

مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم

The level of crisis management practice among principals of governmental primary schools in Qassim

إعداد: الباحثة/ هنوف سليمان عبد العزيز المذن

ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية

Email: hanoofsoliman@gmail.com

الباحثة/ غادة محمد حمد العليان

ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية

Email: G.m.alolyan@gmail.com

المخلص

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله (إدارة الأزمات)، الذي يعد من الموضوعات الإدارية الحديثة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسات المديرات لعمليات إدارة الأزمات من حيث: (التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، وتقويم الأزمات، حسب آراء أفراد الدراسة من المعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبلغت عينة الدراسة (375) معلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعمليات إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، فيما عدا القيادة في الأزمات جاءت بدرجة كبيرة، وأثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: (المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات) حول ممارسات مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم لإدارة الأزمات.

قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات، منها: فحص خطط إدارة الأزمات بشكل مستمر، والعناية بتدريب فريق إدارة الأزمات بصفة دورية، وتقوية الاتصالات بين المدارس ومؤسسات المجتمع الأخرى عند حدوث أزمات، وإجراء بحث لبيان أثر الأبعاد الستة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، اتخاذ القرار، المتابعة) على عملية إدارة الأزمات بمنطقة القصيم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، مديرات المدارس، المدارس الابتدائية الحكومية، منطقة القصيم

The level of crisis management practice among principals of governmental primary schools in Qassim

By: Hanoof Soliman Almethen, Ghada Mohammed Alolyan

Master's degree in Educational Administration, Department of Educational Administration, College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The importance of the study comes from the importance of the topic it deals with (crisis management), which is one of the modern administrative topics. In crises, the information system in crises, and crisis evaluation, according to the opinions of the study members who are female teachers in government primary schools in the Qassim region.

The study relied on the descriptive survey method, and the questionnaire was used as a tool for data collection after ensuring its validity and reliability. The study sample was (375) female teachers. The results of the study indicated that the practices of government primary school principals for crisis management operations came to a medium degree, except for leadership in crises, which came to a large degree. Cores of experience, and the number of training courses in the field of crisis management) on the practices of principals of governmental primary schools in the Qassim region for crisis management.

The study presented some recommendations and proposals, including: examining crisis management plans continuously, taking care of training the crisis management team on a regular basis, strengthening communications between schools and other community institutions when crises occur, and conducting research to show the impact of the six dimensions (planning, organizing, directing, communicating, taking Decision, follow-up) on the crisis management process in the Qassim region.

Keywords: Crisis management, school principals, government primary schools, Qassim region

1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التحديات والصعوبات التي نتجت عن التغيرات والتحولات العالمية التي مر بها، الأمر الذي استدعى الوقوف على هذه التحديات ومحاولة تحديد أسبابها وتداعياتها؛ للخروج بخطط واستراتيجيات لمواجهةها والحد من تفاقمها، وقد تنوعت هذه التحديات ما بين تحديات اقتصادية وثقافية واجتماعية وتنموية وصحية، ونتيجة لتلك التحديات ظهرت العديد من الأزمات التي تواجه المؤسسات وتهدد بقائها واستمراريتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، ولذا لزم الأمر وجود إدارة فاعلة قادرة على إدارة الأزمة والتعامل معها ومجابهتها، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المنشودة.

من هذه المؤسسات مؤسسات التعليم، التي تلعب دورا بارزا في المجتمع، وبناء الإنسان وتنمية إبداعه وقدراته، ليتمكن من التغلب على تلك التحديات والتغيرات والتأقلم معها، فكلما استطاعت المؤسسة التأقلم مع تلك التغيرات زادت قدرتها على التعامل مع الأزمات، واتخاذ القرارات الملائمة بما يحقق التوازن بين متطلباتها وأهداف المجتمع الذي تعيش به واحتياجاته (صالح، 2020)، ونظرا لظهور أنماط عديدة من الأزمات في الجامعات؛ دعت الحاجة إلى الاهتمام المستمر بإدارتها وبأعلى درجة من الجاهزية (عبد الرحمن، 2019).

وتعد المدرسة أهم المؤسسات في المنظومة التعليمية، وتشكل الإدارة المدرسية في رأي العديد من الباحثين عنصرا مهما في نجاح المدرسة وتحقيق فعاليتها كما أنها إحدى الطرق الرئيسية لتطوير العملية التعليمية، وتوجيه المدرسة، وإعدادها لمواكبة المتغيرات والأزمات المعاصرة، ومن ثم فلا بد للمدرسة أن تضع خططا علمية منظمة لمنع حدوث الأزمات، والتدريب على مواجهتها في ضوء المستوى الأمثل ووفقا لإمكانات كل مدرسة، ليس هذا فحسب، بل عليها أن تحصن نفسها لمواجهة هذه الأزمات، وهذا يعني أن العمل الإداري داخل المدرسة في حاجة إلى أسلوب أكثر تقدما وتطورا وابتكارا، فضلا عن أن ظهور الأحداث غير مرغوب فيها في المدارس في بعض المجتمعات، التي أدت إلى تطور أساليب إدارة الأزمات (اليمني، 2013).

وتواجه العديد من المدارس أنواعا مختلفة من الأزمات، وهذا ناتج من تطور وتعقد مجتمع اليوم؛ حيث أصبحت وسائل الترفيه التي نستخدمها، يؤدي سوء استخدامها إلى نشوء الأزمات، والمدرسة بوصفها كيانا يجتمع فيه الطلاب والمعلمون، ويحتوي على التجهيزات المختلفة من فصول دراسية ودوائر كهربائية وسلالم، معرضة لحصول أزمات، مما يحتم على إدارة المدرسة أن يكون لديها دراية بكيفية منع وقوع الأزمات، وكيفية التعامل معها إذا وقعت (آل ناجي، 2009).

والمدرسة جزء من المجتمع، تؤثر فيه وتتأثر به دائها، ومن هنا يتضح أن لقائدات المدارس مهام في المستويات كافة؛ إذ إن قائدة المدرسة تعد ركنا أساسيا من أركان العملية التعليمية، ومن أسمى هذه المهام: التوجيه، والرقابة، والمتابعة، وتقييم الأداء؛ ولهذا يمكن القول إن عمل مديرة المدرسة هو القوة الدافعة للوصول للغايات الأساسية بأحسن الوسائل العلمية، وأقل التكاليف، وبحدود الإمكانيات المتاحة، وأن متابعة مديرة المدرسة سلوكيا وأدائيا أثناء العمل يعد غاية في الأهمية؛ لكي تستطيع أن تتعرف واقع الإدارة المدرسية، وماذا تفعل في ظل الظروف المعقدة (اليمني، 2013).

ويعد موضوع توفر متطلبات إدارة الأزمات مطلباً مهماً للإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص كما أن الحاجة إلى توفر هذه المتطلبات من إدارية ومالية وبشرية في المدارس يعتبر ذو حاجة ملحة لتحقيق بيئة مناسبة وأمنة لتحقيق نتائج تعليمية وتربوية نافعة للمجتمع.

وبناءً على ما سبق وانطلاقاً من دور مديرة المدرسة في إدارة الأزمات، جاءت هذه الدراسة الحالية لمعرفة مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم.

1.1. مشكلة الدراسة:

الأزمة ظاهرة حتمية لا مفر منها، ولا يمكن تجنبها أو منع وقوعها، بل يمكن التقليل من آثارها السلبية عند وجود إدارة تستطيع التعامل مع الأزمات باستخدام العمليات بمنهجية علمية، فلا بد من مواجهة تلك الأزمات بالطرق العلمية الصحيحة. وتتوالى الأزمات التي تقع في العصر الحديث وتمر بها جميع مؤسسات الدولة وعلى رأسها المؤسسات التعليمية والتربوية ومن المؤكد أن كثيراً من الأزمات التي تمر بها المؤسسات قد تبدأ صغيرة ويمكن السيطرة عليها إلا أن سوء التعامل معها وعدم قدرة المسؤولين على مواجهتها المواجهة الصحيحة يؤدي إلى تفاقمها وتعقدتها وتحولها إلى أزمات أكبر وأكثر تعقيداً؛ الأمر الذي يفرض ضرورة الإعداد الجيد للقيادات لتزويدهم بالمهارات والكفايات والخبرات التي تؤهلهم لإدارة تلك الأزمات بشكل جيد.

فقد كشفت نتائج دراسة آل شميخ (2009) عن قلة الإلمام بالمنهجية العلمية لإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمنطقة عسير، كما دلت نتائج دراسة طيب والمطلق (2014) على عدم عناية المدارس بالتخطيط، وعدم توفير الخطط للتدريب على مهارات إدارة الأزمات، وأن هناك قصور في توفير خدمات وتقنيات الاتصال الفعالة للإبلاغ عن حالة الطوارئ.

أوصت بعض الدراسات، ومنها دراسة سليمان والجمال (2013)، والغيث (2011) بأن المدير الفعال عليه أن يحرص على وجود خطة لإدارة ومواجهة الأزمات وتطويرها بشكل مستمر، وضرورة ممارسة عمليات إدارة الأزمات ومنها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، ومتابعة الأزمات، وتشكيل عضوات فريق الأزمة، والقيادة، والاتصال، ووجود نظام المعلومات، واتخاذ القرارات وتقييم الأزمات.

وقد أجريت عدة دراسات حول موضوع متطلبات إدارة الأزمات منها دراسة الغامدي (2015) هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة بلجرشي لأساليب إدارة الأزمات من وجهة نظرهن ومساعدتهن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة بلجرشي لأساليب إدارة الأزمات جاءت بدرجة عالية. بينما هدفت دراسة غنيمه (2014) إلى التعرف على متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، وتوصلت إلى أن أهم مجالات متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في دمشق. كما يأتي: مجال فريق العمل، ومجال نظم الاتصالات، ومجال المعلومات، ومجال المهارات القيادية، ومجال التخطيط.

وكما تشير العديد من الدراسات مثل دراسة وانج (Wang، 2008) ودراسة بيرسون وميتروف (Mitroff & Pearson، 1993) ودراسة بارنيت وبرات (Barnett and Pratt، 2000) إلى أن الأزمات بغض النظر عن طبيعتها أو نوعها من الممكن أن تؤدي إلى نتائج كارثية أو غير قابلة للإصلاح بالنسبة للمنظمات والأفراد، مثل الخسائر البشرية أو المادية الفادحة؛ فعلى المستوى الفردي قد تؤدي الأزمات إلى التأثير الشديد على الجوانب النفسية والعاطفية والجسدية والمعرفية والسلوكية للعاملين بالمنظمات، وعلى المستوى المؤسسي قد تتسبب الأزمات في تدمير السمعة الطيبة التي ظلت تبنيها المؤسسة لوقت طويل، كما تؤثر على كل ذوي العلاقة بالمنظمة، إلا أن الأزمات رغم كل ما سبق قد تكون سببا في بث روح الحماسة والحيوية والبقاء والاستمرارية للمنظمة.

وانطلاقاً من دور مديرة المدرسة الفعال في إدارة الأزمات؛ حيث تمثل العنصر الرئيس الذي ينبغي أن يكون مؤهلاً لمواجهة الأزمات، بل والتصدي لها قبل وقوعها، من خلال اتخاذ الاحتياطات اللازمة، واستخدام أساليب ملائمة وعلمية لتحقيق نتائج إيجابية في الحد منها، أو تخفيفها ومنع تأثيراتها السلبية على المدرسة، فجأة مشكلة الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم لإدارة الأزمات.

2.1. أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس المتمثل في (ما مستوى ممارسة مديرات المدارس الحكومية الابتدائية بمنطقة القصيم لإدارة الأزمات) ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات (التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، وتقويم الأزمات) لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في استجابات المعلمات في منطقة القصيم حول ممارسة إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية تعزى للمتغيرات التالية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات)؟

3.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات (التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، وتقويم الأزمات) لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم
2. فحص مدى وجود استجابات المعلمات في منطقة القصيم حول ممارسة إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية تعزى للمتغيرات التالية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات).
3. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد مديرات المدارس الابتدائية على مواجهة الصعوبات والمشاكل التي قد تمر بها المدرسة فتحدث أزمة.

4.1. أهمية الدراسة:

1.4.1. الأهمية النظرية

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحثه (إدارة الأزمات) وهي مرحلة حاسمة في دورة حياة أي مؤسسة أو منظمة ومهارة إدارة الأزمات متطلب رئيسي لأي قائد إداري فلا يوجد ثبات ورتابة واستمرارية وفق ما خطط له عند وضع الخطط التربوية بل لا بد أن يعترض الخطة الموضوع تغيير بسبب ظروف داخلية أو خارجية متوقعة أو مفاجئة مما يجعل توقع الأزمات أمراً وارداً ومهارة معالجتها وإدارتها أمراً هاماً حتى يتحقق سير الخطة بأقل الأضرار.
- تتبع أهمية الدراسة من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية واستشعار العاملين دور المدير في النجاة بهم وبالمنظمة إلى بر الأمان دون أضرار بالغة.

- يؤمل أن تضيف هذه الدراسة للمكتبات السعودية والعربية زيادة المعرفة التراكمية حول مهارة إدارة الأزمات.

2.4.1. الأهمية التطبيقية:

- أهمية القطاع الذي سيتم التطبيق عليه ألا وهو القطاع التعليمي متمثلاً بالمدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم.
- تسهم نتائج هذه الدراسة بالكشف عن مستوى تفعيل إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم.
- تساهم هذه الدراسة في طرح توصيات مناسبة لتعزيز مواجهة الأخطار بالمؤسسات التعليمية والعمل على الحد منها.
- يؤمل أن تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة المسؤولين في الإدارات العليا والوسطى من خلال إعداد برامج تطوير مهني تستهدف التعامل مع الأزمة المدرسية.

5.1. مصطلحات الدراسة:

إدارة الأزمات:

عرف أحمد (2002) الأزمة بأنها: "حدث مفاجئ يصعب التعامل معه، ويتطلب البحث عن وسائل وطرق لإدارته، بشكل يحد من آثاره السلبية" (27).

عرف العجمي (2019) إدارة الأزمات بأنها "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات عن الأزمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (176)

إدارة الأزمات إجرائياً: مجموعة من المهارات والأساليب التي تجعل المديرين قادرين على احتواء الأزمات، والتعامل معها، واتخاذ القرارات المناسبة لمنعها أو التخفيف من آثارها السلبية.

6.1. حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في إطار الحدود التالية

الحدود الموضوعية: سنتناول الدراسة عمليات إدارة الأزمات (التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، وتقويم الأزمات) لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جميع المدارس الابتدائية الحكومية (بنات) بمنطقة القصيم.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمات المدارس الابتدائية الحكومية (بنات) بمنطقة القصيم.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثالث لعام 1444 هـ.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1.2. الإطار النظري:

1.1.2. مفهوم إدارة الأزمات:

يمكن النظر إلى الأزمة على أنها أحد أوقات الخطر أو أحد المواقف التي تحتاج إلى حل من خلال اتخاذ عدد من القرارات الهامة بشأنها، وتعتبر الأزمات في البيئة المدرسية أمراً لا يمكن تجنبه، كما أنها ليست قاصرة فقط على المجال التربوي بل تمتد لتظهر في العديد من المجالات الأخرى مثل الطب، والتاريخ، وعلم الاجتماع، والعلوم السياسية، وعلم النفس،

وعادة ما يلجأ الكثير من الأفراد إلى النظر إلى الأزمات على أنها مرادف للعديد من المصطلحات الأخرى مثل الضغوط، والذعر، والكارثة، والعنف (Oreidin، 2010).

كما عرّف الشعلان (2003) الأزمة بأنها: "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة "

التعريف الاصطلاحي لإدارة الأزمات: ذكر العدوان (2013: ص88) "أن إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة في الإدارة وهي وسيلة علمية مقبولة للسيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج عن المألوف، كما أنها إدارة مادية وعينية وأخلاقية وروحية معا وهي إدارة تفاعل دائم ومستمر تتصل بإدارة التقدم التنموي سواء للمنشأة أو للدولة وفقا للمستوى الذي تعمل فيه هذه الإدارة".

كما عرفها الجربوي (2011: ص13) بأنه "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية بما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئية وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية".

كما تُعرف بأنها سلسلة الإجراءات التي تقوم بها الجامعات لمواجهة الأزمة التي تمر بها، وهذه الإجراءات تكون قبل أو أثناء أو بعد حدوث الأزمة" (عبانية؛ عاشور، 2018: ص725).

كما تعرف إدارة الأزمات الفعالة على أنها القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمنظمة، وتتميز بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة والسريعة تحت الضغط (Labas، 2017).

تعرف الباحثتان إدارة الأزمات استخلاصاً من التعاريف السابقة: بأنها عملية تقوم من خلالها منظمة ما بالتعامل مع حدث غير متوقع في الظروف الاعتيادية وينطوي على تهديدات قد تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة أو المجتمع ككل يمكن النظر إلى الأزمة على أنها كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها التغيير في الأسباب إلى تغيير فجائي وحاد في النتائج، بمعنى أن الأزمة هي مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الانفجار وتنفجر الأزمة، وأيضاً من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن أن تستخلص الباحثتان الملاحظات التالية:

- تعتبر الأزمة موقفاً استثنائياً غير عادياً، بمعنى توفر عنصر المفاجأة، حيث عادة ما تنفجر الأزمة في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة.
- تمس الأزمة كامل المؤسسة في موقع المواجهة، وليس جهة معينة فقط دون الأخرى.
- تمثل الأزمة تهديداً للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
- ضيق ومحدودية الوقت المتاح أمام صناع القرار.
- تستوجب الأزمة نظم إدارية تختلف عن إدارة العمل اليومي.

2.1.2. أسباب نشوء الأزمة:

هناك مجموعة من الأسباب وراء حدوث الأزمات، ولقد تم تقسيمها وفقاً لعدة أنواع، وسوف نعتمد على التقسيم التالي كما ذكرها (الخصيري، وأبو فارة، 2009):

- **سوء الفهم:** الذي قد يكون من جانب الإداري في المؤسسة أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، ويكون ذلك بفعل نقص المعلومات، والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، وكل ذلك بفعل عدم وجود نظام للتغذية العكسية، وانعدام نظام فعال للمعلومات.
 - **سوء الإدراك:** يتعلق الأمر بمدى استيعاب المعلومات المحصل عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، واتخاذ قرارات خاطئة قد تزيد من حدوث اضطرابات في المؤسسة (الغيابات، التكاثر، عدم الولاء والانتماء...)، بمعنى عدم إدراك الإدارة العليا للمشكلات بصورة واضحة وكافية.
 - **سوء التقدير والتقييم:** يتعلق الأمر بالمغالاة والإفراط في الثقة بالنفس وفي القدرة الذاتية، فضلا عن سوء تقدير الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه واحتقاره وإظهاره بغير حقيقته، مما يزيد من مقاومة التغيير من قبل العاملين أو المشاكل مع النقابة.
 - **الإدارة العشوائية:** سيادة الجهل والانحراف والتسيب، يؤدي إلى انتشار التسيير الفوضوي، وهو ما لا يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أي أزمة، فتسود النظرة القصيرة، البحث عن المصالح الذاتية، عدم التخطيط...، بمعنى عدم وجود أسلوب إداري واضح لإدارة الموارد بالمؤسسة.
 - **الرغبة في الابتزاز:** بمعنى السيطرة على متخذ القرار في الإدارة وابتزازه من خلال التصرفات الخاطئة التي يقوم بها والتي يعلمها بعض الأفراد في المؤسسة، وإجباره على القيام بتصرفات أكبر منها وأكثر ضررا، ويكون ذلك باكتشاف تصرفاته الخاطئة، مع استغلال أخطائه لإجباره على الاستمرار في الخطأ.
 - **اليأس:** يعتبر أحد الأزمات النفسية والسلوكية، تسبب الإحباط وفقدان الرغبة في العمل والتطوير والتنمية والتحسين...، بحيث يصبح العمل روتيني يومي، فتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، بفعل: ظروف العمل، انخفاض الأجور، لا مبالاة الإدارة بذلك.
 - **الإشاعات:** يتم إطلاق الإشاعات بشكل معين ويتم توظيفها بشكل معين، ويتم تسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت فعلا، ولموسة من طرف فئة كبيرة من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بحالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة التي تنتسب عبر الشائعات، وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها بشكل معين، ومن خلال استغلال حدث معين، فتتحقق الأزمة، ومن بين الإشاعات: إشاعات تخفيض الحوافز، تقليل المكافآت، عدم وجود المرتبات.
 - **استعراض القوة:** عادة ما يتم من قبل المؤسسات الطموحة في حالة امتلاكها لنقاط قوة، من أجل قياس رد فعل الأقياء من جهة، والضعفاء من جهة أخرى، ويتدخل بعض العوامل غير المنتظرة قد تحدث الأزمة وتتفاقم (حركة الاندماجات بين المؤسسات).
 - **الأخطاء البشرية:** قد يكون العنصر البشري هو السبب الرئيسي للأزمة من خلال الأخطاء الفادحة التي يرتكبها في أداء الأعمال الموكلة إليه، وهذا بفعل عدم وجود موارد بشرية مؤهلة كافية، وغير المدربة.
 - **تعارض الأهداف:** قد يكون بين متخذي القرار والمنفذين، وهو ما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الطرفين.
 - **تعارض المصالح:** في حالة وجود تعارض المصالح بشكل شديد، تبرز الدوافع لحدوث الأزمة.
- يمكن إضافة العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تساهم في حدوث الأزمة كما ذكرها أبو فارة (2009):
- العناصر السياسية والقانونية.

- العناصر الاجتماعية.
- العناصر الاقتصادية.
- العناصر الطبيعية: والتي تتمثل في توقعات المستفيدين.

3.1.2. خصائص الأزمة:

تتصف الأزمة بمجموعة من الخصائص، كما ذكرها جاد الله (2009):

- **نقص المعلومات:** وجود نقص في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، ومنه عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة للقرار.
- **المفاجأة:** الأزمة يؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (مديرين، عاملين، زبائن، مجتمع...).
- **التعقيد والتداخل:** تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات.
- **حالة الذعر:** وجود حالة من الرعب والخوف في المؤسسة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمؤسسة، بفعل وجود احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلاً، مثل تأثر سمعتها سلبياً، فقدان العديد من المديرين الماهرين، زيادة حدة الصراع بين أطراف متعددة في المؤسسة.
- **غياب الحل الجذري السريع:** محدودية المدة الزمنية للأزمة، وبامتدادها قد لا تصبح أزمة، بل تصبح محطة لزوال المؤسسة واندثارها.
- **الشعور بالحيرة والضعف:** وذلك بفعل عدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة هذه الأزمة، ومنه فإن بعض صناع القرار قد يلجؤون إلى الكذب والتضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة.
- **فقدان السيطرة:** بفعل انعدام حالة عدم التوازن لدى صناع القرار بفعل وقوع الأزمة، فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين.
- **القوى الضاغطة (أصحاب المصالح):** ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، وهم أصحاب المشاكل أو المصالح أو المعطلة أو المؤجلة، مما يقود إلى دعم شدة الأزمة، وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في المؤسسة، كما تتعرض مصالح المؤسسة في ظل الأزمة إلى التهديد وإلى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة (أصحاب المصالح).
- **ظهور سلوكيات سلبية:** تؤدي الأزمة إلى ظهور سلوكيات مرضية في غاية الخطورة، من تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية، التوتر، عدم الانتماء، اللامبالاة، والإضراب.

4.1.2. مراحل الأزمات:

تمر معظم الأزمات بثلاث مراحل أساسية تمثل الرؤية الواضحة لمفردات الأزمة، وهي مرحلة ميلاد (ما قبل الأزمة) الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة، ويمكن استعراضها كما يلي:

1. **مرحلة ما قبل الأزمة:** تسبق مرحلة ما قبل الأزمة لا حدوث الفعلي للأزمة ويتم فيها تسجيل الملاحظات والظواهر مثل (ارتفاع معدلات الغياب، والتظاهر بالمرض، وزيادة الشكاوي)، كما " يتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد من (تجهيزات -تدريب كواد- برنامج الصيانة- والتفتيش والمتابعة -إعداد قواعد البيانات – نظم التحليل والتنبؤ سيناريوهات إدارة الأزمات المختلفة والتدريب عليها - فهم التحديث والتطوير... وغيرها) وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المؤسسة قادرة على التعامل مع الأزمات (أكبر، 2012).
2. **مرحلة أثناء الأزمة:** "في مرحلة العودة للوضع السابق، تمتاز بالسرعة والحدة بالتدقيق السريع للأحداث، إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيرها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار، ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد التدابير الوقائية، ولن يجدي نفعاً، هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين، بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة" (علي، 2014)، كما يتولى فريق معالجة الأزمة مهامه، ويقوم بدوره في معالجتها، حيث يبادر بعقد اجتماع فوري حال وصوله نبا وقوع الأزمة لمناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية لتصويب الأوضاع، وتبدأ هذه المرحلة من ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير والتي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة ليبدأ فوراً عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار والسيناريوهات التي سبق إعدادها" (الرضيع، 2011).
3. **مرحلة ما بعد الأزمة:** "تعرف بأنها المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل، ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل، أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته" (لبايبدي، 2017)، وبها يتم معالجة الآثار السلبية الناتجة عنها، وشرح الأسباب الحقيقية وراء الحادث لمنع تكرار هذا الحادث مستقبلاً. ويتم فيها تقييم ما تم من إجراءات والخروج بالدروس المستفادة لتحديث وتطوير كافة عناصر المؤسسة ونظام العمل بها ومواجهة الأزمات المختلفة بأداء أفضل (عثمان، 2015).

5.1.2. متطلبات إدارة الأزمات:

إن لإدارة الأزمات عدة متطلبات، والتي تعد بمثابة ركائز أساسية وضرورية لإدارة الأزمات، وهي ما أشار إليها عقيلان (2015م) فيما يلي:

1. **تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** ينبغي عدم إخضاع الأزمة للإجراءات التقليدية المعتادة، فعادة ما تكون الأزمة حادة وعنيفة، الأمر الذي يتطلب التدخل السريع والحاسم، لذا لا بد من تبسيط الإجراءات وتسهيلها، ليتم التعامل مع الأزمة ومعالجة آثارها.
2. **المنهجية العلمية في التعامل مع الأزمة:** حيث أن التعامل مع الأزمة لا يمكن أن يتم بعشوائية أو ارتجالية، بل لا بد من التعامل معها وفق المنهج الإداري السليم، الذي يقوم على أربع وظائف أساسية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة.
3. **تقدير موقف الأزمة:** ينبغي تحليل موقف الأزمة تحليلاً شاملاً ودقيقاً، من حيث أسبابها، والعوامل المؤثرة عليها، ومراسل تطورها، كما ينبغي تقدير الموارد والإمكانات المتاحة لدى المؤسسة، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات الدقيقة عن أبعاد الأزمة.

4. **تحديد الأولويات:** من خلال تقدير الوضع الحالي والمستقبلي، يتم وضع الخطط وتحديد البدائل وترتيبها حسب الأولوية وفق معايير معينة.
5. **تفويض السلطة:** تعد عملية تفويض السلطات أمراً بالغ الأهمية في إدارة الأزمات والتعامل معها، حيث تتطلب منح السلطة الضرورية والملائمة لكل فرد من أفراد الفريق المعني بإدارة الأزمة.
6. **التواجد المستمر:** إن تواجدهم متخذ القرار في موقع حدوث الأزمة أمر ضروري لإدارتها، واتخاذ القرارات السليمة بشأنها، والتواجد في الموقع يمكن أن يكون على شكلين:
 - التواجد السري في موقع حدوث الأزمة.
 - ضمان توفير كم مناسب من المعلومات والبيانات الكافية لمتخذي القرار بشكل مستمر.

وفي ذات السياق يؤكد رخا (2019) بأن مواجهة الأزمة تتطلب تشخيص موضوعي لواقعها من خلال الاعتماد على جمع المعلومات والحقائق، ومن ثم القيام بالتحليل الشامل، وأخيراً اتخاذ القرار المناسب بشأنها، ويؤكد اللامي والعيسوي (٢٠١٥) بأن المعلومات تعد حجر الأساس لنجاح كافة الإجراءات والتدابير المتخذة في جميع مراحل إدارة الأزمة، في غياب المعلومات، أو نقصها، أو عدم دقتها تشكل عامل رئيسي في اتخاذ القرارات الغير سليمة، ولذا فإن المعلومات تعد من المقومات الرئيسية في صنع واتخاذ القرارات المناسبة والسليمة، وفي حل المشكلات. كما تتطلب إدارة الأزمات أيضاً توافر عدة مهارات لدى القادة، منها: سرعة البديهة، والمرونة، وبعد النظر، وسعة الأفق، والاتزان الانفعالي، وتوافر مهارات الاتصال الفعال، وكذلك القدرة على وضع الخطط وتحديد البدائل واتخاذ القرارات المناسبة في ظل الظروف التي تفرضها الأزمة.

6.1.2. أبعاد إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات أربعة أبعاد أساسية لابد العمل بها وذلك للوصول إلى نهاية الأزمة بأقل ضرر وهي كما يلي:

1. **التخطيط:** يعد التخطيط من أهم أبعاد إدارة الأزمات يتم فيه رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بوضعه الحال مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه باستمرار " (طيفور، 2018)، كما يعد التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات، وبدونه لن تكون هناك إدارة جيدة وناجحة للأزمات، كما أن التخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ، ومتى وأين سيتم التنفيذ، وعلى القائم بالتخطيط أن يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة وأن تكون في حدود الإمكانيات المتوافرة حتى تكون الخطة ممكنة وواقعية، ولاشك أن التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة للأزمات إلى منظمة مستعدة لمواجهة الأزمات" (هارون، 2016).
2. **التنظيم:** تحتاج المعالجة الفعالة للأزمة إلى نوع من التنظيم والتنسيق للجهود والعمل الجماعي، لذلك يهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، والمهام المرتبطة بكل منهم، وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة ومن هم المسؤولين، ومن هم المرؤوسين، والسلطة، كيف يتم الاتصال، والتنسيق، وبعبارة أخرى يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة (هارون، 2016).
3. **التوجيه:** يتضمن التوجيه السليم لإدارة الأزمة شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل، والسلطة المفوضة، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد فريق الأزمة مع متخذي القرار الإداري،

عبر الخرائط والصور لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، وارتباطها بعضها ببعض الآخر، كما يتضمن التوجيه استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله (هارون، 2016).

4. **الاتصال:** إن قيادة الأزمة والتواصل الفعال معها يساعد إلى حد كبير في مواجهتها، كما يضمن إيجاد رؤية لاتخاذ القرار المناسب لتجاوز حدود الأزمة، والتخفيف من حدتها. وتعد وسائل الاتصال بأنواعها المختلفة كوسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي مصدراً هاماً، وعاملاً مؤثراً في اتخاذ القرار المناسب للوقاية من الأزمات المحتملة، وإدارتها بنجاح في حال وقوعها، كما يتوقف الاتصال الفعال مع المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسة على اختيار الوسيلة المناسبة لإعلان قرار الأزمة، والتي تضمن وصول القرارات في الوقت المناسب، وتتيح شرح موقف المؤسسة، ومتابعة ردود الأفعال حول القرار (طيفور، 2108).

5. **اتخاذ القرار:** أن وجود عدد من هياكل صنع القرار داخل المؤسسة، يشجع على سن اتخاذ القرارات المشتركة، ومنها منهج القيادة التحويلية، لأن أحداث الأزمة قد توجد في أكثر من مكان، ولذلك من المهم أن يفوض مدير المؤسسة بعض صلاحياته لمساعديه أو العاملين، حيث تحتاج إدارة الأزمة إلى السرعة في اتخاذ القرار، كما أن التفاعل العقلي لعدد من الأفراد في موقف معين يزيد من المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف العمل، والمشاركة في تحمل المسؤولية، وزيادة الرضا والإنتاجية، وتشير النتائج إلى وجود ارتباط بين درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومستوى الأداء في المؤسسة، كما تتيح فرصة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار منحهم شعوراً بالطمأنينة والاستقرار؛ مما يؤدي إلى تعزيز الثقة ورفع روحهم المعنوية وزيادة تقديرهم لذواتهم، وتقوي علاقات المرؤوسين مع بعضهم بعضاً، فيزداد تلاحمهم ويشند ولاؤهم للعمل وقدرتهم على تحمل المسؤولية. وعلى النقيض من ذلك، فإن عدم مشاركة الأفراد والمجموعات المناسبة في اتخاذ القرار قد ينتهي إلى العمل على أهداف متعارضة، وتستدعي مشاركة الموظفين اتخاذ القرار شرطين مهمين: الاتجاه الإيجابي للموظف تجاه المؤسسة، وإمكانية حصول الموظف على المعلومات اللازمة، مع ضرورة التأكد من كفاءة المشاركين، والتيقظ لعامل السرعة (عثمان، 2015).

6. **المتابعة (الرقابة):** تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة، القيام بأعمال رقابية عبر مختلف مراحل الأزمة، قبل، أثناء وبعد الأزمة، وذلك من أجل ضمان التقليل من المخاطر المحتملة، واكتشافها قبل تفاقمها، وذلك من خلال مؤشرات الإنذار، ومنه العمل على تصحيح الأخطاء قبل فوات الأوان (عثمان، 2015).

7.1.2 أساليب إدارة الأزمات:

إن أساليب إدارة الأزمات من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق، وقف التدهور والخسائر، وتأمين وحماية العناصر الأخرى، والسيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها، والاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير" (عبدالعال، 2009) كما تُحدث في المؤسسات عامة والتربوية خاصة تغيرات مفاجئة على البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة دون توقعها أو التخطيط لها، وكثيراً ما يقال أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، فما مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة وما هي أساليب إدارتها (تومي، 2011) وفيما يلي عرض أهم الأساليب:

1. **الأساليب التقليدية أساليب في إدارة الأزمات:** تمثل الأساليب التقليدية مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات وهي طرق لها إغراء وجاذبية الاستخدام من جانب القادة

وهذا النوع له طابع خاص يستمد خصوصيته من خصوصية الموقف الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات، وهي تتراوح ما بين العنف الشديد والتجاهل وبين التجاهل والتجنيد والإرجاء والتسويق، وهي طرق لا تقدم علاجاً ناجحاً بقدر ما تقدم معالجة وقتية ظرفية لامتناس الضغوط (موسى، 2014).

ومما سبق ترى الباحثان الأساليب السابقة تنسم بالسلبية والجمود ويعد إنكار الأزمة لوحدة أهم الأخطاء التي يرتكبها المديرون في إدارة الأزمة وأنها لا تعترف بالأزمة وإنكارها، وتعمل على كبت الأزمة وتأجيل ظهورها، وتزيد من التقليل من شأن الأزمة، وتنفيس الأزمة بإنشاء قنوات جانبية، وإخماد الأزمة عن طريق الصدام العلني.

2. الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات: من هذه الأساليب هو أسلوب فريق العمل: وهو أكثرها شيوعاً واستخداماً للتعامل في الأزمات، حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة، بهدف تقييم كل عناصر من عناصر الأزمة ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معها، بهدف حلها بالشكل العلمي السليم، وغالباً ما يضم هذا الفريق عدداً مناسباً من الخبراء والمتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة الحادثة، لبحث مجالات وأبعاد وطرق التعامل معها ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة لهذا التعامل (سليمان والجمال، 2013).

ومما سبق عرضه ترى الباحثان أن الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات يزيد من استخدام أسلوب المشاركة الديمقراطية، وأسلوب احتواء الأزمة ومحاصرتها، وأسلوب فريق العمل، وأسلوب الاحتياط الشعبي لمنع انسياب الأزمة، وأسلوب احتواء وتحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة للتغلب على الأزمات التي تواجه المؤسسات التربوية.

8.1.2. نموذج مقترح لإدارة الأزمة في المؤسسة من خلال التوفيق بين مجموعة من النماذج النظرية:

هناك مجموعة من النماذج التي تم وضعها من قبل مفكرين كاقترحات للتعاظم مع الأزمات وإدارتها بصفة ناجحة (الصيرفي، 2007) ومن أهم هذه النماذج اختارتها الباحثان للتحدث عنها بالتفصيل:

- نموذج فنك (Fink).

- نموذج أنتوكو / نود (Nude/Antoko).

- نموذج ميار (Meyers).

- نموذج بايلي ومورفي (Murphy and Bayley).

من خلال هذه النماذج وغيرها سنقوم باقتراح نموذجاً معيناً نراه كفيلاً بإنجاح عملية التعامل مع الأزمات والتصدي لها سواء قبل حدوثها، أثناء حدوثها أو بعد حدوثها، ويتمثل هذا النموذج في الخطوات التالية:

1- عناصر إدارة الأزمة قبل حدوثها.

2- عناصر إدارة الأزمة أثناء حدوثها.

3- عناصر إدارة الأزمة بعد حدوثها.

أولاً: عناصر إدارة الأزمة قبل حدوثها (مرحلة ما قبل الأزمة):

هناك مجموعة من الأدوات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة من أجل الوقاية من حدوث الأزمة، التي تعتبر خلاصة لمجموعة من المشكلات المتفاقمة، وبالتالي فلا بد من الاستعداد لذلك خلال العناصر التي يتم التركيز عليها، وهي:

أ- **النتيبو بالأزمة:** هناك أربع متغيرات أساسية للنتيبو بالأزمة، والتي تتمثل في:

- قيمة أثر الأزمة: تتمثل في توجيه الأسئلة لأطراف متعددة من النوع " ماذا لو"، وذلك بتوقع أسوأ العواقب التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، ومن خلال الإجابات على الأسئلة تبرز الحاجة لقياس وحساب قيمة أثر الأزمة، بمعنى قياس الخراب والدمار والآثار السلبية التي ستنجم عن الأزمة في حالة عدم اتخاذ تصرف أو إجراء لمواجهة ومنع إدارة هذه الأزمة، ولعل أهم هذه الأسئلة:
 - ما هو مستوى التغلغل الذي ستبلغه الأزمة في المؤسسة في حالة انتشارها؟
 - إلى أي مدى يمكن أن تصل أخبار وتطورات الأزمة إلى علم جهات خارجية؟
 - إلى أي مدى يمكن أن تتضارب وتتعارض الأزمة مع الأعمال العادية والجوهرية للمؤسسة؟
 - إلى أي مدى يمكن أن تتأثر وتهتز سلبي الصورة الذهنية للمؤسسة ولإدارتها في ظل الأزمة المحتملة؟
 - إلى أي مدى يمكن أن يلحق الدمار والخراب والأذى بالمستوى الأدنى من المؤسسة في ظل الأزمة؟
- **عنصر الاحتمالية (تحليل النقاط الحرجة):** يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالية من الصفر إلى المائة، بما يسمح بتحديد مستوى خطورة الأزمة المرتقبة، وعليه فإن تحليل احتمالية حدوث الأزمة، يعتمد على تحليل النقاط الحرجة، من خلال كشف الأسباب المحتملة للأزمة، والتي قد تكون بيئية أو تنظيمية أو نتيجة التفاعل بين كليهما (الحبيس، 2015).
- **درجة التأثير:** يتعلق الأمر بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فعالة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن، ولكن ينبغي امتلاك المقاييس التي تمكن الإدارة من قياس درجة تأثير الأزمة (جوهرية، غير جوهرية)، ويكون ذلك ممكناً بحكم المعرفة والخبرة في التعامل مع الأزمات.
- **تكلفة التدخل لإدارة الأزمة:** تقوم الإدارة بحساب تكلفة التدخل لتجنب الأزمة، من حيث التكاليف المادية والمالية، أو التكاليف النقدية المعنوية (الصورة الذهنية والسمعية).
- **نظم التحذير والإنذار المبكر:** تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهي التي تزود المؤسسة بمراجعة دورية للأداء الإداري والمالي والتنظيمي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الصناعة، ويتم قياس ذلك مقارنة مع الماضي ومع المؤسسات والصناعات الأخرى، كما تمكن نظم التحذير والإنذار المبكر المؤسسة بمؤشرات وتحذيرات مبكرة عن احتمال وقوع الأزمة، وبالتالي العمل على تقدير موقف المؤسسة بصورة جيدة، رغم صعوبة منع حدوثها في العديد من الأحيان، ولكن على الأقل التقليل حدتها، مع تحديد التهديدات والفرص المرتبطة بوقوع الأزمة، بما يعكس إيجاباً على قيمة المؤسسة ورسالتها وسياساتها، وربما العمل على تغييرها للتعامل مع الأزمة بفعالية.
- **التخطيط للتعامل مع الأزمة:** يعتبر الإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمة من المفاتيح الأساسية لضمان بقاء واستمرار المؤسسة، ويكون ذلك من خلال خطط محدثة وعملية، والتي تعتمد على المعلومات التي تم تحصيلها في المرحلة السابقة، حيث تتيح للمسيرين فرصة التشاور والاتفاق على أسلوب التعامل مع الأزمة المرتقبة قبل وقوعها، حيث من المفترض أن تتضمن الخطة العناصر التالية:
 - قائمة بأنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة (تدقيق حساسية الأزمة).
 - إجراءات وتصرفات محددة للتصرف بموجبها مع مختلف أنواع الأزمات المفترضة.

- تشكيل فريق من الأفراد المسؤولين عن إدارة الأزمة (فريق إدارة الأزمة)، وتعريفه بمهمته الأساسية (أبو معمر، 2011). وضع الخطط واتخاذ القرارات الحرجة، فضلا عن تنفيذ الخطط والقرارات والإشراف على تنفيذها، مع تزويده بمختلف البيانات والمعلومات. ومن أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد الذين يشكلون فريق الأزمة، الإبداع والابتكار، القدرة (القوة)، المعرفة، الرؤية الثاقبة
- يجب أن تتضمن الخطة لقاءات بين عناصر من فريق إدارة الأزمة مع أفراد متخصصين في مجالات مختلفة (إدارة مالية، موارد بشرية، قانونيين...)، للاتفاق على كيفية معالجة الأزمة حسب نوعها.
- يمكن القول بأن المؤسسة ومن أجل اكتشاف والاستعداد لمواجهة الأزمات، تعتمد على طرح مجموعة من الأسئلة للكشف المبكر عن الأزمة، وهي:

- هل تمتلك المؤسسة أدوات للتحذير المبكر من الأزمة؟
- هل مسؤوليات التعاطي مع الأزمة واضحة؟
- هل الإدارة مستعدة لكشف المفاجآت والمواقف الحرجة؟
- هل الأنباء السيئة تنتقل بسهولة من الأسفل إلى الأعلى؟
- هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية ماهرة وموهوبة يتم استخدامها في التعاطي مع الأزمة؟
- هل تم اختيار فريق لإدارة الأزمة؟
- هل يجري تدريب هذا الفريق؟
- هل تم تصميم المؤسسة على أساس تحقيق المرونة والانفتاح على البيئة الخارجية؟
- هل يجري تنظيم وتخصيص الموارد اللازمة لمواجهة الأزمة؟
- هل الدعم الخارجي متاح ومتوفر لمساعدة المؤسسة على التعاطي مع الأزمة في الأمد القصير؟
- هل التعليمات والتوجيهات والتخصيصات واضحة وهل يجري تعديلها وتنقيحها؟
- هل يحدث التغيير بسهولة في المؤسسة؟
- هل يملك أفراد المؤسسة الرغبة للتطوير والتحسين والنمو؟
- هل أفراد المؤسسة مؤهلين وقادرين على فهم وقبول أساليب جديدة في العمل؟ (صادق، 2003)

ثانياً: عناصر إدارة الأزمة أثناء حدوثها:

- تلجأ العديد من المؤسسات إلى استخدام أسلوب محاكاة الأزمة عن طريق عقد ورشات عمل لاختبار مدى قدرة الخطة الموضوعية على التعامل مع الأزمة بفعالية، ومدى كفاءة فريق إدارة الأزمة في التصرف عند حصول الأزمة الحقيقية، مع إمكانية الاستشارة بالخبراء والمستشارين من خارج المؤسسة، ويكون ذلك من خلال القيام بمجموعة من المهام (علي، 2015) والمتمثلة في:
- تكوين فريق إدارة الأزمة.
 - تحديد الأزمة وطبيعتها بصورة سريعة.
 - فصل وعزل الأزمة بصورة دقيقة سريعة.
 - إدارة هذه الأزمة بصورة سريعة.

- إنشاء مركز لإدارة الأزمة.
- التدخل في الأزمة لمعالجته.
- أ- **تكوين فريق إدارة الأزمة:** تلجأ المؤسسة في حالة بروز الأزمة إلى تشكيل فريق لإدارتها، وتتكون من مجموعة من الخبراء والمتخصصين وفقاً لنوع الأزمة، مع مراعاة تكامل التخصصات بين الأعضاء، وكفاية في العدد، وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند تشكيل هذا أهمها (علي، 2015):
 - الولاء والانتماء للمؤسسة أو الكيان الإداري الذي يواجه الأزمة.
 - المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة.
 - الهدوء والقدرة على التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال والتأثير العاطفي أمام أحداث الأزمة.
 - الالتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة بهم أي كانت المخاطر التي تكتنفها.
 - الانتباه والوعي والحرص الشديد على القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- تتمثل الأدوار الموكلة لفريق إدارة الأزمات، التي تصبح بمثابة وحدة تنظيمية، في مجموعة من المهام الإدارية، والتي نلخصها في العناصر التالية:
 - التخطيط، من خلال تحديد ما يجب عمله، كيفية القيام به، متى، من يقوم به، فضلاً عن التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية).
 - التنظيم والتنسيق والتوجيه للجهود المختلفة التي تبذل للتعامل مع الأزمة في مراحلها المختلفة.
 - المتابعة والرقابة على مختلف الأنشطة التي تقوم بها فرقة إدارة الأزمة.
 - اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - تعيين واختيار فريق التعامل مع الأزمة.
 - العمل على تجنب المؤسسة سلبيات الأزمة والاستفادة من إيجابيات، ومنع تكرار حدوثها.
- بينما تتمثل أهم المهام التي يمكن القيام بها لحل الأزمة أو التقليل من حدتها فيما يلي:-
 - دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري.
 - إعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها.
 - الحد من إمكانية تصاعد الأزمة.
 - سرعة اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية.
 - رفع التقارير أولاً بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة.
- ب- **تحديد الأزمة وطبيعتها بصورة سريعة:** يتطلب من الإدارة كمرحلة أولى عند وقوع الأزمة، العمل على تحديد هذه الأزمة بسرعة ودقة، وعادة ما يكون ذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، نلخصها فيما يلي:
 - هل هناك فرصة وحظ في أن موقف الأزمة في حالة تركه على حاله سوف لن تشتد الأزمة أكثر؟
 - هل هذه الأزمة ستسبب في اهتمام غير مرغوب فيه من جانب أطراف خارجية؟
 - هل هذه الأزمة ستندخل وتتضارب مع الأعمال الاعتيادية للمؤسسة وتؤثر في بعض أو كل السلوكيات؟

- هل هذه الأزمة ستجعل المؤسسة تبدو في صورة سيئة للبيئة الخارجية، وتفقد مصداقيتها؟
- كيف تؤثر هذه الأزمة على الإدارة الإشرافية والعاملين؟
- ج- فصل وعزل الأزمة بصورة دقيقة وسريعة:** في حالة ما إذا تمكنت الإدارة من تحديد الأزمة بدقة وسرعة، فإن ذلك سيمكنها من فصل وعزل هذه الأزمة بنجاح، مما يسمح بتحديد فريق إدارة الأزمة، الذي تصبح لديه فكرة واضحة بخصوص الأفعال والتصرفات الواجب اعتمادها تجاه الأزمة.
- د- إدارة الأزمة بصورة سريعة:** النجاح في الخطوتين الأوليتين يجعل إدارة المؤسسة قادرة على إدارة الأزمة بأكثر فعالية، حيث تعمل على تحويل سوء الحظ والتهديدات والمخاطر إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تعظيم قيمة المؤسسة، ومن أجل ذلك عدم السماح بتداخل الأزمة مع الأعمال الاعتيادية للمؤسسة، مع عدم السماح للأعمال الاعتيادية بالتداخل مع الحلول المقترحة للأزمة. وفي هذه المرحلة يتطلب الأمر وضع خطة الأزمة موضع التنفيذ، مع منح فريق إدارة الأزمة كل الصلاحيات للتعامل مع هذه الأزمة (سليمان، والجمال، 2013).
- هـ- إنشاء مركز لإدارة الأزمة:** إن وجود هذا المركز يساعد في أداء المهام المختلفة لفريق إدارة الأزمة وغيرها بصورة فعالة، وفي ذلك هناك مجموعة من الأسئلة ينبغي التركيز عليها عند إنشاء المركز، منها:
- أين سيؤدي فريق إدارة الأزمة مهامه واجباته، وما هي التسهيلات اللازمة لعمل هذا الفريق؟
- أين سيكون مقر مركز إدارة الأزمة؟ (حسب المساحة المتوفرة وطاقة إدارة الأزمة).
- و- التدخل في الأزمة لمعالجتها:** تبدأ عملية التدخل لحل الأزمة ومعالجتها بالصورة الفعالة والكفوة، من خلال تطبيق الخطط والسيناريوهات الموضوعية سابقا، والتي ينبثق عنها القيام بمجموعة من المهام، هي:
- **مهام أساسية:** تعمل على استيعاب الأزمة وامتصاصها، وأخرى تتعلق بالصدام مع بعض أو كل قوى الأزمة، مع مواجهة هذه القوى بأساليب ذكية، فضلا عن المهام المتعلقة باستنزاف الأزمة ومنعها من التصاعد والتفاقم، زيادة عن المهام المتعلقة بالوقاية من الأزمة والعمل على تحويل مسارها باتجاه آخر لا يؤدي إلى خسائر وأضرار كبيرة.
- **مهام ثانوية:** تتمثل أساسا في عمليات تهيئة المسارات المختلفة وتأمين الإمدادات اللازمة، وتوفير الدعم والحماية للأطراف التي تدير الأزمة وتواجهها.
- **مهام تكميلية:** تعتبر بمثابة مهام تجميلية وعلاجية، حيث تهتم بمعالجة الآثار السلبية الجانبية الناجمة عن وقوع الصدمات والمواجهات بين الأطراف المختلفة في ظل الأزمة.
- ينبغي التركيز في معالجة الأزمة وإدارتها على تحقيق الأهداف التالية:
- علاج النتائج الحالية للأزمة، وإزالة جميع التأثيرات والتداعيات السلبية الناجمة عن الأزمة.
- تطوير وتحسين الأداء الوظيفي والأداء التشغيلي للمؤسسة، ليعود إلى ما كان عليه سابقا أو أحسن منه.
- العمل على إحداث تطوير فعال في المجالات الوظيفية المتعلقة بالتسويق والإنتاج وإدارة الموارد البشرية.
- تصميم نظام دفاعي ووقائي يحول دون وقوع هذه الأزمة مرة أخرى، مع تزويده بالأدوات اللازمة.
- التركيز على استخدام المناهج العلمية المناسبة في التعامل مع الأزمات.

- ربط تصاعد الأزمة وزيادة حدتها بوقوع أضرار وخسائر لمصالح قوى الأزمة (حسن، 2013).

ثالثاً: عناصر إدارة الأزمة فيما بعد الأزمة:

السؤال الذي يطرح هو: ماذا بعد الأزمة؟، والأساس من وراء ذلك هو التعلم، والعمل على بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة، فالأزمة تعقبها مراحل متتالية، لكل مرحلة خصائص لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل ومهام، ويمكن إدارة مرحلة ما بعد الأزمة من خلال مجموعة من العناصر، هي كما ذكرها (سامي، 2007):

■ ضمان التخطيط الجيد للتعامل مع الأزمات، وهذا يتطلب التركيز على ما يلي:

- مراعاة كل الاحتمالات الممكنة.

- عدم التركيز فقط على المشكلات المباشرة.

- إنشاء وتطوير الاتصالات اللازمة باستمرار.

■ ضمان توفير الموارد البشرية الجيدة، وهو ما يفرض على المؤسسة ما يلي:

- البحث عن الخبرات والمعرفة

- استخدام الموارد البشرية بصورة فعالة مع مراعاة الجانب الإنساني

- تدريب العاملين واختبارهم وتقييمهم.

- تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل.

■ ضمان التفويض الجيد، وهو ما يتطلب التركيز على:

- اختبار الخطط والأشخاص.

- تقييم وتعديل الخطط.

- الاحتفاظ بعقلية متفتحة.

■ ضمان إدامة عملية المراقبة، بالتركيز على:

- الاحتفاظ بالسجلات.

- المحافظة على مصداقية الخطة.

- الإبداع والابتكار.

- جدولة الجهود وقياس الإنجازات.

- الاطلاع على كل جديد في المؤسسة.

- الإجابة على الأفراد واستفساراتهم.

- المحافظة على المبادأة في أنشطة العلاقات العامة.

- النظر إلى المشكلة الحقيقية.

■ بذل ما هو ممكن للعودة إلى الوضع الطبيعي، من خلال التركيز على:

- تقييم كل ما جرى من أحداث.

- التوثيق الدقيق للمجريات.

- استخدام أسلوب المكافآت.

- تحليل ما تضمنته الأحداث من دلالات.

نخلص إلى أن هذه المرحلة تعتمد على تحليل الموقف الحالي للمؤسسة، حيث هناك اتجاهات جديدة لابد أن تعتمدها المؤسسة في ضوء آثار الأزمة على المؤسسة، ومنه تساعد التغذية العكسية على تحديد سياسات واستراتيجيات جديدة، مع تعديل رسالة المؤسسة وإعادة تمركزها من خلال إحداث بعض التغييرات.

تجدر الإشارة إلى أن النجاح في إدارة الأزمة والتعامل معها، لا يعني بأن الأزمة قد انتهت كلية، وهو ما يعني بأن معالجة ومواجهة ما وراء الأزمة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من المداخل الآتية (الصيرفي، 2007):

المدخل الأول: اعتماد مبدأ الوقاية والحيلة والحذر، ويكون ذلك من خلال وضع كل ما من شأنه أن يقود إلى عدم تكرار مثل هذه الأحداث في المستقبل.

المدخل الثاني: اعتماد مبدأ التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة والعمل على النهوض بأدائها وأنشطتها بحيث تصبح المؤسسة بعد الأزمة أفضل مما كانت عليه أوضاعها وأحوالها قبل الأزمة.

المدخل الثالث: اعتماد مبدأ التفوق والحداثة وما بعد الحداثة، وهذا المبدأ يركز على ضرورة التوجه نحو صناعة وصياغة وضع جديد والعمل على إيجاد واقع جديد مختلف ومتفوق.

إن إدارة الأزمات في المؤسسات من المواضيع المهمة للدراسة، وذلك لمعرفة الطرق والأساليب المختلفة التي تساهم في التغلب على الأزمات والتقليل من أثارها، بل أكثر من ذلك، إيجاد السبل الكفيلة بمنع حدوثها أصلاً، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

1. الأزمة هي مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الانفجار الفجائي، وتشكل بذلك تهديداً للمؤسسة.

2. تتعدد الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات في المؤسسات، ما بين أسباب خارجية وداخلية، ولعل أهم هذه الأسباب يتمثل في سوء الفهم والإدراك والتقدير، مع وجود إدارة عشوائية وتعارض للأهداف والمصالح بين الأطراف المختلفة ذات المصلحة، زيادة عن الأخطاء البشرية بفعل نقص التكوين، مع عدم إهمال التأثيرات الناجمة عن البيئة الخارجية.

3. تتميز الأزمة بخصائص مختلفة، انطلاقاً من نقص المعلومات، المفاجأة، التعقيد والتداخل، مع وجود حالة ذعر وفقدان السيطرة بفعل انعدام الحلول السريعة، دون أن ننسى الضغوطات التي تظهر من قبل أصحاب المصالح الضيقة، ومنه بروز سلوكيات سلبية في المؤسسة.

4. هناك العديد من التقسيمات الخاصة بأنواع الأزمات التي تمس المؤسسات، فمنها الأزمات ذات التأثير القوي، وأخرى ذات تأثير خفيف، كما توجد أزمات دورية وأخرى غير دورية، فضلاً عن وجود أزمات مادية (لمموسة)، وأخرى معنوية (غير ملموسة).

5. تتمثل إدارة الأزمة في منهجية التعامل مع الأزمة، حيث تتضمن أفعالاً وتصرفات على درجة عالية من الفعالية، لتشخيص الأزمة، التخطيط لها، لمواجهتها ومعالجتها، من أجل التحول نحو الاتجاه الإيجابي.

6. هناك العديد من الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمة التي تلحق بالمؤسسة، بداية من تبسيط الإجراءات، اتباع المنهجية العلمية، مع حتمية التواجد في موقع الحدث بصفة دائمة، فضلا عن تفويض السلطات وفتح قنوات اتصال مع مختلف الأطراف الفاعلة.

7. من خلال العديد من النماذج النظرية لإدارة الأزمات، تم اقتراح نموذج لإدارة الأزمة في المؤسسة، في ثلاثة مراحل أساسية: عناصر إدارة الأزمة قبل حدوثها، عناصر إدارة الأزمة أثناء حدوثها وعناصر إدارة الأزمة بعد حدوثها.

2.2. الدراسات السابقة:

تعد إدارة الأزمات من المواضيع الإدارية الحديثة والمهمة لعملية استقرار المؤسسة فقد تناولت العديد من البحوث والدراسات مجال إدارة الأزمات ومراحلها وأبعادها وخصائصها وكيفية إدارتها بشكل صحيح وفيما يلي سيتم استعراض بعض من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة.

1.2.2. الدراسات العربية:

دراسة القرني وشريف (2021)، التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة بلغت (2395) معلمة بإدارة تعليم محافظة بيشة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية- سنوات الخبرة الدورات التدريبية).

وجاءت دراسة العيسي والألفي (2019) للكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات بمدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما تم إعداد استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية من (364) معلماً بمدارس محافظة القنفذة. وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة جاءت بدرجة متوسطة. وجاء مجال المهارات القيادية في مقدمة المجالات المتحققة، يليه مجال نظام فعال للمعلومات والاتصال، ثم مجال فريق إدارة الأزمات، وأخيراً مجال خطة لإدارة الأزمات. وكشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تعزى لاختلاف مكان العمل، وكانت الفروق في اتجاه معلمي المدارس الأهلية، ووجود فروق تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، وكانت الفروق في اتجاه المعلمين بالمرحلة الابتدائية والثانوية، ووجود فروق تعزى إلى متغير الخبرة في التعليم، وكانت الفروق في اتجاه المعلمين ذوي خبرة أقل من 10 سنوات.

وهدفت دراسة الزعبي (2019) التعرف على واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت أداة الدراسة من (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، هي: التخطيط في إدارة الأزمات، المعلومات في إدارة الأزمات، الاتصال في إدارة الأزمات، اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (120) عضو هيئة تدريس تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، بينما جاء بعد الاتصال في إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، تلاه بعد التخطيط بدرجة متوسطة، ومن ثم بعد اتخاذ القرار بدرجة متوسطة وأخيراً بعد المعلومات بدرجة متوسطة.

أتت دراسة علي (2015)، والتي تهدف إلى تحديد واقع إدارة الأزمات التي تواجه جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية فيها، والتعرف على الفروق في الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الخبرة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي)، والتوصل إلى مقترحات حول الأساليب الإدارية الأفضل لإدارة الأزمات في الجامعة، ولتحقيق أهداف البحث طبقت استبانة على عينة شملت (278) فرداً خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014 – 2015، وتوصلت نتائج البحث إلى أن إدارة الأزمات التعليمية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة. كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً حول درجة إدارة الأزمات التعليمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الدكتوراه، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً للمتغيرات الآتية (الخبرة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي).

وهدفت دراسة الحبيس (2015) إلى تعرف مستوى إستراتيجية مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية في مدارس قصبه السلط الثانوية، واستخدمت الباحثة كلاً من المنهج التاريخي والوصفي والتحليلي والإحصائي والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت الأداة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (200) مديراً، ومن أهم نتائج الدراسة: ارتفاع مستوى إستراتيجية مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية في مدارس قصبه السلط الثانوية، أما أهم توصيات الدراسة فهي: ضرورة التنسيق لإجراء مسح دوري باستمرار؛ لتعرف إمكانية حدوث أزمات، وضرورة وجود خطط جاهزة وسيناريوهات لإدارة الأزمات؛ بحيث يتم تحديثها بصورة مستمرة.

استقصت دراسة اليماني (2013) معرفة واقع إدارة الأزمات بمدارس تعليم البنات بجدة، وطرق مواجهة تلك الأزمات ومواقفها من وجهة نظر مديرات المدارس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، واشتملت العينة على (350) مديرة في كل من المراحل (الثانوية، المتوسطة، الابتدائية)، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة التي تتكون من (20) عبارة لقياس آراء أفراد العينة تجاه ما تراعيه المديرات عند اتخاذ القرار في حالة الأزمات المدرسية، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للخبرة في مجال الإدارة المدرسية لصالح من هن أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات مقابل من هن من 5-10 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمرحلة الدراسية لصالح المرحلة المتوسطة مقابل المرحلة الثانوية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للتخصص الدراسي لصالح التربويين في مقابل من هم من غير التربويين، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، واتفاق أفراد العينة على إنشاء موقع به كل ما يتعلق بإدارة الأزمات، منح حوافز تشجيعية لأفضل مديرة في إدارة الأزمة، وتبني سياسة الباب المفتوح للاتصالات الداخلية والخارجية، وموافقة غالبية أفراد العينة على الزيارات المتبادلة بين مديرات المدارس لتبادل الخبرة، وتحديد المديرة للاستراتيجية المناسبة لمواجهة الأزمة.

استهدفت دراسة الزكي (2012)، الوقوف على درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء، كما استهدفت الدراسة الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات (نوع الإدارة والوظيفة والدورات التدريبية وسنوات الخبرة)، قد اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة البحث الحالي،

ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة تستهدف قياس درجة توافر عناصر إدارة الأزمات، وبعد تقنين الاستبانة طبقت على عينة قوامها 374 من القيادات والموظفين بالإدارة. وخلصت نتائج البحث إلى أن درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالأحساء جاءت متوسطة من وجهة نظر القيادات والموظفين بالإدارة بشكل عام وكذلك في ثلاثة من محاور الدراسة (احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، في حين كانت درجة التوافر ضعيفة للمحورين (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية)، وقد احتل المحور الخاص باستعادة النشاط المرتبة الأولى في حين جاء المحور الخاص باكتشاف إشارات الإنذار المبكر المرتبة الأخيرة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالأحساء تعزى لمتغير نوع الإدارة وذلك لصالح إدارة البنين، في حين لم تكشف الدراسة عن فروق تبعا لمتغيرات الوظيفة والدورات التدريبية وسنوات الخبرة، واختتم البحث بتقديم عدد من التوصيات لتحسين قدرة الإدارة العامة للتربية والتعليم على إدارة الأزمات.

قام صقر (2010) بدراسة كان الهدف منها الكشف عن أهم المهارات اللازمة لمديري مدارس الغوث بغزة الإدارة الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (221) مديرا ومديرة، وأعد الباحث استبانة مكونة من (58) فقرة وقد نتج عن تلك الدراسة توفر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة بشكل كبير.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة Moshili & Kashik (2016) فهدفت إلى تعرف الأزمات التربوية التي تعاني منها مدارس الحلقة الأولى في دمشق، من وجهة نظر مديري هذه المدارس، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات على عينة عشوائية منتظمة مكونة من (242) مديرا ومديرة، وبينت النتائج أن مديري المدارس يعانون من أزمات تتعلق بالطلبة والمنهاج والمعلمين، وأن درجة ممارستهم للإجراءات المطروحة وفق الاستبانة هي درجة متوسطة، وهذا ما دعا إلى وضع تصور مقترح ليصبح التخطيط الإستراتيجي هو الأسلوب المتبع في مواجهة الأزمات وتفاديها.

أما دراسة Grimsley (2015) فهدفت إلى النظر في تصورات الطلاب لأزمات المؤسسة، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة على عينة عشوائية طبقية من طلاب الجامعة بلغت (2000) طالب، ومن أهم النتائج: أن الطلاب راضون عموما عن وسائل الاتصال المستخدمة لإعلامهم بحدوث الأزمات، ولكن هناك وسائل اتصال أخرى يعتقدون أنها ستكون أكثر فاعلية، كالرسائل النصية، ورسائل البريد الإلكتروني، وأن مؤسساتهم التعليمية مستعدة بشكل معتدل للاستجابة للأزمات العامة، وحالات إطلاق النار، ومن أهم التوصيات: أنه ينبغي أن تكون للمؤسسات خطط لإدارة الأزمات، وعلى وجه التحديد خطط للتأهب في حال إطلاق نار، وأنه ينبغي للمؤسسات أن تستخدم وسائل اتصال إضافية في مرحلة ما قبل الأزمة.

وهدفت دراسة Savelides et al (2015) إلى مواجهة مشكلة افتقار النظام التعليمي الثانوي اليوناني إلى نظام رسمي لإدارة الأزمات، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة على عينة مكونة من (253) من مديري المحافظات السابقين، وموظفي التعليم في اليونان، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن الأحداث ذات الطابع الاجتماعي والسياسي تعد بمثابة محفزات مهمة للأزمات، وأن ممارسات إدارة الأزمات موجودة عموما حتى وإن لم تكن محددة رسميا،

ولكن هناك حاجة لإضفاء الطابع الرسمي على إدارة الأزمات، ومن توصيات الدراسة: تدريب المشرفين والمعلمين والموظفين والطلاب على إدارة الأزمات وكيفية التعامل مع الحالات الخطرة، والتطبيق الصارم لقواعد وإجراءات إدارة الأزمات.

وأنت دراسة **Hill (2015)** إلى استكشاف حالة إدارة الأزمات، كما يتصورها مديرو المدارس العامة والخاصة من الروضة إلى الصف الثامن في ولاية كانساس، أستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة على عينة مكونة من (216) مديراً، وتوصلت النتائج إلى أن (68%) من مديري المدارس يرون أنهم مستعدون للأزمات، واستفادوا من التدريب لمواجهة تلك الأزمات، وأن (94%) يرون أنهم يواجهون عوائق كبيرة عند تنفيذ خططهم، مثل (الوقت، والمال، وامتناع لموظفين)، وانتهت الدراسة بتوصيات لبحوث مستقبلية، مثل: عمل دراسة مشابهة للمدارس الثانوية من سن (9) سنوات إلى (12) سنة، ودراسة مشابهة تشمل تصورات المعلمين من الروضة إلى الصف الثامن فيما يتعلق بالاستعداد للأزمات.

وهدفت دراسة **McCarty (2012)** إلى تقديم دراسة استكشافية في مجال الاستجابة للأزمات والقادة التعليميين من وجهة نظر خبراء الاستجابة للأزمات، وقد تكونت عينة الدراسة من (80) من المدراء ومساعدي المدراء تم اختيارهم من غرب بنسلفانيا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي: أن المستويات المتباينة للمدراء في إدارة الأزمات، ولكنه تم توضيح أنهم لم يتلقوا تدريب مناسب حول كيفية إدارة الأزمات التي يمكن أن يواجهونها، وعدم تلقي المدراء للخبرات اللازمة، التدريبات، هذا بالإضافة إلى القصور في الإشراف على المدراء خلال تعلم كل ما يحتاجون إليه في عملية إدارة الأزمات.

أجرى **Adams & Christsons (2006)** دراسة هدفت إلى التعرف على مدى جاهزية المدارس الثانوية لمواجهة الأزمات، ومدى فاعلية الخطط والإستراتيجيات التي يتم وضعها من أجل تدريب الأفراد داخل المؤسسة على التعامل مع الأزمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من كل المدارس الثانوية التي تعرضت لعدد من الأزمات المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، و استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على الاستبانة كأداة للمسح الميداني، معتمداً في ذلك على العديد من الطرق الإحصائية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية من أجل معرفة آراء المعلمين والطلاب والمديرين حول طرق إدارة الأزمات داخل المدرسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: تقييم الإستراتيجيات الموضوعية من جانب المؤسسة المدرسية إدارة الأزمات تتوقف على معرفة مدى فاعليتها أو إخفاقها في التصدي لأزمة الموجودة، وأن الإخفاق في الإعداد لمواجهة الأزمة يترتب عليه إخفاقاً في إدارتها والتعامل مع بكفاءة عند حدوثها.

3.2.2. أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

حول متغير الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في المبحث الأساسي حول إدارة الأزمات، وركزت الدراسة الحالية على أبعاد إدارة الأزمات الأربع (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة).

حول منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (العيسى، والألفي، 2019) بالمنهج الوصفي المسحي.

حول مجتمع الدراسة: تتفق الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في تطبيقها للدراسة على المدارس.

حول أداة الدراسة: تتفق الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة باعتماد الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة.

4.2.2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية في أسلوب المنهج البحثي عن عدد من الدراسات السابقة كدراسة (اليمني، 2013؛ صقر، 2010؛ كيشك، 2016) حيث أن هذه الدراسات منهجها وصفي تحليلي.

كما اختلفت مع (الحبيس، 2015) التي منهجها وصفي التاريخي التحليلي. واختلفت مع دراسة (القرني وشريف، 2021) بالمنهج الوصفي الارتباطي. واختلف مجتمع الدراسة الحالية مع مجتمع الدراسة كما في دراسات (الحبيس، 2015؛ اليمني، 2013؛ الزكي، 2012؛ صقر، 2010؛ كيشك، 2016؛ جريسي، 2015؛ هيل، 2015)

5.2.2. أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء مشكلة الدراسة من خلال الوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف بحيث يتجنب التكرار في الدراسة الحالية. كما ساعد الاطلاع على الرسائل السابقة في اختيار المنهجية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، والاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة والاستفادة منها في بناء أداة الدراسة الحالية. بالإضافة للتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة، ودعمت الدراسة الحالية بالمراجع ذات الصلة وبتائج بحوث ودراسات حول موضوعها.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.3. منهج الدراسة:

استناداً على مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، والبيانات التي تحتاج إليها، فإن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهج الذي يعتمد على البحث عن الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات، بهدف التعرف على تلك الظاهرة وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها (عباس، وآخرون، 2019). وسيتم توظيف المنهج الوصفي المسحي في وصف بيانات أفراد الدراسة، ومسح آراءهم. فمن خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، التي سيجيب عليها معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم سيتم الحصول على البيانات المطلوبة.

2.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم، والبالغ عددهم (10434) حسب بيانات إدارة التعليم بمنطقة القصيم عام 1444هـ. وبالرجوع لجدول كرجسي ومورغان لتحديد حجم العينة، نجد أن العينة المتمثلة للمجتمع تتكون من (10434) معلمة هو (375) معلمة من المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم. وقد تكونت عينة المعلمات بطريقة عشوائية بسيطة من كل مدرسة حكومية من مجتمع الدراسة، وذلك لتجانس أفراد الدراسة ولضمان إمكانية تعميم النتائج على المجتمع. وبعد ذلك تم تعميم الاستبانة على معلمات المدارس الابتدائية الحكومية، واستبعاد (130) استبانة، لعدم اكتمال بياناتها، فيما بلغ عدد الاستبانات المفقودة (92) استبانة، أما الاستبانات الصالحة فقد بلغت (153) استبانة من إجمالي العدد الكلي الموزع على أفراد الدراسة، وتم التعرف على خصائص أفراد الدراسة من خلال المتغيرات التالية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات في مجال إدارة الأزمات)، وهو ما يتضح فيما يلي:

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة (حسب المستوى التعليمي)

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
94,8%	145	بكالوريوس
5,2%	8	دراسات عليا
100%	153	المجموع

يتضح من الجدول (1) أن أفراد الدراسة موزعين لفئتين حسب المتغير (المستوى التعليمي)، فالفئة الأولى بلغت (145)، بنسبة مئوية (94,8%) ممن حصلن على مؤهل البكالوريوس، أما الفئة الثانية من الحاصلات على مؤهل دراسات عليا بلغت (8) معلمات، بنسبة مئوية (5,2%)، ويلاحظ زيادة نسبة الحاصلات على مؤهل البكالوريوس، وتعزز الباحثتان ذلك إلى أن من أهم متطلبات الحصول على وظيفة معلمة هو وجود شهادة بكالوريوس. والجدول (2) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول (2) توزيع أفراد الدراسة (حسب سنوات الخبرة)

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
13,1%	20	أقل من 5 سنوات
32,0%	49	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
54,9%	84	10 سنوات فأكثر
100%	153	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن أفراد الدراسة موزعون لثلاث فئات حسب (متغير سنوات الخبرة)، فالفئة الأولى أقل من خمس سنوات، وعددهن (20) معلمة، بنسبة مئوية (13,1%)، والفئة الثانية من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وعددهن (49) معلمة بنسبة مئوية (32,0%)، والفئة الثالثة 10 سنوات فأكثر، وبلغ عددهن (84) معلمة، بنسبة مئوية (54,9%)، وتعزز الباحثتان ذلك إلى أن وظيفة معلمة عمل ليس بجديد، ومحدودية الوظائف في تلك الفترة، واقتصارها على وظائف محددة، ومن ضمنها التعليم. والجدول (3)، يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات.

جدول (3) توزيع أفراد الدراسة (حسب عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات)

النسبة المئوية	التكرار	الدورات
11,8%	18	دورة واحدة
5,2%	8	دورتان
22,9%	35	ثلاث دورات فأكثر
60,1%	92	لا يوجد
100%	153	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن أفراد الدراسة موزعون لأربع فئات حسب (عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات)، والفئة الأولى ممن حصلن على دورة واحدة، وعددهن (18) معلمة، بنسبة مئوية (11.8%)، والفئة الثانية ممن حصلن على دورتين، وعددهن (8) معلمة بنسبة مئوية (5.2%)، والفئة الثالثة ممن حصلن على ثلاث دورات فاكتر، وبلغ عددهن (35) معلمة، بنسبة مئوية (22.9%)، والفئة الرابعة ممن لا توجد لديهن دورات في مجال إدارة الأزمات، وبلغ عددهن (92) معلمة، بنسبة مئوية (60.1%)، وتعزو الباحثتان ذلك إلى قلة الدورات المقامة في هذا المجال، بالإضافة إلى كثرة الأعباء الملغاة على عاتق المعلمة، التي قد تحول دون حضور بعضهن دورات تساعد في تنمية مجالها الوظيفي.

3.3. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لاستقصاء استجابات أفراد الدراسة. وتعرّف الاستبانة بأنها: "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وتقدم بشكل عدد من الأسئلة وطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبانة" (عبيدات وآخرون، 2014). وستكون أداة الدراسة من محور واحد إدارة الأزمات ويشمل أبعاد إدارة الأزمات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة). وتم الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة في بناء عبارات الاستبيان، ولحساب صدق الاستبانة، فقد تم تحكيمها في صورتها الأولية لدى بعض المحكمين؛ وذلك لتقييم فقرات الاستبانة، من حيث مناسبتها، ومدى انتمائها للمحاور التي أدرجت تحتها، والتأكد من سلامتها اللغوية، ودرجة وضوح صياغتها، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وبعد استرجاع الاستبانة تم الحصول على بعض التعديلات في بعض الفقرات، وتمت إضافة المصطلحات الإجرائية لكل محور من محاور الاستبانة؛ بحيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (42) فقرة، في ستة محاور كالتالي: (التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، وتقويم الأزمات)، وقد حددت درجة الاستجابة وفق مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات كالتالي: كبيرة – متوسطة- ضعيفة.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور المنتمية له، وكذلك بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والنتائج موضحة في الجدول (4).

جدول (4) معاملات الارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه

المحور	م	العبارات	معامل الارتباط مع درجة المحور
التخطيط لإدارة الأزمات	1	تضع خطة طوارئ لإدارة الأزمات بمشاركة فريق إدارة الأزمات	0.77 **
	2	تحدد الإمكانيات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات	0.787 **
	3	تستفيد من إشارات الإنذار المبكر التي تنذر بقرب وقوع الأزمات	0.707 **
	4	تقوم بالتخطيط المسبق (كوضع سيناريوهات) للتعامل مع الأزمات	0.784 **
	5	تقوم بإجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها	0.822 **
	6	تستعين بمختصين من خارج المدرسة عند وضع خطة إدارة الأزمات	0.835 **

** 0.926	تفحص بشكل دوري خطط إدارة الأزمات لإدخال التعديلات المناسبة حسب تطور الأوضاع	7	تشكيل فريق إدارة الأزمات
** 0.719	تقوم بتشكيل فريق لإدارة الأزمات المدرسية	8	
** 0.811	تحرص على اختيار العضوات اللاتي لديهن الرغبة بالاستعداد في التعامل مع الأزمات	9	
**0.748	تعتمد نظام الحوافز لتحفيز عضوات الفريق على المشاركة	10	
** 0.884	تزود عضوات الفريق بالمعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمات	11	
** 0.797	توزع المهام على عضوات الفريق بحسب قدرات وإمكانات كل عضوة	12	
** 0.792	تبين لعضوات الفريق قواعد الأمن والسلامة التي يتعين على الجميع إتباعها عند حدوث الأزمات	13	
**0.780	تعقد اجتماعات دورية لفريق إدارة الأزمات	14	
**0.801	تتوفر في القائدة السمات الشخصية والمهارات لإدارة الأزمات	15	القيادة في الأزمات
** 0.863	تدرب فريق إدارة الأزمات بصفة دورية	16	
** 0.817	تحترم كل عضوة في فريق إدارة الأزمات.	17	
** 0.939	تهتم بخفض حدة التوتر ورفع الروح المعنوية عند وقوع الأزمات في الميدان.	18	
** 0.801	تحث عضوات الفريق على التحلي بالصبر عند التعامل مع الأزمات.	19	
** 0.842	تتواجد في مكان وقوع الأزمة وتتابع الأحداث أولاً بأول.	20	
** 0.751	تشارك عضوات فريق إدارة الأزمات في اتخاذ القرارات.	21	
** 0.833	تفوض السلطة لفريق إدارة الأزمات لمعالجة أي أزمة في المستقبل	22	
** 0.782	توفر نظام فعال للاتصالات (هاتف، تطبيقات التواصل الاجتماعي، كتابية ورقية)	23	نظام الاتصال في الأزمات
** 0.880	تنظم عمليات الاتصال بين عضوات فريق إدارة الأزمات والجهات الخارجية الداعمة	24	
** 0.859	تفعيل قنوات التواصل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع عند وقوع الأزمات	25	

** 0.898	توفر مختصين للتعامل مع نظام الاتصالات المتوفرة عند حدوث الأزمات إذا دعت الحاجة	26	نظام الاتصال في الأزمات
** 0.941	تجري الاتصال بشكل سريع ودقيق للحد من تفاقم الأزمات	27	
** 0.880	تحرص أن تكون شبكة الاتصالات سريعة	28	
** 0.900	تتجاوز قنوات الاتصال الرسمية إذا دعت الحاجة إلى ذلك	29	
** 0.800	توفر قاعدة بيانات كاملة ومحدثة يعتمد عليها كمرجع لإدارة الأزمات	30	نظام المعلومات في الأزمات
** 0.829	تستخدم مصادر معلومات متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة)	31	
** 0.834	تحرص على تكون المعلومات الخاصة بالأزمات واضحة ومحددة	32	
** 0.879	يتم تخزين البيانات وتحليلها بطريقة جيدة	33	
** 0.945	تحرص على أن تكون المعلومات الخاصة بالأزمات منظمة لتسهيل استخدامها	34	
** 0.860	تستخدم نظام أمني لقاعدة البيانات وسريتها	35	
** 0.859	تضع بمشاركة عضوات الفريق معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة	36	تقييم الأزمات
** 0.930	تقيم بمساعدة عضوات الفريق للقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات	37	
** 0.901	تقيم بمساعدة عضوات الفريق الموارد المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات	38	
** 0.867	تقوم خطط الطوارئ الخاصة بالأزمات باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع	39	
** 0.866	تحلل موقف الأزمة من حيث الإيجابيات والسلبيات لاستنتاج الدروس المستفادة من الأزمة بعد انتهائها.	40	
** 0.927	تضع وتطور خططا لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء تقييم خطط الأزمات السابقة	41	
** 0.863	تحول الأزمات المدرسية إلى فرص للتعلم والنمو وتحسين الأوضاع	42	

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الاستبانة تم إيجاد معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة ككل، والنتائج يوضحها الجدول (5).

جدول (5) قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحاو الأداة والأداة ككل لأفراد الدراسة الاستطلاعية (ن=25).

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا
التخطيط للأزمات	7	** 0.908
تشكيل فريق إدارة الأزمات	7	** 0.899
القيادة في الأزمات	8	** 0.935
نظام الاتصال في الأزمات	7	** 0.950
نظام المعلومات في الأزمات	7	** 0.945
تقويم الأزمات	6	** 0.947
الأداة مجملة	42	** 0.979

يبين الجدول (5) قيم معاملات كرونباخ ألفا لمحاو الاستبانة، وهي قيم مرتفعة، أما قيمة ثبات الأداة جملة فقد بلغت (0.979) وهي نسبة مرتفعة أيضا مما يطمئن الباحثان إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في الدراسة الحالية تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS V.23 كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية يتم استخدام:

1. معامل ارتباط بيرسون Correlation Pearson في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
2. معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha في التأكد من ثبات الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية تم استخدام:

1. التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percent والمتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Deviation.Std في الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم
2. اختبار (مان ويتني) (Mann-Whitney U) في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف المستوى التعليمي.
3. اختبار (كروسكال ويلز) (Walls-Kruskal) في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.
4. اختبار (كروسكال ويلز) (Walls-Kruskal) في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات (التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، وتقويم الأزمات) لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجات ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم، وكانت النتائج كالتالي:

المحور الأول: التخطيط للأزمات كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية التخطيط للأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم

الترتيب	درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	تكرارات ونسب درجات الممارسة						الفقرة
				كبيرة		متوسطة		ضعيفة		
				%	ت	%	ت	%	ت	
الأولى	كبيرة	0.685	2.42	53.6	82	35.5	54	11.1	17	3
الثانية	كبيرة	0.724	2.37	51.6	79	34.0	52	14.4	22	4
الثالثة	كبيرة	0.665	2.36	46.4	71	43.1	66	10.5	16	5
الرابعة	كبيرة	0.670	2.34	45.1	69	43.8	67	11.1	17	2
الخامسة	متوسطة	0.693	2.31	44.4	68	42.5	65	13.1	20	1
السادسة	متوسطة	0.714	2.15	34.0	52	47.0	72	19.0	29	7
السابعة	متوسطة	0.841	1.90	30.7	47	28.8	44	40.5	62	6
متوسطة		0.558	2.27	المجموع						

يبين الجدول (6) أن قيم المتوسطات الحسابية لدى مديرات المدارس الحكومية بالمدارس الابتدائية الحكومية لعمليات التخطيط للأزمات تراوحت بين (1,90-2,42)، حيث حصلت الفقرات (2,5.4.3) على درجات ممارسة كبيرة، كان أعلاها الفقرة (3) التي تنص على: (تستفيد من إشارات الإنذار المبكر التي تنذر بقرب وقوع الأزمات)، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمه (2,42)، ويعزى ذلك إلى أهمية هذه النقطة في مرحلة ما قبل الأزمة، وأن انتباه المديرية إلى هذا المؤشرات والقيام بتحليلها ودراستها، قد يمنع من حدوث الأزمات أو التقليل من آثارها السلبية إن حدثت، أما أدنى فقرة فهي (6) التي تنص على: (تستعين بمختصين من خارج المدرسة عند وضع خطة إدارة الأزمات)، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمه (1,90)، وقد يرجع ذلك إلى اكتفاء مديرات المدارس بخبراتها وتجاربها، وكذلك خبرات بينما حصلت باقي الفقرات على درجات ممارسة متوسطة.

كما يبين الجدول (6) حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (2.27) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية التخطيط للأزمات، من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم بدرجة متوسطة، وهو ما يتفق مع دراسة علي (2015)، وكيشك وموشلي (2016)، الزكي (2012).

المحور الثاني: تشكيل فريق إدارة الأزمات كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية تشكيل فريق إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم

الترتيب	درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	تكرارات ونسب درجات الممارسة						الفقرة
				كبيرة		متوسطة		ضعيفة		
				%	ت	%	ت	%	ت	
الأولى	كبيرة	0.669	2.54	63.4	97	26.8	41	9.8	15	8
الثانية	كبيرة	0.699	2.50	61.4	94	26.8	41	11.8	18	9
الثالثة	كبيرة	0.682	2.42	51.6	79	37.3	57	11.1	17	13
الرابعة	كبيرة	0.670	2.35	46.4	71	41.8	64	11.8	18	12
الخامسة	متوسطة	0.693	2.31	44.4	68	42.5	65	13.1	20	11
السادسة	متوسطة	0.745	2.22	41.2	63	39.8	61	19.0	29	14
السابعة	متوسطة	0.839	2.01	35.3	54	30.1	46	34.6	53	10
متوسطة		0.578	2.33	المجموع						

يبين الجدول (7) أن قيم المتوسطات الحسابية لدى مديرات المدارس الحكومية بالمدارس الابتدائية الحكومية لعمليات تشكيل فريق إدارة الأزمات تراوحت بين (2.01 – 2.54)، حيث حصلت الفقرات (12.13.9.8) على درجات ممارسة كبيرة، كان أعلاها الفقرة (8) التي تنص على: (تقوم بتشكيل فريق لإدارة الأزمات المدرسية)، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.54)، ويعزى ذلك إلى الضرورة الملحة لوجود فريق يدير الأزمات من المعلمات والإداريات، ويتم اختيارهن بعناية وفقاً لإمكاناتهن وقدراتهن في التعامل مع المواقف الطارئة، أما أدنى فقرة فهي (10) التي تنص على: (تعتمد نظام الحوافز لتحفيز عضوات الفريق على المشاركة)، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.01)، وقد يكون هناك عدم مصداقية في الإجابة على هذه الفقرة، فإذا حرصت المديرية على اختيار عضوات لديهن الرغبة والاستعداد في الانضمام لفريق إدارة الأزمات، كما هو موضح في ترتيب هذه الفقرة في هذا المحور. كما يبين الجدول (7) حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (2.33) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية تشكيل فريق إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم بدرجة متوسطة، وهو ما يتفق مع دراسة العيسى والألفي (2019)، الزكي (2012).

المحور الثالث: القيادة في الأزمات كما هو موضح في الجدول (8)

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية القيادة في الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم

الترتيب	درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	تكرارات ونسب درجات الممارسة						الفقرة
				كبيرة		متوسطة		ضعيفة		
				%	ت	%	ت	%	ت	
الأولى	كبيرة	0.658	2.55	64.0	98	26.8	41	9.2	14	20
الثانية	كبيرة	0.680	2.50	60.1	92	29.4	45	10.5	16	19
الثالثة	كبيرة	0.678	2.46	56.2	86	33.3	51	10.5	16	21
الرابعة	كبيرة	0.647	2.44	52.3	80	39.2	60	8.5	13	15
الخامسة	كبيرة	0.735	2.38	52.9	81	32.1	49	15.0	23	18
السادسة	كبيرة	0.714	2.37	50.3	77	36.0	55	13.7	21	17
السابعة	متوسطة	0.699	2.30	43.8	67	42.5	65	13.7	21	22
الثامنة	متوسطة	0.754	2.10	34.0	52	42.5	65	23.5	36	16
كبيرة		0.562	2.39	المجموع						

يبين الجدول (8) أن قيم المتوسطات الحسابية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعمليات القيادة في الأزمات تراوحت بين (2.10-2.55)، حيث حصلت غالبية الفقرات على درجات ممارسة كبيرة، كان أعلاها الفقرة (20) التي تنص على: (تتواجد في مكان وقوع الأزمة وتتابع الأحداث أولاً بأول)، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (2.55)، ويعزى ذلك إلى الدور الرئيس والمهم لمديرة المدرسة، والذي يحتم عليها تواجدها عند وقوع الأزمات ومتابعتها ومعرفة أبعادها، ومن ثم إفادة عضوات فريق الأزمات أما بشأن الفقرة (16) التي تنص على: (تدريب فريق إدارة الأزمات بصفة دورية)، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمتها (2.10)، وقد يرجع ذلك كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مديرة المدرسة التي قد تحول دون تدريب فريق الأزمات بشكل مستمر، بينما حصلت الفقرتان (22، 16) على درجات ممارسة متوسطة. كما يبين الجدول (8) حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (2.39) ودرجة ممارسة كبيرة، وهذا يدل على أن ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية القيادة في الأزمات، من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم بدرجة كبيرة.

المحور الرابع: نظام الاتصال في الأزمات كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية نظام الاتصال في الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم

الترتيب	درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	تكرارات ونسب درجات الممارسة						الفقرة
				كبيرة		متوسطة		ضعيفة		
				%	ت	%	ت	%	ت	
الأولى	متوسطة	0.779	2.30	49.7	76	30.0	47	19.6	30	23

الثانية	متوسطة	0.765	2.26	45.1	69	35.3	54	19.6	30	25
الثالثة	متوسطة	0.757	2.25	44.5	68	36.6	56	19.0	29	28
الرابعة	متوسطة	0.744	2.24	42.5	65	39.2	60	18.3	28	27
الخامسة	متوسطة	0.725	2.23	42.5	65	37.9	58	19.6	30	29
السادسة	متوسطة	0.725	2.22	39.2	60	43.1	66	17.7	27	24
السابعة	متوسطة	.0757	2.08	32.7	50	42.5	65	24.8	38	26
متوسطة		0.524	2.23	المجموع						

يبين الجدول (9) أن قيم المتوسطات الحسابية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية نظام الاتصال في الأزمات تراوحت بين (2.08-2.30) ، وجميعها بدرجات متوسطة، حيث حصلت الفقرة (23) التي تنص على: (توفر نظام فعال للاتصالات المتنوعة: تليفون- فاكس- إنترنت)، على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.30)، ويعزى ذلك إلى حسن استغلال المديرات لنظام الاتصالات بأنواعه، وكل هذه الوسائل المتنوعة ينبغي أن تتوفر، ويمكن استخدامها حسب الأزمة لاكتساب كثير من المعلومات المختلفة عن الأزمات، أما أدنى الفقرة فهي (26) التي تنص على: (توفر مختصين للتعامل مع نظام الاتصالات المتوفرة عند حدوث الأزمة)، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.08)، وقد يرجع لخبرة المديرات في التعامل مع نظام الاتصالات؛ ومن ثم عدم توفر مختصين بهذا الشأن. كما يبين الجدول (9) حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (2.23) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية نظام الاتصالات في الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم بدرجة متوسطة.

المحور الخامس: التخطيط للأزمات كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية نظام المعلومات في الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم

الترتيب	درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	تكرارات ونسب درجات الممارسة						الفقرة
				كبيرة		متوسطة		ضعيفة		
				%	ت	%	ت	%	ت	
الأولى	كبيرة	0.695	2.37	49.0	75	38.6	59	12.4	19	32
الثانية	متوسطة	0.731	2.21	39.2	60	42.5	65	18.3	28	34
الثالثة	متوسطة	0.758	2.20	41.1	63	38.6	59	20.3	31	36
الرابعة	متوسطة	0.726	2.14	34.0	52	45.7	70	20.3	31	31
الخامسة	متوسطة	0.730	2.11	32.7	50	45.7	70	21.6	33	30
السادسة	متوسطة	0.760	2.04	30.7	47	42.5	65	26.8	41	33
السابعة	متوسطة	0.757	1.99	28.1	43	43.1	66	28.8	44	35
متوسطة		0.634	2.15	المجموع						

يبين الجدول (10) أن قيم المتوسطات الحسابية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية نظام المعلومات في الأزمات تراوحت بين (1.99-2.37)، حيث حصلت الفقرة (32) على درجات ممارسة كبيرة، والتي تنص على: (تحرص على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمات بالوضوح)، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمه (2.37)، ودرجة ممارسة كبيرة، ويعزى ذلك إلى أن المعلومات لو كانت مبهمة أو غير مفهومة، قد يؤدي ذلك إلى حدوث أضرار أو تكن في الحسبان، فلذلك وجب على مديرة المدرسة أن تكون حريصة على اتصاف المعلومات الخاصة بالأزمات بالوضوح، أما أدنى فقرة فهي (35) التي تنص على: (تستخدم نظام أمني لقاعدة البيانات)، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمه (1.99)، وقد يكون السبب هو قلة وعي المديرية أو عدم معرفتها بضرورة توفر نظام أمني لقاعدة البيانات يحفظ المعلومات المتعلقة بالأزمات من الاختراق، ويحفظ سيرتها، بينما حصلت باقي الفقرات على درجات ممارسة متوسطة. كما يبين الجدول (10) حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (2.15) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية نظام المعلومات في الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم بدرجة متوسطة.

المحور السادس: التقييم في الأزمات كما هو موضح بالجدول (11).

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية التقييم في الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم

الترتيب	درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	تكرارات ونسب درجات الممارسة						الفقرة
				كبيرة		متوسطة		ضعيفة		
				%	ت	%	ت	%	ت	
الأولى	متوسطة	0.673	2.31	43.1	66	45.1	69	11.8	18	40
الثانية	متوسطة	0.695	2.30	42.5	65	43.8	67	13.7	21	38
الثالثة	متوسطة	0.706	2.29	43.8	67	41.8	64	14.4	22	42
الرابعة	متوسطة	0.690	2.28	41.2	63	45.1	69	13.7	21	37
الخامسة	متوسطة	0.681	2.27	40.5	62	46.4	71	13.1	20	39
السادسة	متوسطة	0.732	2.26	43.1	66	39.9	61	17.0	26	41
متوسطة		0.622	2.28	المجموع						

يبين الجدول (11) أن قيم المتوسطات الحسابية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعمليات القيادة في الأزمات تراوحت بين (2.26-2.31)، وجميعها بدرجات ممارسة متوسطة، حيث حصلت الفقرة (40) التي تنص على: (تحليل موقف الأزمة من حيث إيجابياته وسلبياته لاستنتاج الدروس المستفادة من الأزمة) على أعلى متوسط حسابي وقيمه (2.31)، ويرجع ذلك إلى ضرورة الاستفادة من أية أزمة تواجه المدرسة، وعلى المديرية التحليل الدقيق والشامل لموقف الأزمة بمقوماته ومكوناته المختلفة، وتحديد العوامل المسببة للأزمة، وكذلك القوى المساندة والمساعدة لها، حتى تستفيد مستقبلاً، وتكون قادرة على التصرف الصحيح عند حدوث أزمة، أما أدنى فقرة (41) التي تنص على: (تطور خططا لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء تقييم خطط الأزمات السابقة)، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمه (2.26)، وقد يرجع إلى عدم مصداقية في الإجابة عن هذه الفقرة؛

فإذا كانت المديرية حريصة على تحليل موقف الأزمة لاستنتاج الدروس المستفادة، كما هو موضح في ترتيب هذه الفقرة في هذا المحور فما الهدف من استنتاج الدروس المستفادة من الأزمة إذا لم تضع في ضوئها خطط الأزمات المستقبلية؟ كما يبين الجدول (11) حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (2.28) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعملية تقويم الأزمات، من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم بدرجة متوسطة.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجات ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعمليات إدارة الأزمات مجملة من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم، والنتائج موضحة في الجدول (12).

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعمليات إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
الأول	كبيرة	0.562	2.39	القيادة في الأزمات
الثاني	متوسطة	0.578	2.33	تشكيل فريق إدارة الأزمات
الثالث	متوسطة	0.622	2.28	تقويم الأزمات
الرابع	متوسطة	0.558	2.27	التخطيط للأزمات
الخامس	متوسطة	0.624	2.23	نظام الاتصال في الأزمات
السادس	متوسطة	0.634	2.15	نظام المعلومات في الأزمات
—	متوسطة	0.528	2.28	عمليات الأزمات الأداة مجملة

بين الجدول (12) حصول محور (القيادة في الأزمات) على الترتيب الأول من حيث درجات الممارسة؛ حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.39) ودرجة ممارسة كبيرة، وهو ما يتفق مع دراسة العيسى والألفي (2019)، الزكي (2012)، ويعزى ذلك إلى القدرات والسمات القيادية التي بفضلها يتحقق التميز والتقدم؛ وتحتم على القائدة أن تسعى إلى إيجاد بيئة تتمتع بالروح المعنوية العالية المتحفزة والطموحة إلى الأفضل؛ مما يجعل عضوات فريق الأزمات يستمتعن بالعمل معاً ومع المديرية، وبهذا تنمو لديهن القدرة على مواجهة الأزمات، بينها حصلت باقي المحاور على درجات ممارسة متوسطة، كان أدناها محور (نظام المعلومات في الأزمات) حيث حصل على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.15)، وربما يرجع ذلك إلى قلة وعي القائدات بضرورة وجود نظام للمعلومات يمكن الرجوع إليه والاستفادة منه خصوصاً في الأزمات الفجائية التي قد تتسبب في حدوث خسائر بشرية ومادية كبيرة.

كما يبين الجدول (12) حصول إجمالي المحاور على متوسط حسابي قيمته (2.28) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لعمليات إدارة الأزمات مجملة من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم، كانت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات المعلمات في مدينة القصيم حول ممارسات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لديهن، تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات)؟

أولاً: متغير المستوى التعليمي

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (مان ويتني) (Mann-Whitney U) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات المعلمات في مدينة القصيم حول ممارسات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات لديهن، تبعاً لمتغير (المستوى التعليمي)، والنتائج موضحة في الجدول (13)

جدول (13) نتائج اختبار (مان ويتني) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات المعلمات حول ممارسة إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة ز	مستوى الدلالة
التخطيط للأزمات	بكالوريوس	145	75.99	11018.00	-1.212	0.226
	دراسات عليا	8	95.38	763.00		
تشكيل فريق إدارة الأزمات	بكالوريوس	145	76.28	11060.50	-0.862	0.389
	دراسات عليا	8	90.06	720.50		
القيادة في الأزمات	بكالوريوس	145	76.35	11070.50	-0.780	0.435
	دراسات عليا	8	88.81	710.50		
نظام الاتصال في الأزمات	بكالوريوس	145	76,72	11124.00	-0.338	0.736
	دراسات عليا	8	82,13	657.00		
نظام المعلومات في الأزمات	بكالوريوس	145	77,08	11177.00	-0.099	0.921
	دراسات عليا	8	75.50	604.00		
تقويم الأزمات	بكالوريوس	145	75.63	10967.00	-1.651	0.099
	دراسات عليا	8	101.75	814.00		
عمليات إدارة الأزمات	بكالوريوس	145	76.34	11070.00	-0.779	0.436
	دراسات عليا	8	88.88	711.00		

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في استجابات المعلمات بمنطقة القصيم حول أي عملية من عمليات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) وهذا يدل على تشابه وجهات نظر المعلمات بمنطقة القصيم، حول ممارسات عمليات إدارة الأزمات لدى

مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمختلف مستوياتهن التعليمية، وربما يرجع السبب إلى عملهن في بيئة العمل نفسها، وخضوعهن للتعليمات والقرارات ذاتها، واتباعهن الإجراءات نفسها عند وقوع الأزمات بغض النظر حول مستوياتهن التعليمية.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (كروسكال ويلز) (Walls-Kruskal) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات المعلمات بمنطقة القصيم حول ممارسة إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لديهن، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (14)

جدول (14) نتائج اختبار (كروسكال ويلز) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات المعلمات حول ممارسة إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التخطيط للأزمات	أقل من 5 سنوات	20	75.05	2.764	2	0.251
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	49	85.54			
	10 سنوات فأكثر	84	72.48		2	
تشكيل فريق إدارة الأزمات	أقل من 5 سنوات	20	79.18	3.894		0.143
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	49	86.47			
	10 سنوات فأكثر	84	70.96			
القيادة في الأزمات	أقل من 5 سنوات	20	72.68	3.603	2	0.165
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	49	86.84			
	10 سنوات فأكثر	84	72.29			
نظام الاتصال في الأزمات	أقل من 5 سنوات	20	73.88	0.990	2	0.610
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	49	82.15			
	10 سنوات فأكثر	84	74.74			
نظام المعلومات في الأزمات	أقل من 5 سنوات	20	87.03	1.579	2	0.454
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	49	78.58			
	10 سنوات فأكثر	84	73.69			
تقويم الأزمات	أقل من 5 سنوات	20	85.78	2.413	2	0.299
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	49	81.69			
	10 سنوات فأكثر	84	72.17			

0.307	2	2.359	79.30	20	أقل من 5 سنوات	عمليات إدارة الأزمات
			84.28	49	من 5 سنوات إلى أقل من 10	
			72.21	84	10 سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في استجابات المعلمات بمنطقة القصيم أي من عمليات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر المعلمات بمنطقة القصيم حول ممارسات عمليات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية، مهما اختلفت سنوات خبرتهن، وقد يكون السبب أن إدارة الأزمات ال ترتبط بسنوات الخبرة، بل تحتاج إلى فكر إداري، وتعليم وتدريب وتأهيل للمعلمات بشكل مستمر لمواجهة تلك الأزمات، والتعامل معها، بغض النظر عن سنوات الخبرة.

ثالثاً: متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (كروسكال ويلز) (Walls-Kruskal) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات المعلمات بمنطقة القصيم حول ممارسة إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لديهن، تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، والنتائج موضحة في الجدول رقم (15).

جدول (15) نتائج اختبار (كروسكال ويلز) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات المعلمات حول ممارسة إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التخطيط للأزمات	دورة واحدة	18	83,56	3.732	3	0.292
	دورتان	8	103.00			
	ثلاث دورات فأكثر	35	72.27			
	لا يوجد	92	75.26			
تشكيل فريق إدارة الأزمات	دورة واحدة	18	83.92	2.199	3	0.376
	دورتان	8	95.75			
	ثلاث دورات فأكثر	35	74.79			
	لا يوجد	92	74.79			
القيادة في الأزمات	دورة واحدة	18	80.08	3.106	3	0.376
	دورتان	8	102.75			
	ثلاث دورات فأكثر	35	75.03			
	لا يوجد	92	74.91			

0.271	3	3.914	81.39	18	دورة واحدة	نظام الاتصال في الأزمات
			95.75	8	دورتان	
			84.34	35	ثلاث دورات فأكثر	
			71.72	92	لا يوجد	
0.098	3	6.293	88.75	18	دورة واحدة	نظام المعلومات في الأزمات
			104.50	8	دورتان	
			80.30	35	ثلاث دورات فأكثر	
			71.5	92	لا يوجد	
0.345	3	3.321	83,67	18	دورة واحدة	تقويم الأزمات
			101.06	8	دورتان	
			73.11	35	ثلاث دورات فأكثر	
			75.08	92	لا يوجد	
0.249	3	4.115	84.31	18	دورة واحدة	عمليات إدارة الأزمات
			103.75	8	دورتان	
			77.33	35	ثلاث دورات فأكثر	
			73.12	92	لا يوجد	

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في استجابات المعلمات بمنطقة القصيم أي من عمليات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات)، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر المعلمات بمنطقة القصيم حول ممارسات عمليات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية، مهما اختلفت عدد الدورات التدريبية التي حصلن عليهن، وقد يرجع السبب إلى ضعف تأثير الدورات التدريبية التي يلتحقن بها، وغلبة الجانب النظري فيها ومن ثم قلة الاستفادة منها.

5. النتائج:

أهم النتائج المتوصل إليها:

1. الأزمة هي مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الانفجار الفجائي، وتشكل بذلك تحدياً للمؤسسة.
2. تتعدد الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات في المؤسسات، ما بين أسباب خارجية وداخلية، ولعل أهم هذه الأسباب يتمثل في سوء الفهم والإدراك والتقدير مع وجود إدارة عشوائية وتعارض الأهداف والمصالح بين الأطراف المختلفة ذات المصلحة زيادة عن الأخطاء البشرية بفعل نقص التكوين، مع عدم إهمال التأثيرات الناجمة عن البيئة الخارجية.

3. تتميز الأزمة بخصائص مختلفة، انطلاقاً من نقص المعلومات المفاجأة، التعقيد والتداخل مع وجود حالة ذعر وفقدان السيطرة بفعل انعدام الحلول السريعة دون أن ننسى الضغوطات التي تظهر من قبل أصحاب المصالح الضيقة ومنه بروز سلوكيات سلبية في المؤسسة.
4. هناك العديد من التقسيمات الخاصة بأنواع الأزمات التي تمس المؤسسات، فمنها الأزمات ذات التأثير القوي، وأخرى ذات تأثير خفيف، كما توجد أزمات دورية وأخرى غير دورية، فضلاً عن وجود أزمات مادية ملموسة، وأخرى معنوية غير ملموسة.
5. تتمثل إدارة الأزمة في منهجية التعامل مع الأزمة، حيث تتضمن أفعالاً وتصرفات على درجة عالية من الفعالية، لتشخيص الأزمة، التخطيط لها لمواجهتها ومعالجتها، من أجل التحول نحو الاتجاه الإيجابي.
6. هناك العديد من الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمة التي تلحق بالمؤسسة، بداية من تبسيط الإجراءات اتباع المنهجية العلمية، مع حتمية التواجد في موقع الحدث بصفة دائمة، فضلاً عن تفويض السلطات وفتح قنوات اتصال مع مختلف الأطراف الفاعلة.
7. من خلال العديد من النماذج النظرية لإدارة الأزمات تم إقتراح نموذج لإدارة الأزمة في المؤسسة في ثلاثة مراحل أساسية عناصر إدارة الأزمة قبل حدوثها، عناصر إدارة الأزمة أثناء حدوثها وعناصر إدارة الأزمة بعد حدوثها.
8. تساهم المبادئ الإدارية الإسلامية في إدارة الأزمة في المؤسسة، من خلال اعتمادها على

6. التوصيات والمقترحات:

بناء على نتائج الدراسة؛ توصي الباحثين بما يلي:

1. استقطاب مختصين من خارج المدرس؛ للاستفادة من خبراتهم في وضع خطط للتعامل مع الأزمات.
2. توفير الدعم المادي والمعنوي لتحفيز فريق إدارة الأزمات.
3. العناية بتدريب فريق إدارة الأزمات بصفة دورية، والتنسيق بين المدارس ووزارة التعليم لإقامة البرامج التدريبية في مجال إدارة الأزمات.
4. استقطاب مختصين من خارج المدارس؛ للاستفادة من خبراتهم في التعامل مع نظام الاتصال عند حدوث الأزمات، وكيفية جمع البيانات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها.
5. الحرص على استخدام نظام أمني لقاعدة البيانات المتعلقة بالأزمات يمنع من اختراقها، ويحفظ سريتها.
6. الاهتمام بتطوير خطط لمواجهة الأزمات مستقبلاً، في ضوء تقييم خطط الأزمات السابقة، والحرص على التعلم، والاستفادة من الأزمات السابقة التي تمت مواجهتها.

2.6 المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة؛ تقترح الباحثين إجراء الدراسات التالية:

1. إجراء دراسة لبيان أثر الأبعاد الستة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، اتخاذ القرار، المتابعة) على عملية إدارة الأزمات بمنطقة القصيم.
2. إجراء دراسة مماثلة للمرحلتين المتوسطة والثانوية للمدارس الحكومية بمنطقة القصيم.
3. تصور مقترح لمواجهة الأزمات المدرسية.

7. المراجع:

1.7. المراجع العربية:

- آل شميخ، سعيد معيض عبد الله. (2009). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي بمنطقة عسر للكفايات الإدارية لإدارة الأزمة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد الأول، العدد الحادي والأربعون بعد المائة، ص اقتراح. 160-101.
- آل ناجي، محمد عبدالله. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية. مطابع الحمضي.
- عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2014). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.
- علي، نايفة. (2015). واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية فيها. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب للعلوم الإنسانية، 37(3).
- الكبير، أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. ط1. السعودية: دار الملك فهد للطباعة.
- العيسى، عبد الله محسن، الألفي، أشرف عبده. (2019). متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 35(8)، 480-441.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2002)، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الشعلان، فهد أحمد (2013). أزمة القرار في قرار الأزمة. رؤية استراتيجية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السعودي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العجمي، محمد حسنين. (2019). الإدارة التربوية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- القرني، شريفة ناصر، شريف، شريف محمد. (2021). درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 37(3)، 311-287.
- العيسى، عبد الله محسن، الألفي، أشرف عبده. (2019). متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 35(8)، 480-441.
- الزعيبي، عطاق. (2019). واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 66(66)، 196-17.
- سليمان، منى محمد، والجمال، رانيا عبد المعز. (2013). أساليب إدارة الأزمات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، المجلد الأول، العدد الثالث والخمسون بعد المائة، ص 471-319.
- أبو فارة، يوسف أحمد. (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحبيس، خديجة علي محمد. (2015). إستراتيجية مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية: دراسة حالة قصبه السلط. رسالة دكتوراه. معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.

- كيشك، منى، وموشلي، نسرين. (2016). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لإدارة الأزمات التربوية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد الثامن والثلاثون، ص 119-138.
- اليمني، وداد عبدالله. (2013). دور مديرات المدارس في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة نظرية بالتطبيق على عينة من مديرات المدارس بمحافظة جدة. المؤتمر السعودي الدولي لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص 604-652.
- العدوان، عزات كريم. (2013) العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، ط (1) المملكة الأردنية الهاشمية: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد العال، رائد فؤاد محمد. (2009) أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة السالمية، غزة، فلسطين.
- عثمان، رانيا وصفي. (2015) نموذج مقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات، مجلة كلية التربية، 30 (2): 138-271.
- أكبر، عبير فاروق حامد. (2012). السلوك القيادي في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، 3 (13)، 1865-1819.
- تومي، ميلود. (2011). مستلزمات إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (8): 35-54.
- صقر، عاطف محمد. (1430). درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة السالمية، غزة.
- الرضيع، خالد وليد جمعة. (2011). مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة السالمية، فلسطين.
- هارون، فرغلي. (2016) إدارة الأزمات في المؤسسات، مجلة الوعي الإسلامي، 53 (614): 40-42.
- الزكي، أحمد. (2012). درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء. مجلة بحوث التربية النوعية، (27)، 29-75.
- عباس، محمد خليل، نوفل، محمد بكر، العبسي، محمد مصطفى، وأبو عواد، فريال محمد. (2019). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس دار المسيرة.
- الخصيري، حسن أحمد. (2009) إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، مجهول سنة الطبع، ص.53.
- جاد الله، حمود. (2008). إدارة الأزمات، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، ص 21-20.
- الصيرفي، حمد. (2007)، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الإسكندرية. ص 28.
- الغيث، العنود حمد. (2011). المهارات القيادية اللازمة للمديرات في إدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمنطقة الرياض. مجلة رابطة التربية الحديثة، مصر، المجلد الرابع، العدد التاسع، ص 19-124.
- طيب، عزيزة عبد الله، والمطلق، هناء سعود. (2014) واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل لإدارة الأزمات المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث ص 319-415.

الغامدي، شريفة أحمد. (2015). إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة بلجرشي: دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك خالد بأبها.
غنيمة، رهن مرون. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق.

2.7. المراجع الأجنبية:

- Adams, Cheantel, M & Craitsonis, William, Allan. (2006). An Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications. NATIONAL JOURNAL FOR PUBLISHING AND MENTORING DOCTORAL STUDENT RESEARCH, 1 (1) , 1-7.
- Hill, S. J. (2015). An analysis of school crisis preparedness in Kansas. PhD Thesis. Baker University, Faculty of Education.
- Savelides, S., Mihiotis, A., and Koutsoukis, N. S. (2015). Crisis management for secondary education: A survey of secondary education directors in Greece. International Journal of Educational Management. 1(29): 8-43.
- McCarty, Sean P. (2012). K-12 school leaders and school crisis: an exploration of principals' school crisis competences and preparedness. Master dissertation. University of Pittsburgh.
- Grimsley, J. A. (2015). Student perceptions of institutional crisis management, preparedness and response: The case of the active shooter. Master's Thesis. The University of Tennessee, Knoxville.
- Barnett, C & Pratt, M. (2000). From Threat-rigidity to Flexibility: Toward a Learning Model of Autogenic Crisis on Organizations Change Management.
- Wang, Jia. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. Advances in Developing Human Resources. 10 (3): 425-445.
- Pearson, Christine and Mitroff, Ian. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. The Executive. 7 (1): 48-59.

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الباحثة/ هونوف سليمان عبد العزيز المذن، الباحثة/ غادة محمد حمد العليان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.61.1