

دور مدراء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها  
مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية

## Role that secondary headmasters play in facing the crises in their schools in terms their administrative Tasks

Dr. Seeham Abdullah Hussein

University of Diyala

College of Education

Department of psychology and Education

Email: www.D\_seehamm@yahoo.com

م.د. سهام عبدالله حسين

جامعة ديالى

كلية التربية للعلوم الإنسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

### Crises administratino

#### إدارة الأزمات

#### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدراء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية ولتحقيق أهداف الدراسة تكون مجتمع الدراسة من (٥٦) مديراً ومديرة و تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع الدراسة وهدفها وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى الدور الكبير الذي يمارسه مدراء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم عن طريق الأساليب الحديثة التي يعتمدونها في التعامل مع الأزمات. كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في مديرية التربية تكون مسئولة عن علاج الأزمات التي تحدث في المدارس وتقديم الحلول والمقترحات لحل تلك الأزمات.

## الفصل الأول

### مشكلة البحث:-

شهد الربع الأخير من القرن العشرين تقدماً ملحوظاً في جميع مجالات الحياة البشرية وكان ذلك نتيجة حتمية للثورة التكنولوجية التي دفعت إلى التسارع المعرفي المستمر، مما أوجب التكيف مع هذه التغيرات بشكل يؤثر إيجابياً على المؤسسات المجتمعية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص. ويعتمد نجاح المؤسسة التعليمية بصورة أساسية على قدرتها في مواكبة التطورات العلمية والعملية التي تشكل تحدياً عصبياً للمؤسسات الناجحة الأمر الذي يتطلب العمل على إثبات قدرتها وملاءمتها للتغيرات البيئية المتقلبة والمتغيرة باستمرار. (اللوزي، ١٩٩٩: ١٨٩).

أذ ترى الباحثة أن ما يميز المجتمعات المتقدمة من المجتمعات النامية هو قدرتها على استثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة إذ أحدثت التطورات العلمية والتكنولوجية وما زالت تحدث تغيرات كثيرة في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص الأمر الذي أوجب على مدراء المدارس استخدام أساليب العلمية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم.

وتفرض تحديات ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي على جميع مؤسسات المجتمع وعلى الأخص المؤسسات التعليمية أن تضع خطاً علمياً منظمًا ومدرسة وواعية لمنع حدوث الأزمات التي تتعرض لها مؤسساتهم ثم التدريب على مواجهتها والتصدي لها. (أحمد، ٢٠٠١: ١٣٢).

وتختلف الأزمات التي تواجه المدارس في أسبابها، مستويات حدوثها، تأثيرها ودرجة تكرارها مما يجعل فيها ظاهرة حية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها نهائياً ولكن يمكن الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارتها باستخدام عمليات منهجية علمية مثل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق، القيادة) مما يجعل من إدارة الأزمات مطلباً ملحا للتعامل معها. (Burneet, 1998: 476-488).

كما إن مدراء المدارس. يحتاجون إلى منهجية لتشخيص الأزمات من خلال المعرفة والخبرة والممارسة، إذ تعتبر عملية التشخيص المفتاح الحقيقي للتعامل مع الأزمة ودونها يصبح التعامل مع الأزمات عملية ارتجالية انفعالية ، ويؤكد (فرج، ٢٠٠٦) إن الحل الوحيد للخروج من الأزمة التي تتعرض لها المدرسة هو إحداث ثورة ثقافية جديدة اسمها المنهجية العلمية (Methodology Scientific) لكونها تعتمد أساساً على العلم وتنظيم الخدمات والأداء مؤكداً مفهوم المنهجية بأنه العلم المبني على الدليل مما يجعل من إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية مطلباً مهماً وملحاً للتعامل معها . (فرج، ٢٠٠٦ : ٥). وترى الباحثة أنّ انعدام القدرة لدى مدراء المدارس على مواكبة الأزمة وإدارتها بالطريقة الصحيحة تجعلها تتفاقم وتتحول إلى خطر مستمر يهدد استقرار المؤسسة التعليمية ، لذا ينبغي على الأشخاص الموكلة إليهم إدارة المدارس أن يتمتعوا بصفات قيادية متميزة من حيث الكفاءة والخبرة والثقة بالنفس وقوة الشخصية. حيث ان توفر تلك الصفات في شخصية المدير تجعله قادراً على مواجه الأزمات والتصدي لها حال حدوثها وتقديم الحلول المناسبة لها.

أهمية البحث:-

يعد موضوع إدارة الأزمات بصورة عامة وإدارة الأزمات المدرسية بصورة خاصة، من الموضوعات المهمة والحيوية التي لها تأثيرٌ على المؤسسات التعليمية وبقائها ، اذ ان قدرة المؤسسة على استشعار الأحداث المتوقعة في العالم الخارجي المحيط بالبيئة المدرسية والتي تتسم بالتعقيد والتغيير السريع سيساعد على زيادة قدرتها في المنافسة والتكيف مع العالم الخارجي.

لقد أصبحت معظم الدول في الوقت الحاضر تهتم بموضوع إدارة الأزمات ، خاصة بعد ان زادت مخاطر حدوثها وتنوعت أسبابها، وأصبحت كل الدول بلا استثناء عرضة لأن تكون مسرحاً لوقوع أزمات على أراضيها، حيث تتكبد تلك المجتمعات خسائر فادحة ليس فقط نتيجة لحدوث الازمة بل أيضا للسلوك الإنساني المتصرف حيالها.(اسليم، ٢٠٠٧: ٢) .

اذ ان انعدام القدرة على إتباع منهجية ادارية ناجحة في ادارة الأزمات يترتب عليه تهديد مباشر للمؤسسات التعليمية واستمراريتها ، حيث ان ادارة الأزمات بمفهومها الحديث هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط لها للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها واجراء التحضيرات اللازمة لها.(اللوزي، ١٩٩٩: ١٩٩). كما ان التركيز على موضوع إدارة الأزمات من المواضيع المهمة لدى الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الادارة حيث تطرق الفكر الإداري نتيجة لهذه الأبحاث الى دراسة الأزمات والعمل على ادارتها ، والتخفيف من اثارها باسلوب علمي يساعد على تجنب الأزمات الكبيرة، ويساعد على تحسين المستوى التعليمي في المؤسسات التعليمية . (اللوزي، ١٩٩٩: ١٩٨).

وتعد ادارة الازمات من المواضيع التي تثير الجدل سواء من ناحية تطبيقها أو من ناحية جدواها، لكن الواقع العلمي أثبت اهمية اللجوء الى هذا الأسلوب العلمي كنتيجة لتطور ظروف الحياة وتعقد مجالاتها. (الشعلان، ٢٠٠٠: ١٠-١١) .

اذ ان إدارة الازمات هي إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة التعليمية والارتقاء بادائها والمحافظة على سلامة العاملين بها

ومعالجة اي قصور او خلل قد يكون سبباً في احداث بوادر أزمة مستقبلية ، ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيوتها واستمراريتها. (الخصيري، ٢٠٠٣: ١٦١) .

كما انها تعد علماً يضع قواعد وأصول لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم من وقت لآخر مع التركيز على أهمية القيادة المدرسية القادرة على التصدي والوقوف مع هذه الأزمات في التنبؤ المسبق ووضع الخطط العلمية المدروسة لمنع حدوث الأزمات التي تحدث في كل المؤسسات عموماً والمؤسسات التعليمية خصوصاً. (كامل، ٢٠٠٣: ١١٢).

حيث يواجه تطور الإدارة في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ومن أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة متمثلة في مدير المدرسة ، الذي ينظر اليه على انه ممثل للسلطة وسلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته، ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها . (أحمد، ١٩٨٥ : ١).

ان القيادة المدرسية الناجحة تتطلب ملاكات مؤهلة ناضجة وقادرة على استثمار الإمكانيات وتوظيف الطاقات وتجاوز المعوقات، فالقيادة المدرسية فن يمتزج بالموهبة والاستعداد والمهارة ، كما انها ممارسة شاقة ذات خصوصية ابداعية تعاملية مغلفة بالفهم العميق للأنظمة وحسن التدبير والتخلي بالحكمة. (الدايني، ٢٠٠٤ : ١).

وتظهر إدارة الأزمات في المدرسة من خلال تقليل الهدر أو الضياع في الموارد ذلك لان الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تعتبر موارد ضائعة بالكامل، والحد من الاثار الناتجة لحالة عدم التأكد، والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة. وتوفير الثقة والاستقرار والأمن لدى جميع فئات المجتمع المدرسي، والتحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة والمواجهة الفورية، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة. (اليحيوي، ٢٠٠٦ : ١٠).

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الإداري المعاصر ((إدارة الأزمات)) والذي يعد على قدر كبير من الأهمية حيث لم يسبق تناوله في أدبيات الإدارة الا على نطاق محدود ولم ينل حظاً وافياً من العناية والاهتمام من قبل الباحثين الممارسين للإدارة في المؤسسات التعليمية العراقية . كما تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال توفير نظام معلومات واتصالات جيد يستطيع توفير المعلومات المطلوبة في وقت حدوث الأزمات ، وما هو دور مدراء المدارس عند وقوعها .

ومع وجود العديد من الأزمات في التعليم بشكل عام والمدارس بشكل خاص ، ومع الضعف الواضح في التصدي لهذه الأزمات والتعامل معها . أصبح إجراء هذه الدراسة ضرورة ملحة وذلك من خلال سعيها إلى الكشف عن ابرز الأزمات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية في قضاء بعقوبة . إذ إن التركيز على ما تواجهه هذه المدارس من أزمات ، والطرق التي يستخدمها مدراء ومديرات هذه المدارس في إدارة الأزمات والمقترحات التي يقدمونها من شأنه إن يسهم في حل تلك الأزمات ويضمن تقديم الحلول المناسبة لمثل هذه الأزمات ، كما إن كل هذه الأمور تشكل أساساً متيناً لإجراء هذه الدراسة .

هدف البحث:-

يهدف البحث الحالي الى :-

التعرف على دور مدراء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية.

حدود البحث:-

يتحدد البحث الحالي بمدراء المدارس الثانوية في قضاء بعقوبة - محافظة ديالى للعام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢.

تحديد المصطلحات:الدور:-

١- يعرفه صالح بأنه ((نشاط الفرد في النظام الاجتماعي الذي يعمل فيه والذي لا يتم باعتباره فرداً مجرداً، ولكن كونه فرداً يشغل دوراً معيناً في هذا النظام)) (صالح، ١٩٨٥: ٢٩٤).

٢- يعرفه الوقفي بأنه ((كل وضع تنغمس فيه طوعاً أو كرهاً ويقتضينا بضروب معينة من السلوك تفرضها طبيعة المركز)) (الوقفي، ١٩٩٨: ٧٠٨).

**التعريف النظري:** (مجموعة من المهام والمسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية في ضوء الصلاحيات الممنوحة له من قبل وزارة التربية) .

الأزمة:-

١- يعرفها الحجي بأنها ((نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر، وتقود الى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد وقدرة لمواجهتها)) (الحجي، ١٩٨٩: ٤٤٩).

٢- يعرفها ال علي بأنها ((موقف اوحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الادارية (دولة ، مؤسسة، أسرة، مشروع) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها)) (ال علي، ٢٠٠٢: ١٧٤)

**التعريف النظري :** (هي مدى قدرة مدراء المدارس الثانوية على مواجهة الأزمات التي تواجههم في أثناء عملهم في داخل المدرسة في ضوء مهامهم الادارية وكيفية ايجاد الحلول المناسبة لمعالجتها).

مدير المدرسة الثانوية :-

١- يعرفه الشماع بأنه ((ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط ، التنظيم ، اتخاذ القرار ، القيادة والرقابة)) (الشماع، ١٩٩٩: ١).

٢- تعرفه وزارة التربية بأنه ((الشخص المسؤول عن حسن سير الاعمال في مدرسته وانتظامها)) (جمهورية العراق ، المديرية العامة للتعليم الثانوي : ٢٣) .



## الفصل الثاني

### الإطار النظري

يعتبر هذا الفصل بمثابة الأساس التربوي الذي ستعتمد عليه الباحثة في دراستها فهو قاعدة متينة من المعلومات تكسبها فكرة عامة وشاملة وينقسم هذا الفصل إلى محورين هما :-

١: الإطار النظري .

٢: الدراسات السابقة.

إدارة الأزمات وتتضمن :-

#### • نبذة تاريخية عن الأزمات:-

على الرغم من تعدد المؤلفات حول الحوادث التاريخية للأزمات المختلفة التي صادفت البشرية خلال القرون الماضية ، إلا ان الاسهام النظري العملي من أجل تأسيس نظرية متكاملة لعلم إدارة الأزمات ما زال محدوداً حتى يومنا هذا ، فتفسير الأزمات وبحث جوانبها امر شاق صعب ، فسبر اغوار الأزمة والتعرف على حقيقة العوامل التي ساهمت في نشوئها والتي ادت إليها ، وعدم الانخداع بمظاهرها التي تشكل الأعراض الظاهرة الخارجية . (ال علي ، ٢٠٠٢ : ١٧٣) .

وقد بدأ الفكر الإداري مع منتصف الستينات يحدثنا عن الأزمات ، ومفهومها ، وخصائصها ، وأنواعها وأسباب نشوئها ، والاثار المترتبة عليها ، وأوجهها ، وكيفية إدارتها. (أحمد ، ٢٠٠١ : ٢١) .

ولقد نشأ مصطلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها في مجال الإدارة العامة ، ليشير الى دور الدول في مواجهة الأزمات المفاجئة ، والظروف الطارئة كالزلازل والفيضانات والحرائق والحروب الشاملة، ورغم حداثة مفهوم الأزمة في الادارة المعاصرة ، فإن التاريخ العربي الاسلامي يشير الا ان ابن سينا يعد من اوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع عند اشارته الى الاثار النفسية والجسدية للأزمات والكوارث. (الزامل و اخرون ، ٢٠٠٧ : ٦٦) .

• أسباب نشوء الأزمات :-

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي الى نشوء الأزمة ، بعضها يرجع الى أسباب تتعلق بطبيعة المؤسسة (المدرسة) وهي الأسباب الداخلية مثل (الأسباب التنظيمية- الادارية - التكنولوجية) وأسباب خارجة عن نطاق المؤسسة (المدرسة) مثل (أسباب اقتصادية- ثقافية - اجتماعية - سياسية).

ومن ثم وبناء على ذلك يمكن تحديد أهم الأسباب الرئيسية وراء الأزمة في النقاط الآتية :-

- ١- تعارض المصالح والأهداف.
- ٢- القيادة الإدارية المستتدة.
- ٣- الخوف الوظيفي.
- ٤- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية.
- ٥- تجاهل إشارات الإنذار المبكر. (آل الشيخ، ٢٠٠٨، : ٢٠-٢٢).
- ٦- سوء الفهم والتقدير.
- ٧- الأخطاء البشرية.
- ٨- الإشاعات .
- ٩- عدم الرقابة الدورية.
- ١٠- ضعف العلاقات الإنسانية. (ماهر، ٢٠٠٦، : ٢٣-٢٥).
- ١١- عدم الاهتمام بالتنمية البشرية.
- ١٢- اليأس.
- ١٣- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرار.
- ١٤- أسباب خارجة عن إرادة المدرسة.
- ١٥- أسباب اقتصادية . (أحمد وحافظ، ٢٠٠٣، : ٢٣).

• سمات إدارة الأزمات:-

ان للأزمات سمات معينة تتمثل في :- (اللوزي ، ١٩٩٩ : ٢٠١).

١- المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة تكون قادرة على شد انتباه جميع أفراد المؤسسة.

٢- التشابك والتداخل في بعض الأمور وعدم الوضوح.

٣- عدم توافر قاعدة معلوماتي كاملة تساعد متخذ القرار.

٤- عدم وجود الثقة نتيجة للنقص في المعلومات مما يشكل خوفاً ورعباً من المجهول.

هذا وترى الباحثة ان كل هذه الأمور تعرض مدير المدرسة الى الوقوع في الكثير من المشاكل التي تؤدي الى أزمات ترهقه فيما بعد وتعرضه الى ضغوط جمّة . لذا يتوجب عليه ان يكون قادراً على اتخاذ قرارات سريعة وناجحة بأسلوب علمي دقيق يعمل على امتصاص الأزمة والتوتر واحتواء النتائج المتوقعة.

• الخصائص الأساسية للأزمات:-

للأزمة مجموعة من الخصائص يتعين توافرها في (الموقف الأزموي) و(الحالة) التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نطلق عليها (أزمة) ومن أهم هذه الخصائص :-

١- غير متوقعة : فهي تفاجئ كل العاملين في المؤسسة (المدرسة) وتؤدي الى صدمة وتوتر الأمر الذي يضعف من إمكانية الفعل السريع لمواجهتها.  
(مصطفى، ٢٠٠٥: ٢٧٨-٢٧٩)

٢- التعقيد والتشابك: فالأزمة تتسم بالتعقيد، والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤدية والمعارضة . (مصطفى، ٢٠٠٥ : ٤٧٨-٤٧٩).

٣- التوتر والاضطراب: ينشأ عن الأزمة قلق وتوتر واضطراب يشكل مزيداً من الضغوط وتؤدي الى تضارب قرارات الإدارة المدرسية وتعارضها  
(مصطفى ، ٢٠٠٥ : ٤٧٨-٤٧٩).

٤- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار : ان وجود ما يشبه الضباب الكثيف يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها. (أبو خليل ، ٢٠٠١ : ٢٧٨)

٥- ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة : فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحياناً القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيداً ،حيث لا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط. (العسيلي وعبد الله، ٢٠٠٥ : ٢١).

٦- الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها : ان تعارض المصالح داخل المؤسسة (المدرسة) يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته ، وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية.  
(العسيلي وعبد الله، ٢٠٠٥ : ٢١).

مما سبق عرضه ترى الباحثة أنّ للأزمة خصائص عديدة ولكن جميع هذه الخصائص تحتم على مدير المدرسة التنبؤ المبكر لوقت حدوثها لكي يتمكن من مواجهتها والتغلب عليها بطرق وأساليب علمية حديثة بالإضافة إلى ذلك يتوجب على مدير المدرسة أن يمتلك مهارات وقدرات عقلية ونفسية عالية إذا ما أريد أن يواجهها بنجاح .

#### • أنواع الأزمات :-

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف ، إلا انه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس أهمها الأسس الآتية:-

**أولاً: تصنف الأزمات من حيث مرحلة التكوين :** يمكن تصنيف الأزمات الى خمسة أنواع وفقاً لهذا الأساس وهي (العمار، ٢٠٠٣ : ٣).

- ١- الأزمة في مرحلة الميلاد.
- ٢- الأزمة في مرحلة النمو.
- ٣- الأزمة في مرحلة النضج.
- ٤- الأزمة في مرحلة الانحسار.
- ٥- الأزمة في مرحلة الاختفاء.

**ثانياً: تصنف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها :** يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لهذا الأساس الى نوعين هما : (آل علي ، ٢٠٠١ : ١٩٤).

- ١- الأزمات الدورية.
- ٢- الأزمات غير الدورية.

**ثالثاً: تصنف الأزمات من حيث عمقها:** يمكن تصنيف الأزمات الى نوعين وفقاً لهذا الأساس هما: (آل علي ، ٢٠٠٢ : ١٩٥).

- ١- أزمات سطحية غير عميقة.
- ٢- أزمات عميقة متغلغلة جوهرية.

رابعاً: **تصنف الأزمات من حيث درجة شدتها:** يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لهذا الأساس الى نوعين هما : (آل علي، ٢٠٠٢ : ١٩٥).

١- الأزمات العنيفة .

٢- الأزمات الهادئة الخفيفة.

خامساً: **تصنف الأزمات من حيث الشمول والتأثير:** يمكن تصنيف الأزمات الى نوعين وفقاً لهذا الأساس هما: (بن عبدالله، ٢٠٠٣ : ٢٦٣-٢٦٤).

١- الأزمات على المستوى الكلي.

٢- الأزمات على المستوى الجزئي.

سادساً: **تصنف الأزمات من حيث علاقتها بالعالم الخارجي:** يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لهذا الأساس الى ثلاثة أنواع : (أحمد، ٢٠٠٢ : ٣١).

١- أزمات عالمية مستوردة من الخارج.

٢- أزمات محلية يمكن تصديرها الى الخارج.

٣- أزمات محلية لا يمكن تصديرها.

سابعاً: **تصنف الأزمات من حيث موضوعها (محورها):** يمكن تصنيف الأزمات الى ثلاثة أنواع وفقاً لهذا الأساس: (القحطاني، ٢٠٠٣ : ٦٤).

١- أزمات مادية.

٢- أزمات معنوية.

٣- أزمات تجمع بين المادية والمعنوية.

ثامناً: **تصنف الأزمات من حيث نوع الجمهور المتأثر بالأزمة :** يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقاً لهذا الأساس هما: (المهدي وهيبه، ٢٠٠٢ : ١٦٥).

١- أزمات داخلية متعلقة بالعاملين بالمدرسة والطلبة.

٢- أزمات خارجية متعلقة بالإدارة التعليمية وأولياء الأمور.

تاسعاً: تصنيف الأزمات من حيث نوع الأزمة: ويمكن تصنيفها وفقاً لهذا الأساس الى ما يأتي: (المهدي وهيبه، ٢٠٠٢: ١٦٥).

١- أزمات إدارية.

٢- أزمات اقتصادية.

٣- أزمات اجتماعية.

٤- أزمات سياسية.

٥- أزمات نفسية.

٦- أزمات أمنية.

عاشراً: تصنيف الأزمات من حيث سبب حدوثها: يمكن تصنيف الأزمات الى نوعين وفقاً لهذا الأساس هما (القحطاني ٢٠٠٣: ٦٤)

١- أزمات طبيعية: لا دخل للإنسان في حدوثها كالزلازل والبراكين والفيضانات.

٢- أزمات من صنع الإنسان: ويقصد بها الأزمات التي تنجم عن القرارات الخاطئة أو غير الرشيدة التي يتخذها الإنسان.

وترى الباحثة ان كل نوع من هذه الأنواع له معالجة خاصة تختلف عن الأخرى وقد تم تصنيف الأزمات وفقاً لهذه الأسس حتى يسهل التعرف عليها والتعامل معها بشكل دقيق وان أي خطأ يحدث عند تشخيصها ومعالجتها سيترتب عليه أخطاء فادحة.

• أساليب التعامل مع الأزمات :-

ويمثل أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والقضاء عليها ، ومن أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمة ومواجهتها يمكن توضيحها في عدة أشكال وعلى النحو الآتي :-

أولاً: الأساليب التقليدية :-

١- أسلوب النعامة (الهروب): ويحدث ذلك عندما يشعر الفرد المتعامل مع الأزمة بالحيرة والعجز في كيفية مواجهة الأزمة، والشعور بالتوتر الشديد ولكي يتخلص الفرد من التوتر الناتج عن وجود الأزمة فانه يلجأ الى بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية للتخلص من هذه الحالة عن طريق الهروب من الموقف كله .  
(المهدي وهيبية ، ٢٠٠٢ : ١٧٣).

٢- القفز فوق الأزمة : ويتركز هذا الاسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها . ويؤدي هذا الأسلوب غالباً الى ترك النار تحت الرماد ، حيث قد يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به في مجتمع الازمة انه قد تم السيطرة عليها في حين انها تستعد للظهور مرة اخرى ، ويكون تأثيرها اكثر قوة (أحمد ، ٢٠٠٢ : ٣٩)



### ثانياً: الأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمة:-

نظراً لعدم جدوى بعض الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمة حالياً ونتيجة للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي ، أدى ذلك الى ظهور أساليب حديثة لمواجهة الأزمة بحيث تكون مناسبة للعصر ومتوافقة مع طبيعة متغيراته ، ومن أهم هذه الأساليب:-

#### ١- الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمة:

تعتبر الأساليب الاجتهادية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمة الحديثة ، لتعقدها وتشابكها ولذلك لم يعد هناك مفر من اتباع الاساليب العلمية في مواجهة الازمة حيث انها الاكثر ضماناً للسيطرة على الازمة وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري أو مجتمع الأزمة .

#### ٢- اسلوب فريق العمل :

وهي اكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الازمة حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة، ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه بهدف حل الأزمة بشكل علمي سليم .

وترى الباحثة انه ينبغي على مدير المدرسة الابتعاد عن العشوائية واتخاذ القرارات الارتجالية دون تفكير مسبق وذلك عندما يواجه مشكلة في أثناء عمله الإداري في داخل المدرسة . بل يجب عليه ان يتبع الاسلوب العلمي الحديث في التعامل مع الأزمة، بالإضافة الى التخطيط المسبق لمواجهةها واشراك جميع أعضاء الهيئة التدريسية في حلها من خلال تحديد الأدوار لهم والافادة من نتائج الازمة لمنع حدوثها مستقبلاً.

• متطلبات نجاح إدارة الأزمات :-

- ومن أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات ما يأتي (الشهراني، ٢٠٠٥: ٢٤) :-
- ١- تنمية وتطوير الأداء الإداري واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة .
  - ٢- حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الإحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية .
  - ٣- إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزمومية .
  - ٤- تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار .
  - ٥- وضوح الواجبات والوظائف والمسؤوليات الأزمومية وتحديدتها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات .
  - ٦- تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستوى الإداري بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات احد أهم الوظائف الإدارية فعلاً في الاكتشاف والمنع والوقاية في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية .

ثانياً: دراسات سابقة :-

سأعرض في هذا الفصل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. حيث قمت بتقسيمها الى دراسات عربية وأخرى أجنبية وستنظم هذه الدراسات بحسب تواريخ صدورها على النحو الآتي:

## أ- الدراسات العربية :

١- دراسة عبد العال (٢٠٠٩).

(أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي) .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (٣٨٣) مديراً ومديرة .  
ومن أهم نتائج الدراسة :-

١- يوجد علاقة ارتباطيه موجبة بين أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

٢- توجد علاقة ارتباطيه سلبية بين أسلوب الهروب والتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

٣- أكدت هذه الدراسة ضرورة إدراك مديري المدارس لأهمية التنسيق داخل المدرسة وخارجها وذلك للتعاون في مواجه الأزمات. (عبد العال،٢٠٠٩، ١: ١)

٢- دراسة الزاملي واخرون (٢٠٠٧).(الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان)

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس السلطنة كما حددها مديروها وعلى الأساليب التي يستخدمونها للتعامل مع تلك الأزمات ، وقد تكونت عينة الدراسة (٢٧٥) مدير مدرسة . ومن أهم نتائج الدراسة:-

١- ان الأزمات المتعلقة بالطالب حازت المرتبة الأولى ، تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة ، ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم وأخيرا الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي.

٢- ضعف قدرة المدراء على حل الأزمات التي تواجههم في المدرسة (الزاملي واخرون:٢٠٠٧: ١)

## ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (strauss; 2008).(الأزمة التعليمية في التحصيل الدراسي للذكور في أمريكا)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأزمة التعليمية في التحصيل الدراسي للذكور في أمريكا وقد استخدمت الوثائق المدرسية للطلبة من مختلف الجنسين ومن الصف الرابع وحتى نهاية المرحلة الثانوية .

ومن أهم نتائج الدراسة :-

١- ان أزمة التحصيل الدراسي كانت وما زالت ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث.

٢- أكدت ان الأزمة تزداد عند التقدم في السن وتزداد اتساعاً عند سن السابعة

عشر (1:2008; strauss)

## ٢- دراسة (Gentilucci;2007).

## (إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية )

لقد كانت هذه الدراسة عبارة عن حالة وفاة طالب في إحدى المدارس الريفية في إحدى المدارس الريفية في الولايات المتحدة وأوضحت الدراسة ان الاتصال يجب ان يكون بمدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمة . إذ يزداد ضغط الأطراف ذات العلاقة بالأزمة على معرفة أحداث الأزمة أولاً بأول .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:-

١- ان نجاح أسلوب الاتصال قد زاد من ثقة الرأي العام بقدرات المديرين والمدرسين على إدارة الأزمات.

٢- زود تحليل الحالة مديري المدارس الذين قد يواجهون أزمات مماثلة بدروس منها :-

أ- مبادرة مدير المدرسة في الاتصال بالأطراف ذات العلاقة بالأزمة.

ب- يجب ان يكون حديث مدير المدرسة موحداً لجميع وسائل الأعلام.

ج- الاستشارة وطلب المساعدة من الخبراء.

د- ضرورة التعلم من الأخطاء (Gentilucci;2007:1).

### منهجية البحث وإجراءاته

يتناول هذا الفصل منهجية البحث موضعاً به المنهج المتبع في هذه الدراسة ومجتمع البحث وعينته والإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أداة البحث وكيفية تطبيقها على أفراد العينة والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها ، وتسير هذه الاجراءات على وفق ما يأتي :-

#### أولاً: منهجية البحث:-

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه ((المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً من خلال الحصول على المعلومات التي تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها)) (الاغا والأستاذ، ١٩٩٩ : ٨٣).

#### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته :-

لما كانت الدراسة الحالية محددة بمديري ومديرات المدارس الثانوية في قضاء بعقوبة/محافظة ديالى للعام الدراسي (٢٠١١-٢٠١٢)، فقد تألف مجتمع البحث الأصلي من (٥٦) مديراً ومديرة. وبعد ان قامت الباحثة بتحديد المجتمع لبحثها ، فأنها اختارت عينة مماثلة عشوائية طبقية تشكل (٥٠%) من مديري ومديرات المدارس الثانوية.

#### ثالثاً: أداة البحث:-

لما كانت الدراسة الحالية تستهدف التعرف على دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية، فقد كان تحقيق هذا الهدف يتطلب البحث عن أداة لإدارة الأزمات . اذ قامت الباحثة ببناء أداة لإدارة الأزمات من المصادر الآتية:-

- ١- الادب النظري المتعلق بموضوع إدارة الازمات المدرسية .
- ٢- الاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الازمات المدرسية .
- ٣- الاستبانة الاستطلاعية.

وبعد جمع الفقرات وتنسيقها وحذف المكرر منها وإعادة صياغتها عرضت على عينة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس وطرائق التدريس والبالغ عددهم (١٠) . خبراء (ملحق (١)). وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة واعتماد معيار الصدق (٨٠%) من آراء السادة الخبراء فضلاً عن التأكد من ثباتها بتطبيق معادلة (الفا كرونباخ) على درجات افراد عينة الثبات. اذ تعد معادلة (الفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها ، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع فقرات الاداة على اعتبار ان كل فقرة عبارة عن مقياس بذاته (عودة، ١٩٩٨: ٣٥٤-٣٥٥). وكان معامل الثبات لجميع الفقرات (٠,٨٩).

وبعد التأكد من صلاحية أداة البحث وإعدادها بصيغتها النهائية ، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة البحث التي اختيرت والبالغ عددها (٢٨) فرداً من مديري ومديرات المدارس الثانوية.

#### رابعاً: الوسائل الإحصائية:-

استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية :-

١- معادلة (الفاكرونباخ) :- لغرض استخدام ثبات الاستبانة وحسب المعادلة الآتية:-

$$\text{معادلة الفا } (\&) = \frac{\text{ق (١- مج ع ٢ ك ٢)}}{\text{ق-١}} \quad ٢ع$$

٢- الوسط المرجح:- لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة . وحسب المعادلة الآتية:-

$$\text{معادلة الحدة (و ح )} = \frac{\text{(ت ٣×١) + (ت ٢×٢) + (ت ١×٣)}}{\text{ن}}$$

ن

ملحق (١) يوضح أسماء السادة أعضاء لجنة الخبراء حسب اللقب العلمي والتخصص ومكان العمل.

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
١	أ.د. عدنان محمود المهداوي	علم النفس	كلية التربية للعلوم الإنسانية
٢	أ.د. مهدي صالح السامرائي	إدارة تربوية	كلية التربية (ابن الهيثم)
٣	أ.م.د. أحمد علي الجبوري	إدارة تربوية	كلية التربية (ابن الهيثم)
٤	أ.م.د. زهرة موسى	علم النفس التربوي	أمين مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية
٥	أ.م.د. سلمى مجيد	طرائق تدريس التاريخ	كلية التربية للعلوم الإنسانية
٦	أ.م.د. منى خليفة عجل	طرائق تدريس التاريخ	كلية التربية للعلوم الإنسانية
٧	أ.م.د. هيثم أحمد علي	علم النفس	كلية التربية للعلوم الإنسانية
٨	م.د. علاء حاكم الناصر	إدارة تربوية	كلية التربية (ابن الهيثم)
٩	م.د. محمود عبدالله	إدارة تربوية	كلية التربية (ابن الهيثم)
١٠	م.د. منال جواد	مناهج وطرائق تدريس عامة	كلية التربية (الجامعة المستنصرية)



## الفصل الرابع

## عرض النتائج وتفسيرها

يتناول هذا الفصل تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وذلك بتناول الفقرات (١٠) الأولى والتي حصلت على وسط مرجح أكثر من (٢) مما يدل على وجود فعالية وكما هو موضح في الجدول (١).

## جدول (١)

يوضح الوسط المرجح والرتبة لكل فقرة من فقرات المقياس

الوسط المرجح	الفقرات	الرتبة	ت
٢ ،٩٧	أقوم بإعداد الخطط اللازمة لتفادي الأزمات المتوقع حدوثها	١	١٨
٢ ،٨٧	أحاول تجنب الأزمات والحد من الآثار الناجمة عنها	٢	٥
٢ ،٨٥	التزم الصمت في حال حدوث أزمة ما لمنع الشائعات والأقاويل	٣	١٢
٢ ،٧٦	اتظاهر بان الامور لا زالت تحت السيطرة وان خطر الازمة قد زال	٤	٧
٢ ،٧٣	اقترح مجموعة من الحلول والبدائل لحل الازمة المتوقع حدوثها	٥	٢
٢ ،٧١	اختر القيادات الادارية الكفوءة القادرة على حل الأزمات والتصدي لها	٦	٣
٢ ،٦٧	أخذ قرارات سريعة وحاسمة للسيطرة على الأزمة	٧	٢
٢ ،٦٤	الاستعانة بالخبراء ذوي الاختصاص وذلك عن طريق إشراكهم في إعداد الخطط	٨	١٩

٢ ،٥٥	طلب المشورة والمساعدة من ذوي الخبرة والعلم لحل الازمات	٩	٩
٢ ،٤٤	استثمار كافة الامكانيات البشرية والمادية لمعالجة الازمات	١٠	٦
١ ،٧٥	تشكيل فريق عمل لمواجهة الازمات التي تحدث داخل المدرسة	١١	٨
١ ،٦٩	أحرص على جمع المعلومات الدقيقة المتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها	١٢	٤
١ ،٦٥	اقامة دورات تدريبية وتطويرية للمدرسين تساعدهم على مواجهة الازمات	١٣	١٥
١ ،٥٩	التخفيف من حالة الذعر والخوف التي تصيب المدرسين عند حدوث أزمة ما	١٤	١١
١ ،٤٨	أتبنى سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة	١٥	١٠
١ ،٣٣	استعين بالتقنيات الحديثة للتعامل مع الازمات	١٦	١٣
١ ،٣١	اشجع المدرسين على طرح افكار جديدة لمعالجة الازمات	١٧	١٧
١ ،٢٤	أقوم بتخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة الآثار الناجمة الأزمة	١٨	١٦
١ ،٢٢	أستخدم أسلوب العصف الذهني لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمة	١٩	١٤
١ ،١٨	اعداد تصاميم جاهزة لمعالجة الازمات المتوقع حدوثها	٢٠	١

**١- أقوم بإعداد الخطط اللازمة لتفادي الأزمات المتوقع حدوثها.**

يلاحظ من الجدول (١) ان هذه الفقرة قد حظيت بالمرتبة الأولى ضمن تسلسل فقرات هذا المقياس بعد حصولها على وسط مرجح (٩٧،٢). حيث ترى الباحثة ضرورة قيام مدير المدرسة باعداد الخطط وذلك من خلال التحديد المسبق لما يجب عمله والكيفية التي يتم بها هذا العمل وتقدير الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة والتغلب عليها.

**٢- أحاول تجنب الأزمات والحد من الآثار الناجمة عنها.**

يبين الجدول (١) إن هذه الفقرة قد حظيت بالمرتبة الثانية ضمن تسلسل فقرات هذا المقياس بعد حصولها على وسط مرجح (٨٧،٢). حيث ترى الباحثة أن قيام المدير بحصر الأزمة داخل حدود المدرسة يساعد على احتواء الأزمة والتقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمة.

**٣- التزم الصمت في حال حدوث أزمة ما لمنع الشائعات والأقاويل.**

يلاحظ من الجدول (١) ان هذه الفقرة قد حصلت على المرتبة الثالثة تسلسل فقرات هذا المقياس بعد حصولها على وسط مرجح (٨٥،٢) وهذا يدل على ان التكتم والسرية عند حدوث أزمة ما في المدرسة يحد من تفاقم الأزمة ويقلل من آثارها السلبية إذ إنّ كثرة الشائعات قد يؤدي الى إرباك المدرسين ومن ثمّ يؤثر على سير العملية التعليمية والتربوية .

**٤- اظهر بأن الأمور ما زالت تحت السيطرة وان خطر الازمة قد زال.**

يوضح الجدول (١) ان هذه الفقرة قد جاءت بالمرتبة الرابعة ضمن تسلسل فقرات هذا المقياس بعد حصولها على وسط مرجح (٧٦،٢) وهذا يدل على ان مدير المدرسة قادر على التغلب على الأزمة واعتبارها حدثاً ليس له أهمية وان الأمور تحت السيطرة الأمر الذي يؤدي الى التقليل من حجمها وعدم استفحال خطرها .

**٥- اقترح مجموعة من الحلول والبدائل لحل الازمة المتوقع حدوثها.**

يبين الجدول ان الفقرة قد حصلت على المرتبة الخامسة ضمن فقرات هذا المقياس بعد حصولها على وسط مرجح (٧٣،٢). اذ ينبغي على مدير المدرسة القيام بدراسة النتائج او الآثار التي أفرزتها الأزمة من أجل الوصول الى الأسباب وهو أمر مهم لمعالجة الأزمة والتغلب عليها عن طريق وضع الحلول والبدائل المناسبة لها.

**٦- اختار القيادات الادارية الكفوءة القادرة على حل الأزمات والتصدي لها.**

يلحظ من الجدول (١) ان هذه الفقرة قد جاءت بالمرتبة السادسة ضمن تسلسل فقرات هذا المقياس بعد ان حصلت على وسط مرجح (٧١،٢) إذ ترى الباحثة أنّ الاتصال بالمستويات العليا من قبل المدير وإبلاغهم بحدوث الأزمة من شأنه ان يقلل من مخاطرها وذلك من خلال توفير القيادات الإدارية التي تتصف بالخبرة والثقافة القادرة على حل الأزمة والتغلب عليها.

**٧- اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة للسيطرة على الأزمة.**

يوضح الجدول (١) ان هذه الفقرة قد احتلت المرتبة السابعة ضمن فقرات هذا المقياس بعد حصولها على وسط مرجح (٢،٦٧). إذ ترى الباحثة أنّ مدير المدرسة بحاجة إلى السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة لكي يتمكن من السيطرة على الأزمة ، والسرعة هنا لا تتفصل عن الدقة التي يتعين في ضوءها اتخاذ القرار.

**٨- الاستعانة بالخبراء ذوي الاختصاص وذلك عن طريق إشراكهم في إعداد****الخطط.**

يبين الجدول (١) ان هذه الفقرة قد حصلت على المركز الثامن ضمن تسلسل فقرات هذا المقياس بعد أن حصلت على وسط مرجح (٦٤،٢) اذ ترى الباحثة أنّ الاستعانة بالخبراء والمختصين من خارج المدرسة وإشراكهم في إعداد الخطط من شأنه ان يقلل من الخسائر التي تحدثها الازمة ويعيد المدرسة الى حالة التوازن التي كانت عليها قبل وقوع الازمة.

**٩- طلب المشورة والمساعدة من ذوي الخبرة والعلم لحل الازمات.**

يلاحظ من الجدول رقم (١) ان هذه الفقرة قد جاءت بالمرتبة التاسعة ضمن فقرات هذا المقياس بعد أن حصلت على وسط مرجح (٥٥،٢) . اذ ترى الباحثة ضرورة قيام مدير المدرسة باعداد فريق للازمات داخل المدرسة يتكون من معاونين وأعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة والعلم وطلب المشورة والمساعدة في حال تعرض المدرسة الى أزمة.

**١٠- استثمار كافة الامكانات البشرية والمادية لمعالجة الازمات.**

يبين الجدول (١) ان هذه الفقرة قد احتلت المرتبة العاشرة ضمن فقرات هذا المقياس بعد حصولها على وسط مرجح (٤٤،٢). وهذا يعني ضرورة قيام مدير المدرسة بهيئة كافة الامكانات البشرية والمادية لمنع حدوث الازمة والتعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية ، وبما يحقق أقل قدر من الاضرار للمدرسة والعاملين معها.

## الفصل الخامس

### أولاً: الاستنتاجات:-

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج نستنتج ما يأتي :-

- ١- ان دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات كان بدرجة عالية.
- ٢- اعتماد مدرء المدارس الثانوية على أساليب حديثة في التعامل مع الأزمات.
- ٣- إن للوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، اتخاذ قرار...الخ) دور مهم في التعامل مع الأزمات التي تحدث في المدرسة.

### ثانياً: التوصيات:-

توصي الباحثة مدرء المدارس والمديرية العامة للتربية في هذه الدراسة بما يأتي:-

- ١- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في مديرية التربية تكون مسئولة عن علاج الأزمات التي تحدث في المدارس وتقديم الحلول والمقترحات لحلها .
- ٢- عقد دورات تدريبية وتطويرية في مجال إدارة الأزمات لمدرء المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية من قبل مديرية التربية .
- ٣- تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات بقيادة مدير المدرسة وعضوية معاونيه وبعض أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية.

### ثالثاً: المقترحات:-

من خلال ما تقدم تقترح الباحثة :-

- ١- إجراء دراسة عن إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية وعلاقتها بعملية صنع القرار.
- ٢- إجراء دراسة عن دور الإشراف التربوي في مواجهة الأزمات التي تحدث داخل المدرسة.
- ٣- إجراء دراسة عن اثر الأنماط الإدارية (الأوتوقراطي، الديمقراطي،المتساهل) في مواجهة الأزمات التي تتعرض المدارس.

### **Abstract**

This study aims to identify the role that secondary school headmasters play in facing the crises in their schools in terms of their administrative

Tasks. To achieve the goals of this study, the sample consists of (56) male and female headmasters. An analytic and descriptive approach is adopted in this study for matching the subject matter of this study and its aim .the researcher found that the secondary school headmasters play a considerable role in encountering the crisis in their schools by following modern methods in dealing with these crisis. One of the recommendations of this study is to establish a certain unit specialized in problem–management in Directorates of Education. This unit is to manage and solve problems which happen in schools and it provides solutions and suggestions to resolve any crisis or problem.

المصادرالمصادر العربية:

- ١- أبو خليل، محمد. (٢٠٠١). موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها. العدد (٢١) ، مستقبل التربية العربية. Enter net.
- ٢- أحمد ، إبراهيم .(١٩٨٥). نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية). دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية، مصر .
- ٣- أحمد ، ابراهيم .(٢٠٠١). إدارة الأزمات التعليمية منظور عالمي. ط١ ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر .
- ٤- أحمد، إبراهيم . (٢٠٠٢). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج. ط١ ، دار الفكر العربي. القاهرة ، مصر .
- ٥- أحمد ، حافظ.(٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية. ط١، عالم الكتب. القاهرة ، مصر .
- ٦- اسليم، وسام صبحي مصباح. (٢٠٠٧). سمات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الفلسطينية (دراسة ميدانية) . رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية. غزة ، فلسطين. Enter net.
- ٧- الاغا، احسان والاسناذ. (١٩٩٩). تصميم البحث التربوي. ط١ ، مطبعة الرنتيسي . غزة، فلسطين.
- ٨- ال علي، رضا صاحب أبو احمد .(٢٠٠١). وظائف المنظمة المعاصرة- نظرة بانورامية عامة - ط١، الوراق للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- ٩- ال علي، رضا صاحب أبو احمد. (٢٠٠٢). مفاهيم إدارية معاصرة - نظرة عامة - ط١ الوراق للنشر والتوزيع. عمان ، الأردن.
- ١٠- ابن عبد الله ، عادل خير الله . (٢٠٠٣). إدارة الازمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة . مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد (٣٠) ، المجلد (٩). Enter net.



- ١١- جمهورية العراق، وزارة التربية، المديرية العامة للتعليم الثانوي، مديرية الشؤون الفنية. (١٩٨١) نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ المعدل برقم (٢٣) لسنة ١٩٨١.
- ١٢- الحجي، أحمد. (١٩٩٨). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. ط٢، دار النهضة المصرية القاهرة ، مصر.
- ١٣- الخضيرى ، محسن .(٢٠٠٣). إدارة الأزمات : منهج اقتصادي لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي المصري والوحدة الاقتصادية. ط٢، مكتبة مدبولي. القاهرة ، مصر. Enter net.
- ١٤- الدايني ، سهام عبد الله .(٢٠٠٤). تقويم الدور الإشرافي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية (ابن رشد)، جامعة بغداد.
- ١٥- الزالمي، علي وآخرون.(٢٠٠٧). الازمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (٣)، المجلد (٨).
- ١٦- الشعلان ، فهد.(٢٠٠٠). إدارة الأزمات - الأسس، المراحل، الآليات - ط١ مكتبة الملك فهد الوطنية.الرياض، السعودية. Enter net. .
- ١٧- الشماع، خليل محمد حسن .(١٩٩٩). مبادئ الإدارة. ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع .عمان، الأردن.
- ١٨- الشهراني، سعد.(٢٠٠٥). إدارة عمليات الأزمات الأمنية. ط١، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.الرياض، السعودية. Enter net. .
- ١٩- الشيخ، بدر .(٢٠٠٨). مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث. رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية. Enter net. .
- ٢٠- عبد العال، رائد فؤاد محمد.(٢٠٠٩). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

- ٢١- العسيلي، رجاء عبدالله. (٢٠٠٥). قلق الازمات التي تعاني منها القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد (٥٩). غزة، فلسطين.
- ٢٢- العمار، عبد الله سلمان. (٢٠٠٣). دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث. أكاديمية الامير نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية
- ٢٣- عودة، احمد سليمان. (١٩٩٨). القياس والتقويم في العملية التدريسية. دار الأمل، اربد، الأردن .
- ٢٤- فرج ، أحمد فرج. (٢٠٠٦). المنهجية والمشاكل القومية المعاصرة مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.
- ٢٥- القحطاني، محي. (٢٠٠٣). دور ادارات العلاقات العامة في التعامل مع الازمات والكوارث. رسالة ماجستير، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.
- ٢٦- كامل، عبد الوهاب. (٢٠٠٣) سيكولوجية إدارة الأزمات. ط١، دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- ٢٧- كامل، عبد الوهاب. (٢٠٠٣). إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكولوجي للمعلوماتي. دار النهضة العربية. القاهرة ، مصر .
- ٢٨- اللوزي، موسى. (١٩٩٩). التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الأوربية. ط١، دار وائل للنشر . عمان، الأردن.
- ٢٩- ماهر، أحمد. (٢٠٠٦). إدارة الأزمات. ط١. الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر.
- ٣٠- مصطفى، يوسف. (٢٠٠٥). الإدارة التربوية مداخل جديدة. لعالم جديدة. ط١. دار الفكر العربي ، مصر. Enter nit.
- ٣١- المهدي، سوزان وهيبه. (٢٠٠٢). الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة مجلة كلية التربية، العدد (٣٦)، ج٤

Enter nit

٣٢- اليحيوي، صبرية. (٢٠٠٦). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. العدد (١٨) كلية التربية، جامعة الملك سعود. الرياض، السعودية.

٣٣- الوقفي ، راضي (١٩٩٨). مقدمة في علم النفس. ط٣ ، دار الشروق . عمان ، الأردن.

المصادر الأجنبية:-

1-Burnet,J.(1998).Strategic Approach Managing Crises.

Public Relation Review. Enter nit .

2-Gentilucci,J.(2007) Managing Communication during a school Crises. A case Study Journal of school Public Relation

3- Strauss, V.(2008) Crisis For Boys in school school psychology Review.