بمنظوماته المختلفة المحيطة بالتعليم، وهي أزمة النظام التعليمي ذاته.

2.2. 2 مفاهيم متداخلة مع مفهوم الأزمة:

هناك خلط بين مفهوم مشكلة وأزمة وكارثة وصراع، وهذا الخلط يؤدي إلى معالجات غير سليمة تؤثر سلباً على المؤسسة ولا تفيدها أبداً، فالخطأ في التشخيص يؤدي إلى خطأ آخر في العلاج، لذلك كان لا بد من توضيح تلك المفاهيم وإزالة اللبس في الخلط بينها:

1. مفهوم مشكلة: (Problem)

هي حالة من التوتر وعدم الرضا ناتجة عن وجود صعوبة تحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وهي حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل لأفضل حل بشأنها، وهي قد تكون سبباً للأزمة ولكن لا تكون هي الأزمة بحد ذاتها (الحري، 2012؛ أحمد، 2003).

2. مفهوم أزمة: (Crisis)

وأما الأزمة فيرى الباحثون أنها حدث مفاجئ وغير متوقع يصعب التعامل معه ويختلط فيه الأسباب بالنتائج، ويحتاج للبحث عن وسائل وطرق لإدارته بشكل يقلل من آثاره ونتائجه السلبية، فهي حالة مؤقتة من الاضطراب ومن الإختلال في التنظيم مما يصيب الفرد بقصور لمواجهة هذه الحالة بالطرق المعتادة لحل المشكلات، كما تتميز بإمكانية حدوث نواتج موجبة أو سلبية بشكل جذري (البوهي، 2011؛ القيسي، 2010).

إن الفرق بين المشكلة والأزمة هو أن المشكلة تتم تدريجياً بشكل غير مفاجئ، بينما الأزمة هي حدث مفاجئ.

3. مفهوم كارثة: (Disaster)

هي حالة مدمرة حدثت فعلاً ونتج عنها أسباب للأزمات، ولكن لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وقد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها أو أسباب بشرية أو صناعية، وتؤدي إلى خسائر في الموارد البشرية أو المادية أو كلاهما، كما تحطم الموارد المحلية، ويمكن حصرها خلال فترة زمنية

محددة، أي أنها حالة مفاجئة مأساوية تترك الحياة اليومية بشكل بالغ (الظاهر، 2009؛ أبو العلا، 2013)

والفرق بينها وبين الأزمة، أنها حدث مدمر ينجم عنه أضراراً سواء في الماديات أو غير الماديات، تكون أسباباً للأزمات، ويمكن أن تتوالد من الكارثة مجموعة من الأزمات.

4. مفهوم صراع: (Conflict)

هو عبارة عن تصادم إدارات أو قوى معينة نتيجة لاختلاف المصالح أو القيم أو الأفعال أو الاتجاهات، واستمراره يؤدي إلى خلل وتخبط في الكيان الإداري، رغم أن البعض يعتبر أن له نواحي ايجابية مثل: الحث على التغيير وتقييم الأداء وتشجيع الابتكار وتنمية الموارد البشرية والمادية (حمادات، 2007؛ الظاهر، 2009؛ أبو العلا، 2013)

والأزمة والصراع مفهومان متقاربان، إلا أن الأزمة أكثر حدة وتدمير من الصراع الذي يكون تضاد بين قوتين، قد يسبب أزمة معينة.

ومما سبق نخلص إلى أن المشكلة بوضعها هذا من حيث الحجم تتحول إلى أزمة، والأزمة بمرور الوقت تتحول إلى كارثة (إن لم تكن الكارثة طبيعية أو مفاجئة)، أما الصراع فقد يكون عارضاً من عوارض الأزمة أو أحد أسبابها.

2.2.3 خصائص الأزمة:

لقد بين كثير من الباحثين أمثال (أحمد، 2003؛ كامل، 2003؛ حمادات، 2007؛ القيسي، 2010؛ البوهي، 2011؛ الحريري، 2012) أن هناك خصائص تميز الأزمة وتجعلها تختلف عن باقي المفاهيم الأخرى كالمشكلة والصراع والكارثة، ومن أهمها:

1. أنها حدث غير متوقع ومفاجئ ويصعب التعامل معه، وتهدد أهداف وغايات المؤسسة وتشكك في مصداقيتها، وهي حدث لا يمكن التحكم به، وينشأ عنها قلق وتوتر وضغط في حياة الأفراد.
2. تتطلب رداً سريعاً وتدخلًا فورياً ومرونة في الإجراءات.

3. تسبب في بدايتها صدمة ما يضعف إمكانيات المواجهة السريعة، ويلزم لمواجهتها أنماط غير مألوفة وأنشطة مبتكرة لمواجهة الظروف الجديدة.
4. كما أنها تحدث نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل بعضها داخلي والآخر خارجي كنقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج.
5. ترتبط بمدى وجود ضغط متزايد وتوتر مصاحب للموقف، وتؤدي إلى الحيرة وصعوبة التثبيت في تقويم الموقف.
6. تتطلب درجة عالية من العمل والتخطيط من جميع العاملين في المدرسة فهي تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة، وتتطلب وجود فريق له مهام خاصة للتغلب عليها وتخرج متطلبات معالجتها من الوسائل المعتادة بل تحتاج لاستخدام وسائل غير عادية، فهي تشعر متخذ القرار في الإدارة المدرسية بالحيرة والعجز وعدم القدرة على التعامل معها.
7. ترتبط بوجود خسائر مادية وبشرية ونفسية واجتماعية، وتتطلب فترة زمنية طويلة حتى تستعيد منظومة المؤسسة حالتها الطبيعية.
8. ليس لها حل جذري سريع.

وقد أورد هيوفل وكوكرام (Heuvel & Cockram , 2012) بعض خصائص الأزمة:

1. لا يمكن التنبؤ بها ولكن يمكن توقعها،
 2. تشكل تهديد ديناميكي لأهداف المؤسسة،
 3. تشكل إلحاح وضغط على المؤسسة، وشك وعدم يقين وتعقيد، لا حدود له،
 4. تسبب اهتمام من وسائل الإعلام.
- وبهذا لا نرى فرقاً بين ما طرحه الباحثون العرب والأجانب من خصائص للأزمة، بل على العكس نرى إلتقاء في وجهات النظر والخبرات برغم تنوعها، وتأكيد على ضرورة إيجاد إدارة قوية وقادرة على القيام بوظائفها بشكل كامل، وتمتلك رؤية مستقبلية تساعد على تجنب الأزمات، والتقليل من الخسائر التي قد تنتج عن الأزمات.

2. 2. 4 أنواع الأزمات

لقد تناول التربويون والمختصون أنواع الأزمات بحسب معايير متنوعة منها ما أورده: (كامل، 2003؛ السعيد، 2006؛ القيسي، 2010)

تصنف الأزمات إلى:

1 **أزمات بيولوجية:** تكون نمائية وعامة في الطبيعة، مثل الوصول إلى عمر دخول المدرسة أو الوصول إلى سن البلوغ. وبما أن معظم الأطفال في المدرسة سوف يستجيبون في آخر الأمر لأزمات النمو الطبيعي، فإن المرشد يستطيع أن يقدم لهم أفضل الخدمات من خلال أنشطة توجيهية مصممة لتساعدهم في الاستعداد ومواجهة الأزمات البيولوجية.

2 **أزمات بيئية:** هي ليست عامة أو شاملة ولكنها تحدث غالباً وتعطي معلومات كافية نستطيع أن نتنبأ بها والحدث في مثل هذا النوع من الأزمات يكون عادة بين الشخصي والموقفي، مثل موت الوالدين، الطلاق، سوء المعاملة، الانتقال أو المرض المزمن، ويستطيع المرشدون التعامل مع هذه الأزمات المتعلقة بالبيئة بطرق مختلفة: كالطرق الوقائية.

3 **أزمات طارئة:** هي أحداث لا نستطيع التنبؤ بها مسبقاً، ولا تسمح بالبحث أو التخطيط لسرعة حدوثها وعادة تتضمن كوارث طبيعية كالفيضانات، الحرائق، الأعاصير. وفي الاستجابة لمثل هذا النوع من الأزمات، يستطيع المرشدون تقديم توجيهات خاصة.

أما البريدي (1999) وأحمد (2003) فقد صنفا الأزمات وفقاً للأنواع التالية:

1 من حيث شدة الأزمة وتأثيرها:

أ **أزمة عنيفة:** وهي الأزمة البالغة في الشدة والعنف، وتؤثر على كل أو بعض أطراف الأزمة كالأزمات العمالية التي قد تصاحبها أعمال عنف.

ب **أزمة هادئة:** وهي الأزمة ذات التأثير الضعيف كالأزمات الناجمة عن بعض الإشاعات المفضوحة.

2 من حيث درجة تكرارها:

أ. أزمة متكررة (أو دورية): وهي الأزمات التي تحدث بشكل متكرر أو دوري كالأزمات الاقتصادية.

ب. أزمة غير متكررة (أو غير دورية): وهي الأزمات التي لا تحدث بصورة متكررة، كالأزمات الناشئة عن سوء الأحوال الجوية وبعض الأزمات السياسية.

3. من حيث صعوبة الأزمة وعمقها:

أ أزمة سطحية (أو غير عميقة): لا تشكل خطورة شديدة، وليس لها أسباب أو جذور عميقة كأزمات التمويل المفتعلة لبيع سلعة راكدة.

ب أزمة غير سطحية (أو غير عميقة): وهي الأزمة ذات الخطورة البالغة، وتقع نتيجة لأسباب عميقة.

4. من حيث درجة شمولها:

أ أزمة شاملة: وهي الأزمة التي تؤثر على كامل أفراد المجتمع، كالأزمات السياسية بين بلدين.

ب أزمة جزئية: وهي التي تؤثر على بعض أفراد المجتمع كالأزمات التي قد تعصف ببعض الشركات في بلد ما.

5. من حيث موضوعها:

أ. أزمة دينية: وهي التي تحدث لمنطلقات دينية.

ب. أزمة ثقافية: وهي الأزمة التي تنبثق من البيئة الثقافية.

ج. أزمة اقتصادية: وهي الأزمة ذات الصبغة الاقتصادية.

د. أزمة سياسية: وهي الأزمة ذات الصبغة السياسية.

هـ. أزمة اجتماعية: وهي الأزمة ذات الصبغة الاجتماعية.

وقد أشارت حكومة هونغ كونغ (The Government of the Hong Kong , 2009) أن هناك ثلاثة أنواع ومستويات للأزمة هي:

1 الأزمات التي تكون داخل المنظمة أو القسم ولا يمكن حلها ضمن موارد المنظمة، وتأثيرها محدود خارج المنظمة

2 الأزمات التي تنشأ عن حادث كبير يشمل العديد من المنظمات وتؤثر على جزء كبير من المجتمع ويكون هناك حاجة مضاعفة للموارد

3 الأزمات الناتجة عن كارثة كبيرة الحجم تصيب المنطقة بأسرها ولا يكفيها الموارد الحالية.

2 . 2 . 5 أسباب الأزمات:

للأزمات أسباب وعوامل أدت إلى حدوثها، فهي لم توجد من العدم، وقد تحدث التريويون والمختصون أمثال: (أحمد، 2003؛ الحريري، 2012؛ العماري، 1993) عن أسباب متعددة للأزمات منها:

1. أسباب خارجة عن إرادة المؤسسة:

أزمات طبيعية ناتجة عن الزلازل والعواصف والبراكين وحرائق الغابات والكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكم في إبعادها.

2. قلة الإمكانيات المادية والبشرية:

مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها برغم الإقبال الشديد على التعليم.

3. تجاهل إشارات الإنذار:

مثل تجاهل شكاوى الأفراد التي قد تنذر في حدوث أزمة بالفعل.

4. عدم وضوح أهداف المؤسسة:

مما يؤدي إلى عدم وضوح الأولويات وغياب الموضوعية عند تقييم الأداء وعدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.

5. الخوف الوظيفي:

ويقصد به غياب المشاركة وروح المبادرة وروح العمل الفريقي وانعدام الثقة بين المدير والعاملين، وعدم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وانهايار نظام الاتصالات داخل المؤسسة.

6. صراع المصالح بين العاملين:

انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، وعدم التعاون، والنزاع الهدام، والتنافس السلبي، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.

7. ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرار:

عدم وجود المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية صنع القرار، عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.

8. القيادة الإدارية غير الملائمة:

عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، عدم ثقة المديرين في مرؤوسيههم، ضعف القدرة التنبؤية للمديرين، وعدم توافر المعلومات السليمة التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب، وعدم وجود نظام اتصال فعال داخل المؤسسة.

9. عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف التعليمية:

عدم التعلم من الأخطاء، وعدم تقبل الآراء الجديدة والحلول المبتكرة، وعدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل.

10. الطبيعة المعقدة للنظم:

حيث أن استحداث نظم اجتماعية فنية معقدة ومتداخلة الأجزاء يصعب على الإنسان التدخل لإصلاحها، كما أن تغيير أي جزء يؤثر على سلوك بقية الأجزاء، وإصلاحها يتسبب في نشوء الكثير من الأزمات، ولا سيما التعليم والصحة.

11. الفيضان الطلابي :

الذي جاء نتيجة الانفجار السكاني، والأخذ بمبدأ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص، الذي لم يصاحبه اهتمام مناسب حول نوعية العملية التعليمية وكفائتها.

12. ارتفاع تكلفة التعليم:

نتيجة التضخم الذي يشهده العالم ومعاناة ميزانية التعليم من مشكلة عدم التوازن، بالإضافة إلى الحاجة الملحة والمتزايدة للعامة البشرية.

13. عدم ملائمة المخرجات التعليمية: حيث أن الناتج البشري للتعليم أصبح غير ملائم لمتطلبات سوق العمل وخطط التنمية، وذلك نتيجة للتغيرات المتلاحقة والسريعة في الحياة المختلفة، وظهور حاجات فردية واجتماعية جديدة.

14. القصور الذاتي وعدم الكفاية: وهذا يعني عدم صلاحية المنظومات الفرعية للتعليم من إدارة ومناهج ومبان وتجهيزات وإعداد للمعلمين وتدريبهم والسلبية داخل حبرات الدراسة بسبب وجود مؤسسات كثيرة تنافس المدارس مثل وسائل الإعلام والأندية وغيرها، وتناقص التمويل، وسوء الفهم والإهمال وضعف المتابعة والتفوييم الجيد، والبعد عن الصراحة والتزام الصمت غير الصحي، وسوء البيئة المدرسية، كل هذه الأمور قد تكون سبباً في إشعال فتيل الأزمة.

15. عدم وجود مراكز اتصالية خاصة بإدارة الأزمات، وعدم وجود فريق متخصص لإدارة الأزمات والتعامل معها، وضعف الرقابة الإدارية، وتعارض المصالح والأهداف، والصراع على الموارد والسلطة.

هناك أسباب فردية تتعلق بالفرد والكيان الإداري واتجاهات المجتمع المعاصر.

وهناك أسباب مجتمعية كالصراعات الاجتماعية وشعور بعض طبقات في المجتمع بالاغتراب، وضعف السلطة، والثقافة العامة من أجل مواجهة التغيرات والتحديات الجديدة الطارئة.

وأسباب اقتصادية وأخرى إدارية وأسباب مختلفة أخرى كالرغبة في الابتزاز والإشاعات والإدارة العشوائية واليأس والأزمات المخططة.

أما إذا ألقينا النظر على أسباب الأزمات في المدارس الأوروبية، فإننا نرى أنها تختلف عن أسباب الأزمات في مدارس الوطن العربي، وقد أضافت الكاتبة كنستلر (Kinstler , 2015) أن المدارس الأوروبية تعاني من حالة من الفوضى، بالشكل الآتي:

1. تكافح من أجل توظيف معلمين مؤهلين.
2. وجود هيكل تنظيمي معقد، يؤثر في كل شيء، مبتدأ من معايير العلامات التحصيلية وصولاً للبنية التحتية.
3. عدم القدرة على تلبية احتياجات الطلاب، حيث أن الأزمة في المدارس الأوروبية تعكس أزمة في الاتحاد الأوروبي، ووجود طلاب من جنسيات مختلفة جعل هناك ضرورة للتدريس بلغات مختلفة (وذلك لأن المساواة والحق في التعليم باللغة الأم هو أمر مهم عندهم) مما تطلب عدد أكبر من المعلمين المؤهلين، خاصة اللغة الفرنسية والانجليزية، وبسبب رفض الحكومة تقديم الدعم المالي لتوظيف معلمين يتولون هذه المهمة أصبح هناك أزمة مالية، حيث أن المدارس بمفردها لا تستطيع تلبية حاجات طلابها.
4. تقليد النظام التعليمي الموجود في كل بلد من الثمانية والعشرون بلد في أوروبا، ليتناسب مع جميع الجنسيات الموجودة في المدرسة، وبالتالي أصبحت كل مدرسة أشبه بحرم جامعي واحد يضم ثمانية وعشرون مدرسة مصغرة، وتكمن الأزمة، في عدم القدرة على اتباع نفس المعايير والأنظمة لجميع الطلاب، وهذه ضريبة يدفعها الطلاب وأولياء أمورهم.
5. عدم وجود نظام عادل، حيث أن الاختبارات تكون بلغة واحدة والتعليم بلغات مختلفة، وعملية الترجمة تتسبب بفشل الطلاب، فمثلاً الطلاب في القسم الفرنسي يسجلون نقاط أقل من أقرانهم في القسم الانجليزي أو الايطالي.
6. العجز في الميزانية، حيث لا تستطيع المدرسة دفع رواتب العمل الإضافي الذي يتكبده المعلمون وبالتالي أصبحوا يقطعون ما نسبته 20 - 30 % من رواتب المعلمين.
7. اكتظاظ الطلاب، أجبر المعلمين والإداريين على أن يكونوا خلاقين، باستخدام الممرات كملاعب وكصفوف تقوية، (مثل ما حصل في مدرسة بروكسل)، كما جعلهم يستخدمون الصفوف الثانوية لطلاب المرحلة الابتدائية، وهذا الأمر جعل تذكر حتى أسماء الطلاب أمر في غاية الصعوبة، فالمكان سبب أزمة حقيقية تزداد باستمرار، وما سببه الاكتظاظ هو عدم القدرة على الوصول للطلاب

في حالة وجود أزمة طبيعية أو ما شابه، ولحل الأزمة، بدأوا برفع الأقساط السنوية للتقليل من عدد الملحقين، مما أدى إلى عدم التحاق الكثيرين بالجامعات، وبالتالي انخفاض مستوى جودة العمل في البلد.

8. الأساليب القديمة، بحيث أن وجود شخص واحد ممثل عن المفوضية الأوروبية مسؤول عن المدارس الأوروبية الخاصة، يحدد سياسة المدرسة، جعل هناك ضيق رؤية وقلة تطور.

9. عدم وجود تفكير منفتح عند المعلمين لاستيعاب كافة الطلاب باختلاف جنسياتهم ولوانهم ودياناتهم.

10. عدم وجود هيكل للإدارة الوسطى تعمل على تسوية الخلافات بين الوالدين والإدارة والمعلمين ومجلس المحافظين.

11. تنامي القومية، وشعور الطلاب بقومياتهم أجبر المدارس على الاتصال مع الدول الأوروبية الأخرى، وهذا يحتاج للغات عديدة مما جعل من الصعب العيش بدون عالم العولمة (كثيرة المخاطر).

وما تراه الباحثة أن لكل مدرسة ولكل مجتمع أزمات يعيشها نتيجة النظام الحاكم فيه، وسياسته التعليمية، وأهدافه المنشودة، ورغم الاختلاف بين مدارس الوطن العربي بشكل عام وبين المدارس الأوروبية والأمريكية، فإن بعض الأزمات تبقى هي في كافة المجتمعات برغم اختلافها كالأزمة المالية الموجودة تقريباً في كل المجتمعات، وأزمة تأهيل كوادر تواكب التطور المستمر والحاجة المتزايدة في وقتنا الحاضر، ووجود إداريين ينفذون التعليمات فقط وعدم وجود كوادر قيادية في وقت الأزمات التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة وسرعة في التخطيط والتنفيذ.

2. 2. 6 مفهوم إدارة الأزمة (Management Crisis)

تعرف إدارة الأزمات بعدة أساليب وطرق، فمنها:

أن إدارة الأزمات تعتبر نشاطاً هادفاً يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمة وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (أحمد، 2002، ص35).

وقد عرف بوين وآخرون (Boin & others , 2005) " إدارة الأزمات أنها مجموعة من التحديات القيادية المترابطة وغير العادية والتي يتوقع خلالها من القادة أخذ القرارات وتقديم التوجيهات في أصعب الظروف".

وهي تتطلب ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه. فإدارة الأزمات تعني: عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحياتها أو بقاءها في السوق، وهي مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة (الظاهر، 2009؛ المساعدة، 2012).

وقد أشارت ماكفرلن (Macfarlane , 2010) أن إدارة الأزمات هي، نشاط قوي ووثيرة عالية من العمل في وقت ضيق جداً ويتطلب أخذ قرارات في ظروف عدم اليقين حيث لا مجال للتفكير والانتظار.

وعرفها بيرسون وسومر (Pearson & Sommer ,2011) أنها " انخراط قادة المنظمة في التخطيط والتحضير وعمل ما في وسعهم لاتخاذ القرارات المبنية على الحقائق (التي يمكن أن تُجمع) في الوقت المناسب، والسعي لتحقيق التوازن الأمثل بين الوقت واليقين بالقرارات والإجراءات".

ويرى البريدي (1999، ص35) إدارة الأزمة أنها " الجهود الذهنية والعملية لتجنب الآثار المترتبة على الأزمة أو تقليلها بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بقيمة أو مصلحة جوهرية " وبمعنى آخر هي معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف أو النتائج الجيدة.

ويشير البزاز (2001، ص24) إلى أنها "مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة طوارئ معينة، فعلم إدارة الأزمات هو علم التوازنات".

ويرى حسان والعجمي (2007، ص402) أن إدارة الأزمة لها مفهوم آخر أو معنى مزدوج آخر عما ورد سابقاً:

الأول: يعني أن إدارة الأزمة هي: إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق.

الثاني: فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعني: القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد الأزمة. وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تم تصميمها لهذا الغرض.

إذ أن إدارة الأزمة هي: كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

أما هيوفل وكوكرام (2012 , Heuvel & Cockram) فقد عرفا إدارة الأزمات أنها " توفير خطة مقررّة سلفاً تكون مدعومة بقيادة وإدارة معلومات واتصالات تعطي المنظمة القدرة على الاستجابة السريعة، وتمكنها من اتخاذ القرارات السريعة على المستوى الاستراتيجي ضمن بيئة منظمة، وبالتالي، تعمل على انتعاش فعال للمنظمة، وبقاء، وسمعة ".

وقد عرف أبو ناصر (2008، ص134) إدارة الأزمات في المدارس على أنها، "إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر أداة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها.

وتعرف الباحثة إدارة الأزمات على أنها جميع الآليات والوسائل والتقنيات والمهارات والقرارات المتضمنة في خطة لإدارة الأزمات، يستخدمها الإداري مع فريق إدارة الأزمات من أجل التعامل مع الأزمات والتقليل من آثارها السلبية، والسيطرة عليها، من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة.

وعند الحديث عن الأزمات لا بد من التفريق بين مصطلحين، هما، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات وهناك فرق كبير بينهما، أما إدارة الأزمات فقد ورد تعريفها سابقاً

2. 2. 7 الإدارة بالأزمات: (Management by Crisis)

فيشير (البريدي، 1999، ص41) أن الإدارة بالأزمات تعني " افتعال أزمة لتحقيق هدف معين كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة ووسيلة للتحكم والسيطرة على الآخرين".

فهي إدارة ساكنة تتفعل مع الأزمة التي تواجه المؤسسة وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب أو يخطئ، ومن ثم فهي إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها (أحمد، 2003، ص37).

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المؤسسة، ويطلق عليها البعض "الأزمة" للتحكم والسيطرة على الآخرين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استكمال الفرص التي يمكن أن تنتج عن أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية. (المساعدة، 2012، ص38)

إذن، هناك اختلاف كبير بينهما، فإدارة الأزمة، هي الأسلوب أو الطريقة المستخدمة في التغلب على أزمة حقيقية قائمة، أما الإدارة بالأزمات، هي افتعال الأزمة من أجل التغطية على مشكلة قائمة.

2. 2. 8 مراحل إدارة الأزمات:

تتطلب إدارة الأزمات إدارة رشيدة مبنية على المعرفة والأسس العلمية المكتسبة من واقع التجارب الإنسانية ومن خلال جهود العلماء والباحثين في شتى المعارف المتصلة بإدارة الأزمات (القيسي، 2010، ص24). وتمر الأزمة بثلاث مراحل هي:

1 مرحلة ما قبل الأزمة:

تستدعي متغيرات العصر الاستشعار بالأزمة والتنبؤ بها قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصرها من أجل التعامل معها بشكل هادئ وعادل يضع أمام الإداري بدائل وخيارات عديدة لقراراته وبالتالي وضع خطط لأية أزمة محتملة وتحديد نوع الأزمة ونوع الأشخاص الذين يتم استدعاءهم للمساعدة وتحديد الخطوات التي سيتم اتباعها خلال أو بعد الأزمة، وتسمى هذه المرحلة من الأزمة المرحلة التحذيرية.

2. مرحلة أثناء الأزمة :

وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة التي تكون قد وقعت بالفعل، لذلك يجب الإسراع في التصرف إزاء هذا الأمر والتدخل وفق خطوات متتالية منطقياً. ويجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية لمواجهة الأزمات. ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً وواضحاً. ومن استراتيجيات التدخل للتعامل مع الأزمة ما يلي:

• تقدير الأزمة

• ازدياد التفسير والتوضيح لفهم الأزمة

• إيجاد حلول ممكنة

• تقرير التدخل وتقديم الاسعافات النفسية الأولية

• إجراء التدخل والإرشاد في المدرسة وفي الأسرة

مع العلم أنه يجب أن يكون هناك تطابق بين التدخلات البدنية التي تقدم من قبل الموجودين عندما تحدث طوارئ، والتدخلات النفسية التي يقدمها المديرون والمعلمون والعاملون بالمدرسة والأخصائيون النفسيون. ويمكن إدراج التدخلات النفسية ضمن فئتين:

الأولى: تشمل إسعافات نفسية أولية لتقليل أو منع حدوث الصدمات النفسية كنتيجة لأزمة مادية أو كارثة طبيعية مثل: زلزال، حريق، انهيار المدرسة، وانتشار غاز سام أو جريمة وغيرها.

الثانية: إسعافات نفسية أولية لمواجهة الأزمات الخطيرة والمؤثرة على مدى زمني قد يستمر فترة طويلة.

هناك أربعة مجالات مهنية تتصل بالأزمة هي:

1. العمل مباشرة مع الأفراد في الأزمة.

2. استشارة المهنيين.

3. التدخل أثناء وبعد الكارثة عندما يكون هناك الكثير من الأفراد في الأزمة.

4. استشارة المدراء وتطوير نظام إدارة أزمة شامل وعريض.

3. مرحلة ما بعد الأزمة:

بعد الانتهاء من الأزمة تنحصر موجة ضغطها وتعود الأمور إلى مرحلة التوازن من جديد ولا بد من القيام بمجموعة إجراءات هدفها استعادة نشاط المؤسسة، منها:

1. التشاور مع السلطات الأخرى فيما يتصل باختيار الإجراءات المستخدمة أثناء الحادث.
2. توثيق حادث الأزمة بشكل كامل، واقعي وصادق، وحفظ السجلات.
3. تنفيذ برامج تستهدف استعادة الصورة الإيجابية عن المؤسسة ومحاولة ترميم ما حدث مع الاستمرار بمزاولة الأنشطة الاتصالية المساعدة على تحقيق سلامة المؤسسة (القيسي، 2010؛ أبو ناصر، 2008)

أما كومبز (Coombs , 2007) فقد أضاف أن إدارة الأزمات عملية تهدف إلى منع أو تقليل ضرر الأزمة التي تلحق بالمنظمة وأصحاب المصالح فيها، وهي ليست شيئاً واحداً فقط، بل يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل هي:

1. ما قبل الأزمة - وتعني الوقاية والتحضير
 2. مرحلة الاستجابة للأزمة - وتكون عندما تستجيب الإدارة في الواقع إلى الأزمات.
 3. ما بعد الأزمة - وهي البحث عن سبل الاستعداد بشكل أفضل لمواجهة الأزمة القائمة والوفاء بالالتزامات التي قدمت خلال مرحلة الأزمة، بما في ذلك معلومات المتابعة.
- أما في مرحلة ما قبل الأزمة - فيشير كومبز (Coombs , 2007) إلى أن أفضل ممارسات الإعداد للأزمة، يجب أن تشمل:

1. إعداد خطة يتم تحديثها سنوياً على الأقل،
2. إعداد فريق عمل مكلف ومدرب بشكل صحيح،
3. اختبار خطة لإدارة الأزمات والفريق،
4. تحديد محتوى الرسائل الموجودة على المواقع الإلكترونية والإعلامية، وأخذ الموافقة القانونية عليها.

أما مرحلة الاستجابة - فتركز على ثلاثة مبادئ توجيهية هي: السرعة، الدقة ، الأساس المنطقي، وخصوصاً في إدارة المعلومات.

والمرحلة الثالثة والأخيرة (ما بعد الأزمة) - يتم فيها تقييم العمل ومعرفة الأشياء التي تحتاج لتحسين وتدريب، وعلى المؤسسة البحث عن سبل لتحسين الوقاية والاستعداد، وفي هذه المرحلة يتم تسليم جميع المعلومات إلى الجهات المعنية في أقرب وقت، وتطوير الجهود لإنعاش المؤسسة وأخذ تدابير تصحيحية وتحليل جهود إدارة الأزمات من أجل أخذ الدروس والعبر ودمجها في نظام إدارة أزمات المؤسسة.

وإذا أردنا النظر إلى ما طرحه هيوغل وكوكرام (Heuvel & Cockram , 2012) في نفس الموضوع، سابق الذكر، فإننا نرى أنهما قسما إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل أيضاً، وهي:

ما قبل الأزمة

وتتمثل في وضع مجموعة من العمليات وأنشطة ذات مرونة، بعد توقعها، تمكن المؤسسة من تخفيف آثار الأزمة التي تحدث، تشمل تخطيط وإدارة مستمرة للأعمال وإدارة للمخاطر وإنشاء هياكل تنظيمية لتقديم الاستجابة للأزمة، مثل فريق إدارة الأزمة وخطة لإدارة الأزمة وخطة اتصالات واستراتيجية لإدارة المعلومات، أي أن يكون هناك منهجية ونظام تنظيمي كامل.

أثناء الأزمة

وأثناءها يجب تفعيل فريق الأزمة واحتواء الحدث، وهذا يكون على ثلاثة مستويات، بما في ذلك القرار والتوجيه (والتنسيق) والتنفيذ، ووجود تسلسل هرمي منظم، وتوفير تخطيط استراتيجي وتخطيط تكتيكي، وتنفيذ عملي للخطة وحل للمشكلة.

ما بعد الأزمة

ويشمل الانتعاش والتعامل مع الآثار بعيدة المدى وكيفية الرجوع للعمل كالمعتاد، ومراجعة وتقييم وتعديل الممارسات التنظيمية التي تمت خلال الأزمة واستخلاص العبر والدروس منها، ومتابعة الاتصالات مع جميع الأفراد والفرق والجهات المعنية في الحادث الفعلي.

تسلسلاً هرمياً للوظائف والأعمال التي يجب القيام بها لإدارة الأزمات (Shaw , 2004) وقد وضع شو قبل وقوعها وأثناء وجودها وبعد انتهائها، حيث قال: إن إدارة الأزمات تشتمل على ثلاث عشر وظيفة هي:

* الإدارة، التي تشمل الثقافة والمعتقدات وجميع العمليات والرسالة والأهداف والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

* إدارة الأزمات، وهي تنسيق الجهود للسيطرة على الحدث بالاتفاق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

* الاتصالات، وتتضمن جميع وسائل الاتصال الداخلية والخارجية.

* إدارة المعرفة، وتتضمن اكتساب واستخدام المعلومات الداعمة لإدارة الأزمة.

* إدارة المخاطر، وهي تقييم للمخاطر والإبلاغ عنها، وكيفية التعامل معها سواء بخفضها أو تجاهلها أو نقلها أو تجنبها.

* التخطيط، ويكون بالاعتماد على إدارة المخاطر، وذلك بوضع خطط وسياسات وإجراءات للتصدي للمخاطر والأزمات المتوقعة، ويجب أن تكون متكاملة .

* تنفيذ البرنامج، والتأكد من الأمن والصحة البيئية والمهنية والسلامة العامة .

* قياس وتقييم أداء البرنامج، كنظام شامل للأجزاء المترابطة أثناء وقوع الأزمة.

* الوعي والتدريب على المهارات، من خلال التدريبات التنظيمية المتكاملة.

*إدارة الحوادث والعمليات والخدمات اللوجستية والتخطيط والتمويل والإدارة والسلامة والاستجابة لتدفق المعلومات والعواقب لحدث الأزمة.

*الاستجابة للحوادث، وهو رد فعل تكتيكي لحدث الأزمة لحماية الأفراد والممتلكات وتقييم الوضع.

*استمرارية العمل، ووضع خطط وإجراءات محددة تمكن المؤسسة من الرد على حدث الأزمة.

*الترميم والانتقال، وهي مرحلة ما بعد الأزمة، حيث تتطلب وضع خطط وإجراءات لاستعادة العمل والانتقال لأعمال جديدة.

2. 2. 9 دور القيادات المدرسية في إدارة الأزمة:

للقيادة التربوية في المدارس دور في إدارة الأزمات المدرسية والتعامل معها، وقد تناول (البريدي، 1999؛ حسان والعجمي، 2007؛ الهلباوي، 2006) دور القيادات في إدارة الأزمات أولاً قبل وقوعها، ومن ثم أثناء وقوعها، وأخيراً بعد حدوثها والانتهاؤها منها، ولا يخفي على المتابع لسير الأحداث خاصة السياسية منها، ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمدت الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عوداً وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوباً مغايراً، تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفاً مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها.

وقد ذكر البوهي (2011، ص442) أن هناك قدرات ومهارات وخصائص يجب أن تتوفر في مدير المدرسة عند الأزمات، هي:

2. 2. 10 المهارات والخصائص الواجب توافرها في مدير المدرسة:

1. القدرة على تبني فلسفة إدارة فريق الأزمة.
2. القدرة على التفويض والرغبة فيه.
3. القدرة على الاتصال الفعال أفقياً ورأسياً.
4. القدرة على تبني الحكم العقلاني على الأمور.

5. القدرة على تبني اتخاذ القرارات الرشيدة.

6. بالإضافة لبعض السمات الشخصية مثل الشجاعة والقدرة على التكيف والقدرة على التركيز والتخيل والطلاقة.

7. والخصائص الانفعالية الآتية: كالبرود الانفعالي، تحمل التوتر، مقاومة النشبت والتحكم في الانفعالات وحشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية، فضلاً عن القدرات المهنية والإدارية كالقدرة على التخطيط والتنظيم والإصغاء الجيد، والقدرة على جذب العناصر المدعمة وتطويرها لتحسين موقف المدرسة في مواجهة الأزمة والمهارة في التفاوض.

عند حدوث الأزمة، يجب أن يكون هناك من يتعامل معها ويديرها كفريق.

2. 2. 11 فريق الأزمة

اختيار أفراد الفريق:

تحتاج إدارة الأزمات إلى أفراد ذوي مواصفات خاصة، سواء من الناحية العلمية أو من النواحي الشخصية التي تتصل بالقدرات الجسدية والعقلية والنفسية فليس كل فرد مؤهلاً للتعامل مع الأزمات، بل إن بعض الأفراد وإن كان مؤهلاً وقادراً على التعامل مع أزمة معينة، فإنه قد لا يكون قادراً على التعامل مع أنواع أخرى من الأزمات (السعيد، 2006، ص114).

وقد أكد المساعدة (2012، ص138-144) أنه يحكم تشكيل فريق مواجهة الأزمة عدة اعتبارات؛ لعل أهمها نوعية الأزمة التي يكلف كل فريق بمواجهتها، وحجم هذه الأزمة.

وفي إطار هذا تتحدد طرق اختيار أعضاء فريق المهام الأزمومية، وهي تختلف عن طرق اختيار الأفراد في المؤسسات والشركات، وأهم هذه الطرق ما يلي:

- 1- الرصد والتتبع من أجل الوصول إلى أفراد قادرين على التعامل مع الأزمات.
- 2- الترشيح، ويعتمد هذا الأسلوب على قياس رأي الآخرين في الأفراد المحيطين بهم، والذين تكون لديهم قدرات ومواهب وملكات وخصائص شخصية تؤهلهم للانضمام إلى فرق معالجة الأزمات.

3- الانتقاء الشخصي، حيث تلعب الصدفة والأحداث الأزموية دوراً مهماً في اختيار بعض أفراد الفريق الأزموي، حيث تساعد الأزمة والاحتكاك العفوي بالأفراد العاديين الذين تواجدوا بالصدفة في مكان الأزمة، وانخرطوا في أعمال مكافحتها والتصدي الذكي الحازم لنتائجها، ووقف تصاعدها.

4- التجنيد، حيث تحتاج بعض الأزمات إلى وجود قوى سرية يتم زرعها أو تجنيدها داخل القوى الصانعة للأزمة، أو لدى الأطراف الصانعة للأزمات، ليكونوا عيوناً لرصد حركة العمل واتجاهات بعض الأفراد المتطرفين.

5- الإعلان العام الجماهيري والمتخصص، تقوم الشركات والمنظمات والدول بالإعلان عن حاجتها إلى خبراء في التعامل مع الأزمات، وتضع شروط وخصائص لهؤلاء الخبراء.

وقد طرح أبو ناصر (2008) أهم الأعمال التي يجب أن يقوم بها فريق إدارة الأزمات، وهي صناعة القرار واتخاذ القرار، وتتضمن صناعة القرار تقييم الموقف وتوليد البدائل والمفاضلة بين البدائل وترجيح البديل الأفضل ووضع آلية للتنفيذ والقيام بعمليات المتابعة والتصحيح وتقديم توصيات لصناعة قرارات ناجحة.

وقد أضافت نيكرسون وآخرون (Nickerson and others, 2006) إن توفير فريق لإدارة الأزمات في المدارس له أهمية كبيرة في تلبية احتياجات السلامة والصحة للطلاب والموظفين والأسر من خلال الوقاية والاستجابة والتعافي.

وأضافت أيضاً أن فريق إدارة الأزمات يجب أن يتألف من أعضاء ذوي معرفة وخبرة، وإمكانية الوصول لموارد إضافية، على أن يحتوي الفريق على تخصصات مختلفة من موظفين ومستشاري توجيه وممرضين وأخصائيي علم نفس ومعلمين ومنسقين (وعادة يكونون من المديرين، ويكونوا مسؤولين عن عمليات التنسيق) ومنسقي اتصال، ومن الضروري إنشاء نظام للرد على المكالمات الهاتفية، وشمل الآباء ووضعهم بصورة الحدث.

وقد أضافت نيكرسون وآخرون (Nickerson and others, 2006) أن أهم الأعمال التي يجب أن يقوم بها الفريق، هي تطوير خطة لإدارة الأزمات تضمن الاستجابة الفعلية للأزمة، وتقييم الوضع، وتقديم الخدمات الفورية للأفراد المتضررين، والتدخل السريع والمباشر.

أي أنه يمكن تلخيص الوظائف بخمس هي: القيادة والاستخبارات والعمليات والخدمات اللوجستية والمالية.

2. 2. أساليب حل الأزمات والتعامل معها

لقد طرح الحريري (2012، ص90) نوعين من أساليب حل الأزمات الأول معروف ومتداول ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب، ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

1. الطرق التقليدية

وأهم هذه الطرق كما أكد عليها أيضاً أبو العلا (2013، ص163):

1. إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها، واطهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها.
2. كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهونوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
3. إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
4. بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.
5. تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
6. تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته

7. عزل قوى الأزمات: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها

وقد أضاف (حسان والعجمي، 2007، ص413) أسلوبين آخرين هما:

8. القفز فوق الأزمات: وهو أسلوب التظاهر بأنه تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع ألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها أو هناك أوجه تشابه فيها مع الخبرات القديمة، ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً وتجاهل تأثيرها كلياً أو جزئياً.

9. أسلوب الهروب (أسلوب النعامة): الأزمة بطبيعتها متطورة وغير جامدة، لأنها تنتج عن احتكاك أو صدام عوامل بشرية أو صناعية أو طبيعية وذا الاحتكاك يحدث بين عاملين أو أكثر. وقد يلجأ البعض إلى الأساليب السلبية بطريق لا شعورية للتخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معاشتها فترة طويلة.

2. الطرق غير التقليدية

أما الطرق غير التقليدية التي تناسب روح العصر ومتغيراته، وهي تمثل الأسلوب العلمي الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمات وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري، وهي كما طرحها السعيد (2006، ص126) والبوهي (2011، ص443) وحمدات (2007، ص54) كالتالي:

طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل، وهي الطريقة التي تعتمد أسلوب:

- تبسيط الإجراءات: الذي يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم.

- إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية: حيث لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية أو الارتجال أو بسياسة رد الفعل ، بل يجب أن يخضع التعامل للمنهج العلمي الإداري السليم الذي يقوم على أربع وظائف هي:

• **التخطيط:** ويعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن، وتوقع الأحداث والإعداد المسبق، ورسم سيناريو بالأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.

• **التنظيم:** حيث لا بد من توافر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تحتاج لجهد جماعي.

• **التوجيه:** حيث تعتمد إدارة الأزمات فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمة وهي عملية تحتاج إلى معرفة الإمكانيات والظروف البيئية المحيطة، وتحتاج للمعلومات والتوجيهات التي تضمن الفاعلية.

• **المتابعة:** إن معالجة الأزمة مرحلية، ونتائجها مرحلية أيضاً، لذلك فإن معالجة الأسباب هو الذي يحول دون وقوع الأزمات ولا يتم ذلك بدون متابعة حقيقية.

• **الحضور الدائم:** تحتاج الأزمة إلى الاستعداد والتدخل والفهم الكامل، ولا ينشأ ذلك عن الغياب عن موقع الأحداث بل إن الحضور كفيل بإيقاف تصاعد الأزمة ومنع التدهور، وهو يتيح معرفة الأحداث أولاً بأول.

• **تفويض السلطة:** هو قلب ومحور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، وحتى يكون القرار الإداري مناسباً للحدث الأزموي، يجب إبلاغه للمستويات الإدارية المختلفة، بما فيها فريق إدارة الأزمة، ولا يكون غامضاً حتى لا يؤدي إلى عواقب وخيمة، بل يجب منح كل فرد من أفراد الفريق السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد وعلى الفرد أن يعرف المهام المتوقع منه إنجازها، فالتفويض يعطي تصريح عام بالتصرف.

• **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:**

• تحتاج إدارة الأزمات إلى معلومات صحيحة وسريعة وأكيدة، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

2. 2. 13 نماذج في إدارة الأزمات

لقد طرحت كلية التربية في فرجينيا في الولايات المتحدة،

تعريفاً لإدارة الأزمات حيث قالت أن إدارة (Virginia Department of Education , 2002) (الأزمات تشكل عنصراً مركزياً من أجل تحقيق السلامة الشاملة في المدارس، وهي جزء من سياسة المدرسة من أجل الوصول للسلامة المدرسية والتي تركز على محدودية الوقت في مواجهة الأزمات وحلها واستعادة التوازن ودعم ردود الأفعال المناسبة.

كما أنها الجهود المبذولة من أجل تحقيق الصحة والرفاهية للطلاب والموظفين، وذلك من خلال وضع خطة أمن شاملة، واستخدام استراتيجيات تشمل المباني والسياسات والأنظمة والبرامج التي من شأنها تحسين المناخ المدرسي.

وطرحت أيضاً بعض نماذج وخطط لإدارة الأزمات في بعض المدارس، حيث بدأت بالمدارس الخاصة في مدينة جفرسون، وقالت إن تلك المدارس عليها ايجاد خطة شاملة للاستجابة للأزمات، فيها مجموعة من الاتفاقات مع وكالات المقاطعة المختلفة لمساعدة عملية الاتصالات في الوقت المناسب والمساعدة في تنسيق الخدمات بين الوكالات والمدارس الفردية، وإنشاء فرق أزمة في كل مدرسة، وتدريب أعضاء الفرق على تقييم الوضع والاستجابة وفقاً لمبادئ توجيهية محددة، وجمع معلومات من مصادر مختلفة، وتطوير خطة للمساعدة والمتابعة وتحديد الإجراءات اللازمة في كل وضع، وفي كل حالة، وعمل الاتصالات اللازمة، وتكون محدودة بفترة زمنية معينة، وتركز على أزمة معينة، بحيث تتضمن الخطة على منهج وطريقة منظمة لمساعدة الطلاب والموظفين، ويعمل أعضاء الفريق فيها ضمن مبادئ توجيهية محددة لاتخاذ قرارات تعاونية، وتقاسم مسؤولية هذه المواقف العصبية.

لقد قسمت كل مدرسة إلى أقسام:

الموظفين: حيث وضعت لهم دوراً هاماً يتمثل في جمع المعلومات لاستخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة، وتقييم حالة الطوارئ وتعيين المهام على أساس الاحتياجات والتوجيهات وإطلاع الجمهور على المعلومات الضرورية ومساعدة المشرف.

المساعد التنفيذي المراقب: ويتمثل دوره في توجيه وإدارة الموظفين وإنشاء خطوط اتصال بين جميع أقسام المدرسة ومواقع الطوارئ الخارجية، والأهل وأولياء الأمور، وتعيين الموارد البشرية والمادية لتلبية الاحتياجات المحددة، والتواصل مع المدارس الأخرى، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتقديم الخدمات اللازمة لإدارة حالات الطوارئ.

الإدارة: ويتمثل دورها في وضع خطة الطوارئ وتوفير المصادر التكنولوجية الضرورية والمحادثات لتفونية مع مواقع الطوارئ، وتقديم توصيات بشأن استئناف الأنشطة المدرسية، والعمل كحلقة وصل بين المدرسة وحالات الطوارئ وفرق الدعم والتنسيق والاتصال المباشر بين موقع الطوارئ ووكالات الدولة (الحكومة)، والتنسيق للحصول على الماء عندما يكون هناك انقطاع للمياه وخدمات الصرف الصحي والتنسيق مع الخدمات الطبية الطارئة والشرطة ومكافحة الحرائق وتنسيق عمليات البحث والإنقاذ عند الحاجة، والإشراف على استخدام الكمبيوتر للتواصل مع مكتب المقاطعة ولإعلانات، وتقديم الدعم الفني لجميع أجهزة الاتصالات والبرمجيات.

المالية: يتمثل دورها ببدء الترتيبات لتقديم الأغذية للأفراد وعمل ترتيبات لدفع الأموال اللازمة للمشتريات والمدفوعات، ونشر البيانات الصحفية والرد على الشائعات، وعمل المؤتمرات الصحفية المباشرة على الهواء، مع العلم أن هذه المدارس لا تأخذ الترخيص السنوي من الدولة ما لم تشكل فريق لإدارة الأزمات وتقديم خطة قابلة للتعديل حسب الحاجة ولا تختلف عنها كثيراً مدارس الكومنولث الثانوية أيضاً.

وكنموذج آخر في إدارة الأزمات، ما أضافته وزارة التربية والتعليم في مينيسوتا في الولايات المتحدة (Minnesota Department of Education , 2012)

حيث طلبت من كل مدرسة تقديم خطة لإدارة الأزمات المتوقعة على أساس احتياجات المبنى، والمنطقة التعليمية متجددة ومستمرة وتضمن الاستجابة المطلوبة لحالة الطوارئ المعينة من المجتمع، وتوفير التدريب للموظفين لتمكينها من العمل بشكل مناسب في حال وقوع أزمة، ويكون النموذج كالاتي:

1. يتم تحديد الغرض من الخطة _ وذكر السياسة المقترحة، وبناء الخطة، وذكر الإجراءات وجعلها قابلة للتعديل حسب الحاجة، وجعل الإجراءات قصيرة المدى (أثناء الأزمة) وطويلة المدى (ما بعد الأزمة) تشمل الانتعاش المالي والدراسي والعاطفي والاجتماعي.

2. ضمان الحصول على المعلومات، والتأكد من نظام الاتصالات الداخلية والخارجية، كالإسعاف والمستشفيات والشرطة وغيرها، وتقييم الموارد سواء المادية أو البشرية، وضمان كفاءة الاجراءات لإخلاء الطلاب خاصة ذوي الحاجات الخاصة، وتكوين فريق لإدارة الأزمة، والتأكد من تكوين المبنى ومداخله ومرافقه، وتوفير مخطط للمبنى في كل مدرسة، ورسم بياني، وصيانة، ونظام إنذار، والتأكد من تعيين منطقة آمنة في المدرسة.

إن وزارة التربية والتعليم تتأكد بنفسها من وجود خطة لإدارة الأزمات، تشمل كل ما تم ذكره سابقاً، قبل إعطاء الترخيص، وتشارك بنفسها بفرض التدريب على الإداريين والموظفين، سواء داخل المدرسة، أو ذوي العلاقة في المجتمع المحيط.

وكنموذج ثالث لإدارة الأزمات، وضعته جامعة ممفيس في تينيسي في الولايات المتحدة، (The University of Memphis, 2014)

حيث وضعت خطة يتم تحديثها سنوياً، وقد احتوت على مقدمة، وافتراضات التخطيط، وأهداف، أنواع ومستويات للأزمات، وسلطة طوارئ، ومركز عمليات للطوارئ، وإطار قيادي، وإطار لاستجابة الإدارة للأزمات، وفريق لإدارة الأزمات، وخطة إنعاش وتنمية، وخطة استخدام، ومرفقات وظيفية كوظائف الدعم والإعلان، وخطة وأدوات اتصالات، وعمليات إخلاء، ومواقع تجمع، ومأوى.

2. 3 الدراسات السابقة

نتيجة البحث في الدراسات السابقة في موضوع إدارة الأزمات، فقد استطاعت الباحثة الوصول إلى دراسات تناولت موضوع الدراسة بطريقة لا بأس بها خاصة في مؤسسات التعليم الفلسطينية والعربية والأجنبية ، مما أعطى صورة واضحة عن الموضوع، وقد قسمت الباحثة الدراسات إلى دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الإنجليزية، وتم عرضها ابتداءً من الدراسات باللغة العربية تنازلياً على النحو الآتي:

2. 3. 1 الدراسات العربية

دراسة عنتور (2012)

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر مديريها. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع المديرين في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية والبالغ عددهم سنة 2011 / 2012 (686) مديراً، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة طبقية عشوائية بنسبة 32.5 % من مجتمع الدراسة.

وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة التي تكونت من (58) فقرة موزعة في (8) مجالات إضافة إلى سؤال مفتوح الاستجابة يبرز فيه المديرون أبرز معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات وهي تنازلياً على النحو الآتي: معوقات إدارية بنسبة 32.4% ومعوقات تتعلق بالمجتمع المحلي بنسبة 14.8% ومعوقات اقتصادية بنسبة 13.2% ومعوقات فنية بنسبة 12% وسياسية بنسبة 10.5%. وقد وجدت الدراسة أن هناك تفاهم وتعاون بين المديرين وفرق إدارة الأزمات التي تعمل في المدارس ودعم المجتمع المحلي. وبينت الدراسة أن تحديد معوقات إدارة الأزمات لم يختلف باختلاف جنس المديرين ومؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم والمحافظة التي يسكنون فيها أو الدورات الإدارية أو موقع المدرسة.

دراسة أبو سمرة وآخرون (2012)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

وتكون مجتمع الدراسة من طلبة السنة الأولى والسنة النهائية لتخصص التربية الرياضية، إضافة إلى المدرسين في أقسام التربية الرياضية ودوائرها، والبالغ عددهم (639) طالباً وطالبة. أما عينة الدراسة، فقد كانت عينة طبقية عشوائية بلغت (329) من المدرسين والطلبة.

أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة التي تكونت من (41) فقرة تدور حول ثلاثة مجالات هي: مدى الجاهزية قبل الأزمة، وكيفية التعامل مع الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية قد جاءت متوسطة، وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، أي أن إدارة القسم تبدي اهتماماً بالمشكلات التي يتعرض لها القسم وتشكل فريقاً للتعامل مع الأزمات المحتملة، كما أنها تراعي ظروف الأفراد واحتياجاتهم عند مواجهة الأزمة وتستعين بالتقنيات الحديثة عند التعامل مع الأزمة، وتحرص على تخفيف آثار الأزمة وتجري مراجعة مستمرة لإدارة الأزمة.

دراسة أبو معمر (2011)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في غزة وفي استثمارها والتخطيط لإدارتها ومواجهتها والوقاية منها وتقديم المقترحات والإجراءات التي تسهم في إدارة الأزمات التعليمية.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع مديري المدارس الحكومية ونوابهم البالغ عددهم 392 مديراً و392 نائباً، وقد كانت عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 15% من مجتمع الدراسة، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة التي تكونت من (60) فقرة موزعة في ستة مجالات هي: استشعار الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها، والوقاية منها، والاستفادة منها بعد حدوثها، والواقع الفعلي للمديريات.

وتوصلت الدراسة إلى أن مديريات التربية والتعليم تقوم بإدارة الأزمات التعليمية بشكل جيد وبدرجة كبيرة وبنسبة 86.3% وأن الاستفادة من الأزمات هو بنسبة 92% ويواجهونها بنسبة 91.1% ويخططون لإدارتها بنسبة 88.6% والوقاية منها بنسبة 86.8% واستشعارها بنسبة 80.9%، أما الواقع الفعلي فنسبته 78.2%.

دراسة هلالي ودبوس (2010)

هدفت الدراسة تعرّف الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين. وقد استخدم الباحثان المنهج النوعي من خلال مقابلة أفراد العينة البالغ عددهم (50) مديراً ومديرة في محافظات شمال فلسطين من أصل مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في شمال فلسطين للعام الدراسي 2008 / 2009.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تنقسم إلى قسمين، أولهما أزمات عامة، تتمثل في الأزمات الناتجة عن الاحتلال، وأزمات ناتجة عن المنهاج الحالي، وأزمة المعلمين، وأزمة الطلبة، وأزمة العلاقة مع المجتمع المحلي، وأزمة البناء المدرسي، والقسم الثاني أزمات خاصة، ذات علاقة بمديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها واستخدامهم أساليب تقليدية، والقيادة الموقفية في إدارتهم للأزمات من خلال محاولة السيطرة على الأزمة قدر الإمكان، وإحاطتها بقدر من السرية، وحلها، وتجاوزها بأقصى سرعة ممكنة.

يطالب مديرو المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها، بصلاحيات أوسع، بخاصة لإدارة الأزمة دون الرجوع إلى مديرية التربية، لحظة وقوع الأزمة، وإخراج المدرسة الفلسطينية من دائرة الصراع والاختلاف الحزبي والسياسي.

وفي ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم وحدة إدارة الأزمات في الوزارة، وقسم إدارة الأزمات في كل مديرية تربية، وفريق إدارة الأزمات في كل مدرسة وتصميم برامج تدريبية لإدارة الأزمات لمديري المدارس ومديراتها، والإفادة من التقنيات الحديثة، وشبكة المعلومات الدولية، وتطوير مواصفات بناء المدارس، وضرورة إشراك قطاعات واسعة من المجتمع المحلي في التخطيط للأزمات وإدارتها، وتحييد المدرسة عن كافة أشكال الصراعات

والاختلافات السياسية أو الحزبية، أو العائلية، لما لها من آثار سلبية مدمرة على مسيرة التعليم في فلسطين.

دراسة عبد العال (2009)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المديرين في المدارس الحكومية لأساليب إدارة الأزمات المدرسية، في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، وهل هناك اختلاف ذو دلالة احصائية للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية والمنطقة التعليمية في تقديراتهم لدرجة ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات، وهل هناك تخطيط استراتيجي، وهل هناك علاقة بين درجة ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات ودرجة التخطيط الاستراتيجي.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم التعامل مع كافة أفراد المجتمع الأصلي الذي يتكون من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2008 / 2009 والبالغ عددهم (383) مديراً ومديرة. وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة التي قسمت إلى قسمين الأول يتعلق بأساليب إدارة الأزمات والثاني يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وقد تكونت من (39) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي الهروب والمواجهة والتعاون والاحتواء.

وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة جيدة من مديري المدارس يميلون إلى تكليف المعلمين لمواجهة الأزمة بدلاً عنهم خوفاً من الفشل، ويفضلون الهروب كما وتوجد نسبة متوسطة منهم تحيل الأمر إلى المستويات الإدارية العليا، والسبب الآخر هو ايمانهم بضرورة تكاتف العاملين في المدرسة مع الجهات والهيئات خارج المدرسة للسيطرة على الأزمة واستخدام أسلوب العصف الذهني لتحديد الاستراتيجيات المستخدمة، وبذلك فإنهم يهتمون باحتواء الأزمة وحصرها أولاً ثم يتعاونون جميعاً في مواجهتها.

دراسة عودة (2008)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة وأنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي تتعرض لها الجامعة الإسلامية في قطاع غزة والتعرف إلى استراتيجيات الإدارة وامكانياتها المادية والبشرية ودورها في إدارة الأزمة التي تعرضت لها الجامعة، والعمل الإداري والحلول المبتكرة الجامعة لحل أزمته.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالجامعة البالغ عددهم 794 فرداً، أما عينة الدراسة فقد كانت عشوائية طبقية بنسبة 25% من مجتمع الدراسة. وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة التي قسمت إلى قسمين: الأول يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وعينتها، والثاني يتكون من سبعين فقرة موزعة في ثمانية مجالات، تناولت عملية التخطيط واتخاذ القرارات والاتصال والمعلومات والامكانيات المادية البشرية وانتماء العاملين ودور القيادة وتقييم الجامعة.

أظهرت النتائج أن الجامعة الإسلامية في غزة تهتم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوثها وتستخدم طرقاً علمية لاتخاذ القرارات وتهتم بمجال الإعلام والصحافة لإظهار الصورة الحقيقية للأزمات وتحفظ المعلومات حول الأزمة التي لها دور مهم في إدارة الأزمة، كما يتوفر عدة مصادر تمويل داخلية ودولية وإداريين ومؤهلين وأكاديميين يعملون في أوقات الأزمات.

دراسة الزاملي والغنبوسي وسليمان (2007)

هدفت الدراسة الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عُمان كما يحددها مديرو المدارس أنفسهم، والتعرف إلى الأساليب التي يستخدمونها للتعامل معها. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي في دراستهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات المفرغين من قبل وزارة التربية والتعليم للدراسة والبالغ عددهم (275) للعام الدراسي 2004/2005 وكانت عينة الدراسة عينة متيسرة مكونة من (147) مديراً ومديرة مفرغين من قبل وزارة التربية والتعليم. وكانت الأداة المستخدمة هي استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة في أربعة مجالات هي الطالب والمعلم والإدارة والمجتمع المحلي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أزمات الطالب (كحالات الخطف أو الموت أو تعاطي المخدرات) حازت على المرتبة الأولى، تليها أزمات الإدارة، ثم أزمات المعلم، وأخيراً أزمات المجتمع المحلي، أما بالنسبة للأساليب التي يتخذها المديرون لمواجهة الأزمات ف لوحظ ضعف قدرتهم على حلها، إلا في حالات نادرة في مجالي المعلم والمجتمع المحلي، وقد اقتصرت الأساليب على الاتصال بالشرطة وإدارة المنطقة التعليمية والعائلة.

دراسة الموسى (2006)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأسس النظرية لإدارة الأزمات في ضوء الفكر الإداري المعاصر والكشف عن واقع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض وواقع إدارتها والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات، ومن ثم تصميم تصور مقترح لإدارة الأزمة في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام داخل مدينة الرياض في المستوى الابتدائي والمتوسط والثانوي / بنين وبنات والبالغ عددهم (1397) مديراً ومديرة، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية تمثل ما نسبته 50% من إجمالي مجتمع الدراسة. وكانت الأداة المستخدمة هي استبانة تشمل ثلاثة محاور رئيسية يقيس المحور الأول مدى وجود أزمات مدرسية، والثاني قدرة وإمكانية المدرسة على إدارة الأزمة ومعوقات الإدارة للأزمة المدرسية، والثالث احتوى على التصورات المقترحة لتفعيل عملية إدارة الأزمة المدرسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاعتداءات البدنية بين الطلاب وانقطاع التيار الكهربائي هي الأكثر حدوثاً مما يزيد الأزمات في مدارس البنين عنها في مدارس الإناث، أما الأزمات الأقل حدوثاً هي العمل الإرهابي وحياسة الأسلحة واعتداءات الطلاب على الهيئة الإدارية، وقد تبين أن مقومات إدارة الأزمات تتوافر بدرجة عالية في مدارس التعليم بمدينة الرياض، لكن لم يلغ هذا الأمر وجود بعض المعوقات كعدم تبادل المعلومات، وقد اقترح أفراد العينة وجود صلاحيات للمدرسة للتصرف في وقت الأزمات، وتدريب قوى بشرية، وتقديم مقترح لإدارة الأزمات.

دراسة عبد الله والعسيلي (2005)

هدفت الدراسة التعرف إلى إلقاء الضوء على بعض الأزمات التي تتعرض لها جامعة القدس المفتوحة في أثناء انتفاضة الأقصى في الضفة الغربية للعام الدراسي 2002/2003.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع مديري المناطق التعليمية، ومديري المراكز التعليمية، والمساعدين الإداريين والأكاديميين في المناطق والمراكز، ومنسقي شؤون الطلبة في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية وفي قطاع غزة والبالغ

عدددهم (53) شخصاً ممن تتراوح أعمارهم بين (27-62) سنة، وقد أرسلت أداة الدراسة إليهم جميعاً، وبلغ عدد المستجيبين (42) فقط. كما استخدمنا الاستبانة لمعرفة أهم أسباب الأزمات، وقد اشتملت على ستة محاور هي: الأزمات السياسية، والاقتصادية، والإدارية، والنفسية، والتعليمية، والثقافية،

من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن أهم الأزمات كانت في الضغوط النفسية الناجمة عن الاحتلال مثل القلق والإحباط والملل والحوجز 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 الدراسة أن الاحتلال الإسرائيلي سبب أساس وجود الأزمات وتفاقمها، نظراً لما يتعرض له الشعب الفلسطيني من إبادة.

دراسة الشمراني (2004)

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية إدارة العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية للأزمات ومعوقاتها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (866) فرداً من العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم الجامعي. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته.

وقد توصلت الدراسة إلى أن استجابة العاملين الإداريين كانت بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الإفادة من عمليات المراحل الخمس مرتبة حسب أهميتها: التعلم، الاستعداد، الوقاية، استعادة النشاط، واحتواء الأضرار، واستجابة بدرجة متوسطة بالسبة لاكتشاف إشارات الإنذار، وقد تبين أن التحكم والسيطرة على المعوقات التنظيمية كانت بدرجة منخفضة.

ومن أهم المعوقات التي ذكرتها نتائج الدراسة هي نقص الصلاحيات لدى العاملين وتمركزها بيد الرؤساء.

ومن أهم التوصيات: تدريب العاملين الإداريين على اكتشاف إشارات الإنذار للتعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها من خلال تشخيص المؤشرات التي تتنبأ باحتمال وقوع الأزمات، والتركيز على المنهج الوقائي في التعامل مع الأزمات للحد من المعوقات الإنسانية والتكنولوجية.

دراسة الفزاوي (2003)

هدفت الدراسة التعرف إلى أنواع الأزمات التي تواجه مديري ومساعدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، والإجراءات المستخدمة لإدارتها من وجهة نظرهم، ووضع إجراءات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، وتألقت عينة الدراسة من (178) من مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عُمان و(230) من مساعدي مديري المدارس الإعدادية والثانوية، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة التي احتوت على (66) فقرة موزعة في خمسة مجالات هي: أزمات صحية، وأزمات طبيعية، وأزمات ذات علاقة بالمعلمين والطلاب، وأزمات مرافق، وإجراءات مستخدمة لإدارة الأزمات المدرسية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأزمات بين المعلمين والطلاب، والأزمات الصحية، والمرافق، والأزمات الطبيعية حصلت على تقدير متوسط عند معالجة البيانات إحصائياً، أما الإجراءات المستخدمة لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية ومساعدتهم بسلطنة عُمان فقد كانت دون المتوسطة ولا تأثير للجنس والمرحلة الدراسية على النتائج.

وقد قدمت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها: الاهتمام بإجراء دراسات أخرى حول تطوير إدارة الأزمات في مؤسسات تعليمية أخرى كجامعة السلطان قابوس وكلليات التربية مع الأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Yi – Hwa , 2015)

هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة الأزمات المدرسية واكتشاف الطرق التي تستخدم لمواجهة الأزمة، وغالباً ما تفشل الطرق التقليدية لمواجهة الأزمة المعقدة ، طبقت هذه الدراسة على نموذج حياة أزمة، اعتمدت على الفوضى والتعقيد في إدارة الأزمات، والجوانب الأساسية الناشئة من الاستجابة للأزمة المدرسية، وقد أجريت هذه الدراسة في واحدة من مدارس الغرب الأوسط في أمريكا لجمع (12 - PK)، وهي

مزيج من دراسة حالة لجمع البيانات بطريقة منهجية وتحليلها، وقد تم جمع البيانات بطريقة المقابلات، ومناقشة (مجموعة التركيز) واستعراض خطة الأزمة من أعضاء من غير الفريق، كانوا قد استخدموا طريقة الترميز المفتوح والترميز الانتقائية. وطرح مواضيع جديدة تم استخدام التحليل المقارن المستمر، وقد تم مناقشة استراتيجيات لتعزيز الثقة.

وتشير النتائج إلى أن (أ) ديناميكية (نموذج دورة حياة الأزمة) مفيد في إدراك ومعالجة الأزمة المدرسية. (ب) ظهور المرونة والتعاون وآلية التصحيح الذاتي، وتعزيز التفاهم القائم لإدارة الأزمة، وتطوير آلية لمناقشة نتائج وآثار الأزمة.

دراسة (Waters_ Johnson , 2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس في تعريف الأزمة وتحديد لها، والنظر إلى دورهم في الأزمة المدرسية، وقد اشتملت الدراسة على الأسئلة التالية: 1 - ما هي الافتراضات والمعتقدات والأفكار التي توجه وتخطط للأزمة وللإجراءات، خاصة فيما يتعلق بالمديرين ؟ 2 - ما هي الحالات التي تجعل المديرين يعرفون الحدث بالأزمة ؟ 3 - ما هو المتوقع من المديرين أثناء الأزمة ؟

وقد استخدمت الدراسة مصدران للبيانات هما: إنشاء خطة لإدارة الأزمات وتحليل النصوص، وهي طريقة للتحليل طورها (McKee , 2003) وقد استخدمت لتحديد كيفية تعريف الأزمة واكتشاف مبادئ توجيهية لسلوك المديرين. وقد تم جمع البيانات من عينة تمثيلية من مديري المدارس الابتدائية في ولايتين أمريكيتين، وقد استجاب (188) مديراً على الأسئلة التي سمحت لهم بالتكلم عن تجاربهم الخاصة مع حالات الأزمات.

وقد أشارت النتائج إلى أن المديرين على بينة من خطط الأزمات، وأن معظمهم يعتقدون أنهم وموظفيهم مهينين للأزمات، سواء في المجتمع المحيط أو في مبنى المدرسة، وأن ممارساتهم التي يتبعونها لها موثوقية عالية، وأن التسلسل الهرمي قد يتعطل أثناء الأزمة وفي الحالات الطارئة.

دراسة (Varma , 2011)

هدفت الدراسة إلى دراسة 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.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وجمع البيانات من خلال استبانة وزعت على الطلبة والمدرسين والإداريين في الجامعة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن السمعة الجيدة للجامعة ساهمت في التقييم الإيجابي لإدارة الأزمات، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن " التفاوض " لعب دوراً هاماً في إدارة الأزمة عندما لم تقبل الأطراف المتصارعة المشاركة في حوار.

دراسة (Dumitriu & Donia ، 2009)

هدفت الدراسة التعرف إلى الأدوار المنوطة بالمدرسين وإدارة المدرسة والأجهزة الشرطية والأسرة والطالب نفسه في الأزمة الناتجة عن حوادث إطلاق النار الموجودة في المدارس والتعامل مع جذورها ودوافعها، وقد تم دراسة الحالة في المدرسة الإعدادية في جزيرة مالفيانس التابعة لدولة الأرجنتين.

و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة، دراسة الحالة، أما العينة فكانت مكونة من طلاب المدرسة الإعدادية في جزيرة مالفيانس وكان عددهم 270 طالباً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

ضرورة قيام الشرطة وأجهزة الأمن المعنية بدورها في الحوادث، إذ ليس من اختصاص المدرسة متابعتها، غير أن إدارة المدرسة ومدرسيها وطلابها يقومون بدور هام في وضع آلية لاجتثاث العنف من المدارس ووضع سبل الوقاية لمنع أي أحداث من هذا النوع في المدارس.

وقد ركزت الدراسة على دور الأجهزة الأمنية والإدارات الصحية في تشخيص الحالات في المدارس ومعالجتها بالتعاون مع الجهات المختصة.

دراسة (Macneil & Tooping ، 2007)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر وجود (التخطيط الإداري المبني على البيانات) على الأزمات المدرسية مثل: (الانتحار، الاكتئاب، إطلاق النار، الطعن بالسكاكين) في اسكتلندا، وسبل الوقاية

منها، وذلك بسبب تزايد الأحداث المريعة وافتقار المديرين والمستشارين في المدارس إلى التدريب الذي يؤهلهم للتدخل في الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة والسريعة في ظل الظروف الحرجة الذي قد يكون سببه (غياب المعلومات أو ضعف الموارد المادية) والتركيز على أنشطة وقائية.

وقد استخدم الباحث المنهج المكتبي الوثائقي، حيث اطلع على الكثير من البحوث والدراسات التي تمت في جميع أنحاء العالم التي بحثت في الأزمات، وكانت أداة البحث التي استخدمها هي المكتبات وموارد النت والدراسات المنشورة.

وقد توصل إلى أهمية وجود التخطيط القائم على أساس علمي من قبل الوزارة القائمة على إجراء البحوث، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فاعلية للوقاية من الانتحار والاكتئاب والتكيف، وأن هناك ضرورة لاشتراك المؤسسات الأهلية والحكومية من أجل حماية الطلاب من تلك الأزمات، وضرورة الإبقاء على الخطط الإدارية للأزمات المدرسية وأن نشر أخبار الانتحار في وسائل الإعلام يزيد من نسبة الانتحار..

دراسة (Barclay , 2004)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات ومدى استعداد وتعاون الإداريين والعاملين في المدرسة لمواجهة الأزمات المفاجئة بهدف التخفيف من الآثار المدمرة على الطلبة والعاملين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته لمدرستين هما: مدرسة كولومبيا الثانوية في الولايات المتحدة، ومدرسة دنيلي في اسكتلندا.

حيث كانت الاستبانة والمقابلة هما الأداة المستخدمة في الدراسة، وقد توصل الباحث إلى أن التخطيط الإداري في المدرستين منع وقوع المدرستين تحت تأثير الأزمات ، كما أن وجود فريق لإدارة الأزمات، وخطة طوارئ أعدت مسبقاً ، أدى إلى التخفيف من الآثار المدمرة الناتجة عن الأزمات سواء للطلاب أو العاملين، أو الإداريين في المدرستين.

دراسة (Degan & Bozeman , 2011)

هدفت الدراسة 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 في أمريكا.

وقد استخدم الباحثان المنهج الأنثوجرافي (الحلقي)، وقد اعتمدت المقابلة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات.

واستطاع الباحثان الوصول إلى أن هناك برنامج (باستخدام الحاسب الآلي) للتدريب على إدارة الأزمات، وهو على خمس مراحل: مرحلة ما قبل التدريب لتحديد الاحتياجات لفريق الأزمة ومرحلة جمع المعلومات، ومرحلة التصميم وبناء السيناريوهات التي تتناول مواقف الأزمة، ومرحلة تطبيق المحاكاة بتوضيح إجراءات تدريبات المحاكاة، وتطبيق المديرين والمعلمين حول البرنامج، ومرحلة التغذية الراجعة بمعرفة آراء المديرين والمعلمين حول البرنامج.

وقد بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب على إدارة الأزمات باستخدام أسلوب المحاكاة بواسطة الحاسب الآلي له منافع فورية وأخرى بعيدة المدى.

دراسة (Orifici , 2000)

هدفت الدراسة إلى توضيح دور مديري المدارس أثناء حدوث أزمة حريق في مدرسة في نيويورك، وتقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يخص إدارة الأزمات داخل المدارس، مثل: أزمة العنف وتهديد الأمن المدرسي، والعمل على منع حدوث تلك الأزمات، وذلك من خلال تشكيل فرق لمواجهة الأزمات وتحديد أدوار الشخصيات الرئيسية التي ستواجه تلك الأزمات، والتدريب على ذلك، والتنسيق مع الشرطة والجهات ذات العلاقة للتعاون أثناء حدوث تلك الأزمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والميداني. وقد كانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، والمقابلة من أجل جمع المعلومات والبيانات. واستطاع الباحث الوصول إلى أنه من الضروري وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم والخاص بسير المدرسة أثناء حدوث الأزمات حتى تستطيع المدرسة مواجهتها، كما أكدت على ضرورة اتخاذ مدير المدرسة إجراءات السلامة والأمن، ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة.

2. 4 التعقيب على الدراسات

لقد حاولت الباحثة الإطلاع على الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، من أجل الوقوف على ما يحدث بالميدان، والتعرف على النتائج التي توصل لها الباحثون الذين سبقوها في البحث بالموضوع، وقد كان هذا الأمر مفيداً جداً، فقد وضع أرضية صلبة للوقوف عليها والمقارنة معها في مجريات ونتائج هذا البحث (فيما بعد)، وقد استطاعت الباحثة الإطلاع على التطور الإداري في مجال إدارة الأزمات، والتعرف على طريقة معالجة هؤلاء الباحثين لموضوع إدارة الأزمات.

وقد خلصت الباحثة إلى أن معظم الباحثين تناولوا المنهج الوصفي للعمل، ولكن الأداة كانت الاستبانة في معظم الحالات والمقابلة في بعضها.

وقد أكدت جميع الدراسات على ضرورة الاستعداد الدائم للأزمات بل والتخطيط المسبق لها (خاصة التخطيط الاستراتيجي) والتدريب على وقوعها في أي لحظة، وقد كان هناك نمط تقليدي في التعامل مع الأزمات كرد فعل، ونمط اعتمد الأسلوب العلمي، ولكنه قليل في البلدان العربية.

ولكن، وبشكل نسبي، لاحظت الباحثة أن من أهم نتائج الدراسات السابقة، هي عدم استعداد الإداريين في المدارس للتعامل مع الأزمات، وضعف تأهيلهم أحياناً، أو وجود خوف من معالجتها.

لقد تناولت الدراسات العربية المتنوعة موضوع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بشكل كبير، أما المدارس الخاصة فقد كان حظها أقل من المدارس الحكومية، الأمر الذي يدل على عدم كفاية الدراسات السابقة، والحاجة إلى تناول المدارس الخاصة بالبحث والدراسة بشكل أوسع، وعليه فقد ارتأت الباحثة تناول هذه الفئة غير الصغيرة في فلسطين، للوقوف على تجاربها وخبرتها في الموضوع قيد الدراسة.

واستفادت الباحثة أيضاً من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وإعداد فقراتها بصورة مناسبة، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

لقد تضمن هذا الفصل من الدراسة عرضاً للخطوات والمراحل وفقاً للمنهج العلمي المستخدم، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وكيفية اختيار العينة، ووصفاً للأداة المستخدمة وهي (الاستبانة) مع توضيح كيفية التأكد من صدقها وثباتها، ومتغيراتها المستقلة، كما تم عرض إجراءات تطبيق الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.1 منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها في الوقت الحاضر، فقد تم استخدام هذا المنهج لأنه يلائم طبيعة وأهداف الدراسة معتمداً على أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات.

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبييرة"، والبالغ عددهم (2042) فرداً، منهم (92) مديراً، و(1950) معلماً، ففي محافظة بيت لحم فقد بلغ عددهم (39) مديراً ومديرة، و (672) معلماً ومعلمة كما يبينه الجدول (1.3)، منهم (516) معلمة و(156) معلماً، للعام الدراسي 2014 / 2015، موزعين على (39) مدرسة خاصة كما يبينه الملحق رقم (1.3)

وفي محافظة " رام الله والبيرة " بلغ عددهم (53) مديراً ومديرة، و (1278) معلماً ومعلمة، منهم (961) معلمة، و(317) معلماً، للعام الدراسي 2014 / 2015، موزعين على (53) مدرسة خاصة في المحافظة كما يوضحه الملحق رقم (2) (وزارة التربية والتعليم، 2015).

وبين الجدول (3. 1) توزيع أفراد المجتمع وفقاً للمحافظة والمسمى الوظيفي.

الجدول (3. 1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المحافظة والمسمى الوظيفي

	محافظة رام الله - البيرة	محافظة بيت لحم	المجموع
معلم	1278	672	1950
مدير	53	39	92
المجموع	1331	711	2042

3. 3 عينة الدراسة

تم اختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، بحيث يكونوا ممثلين تمثيلاً حقيقياً لمجتمع الدراسة، وذلك بعد الحصول على قوائم بأعداد المديرين والمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم و"رام الله والبيرة"، وبلغ حجم العينة المختارة من المديرين في المحافظتين (82) شخصاً، أي ما نسبته 90 % من حجم مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة المختارة من المعلمين في المحافظتين (198)، أي ما نسبته 10% من حجم مجتمع الدراسة، كما يبينه الجدول رقم (2.3). وقد استجاب من أفراد العينة (277) شخصاً، منهم (79) مديراً ومديرة و(198) معلماً ومعلمة، وهم من تم تحليل استجاباتهم إحصائياً:

الجدول (3. 2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المحافظة والمسمى الوظيفي

	محافظة رام الله والبيرة	محافظة بيت لحم	المجموع
معلم	128	70	198
مدير	47	35	82
المجموع	175	105	280

3.4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المحافظة ويظهر أن نسبة 37.5% لبيت لحم، ونسبة 62.5% لرام الله والبيرة. ويبين متغير الجنس أن نسبة 31.8% للذكور، ونسبة 68.2% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 9.4% أدنى من بكالوريوس، ونسبة 66.1% بكالوريوس، ونسبة 24.5% أعلى من بكالوريوس. ويبين متغير عدد سنوات العمل أن نسبة 17.3% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 31.8% من 5-10 سنوات، ونسبة 50.9% لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 28.5% للمديرين، ونسبة 71.5% للمعلمين.

جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المحافظة	بيت لحم	410	37.5
	رام الله والبيرة	317	62.5
الجنس	ذكر	88	31.8
	أنثى	189	68.2
المؤهل العلمي	أدنى من بكالوريوس	26	9.4
	بكالوريوس	183	66.1
	أعلى من بكالوريوس	68	24.5
عدد سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	48	17.3
	من 5-10 سنوات	88	31.8
	أكثر من 10 سنوات	141	50.9
المسمى الوظيفي	مدير	79	28.5
	معلم	819	71.5

3. 5 أداة الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة بغرض الكشف عن واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة، وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، والاستفادة من آراء المحكمين والمختصين في المجال. وقد تكونت الأداة من ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: تضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمسمى الوظيفي، والمحافظة)

القسم الثاني: يتضمن سبع وأربعين فقرة تناولت واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة، تدور حول ثلاثة مجالات هي:

المجال الأول: تناول واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها

المجال الثاني: تناول واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها

المجال الثالث: تناول واقع إدارة الأزمات بعد الانتهاء منها

القسم الثالث: يتضمن سؤالاً مفتوحاً حول وجهة نظر المستجيب في أسباب حدوث الأزمات. وقد تم تحديد الاستجابة على فقرات القسم الثاني من الاستبانة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي، وهو موافق بشدة، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة، وأعطيت الدرجات الرقمية 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب للفقرات الإيجابية، والدرجات الرقمية 1، 2، 3، 4، 5 على الترتيب للفقرات السلبية. ويبين الملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها الأولية.

3. 6 صدق أداة الدراسة

بعد تصميم الاستبانة بصورتها الأولية ومراجعتها مع المشرف، تم التحقق من صدقها من خلال صدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة على تسعة محكمين من حملة الدكتوراة في الإدارة التربوية يعملون في مجال التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية، ولديهم خبرة في المجال الأكاديمي (الملحق رقم 4)، لإبداء الرأي حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية ومناسبتها لمجالات الدراسة، ومدى شمولها للجانب المدروس واختيار الفقرات المناسبة، وحذف الفقرات غير المناسبة،

وكانت آراء المحكمين تمثل صدق محتوى الأداة، وتم الأخذ بالتعديلات (الملحق رقم 5) التي أشار إليها 80% من المحكمين على الأقل، وبعد إجراء التعديلات تم بناء الاستبانة بصورتها النهائية، وأصبحت مكونة من (47) فقرة، كما هو مبين في الملاحق، موزعة على مجالات أداة الدراسة كالتالي:

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل هذا على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول (3. 4) يبين ذلك

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبيرة

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.643**0	0.000	17	.610**0	0.000	33	.552**0	0.000
2	.690**0	0.000	18	.531**0	0.000	34	.716**0	0.000
3	.700**0	0.000	19	.660**0	0.000	35	.690**0	0.000
4	.675**0	0.000	20	.648**0	0.000	36	.523**0	0.000
5	.735**0	0.000	21	.546**0	0.000	37	.571**0	0.000
6	.734**0	0.000	22	.738**0	0.000	38	.689**0	0.000
7	.745**0	0.000	23	.708**0	0.000	39	.761**0	0.000
8	.638**0	0.000	24	.628**0	0.000	40	.714**0	0.000
9	.741**0	0.000	25	.606**0	0.000	41	.726**0	0.000
10	.732**0	0.000	26	.670**0	0.000	42	.647**0	0.000
11	.695**0	0.000	27	.707**0	0.000	43	.772**0	0.000
12	.690**0	0.000	28	.744**0	0.000	44	.671**0	0.000
13	.661**0	0.000	29	.656**0	0.000	45	.640**0	0.000
14	.642**0	0.000	30	.665**0	0.000	46	.676**0	0.000
15	.617**0	0.000	31	.620**0	0.000	47	.711**0	0.000
16	.667**0	0.000	32	.668**0	0.000			

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.7 ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب الثبات حسب معادلة الثبات (كرونباخ الفا)، وكان معدل الثبات للدرجة الكلية للأداة (0.969)، بينما تراوحت قيم معامل الثبات للمجالات بين (0.871) و (0.947). وهذه النتيجة تشير الى تمتع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول (5.3) يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (5.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها	17	0.947
واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها	13	0.871
واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها	17	0.942
الدرجة الكلية		0.969

3.8 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، قامت الباحثة بالتأكد من حجم المجتمع، واختيار عينة احتمالية ممثلة، والحصول على موافقة الجهات المعنية والحصول على تسهيل مهمة أيضاً (الملحق رقم 6) وتوزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي هو (277) استبانة من مجموع (280)، أي أن نسبة الاستبانات الصالحة 99%.

3. 9 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً : المتغيرات المستقلة

1. الجنس
2. عدد سنوات العمل: وله ثلاثة مستويات (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
3. المسمى الوظيفي : وله مستويان (مدير، معلم)
4. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (أدنى من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)
5. المحافظة : وله مستويان (بيت لحم، و " رام الله والبيرة "

ثانياً: المتغير التابع

تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبيرة " لواقع إدارة الأزمات في مدارسهم.

3. 10 المعالجة الإحصائية

لقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي، والتكرارات والنسب المئوية، وجرى استخدام اختبار (ت) (t- test) لفحص الفرضية 1 و 2 و 5، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضية 3 و 4، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وملخصها حول واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة، تم تقسيم المدى بين أعلى متوسط حسابي محتمل للاستجابات وأدنى متوسط حسابي محتمل لها على 3 مستويات، بحيث يكون الواقع **جيداً** إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.68) فأعلى، ويكون الواقع **مقبولاً** إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.34) - (3.67) ويكون الواقع **ضعيفاً** إذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.33) وأدنى، كما يبين الجدول (1.4).

جدول (1.4): مقياس واقع إدارة الأزمات حسب المتوسط الحسابي

الواقع	المتوسط الحسابي
ضعيف	2.33 فأقل
مقبول	3.67-2.34
جيد	3.68 فأعلى

1.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.1.4 نتائج السؤال الأول:

ما واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديرها ومعلمها ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وتم عرضها وفقاً لمجالاتها والدرجة الكلية كما يبين ذلك الجدول رقم (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفقاً لمجالات الأداة والدرجة الكلية مرتبة تنازلياً

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع
1	3	واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها	74.1	50.5	جيد
2	1	واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها	24.0	10.6	جيد
3	2	واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها	4.01	20.5	جيد
		الدرجة الكلية	4.07	20.5	جيد

يلاحظ من الجدول السابق أن واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديرها ومعلمها جاء بمستوى "جيد" على الدرجة الكلية وللمجالات الفرعية الثلاثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (4.07) بينما بلغت المتوسطات الحسابية لمجال واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها، ثم واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها، ثم واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها (4.17) و (4.01) و (4.01) على التوالي والترتيب.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها. وذلك كما يبين الجدول رقم (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها مرتبة تنازلياً

ترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الواقع
1	10	التعاون بين العاملين لإدارة الأزمات	4.31	0.755	جيد
2	17	بناء قاعدة بيانات ومعلومات جيدة عن المدرسة	4.18	0.706	جيد
3	3	تقديم الدعم اللازم لفريق الأزمة من قبل العاملين	4.17	0.843	جيد
4	13	تحديد المخاطر المحتملة من البيئة المحيطة للمدرسة	4.08	0.774	جيد
5	14	عمل حملات توعوية على احتمالية وقوع الأزمات	4.08	0.748	جيد
6	2	تأهيل فريق مختص للتعامل مع الأزمات	4.05	0.910	جيد
7	16	تحديد وسائل الاتصال بدقة	4.04	0.777	جيد
8	15	اعتماد نظام رقابة فاعل على جميع الأنشطة في المدرسة	4.03	0.763	جيد
9	8	عقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة	4.00	0.794	جيد
10	4	وضع خطة استراتيجية بعيدة المدى للمدرسة لإدارة الأزمات	3.98	0.917	جيد
11	9	توفير البرامج التدريبية المناسبة لإدارة الأزمات	3.97	0.857	جيد
12	7	رصد جميع الإمكانيات للتعامل مع الأزمات	3.95	0.817	جيد
13	5	وضع خطط تفصيلية فاعلة لمواجهة الأزمات	3.94	0.843	جيد
14	6	مراعاة المرونة في الخطة بشكل يكفل تغيير الأهداف كلما دعت الحاجة	3.94	0.832	جيد
15	12	فحص الأسباب المحتملة لحدوث الأزمة للحد من تداعياتها	3.94	0.791	جيد
16	1	رصد مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث أزمات	3.90	1.072	جيد
17	11	إجراء فحص دوري لإجراءات إدارة الأزمات قبل وقوعها	3.76	0.826	جيد
		الدرجة الكلية	24.0	0.61	جيد

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أن مجال واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها جاء بدرجة جيدة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة جيدة. وحصلت الفقرة " التعاون بين العاملين لإدارة الأزمات " على أعلى متوسط حسابي (4.31)، يليها فقرة " بناء قاعدة بيانات ومعلومات جيدة عن المدرسة " بمتوسط حسابي (4.18). وحصلت الفقرة إجراء فحص دوري لإجراءات إدارة الأزمات قبل وقوعها " على أقل متوسط حسابي (3.76)، يليها الفقرة رصد مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث أزمات " بمتوسط حسابي (3.90).

وقامت الباحثة أيضاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها. وذلك كما يبين الجدول رقم (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها مرتبة تنازلياً

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع
1	3	تقديم كافة المعلومات لفريق الأزمة	4.30	0.757	جيد
2	2	تبليغ جميع أعضاء فريق إدارة الأزمة بها	4.29	0.833	جيد
3	1	الابتعاد عن إلقاء اللوم على الآخرين	4.28	0.905	جيد
4	7	التنسيق بين الجميع عند حدوث الأزمة	4.25	0.737	جيد
5	8	الاتصال بالجهات المختصة لاتخاذ التدابير اللازمة	4.22	0.735	جيد
6	6	تحديد المهام التنفيذية للجميع عند حدوث الأزمة	4.12	0.764	جيد
7	13	التقليل من الآثار السلبية للأزمة عند وقوعها	4.12	0.817	جيد
8	11	المتابعة المستمرة لتداعيات الأزمة	4.08	0.690	جيد
9	10	تشخيص جوانب الأزمة بشكل واضح	4.01	0.749	جيد
10	5	تفعيل خطة الأزمة فوراً مع مراعاة المستجدات التي لم تتضمنها الخطة	3.94	0.805	جيد
11	4	إعلام المجتمع المدرسي بالمعطيات المتعلقة بالأزمة	3.88	0.877	جيد
12	12	اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة	3.83	0.867	جيد
13	9	التكتم على الأزمة	2.86	1.217	مقبول
		الدرجة الكلية	4.01	0.52	جيد

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.01) وانحراف معياري (0.52) وهذا يدل على أن مجال واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها جاء جيد.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (12) فقرة جاءت بدرجة جيدة وفقرة واحدة جاءت بدرجة مقبولة. وحصلت الفقرة " تقديم كافة المعلومات لفريق الأزمة " على أعلى متوسط حسابي (4.30)، يليها فقرة " تبليغ جميع أعضاء فريق إدارة الأزمة بها " بمتوسط حسابي (4.29). وحصلت الفقرة " التكنم على الأزمة " على أقل متوسط حسابي (2.86)، يليها الفقرة " اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة " بمتوسط حسابي (3.83).

أيضاً قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن كل مجال واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها. وذلك كما يبين الجدول رقم (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها مرتبة تنازلياً

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع
1	1	تحديد الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة	4.44	0.703	جيد
2	2	معالجة العوامل الرئيسية المسببة للأزمة	4.32	0.738	جيد
3	5	استخلاص العبر المستفادة من الأزمة	4.31	0.706	جيد
4	3	حصر الخسائر الناجمة عن الأزمة	4.25	0.736	جيد
5	6	محاسبة الأطراف المسببة للأزمة	4.25	0.864	جيد
6	12	إصلاح الصورة الذهنية السلبية للمدرسة بعد الأزمة	4.25	0.701	جيد
7	13	تحسين الأداء لمنعه من الاستمرار في التراجع	4.21	0.708	جيد
8	7	التوثيق الدقيق للمجريات	4.19	0.782	جيد
9	17	تقييم كل ما جرى من أحداث في الأزمة	4.18	0.748	جيد
10	16	التركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة	4.16	0.733	جيد
11	10	تشجيع الإبداع في إدارة الأزمة	4.09	0.800	جيد
12	11	تنظيم العمل بصورة تقلل من الضغوط	4.06	0.845	جيد
13	14	مواكبة التطورات العلمية للاستفادة من التكنولوجيا في إدارة الأزمة	4.05	0.839	جيد
14	8	قياس الإنجازات المستفادة من الأزمة	4.04	0.714	جيد
15	9	تحديث خطة إدارة الأزمة	4.04	0.736	جيد
16	4	تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة أو خاطئة في مواجهة الأزمة	3.99	0.814	جيد
17	15	وضع برامج للتربية الأمنية كإجراء وقائي	3.99	0.808	جيد
		الدرجة الكلية	74.1	60.5	جيد

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.17) وانحراف معياري (0.56) وهذا يدل على أن مجال واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها جاء جيداً.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة جيدة. وحصلت الفقرة " تحديد الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة " على أعلى متوسط حسابي (4.44)، يليها فقرة " معالجة العوامل الرئيسية المسببة للأزمة " بمتوسط حسابي (4.32). وحصلت الفقرة " وضع برامج للتربية الأمنية كإجراء وقائي " والفقرة " تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة أو خاطئة في مواجهة الأزمة " على أقل متوسط حسابي (3.99)، يليها الفقرة " تحديث خطة إدارة الأزمة " والفقرة " قياس الإنجازات المستفادة من الأزمة " بمتوسط حسابي (4.04).

2.1.4 نتائج السؤال الثاني:

ما الأسباب التي أدت لحدوث أزمات في المدرسة من وجهة نظر مديريها ومعلميها ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال وحساب التكرارات والنسب المئوية للأسباب التي أدت لحدوث أزمات في المدرسة من وجهة نظر مديريها ومعلميها. وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (6.4).

جدول (6.4): الأعداد والنسب المؤية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للأسباب التي أدت لحدوث أزمات في المدرسة من وجهة نظر مديريها ومعلميها مرتبة تنازلياً

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الأسباب	العدد	النسبة المئوية
1	1	بيئة المدرسة وموقعها	30	10.8
2	8	كثرة الأخطاء الإدارية لإدارة المدرسة	22	7.9
3	10	الفجوة بين الإدارة والمعلمين والطلبة	22	7.9
4	4	عدم توقع حدوث مثل هذه الأزمات في المدرسة	20	7.2
5	2	الانفتاح السلبي غير الواضح على التكنولوجيا وخاصة الاتصالات مما يؤدي إلى العديد المشاكل لدى الطلبة	18	6.5
6	6	عدم اهتمام المعلمين للمهام المطلوبة منهم في العمل	18	6.5
7	3	تدني مستوى الوعي من قبل الأشخاص الذين سببوا الأزمة (ونوعية وعدد الطلبة في المدرسة)	15	5.4
8	7	عدم وجود كوادرات واعية لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات	15	5.4
9	11	عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة المتبعة في المدرسة	15	5.4
10	9	عدم متابعة الأزمات بالشكل الصحيح بعد حدوثها	14	5.1
11	13	عدم وجود خطط واضحة عند حدوث هذه الأزمات	14	5.1
12	15	الوضع الاقتصادي السيء لأهالي الطلبة والمعلمين	14	5.1
13	14	عدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب	13	4.7
14	5	صعوبة اتخاذ القرارات اللازمة في وقت قصير	12	4.3
15	12	عدم وجود تعاون بين المدرسة وأهالي الطلبة	12	4.3
16	16	الظروف السياسية والاجتماعية التي تعيشها المنطقة	11	4.0
17	17	قلة الدعم المادي للمدرسة	9	3.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن الأعداد والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للأسباب التي أدت لحدوث أزمات في المدرسة من وجهة نظر مديريها ومعلميها أن السبب " بيئة المدرسة وموقعها" حصل على أعلى نسبة مئوية 10.8%، يليه " كثرة الأخطاء الإدارية لإدارة المدرسة " والفجوة بين الإدارة والمعلمين والطلبة " بنسبة 7.9%، وتبين أن السبب " قلة الدعم المادي للمدرسة " حصل على أقل نسبة مئوية 3.2%، يليه " الظروف السياسية والاجتماعية التي تعيشها المنطقة " بنسبة 4%

3.1.4 نتائج السؤال الثالث:

هل تختلف متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبيرة " باختلاف متغيرات الدراسة: المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمسمى الوظيفي ؟

وقد تمت الإجابة عن السؤال من خلال فحص فرضيات الدراسة الصفرية الخمسة على النحو الآتي:

4. 1. 3. 1 نتيجة فحص الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة "تعزى لمتغير المحافظة "

تم فحص الفرضية الصفرية الأولى باستخدام اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبيرة " كما يبين ذلك الجدول رقم (7.4).

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبيرة " حسب متغير المحافظة

المجال	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها	بيت لحم	104	64.0	6.50	0.83	0.40
	رام الله والبيرة	173	3.99	.640		
واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها	بيت لحم	104	3.99	9.50	0.49	0.62
	رام الله والبيرة	173	34.0	9.40		
واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها	بيت لحم	104	84.0	.650	2.06	*0.04
	رام الله والبيرة	173	24.2	8.40		
الدرجة الكلية	بيت لحم	104	54.0	.550	0.57	0.57
	رام الله والبيرة	173	4.08	.500		

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 05.0$)

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.57)، ومستوى الدلالة (0.57)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبيرة " تعزى لمتغير المحافظة. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى بشكل عام. وبالنظر إلى قيم (ت) للمجالات الفرعية، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات في مجال واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها، وكانت الفروق لصالح محافظة رام الله والبيرة.

4. 1. 3. 2 نتيجة فحص الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " تعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الصفرية الثانية باستخدام اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " حسب متغير الجنس. كما يبين ذلك الجدول رقم (8.4).

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها	ذكر	88	63.9	.550	1.00	0.31
	أنثى	189	4.04	4.60		
واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها	ذكر	88	3.95	.490	1.33	0.18
	أنثى	189	4.04	4.50		
واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها	ذكر	88	4.15	.540	0.25	0.79
	أنثى	189	4.17	.550		
الدرجة الكلية	ذكر	88	34.0	.500	0.89	0.37
	أنثى	189	94.0	3.50		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.89)، ومستوى الدلالة (0.37)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات

في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبيرة " تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية بشكل عام.

4. 1. 3. 3 نتيجة فحص الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبيرة " تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما يبينه الجدول رقم (9.4).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبيرة " حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها	أدنى من بكالوريوس	26	4.14	.470
	بكالوريوس	183	3.98	.610
	أعلى من بكالوريوس	68	4.05	.630
واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها	أدنى من بكالوريوس	26	4.08	.400
	بكالوريوس	183	3.99	.540
	أعلى من بكالوريوس	68	4.02	.520
واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها	أدنى من بكالوريوس	26	4.30	.400
	بكالوريوس	183	4.14	.550
	أعلى من بكالوريوس	68	4.17	.580
الدرجة الكلية	أدنى من بكالوريوس	26	4.18	.390
	بكالوريوس	183	4.04	.520
	أعلى من بكالوريوس	68	4.09	.540

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم "و رام الله والبيرة" تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يبينه الجدول رقم (10.4):

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها	بين المجموعات	.730	2	.3700	.990	.370
	داخل المجموعات	102.23	274	.3730		
	المجموع	102.97	276			
واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها	بين المجموعات	.200	2	.1020	.370	.690
	داخل المجموعات	75.76	274	.2770		
	المجموع	75.96	276			
واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها	بين المجموعات	.620	2	.3100	1.02	.360
	داخل المجموعات	83.05	274	.3030		
	المجموع	83.67	276			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.500	2	.2520	.930	.390
	داخل المجموعات	74.28	274	.2710		
	المجموع	74.79	276			

يلاحظ أن قيمة (ف) للدرجة الكلية (0.93) ومستوى الدلالة (0.39) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين حول واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة" تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

4.1. 3. 4 نتيجة فحص الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبييرة " تعزى لمتغير عدد سنوات العمل".

ولفحص الفرضية الصفرية الرابعة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل كما يبينه الجدول رقم (11.4).

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبييرة " حسب متغير عدد سنوات العمل

المجال	عدد سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها	أقل من 5 سنوات	48	4.09	.430
	من 5- 10 سنوات	88	4.03	.580
	أكثر من 10 سنوات	141	3.98	.670
واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها	أقل من 5 سنوات	48	4.03	.520
	من 5- 10 سنوات	88	4.05	.500
	أكثر من 10 سنوات	141	3.98	.540
واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها	أقل من 5 سنوات	48	4.17	.570
	من 5- 10 سنوات	88	4.19	.450
	أكثر من 10 سنوات	141	4.14	.590
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	48	4.10	.470
	من 5- 10 سنوات	88	4.09	.460
	أكثر من 10 سنوات	141	4.04	.560

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبييرة " تعزى لمتغير عدد سنوات العمل، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4)

جدول(12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها	بين المجموعات	4590.4	2	2300.2	.610	.540
	داخل المجموعات	102.517	274	3740.3		
	المجموع	102.976	276			
واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها	بين المجموعات	3130.3	2	1570.1	.560	.560
	داخل المجموعات	75.653	274	2760.2		
	المجموع	75.966	276			
واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها	بين المجموعات	1460.1	2	730.0	.240	.780
	داخل المجموعات	83.527	274	3050.3		
	المجموع	83.673	276			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2480.2	2	1240.1	.450	.630
	داخل المجموعات	74.546	274	2720.2		
	المجموع	74.794	276			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.45) ومستوى الدلالة (0.63) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين حول واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة " تعزى لمتغير عدد سنوات العمل، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

4. 1. 3. 5 نتيجة فحص الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة " تعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

تم فحص الفرضية الصفرية الخامسة باستخدام اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة" كما يبين ذلك الجدول رقم (13.4).

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة " حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها	مدير	79	4.16	.430	2.45	*0.01
	معلم	198	3.96	.660		
واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها	مدير	79	4.13	.420	2.50	*0.01
	معلم	198	3.96	.550		
واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها	مدير	79	4.33	.450	3.36	*0.00
	معلم	198	4.09	.570		
الدرجة الكلية	مدير	79	4.21	.390	3.03	*0.00
	معلم	198	4.01	.550		

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 05.0$)

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.03)، ومستوى الدلالة (0.00)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وكانت الفروق لصالح المديرين على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية جميعها، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

4. 2 ملخص النتائج

يمكن تلخيص نتائج الدراسة كالآتي:

1 أشارت قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبيرة " من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان جيداً.

2 إن أبرز الأسباب التي أدت لحدوث أزمات في المدرسة من وجهة نظر مديريها ومعلميها هي " طبيعة البيئة الخارجية والموقع الموجودة فيه المدرسة " حصل على أعلى نسبة مئوية 10.8%، وتبين أن السبب " قلة الدعم المادي للمدرسة والأدوات والأجهزة اللازمة " حصل على أقل نسبة مئوية 3.2%.

3 لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبيرة " تعزى لمتغيرات المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل.

4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبيرة " تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المديرين.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

قامت الباحثة في هذا الفصل بتفسير ومناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، إضافة إلى تبيان التوصيات التي انبثقت عنها.

5.1 مناقشة نتيجة السؤال الأول:

ما واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم و" رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها؟

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم و" رام الله والبيرة " جيداً، وكان أعلى متوسط حسابي لمجال واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها، يليه واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها، يليه واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها.

وبحسب استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، يعزى ما حدث إلى أن إدارة المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة "، تستطيع حصر الخسائر وتحليل الأسباب والخروج بتقرير نهائي عن الأزمات أفضل من قيامهم بالإجراءات المطلوبة منهم لمواجهة الأزمات بسرعة ومتابعتها وتنظيمها وتنسيقها وعمل الاتصالات اللازمة، ويتضح ذلك من خلال حصول مجال إدارة الأزمات أثناء وقوعها على أقل متوسط حسابي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

أما وجود واقع جيد لجميع مجالات الدراسة، فتفسره الباحثة، إلى الخبرة العلمية للواقع الفلسطيني إذ إن المدارس الفلسطينية بشكل عام تواجه العديد من الأزمات باختلاف أنواعها: السياسية والاقتصادية

والتربوية والاجتماعية وما إلى هنالك، وتتعامل معها بشكل متتابع مما يجعلها قادرة على استشعار الأزمة، وقادرة على حشد الجهود لمواجهتها، وتستطيع تقييم الوضع بعد الانتهاء منها، إلا أن العمل يكون مبنياً على الخبرة والممارسة السابقة لأزمات مماثلة على الأغلب، وهذا حسب الواقع المعاش عند جميع المدارس الفلسطينية أينما وجدت.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو معمر (2011) التي أشارت إلى أن مديريات التربية والتعليم تقوم بإدارة الأزمات التعليمية بشكل جيد، كما تتفق مع دراسة الموسى (2006) التي توصلت إلى أن مقومات إدارة الأزمات تتوافر بدرجة عالية في مدارس التعليم بمدينة الرياض، كما تتفق مع نتائج دراسة الشمراني (2004) أن استجابة العاملين الإداريين كانت بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات.

كما اتفقت عموماً مع الدراسات الأجنبية كدراسة دوميتريو ودونية (2009) ودراسة ماكنيل وتوبينج (2007) ودراسة اورفكي (2000)، والتي توصلت إلى أن هناك إدارة عالية للأزمات في المدارس الأجنبية، إلا أنها اختلفت معها بطريقة الإدارة لهذه الأزمات بأسلوب علمي وخطة استراتيجية وتفصيلية وفريق لإدارة الأزمات وكل ما يتطلبه المنهج العلمي في الإدارة للأزمات، وذلك بدليل افتقار المدارس إلى خطة لإدارة الأزمات المتوقعة مبنية على أساس علمي.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبد العال (2009) التي توصلت إلى أن نسبة كبيرة من مديري المدارس يميلون إلى تكليف المعلمين لمواجهة الأزمة بدلاً منهم خوفاً من الفشل، أي أن مقومات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس كانت ضعيفة.

كما اختلفت مع دراسة أبو سمرة وآخرون (2012) التي أشارت أن درجة واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت متوسطة.

كما اختلفت مع دراسة الزاملي والغنبوصي وسليمان (2007) التي توصلت إلى أن هناك ضعف في قدرات المديرين على حل الأزمات.

5. 2 مناقشة نتائج السؤال الثاني

ما الأسباب التي أدت لحدوث أزمات في المدرسة من وجهة نظر مديريها ومعلميها ؟

جاءت الأعداد والنسب المؤية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للأسباب التي أدت لحدوث أزمات في المدرسة من وجهة نظر مديريها ومعلميها أن السبب " طبيعة البيئة الخارجية والموقع الموجوده فيه المدرسة " حصل على أعلى نسبة مئوية 10.8%، يليه " كثرة الأخطاء الإدارية لإدارة المدرسة والفجوة بين الإدارة والمعلمين والطلبة " بنسبة 7.9%، وهذا يدل على وجود نوع من العشوائية وعدم التخطيط في اختيار موقع المدرسة من ناحية، وفي تسيير عمل المدرسة وقيادتها من ناحية أخرى.

كما يدل ذلك على أن الأزمات التي تعاني منها المدارس الفلسطينية ليست أزمات مفاجئة أو طبيعية، بل هي في الأغلب أزمات يطغى عليها طابع أنها داخلية، يمكن التحكم بها وضبطها، وبالرغم من أن الوضع السياسي كان من الأسباب الأخرى التي ذكرها المعلمين بشكل أقل من الأسباب الأخرى، وما يخلفه هذا الاحتلال من أزمات على أصعدة أخرى، كالأزمات الاقتصادية والبنية التحتية التي لا يترك فيها الاحتلال فرصة لهدمها وتخریبها، إلا أن السبب " طبيعة البيئة الخارجية والموقع الموجوده فيه المدرسة " حاز على أعلى نسبة مئوية، فالمدرسة الأقرب على مناطق المواجهة، أكثر عرضة للإغلاق والهدم، أو حتى الاستخدام كملجئ، كما حصل في أحداث غزة عام (2014).

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عنطور (2012) بأن الفجوة بين الإداريين والمعلمين حازت على نسبة كبيرة من استجابات أفراد عينة الدراسة، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة هلاي ودبوس (2010) بأن أحد أسباب الأزمات هو استخدام الإداريين الأساليب التقليدية والقيادة الموقفية للأزمات كمحاولة للسيطرة عليها.

ولكن اختلفت نتائج هذه الدراسة حسب ما ورد في فقرات الاستبانة مع دراسة عودة (2008) عندما توصلت أن الجامعة الإسلامية في غزة تهتم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات وتستخدم طرقاً علمية لاتخاذ القرارات.

5. 3 مناقشة نتائج السؤال الثالث

هل تختلف تقديرات المديرين والمعلمين لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " باختلاف متغيرات الدراسة: المحافظة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي ؟

لقد تمت مناقشة نتائج هذا السؤال الفرعي من خلال مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة:

5. 3. 1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " تعزى لمتغير المحافظة "

لقد بينت نتائج الفرضية الأولى أنه لا توجد فروق في واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير المحافظة. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى ولكن تبين وجود فروق في مجال واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها وكانت الفروق لصالح محافظة "رام الله والبيرة".

وهذا يعني أن تقديرات أفراد عينة الدراسة في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم هي نفس تقديرات أفراد عينة الدراسة في محافظة " رام الله والبيرة"، ولعل السبب في ذلك هو تشابه الإداريين في المحافظتين من حيث طريقة الإدارة قبل وأثناء حصول الأزمات، ومن حيث التخطيط والتعاطي مع الأزمات وإدارتها، فالإمكانات المادية والبشرية تتشابه كثيراً في المحافظتين، خاصة وأن وزارة التربية والتعليم العالي هي التي تشرف على جميع المدارس الخاصة والحكومية في المحافظتين.

إلا أن تقديرات أفراد عينة الدراسة تدل على وجود فروق في إدارة الأزمات بعد وقوعها بين محافظة بيت لحم و" رام الله والبيرة" لصالح محافظة " رام الله والبيرة"، وهذا يدل أن طريقة تقييم الوضع وحصر الخسائر وتحليل الأسباب وتقويم الإجراءات، وإقرار تقرير بكل ما حصل هو أفضل حالاً في محافظة " رام الله والبيرة" منه في محافظة بيت لحم، وقد يعود السبب هو كون محافظة رام الله ملجأ جميع

الكوادر التي أتت إليها مؤخراً من كل العالم والتي فرضت بالتالي تنوع فكري وخبراتي كان لها تأثير واضح في النتيجة النهائية.

5. 3. 2 مناقشة الفرضية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " تعزى لمتغير الجنس "

لقد بينت نتائج الفرضية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير الجنس.

وقد يكون السبب في ذلك، أن المديرين الذكور والإناث على حد سواء يتلقون الإمكانات المادية من نفس المصدر ولهم من الدرجات العلمية نفس الدرجات وتشابه كبير في طريقة التفكير، ولهما نفس فرصة التدريب على إدارة الأزمات، وكيفية الاستعداد لها، وكيفية متابعتها ، وملاحظة كل ما يحصل، إذا أرادوا ذلك فعلاً.

وقد اتفقت في ذلك مع نتائج دراسة الموسى (2006) ومع دراسة عنتور (2012) التي بينت أيضاً أن لا تأثير للجنس على واقع إدارة الأزمات، ومع دراسة عبد العال (2009) التي أكدت أيضاً على عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في إدارة الأزمات، ويعود ذلك لتشابه الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبنية التحتية والتأهيل التربوي.

5. 3. 3 مناقشة الفرضية الثالثة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبيرة " تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لقد بينت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعود السبب في ذلك هو التعاطي مع الأزمات وإدارتها بحسب الخبرات المكتسبة سواء من الحياة العملية في المهنة أو من الحياة اليومية الخاصة بالفرد نفسه، وبذلك يكون تأثير المؤهل العلمي محدوداً هنا فمن الجدير بالذكر أن الإداريين الذين يتلقون تدريباً في الجامعات أو المراكز العلمية قليلاً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبوسمرة وآخرون (2012) التي أكدت على نفس النتيجة. ولكن اختلفت مع دراسة عودة (2008) التي بينت أن هناك فروق وكانت لصالح حملة درجة الدبلوم ومن ثم الماجستير، كما أكدت أن نوعية التأهيل العلمي يؤثر بدرجة كبيرة في إدارة الأزمات.

5. 3. 4 مناقشة الفرضية الرابعة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبيرة " تعزى لمتغير عدد سنوات العمل "

لقد بينت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير عدد سنوات العمل، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق، إلى أن الإجراءات التي يتخذها الإداريين في إدارة الأزمات متشابه بشكل كبير، فتركيز معظمهم يكون بشكل أكبر على النواحي الأكاديمية في المدرسة، كما أن الأسلوب العلمي في التعامل مع الأزمات يتبع نفس الخطوات في كل الأزمات وفي كل الأماكن، مع مراعاة نوع الأزمة الموجودة، وبالتالي كون الإداري يمتلك سنين من الخبرة لا يؤثر في إدارته للأزمات إذا اتبع الخطوات العلمية لحل أزمة ما، خاصة عندما تكون الأزمات ذات طابع حديث.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبو سمرة وآخرون (2012) التي أكدت على أن الإدارات في المدارس تصب اهتمامها على الجوانب الأكاديمية أكثر من تركيزها على الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات، وكيفية التعامل معها.

كما تتفق مع دراسة أبو معمر، الذي طرح أن الخبرة التي يمتلكها بعض الإداريين يوازونها التدريب الذي يتلقاه الخريجين في الجامعات، وفي دراستهم الحديثة.

واتفقت أيضاً مع دراسة عبد العال (2009) حيث قال: أن الجميع بغض النظر عن أنهم ذوي خبرة أو لا، ينقصهم التدريب على إدارة الأزمات، وأن مديرية التربية والتعليم لم تعمل إلا دورة واحدة عام 2008 ولم تعمم على جميع المديرين وبالتالي الجميع سواسية في هذا الموضوع.

5.3.5 مناقشة الفرضية الخامسة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبيرة " تعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

لقد بينت النتائج أنه توجد فروق في واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و " رام الله والبيرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وكانت الفروق لصالح المديرين، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

وتفسر الباحثة هذا أن المديرين لا يشركون المعلمين في إدارة الأزمات أو في أي إدارة أخرى، بل يعملون في الأزمات بشكل فردي أو مع باقي أفراد الإدارة من المنسقين والمشرفين، وقد يرجع ذلك لافتقارهم بقدراتهم على حل الأزمات، وهذا يدل أن إدارة الأزمات ما زالت تستند إلى اجتهادات

شخصية وليست قائمة على تدريب فعال من المختصين، وهذا ما يجعل هؤلاء يتخبطون وينجحون أحياناً ويفشلون أحياناً أخرى.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عودة (2008) التي رأت أن نوع الوظيفة لا يؤثر في إدارة الأزمات، واختلفت مع دراسة عبد النبي (2008) التي أكدت على عدم وجود فروق في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نتائج دراسة الفزاوي (2003) التي أثبتت انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، فكون الشخص مديراً يجعله مسؤولاً بشكل أكبر عن إدارة الأزمات منه لو كان معلماً.

5. 4 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، فإنه يمكن الخروج ببعض التوصيات لكل القائمين على المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " من إداريين ومشرفين ومنسقين ومعلمين وعاملين، وإلى الجهات الرسمية المسؤولة عن سير عمل تلك المدارس من مديريات التربية والتعليم ومن مديرية التربية والتعليم العالي، والدارسين والباحثين.

1. تشكيل لجنة من المديرين، وعقد لقاءات دورية لتبادل الخبرات في إدارة الأزمات.
2. ضرورة تأهيل جميع العاملين في المدرسة على إدارة الأزمات كل حسب موقعه عن طريق عقد دورات تدريبية تأهيلية لذلك، وذلك للتقليل من الأخطاء.
3. ضرورة عمل خطة استراتيجية بعيدة المدى لإدارة الأزمات باختلاف أنواعها، وخطة أخرى تفصيلية قابلة للتعديل حسب نوع الأزمة، وذلك لتلافي عدم توقع حدوث الأزمات في المدرسة، وضمان تعاون الجميع للاهتمام للمهام المطلوبة منهم فيما يصب بمصلحة المدرسة.
4. ضرورة تشكيل فريق لإدارة الأزمات، يكون مسؤولاً عن استشعار الأزمات وإدارتها ومعالجتها والتعامل مع آثارها بعد انتهائها، والاستفادة منها قدر الإمكان.
5. ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية للمدارس، وتجهيزها بشكل كامل، وإيجاد المصادر المالية الداعمة لها
6. ضرورة تخصيص منطقة آمنة في كل مدرسة، فالوضع الفلسطيني أحوج ما يكون لهذا الإجراء
7. ضرورة تدريب الطلاب على كيفية التصرف أثناء الأزمات، وفي المخاطر.
8. ضرورة الاستفادة من التجارب وتوثيق الأحداث وتحديث الخطط لمواجهة الأزمات.
9. ضرورة بناء قاعدة بيانات ومصادر معلومات، لغرض الاستفادة منها، عند الضرورة.
10. ضرورة إشراك المعلمين والعاملين في صنع القرارات، لما قد يملكونه من مهارات وخبرات.
11. ضرورة التحول السريع من الأسلوب التقليدي في إدارة الأزمات إلى الأسلوب العلمي الحديث والمتطور المواكب لكل جديد في الميدان، والاستفادة من التجارب الأمريكية والأوروبية.
12. ضرورة اهتمام مديريات التربية والتعليم بعدم إعطاء تراخيص للمدارس ما لم تجهز خطة لإدارة الأزمات.

13. إصدار نشرات وكتيبات توعوية بين الطلاب وأولياء أمورهم لكيفية التصرف أثناء الأزمات إن وجدت لا سمح الله وكان.
14. تشجيع الأبحاث العلمية في هذا المجال، حتى يتوفر بين المواطنين كافة الأساليب والمعلومات التي تكيفهم للتعامل مع الأزمات، وتكشف لهم ما يعانيه القطاع التعليمي في البلد.
15. إعادة تطبيق الدراسة للتعرف على آراء مجتمع أولياء الأمور والاستفادة منها، وذلك باستخدام أداة أخرى غير الاستبانة.

المصادر والمراجع

- الآغا، نبيل (1993): مدائن فلسطين، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان.
- أبو سمرة، محمود أحمد ؛ والطيطي، محمد عبد الإله، والبرغوثي، فاتن (2012): إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، مجلة جامعة الأزهر، مجلد 14، عدد 1، ص35-72.
- أبو العلا، ليلي (2013): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو معمر، ماهر (2011): دور مديريات التربية والتعلم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو ناصر، فتحي (2008): الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأعرجي، عاصم (2013): إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد، إبراهيم (2003): إدارة الأزمات التعليمية- منظور علمي، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر.
- بدر، صلاح (2007): واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير مطبوعة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- البريدي، عبد الله (1999): الإبداع يخلق الأزمات - رؤية جديدة في إدارة الأزمات، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن.
- البزاز، حسن (2001): إدارة الأزمة - بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان.

- بنودة، توما (1990): تاريخ بيت لحم، بيت جالا، بيت ساحور، أفراتا، فلسطين
- البوهي، فاروق (2011): الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- التفسير التطبيقي للعهد الجديد (1996) لجنة من اللاهوتيين، ط2، دار تايدل للنشر، بريطانيا.
- جابر، معين (2011): محافظة بيت لحم دراسة في التركيب السكاني وخصائص المسكن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جبر، أحمد (1986): دراسات تربوية في الوطن المحتل، ط1، مطبعة الأمل، القدس، فلسطين
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2010): كتاب محافظة بيت لحم الإحصائي السنوي، ط2، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2011): كتاب محافظة بيت لحم الإحصائي السنوي (3)، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2011): كتاب محافظة رام الله والبيرة الإحصائي السنوي (3)، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2012): النتائج النهائية للتعداد- تقرير السكان، الأراضي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2014): القطاع التعليمي، رام الله، فلسطين.
- الحريري، رافدة (2012): اتجاهات إدارية معاصرة، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن.
- حسان، حسن والعجمي، محمد (2007): الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

حمادات، محمد (2007): الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

حنا، عبد الله (2009): جولة في جغرافية بيت لحم، ملفات بلدية بيت لحم، بيت لحم، فلسطين.

خداش، زياد والبرغوثي، مهيب (2002): رام الله الحلم... رام الله المكان، شهادات أدباء فلسطين عبروا المدينة أو أقاموا فيها، مكتبة بلدية رام الله العامة، رام الله، فلسطين.

الدباغ، مصطفى (2003) بلادنا فلسطين، دار الهدى، كفر قرع، فلسطين.

الزاملي، علي والغنبوصي، سالم وسليمان، سعاد (2007): الأزمات المدرسية وسبل التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8 (3)، ص 63 – 85

السعيد، السيد (2006): استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سليم، إباد (2010): الأزمات التي تؤثر على طلبة المدارس في مدارس وكالة الغوث والحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المرشدين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

شدود، ماجد (2002): إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، الأوائل للنشر والتوزيع والخدمات طباعية، دمشق، سوريا.

الشمراي، محمد (2004): إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الظاهر، نعيم (2009): إدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

عادي، شوشان (2012): واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا في مستشفيات جنوب الضفة الغربية والتصورات المقترحة لتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

العامري، خالد (2003): فن الإدارة المدرسية – دليل عملي لأصحاب الأدوار في العملية التعليمية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

عائش، إيهاب (2012): دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عبد العال، رائد (2009): أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها والتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد الله، تيسير والعسيلي، رجاء (2005): قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، العدد (5) (ص549)

عبد البني، هدى (2008): واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الأهلية التصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير مطبوعة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

العجمي، محمد (2011): استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العماري، عباس (1993): إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام، القاهرة، مصر.

عنتر، ندى (2012): معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

عودة، رهام (2008): واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة (دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الفرازي، محفظة (2003): تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.

قدورة، يوسف (1999): تاريخ مدينة رام الله، مطبعة رفيدي، رام الله، فلسطين.

القيسي، هناء (2010): الإدارة التربوية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كامل، عبد الوهاب (2003): سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المساعدة، ماجد (2012): إدارة الأزمات (المداخل-المفاهيم-العمليات)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مجمع اللغة العربية (1972): المعجم الوسيط، ط2، الجزء الأول، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، استانبول، تركيا.

المناعمة، عمر (2005): دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

منشورات مشروع الإعلام والتنسيق التربوي (1999): الإصلاح التربوي في فلسطين، رام الله، فلسطين.

مهنا، محمد (2004) : إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.

الموسى، ناهد (2006): إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

نيروز، إبراهيم (2004) : رام الله جغرافيا تاريخ حضارة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.

هلالي، حسن ودبوس، محمد (2010): الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، عدد 5.

الهلباوي، خميس (2006): التعامل مع الأزمات في علوم الإدارة الحديثة، ط1، الزهراء للإعلام العربي، القاهرة، مصر.

وزارة التربية والتعليم (2009): الانتهاكات الإسرائيلية للتعليم الفلسطيني، وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2014): جداول الكتاب الإحصائي التربوي، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي (2015): تعليمات منح وتجديد التراخيص للمؤسسات التعليمية الخاصة، رام الله، فلسطين.

الدراسات الأجنبية

Barclay ,C (2004): Crisis Management in a primary school , Queen s University ,Belfast , United Kingdom , **Teacher Development** , Vol. 8 , No. 2 , p. 297-310

Boin, A,Thart, p, Stern, E, & Sundelivs, B, (2005): **The Politics Crisis Management, Public Leadership Under Pressure**, Cambridge University Press, Cambridge, USA.

Coombs, W. Timothy (2007): Crisis Management and Communications ,**Journal of Communication Management**, Vol.10 , No. 2 , p.123-137

Degnan, Edward; Bozeman, William (2011): An Ivestigation of Computer Baserd Simulations for School Crisis Management, **Journal of Leadership** , Vol.11 , No. 4 , p. 296 – 312.

Dumitriu, C; Donia, M (2009): **Crisi Management, The Case of School Shooting**, Case study, Island Malvinas, Middle School, National Library and Archives, Canada.

Fink, S, (2002): **Crisis Management Planning for The Inevitable** , American Management Association, New York.

Heuvel, Claudia van den ; Cockram , Dominic (2012): **Crisis Management _ what is it and how is it deliverd**, BCI membership.

Kinstler, Linda (2015): **The European (schools) Crisis**, European School system, Belgium.

Lagadec, Patrick (2008): **Crisis Management in the 21 st century** , Hal ouverts – archives, CECO– p. 219.

Mac farlane, R, (2010): **Thinking about thinking about crisis**, Business Leadership Review, VII: III .

Macneil, W & Topping, (2007): Crisis Management in Schools: ‘evidence based prevention ‘ **Journal of Education Enquiry** , Vol. 7 , No. 1 , p.65.94

Minnesota Department of Education (2012): **Minnesota Department of Education Model Crisis Management Policy**, Minnesota Statutes, Section 121A. 035.

Mitagang, Lee (2012):**The Making of The Principal: Five lessons in leadership training**, The Wallace Foundation, Knowledge Center, New York.

Nickerson.A & Brock.S & Reeves.M (2006): **School Crisis Teams Within an Incident Command System**, the California School Psychologist, Vol. 11, p. 63-72.

Orifici, J. Michael, (2000): Developing an Effective Crisis Management Plan: The Role of a Project Manager: **School Business Affairs**, Vol. 66, No. 9, p. 52-54

Pearson, C. M; Sommer, S. A (2011): Infusing creativity into crisis management, An essential approach today, **Organizational Dynamics**, Vol. 40, p. 27 – 33.

Roberts, Albert , R (2015): **Crisis Intervention Handbook, Assessment, treatment and research**, Oxford University Press 3rd ed, Oxford, new York.

Shaw, Gregory , L (2004): **Business Crisis and Continuity Management** , George Washington University, USA.

Seeger, M. W; Sellnow, T. L ; Ulmer, R. R (2003): Communication and Organisational Crisis , **Praeger Publishers**,88 Post Road West, Westport, USA.

The Government of the Hong Kong special Administrative Region(2009): Crisis Management – An International Overview , Efficiency unit 13/ F, West Wing, Hong Kong.

The University of Memphis (2014): **University of Memphis crisis management plan**, 341 Administrative Building, Memphis, Tennessee.

Varma, T (2011): **Crisis Communication in higher education, the use of “negotiation” as a strategy to manage crisis**, Research, Manship Louisiana State University school of Mass Communication, Barton Rouge, LA,United States.

Virginia Department of Education (2002): **Model School Crisis Management Plan**, Virginia Department of education, Division of Special Education and Student Services, Virginia, USA.

Waters– Johnson, Renee (2013): **How do principals perceive school crisis, Lending their voices**, PH.D. Administration, Educational leadership, and technology, New York University, Ann Arbor, New York, USA.

Liou, Y.-H. (2015): School crisis management, A model of dynamic responsiveness to crisis life cycle, **Educational Administration Quarterly**, Vol. 51, No. 2, p.247-289.

الملاحق

الملحق رقم 1 : قائمة بالمدارس الخاصة في محافظة بيت لحم ومرجعياتها

الرقم	اسم المدرسة	موقعها	سنة التأسيس	جنس المدرسة	المرحلة
1	الاخاء الاسلامية	بيت لحم	1994	مختلط	ثانوية
2	رياض الاقصى الاسلامية الاساسية- العبيدية	العبيدية	1978	مختلط	أساسية
3	النقاء الاسلامية	الدوحة	2000	مختلط	أساسية
4	السنبال النموذجية	الدوحة	1997	مختلط	أساسية
5	الامل الثانوية	بيت جالا	1962	مختلط	ثانوية
6	ثانوية الساليزيان الصناعية	بيت لحم	1900	ذكور	ثانوية
7	ثانوية ترانسطا للبنات/راهبات مار يوسف	بيت لحم	1900	إناث	ثانوية
8	البطيركية للروم الكاثوليك	بيت ساحور	1966	مختلط	ثانوية
9	ثانوية ترانسطا للبنين	بيت لحم	1900	ذكور	ثانوية
10	دار الكلمة	بيت لحم	1900	مختلط	ثانوية
11	الانجيلية اللوثرية - بيت ساحور	بيت ساحور	1901	مختلط	ثانوية
12	الرعاة الثانوية	بيت ساحور	1993	مختلط	ثانوية
13	سيرا للتعليم الخاص	بيت جالا	1992	مختلط	أساسية
14	طاليطا قومي الثانوية	بيت جالا	1900	مختلط	ثانوية
15	الراعي الصالح السويدية	بيت لحم	1962	إناث	ثانوية
16	راهبات الوردية	بيت لحم	1983	مختلط	أساسية
17	افتح بولس السادس	بيت لحم	1971	مختلط	ثانوية
18	الفرير	بيت لحم	1903	مختلط	ثانوية
19	البطيركية اللاتينية- بيت ساحور	بيت ساحور	1900	مختلط	ثانوية
20	البطيركية اللاتينية- بيت جالا	بيت جالا	1900	مختلط	ثانوية

21	الجمعية الخيرية الاسلامية- بيت ساحور	بيت ساحور	1962	مختلط	أساسية
22	هيرمان جمايز قرية الاطفال س و س/بيت لحم	بيت لحم	1997	مختلط	ثانوية
23	الفاروق	بيت لحم	1996	مختلط	أساسية
24	زهور فلسطين الاساسية	بيت لحم	1999	مختلط	أساسية
25	زهور الامل الاساسية	الخضر	1990	مختلط	أساسية
26	الجمعية الابراهيمية الخيرية	بيت لحم	2000	مختلط	أساسية
27	القدس الامريكية	بيت جالا	1998	مختلط	ثانوية
28	النخبة	هندازة	2005	مختلط	أساسية
29	لورا فيكونيا	بيت جالا	2007	مختلط	أساسية
30	مار افرام السرياني	بيت جالا	2006	مختلط	أساسية
31	برنامج الطفل المقدس	بيت ساحور	1995	مختلط	أساسية
32	الفرح للتعليم البطيء	بيت ساحور	1998	مختلط	أساسية
33	نور البراءة للتاهيل السمعي و البصري	بيت لحم	2000	مختلط	أساسية
34	الامل الاساسية المختلطة	العبيدية	2003	مختلط	أساسية
35	الدهيشة المختلطة للتاهيل	مخيم الدهيشة	1988	مختلط	أساسية
36	الشروق للمكفوفين	بيت جالا	1995	مختلط	أساسية
37	نحالين للتربية الخاصة	نحالين	1993	مختلط	أساسية
38	المستقبل للتعليم الخاص	الخضر	2010	مختلط	أساسية
39	الأمير الصغير	بيت لحم	2011	مختلط	أساسية

الملحق رقم 2 : قائمة بالمدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة ومرجعياتها

الرقم	اسم المدرسة	موقعها	سنة التأسيس	جنس المدرسة	المرحلة
1	الروضه الاسلاميه الاساسيه	البيرة	1997	مختلطة	أساسية
2	ثانوية البيره الشرعية	البيرة	1980	ذكور	ثانوية
3	الاسلاميه الثانويه المختلطة	البيرة	1989	مختلطة	ثانوية
4	خليل الرحمن الاساسيه	البيرة	1989	مختلطة	أساسية
5	محمد بن راشد ال مكتوم الخاصة	البيرة	2007	مختلطة	ثانوية
6	الانجيلية الاسقفية العربيه	رام الله	1954	مختلطة	ثانوية
7	الكلية الاهلية الثانويه	رام الله	1900	مختلطة	ثانوية
8	سيدة البشاره للروم الكاثوليك	رام الله	1953	مختلطة	ثانوية
9	راهبات ماريوسف الثانويه	رام الله	1900	إناث	ثانوية
10	سان جورج الثانويه	رام الله	1999	مختلطة	ثانوية
11	مدرسة البطريكية اللاتينيه / بيرزيت	بيرزيت	1999	مختلطة	ثانوية
12	مدرسة الفرنرز للصبيان	البيرة	1901	مختلطة	ثانوية
13	الفرنرز المختلطة	رام الله	1988	مختلطة	أساسية

14	الرجاء الانجيلية اللوثرية	رام الله	1966	مختاطة	ثانوية
15	الروم الارثوذكس الثانوية/ الطيبة	الطيبة	1920	مختاطة	ثانوية
16	البطريكية اللاتينية/عابود	عابود	1911	مختاطة	أساسية
17	لاتين الطيبه الثانوية	الطيبة	1960	مختاطة	ثانوية
18	مدرسة البطريركيه اللاتينيه/عين عريك	عين عريك	1982	مختاطة	أساسية
19	مدرسة البطريركية اللاتينية / جفنا	جفنا	1900	مختاطة	أساسية
20	مدرسة عابود الاساسيه المختاطة	عابود	1970	مختاطة	أساسية
21	مدارس المستقبل	رام الله	1997	مختاطة	ثانوية
22	مدرسة الجميل الثانوية	البيرة	1987	مختاطة	ثانوية
23	الانوار الاساسيه	البيرة	1988	مختاطة	أساسية
24	الاردنية الثانوية(الاكاديمية الفلسطينية)	البيرة	1990	مختاطة	ثانوية
25	الاسلامية الثانوية للبنين	البيرة	1979	ذكور	ثانوية
26	فلسطين الغد الاساسية المختاطة	رام الله	2011	مختاطة	أساسية
27	القبس للاعاقه البصرية الاساسية	البيرة	1978	مختاطة	أساسية
28	النجاح الثانوية المختاطة	البيرة	1994	مختاطة	ثانوية

29	مدرسة فلسطين الامريكية	البيرة	1995	مختلطة	ثانوية
30	نور الهدى الاساسية المختلطة	بيتونيا	1998	مختلطة	أساسية
31	نور الهدى التطبيقية - ب	بيتونيا	1998	إناث	ثانوية
32	نور الهدى أ	بيتونيا	1998	ذكور	ثانوية
33	مدرسة النور الاساسيه	البيرة	1997	مختلطة	أساسية
34	الاتصال التام	البيرة	1993	مختلطة	ثانوية
35	الرواد الاساسية	رام الله	2006	مختلطة	أساسية
36	الاولائل الثانوية المختلطة	البيرة	2006	مختلطة	ثانوية
37	مدرسة الخطيب الاساسية	البيرة	2007	مختلطة	أساسية
38	الاولائل الثانوية بنين	البيرة	2006	ذكور	ثانوية
39	امل المستقبل الاساسية	بيتونيا	2008	مختلطة	أساسية
40	اليوبيل الذهبي-بيتونيا	بيتونيا	2008	مختلطة	أساسية
41	مدرسة الصم	رام الله	1985	مختلطة	أساسية
42	مدرسة الجيل الجديد النموذجية	بيتونيا	2010	مختلطة	أساسية
43	مدرسة النجاح الثانويه للذكور	البيرة	2011	ذكور	ثانوية

44	مدرسه البيان النموذجية المختلطة	ترمسعيا	2011	مختلطة	أساسية
45	المدرسة العالمية	بيتونيا	2011	مختلطة	أساسية
46	مدرسة يوكان (you can)	البيرة	2011	مختلطة	أساسية
47	مدرسة الناصر	البيرة	2011	مختلطة	أساسية
48	فلسطين المونتسورية الاساسية	رام الله	2011	مختلطة	أساسية
49	مدرسة السلام النموذجية	سلواد	2012	مختلطة	أساسية
50	طلّاع الغد	البيرة	2013	مختلطة	أساسية
51	طلّاع النور	ببرزيت	2014	مختلطة	أساسية
52	الروضه الاسلاميه الاساسيه	البيرة	1997	مختلطة	أساسية
53	ثانوية البيره الشرعية	البيرة	1980	ذكور	ثانوية

الملحق رقم 3 : الاستبانة في صورتها الأولى

تسعى الباحثة من خلال هذه الاستبانة إلى جمع البيانات ذات العلاقة بواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبييرة " وهذه الدراسة جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية / جامعة القدس.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة بموضوعية علماً بأن نتائج هذه الدراسة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

مهى صراص حذوة

بإشراف الأستاذ الدكتور

محمد عبد القادر عابدين

القسم الأول: معلومات شخصية

أعزائي المديرين والمعلمين المحترمين:

يرجى وضع دائرة حول رمز الإجابة المناسبة التي تنطبق على كل منكم:

أولاً: المحافظة: 1 / بيت لحم 2 / " رام الله والبييرة "

ثانياً: الجنس: 1 / ذكر 2 / أنثى

ثالثاً: المؤهل العلمي: 1 / أدنى من بكالوريوس 2 / بكالوريوس 3 / أعلى من بكالوريوس

رابعاً: عدد سنوات العمل :

1 / أقل من 5 سنوات 2 / من 5 - 10 سنوات 3 / أكثر من 10 سنوات

خامساً: المسمى الوظيفي: 1 / مدير 2 / معلم

القسم الثاني:

يرجى وضع إشارة (×) أمام كل بند بحسب الاختيار الذي يتفق مع وجهة نظرك حول ما يتم في مدرستك ضمن المقياس المقابل للفقرات :

المجال الأول: واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها

الأزمة هي " موقف طارئ يحدث إرتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية [للمدرسة] ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة من عدم اليقين التي تحيط بأحداث الأزمة ". (العماري، 1993، 18)

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	رصد مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث أزمات					
2	تأهيل فريق مختص للتعامل مع الأزمات					
3	تقديم الدعم اللازم لفريق الأزمة من قبل جميع العاملين					
4	وضع خطة استراتيجية للمدرسة لإدارة الأزمات					
5	وضع خطط تفصيلية فاعلة لمواجهة الأزمات					
6	مراعاة المرونة في الخطة بشكل يكفل تغيير الأهداف كلما دعت الحاجة					
7	رصد جميع الإمكانيات للتعامل مع الأزمات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات					
8	عقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة					
9	توفير البرامج التدريبية الكافية في مجال إدارة					

					الأزمات	
					التعاون بين الموظفين لإدارة الأزمات	10
					اختبار إجراءات إدارة الأزمات قبل وقوعها	11
					ضبط أسباب حدوث الأزمة للحد من تداعياتها	12
					تحديد المخاطر المحتملة من البيئة المحيطة للمدرسة	13
					عمل حملات توعوية على احتمالية وقوع الأزمات	14
					اعتماد نظام رقابة فاعل على جميع الأنشطة في المدرسة	15
					تحديد وسائل الاتصال وأشخاص الاتصال بدقة	16
					بناء قاعدة بيانات ومعلومات جيدة عن المدرسة ومشكلاتها ومخاطرها والزمن المتوقع لحدوث الأزمة تقريباً	17

المجال الثاني: واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تشخيص الأزمة بشكل واضح أثناء وقوعها					
19	استخدام إجراءات رسمية لإدارة الأزمة كالتبليغ عنها والاتصال بجميع أعضاء فريق إدارة الأزمة					
20	تقديم كافة المعلومات لفريق الأزمة					
21	إعلام المجتمع المدرسي بالمعطيات المتعلقة بالأزمة					
22	تفعيل خطة الأزمة فوراً مع مراعاة المستجدات التي لم تتضمنها الخطة					
23	تحديد المهام التنفيذية للجميع والتنسيق فيما بينهم عند حدوث الأزمة					
24	الابتعاد عن إلقاء اللوم على الآخرين					
25	الاتصال بالجهات المختصة لاتخاذ التدابير اللازمة					
26	التكتم على الأزمة					
27	البحث في الأسباب الحقيقية لحدوث الأزمة وحصرها					
28	المتابعة المستمرة لتداعيات الأزمة					
29	اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة					
30	التقليل من الآثار السلبية للأزمة عند وقوعها					

المجال الثالث: واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	تحديد المشكلة الأساسية والأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة					
32	معالجة العوامل الرئيسية المسببة للأزمة					
33	حصر الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأزمة					
34	تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة والتي تمت بصورة خاطئة في مواجهة الأزمة					
35	استخلاص العبر المستفادة من الأزمة					
36	محاسبة الأطراف المسببة للأزمة					
37	التوثيق الدقيق للمجريات					
38	قياس الإنجازات المستفادة من الأزمة					
39	تحديث خطة إدارة الأزمة					
40	تشجيع الإبداع					
41	تنظيم العمل بصورة تقلل من الضغوط					
42	إصلاح الصورة الذهنية السلبية للمدرسة بعد الأزمة					
43	تحسين الأداء لمنعه من الاستمرار في التراجع					
44	مواكبة التطورات العلمية للاستفادة من التكنولوجيا					
45	وضع برامج للتربية الأمانية كإجراء وقائي					
46	التركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة					
47	تقييم كل ما جرى من أحداث					

المجال الرابع: سؤال مفتوح

ما هي الأسباب التي أدت لحدوث أزمات في المدرسة من وجهة نظرك؟

الملحق رقم 4 : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	الدكتور محمود أبو سمرة	إدارة تربية	جامعة القدس
2	الدكتور محمد شعيبات	إدارة تربية	جامعة القدس
3	الدكتور رجاء العسيلي	أصول تربية	جامعة القدس المفتوحة
4	الدكتور تيسير أبو ساكور	إدارة تربية	جامعة القدس المفتوحة
5	الدكتور سامي عدوان	إدارة تربية	جامعة الخليل
6	الدكتور كمال يونس مخامرة	إدارة تربية	جامعة الخليل
7	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
8	الدكتور راتب السعود	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
9	الدكتورة ميس مصطفى ربايعه	إدارة تربية	الجامعة الأردنية

الملحق رقم 5 : الاستبانة بصورتها النهائية

أعزائي المديرين والمعلمين المحترمين،

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها: " واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبييرة " من وجهة نظر مديريها ومعلميها "، وتسعى الباحثة من خلال هذه الاستبانة إلى جمع البيانات ذات العلاقة بواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبييرة "، وهذه الدراسة جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية / جامعة القدس / أبو ديس.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة بموضوعية، علماً أن نتائج هذه الدراسة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

مهى صراص حذوة

بإشراف الأستاذ الدكتور

محمد عبد القادر عابدين

القسم الأول: معلومات شخصية

يرجى وضع دائرة حول رمز الإجابة المناسبة التي تنطبق على كل منكم:

أولاً: المحافظة: 1 / بيت لحم 2 / " رام الله - البيرة "

ثانياً: الجنس: 1 / ذكر 2 / أنثى

ثالثاً: المؤهل العلمي: 1 / أدنى من بكالوريوس 2 / بكالوريوس 3 / أعلى من بكالوريوس

رابعاً: عدد سنوات العمل الإداري أو التعليمي:

1 / أقل من 5 سنوات 2 / من 5 - 10 سنوات 3 / أكثر من 10 سنوات

خامساً: المسمى الوظيفي: 1 / مدير 2 / معلم

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (×) أمام كل بند بحسب الاختيار الذي يتفق مع وجهة نظرك حول ما يتم في مدرستك ضمن المقياس المقابل للفقرات:

المجال الأول: واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها

الأزمة هي " موقف طارئ يحدث إرتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية [للمدرسة] ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمدرسة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة من عدم اليقين التي تحيط بأحداث الأزمة ". (العماري، 1993، 18)

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	رصد مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث أزمات					
2	تأهيل فريق مختص للتعامل مع الأزمات					
3	تقديم الدعم اللازم لفريق الأزمة من قبل العاملين					
4	وضع خطة استراتيجية بعيدة المدى للمدرسة لإدارة الأزمات					
5	وضع خطط تفصيلية فاعلة لمواجهة الأزمات					
6	مراعاة المرونة في الخطة بشكل يكفل تغيير الأهداف كلما دعت الحاجة					
7	رصد جميع الإمكانيات للتعامل مع الأزمات					
8	عقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة					
9	توفير البرامج التدريبية المناسبة لإدارة الأزمات					
10	التعاون بين العاملين لإدارة الأزمات					
11	إجراء فحص دوري لإجراءات إدارة الأزمات قبل وقوعها					

12	فحص الأسباب المحتملة لحدوث الأزمة للحد من تداعياتها				
13	تحديد المخاطر المحتملة من البيئة المحيطة للمدرسة				
14	عمل حملات توعوية على احتمالية وقوع الأزمات				
15	اعتماد نظام رقابة فاعل على جميع الأنشطة في المدرسة				
16	تحديد وسائل الاتصال بدقة				
17	بناء قاعدة بيانات ومعلومات جيدة عن المدرسة				

المجال الثاني: واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	الابتعاد عن إلقاء اللوم على الآخرين					
19	تبليغ جميع أعضاء فريق إدارة الأزمة بها					
20	تقديم كافة المعلومات لفريق الأزمة					
21	إعلام المجتمع المدرسي بالمعطيات المتعلقة بالأزمة					
22	تفعيل خطة الأزمة فوراً مع مراعاة المستجدات التي لم تتضمنها الخطة					
23	تحديد المهام التنفيذية للجميع عند حدوث الأزمة					
24	التنسيق بين الجميع عند حدوث الأزمة					
25	الاتصال بالجهات المختصة لاتخاذ التدابير اللازمة					
26	التكتم على الأزمة					
27	تشخيص جوانب الأزمة بشكل واضح					
28	المتابعة المستمرة لتداعيات الأزمة					

29	اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة				
30	التقليل من الآثار السلبية للأزمة عند وقوعها				

المجال الثالث: واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	تحديد الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة					
32	معالجة العوامل الرئيسية المسببة للأزمة					
33	حصر الخسائر الناجمة عن الأزمة					
34	تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة أو خاطئة في مواجهة الأزمة					
35	استخلاص العبر المستفادة من الأزمة					
36	محاسبة الأطراف المسببة للأزمة					
37	التوثيق الدقيق للمجريات					
38	قياس الإنجازات المستفادة من الأزمة					
39	تحديث خطة إدارة الأزمة					
40	تشجيع الإبداع في إدارة الأزمة					
41	تنظيم العمل بصورة تقلل من الضغوط					
42	إصلاح الصورة الذهنية السلبية للمدرسة بعد الأزمة					
43	تحسين الأداء لمنعه من الاستمرار في التراجع					
44	مواكبة التطورات العلمية للاستفادة من التكنولوجيا في إدارة الأزمة					
45	وضع برامج للتربية الأمنية كإجراء وقائي					
46	التركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة					

					تقييم كل ما جرى من أحداث في الأزمة	47
--	--	--	--	--	------------------------------------	----

المجال الرابع: سؤال مفتوح

ما الأسباب التي أدت لحدوث أزمات في المدرسة من وجهة نظرك ؟

الملحق رقم 6 : نبذة عن محافظة بيت لحم

محافظة بيت لحم

هي واحدة من 16 محافظة في الضفة الغربية وقطاع غزة داخل الأراضي الفلسطينية. وتغطي مساحة من الضفة الغربية، ويحدها من الجنوب القدس. المدينة الرئيسية في المحافظة هي مدينة بيت لحم. وفقا للمكتب المركزي للإحصاء الفلسطيني، بلغ عدد سكانها 180,116 في منتصف عام 2006

تضم المحافظة 45 تجمعاً منها 3 مخيمات للاجئين حيث تضم تجمعات (الولجة، بتير العبيدية، مخيم عايدة، خلة النعمان، مخيم العزة، الخاص، الحدادية، خلة حمامة، بئر عونة، بيت جالا، دار صلاح، حوسان، وادي فوكين، بيت لحم، بيت ساحور، الدوحة، الخضر، مخيم الدهيشة، هندازة، الشوارة، ارطاس، نحالين، بيت تعمر، خلة اللوزة، الجبعة، زعترة، جناتة (بيت فلوح)، وادي رحال، جبة الذيب، خلة سكاريا، خلة الحداد، المعصرة، وادي النيص، جورة الشمعة، مراح معلا، أم سلمونة، المنشية، تقوع، مراح رباح، بيت فجار، المنية، كيسان، عرب الرشيدة). (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011، ص 29)

مدينة بيت لحم

هي مدينة فلسطينية تقع جنوب الضفة الغربية وهي مركز محافظة بيت لحم، عدد سكانها 60,000 نسمة بدون سكان مخيمات اللاجئين فيها، وهي مهد المسيح، ففيها كنيسة المهد التي ولد فيها السيد المسيح. معنى بيت لحم في اللغة الآرامية بيت الخبز، تسمى (بيت أيلولاهاما) أي بيت الإله (لاهاما) أو (لاخاما) والأرجح أن اسم المدينة الحالي اشتق من اسم هذه الآلهة، وبيت لحم اسم قديم هو (افراته) وهي كلمة آرامية معناها الخصب (جابر، 2011)

تقع بيت لحم على بعد حوالي 10 كم جنوب القدس الشرقية، على ارتفاع حوالي 765م فوق مستوى سطح البحر أي أعلى من القدس بثلاثين متراً، كما أن في بيت لحم جامعة تحمل اسمها (حنا، 2009) في بيت لحم العديد من الكنائس، ولعل أهمها كنيسة المهد، التي بنيت على يد قسطنطين الأكبر (330 م). وذلك فوق كهف أو مغارة، والتي يعتقد أنها الإسطبل الذي ولد فيه المسيح. يعتقد أن هذه الكنيسة هي أقدم الكنائس الموجودة في العالم (التفسير التطبيقي، 1996)

وفقا لاتفاقية أوسلو، تم نقل السلطات المدنية والأمنية في المدينة إلى يد السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1995 (بنودة، 1990)

تعتبر السياحة في هذه المدينة العمود الفقري لاقتصادها إذ يزورها السياح للحج طوال السنة، فيها فنادق سياحية وتشتهر بالصناعة السياحية الحفر على الخشب - خشب الزيتون - والصدف والنحاس والتطريز، في المدينة قرابة 80 متجراً تقوم بتصنيع التحف الخشبية ويصدر الإنتاج للخارج وبيع أيضاً في السوق المحلي، أما قطاع الصناعة فتعتبر بيت لحم مدينة في الضفة بحجم إنتاجها الصناعي بعد نابلس، فيها صناعة النسيج وبلغ عدد معامل النسيج 27 معملاً، ومصنع لإنتاج هوائيات التلفزيون ومعمل للأسلاك المعدنية وغيرها، أما قطاع الزراعة فيلعب دوراً ثانوياً في اقتصاد المدينة بسبب طبيعة الأرض الجبلية، وأهم المنتجات الزراعية، الزيتون، العنب، اللوزيات، وبعض أنواع الخضراوات الصيفية كذلك تزرع الحبوب والقمح والشعير وبعض البقوليات. (بنودة، 1990)

أما القطاع التعليمي في المدينة فمتطور، فقد بلغ عدد المدارس فيها 173 مدرسة منها الأهلية والحكومية والوكالة، وبالتحديد منها 125 مدرسة حكومية و40 مدرسة خاصة و8 مدارس لوكالة الغوث الدولية وفيها أيضاً كليات خاصة هي كلية الأمة وكلية بيت لحم للكتاب الإسلامي وكلية العلوم الإسلامية. (الإحصاء، 2014)

ولكن هناك العديد من الأزمات التي تمر بها تلك المدارس، ومن أبرزها:

1 أزمات الاحتلال وتعتبر الأزمات التي يسببها الاحتلال، أزمات مزمنة للتعليم الفلسطيني وتمتد هذه الأزمات وتتعمق يوماً بعد آخر

2 قلة التدفئة في المدارس وخاصة في الصفوف الأولى للتلاميذ، أدت الى معاناة الاهالي بإصابة اطفالهم بأمراض التي يسببها البرد كالكريب والانفلونزا وغيرها

3 أزمات تتعلق بالطلبة وكشفت نتائج الدراسة أن الأزمات المتعلقة بالطلبة تحدت في: تمرد الطلبة على القوانين والتعليمات المدرسية، وتسرب الطلبة من المدارس، وتدني التحصيل العلمي لدى بعض الطلبة بحيث أصبح هناك فئتان، هما: فئة ذوي التحصيل المرتفع، وفئة التحصيل المتدني جدا على حساب فئة الوسط. وهناك - أيضاً - أزمة الصراعات الحزبية بين الطلبة وأحيانا بين الطلبة والمعلمين.

5 أزمات تتعلق بالمعلمين وأظهرت النتائج - أيضا - أن الأزمات المتعلقة بالمعلمين تمثلت في: تدني كفاءة المعلم (خاصة التكنولوجية)، وتدني رواتبهم، وعدم وجود حوافز لهم، ونقص في عدد المعلمين وخاصة في بداية العام الدراسي

6 أزمات تتعلق بالمنهاج: كبر حجم المنهاج وصعوبته على المعلم، وفي الوقت نفسه صعوبة إنجازه في الوقت المناسب، وصعوبة المنهاج قياساً بقدرات الطلبة. (وزارة التربية والتعليم، 2009)

ملحق رقم 7 : نبذة عن محافظة " رام الله والبيرة "

محافظة " رام الله والبيرة "

تحتوي محافظة " رام الله والبيرة " تجمعات سكانية عديدة ضمن محافظات وألوية الوطن الفلسطيني، ففيها 75 تجمعاً سكانياً منها 6 مخيمات للاجئين حيث تضم تجمعات (نعلين، عين ببرود، خريثا بني حارث، راس كركر، صردا، الجانية، المدية، رمون، كفر نعمة، بلعين، بيتين، عين قينيا، بدو المعرجات، دير إيزيع، دير دبوان، البيرة، عين عريك، صفا، رام الله، برقة، بيت عور التحتا، بيتونيا، مخيم الأمعري، مخيم قدورة، بيت سيرا، خريثا المصباح، بيت عور الفوقا، الطيرة، بيت لقيا، بيت نوبا، قراوة بني زيد، بني زيد الشرقية، كفر عين، بني زيد، عبوين، ترمسعياء، اللبن الغربي، سنجل، دير السودان، رنتيس، جليجيا، عجول، المغير، عابود ن النبي صالح، خربة أبو فلاح، أم الصفا، المزرعة الشرقية، دير نظام، عطارة، دير أبو مشعل، جيبيا، برهام، كفر مالك، شقبا، كوبر، قبية، سلواد، ببرود، الاتحاد، شبتين، بير زيت، الدوحة، عين سينا، مخيم سلواد، دير جرير، مخيم دير عمار، بدرس، الزيتون، جفنا، دورا القرع، الطيبة، مخيم الجلزون، أبو قش، دير قديس) (محافظة رام الله والبيرة الإحصائي السنوي (3)، 2011، ص29).

أما رام الله فهي مدينة فلسطينية، ومركز محافظة رام الله والبيرة. تقع في الضفة الغربية إلى الشمال من القدس بحوالي 15 كم. تبلغ مساحتها 16,5 كم². وتلاصق رام الله مدينة البيرة حتى تتداخل مبانيهما وشوارعهما لتبدوان كمدينة واحدة، ومع أن مدينة البيرة أكبر من ناحية المساحة وعدد السكان، إلا أن الأشهر بينهما هي مدينة رام الله

تحتل رام الله حالياً مركزاً سياسياً يجعلها من أهم المدن الفلسطينية، إذ أنها تُعتبر العاصمة الإدارية المؤقتة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وفيها مقر المقاطعة (القصر الرئاسي)، ومبنى المجلس التشريعي الفلسطيني، والمقر العام لجهاز الأمن الفلسطيني في الضفة الغربية، بالإضافة إلى معظم مكاتب ووزارات السلطة. كما تعتبر العاصمة الثقافية لوجود عدد من المراكز الثقافية الفلسطينية النشطة فيها. (بلادنا فلسطين، 2003)

بدأ التعليم في رام الله في مدرسة للروم الاورثوذكس أنشأتها البطريركية في القدس حوالي 1840، عندما حضر مبشر من طائفة البروتستانت اسمه صموئيل غوبات وأسس خمس مدارس إحداها في رام الله، وهي مدرسة تبشيرية.

وفي سنة 1857 قدم اللاتين إلى رام الله، وافتتحوا لهم مدرسة لم تعمر طويلاً، أما عن مدارس الإناث، فقد أسست جماعة الفرنرز في عام 1889 أول مدرسة من نوعها للإناث في رام الله. والأولى من نوعها في فلسطين، وكان افتتاح هذه المدرسة حافزاً للروم الأرثوذكس لإنشاء مدرسة للبنات، وحذا حذوهم اللاتين، وفي عام 1901 افتتح الفرنرز مدرسة البنين في رام الله. (قدورة، 1999)

وفي رام الله اليوم 183 مدرسة حكومية، و51 مدرسة خاصة و12 مدرسة للوكالة (وزارة التربية والتعليم، 2014) كما ويوجد بعض المعاهد مثل معهد المعلمات الحكومي وألحق بالمعهد مدرسة للتطبيقات والتجارب التربوية والتعليم فيها مختلط، ولوكالة الغوث مركز لتدريب المعلمين والفتيات وكلية بيرزيت التي تحولت إلى جامعة وتعتبر من أهم الجامعات الفلسطينية. (الآغا، 1993)

كما أن مدينة رام الله تعتبر مركزاً للنشاط الثقافي في الضفة الغربية إذ تمتلئ بالمسارح ودور السينما والمراكز الثقافية، وفيها المعهد الوطني للموسيقى ومجموعة كبيرة من المنتديات الثقافية .

تقع في محافظة رام الله واحدة من الجامعات المميزة فلسطينياً وعربياً، وهي جامعة بيرزيت. يعود تاريخ جامعة بيرزيت إلى عام 1924 عندما تأسست كمدرسة ابتدائية، وكان الهدف الرئيسي للمدرسة توفير فرص التعليم الأولية للفتيات من بيرزيت والقرى المجاورة في وقت انعدمت فيه المدارس تقريباً في تلك المنطقة.

تطورت المدرسة لتصبح كلية عام 1942، ولما كانت الكلية عندئذ هي المؤسسة الجامعية الوحيدة في المنطقة، فقد قررت التركيز على التعليم الجامعي، وتقرر أن تصبح الكلية نتيجة لذلك "جامعة بيرزيت" في 1972، وما زالت ماثلة ومتطورة باستمرار ولغاية يومنا الحاضر. (خدّاش والبرغوثي، 2002)

الملحق رقم 8: كتاب تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2015/5/6

حضرة السادة / وزارة التربية والتعليم المحترمين ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: مهى صراص ورقمها الجامعي (21310001)، بأجراء دراسة بعنوان :

" واقع ادارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و رام الله - البيرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. محمد شعبان
منسق برنامج الإدارة التربوية



فهرس الملاحق

- الملحق رقم 1 : قائمة بالمدارس الخاصة في محافظة بيت لحم ومرجعياتها 95
- الملحق رقم 2 : قائمة بالمدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة ومرجعياتها 97
- الملحق رقم 3 : الاستبانة في صورتها الأولية..... 101
- الملحق رقم 4 : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة 107
- الملحق رقم 5 : الاستبانة بصورتها النهائية..... 108
- الملحق رقم 6 : نبذة عن محافظة بيت لحم..... 114
- ملحق رقم 7 : نبذة عن محافظة " رام الله والبيرة " 117
- الملحق رقم 8: كتاب تسهيل مهمة 119

فهرس الجداول

الجدول (3. 2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المحافظة والمسمى الوظيفي	53
جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.....	54
جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبيرة.....	56
جدول (5.3): نتائج معامل الثبات للمجالات	57
جدول (1.4): مقياس واقع إدارة الأزمات حسب المتوسط الحسابي	59
جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفقاً لمجالات الأداة والدرجة الكلية مرتبة تنازلياً	60
جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها مرتبة تنازلياً.....	61
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها مرتبة تنازلياً.....	63
جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها مرتبة تنازلياً.....	65
جدول (6.4): الأعداد والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للأسباب التي أدت لحدوث أزمات في المدرسة من وجهة نظر مديريها ومعلميها مرتبة تنازلياً.....	67
جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم " ورام الله والبيرة " حسب متغير المحافظة.....	69
جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و" رام الله والبيرة " حسب متغير المؤهل العلمي	71

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي 72

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و "رام الله والبيرة" حسب متغير عدد سنوات العمل 73

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل 74

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و "رام الله والبيرة" حسب متغير المسمى الوظيفي 75

فهرس المحتويات

إقرار :	أ.....
إهداء	أ.....
شكر وتقدير	ب.....
الملخص بالعربية	ج.....
الملخص بالانجليزية	ه.....

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	1.....
1. 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها	4.....
1. 3 فرضيات الدراسة	5.....
1. 4 أهداف الدراسة	6.....
1. 5 أهمية الدراسة	6.....
1. 6 حدود الدراسة	7.....
1. 7 مصطلحات الدراسة	8.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	9.....
1. 2 المقدمة	9.....
2. 2 الإطار النظري	10.....
2. 3 الدراسات السابقة	39.....
2. 4 التعقيب على الدراسات	51.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها 52

3. 1 منهج الدراسة 52

3. 2 مجتمع الدراسة 52

3. 3 عينة الدراسة 53

3. 4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة 54

3. 5 أداة الدراسة 55

3. 6 صدق أداة الدراسة 55

3. 7 ثبات أداة الدراسة 57

3. 8 إجراءات تطبيق الدراسة 57

3. 9 متغيرات الدراسة 58

3. 10 المعالجة الإحصائية 58

الفصل الرابع: نتائج الدراسة 59

4. 1 نتائج أسئلة الدراسة: 60

4. 1. 1 نتائج السؤال الأول: 60

4. 1. 2 نتائج السؤال الثاني: 66

4. 1. 3 نتائج السؤال الثالث: 68

4. 2 ملخص النتائج 76

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات 77

5. 1 مناقشة نتيجة السؤال الأول: 77

5. 2 مناقشة نتائج السؤال الثاني 79

80	 3 مناقشة نتائج السؤال الثالث
85	 4 التوصيات
87	 المصادر والمراجع
120	 فهرس الملاحق
121	 فهرس الجداول
123	 فهرس المحتويات