

# دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات \*

د. ربيع عطيير \*\*

أ. أحمد فني \*\*\*

---

\* تاريخ التسليم: 28 / 12 / 2014م، تاريخ القبول: 9 / 2 / 2015م.  
\*\* وزارة التربية والتعليم العالي / مديرية التربية والتعليم / طولكرم.  
\*\*\* مدارس وكالة الغوث / طولكرم.

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات من العام الدراسي (2014/2015)، وإلى معرفة أثر متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة في تقويم دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات، وقد استخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من (36) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات وهي استشعار الأزمات، والتخطيط للأزمات، ومواجهة الأزمات، والاستفادة من الأزمات، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، حيث بلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) الكلي (0.96)، وتكونت عينة الدراسة من (42) من المديرين والنواب والمرشدين، وأُستخدِم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة حصول مجال الاستفادة من الأزمات بعد حدوثها على رتبة مرتفعة جداً، ومجال مواجهة الأزمات ومجال التخطيط للأزمات على رتبة مرتفعة، ومجال استشعار الأزمات على درجة متوسطة، والدرجة الكلية للمجالات على رتبة مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة الخاصة بفرضيات الدراسة وجود فروق على مجال استشعار الأزمات، والتخطيط للأزمات، والاستفادة من الأزمات، والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخصص، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة، وكانت أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: الاستفادة من تجارب مؤسسات التعليم العربية والأجنبية وخطتها وممارساتها ولا سيما تلك التي تعرضت لأزمات من قبل، وتوفير قاعدة بيانات من خلال الوسائل التكنولوجية للتنبؤ بحدوث الأزمات، وتوفير الدعم المادي للتعامل مع الأزمات.

**الكلمات المفتاحية:** منطقة نابلس التعليمية، وكالة الغوث، إدارة الأزمات

## **The Role of UNRWA in Nablus Educational Area in Crises Management**

### ***Abstract:***

*The aim of this study is to identify the role of Nablus Educational Area of the UNRWA in the crises management of the school academic year (2014/ 2015) , and to investigate the effect of the variables of gender, specialty, educational qualification, nature of work and years of service in the evaluation of the role of Nablus Educational Area in crises management. Researchers used a questionnaire as a tool for the study, which consisted of (36) items that are divided into four areas: crises sensor, planning for crises, responding to crises and taking advantage of the crisis. Researchers checked the validity, stability and reliability of the tools used in the study (Cronbach's alpha) (0.96) . The study sample consisted of (42) of managers, deputies and counselors. The descriptive survey methodology is used. The results showed a very high degree for the advantage of crises after they happened, the field of crisis response and planning for crises, but a medium degree for the field sensor crises. The study assumptions showed the existence of differences on the field of planning and sensor crisis. The variable sex is in favor of males, but there are no significant statistical differences on the variable of specialization, qualifications, nature of work and years of service. The researchers recommended that educationists should be benefited from the experiences, plans and practices of Arab and foreign education institutions that were exposed to crises and to provide institutions with database and technological means to predict the occurrence of crises.*

**Key words:** *Nablus Educational Area, Relief agency, Crisis management*

## مقدمة:

يواجه العالم اليوم سرعة فائقة غير مسبوقة من حيث كم التحديات، والتغيرات والتطورات المتسارعة، وازدادت باطراد احتمالات التعامل مع الأزمات خلال السنوات القليلة الماضية، حيث لم تعد القضية هي حدوث الأزمات أم لا، وإنما أصبحت القضية متى ستحدث هذه الأزمات؟، ومن ثم لم يعد هناك بديل عن الاستعداد للأزمات من خلال أسلوب إداري منهجي قائم على التخطيط العلمي والتنظيمات الابتكارية مع دعم الاتصال.

ويرى بعض المفكرين أن موضوع التعامل مع الأزمات يعدُّ من الموضوعات الحيوية لما لها من تأثير في الإنسان وبقائه، وأصبح التركيز على موضوع الأزمات من الأمور التي تهتم كلا من الباحثين والكتاب المتخصصين في الإدارة، وفق الاتجاه السائد الآن في الفكر الإداري، وهو دراسة الأزمات والتعامل معها، والتخفيف من آثارها بقدر المستطاع (اللوزي: 1999، 198).

ويعزو سبب التأخير في مواجهة الأزمات التي تحدث إلى انهماك مديري المؤسسات اليوم في روتين الأعمال اليومية، متجاهلين كل آثارها السلبية، ومتعاملين معها بدرجة من السرية حتى لا تطفو على السطح، إيماناً منهم بأن ذلك وسيلة ناجعة لمعالجتها، فإن وعي صناع القرار ومتخذيها بالحجم المتعاظم للأزمة من الزمن، لم يجعلهم يرتقون لدرجة المأمول منهم، حيث ينتظر منهم التشخيص والتوصيف الدقيقان لمحاور الأزمة وأبعادها، وفي آخر المطاف عندما يضطر المسؤولون إلى الاعتراف بأن هنالك خطأ ما فإنهم يتعاملون مع الأزمة كظاهرة مؤقتة، الأمر الذي يؤدي إلى تهدئة الوضع مؤقتاً بدلاً من معالجتها معالجة جذرية (الحوامدة، 2003، 37).

ولمدير المدرسة دور كبير في إدارة الأزمة ومعالجتها، فهو المسؤول الأول عن مدرسته، وحتى يضطلع بمسؤولياته في إدارة الأزمة، يتطلب نوعاً خاصاً من المديرين، يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً وافياً، لصقل مهاراتهم، حيث إن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية، بأبعادها التصادمية، وكذلك باحتمالات تدهور الأوضاع بشكل بالغ القوة (حمدونه، 2006، 25).

ولقد حظي موضوع إدارة الأزمة بالمدارس باهتمام كبير من الباحثين في الدول الغربية فدراسة (Johnson, 1990) هدفت إلى تعريف المديرين بخطط إدارة الأزمات داخل المدرسة، وتوصلت دراسة (Orifici, 2000) إلى ضرورة وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات

وتوضيح الدور المهم والخاص بمدير المدرسة في أثناء الأزمات. (المهدي وهيبة، 2002، 150-151)

وعلى الرغم من تعدد الأزمات وتباينها التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات التعليمية، فإن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل لإدارتها والتصدي لها، فإن كل الأزمات تخضع لمعايير عامة مشتركة في التخطيط لها بفاعلية والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة. (الأعرجي: 2000، 773)

حيث إن أسلوب إدارة الأزمة يهدف إلى التنبؤ بالأزمات التي يمكن أن تحدث من خلال إشارات الإنذار المبكر وإعداد السيناريوهات المخصصة لها وتحديد المسؤوليات المطلوبة من كل فرد في المنظمة، بالإضافة إلى الفحص العميق للمواقف التي تتعرض لها المنظمة وتتسبب في حدوث أزمة تحمل في طياتها تهديداً شديداً لكيان المنظمة، وذلك لمواجهة للخروج بأقل قدر من الخسائر المادية والمعنوية، وكذلك الاستفادة من المواقف المستقبلية. (Rejda: 2001، 42)

وانطلاقاً من الدور الفاعل لإدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، واستجابةً لاهتمام وكالة الغوث بموضوع الأزمات نتيجة لتزايدها، جاءت الدراسة الحالية لمعرفة مدى ممارسة منظمة نابلس التعليمية لإدارة الأزمات، من أجل تقديم بعض التوصيات النابعة من نتائج الدراسة الواقعية.

### مشكلة الدراسة:

نتيجة للظروف الخاصة التي يعيشها الشعب الفلسطيني من ظروف احتلال، وظرف اقتصادية صعبة جداً، وظروف عامة ناتجة عن التغيرات التكنولوجية والدخول في مرحلة مجازاة التسارع التكنولوجي كل ذلك يحتم التعامل بشكل علمي مع الأزمات التي تواجه المؤسسات التعليمية ومنها المدارس الخاصة بوكالة الغوث حتى يتم التعامل معها والتقليل من آثارها السلبية، وتمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسة التعليمية نقطة حرجة وحاسمة في كيان المؤسسة، حيث تختلط فيها الأسباب بالنتائج. مما يفقد المسؤولين قدراتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل ضيق الوقت ونقص المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية، كل ذلك يتطلب أن يكون هناك إدارة للأزمات تتبع الأسلوب العلمي والمنطقي في التعامل مع الأزمات وتوقعها ومعالجتها، وقد أظهرت نتائج الدراسات المحلية بأن هناك خللاً في التعامل مع الأزمات وإدارتها في المجتمع الفلسطيني ومن هذه الدراسات دراسة

(عبد العال، 2009) التي أظهرت نتائجها إهمال جانب التخطيط للأزمات واعتباره جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي، وكذلك قلة البرامج الخاصة في إدارة الأزمات، أما نتائج دراسة (عوده، 2008) فقد أظهرت، قلة الوعي في إدارة الأزمة والتعامل معها، وعدم وجود فريق لإدارة الأزمات، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي:

« ما دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات؟ »

### فرضيات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- ◆ الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس.
- ◆ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير التخصص.
- ◆ الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ◆ الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير طبيعة العمل.
- ◆ الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات.
2. تحديد أثر متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة في دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات.

### أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. تأتي هذا الدراسة في وقت تتزايد فيه التغيرات، التي تتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام

والتطوير للجوانب المختلفة للإدارة التعليمية لمنطقة نابلس التعليمية للتكيف مع هذه التغيرات المتسارعة.

2. تتناول هذه الدراسة موضوعاً يطرح للمرة الأولى في الإدارة التعليمية لوكالة الغوث، ومن ثم يحاول التعرف إلى واقع إدارة الأزمات من أجل التعرف إلى سبل تطوير هذا الواقع بما يتناسب مع التغيرات المختلفة والأزمات الموجودة.

3. تساهم هذه الدراسة في مساعدة العاملين في الإدارة التعليمية في التعرف إلى واقع إدارة الأزمات ونقاط القوة والضعف في التعامل مع الأزمات.

### حدود الدراسة:

سوف تسير الدراسة في نطاق الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: ستحدّد أربعة محاور للدراسة، وهي استشعار الأزمة، والتخطيط للأزمات، ومواجهة الأزمة، والإفادة من الأزمات بعد حدوثها.

2. الحدود المكانية: سوف يقتصر الدراسة على منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث وتشمل محافظة نابلس ومحافظة طولكرم ومحافظة جنين ومحافظة قلقيلية والأغوار.

3. الحدود البشرية: سوف يقتصر التطبيق الميداني على الهيئة الإدارية في المدارس التابعة لمنطقة نابلس التعليمية في وكالة الغوث (مدير، نائب مدير، مرشد تربوي) وذلك كونهم أكثر قدرة على تقييم واقع إدارة الأزمات.

4. الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق هذا الدراسة في العام الدراسي 2014-2015م.

### مصطلحات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة الحالية على ثلاثة مصطلحات أساسية، سيتم عرض كل منها على حده:

◀ الأزمة: خلل يؤثر تأثيراً مادياً في النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام، وقد عرفت بأنها التغيرات البيئية التي تنتج موقفاً جديداً يختلف عما هو مألوف، وتتضمن قدراً من الخطورة والتهديد والمفاجأة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة، وأن تكون ردة الفعل سريعة لها أثر في التحسن المستقبلي.(الحملاوي، 1995، 29)

وعرفت الأزمة بأنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار، يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو نتائج غير مرغوب فيها. (Fink, 1989, 15). ومن خلال استعراض التعريفات السابقة توصل الباحثان إلى التعريف الإجرائي الآتي وهو أن الأزمة "عبارة عن حدث مفاجئ يعمل على إحداث خلل في سير العمل ويتطلب الوعي والإدراك وأساليب خاصة للتعامل مع هذا الحدث للتقليل من مخاطره، وتوقع الأحداث المفاجئة قبل حدوثها".

◀ إدارة الأزمة: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة، وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة، لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل. (مصطفى، 2005، 482)

ويعرفها توفيق بأنها: إدارة مستقلة تقوم على التنبؤ بأمكان الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وهي الإدارة التي تعمل على التغلب على الأزمة بالأدوات الإدارية العلمية المختلفة، وتجنب سلبياتها والإفادة من إيجابياتها، وتقوم إدارة الأزمة على التدخل في الأزمة في مراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة أثناء وقوع الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة). (توفيق، 1998، 73)

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للأزمة، وكذلك من خلال قياسها بأداة البحث التي أعدت لذلك في مجالات عدة، توصل الباحثان إلى التعريف الإجرائي الآتي، وهو أن إدارة الأزمة: «هي العملية التي من خلالها يتم الاستعداد للأزمة، والتعامل معها، ومعالجتها، ومتابعة مخلفاتها وأثارها من أجل التوصل إلى أجواء صحية داخل المنظمة».

◀ منطقة نابلس التعليمية: هي إحدى المناطق الثلاث التابعة لوكالة الغوث في الضفة الغربية، وتشمل منطقة نابلس كل من نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية. (وكالة الغوث، 2004).

◀ وكالة الغوث (UNRWA): وكالة من وكالات الأمم المتحدة المتخصصة بإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (United Nations Relief Works Agency)، أنشئت عام 1949 لتقدم خدماتها التعليمية والصحية والغذائية للاجئين الفلسطينيين في مناطق الأردن وسوريا ولبنان والضفة الغربية وقطاع غزة (وكالة الغوث الدولية، 2004)

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

يعدُّ موضوع علم الأزمات وإدارتها من أهم الموضوعات التي طفت على السطح في العصر الحديث لما له من أهمية كبيرة في التأثير في واقعنا. حيث إن الأزمات التي تحدث في المنظمات، ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو فرص لتجنبها، وكثيراً ما يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح، وجزور الفشل أيضاً، وحصاد ذلك النجاح هو جوهر إدارة الأزمة. وهنا يمكن القول إن عدم التعامل مع الأزمة بعقلانية، هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيئ إلى وضع أسوأ (عليوه، 2004، 5).

وتعدّ إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر إدارة عملية رشيدة تبني على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة، والارتقاء بأدائها، والمحافظة على سلامة المشتغلين بها، ومعالجة أي قصور يصيب أحد قطاعاتها، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، ومن ثم تحتفظ المؤسسة باستمرارها (أحمد، 2001، 33)

كما أن الأزمة ربما تكون نتيجة لخلل ما في إنجاز الوظائف الإدارية: (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات)، فإن من الممكن حدوث الأزمة حتى لو استعدت المنظمة لذلك. (Mitroff, 1996, p.7) ويمكن أن تحدث الأزمة بأشكال مختلفة حيث صنفها روجرز إلى خمسة أنواع رئيسية، هي: الأزمات الطبيعية، والأزمات التكنولوجية، وحوادث النقل، والفوضى الاجتماعية والسياسية والأمراض الوبائية. (Brock and others, 1996, p.12) ويرى الباحثان مما سبق أن الأزمة تُعرّف باختلافات بسيطة في علوم مختلفة، إلا أنها تتفق في الجوهر، وهو حدث مفاجئ يؤثر على سير العمل.

## أسباب الأزمات من وجهة نظر إدارية:

أصبحت إدارة الأزمات سلوكاً ومنهجاً يحمل في طياته ملامح رؤية للتفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة ومع متطلبات التكيف، وطرق المعالجة الفورية للأزمات، وبشكل علمي وعملي سريع لأزمات تتم دائماً تحت ضغط وهذا الضغط قد يولد ويتولد عنه انحراف أو استهواء أو الخضوع لمحاذير ومخاوف تجارب سابقة، كما قد تبتعد عمليات المعالجة عن الإدارة العلمية، وهو ما قد ينجم عنه أخطاء في المعالجة نتيجة العشوائية الارتجالية، حيث تجذب الأزمات المتخصصين والهواة الراغبين في تقديم المعونة تحت دوافع مختلفة ومن هنا قد تحدث أزمات جديدة (الخصيري، 2003، 168)

### ومن أسباب الأزمات من وجهة نظر إدارية ما يأتي:

- المعلومات الخاطئة أو الناقصة: عندما تكون المعلومات غير دقيقة، فإن الاستنتاجات تكون خاطئة فتصبح القرارات أيضا خاطئة وغير سليمة، مما يؤدي إلى ظهور أزمات نتيجة التفسير الخاطئ للأمور. حيث إن الخلل في عملية التقدير والتقييم للأمور، والاعتماد يجعل القرارات غير واقعية ويؤدي إلى الأزمة.

- الضغوط: هناك ضغوط داخلية وخارجية تقود إلى الأزمة .

- ضعف المهارات القيادية، فالقيادة فن وعلم وذكاء، وعلى المدير أن يؤدي دوره بمهارة فائقة، وأن يقلع عن أسلوب الإدارة بالتهديد، حيث لم يعد هذا الأسلوب ذا أثر. (أبو قحف، 1999، 11)

- الجمود والتكرار: بعض المديرين عندنا يختارون طريق الجمود والتكرار في أداء العمل، لأنه الطريق الذي يعود بنا سالمين، وهناك كثيرون ممن يضيعون حياتهم منتظرين انفراج المشكلات، وفي هذه الحالة تتراكم المشكلات وتكون مقدمة لحدوث الأزمة.

- البحث عن الحلول السهلة: إن حل المشكلات والأزمات يتطلب بذل الجهد وإعمال العقل أما البحث عن الحلول السهلة فلا يزيد المشكلات ويعقدها، ويحولها إلى أزمات.

- الشائعات: تؤثر الشائعات بشكل كبير في الروح المعنوية، وتشيع نوعا من عدم الثقة. إن هذه الأسباب ليست هي الوحيدة، بل يوجد غيرها حسب طبيعة الأزمة لكن يجب تلافي هذه الأسباب لتجنب المزيد من الأزمات. (الأعرجي ودقاسمة، 2000، 8-9)

وتنطلق غالبية المنظمات من أن الأزمة عمل إلهي، يتجاوز القدرات الإنسانية، ومن ثم يتجاوز حدود الضبط والتحكم، فقد أظهر مسح في المملكة المتحدة، قام به معهد (أنفوبلان) في عام 1997م على 500 منظمة، ذهب 90% منها إلى أنها ترى في الأزمات نكبات طبيعية، وحالات فشل في الإنتاج، ومواقف تهدد الصحة والسلامة، والابتزاز والإرهاب. (Seymour and Moore, 2000, p.9).

ويتضح من خلال ما سبق أن أسباب الأزمات كثيرة ومن الممكن أن تكون داخلية أو خارجية، نتيجة لظروف خارجة عن الإرادة ولقلة الخبرة والممارسة في التعامل والاستعداد لمواجهة الأزمات.

- مراحل إدارة الأزمات: فكما هو الحال في الأزمة، فإن إدارة الأزمة تمر بعدد من

المراحل

## يمكن تلخيصها بالآتي:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: وهي مرحلة اكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة، وتظهر تلك الإشارات مبكراً، لأنه عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بمدة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية: وفيها تتخذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في مرحلة اكتشاف الخطر، الوقاية تشمل اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجتها، وعليه يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات.

3. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: من سوء الحظ أنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية للنظم الحية كافة، وعلى ذلك، فإن المرحلة الثالثة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل تحد من الأضرار، ومنعها من الانتشار، لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحادث. (جبر، 2000، 11-12).

4. مرحلة استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد برامج قصيرة وطويلة الأجل وتنفيذها، وتتضمن هذه المرحلة استعادة المعنويات المفقودة.

5. مرحلة التعلم: وهي مرحلة تعليم مستمر وإعادة التقويم لتحسين ما أنجز في الماضي.

إن التعليم يعد أمراً حيوياً غير انه مؤلم للغاية، إذ يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، وان استخلاص الدروس المستفادة من كارثة أو أزمة، يتوقف على توافر حس مرهف لدى الإنسان، يجعله يقدر معاناة التغيير، ويتصورا نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة غير والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على غير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء أو ادعاء بطولات كاذبة. (صادق، 2002، 22)

ومن خلال استعراض مراحل الأزمات، يرى الباحثان ضرورة الاهتمام بالتعامل مع الأزمات ضمن أسلوب علمي، يتناول الأزمة منذ بدايتها، للتعامل معها بشكل يمنع نتائجها السلبية.

## - استراتيجيات مواجهة الأزمات:

لا بد من وجود استراتيجيات محددة للتعامل مع الأزمة من أجل تحسين المناخ التربوي، وتقليل العوامل التي تساعد على ظهور الأزمات. (Peterson and Others).

(2001,345) ومن هذه الإستراتيجيات:

1. إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: وتستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوافر عنها معلومات كافية، وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات، ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها، وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل لها، أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها، كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.

2. إستراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي الوقت نفسه السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة، وعدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام، والإضرابات، ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة، وتقديم بعض التنازلات، وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة. (القطاونة، 2005، 13-15)

3. إستراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة العوامل المكونة والقوى المؤثرة وتحليلها، وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية، حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة، مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة، والصراع على قيادة الأجزاء، واستمالتها وتقديم إجراءات لضرب التحالفات.

4. إستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة: ويمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثيراً شديداً على قوة الأزمة، وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها، كي تنصرف عنه بعض القوى، وتضعف الأزمة، ويمكن استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر، ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام. (بركات، 2007 ص5-6)

5. إستراتيجية دفع الأزمة للأمام: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة، تظهر خلافاتهم، وتسرع بوجود الصراع بينهم، ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة، وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع ثم يستفاد منها.

6. إستراتيجية تغيير المسار: وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة، والسير معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها الطبيعي، وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة،

ويستخدم هنا الخيارات الآتية: الانحناء للعاصفة، السير في اتجاه العاصفة نفسه، محاولة إبطاء سرعة العاصفة، وتصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموبي، وإحكام السيطرة على اتجاه الأزمة، واستثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة. (- فتحي، 2001 ص56)

ويتضح من خلال استعراض إستراتيجيات مواجهة الأزمات، أهمية تجزئة الأزمة، والتعامل مع جذورها ومسبباتها، والوصول إلى السيطرة التامة عليها.

## الدراسات السابقة:

دراسة أبو معمر. (2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجه المدارس الحكومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة موضوع البحث، وتكونت عينة البحث من (118) مديراً ونائباً، أي ما نسبته 15% من مجتمع البحث، ولتحقيق أهداف البحث صمّم الباحثان أداة دراسة مكونة من (50) فقرة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث، هي قيام مديريات التربية والتعليم بممارسة إدارة الأزمات وبدرجة كبيرة، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات إدارة الأزمات، تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان المديرية) ، وهي إنشاء قسم لإدارة الأزمات في كل مديرية تعليمية، وتخصيص ميزانية مستقلة لكل مدرسة من أجل معالجة آثار أزمة يتم التعرض لها. - دراسة عبد العال.(2009) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، وتكونت عينة البحث من جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة والبالغ عددهم (383) ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانتين الأولى خاصة بأساليب إدارة الأزمات، وشملت 34 فقرة، والثانية خاصة بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتكونت من (28) فقرة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث: ممارسة مديري المدارس أساليب الاحتواء، والتعاون والمواجهة والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة، وهناك علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الأزمات المدرسية والتخطيط الاستراتيجي، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

دراسة الزامللي وآخرون.(2007) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأزمات المدرسية، وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي

التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة، طورت أداة تتضمن ستين فقرة تمثل الأزمات المدرسية، وطُبقت على عينة البحث المكونة من (275) مدير مدرسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأزمات المتعلقة بالطالب حازت على المرتبة الأولى، تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة، ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم، وأخيراً الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي، وهناك ضعف في القدرة على مواجهة الأزمات، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناء إستراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات.

دراسة حمدونه (2006) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدَّ الباحثان استبانة مكونة من (60) فقرة، طبقها على مجتمع الدراسة المكون من (36) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية غزه، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: مديرو المدارس الثانوية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل فعال وكبير، وبأنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة، وهناك فروق تعزى لمتغير التخصص لصالح أ.د.ب.

دراسة الموسى (2006) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ووضع تصور مقترح للأزمات، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (50%) من مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكانت أهم النتائج هي: أن أكثر الأزمات الموجودة هي الاعتداءات البدنية المؤذية، وأقلها حدوث عمل إرهابي، وتتوافر إدارة الأزمة في مدارس البنات أكثر من الذكور، ولا توجد فروق على المؤهل العلمي والخبرة والوظيفة لإدارة الأزمة.

دراسة الشمراني (2004) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كيفية إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من (866) فرداً من العاملين الإداريين، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: استجابة العاملين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات، وأن المعوقات التنظيمية كانت الاستجابة عليها بدرجة منخفضة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التعامل مع الأزمات تعزى لمتغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية على متغير الجنس، وكانت أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة: تدريب العاملين على اكتشاف إشارات الإنذار للتعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها.

دراسة مكنيكول (Mcnicoll,2003) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة الأزمة التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في أمريكا، ومدى تطبيقها لاستراتيجيات إدارة الأزمة، وقد أجريت الدراسة على جامعة ماساتشوستي بالولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت نتائج الدراسة أن سبب الأزمات في جامعة ماساتشوستي هو تجاهل إدارة الجامعة لتناول الطلاب للمشروبات الكحولية داخل حرم الجامعة، مما أدى إلى موت طالب بالجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات وقائية قبل انفجار الأزمة حيث كان من المفروض أن تقوم الجامعة بنشر معلومات عن الحالة الصحية للطلاب المتوفي، وأسباب الوفاة التي كان سببها الإفراط في تناول الكحول، وإن توظف العلاقات العامة التابعة للجامعة لكي تنشر معلومات عن مخاطر تناول الكحول.

دراسة ديمجنان وبوزيمان (Degnan and Bozeman, 2001) هدفت إلى تصميم برنامج محاكاة الواقع وتطبيقه باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمات، وطبقت الدراسة على مديري إحدى المدارس المتوسطة والمعلمين الذين ينضمون لفريق الأزمات بإحدى المدارس المتوسطة بأمريكا، وقد استخدم المنهج الانثوجرافي (الحلقي)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على المقابلة لتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهي مرحلة ما قبل التدريب ومرحلة جمع المعلومات ومرحلة تحديد البنية التنظيمية، ومرحلة تأمين نماذج التسهيلات، ومرحلة تحديد الإجراءات ومرحلة تطبيق المحاكاة والتغذية الراجعة، وأظهرت النتائج أهمية المحاكاة باستخدام الحاسب الآلي، ومنافعه الكثيرة.

دراسة كريستينسن (Christensen, 2001) هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أهمية خطط إدارة الأزمات وعناصرها من وجهة نظر إدارات مدارس نيبراسكا الابتدائية، وقد صُممت استبانته تضم 21 سؤالاً وطُبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس نيبراسكا، وقد أظهرت نتائج الدراسة توافر منهج عملي للتعامل مع الأزمات من خلال التواصل العائلي، والارتباط بالمجتمع، والاحترام المتبادل، ومراعاة المشاعر والاهتمامات، وتوصلت الدراسة إلى تحديد المخاطر وهي العنف والغضب، وتعاطي المخدرات، والعزلة ومشاكل نظامية، وقد أوصت الدراسة بالتخطيط لإدارة الأزمات وتدريب العاملين على منع الأزمة والتجاوب مع الأزمة، والتدخل المبكر بغض النظر عن المرتبة أو الوظيفة.

دراسة كلاهان (Callahan, 2000) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تعامل مديري المدارس مع الأزمة في أثناء وقوعها، وذلك من خلال استخدام الوسائل الممكنة والموارد المتاحة للتقليل من حدوثها، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي،

وكانت الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية، وتكونت عينة الدراسة من (42) مديراً ومديرة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه من المفترض أن يهتم مديرو المدارس بإعداد فرق خاصة لتحقيق الأمن في المدارس والتعامل الفوري مع الأزمات، والتنبؤ بالسلوك العدواني للتلاميذ والعمل على منعه.

دراسة ديمار. (Deemar, 2000) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى استراتيجيات التعامل مع الأزمات بالمناطق التعليمية في ولاية كنساس الأمريكية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك حاجة لوجود متخصصين بوسائل الإعلام والعلاقات العامة في المناطق التعليمية لأهمية الأدوار التي يقومون بها في مواجهة الأزمة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى انعدام المصداقية في الإعلام، وانعدام الثقة فيما يصرحون به من أخبار عن الأزمة وتبعاتها، ففي هذا الصدد تبين أن 25% فقط من الإداريين العاملين بالإعلام والعلاقات العامة استخدم إستراتيجية تفاعلية في التعامل مع الأزمات، في حين استخدم 60% منهم استراتيجيات عامة وسطحية تعكس صورة دوائر العلاقات العامة في التعامل مع المناسبات.

دراسة فن وسيلفن (Fin and Salven,1999) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مصادر المعوقات التي تعيق مديري الأزمات من الاستجابة لها، سواء أكانت معوقات بيئية، أم معوقات تنظيمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدور الوسيط للشخصية والعوامل الفيزيائية لها دور في التأثير سلباً أو إيجاباً على هذه المعوقات التي تواجه مديري الأزمات في المنظمات، وأظهرت كذلك نتائج الدراسة أن هذه المعوقات يمكن تجاوزها بالإدارة الجيدة والحكيمة للأزمات، والقدرة على اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين فعالية استجابة الإدارة للمستجدات مهما صغر أو كبر حجمها، وتقليل المعوقات التي تواجهها المنظمات عند التعامل مع الأزمات.

دراسة ويكلنز. (Wilkins, 1998) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل برامج إدارة الأزمات المؤدية لتطوير نموذج للمدارس الثانوية، وهدفت إلى بناء خطة نموذجية لهذه المدارس للتعامل مع الأزمات حال حدوثها فيها، وقد كشفت نتائج الدراسة أن 20% من الأنظمة التي جرى المسح عليها تمتلك خططاً لإدارة الأزمات، في حين تبين أن 80% من هذه الأنظمة كان لديها خطط من نوع ما لإدارة الأزمات، كما تبين أن هذه الخطط كانت مقسمة إلى فئتين: الأولى، خطط لإدارة الأزمات، والثانية، خطط الاستجابة للطوارئ، وأوصت الدراسة ببناء خطة نظام نموذجية لإدارة الأزمات لتمكين المدرسة من إعداد الخطط الخاصة بها، وفق حاجاتها، ووفق الأمور المستجدة التي تحدثها الأزمة المدرسية.

## تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، لاحظ الباحثان أنها جميعاً ركزت على معرفة مدى استعداد المنظمات التي خضعت للدراسة للأزمات ومواجهتها، وتحديد أنواع الأزمات التي واجهتها تلك المنظمات، وكذلك التعرف إلى مدى جاهزية تلك المنظمات على إدارة الأزمات التي تواجهها، وفيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، لوحظ أن هذه الدراسات توصلت إلى نتائج مهمة في مجال إدارة الأزمات، ومجال بناء الاستراتيجيات الكفيلة للتصدي للأزمات، وكما يلاحظ أن هذه الدراسات أضافت منهجية واضحة حول أهم الطرق والوسائل التي يمكن بوساطتها التصدي للأزمات، أو إدارتها بما يحقق الأهداف، وبما يحافظ على تطور المنظمة.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فأنها تشكل نقطة تحول في مسار تناول إدارة الأزمة، من حيث دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمة، وما تعانيه هذه المنطقة بشكل مضاعف كونها تتعامل مع فئة اللاجئين والذين يعانون ظروفًا اقتصادية واجتماعية صعبة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، فهي تهدف إلى التعرف إلى دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكونت عينة الدراسة من (42) من المديرين والنواب والمرشدين، أي ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة في مدارس وكالة الغوث منطقة نابلس التعليمية، التي تتكون من (126) من المديرين والنواب والمرشدين في الفصل الأول من العام الدراسي 2014 / 2015 والجدول (1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة.

(1) الجدول

خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	47.6
	أنثى	22	52.4
	المجموع	42	%100.0
التخصص	علمي	12	28.6
	أدبي	30	64.4
	المجموع	170	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	3	7.1
	بكالوريوس	27	64.3
	ماجستير فأعلى	12	28.6
	المجموع	42	% 100.0
طبيعة العمل	مدير	15	35.7
	نائب مدير	14	33.3
	مرشد	13	31.0
	المجموع	42	100.0
سنوات الخدمة	1-5 سنوات	1	2.5
	6-10 سنوات	8	19.0
	11-15 سنة	8	19.0
	16 سنة فأكثر	25	59.5
	المجموع	42	100.0

أداة الدراسة:

بنى الباحثان أداة الدراسة لقياس دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي، وإلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وخاصة دراسة (أبو معمر، 2011)، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين تمثلت في الجنس،

والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. أما الجزء الثاني فتكون من أربعة مجالات وهي مجال استشعار الأزمات، والتخطيط للأزمات، ومواجهة الأزمة، والإفادة من الأزمات بعد حدوثها حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة (36) فقرة.

صدق أداة الدراسة وثباتها: تأكد الباحثان من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، وعددهم ثمانية محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والكفاءة، وهم من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، ويحملون رتبة أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، حيث أكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد حذف بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (40) فقرة، وفي صورتها النهائية تكونت من 36 فقرة حيث حُذفت أربع فقرات بناء على اتفاق أكثر من 70% من المحكمين على فقرات الدراسة. أما فيما يتعلق بالثبات فقد تأكد الباحثان من ثبات الأداة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا والجدول (2) يوضح ذلك.

## الجدول (2)

معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	استشعار الأزمات	8	0.85
2	التخطيط للأزمات	10	0.88
3	مواجهة الأزمة	10	0.92
4	الإفادة من الأزمات بعد حدوثها	8	0.90
	الاستبانة الكلية	36	0.96

يتضح من الجدول (2) أن معامل كرونباخ ألفا لمجالات استبانة دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات تراوح بين (0,85) و (0,92)، وبلغت قيمة كرونباخ ألفا لاستبانة إدارة الأزمات الكلية (0.96) واعتبرت هذه القيمة عالية دالة على ثبات الأداة.

## إجراءات الدراسة:

قام الباحثان بالتنسيق مع إدارة الوكالة في القدس من خلال إدارة نابلس التعليمية، وذلك لأخذ الإذن والسماح لهما بتطبيق الدراسة، وبعد التأكد من صدق الاختبار وثباته، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها طبقاً للباحثان الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي

(2014 / 2015) ، وقد تابع الباحثان عملية جمع البيانات وإدخالها إلى الحاسوب، وحُلَّت البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

### المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان طرقاً إحصائية وصفية وتحليلية، وتمثلت الطرق الإحصائية الوصفية بالمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات للمتغيرات، وتمثلت الطرق الإحصائية التحليلية باختبار (ت) (t- test) وتحليل التباين الأحادي (Anova) .

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات. وإلى تحديد أثر متغيرات كل من الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة، وبعد عملية جمع المعلومات عولجت إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وفيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

السؤال الرئيس: ما دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات؟

وللإجابة عن السؤال الرئيس استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، حيث نتائج الجدول (3) ، (4) ، (5) ، (6) تبين ذلك.

من أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية كما يأتي:

النسب المئوية	الرتبة
أقل من 50%	منخفضة جداً
من 50% - 59.9%	منخفضة
من 60% - 69.9%	متوسطة
من 70% - 79.9%	مرتفعة
من 80% فأعلى	مرتفعة جداً

## الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى دور منطقة نابلس التعليمية  
التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات

الرتبة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة
مرتفعة جدا	80.18	4.00	الإفادة من الأزمات بعد حدوثها	1
مرتفعة	78.26	3.90	مواجهة الأزمة	2
مرتفعة	74.28	3.70	التخطيط للازمات	3
متوسطة	67.97	3.39	استشعار الأزمات	4
مرتفعة	75.17	3.74	الأداة الكلية	

يتضح من الجدول (3) أن مستوى دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات كان مرتفعاً جداً في مجال الإفادة من الأزمات بعد حدوثها، حيث حصلت على المرتبة الأولى بنسبة (80.18) وأما المرتبة الثانية فقد حصل مجال مواجهة الأزمة برتبة مرتفعة بنسبة مئوية (78.26) ، وحصل على المرتبة الثالثة التخطيط للازمات برتبة مرتفعة بنسبة مئوية (74.28) ، وحصل على المرتبة الرابعة استشعار الأزمات برتبة متوسطة بنسبة مئوية (67.97) ، ويعزو الباحثان سبب حصول مجال استشعار الأزمات على مرتبة متوسطة إلى الاهتمام بالأزمة بعد وقوعها دون الاهتمام بأرشفة المعلومات بطريقة إلكترونية سهلة للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها، أما الأداة الكلية فقد حصلت على مستوى مرتفع بنسبة مئوية (75.17) ويعزو الباحثان سبب حصول الدرجة الكلية على رتبة مرتفعة إلى اهتمام إدارة التعليم، في تعزيز دور العاملين في مؤسسات الوكالة في التعرف إلى الأزمات، وكيفية معالجتها أما مجال الإفادة من الأزمات بعد حدوثها فقد حصل على رتبة مرتفعة جدا ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى اهتمام منطقة نابلس التعليمية من خلال الدورات وورش العمل بالتعامل مع الأزمات.

## الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لفقرات مجال التخطيط للازمات

الرتبة	%	المتوسطات	الفقرات	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
مرتفعة	79.52	3.97	يوجد لديها قناعة كبيرة بأهمية التخطيط الاستراتيجي الوقائي لمواجهة الأزمات.	15	1

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات	%	الرتبة
2	16	تراعي أهمية توزيع الأدوار عند التخطيط لإدارة الأزمات.	3.90	78.09	مرتفعة
3	18	تستفيد من ذوي الخبرة من المجتمع المحلي للتخطيط لمواجهة الأزمات.	3.80	76.19	مرتفعة
4	9	المبادرة إلى جمع المعلومات الخاصة بالأزمات داخل المدارس.	3.78	75.71	مرتفعة
5	17	تقوم بإجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها.	3.78	75.71	مرتفعة
6	14	تراعي عنصر الوقت كعامل رئيس عند حدوث الأزمة.	3.73	74.76	مرتفعة
7	11	تقوم بالتخطيط المستمر لرفع مستوى أداؤها أثناء الأزمات.	3.73	74.76	مرتفعة
8	13	تشرك مديري المدارس في تنفيذ برامج مواجهة الأزمات.	3.52	70.47	مرتفعة
9	12	تشرك مديري المدارس في تخطيط برامج مواجهة الأزمات.	3.45	69.04	متوسطة
10	10	توفر أرشيفاً للخبرات السابقة يتضمن الأزمات التي حدثت في المدارس.	3.42	68.57	متوسطة
الدرجة الكلية					
			3.70	74.28	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (4) أن الرتبة كانت (مرتفعة) على الفقرات: (15، 16، 18، 9، 17، 14، 11، 13) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70-79.9%) ، ويعزو الباحثان سبب ذلك، إلى أن إدارة التعليم في وكالة الغوث تسعى إلى تدريب العاملين في مؤسسات الوكالة على كيفية التخطيط الجيد في معرفة الأزمات، وكيفية مواجهتها من خلال برامج كثيرة وأهمها القيادة نحو المستقبل أو برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم (sbtd) ، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد العال، 2009) ودراسة (كريستينسن، 2000) ، أما الفقرات (10، 12) فقد حصلت على رتبة متوسطة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (60-69.9%) وهي الفقرات التي تتحدث عن إشراك مديري المدارس في تخطيط برامج مواجهة الأزمات، وتوفر أرشيف للخبرات السابقة يتضمن الأزمات التي حدثت في المدارس، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى عدم وجود اعتبارات كثيرة إلى أهمية الأرشيف في إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية التابعة لوكالة الغوث، وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد العال، 2009) .

## الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لفقرات مجال مواجهة الأزمة

الرتبة	%	المتوسطات	الفقرات	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
مرتفعة جدا	4.14	82.85	تستعين بالمختصين والخبراء في معالجة الأزمات.	24	1
مرتفعة جدا	4.02	80.47	تساعد في وقف الإشاعات المغرضة حول الأزمة.	23	2
مرتفعة	3.97	79.52	تشجع المبادرات الموقفية الذاتية وقت الأزمات.	26	3
مرتفعة	3.90	78.09	توظف الإمكانيات البشرية لاحتواء الأزمة	21	4
مرتفعة	3.85	77.14	تضع خطأ كافية لإدارة الأزمات في المدارس حين وقوعها.	19	5
مرتفعة	3.83	76.66	تسيطر مع فرق إدارة الأزمات حين وقوعها.	25	6
مرتفعة	3.80	76.19	توفر جواً من التفاعل والديناميكية لدى إدارات المدارس في حل الأزمات.	22	7
مرتفعة	3.76	75.23	تتخذ قرارات سريعة لمواجهة الأزمة حين حدوثها.	20	8
مرتفعة	3.90	78.26	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (5) أن الرتبة كانت مرتفعة جدا على الفقرات (24، 23)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80% فأعلى) والتي تتحدث عن الاستعانة بالمختصين والخبراء في معالجة الأزمات، وتساعد في وقف الإشاعات المغرضة حول الأزمة، ويعزو الباحثان سبب ذلك أن من سياسة إدارة التعليم في منطقة نابلس، تطوير العاملين في مؤسسات الوكالة بشكل ممنهج، وضمن برامج دائمة ومستمرة تسعى من خلالها إلى رفع كفاءة العاملين لديها داخل الخدمة، وكذلك إحضار خبراء في المجالات والتخصصات كافة من داخل الوطن أو خارجه من البلاد العربية أو الغربية، مما يساعد في مواجهة الأزمات والقضاء على الإشاعات التي قد تصدر عن جهات غير مسؤولة ومغرضة بحق المؤسسات التعليمية أو القائمين عليها، وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Deemar, 2000)، أما الفقرات (26، 21، 19، 25، 22، 20)، فقد حصلت على رتبة مرتفعة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70-79.9%)، وهي الفقرات التي تتحدث عن تشجيع المبادرات الموقفية الذاتية وقت الأزمات، وتوظيف الإمكانيات البشرية لاحتواء الأزمة، وتضع خطأ كافية لإدارة الأزمات في المدارس حين وقوعها، وتسيطر مع فرق إدارة الأزمات حين وقوعها، وتوفر جواً من التفاعل والديناميكية لدى إدارات المدارس في حل الأزمات، وتتخذ قرارات سريعة لمواجهة الأزمة حين حدوثها،

ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى وجود اعتبارات كثيرة أهمها تشجيع إدارة التعليم العاملين على عمل مبادرات خلاقية، وأبحاث إجرائية في جميع المجالات ومن بينها الأزمات التي قد تساعد بشكل كبير في التعرف إلى الأزمات ومواجهتها، وكيفية التقليل من الإضرار الناجمة عنها، كما يكرم أصحاب هذه المبادرات في نهاية كل عام باحتفال مركزي على مستوى الوطن، مما يخلق نوعاً من التنافس بين العاملين، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشمراني، 2004) ومع دراسة (حمدونة، 2006).

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لفقرات مجال الاستفادة من الأزمات بعد حدوثها

الرتبة	%	المتوسطات	الفقرات	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
مرتفعة جدا	85.71	4.28	تعد أنشطة ترفيهية لتفريغ الطلبة من آثار الصدمات.	32	1
مرتفعة جدا	83.33	4.16	تقوم الأضرار التي سببتها الأزمة.	31	2
مرتفعة جدا	82.85	4.142	تستخلص العبر من الأزمات التي واجهتها في المدارس.	27	3
مرتفعة جدا	81.42	4.07	تتيح فرصاً لتحسين أداء العاملين في مواجهة الأزمات.	35	4
مرتفعة جدا	80.952	4.04	تستفيد من الأزمات من خلال التعرف إلى نقاط الضعف في إدارة الأزمات.	28	5
مرتفعة جدا	80.0	4.0	تعمل على بث روح الطمأنينة بين العاملين في المدارس.	34	6
مرتفعة	78.57	3.92	تمنح أعضاء فرق إدارة الأزمات الثقة التامة في عملهم.	36	7
مرتفعة	78.09	3.90	تحت المدارس على الإفادة من بعضها في أساليب معالجة الأزمات.	33	8
مرتفعة	76.19	3.80	تفعل الاتصال بينها وبين المدارس لمعالجة آثار الأزمة.	30	9
مرتفعة	74.762	3.73	تقوم خطط إدارة الأزمات السابقة وبرامجها بقصد تطويرها.	29	10
مرتفعة جدا	80.18	4.00	الدرجة الكلية		

يتضح من خلال الجدول (6) أن الرتبة كانت مرتفعة جدا على الفقرات (32، 31، 27، 35، 28، 34) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80% فأعلى)، والتي تتحدث عن: تعدُّ أنشطة ترفيهية لتفريغ الطلبة من آثار الصدمات، وتقوم الأضرار التي سببتها الأزمة، وتستخلص العبر من الأزمات التي واجهتها في المدارس، وتتيح فرصاً لتحسين أداء العاملين في مواجهة الأزمات، وتستفيد من الأزمات من خلال التعرف إلى نقاط الضعف في

إدارة الأزمات، وتعمل على بث روح الطمأنينة بين العاملين في المدارس، ويعزو الباحثان سبب ذلك أن من سياسة إدارة التعليم في منطقة نابلس السعي بشكل حثيث على عمل برامج التفريغ النفسي لدى الطلبة والعاملين داخل مؤسسات الوكالة مع متخصصين في برامج الإرشاد النفسي، تهدف إلى مواجهة الأزمات، والتقليل منها بالتعاون مع مرشدي المدارس، وذلك بعمل مهرجانات على مدار العام يعرف بأسماء كثير منها يوم فرح ومرح، وقد اتفقت مع دراسة (الشمراي، 2004) ودراسة (عبد العال، 2009) ودراسة (Callahan, 2000) أما الفقرات (36، 33، 30، 29) فقد حصلت على رتبة مرتفعة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70-79.9%)، وهي الفقرات التي تتحدث عن: تمنح أعضاء فرق إدارة الأزمات الثقة التامة في عملهم، وتحث المدارس على الاستفادة من بعضها في أساليب معالجة الأزمات، وتفعيل الاتصال بينها وبين المدارس لمعالجة آثار الأزمة، وتقوّم خطط إدارة الأزمات السابقة وبرامجها بقصد تطويرها، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى قيام إدارة منطقة نابلس بتفعيل دور التواصل والتفاعل بين المدارس، وذلك من خلال ورش العمل التي تحدث باستمرار بين المدارس المختلفة من أجل تطوير قدرات العاملين داخل مؤسسات وكالة الغوث، والتعرف إلى مشكلات بعضهم بعضا والمساعدة في حلها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمراي، 2004) ومع دراسة (حمدونة، 2006).

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لفقرات مجال استشعار الأزمات

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرات	المتوسطات	%	الرتبة
1	6	تفعيل العلاقة بين المدارس والمجتمع المحلي في توقع الأزمات.	3.66	73.33	مرتفعة
2	2	تتوقع الأزمات التي يمكن أن تواجه المدارس مستقبلاً.	3.66	73.33	مرتفعة
3	5	تتواصل مع المديرين في المدارس لتزويدهم بالمعلومات بصورة متواصلة ومستمرة.	3.61	72.38	مرتفعة
4	4	تقوم بمسح دوري للبيئات المدرسية من أجل التعرف على الأزمات الممكن حدوثها.	3.61	72.38	مرتفعة
5	8	تنسق بين جهود العاملين خارج المدارس من أجل توقع الأزمات.	3.38	67.61	متوسطة
6	3	توفر الإمكانات المادية اللازمة لفرق مواجهة الأزمات في المدارس.	3.23	64.76	متوسطة

الرتبة	%	المتوسطات	الفقرات	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
متوسطة	62.38	3.11	تنشئ صناديق للشكاوي للتعرف إلى ما يواجه المعلمين والطلبة من تحديات.	1	7
منخفضة	57.62	2.88	تستعين بالتقنيات الإلكترونية لاستشعار الأزمات قبل حدوثها.	7	8
متوسطة	67.97	3.39	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (7) أن الرتبة كانت مرتفعة على الفقرات (6، 2، 5، 4) ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70-79.9%) وهي الفقرات التي تتحدث عن تفعيل العلاقة بين المدارس والمجتمع المحلي في توقع الأزمات، وتوقع الأزمات التي يمكن أن تواجه المدارس مستقبلاً، وتتواصل مع المديرين في المدارس لتزويدهم بالمعلومات بصورة متواصلة ومستمرة، تقوم بمسح دوري للبيئات المدرسية من أجل التعرف إلى الأزمات الممكن حدوثها، ويعزو الباحثان سبب ذلك أن إدارة التعليم تسعى بشكل حثيث على تفعيل التعاون والتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال تزويدهم بالبرامج والمعلومات التي تساعد في تعزيز عملية التفاعل مع المجتمع المحلي وبناء شراكة مجتمعية معهم، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو معمر، 2011) و (دراسة حمدونة، 2006) ودراسة (كريستينسن، 2000). أما الفقرات (8، 3، 1) فقد حصلت على رتبة متوسطة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (60-69.9%) وهي الفقرات التي تتحدث عن: تُنسّق بين جهود العاملين خارج المدارس من أجل توقع الأزمات، وتوفر الإمكانات المادية اللازمة لفرق مواجهة الأزمات في المدارس، وتنشئ صناديق للشكاوي للتعرف إلى ما يواجه المعلمين والطلبة من تحديات، ويعزو الباحثان سبب ذلك أن إدارة التعليم في وكالة الغوث تبذل جهوداً بين القائمين على المدارس من أجل استشعار الأزمات التي تواجههم في المستقبل، وتبذل أموالاً بصدد ذلك، وتجلب خبراء ومتخصصين أجنب وعرباً في مجال إدارة الأزمات، وطرق مواجهتها لاختلاف المجتمعات التي قد لا تساعد في التنبؤ في معرفة الأزمة قبل وقوعها، لأن هذه المجتمعات لا تعيش تحت احتلال ظالم، وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبد العال (2009). أما الفقرة (7) فقد حصلت على رتبة منخفضة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (59.9-50%) ، وهي الفقرة التي تتحدث عن الاستعانة بالتقنيات الإلكترونية لاستشعار الأزمات قبل حدوثها، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى عدم وصول هذه العبارة إلى المستوى المطلوب، لأنه لم يتسن لمدارسنا استخدام هذا الأسلوب في إدارة الأزمات، ولم يكرس كواقع من قبل

إدارة التعليم في وكالة الغوث، فالتقنيات الإلكترونية لا يتم استخدامها بشكل فعال لجمع المعلومات، والتي تساعد في استشعار الأزمات، وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ديمجنان وبوزيمان، 2001).

## النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

◀ الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية أستخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس. ويبين الجدول (8) نتائج اختبار (ت).

الجدول (8)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.02	2.26	40	0.581	3.63	20	ذكر	استشعار الأزمات
			0.68	3.18	22	أنثى	
0.00	3.12	40	0.37	4.00	20	ذكر	التخطيط للأزمات
			0.65	3.47	22	أنثى	
0.06	1.96	40	0.41	4.10	20	ذكر	مواجهة الأزمة
			0.73	3.73	22	أنثى	
0.04	2.07	40	0.32	4.19	20	ذكر	الإفادة من الأزمات بعد حدوثها
			0.69	3.84	22	أنثى	
0.01	2.582	40	0.35	3.98	20	ذكر	الدرجة الكلية
			0.64	3.56	22	أنثى	

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (8) أن الفروق لدور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس كانت دالة على جميع المجالات والدرجة الكلية باستثناء مجال مواجهة الأزمة، والمجالات والدرجة الكلية الدالة إحصائيا هي على التوالي

(0.02 ، 0.003 ، 0.04 ، 0.01) فهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لصالح الذكور، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن الذكور أكثر قدرة على مواجهة الأزمات وأن مجتمعنا مجتمع ذكوري، وأن الأزمات في مدارس الذكور أكثر من مدارس الإناث وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حمدونة، 2006)، وتعارضت مع نتائج دراسة (الموسى، 2006) واتفقت مع دراسة (الشمراني، 2004) ودراسة (حمدونة، 2006) ودراسة (أبو معمر، 2011).

◀ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير التخصص.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس، ويبين الجدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي.

#### الجدول (9)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير التخصص.

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.72	1.1 -	40	0.56	3.21	12	علمي	استشعار الأزمات
			0.69	3.47	30	أدبي	
0.42	1.15 -	40	0.50	3.55	12	علمي	التخطيط للأزمات
			0.62	3.79	30	أدبي	
0.48	1.0 -	40	0.52	3.76	12	علمي	مواجهة الأزمة
			0.66	3.97	30	أدبي	
0.07	778. -	40	0.35	3.90	12	علمي	الإفادة من الأزمات بعد حدوثها
			0.64	4.05	30	أدبي	
0.16	1.11 -	40	0.39	3.60	12	علمي	الدرجة الكلية
			0.61	3.82	30	أدبي	

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (9) أن الفروق لدور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات تعزى لمتغير التخصص كانت غير دالة على جميع المجالات والدرجة الكلية، فقد كان مستوى الدلالة في جميع المجالات، والدرجة الكلية على التوالي: (0.72، 0.42، 0.48، 0.07، 0.16) فهي أعلى من 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان سبب ذلك أن هناك كثيراً من العاملين في المدارس بغض النظر عن طبيعة التخصص فيها- يتلقون التدريب نفسه، مع مراعاة حاجاتهم المختلفة، حيث إن ورش العمل والدورات تعقد للجميع.

◀ الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية حُلَّت التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويبين الجدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لإدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.31	1.18	520.	2	1.04	بين المجموعات	استشعار الأزمات
		440.	39	17.15	داخل المجموعات	
			41	18.19	المجموع	
0.45	813.	0.29	2	0.58	بين المجموعات	التخطيط للأزمات
		0.36	39	14.03	داخل المجموعات	
			41	14.62	المجموع	
0.25	1.43	0.54	2	1.09	بين المجموعات	مواجهة الأزمة
		0.38	39	14.91	داخل المجموعات	
			41	16.01	المجموع	
0.17	1.84	0.58	2	1.17	بين المجموعات	الإفادة من الأزمات بعد حدوثها
		0.31	39	12.36	داخل المجموعات	
			41	13.53	المجموع	

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.92	2	0.46	1.49	0.23
	داخل المجموعات	12.13	39	0.31		
	المجموع	13.06	41			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (10) أن الفروق لدور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت غير دالة إحصائياً، فقد كان مستوى الدلالة في جميع المجالات والدرجة الكلية على التوالي: (0.23، 0.17، 0.25، 0.45، 0.31)، فهي أعلى من 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان سبب ذلك أن التركيز في هذه المرحلة التعليمية على المعلمين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى، ومن هنا نلاحظ قلة من يحملون مؤهل الدبلوم، وهم من ذوي الخبرة الطويلة، ويتم تدريبهم ضمن أسس موحدة تتعامل مع المنهاج والأساليب التربوية بشكل واضح وبالتساوي، حيث إن جميع الحاملين للشهادات العلمية يخضعون للتعليمات والقرارات نفسها التي تصدر من إدارة التعليم في منطقة نابلس التعليمية في وكالة الغوث، كما أن جميع حاملي الشهادات العلمية يخضعون للتدريب أثناء الخدمة والمشاركة في ورشات العمل التي تعقد حول الأزمات وكيفية التعامل معها، وكيفية مواجهتها، بالإضافة إلى المشاركة بفاعلية بالمبادرات التي يتنافس فيها العاملون كل عام، ومنها قد يكون موضوع الأزمات في مدارس وكالة الغوث.

◀ الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير طبيعة العمل. لاختبار هذه الفرضية حُلَّ التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير طبيعة العمل. ويبين الجدول (11) نتائج تحليل التباين.

## الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لإدارة الأزمات تعزى لمتغير طبيعة العمل.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
استشعار الأزمات	بين المجموعات	0.66	2	0.33	0.73	0.48
	داخل المجموعات	17.53	39	0.45		
	المجموع	18.19	41			
التخطيط للأزمات	بين المجموعات	1.69	2	0.84	2.56	0.09
	داخل المجموعات	12.92	39	0.33		
	المجموع	14.62	41			
مواجهة الأزمة	بين المجموعات	1.98	2	0.99	2.75	0.07
	داخل المجموعات	14.03	39	0.36		
	المجموع	16.01	41			
الإفادة من الأزمات بعد حدوثها	بين المجموعات	1.206	2	0.60	1.90	0.16
	داخل المجموعات	12.33	39	0.31		
	المجموع	13.53	41			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.30	2	0.65	2.15	0.13
	داخل المجموعات	11.76	39	0.30		
	المجموع	13.06	41			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (11) أن الفروق لدور منطقة نابلس التعليمية التابعة لووكالة الغوث في إدارة الأزمات تعزى لمتغير التخصص، كانت غير دالة على جميع المجالات والدرجة الكلية، فقد كان مستوى الدلالة في جميع المجالات والدرجة الكلية على التوالي: (0.48، 0.09، 0.07، 0.16، 0.13)، فهي أعلى من 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية. ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن تأهيل العاملين داخل مؤسسة منطقة نابلس التعليمية في وكالة الغوث يخضعون للتأهيل حيث يتم تأهيل المدير ضمن أسس إدارية حديثة، وتأهيل نائب المدير بالتعاون مع المدير في توظيف الإدارة الحديثة لمواجهة الأزمات، وتأهيل المرشد لمساعدة الطلبة على التكيف والتعامل مع الأزمات، وكل ما ذكر

من تدريبات يهدف إلى إدارة الأزمة بشكل فعال بغض النظر عن طبيعة التخصص.

◀ **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة. لاختبار هذه الفرضية حُلَّ التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويبين الجدول (12) نتائج تحليل التباين.

### الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.32	1.184	0.51	2	1.555	بين المجموعات	استشعار الأزمات
		0.43	39	16.64	داخل المجموعات	
			41	18.19	المجموع	
0.08	4.196	1.213	2	3.63	بين المجموعات	التخطيط للأزمات
		0.28	39	10.98	داخل المجموعات	
			41	14.62	المجموع	
0.15	1.826	0.67	2	2.01	بين المجموعات	مواجهة الأزمة
		0.36	39	13.99	داخل المجموعات	
			41	16.01	المجموع	
0.07	2.461	0.73	2	2.20	بين المجموعات	الإفادة من الأزمات بعد حدوثها
		0.29	39	11.33	داخل المجموعات	
			41	13.53	المجموع	
0.06	2.57	0.73	2	2.20	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.28	39	10.85	داخل المجموعات	
			41	13.06	المجموع	

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (11) أن الفروق لدور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت غير دالة إحصائياً، فقد كان مستوى الدلالة على جميع المجالات والدرجة الكلية على التوالي: (0.32، 0.08، 0.15، 0.07، 0.06) فهي أعلى من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحثان سبب ذلك، إلى أن تأهيل المعلمين بشكل جدي ومكثف، بدأ منذ اليوم الأول من التعيين، ويستمر حتى نهاية الخدمة دون التفريق بعدد السنوات التي يخدم فيها الموظف في مؤسسات وكالة الغوث، وكذلك تأهيل المعلمين قبل الخدمة من خلال برامج التأهيل التربوي التي تؤهلهم للتعامل مع الأزمات التعليمية، مما يطور الجانب المهني عند العاملين، وينمي القدرة على مواجهة الأزمات وكيفية التعامل معها، وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (San, 1999).

## التوصيات:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، فإن الباحثين يريان بأنه من اللازم التقدم بمجموعة من التوصيات، ومنها:
1. الإفادة من تجارب مؤسسات التعليم العربية والأجنبية وخططها وممارستها، ولا سيما تلك التي تعرضت لأزمات من قبل.
  2. توفير قاعدة معلومات من خلال الوسائل التكنولوجية للتنبؤ بحدوث الأزمات.
  3. توفير أرشيف للخبرات السابقة يتضمن الأزمات التي حدثت في المدارس.
  4. إشراك مديري المدارس للتخطيط لبرامج مواجهة الأزمات.
  5. الاستعانة بخبراء أجانب من الدول المتقدمة في علاج الأزمات.
  6. عقد مؤتمرات سنوية حول إدارة الأزمات، ومناقشة أهم الأزمات التي تعرضت لها المؤسسات التعليمية، وسبل مواجهتها ووضع تصورات لكيفية مواجهة الأزمات المستقبلية.
  7. أرشفة الأزمات في مدارس التعليم في وكالة الغوث كتجارب محلية يمكن الاستفادة منها والرجوع إليها وقت الحاجة.

## المصادر والمراجع:

## أولاً - المراجع العربية:

1. أبو قحف، عبد السلام (1999). إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة و النشر.
2. الأعرجي، محمد، ودقامسه، مأمون (2000)، إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. مجلة الإدارة العامة، م (39)، ع (4).
3. أبو معمر، ماهر (2011). دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة.
4. أحمد، إبراهيم، (2001). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي: القاهرة.
5. بركات، زياد. (2007). مصادر الأزمات كما يدركها طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء
6. متغير الجنس. المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، م (1)، ع (4)، ص 33.
7. توفيق، عبد الرحمن (1998). فن إدارة الأزمات والصراعات. مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة.
8. جبر، محمد. (2000). إدارة الأزمات، إستراتيجية وتكتيك. مجلة آفاق اقتصادية. م (3) ع (3)، ص ص 154-172.
9. الحوامده، نضال (2003). إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة (المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية). مجلة جامعة دمشق، م (19)، ع (1)، ص 160.
10. حمدونه، حسام (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

11. الحملاوي، محمد رشاد (1995). إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية. القاهرة: دار ابو المجد للطباعة.
12. الخضري، محسن أحمد (2003). إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
13. الزامل، علي والغنبوصي، سالم وسليمان، سعاد (2007). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، م (8)، ع (3)، ص ص (64-84).
14. الشمراني، سعيد (2004). إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
15. صادق، أمنية مصطفى (2002). إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
16. عبد العال، رائد فؤاد (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. مقدمة إلى قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
17. عوده، رهام راسم (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. عليوه، السيد (2004). إدارة الأزمات و الكوارث مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار (2). القاهرة: دار الأمين للنشر و التوزيع.
19. فتحي، محمد (2001). الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات. الدار الإسلامية: القاهرة.
20. القطاونة، أيمن، (2005). إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية واثربعض
21. المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على مستويات الجاهزية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
22. اللوزي، موسى (1999). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

23. المهدي، سوزان وهيبية، حسام (2002). الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة. مجلة كلية التربية وعلم النفس، م (26)، ع (4) ، ص ص 150-151.
24. مصطفى، يوسف (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربي: مصر.
25. الموسى، ناهد (2006). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
26. وكالة الغوث الدولية (2004): مجموعة نشرات تصدر عن دائرة الإعلام في وكالة الغوث الدولية، الشيخ جراح، القدس.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Brock, Stephen E. and athus (1996) *Preparing for crisis in the Schools: A manual for Buildings Crisis Respons Teams*. U. S. A: CPPC
2. Cllahan, Conni (2000), *School Counselors untapped Resources for school districts 10p,paper presented at the California school, report No. EA 020016,Document Reproduction service No ED 29529, San Francisco, CA December, 8- 11- 1997.*
3. Christensen, Linda -k- (2001) *Crisis management plan characteristics in elementary schools as perceived by Nebraska Public School Principals. (ed) University of Nebraska at Omaha. (UMI) .*
4. Degnan, E and Brozeman. W (2001) . *An Investigation of computer Based Simulation for School Crisis Management Journal of School Leadership, 11: 296- 312.*
5. Deemar, J, (2000) . *The role of media relations specialists in school crisis management involving violene needs assessment survey of Kansas school districts, DAI, 7 (57) . P. p: 7486.*
6. Fin,R, and Salven G, (1999) . *Personality and emergence commendably, Disaster prevention and management, 1 (5) , p. p: 1436*
7. Fink, Steven (1989) , *crisis management, American management, New Yourk, Association, Vol (7) , No (1) .*
8. Mitroff, Ian and others (1996) *The Essentail Guid to Managing Corporate crisis a set Hand Book for surviving major catastrophes. New York.*

9. Mcnicoll, Stephanie (2003) , *Under age drinking on college campuses: An examination for institution in the event on campus*, University of Georgia.
10. Peterson, Reece and others. (2001) «*School Violence Prevention: Current Status and Policy Recommendation*», *Law and Policy*, v. 23, july.
11. Rejda, G. *Principles of Risk management and insurance, seventh edition Addison Wesley, San Francisco, 2001, p. 42.*
12. *Oxford: Oxford Unevirsimy Press.*
13. Semour, Mike and Moore, simon (2000) *Effective crisis management word wide principles and practice. London and New York: continuum.*
14. Wilkins,J, (1998) *An analysis of program crisis management leading towards the development of a model for secondary school, DAL, 8 (58) , p. p: 3248.*

