ISSN : 2523 – 1871

واقع الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات

د. فتحي عيسى فرج* أ. عادل عمران هيبه**

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز الأزمات المدرسية التي تواجه مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات، من وجهة نظر مديريها، والأساليب التي يفضلها مديرو تلك المدارس في التعامل مع الأزمات المدرسية، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا في تفضيلهم لأي من هذه الأساليب، تعود لمتغيري: المؤهل العلمي، والخبرة. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ كونه أقرب المناهج تناسبًا مع أهدافها، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وُزعت على مجتمع الدراسة، وهم جميع مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات، البالغ عددهم (34) مدير مدرسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها: أن الأزمات التي عُرضت بأداة الدراسة هي أزمات متكررة، تنوعت مستويات ظهورها بين: المستوى المرتفع، والمتوسط، والمنخفض، كما بينت النتائج أن أكثر أساليب إدارة الأزمات تفضيلاً لدى مديري المدارس هما: أسلوب التعاون، وأسلوب الاحتواء، وأقلها تفضيلاً أسلوب الهروب. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في تفضيل مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات لأي من أساليب إدارة الأزمات تعود لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة.

الكلمات المفتاحية: الأزمات – إدارة الأزمات – التعليم الأساسي.

المقدمة :

تعد الأزمات سمة من سمات العصر الذي نعيش فيه، وجزءًا من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع، فلا توجد أي منظمة أو مؤسسة بعيدة عن الأزمات التي تتحدى بشكل صريح النظم الإدارية، من خلال ما تفرضه من فقدان السيطرة والإحساس بالخطر، فتطور المجتمع وتطور العلوم الإنسانية أدى إلى توسيع مفهوم الأزمة؛ ليشمل جوانب متعددة في مختلف المجالات، لكي تعبر عن أحداث مفاجئة في أي نظام أو كيان إداري، حيث تنطوي على تهديد واضح لاستقرار هذا النظام، في ظل

* أستاذ مشارك بقسم التخطيط والإدارة التربوية .كلية الآداب. جامعة عمر المختار.
** محاضر مساعد بقسم التخطيط والإدارة التربوية. كلية الآداب .جامعة عمر المختار.

ظروف ضيق الوقت، وتحدث الأزمة إما بسبب تعارض الأهداف والمصالح، أو سوء التخطيط والإدارة العشوائية، أو قد تحدث نتيجة إشارات الإنذار المبكر التي تسبق وقوع الأزمة، فالأزمة بمثابة اختبار جيد لقائد المنظمة وأفرادها، كيف يتفاعلون ويستجيبون للأزمة على نحو حازم، وكيف يستمر العمل في الظروف والأحوال الصعبة.

يعيش التعليم بمستوياته المتعددة في معظم دول العالم أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، فالأزمة التعليمية تعبر عن نفسها من خلال القصور في مواكبة التطورات العلمية، وبُعْدها عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية، وعدم إفادتها من هذه العلوم وأدوات التكنولوجيا.

وثمة كثير من الأزمات التعليمية التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على حدٍّ سواء، فالنظم التعليمية القادرة على وضع توقعات الأزمات، والإعداد لمواجهتها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوزها، ولذلك يجب أن يخضع التعامل مع الأزمات للتخطيط المسبق، والخبرة والدراية في معالجة بوادر الأزمة، وعدم السماح بامتدادها، وهذا يُعد أهم أبعاد العملية الإدارية التعليمية في الوقت الحاضر (أبو معمر،2011 ، ص 2).

ولما كانت الأزمات تختلف من حيث أنواعها والعوامل المسببة لها، يظل الهدف الأساسي هو مواجهتها بما يتوافر من إمكانيات بشرية ومادية، وإدارة الموقف من خلال إيقاف التدهور، وتقليل الخسائر، والسيطرة على اتجاهات الأزمة وتأثيرها؛ تمهيداً للقضاء عليها، ومن ثم الاستفادة منها في تحقيق الإصلاح والتطوير، والعمل على تفعيل إجراءات وقائية تمنع تكرارها مستقبلاً.

مشكلة الدراسة:

ساهمت التغييرات الكبيرة التي يشهدها عالمنا المعاصر، وما صاحبها من نتائج للثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي، في فرض تحديات متجددة على إدارة النظم التربوية، مثلت أزمات مختلفة الأشكال والتأثير، حيث تشكل الأزمات واقعا تواجهه المنظمات التربوية وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة، التي تهدد كيانها وقيمتها وسلامة أفرادها وممتلكاتها، كما أن التعامل مع الأزمات المدرسية بفاعلية

وكفاءة مرتبط ارتباطا قويًا بالأساليب التي يتبعها القادة التربويون في أثناء مواجهة الأزمات المتعددة؛ تلك الأزمات التي تتنوع بتنوع مصادرها ومسبباتها.

ونتيجةً لما تمر به بلادنا من أحداث مصاحبة لحالة التغيير الشامل الذي بدأ منذ بداية ثورة 17 فبراير ، فقد ازدادت الأزمات المدرسية، وظهرت أزمات مختلفة مصاحبة للنزاعات المسلحة وضعف سيادة القانون، وتخلخل البنى الاجتماعية.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على أبرز الأزمات المدرسية التي تعاني منها مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات، ومعرفة الأساليب المفضلة من قبل مديري هذه المدارس في التعامل مع الأزمات المتنوعة التي تتعرض لها مدارسهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما أبرز الأزمات المدرسية التي تواجه مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات كما يراها مديرو المدارس؟
2- ما الأساليب المفضلة لدى مديري تلك المدارس في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم؟
3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل مديري تلك المدارس لأساليب التعامل مع الأزمات المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل مديري تلك المدارس لأساليب التعامل مع الأزمات المدرسية تعزى لمتغير الخبرة؟

أهداف الدراسة :

على ضوء ما يتصف به العصر الحالي من تراكم المعرفة وتطبيقها، وتزايد الأزمات وشيوعها، تأتي هذه الدراسة؛ لتحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على أهم الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات في الوقت الحاضر؛ بغية تحديدها تحديدًا واضحًا، مما يسهل بناء برنامج متكامل لمواجهتها.

2- التعرف على أهم الأساليب المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات في التعامل مع الأزمات المدرسية، ومدى تأثر الاختيار بين الأساليب المتعددة بمتغيري المؤهل والخبرة.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال سعيها لتقديم رؤية واضحة عن أهم الأزمات المدرسية التي تصاحب حالة عدم الاستقرار السياسي التي تمر بها بلادنا، مما يمثل مرحلة أساسية في بناء نظم متكاملة لإدارتها بكفاءة، وذلك من خلال:

1- الكشف عن أهم الأزمات المدرسية التي تواجه مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات.
2- الكشف عن الأساليب المفضلة لدى مديري تلك المدارس في التعامل مع الأزمات.
3- قد تساهم الدراسة الحالية في رفع مستوى الاهتمام بموضوع الأزمات المدرسية، وسبل التصدي لها.
4- يمكن أن يستفيد صانعو القرار التربوي ومديرو المدارس من نتائج هذا الدراسة؛ لتحسين مستوى التعامل مع الأزمات وقايةً وعلاجًا.

حدود الدراسة :

تتحدد هذه الدراسة وفق الآتي:

1- الحدود الموضوعية: حيث تهتم هذه الدراسة بالأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها من قبل مديري المدارس.
2- الحدود المكانية: أُجريت هذه الدراسة بمدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات.
3- الحدود البشرية: جُمعت بيانات هذه الدراسة من مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات، والبالغ عددهم (34) مديرًا.
4- الحدود الزمنية: أُجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2016 – 2017).

مصطلحات الدراسة:

- **الأزمة:**

عرف تورنجتون (Torrington،1989) الأزمة بأنها: حدث مفاجئ غير متوقع، تتشابك فيه الأسباب بالنتائج، وتتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة؛ لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً (Torringto، 1989 ،p90).

كما عُرفت الأزمة –أيضًا– بأنها: حالة من التوتر ونقطة تحول تتطلب قرارًا ينتج عنه تداخل مواقف جديدة، إيجابية كانت أم سلبية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الشعلان، 2002، ص 26).

أما الأزمة التعليمية فقد عرفت بأنها: مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي، وتحدث تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي يهدد بقاءه. (أحمد، 2002، 55).

ويمكن تعريف الأزمة إجرائياً بأنها: حدث مفاجئ أو حالة غير اعتيادية، تحدث داخل مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات أو في محيطها الخارجي؛ تعود لأسباب داخلية أو خارجية، تفقد المدرسة على أثرها القدرة على العمل بالشكل الطبيعي، وتشكل خطرًا على المجتمع المدرسي، وقد تقود إلى نتائج غير مرغوبة ما لم تواجه بشكل وأسلوب مناسبين.

إدارة الأزمة:

تعرف إدارة الأزمة بأنها: إطار عمل يفيد في فحص المواقف المفاجئة وفهمها، التي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام التعليمي القائم، فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات، وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها، وتتبنى – بالدرجة الأولى– القدرة على التنبُّؤ بتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها، ومجالات وقوعها، ووضع خطط كاملة للأزمات. (الحويطي، 1998، ص 8).

ISSN : 2523 – 1871

كما عُرفت إدارة الأزمة بأنها: قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة؛ بهدف تقليل التهديدات لصحة الأفراد وأمانهم، والخسائر في الأرواح والممتلكات، والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية. (Richard، 1991،p13).

وعرفت إدارة الأزمة –أيضًا– بأنها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمة، أو التعامل معها بأكبر قدرٍ من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة. (مصطفى،2005 ، ص 482).

كما تُعرف بأنها : القدرة على إزالة الكثير من المخاطر، والتأكد من تحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني تخيل أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقديم القرارات البديلة قبل حدوثه. (Steven1989،p10).

ويمكن تعريف إدارة الأزمة إجرائياً بأنها: الممارسات والإجراءات التي يلجأ إليها مديرو مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات بمساعدة العاملين كلِّهم؛ لمواجهة الأزمات المدرسية الداخلية والخارجية، وفق استقراء مستمر للأحداث، يقود إلى برنامج واضح تحدد فيه الأنشطة والأدوار بدقة، ويتصف بسرعة الحركة لمحاصرة الأزمة؛ بغية تقليل آثارها السلبية، والعودة للنظام الاعتيادي في أسرع وقت ممكن. إن توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والتنبؤ بها، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة، والعودة إلى الحالة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات الاستعادة وإجراءاتها، تشكل أهمية بالغة لإدارة الأزمات التعليمية. (آل الشيخ،2008، ص 34).

ونظرًا لخطورة النتائج التي تسفر عنها الأزمات بكل أنواعها، تحرص المنظمات التربوية على استخدام استراتيجيات متنوعة، تؤكد على المشاركة مع العاملين في المنظمة التعليمية، والقيادة الجماعية في التفكير والتنفيذ ثم التقويم والمتابعة، وتفعيل ذلك من خلال قيام المنظمة بتشكيل اللجان، وفرق العمل، وتنظيم بيانات خاصة بالأزمات، وإعداد وتدريب الأفراد لمواجهتها. (الزاملي وآخرون، 2007، ص 67)

الخلفية النظرية للدراسة:

إن الهدف من إدارة الأزمات يتمثل في تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتعلقة بالأزمة؛ بهدف درء أخطارها قبل وقوعها، بالتخطيط واتخاذ القرارات الحاسمة؛ لمواجهتها وتقليص أضرارها، وتوفير الدعم الضروري.

ويمكن تحديد **الأهداف** الآتية لإدارة الأزمة: (درباس، 2012، ص 38)

1. توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
2. تحديد الأدوار للأجهزة المعنية بإدارة الأزمة في وقت الأمان ووقت الشدة.
3. توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة، وسرعة إعادة البناء والتوازن بأقل تكلفة.
4. التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها، وتحجيمها من خلال تحليل الموقف، ووضع الاحتمالات المناسبة لتحقيق ذلك.

تحدث الأزمات التعليمية نتيجة أسباب متعددة، منها: تعارض المصالح، والرغبة في الابتزاز، والأخطاء البشرية، والإشاعات، واليأس، وسوء التقدير، ويظل التخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات مطلبًا مهمًّا لتجاوز هذه الأسباب وغيرها.

إن الأزمة التعليمية تحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، وتشكل تهديدًا صريحًا وواضحًا لبقائه، لذا فالأزمة التعليمية تتصف بعدة خصائص منها:

1. التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
2. المفاجأة واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المنظمات والأفراد.
3. نقص المعلومات وعدم الدقة.
4. مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة. (الموسى، 2006، ص 38).

5. الأزمة تهدد استقرار المنظمة التعليمية، وتضعها في مواطن الخطر.
6. تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته. (عبد العال، 2009 ، ص 17).

وقد حاول الكثير من الباحثين **تصنيف الأزمات التعليمية** من معايير مختلفة، فمن حيث شدة أثرها تصنف إلى: أزمات شديدة الأثر، وأخرى محدودة الأثر. كما صنفت من حيث بعدها الزمني إلى: أزمات متكررة الحدوث، وأخرى مفاجئة. (أحمد، 2002 ، ص 31 – 32).

وهناك من يصنف الأزمة بسبب حدوثها، فنجد أزمات طبيعية، وأزمات من صنع الإنسان، أضف إلى ذلك تصنيفها حسب مدى شمولها: أزمات جزئية، وأزمات عامة. (نصر، 2002، ص264).

وتصنف الأزمات أيضاً بحسب مراحل تكوينها بحيث تكون: أزمة في مرحلة الميلاد، أزمة في مرحلة النمو، أزمة في مرحلة النضج، أو أزمة في مرحلة الانحسار أو النقص، وأزمة في مرحلة الاختفاء. (العمار، 2003، ص 30).

ويمكن تصنيف الأزمات التعليمية وفق مصادرها كالآتي:

1. أزمة داخلية: وهي التي تحدث داخل المنظمة التعليمية، وتتعلق بالطلاب والإدارة المدرسية والهيئة التدريسية؛ مثل: تعاطي بعض الطلبة للمخدرات، أو حدوث حالات تسمم غذائي بالمدرسة نتيجة أغذية أو مشروبات من مقصف المدرسة، أو تسريب أسئلة الامتحانات، أو حيازة الأسلحة من الطلاب، أو اعتداء أحد الطلاب أو أولياء الأمور على أحد أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين.
2. أزمات خارجية: وهي التي تحدث خارج المنظمة التعليمية؛ مثل: حوادث الطرق التي يتعرض لها الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس، أو الاعتداء من قبل المحيط المحلي للمنظمة التعليمية على الممتلكات من خلال العبث بمحتوياتها أو سرقة الأجهزة الثمينة، أو تكرار الدخول من دون إذن المنظمة التعليمية، أو انقطاع التيار الكهربائي، أو الاعتداءات المسلحة التي تحدث داخل المنظمات التعليمية بين أطراف خارجية.

ولما كان التعامل مع الأزمات أحد أهم محاور الاهتمام في مجال الإدارة، لذا يشكل امتلاك المديرين للمهارات المختلفة التي تحتاجها إدارة الأزمات –كالشجاعة، والثبات، والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير، والإبداع، ومهارات الاتصال والحوار، والعمل الجماعي– غاية في الأهمية للنجاح في التعامل مع الأزمات وتأثيراتها غير المرغوبة.

وتوجد مراحل متعدّدة تمر بها إدارة الأزمات، غير أن أكثرها قبولاً وتداولاً أربع مراحل أساسية هي:

1. **تخفيف حدة الأزمة:** وتتضمن النشاطات والممارسات التي تُتخذ قبل وقوع الأزمة لإضعاف مسبباتها، وللتقليل من مخاطر آثارها، لذا تلجأ الإدارة لتحديد الأعمال المطلوبة لمجابهة الأزمة، ومعرفة مكامن الخطر، ومن ثم تطوير البرنامج المناسب لتخفيف حدة الأزمة، وتقليل درجة الخطر.
2. **الاستعداد والتحضير:** وتشمل النشاطات التي من خلالها تحدد خطة المواجهة، بما تشمله من تحديد للإمكانيات والقدرات الضرورية، والاطمئنان لوجودها، وتدريب العاملين على مهارات مجابهة الأزمة والتعامل معها.
3. **المجابهة:** وهي مرحلة التصدي للأزمة بشكل مباشر، من خلال التحكم والتأثير في المتغيرات المتصارعة للأزمة، وتقليص أضرارها ومحاصرتها، وذلك بتطبيق خطة المواجهة التي سبق إعدادها، والتي ينبغي أن تكون على درجة عالية من المرونة التي تسمح بتعديلها وتطويرها، حسب مجريات الموقف، وصولاً إلى إنهاء الأزمة، وبدء مرحلة إعادة التوازن.
4. **إعادة التوازن:** وتهدف هذه المرحلة إلى إعادة الوضع لما كان عليه قبل وقوع الأزمة، حيث تتركز جهود الإدارة هنا على توفير كافة الدعم؛ لإعادة الحيوية إلى الأنظمة التي تغيرت طبيعتها خلال مرحلة المجابهة؛ بغية عودة المنظمة بشكل تدريجي للحالة الطبيعية قبل وقوع الأزمة.

وتختلف الأزمات من حيث أنواعها وشدتها وأسبابها، ويظل الهدف من مواجهتها السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف عن طريق (أحمد،2008 ،ص 115):

1. وقف التدهور والخسائر.
2. تأمين العناصر الأخرى المكونة لكيان المنظمة وحمايتها.
3. السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
4. الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
5. دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى الأزمة؛ لاتخاذ إجراءات الوقاية ومنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

ويرى حسان والعجمي (2010) أن الأزمات تحدث جزئياً بسبب أحداث بيئية لا تستطيع المنظومة التعليمية التحكم فيها، ولكي تستجيب هذه الأوضاع، فإن أفضل الطرق للتعامل مع الأزمة يكون بالآتي:

1. تجنب التطرف في الآراء والممارسات.
2. تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة.
3. مواجهة الأزمات التعليمية.
4. التخطيط لإصلاح التعليم وتطويره. (حسان والعجمي،2010 ، ص 387).

ويمثل **أسلوب التعامل مع الأزمة** أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والخسائر أو القضاء عليها، وقد حاول الكثير من الباحثين الإشارة إلى تصنيفات متنوعة للأساليب التي يمكن أن يلجأ إليها المتعامل مع الأزمة، وهذه الدراسة اعتمدت التصنيف الأكثر شيوعًا وتداولاً وهو كالآتي:

1. **الهروب:** ويحدث عندما يشعر الفرد المتعامل مع الأزمة بالحيرة والعجز في كيفية مواجهة الأزمة، ووجود نوع من التوتر الشديد، ويزداد هذا التوتر عندما تتصاعد الأزمة، وتتضح آثارها غير المرغوبة.

والهروب هنا يأخذ أشكالاً مختلفة، فقد يكون هروبًا مباشرًا، يتمثل في ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائيًا، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، وقد يكون هروبًا غير مباشر كاصطناع مواقف تظهره بعيدًا عن الأزمة.

2. **المواجهة:** وهذا الأسلوب يعتمد على قدرة الفرد المتعامل مع الأزمة على تحديد أبعاد الأزمة والبحث عن أسبابها؛ لمواجهتها بشكل مباشر دون تأخير، مما يستدعيه لجمع المعلومات الكافية واللازمة؛ لكي يتمكن من مواجهتها بشكل سليم، وبالتالي يحدد الإمكانيات اللازمة لذلك، كما يحاول غالبًا إقناع المجتمع المدرسي بضرورة مواجهة الأزمة بشكل مباشر، وعدم التقليل من أخطارها وعواقبها غير المرغوبة.

ولكي يتمكن من تحقيق تقدم في مواجهة الأزمة، يلجأ إلى خفض حالة التوتر، واستعادة الروح المعنوية لدى العاملين معه، ويحدِّدُ جدولًا دقيقًا وواضحًا لأولويات مواجهة الأزمة، مما يمكنه من اختيار البديل المناسب، ومن ثم يقرر الاستراتيجية الملائمة لمواجهتها.

3. **الاحتواء:** وبحسب هذا الأسلوب يلجأ المدير إلى العمل السريع لمحاصرة الأزمة داخل نطاق محدود؛ لكي لا تنتشر ويصعب بعدها التحكم والسيطرة على نتائجها، وفي سبيل ذلك يقوم بتحريك كافة الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية بدقة وسرعة؛ لاحتواء الأزمة، والعمل المتواصل لتحديد الجهات المسببة لها، وكذلك الأفراد الذين يعتقد أنهم صنعوا الأزمة، ويقوم بمناقشتهم، ويطالبهم بتوحيد مطالبهم لاحتواء الأزمة، من خلال التفاوض للوصول إلى حل مناسب، ويركز على استيعاب الضغوط المولدة للأزمة من خلال إفقادها قوتها المؤثرة، إضافة إلى العمل لمنع نشر الشائعات والمبالغات عن الأزمة؛ حتى لا يتفاقم حدوثها.
4. **التعاون:** ويعد هذا الأسلوب أكثر الأساليب شيوعًا للتعامل مع الأزمات، حيث يُشكَّلُ فريقٌ لمواجهة الأزمة، من خلال إشراك العاملين في إعداد خطة مناسبة لمواجهة تداعياتها، واستخدام أساليب الإقناع الملائمة مع فئات المجتمع المدرسي عند التعامل مع الأزمة، كما أنه يستشير أهل الرأي والخبرة في التعامل مع الأزمات؛ للاستفادة من خبرتهم وتجاربهم في هذا المجال.

ولكي يحقق هذا الأسلوب نتائج إيجابية يتطلب العمل على تهيئة الجو الملائم من التعاون والتألف بين العاملين بالمدرسة؛ ليتمكنوا من تأدية أدوارهم كما يجب، إضافة إلى التنسيق بين مختلف الجهود داخل المدرسة وخارجها للتغلب على الأزمة، كذلك تشجيع العاملين على

التعاون في اختيار البدائل المناسبة، ومن ثم إقرار الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأزمة، وتفادي نتائجها غير المرغوبة.

الدراسات السابقة:

يزخر الأدب التربوي بالكثير من البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع إدارة الأزمات التعليمية، غير أن الاهتمام بهذا الموضوع في الدراسات العربية جاء متأخرًا نسبيًّا، ومن الدراسات التي يمكن الاستفادة منها دراسة (عبدالعزيز، 2002) التي هدفت إلى التعرف على الأزمات المدرسية التي تحدث داخل المدارس بجمهورية مصر العربية، والوقوف على واقع تدريب مديري هذه المدارس ومشكلاتهم، وصولاً إلى نظام مقترح لتحقيق التدريب الفعال لإدارة الأزمات المدرسية.

واستخدم الباحث مدخل النظم لوصف النظام الحالي وتحليله لتدريب مديري المدارس وتشخيص أهم مشاكله، ومن ثم عرض الحلول البديلة ومقارنتها وصولاً إلى البديل المناسب، وذلك من خلال تطبيق أسلوب " دلفاي " في التنبؤ، توصلت الدراسة إلى أن التدريب أهم الانشطة التي تساعد مديري المدارس على مواجهة المواقف الصعبة، وأن البرامج الحالية غير كافية لإعدادهم وتأهيلهم لمواجه الأزمات المدرسية.

وقامت (ناهد، 2006) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأزمات في مدارس التعليم العام، بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والمقترحات الممكنة نحو إدارة هذه الأزمات، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة من مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية، وأهم ما توصلت إليه أن الأزمات الأكثر حدوثًا هي: الاعتداءات البدنية بين الطلاب، وانقطاع التيار الكهربائي، والاعتداءات اللفظية من الطلاب على المعلمين، والعبث بممتلكات المدرسة، وتعرض المدرسة لعمل إرهابي، وكذلك حيازة الطالب لأسلحة نارية، أيضا تسرب أسئلة الامتحانات، كما أوضحت الدراسة وجود العديد من المعوقات لإدارة الأزمات، وقدمت الباحثة مقترحات للتغلب على تلك المعوقات.

وفي دراسة وصفية تحليلية لإدارة الأزمة في جامعة البصرة بالعراق قامت بها (شذى، 2010) من خلال جمع البيانات من عينة من عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعة؛

بهدف الكشف عن نموذج إدارة الأزمة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أهمها: أن اهتمام المديرين في الجامعة بالإجراءات العلاجية يفوق التعامل مع الأزمات المختلفة لمنع وقوعها، أو التقليل من الآثار السلبية لها، وفي ضوء ذلك قدمت الباحثة عددًا من التوصيات.

كما قام (ماهر، 2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية، التي تواجه المدارس الحكومية، في ظل الحصار على غزة، والتجاذبات السياسية الفلسطينية، كما هدفت إلى معرفة دور المديريات في استشعار الأزمات، والتخطيط لها ومواجهتها.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي توصل من خلاله إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مديريات التربية والتعليم تقوم بممارسة إدارة الأزمات بدرجة كبيرة، وأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في المجالات المعتمدة في الدراسة لإدارة الأزمات التعليمية تعود لمتغيرات الجنس، أو المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ومكان المديرية. وختم الباحث دراسته بتوصيات مقترحة لتطوير دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات.

وفي دراسة (عزيزة و نهلاء، 2014)، هدفت إلى التعرف على واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل بالسعودية لإدارة الأزمات المدرسية، توصلت باستخدام المنهج الوصفي إلى عدة نتائج، كان أهمها: قصور درجة جاهزية المدارس لإدارة الأزمات من حيث المباني وتجهيزات السلامة، وعدم توافر الكادر المدرسي المتخصص لإدارة الأزمة، وبناءً على هذه النتائج قدمت الباحثتان بعض التوصيات لتطوير واقع هذه المدارس لإدارة الأزمات بها.

وفي السياق ذاته قامت (ميسون، 2014) بدراسة هدفها التعرف على درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد الأردنية من وجهة رؤساء الاقسام فيها، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة تكونت من مجالات: اكتشاف الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم.

وقد أظهرت النتائج توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد بدرجة مرتفعة، كما أنه لا فروق في درجة توفر هذه العناصر تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

أما دراسة (أحمد، 2012) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية من مهارة إدارة الأزمات، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي توصلت الدارسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن مديري المدارس يمارسون مهارة إدارة الأزمات دون وجود منهجية، تتحكم فيها آلية رد الفعل في الغالب الأعم، وهم يمارسونها دون منهجية علمية واضحة ومعلنة، كما أنها كشفت انعدام وجود فِرق إدارة أزمات مدربة؛ للتعامل مع الأزمات والطوارئ، إضافة إلى عدم وجود فروق في استخدام معالجة الأزمات تعزى لأي من متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية.

وهدفت دراسة (طارق، 2017) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مديري المكاتب وفق أبعاد: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الضرر، واستعادة النشاط، والتعليم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في استجابات العينة من الدراسة تعزى لمتغيرات: النوع، العمر، المستوى العلمي، مدة الخدمة، وباستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لإدارة الأزمات كان متوسطًا، وأنه لا فروق جوهرية ذات دلالة في آراء المبحوثين بحسب متغيرات الدراسة.

أما دراسة (البشير، 2017) فقد هدفت إلى التعرف على أبرز الأزمات الناجمة عن الحروب والصراعات والنزاعات المسلحة في ليبيا، التي تواجهها مدارس التعليم الأساسي ببلدية تاجوراء بمدينة طرابلس، ودور مديري المدارس في التعامل معها، وأبرز معوقات إدارة الأزمات، ومن خلال المنهج الوصفي أظهرت أن أبرز الأزمات حدوثًا هي: انقطاع التيار الكهربائي، تأخر وصول الكتاب المدرسي، عدم قدرة أولياء الأمور على توفير المستلزمات المدرسية، كما أظهرت النتائج أن أكثر أدوار مديري المدارس في إدارة الأزمات بروزًا تنسيقهم الجهود داخل المدرسة والجهات والهيئات خارجها لمواجهة الأزمات، والحرص على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية والدعم النفسي، والعمل على تخفيف

أسباب الأزمة، والعمل على عدم نشر الشائعات والمبالغات في الحديث عن الأزمة، كما قدمت الدراسة مجموعة من المعوقات التي تواجه مديري المدارس في إدارة الأزمات.

ومن خلال الاستعراض السابق لبعض الدارسات المحلية والعربية التي تناولت الأزمات التعليمية تبين أنه لا توجد أي مؤسسة تعليمية بعيدة عن الأزمات مهما اختلفت المراحل أو الأماكن، وأن الاستعداد لها وبناء نظم للتعامل معها ضرورة تهملها أغلب مؤسساتنا.

كما يمكن الإشارة إلى أنَّ المنهج الوصفي كان حاضرًا ومناسبًا لتقييم واقع الأزمات التعليمية وسبل التعامل معها، وهذا ما اعتمدته الدراسة الحالية، كما أن النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسات السابقة: الصراعات والنزاعات المسلحة، وعدم الاستقرار الأمني والاقتصادي لها تأثير كبير في تفاقم العديد من الأزمات التعليمية، كما هو الحال في ليبيا وفلسطين والعراق.

إجراءات الدراسة الميدانية:

(أ) منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كونه أقرب المناهج لأهداف الدراسة، حيث وُصِفَتْ أهم الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات، كذلك وُصِفت الأساليب المفضلة من قبل مديري هذه المدارس في التعامل معها، إضافة إلى وصف تأثير متغيري المؤهل العلمي والخبرة في هذا التفضيل.

(ب) مجتمع الدراسة:

يراد بمجتمع الدراسة الأفراد أو الوحدات التي تعنيها الدراسة، وبهذا يكون مجتمع هذه الدراسة مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات، البالغ عددهم (34) مديرًا، تتوزع مدارسهم على أربعة مكاتب للخدمات التعليمية؛ هي: مكتب الخدمات التعليمية شحات، مكتب الخدمات التعليمية الفائدية، مكتب الخدمات التعليمية سوسة، مكتب الخدمات التعليمية قرنادة.

واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لإجراء هذه الدراسة، وهو الأسلوب الذي يقوم على المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة كلهم. (الهمالي،1998 ، ص 153).

(ج) أداة الدراسة:

تحقيقًا لأهداف الدراسة –المتمثلة في التعرف على واقع الأزمات المدرسية، والأساليب التي يفضلها مديرو مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات في التعامل معها– فقد طور الباحثان أداة لتحقيق هذا الهدف، حيث استفادَا من الأدب الإداري التربوي الذي تناول موضوع الأزمات المدرسية، كما استفادَا من بعض الدراسات السابقة حول الموضوع نفسه؛ ليتمكنَا من إعداد أداة تكونت من جزأين: الجزء الأول عرض أغلب الأزمات المدرسية التي يمكن أن تحدث، وعرفت في كثير من الدراسات السابقة، وسُمح للمبحوث بإضافة أزمات أخرى لم تذكر، بينما يتناول الجزء الثاني من الأداة أساليب إدارة الأزمات، حيث شملت (31) عبارة، توزعت على أربع مجالات، تعكس أساليب إدارة الأزمات المدرسية، على النحو الآتي:

1- أسلوب الهـروب (8 عبارات).
2- أسلوب المواجهة (7 عبارات).
3- أسلوب التعـاون (8 عبارات).
4- أسلوب الاحتواء (8 عبارات).

كما عُرِضَتْ أداة الدراسة على عددٍ من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بجامعة بنغازي؛ للتأكد من صدقها، وقد استُفِيدَ من ملاحظات السادة المحكمين حول مجالات الأداة وفقراتها، حيث أجمع المحكمون على ملاءمة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة، كما حُسِبَ ثبات الأداة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (سبيرمان) لاستجابات عينة من مديري المدارس خارج مجتمع الدراسة، وقد جاء معامل الثبات مرتفعا (0.93) وهي قيمة مقبولة لأغراض إجراء هذه الدراسة.

(د) تطبيق أداة الدراسة:

بعد إعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، طُبِّقتْ على مجتمع الدراسة؛ ابتداءً من 2017/3/16م إلى 2017/4/5م، وقد أُجيبَ عنها بحضور أحد الباحثين أو مساعدين لهما، فكانت الحصيلة جمع كافة الاستثمارات الموزعة جميعها، وكانت صالحة للتحليل.

(هـ) عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقًا لأهدافها، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية كالآتي:

السؤال الأول: ما أبرز الأزمات المدرسية التي تواجه مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات كما يراها مديرو المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة من الدراسة؛ بغية ترتيبها من حيث كثرة حدوث الأزمات المعبر عنها بأداة الدراسة، ومن ثم إعطاء درجة التقييم المناسبة لها، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (1):

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لواقع الأزمات المدرسية

الرقم	الفقـــــــــــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
19	الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي في أثناء الدراسة	4.62	0.55	1	عالية
17	تفشي ظاهـــرة الغـــش في الامتحـانـات	4.59	0.50	2	عالية
11	تعـرض ممتلكات المدرسة لحـادثة سرقـة	4.32	1.13	3	عالية
18	تزايـد ظاهـرة العبـث بممتلكـات المدرسة	4.07	0.73	4	عالية
5	حدوث اعتداءات بدنية غير عادية بين الطلاب (كالضرب)	4.03	0.73	5	عالية

ISSN : 2523 – 1871

1	حدوث اعتـداءات لفظية مـن الطلاب على المعلمين	3.96	0.22	6	عالية
2	حدوث اعتداءات لفظية من الطلاب على الهيـئة الإدارية	3.57	1.26	7	متوسطة
6	حـــدوث مشاجـرات في المدرسة على مستوى واســـع	3.38	1.21	8	متوسطة
14	تنامـي ظاهـرة تمرد الطـلاب على أنظمة المدرسة	3.35	1.38	9	متوسطة
13	ضبط انحـرافات جنسية بين الطـلاب (شذوذ، تحرش)	3.32	1.25	10	متوسطة
7	حيـازة الطلاب لأدوات حادة	3.29	1.23	11	متوسطة
20	انهيار أحد جوانب سور المدرسة أو أحد أسقف الفصول أو ملحقاتها	3.27	1.21	12	متوسطة
21	تعـرض المدرسة لكـوارث طبيعية (حريق ، سيول)	3.98	1.19	13	منخفضة
16	وقـوع حالة تسـمم داخـل المدرسة	2.90	1.22	14	منخفضة
4	حدوث اعتـداءات بدنية بين الطلاب على الهيئة الإدارية	2.87	1.25	15	منخفضة
12	ظهـور مـرض معد خطير يربك المدرسـة	2.85	1.34	16	منخفضة
17	تســرب أسئـــلة الامتحـــانات	2.81	1.37	17	منخفضة
3	حدوث اعتـــداءات بدنية من الطـلاب على المعلمين	2.77	1.38	18	منخفضة
7	حـيازة الطـلاب لأسلحـة ناريـة	2.67	1.40	19	منخفضة
9	تأثير تعاطـي المخدرات على سلوكيات بعض الطلاب في المدرسة	2.63	1.44	20	منخفضة
10	تعـــرض المدرسـة لعـمل إرهـابي	2.53	1.46	21	منخفضة

يتضح من الجدول (1) أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة من الدراسة على فقرات أداة الدراسة وزعت إلى ثلاثة مستويات: تأتي في المستوى الأول الأزمات المدرسية التي حظيت بدرجة تقييم مرتفعة، تراوحت متوسطاتها بين (4.62 – 3.96)، حيث يرى مديرو مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات أنها الأزمات الأكثر حدوثًا، المتمثلة في: الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي، وظاهرة الغش في الامتحانات، وحوادث السرقة، والمشاجرة، والعبث بممتلكات المدرسة.

وجاءت في المستوى الثاني بدرجة تقييم متوسطة الأزمات المدرسية التي تراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة عنها بين (3.75 – 3.27)، ومن هذه الأزمات: الاعتداءات اللفظية من الطلاب على المعلمين والهيئة الإدارية، والمشاجرات الواسعة، وتزايد التمرد على النظام المدرسي، والانحرافات الجنسية، وحيازة الأدوات الحادة.

بينما كانت أقل الأزمات حدوثًا في مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات تلك الأزمات التي تراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة عنها بين (2.98 – 2.53) مثل: تعرض المدرسة لكوارث طبيعية، أو حدوث تسمم للطلاب، والاعتداءات البدنية من الطلاب على المعلمين والهيئة الإدارية، والأمراض المعدية، وتسرب أسئلة الامتحانات، وحيازة الأسلحة النارية، وتعاطي المخدرات بالمدرسة.

السؤال الثاني: ما الأساليب المفضلة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرِجَ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، التي تناولت أساليب إدارة الأزمات بغية ترتيبها، وتحديد درجة تقييمها، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (2).

جدول (2) ترتيب أساليب مديري المدارس في التعامل مع الأزمات المدرسية، ومتوسطها العامة، ودرجة تقييمها

أساليب إدارة الأزمات	المتوسط العام	الرتبة	درجة التقييم
أسلوب التعاون	4.62	1	عالية

أسلوب الاحتواء	4.36	2	عالية
أسلوب المواجهة	3.12	3	متوسطة
أسلوب الهروب	2.47	4	منخفضة

يتضح من الجدول (2) أن مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات يفضلون استخدام أسلوب التعاون والاحتواء أكثر من بقية الأساليب الأخرى، حيث تحصل أسلوب التعاون على متوسط حسابي قدره 4.62، وأسلوب الاحتواء على متوسط قدره 4.36 وبدرجة تقييم عالية، ويشير أسلوب التعاون إلى الحرص على جمع المعلومات عن الأزمة، وإشراك العاملين في إعداد خطة لمواجهتها واستخدام أسلوب الإقناع باستمرار، مع استشارة أهل الرأي والخبرة، وتهيئة الجو الملائم بالمدرسة، والتعاون في تحديد الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمة.

أما أسلوب الاحتواء فجاء في المرتبة الثانية، من خلال حرص مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات على محاصرة الأزمات في نطاق محدود، وتحريك الإمكانات البشرية والمادية لمواجهتها، والبحث عن أسباب حدوث الأزمة، ومناقشة صانعيها، ومطالبتهم بتوحيد مطالبهم لاحتواء الأزمة، من خلال التفاوض بغية استيعاب الضغوط المولدة للأزمة؛ بهدف إفقادها قوتها المؤثرة، كذلك العمل على عدم نشر الشائعات والمبالغة في الحديث عن الأزمة.

وجاء أسلوب المواجهة في المرتبة الثالثة، من حيث تفضيل مديري تلك المدارس عند التعامل مع الأزمات المدرسية، إذ تحصل هذا الأسلوب على متوسط حسابي قدره (3.12) وبدرجة تقييم متوسطة، وتضمن أسلوب المواجهة الحرص على سرعة جمع المعلومات المتعلقة بالأزمة، وتحديد الإمكانات اللازمة لمواجهتها، واتخاذ القرارات السريعة والمناسبة للسيطرة عليها، والتنسيق المستمر مع الجهات الخدمية لمواجهة الأزمة، والحرص على خفض التوتر، واستعادة الروح المعنوية، ووضع جدول مناسب للأولويات، وتبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة.

أما أسلوب الهروب فقد كان أقل الأساليب تفضيلاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.47) وبدرجة تقييم منخفضة، ويعتمد هذا الأسلوب على إبلاغ مكاتب الخدمات التعليمية للتعامل مع الأزمة،

وتكليف بعض العاملين بمواجهة الأزمة داخل المدرسة بحجة انشغال المدير، ومطالبة مكتب الخدمات التعليمية بإصدار تعليماته لمواجهة الأزمة، وإخفاء ملامحها، أو التظاهر بالسيطرة عليها، والاعتراف بصعوبة مواجهة الأزمة بحجة الوقت أو الإمكانات.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات لأساليب التعامل مع الأزمات المدرسية وفقًا لمتغير المؤهل العلمي؟

جدول (3) قيم (t) لتحديد الفروق في تفضيل مديري المدارس لأساليب التعامل مع الأزمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

أسلـوب إدارة الأزمات	دبلوم متوسط		بكالوريوس / ليسانس		t	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
أسلوب التعاون	4.07	0.21	4.19	0.27	*1.28	0.21
أسلوب الاحتواء	3.70	0.77	3.65	0.82	*0.23	0.80
أسلوب المواجهة	3.63	0.71	3.79	0.78	*0.51	0.62
أسلوب الهروب	3.98	0.58	3.92	0.64	*0.62	0.55

***غير داله إحصائيًا عند مستوى دلالة(∝ = 0.05)**

لمعرفة دلالة الفروق في تفضيل مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات لأساليب التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، قُسمت عينة الدراسة إلى مجموعتين: ضمت الأولى حملة مؤهل الدبلوم المتوسط، وبلغ عددهم (25) مديرًا، بما يمثل (73.5%) من عينة الدراسة، في حين ضمت المجموعة الثانية حملة مؤهل الليسانس أو البكالوريوس، وعددهم (9) بما يمثل نسبة (26.6%) من عينة الدراسة.

ISSN : 2523 – 1871

وكما هو موضح بالجدول (3) كانت قيم (t) لتفضيل أساليب إدارة الأزمات عند مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات تبعًا لمتغير المؤهل العلمي غير دالة احصائيًّا عند مستوى الدلالة (0.05 = ∝)، وبالتالي لم يختلف مديرو المدارس في تفضيلهم لأي من أساليب إدارة الأزمات المدرسية بحسب ما يحملون من مؤهلات، سواء أكان الدبلوم المتوسط أم الليسانس والبكالوريوس.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات لأساليب التعامل مع الأزمات المدرسية تعزى لمتغير الخبرة؟

جدول (4) قيم (t) لتحديد الفروق في تفضيل مديري المدارس لأساليب التعامل مع الأزمات وفقًا لمتغير الخبرة

أسلـوب إدارة الأزمات	أقل من 5 سنوات		أكثر من 5 سنوات		t	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
أسلوب التعاون	4.16	0.29	4.13	0.23	0.27	0.79
أسلوب الاحتواء	3.81	0.79	3.42	0.71	0.76	0.45
أسلوب المواجهة	3.83	0.76	3.51	0.74	1.11	0.29
أسلوب الهروب	4.03	0.65	3.77	0.45	1.22	0.21

***غير داله إحصائيًّا عند مستوى دلالة(∝ = 0.05)**

لتحديد دلالة الفروق في تفضيل مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات لأساليب التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم وفقًا لمتغير المؤهل، قُسمت عينة الدراسة إلى مجموعتين: ضمت المجموعة الأولى مديري المدارس ممن تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وقد بلغ عددهم 13 مديرًا، بما يمثل نسبة (38.24 %)، بينما ضمت المجموعة الثانية مديري المدارس الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وعددهم 21 مديرًا، بما يمثل نسبة (61.76 %) وباحتساب قيم (t) كما يوضحها الجدول (4) لتفضيل مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات لأساليب التعامل مع الأزمات تبعًا لمتغير الخبرة، أشارت النتائج إلى أن قيمها غير دالة إحصائيًّا عند مستوى دلالة ∝ = 0.05 ، حيث

لم يكن لمتغير الخبرة أي تأثير في اختيار أسلوب إدارة الأزمات بين مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية شحات.

النتائج والتوصيات:

أظهرت عملية تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيًّا النتائج الآتية:

1. إن الأزمات المدرسية جزء رئيس من حياة المنظمة التعليمية، وإن كثيراً من هذه الأزمات متكررة بمستويات متعددة، وقد تكون متشابهة في مستويات التعليم وأنواعه المختلفة.
2. إن النجاح في محاصرة الأزمات، وتقليل نتائجها السلبية، يتطلب اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معها، لذا أظهرت الدراسة أن أسلوب التعاون والاحتواء هما أكثر أساليب إدارة الأزمات تفضيلاً.
3. بينت نتائج الدراسة أنه لا علاقة لمتغير المؤهل العلمي والخبرة بتفضيل مديري المدارس لأي من أساليب إدارة الأزمات، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تشير لأي علاقة بينهما.

وبناء على هذه النتائج، وبمراجعة الأدب النظري المعني بإدارة الأزمات في النظم التعليمية، يمكن تقديم بعض **التوصيات** التي من شأنها أن تعمل على تطوير دور مديري المدارس في التعامل بفاعلية وكفاءة مع ما تتعرض لها مدارسهم من أزمات، وذلك على النحو الآتي:

- إنشاء بناء تنظيمي بمستويات إدارة التعليم المختلفة لإدارة الأزمات، بحيث يتولى هذا البناء دراسة واقع الأزمات وتطوير أساليب مواجهتها، وتدريب العاملين بالمنظمات التعليمية على المداخل المختلفة لإدارة الأزمات.
- التأكيد على إنشاء فريق لإدارة الأزمات في كافة المنظمات التعليمية، وتوفير التدريب المناسب له.
- نظرًا لدور القيادات المدرسية الكبير في إدارة الأزمات، فإن هذا يتطلب منها ممارسة دور مهم في كل مراحل الأزمات، وذلك على النحو الآتي:

- **<u>قبل وقوع الأزمة</u>:**

1. وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المدرسة ومشاكلها والمخاطر المتوقعة، والزمن المتوقع لحدوث الأزمات.

2. بناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة، دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية.
3. بناء ملفات لتوقعات المخاطر ووقوع الأزمات؛ لتطوير سيناريو دقيق لمواجهتها.
4. الاهتمام الشديد بالأمور التي تبدو صغيرة أو بسيطة، وإسنادها لذوي الخبرة والاختصاص.

- **في أثناء وقوع الأزمة:**

1. تقدير الموقف بدقة وسرية تامة.
2. الاتصال السريع بالمنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحيطة بالمدرسة والمحتمل أن تساعد في تقليل مخاطر الأزمة وآثارها.
3. اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة.
4. المتابعة والتنسيق والترابط بين أعضاء فريق إدارة الأزمة.

- **ما بعد حدوث الأزمة:**

1. تحديد درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة وتصنيفها.
2. اتخاذ الإجراءات العلاجية.
3. وضع خطط تدريب مناسبة في ضوء السيناريوهات المتوقعة حسب ظروف المدرسة وأفرادها.
4. معالجة المشاكل الخاصة بالأبنية والسلامة، والعمل على تعريف جميع العاملين بالمدرسة، وكذلك الطلاب بالأدوار المناسبة في التعامل مع الأزمات بأنواعها المختلفة.

قائمة المصادر :

1. آل الشيخ، بدر (2008)، مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
2. ابن عبد الله، عادل خير الله (2003)، إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 30 ، المجلد 9 ، القاهرة.
3. أبو معمر، ماهر محمد (2011)، دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

4. أحمد، أحمد إبراهيم (2002)، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس؛ الأسباب والعلاج، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
5. أحمد، منى عبد المنعم (2008)، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الزقازيق.
6. حسان، حسن محمد ومحمد حسنين العجمي (2010)، الإدارة التربوية، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والإعلان.
7. الحويطي، موسى (1998)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات، سيناريو الموقف، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
8. درباس، أحمد سعيد (2012)، مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة، دراسة مسحية، مجلة العلوم والثقافة، المجلد 12 ، العدد 2 ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
9. الزاملي، علي وآخرون (2007)، الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 8 ، العدد 3.
10. الزغبي، ميسون طلاع (2014)، درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، العدد 1، عمارة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان.
11. سلامة، طارق عبد النبي (2017)، واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مديري المكاتب، المؤتمر العلمي الأول لإدارة الأزمات: الواقع والمأمول، جامعة عمر المختار، ليبيا.
12. الشعلان، فهد أحمد (2002)، إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
13. عبدالعال، رائد فؤاد (2009)، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. علوان، شذى أحمد (2010)، إدارة الأزمة في جامعة البصرة، دراسة وصفية تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 66.
15. العمار، عبدالله بن سلمان (2003)، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

16. القرقوطي، البشير الهادي (2017)، واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية تاجوراء، المؤتمر العلمي الأول لإدارة الأزمات: الواقع والمأمول، جامعة عمر المختار، ليبيا.
17. الهمالي، عبدالله عامر (1998)، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
18. مرسي، محمد منير (2002)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط1، عالم الكتب، القاهرة.
19. مصطفى، يوسف (2005)، الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
20. الموسى، ناهد بنت عبد الله (2006)، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
21. نصر، عبد العزيز أحمد (2002)، نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في جمهورية مصر العربية على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا.
22. هلال، محمد عبد الغني (2004)، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، ط4، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
23 - Derek Torrington (1989) ، Effective Management People and Organization ، New York Prentice Hall Book Inc.
24 -- G. Richard and Ronald (1991) ، Emergency planning for maximum protection ، New York ، Butterworth – Heinemann.
25 Steven Fink (1989) ، Crisis Management American New York ، association ، Vol (7) ،no (1).