

درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء

منى أحمد محمد الميناوي

مدرسة البترا الثانوية المختلطة، وزارة التربية والتعليم للواء البتراء

Munaalmenawe@gmail.com

استلام البحث: 09/01/2022 مراجعة البحث: 15/03/2022 قبول البحث: 17/03/2022

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء بالأردن، واعتمدت على منهج البحث الوصفي بأسلوبه التحليلي والمسخي الميداني؛ بتصميم وتطبيق اداة استبيان تكونت من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، هي (مهارات التنبؤ بالأزمات، مهارات التعامل مع الأزمات، و مهارات الاستفادة من الأزمات). وقد تألفت عينة الدراسة من (30) مديراً ومديرة يمثلون (63.82%) من المجتمع الكلي البالغ عدده (47) مديراً ومديراً بحسب عدد المدارس. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن درجة توافر مهارات ادارة الأزمات ككل لدى مديري مدارس لواء البتراء تقدرت بدرجة توفر متوسطة بلغ المتوسط الحسابي لها (3.26) على مستوى الأداة ؛ حيث حصل (المجال الثاني: مهارات التعامل مع الأزمات) على الرتبة الأولى يليه (المجال الثالث: مهارات الاستفادة من الأزمات) في الرتبة الثانية، يليه (المجال الأول: مهارات التنبؤ بالأزمات) في الرتبة الأخيرة بين المجالات.

الكلمات المفتاحية: الممارسات التاملية ، المرحلة الثانوية، معلمو الاحياء.

The degree of availability of crisis management skills for school principals in Petra District

Mona Ahmed Mohamed El Minawy
Petra Secondary Mixed School, Ministry of Education,
Petra District, Jordan

Abstract

The study aimed to identify the degree of availability of crisis management skills among the principals of the Petra District schools in Jordan. It relied on the descriptive research method, with its analytical and field survey method; Designing and applying a questionnaire tool that consisted of (30) items distributed over three areas, namely (crisis prediction skills, crisis handling skills, and crisis benefit skills). The study sample consisted of (30) principals representing (63.82%) of the total community of (47) principals, according to the number of schools. The study reached several results, the most important of which are: The degree of availability of crisis management skills as a whole among the Petra District school principals was estimated at an average degree of availability, with an arithmetic mean of (3.26) at the tool level; Where (the second domain: skills in dealing with crises) ranked first, followed by (the third domain: skills to benefit from crises) in the second rank, followed by (first domain: crisis forecasting skills) in the last rank among the domains.

Key words: school principals, crisis, management skills

المقدمة

تعد نظم ومؤسسات التربية والتعليم من مدارس وجامعات ومراكز تعليمية؛ من أكثر وأعظم النظم والمؤسسات الادارية (الخدمية العامة) التي ترتبط بعلاقة قوية بمحيطها الخارجي بمختلف أبعاده ومستوياته؛ ولهذا فإن هذه المؤسسات (وخاصة المدارس) هي الأكثر تأثراً وحساسية بنشوء الأحداث والتغيرات السلبية الطارئة التي تفاجئها من خارج المدرسة أو من داخلها. حيث أصبح مصطلح "الأزمة" وإدارة الأزمات، من أكثر المفاهيم والموضوعات المثارة في حقل الإدارة التربوية والمدرسية، التي تشغل اهتمامات المسؤولين وتجذب انظار الباحثين والخبراء والكتاب المتخصصين في مجال الادارة المدرسية؛ وذلك مرده الى طبيعة العصر الذي نعيشه بطبيعة عوامله ومتغيراته التي تتصف بالفجائية والمتسارعة.

ونظراً لما تمثله المدرسة من قيمة ومكانة عصرية في المجتمع، كأهم مؤسسات الدول والأنظمة الحيوية التي تعتمد عليها في التنمية البشرية الشاملة لأجيال المستقبل؛ فقد حظيت الادارة المدرسية من حيث محدثاتها وابعادها الفكرية والتنظيمية والعملية، وتأطير وتوسيع معايير وشروط مواصفات تعيين مدير المدرسة، باهتمام كبير وواسع من قبل الباحثين والمسؤولين والخبراء المتخصصين، لدرجة أن الادارة المدرسية اضحت تخصصاً علمياً مستقلاً بذاته، يتم دراسته وتعلمه والتأهل العلمي في مجاله.

وإذا كان فكر وعلم الادارة وقوانينها ولوائحها المنظمة، قد نجحت في امكانية اسناد مهمة ادارة وقيادة المدرسة، إلى اشخاص مؤهلين ومعدّين لهذه الوظيفة باقتدار؛ فإن العصر الذي نعيشه بتحدياته وتهديداته الكثيرة المحتملة والمتوقعة؛ قد زاد من حجم وطبيعة مهمة ودور مدير المدرسة، لدرجة اضافت العديد من المعايير والشروط والمواصفات الشخصية والعقلية والفكرية التي ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة لكي يكون جديراً بهذا المنصب ومتطلباته.

وفي هذا الصدد أصبح تمتع مدير المدرسة بقدرات ومهارات ادارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، من المتطلبات والمواصفات التي ينبغي أن تتحقق لدى شخص مدير المدرسة، كون مهامه وادواره لم تعد تقتصر على تذليل الصعاب والمعوقات وحل المشكلات المدرسية التي تعترض سير العملية التربوية والتعليمية وتحد من جودتها ونجاحتها؛ وإنما صارت مسؤولية مدير المدرسة تتجاوز ذلك إلى تأمين المدرسة من المخاطر والتهديدات، وإدارتها بكفاءة وفاعلية في ظل الأزمات التي تنشأ خارجها أو داخلها، بما يضمن خروجها وتجاوزها لأية أزمة. ذلك لأن هناك أزمات قد تنتسب في حداثها الى انهيار كلي وغياب نهائي للمدرسة. ولما شهدته البلدان العربية عموماً، وانعكست اثاره فعلياً على المملكة الأردنية، من احداث شعبية وحروب وفوضى سياسية منذ ربيع العام 2011 ولا زالت تمثل عوامل لنشوء أزمات ممكنة؛ ولما شهده العالم خلال العام 2019 من جائحة وباء عالمي (كوفيد19).

فقد اثبتت كل هذه العوامل والمتغيرات والاحداث أن من الأهمية بمكان أن يتم الاهتمام والتأكيد على ان تكون مدارسنا متسلحة بمديرين يمتلكون القدرات والمهارات الكافية والمناسبة لإدارة المدارس بنجاح وكفاءة في مواقف وحالات الأزمات. وهو ما يقتضي ويتطلب المزيد من الجهود لتسليط الضوء على واقع امتلاك مديري مدارسنا لمهارات ادارة الأزمات كقضية وموضوع حرياً بالبحث والدراسة للكشف عن جوانب ووجه القصور والفجوة الفعلية من الواقع الميداني للتعامل معها مستقبلاً بموضوعية ومسؤولية. في ضوء ما سبق، وبناءً على ما لاحظته الباحثة وعاشته كأحد الموظفات العاملات بالميدان، في ادارة احد مدارس لواء البتراء، على مدى سنوات وظروف الأزمات السابقة؛ من مؤشرات ومواقف مباشرة تعبر عن قصور وضعف وتباين ملحوظ في تفاعل ادارة المدارس مع الأزمات، يؤكد بلا شك انهم بحاجة الى تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم في مجال ادارة الأزمات المدرسية بكافة مستوياتها ومراحلها.

فقد أتت هذه الدراسة لتقف على هذه المشكلة، من أحد زواياها، كمحاولة علمية متواضعة، تروم الاسهام في تقديم نتائج تقييمية ميدانية دقيقة لواقع توافر مهارات ادارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء، كخطوة أولية حتمية يجب انجازها، لتحديد جوانب القصور والضعف في غياب اهم مهارات ادارة الأزمات لديهم، التي ينبغي ان يكتسبوها ويتدربوا عليها مستقبلاً.

مشكلة الدراسة :

بناء على ما سبق عرضه ضمن مقدمة الدراسة، حول موضوع الدراسة كقضية ومشكلة بحثية في مجال الإدارة المدرسية ببيئتنا المحلية؛ فقد حددت الباحثة مشكلة الدراسة الحالية، في تساؤل رئيسي وثلاثة أسئلة فرعية على النحو التالي:

التساؤل الرئيسي:

ما درجة توافر مهارات ادارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء؟

وتتبقى عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة توافر مهارات التنبؤ بالأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء ؟.
- ما درجة توافر مهارات التعامل مع الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء ؟.
- ما درجة توافر مهارات الاستقادة من الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء ؟.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الإجابة على تساؤلاتها البحثية المحددة، بالتعرف على درجات توافر مهارات ادارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء، من وجهة نظرهم انفسهم، من خلال:

- التعرف على درجات توافر مهارات التنبؤ بالأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء .
- التعرف على درجات توافر مهارات التفاعل مع الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء .
- التعرف على درجات توافر مهارات الاستقادة من الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء .

أهمية الدراسة:

تتلور أهمية الدراسة الحالية، في مجموعة من النقاط أهمها:

- طبيعة العصر الذي نعيشه بما يشهده وينبأ عنه من أزمات كثيرة ومحتملة متوقعة، تتطلب ان نقف على واقع كفايات ومهارات قياداتنا المدرسية الإدارية في ضوء متطلبات ادارة الأزمات.
- شحة وندرة الدراسات المحلية السابقة المتعلقة بالوقوف على واقع توافر مهارات ادارة الأزمات لدى مديري المدارس الأردنية بشكل عام، وفي لواء البتراء على وجه التحديد، حيث تكاد تكون الدراسات السابقة غائبة تماماً حد علمنا واستقصائنا البحثي على شبكة الانترنت.
- امكانية الاستفادة من نتائج الدراسة، كمؤشرات أولية تقييمه نابعة من الميدان، يمكن ان تعتمد عليها الجهات المسؤولة عن تدريب القيادات المدرسية بلواء البتراء مستقبلاً على اسلوب ومهارات ادارة الأزمات المدرسية، بحيث يتم اعتبار المهارات التي ستبين نتائج الدراسة ان توافرها دون المتوسط انها حاجات وأولويات مهمة ينبغي استهدافها بالتدريب.

- يمكن لمديري المدارس بلواء البتراء ان يستفيدوا من نتائج الدراسة في تنمية مهاراتهم وقدراتهم ذاتياً في مجال ادارة الأزمات، بما ستقدمه الدراسة من توصيات ومقترحات.
- قد يستفيد طلبة الدراسات العليا والباحثين المتخصصين في مجال الادارة المدرسية، من هذه الدراسة كمرجع علمي نظري او منهجي أو كدراسة سابقة يهتدون بها في تبني واجراء دراسات وأبحاث مماثلة او مكمله في مجالها الموضوعي مستفيدين من نتائجها.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة درجات توافر مهارات ادارة الأزمات.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية بلواء البتراء الأردنية .
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الفعليين خلال تطبيق الدراسة.
- الحدود الزمنية: نفذت الدراسة ميدانياً في العام الدراسي 2021-2022م.

مصطلحات الدراسة:

- اشتملت الدراسة بعض المصطلحات التي تضمنها العنوان البحثي لها، والتي رأت الباحثة أن تضع تعريفاتها الاجرائية هنا، لكي يتسنى للقارئ فهمها بسهولة في اطار مدلولاتها المستخدمة في هذه الدراسة، وأهم هذه المصطلحات ما يلي:
- **المهارات:** تعرفها الباحثة اجرائياً بأنها: القدرات الشخصية العقلية او النفسية او الفكرية او الادائية التي اذا ما امتلكها ومارسها المدير فإنها تزيد من كفاءته ونجاحه في ادارة الأزمات المدرسية وتجاوزها بسهولة؛ وتتمثل المهارات هنا بالفقرات التي تضمنتها اداة الاستبانة.
 - **الأزمات:** تعرفها الباحثة اجرائياً بأنها كل حادثة اجتماعية او اقتصادية او بيئية او مؤسسية تؤثر على اداء المدرسة بشكل كلي بحيث تهددها بالتوقف او الانهيار القريب.
 - **إدارة الأزمات:** تعرفها الباحثة اجرائياً بأنها كافة القرارات والخطط والعمليات الاجرائية التي يقوم بها مدير المدرسة مع فريقه، لمواجهة الأزمات المدرسية وتجاوزها، وقد حددتها الباحثة في هذه الدراسة بثلاثة مراحل وهي: التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ثم التعامل مع الأزمات خلال واثاء حدوثها، واخيراً الاستفادة من الأزمات لمواجهة اي ازمات مماثلة مستقبلاً.
 - **درجة توافر مهارات ادارة الأزمات :** تعرفها الباحثة اجرائياً بأنها الدرجات الكلية التي سيتم الحصول عليها لتقييم مستوى توافر كل مهارة/فقرة من فقرات الاستبانة المطبقة فعلياً على عينة المدراء، وسيتم التعبير عنها بقيم المتوسطات والأوزان المئوية والتقديرية.

الدراسات السابقة :

هدفت دراسة (adms & Kritsonnis , 2006) إلى التعرف على خطط ادارة الأزمات المطبقة في المدارس بهارفرد انكلترا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على من مديري المدارس البالغ عددها (23) مدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منح المدارس أدوار واسعة النطاق في ادارة الأزمات، التخطيط بشكل أكثر فاعلية عندما تكون المدارس في حالة حدوث أزمات فعلية، تقييم مستوى المدارس في الأزمات من خلال ابعاد ومهارات اخرى حديثة.

واجرى (النواسية، 2006) دراسة هدفت إلى بناء أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم بالأردن في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة ودراسة الواقع، واستخدم الباحث المنهج البنائي التطويري، بأسلوب دلفي للخبراء بتطبيق استبانة على عينة بلغت (251) من مديري الادارات ومديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام بالوزارة ومديريات التربية والتعليم؛ وقد

خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود عوامل سلبية تؤثر على جاهزية نظم ادارة الأزمات في التربية والتعليم بالوزارة والمديريات، وأن النظام التربوي بالأردن يواجه مجموعة من الازمات المتعلقة بالأبنية وتجهيزاتها ونقص الموارد البشرية وغيرها، وقد قدمت الدراسة انموذج مقترح لإدارة الأزمات في قطاع التربية والتعليم بالأردن.

وهدف دراسة (Macneil & Topping , 2007) إلى التعرف على الأزمات الخطيرة في المدارس برتجرز اسكتلندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل بتطبيق استبانة تتعلق باطلاق النار والقتل والنشاط الارهابي واستجابة التنفيذ الفوري للخطة المنهجية الادارية عند حدوث هذه الأزمات بشكل فعلي، وتكونت عينة الدراسة من (650) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ابرزها ضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة، وضرورة تناول وسائل الاعلام للأزمات بطرق سليمة، وضرورة أن تعبد إدارة الأزمات في المدارس عن النظم البيروقراطية والتعقيدات والجود الاداري.

أما دراسة (صقر، 2009) فهدفت إلى معرفة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس بوكالة الغوث بغزة وسبل تتميتها. واعتمد البحث المنهج الوصفي، باستخدام اداة استبيان، طبقت على عينة بلغت (221) مديراً ومديرة. وكان من اهم نتائج الدراسة: أن درجة توافر المهارات الخاصة بإدارة الأزمات تقع ضمن المستوى المتوسط، وتبين انها لا تختلف في متوسطاتها الحسابية بين المديرين والمديرات، لكنها تختلف من حيث درجات توافرها بين مديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح الذي خبرتهم فوق 10 سنوات.

وسعت دراسة (Liming , 2010) إلى معرفة أهم المشكلات والأزمات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمقاطعة مانشستر في بريطانيا. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة بلغت (24) مديراً ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس تواجه مشكلات تنظيمية ووظيفية وطلابية ومجتمعية وبيئية، بدرجة متوسطة، لكنها تختلف في حدتها بين المدارس تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي ذكور وإناث، وقد اشارت الدراسة إلى أن المشكلات في حال تفاقمها تتحول إلى أزمات مستقبلية.

واختصت دراسة (الشايب، 2011) بالتعرف على درجة توافر مهارات إدارة الأزمات التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية بمدارس الثانوية العامة في سوريا. واعتمد البحث المنهج الوصفي، باستخدام اداتي استبيان الأولى لمهارات ادارة الأزمات والثانية للقيم التنظيمية، وتم تطبيقهما على عينة بلغت (400) مديراً ومديرة ومعاونيه من العاملين بالمدارس الثانوية العامة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مهارات ادارة الأزمات ترتبط بعلاقة احصائية موجبة بنمو القيم التنظيمية، وأن درجة توافر المهارات وامتلاك القيم التنظيمية لا تختلف تبعاً لأياً من المتغيرات.

وهدف دراسة (الخبراني، 2014) إلى معرفة اساليب إدارة الأزمات التي يمارسها مديري بمدينة مكة المكرمة. واعتمد البحث المنهج الوصفي، باستخدام اداة استبيان، طبقت على عينة بلغت (129) مديراً ومديرة. من مدرء المدارس الثانوية والمتوسطة والابتدائية، وكان من اهم نتائج الدراسة: أن أهم اساليب إدارة الأزمات التي يمارسها مديري المدارس هو الأسلوب العلمي، يليه اسلوب فريق العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن ابرز المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق اساليب ادارة الأزمات تتركز في كثرة المهام والبيروقراطية وغياب المعلومات والبيانات المدرسية الشاملة.

واجرت (غنيمه، 2013) دراسة ميدانية هدفت إلى معرفة درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية، بمدينة دمشق، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي، واستخدمت الباحثة اداة استبانة ، تم تطبيقها على عينة بلغت (55) مديراً ومديرة مدرسة و (435) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية اداء مديري المدارس

الثانوية بمدينة دمشق في إدارة الأزمات بالمدارس متوسطة، وإن درجة الفاعلية تختلف بينهم تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل التربوي.

كذلك أجرت الباحثة (غنيمة، 2014) دراسة هدفت إلى معرفة أهم متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة دمشق بسوريا، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق أداة استبانة تكونت من خمسة مجالات (فريق العمل/ نظم الاتصالات/ المعلومات/ المهارات القيادية/ التخطيط)، وطبقت الاداة على عينة بلغت (1155) مدير ومديرة ومعلم ومعلمة بالمدارس الثانوية بمدينة دمشق، وتوصلت الدراسة إلى أن المتطلبات التي تضمنتها الاداة مهمة بدرجة مرتفعة، وتترتب بحسب أولويتها وأهميتها من متطلبات فريق العمل يليه متطلبات نظم الاتصالات ثم متطلبات التخطيط للأزمات، ثم متطلبات المعلومات وأخيراً متطلبات المهارات القيادية.

واهتمت دراسة (خليل، 2017) بالوقوف على واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية بالضفة الغربية بفلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على أداة استبانة تكونت من ثلاثة مجالات (واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها/ واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها/ واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها)، وطبقت الاداة على عينة بلغت (140) مدير ومديرة يمثلوا المجتمع الأصلي بنسبة (30%). وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات يتم بدرجة مرتفعة على المستوى الكلي للأداة، وعلى مستوى كل مجال من مجالاتها، حيث حصل المجال الأول واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها على أعلى درجة يليه المجال الثاني واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها، وأخيراً المجال الثالث واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة المدارس من وجهة نظر المديرات يتم بصورة مختلفة عن المديرين.

وقام الباحث (المشاقبة، 2018) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة درجات امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة استبانة تكونت من ثلاثة مجالات للمهارات هي: مهارات المواجهة، ومهارات الاحتواء، ومهارات التعاون؛ طبقت على عينة عشوائية بلغت (125) مدير ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء لمهارات إدارة الأزمات المدرسية تقدرت بدرجة مرتفعة على المستوى الكلي للمهارات، وأن مهارات المواجهة للأزمات هي الأعلى بين المجالات يليها مهارات التعاون، وأخيراً مهارات الاحتواء. وقد تبين من تحليل نتائج الدراسة أن درجة امتلاك المهارات لدى مديري المدارس لا تختلف فيما بينها تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

وأجريا (الجمل، والرجوب، 2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تكونت عينة الدراسة من (59) عامل وعاملة في بلدية دورا. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا. كما اثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل، الخبرة، مكان السكن).

وأعد الباحث (المرقطن، 2020) دراسة هدفت إلى مناقشة متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في ظل التعليم عن بعد، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة الحقائق والوضع الراهن للأزمات التعليمية. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن إدارة الأزمات التعليمية تتمثل بالاستعداد للأزمة قبل وقوعها، والتحقق من صحة المعلومات التي تنتبأ بحدوث الأزمة، بعد ذلك التعامل مع الأزمة، والتخطيط

الاستراتيجي لمكافحتها. كما أكدت النتائج أن إدارة الأزمات التعليمية تتطلب تأمين وحماية العناصر والمكونات التعليمية، بالإضافة إلى دراسة الأسباب والعوامل التي أدت لحدوث الأزمة

وأخيراً أجرت الباحثة (نبروخ، 2020) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تكونت من ثلاثة محاور (مهارات قبل حدوث الأزمة/ ومهارات اثناء الأزمة/ ومهارات بعد حدوث الأزمة. تم تطبيقها على عينة بلغت (203) معلماً ومعلمة من مدرسي منطقة وسط الخليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومي لمهارات ادارة الأزمات ككل تقدرت بدرجة مرتفعة، وتبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجات الممارسة تعزى لمتغير الجنس او الخبرة او نوع المدرسة.

التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء ما سبق عرضه يتبين الآتي: أن الدراسة الحالية تتفق مع أغلب الدراسات السابقة إن لم تكن جميعها، من حيث نوع منهج البحث والأداة المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات؛ حيث تبين أن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على اداة الاستبانة. كما تبين ان الدراسة تتفق مع اغلب الدراسات من حيث عينة البحث المتمثل في مدراء ومديري المدارس، باستثناء دراسة (نبروخ، 2020) التي طبقت من وجهة نظر المعلمين.

اختلفت مع اغلب الدراسات السابقة في الهدف والموضوع الرئيسي، حيث تبنت بعض الدراسات واقع اساليب ادارة الأزمات أو متطلباتها كدراسات (غنيمة، 2013؛ و غنيمة، 2014)، أو معرفة علاقة ادارة الأزمات بمتغيرات اخرى كدراسة (الشايب، 2011) التي بحثت حول فاعلية ادارة الأزمات بالقيم التنظيمية، ودراسة (الجمال، والرجوب، 2020) التي بحثت عن اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات.

فيما تبين أن الدراسة قد اتفقت مع دراستين سابقتين فقط وهما دراسة (صقر، 2009) ودراسة (نبروخ، 2020)، من حيث الموضوع والهدف العام المتمثل في مهارات ادارة الأزمات لدى مديري المدارس، لكنهما دراستا غير محليتين. ولهذا فإن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في بناء اطارها النظري، وفي تصميم اداتها الميدانية، ولا سيما دراسات (صقر، 2009)، و (الشايب، 2011)، و (غنيمة، 2013، و غنيمة 2014)؛ وكذا دراسة (المشاقبة، 2018)؛ ودراسة (نبروخ، 2020).

وفي ضوء ما سبق وبرغم جوانب الاتفاق الكبيرة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ إلا أن دراستنا تتميز عن جميع الدراسات السابقة، في كونها تعد ثالث دراسة (محلية) حسب علمنا، حيث تتفق من حيث بيئتها المحلية (الأردن) مع دراسات (النواسية، 2006؛ والمشاقبة، 2018؛ والمرقطن، 2020) لكنها تختلف عن دراستي "النواسية" و "المرقطن"، من حيث الهدف والموضوع والمجال المؤسسي، كما انها تختلف عن دراستي "المشاقبة" من حيث بيئتها المدنية التطبيقية فدراسة "المشاقبة" برغم تشابهها مع دراستنا الحالية من حيث الهدف ونوع المجتمع، إلا أن دراستنا طبقت في لواء البتراء وهي بيئة ميدانية محلية مختلفة عما استهدفته باقي الدراسات؛ حيث تمثل دراستنا أول دراسة علمية بحسب علمنا في بيئتها المكانية المستهدفة.

الإطار النظري

أ (ماهية إدارة الأزمات في فكر الإدارة المدرسية (مفاهيم وأسس نظرية).

قبل التطرق والوقوف على تعريف بإدارة الأزمات، ينبغي التعريف بمفهوم ومصطلح الأزمة والمفاهيم الأخرى ذات العلاقة به.

مفهوم الأزمة:

الأزمة في اللغة وفق ما جاء في قاموس مختار الصحاح تعني الشدة والقحط. ويقال (أزمت) السنة أزماً أي أشدت قحطها، وتأزم أي أصابته أزمة، والأزمة الضيق والشدة، ويقال: أزمة سياسية، وأزمة مالية، وأزمة اقتصادية، وأزمة تعليمية (مجمع اللغة العربية، 1989، 15).

أما الأزمة في الاصطلاح فتعرف بأنها موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، تتطلب حلول واتخاذ قرارات سريعة (احمد، 2002، 22). ولهذا يعرف البعض الأزمة بأنها الحالة التي يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية سواء كانت؛ دولة أو مؤسسة، أو مشروع، أو أسرة، بحيث تتصف بتسارع الحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج (الخضيري، 2003، 115).

وتعرف الأزمة أيضاً وفقاً لـ (مطاوع، 2010، 27) بأنها حالة من التوتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية. ومن خلال التعريفات الأنفة لمفهوم ومصطلح الأزمة، يتضح لنا بأن الأزمة المدرسية تعني حدوث موقف/تحول حرج يضع المدرسة في حالة حرج وتهديد محتوم يمس مستقبلها ووجودها، وبقيائها في اداء وظيفتها وتحقيق اهدافها. ولأن الأزمة مفهوم متداخل ومتربط ومتشابك مع الكثير من المصطلحات، التي تتعلق بالوضع الغير محمود في بيئات الأعمال، فإنه ينبغي تعريف أهم هذه المفاهيم وابانة الفرق بينها وبين الأزمة، ليتسنى لمدير المدرسة أن يتعامل مع كلاً منها بخصوصياتها.

الفرق بين الأزمة المشكلة . والصراع والكارثة :

المشكلة: تعرف المشكلة بأنها حالة من التوتر وعدم الرضاء نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها (هلال، 2004، 15). وتعرف بأنها موقف غامض يصعب تفسيره، تعيق الفرد في تحقيق جزء من أهدافه (أبو طالب، 2001، 2).

الصراع: ويعرف بأنه حالة من المقاومة النشطة والخلاف والعداء العنيف (Webster, 2021, 595) ويعرف (Oxford Dictionary) الصراع بأنه "موقف بين مجموعة من الناس والدول ليس بينهم أي اتفاقات، وإنما جدال، وقد يكون الصراع بين ثقافتين من أجل تحقيق مصالح في المستقبل (أحمد، 2008، 10). والصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية وغيرها هو: تفاعل سلبي بين العاملين، أو الإدارات، أو المنظمات، نتيجة لعدم اتفاق في وجهات النظر، أو في القيم، أو في الأهداف، وقد يمثل الصراع تصادم إرادتين، وتعارض مصالحهما، وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه، والصراع يستمر بعكس الأزمة (الحاج، 2014، 9).

النكبة: وتُعرف النكبة بأنها: الحدث الذي يمتلك الاحتمال الأقل للتحقق، ولكن عندما يحدث، فإنه سيخلف أدناً مفاجئاً، وكبيراً جداً، ويبدو وكأنه منفصل عن دفع الأحداث السابقة له (محمد، 2011، 51).

الكارثة: تعرف الكارثة بأنها الحالة التي حدثت فعلاً وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد البشرية والمادية أو كلاهما (صقر، 2004، 18). وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً (الشمراي، 2004، 22). والكارثة هي من أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، إذ قد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي الأزمة بحد ذاتها؛ لأن الأزمة أعم وأشمل من الكارثة (الحاج، 2014، 11).

ولايضاح الفرق بين الأزمة والمشكلة والكارثة نستعرض الجدول الآتي:

جدول (1) الفروق بين الأزمة والمشكلة والكارثة			
وجه المقارنة	الأزمة	المشكلة	الكارثة
المفاجأة	تصادفية	باعث رئيسي	تكاملية.
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية.	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية.	بشرية ومادية كبيرة.
أسبابها	بشرية.	بشرية.	غالباً بشرية وأحياناً طبيعية.
التنبؤ بها	إمكانية التنبؤ.	إمكانية التنبؤ.	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذي القرار	ضغط شديد وتوتر عال.	ضغط متوسطة.	كفاءات عالية للضغط
المعوقات والدعم	أحياناً بشرية .	بشرية.	غالباً ومعلنة .
أنظمة وتعليمات مواجهة داخلية	داخلية.	داخلية.	محلية أو إقليمية أو دولية.

(المصدر: الجديلي، 2006، 57-58، نقلاً عن الحاج، 2014).

مفهوم الأزمة التعليمية:

في ضوء ما سبق يتضح أن الأزمات التعليمية لا تختلف في مفهومها عن الأزمات في المنظمات الأخرى، إلا مدى اتساعها وتأثيرها خاصة على الطلبة بمختلف المراحل العمرية، وعلى الموظفين وعلى المجتمع ككل (غنيمة، 2014، 36). حيث تعرف الأزمة التعليمية بأنها فترة حرجة تتشابك فيها أحداث مختلفة تخلق حالة من عدم التوازن لدى مديري التعليم أو المدارس في اتخاذ القرارات، فينتج عنها آثار غير مرغوبة تطال جميع محاور المؤسسة التربوية والتعليمية (حمدونة، 2006، 9). ولهذا يمكن القول أن الأزمة المدرسية عبارة عن أي موقف مفاجئ يعترض سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة، ويهدد بقاء ووجود المدرسة في المستقبل

تعريف إدارة الأزمات المدرسية

مفهوم إدارة الأزمات (Crisis Management): تعرف إدارة الأزمات بأنها: "محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة، والتحكم فيها، وتوجيهها وفقاً لمصلحة الدولة (الحاج، 2014، 21). وتعرف إدارة الأزمة بأنها الإدارة التي تبحث عن تحديد المخاطر وإمكانية التعرض لها، وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بمنعها، وتخفيف أثارها السلبية إذ وقعت (أبو فارة،

(2009، 61). وتعرف إدارة الأزمة بأنها عملية منظمة تحاول إدارة المدرسة من خلالها أن تنتبأ بالأزمات المحتملة التي قد تواجهها، وتضع لها كافة الاحتياجات والمتطلبات والتدابير المالية والبشرية والفنية والتنظيمية لمواجهةها (العجمي، 2008، 24).

وتعرف إدارة الأزمة التعليمية بأنها الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة التعليمية المحتملة أو المتوقعة (Chase, 1999، 4). وإدارة الأزمات التعليمية بالنسبة للمدرسة، تعرف بأنها العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة بحيث تسهم في تلافي حدوث الأزمات من خلال برامج وقائية فاعلة لتقليل من أثارها في حال حدوثها، عن طريق قيادة المدرسة وتدخلاتها الفروية باستغلال الإمكانيات المادية والبشرية والعمل على استخلاص الدروس المستفادة في المستقبل (غنيمة، 2014، 44). ولهذا فإن إدارة الأزمات المدرسية والتعليمية بشكل عام، تعد إدارة علمية تقوم على العلم والمعرفة، وتعمل على معالجة أي سبب قد ينتج عنه أزمة مستقبلية تطل المدرسة وتؤثر على ادائها ومخرجاتها وتهدد بقائها في حال استمرارها.

الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

لعله ضرورياً التفرقة بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمات بالمعنى والمغزى المذكور آنفاً يختلف عن الإدارة بالأزمات، والتي تعني فعل مقصود يهدف إلى زعزعة وضع قائم، أو توقف نشاط ما أو انقطاعه، بحيث يؤدي إلى إحداث تغيير في هذا النشاط أو في هذا الوضع لصالح مدبره. حيث يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات ودلالاته العملية على (محمد، 2018، 22):

- توليد الأزمات من لا شيء وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحقيقية بالمنظمة.
- ترتبط الأزمة بإحداث وتوليد ضغوط الأزمة لجني المكاسب.
- قد يكون الهدف من افتعال الأزمة إيجابياً ليعود بالمنافع على المنظمة والمجتمع، ولكن التجربة أكدت أن افتعال الأزمات بصفة مستمرة يؤدي إلى خراب للمنظمة ودمارها.
- يستخدم أسلوب الإدارة بالأزمات إما لتغطية إخفاقات، أو لفشل المديرين، أو للسيطرة على المسؤولين لتحقيق حاجات ورغبات طرف ما.
- الأزمات المفتعلة قد تكون في التسويق، أو المالية، أو الإنتاج، أو في الموارد البشرية.
- تستند أي منظمة في تبني الإدارة بالأزمات إلى عدد من المبررات، كالشرعية، والاضطرار، والحفاظ على الاستقرار، وحماية النفس والدفاع عنها وعن المصالح، إلى غير ذلك من المبررات التي تهدف إلى تحقيق الأرباح، أو النمو والتوسع، والاستمرار، حتى صارت صناعة الأزمات ظاهرة عامة تمارس على كل المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

على أساس أن القضاء على أزمة ما، يتم فقط عندما تحدث أزمة أكبر وأشد تأثيراً، تطغى على الأزمة القائمة، وهكذا تعتمد بعض المنظمات إلى افتعال أزمات لمنظمات أخرى؛ حتى تتغلب على أزماتها، أو تحقق منافع لها.

ب) خصائص الأزمات:

إن الأزمة التي تواجه المنظمة أو أي مؤسسة بما فيها المدرسة تتصف بعنصر المفاجأة، ونقص المعلومات، والتعقد والتشابك في الأمور أثناء حدوثها، وفقدان أو ضعف السيطرة على الأحداث، مقابل ضغط عامل الوقت، والشعور بالضبابية والاضطراب؛ مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها، واتخاذ قرارات سريعة إزاءها، ليتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ (الحاج، 2014، 15).

وتتميز الأزمة بالعديد من الخصائص أهمها (عبد العال، 2009، 17) ما يلي:-

1. تتميز الأزمة بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المؤسسة .
2. تمثل موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء .
3. إن التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة والموجهة للأحداث المتصارعة.
4. إن الأزمة تهدد استقرار المؤسسة ومقومات البيئة .
5. لمواجهة الأزمة يلزم توافر درجة عالية في التحكم في الطاقات والإمكانات ، وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.
6. المفاجأة وتسارع الأحداث والغموض وقلة المعلومات ، جميعها تتطلب قدرات عقلية ونفسية عالية من المعنيين حتى يتسنى لهم مواجهة الأزمة بنجاح .
7. ينشأ عن الأزمة قلق واضطراب متزايد من الضغوط، يؤدي إلى تضارب القرارات.

ج (أهمية دراسة إدارة الأزمات في الإدارة التعليمية والمدرسية:

تتبع أهمية إدارة الأزمات التعليمية من دورها في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في المؤسسة التعليمية أثناء حدوث الأزمات، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة التعليمية وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من قيام المؤسسة التعليمية (غنيمة، 2014، 47). وتستمد دراسة إدارة الأزمات أهميتها من الآن (محمد، 2018، 27):

- تمكن دراسة إدارة الأزمات من تفادي الشركات للأزمات التي قد تعصف بها، وتجعلها يقظة لأي أزمات قد تواجهها، والاستعداد لمواجهةها بقدرة واقتدار .
- سلبية نتائج الأزمة، فإذا لم تهدد وجود الشركة، فإنها تنعكس على جميع العاملين، وعلى جميع المستويات، وعلى البيئتين الداخلية والخارجية للشركة.
- يعزز استخدام منهج إدارة الأزمات مبدأ المساءلة والمحاسبة؛ بما يؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الآثار السلبية.
- تمكن مشاهد (سيناريوهات) إدارة الأزمات الشركات من توقع الأزمات المحتملة، وتقليل آثارها السلبية.
- تساعد إدارة الأزمات من وضع الخطط الاستراتيجية بكفاءة عالية؛ لمواجهة المخاطر المحتملة وغير المحتملة، ورفع قدرتها على المنافسة.

د (أسباب الأزمات وأنواعها.

أسباب الأزمات

يرجع البعض أسباب الأزمات كما اشار (مطاوع ، 28، 2010) إلى سوء الفهم ، وسوء الإدراك، يؤدي إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات عن الأزمة وذلك من خلال :-

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
- تدخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة ،

- أسباب خارجية عن إرادتها من أمثلتها: اندلاع حريق مفاجئ، أو اعتداءات مفاجئة .
- أسباب اقتصادية: حيث أن قلة الموارد الاقتصادية وعدم وفائها بمتطلبات المنظمة أفراداً ووظائف، لاشك بأنها تسبب وتخلق الكثير من الأزمات، إذا أن هناك علاقة وثيقة بين الجانب الاقتصادي وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- أسباب سياسية وتشمل سوء الإدارة وضعف نظام الرقابة والمساءلة، والصراعات الحزبية.

في ضوء ما سبق، فإن الأزمات أنواع كثيرة، ولها عدة أصناف تبعاً لزويا مختلفة، بعض يصنفها بحسب اسبابها وبعض يصنفها بحسب حجمها والبعض يصنفها حسب مجالها... الخ، والشكل التالي يوضح باختصار اشهر انواع تصنيفات الأدب النظري للأزمات:



هـ) مهارات وأدوار مديري المدارس في إدارة الأزمات.

124

في إدارة الأزمة المدرسية، وفقاً لما ورد لدى (كوكس؛ وهوفر، 1994)؛ و (ألبرخت، 1998)؛ و(محمد، 2011)؛ و (الحاج، 2014) على النحو الآتي:

1. المرحلة الأولى (مرحلة ما قبل وقوع الأزمة) ودور مدير المدرسة خلالها: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما أو أكثر، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها، وخلال هذه المرحلة يجب أن يؤدي مدير المدرسة الأدوار الآتية:

- الدراسة العلمية للأزمة، لتحديد العوامل المشتركة المؤثرة على الأزمة، والمدى الذي وصلت إليه، ثم تحليل موقف الأزمة لبيان التشابك بين الظواهر والأسباب التي أدت إلى الأزمة.
- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المنظمة للإنذار المبكر من المخاطر والأزمات.
- بناء عمل سيناريوهات دقيقة للمواجهة في حالة وقوعها.
- تحديد وسائل وبدائل الاتصال، وأشخاص الاتصال بدقة.
- تشكيل فريق المواجهة في ضوء خبرات المديرين، والأفراد الموجودين داخل المدرسة.
- وضع احتمالات واضحة لما يمكن أن تقدمه المدارس والمؤسسات المحيطة بها من مساعدة.
- وضع برنامج تدريبي واضح للمنظمة، مع القيام بتجريب كل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة.
- عمل تحليل كيمي للمعلومات مع رسم مشاهد لتوقعات حدوث الأزمة.
- تحديد مهارات مواجهة الأزمة اللازمة لتوافرها لدى أعضاء فريق إدارة الأزمة وتنميتها.

2- المرحلة الثانية (حدوث الأزمة) وأدوار مديري المدرسة خلالها: وتمثل هذه المرحلة المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يعال على قيادة المدرسة أن تقوم بالأدوار الآتية:

- إنشاء غرفة عمليات بسرعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها.
- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة .
- الاتصال السريع بالهيئات الحكومية، وغير الحكومية المحيطة للمساعدة في مواجهة الأزمة.
- استخدام معلومات الوعي الوقائي لخفض حدة الصدمة؛ حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.
- تفعيل فريق الأزمة، الذي يتولى الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
- تنفيذ الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة، والقيام بالتعديل المناسب لتحديد كيفية التنفيذ.
- المتابعة والتنسيق والترابط بين أعضاء إدارة الأزمة، لخفض حالة التوتر، وتأثير الصدمة.

3- المرحلة الثالثة (ما بعد الأزمة) وأدوار مدير المدرسة خلالها: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، والاستفادة من وقوع الأزمات كهدف أساسي لمواجهة أية أزمات أخرى في المستقبل، وهنا يتم القيام بالآتي:

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمنظمة.
- اتخاذ الإجراءات العلاجية للمتضررين من الأزمة القريبين منه والبعيد.
- وضع برنامج لإثراء الوعي الوقائي
- الاستفادة من التقنيات الحديثة لمواجهة الأزمات، وحسن استخدامها.
- وضع خطط تدريب منظمة جداً على السيناريوهات المتوقعة، حسب ظروف كل منظمة.
- محاربة التواكل والتفكير الخرافي، وتعليم التفكير العلمي، .
- استشراف الأزمات المحتملة، وتحديدتها.

ومن أهم الأدوار كما يرى (اليحيوي، 2006، 17) ما يلي:

- تقييم خطط الطوارئ المنفذة بصورة شمولية.
- معرفة الجوانب السلبية والإيجابية التي ظهرت وتكشف أثناء سير الأزمة.
- معرف وتحليل عوامل ومصادر حدوث الأزمة وتحليل ابعادها.
- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة في تخطيط وإدارة الأزمات المستقبلية.
- تقييم وتقدير واقع وطبيعة السلوك والممارسات الراهنة في بيئة المدرسة ومدى كفاءتها ومقدرتها على التعامل مع الأزمات المستقبلية والتغلب عليها.
- تحويل الأزمات إلى فرص تعليم وتحسين وتطوير.

مهارات إدارة الأزمات اللازمة توافرها لدى مديري المدارس:

مهارات إدارة الأزمات اللازمة توافرها لدى مديري المدارس لكي ينجحوا في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية؛ تتحدد وتتأطر من خلال مراحل عمليات إدارة الأزمة والأدوار المفترضة على القيادة المدرسية القيام بممارستها. ووفقاً لما ورد لدى كلاً من (ابو خليل، 2011، 25)؛ و (غنيمة، 2014، 60)؛ و (محمد، 2018، 33) فإن أهم مهارات إدارة الأزمات اللازم توافرها لدى مديري المدارس لكي يتمكنوا من صد الهجمات بكفاءة وفاعلية ما يلي:

- القدرة على توزيع الاختصاصات بحيث يكون مدير المدرسة قادراً على تفويض العاملين ضمن المدرسة ببعض الاختصاصات والواجبات ومنحهم سلطات كافية لتنفيذها.
- القدرة على جذب العناصر الداعمة وهذا يتطلب ان يكون مديري المدرسة ذو مهارة عالية في التعليم والاصغاء الجيد والاتصال وبناء العلاقات الجيدة وتحسينها وتوسيعها.
- القدرة على التعبير والتحدث بطلاقة في مختلف مراحل وجوانب الأزمة المدرسية امام الموظفين والمستفيدين والطلبة.
- تشكيل فرق العمل وإدارتها نحو مواجهة الأزمات. ولا سيما اختيار الكفاءات المدرسية البشرية المناسبة لحجم وطبيعة الأزمة المدرسية المحتملة او القائمة.
- وهناك مهارات متعددة يفضل توافرها لمدير المدرسة تتعلق بالتفكير الابتداعي وتشمل:
 - القيادة الاستراتيجية الفعالة.
 - الاتصال الفعال.
 - اتخاذ القرارات الرشيدة.
 - الكفايات المهنية التخصصية.

ومن أهم المهارات التي ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة وقياداتها لكي يديروا المدرسة في حالة الأزمات بكفاءة وفاعلية، المهارات الأساسية التالية (عبدالعال، 2009، 75):

- المخاطرة والشجاعة والاقدام في مواجهة التهديدات.
- التحلي بالصبر وضبط النفس إذا دعت الحاجة لذلك.
- الذكاء وسرعة البديهة.
- الاقناع والتأثير السريع في الأفراد.
- بناء وتنمية العلاقات الانسانية بين اعضاء الفريق.
- جمع المعلومات والبيانات وتحليلها.
- حل المشكلات الطارئة التي تنتج عن الأزمات.

- السيطرة على المشكلات المفاجئة والتحكم في مصادرها بسرعة.
- التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها. واستشراف مساراتها .
- القدرة على وضع سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع الأزمة بكفاءة.
- اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
- الاتصال الفعال.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف البحث والاجابة على اسئلته تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات والبيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وفي ضوء تحليلها الكيفي والاحصائي يتم الوصول الى المعرفة العلمية المطلوبة للتعرف على مشكلة الدراسة وابعادها.

مجتمع الدراسة وعينتها.

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الأساسية بلواء البتراء الأردنية، الموزعين في (47) مدرسة تقريباً وفق الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم الأردنية 2022. ونظراً لقلة حجم المجتمع الكلي فقد تم توزيع الاستبانة بأسلوب المسح الشامل، من خلال ارسال رابطها الالكتروني لجميع مديري ومديرات المدارس بلواء البتراء؛ لكن بعضهم لم يتجاوب حيث تجاوب مع الباحثة (30) مديراً ومديرة فقط، مثلوا عينة الدراسة الفعلية كما في الجدول:

جدول (2) حجم توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات ومقارنتها مع اجمالي المجتمع الكلي			
المتغير	النوع	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	15	50.00%
	أنثى	15	50.00%
المؤهل	بكالوريوس	19	63.33%
	أعلى من بكالوريوس	11	36.67%
سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	12	40.00%
	عشر سنوات فأكثر	18	60.00%
الكلي	العينة	30	نسبة العينة إلى المجتمع
	المجتمع	47	63.8%

حيث تبين أن العينة تمثل المجتمع بنسبة (63.82%)، إذ بلغ عدد الذكور (15) بنسبة (50%) من العينة ، وبلغ عدد (الاناث) (15) بنسبة (50%) من العينة. وتبين أن عدد الذين مؤهلاتهم بكالوريوس بلغ (19) بنسبة (63.33%) وبلغ عدد الاعلى من بكالوريوس (11) بنسبة (36.67%). وبحسب الخبرة بالسنة تبين أن عدد الذين خبرتهم أكثر من عشر (18) فرداً بنسبة (60%) والذين هم اقل من عشر (12) فرد بنسبة (40%) من العينة الكلية للدراسة.

أداة الدراسة

تم استخدام استبانة تكونت من ثلاثة مجالات تتضمن (30) فقرة تعبر كل فقرة عن أحد مهارات ادارة الأزمات التي ينبغي توافرها لدى مديري المدارس، حيث تم تصميم الأداة في ضوء الأدبيات السابقة، وقد تم عرضها على عدد من أساتذة الإدارة

والتخطيط التربوي بالجامعات الأردنية لغرض تحكيمها، من خلال ابداء ارائهم ومقترحاتهم حول صلاحية الفقرات وسلامة صياغاتها وانتمائها لمجالاتها، وفي ضوء ردودهم تم اخراجها في صورتها النهائية للتطبيق.

صدق الأداة وثباتها.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق الداخلي للأداة ومعامل الفا كورمباخ للتأكد من ثباتها، وذلك على مستوى المجالات مع الأداة ككل، والجدول التالي يبين ذلك

جدول (4) نتائج الصدق الداخلي وفق معاملات بيرسون وفقاً لنتائج اجابات العينة الكلية (ن= 30 فرداً)					
المجال	معاملات بيرسون لارتباط المجالات بالأداة	معامل الفا كورمباخ للثبات			
الفقرات	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة	عدد الفقرات	معامل الفا كورمباخ	نسبة الثبات
S.sig					
المجال 1: مهارات التنبؤ بالأزمات	من 1 إلى 10	0.80	0.000	10	0.95
المجال 2: مهارات التعامل مع الأزمات	من 11 إلى 20	0.88	0.000	10	0.978
المجال 3: مهارات الاستفادة من الأزمات	من 21 إلى 30	0.76	0.000	10	0.92
الكلية لمهارات ادارة الأزمات	من 1 إلى 30	0.81	0.000	30	0.94

حيث تبين أن معامل بيرسون لارتباط جميع المجالات بالأداة دال احصائياً بنسبة ثقة 99% إذ كانت جميع قيم مستوى الدلالة له أقل من المستوى (0.01) بجميع المجالات، وبلغت قيمه (R) (0.76) فأعلى. وتبين أن معامل للثبات، أن قيمة معامل الفاء كورمباخ للمجالات جميعها أكبر من القيمة (0.9) ، حيث بلغت قيمته للأداة ككل (0.94) ما يعني أن الأداة تتمتع بصدق داخلي وبثبات عالي جداً يؤكد صلاحيتها وموثوقيتها في قياس ما تهدف الى قياسه.

الاساليب الإحصائية.

للتحليل الاحصائي للبيانات واستخراج النتائج المطلوبة، تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛ وذلك بعد ترميز وتكميم الاجابات وتصحيح المقياس لحساب مدى متوسطات الدرجات الكلية لتوافر المهارات، وذلك وفق المعايير المبينة في الجدول:

جدول (3) قيم البدائل وتصحيح فئات المتوسطات				
تكميم بدائل الاجابة	القيمة المعطاة	الفئة لمتوسط الإجابة		درجة التوافر
		الحد الأدنى	الحد الأعلى	
غير متوفرة تماماً	1	1.80	1	ضعيفة جداً
غير متوفرة	2	2.60	1.81	ضعيفة
متوفرة نوعاً ما	3	3.40	2.61	متوسطة
متوفرة	4	4.20	3.41	عالية
متوفرة تماماً	5	5	4.21	عالية جداً

حيث تم استخدام التكرارات والنسب التكرارية لحساب حجم العينة وتوزعها، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والرتب، في تحليل واستخراج النتائج النهائية المطلوبة. وسنعرض النتائج في الجزء التالي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أ) نتائج الإجابة على السؤال الرئيسي.

ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء بالأردن؟.

للحصول على نتائج السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات، والأوزان المئوية % والرتب والدرجات لإجابة عينة الدراسة، على مستوى المجالات والأداة ككل، كما يلي:

جدول (4) نتائج الدرجات الكلية لتوافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري ومديرات مدارس لواء البتراء الأردنية من وجهة نظرهم					
م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الرتبة الدرجة
1	المجال الأول: مهارات التنبؤ بالأزمات	3.21	0.47	64.20	3 متوسطة
2	المجال الثاني: مهارات التعامل مع الأزمات	3.33	0.42	66.53	1 متوسطة
3	المجال الثالث: مهارات الاستفادة من الأزمات	3.24	0.66	64.80	2 متوسطة
	الكلية لمهارات إدارة الأزمات	3.26	0.44	65.18	متوسطة

وقد تبين من نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول اعلاه، أن متوسط درجة توافر مهارات إدارة الأزمات ككل بلغ (3.26) على مستوى الأداة، وبدرجة توافر كلية متوسطة بلغ وزنها المئوي (65.18%) بانحراف معياري (0.44). حيث بلغ متوسط درجة التوافر الكلية لمهارات (المجال الثاني: مهارات التعامل مع الأزمات) ككل (3.33) وبلغت نسبة توافره الكلية (66.53%) بدرجة توافر متوسطة، حيث حصل هذا المجال (المجال الثاني: مهارات التعامل مع الأزمات) على الرتبة الأولى بين المجالات الثلاثة بأعلى درجة توافر.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى كون مهارات التعامل مع الأزمة هي الأكثر ممارسة لجديتها ووضوحها، وحتميتها كونها تتعلق بمواجهة الأزمة وحلها والحد منها وهي قد أصبحت واقعاً في بيئة المدرسة يجب عليهم مواجهتها وحلها. وبلغ متوسط درجة التوافر الكلية المتعلقة بمهارات (المجال الأول: مهارات التنبؤ بالأزمات) (3.21) بنسبة توافر كلية (64.20%) وبدرجة متوسطة؛ حيث حصل على الرتبة الأخيرة بأقل درجة توافر بين المجالات. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى كون هذه المهارات لا تمارس كثيراً باعتبارها مهارات خيالية وقد بعدها البعض تشاؤمية كونها تسبق حدوث الأزمات وتوقعها، فقد تحدث أو لا تحدث الأمر الذي يجعلها غير مهمة بالنسبة للمديرين، لا سيما وأغلبهم يفتقرون إلى التأهيل المناسب في مجال الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي. فيما حصل (المجال الثالث: مهارات الاستفادة من الأزمات) على الرتبة الثانية بمتوسط درجة توافر بلغت (3.24) وبنسبة توافر كلية بلغت (64.8%) وبدرجة توافر متوسطة أيضاً.

ب) نتائج إجابة السؤال الفرعي الأول.

ما درجة توافر مهارات التنبؤ بالأزمات لدى مديري المدارس بلواء البتراء؟.

للحصول على نتائج السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية % لها، واستخراج الرتب والدرجات، المتعلقة بإجابة عينة الدراسة، على مستوى الفقرات الخاصة بالمجال الأول وهي الفقرات من (1) إلى (10) وكانت النتائج كما في الجدول:

جدول (5) نتائج درجات توافر مهارات إدارة الأزمات المتعلقة بالمجال الأول (مهارات التنبؤ بالأزمات) لدى مديري ومديرات مدارس لواء البتراء الأردنية من وجهة نظرهم					
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الرتبة الدرجة
1	1 ادراك وتفهم الفروق الجوهرية بين المشكلة والأزمة والكارثة.	3.07	0.57	61.33	23 متوسطة
2	2 تحديد التحديات والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تتحول إلى أزمات فعلية.	3.03	0.31	60.67	26 متوسطة
3	3 تحديد المؤشرات النوعية التي يمكن أن تنبؤ عن حدوث أزمة مستقبلًا.	3.03	0.31	60.67	27 متوسطة
4	4 تحليل وتقييم المؤشرات الكمية التي يمكن أن تنبؤ عن حدوث أزمة مستقبلًا.	3.03	0.48	60.67	28 متوسطة
5	5 متابعة المتغيرات البيئية والاجتماعية العالمية المتسارعة التي يمكن أن تتحول إلى أزمة حقيقية تطال المدرسة مستقبلًا.	3.47	1.02	69.33	3 عالية
6	6 فهم وتقدير المصادر والعوامل الخارجية/الداخلية التي يمكن أن تتولد عنها أزمات مستقبلية تطال بيئة المدرسة.	3.47	0.85	69.33	4 عالية
7	7 الاحساس والشعور المسبق بآثار حدوث الأزمة واقتربها من بيئة المدرسة.	3.27	0.51	65.33	13 متوسطة
8	8 تصميم السيناريوهات المحتملة للأزمة المحتملة قبل وقوعها.	3.07	0.68	61.33	24 متوسطة
9	9 تشكيل فرق العمل وتدريبها على اداء مهامها وإدارها في ظل ظروف الأزمات.	3.20	0.60	64.00	17 متوسطة
	الكلية للمجال الأول: مهارات التنبؤ بالأزمات	3.21	0.47	64.20	3 متوسطة

وبناءً على قيم المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول اعلاه، يتضح أن مهارات التنبؤ بالأزمات المدرسية قبل وقوعها، تتوافر لدى مديري مدارس لواء البتراء بدرجات متوسطة وعالية، حيث تراوحت الأوزان النسبية المئوية لمتوسطات درجات توافر مهارات هذا المجال بين المتوسط الحسابي (3.47) كأعلى قيمة والمتوسط الحسابي (3.03) كأدنى قيمة، حيث حصلت الفئتان (5) و (6) على درجة توافر عالية، فيما حصلت باقي مهارات المجال على درجات متوسطة.

وقد حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص: متابعة المتغيرات البيئية والاجتماعية العالمية المتسارعة التي يمكن أن تتحول إلى أزمة حقيقية تطال المدرسة مستقبلًا. على أعلى درجة توافر بين فقرات المجال، بدرجة توافر بلغ وزنها المئوي (69.33%) وجاءت في الرتبة رقم (3) بين فقرات الأداة وهي الرتبة الأولى على مستوى مجالاتها. وحصلت الفقرة رقم (4) تحليل وتقييم المؤشرات الكمية التي يمكن أن تنبؤ عن حدوث أزمة مستقبلًا. على أقل درجة توافر بلغت نسبة توافرها الكلية (60.67%) وقد جاءت في الرتبة رقم (28) بين فقرات الأداة وهي الرتبة الأخيرة على مستوى فقرات مجالها.

ج (نتائج إجابة السؤال الفرعي الثاني.

ما درجة توافر مهارات التعامل مع الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء؟.

للحصول على نتائج السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية % لها، واستخراج الرتب والدرجات، المتعلقة بإجابة عينة الدراسة، على مستوى الفقرات الخاصة بالمجال الثاني وهي الفقرات من (11 : 20) وكانت النتائج كما في الجدول:

جدول (6) نتائج درجات توافر مهارات إدارة الأزمات المتعلقة بالمجال الثاني (مهارات التفاعل مع الأزمات) لدى مديري ومديرات مدارس لواء البتراء الأردنية من وجهة نظرهم						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الرتبة	الدرجة
10	10 وضع خطة مناسبة لامتصاص صدمة الأزمة المتوقعة.	3.47	0.62	69.33	5	عالية
11	11 التعريف بالأزمات اثناء حدوثها واقناع الموظفين بأداء أدوارهم المفترضة	3.23	0.56	64.67	15	متوسطة
12	12 جمع المعلومات والبيانات الدقيقة المطلوبة عن تحديد وتحليل حجم الأزمة.	3.20	0.48	64.00	18	متوسطة
13	13 تحليل المعلومات والبيانات النوعية والكمية المتعلقة بالأزمة.	3.13	0.43	62.67	21	متوسطة
14	14 عرض وتحليل مؤشرات آثار ومخاطر بقاء الأزمة وتفاقمها على المدرسة بمختلف مجالاتها ومحاورها .	3.17	0.37	63.33	19	متوسطة
15	15 عرض وتوضيح المبررات المقنعة والمحفزة للموظفين بالمدرسة ليقفوا الى جانب الإدارة في مواجهة الأزمة والإسراع في حلها.	3.43	0.50	68.67	6	عالية
16	16 عقد اللقاءات والاجتماعات المدرسية الاستثنائية والطارئة لمناقشة الأزمة واقتراح الحلول والبدائل الممكنة لعلاجها.	3.83	0.93	76.67	1	عالية
17	17 المفاضلة والاختيار بين مجموعة الحلول والبدائل الممكنة لحل الأزمة.	3.27	0.44	65.33	14	متوسطة
18	18 صياغة وإعلان القرارات المناسبة المعتمدة كحلول نهائية لمواجهة الأزمة	3.40	0.84	68.00	7	متوسطة
19	19 اختيار الأساليب والوسائل المناسبة والفاعلة لتنفيذ وتطبيق الحلول والمعالجات المقررة لمواجهة الأزمة وتجاوزها.	3.23	0.56	64.67	16	متوسطة
20	20 وضع وتنفيذ استراتيجية وخطط بديلة قابلة للتنفيذ في حالات فشل الحلول.	3.37	0.80	67.33	10	متوسطة
	الكلي للمجال الثاني: مهارات التعامل مع الأزمات	3.33	0.42	66.53	1	متوسطة

وبناءً على قيم المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول اعلاه، يتضح أن مهارات التعامل مع الأزمات المدرسية أثناء وقوعها، تتوافر لدى مديري مدارس لواء البتراء بدرجات متوسطة وعالية، حيث تراوحت الأوزان النسبية المئوية لمتوسطات درجات توافر مهارات هذا المجال بين المتوسط الحسابي (3.83) كأعلى قيمة والمتوسط الحسابي (3.13) كأدنى قيمة، حيث حصلنا الفقرات (16) و (10) و (15) على درجة توافر عالية، فيما حصلت باقي مهارات المجال على درجات متوسطة.

وقد حصلت الفقرة رقم (16) والتي تنص: عقد اللقاءات والاجتماعات المدرسية الاستثنائية والطارئة لمناقشة الأزمة واقتراح الحلول والبدائل الممكنة لعلاجها.. على أعلى درجة توافر بين فقرات المجال، بدرجة توافر بلغ وزنها المئوي (76.67%)

وجاءت في الرتبة رقم (1) بين فقرات الأداة وهي الرتبة الأولى على مستوى الأداة وعلى مستوى مجالاتها. وحصلت الفقرة رقم (13) تحليل المعلومات والبيانات النوعية والكمية المتعلقة بالأزمة.. على أقل درجة توافر حيث بلغت نسبة توافرها الكلية (62.67%) وقد جاءت في الرتبة رقم (21) بين فقرات الأداة وهي الرتبة الأخيرة على مستوى فقرات مجالها.

د (نتائج إجابة السؤال الفرعي الثالث.

ما درجة توافر مهارات الاستفادة من الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء؟

وللحصول على نتائج السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية % لها، واستخراج الرتب والدرجات، المتعلقة بإجابة عينة الدراسة، على مستوى الفقرات الخاصة بالمجال الثالث وهي الفقرات من (21 : 30) وكانت النتائج كما في الجدول:

جدول (7) نتائج درجات توافر مهارات إدارة الأزمات المتعلقة بالمجال الثالث (مهارات الاستفادة من الأزمات) لدى مديري ومديرات مدارس لواء البتراء الأردنية من وجهة نظرهم						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الرتبة	الدرجة
21	21 اقناع موظفي المدرسة الاداريين والفنيين والمعلمين بأن للأزمات جوانب كثيرة يمكن الاستفادة منها واستغلالها في التطوير الاستراتيجي للمدرسة.	3.30	0.86	66.00	12	متوسطة
22	22 تفسير نتائج الأزمة وتحليلها الى استنتاجات نوعية ايجابية وسلبية.	3.13	0.43	62.67	22	متوسطة
23	23 تحليل تفاعلات واهتمامات الموظفين ومشاركتهم في مواجهة الأزمة بحسب طبيعتها الى تفاعلات ايجابية وتفاعلات سلبية.	2.97	0.66	59.33	30	متوسطة
24	24 تحديد المهارات والخبرات التي نمت وتطورت لدى الموظفين نتيجة انخراطهم في فرق العمل المشكلة لمواجهة الأزمة.	3.07	0.25	61.33	25	متوسطة
25	25 استثمار مشاركة وتفاعلات الموظفين في وضع الحلول كوسيلة لاكتشاف الموظفين المبدعين والمبتكرين المغمورين داخل المدرسة.	3.37	1.05	67.33	11	متوسطة
26	26 الاستفادة من تقييم اداء ودور الوسائل والإمكانيات المدرسية المستخدمة في كشف نقاط الضعف التي كانت غير واضحة لدى إدارة المدرسة.	3.17	0.78	63.33	20	متوسطة
27	27 استثمار نشاط وتفاعل الموظفين اثناء مواجهة الأزمة في تنمية ثقافتهم وولائهم التنظيمي للمدرسة على المدى البعيد.	3.60	1.17	72.00	2	عالية
28	28 استغلال وتوظيف الحلول والبدائل المقترحة لحل الأزمة التي لم يتم العمل بها في معالجة المشكلات والحد من المعوقات الأخرى بعد انتهاء الأزمة.	3.00	0.63	60.00	29	متوسطة
29	29 اقتناص الفرص التي يمكن أن تتولد نتيجة الأزمة في تطوير استراتيجية وخطة المدرسة المستقبلية لتحسين وتجويد الأداء المدرسي.	3.40	1.05	68.00	8	متوسطة
30	30 الاستفادة من الأزمة كدرس واقعي في تقييم مستوى كفاءة المدرسة في إدارة ومواجهة الأزمات المحتملة أيأ كانت.	3.40	1.05	68.00	9	متوسطة

متوسطة	2	64.80	0.66	3.24	الكلي للمجال الثالث: مهارات الاستفادة من الأزمات
--------	---	-------	------	------	--

وبناءً على قيم المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول اعلاه، يتضح أن مهارات الاستفادة من الأزمات المدرسية بعد وقوعها، تتوافر جميعها لدى مديري مدارس لواء البتراء بدرجات متوسطة، باستثناء فقرة واحدة توافرت بدرجة عالية. حيث تراوحت الأوزان النسبية المئوية لمتوسطات درجات توافر مهارات هذا المجال بين المتوسط الحسابي (3.60) كأعلى قيمة والمتوسط الحسابي (2.97) كأدنى قيمة.

وقد حصلت الفقرة رقم استثمار نشاط وتفاعل الموظفين اثناء مواجهة الأزمة في تنمية ثقافتهم وولائهم التنظيمي للمدرسة على المدى البعيد.. على أعلى درجة توافر بين فقرات المجال، بدرجة توافر بلغ وزنها المئوي (72.00%) وجاءت في الرتبة رقم (2) بين فقرات الأداة وهي الرتبة الأولى في مجالها. وحصلت الفقرة رقم 23 تحليل تفاعلات واهتمامات الموظفين ومشاركتهم في مواجهة الأزمة بحسب طبيعتها الى تفاعلات ايجابية وتفاعلات سلبية. على أقل درجة توافر وبلغت نسبة توافرها الكلية (59.33%) وقد جاءت في الرتبة رقم (30) بين فقرات الأداة وهي الرتبة الأخيرة على مستوى الأداة ككل.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أ (استنتاجات البحث النهائية.

تتلخص اهم الاستنتاجات النهائية التي توصلت اليها الباحثة في ما يلي:

- أن متوسط درجة توافر مهارات ادارة الأزمات ككل لدى مديري مدارس لواء البتراء بلغ (3.26) على مستوى الأداة، من وجهة نظر عينة الدراسة من مدرء المدارس؛ حيث قدروا درجة توافر مهارات ادارة الأزمات المدرسية لديهم على المستوى الكلي بمستوى (متوسطة). وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (صقر، 2009) بفلسطين التي توصلت إلى أن درجة توافر المهارات الخاصة بإدارة الأزمات تقع ضمن المستوى المتوسط؛ بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (المشاقبة، 2018) التي توصلت إلى أن درجة امتلاك مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء لمهارات ادارة الأزمات المدرسية تقدرت بدرجة مرتفعة على المستوى الكلي للمهارات.
- تبين أن (المجال الثاني: مهارات التعامل مع الأزمات) حصل على الرتبة الأولى بأعلى درجة توافر بين المجالات بمتوسط حسابي كلي (3.33) وبدرجة توافر متوسطة، حيث عزت الباحثة هذه النتيجة إلى كون مهارات التعامل مع الأزمة هي الأكثر ممارسة لجديتها ووضوحها، وحتميتها باعتبارها مهارات واقعية ترتبط مباشرة بمواجهة الأزمة وحلها والحد منها بعد أن أضحت أزمات حقيقية في بيئات مدارسهم.
- فيما تبين أن (المجال الأول: مهارات التنبؤ بالأزمات) قد حصل على الرتبة الثالثة والأخيرة بين المجالات بمتوسط درجة توافر كلية بلغت (3.21) وبدرجة توافر متوسطة؛ حيث تعزو هذه النتيجة إلى كون هذه المهارات قليلة الأهمية ونادرة الممارسة لأنها تسبق وقوع الأزمات الأمر الذي يجعل البعض ينظر اليها بمنظور مختلف فيعدها ممارسات تشاؤمية لأن الأزمات قد تحدث وقد لا تحدث، ما يعني أنه من الطبيعي أن يكون توافرها هو الأدنى بين المجالات. لا سيما وأغلبهم يفتقرون الى التأهيل المناسب في مجال الادارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي.
- وأخيراً تبين أن (المجال الثالث: مهارات الاستفادة من الأزمات) حصل على الرتبة الثانية بمتوسط درجة توافر بلغت (3.24) وبدرجة توافر متوسطة أيضاً.

ب (التوصيات

توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم بالأردن، الجهات الإدارية الحكومية المعنية بما يلي:

- تنفيذ برامج تدريبية خاصة بتنمية مهارات ادارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء.
- التركيز على مهارات التنبؤ بالأزمات واعطائها الأولوية في برامج التدريب، مقارنة مع باقي المجالات، ثم تليها مهارات الاستفادة من الأزمات، واخيراً مهارات التفاعل مع الأزمات.
- التركيز على ترتيب مهارات ادارة الأزمات في أية برامج تدريبية، بحيث تستهدفها بشكل متتابع ومتسلسل وفق درجات ورتب توافرها فعلياً وفق نتائج الدراسة الميدانية. لا سيما لمهارات الآتية:
- تحليل تفاعلات واهتمامات الموظفين ومشاركتهم في مواجهة الأزمة بحسب طبيعتها ايجابية/سلبية
- استغلال وتوظيف الحلول والبدائل المقترحة لحل الأزمة التي لم يتم العمل بها في معالجة المشكلات والحد من المعوقات الأخرى بعد انتهاء الأزمة.
- تحديد التحديات والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تتحول إلى أزمات فعلية.
- تحديد المؤشرات النوعية التي يمكن أن تنبؤ عن حدوث أزمة مستقبلاً. "
- تحليل وتقييم المؤشرات الكمية التي يمكن أن تنبؤ عن حدوث أزمة مستقبلاً."
- ادراك وتفهم الفروق الجوهرية بين المشكلة والأزمة والكارثة. "
- تصميم السيناريوهات المحتملة للأزمة المحتملة قبل وقوعها.
- الاستفادة من مهارات ادارة الأزمات التي تتوافر لديهم بدرجة عالية، باعتبارها نقاط قوة وهي:
- مهارة عرض وتوضيح المبررات المقنعة والمحفزة للموظفين بالمدرسة ليقفوا جميعاً في مواجهة الأزمة
- مهارة متابعة المتغيرات البيئية والاجتماعية العالمية المتسارعة التي يمكن أن تتحول إلى أزمة مدرسية
- مهارة تقدير المصادر والعوامل الخارجية/الداخلية التي يمكن أن تتولد عنها أزمات مستقبلية تطل المدرسة
- مهارة وضع خطة مناسبة لامتناس صدمة الأزمة المتوقعة.
- مهارة استثمار نشاط وتفاعل الموظفين اثناء مواجهة الأزمة في تنمية ثقافتهم وولائهم التنظيمي للمدرسة.
- مهارة عقد اللقاءات والاجتماعات المدرسية الاستثنائية والطارئة لمناقشة الأزمة واقتراح الحلول الممكنة.

ج (المقترحات:

أخيراً تقترح الباحثة ما يلي:

- تبني دراسات مماثلة في بيئة الجامعات الأردنية.
- تطبيق دراسة مماثلة في المدارس الأهلية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- تبني دراسات تهدف الى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأردنية في مجال إدارة الأزمات. وبناء برامج تدريبية لتنمية مهارات ادارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الأردنية بلواء البتراء على وجه الخصوص.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- أبو خليل، محمد (2011). (موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها، مستقبل التربية العربية، المجلد 7 ، عدد 21، ص.ص: 251-318
- أحمد، مني عبد المنعم محمد (2008). "إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة الزقازيق.
- ألبرخت، ستيف (1998). "إدارة الأزمات: فن الدفاع عن النفس للشركات" الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر.
- الجمل، سمير سليمان عبد؛ والرجوب، عدنان محمد مسلم (2020). " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا"؛ المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية EISSN / ISSN : 2588-1558 : 2710-8635
- الحاج، أحمد علي (2014). " إدارة الأزمات"، دار المتفوق للنشر، صنعاء: اليمن.
- حمدونة، حسام الدين حسن عطية (2006). "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخبراني، علي (2014). " أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام، ومعوقات استخدامها في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الخضير، محسن أحمد (2003). "إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة: مصر.
- خليل، عصام عبدالعزيز (2017). ("واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية" مجلة العلوم التربوية، المجلد 1 ، عدد 2، ص.ص: 440-474
- الشايب، ممتاز أحمد (2011). "مهارات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالتعليم التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية
- صقر، عاطف محمد (2009). "درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- الطويل، هاني عبدالرحمن (2006). "الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق"، دار وائل النشر، عمان: الأردن.
- غنيمه، رهن (2013). "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، العدد 1، 2013 .
- غنيمه، رهن مروان (2014). " متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق: سورية..
- فرج، سعيد أحمد صالح؛ و علي، محمود محمد (د.ت). " إدارة الأزمات في العهد النبوي"، دراسات نظرية، فصل الهجرة إلى الحبشة نموذجاً، اعداد: هود محمد منصور قباص أبو رأس، و محمود محمد علي، وسعيد أحمد صالح فرج.
- كوكس، داني؛ وهوفر، جون (1994). "القيادة وقت الأزمات"، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر.
- محمد، أحمد علي الحاج (2018). " إدارة الأزمات التعليمية"، ط2 المتفوق للطباعة والنشر، صنعاء: اليمن.

- محمد، إيثار عبد الهادي (2011). "استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد (17)، العدد (64)
- محمد، إيثار عبد الهادي (2011). "استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي"،
- المرقطن، محمد موسى بن محمود (2020). ("متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في ظل التعليم عن بعد" ، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد24، ص.ص: 1-23
- المشاقبة، متعب (2018). ("درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم" ، مجلة العلوم التربوية، المجلد 2 ، عدد29، ص.ص: 68-83
- النوايسة، رياض حسين (2006). "أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمان، الأردن.
- نبروخ، شهد رفيق صادق. (2020). " درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخليل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Webster, Dictionary (2021, " The New International Webster comprehensive, Dictionary of the English Language, Hedition , J.G Fregus Public company , Chicago " .
- Chase, B(1999), Learning Bloody Lessons (Schools Shootings), National Education Association NEA Today, Vol.17, No.7
- Japan (2009) : Country Profile: Japan, in: Regional Expert Meeting on Development of Secondary Education (Post Basic Education) in the Arab Region, (Muscat-Sultanate of Oman.
- .Adams, Cheantel M& Kritsonis, William Allan, (2006), Analyzing secondary school crisis. National Journal for Publishing and Mentoring, Vol(1), No(1)
- Macneil, Wilson&Topping, Keith, (2007) Evidence-based Crisis prevention management in schools, The Journal of Education Enquiry, Vo(17), No(1).
- Liming, R, (2010). " Stress sources and coping strategies of secondary public school principal , Un published doctoral university of Denver