

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي أساليب إدارة الأزمات في مدينة طرطوس

د. هيفاء ابراهيم *

د. أنور حميدوش **

رنيم احمد عبود ***

تاريخ الإيداع 2021/ 10/12. قبل للنشر في 2022/ 4/26

□ ملخص □

هدف البحث قياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس أساليب إدارة الأزمات، استخدم المنهج الوصفي. تكونت عينة البحث من (150) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس للعام الدراسي 2020/2021، استخدمت استبانة معدة من قبل الباحثة حيث تضمنت (30) بنداً، وجرى التحقق من صدقها وثباتها. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس مرتفعة، وأن أكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الأزمات كان أسلوب فريق العمل وأقلها أسلوب الهروب، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات أهمها: إقامة دورات تدريبية للمديرين والمعلمين في مجال إدارة الأزمات، وإنشاء فريق عمل لإدارة الأزمات ضمن كل مدرسة، والقيام بتجارب ميدانية ضمن المدارس لأزمات محتملة. **الكلمات المفتاحية:** درجة ممارسة، إدارة الأزمات، أساليب إدارة الأزمات، التعليم الأساسي.

*مدرس، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، سورية.

** أستاذ مساعد، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، سورية.

*** طالبة دراسات عليا(ماجستير)، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، سورية.

The Practice Degree of Crisis Management Methods by Basic Education Schools Principals' in Tartous city

Dr. Haifa Ebrahim *

Dr. Anwar Hmidouche**

Raneem Ahmad Abdo***

(Received 12/10 /2021. Accepted 26/4/2022)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to measure The Practice Degree of crisis management methods by basic education schools principals'. The research was based on the descriptive approach. The sample included (150) principals of the basic education schools in Tartous city for the year 2020/2021, based on a questionnaire constructed by the researcher for this purpose, which consists of (30) clauses, after verifying the validity and reliability. The results showed that the degree of practicing crisis management methods is high, and the most areas of activating the partnership was team style and the least was escape style. the results also showed: there are statistical significant differences among the responses of the members of the research sample according to years of experience and educational level, : there are no statistical significant differences among the responses of the members of the research sample according to qualification. the study presents many suggestions include: conducting crisis management training courses for principals and teachers, establishing a crisis management team in schools, conducting field experiments for potential crisis in schools .

Keywords : Practice Degree, Crisis management, Crisis management methods, Basic education

*Professor-Faculty Of Education-Tartous-Syria

**Assistant Professor-Faculty Of Education-Tartous-Syria

*** Postgraduate Student (MA)- Faculty Of Education-Tartous-Syria

المقدمة

يتصف عصرنا الحالي بمجموعة من الميزات والسمات أهمها التطور المتلاحق في شتى مجالات العلوم ونواحي الحياة المختلفة، مما دفع المجتمعات لتطوير مفاهيم العمل ووسائله وأساليبه التقليدية التي سبق التعامل بها لتتماشى مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم من أجل تحقيق التناغم والانسجام والاستفادة من العلوم الحديثة.

لم يكن علم الإدارة بعيداً عن هذا التطور، فقد ظهرت المفاهيم القيادية والإدارية الحديثة التي تدعو إلى تحديث الأساليب المستخدمة في المنظمات والمؤسسات قديماً، وتوظيفها لتتماشى مع متغيرات العصر والتطورات المستمرة (الحري، 2008، ص1). وفي ظل هذه التطورات السريعة تواجه المنظمات في العالم تحديات عديدة، كان أهمها التعامل مع ما تتعرض له من أزمات تتجسد على شكل سلسلة من الأحداث المتسارعة والمتصاعدة التي تحمل تهديداً واضحاً وصريحاً للمنظمة، وغالباً ما يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوبة في ظل ما يصاحب الأزمات من ضيق الوقت ونقص المعلومات، وغموض الأسباب والآثار، مما يضع إدارتها أمام حدث استثنائي وتحدي حقيقي يفرض عليها أن تكون مهياًة دائماً للتأقلم مع المتغيرات والتعامل مع الأزمات والتصدي لها، بما يضمن المحافظة على كيان المنظمة وقيمها وأهدافها. (جداالله، 2007، ص6). وإذا كانت الأزمات بما تحمله من تهديد للأفراد والمجتمعات والمنظمات هي سمة العصر الحالي فإن إدارة الأزمات سواء بوصفها علماً أم بوصفها ممارسة، يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعنى بالعمل على الوقاية من هذه الأزمات ومنع حدوثها، ومواجهتها بالأساليب والطرق المناسبة للحد من تفاقمها، ومعالجة آثارها السلبية والتعلم منها لمواجهة أزمات لاحقة. (الفقيه، 2011، ص3).

تعد المدرسة المؤسسة الاجتماعية الأولى التي أنشأها المجتمع لتحقيق أهدافه في تربية الأجيال وإعدادهم للحياة، وهي ليست بمعزل عن الأزمات، مما يجعلها بحاجة إلى إدارة حكيمة قادرة على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وبالتالي لا بد أن تمتلك الإدارة المدرسية القدرة على التنبؤ بالأزمات التي قد تواجهها، وتفكر في كيفية التعامل معها وتضع الخطط والحلول المناسبة لمواجهتها، والخروج من موقف الأزمة بأقل الخسائر. (أبو شعيرة، 2015، ص2).

إن نجاح أية مؤسسة تربوية أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على نوعية المديرين الذين يتولون مهمة إدارتها، وبالتالي فإن لمدير المدرسة دوراً كبيراً في إدارة الأزمة ومواجهتها بالاعتماد على الأساليب التي تتنوع بين ما هو كلاسيكي وحديث، حيث يمثل أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة أو القضاء عليها. ومن الأساليب التقليدية نذكر: إنكار الأزمة، كبت الأزمة، بخس الأزمة، وأسلوب الهروب وهو من الأساليب السلبية في مواجهة الأزمة، في حين يعد أسلوب العلمي في إدارة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة المنظمة. أما الأساليب الحديثة فنذكر منها: طريقة فريق العمل حيث لكل عضو ضمن هذا الفريق مهامه التي يقوم بها، بحيث تتضافر الجهود للتعامل مع الأزمة والقضاء عليها، إضافة إلى طريقة احتواء الأزمة، وطريقة المشاركة الديمقراطية. (أحمد، 2001، ص41).

وقد اهتمت دراسات عديدة بأساليب إدارة الأزمات، باعتبارها من المواضيع المهمة والحديثة في الإدارة، كما أن استخدامها بفعالية يعد عاملاً مهماً في تحقيق النجاح الإداري والحفاظ على استمرارية المنظمة، ومن هذه الدراسات نذكر دراسة (عبد العال، 2009) التي أوصت بعقد برامج تدريبية للمديرين على الأساليب الفعالة

لمواجهة الأزمات المدرسية، إضافة إلى دراسة (اليحيى، 2020) التي اقترحت إعداد دليل إرشادي بأساليب إدارة الأزمات المدرسية. ومن هنا جاء اهتمام الباحثة بالقيام بدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي أساليب إدارة الأزمات.

مشكلة البحث

تعاني مدارسنا اليوم _أكثر من أي وقت مضى_ من أزمات متعددة ومتنوعة كانت وليدة الظروف الصعبة التي تمر بها بلادنا، وما خلفته هذه الظروف من آثار سلبية طالت جميع مجالات الحياة، ولم يكن الميدان التربوي ببعيد عن هذه الآثار؛ فقد ازدادت الأزمات حدة وتنوعت في طبيعتها، حيث دلت إحصائيات وزارة التربية على الأضرار التي تعرّض لها القطاع التربوي منذ عام (2011) وحتى عام (2014)، وأشارت إلى خروج أكثر من (3000) مدرسة عن الخدمة، وخروج نصف مليون تلميذ وطالب خارج المدرسة، فضلاً عن الأضرار التي تعرّضت لها بعض المدارس التي تتراوح بين أضرار مادية وصولاً إلى التدمير الكلي. (وزارة التربية السورية، 2014)

وقد تزايد الاهتمام بدراسة مجال إدارة الأزمات في الجمهورية العربية السورية مؤخراً، حيث أجريت مجموعة من الدراسات المحلية في كليات التربية تغطت الأزمات التي يعاني منها الميدان التربوي وأنواعها وشدتها، وبحثت في احتياجات ومتطلبات إدارة الأزمات في مدارس الجمهورية العربية السورية على اختلاف مراحلها التعليمية، كما في دراسة شحادة (2016) وغنيم (2014)، كما حاولت وضع تصوّرات مقترحة لإدارة الأزمات ضمن القطاع التربوي كما في دراسة اليوسفي (2015) وغنام (2011). ورغم الأهمية المتزايدة لإدارة الأزمات إلا أنّ وزارة التربية لم تول هذا المجال الاهتمام الكافي؛ إذ لا توجد دورات تدريبية تؤهل مديري المدارس للتعرف إلى الأزمات التي قد تواجه مدارسهم وكيفية التعامل معها من خلال تدريبهم على الأساليب المتعددة لإدارة الأزمات، والتي يستطيعون من خلالها التصدي للأزمات بفاعلية والحد من تفاقمها، وقد تبين ذلك من خلال اطلاع الباحثة على برامج الدورات التدريبية في دائرة الإحصاء في مديرية التربية في محافظة طرطوس، إضافة إلى الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة، حيث وجدت دراسة (غنم، 2011) انخفاض درجة ممارسة المديرين لمهام التخطيط والاستعداد قبل حدوث الأزمات بسبب قلّة خبرتهم بمهارات التخطيط واتخاذ القرار نتيجة لقلّة الدورات التدريبية التي تساعدهم على ذلك، وهذا ما يتفق مع دراسة (شحادة، 2016). كما أشارت (غنيم، 2014) إلى أنّ الدورات التدريبية التي تقيمها وزارة التربية لا علاقة لها بالأزمات التعليمية وإنّما هي دورات أعمال إدارية روتينية، في حين ذكرت (اليوسفي، 2015) أنّ عملية إدارة الأزمات ضمن المدارس غالباً ما تتم بالاعتماد على الاجتهادات الشخصية من قبل المديرين. ونظراً لعمل الباحثة معلماً في المدارس الحكومية، ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة في مجال أساليب إدارة الأزمات، وفي ضوء أهمية اختيار المديرين للأسلوب المناسب للتعامل مع الأزمات المدرسية جاء اهتمام الباحثة بالقيام بهذه الدراسة، ومن خلال ما تقدّم يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما درجة ممارسة مديري

مدارس التعليم الأساسي أساليب إدارة الأزمات في مدينة طرطوس؟

أهمية البحث: تأتي أهمية البحث من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية: - أهمية إدارة الأزمات باعتبارها أحد أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، ولاسيما في مرحلة التعليم الأساسي.

- قد يضيف هذا البحث بعدا معرفيا جديدا في ظل قلة الدراسات التي تبحث في أساليب إدارة الأزمات.

الأهمية التطبيقية: - قد تلفت هذه الدراسة نظر وزارة التربية إلى أهمية استحداث دائرة تعنى بإدارة الأزمات، وتدريب المديرين على أساليب مواجهتها.

- نتائج هذا البحث قد تساعد الجهات الآتية:

أ - مديرو المدارس في إدارتهم للأزمات التي قد تحدث ضمن مدارسهم والتخطيط لمواجهتها.

ب - المشرفون التربويون والقائمون على الدورات التدريبية.

ج - المعلمون في سبيل مواجهتهم للأزمات التي قد تحدث داخل الصف المدرسي.

د - الباحثون والدارسون في مجال إدارة الأزمات.

أسئلة البحث: حاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي أساليب إدارة الأزمات في مدينة طرطوس؟

2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي أساليب إدارة الأزمات وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي للمدير، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي:

1- تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أساليب إدارة الأزمات في مدينة طرطوس.

3- التحقق من وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة أساليب إدارة الأزمات وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي للمدير، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

فرضيات البحث: يحاول البحث اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة (0.05):

-الفرضية الرئيسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة

درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأساسي، تتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد المعلمين إجازة جامعية/ إجازة جامعية فأعلى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، 5 سنوات فأكثر).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (حلقة أولى، حلقة ثانية).

منهج البحث: جرى اعتماد المنهج الوصفي لتحديد درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس، حيث يعرف بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي نستخدمها لدراسة ووصف مختلف الظواهر الطبيعية والاجتماعية، من خلال جمع المعلومات الكافية عن واقع الظاهرة المدروسة ثم تحليلها، والكشف عن العلاقات بين العوامل المؤثرة فيها، والمتحولات الناتجة عنها خلال فترة الدراسة" (العلي ودريباتي، 2021، ص 28).

مجتمع البحث وعينه: تألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع مديري مدارس الحلقة الأولى والثانية من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس، والبالغ عددهم (190) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2021/ 2020، وبسبب صغر حجم المجتمع جرى اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث وُزِعَ (160) استبياناً بعد استثناء (30) مديراً ومديرة دخلوا ضمن عينة التقنين للدراسة، جرى استرداد (150) استبياناً كعينة إجمالية للدراسة.

أدوات البحث: بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث، قامت الباحثة ببناء الاستبانة من خلال تحديد المحاور الرئيسة التي اشتملت عليها وهي: (أسلوب الهروب، أسلوب فريق العمل، الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات)؛ وتكوّنت الاستبانة من (30) بنداً، وكان تدرج الإجابات خماسياً (درجة منخفضة جداً، درجة منخفضة، درجة متوسطة، درجة مرتفعة، درجة مرتفعة جداً) وتتراوح درجات الإجابة بين (1-5) من أعلى درجة إلى أدنى درجة، والجدول (1) يوضح توزيع الفقرات على المجالات:

جدول (1) توزيع فقرات الاستبانة على المجالات

عدد الفقرات	أرقام الفقرات في الاستبانة	المجال
9	1-2-3-4-5-6-7-8-9	أسلوب الهروب
9	10-11-12-13-14-15-16-17-18	أسلوب فريق العمل
12	19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30	الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات
30	مجموع الفقرات	

أ- صدق الاستبانة: -الصدق الظاهري(المحكمين): عُرِضت استبانة البحث بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في كلية التربية بجامعة طرطوس، وكلية التربية بجامعة تشرين، وكلية التربية الأساسية في جامعة بابل في العراق من أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (10) محكمين، لإبداء ملاحظاتهم حول

مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتماء البنود إلى محاورها، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، وقد اقتصر التعديلات على تصحيح بعض الأخطاء النحوية وإعادة صياغة بعض العبارات.

-**الاتساق الداخلي:** قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاستبانة وكل مجال، كما هو موضح في الجدول (2):

جدول (2) معامل الارتباط بيرسون بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

المجال 3	المجال 2	المجال 1	
0.62	0.73	0.68	الدرجة الكلية للاستبانة

كما جرى حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاستبانة وكل بند كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3) معامل الارتباط بيرسون لكل بند مع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R
1	0.67	7	0.63	13	0.57	19	0.57	25	0.62
2	0.65	8	0.71	14	0.54	20	0.60	26	0.68
3	0.72	9	0.69	15	0.65	21	0.69	27	0.57
4	0.62	10	0.70	16	0.64	22	0.55	28	0.71
5	0.70	11	0.56	17	0.72	23	0.58	29	0.61
6	0.58	12	0.68	18	0.63	24	0.78	30	0.70

نلاحظ أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.54-0.78)؛ وهي قيم جيدة ومقبولة.

ب-**ثبات استبانة البحث:** لحساب الثبات تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ على عينة استطلاعية شملت (30) مدير ومديرة من مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس، وبلغت قيمة معامل الثبات (0.69)، وفيما يأتي الجدول (4) يتضمن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل ولكل مجال فيها:

جدول (4) معامل الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ)

المجال	أسلوب الهروب	أسلوب فريق العمل	الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات	الاستبانة ككل
معامل الثبات	0.72	0.68	0.66	0.69

كما جرى حساب الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية بمعادلة جيتمان وبلغت قيمته (0.7)؛ وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات .

حدود البحث :

- الحدود الزمنية: طُبِّقَ البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020-2021.
- الحدود المكانية: طُبِّقَ البحث في مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي.
- الحدود الموضوعية: تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي أساليب إدارة الأزمات في مدينة طرطوس.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

درجة ممارسة Practice Degree: الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس على فقرات الاستبانة ومجالاتها.

الأزمة Crisis: حالة عدم استقرار ونقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، يحدث فيها تغيير حاسم في سير عمل المنظمة، وقد يؤدي إلى نتائج مرغوبة أو غير مرغوب فيها. (عابد و أبو السعيد، 2018، ص171).

وتعرف إجرائياً بأنها: موقف طارئ يحدث حالة خلل في سير عمل المنظمة وقد يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوبة.

إدارة الأزمات Crisis management: هي إجراءات خاصة يتم اتخاذها لحل المشكلات الناجمة عن أزمة ما، وتقييد وتقليل الضرر الناتج عنها. (Devlin, 2007, p1). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: منهج إداري تتبعه المنظمة استجابة للأزمات التي تتعرض لها، ووضع الخطط الفعالة لمواجهتها والحد من تفاقمها.

أساليب إدارة الأزمات Crisis management methods: هي مجموعة من الخطط والمبادئ والوسائل التي يتم اتباعها للتعامل مع الأزمة، ويعد من أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة أو القضاء عليها. (الفقيه، 2011، ص 145) وتعرف إجرائياً: الدرجة التي سيحصل عليها أفراد العينة على الاستبانة المخصصة لقياس درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات.

مرحلة التعليم الأساسي Basic education stage: هي مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية وإلزامية وتشمل: الحلقة الأولى للتعليم الأساسي تبدأ من الصف الأول وحتى الصف السادس، والحلقة الثانية للتعليم الأساسي وتبدأ من الصف السابع إلى الصف التاسع. (النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي، 2018، ص1).

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الأزمة

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي، وهي تعني نقطة التحول الحاسمة في حياة المريض وتدل على حدوث تغيير جوهري في جسم الإنسان. وشاع استخدام هذا المصطلح في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية ثم انتقل إلى العلوم الإنسانية، وبات يعني مجموعة من الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع المستقر في المؤسسات والمنظمات، وهي النقطة الحرجة التي يتحدد عندها مصير تطور ما إما للأفضل وإما للأسوأ. (جداالله، 2008، ص8). ومما تقدم نجد أنه ليس من الضروري أن تؤدي الأزمة دائماً إلى نتائج وتبعات سلبية وغير مرغوبة، بل من الممكن أن يتطور مسار الأزمة إلى مافيه مصلحة ومنفعة للمنظمة وهذا ما نجده في كتابة كلمة "أزمة" في اللغة الصينية، حيث نجدها مكونة

من حرفين أحدهما يرمز إلى الخطر والآخر يرمز إلى الفرصة في استغلاله. (Devlin,2007,p1). وقد أورد الباحثون عدة تعريفات للأزمة نذكر منها:

• نقطة تحول غير عادية تتمثل في مواقف تتعرض لها المؤسسة فجأة، وتتلاحق فيها الأحداث بسرعة، وتتشابك الأسباب بالنتائج، وينجم عنها تهديد للأرواح والممتلكات، ينجم عنها قلق وتوتر لجميع أفراد المؤسسة، مما يفقد المؤسسة القدرة على السيطرة واتخاذ القرارات الرشيدة. (أبو خليل، 2001، ص268)

• ويعرفها (Fener & Cevik (2015): حالة لا يمكن التنبؤ بها، تعطل العمليات الاعتيادية

للمنظمة، وتتطلب التدخل المباشر، واتخاذ الإجراءات لمواجهتها بشكل فوري.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص تعريفاً للأزمة بأنها: اضطراب مفاجئ يتضمن أحداثاً سريعة ومتلاحقة تشكل تهديداً لاستقرار المنظمة، قد تؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوب بها، مما يستدعي التدخل الفوري لمواجهتها، واتخاذ قرارات رشيدة بشأنها.

ثانياً: دورة حياة الأزمة

1-مرحلة ميلاد الأزمة: وهي مرحلة ظهور إشارات الإنذار المبكر حيث تبدأ الأزمة بالظهور في شكل إحساس مبهم، وتتدرج بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات المتعلقة بأسباب الأزمة القادمة ومجالاتها.

2-مرحلة نمو الأزمة: تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في مرحلة ميلاد الأزمة، حيث تتطور ويزداد الإحساس بها نظراً للضغوط المباشرة التي تسببها. (أحمد وحافظ، 2003، ص232)

3-مرحلة نضج الأزمة: وهي أخطر مراحل الأزمة، تتطور الأزمة وتزداد شدة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور وإخفاق، عندها تصل الأزمة إلى مراحل متقدمة، وتصبح السيطرة عليها.

4-مرحلة انحسار الأزمة: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص التدريجي بعد أن تفقد جزءاً هاماً من قوتها، ثم تبدأ بالاختفاء التدريجي ولا بد أن نذكر أنه من المهم والضروري في هذه المرحلة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية قادرة على تجديد الأزمة من جديد.

5-مرحلة اختفاء الأزمة: وهي آخر مراحل تطور الأزمة، وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد قوة الدفع المولدة لها بشكل كامل، حيث تتلاشى مظاهرها وأخطارها. (جداالله، 2008، ص33) وبناء على ما سبق فإن وعي المديرين بمفهوم الأزمات والمراحل التي تمر بها يجعلهم أكثر قدرة على استشعار إشارات الإنذار المبكر التي ترسلها الأزمة وبالتالي منع وقوع الكثير من الأزمات التي قد تتفاقم نتيجة سوء الفهم وضعف القدرة على التخطيط السليم لمواجهة هذه الأزمات والحد من نتائجها السلبية.

ثالثاً: مفهوم إدارة الأزمات

شهد القرن الحادي والعشرين انفجاراً معرفياً وثقافياً واقتصادياً هائلاً، ظهر معه الكثير من المفاهيم والتطبيقات الإدارية الجديدة، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى أساليب إدارية جديدة وحديثة متناسبة مع متغيرات العصر بدلاً من الأساليب التقليدية التي سادت سابقاً، وذلك لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها

أزمات متعددة ذات تداعيات سريعة ومؤثرة، وتعد إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي زاد الاهتمام بها مؤخراً. (خليل، 2016، ص445)

وتعرف إدارة الأزمات بأنها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمة أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، والخروج منها بأقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والبيئة والعاملين، بما يضمن العودة للأوضاع المستقرة بأسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة. (فتحي، 2000، ص41) وإذا كانت الأزمة لا تخرج عن كونها حدثاً يصعب توقعه ويتربط عليه مجموعة من الأضرار والخسائر فإن حسن إدارته يتوقف على مهارات وقدرات الإدارة في كيفية مواجهة الأزمة، والتغلب عليها بالأساليب العلمية والإدارية الحديثة، وتجنب سلباتها، والاستفادة من إيجابياتها. (أحمد، 2001، ص36) وبالتالي ترى الباحثة أن الإدارة الفعالة للأزمات لا يمكن أن تخضع للعشوائية بل لابد أن تقوم على التخطيط الدقيق المبني على دراسة أسباب الأزمة وآثارها، ورسم السيناريوهات الملائمة لمواجهتها.

رابعاً: إدارة الأزمات المدرسية

تعيش المؤسسات التربوية وسط هذا العالم غير المستقر والمملوء بالمتغيرات، مما يجعلها عرضة لأزماته بشكل كبير ودائم، حيث تعد الأزمات والأمور الطارئة جزءاً مهماً وأساسياً من حياة أي مدرسة، وإن لم تكن الآن في أزمة، فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة. (خليل، 2016، ص442) وفي السنوات الأخيرة أصبحت المدارس في جميع أنحاء العالم مطالبة وبشكل متزايد بالاستجابة للأزمات التي تؤثر على المدرسة بشكل خاص ومجتمعها بشكل عام، سواء كانت طبيعية أو بشرية من صنع الإنسان، ومع ذلك لا يزال العديد من مديري المدارس يفتقرون إلى التدريب على كيفية التدخل في أوقات الأزمات، واتخاذ قرارات فعالة في ظل الإجهاد والتوتر الذي تفرضه الأزمة، وغياب المعلومات والموارد الكافية وضيق الوقت. (Macneil & Toppin, 2007, p67) ويعود ذلك برأي الباحثة إلى قلة الدورات التدريبية التي يدعى إليها المديرون لتوعيتهم بمفهوم إدارة الأزمات وأساليب مواجهتها، إضافة إلى قلة الصلاحيات الممنوحة لهم في اتخاذ قرارات مفصلية سريعة تجاه الأزمات الشديدة التي قد تتعرض لها مدارسهم.

وقد اقترح (Eaves, 2001) أن تكون خطط الاستجابة للأزمات المدرسية جانباً إلزامياً في التخطيط الذي تقوم به الإدارة المدرسية. وبالتالي فإن الإدارة المدرسية تجد نفسها مطالبة باتباع الأساليب الإدارية المتكاملة التي تبنى على توقع الأزمات، ووضع الخطط، وتحديد الأدوار والمهام، لمواجهة الأزمة والحد من تفاقمها باستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة داخل المدرسة وخارجها. (ناصر، 2020، ص117) وتعرف إدارة الأزمات المدرسية بأنها: العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، بقصد الوقاية من حدوث الأزمات، أو التقليل من آثارها في حال حدوثها عن طريق التدخل الفوري، واستغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. (الجهني، 2010، ص17)

خامساً: أساليب إدارة الأزمات:

يظهر الفكر الإداري العديد من أساليب إدارة الأزمات؛ فهناك أساليب تقليدية ساد استخدامها سابقاً، وأخرى غير تقليدية جرى استحداثها لتتماشى مع التطورات الإدارية من جهة، ولتلافي قصور الأساليب التقليدية من جهة أخرى.

من الأساليب التقليدية: 1_ الإنكار: وهو رفض الاعتراف بالأزمة، ويصل الأمر إلى التعقيم الإعلامي للموقف.

2_ أسلوب الهروب: وهو من الأساليب التي يتبعها الفرد للتخلص من التوتر والضغط الناجم عن الأزمة، وعجزه عن مواجهتها، ومن أشكال الهروب:

- الهروب المباشر: وهو ترك مجال الأزمة نهائياً، والاعتراف بالفشل في المواجهة.
- الهروب غير المباشر: هو اصطناع المواقف التي تظهر القائد بعيداً عن أحداث الأزمة، أو عدم علمه بها.

• التنصل من المسؤولية: عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير موقف الأزمة بأعذار منطقية بعيدة عن مسؤولياته. (أحمد، 2001، ص 43)

3_ الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات: يمثل الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة المنظمة، ويتضمن عدداً من الخطوات هي:

- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: بهدف تحديد العوامل المشتركة للأزمة وأسبابها، والمدى الذي وصلت إليه، والقوى المؤيدة والمعارضة للأزمة.

• الدراسة التحليلية للأزمة: حيث يتم تحليل موقف الأزمة من خلال التفريق بين الأسباب والظواهر، دور كل من المكون الطبيعي والبشري والتكنولوجي، توقع الأخطار الناجمة، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

• التخطيط لمواجهة الأزمة: تعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة، ويجب أن تنتهي بوضع خطة تتضمن عدداً من الحلول وبدائلها للقضاء على الأزمة. (أحمد، 2001، ص 53_57)

من الأساليب الحديثة: 1_ فريق العمل: حيث يتم تأسيس فريق الأزمة تحت إشراف المدير، ويضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة، بهدف تقييم موقف الأزمة وعناصرها، وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه بهدف حل الأزمة بأسلوب علمي سليم، وقد يكون فريق العمل مؤقتاً أو دائماً. (عبد العال، 2009، ص 47)

2_ احتواء الأزمة: ويركز على تطوير الأزمة، وإيقافها عند المرحلة التي وصلت إليها، وامتصاص الضغط الأزموي من خلال فهم واستيعاب الأسباب بعيداً عن العنف. (ماطي، 2016، ص 73) من خلال ما جرى عرضه ترى الباحثة أنه من أهم عوامل نجاح الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمة هو البعد عن الارتجال وسياسة رد الفعل، وتحديد الأسلوب الملائم للتعامل معها بناء على التخطيط السليم وإشراك العاملين في المدرسة في مواجهتها والسيطرة عليها للخروج منها بأقل الخسائر.

الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (عبد العال، 2009) بعنوان أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي. (فلسطين) هدفت الدراسة إلى تعرف أساليب إدارة الأزمات لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة طبقت على عينة الدراسة المكونة من (383) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون أسلوب التعاون والمواجهة في إدارة الأزمات بدرجة عالية، ويمارسون أسلوب الهروب بدرجة متوسطة.

- دراسة (درباس، 2012) بعنوان **مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة. (المملكة العربية السعودية)** هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (43) مديراً ومديرة، وتوصلت إلى نتائج عدة منها: ممارسة مديري المدارس مهارة إدارة الأزمات وفق رؤى شخصية تتحكم فيها آلية رد الفعل، دون وجود منهجية علمية واضحة ومعلنة، إضافة إلى عدم وجود فرق إدارة أزمات مدربة في المدارس.

- دراسة (اليحيى، 2020) بعنوان **أساليب إدارة الأزمات لدى عينة من مديري المدارس والمعاهد المهنية في محافظة البقاع. (لبنان)** هدفت الدراسة إلى تعرف أساليب إدارة الأزمات لدى عينة من مديري المدارس والمعاهد المهنية في محافظة البقاع. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة طبقت على عينة الدراسة المكونة من (68) مديراً ومديرة جرى اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن الأسلوب السائد لدى مديري المدارس في إدارة الأزمات هو أسلوب الاحتواء، في حين يمارسون أسلوب المواجهة والتعاون بدرجة عالية، ويمارسون أسلوب الهروب بدرجة متوسطة.

ثانياً-الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة (Kennedy, 1999) بعنوان **النجاة من الأزمة: التخطيط لحالات الطوارئ في المدارس.**

أميركا **Surviving A crisis: Emergency Planning For School. America**

هدفت الدراسة إلى تعرف أسلوب التخطيط لإدارة الأزمات لتأمين الاستجابة الفورية للأزمات المفاجئة في المدارس ومؤسسات التعليم في أميركا. استخدم الباحث المنهج الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات السابقة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التخطيط للأزمات يتطلب تحديد دور كل عضو من أعضاء فريق الأزمة، وتوفير قاعدة بيانات تتضمن المعلومات المهمة الخاصة بالمؤسسة التعليمية مثل: المباني والمكاتب والموظفين، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات الحكيمة لإنهاء الأزمة.

- دراسة روك (Rock, 2000) بعنوان: **التخطيط الفعال لإدارة الأزمة: إنشاء حقل للعمل التعاوني.**

بريطانيا **Effective Crisis Management Planning: Creating A Collaborative Frame Work. Educating children and training them.**

هدفت الدراسة إلى وضع إستراتيجية تعاونية للتخطيط لإدارة الأزمة، وتعرف العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمة بفاعلية. استخدم الباحث المنهج الوثائقي حيث قام بحصر الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات. وجاءت الدراسة بعدة نتائج أهمها: التخطيط الفعال لإدارة الأزمات تمثل في استشعار حدوث الأزمة من خلال المؤشرات ذات الصلة بالأزمة، والتخطيط الجيد لإدارة الأزمة يعتمد على تكوين فريق عمل مكون من (4-8) أفراد يتم تدريبهم جيداً على تقنيات التدخل في أثناء الأزمة وبعد وقوعها.

– دراسة (Konakli and Kaplan, 2019) بعنوان إدارة الطوارئ في مدارس الحضانة: تحليل تجارب وآراء المسؤولين في تركيا. تركيا
Management in Nursery Schools: An Analysis of Experiences and Opinions of Administrators in Turkey

هدفت الدراسة إلى فحص تجارب وآراء مديري رياض الأطفال حول إدارة الكوارث الطبيعية والطوارئ في مدينة إزميت في تركيا، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وشارك بالبحث (11) مديراً ومديرة، وقد استخدمت المقابلة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن المديرين والمعلمين وغيرهم من الموظفين لم يتلقوا تدريباً كافياً على التدخل في حالات الطوارئ، إضافة إلى أن التدريبات التي يتم تقديمها لموظفي المدارس فيما يتعلق بالكوارث الطبيعية وإدارة الطوارئ نادرة وغير كافية.

ثالثاً-التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تلاحظ الباحثة أن الدراسة الحالية تتفق في غرضها مع الدراسات السابقة، التي تطرقت إلى موضوع إدارة الأزمات عامة وأساليب إدارة الأزمات خاصة؛ كما في دراسة (اليحيى، 2020) و(درباس، 2012)، وتتفق جزئياً مع دراسة (عبد العال، 2009) التي تناولت العلاقة بين أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، وتختلف إلى حد ما مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Konakli and Kaplan, 2019) التي هدفت إلى تحليل تجارب وآراء مديري رياض الأطفال حول إدارة الطوارئ، ودراسة (Rock, 2000) التي هدفت إلى وضع إستراتيجية تعاونية للتخطيط لإدارة الأزمة، ودراسة (Kennedy, 1999) التي هدفت إلى تعرف أسلوب التخطيط لإدارة الأزمات، وتتشابه مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي؛ باستثناء دراستي (Rock, 2000) و (Kennedy, 1999) اللتين استخدمتا المنهج الوثائقي المكتبي، كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة للبحث في حين استخدمت دراسة (Konakli and Kaplan, 2019) المقابلة، ولم تستخدم دراستاً (Rock, 2000) و (Kennedy, 1999) أية أدوات باعتبارهما دراستين مكتبتين، كما تتفق من حيث اختيارها مجتمع الدراسة مع دراسة (اليحيى، 2020) و(درباس، 2012) و(عبد العال، 2009) حيث وُجّهت أداة الدراسة إلى مديري المدارس، وتختلف في ذلك مع دراسة (Konakli and Kaplan, 2019) التي توجهت إلى مديري رياض الأطفال.

وتتميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بتناولها لأساليب إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بحلقتيها الأولى والثانية في مدينة طرطوس، وباعتباره من الموضوعات الحديثة التي لم يسبق التطرق لها في حدود علم الباحثة في الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في الجمهورية العربية السورية.

النتائج والمناقشة:

أولاً- عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، ومناقشتها:

–السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي أساليب إدارة الأزمات في مدينة طرطوس؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة عن كل محور من محاور الاستبانة التي تعبر عن أساليب إدارة الأزمات، وكذلك الدرجة الكلية له ثم ترتيبها، لمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي أساليب إدارة الأزمات، ويظهر الجدول (5) نتائج الاختبار العام:

جدول (5) نتائج الاختبار العام للاستبانة

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	أسلوب فريق العمل	3.99	0.86	79.82%	مرتفعة
2	الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات	3.94	0.68	78.81%	مرتفعة
3	أسلوب الهروب	2.89	1.06	57.8%	متوسطة
	المجالات ككل	3.64	0.85	72.8%	مرتفعة

وجرى حساب درجة تفعيل الشراكة الأسرية وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (من 1- 1.8 منخفضة جداً، من 2.60-1.81 منخفضة، من 3.40-2.61 متوسطة، من 4.20-3.41 مرتفعة، من 5-4.21 مرتفعة جداً).

نلاحظ من الجدول (5) أن المحور الثاني "أسلوب فريق العمل" جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة (3.99) وهذا ما يشير إلى وعي المديرين بأن معالجة الأزمة يحتاج إلى تضافر الجهود والتعاون بين جميع العاملين في المدرسة، فهم على دراية بأوضاع المدرسة والتلاميذ وقادرون على تقديم أفضل الحلول، وهذا ما يتفق مع دراسة (عبد العال، 2009) التي بيّنت أن مديري المدارس يدركون أهمية تعاون جميع العاملين في المدرسة في مواجهة الأزمات، كما تتفق مع دراسة (Rock, 2000) التي بيّنت أن معالجة الأزمة بأسلوب تعاوني بين المدير والعاملين في المدرسة وأولياء الأمور يساعد على إدارة الأزمات بفاعلية، وتتفق جزئياً مع دراسة (البيحي، 2020) التي أظهرت أن مديري المدارس يمارسون أسلوب فريق العمل بدرجة متوسطة. وفي المرتبة الثانية جاء "الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات" بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة مرتفعة، وهو يدل على أن نسبة مرتفعة من المديرين يدركون أهمية مواجهة الأزمات بالاعتماد على الأسس العلمية الواضحة، بدءاً من جمع المعلومات الدقيقة والدراسة المتأنية لأسباب الأزمة وأبعادها وتحليلها بما يضمن وضع الخطط الفعالة لمواجهتها. وهذا ما يتفق مع دراسة (Kennedy, 1999) في ضرورة وجود خطة دقيقة لإدارة الأزمات تشمل جميع المعلومات المهمة حول المدرسة والقيام بأفعال حذرة وحكيمة لإنهاء الأزمة، في حين تختلف مع دراسة (درياس، 2012) التي كشفت أن مديري المدارس يمارسون مهارة إدارة الأزمات دون وجود منهجية علمية واضحة. وأخيراً جاء "أسلوب الهروب" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.89) بدرجة متوسطة وهذا ما يشير إلى أن نسبة متوسطة من المديرين يمارسون أسلوب الهروب، قد يكون السبب الخوف من اهتزاز الثقة بكفاءة إدارتهم مدارسهم مما يدفعهم إلى إخفاء الأزمات أو إلقاء اللوم على بقية كادر المدرسة، وهذا ما يتفق مع دراسة (البيحي، 2020) و(درياس، 2012).

وفيما يأتي عرض لنتائج البحث بحسب تقديرات أفراد العينة عند كل عبارة من عبارات كل مجال ورتبت تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

***المحور الأول أسلوب الهروب:** يبين الجدول (6) النتائج التي توصل إليها البحث عن العبارات التي تبين رأي مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول أسلوب الهروب:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أسلوب الهروب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	أقوم بإبلاغ الإدارة العليا للتدخل المباشر عند حدوث أزمة في المدرسة	3.40	0.94	68%	متوسطة
2	أخفي بعض الأزمات حفاظاً على سمعة المدرسة وكفاءة الإدارة.	3.28	1.16	65.6%	متوسطة
3	أنتظر تعليمات المستويات الإدارية العليا لمواجهة الأزمة.	3.24	1.009	64.8%	متوسطة
4	أدعي السيطرة على الأزمة حتى لا تشتت تداعياتها.	3.18	1.11	63.6%	متوسطة
5	أجد صعوبة في مواجهة الأزمة داخل المدرسة بسبب قلة الإمكانيات المادية.	3.13	1.09	62.6%	متوسطة
6	أبحث عن مبررات لعدم التدخل السريع في حل الأزمة.	2.61	0.95	52.2%	متوسطة
7	أجد صعوبة في مواجهة الأزمة بسبب تجاهل المستويات الإدارية العليا للأزمات التي أعلمهم بها	2.57	1.20	51.4%	منخفضة
8	أجد صعوبة في مواجهة الأزمة داخل المدرسة بسبب قصور أداء العاملين.	2.43	1.08	48.6%	منخفضة
9	تحدث بعض الأزمات في المدرسة من دون علمي بها.	2.15	0.98	43%	منخفضة

من خلال قراءة الجدول (6) يتبين أن البند (أقوم بإبلاغ الإدارة العليا للتدخل المباشر عند حدوث أزمة في المدرسة) قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية؛ مما يدل على أن هناك نسبة من المديرين ينتظرون تدخل المستويات الإدارية العليا لحل أزمات مدارسهم، ويعزى ذلك إلى مركزية الإدارة في مديريات التربية والتعليم وقلة الصلاحيات الممنوحة للمديرين، وضعف تدريبهم على مواجهة الأزمات وهذا ما يتفق مع دراسة (Konakli and Kaplan,2019) التي توصلت إلى أن المديرين والمعلمين لم يتلقوا تدريباً كافياً على التدخل في حالات الطوارئ، ويختلف مع دراسة (Kennedy,1999) التي أكدت أهمية تسهيل الاستجابة السريعة في مواجهة الأزمات. كما يتضح أن البند (تحدث بعض الأزمات في المدرسة من دون علمي بها) حصل على أدنى وزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نسبة قليلة من المديرين يحاولون تغطية عجزهم عن مواجهة الأزمات بإظهار أنفسهم بعيدين عن موقف الأزمة، وعدم علمهم بها.

***المحور الثاني أسلوب فريق العمل:** يبين الجدول (7) النتائج التي توصل إليها البحث عن العبارات التي تبين رأي مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول أسلوب فريق العمل:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أسلوب فريق العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	أشجع أعضاء الفريق على تقديم أفضل الحلول لحل الأزمة.	4.22	0.72	84.4%	مرتفعة جدا
2	أعمل على تهيئة جوّ من التعاون والتآلف بين أعضاء الفريق ليقوموا بأدوارهم على أفضل وجه.	4.14	0.66	82.8%	مرتفعة
3	أشاور مع فريق العمل قبل اتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة .	4.12	0.80	82.4%	مرتفعة
4	أنسق بين جهود أعضاء الفريق والجهات التي يمكن التعاون معها خارج المدرسة لحل الأزمة.	4.12	0.66	82.4%	مرتفعة
5	أشارك فريق العمل بوضع الخطط الملائمة لمواجهة الأزمة.	4.006	0.85	80.12%	مرتفعة
6	أحدد بدقة مهمات وأدوار أعضاء الفريق مسبقاً.	4	0.95	80%	مرتفعة
7	يشارك الجميع في تنفيذ الخطط الموضوعة لمواجهة الأزمة.	3.86	0.88	77.2%	مرتفعة
8	أقوم بتشكيل فريق عمل مؤقت للتعامل مع الأزمات المفاجئة.	3.73	1.00	74.6%	مرتفعة
9	أقوم بتشكيل فريق عمل دائم لمواجهة الأزمات.	3.69	1.17	73.8%	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن أعلى بند من حيث الوزن النسبي كان (أشجع أعضاء الفريق على تقديم أفضل الحلول والمقترحات لحل الأزمة) وهو ما يدلّ على إدراك المديرين أهمية التآني في اعتماد الحلول المقترحة من قبل أعضاء الفريق، واختيار أفضلها لمواجهة الأزمة، كما يتضح أن أدنى بند من حيث الوزن النسبي كان (أقوم بتشكيل فريق عمل دائم لمواجهة الأزمات)؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود تعليمات من قبل وزارة التربية ممثلة بمديرياتها تفرض على المديرين تشكيل فريق دائم لمواجهة الأزمة، إضافة إلى أن غالبية المديرين يقومون بتشكيل فريق عمل مؤقت مرتبط بالأزمة الآنية وليس فريق دائم لمواجهة جميع الأزمات التي قد تتعرض لها المدرسة على مدار العام الدراسي، وهذا ما يتفق مع دراسة (درياس، 2012) في عدم وجود فرق عمل مدرية ضمن المدارس، ويختلف مع دراستي (Kennedy, 1999) و (Rock, 2000) اللتين أشارتا إلى أهمية وضرورة وجود فريق عمل قادر على الاستجابة الفورية لمواجهة الأزمة.

*المحور الثالث الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات: يبين الجدول (8) النتائج التي توصل إليها البحث عن العبارات التي تبين رأي مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات

الدرجة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
مرتفعة جدا	86.8%	0.66	4.34	أحرص على سرعة جمع المعلومات الدقيقة حول الأزمة.	1
مرتفعة	83.6%	0.54	4.18	أحدّد طبيعة الأزمة التي أواجهها.	2
مرتفعة	82%	0.62	4.10	أتواصل مع الخبراء والمتخصصين لطلب المشورة.	3
مرتفعة	80.4%	0.51	4.02	أعمل على معالجة الآثار الناجمة عن الأزمة.	4
مرتفعة	80.8%	0.62	4.04	أحرص على خفض توتر الأفراد بما لا يزيد من حدة الأزمة.	5
مرتفعة	80.2%	0.43	4.01	أعطي التعليمات اللازمة للأفراد الموجودين ضمن مجال الأزمة.	6
مرتفعة	78.8%	0.72	3.94	أحاول السيطرة على الأزمة وتوجيهها نحو المسار الصحيح.	7
مرتفعة	76.6%	0.84	3.83	أتبع خطة دقيقة لمواجهة الأزمة.	8
مرتفعة	76.4%	0.79	3.82	أستعين بتجارب المدارس الأخرى في مواجهة الأزمات وإدارتها.	9
مرتفعة	74.6%	0.77	3.73	أنتبأ بالأخطار التي قد تنتج عن الأزمة للحد من تفاقمها.	10
مرتفعة	74.2%	0.81	3.71	أطور مهاراتي في إدارة الأزمات باستمرار.	11
مرتفعة	70.8%	0.85	3.54	أستعين بالتقنيات الحديثة لمواجهة الأزمات.	12

نلاحظ أن أعلى بند من حيث الوزن النسبي كان (أحرص على سرعة جمع المعلومات الدقيقة حول الأزمة)؛ وهو ما يدل على أن نسبة عالية من المديرين يدركون أهمية السرعة والدقة في جمع المعلومات حول الأزمة لإزالة الغموض المحيط بها والعمل على إيجاد الحل الملائم لها، وهذا ما يتفق مع دراسة (Kennedy,1999) و (Rock,2000) و (عبد العال،2009) حول أهمية توفير قاعدة بيانات تحوي المعلومات الدقيقة حول الأزمة مما يساعد في مواجهتها بنجاح. وكان أدنى بند من حيث الوزن النسبي هو (أستعين بالتقنيات الحديثة لمواجهة الأزمات)؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الدعم المادي المقدم للمدارس الذي يوفر لهم وسائل الاتصال الحديثة مثل الفاكس والانترنت والحواسيب المتطورة وغيرها، وهذا ما يتفق مع دراسة (عبد العال،2009) التي أشارت إلى اعتقاد بعض المديرين بأن مواجهة الأزمة لا تستدعي استخدام التقنيات الحديثة، ويختلف مع دراسة (Rock,2000) التي أشارت إلى أهمية استخدام التقنية في إدارة الأزمة.

ثانياً- عرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، ومناقشتها:

- نتيجة الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد المعلمين إجازة جامعية/إجازة جامعية فأعلى). للتحقق من صحة الفروق بين آراء مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات حسب المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (9) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على المقياس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (9) الإحصاء الوصفي للعينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
8.30	106.69	26	معهد إعداد المعلمين
8.37	109.89	116	إجازة جامعية
107.87	107.87	8	أعلى من إجازة جامعية

وجاءت النتائج على النحو المدرج في الجدول (10):

جدول (10) تحليل التباين One Way Anova تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	مستوى الدالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	0.716	.335	10.250	2	20.500	بين المجموعات	أسلوب
			30.622	147	4501.394	داخل المجموعات	الهروب
				149	4521.893	المجموع	
غير دال	0.537	.624	25.974	2	51.947	بين المجموعات	أسلوب فريق
			41.652	147	6122.913	داخل المجموعات	العمل
				149	6174.860	المجموع	
غير دال	0.184	1.741	39.364	2	78.728	بين المجموعات	الأسلوب
			22.972	147	3376.845	داخل المجموعات	العلمي في
				149	3455.573	المجموع	مواجهة الأزمات
غير دال	0.191	1.676	116.831	2	233.661	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			69.695	147	10245.172	داخل المجموعات	
				149	10478.833	المجموع	

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن مستوى الدلالة (0.191) أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ مما يدل على أن جميع مديري المدارس على اختلاف مؤهلاتهم يتمتعون بالقدرة نفسها على ممارسة أساليب إدارة الأزمات؛ وهذا ما يتفق مع دراسة (اليحيى، 2020) و(درياس، 2012) و(عبد العال، 2009).

-نتيجة الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (5سنوات فأقل، 5سنوات فأكثر). للتحقق من صحة الفروق بين آراء مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات بحسب سنوات الخبرة استخدمت الباحثة تحليل T Test للعينات المستقلة، ويبين الجدول (11) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على المقياس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول(11) الإحصاء الوصفي للعينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	44	108.36	9.006
أكثر من 5 سنوات	106	111.31	6.272

وجاءت نتائج اختبار T Test على النحو المدرج في الجدول(12):

جدول(12) تحليل T Test تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
أسلوب الهروب	3.801	148	0.000	دال
		78.683		
أسلوب فريق العمل	0.460	148	0.646	غير دال
		86.636		
الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات	1.369	148	0.173	غير دال
		112.060		
الدرجة الكلية	1.981	148	0.049	دال
		113.927		

ويتبين من الجدول (14) أن مستوى الدلالة (0.049) أصغر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، أي توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق هي لصالح المديرين الذين يمتلكون أكثر من 5سنوات من الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين ذوي سنوات الخبرة الأكثر قد تعاملوا مع أزمات أكثر خلال سنوات إدارتهم لمدارسهم وبالتالي اكتسبوا معرفة ودراسة أعمق في كيفية

مواجهة الأزمات من المديرين ذوي سنوات الخبرة الأقل؛ وهذا ما يتفق مع دراسة (اليحيى، 2020) ويختلف مع دراسة (درباس، 2012) و(عبد العال، 2009).

-نتيجة الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (حلقة أولى، حلقة ثانية). للتحقق من صحة الفروق بين آراء مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات بحسب المرحلة التعليمية استخدمت الباحثة تحليل T Test للعينات المستقلة، ويبين الجدول (15) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على المقياس تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية:

جدول(15) الإحصاء الوصفي للعينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حلقة أولى	89	107.69	8.023
حلقة ثانية	61	111.47	8.462

وجاءت نتائج اختبار T Test على النحو المدرج في الجدول(16)

:

جدول(16) تحليل T Test تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المحور	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
أسلوب الهروب	1.076	148	0.284	غير دال
		146.604		
أسلوب فريق العمل	3.197	148	0.002	دال
		123.89		
الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات	1.817	148	0.071	غير دال
		138.462		
الدرجة الكلية	2.771	148	0.006	دال
		124.484		

ويتبين من الجدول (16) أن مستوى الدلالة (0.049) أصغر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفوية ونقبل البديلة، أي توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة أساليب إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق هي لصالح مديري الحلقة الثانية، وتعزو الباحثة ذلك بأن الأزمات التي تتعرض لها مدارس الحلقة الثانية هي أكثر وأوسع

نطاقاً من مدارس الحلقة الأولى؛ وقد يكون السبب هو خصوصية المرحلة العمرية التي ينتمي إليها طلبة مدارس الحلقة الثانية وهي مرحلة المراهقة، التي تختلف عن مرحلة الطفولة المتوسطة التي ينتمي إليها تلاميذ الحلقة الأولى في طبيعتها وتقلباتها ومتطلباتها، إضافة إلى توسع وتنوع المناهج وتعدد معلمي المواد التي يدرسها الطلبة، وهذا ما يختلف مع دراسة (درياس، 2012) و(عبد العال، 2009).

الاستنتاجات والمقترحات:

- بناءً على النتائج السابقة التي جرى التوصل إليها يمكن تقديم المقترحات الآتية:
- إقامة دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات للمديرين والمعلمين، تساعدهم على إدارة أزمات مدارسهم واختيار الأساليب الأمثل لمواجهتها.
 - قيام وزارة التربية ممثلة بمديرياتها بتجارب ميدانية ضمن المدارس تتضمن سيناريوهات لمواجهة أزمات محتملة مثل الحرائق والزلازل وغيرها.
 - مطالبة الإدارات المدرسية بإنشاء فريق دائم لإدارة الأزمات في مدارسهم، وإعداد خطط مسبقة وسيناريوهات لمواجهة أزمات محتملة ضمن المدرسة.
 - توفير شبكة اتصالات فعالة تساعد المدارس على التواصل مع الجهات الخارجية التي تستطيع تقديم المساعدة في حالة حدوث أزمة ضمن المدرسة.
 - عرض تجارب الإدارات المدرسية الناجحة في مواجهة أزمات مدارسهم لتستفيد منها بقية المدارس.
 - إجراء دراسات وأبحاث حول إدارة الأزمات في محافظات أخرى، وتناول متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي، ومقارنة النتائج للوصول إلى فهم أعمق لهذا المجال والتأكيد على أهميته.

المراجع

- أبو خليل، محمد. (2001)، موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها. مجلة مستقبل التربية العربية في مصر، 7(21)، 318-259.
- أبو شعيرة، ناهد. (2015)، دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.

- أحمد، أحمد.(2001)، *إدارة الأزمات التعليمية: منظور عالمي*. ط1، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، مصر، 151.
- أحمد، حافظ؛ حافظ، محمد.(2003)، *إدارة المؤسسات التربوية*. ط1، عالم الكتب، مصر، 248.
- الجهني، عبدالله.(2010)، *أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الحريزي، رافدة.(2008)، *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن. 91.
- العلي، إبراهيم؛ دريباتي، يسيرة.(2021)، *محاضرات في مناهج وأساليب البحث العلمي*. جامعة تشرين، سورية. 369.
- الفقيه، عبدالله.(2012)، *إدارة الأزمات*. ط1، دار الكتاب الجامعي، اليمن، 194.
- اليحيى، منير.(2020)، *أساليب إدارة الأزمات لدى عينة من مديري المدارس والمعاهد المهنية في محافظة البقاع*. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية في الأردن، 4(24)، 1-25، [/ https://www.mecsaj.com/ar](https://www.mecsaj.com/ar)
- اليوسفي، رنيم (2015). *تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية
- جادالله، محمود.(2008)، *إدارة الأزمات*. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 272.
- خليل، عصام.(2016). *واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية*. مجلة العلوم التربوية. 1(2)، 440-474.
- درياس، أحمد.(2012)، *مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة*. مجلة العلوم والتقانة. 12(2)، 29-62.
- شحادة، فضل.(2016). *الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق في ضوء إدارة الأزمات*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- عابد، زهير؛ أبو السعيد، أحمد.(2018)، *إدارة العلاقات العامة وبرامجها*. دار اليازوري، الأردن، 243.
- عبد العال، رائد.(٢٠٠٩). *أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- غنام، لمى.(2011)، *تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الموجهين الاختصاصيين والمديرين والمعلمين في مدينة دمشق*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- غنيمة، رهنف.(2014). *متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية

- ماضي، مريم.(2016)، الأزمات التنظيمية بين متطلبات الإدارة الناجحة وإستراتيجيات الوقاية. مجلة دراسات اقتصادية، 16(2)، 61-79
- ناصر، رشا.(2015)، مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.
- وزارة التربية السورية.(2018)،النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي تم استرجاعه في 13/7/2020 على الرابط <http://moed.gov.sy/sit>

المراجع الأجنبية

- Devlin, S. E.(2007). *Crisis management and execution*. Auerbach publication, America, 504.
- Eaves, C. M. (2001). *The development and implementation of a crisis response team in a school setting*. International journal of emergency mental health, 3(1), 35-46.
- Fener, T. ; Cevik, T.(2015). *Leadership in crisis management: separation of leadership and executive concepts*. Procedia economic and finance, 6(2), 695-701.
- Kennedy, M. (1999). *Surviving a crisis emergency planning for school*. American school and university, 7(1), 1-3.

- Konakli, T. ; Kaplan P. (2019). *Emergency Management in Nursery Schools: An Analysis of Experiences and Opinions of Administrators in Turkey*, European Journal of Educational Research, 8 (1), 73-85
- Rock, M. (2000), *Effective Crisis Management Planning: Creating A Collaborative Farm work*. Education and Treatment of Children, 23 (3), 248-264.
- Macneil, W. ;Topping, K. (2007) *Evidence-based Crisis prevention management in schools*, The Journal of Education Enquiry, 7(1), 64-94.