

درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين

الدكتورة رانيا صاصيلاً*

رنيم سمير اليوسفي**

(تاريخ الإيداع 3 / 10 / 2013. قبل للنشر في 12 / 1 / 2014)

□ ملخص □

تهدف الدراسة إلى تعرف درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين وتعرف دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المدرسين في محافظة دمشق لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي طبقاً للمتغيرات التالية: (الجنس - وعدد سنوات الخدمة - والمؤهل العلمي والتربوي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة، مؤلفة من (53) بنداً، موزعة إلى خمسة مجالات. طبقت على عينة مؤلفة من (302) مدرساً ومدرسة، خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2013/2012م. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق ككل حصل على تقدير متوسط وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة توافر إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي وفق متغيري (الجنس، وسنوات الخدمة) وذلك عند كل مجال وعلى مستوى المجالات كافة، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية في تقدير مدرسي المرحلة الثانوية لدرجة توافر إدارة الأزمات لدى مديريهم في محافظة دمشق وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي لصالح أفراد عينة البحث من ذوي حملة الشهادة الأعلى.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمات، المهارة، مدارس التعليم الثانوي، المديرين، المدرسين.

* أستاذ مساعد - قسم المناهج وطرائق التدريس - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.
** طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - المناهج وطرائق التدريس - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

Availability of Crisis Management Skills by Directors of Secondary Schools in the Governorate of Damascus from the Perspective of Teachers

Dr. Rania Sasila*
Ranem Samer ALywsevy**

(Received 3 / 10 / 2013. Accepted 12 / 1 / 2014)

□ ABSTRACT □

The aim of this research is to know the availability of crisis management skills on the part of directors of secondary schools in the province of Damascus from the viewpoint of teachers, focusing on the significance of the differences between the averages of the estimates in the governorate of Damascus regarding the availability of crisis management skills by managers to the following variables: (gender-number of years of service-qualification and education). To achieve the aims of this research a questionnaire of 53 items has been devised and distributed to five fields. It was applied to a sample of (302) teachers in Damascus schools in the first term the academic year 2012/2013. Results showed that median availability of skill crisis management by directors as a whole got average estimate according to the answers given. There were no statistical differences about the availability of crisis management by the directors of secondary schools according to the variables of gender, years of service at each level, in all of the areas, while there were statistically some differences in estimating high school teachers of the availability of management crisis managers in the governorate of Damascus under variable qualification and education for members of the sample jobs with higher degree holders.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Skill, Secondary Schools, Administrators, Teacherl.

*Associate Professor, Department of Curricula and Methods of Instruction, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

**Postgraduate Student, Department of Curricula and Methods of Instruction, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

مقدمة:

تعيش المؤسسات التربوية حالات كثيرة من التغيرات المتسارعة نتيجة للمتغيرات الكبيرة التي تحدث في حياة البشرية والتطورات في المجالات المختلفة التكنولوجية والاقتصادية والسياسية.

ولقد أضحت الأزمات جزءاً من حياة الناس وأصبحت مصدر قلق وإزعاج للقادة والمسؤولين والمواطنين وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة التي تحدث، وبسبب ضعف الإدارات المسؤولة عن مواجهتها وتغيرها ، وقد ازدادت الحاجة إلى التعامل مع الأزمات وخاصة في العصر الحالي سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم إدارية أم بيئية أم تعليمية ،حتى أطلق بعضهم على عصرنا الحالي عصر الأزمات (المهدي،157،1999)

ومما لا شك فيه أن المدرسة الآن تعاني من هزات عميقة قد تحدث شراً لا يمكن إصلاحه بالنسبة لوظائف المدرسة المتكاملة وأعني بذلك توقع ارتفاع الأزمات المدرسية "والمجتمع الحضاري هو الذي يعيش بلغة العصر ، بلغة المعلومات والبيانات التي تنتبأ بحركة التربية المستقبلية"(كامل، 2003، 14) وتتطوي أية أزمة من الأزمات على بذور النجاح والفشل في آن واحد، وليست إدارة الأزمات إلا السعي نحو الوصول إلى النجاح الممكن بينما تتحول الإدارة السيئة للأزمات إلى الانحدار بالموقف إلى ما هو أسوأ، لذا تمثل الأزمات التي تمر بها المدرسة نقطة حرجة وحاسمة في كيان المدرسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، "الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية" (البيحيوي، 2006، 3). "ولم يعد كافياً للمدير التفكير في التصرف عند حدوث الأزمات بل التوقع والتخطيط والإعداد لمواجهتها وأن يكونوا أكثر قدرة على تجاوز الأزمة بسرعة وفاعلية وذلك من خلال تبني استراتيجيات قادرة على مواجهة الأزمات" (المهدي، 2006، 176). ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً وافياً لصقل مهاراتهم ومواهبهم واستعدادهم الطبيعي، حيث إن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وكذلك لاحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة (الخصيري، 2003، 146). وحيث إن الهدف العام لإدارة الأزمات "هو تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف والمتغيرات الطارئة أثناء الأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليل أضرارها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن لها، والقدرة على إدارة الأزمات هي "مهارة يحتاج معظم الناس للتدريب عليها، والهدف الأساسي لإدارتها هو تزويدنا بالتدخل للتخفيف أو لمنع حدوثها والنموذج الأفضل لإدارة الأزمات هو برنامج معد مسبقاً بشكل جيد ومناسب للتقليل من التطور المحتمل لمواقف الأزمات" (كامل، 2003، 38). وبناءً على ذلك فإن الدراسة الحالية تسعى إلى معرفة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين.

مشكلة البحث:

لاقى موضوع إدارة الأزمات اهتمام تربويين وإداريين عدة ؛ لأنه يسهم بدرجة كبيرة في التصدي للأزمات التي تحدث في المدرسة ويسهم في معالجتها بطرائق علمية فعالة فقد أشار ترمب(Trump, 2006) إلى أهمية التخطيط في تقديم خطوات متوازنة وعملية وغير مكلفة لإدارة الأزمات المدرسية ومحاولة منع حدوثها وتقديم قائمة شاملة وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة آمنة أما بين، وكاثي(Paine,cathy,1999) فقد أشارا إلى أهمية أن تكون المدرسة على أهبة الاستعداد دائما لمواجهة الأزمات من خلال خطة أمان مدرسية تشمل التنسيق مع المجتمع واختيار المنهج

الصحيح لضبط سلوك الطلاب ووجود فريق مدرب للعمل وقت حدوث الأزمات، أما هيرمان (Hermam, 1994) فقد أشار إلى دور المديرين في حل الأزمات ودعا إلى خطوات إرشادية لمساعدة الإداريين في وقت الأزمات، ووضع استراتيجية لإدارة الأزمات في المدارس، ونادت العديد من المؤتمرات بضرورة الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات كالمؤتمر السنوي الثاني لوحدة بحوث الأزمات بجامعة عين شمس في مصر (حول دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات) والذي كان أحد محاوره أن لكل أزمة خصائصها وظروفها ومعطياتها وخصوصياتها مما يتطلب قدرات ومهارات معينة خاصة تتناسب مع كل أزمة والتعامل معها (الصباغ، 1997، 243). كما بُدئ الاهتمام مؤخراً بدراسة إدارة الأزمات في سورية وذلك من خلال الدراسات التي تمت في كلية التربية بجامعة دمشق في الآونة الأخيرة وذلك بقصد تطوير العملية التعليمية ورفع كفاءتها وتحقيق أفضل الأهداف في المدارس ومن هذه الدراسات دارة (الغنام، 2010) التي بحثت في أهم الأزمات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق ووضع تصور مقترح لإدارة تلك الأزمات في الجمهورية العربية السورية، ودراسة (الشايب، 2011) التي بحثت في العلاقة بين إدارة الأزمات والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي العامة الحكومية ومعاونيهن، ومن الجدير بالذكر أن الأزمات في المدارس كثيرة ومتنوعة ويمكن حصرها في نمطين هما: الأزمات الداخلية كالوقاة المفاجئة لأحد الطلبة أو المعلمين في المدرسة، أو حدوث انفجار قريب من المدرسة، أو تصدع في بناء المدرسة، أو ترويج لسلوكيات غير مقبولة داخل المدرسة، أو تسرب أسئلة أحد المعلمين، والأزمات الخارجية مثل العواصف بسبب الأمطار، والمشاكل التي تحدث خارج المدرسة، أو العبث بممتلكاتها، أو تعرضها للسرقة.

وهنا لا بد من الإشارة إلى ملامح الأزمات التي يعاني منها النظام التربوي في مدارسنا، وقد تجلت هذه الملامح في المؤشرات التالية: (1) الكثافة العالية للطلبة في الشعبة الواحدة. (2) نقص في الكفاءات الإدارية والتوجيهية في الإدارة التربوية (3) نقص الإنفاق على التربية (4) لا تزال نسب التسرب مرتفعة وبخاصة في مرحلة التعليم الأساسي (وزارة التربية، 2001، ص 63-6)

وباعتبار أن التعليم الثانوي جزء من النظام التربوي فهو يعاني من مجموعة مشكلات حيث جاء في دراسة (المنصور، 2000) أن: 1- التعليم الثانوي السوري يعاني من الثنائية التي تتمثل بالتعليم الثانوي العام والتعليم الثانوي الفني والمهني، الأمر الذي لم يعد يناسب هذا العصر بما يعيشه من تغيرات تكنولوجية وعلمية تستدعي تكامل المعرفة النظرية والعملية وتحقيق التكامل بين فروع التعليم الثانوي في بنية واحدة. 2- اقتصر جهود إعادة الهيكلة في التعليم الثانوي السوري على الاتجاه الجزئي الذي اقتصر على التوسع بالتعليم الثانوي الفني ثم تجلّى في التسعينات بإدخال التكنولوجيا كمادة وكوسيلة تعليمية. 3- إن جهود إعادة الهيكلة التي شهدتها التعليم الثانوي السوري قاصرة بمفردها عن الرقي به إلى مستوى مسايرة الواقع ومواجهة المستقبل بمتطلبات جديدة.

كما قامت الباحثة وبغية تعرف أهم الأزمات التي يعاني منها التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في استبانة موجهة إلى عينة عشوائية مؤلفة من مديري المدارس العامة وعددهم (5) ، والمدرسين وعددهم (10) من إجمالي العينة المستهدفة لاستطلاع آرائهم حول الأزمات التي تعاني منها مدارس التعليم الثانوي العام في محافظتهم، أظهرت النتائج أن أهم الأزمات التي يعاني منها التعليم الثانوي من وجهة نظر هؤلاء المديرين والمدرسين هي الأزمات التي تتعلق بالدروس الخصوصية، ووجود أعداد كبيرة داخل الغرفة الصفية الواحدة (الكثافة الطلابية) نتيجة نزوح الطلاب من ريف دمشق ومحافظات أخرى إلى محافظة دمشق، إعداد المدرسين (إدارتهم للبيئة الصفية من حيث ضبط سلوك الطلاب، ومساعدتهم على التعلم من خلال طرائق التدريس التي تنمي

الاستقلالية لديهم من جهةٍ أخرى)، كثرة أعداد المدرسين الوافدين إلى محافظة دمشق والذين باتوا يشكلون عبئاً على المدرسة بدلاً من أن يكونوا عوناً لها، الرسوب والتسرب بسبب هجرة العديد من الطلاب إلى بلاد الجوار أو إلى بلاد أخرى بحثاً عن الأمان والاستقرار، صعوبة المناهج، إهمال الفرع الأدبي في التعليم الثانوي العام، صعوبة إجراء الامتحانات أو تأجيلها نتيجة للظروف الأمنية وخوفاً على حياة الطلاب من العنف الذي قد يؤدي بحياتهم، ضعف تمويل التعليم وقلة إمداد المدارس باحتياجاتها الضرورية بسبب خسارة الدولة مليارات الليرات السورية في القطاعات كافة ومنها قطاع التعليم الذي شهد في الآونة الأخيرة خسائر فادحة تمثلت في تهديم كلي لعدد كبير من المدارس أو تهديم جزئي لها .

ولكن بالرغم من تعدد الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات وتباينها إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من آثارها وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المدرسة، ولهذا الغرض فقد اعتمدت الباحثة مراحل إدارة الأزمة والذي يمثل المنظور المتكامل والمنهج الشامل في التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة تخطيطاً وتنفيذاً أو معالجة، هذا النموذج يمكن أن يأخذ به مديرو المدارس ويقوموا بتطبيقه بوصفه نظاماً إدارياً خاصاً للتعامل مع الأزمات التي من المحتمل أن تواجههم، والتدريب عليه يعد من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة حتى يستطيع إدارة مدرسته بنجاح، وهذا النموذج يتكون من خمس مراحل أساسية تمر بها معظم الأزمات وهي: **المرحلة الأولى:** استشعار الأزمة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، **المرحلة الثانية:** الوقاية من الأزمة والاستعداد لمواجهتها. **المرحلة الثالثة:** مواجهة الأزمة واحتواء الأضرار أو الحد منها، **المرحلة الرابعة:** استعادة النشاط، **المرحلة الخامسة:** الاستفادة من الأزمة.

وهنا لا بد من التنويه إلى أن مدير المدرسة يحتاج لكي يقوم بتأدية ما عليه من أعمال ومسؤوليات، ولكي يطبق النموذج السابق الذكر أن يتمتع ببعض المهارات الضرورية: **المهارات الفنية** والتي تتمثل في: المعرفة المتخصصة في الإدارة التربوية، والقدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة على استخدام المعلومات، التخطيط لأعماله المختلفة وخاصة مواجهة الأزمات. **والمهارات الإنسانية** والتي تتمثل في: مهارة الاتصال بالآخرين، ومهارة التحديث والتغيير، ومهارة الاقتناع والتأثير، ومهارة التفاوض. **والمهارات الإدراكية (التصورية)** التي تتمثل في: القدرة التحليلية، والقدرة على الخيال والابتكار، والقدرة على استشعار الأزمة.

ونظراً لما لاحظته الباحثة في الواقع من تنوع الضغوط التي تواجه مدير المدرسة في موقف الأزمة، ونتيجة لما توصلت إليه الباحثة بعد سؤال العينة الاستطلاعية من المدرسين عن مدى قدرة المديرين ومهاراتهم في إدارة الأزمات المدرسية فقد تباينت آراؤهم بين إما ضعف في تأهيل المديرين وإما انعدام قدرتهم على التعامل مع الأزمات وإدارتها، ومن هذا المنطلق فإن البحث الحالي يسعى للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين؟**

أسئلة البحث:

- ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير عينة البحث لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المدرسين تعزى لمتغيرات الآتية (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي والتربوي).

أهمية البحث وأهدافه:

ترجع أهمية الدراسة إلى الأسباب التالية:

- تضع بين يدي مسؤولي التعليم بمدارس التعليم الثانوي معلومات وبيانات عن مستوى مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارسهم، كما تعرفهم على أهم المهارات اللازمة؛ مما يفيد في تعرّف أوجه القصور في مواجهة الأزمات في إدارة مدارسهم.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً في إدارة الأزمات قد يستفيد منه مديري المدارس في التعرف إلى هذا العلم والارتقاء الذاتي بمستواهم.
- تقدم مقترحات لتنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي.
- قد تفيد طلبة الدراسات العليا والباحثين في مجال الإدارة التربوية.
- كما يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:
- الكشف عن أهم المهارات اللازمة لمديري المدارس لإدارة الأزمات.
- تعرف درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين.
- تعرف دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المدرسين في محافظة دمشق لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي طبقاً للمتغيرات التالية: (الجنس - وعدد سنوات الخدمة - والمؤهل العلمي والتربوي)

حدود البحث:

- . الحدود الزمنية: طبق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2012 - 2013.
- . الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على إدارات مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق.
- . الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على إجابات عينة البحث من مدرسي المرحلة الثانوية في محافظة دمشق.
- . حدود المحتوى: تمثل في درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين.

متغيرات البحث:

- 1- المتغيرات المستقلة: الجنس (ذكر - أنثى)، عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 وأقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر)
- المؤهل العلمي والتربوي (معهد إعداد مدرسين - وإجازة جامعية - ودبلوم تأهيل تربوي - ودراسات عليا فما فوق)
- 2- المتغير التابع: إجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين.

مصطلحات البحث:

- الأزمة: عرفها بوث (booth, 1993, 34) بأنها حالة يواجهها أفراد أو جماعات أو منظمة ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية، وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغير الفجائي. ويمكن تعريفها إجرائياً

بأنها: حالة غير مستقرة وغير متوقعة تؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً على المدرسة وتخرج عن نطاق السيطرة والتحكم وتؤدي إلى تدني مستوى العمل وصعوبة التعامل خلالها ، وتهدد تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة للمدرسة.

- **إدارة الأزمات:** جهود المديرين للتغلب على الأزمة وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها باستخدام العلم والمعرفة والخبرة (سليمون، 2003، 14)، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها عملية الإعداد والتقدير للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد المدرسة ومن ثم التخطيط والاستعداد والتحضير لمجابهتها لكي تعود الأمور إلى ما كانت عليه قبل الأزمة أو قريب منها.

- **المهارة:** يعرفها الجرة بأنها: "براعة الفرد وسرعته في أداء عمل ما سواء كان عقلياً أم جسمياً وفق معان نوعية وكمية" (الجرة، 1991، 5) وتُعرف إجرائياً بأنها براعة المدير وسرعته في جمع المعلومات حول الأزمات التي تهدد مؤسسته وتحليل البيانات والمعلومات ووضع الحلول المناسبة في ضوءها.

- **مرحلة التعليم الثانوي العام:** هي مرحلة تلي مرحلة التعليم الأساسي تبلغ مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، تشكل السنة الأولى جذعاً مشتركاً، بينما يتوزع طلاب السنتين التاليتين على الفرعين العلمي والأدبي، وتنقسم مدارس هذه المرحلة من حيث تبعيتها إلى نوعين، مدارس رسمية مجانية ومدارس أهلية خاصة لقاء أجور يدفعها الطالب، والتعليم في هذين النوعين من المدارس خاضع تماماً لإشراف وزارة التربية على أساس وحدة التعليم (وزارة التربية، 2002-2003، 116). وتُعرف إجرائياً بأنها: مدارس رسمية حكومية أسست من قبل وزارة التربية، بحيث تستقبل الطلبة من سن الخامسة عشرة حتى الثامنة عشرة.

- **مدير المدرسة:** هو المسؤول مباشرة أمام الإدارة التربوية في إدارة المدرسة، ونظامها وانضباطها، وهو المرجع للعاملين جميعهم في المدرسة، وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف بما ينسجم والسياسة التربوية للقطر وعن مراقبة سير التدريس وأعمال الهيئة التعليمية والتدريسية والمستخدمين، وهو المسؤول عن سلوك التلامذة وتطوير تقدمهم في الدراسة (وزارة التربية، 2004، 16 - 24). ويُعرف إجرائياً بأنه "مدير مدارس مرحلة التعليم الثانوي في محافظة دمشق للعام الدراسي 2012 - 2013".

طرائق البحث ومواده:

- **مجتمع البحث وعينته:** شمل مجتمع البحث المدرسين القائمين على العملية التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظة دمشق والبالغ عددهم (4372) مدرساً ومدرسة يعملون في (130) مدرسة. وقد أخذت عينة عشوائية بسيطة من المدرسين القائمين على العملية التعليمية مرحلة التعليم الثانوي للعام الدراسي 2013/2012، بنسبة (8%)، والتي بلغت (350) مدرساً ومدرسة عند تطبيق البحث، بقيت (126) استبانة بدون إعادة، وتم استبعاد (22) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبحت العينة (302)، أي بنسبة (6.9%) من المجتمع الأصلي. ويشير الجدول الآتي (1) إلى توزيع عينة البحث بحسب متغيرات البحث:

جدول (1): توزيع عينة البحث من مدرسي المرحلة الثانوية بحسب المتغيرات المدروسة في البحث

المتغير		العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	122	40.4%
	أنثى	180	59.6%

36.4%	110	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
34.8%	105	من 5 وأقل من 10 سنوات	
28.8%	87	10 سنوات فأكثر	
35.8%	108	معهد إعداد مدرسين	المؤهل العلمي والتربوي
32.8%	99	إجازة جامعية	
25.5%	77	دبلوم تأهيل تربوي	
6%	18	دراسات عليا فما فوق	
100%	302	المجموع	

. إعداد الاستبانة: للوصول إلى آراء مدرسي مرحلة التعليم الثانوي في محافظة دمشق لمعرفة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في مدارسهم، أعدت استبانة تمثلت بمهارات إدارة الأزمات قسمت إلى خمسة مجالات، وهي (استشعار الأزمات، والوقاية من الأزمة، ومواجهة الأزمات عند وقوعها، واستعادة النشاط، والاستفادة من الأزمات بعد وقوعها)، وقد وجهت إلى مدرسي مرحلة التعليم الثانوي في محافظة دمشق. وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن مدرج لتقدير درجة التوافر كما يلي: موافق بشدة: أعطيت الدرجة (5)، موافق: أعطيت الدرجة (4)، محايد: أعطيت الدرجة (3)، غير موافق: أعطيت الدرجة (2)، غير موافق بشدة: أعطيت الدرجة (1). وقد وزعت الاستبانة على عينة المدارس في أثناء وجودهم في أماكن عملهم خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2013/2012، واستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات الاستبانة، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتقدير الثبات بالإعادة (Test - Re test) بين درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وكذلك لمعرفة درجة الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية. كما استخدم اختبار (One sample T-Test) حول العينة الواحدة، ومن ثم الوزن النسبي لكل عبارة، ومن ثم لكل مجال من مجالات كل استبانة، وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب العبارات حسب درجة توافرها، كما استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية. وبذلك تم تحليل نتائج الاستبانة في ضوء تلك الاختبارات وتفسيرها باستخدام برنامج "SPSS"، والتوصل إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث. ولمعرفة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق، حُسِبَ المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد العينة، وقسّم المعيار إلى ثلاث فئات متساوية، وحُدِّدَت النقاط الفاصلة على التدرُّج المستخدم، وذلك باستخراج طول الفترة الجزئية بإيجاد الفرق بين (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات) وبالتالي تم وصف درجة التوافر تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي: من (1 . 2.33) منخفضة، ومن (2.34 . 3.67) متوسطة، ومن (3.68 . 5) مرتفعة.

■ صدق الاستبانة وثباتها:

أ. صدق الاستبانة:

- **الصدق الظاهري:** من أجل التأكد من صدق الاستبانة وتحكيم العبارات الواردة فيها ووزعت على (7) من الأساتذة المختصين في كلية التربية بجامعة دمشق، وذلك بهدف إضافة العبارات المناسبة وأيضاً حذف العبارات غير المناسبة. وبناء على آرائهم ومقترحاتهم تم تعديل ما جاء بها من ملاحظات، واستقرت الاستبانة على صورتها النهائية.
- **الصدق البنائي:** يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. وتم حساب معاملات الصدق للاستبانة، والتي تقيس توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين على عينة مؤلفة من (46) مدرساً ومدرسة. ويوضح الجدول (2) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات البحث والدرجة الكلية للاستبانة. ومن خلال قراءته يتبين أن جميع معاملات الارتباط في مجالات الاستبانة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تراوحت بين (0.468)، و(0.557)، وبذلك تعدُّ مجالات الاستبانة جميعها صادقة لما وضع لقياسه.

الجدول (2) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محاور الدراسة والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة معامل الارتباط بيرسون	عدد البنود	المجال
0.001	**0.479	10	المجال الأول: مهارات استشعار الأزمات
0.001	**0.468	11	المجال الثاني: مهارات الوقاية من الأزمة
0.000	**0.548	13	المجال الثالث: مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها
0.004	**0.519	10	المجال الرابع: مهارات استعادة النشاط
0.000	**0.557	9	المجال الخامس: مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها

** عند مستوى دلالة 0.01.

ب. ثبات الاستبانة:

- **طريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest):** لحساب ثبات الاستبانة بطريقة الإعادة، طبق البحث على عينة مؤلفة من (46) مدرساً ومدرسة، وتم إعادة تطبيق الاستبانة بعد (15) يوماً، واحتسبت مجموع درجات التطبيق الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة، كما احتسبت مجموع درجات التطبيق الثاني، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين، كما هو موضح في الجدول (3). الذي يوضح أن معاملات الثبات بالإعادة زادت عن (0.664)، وهي ومقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات الاستبانة.

- **طريقة ألفا كرونباخ:** حسب ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، ومن الجدول (3) يتبين أن قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ زادت عن (0.684)، أي إن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي يمكن الوثوق بها.

الجدول (3) يوضح معامل ثبات مجالات أداة الدراسة بطريقتي الإعادة وألفا كرونباخ

المجال	عدد البنود	الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)	معامل ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha)
المجال الأول: مهارات استشعار الأزمات	10	**0.756	0.69
المجال الثاني: مهارات الوقاية من الأزمة	11	**0.777	0.729
المجال الثالث: مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها	13	**0.664	0.684
المجال الرابع: مهارات استعادة النشاط	10	**0.712	0.74
المجال الخامس: مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها	9	**0.858	0.732
الأداة ككل	53	**0.769	0.748

كما اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يساعد على تقديم وصف منظم وتحليل الوضع الراهن لظاهرة معينة باستخدام المعلومات الكمية والكيفية الملائمة التي تؤدي إلى فهم طبيعتها ثم صياغة استنتاجات علمية تساعد على كشف الغموض المحيط بها والذي يقود إلى حل المعضلة المتعلقة بهذه الظاهرة (ملحم، 2005، 352-354). وقد اعتمد على هذا المنهج من خلال جمع البيانات الإحصائية عن آراء المدرسين حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق، من خلال استبانة وجهت إليهم. ومن ثم تحليل البيانات التي جمعت بالأساليب الإحصائية، واستخلاص النتائج التي تبين درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى المديرين، وتقديم المقترحات لتحسين وتطوير هذه المهارات وتنميتها.

الأسس النظرية والدراسات السابقة للبحث:

. تكوين الأسس النظرية للبحث:

-أسباب نشوء الأزمات: يمكن تقسيم أسباب حدوث الأزمات المدرسية إلى ثلاثة أسباب أساسية هي:

1- الأسباب الداخلية : وهي الأسباب الناتجة عن المدرسة والعاملين فيها وتتمثل فيما يلي:

1. سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وينشأ عادة من خلال جانبين: نقص المعلومات، والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها. 2. سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه المدير. 3. سوء التقدير والتقييم: وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات، من خلال جانبين: هما المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس عند مواجهة الطرف الآخر وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والتقليل من شأنه. 4. الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط بوصفه سبباً وباعثاً على الأزمات بل بوصفه مدمراً للكيان الإداري ومحطماً لإمكاناته وقدراته ولاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيراً أو يمكن التغلب عليها ، فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسبب والاعتماد على التوجهات الشخصية للمديرين. 5. الرغبة في الابتزاز: ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري ، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة التي قام بها في السابق والتي لا يعلمها أحد لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأً و أشد ضرراً. 6. اليأس: يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية و السلوكية التي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار، لذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة. 7. الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً،

وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة يؤدي إلى تفجير الأزمة. 8. الأخطاء البشرية: هي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أم الحاضر أم المستقبل، لذلك فإنها قد تسبب أزمات نتيجة للإهمال وعدم كفاءة العاملين وتقاوسهم عن العمل وتراخي المشرفين وإهمال الرؤساء. 9. الأزمات المخططة: ويطلق عليها اختناقات الأزمة المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان (المهدي، 2002، 24).

2- الأسباب الطبيعية : أسباب خارجة عن قدرات الإنسان وبالتالي لا يمكن التحكم فيها ولا التنبؤ بحدوثها مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.

3- أسباب خارجية: اندلاع حريق مفاجئ بالمدرسة، حالة وفاة مفاجئة لأحد الأفراد داخل المدرسة، اعتداءات مفاجئة من خارج المدرسة (المهدي، وهيب، 2002، ص169)

- مراحل إدارة الأزمات: تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه الأزمات فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم حدوثها:

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار (الإنذار المبكر): جرت العادة على أن ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من الإشارات التحذيرية بصورة مبكرة ومتتالية، ويقصد بعملية الاكتشاف، عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة، ويتم من خلال هذه المرحلة التقاطها مبكراً والتعرف إلى هذه الإشارات، وتفسيرها التفسير المناسب، وتعرف أبعاد الموقف قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تهدد كيان المنظمة ككل وتقضي على أدائها، فالتشخيص الصحيح يتطلب إماماً إدارياً، وخبرة عملية، وإدراكاً واقعياً، ثم معلومات مساندة (أحمد، 2002، 35-37). ويرى (الحملوي وعيفي، 2000، 92) أن المنظمات الناجحة حددت ستة عناصر رئيسة لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر وهي: (1- تحديد نقاط الضعف بالمنظمة، وهي التي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات، وكذلك تحديد المعايير التي تحدد وجود أو عدم وجود أزمة معينة. 2- وجمع وعرض المعلومات الهامة بشكل دوري لاستخلاص ما يتعلق بنقاط الضعف هذه. 3- ووجود معايير محددة تحدد وجود أزمة من عدمه. 4- والسيطرة على الموقف. 5- والتخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التلطيف من حدثها إذا وقعت أو تحويل الموقف إلى فرصة.

- المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية: تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وذلك للسيطرة على الأزمة، والتقليل من حدثها وآثارها إذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث (الأعرجي ودقاسمة، 2000، 779)، ونظراً للآثار التدميرية الهائلة التي تسببها الأزمات بسبب نشاطها وعدم القدرة على مواجهتها والتعامل معها على أسس علمية، فإنه من الضروري أن تقوم المنظمات بتخطيط الاستعداد وتنظيمه، وإجراء الترتيبات اللازمة لمواجهة أو منع الأزمات التي قد تتعرض لها، وحصر آثارها في أضيق نطاق ممكن، وسلبها عناصرها الداعمة لها حتى لا تضر بالمجتمع والبيئة.

- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها: ويتم احتواء الأزمة باستيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها، ومعالجة إفرزاتها ونتائجها، وحفز مشاركة أفرادها وزيادة انتمائهم وولائهم بالشكل الذي يزيد من إنتاجيته (بيج ريد وستافور برين (Paige, Red & Starfford, Brain, 2002, p60). وكذلك حشد كل القوى من أجل الإصلاح، واستنهاض الهمم من أجل المشاركة في احتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة. ولاشك أن كفاءة فعالية هذه

المرحلة تعتمد بشكل كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير. إن تصاعد الأحداث يفرض على فريق الأزمة التفكير في آلية للحد من تفاقمها لتحديد بدائل أولية للعلاج المرهلي ثم للعلاج الأساسي، وتقسيم الفريق إلى قسمين يتولى أحدهما الجانب الأول من العلاج، ويتولى الثاني الجانب الآخر منه. والاختيار بين هاتين الطريقتين يتوقف على طبيعة الأزمة ومدى تسارع أحداثها، ثم مدى خطورة تفاقم الأزمة، وأخيراً قدرة فريق إدارة الأزمات وظروفهم (حمدونة، 2006، 33).

- **المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة النشاط:** وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المنظمة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة، بغرض استعادة توازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية قبل تعرض المنظمة للأزمة، حيث لا بد أن تتوفر للمنظمة خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وذلك يتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانات كبيرة ودعمًا مالياً وتشمل هذه المرحلة إعداد برامج قصيرة وطويلة الأجل وتنفيذها، تم اختبارها سابقاً (الحملوي، 1993، 52).

- **المرحلة الخامسة: مرحلة التعلم (الاستفادة من الأزمة):** هي مرحلة التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث لا بد من دراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس والعبر من تلك الأزمة أو من الأزمات المشابهة التي يمكن للمنظمة أن تقع فيها، وتهتم هذه المرحلة ببلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار حصول الأزمة التي تم التعامل معها (حمدونة، 2006، 33).

- **متطلبات نجاح إدارة الأزمات:** إن عملية مواجهة الأزمة تحتاج إلى إدارة علمية وواعية وإلى إرادة صلبة لديها القدرة على الاستجابة وعلى التحدي ولديها في ذات الوقت قدرة على مواجهة الخطر الناجم عنها، لهذا يطلق بعضهم على مفهوم إدارة الأزمات تعبير إدارة الإدارات أي إدارة صنع الأزمة وإرادة التغلب عليها والحد من خطورتها، ولهذا فهي أيضاً صراع بين عقول وهو صراع يتطلب أن تكون هناك فرق للعقول تتولى التعامل مع الأزمة ورسم سيناريوهات التعامل معها سواء أكانت صلبة أم بديلة. وبناء عليه يمكن ذكر متطلبات نجاح إدارة الأزمات على سبيل المثال لا الحصر على النحو التالي: 1- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات إن عميلة الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء الأزمات (عبودي، 2006، 58-60) 2- التنسيق الفعال: لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة من أجل توفر التنسيق الفعال فيما بينهم. 3- التواجد المستمر من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال أعضاء فريق الأزمة. 4- تفويض السلطة: إن عملية تفويض السلطة تعد في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وبدون الانتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه (عبودي، 2006، 24)، 5- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات وتدريب العاملين حول كيفية البحث وإشارات الإنذار وتعبئها واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها. 6- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المؤسسات من أجل الوقاية من الأزمات والاستعداد للتعامل معها لتجنبها في حال وقوعها (مالاك وكورستيت، 1997، 16-20) (Mallak and Kurstedt, 1997). 7- تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يعقل أبداً أن تخضع المعالجة والتعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة، فالأزمة عادةً ما تكون حادة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الإداري وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم السليم أيضاً، ومن هنا فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الأزمة ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم ومن ثم فإن

سهولة ويسر واختصار الزمن والوقت وكذا حيازة السلطة والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها تساعد على حسن وسرعة السيطرة على الأزمة ووقف تصاعدها ومنع تفاقمها وإزالة الضغط الناتج عن الأزمة وامتصاصه وإفقاذه تأثيره ومن ثم خطورته على الكيان الإداري (الهدمي ومحمد، 2006، 147). 8- غرفة عمليات إدارة الأزمات: تحتاج أي أزمة إلى غرفة عمليات لإدارتها إدارة علمية سواء أكانت هذه الغرفة في مكان ثابت أم في مكان متحرك بالقرب من الأحداث ويتعين أن تتوفر في غرفة العمليات عدة خصائص غاية في الأهمية وهي: أن تكون مؤمنة بشكل كامل، أن تكون مجهزة تجهيزاً عالياً بوسائل الاتصال الفعالة ومزودة بالشاشات التي تعكس تطور الأزمة وكذا بأجهزة الكمبيوتر لإجراء الحسابات كافة بسرعة ودقة وأخيراً أن تكون مريحة وصالحة من حيث الحجم والانتساع للقيام بالغرض ولاستيعاب فرق العمل الذي سيقوم بمعالجة الأزمة والسماح بحرية الحركة الفاعلة داخلها (الهدمي ومحمد، 2006، 131). 9- إدراك أهمية الوقت: يعد عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات المتحكمة في إدارة الأزمات فالوقت هو العنصر الذي تشكل قدرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها إذ إن السرعة مطلوبة لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الإضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة (العجمي، 2000، 171).

الدراسات السابقة:

- الدراسات الأجنبية:

- دراسة لويس (Lucas, 2003) بعنوان: أزمات العمل واستراتيجيات التكيف لدى مديرات المدارس في كاليفورنيا. هدفت الدراسة للتعرف إلى عوامل أزمات العمل كما تراها مديرات المدارس الثانوية العامة والفروق بين عوامل الأزمات التي تم تحديدها من قبل المديرات واستراتيجيات التكيف لدى حديثات التعيين، وقد اشتملت أدوات الدراسة على مقياس أزمات العمل ومقياس استراتيجيات التكيف من إعداد الباحثة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت النتائج إلى أن المديرات ذوات الخبرة أكثر من (3) سنوات لديهن نظرة مختلفة للأزمات عن نظرة المديرات ذوات الخبرة الأقل، ليس هناك علاقة بين أزمات العمل واستراتيجيات التكيف يعزى إلى متغير العمر.
- دراسة آدمز وكريتسونز (Adams & Kritsonis, 2006) بعنوان (تحليل لتأهب المدارس الثانوية لإدارة الأزمات). هدفت الدراسة إلى تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي شهدت حالات أزمات في الماضي وقد تكونت العينة من (25) مدرسة ثانوية في مدينة هيوستن وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنه توصلت إلى النتائج التالية: أن يتم منح المدارس أدواراً واسعة النطاق لإدارة الأزمات والتخطيط بشكل أكثر فاعلية عندما تكون في حالة حدوث أزمة وأن يتم تقييم مستوى المدارس في الأزمات من خلال مستويات التأهب.
- دراسة ماكنيل وتوبنغ (Macneil and Topping, 2007) بعنوان "إدارة الأزمات في المدارس استناداً إلى البيانات الوقائية". هدفت إلى دراسة الحوادث الخطيرة في المدارس كإطلاق النار والانتحار والنشاط الإرهابي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة في اسكتلندا، وقد تم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة والبالغ عددها (650) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة، وأن طريقة تناول وسائل الإعلام لعمليات الانتحار يولد المزيد من الانتحاريين، وأن تباعد إدارة الأزمات في المدارس عن البيروقراطية والجمود.

الدراسات العربية:

- دراسة (المهدي، 2002) بعنوان "الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة" هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأزمات التي تتعرض لها مدارس التعليم العام في مصر، والكشف عن واقع الممارسات السلوكية لمديري المدارس والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة من وجهة نظرهم، والتوصل إلى الأسلوب الأمثل في التعامل مع الأزمات في مدارس التعليم العام، وقد اشتملت أدوات الدراسة على الملاحظة بالمشاركة والمقابلة والاستبانة التي تم توزيعها على (30) مديراً ومديرة في محافظة القاهرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الاثنوجرافي العملي، توصلت إلى أن المديرين جميعهم لديهم القدرة على تحمل المسؤولية تجاه مواجهة الأزمات، ومعظم المديرين يفضلون التعامل مع الأزمات بأنفسهم عند حدوثها ويفرضون التفويض لفريق الأزمات، وضرورة تكوين فريق مدرب ومؤهل لجمع المعلومات وتحليل مؤشراتنا قبل حدوث الأزمة للعمل من خلال مراحل الأزمة بحيث يتم الوقاية منها وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المدرسة.

- دراسة (حمودة، 2006) بعنوان "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة". هدفت الدراسة إلى تعرف ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة غزة وشملت أدوات الدراسة استبانة مكونة من (60) بنداً وزعت على مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة والبالغ عددهم (36) مديراً ومديرة التابعين لمديرية غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال وأن مديري المدارس لديهم الاستعداد بالدرجة الأولى على اتباع الممارسات الإدارية لمهارة إدارة الأزمات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام والرغبة والشعور العميق بمسؤولياتهم تجاه الجميع.

- دراسة غنّام (2010) بعنوان تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الموجهين الاختصاصيين والمديرين والمدرسين في مدينة دمشق. هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة الأزمات التي تتعرض لها مدارس الحلقة الثانية من مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وتعرف أثر متغير (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، والجنس) على طبيعة ودرجة ممارسة مهام إدارة الأزمات، ووضع تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي، وقد تكونت عينة الدراسة من (65) مديراً من مديري مرحلة التعليم الأساسي، وقد اشتملت أدوات الدراسة على استبانة لرصد الواقع الأزمات التي تتعرض لها هذه المدارس، وكذلك واقع ممارسة مهام إدارة الأزمات التعليمية فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنه توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأزمات شدة هي الإدارة المدرسية، ويلبها الأزمات المتعلقة بالطلبة، ثم المنهاج، ثم الأزمات المتعلقة بالمجتمع، ثم الأزمات المتعلقة بالمدرسين، ثم الأزمات المتعلقة بالبناء المدرسي، كما دلت إلى أن أكثر درجة ممارسة لمهام إدارة الأزمات ممارسة التخطيط والاستعداد قبل حدوث الأزمات، ويلبها درجة ممارسة مهام بعد حدوث الأزمات ومن ثم درجة ممارسة المواجهة أثناء حدوث الأزمات. وهناك تفاوت في درجة ممارسة مهام إدارة الأزمات في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. كما أن هذه المدارس تعاني أزمات عدة، ويقابلها ممارسة منخفضة من قبل عينة البحث لإدارة الأزمات.

يلاحظ أن مجال إدارة الأزمات قد حظي بكثير من الدراسات والبحوث العربية أو الأجنبية إلا أن الباحثة وجدت ندرة في الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في البيئة السورية والتي اقتصر على دراستي (غنّام، 2010) ودراسة (الشايب، 2011)، وتلتقي هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في التعرض لمتطلبات إدارة الأزمات في المدرسة،

وكذلك يشترك بعضها مع الدراسة الحالية في المرحلة التي تناولتها، وهي مرحلة التعليم الثانوي، إلا أنها تختلف معها من حيث تناولها لموضوع سمات إدارة الأزمات من وجهة نظر المديرين. وقدمت معظم الدراسات السابقة حلولاً وتصورات مقترحة لمواجهة الأزمات التعليمية إلا أن الدراسة الحالية لم تقدم تصوراً مقترحاً لإدارة الأزمات واقتصرت على بعض التوصيات في هذا الشأن. وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وفي بناء الإطار النظري، وتفسير النتائج وتحليلها ولقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وفي تعريف أهم المجالات التي يمكن الاعتماد عليها في بنائها ومما يميز الدراسة الحالية أنها أول دراسة على المستوى المحلي تناولت درجة توافر مهارة إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين وخصوصاً في الوضع الراهن والذي يتطلب من كل فرد في هذا المجتمع أن يكون مسؤولاً ويحسن التصرف في إدارة الأزمات التي قد تلم به وبمن هم حوله.

النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من

وجهة نظر المدرسين؟

♦ المجال الأول: مهارات استشعار الأزمات: يلاحظ من الجدول (4) أن متوسط عبارات هذا المجال جاء بواقع (3.44)، وبوزن نسبي (68.72%)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، وهناك أربع عبارات جاء توافرها مرتفعاً، وهي حسب التسلسل (3، 6، 7، 9)، بمتوسط حسابي يزيد عن (3.95)، وبوزن نسبي يزيد عن (79%)، على حين جاءت العبارات (2، 4، 8، 10) ضمن الدرجة المتوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.41)، و(3.56)، وأوزان نسبية تراوحت بين (68.2%) و(71.2%). أما العبارتان (1، 5) فجاء توافرها بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي يقل عن (2.15)، وبوزن نسبي يقل عن (43%).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة باعتقاد المدرسين أن مديري المدارس يتابعون المشكلات الطارئة أو أية إشارات تنبئ عن وقوع أزمة وإن كانت غير ظاهرة (مخفية) وذلك من خلال إما متابعة الطلبة وتعرف همومهم، وإما من خلال الاجتماع بأولياء الأمور وتعرف المشكلات التي يعاني منها أبناؤهم، وأخيراً من خلال المحافظة على جو ودي تعاوني مع المدرسين الذين هم على اتصال مباشر مع الطلبة، وهذا ما يفسر حصول مجال مهارات استشعار الأزمات من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق على درجة متوسطة من وجهة نظر المدرسين.

جدول (4): إجابات عينة البحث حول مجال (مهارات استشعار الأزمات) ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة التوافر
1.	يشكل فرق مختلفة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.	2.15	0.98	43	9	منخفضة
2.	يقوم بمسح البيئة المدرسية للتعرف إلى مؤشرات احتمال وقوع الأزمة.	3.53	1.01	70.6	7	متوسطة
3.	يقوم بتحليل مؤشرات وقوع الأزمة.	3.95	0.76	79	4	مرتفعة
4.	ينظم لقاءات مع الطلاب للتعرف إلى همومهم.	3.55	1.02	71	6	متوسطة

5.	يوفر الإمكانات المادية اللازمة لعمل فريق ادارة الأزمات.	1.79	0.64	35.8	10	منخفضة
6.	يجند المدرسين جميعهم لتزويده بالمعلومات أولاً بأول.	4.11	1.04	82.2	2	مرتفعة
7.	يحافظ على علاقات طيبة مع المعلمين.	4.29	0.98	85.8	1	مرتفعة
8.	ينشئ صندوق شكاو للطلبة للتعرف إلى ما يقفهم.	3.56	1.00	71.2	5	متوسطة
9.	ينظم لقاءات مع قيادات الطلبة للتعرف إلى أزمات الطلبة.	4.02	0.59	80.4	3	مرتفعة
10.	يتوقع الأزمات التي يمكن أن تواجه المدرسة في المستقبل.	3.41	1.09	68.2	8	متوسطة
المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال مهارات استشعار الأزمات		3.44	0.79	68.72	متوسطة	

♦ **المجال الثاني: مهارات الوقاية من الأزمة:** من قراءة الجدول (5) يتبين أن متوسط العبارات الواردة في مجال مهارات الوقاية من الأزمة جاء بواقع (3.49)، ويوزن نسبي مقداره (69.89%)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، كما أن أربع عبارات جاء توافرها مرتفعاً، وهي حسب التسلسل (11، 14، 16، 20، 21)، بمتوسط حسابي يزيد عن (3.8)، ويوزن نسبي يزيد عن (76%)، على حين جاءت العبارات (12، 13، 15، 18، 17، 19) ضمن الدرجة المتوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.69)، و(3.54)، وأوزان نسبية تراوحت بين (53.8%) و(70.6%). وتفسر الباحثة هذه النتيجة باقتناع المدرسين أن مديري المدارس يعملون على اتخاذ الإجراءات الوقائية كافة التي تحول دون تطور المشكلات المدرسية إلى أزمات حادة من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، ويوظفون الإمكانات المادية المتوفرة في سبيل التقليل من أضرار الأزمة على المدرسة وعلى العاملين فيها، كما أنهم يقومون بتفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات والأدوار على العاملين الذين لديهم خبرة في التعامل مع الأزمة وإدارتها، وهذا ما يفسر حصول مجال مهارات الوقاية من الأزمة عند مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق على درجة متوسطة من وجهة نظر المدرسين.

جدول (5): إجابات عينة البحث حول مجال (مهارات الوقاية من الأزمة) ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة التوافر
11.	يضع إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.	3.80	0.91	76	5	مرتفعة
12.	يضع تعليمات إدارية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات.	2.69	0.97	53.8	11	متوسطة
13.	يوفر الدعم المعنوي للفريق الذي يقوم بتشخيص الأزمات.	3.54	1.11	70.8	6	متوسطة
14.	يوفر الدعم المادي لفريق العمل من أجل الوقاية من الأزمات.	4.10	0.96	82	4	مرتفعة
15.	يراجع الخطط باستمرار لمنع وقوع الأزمات.	2.35	0.84	47	10	متوسطة
16.	يعقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المحتملة.	4.54	0.56	90.8	1	مرتفعة
17.	يجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات حال وقوعها.	2.97	0.59	59.4	9	متوسطة
18.	يهيئ المدرسين نفسياً للتعامل مع الأزمات.	3.05	0.57	61	7	متوسطة
19.	يهيئ الطلبة نفسياً للتعامل مع الأزمات.	2.98	0.77	59.6	8	متوسطة
20.	يضع مع فريق عملي سيناريوهات لمواجهة الأزمات.	4.24	0.69	84.8	2	مرتفعة

مرتفعة	3	83.6	1.18	4.18	يراعي أهمية توزيع الأدوار لتفادي وقوع الأزمة.	21.
متوسطة		69.89	0.69	3.49	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات مهارات الوقاية من الأزمة	

♦ **المجال الثالث: مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها:** من قراءة الجدول (6) يتبين أن متوسط العبارات الواردة في هذا المجال جاء بواقع (3.57)، وبوزن نسبي مقداره (71.32%)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، كما أن أربع عبارات جاء توافرها مرتفعاً، وهي حسب التسلسل (23، 29، 30، 32)، بمتوسط حسابي يزيد عن (3.86)، وبوزن نسبي يزيد عن (77.2%)، على حين جاءت العبارات (22، 24، 25، 26، 27، 28، 31، 33، 34) ضمن الدرجة المتوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.99)، و(3.66)، وأوزان نسبية تراوحت بين (59.8%) و(73.2%). وتعزى هذه النتيجة إلى وجهة نظر المدرسين في مديري مدارس التعليم الثانوي العام الذين يعملون على معالجة الأزمة واحتوائها دون إخفائها أو تبسيطها أو التظاهر بعلاجها.

جدول (6): إجابات عينة البحث حول مجال (مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها) ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة التوافر
22.	يضع خططاً كافية لإدارة الأزمات في المدرسة حين وقوعها.	3.58	1.06	71.6	7	متوسطة
23.	يعمل على خفض حدة التوتر بين الطلبة والمدرسين بالمدرسة.	4.58	0.68	91.6	1	مرتفعة
24.	يرفع الروح المعنوية للمدرسين بعد وقوع الأزمة.	3.25	1.13	65	11	متوسطة
25.	يرفع الروح المعنوية للطلبة والمدرسين بعد وقوع الأزمة.	3.57	0.66	71.4	8	متوسطة
26.	يتبنى سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لمواجهة الأزمات.	3.64	0.87	72.8	6	متوسطة
27.	يستثمر الإمكانيات المادية المتوفرة لاحتواء الأزمة.	3.34	0.95	66.8	10	متوسطة
28.	يستثمر الإمكانيات البشرية المتوفرة لاحتواء الأزمة.	3.19	1.18	63.8	12	متوسطة
29.	يعمل على الحد من الأزمة بعد فترة زمنية مناسبة من وقوعها.	3.86	0.77	77.2	4	مرتفعة
30.	يقوم بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة	4.11	0.77	82.2	2	مرتفعة
31.	يشجع المبادرات الذاتية الموقفية لاحتواء الأزمة.	3.66	1.06	73.2	5	متوسطة
32.	يجري عملية الاتصال للتأكد من الأضرار التي سببتها الأزمة.	4.05	1.05	81	3	مرتفعة
33.	يستخدم خطوات التفكير العلمي لمواجهة الأزمة.	2.99	0.57	59.8	13	متوسطة

متوسطة	9	50.6	0.79	2.53	34. يشرك المعلمين في صنع القرار لحل الأزمة.
متوسطة		71.32	0.51	3.57	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها

♦ **المجال الرابع: مهارات استعادة النشاط:** من قراءة الجدول (7) يتبين أن متوسط عبارات هذا المجال جاء بواقع (3.32)، ووزن نسبي مقداره (66.46%)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، كما أن ثلاث عبارات جاء توافرها مرتفعاً، وهي (36، 37، 42) على التوالي، وبمتوسط حسابي يزيد عن (3.76)، ووزن نسبي يزيد عن (75.2%)، على حين وقعت العبارات المتبقية ضمن الدرجة المتوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.68)، و(3.62)، وأوزان نسبية تراوحت بين (53.6%) و(72.4%)، باستثناء العبارة (41) فقد جاء توافرها بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (1.67)، ووزن نسبي (33.4). وتفسر الباحثة هذه النتيجة باعتقاد المدرسين أن مديري المدارس يتواصلون مع مديريات التربية، ويقومون باتخاذ الإجراءات كافة في المدرسة بغرض استعادة توازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية عند الانتهاء من الأزمة.

جدول (7): إجابات عينة البحث حول مجال (مهارات استعادة النشاط) ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة التوافر
35.	يقيم الخطط التي استخدمت في مواجهة الأزمات.	3.62	1.04	72.4	5	متوسطة
36.	يتخذ الإجراءات المناسبة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية	4.30	1.00	86	2	مرتفعة
37.	يفعل قنوات الاتصال مع الإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة.	3.76	1.18	75.2	3	مرتفعة
38.	يتخذ كافة الإجراءات للتخفيف من آثار الأزمة.	3.56	1.32	71.2	6	متوسطة
39.	يخصص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.	2.68	0.84	53.6	9	متوسطة
40.	يعالج الآثار التي ترتبت على حدوث الأزمة.	3.62	1.04	72.4	4	متوسطة
41.	يعمل حملات إعلامية للمواطنين لبيان أضرار الأزمة.	1.67	0.82	33.4	10	منخفضة
42.	يدرس أسباب الأزمة بهدف منع حدوثها في المستقبل.	4.31	0.98	86.2	1	مرتفعة
43.	يوفر قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التعرف إلى الأزمات في المستقبل.	2.52	0.87	50.4	7	متوسطة
44.	يحدد مع المدرسين الجوانب السلبية المسببة لحدوث الأزمة.	3.19	1.18	63.8	8	متوسطة
	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات مهارات استعادة النشاط	3.32	0.78	66.46		متوسطة

♦ **المجال الخامس: مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها:** يلاحظ من الجدول (8) يتبين أن متوسط عبارات هذا المجال جاء بواقع (3.5)، ووزن نسبي مقداره (69.91%)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، كما أن عبارتين جاء توافرها مرتفعاً، وهما (45، 51)، وبمتوسطين حسابيين هما (4.07)، و(3.82)، ووزن نسبي

(81.4%)، (3.82)، على حين وقعت العبارات المتبقية ضمن الدرجة المتوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.09)، و(3.65)، وأوزان نسبية تراوحت بين (61.8%) و(73%).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة باعتقاد المدرسين أن مديري المدارس يقومون باستخلاص الدروس المهمة من الأزمات التي مروا بها، والاستفادة منها لتحسين ما تم إنجازه في الماضي وضمان عدم تكرار الأزمات ذاتها في المستقبل.

جدول (8): إجابات عينة البحث حول مجال (مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها) ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة التوافر
.45	يستخلص الدروس من الأزمات التي تواجهه.	4.07	0.98	81.4	1	مرتفعة
.46	يقيم الخطط السابقة من أجل تطويرها للتعامل مع أزمات مشابهة.	3.65	0.86	73	3	متوسطة
.47	يستثمر المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.	3.30	1.24	66	7	متوسطة
.48	يضع خطط طوارئ لمعالجة الأزمات المستقبلية.	3.14	0.95	62.8	8	متوسطة
.49	يفوض سلطة كافية لفريقي للتعامل مع الأزمات مستقبلياً.	3.09	0.73	61.8	9	متوسطة
.50	يحرص على حضور دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات.	3.45	0.93	69	5	متوسطة
.51	يحرص على إشراك المدرسين في دورات لإدارة الأزمات.	3.82	0.95	76.4	2	مرتفعة
.52	يفعل النشاطات الطلابية التي تحميهم من الوقوع في الأزمات.	3.39	0.94	67.8	6	متوسطة
.53	يقوم بمتابعة آثار الأزمات لضمان عدم تكرارها في المستقبل.	3.55	0.67	71	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها	3.5	0.3	69.9	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمجالات ككل	3.34	0.6	66.7	9	متوسطة

كما يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر مهارة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ككل بلغ (3.34)، ووزن نسبي مقداره (66.79). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يدرك الآثار السيئة التي تتركها الأزمات في نفوس الطلبة ولذلك يبذل قصارى جهده للتخفيف منها، كما أن مدير المدرسة يقوم بدراسة العوامل جميعها المؤثرة في الأزمة سواء الاجتماعية أم النفسية أم البيئة المحيطة، ومدى تأثيرها على الطلبة والمدرسين ومعرفة الكوامن الحقيقية وراء الأزمة، حتى يستثمر الطرق والوسائل والتجارب كافة لاختيار البديل الأمثل

الذي يجعل الأزمة في صالح المدرسة والطلبة والمدرسين، غير أن كثرة الأعمال الكتابية والأعباء الروتينية الملقاة على المدير يتعذر بسببها إعطاء الاهتمام الكافي للمشكلات كافة التي تنشأ في مدرسته، كما أن صياغة السيناريوهات والتجارب الوهمية بحاجة إلى تأهيل وتدريب مسبقين وهذا غير متوفر في مديريات التربية؛ مما يتطلب اجتهادات شخصية، وأخيراً إن شعور مديري المدارس بأنهم في منأى من الأزمات الأمر الذي يجعلهم لا يستعدون الاستعداد الكافي لذلك. وهي تختلف مع دراسة (المهدي، 2002) التي توصلت إلى أن المديرين جميعهم لديهم القدرة على تحمل المسؤولية تجاه مواجهة الأزمات، ودراسة (حمدونة، 2006) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال وأن مديري المدارس لديهم الاستعداد بالدرجة الكبرى على اتباع الممارسات الإدارية لمهارة إدارة الأزمات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام والرغبة والشعور العميق بمسؤولياتهم تجاه الجميع.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير عينة البحث لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المدرسين تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس - وعدد سنوات الخدمة - والمؤهل العلمي والتربوي)؟
- الإجابة عن السؤال الثاني وفق متغير الجنس: استخدم اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية لمعرفة المتوسطات الحسابية وطبيعة الفروق لإجابات أفراد العينة وفق هذا المتغير، وأدرجت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات عينة البحث حول درجة توافر إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي تبعاً لمتغير الجنس عند درجات حرية (300)

المتطلب	العينة وفق متغير الجنس		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة (95%)		مستوى الدلالة
	ذكر	أنثى					أعلى	أدنى	
مهارات استشعار الأزمات	122	180	23.75	2.45	-0.252	0.801	-0.697	0.539	غير دال
			23.83	2.82					
مهارات الوقاية من الأزمة	122	180	27.24	3.79	-0.528	0.598	-1.057	0.610	غير دال
			27.46	3.49					
مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها	122	180	15.48	1.61	1.195	0.233	-0.158	0.648	غير دال
			15.24	1.83					
مهارات استعادة النشاط	122	180	39.27	3.38	-0.004	0.997	-0.798	0.795	غير دال
			39.27	3.50					
مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها	122	180	18.62	2.15	0.580	0.562	-0.374	0.686	غير دال
			18.47	2.39					
كافة المجالات	122	180	124.37	6.65	0.120	0.904	-1.483	1.676	غير دال
			124.27	6.97					

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (300) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

يتبين من الجدول (9) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول درجة توافر إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بين المدرسين والمدرسات، عند كل مجال من مجالات البحث، وعلى المستوى الإجمالي، إذ جاءت قيمة الاحتمال (p) أكبر من 0.05، وقيمة (t) المحسوبة، أقل من قيمتها الجدولية، عند درجات حرية (300)، ومستوى ثقة (95%). ويعود ذلك إلى وجود الذكور والإناث في المدرسة نفسها حيث تتشابه الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجغرافية، فالمدرسين والمدرسات جميعهم (ذكور وإناث) متشابهون من حيث التأهيل الأكاديمي والتربوي تقريباً فأغلبهم حاصل على شهادة من معهد إعداد المدرسين كما أن أغلبهم (ذكوراً وإناثاً) يخضعون للدورات للتدريبية نفسها وورش العمل التي تقيمها مديريات التربية، ويخضعون للوائح والقوانين نفسها لهذا ليس بمستغرب ألا يكون هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حمدونة، 2006) التي أكدت عدم وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية تعزى لمتغير الجنس (مديرين، ومديرات)، واختلفت مع دراسة (غانم، 2011) التي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموجهين الاختصاصيين تجاه درجة تعرض مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للأزمات تبعاً لمتغير الجنس لصالح المديرين الذكور.

الإجابة عن السؤال الثاني وفق متغير عدد سنوات الخدمة: استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودلالة الفروق لإجابات أفراد العينة، وأدرجت النتائج في الجدولين (10)، (11)، كالآتي:

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخدمة

المجال	عدد سنوات الخدمة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مجال الثقة 95%	
						أعلى قيمة	أدنى قيمة
مهارات استشعار الأزمات	أقل من 5 سنوات	110	23.78	2.617	0.25	23.29	24.28
	من 5 وأقل من 10 سنوات	105	23.78	2.657	0.259	23.27	24.30
	10 سنوات فأكثر	87	23.85	2.793	0.299	23.26	24.45
	المجموع	302	23.80	2.674	0.154	23.50	24.10
مهارات الوقاية من الأزمة	أقل من 5 سنوات	110	27.23	3.684	0.351	26.53	27.92
	من 5 وأقل من 10 سنوات	105	27.15	3.594	0.351	26.46	27.85
	10 سنوات فأكثر	87	27.82	3.522	0.378	27.07	28.57
	المجموع	302	27.37	3.606	0.208	26.96	27.78
مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها	أقل من 5 سنوات	110	15.25	2.024	0.193	14.86	15.63
	من 5 وأقل من 10 سنوات	105	15.39	1.522	0.149	15.10	15.69
	10 سنوات فأكثر	87	15.39	1.638	0.176	15.04	15.74
	المجموع	302	15.34	1.748	0.101	15.14	15.54
مهارات استعادة النشاط	أقل من 5 سنوات	110	38.67	3.379	0.322	38.03	39.31
	من 5 وأقل من 10 سنوات	105	39.80	3.392	0.331	39.14	40.46
	10 سنوات فأكثر	87	39.39	3.515	0.377	38.64	40.14

39.66	38.88	0.198	3.446	39.27	302	المجموع	
18.84	17.95	0.224	2.354	18.39	110	أقل من 5 سنوات	مهارات الاستفاضة من الأزمات بعد وقوعها
18.77	17.99	0.195	2.002	18.38	105	من 5 وأقل من 10 سنوات	
19.42	18.35	0.27	2.522	18.89	87	10 سنوات فأكثر	
18.79	18.27	0.132	2.293	18.53	302	المجموع	
124.52	122.12	0.604	6.335	123.32	110	أقل من 5 سنوات	كافة المجالات
125.80	123.21	0.652	6.680	124.50	105	من 5 وأقل من 10 سنوات	
126.93	123.74	0.804	7.498	125.33	87	10 سنوات فأكثر	
125.08	123.54	0.393	6.833	124.31	302	المجموع	

جدول (11): تحليل التباين الأحادي حول درجة توافر إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي وفق متغير عدد سنوات الخدمة

القرار	قيمة الدلالة	قيم F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دال	0.980	0.021	0.148	2	0.296	بين المجموعات	مهارات استشعار الأزمات
			7.197	299	2151.783	داخل المجموعات	
				301	2152.079	المجموع	
غير دال	0.391	0.943	12.263	2	24.526	بين المجموعات	مهارات الوقاية من الأزمة
			13.010	299	3889.938	داخل المجموعات	
				301	3914.464	المجموع	
غير دال	0.787	0.240	0.737	2	1.474	بين المجموعات	مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها
			3.070	299	918.076	داخل المجموعات	
				301	919.550	المجموع	
غير دال	0.052	2.987	35.002	2	70.004	بين المجموعات	مهارات استعادة النشاط
			11.718	299	3503.731	داخل المجموعات	
				301	3573.735	المجموع	
غير دال	0.231	1.471	7.714	2	15.428	بين المجموعات	مهارات الاستفاضة من الأزمات بعد وقوعها
			5.243	299	1567.803	داخل المجموعات	
				301	1583.232	المجموع	
غير دال	0.113	2.195	101.649	2	203.297	بين المجموعات	كافة المجالات
			46.319	299	13849.445	داخل المجموعات	
				301	14052.742	المجموع	

قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (299، 2) ومستوى مغنوية 0.05 تساوي 3.04.

قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (299، 2) ومستوى مغنوية 0.01 تساوي 4.71.

من قراءة الجدولين (10)، (11) يتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول درجة توافر إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي وفق متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) وذلك عند كل مجال وعلى مستوى المجالات كافة، حيث جاءت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.04)، ومستوى الدلالة (Sig) أكبر من (0.05). وتفسر الباحثة ذلك بأن هذه الفئة من المدرسين تعمقت خبرتهم في نواحي الحياة المختلفة وقد مرت بهم تجارب واطلعوا على ممارسات علمية لمدارس ومديرين آخرين فأخذوا منه العبر والدروس بحيث أصبحوا متقاربين في خبراتهم فيما يخص شؤون العملية التربوية والتعليمية والأزمات التي قد تتعرض لها. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة لوكس (Lucas, 2003) التي أكدت أن المديرات ذوات الخبرة أكثر من (3) سنوات لديهن نظرة مختلفة للأزمات عن نظرة المديرات ذوات الخبرة الأقل.

الإجابة عن السؤال الثاني وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي: لمعرفة الفروق وقيمة الدلالة لإجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي (معهد إعداد مدرسين، ومعهد، وإجازة جامعية، ودبلوم تأهيل تربوي، ودراسات عليا فما فوق)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ويظهر الجدول الآتي (13) نتيجة هذا الحساب.

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	المؤهل العلمي والتربوي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مجال الثقة 95%	
						أعلى قيمة	أدنى قيمة
مهارات استشعار الأزمات	معهد إعداد مدرسين	108	22.89	2.377	0.229	22.44	23.34
	إجازة جامعية	99	23.52	2.509	0.252	23.01	24.02
	دبلوم تأهيل تربوي	77	25.32	2.717	0.31	24.71	25.94
	دراسات عليا فما فوق	18	24.33	2.275	0.536	23.20	25.46
	المجموع	302	23.80	2.674	0.154	23.50	24.10
مهارات الوقاية من الأزمة	معهد إعداد مدرسين	108	27.31	3.197	0.308	26.71	27.92
	إجازة جامعية	99	27.37	3.811	0.383	26.61	28.13
	دبلوم تأهيل تربوي	77	27.66	3.619	0.412	26.84	28.48
	دراسات عليا فما فوق	18	26.44	4.731	1.115	24.09	28.80
	المجموع	302	27.37	3.606	0.208	26.96	27.78
مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها	معهد إعداد مدرسين	108	15.30	1.982	0.191	14.92	15.67
	إجازة جامعية	99	15.37	1.626	0.163	15.05	15.70
	دبلوم تأهيل تربوي	77	15.51	1.483	0.169	15.17	15.84
	دراسات عليا فما فوق	18	14.67	1.910	0.45	13.72	15.62
	المجموع	302	15.34	1.748	0.101	15.14	15.54
مهارات استعادة النشاط	معهد إعداد مدرسين	108	38.66	3.344	0.322	38.02	39.30
	إجازة جامعية	99	39.24	3.868	0.389	38.47	40.01
	دبلوم تأهيل تربوي	77	39.83	2.895	0.33	39.17	40.49
	دراسات عليا فما فوق	18	40.72	3.177	0.749	39.14	42.30
	المجموع	302	39.27	3.446	0.198	38.88	39.66

18.56	17.56	0.252	2.619	18.06	108	معهد إعداد مدرسين	مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها
18.81	17.97	0.212	2.108	18.39	99	إجازة جامعية	
19.47	18.63	0.212	1.856	19.05	77	دبلوم تأهيل تربوي	
20.91	18.87	0.484	2.055	19.89	18	دراسات عليا فما فوق	
18.79	18.27	0.132	2.293	18.53	302	المجموع	
123.39	121.03	0.595	6.183	122.21	108	معهد إعداد مدرسين	كافة المجالات
125.32	122.48	0.717	7.134	123.90	99	إجازة جامعية	
128.70	126.05	0.666	5.845	127.38	77	دبلوم تأهيل تربوي	
130.07	122.04	1.904	8.077	126.06	18	دراسات عليا فما فوق	
125.08	123.54	0.393	6.833	124.31	302	المجموع	

من خلال قراءة المتوسطات السابقة الواردة في الجدول السابق ذكره، يتبين وجود فروق ظاهرية في تقدير مدرسي المرحلة الثانوية لدرجة توافر إدارة الأزمات لدى مديريهم في محافظة دمشق وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي، ولإظهار دلالة هذه الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة، وأدرجت النتائج في الجدول (13).

جدول (13): تحليل التباين الأحادي الاتجاه حول درجة توافر إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
مهارات استشعار الأزمات	بين المجموعات	281.802	3	93.934	14.967	0.000	دال *
	داخل المجموعات	1870.277	298	6.276			
	المجموع	2152.079	301				
مهارات الوقاية من الأزمة	بين المجموعات	22.330	3	7.443	0.570	0.635	غير دال
	داخل المجموعات	3892.133	298	13.061			
	المجموع	3914.464	301				
مهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها	بين المجموعات	10.613	3	3.538	1.160	0.325	غير دال
	داخل المجموعات	908.937	298	3.050			
	المجموع	919.550	301				
مهارات استعادة النشاط	بين المجموعات	102.813	3	34.271	2.942	0.033	دال *

			11.647	298	3470.922	داخل المجموعات	
				301	3573.735	المجموع	
			26.786	3	80.359	بين المجموعات	مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها
	0.001	5.311	5.043	298	1502.873	داخل المجموعات	
				301	1583.232	المجموع	
			423.543	3	1270.628	بين المجموعات	كافة المجالات
	0.000	9.874	42.893	298	12782.114	داخل المجموعات	
				301	14052.742	المجموع	

قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (299، 2) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 3.04.

قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (299، 2) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 4.71.

يشير الجدول السابق (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المدرسين، ولمعرفة طبيعة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار (LSD) لأقل فروق معنوية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (14):

جدول (14): نتائج اختبار (LSD) للفروق في درجة توافر إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	(I) المؤهل العلمي والتربوي	(J) المؤهل العلمي والتربوي	اختلاف (المتوسط - J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
مهارات استشعار الأزمات	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	2.436*	0.374	0.000	1.70	3.17
	دراسات عليا فما فوق	إجازة جامعية	1.810*	0.381	0.000	1.06	2.56
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	1.444*	0.638	0.024	0.19	2.70
مهارات استعادة النشاط	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	1.174*	0.509	0.022	0.17	2.18
	دراسات عليا فما فوق	معهد إعداد مدرسين	2.065*	0.869	0.018	0.35	3.77
مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	0.996*	0.335	0.003	0.34	1.66
	دراسات عليا فما فوق	معهد إعداد مدرسين	1.833*	0.572	0.001	0.71	2.96
	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	1.495*	0.575	0.010	0.36	2.63
كافة المجالات	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	5.164*	0.977	0.000	3.24	7.09
	دراسات عليا فما فوق	إجازة جامعية	3.478*	0.995	0.001	1.52	5.44
	دراسات عليا فما فوق	معهد إعداد مدرسين	3.843*	1.667	0.022	0.56	7.12

يبين الجدول (14) أن الفرق كان بين درجات تقدير إجابات أفراد العينة من حملة دبلوم تأهيل تربوي وخريجي كل من (معهد إعداد مدرسين، وإجازة جامعية) لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي عند مجال مهارات استشعار الأزمات

وكذلك عند المجالات كافة. وجاءت الفروق عند مجال مهارات استعادة النشاط بين خريجي معهد إعداد مدرسين وحملة كل من (دبلوم التأهيل التربوي، الدراسات العليا فما فوق) لصالح الأخيرين، وعند مجال مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها جاءت بين حملة إجازة جامعية وخريجي معهد إعداد مدرسين لصالح حملة إجازة جامعية، وكذلك بين حملة الدراسات العليا فما فوق وحملة كل من (معهد إعداد مدرسين، وإجازة جامعية) لصالح حملة الدراسات العليا فما فوق، بدلالة المتوسطات الحسابية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المدرسين من حملة شهادات (الإجازة الجامعية- ودبلوم التأهيل التربوي - والدراسات العليا فما فوق) تكونت لديهم خلفية معرفية جيدة خلال سنوات دراستهم التي بلغت على الأقل أربع سنوات فما فوق، والتي اكتسبوا من خلالها مجموعة من الخبرات والمهارات في مجال التربية والتعليم، وتعرفوا من خلالها على النظام الداخلي لمدارس التعليم الثانوي العام المتضمن كل ما يتعلق بالواجبات والمهام المطلوبة من المدير، حيث أدت تلك المعرفة والخبرة إلى تفوق قدرتهم على تقييم المديرين أكثر من خريجي معهد إعداد المدرسين الذين تبلغ مدة الدراسة فيه سنتين فقط. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غنام، 2011) التي أكدت وجود فروق دالة في إجابات المديرين تجاه درجة ممارسة مهام إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المديرين من ذوي حملة الشهادة الأعلى، ووجود فروق دالة في إجابات المدرسين تبعاً لمتغير المؤهل التربوي لصالح المدرسين من ذوي المؤهل التربوي الأعلى.

الاستنتاجات والتوصيات:

تناول البحث آراء عينة من المدرسين حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المدرسين، وكذلك الفروق في: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والتربوي) وبناءً على النتائج التي توصل إليها، فُدمت المقترحات الآتية:

- ضرورة توفير دورات تدريبية للمدرسين من خريجي معهد إعداد المدرسين يتم إطلاعهم فيها على النظام الداخلي لمدارس التعليم الثانوي العام المتضمن مجموعة الواجبات المطلوبة من المدير، وإكسابهم مجموعة من المعارف والمهارات التربوية المفيدة لعملمهم.

- ضرورة وجود أرشيف معلومات يتضمن الأزمات التي تحدث في المدرسة وكيفية التعامل معها وأهم الايجابيات والسلبيات.

- ضرورة إنشاء صندوق شكاوي للطلبة لتعرف مشاكلهم أو ما يقلقهم لإيجاد الحلول المناسبة في وقتها.

- ضرورة توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمدرسين في مجال إدارة الأزمات وحثهم على حضورها والعمل على تحفيزهم.

- إنشاء موقع الكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات المدرسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإعداد لفريق إدارة الأزمات وإجراءات تتعلق بمواجهة الأزمات والحد من أثارها.

- إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم تتوافر فيها المعلومات وتقدم الاستشارات المطلوبة للأزمات المدرسية المختلفة، بحيث تدرج هذه الوحدة تحت شعبة الإدارة المدرسية في الهيكل التنظيمي للإدارة.

- إجراء تجارب افتراضية لبعض الأزمات المدرسية في كل فصل دراسي، وذلك لتهيئة العاملين في حالة وقوع أزمات حقيقية.

- عرض تجارب المديرين المتميزين في مواجهة الأزمات المدرسية للاستفادة منها وتشجيعهم.

-تكوين فريق دائم من بعض مديري المدارس من ذوي الخبرة والتميز في إدارة الأزمات المدرسية على مستوى القطاع التعليمي.

المراجع:

1. أحمد، إبراهيم أحمد- إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج. القاهرة: دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 2002، 27-28
2. الأعرجي، عاصم محمد ودقاسمة، مأمون محمد - إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. الرياض، معهد الإدارة العامة، م39، ع4، 2000، 760 - 810.
3. بن عبد الله ، عادل خير الله- إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة.مجلة مستقبل التربية العربية، العدد:30، المجلد:9، 2003، 261-262.
4. حمدونة، حسام الدين - ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة.رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية في غزة،غزة،فلسطين، 2006، 200.
5. الحملاوي، محمد رشاد وعفيفي وزكريا يحيى- التعلم ذاكرة المنظمة للمواجهة الفعالة للأزمات المحتملة.بحث مقدم في المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث،جامعة عين شمس،كلية التجارة،وحدة بحوث الأزمات، 2000، 92.
6. الحملاوي، محمد رشاد-إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية. ط1،مؤسسة الأهرام،مصر،القاهرة، 1993، 204.
7. حواش جمال-سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق.المؤسسة العربية للنشر والإعلام،القاهرة،مصر،،1999، 213-218.
8. الخضيرى،محسن أحمد-إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. ط2، مكتبة مديولي، القاهرة، مصر، 2003، 146.
9. سليمون، ريم- الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،جامعة طنطا،القاهرة،مصر، 2001، 14.
10. الشايب،ممتاز أحمد - مهارات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي العامة ومعاونيهم في محافظتي دمشق وريف دمشق. رسالة دكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2011، ص400.
11. العسيلي،رجاء وعبد الله،تيسير-قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى.مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد:5،غزة،فلسطين،22،2005.
12. عبودي، زيد محمد منير -إدارة الأزمات.ط1، عمان:دار كنوز المعرفة،، الأردن، 2006، 24.
13. العجمي،محمد حسنين -الإدارة المدرسية.ط1، القاهرة:دار الفكر العربي،مصر، 2000، 17.
14. غنّام،لمى غنّام- تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الموجهين الاختصاصيين والمديرين والمدرسين في مدينة دمشق.رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية،جامعة دمشق، 2010، 54.

15. كامل، عبد الوهاب محمد - سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. عمان: دار الفكر، الأردن، 2003، 14.
16. المهدي، وهيبية - الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الازمات داخل المدرسة. مجلة كلية التربية: التربية وعلم النفس، م4، ع26، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999. 157.
17. ملحم، سامي - مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس. ط4، عمان: دار المسيرة للنشر، الأردن، 2005، 415-352-354.
18. الهدي، ماجد سلام، محمد، جاسم - مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول. عمان: دار الزهران للنشر، الأردن، 2006، 131.
19. وزارة التربية - التربية في الجمهورية العربية السورية. المؤسسة العامة للمطبوعات والكتب المدرسية، 2002 - 2003، 116.
20. وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية - النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي. دمشق: منشورات وزارة التربية، 2004، 58.
21. اليحيوي، صبرية - إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، 3.
22. AHDAMS, CHEANTEL AND KRITSONIS, WILLIAM, ALLAN - An analysis of secondary schools crisis Management preparedness. National Journal for Publishing and Mentoring, Vol. 1, No1, 2006, 312- 340.
23. -BOOTH, SIMON A. -Crisis Management strategy competition and change in modern enterprises. London & New York, Rutledge, 1993, 45.
24. CALLAHAN, CONINIE- School Counselors untapped Resources for safe school, Principal Leadership .Vol (1), No.(1), 2000, 132-197.
25. -CHRISTENSSEN, LINDA- Crisis management plan characteristic in elementary schools as perceived by Public. (edD) University of Nebraska at Omaha, 2001, 119p.
26. -CRONELL, D & SHERAS, P- Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes . Psychology in the schools , (3), 1998, 297 – 307
27. HOHEISEL, CAROL- Crisis Management Preparation in School consoling Master' s degree Programs. P .H. D undistributed, university of Kansas, Kansas, 2005. 108.
28. -HERMAN, JERRY- Crisis Management : A guide to school Crises and Action taken by practicing administrators . leadership series, M.S. Corwin press , inc, 1994, 122.
29. -LUCAS- Strss and Stress Management Strategies Among Elementary School Principals. Californi, 2003, 22.
30. -MACNEIL, W.K & TOPPING- Crisis Management in Schools: Evidence- based Post venation. Access date , 10 , 2, 2012 , from : [http:// www. literacy. unisa. edu. au/ jee/ Issue7. Htm](http://www.literacy.unisa.edu.au/jee/Issue7.Htm), 7
31. MALLAK, KURSTEDT AND PATZK- Planning for Crisis Project Management. project Management Journal , vol .28, No.2, 1997, 16-20.
32. -PAINE, CATHY, SPRAGUE, JEFFREY- Crisis Prevention And Response : Is School Prepared. Oregon School Study Council 217, Education Building , 1571 College of Education , University of Oregon Eugene. Occs, Bulletin. p. 1999, 25
33. -TRUMP, KENNETH S- Class room killers ? hall may hostages? How school can prevent and manage school crisis " California, 2000, 103.
34. -WILKINS, JANIE- An analysis of programs of crisis management leading toward the development of a model for Secondary School. PhD (UMI), 1997, 7