

**Artical History**

Received/ Geliş  
21.06.2019

Accepted/ Kabul  
10.08.2019

Available Online/yayınlanma  
01.09.2019.

**Methods of managing school crises among primary school principals and their relation to some variables**

**أساليب ادارة الازمات المدرسية لدى مدراء المدارس الابتدائية وعلاقتها ببعض**

**المتغيرات**

**أ.د. سناء عبدالزهرة حميد الجمعان**

**جامعة البصرة**

**Prof. Sanaa AbdulZahra Hameed Al-Jamaan  
University of Basrah**

**الملخص**

يستهدف البحث الحالي التعرف على اساليب المدراء في ادارة الازمات المدرسية وفق متغيرات: الجنس، السن، عدد سنوات الخدمة. وقد استخدمت الباحثة مقياس عبدالعال (2009) لاساليب ادارة الازمات، المؤلف من (34) فقرة تشمل اربعة اساليب هي: اسلوب النعام، اسلوب المواجهة، اسلوب التعاون، اسلوب الاحتواء. تم تطبيق المقياس على عينة مؤلفة من (150) مديرا ومديرة من مدراء المدارس الابتدائية. اشارت النتائج الى ان الاسلوب الاكثر شيوعا في استخدامه هو اسلوب الاحتواء يليه اسلوب التعاون ثم المواجهة، وجاء اسلوب الهروب في المرتبة الاخيرة، كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة معنوية تعزى لمتغير الجنس في اساليب (الهروب والاحتواء والتعاون)، بينما كانت هناك فروق دالة احصائية في اسلوب المواجهة لصالح الذكور. ولم يكن هناك فرق دال معنوية على وفق متغيري العمر وسنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية: الازمة، ادارة الازمات، مدراء المدارس.

### Abstract

The current research aims to identify the methods of managers in the management of school crises according to variables: gender, age, number of years of service. The researcher used Al-Abd Al-Aal (2009) for crisis management methods, which consists of (34) paragraphs include four methods: ostrich style, confrontation style, cooperation method, containment method. The scale was applied to a sample of 150 principals and principals from primary school principals. The results indicated that the most common method of use is the containment method followed by the method of cooperation and then confrontation, and the style of escape came last.

The results showed that there were no significant differences due to the sex variable in the methods of escape, containment and cooperation, while there were statistically significant differences in the method of confrontation in favor of males. There was no significant difference between the variables of age and years of service.

### المدخل:

تتعدد الازمات فمنها الطبيعية التي تنشأ بفعل الطبيعة ولا يكون لإرادة الانسان دخل فيها ومنها غير الطبيعية التي تحدث بإرادة الانسان وقصده، ومنها ما يحدث على المستوى الشخصي للفرد ومنها ما يكون على مستوى مؤسسة، وفي كل الاحوال تحتاج الازمات الى اساليب ناجعة في ادارتها للتقليل من الخسائر الناجمة عنها واعادة الوضع الى ماكان عليه قبل حدوثها، وتعد المدارس احدى المؤسسات التي تتعرض للازمات، وفي كل ازمة تقع الانظار على مدير المدرسة في ادارة الازمة وهنا يختلف المدراء في ادارة الازمات فكل منهم يديرها وفق رؤيته ونمط شخصيته و قد تتكلف بعض المدارس خسائر مادية او معنوية نتيجة اسلوب ادارة خاطئ، لذلك تتلخص مشكلة البحث الحالي في الاجابة عن السؤال الاتي: ماهي الاساليب المتبعة في ادارة الازمات لدى مدراء المدارس الابتدائية؟

### اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث الحالي في تسليط الضوء على موضوع ادارة الازمات الذي يعد من المواضيع المهمة لما يوفره من استجابة شاملة ومنتظمة في التعامل مع الازمات المختلفة بما يسهم بتقليل الهدر او الضياع في الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الازمات والحد من الخسائر الناجمة عنها والاسهام في عودة المؤسسة الى وضعها السابق باقل الخسائر المادية والمعنوية، لذلك فان التعرف على اساليب ادارة الازمات لدى مدراء

- المدارس يتيح للمسؤولين عن اختيار واعداد المدراء الوقوف على الاساليب الايجابية والعمل على تعزيزها وتشخيص الاساليب السلبية والعمل على تقليصها بواسطة التاهيل والتدريب بغية المساهمة في خفض الاثار السلبية الناجمة عن الازمة وحسرها في اضيق الحدود. لذلك تتلخص اهمية البحث الحالي في الاتي:
- اهمية المدارس كمؤسسات تعمل على بناء اجيال متمسلحة بالثقة والمعرفة في ظل اجواء امنة قدر الامكان.
  - يعد مدراء المدارس هم الخط الاول في ادارة الازمات المدرسية، ولأسلوبهم في ادارة المدرسة بشكل عام وادارة الازمات بشكل خاص تأثير على المؤسسة وكوادرها .
  - زيادة اعداد التلاميذ في المدرسة الواحدة، وضعف قدرتهم على التصرف الصحيح تجعل الخسائر فادحة اذا لم تكن هناك ادارة حكيمة تدير الازمات.
  - تسليط الضوء على ضرورة تدريب المدراء على اساليب ادارة الازمات لما لها من تأثير على الافراد والمؤسسات والدولة.

### اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تحقيق الاتي:

1. التعرف على اساليب المدراء في ادارة الازمات.
2. التعرف على اساليب المدراء في التعامل مع الازمات وفق متغيرات: الجنس، السن، عدد سنوات الخدمة.

**تحديد المصطلحات:** سيتم تحديد مصطلحات البحث وكالاتي:

### اولا: الازمة

تعريف النويصير(2011): هي موقف او حدث او مجموعة احداث متوقعة او غير متوقعة تتصف بالخطورة والعمق واتساع التأثير وتسارع الاحداث مما يصعب السيطرة عليها بالطرق المعتادة. (النويصير، 2011)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المعوقات الادارية التي تواجه الاجهزة الامنية في التعامل مع الازمات، النويصير، عاطف(1423)، رسالة ماجستير غير منشورة

تعريف الشعلان : هي خلل مفاجئ نتيجة لاضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الاطراف المعنية وغالبا ماتكون بفعل الانسان. (الشعلان، ص25)<sup>2</sup>

تعريف المعتز(1997) هي حدث يترتب عليه تهديد خطير للمصلحة العامة ينشا في وقت ضيق ويتطلب ضرورة تكاتف كافة الجهود من لمواجهةته ولتقليل الخسائر الناجمة عنه الى اقل حد ممكن وبأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يؤدي الى اقل قدر ممكن من الاضرار للمؤسسة والبيئة والعاملين (المعتز، 1997، ص7)<sup>3</sup>

#### ثانيا: ادارة الازمة

عرفت ادارة الازمة: بانها العملية الادارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالازمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية المولدة للازمة وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة لمنع الازمة والتعامل معها باكبر قدر من الكفاءة والفاعلية واقل قدر من الاضرار للمنظمة والبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للاوضاع الطبيعية في اسرع وقت وباقل تكلفة ممكنة كما تهتم بدراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الازمة لمنع حدوثها مرة اخرى في المستقبل. (مصطفى، 2005، ص482).<sup>4</sup>

ادارة الازمة: تعني كيفية التغلب على الازمة بالاساليب العلمية والادارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها (طالبة 2005، ص48)<sup>5</sup>

تعريف Chase: هي الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الازمة (عودة، 2008، ص11).<sup>6</sup>

ثالثا: ادارة الازمات المدرسية: عرفها كل من:

البغدادي (2012): هي مجموعة الاستعدادات والجهود الادارية التي تبذل لمواجهة الاثار السلبية المترتبة عن الازمات (البغدادي ، 2012، ص 7).<sup>7</sup>

<sup>2</sup> ادارة الازمات ، الشعلان ،فهد بن احمد 2012

<sup>3</sup> ادارة الازمة الامنية في ضوء المتغيرات المعاصرة، دراسة بمركز بحوث الشرطة، اكااديمية الشرطة المصرية المعتز، شاكر محمد وآخرون، يونيو 1977، ص 7

<sup>4</sup> مصطفى، 2005، ص482).

<sup>5</sup> مدى توافر نظام لادارة الازمات في مؤسسات المناطق الحرة، طالبة، زياد (2005) ، ص58

<sup>6</sup> واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ، عودة، رهام راسم (2008): ، دراسة تطبيقية على الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير ادارة اعمال/كلية التجارة/ الجامعة الاسلامية غزة ، ص11.

<sup>7</sup> مهمة استراتيجية ادارة الازمات في المدارس ، البغدادي، فاطمة محمد(2012) ، مجلة المعرفة السعودية، العدد 203

فرج (2006) تعني قدرة مدرء مدارس التعليم العام على التنبؤ بالازمات المحتملة والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها فيما إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على عدد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها ( فرج، 2006، ص22)8

### الفصل الثاني: الاطار النظري ودراسات سابقة

يعد مصطلح ادارة الازمة من المفاهيم الجديدة نسبيا، ولكوننا نعيش في عصر الازمات سواء كانت سياسية او اجتماعية او تعليمية او اسرية، وان هذه الازمات تشمل كل مناحي الحياة فلا بد ان يكون هناك نظريات ومنهجيات يستفاد منها في حل هذه الازمات.

فادارة الازمات تعني ادارة المستقبل والحاضر والتي ينبغي ان تبنى على اساس علمي ومعرفي وتعمل على حماية المؤسسة ووقايتها والارتقاء بادائها ومعالجة اي قصور او خلل يصيب احد قطاعاتها، فهي اطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تشكل ضغطا شديدا على النظام يمكن ان يؤدي الى هدمه او رفضه، وتبنى بالدرجة الاولى على القدرة التنبؤية لتوقع الازمات باشكالها واحجامها واوقات حدوثها ومجالات وقوعها. (التميمي، 2016، ص122)<sup>9</sup>

يختلف مفهوم ادارة الازمة وفق تعدد وتباين الافكار والاراء الا انه يمثل احد المفاهيم المشتركة بين الاداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسة، لذلك من الطبيعي ان لا تجد تعريفا شاملا لهذا المفهوم فقد يعرف على انه العملية الادارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالازمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية او الخارجية المولدة للازمات وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة لمنع او الاعداد للتعامل مع الازمات باكبر قدر ممكن من الكفاءة (التميمي، 2016، ص131-132)<sup>10</sup>. او يعرف بانه كافة الوسائل والاجراءات والانشطة التي تنفذها المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الازمة، وخلالها وبعد وقوعها، والتي تهدف الى منع وقوع الازمة او مواجهة الازمة بكفاءة وفاعلية ومن ثم ازالة الاثار السلبية التي خلفتها الازمة(الباز، ص58).<sup>11</sup>

<sup>8</sup> ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الازمات المدرسية، فرج، شدى إبراهيم (2006) ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

<sup>9</sup> ارشاد الازمات، التميمي، 2016، ص122

<sup>10</sup> ارشاد الازمات، التميمي، 2016، ص131-132). ، ط1، مركز ديونو لتعليم التفكير

<sup>11</sup> دور القيادة في ادارة الازمات ، الباز، عفاف محمد (بدون ) ، القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص58

### اسباب الازمات

يمكن تقسيم الازمات وفق الاسباب المؤدية لها الى الاتي:

1. ازمات تظهر نتيجة تصرف او عدم تصرف المنظمة وتتضمن الاخطاء الادارية والفنية والفشل في تحقيق اساليب العمليات المعيارية.
2. الازمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
3. الازمات الناتجة من خارج المنظمة.
4. الازمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين(الياسري، 2014، ص32-33)<sup>12</sup>.

### مبادئ وقواعد التعامل مع الازمات

هناك مبادئ ينبغي الالتزام بها بغية مواجهة الازمات في بداية نشأتها او الحد من خطرها الى ان يتم التغلب عليها وهي:

1. تحديد الاهداف والاسبقيات: يعد من اهم عوامل النجاح في مواجهة الازمات، ولاسيما الهدف الرئيسي الذي يكون غير واضح في الغالب، الا ان تحديد الاهداف لا يشترط ان يكون قمة الازمة وانما يمثل 5% من مواجهتها ومعالجتها، كما ينبغي ايضا تحديد الاهداف حسب الاسبقية.
2. حرية الحركة وسرعة المبادأة: تعد اول الخطوات لتحقيق الهدف اذا تم تبعد متخذي القرار عن التأثر بالصدمات وتتيح لهم المبادأة التي تخضع الازمة لعامل رد الفعل العكسي، مما يسهل السيطرة عليها والحد من خطرها.
3. المباغتة: قد تحقق المفاجأة او المباغتة السيطرة الكاملة على الازمة، اذ ان اعلان اسلوب المواجهة قد يسفر عن فشل الجهود المبذولة لحل الازمة.
4. حشد القوى وتنظيمها: يهدف تنظيم القوى الى حشد كافة الامكانيات المادية والبشرية وتعبئتها معنويا لمواجهة الازمة.
5. التعاون والمشاركة الفعالة: في بعض الاحيان قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الازمة وهنا يتحتم الاستعانة بمساندة خارجية لمضاعفة الطاقات في مواجهة الازمة فضلا عن تنوع الخبرات والمهارات والقدرات.

<sup>12</sup> ( ادارة الازمات، الياصري نداء محمد باقر (2014)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ص32-33)

6. السيطرة المستمرة على الاحداث: ان التلاحق السريع والمتنامي لاحداث الازمة قد يزيد من تاثيراتها السلبية، لذلك فان التعامل معها يتطلب التفوق السريع في السيطرة على احداثها من خلال المعرفة الكاملة بتطوراتها والاجراءات الفاعلة اللازمة لمواجهتها
7. التأمين الشامل للاشخاص والممتلكات والمعلومات: وهذا يعد ضرورة حتمية عند مواجهة الازمة، اذ ينبغي توفير الحد الادنى من التأمين للاشخاص والممتلكات والمعلومات قبل حدوث الازمة من خلال توفير سبل الوقاية قبل الازمة وعند الحدوث الفعلي للازمة .
8. المواجهة السريعة لاحداث الازمة: من اول الاخطار التي يواجهها صانع القرار هو البطء والتخاذل في مواجهة الازمة، اذ ان تاثيرها سيزداد وقد يكون مدمرا اذا لم تواجه في الوقت المناسب.
9. الاقتصاد في استخدام القوة: فالأسرف في استخدام القوة يكون اهدارا للإمكانات من حيث نفقتها مقارنة بالأمان الذي وفرته ورد الفعل العكسي الناتج من الازمة واحتمالات وجود عمليات ارتداد خداعي للازمات الهامشية مما ينهك المؤسسة في نهاية المطاف.
10. اتباع الاساليب غير المباشرة في مواجهة الازمة: من افضل اساليب مواجهة الازمة والتاثير في تطوراتها هو الاساليب غير المباشرة، نظرا لما تتسم به من الشمول والتنوع خاصة وان التدرج في مواجهة الازمة والتعامل معها سيكون اشد فاعلية وعلى مراحل متفاوتة، كما يمكن استخدام الادوات المعالجة لازمة بشكل متلائم ومتتابع بعكس الاساليب المباشرة. (التميمي، 2016، ص37-43)<sup>13</sup>

### مراحل ادارة الازمة

- للتعرف على مراحل ادارة الازمة ينبغي ان نعرف ان معظم الازمات تمر بخمس مراحل اساسية تمثل الرؤية الواضحة لمفردات الازمة وهي كالآتي:
1. الشعور باحتمال حدوث الازمة: ترسل الازمة سلسلة من اشارات الانذار يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الاشارات الحقيقية والهامة. وان عدم الانتباه والاهتمام لهذه الاشارات يؤدي الى وقوع الازمة.
  2. الاستعداد او الوقاية: يتم فيها اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة على افتراض اسوأ الاحتمالات ومعالجتها قبل استفحالها.

13 الازمة النفسية ، التميمي(2016) ، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان، ص37-43

3. مجابهة الازمة ( احتواء اضرارها والحد منها ): يتم اعداد وسائل للحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الاخرى من المنظمة التي لم تتاثر بعد.
4. استعادة التوازن والنشاط: استعادة النشاط من عدة جوانب والتي تهدف الى اعادة التوازن بشكل تدريجي لتعويض ما فقد اثناء حصول الازمة (الصريفى، 2003، ص 11)<sup>14</sup>
5. التعلم وتقييم التجربة : يتم تقييم ماتم انجازه اثناء مجابهة الازمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل للحيلولة دون تكرار الازمة وإعادة التقييم لتحسين ماتم انجازه والاستفادة من الماضي لتطوير المستقبل (الجبوري واخرون، 2011، ص312).<sup>15</sup>

### المراحل التي تمر بها الازمة:

1. مرحلة ما قبل الازمة: تشمل كل الاساليب الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الازمة.
2. مرحلة التعامل مع الازمة: تتضمن كل التدابير الكفيلة بتحقيق اكبر قدر ممكن من النتائج الجيدة.
3. مرحلة ما بعد الازمة: تتضمن التدابير اللازمة لاعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الازمة من نتائج، ويشمل هذا التكيف الجوانب السلوكية والنفسية والتنظيمية والمالية. (النوايسة، 2013، ص 203-204).<sup>16</sup>

### الادوار التي تمر بها ادارة ومواجهتها

- تمر عملية ادارة الازمة ومواجهتها بادوار مترابطة ومتكاملة ومتتابعة وهي :
1. تقدير الموقف: يتم خلال هذه المرحلة تحديد المصادر المتسببة بالازمة وردود الفعل الناجمة عنها والمواقف المحيطة بها، وتحليل مكونات هذه المصادر وتحديد القوى التي تتركز عليها القوة الصانعة للازمة والقوى المساعدة، كما تتضمن تحديد اسباب الازمة.
  2. تحليل الموقف: وهنا يبدأ تحليل الموقف بكل مقوماته ومكوناته لاكتشاف المصالح الحقيقية المتوخاة من خلق الازمة من قبل صانعيها

<sup>14</sup> مفاهيم ادارية حديثة، الصريفى، محمد عبد الفتاح (2003): ،الاردن، عمان، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ص11.  
<sup>15</sup> الجبوري، فؤاد يوسف عبد الرحمن و الربيعي، سمية عباس مجيد، والعبيدي، امل محمود علي (2011) : ادارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية مجلد 19، العدد(1)  
<sup>16</sup> . الضغوط والازمات النفسية واساليب المساندة ، النوايسة، فاطمة عبدالرحيم(2013)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع:

3. التدخل في الازمة: وهي مرحلة اعداد الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الازمة.  
4. معالجة الازمة: تشمل مواجهة السريعة والاستيعاب والتخفيف من اثر القوى الصانعة لازمة (النوايسة، 2013، ص203-204).<sup>17</sup>

### نظرية التدخل في الازمات

تشمل نظرية التدخل في الازمات مجموعة من المفاهيم المتعلقة بردود افعال الاشخاص عندما يواجهون بتجارب غير مألوفة كأن تكون هذه التجارب على هيئة كوارث طبيعية او فقدان معنى ما او تغييرات في البناء الاجتماعي .. الخ، فقد قدمت اولن عام 1978 تصورا لنظرية التدخل في الازمات والتي حددت فيه اهم فروض النظرية وفق الاتي:

1. ان اي شخص او جماعة او منظمة يتعرضون لازمات خلال حياتهم.
2. ان الاحداث الخطرة التي يمر بها الانسان تمثل المشكلات الاساسية التي تمهد لحدوث الازمة.
3. ان الاحداث الخطرة ممكن التنبؤ بها او توقعها، كما ان هناك احداث غير متوقعة كالكوارث البيئية.
4. ان حالات المعاناة من هذه الاحداث تتضح حين يفقد ضحاياها اشياء معينة منها:
  - فقدان التوازن وضعف القدرة على معالجة الازمات.
  - ان الفشل في اعادة التوازن يترتب عليه توترات وضغوط نفسية، وتراكم حالات الفشل قد يضاعف حالات التوتر مما يساعد في زيادة اشتعال الازمة.
5. مظاهر الازمة او اعراضها قد توحي بانها الازمة الحقيقية بينما هي اعراض لأزمة اخرى اساسية، وبالتالي يجب البحث عن الازمة الحقيقية وليس عن اعراضها.
6. يقود النجاح في التغلب على الازمة في الماضي الى التغلب عليها في المستقبل والعكس صحيح.
7. ان الاشخاص الذين يواجهون ازمات هم اكثر انفتاحا في تقبل المساعدة من الذين لا يواجهون الازمات.
8. يكون التدخل وقت حدوث الازمة اكثر نجاحا من اي وقت اخر.
9. ان الوقوع في الازمات والتغلب عليها يعلم الناس طرق جديدة في حل المشكلات ويحسن من مقدرتهم على التوفيق مع الازمات (التميمي 2016، ص172-173).<sup>18</sup>

17 . الضغوط والازمات النفسية واساليب المساندة ، النوايسة، فاطمة عبدالرحيم(2013)، ط1، دار المناهج للنشر

والتوزيع:ص203-204

<sup>18</sup> التميمي، 2016،، ص172-173

الدراسات السابقة

- دراسة Taneja (2014) 19 ادارة الأزمات الاستراتيجية أساس للتجديد ومنع الأزمات. Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التنظيمية لمنع الأزمات وإدارة الأزمات التي تحدث بكفاءة وفاعلية، كما هدفت إلى التعرف على الطرق والأساليب التي يمكن إتباعها لتوقع الأزمات التي قد تواجهها هذه المنظمات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الاستعداد للأزمة أصبح ضرورة كبيرة جداً لمنع ومواجهة الأزمات المتوقعة بصورة فاعلة ومتميزة، وأن توافر استراتيجيات وخطط تنفيذية لإدارة الأزمات ومنعها من الحدوث سوف يؤدي إلى حماية المنظمة من الأزمات أو على الأقل التخفيف من حدتها حال وقوعها.

- دراسة الحيلة وعجوة (2017)<sup>20</sup> ادارة الأزمات كمدخل للحد من الاجهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات في الحد من الاجهاد الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة البالغ عددهم (160) استخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل، أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة عكسية بين إدارة الأزمات والاجهاد الوظيفي. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات (احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم، والاجهاد الوظيفي، وأن المتغيرات (اكتشاف إشارات الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية كانت ذات تأثير ضعيف.

- دراسة سلامة<sup>21</sup>: واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مدراء المكاتب هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مدراء المكاتب من خلال الابعاد الآتية: اكتشاف إشارات الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم) كما هدفت الدراسة إلى التعرف على ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة

<sup>19</sup> "Strategic Crisis Management ,Taneja, Sonia,: A Basis for Renewal .31 and Crisis Prevention" , Journal of Management Policy and Practice, vol. 15,N.

<sup>20</sup> إدارة الأزمات كمدخل للحد من الاجهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة ، الحيلة ، امال عبدالمجيد وعجوة حسام كامل (2017)

<sup>21</sup> واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مدراء المكاتب ، سلامة ، طارق عبدالنبي:.

إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعا لبعض المتغيرات الشخصية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي ، مدة الخدمة). بلغت عينة البحث (18) مديرا ومديرة ، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع منهج دراسة الحالة واسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة التي اعدتها عبيسات (2015). كشفت الدراسة أن المستوى العام لواقع إدارة الازمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة كان متوسطا، كما أظهرت أن المستوى العام لمجال احتواء الاضرار كان متوسطا في حين جاء مجال التعلم في المرتبة الثانية بمستوى ممارسة متوسط يليه بعد الانذار المبكر بمستوى ممارسة متوسطة، وجاء مجال استعادة النشاط في المستوى الرابع اما الاستعداد والوقاية جاء في المرتبة الاخيرة بممارسة ضعيفة ، كما اظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير العمر

دراسة الجهني (2018) 22 أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الازمات المدرسية.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الازمات المدرسية، والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات قادة المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الازمات المدرسية، والتعرف على أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات المناسبة في ادارة الازمات ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من من جميع قادة المدارس في التعليم العام ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت أهم نتائج الدراسة الى أن واقع ممارسة قادة المدارس لاساليب اتخاذ القرارات في إدارة الازمات المدرسية جاء اجمالا بدرجة كبيرة وانهم يمارسون الاساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الازمات المدرسية بنسبة بلغت (50، %)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لاساليب اتخاذ القرار في مواجهة الازمات المدرسية تعزى لمتغيرات: التخصص الدراسي، والخبرة في مجال الادارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، وأن أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات حصلت اجمالا على مستوى استجابة موافق بشدة (الجهني، 2018، ص45)

<sup>22</sup> أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الازمات المدرسية ، الجهني، عبدالله مسعود غيث (2018)، مجلة رسالة التربية وعلم النفس - العدد 60 - الرياض 2018م

الفصل الثالث

**منهجية البحث:** اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي اذ ان لهذا النمط من التصاميم دور في الكشف عن الظاهرة او السلوك او المتغير موضع الاهتمام.(البطش وابو رينة، 2007)<sup>23</sup>

**مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث بمدراء ومديرات المدارس الابتدائية للمدارس الحكومية والاهلية في محافظة البصرة للعام الدراسي 2018-2019

**عينة البحث:** تم تطبيق الاداة على عينة مؤلفة من (150) مديرا ومديرة من مدراء المدارس الابتدائية منهم (85) ذكور، و(65) اناث، الجدول (1)

جدول (1)

عينة البحث موزعة وفق متغير الجنس

العينة	الذكور	الاناث
150	85	65

**اداة البحث:** استخدمت الباحثة مقياس عبدالعال(2009) لاساليب ادارة الازمات<sup>24</sup> ، يتالف المقياس من (34) فقرة موزعة في اربعة مجالات او اساليب (اسلوب الهروب، اسلوب المواجهة، اسلوب التعاون، اسلوب الاحتواء). وكانت الفقرات وفق المجالات كالآتي:

المجال الاول اسلوب الهروب : تمثله الفقرات: ( 1، 5، 9، 13، 17، 21، 25، 29).

المجال الثاني اسلوب المواجهة : تمثله الفقرات: ( 2، 6، 10، 14، 18، 22، 26، 30، 33).

المجال الثالث اسلوب التعاون : تمثله الفقرات: ( 3، 7، 11، 15، 19، 23، 27، 31، 34).

<sup>23</sup> . مناهج البحث العلمي، البطش، محمد وليد وابو زينة، فريد كامل (2007) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان،  
<sup>24</sup> اساليب ادارة الازمات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، عبدالعال راند فؤاد محمد(2009) ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة

المجال الرابع اسلوب الاحتواء : تمثله الفقرات: ( 4، 8، 12، 16، 20، 24، 28، 32).

وكانت بدائل المقياس خماسية وكالاتي:(عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا)، تأخذ الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. ملحق (1)، وقد استخدم الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي ، كما استخدمت طريقة التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ.

وللتأكد من صدق الاداة في الدراسة الحالية استخدم الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في قسمي الارشاد النفسي والعلوم التربوية والنفسية، اذ اتفق المحكمون على جميع فقرات المقياس مع اجراء بعض التعديلات عليها، اما الثبات فقد تم استخراج بطريقتة اعادة الاختبار على عينة مؤلفة من (15) مديرا ومديرة فحصل المقياس على معامل ثبات (0,70) وهو معامل ثبات جيد يمكن الركون اليه ، وبعد اجراءات الصدق والثبات تم تطبيق المقياس على عينة البحث الاساسية.

**التطبيق النهائي:** تم تطبيق الاداة على عينة مؤلفة من (150) مديرا من مدرء المدارس وتم استخراج النتائج كما سيتم توضيحه في الفصل الرابع

## الفصل الرابع: نتائج البحث ومناقشتها

توصل البحث الحالي الى النتائج الاتية:

الهدف الاول: التعرف على اساليب المدرء في ادارة الازمات

استخدمت الباحثة الوزن النسبي للتعرف على اساليب المدرء في ادارة الازمات والتعامل معها، واوضحت النتائج ان الاسلوب الاكثر شيوعا في استخدامه هو اسلوب الاحتواء الذي احتل المرتبة الاولى فكان بوزن نسبي بلغ (83,8)، يليه اسلوب التعاون بوزن نسبي (82,4)، ثم اسلوب المواجهة اذ كان وزنه النسبي (80,01) واسلوب الهروب الذي جاء في المرتبة الاخيرة وحصل على وزن نسبي (60,8).الجدول (2)

جدول (2)

الوزن النسبي لاساليب ادارة الازمات لعينة البحث

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	الاسلوب
4	60.883	9.941	24.353	3653	40	8	الهروب
3	80.119	13.547	36.053	5408	45	9	المواجهة
2	82.489	15.748	37.120	5568	45	9	التعاون
1	83.883	13.481	33.553	5033	40	8	الاحتواء

يتضح من الجدول اعلاه ان اسلوب الاحتواء هو الاسلوب الاكثر شيوعا أي ان المدراء يعتمدون هذا الاسلوب في مواجهة المشكلات مما يدل على قدرتهم على احتواء المشكلة، وجاء بعده اسلوب التعاون أي يتعاون المدير مع الكادر في التعامل مع الازمات وهذا امر ايجابي في التعامل مع الازمة ، اما اسلوب المواجهة الذي جاء بالمرتبة الثالثة أي ان المدراء يستخدمون اسلوب المواجهة والتصدي للازمة، اما المدراء الذين يستخدمون اسلوب الهروب فجاء ترتيبهم بالمرحلة الاخيرة وهؤلاء المدراء يتهربون من مواجهة الازمة وذلك لضعف قدرتهم وامكانياتهم في مواجهتها.

الهدف الثاني:

1. التعرف على اساليب المدراء في التعامل مع الازمات وفق متغير الجنس:

استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين حيث اظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة معنويا تعزى لمتغير الجنس في اساليب (الهروب والاحتواء والتعاون)، بينما كانت هناك فروق دالة احصائيا في اسلوب المواجهة لصالح الذكور. الجدول (3)

جدول (3)

اساليب المدراء في التعامل مع الازمات وفق متغير الجنس

الاسلوب	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	مستوى الدلالة 0.05
الهروب	ذكور	85	24.09231	8.062258	0.308567	
	اناث	65	23.94118	9.219544		
المواجهة	ذكور	85	39.04615	8.062258	12.20043	
	اناث	65	33.07059	9.219544		
التعاون	ذكور	85	37.47692	8.062258	0.109015	
	اناث	65	37.42353	9.219544		
الاحتواء	ذكور	85	33.56923	8.062258	0.033259	
	اناث	65	33.55294	9.219544		

أي ان الذكور والاناث يستخدمون اساليب الهروب والاحتواء والتعاون بنفس المعدل بينما يتفوق الذكور في استخدامهم لاسلوب المواجهة وهذا قد يعود لطبيعة شخصياتهم واسلوبهم في التعامل في حين لا تميل الاناث في عينة البحث الى المواجهة مقارنة بالذكور.

2. التعرف على اساليب المدراء في التعامل مع الازمات وفق متغير السن:  
استخدمت الباحثة تحليل التباين حيث اظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة معنويا على وفق متغير العمر في اساليب ادارة الازمات للفئات من (30-40) سنة، (40-50) سنة و(50 فما فوق). اذ بلغت القيمة الفائية 0,98 وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 19,5 عند مستوى دلالة 0,05 ودرجات حرية (2، 148)، الجدول (4)

جدول (4)

اساليب المدراء في التعامل مع الازمات وفق متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية المحسوبة
بين المجموعات	25.45	2	50.9	0.98
داخل المجموعات	0.337041	148	49.882	

أي ان العمر لا يؤثر في استخدام المدراء لاساليب ادارة الازمات، وتفسر الباحثة السبب في ان الاشخاص يتخذون اسلوبا لادارة الازمات ويعتمدونه في حياتهم بغض النظر عن العمر.

3. التعرف على اساليب المدراء في التعامل مع الازمات وفق متغير سنوات الخدمة:  
استخدمت الباحثة تحليل التباين حيث اظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة معنويا على وفق متغير عدد سنوات الخدمة في اساليب ادارة الازمات للفئات من: (1-5) سنوات، و(5-10) سنوات و(10 فما فوق). اذ بلغت القيمة الفائية 1,17 وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 19,5 عند مستوى دلالة 0,05 ودرجات حرية (2، 148) الجدول (5)

جدول (5)

اساليب المدراء في التعامل مع الازمات وفق متغير سنوات الخدمة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية المحسوبة
بين المجموعات	29.95	2	59.9	1.17
داخل المجموعات	0.473534	148	70.083	

أي ان سنوات الخدمة ليست لها تأثيرا على اسلوب المدير في ادارة الازمات والتعامل معها

التوصيات :

- بناء على ما توصلت اليه نتائج البحث توصي الباحثة بالاتي:
1. انشاء وحدة ادارة الازمات في مديريات التربية تختص بإدارة الازمات المدرسية.
  2. عقد برامج وورش تدريبية لجميع العاملين في المدارس للتدريب حول التعامل مع الازمة.
  3. انشاء فريق لإدارة الازمات داخل المدرسة برئاسة المدير. وعضوية بعض المعلمين والمرشد التربوي في المدرسة.
  4. اعداد البرامج الوقائية لتلافي حدوث الازمات او التقليل من اثارها.
  5. تزويد المدراء بدليل يتضمن بعض الازمات المدرسية التي مرت بها بعض المدارس والاساليب الفاعلة في حلها.

المقترحات

1. اعداد برنامج تدريبي لتدريب المدراء حول اساليب ادارة الازمات.
2. دراسة اساليب ادارة الازمات المدرسية في علاقتها بالانماط القيادية للمدير.

المصادر

- الباز، عفاف مُجَّد (بدون )، دور القيادة في ادارة الازمات، القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.ص58
- البغدادي، فاطمة مُجَّد(2012) مهمة استراتيجية ادارة الازمات في المدارس، مجلة المعرفة السعودية، العدد 203
- البطش، مُجَّد وليد وابو زينة، فريد كامل (2007) مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان
- التميمي(2016): الازمة النفسية ،ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان، ص37-43
- التميمي،2016، ارشاد الازمات ،ط1، مركز ديونو لتعليم التفكير.
- الجبوري ،فؤاد يوسف عبد الرحمن و الربيعي، سمية عباس مجيد ،والعبيدي،امل محمود علي (2011) : إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية مجلد 19، العدد(1)
- الجهني،عبدالله مسعود غيث (2018): أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الازمات المدرسية مجلة رسالة التربية وعلم النفس - العدد 60 - الرياض (2018م)
- الحيلة، امال عبدالمجيد وعجوة حسام كامل (2017) إدارة الازمات كمدخل للحد من الاجهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة
- سلامة، طارق عبدالنبي: واقع إدارة الازمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مدراء المكاتب
- الشعلان ،فهد بن احمد (2012) ادارة الازمات
- الصريفي ،مُجَّد عبد الفتاح(2003): مفاهيم ادارية حديثة ،الاردن ،عمان ،دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- طوالة ، زياد (2005) مدى توافر نظام لادارة الازمات في مؤسسات المناطق الحرة.
- عبدالعال،(2009) رائد فؤاد مُجَّد: اساليب ادارة الازمات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ،غزة.
- عودة، رهام راسم (2008): واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، دراسة تطبيقية على الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير ادارة اعمال/كلية التجارة/ الجامعة الاسلامية غزة .
- فرج، شدى إبراهيم (2006) ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الازمات المدرسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
- مصطفى،2005، ص482).

- المعتز، شاکر مُجَّد واخرون(1977): ادارة الازمة الامنية في ضوء المتغيرات المعاصرة، دراسة بمركز بحوث الشرطة، اكااديمية الشرطة المصرية، يونيو.
- النوايسة، فاطمة عبدالرحيم(2013): الضغوط والازمات النفسية واساليب المساندة، ط، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- النويصير، عاطف (2002) المعوقات الادارية التي تواجه الاجهزة الامنية في التعامل مع الازمات، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الياسري نداء مُجَّد باقر (2014) ادارة الازمات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان
- Taneja, Sonia, "Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal . and Crisis Prevention" , Journal of Management Policy and Practice, vol. 15,N.

## الملاحق

### ملحق (1) مقياس اساليب التعامل مع الازمات

ت	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	اقوم بابلاغ المستويات الادارية العليا للتعامل مع الازمة عند حدوثها داخل المدرسة					
2	احرص على سرعة جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالازمة ليسهل مواجهتها					
3	اقوم بتشكيل فريق مواهبة الازمات المدرسية					
4	اعمل على حصر الازمة في نطاق محدود داخل المدرسة حتى لا تنتشر					
5	اكلف بعض المعلمين لمواجهة الازمة داخل المدرسة لانشغالي					
6	احدد الامكانيات اللازمة لمواجهة الازمة					
7	اشرك العاملين بالمدرسة في اعداد خطة مواجهة الازمة					
8	اقوم بتحريك الامكانيات المادية والبشرية الضرورية بسرعة ودقة لاحتواء الازمة					
9	اطلب التعليمات من الادارة العليا عند حدوث الازمة					
10	اضع خطة شاملة لمواجهة الازمة					
11	استخدم اسلوب الافناع مع فئات المجتمع المدرسي عند التعامل مع الازمة					
12	احدد الجهات المسببة للازمة في المدرسة					
13	اخفي ملامح الازمة وادعي سلامة الموقف حتى لا يستفحل خطرها					
14	اتخذ قرارات سريعة وحاسمة ومناسبة للسيطرة على الموقف وتوجيهه الوجهة السليمة لمواجهة الازمة					

					استشير اهل الراي والعلم والخبرة في التعامل مع الازمات داخل المدرسة	15
					اجتمع مع صانعي الازمة وناقشهم	16
					اتظاهر بانه قد تم السيطرة على الازمة والمدرسة في احسن احوالها	17
					اقوم بالتنسيق مع خدمات المجتمع (الشرطة، المطافئ، المستشفيات.. الخ)	18
					اهيئ الجو الملائم من تالف وتعاون بين الاعضاء ليتمكنوا من تادية ادوارهم على الوجه الامثل	19
					اطالب قيادات صانعي الازمة بتوحيد مطالبهم لاحتواء الازمة	20
					اجد صعوبة في مواجهة الازمة داخل المدرسة بسبب القصور في اداء العاملين	21
					احرص على خفض التوتر او استعادة الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة ليتمكنوا من مواجهة الازمة	22
					انسق بين جهود العاملين داخل المدرسة والجهات والهيات خارج المدرسة التي يمكن التعاون معها في السيطرة على الازمة	23
					اتفاوض مع مسيبي الازمة للوصول الى حل مناسب	24
					تمنعي الظروف السياسية من مواجهة الازمة	25
					احرص على ايجاد جدول اولويات يتسم بالدقة الفاعلة لمواجهة الازمة	26
					اتابع مدى التزام كل عضو بدوره في الحد من انتشار الازمة	27
					استوعب الضغوط المولدة للازمة من اجل افقادها قوتها المؤثرة	28
					اجد صعوبة في مواجهة الازمة بسبب قلة الامكانيات داخل المدرسة	29
					اتبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الازمة	30
					اشجع العاملين في المدرسة على التعاون في اختيار البدائل المناسبة	31
					اعمل على عدم نشر الشائعات والمبالغات في الحديث عن الازمة حتى لايتفاقم حدوثها .	32
					استعين بالتقنيات الحديثة كالحاسب الالي والانترنت والخبرات الخارجية للتعامل مع الازمات	33
					استخدم اسلوب العصف الذهني لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الازمة	34