شكر وتقدير

يقول المولى عز وجل **(وإذ تأذن ربكم لئِن شكرُتم لأزيدنَّكم ولَئِن كَفرُتم إن عذابي لَشَدِيد) (سورة إبراهيم الآية ٧)**

الحمد لله أن علمنا أن الشكر دليل العبادة فلا فوز ولا نجاح إلا فى طاعته ولا عز إلا في الافتقار إلى رحمته, ولا هدى إلا في الاستهداء بنوره ولا صلاح للقلب والعمل إلا في الإخلاص له. والصلاة والسلام على نبينا محمد معلم البشرية وهادي الإنسانية القائد القدوة القائل على المنبر كما روى النعمان بن بشير قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم. "**من لم يشكر القليل لم يشكر الكثير ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله والتحدث بنعمة الله شكر وتركها كفر والجماعة رحمة والفرقة عذاب**" أخرجه الإمام أحمد فى المسند، حديث حسن. يسعدنى وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذه الرسالة أن أتقدم بالشكروالتقدير لكل من كان له الفضل بعد الله عز وجل فى إتمام هذه الدراسة .

كل التقدير والعرفان إلى الصرح الشامخ ومنبع العلم والمعرفة **جامعة الإسكندرية** التى تفضلت بقبولى وتعلمت في رحابها, إلى من منحني الرعاية الصادقة، والتوجيه المخلص، والذى أعطى من وقته وجهده الكثير، وقدم لى التوجيهات السديدة والمقترحات القيمة وساعدنى على تخطى المشكلات التى اعترضتنى منذ بداية فترة هذه الدراسة وحتى تمامها، **الأستاذ الدكتور /عادل السيد الجندى** الأستاذ بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم . أسأل الله له خير الجزاء عنى لإشرافه على هذه الدراسة.

أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة اللذين قبلوا مناقشة هذه الرسالة وأخص بالذكر**الأستاذ الدكتور/محمد يوسف رئيس** قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم **والأستاذ الدكتور/سامى فتحى عمارة** أستاذ ورئيس قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة دمنهور. أقدم لهما أرق وأجمل عبارات الشكر والتقدير **وأيضاً الشكر والتقدير للدكتورة / أسماء محمد قطب** .مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية جامعة الإسكندرية, أخيرًا أتوجه بالشكر لكل من قدم لي عوناً أو أسدى لي نصحاً أو أسهم بكلمة أو دعوة مخلصة لإنجاح هذه الدراسة ولم يتسع المقام لذكره.

الباحث

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية	أ
الاهداء	ب
شكر وتقدير	ج
فهرس الموضوعات	د- و
فهرس الاشكال	و- ز
فهرس الجداول	ح- ط
فهرس الملاحق	ط
الإطار العام للدراسة	
- مقدمة الدراسة	٢
- مشكلة الدراسة	٦
- فروض الدراسة	٧
- أهداف الدراسة	٧
- أهمية الدراسة	٨
- منهجية الدراسة وإجراءاتها	٨
- أدوات الدراسة	٩
- حدود الدراسة	٩
- مصطلحات الدراسة	٩
الدراسات السابقة	١٠-٢٩
الفصل الأول : طبيعة ومقومات الأزمات المدرسية	
مفهوم الأزمة المدرسية وخصائصها .	٣٢-٤٠
الأسباب الأساسية للأزمات المدرسية .	٤١-٤٤
أبعاد الأزمة المدرسية .	٤٤-٤٧
المقومات الأساسية لإدارة الأزمات المدرسية .	٤٧-٥٢
الفصل الثانى:مهارات مديرى المدارس الثانوية ودورها فى مواجهة الأزمات المدرسية	
مهام ومسئوليات مدير المدرسة الثانوية .	٥٤-٥٥

الصفات والسمات الشخصية الواجب توافرها فى مدير المدرسة الثانوية .	٥٥ – ٥٧
المهارات اللازم توافرها فى مدير المدرسة الثانوية .	٥٧ – ٦٣
الكفايات اللازمة لمدير المدرسة لمواجهة الأزمات .	٦٣ – ٨٠
الفصل الثالث:الاتجاهات الإدارية الحديثة للتعامل مع الأزمات ودورها فى تنمية مهارات المديرين .	
أولاً: الاتجاهات الإدارية:	
– التخطيط	٨٢–٩١
– التنظيم	٩١–٩٢
– التوجيه	٩٢–٩٣
– تقويم الأزمات	٩٣
ثانياً: العناصر التي تتطلبها الإدارة العلمية للأزمة	
– وحدة إدارة الأزمات	٩٤
– الفريق	٩٤–١٠٠
– الاتصال	١٠٠–١٠٤
– المعلومات	١٠٤–١٠٨
– الإعلام	١٠٨
الفصل الرابع:الاتجاهات والخبرات العالمية المعاصرة فى مجال إدارة الأزمات المدرسية	
أولاً: بعض الاتجاهات الحديثة لإدارة الأزمات المدرسية . الأساليب الحديثة فى إدارة الأزمات المدرسية	
أ– المحاكاة	١١٠–١١٢
ب–نظام الإنذار المبكر	١١٢–١١٣
ج– بحوث العمليات	١١٢–١١٤
د – النظم الخبيرة	١١٤–١١٥
ه– أسلوب الاحتمالات	١١٥–١١٦
و– نماذج التنبؤ	١١٦–١١٧
ثانياً: بعض الخبرات العالمية فى إدارة الأزمات المدرسية	
– إدارة الأزمات المدرسية فى الولايات المتحدة الأمريكية.	١١٨–١٢٥

– إدارة الأزمات المدرسية فى انجلترا.	١٢٥–١٢٨
– إدارة الأزمات المدرسية فى اليابان	١٢٨–١٣١
– تحليل مقارن لإدارة الأزمات المدرسية فى دول المقارنة	١٣١–١٣٢
الفصل الخامس : الدراسة الميدانية (إجراءات الدراسة)	
منهج الدراسة	١٣٤
مجتمع الدراسة	١٣٥
وصف عينة الدراسة	١٣٦
أدوات الدراسة	١٣٦
صدق الأداة وثباتها	١٣٩–١٤٣
الأساليب الإحصائية	١٤٤
عرض وتحليل بيانات ونتائج أدوات الدراسة	١٤٥–١٨١
الفصل السادس مناقشة نتائج الدراسة الميدانية	
ملخص النتائج والتوصيات	١٨٢–١٨٣
التصور المقترح	١٨٤–١٩٤
قائمة المصادر والمراجع	١٩٥–٢٠٨
الملاحق	٢٠٩–٢٢٦

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	دورة حياة الأزمة .	٣٨
٢	عناصر برنامج إدارة الأزمة .	٤٩
٣	نموذج إسبرج المعدل للكفايات .	٦٥
٤	مكونات نظام الاتصال .	١٠٢
٥	تحويل البيانات إلى معلومات .	١٠٦
٦	الوزن النسبي للمحور الأول " أبرز الأزمات التى تواجه مديرى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة" .	١٤٨
٧	الوزن النسبى للمحور الثانى التخطيط الاستراتيجي ودوره فى إدارة الأزمات	١٥١
٨	الوزن النسبى للمحور الثالث مهارة التنظيم ودوره في إدارة الأزمات	١٥٥
٩	الوزن النسبي لعبارات المحور الرابع مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها	١٥٧

١٠	الوزن النسبي لعبارات المحورالخامس مدي تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة	١٦٠
١١	الوزن النسبي لعبارات المحورالسادس لسبل تنمية مهارات إدارة الأزمات .	١٦٤
١٢	الوزن النسبي لمحاور تطوير إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة	١٦٦
١٣	متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير النوع (ذكور- أناث)	١٦٨
١٤	واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير المؤهل (تربوي- غير تربوي)	١٧١
١٥	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠-١٥- ١٥ سنة فأكثر) .	١٧٣
١٦	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات (ككل) لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات،من ١٠-١٥سنة - ١٥ سنة فأكثر) .	١٧٦
١٧	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير الدورات التدريبية (من ١-٢ دورة، من ٣-٥ دورات ، أكثر من ٥ دورات)	١٧٨
١٨	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات (ككل) لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير الدورات التدريبية	١٨١
١٩	التصور المقترح لتطوير مهارات مديرى المدارس الثانوية العامة على إدارة الأزمات	١٨٥
٢٠	تشكيل فريق إدارة الأزمات .	١٩١

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	محاور الدراسة فى صورتها الأولية	١٣٥
٢	محاور الدراسة فى صورتها النهائية	١٣٥
٣	العبارات التى تم حذفها من المحاور	١٣٦
٤	التخطيط الاستراتيجى ودوره فى إدارة الأزمات	١٣٦
٥	مهارة التعامل مع الأزمة بعد حدوثها	١٣٧
٦	مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة	١٣٧
٧	العبارات التى تم تعديلها	١٣٧
٨	محاور الاستبانة فى صورتها النهائية	١٣٨
٩	نسبة اتفاق السادة الأساتذة المحكمين علي محاور استطلاع رأي مديري مدارس الثانوية العامة في تطوير مهارات الأزمات بمدارس الثانوية **العامة بمحافظة البحيرة**	١٣٩
١٠	حساب الصدق باستخدام معامل كندال	١٤٠
١١	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأبعاد عبارات المحاور	١٤٢
١٢	معامل ارتباط التجزئة النصفية لمحاور استطلاع رأي مديري مدارس الثانوية العامة في تطوير مهارات الأزمات بمدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة ككل ومحاوره الفرعية	١٤٣
١٣	التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا^{2} ودلالتها الإحصائية لأبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة	١٤٦
١٤	مهارة التخطيط الاستراتيجى ودوره فى إدارة الأزمات	١٤٩
١٥	مهارة التنظيم ودوره في إدارة الأزمات	١٥٣
١٦	مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها	١٥٦
١٧	مدي تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة	١٥٨
١٨	سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات	١٦١
١٩	التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا^{2} ودلالتها الإحصائية للمحاور (ككل)	١٦٥
٢٠	واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير النوع (ذكور- أناث)	١٦٧
٢١	واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة	١٧٠

	البحيرة وفقا لمتغير المؤهل (تربوي- غير تربوي).	
٢٢	المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستجابات وفقا لمتغير سنوات الخبرة	١٧٢
٢٣	تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات آراء مديرى مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	١٧٤
٢٤	الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية **العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير لسنوات الخبرة**	١٧٥
٢٥	المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستجابات وفقا لمتغير الدورات التدريبية	١٧٧
٢٦	**تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير الدورات التدريبية**	١٧٩
٢٧	**الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير الدورات التدريبية**	١٨٠

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	الاستبانة في صورتها النهائية	٢١٠-٢١٦
٢	قائمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس محكمى أدوات الدراسة	٢١٧
٣	ملخص الدراسة باللغة العربية .	٢١٨-٢١٩
٤	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	٢٢٠-٢٢١
٥	قرار مدير عام الإدارة العامة للأمن .	٢٢٢
٦	قراررئيس الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء .	٢٢٣
٧	خطاب عميد كلية التربية بالموافقة على تطبيق أدوات الدراسة .	٢٢٤
٨	خطاب مدير التربية والتعليم بالموافقة على تنفيذ تطبيق الدراسة .	٢٢٦

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة .
- مشكلة الدراسة .
- فروض الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- منهجية الدراسة وإجراءاتها .
- أدوات الدراسة .
- حدود الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .
- الدراسات السابقة .

obeikandl.com

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

إن التعليم حق أساسى للإنسان، وهو العامل الرئيس فى تحقيق التنمية المستدامة ، والسلام والاستقرار داخل البلدان، ومن ثم فهو وسيلة لا غنى عنها لتأمين المشاركة فى مجتمعات واقتصاديات القرن الحادى والعشرين .

"ويستهدف التعليم التنمية الكاملة لشخصية الإنسان، وتعزيز احترام حقوقه، والحريات الأساسية ، وتنمية قدرات الأفراد على استيعاب الأساليب العلمية وتطبيقاتها ، والإفادة من التقنيات الحديثة، وتأكيد الروابط بين النظرية والتطبيق، وربط البرامج التعليمية باحتياجات المجتمع من القوى البشرية المؤهلة اللازمة لمواجهة متطلبات التنمية"[١] .

ولقد أصبح التقدم الإدارى من المؤشرات التى تدل على حضارة الدولة ورفعة شأنها ومستوى القيادات التى تتولاها، فقوة الدولة لم تعد تكمن فيما تملكه من ثروات مادية فقط، بل فى كيفية إعداد واستخدام القوى البشرية، واكتشاف وتوظيف كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لديها، وقد أدى التطور السريع الذى تعيشه الإدارة الحديثة واتساع دورها إلى ازدياد حاجتها لإدارة حركية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات، وإلى نوع من الأفراد لديهم الفن فى إدارة الجهاز الإدارى .

"ويعد المناخ الآمن من أهم العمليات التى يجب أن تسعى الإدارة المدرسية إلى تطويرها، والحفاظ عليها، فجودة العملية التعليمية تنطلق من جودة المناخ والبيئة المدرسية وتنطلق بالتالى من قدرة الإدارة المدرسية على توفير ذلك المناخ وتوفير الظروف والموارد التى تساعد على تحقيق الأهداف للمدارس وللعملية التعليمية، ومن هنا فمن الضرورى امتلاك الإدارة المدرسية القدرة على توفير ذلك المناخ، وتسهم عملية تنمية مهارات المديرين على زيادة قدرة الإدارة المدرسية على تلبية التوقعات والأهداف الخاصة بالعملية التعليمية"[٢].

"وتعد المرحلة الثانوية من المراحل المهمة فى بنية النظام التعليمى، ولذلك أظهرت كثيراً من النظم التعليمية فى البلاد النامية والمتقدمة اهتماماً بالغاً بها، لما لها من دور مهم فى تنشئة الطلبة خلال فترة المراهقة، حيث يمر الطلبة فى هذه الفترة بتغيرات جسمية وعقلية ونفسية وانفعالية، فتتضح

---

[١] **حسين ، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦):** الاتجاهات الحديثة فى نظم التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية ، ص٣٨٥

[2] **Fein, R. et al, (2002) :** threat Assessment in schools: A guide to Managing threatening situation and to creating safe school Climates, United, States' Department of Education, Service, Washington D. C., p.104.

ميولهم واتجاهاتهم، كما ترسخ قواعد لعلاقاتهم الاجتماعية، ومن هنا فالمدرسة مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الطلبة نمواً سليماً، بهدف إعدادهم للمشاركة الإيجابية والفعالة فى تقدم المجتمع"[١].

"وتعد الأزمات المدرسية واقعاً حتمياً تواجهه المؤسسات التعليمية – وسط التغييرات البيئية المتعددة والمتسارعة – يهدد كيان المؤسسة التعليمية وقيمها، وسلامة أفرادها، وممتلكاتها، ويتوقف التعامل معها، والقدرة على احتوائها، والاستفادة منها كفرص للتعلم على أسلوب المديرين فى إدارتها، حيث يتعامل بعض المديرين مع الأزمة بعشوائية، وسياسة رد الفعل، مما قد يتسبب فى إحداث خسائر بشرية ومادية تهدد بقاء المؤسسة التعليمية"[٢].

"ولقد نشأ مصطلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها فى مجال الإدارة العامة، ليشير إلى دور المديرين فى مواجهة الأزمات المفاجئة، والظروف الطارئة كالزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق،

ورغم حداثة مفهوم الأزمة فى الإدارة المعاصرة، فإن التاريخ العربى الإسلامى يشير إلى أن ابن سينا يعد من أوائل الذين بحثوا فى هذا الموضوع عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدية للأزمات والكوارث"[٣] .

"ويعيش التعليم فى معظم دول العالم أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، ورغم هذا التنوع والاختلاف، فإنه لابد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وإن التطور الذى يحدث فى عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوما بعد يوم، الأمر الذى أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادته"ا[٤].

ولم يعد كافياً للمدير التفكير فى التصرف عند حدوث الأزمات بل التوقع والتخطيط والإعداد لمواجهتها، وأن يكون أكثر قدرة على تجاوز الأزمة بسرعة وفاعلية، وذلك من خلال تبنى استراتيجيات قادرة على مواجهة الأزمات.

ويقتضى التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً مناسباً لصقل مهاراتهم ومواهبهم واستعدادهم الطبيعى، حيث إن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد

---

[١] **سعود بن محمد النمر وآخرون (٢٠٠١)**: الإدارة العامة:الأسس والوظائف، ط٥ ، مطابع الفرزدق التجارية،الرياض، ص٣٢١

[٢] **بيومى ضحاوى،رضا المليجى(٢٠١٠)**:توجهات الإدارة التربوية الفعالة فى مجتمع المعرفة،دار الفكر العربى،القاهرة، ص١٦٨

[٣] **الزاملى، على وآخرون (٢٠٠٧)**: الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها فى مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين،كلية التربية، مج ٨،ع٣, ص٣٥

[٤] **الأغا، محمد عثمان (٢٠٠٧)**: محاضرات فى التخطيط التربوى ، الجامعة الإسلامية ، غزة ص ٤١.

خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وكذلك لاحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة[١].

"ولقد أشارت **اليحيوى**، إلى العديد من المهارات التى ينبغى أن تتوافر فى المديرين، للتعامل مع الأزمات بإيجابية، مثل : **الخصائص الشخصية** (الشجاعة، التفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة وامتلاك زمام المبادرة، والثقة بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمات، والعمل على تماسك المجموعة، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق، والثبات ورباطة الجأش فى حالة تدهور الموقف، والقدرة على توقع الأزمات، والتحليل، واتخاذ القرار فى الوقت المناسب فى ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث، وكذلك **الخصائص الموضوعية (المكتسبة)** المتعلقة بالمعلومات، والثقافة ، والتعليم، والتدريب مثل: القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والقدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة، وتوظيف الإمكانات البشرية والمادية المتاحة بنجاح فى التعامل مع الأزمة، وأن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة"[٢].

ولقد حظى موضوع إدارة الأزمات فى المدارس باهتمام كبير من الباحثين وخاصة **عند الغربيين** منهم فقد أشار ترمب trump[٣] إلى أهمية التخطيط فى تقديم خطوات متوازنة وعملية وغير مكلفة لإدارة الأزمات المدرسية، ومحاولة منع حدوثها، وقدم قائمة شاملة وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة آمنة. أما كونكس وروبرتس Knox,k,&Roberts,A[٤] فقد أشارا إلى نماذج التدخل لمنع الأزمة، وفرق إدارة الأزمة فى المدرسة، ووضع استراتيجية لإدارة الأزمات فى المدارس .

أما الدراسات المحلية: فقد أشار **أبو خليل**[٥] إلى تحليل الخطوات التى يجب اتباعها عند التخطيط للتعامل مع الأزمات، كما أشار إلى المؤشرات الدالة على وجود أزمة ما، مثل : الصراع الوظيفى، وقصور المعلومات، وخلل فى صناعة واتخاذ القرارات، ومقاومة التغيير، وغياب الحوافز بأنواعها، ووجوب مواجهة الأزمة واحتوائها، أما **المهدى، هيبة**[٦] فقد كشفا عن الأزمات التي تتعرض لها

---

[١] **الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٣):** إدارة الأزمات . القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص٥٧.

[٢] **اليحيوى ، صبرية بنت مسلم (٢٠٠٦):** إدارة الأزمات فى المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، ع ١٨ ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض ص٣.

(3) -**Trump, Kenneth S (2000**) "class room killers? Hall may hostages? How school can prevent and manage school crisis "California

(4)-**Knox, & ROBERTS, A., (2005):** crisis intervention and crisis Team Model S in schools, Op. Cit, pp, 93-100

[٥] **أبو خليل، محمد إبراهيم (٢٠٠١):** موقف مديري المدارس من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها.مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد٢١، إبريل٢٠٠١ ، المركز العربي للتعليم والتنمية , القاهرة , ص٦٨.

[٦] **المهدى، سوزان وهيبة (٢٠٠٢):** الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة ،مجلة كلية التربية وعلم النفس ، العدد:٢٦ ، الجزء:٤ص١٧٣ .

المدارس فى مصر وكشفاً عن الممارسات السلوكية لمديرى المدارس والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة كما بين وجوب توافر برامج وخطط تدريبية كاملة وجاهزة لإدارة الأزمات داخل المدرسة، وكذلك أظهرت دراسة **الفزازى**[١] أن ممارسة مديرى المدارس لمهارة إدارة الأزمات كانت بدرجة متوسطة، ودون المطلوب ويؤيدها دراسة **الشريدة والأعرجى**[٢] التي أثبتت أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات كانت بدرجة متوسطة.

أما **على المستوى العربى:** فقد أشار **حمدونه**[٣] فى دراسته إلى أن ممارسة مديرى المدارس الثانوية لمهارة إدارة الأزمات كانت بدرجة فوق المتوسطة، وكشف عن الممارسات الإدارية التى يتبعها مدير المدرسة الثانوية فى إدارة الأزمات ، كما بينت الباحثة **عودة**[٤] إلى أهمية عملية التخطيط للتغلب والسيطرة على الأزمات، وأشارت أيضا إلى أهمية الاتصال، وأهمية المعلومات وضرورتها البالغة لفريق إدارة الأزمات، لاتخاذ القرارات المناسبة، كما بينت أن الجامعة ملتزمة بعملية التخطيط لإدارة الأزمات، وهي كمؤسسة رائدة فى المجتمع لابد من السير علي نهجها فى التخطيط وخطوات التفكير العلمى، واستراتيجياتها فى مواجهة الأزمات، وهذا يتطلب رفع مستوى مهارات الإداريين في المدارس حيث إن كوادر الجامعة مؤهلين علمياً وتربوياً بشكل كبير جداً عند مقارنتهم بالمدارس، حيث العدد الكبير من حملة الدكتوراه من جميع التخصصات، وهذا يعنى ارتفاع مستوى المهارات لديهم .

وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة ، التى يمكن أن تتعرض لها المدارس، وأن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزه التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها، والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة، مشتركة في التخطيط لها، والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من أثارها، وزيادة فرص تحويل أثارها لصالح المؤسسة [٥].

ولهذا الغرض فقد اعتمدت الدراسة مراحل إدارة الأزمة والذى يمثل المنظور المتكامل والمنهج

---

[١] **الفزازى، محفوظة(٢٠٠٣):** تطوير إدارة الأزمات فى المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، مسقط : جامعة السلطان قابوس .

[٢] **شريدة، هيام و الأعرجى، عاصم(٢٠٠٣) :** العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذى القرار فى المدارس الثانوية, مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، مج ٤ ، ع ١.

[٣] **حمدونة، حسام الدين حسن عطية(٢٠٠٦):** ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات فى محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ،غزة.

[٤] **عودة ، رهام راسم (٢٠٠٨)** : واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة . دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

[٥] **الرازم, عز الدين (١٩٩٥)** :" التخطيط للطوارىء وإدارة الأزمات فى المؤسسات " ط١, عمان : دارالخواجا للنشر والتوزيع .

الشامل فى التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة، تخطيطاً أومعالجة وتنفيذاً، هذا النموذج يمكن أن يأخذ به مديرو المدارس، ويقوموا بتطبيقة كنظام إدارى خاص للتعامل مع الأزمات، التى من المحتمل أن تواجههم، ويعد التدرب عليه من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة حتى يستطيع إدارة مدرسته بنجاح، **وأن يتخطى الأزمات** التى تواجهه، ويحقق الإنجازات والأهداف التى رسمها دون عوائق . وهذا النموذج يتكون من خمس مراحل أساسية تمر بها معظم الأزمات وهى :

المرحلة الأولي : 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: التعلم والاستفادة من الأزمة .

وإذا فشل المدير فى إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم حدتها . ومن هنا فالقول بإن هذه الدراسة تحاول التعرف على كيفية تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديرى مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة، وذلك من خلال اتباع الاستراتيجيات الحديثة وتدريب المديرين على التخطيط الاستراتيجى لإدارة الأزمات .

مشكلة الدراسة :

تتعرض المدرسة الثانوية العامة شأنها شأن المؤسسات الإجتماعية الأخرى لمواجهة مجموعة من الأزمات التى يمكن أن تهدد أمنها واستقرارها ، وعلى مدير المدرسة كقائد الاستعداد الدائم لتجنب وقوع مثل هذه الأزمات وسرعة التعامل معها إن فاجأت المدرسة، وهذا يتطلب منه التخطيط المحكم بالاعتماد على المعلومات الدقيقة، ووسائل التكنولوجيا الحديثة، والنظريات العلمية فى تحليل البيانات، وتقنيات المعلومات، بما يمكنه من احتواء الأزمة أو الكارثة قبل وقوعها، وإنقاذها إن أمكن ذلك، أوعلى الأقل تقليص، حدتها، أو أثارها .

كما أن توفير العديد من برامج إدارة الأزمة لدى المؤسسات التعليمية يساعد فى التغلب على النقص فى الموارد المالية والموارد المجتمعية ويسهم بصورة كبيرة فى تنمية مهارات المديرين على إدارة الأزمات بكفاءة داخل المؤسسات التعليمية .

ويعد اعتماد العشوائية فى التعامل مع الأزمات ، وغياب التخطيط المسبق ، والارتجال فى اتخاذ القرارات أثناء المواجهة ، وانعدام الموارد لتخفيض حدة الأزمة ، من شأنه أن يجعل أثر الأزمات والكوارث حاداً ومدمراً وقد ينتج عنه انعكاسات طويلة الأمد تزيد فى أضرارها بصفة مباشرة وغير مباشرة بالكثير من عناصر المدرسة .

وينمى التخطيط للأزمات المدرسية مهارات التعامل السريع والفعال واتخاذ القرارات الصائبة على ضيق الوقت ، وقلة فى الموارد أثناء المواجهة ، والقدرة على التقييم والاستفادة من التجارب السابقة .

ومن ثم تتبلور مشكلة الدراسة فى محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن تطوير مهارات مديرى المدارس على إدارة الأزمات فى المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة ؟

<u>ويتفرع عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية</u>:

١- ما طبيعة ومقومات الأزمات المدرسية فى المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة ؟

٢- ما المهارات الواجب توافرها لدى مديرى المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة؟

٣- ما الاتجاهات الإدارية الحديثة اللازمة للتعامل مع الأزمات المدرسية وتنمية مهارات المديرين ؟

٤- ما الاتجاهات والخبرات العالمية المعاصرة فى مجال إدارة الأزمات المدرسية ؟

٥- ما مدى توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديرى المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة ؟

٦- ما التصور المقترح لتنمية مهارات مديرى المدارس الثانوية العامة على إدارة الأزمات ؟

فروض الدراسة :

-لا يوجد فرق دال إحصائيا بين متوسطات آراء مديرى مدارس الثانوية العامة فى واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديرى مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير **النوع (ذكور – أناث)**.

- لا يوجد فرق دال إحصائيا بين متوسطات آراء مديرى مدارس الثانوية العامة فى واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير المؤهل (تربوى – غير تربوى).

- لا يوجد فرق دال إحصائيا بين متوسطات آراء مديري مدارس الثانوية العامة في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديرى مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، ١٥ سنة فأكثر).

- لا يوجد فرق دال إحصائيا بين متوسطات آراء مديري مدارس الثانوية العامة في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقا لمتغير الدورات التدريبية (من ١-٢ دورة، من ٣-٥ دورة، أكثر من ٥ دورات).

<u>أهداف الدراسة</u> :-

١- الكشف عن أهم الأزمات التى تواجه المدارس الثانوية فى محافظة البحيرة .

٢- تحديد أهم المهارات التى يجب أن يمتلكها مديروالمدارس .

٣- التعرف على أهم المعوقات التى تعوق المديرين لتنمية مهاراتهم فى مواجهة الأزمات .

٤- التعرف على درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة لعمليات التخطيط الاستراتيجى على إدارة الأزمات .

obeikandi.com

٥- التعرف على سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديرى مدارس الثانوية العامة فى **محافظة البحيرة**

٦- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة لإستراتيجيات إدارة الأزمات وبين درجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجى .

أهمية الدراسة :- تستمد هذه الدراسة أهميتها من :

١- أهمية الموضوع الذى تتناوله وهوتنمية مهارات إدارة الأزمات لمديرى المدارس الثانوية العامة، حيث إنه يعد من الموضوعات الإدارية المهمة، لأن مجتمعنا شأنه فى ذلك شأن جميع المجتمعات يتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة فى شتى المجالات، والتى قد تنعكس على المدرسة ، الأمر الذى يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة وشاملة لمنع وقوع الأزمـــات وعدم تكرارها وإدارتها بفاعلية وكفاءة ، والاستفاده منها وتقليل خسائرها، والإدارة السيئة للأزمات قد تتسبب فى الانحدار بالموقف إلى ما هوأسوأ ، وحدوث الكوارث سواء أكانت: مادية أم بشرية.

٢- تعد من الدراسات التى تربط بين إدارة الأزمات وبعض الأساليب الحديثة فى التخطيط .

٣- تعد الدراسة الحالية من المحاولات الرامية للتعامل مع الأزمات بأسلوب علمى، وخاصة أن البديل غيـــر العلمى نتائجة سلبية .

٤- قد تلفت نظر المخططين والإدارات إلى أهمية التخطيط الإستراتيجى وربطه بأساليب إدارة الأزمات .

- وتفيد نتائج هذه الدراسة العديد من الجهات والمسئولين فى وزاره التربية والتعليم منها ما يلى:

أ- **المسئولون فى وزارة التربية والتعليم** :حيث توضح للمسئولين أهميـــة تنميـــة مهـــارة إدارة الأزمات لدى مديرى المدارس، للحد من وقوع الأزمات، والتخفيف من آثارها السلبية .

ب- **المديرون والمعلمون:** حيث تهدف الدراسة الحالية إلى تحسين ممارسات المـــديرين والمعلمـــين أثناء إدارة الأزمات.

منهجية الدراسة :- لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها يـــتم اســـتخدام المـــنهج الوصـــفى التحليلى ووفقا للإجراءات التالية :

وتتضح منهجيه الممارسة فى الإجراءات التالية:

١- تحليل الدراسات والأدبيات فى مجال إدارة الأزمات ، لتحديد أبرز المهارات التى يجب أن يمتلكها مديرو المدارس

٢- التعرف على طبيعة ومقومات الأزمات المدرسية فى المدارس الثانوية العامة .

٣- التعرف على المهارات الواجب توافرها لدى مديرى المدارس الثانوية العامة .

٤- التعرف على الاتجاهات الإدارية الحديثة اللازمة للتعامل مع الأزمات المدرسية .

٥- التعرف على الخبرات العالمية المعاصرة فى مجال إدارة الأزمات المدرسية .

٦- تصميم استبيان حول مهارات مديرى المدارس فى إدارة الأزمات وتوجيهها إلى عينة من مديرى المدارس لمعرفة مدى امتلاكهم لهذه المهارات .

٧- بعد دراسه وتحليل الاستبيان يتم تحديد الفجوة بين الواقع والمأمول بالنسبة للمهارات التى يجب أن تتوفر فى مديرى المدارس .

٨- وفى ضوء ما سبق (تحليل الأدبيات والدراسات و نتائج تطبيق الاستبيان) يتم وضع تصور مقترح لتطوير مهارات مديرى المدارس الثانوية العامة فى إدارة الأزمات المدرسية .

حدود الدراسه :-

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على مهارات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، ومنها: التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات، مهارة التعامل مع الأزمة بعد حدوثها، مهارة الاستفادة من الأزمة بعد حدوثها.

الحدود البشرية : عينة من المديرين فى المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة .

الحدود المكانية : تجرى الدراسة على المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة من خلال عينة ممثلة للمراكز المختلفة .

مصطلحات الدراسة : تناولت الدراسة المصطلحات الآتيه

١- **وترى الدراسة أن المهارة هى:** براعة المدير، وسرعته فى جمع المعلومات حول الأزمات التى تهدد مدرسته، وتحليل البيانات والمعلومات، ووضع الحلول المناسبة فى ضوئها.

٢- الأزمة :

ويمكن تعريف الأزمة إجرائياً : تعبر عن موقف يتسم بضيق الوقت وفجائية الحدث ومحدودية البدائل مما يتطلب من المسئول عن إدارة الأزمة بالمدرسة سرعة إتخاذ القرار خلال فترة زمنية وجيزة حتى يتم احتواء الأزمة ومنع تصاعد الحدث .

٣- الأزمة المدرسية :

تعرف الأزمة المدرسية إجرائياً بأنها : حالة حرجة تؤدى إلى حدوث خلل فى النظام المدرسى اليومى وتعيق انتباه العاملين فى المدرسة عن أداء أعمالهم .

٤- إدارة الأزمات :

ويمكن تعريف إدارة الأزمات إجرائياً بأنها: الأنشطة والإجراءات التى يقوم بها مديرو المدارس بمساعدة العاملين معه، لمواجهة الأزمات المدرسية بأسلوب علمى مبنى على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام، والتحرك السريع فى جميع مراحل الأزمة للحد من آثارها السلبية والعودة بالمدرسة إلي حالة الاستقرار الذي كانت عليه .

٥- إدارة الأزمات المدرسية :

وتعرفها الدراسة إجرائيا بأنها : العمليات الإدارية التى يقوم بها مدير المدرسة بحيث تسهم فى تلافى حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية من خلال التخطيط وجمع المعلومات وتكوين فريق العمل واتخاذ القرارات.

الدراسات السابقة

فيما يلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التى تناولت مهارات مديرى المدارس فى إدارة الأزمات المدرسية ويمكن تصنيف هذه الدراسات إلى :

أولاً : الدراسات العربية **ثانياً : الدراسات الأجنبية**

أولا :الدراسات العربية

١- دراسة القثامى[١]:

قام القثامى بدراسة عنوانها "نماذج من إدارة الأزمات فى عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقها فى مجال الإدارة والتخطيط التربوى"

استهدفت الدراسة: الوقوف على أساليب إدارة الأزمات فى عهد الخلفاء الراشدين، وتطبيقاتها فى مجال الإدارة التربوية والتخطيط. مثل وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ،الاستفادة من التجارب السابقة ،محاربة الشائعات ،تجنب الغضب والتحلى بالصبر وقت الأزمة .

وكانت أهم نتائج الدراسة :

- يؤكد القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة على ضرورة معرفة علم إدارة الأزمات .
- إن علم إدارة الأزمات علم ضرورى للمدير **وللمخطط التربوى لمواجهة الأزمات التى قد تحدث فى المدارس**
- تهتم إدارة الأزمات فى عهد الخلفاء الراشدين بالجوهر والإجراء، فهى تؤكد على العقيدة والالتزام ، وتنمية قدرة الصبر والتحمل، ولا تغفل الإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمة.
- تهتم الإدارة الوقائية بإعداد الطلاب والمعلمين ومسئولى التعليم على مواجهة الأزمات ، وتدريبهم على إدارتها الإدارة العلاجية كالتعريف بالأزمة والتخطيط لها ، وتخفيفها ، وضبط توازن المدرسة عند حدوثها.

٢- دراسة أبو خليل[٢]

"موقف مديرى التعليم الأساسى من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها."

استهدفت الدراسة: تحليل الخطوات التى يجب اتباعها فى التخطيط فى التعامل مع بعض الأزمات، وتشخيص أهم العناصر التى تجسد بعض الأزمات على مستوى المدرسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة: أهمية تكوين فريق لمواجهة الأزمات وإدارتها ومن المعوقات التى تقلل من كفاءة التخطيط لمواجهة الأزمات عدم كفاية المعلومات للتنبؤ بالأزمات والاعتقاد الخاطئ أن المدرسة تستطيع مواجهة الأزمات وليس ضرورياً التنبؤ بها.

---

[١] **القثامى، جميل(٢٠٠٠):** نماذج من إدارة الأزمات فى عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها فى مجال الإدارة والتخطيط التربوى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .

[٢] **أبو خليل، محمد إبراهيم(٢٠٠١):** موقف مديرى المدارس من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها, مرجع سابق .

٣- دراسة سليمون[١].

"الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة نفسية لمستقبليات المواجهة "

ولقد استهدفت الدراسة: التعرف على الأزمات المدرسية النفسية، ونسبة انتشارها فى المدارس الثانوية للبنين والبنات، وما هى أكثر الأزمات انتشاراً ؟

أهم نتائج الدراسة: ارتفاع نسبة انتشار الأزمات التالية : ارتفاع كثافة الفصل الدراسى، وسوء التعامل مع البيئة المدرسية، وانتشار ظاهرة الشغب داخل المدرسة، وعدم وجود الصيانة اليومية لقنوات الاتصال، وضيق مساحة المدرسة، والعدوانية الشديدة بين تلاميذ المدرسة، وتمرد عدد كبير من طلاب المدرسة ضد سلطة المدرسة.

٤- دراسة المهدى،هيبة[٢]

" **الممارسات السلوكية لمديرى المدارس فى التعامل مع الأزمات داخل المدرسة**" .

ولقد حاولت الدراسة : التعرف على الأزمات التى تتعرض لها مدارس التعليم العام فى مصر والكشف عن واقع الممارسات السلوكية لمديرى المدارس، والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة من وجهة نظرهم، والتوصل إلى الأسلوب الأمثل فى التعامل مع الأزمات فى مدارس التعليم العام .

- وقد استخدم الباحث المنهج الأثنوجرافى العملى (يقوم عن الوصف عن قرب) لما يدور فى المدرسة بهدف الفهم والتأويل والنقد، وتم استخدم الملاحظة بالمشاركة كأداة للدراسة لفهم أساليب الجماعات من خلال معرفة أفكارهم وقيمهم وسلوكهم كما استخدم الاستبانة والمقابلة .
- وشملت عينة الدراسة(٣٠) مديراً ومديرة حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مديرى ومديرات بعض المدارس فى محافظة القاهرة.
- واستخدم الباحث عدة مقابلات شخصية مع المديرين للتعرف على أسلوبهم فى التعامل مع الأزمات ومعرفة الإجراءات التى يمكن أن يتخذوها كمديرين قبل و أثناء وبعد حدوث الأزمة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- أهمية أن تستخلص إدارة المدرسة – بصورة فعالة – الدروس والعبر من الأزمات التى واجهتها سابقا فى محاولة للاستفادة منها مستقبلا بمعنى الاستفادة من التجارب السابقة في المدرسة .
- أهمية إجراء سيناريوهات للتعامل مع الأزمات مما يؤدى إلى تحصين المدرسة.
- أهمية العمل الفريقى فى مواجهة الأزمات.

---

[١] **سليمون، ريم (٢٠٠١)** : الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة نفسية لمستقبليات المواجهة , رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا .

[٢] **المهدى، سوزان وهيبة (٢٠٠٢):** الممارسات السلوكية لمديرى المدارس فى التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مرجع سابق،ص١٧٣ .

- إجماع العينة على ضرورة توافر برامج وخطط تدريبية كاملة وجاهزة لإدارة الأزمات داخل المدرسة، والعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار .
- أهمية أن تبادر إدارة المدرسة بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة لمتخذى القرار ومسئولى الإدارات العليا حول الأضرار التى سببتها الأزمة .
- أن يكون هناك فريق مدرب ومؤهل لجمع المعلومات وتحليل مؤشراتها قبل حدوث الأزمات للعمل من خلال مراحل الأزمة .بحيث يتم وقايتها أو **استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المدرسة.**
- أهمية وجود طاقم وظيفى مؤهل ومدرب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة، والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين فى مواجهة الأزمات المتشابهة.
- جميع المديرين لديهم القدرة على تحمل المسئولية تجاه مواجهة الأزمات .
- يفضل معظم المديرين التعامل مع الأزمات بأنفسهم عند حدوثها **ويرفضون التفويض لفريق الأزمات.**

٥- دراسة نصر[١].

"نظام مقترح لتدريب مديرى المدارس في جمهورية مصر العربية على إدارة الأزمات"

هدفت الدراسة إلى :التعرف على الأزمات المدرسية التي قد تحدث داخل المدرسة، والوقوف على واقع تدريب مديري المدارس في جمهورية مصر، والتوصل إلى نظام مقترح لتدريب مديري المدارس على إدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة منهج مدخل النظم بالاعتماد على أسلوب دلفاى عن طريق أخذ تصورات عدد من الخبراء في مجال التخصص .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

إن الأزمات المدرسية تتم من خلال خمس خصائص هي: عدم التوقع ، وعدم استمرار البرنامج الطبيعي لليوم الدراسي، وفقدان السيطرة على البيئة المدرسية ، والحاجة لإجراءات فورية، والتهديد بخطر محتمل، ومن أجل ذلك لابد من الاهتمام باختيار مديري المدارس، وأهمية وجود خطة لإدارة الأزمة، وضرورة إنشاء وحدة نظم معلومات يتحدد عملها في استشعار المستقبل ،والحاجة إلى وجود برامج تدريبية وتثقيفية للإدارة المدرسية حول الأزمات والكوارث.

٦- دراسة شكرية جان[٢].

"السلوك القيادى لمديرة المدرسة فى التعامل مع الأزمات فى ضوء القرآن الكريم والسيرة النبوية (نموذج مقترح)"

---

[١] **نصر،عبد العزيز أحمد (٢٠٠٢)** : نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في جمهورية مصر العربية على إدارة الأزمات ،رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ، – جامعة طنطا.

[٢] **جان، شكرية (٢٠٠٢)** : السلوك القيادي لمديرة المدرسة في التعامل مع الأزمات في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

واستهدفت الدراسة: تحديد الهدف من وقوع الأزمة، ومعرفة أسباب وقوع الأزمة، ومعرفة الأساليب التى تسلكها مديرة المدرسة فى التعامل مع الأزمة، والآثار الناتجة عنها، والتخطيط للمواجهة مستقبلاً.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- ترجع المديرات أسباب الأزمات إلى ضعف الوازع الدينى، وتقيد المديرات بأنظمة ولوائح تعيق التصرف لديهن وقت الأزمة.

- تستخدم المديرات بعض الأساليب المهمة لمواجهة الأزمات منها: تقوية الوازع الدينى بالتضرع إلى الله، وطلب الثبات، والصبر ليتولد لديهن اليقين بقدرالله، ثم احتواء الأزمة، ومواجهة ضغوطها، والحد من انتشارها، والتوجيه والنصح لجميع منسوبات المدرسة بتفادى المنازعات، واستخدام أسلوب المواجهة الموضوعية مع أطراف الأزمة.

- تستفيد المديرات من الأزمة ونتائجها لتثبيت عقيدة الإيمان بقضاء الله وقدره، وتبصير المجتمع المدرسي بثمرة الصبر، كما يؤكدن اهتمامهن بحضور البرامج الخاصة بإدارة الأزمات للاستفادة منها فى التصدى للأزمات المستقبلية.

٧- دراسة قطيط[١].

"تطوير إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر."

استهدفت الدراسة: الوقوف على الأسس الفكرية المتعلقة بإدارة الأزمات في المدارس الثانوية، وعلى واقع إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، والتوصل إلى سيناريوهات مقترحة، لتطوير عمليات إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهوريةمصرالعربية.

أهم نتائج الدراسة : أنَّ المدارس الثانوية في مصر لديها اهتمام متزايد بالاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات المدرسية من ممارسة مدير المدرسة لمهارة الاتصال في:

*توفير بعض أنواع الإسعافات الأولية اللازمة، لسرعة علاج المصابين عند حدوث الأزمات.

*إعداد إدارة المدرسة خرائط وإرشادات توضيحية لتنظيم حركة الطلاب عن وقوع الأزمات.

*حرص إدارة المدرسة على وجود قنوات الاتصال مع أولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المحلى وهيئة العاملين بالمدرسة والطلاب من أجل التنسيق والتعاون عند مواجهة الأزمات التي تتعدى قدرة إدارة المدرسة على مواجهتها.

*حرص إدارة المدرسة على الاستفادة من وسائل اتصال المعلومات في توفير البيانات والمعلومات للرد على الاستفسارات عند التعامل مع الأزمات.

---

[١] **قطيط، عدنان (٢٠٠٤) :** تطوير إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية فى ضوء الفكر المعاصر . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة ص١٦٩.

*اعتماد إدارة المدرسة على الإمكانات المادية المتوفرة، مثل الإذاعة المدرسية فى توجيه الطلاب أثناء وقوع الأزمات.

٨- دراسة الجندى[١].

" فاعلية وحدة مقترحة في إدارة الأزمات لطلاب المدرسة الثانوية التجارية."

استهدفت الدراسة: إنشاء وحدة مقترحة في مفاهيم إدارة الأزمات لطلاب المدرسة الثانوية التجارية، وقياس فاعليتها على إكساب طلاب مجموعة البحث المفاهيم المتضمنة وإيجاد الحلول ومناقشتها للخروج بأفضلها.

وكانت أهم نتائج الدراسة: أكدت الدراسة فعالية الوحدة المقترحة بارتفاع مستوى التحصيل للمجموعة التجريبية، وذلك ناتج لاهتمام الطالبات بموضوع إدارة الأزمات، حيث إنَّه يهتم أيضاً بالجانب الحياتى لهن، وهو مكون أساسي لإعداد أى مواطن.

٩- دراسة الهزايمة[٢]

"القيادة وإدارة الأزمات التربوية."

استهدفت الدراسة: الكشف عن قدرات مديرى المدارس في محافظة إربد في التعامل مع الأزمات التي تحدث في مدارسهم، من خلال تقويمها لتلك القدرات وفق معيار محدد، وبصورة أوضح.

وكانت أهم نتائج الدراسة: استخدام المديرين للأساليب التربوية، بالإضافة للاستعانة بأهل الطالب لها دور إيجابى فى حل الأزمة. المدارس التى توجد فى مجتمعات محلية كبيرة يتعامل مديروها بشكل أفضل مع الأزمات لتكرار حدوث هذه الأزمات بكثرة فى هذه المدارس لأنّ ذلك سينعكس على شخصية المدير وممارسته ومهاراته فى التعامل مع الأزمات والطوارئ فى مدرسته. الاتصال بين المدارس والتشاور المستمر بينهم يجعل التعامل مع هذه الأزمات أمراًسهلاً.

إنَّ علاقة المدارس مع المجتمع المحلى تزيد من قدرة مديرى المدارس فى التعامل مع الأزمات.

---

[١] **الجندى، محمد (٢٠٠٤)** : فاعلية وحدة مقترحة فى إدارة الأزمات لطلاب المدرسة الثانوية التجارية ،دراسات تربوية واجتماعية بكلية التربية جامعة حلوان. بالقاهرة،المجلد(١٠) ، العدد (٣)، ص ١٨ – ٢٥.

[٢] **الهزايمة، وصفى (٢٠٠٤)**: القيادة وإدارة الأزمات التربوية .الأردن :عالم الكتب الحديثة ص٥٧ .

١٠- دراسة المنصورى[١]

"تطوير السلوك الإدارى فى المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات"

استهدفت الدراسة: التعرف على أساليب إدارة الأزمات التى تسهم فى علاج مشكلات الإدارة المدرسية.

وكانت أهم نتائج الدراسة: يمارس القادة التربويين فى المدرسة دوراً مهماً جداً فى تخفيض الأزمات المدرسية والحد من آثارها السلبية: وتوصى بما يلى

*توجيه سلوك العاملين فى المدرسة وتدريبهم وتنمية وعيهم على العمل الجماعى، والتعاون والعمل بروح الفريق، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين فى المدرسة.

*الحرص على تقديم المصلحة العامة بمواجهة الضغوط وعدم اتخاذ قرار فى لحظات الغضب والانفعال، وعدم التقيد باللوائح والقوانين الإدارية العميقة والاعتماد على روح هذه اللوائح.

*إدارة الوقت بإصدار قرارات فورية لبعض الأزمات التي لا تحتاج لتأجيل.

*تقوية أساليب ووسائل الاتصال بين جميع العاملين في المدرسة؛ فذلك يسهم بدرجة كبيرة جداً في الحد من الأزمات المدرسية وتخفيف آثارها السلبية.

١١- دراسة فرج[٢]

"ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة."

استهدفت هذه الدراسة: التعرف على مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية والمتمثلة فى(مهارة مواجهة الضغوط، مهارة التفكير الابتكارى، مهارة الاتصال، مهارة تنمية روح الفريق، مهارة إدارة الوقت) من وجهة نظر مجتمع الدراسة، والكشف عن الفروق بين مجتمع الدراسة، حول مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات تبعًا: للوظيفة، المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمى، الخبرة فى مجال التعليم .

وكانت أهم نتائج الدراسة: ممارسة مديرات مدارس التعليم لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المديرات كانت بدرجة (كثيرًا) لمهارتى إدارة الوقت والتفكير الابتكارى، وبدرجة(كثيرًا جدًا) لمهارة مواجهة الضغوط، ومهارة تنمية **روح الفريق والعمل الجماعى، ومهارة الاتصال.**

ممارسة مديرات مدارس التعليم لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المعلمات كانت بدرجة(كثيرًا) . وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥و) بين إجابات مجتمع الدراسة، حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العامل مهارات إدارة الأزمات المدرسية

---

[١] **المنصورى، سلطان (٢٠٠٥)** : تطوير السلوك الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات .رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة ص٢٣١ .

[٢] **فرج ، شدي بنت إبراهيم(٢٠٠٦)**: ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، مرجع سابق .

ترجع إلى الوظيفة والمرحلة التعليمية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥و) بين إجابات مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى المؤهل العلمى والخبرة فى مجال التعليم، ومتغير الخبرة فى مجال الإدارة المدرسية، وحضور دورات تدريبية في الإدارة المدرسية، وعدد الدورات التدريبية فى الإدارة المدرسية وحضور دورات تدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.

١٢- دراسة اليحيوى[١]

"إدارة الأزمات فى المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة فى المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة

حيث أظهرت الدراسة: أن أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) يرين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة؛ لذا توصى الباحثة مديرات المدارس بأهمية اتباع التالى فى إدارة الأزمات:

- **التخطيط للأزمات :**حيث ينبغى على مديرات المدرس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية.
- **التنظيم للأزمات :**حيث ينبغى على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التى تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهن الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوة بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة.
- **التوجيه فى الأزمات :** حيث ينبغى على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية وذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهن للتعامل مع الأزمة.

١٣- دراسة حمدونة[٢] "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات فى محافظة غزة"

هدفت هذه الدراسة:إلى التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية فى إدارة الأزمات فى محافظة غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلى، لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات التربوية. أما

---

[١] **اليحيوى، صبرية بنت مسلم (٢٠٠٦):** إدارة الأزمات فى المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، ع ١٨ ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ص٣.

[٢] **حمدونة ، حسام الدين حسن عطية(٢٠٠٦):** ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات فى محافظة غزة، مرجع سابق

عينة الدراسة فقد تكونت من (٣٦) مديرًا ومديرة من مديرى المدارس الحكومية التابعة لمديرية غزة ، حيث تم اختيار العينة بنسبة (١٠٠%) بواقع (٣٦) مدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تشير النتائج إلى أن مديرى المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، فقد حصل المجموع الكلى لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة جدًا. مقدارها 80.389%، أما بالنسبة للمجالات فقد حصل مجال الإجراءات التي يتبعها المدير فى التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها على نسبة مئوية مقدارها% 83.407 ، وهي نسبة كبيرة واحتلت المركز الأول، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة فقد حصل على نسبة مقدارها % 79.852 واحتلت المركز الثاني، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة فقد حصل على نسبة مئوية مقدارها % 79.741 واحتلت الترتيب الثالث، أما مجال الإجراءات التي يتبعهاالمديرون لتجنب حدوث الأزمة فقد حصل على نسبة مئوية مقدارها % 78.556 واحتلت المركز الرابع والأخير، ومما سبق يتبين أن لدى مديرى ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الاستعداد بالدرجة الكبيرة على اتباع الممارسات الإدارية لمهارة الأزمات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام والرغبة والإيمان العميق والشعور بمسئولياتهم المنوطة تجاه الجميع والشعور بعظم الأمانة الملقاة على عاتقهم.

١٤- دراسة الحضيبى[١] بعنوان **"الكفايات القيادية الضرورية لدى مديرى المدارس ومدى ممارسة المديرين لها" .**

هدفت الدراسة: إلى تحديد الكفايات القيادية الضرورية لدى مديرى المدارس فى المملكة العربية السعودية والتعرف على درجة أهميتها ودرجة ممارستهم لها .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى المسحى التحليلى ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة البالغ (٣٠٩) فردًا.

وكان من أبرز نتائج الدراسة مايلى:

- بناء قائمة للكفايات القيادية الضرورية لدى مديرى المدارس بلغ عددها (٨٨) كفاية.
- يرى جميع أفراد مجتمع الدراسة أهمية توفر الكفايات القيادية الضرورية لدى مديرى المدارس بدرجة (مهمة جدًا).
- يرى أفراد مجتمع الدراسة أن مديرى المدارس يمارسون الكفايات القيادية بدرجة (عالية).
- احتل مجال العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى من حيث الأهمية والممارسة.
- يوجد فروق بين أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الممارسة لصالح مديرى المدارس.

---

[١] **الحضيبى، إبراهيم عبد الرحمن(٢٠٠٧):** الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم ." رسالة دكتوراه غير منشورة ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ص١٤٥.

- يوجد فروق بين أفراد مجتمع الدراسة فى تحديد درجة الأهمية ودرجة الممارسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة فى العمل الحالى.

١٥- دراسة الجهنى[١]: "أساليب اتخاذ القرارات فى إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديرى المدارس بمحافظة ينبع" .

هدفت الدراسة إلى : التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرارات فى إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديرى المدارس بمحافظة ينبع ، والكشف عن أثربعض المتغيرات فى تقديرات مديرى المدارس للأسلوب المتبع فى اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية ، والكشف عن مدى توافق أساليب اتخاذ القرارات التى يمارسها مديروالمدارس مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية ، والتعرف على متطلبات تطويركفاءة مديرى المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية.

وكان من أبرز نتائج الدراسة مايلى :

- يمارس مديرو المدارس أساليب اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين فى مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار فى مواجهة الأزمات المدرسية .
- يوجد توافق بين الأساليب التى يمارسها مديروالمدارس فى إدارة الأزمات وبين الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية .

١٦- دراسة الزلفى[٢]: "إدارة الأزمات لدى مديرى مدارس التعليم العام الحكومى والأهلى بمدينة الطائف".

هدفت الدراسة : التعرف على أبرز الأزمات التى تواجه مديرى مدارس التعليم العام الحكومى والأهلى بمدينة الطائف، وكذلك التعرف على دور مديرى مدارس التعليم العام الحكومى والأهلى بمدينة الطائف فى التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.

وكان من أبرز نتائج الدراسة مايلى:

- أظهرت النتائج أنَّ الأزمات التي تواجه مديرى مدارس التعليم العام الحكومى والأهلى بمدينة الطائف من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة .
- أظهرت النتائج أنّ أعلى الأزمات حدوثاً هى :" اعتداءات بدنية بين الطلاب أنفسهم"، و"تزايد أعداد الطلاب فى مبنى مستأجر"، و"انقطاع المياه عن المدرسة أثناء اليوم الدراسي"، و"تعرض المدرسة لحادث سرقة"، و"انقطاع التيار الكهربائي عن المدرسة أثناء اليوم الدراسى."
- أظهرت النتائج أنَّ أقل الأزمات حدوثاً": حيازة الطلاب لأسلحة نارية " و"تعرض طالب للحروق

---

[١] **الجهنى، عبد الله مسعود (٢٠١٠)** :أساليب اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديرى المدارس، محافظة ينبع ص٢٣١

[٢] **الزلفى، وافى بن صالح (٢٠١٢)** : إدارة الأزمات لدى مديرى مدارس التعليم الحكومى والأهلى بمدينة الطائف.

داخل المختبر المدرسي"، و "وفاة مفاجئة لأحد الطلبة داخل المدرسة"، و "انهيارسورالمدرسة أو أحد مبانيها"، و "تسرب أسئلة الاختبارات."

١٧- دراسةالحارثى[١]: "بناء أنموذج للمحاكاة بالحاسب الألى كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية" .

هدفت الدراسة إلى : الكشف عن الأزمات الأكثر انتشارا داخل مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. وإثراء مديرى المدارس بالمفاهيم والمعارف الأساسية لإدارة الأزمات، وتدريب مديرى المدارس على بعض الأنماط الناجحة والفعالة فى إدارة الأزمات.

وكان من أبرز نتائج الدراسة مايلى :

١ - إصابة طالب هى الأزمة الأكثر انتشاراً فى مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

٢ - كثرة الاعتداءات على المعلمين فى المرحلة المتوسطة والثانوية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

٣ - ارتفاع نسبة أزمة حدوث حريق بمدارس المرحلة المتوسطة بالتعليم العام بمحافظة الطائف.

٤ -اعتداء عضو من خارج المدرسة الأزمة الأكثر حدوثاً من المجتمع المحلى للمدرسة، وتزداد بمدارس المرحلة المتوسطة بالتعليم العام.

٥ - تؤثر المرحلة الدراسية فى زيادة حدة الأزمة ونسبة انتشارها.

٦ -لا يؤثر المؤهل الدراسى على تخفيف نسبة انتشار الأزمات، ولا على كيفية إدارتها.

٧ - تزيد البرامج التدريبية على نماذج محاكاة الأزمات من كفاءة الإداريين على مواجهة الأزمات.

٨ - يقوم التدريب ومحاكاة الأزمات افتراضيا بمنح فرصة لإعداد فريق الأزمات لمواجهة الأزمة بشكل أفضل.

٩ -الإجراء الإدارى الأكثر اتباعا فى إدارة الأزمات بمدارس التعليم العام هو إبلاغ الشرطة، يليه إبلاغ إدارة التربية والتعليم.

---

[١] **الحارثى، شاهر بن فهد (٢٠١٢)** : بناء أنموذج للمحاكاة بالحاسب الآلى كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية .

obeikandi.com

ثالثاً :الدراسات الأجنبية

1- دراسة روك Rock، M [1]

بعنوان " **فعالية التخطيط لإدارة الأزمات :إنشاء حقل للعمل التعاونى،التعليم والعلاج للأطفال"**

وهدفت الدراسة إلى : وضع إستراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، والتعرف على العوامل التى تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية ، من أجل تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبين فى مدارس أمريكا.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها : أن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل فى : التعرف على متى تحدث الأزمة ، لتحديد السلوكيات والمؤشرات ذات الصلة بالأزمة والأحداث التى تنشئ السلوك المرتبط بالأزمات ، ووصفها بمصطلحات دقيقة وقابلة للقياس والملاحظة، وتحديد من الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من ٤-٨ أفراد يتميزون بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة يتم تدريبهم على تقنيات التدخل أثناء وقوع الأزمة، وتحديد كيف سيتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق أثناء وقوع الأزمة بتأسيس شبكة للاتصالات تتضمن : الجوالات، النداء الآلي، النداء الداخلي، الاتصال اللاسلكي، والهاتف، ووصف ما هي أدوار ومسئوليات كل عضو من أعضاء الفريق بدقة عند وقوع الأزمة ،وتوضيح السياسات والإجراءات المرتبطة بالاستجابات السلوكية المتوقعة بكل أعضاء فريق الأزمة مسبقاً ، وتوضيح أين سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة، والتقييم لماذا حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات، والمقابلات ، والمعاينات الوظيفية ، وتحويل الأزمة إلى فرصة للتحسين .

كما بينت الدراسة أن العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية : تنفيذ الخطط بأسلوب تعاوني بين المديرين والمساعدين والمعلمين وأولياء الأمور وفريق الأزمات، والاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل خطط الأزمات، وتوزيع الخطط على الأعضاء، واجتماع فريق الأزمات على أساس جدول عمل وبرنامج زمني محدد بصفة دورية.

2- دراسة أورفيس مايكل Michael 0rifice [2] تطوير خطة إدارة أزمات فعالة :دور إدارة المشاريع.

---

(1) **-Rock, M (2000)**: Effective Crisis Management Planning: creating a Collaborative Farm work. Education and Treatment of.

(2)- **Orifice, Michael (2000)**: **Developing effective crisis management: the role of a project manager**, school business affairs, vol. (66), no (9).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مديرى المدارس أثناء نشوء الأزمات، وما هى الأساليب المستخدمة للحد من آثار تلك الأزمات.

واستخدم الباحث المنهج الميداني فى دراسته، فقد اعتمد على أسلوب المقابلة بإحدى مدارس نيويورك التي التهمت فيها النيران المكاتب الإدارية والكافيتريا الخاصة بالمدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها-:

- وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات، وتوضيح دور مدير المدرسة فى أثناء حدوث الأزمات.
- كيفية التصرف فى حال حدوث أزمة حقيقية .
- مراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، واستخدام إجراءات الأمن والسلامة من قبل مدير المدرسة.

٣- دراسة كالاهان (Callahan,)[١]: بعنوان

"School Counselors: untapped Resources for safe-school"

المستشارون فى المدرسة :الموارد غير المستغلة للمدرسة الآمنة

هدفت هذه الدراسة إلى : معرفة كيفية تعامل مديرى المدارس أثناء وقوع الأزمات وذلك من خلال استخدام الوسائل الممكنة والموارد المتاحة للتقليل من حدوثها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلى ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٢) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لابد أن يتم التعامل مع الأزمات بشكل فوري وسريع فور وقوع الأزمة .
- ينبغي أن يهتم مديرو المدارس بإعداد فرق خاصة بتحقيق الأمن بالمدارس، وذلك بإقامة شبكات للتعرف على السلوك العدواني للتلاميذ في المدرسة.
- مساعدة العاملين على التنبؤ بالسلوك العدوانى للتلاميذ والعمل على منع حدوثه .

٤- دراسة ديجنان وبوزيمان (Degnan & Bozeman)[٢].

An Investigation of Computer Based Simulations for School Crisis Management

التحقق من إدارة الأزمات المدرسية استنادا إلى المحاكاة عن طريق الحاسب الآلى

هدفت الدراسة إلى تصميم وتطبيق برنامج محاكاة للواقع باستخدام الحاسب الآلي للتـــدريب علـــى إدارة الأزمات من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على الفهم الأفضل للتفاعلات التي تقع أثناء وقوع الأزمة في إحدى المدارس المتوسطة بأمريكا.

---

(1) **Callahan, Connie (2000)**: School Counselors: untapped Resources for safe school, Principal leadership, vol. (10).

(2) **Degnan, E & Bozeman. W (2001): an Investigation of Computer Based Simulations for School Crisis Management**. Journal of School Leadership, Vol.11

طبقت الدراسة على إحدى المدارس المتوسطة والمعلمين الذين ينضمون لفريق الأزمات بإحدى المدارس المتوسطة بأمريكا، استخدمت الدراسة المنهج الأثنوجرافي (وهو منهج يقدم للباحث فرصة دراسة الموضوع في موقعه نفسه وبجميع خصائص مجتمعه ويسمح بالتركيز على التفاصيل الدقيقة والعميقة) ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على المقابلة لتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، واستخدمت البرمجيات التالية **Microsoft Office. Photo suite 111** :

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: ، منها اعتماد تصميم برنامج محاكاة باستخدام الحاسب الآلى للتدريب على إدارة الأزمة على خمس مراحل هي : مرحلة ما قبل التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات ، وموضوعات التدريب، ومرحلة بداية الدراسة بالتركيز على جمع المعلومات فى المجالات التالية : البنية التنظيمية للمدرسة، وتحديد البنية التنظيمية أثناء موقف الأزمة، وتأمين نماذج التسهيلات التي تتضمن عملية التخطيط الاتصالي، وتحديد الإجراءات المعيارية للعمل مع الإدارات بالمدينة والمقاطعة والولاية .مرحلة التصميم وبناء السيناريوهات التي تتناول مواقف الأزمة بناء على جمع المعلومات عن البنية التنظيمية للمدرسة وموضوعات التدريب وتحديد أنشطة التصرف في موقف الأزمة بالإعلام عن الأزمة، والتصرف الفوري، ومواجهة الموقف، وحل الموقف.

ومرحلة تطبيق المحاكاة بتوضيح إجراء تدريبات المحاكاة، وتطبيق المديرين والمعلمين لتطبيقات البرنامج .ومرحلة التغذية الراجعة بمعرفة آراء المديرين والمعلمين حول البرنامج .كما بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب على إدارة الأزمات باستخدام أسلوب المحاكاة بواسطة الحاسب الآلى له منافع فورية وأخرى بعيدة المدى.

٥- دراسة ويلر Wheeler[1]

قام ويلر (٢٠٠٢) بدراسة بعنوان "حاجات مديرى المدارس المهنية والتطويرية للتصدى للأزمات"

استهدفت الدراسة:

تحديد حاجات المديرين مهنياً وتطويرياً بالمدارس لمواجهة الأزمات المدرسية، ومعرفة الفروق في عملية تدريب المديرين على مواجهة الأزمات خاصة ما يتعلق بالنوع (ذكر، أنثى)، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، تصنيف المدرسة، حجم المدرسة، موقعها الجغرافى.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- توضيح حاجة المديرين العالية للتدريب على الأزمات المدرسية المختلفة.
- أن تركز برامج التدريب على الأزمات التي تنتج عن حوادث العنف المدرسي.
- المديرون الأكثر خبرة حاجتهم للتدريب أقل من المديرين الأقل في سنوات الخبرة.

---

(1) **Wheeler, G. (2002):** The Professional Development Needs of School Principals in the Aare of Crisis Management, PhD Dissertation, Virginia State University.

– مطور البرامج يجب أن يأخذ في الاعتبار الفروق الدقيقة في الحاجات المتعلقة بالتدريب على إدارة الوقت أثناء الأزمات الخاصة بالمديرين حسب الموقع الجغرافي والتصنيف والمستوى وحجم المدرسة،

حتى يتم اتخاذ قرار في فترة زمنية قصيرة.

– يجب إدخال التدريب على التعامل مع الأزمات في برامج إعداد المديرين في فرجينيا.

٦– دراسة جرافلين ميشيل ، Graveline Michelle[1] .

قام جرافلين (٢٠٠٣) بدراسة عنوانها "كفاءة المدارس الذاتية فى التصدى للأزمات المدرسية."

استهدفت الدراسة: معرفة تصورات المدرسين عما لديهم من كفاءة ذاتية ، لمعالجة الأزمات المدرسية وأنَّ التصرف الفعال لا يعتمد فقط على مهارات المدرسين ومعرفتهم، ولكن على درجة كفاءتهم فى استخدام المهارات فى ظروف الأزمات.

نتائج الدراسة: – المدارس التى شاركت فى هذه الدراسة لم تضع خطط اتصال لمواجهة انتشار الأزمات بالمدارس، والإرشادات الخاصة بالأزمات المتوفرة قليلة ، حيث إن معظم المدرسين واثقون من أنفسهم وقدراتهم على تنفيذ إجراءات السلامة بالمدرسة،شريطة أن يكون لديهم تدريب مسبق تعرفهم بمسئولياتهم تجاه كل أزمة، حيث إنهَّم لم يتلقوا أى تدريب قبل أو أثناء الخدمة.

-المدرسون المشاركون فى هذه الدراسة يقرون بمسئوليتهم على ضمان سلامة الطلاب وأنهَّم بحاجة أن تكون لديهم الحرية فى استخدام حكمهم أورأيهم المهنى فى التصدى للأزمة.

– مستوى الكفاءة الذاتية للمدرسين فى هذه الدراسة يقوم جزئياً على ثقتهم بقدرات الإداريين فى إدارة الأزمات.

٧– دراسة بريك مان . H،Brickman et al[2]

بعنوان " إرتفاع أهمية إدارة الأزمات المدرسية فى أعقاب أحداث الحادى عشر من سبتمبر .

<u>استهدفت الدراسة:</u> إلقاء الضوء على المكانة التى احتلتها عملية إدارة الأزمات المدرسية بعد أحداث الحادى عشر من سبتمبر فى أمريكا ،حيث أصبح من الضرورى أن يتم تدريب الطلاب على كيفية التعامل مع الأزمات سواء أكانت طبيعية أم غير طبيعية ، وأن الأزمات المدرسية من الممكن أن تؤثر تأثيراً نفسياً سلبياً على الطلاب داخل الفصل .

<u>وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:</u>

- لكى يتم العمل على تخطى الأزمة المدرسية بنجاح يجب أن يتم تدريب الطلاب على كيفية

---

(1) **Grave1ine, Michelle. (2003)**:" Teacher self-efficacy a managing a of school crisis". (P.H.D. destricted copy right, university Hartford, London, 2003).

(2) **Brick Man, H.et, (2004):** Evolving school- crises Management Sinces 9/11, The Education Digest, May, www.eddigest. Com, pp.29-35.

التصرف فى مواقف الأزمة المدرسية وتعريفهم بأنواع الأزمة المدرسية والتى تتنوع من الحريق والعنف والمشاغبة والإجرام وأضافت الدراسة نوعاً آخر وهو الإرهاب .

- اهتمت هذه الدراسة بإبراز أهمية إدارة الأزمات المدرسية ،وخاصة النفسية والاجتماعية منها .

٨- **دراسة كونكس وربورتس (Knox,k,&Roberts,A.)**[١].

نماذج التدخل لمنع الأزمة وفرق إدارة الأزمة فى المدارس .

وهدفت الدراسة إلى: إلقاء الضوء على أهمية امتلاك المدرسة للعديد من المداخل والنماذج التى تساعدها على إدارة الأزمات المدرسية من عنف وشغب وأى موقف من المواقف المؤلمة فى المدرسة، وأكدت الدراسة على أهمية المشاركة الأسرية والمجتمعية فى توفير الظروف والمناخ الذى يناسب عملية إدارة الأزمة ، كما يتعين على المدرسين تأهيل الطلاب للتعامل مع الأزمات .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج :

أهمية قيام الإدارة المدرسية بتوفير العديد من البرامج التدريبية التى تسمح لفريق إدارة الأزمة بالتدريب على إدارتها، ثم الإنطلاق من هذه البرامج التدريبية نحو العمل على منع حدوث الأزمات المدرسية أو التنبؤ بها قبل حدوثها، مما يكسب المدرسة القدرة على تهيئة المجال الذى يمنع حدوث أضرار ناتجة عن الأزمة المدرسية .

٩- **دراسة** ماك نيل توبينج **macneil & tooping**[٢]**: وهى بعنوان**

"**إدارة الأزمات فى المدارس : الوقاية المسندة بالدلالات** "

"Crisis management in schools: evidence based prevention"

وهدفت الدراسة : إلى دراسة الحوادث الخطيرة فى المدارس استنادًا إلى البيانات الوقائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفى عن طريق تطبيق استبانة على عينة مكونة من ٦٥٠ مديرًا، وناقشت الدراسة عمليات إطلاق النار والقتل والنشاط الإرهابى والحرائق وعدد من الأزمات الأخرى وكيفية إعداد الخطط والتدريب عليها والتعلم من الأخطاء، وكذلك استجابة التنفيذ الفورى للخطة عند حدوث الأزمة بشكل فعلي .

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أهمية وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة، وأن طريقة تناول وسائل الإعلام لعمليات الانتحار يولد المزيد من الانتحاريين، كذلك أوصت الدراسة بأن تبتعد إدارة الأزمات في المدارس عن البيروقراطية والجمود.

---

(1) **Knox, & ROBERTS, A., (2005):** crisis intervention and crisis Team Model S in schools, Op. Cit, pp, 93-100

(2) **Macneil, Wilson&Topping, Keith, (2007),** Crisis management in school: Evidence-based prevention, The Journal of Education Enquiry, Vol7, No1.

obeikandi.com

١٠ – دراسة دوميت ريودونيا dumitriu– donia:[١]

" إدارة الأزمة : حالة إطلاق النار فى المدارس ".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار المنوطة بالمدرسين وإدارة المدرسة والأجهزة الشرطية والأسرة والطالب نفسه فى الأزمة الناتجة عن حوادث إطلاق النار الموجودة فى المدارس، والتعامل مع جذورها ودوافعها وتداعياتها . وقد تم دراسة الحالة في المدرسة الإعدادية في جزيرة مالفيناس التابعة لدولة الأرجنتين في شهر أبريل /٢٠٠٩ .

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة أن تضطلع الشرطة وأجهزة الأمن المعنية بدورها فى الحوادث إذ ليس من إختصاص المدرسة متابعتها، غير أن إدارة المدرسة ومدرسيها وطلابها يضطلعون بدور مهم يتلخص فى وضع آلية لاجتثاث العنف من المدارس ووضع السبل الوقائية الكافية لمنع أية أحداث من هذا النوع فى المدارس ،كما ركزت الدراسة على دور الأجهزة الأمنية والإدارات الصحية فى تشخيص الحالات في المدارس ومعالجتها بالتعاون مع الجهات المختصة .

١١– دراسة Fein m R. et a[٢].

تقييم التهديدات فى المدارس : الدليل المرشد لإدارة المواقف المهددة ، ولخلق مناخ مدرسى آمن .

استهدفت تلك الدراسة :إلقاء الضوء على أهمية العمل على امتلاك المدرسة القدرة على إدارة المواقف المهددة ، وذلك بعد الهجمات التى تعرضت لها بعض المدارس العليا فى كولومبيا ، وتركز الهدف منها فى تحديد الصيغة التى يمكن اتباعها للوصول إلى توفير المناخ الآمن الذى يسهم فى زيادة قدرة الطلاب على التفاعل المدرسى الإيجابى داخل الفصول ، ويزيد لديهم من معدلات الشعور بالأمان المدرسى الذى يجعلهم أكثر تركيزاً على العملية التعليمية ، كما بدأت الدراسة بتقييم شامل لواقع العملية التعليمية فى المجتمع الأمريكى ، وحددت معظم الأزمات التى تحدث داخل مدارسه ، كما حددت بعض الأساليب التقليدية التى تم اتباعها فى إدارة تلك الأزمات .

<u>خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها</u>: تحديد المعايير التى يتم بناءًعليها تصنيف السلوكيات الطلابية الضارة ، وتحديد أفضل الصيغ والعمليات التى يمكن من خلالها مواجهة تلك السلوكيات الضارة داخل المدرسة وخارجها ، وكذلك تحليل ردود فعل المديرين والمدرسين واستجاباتهم للعبارات التى تكون منها الاستبيان الذى تم تطبيقه , وعدم الاهتمام بالمواقف المهددة والتى تسبق حدوث الأزمات المدرسية يؤدى بصورة كبيرة إلى تعظيم النتائج السلبية المترتبة على الأزمة وتعظيم آثارها السلبية على العملية التعليمية .

---

(1) **dumitriu&donia, (2009):** Crisis management: the case of school shooting Case study:" island Malvinas" middle school

(2) **Fein, R et al,(2002):** Threat Assessment in School: A Guide to Managing Threatening Situations and to Creating Safe School Climates,Op. Cit,pp, 1-104

١٢- دراسة تومى . Twomey,[1]

"**تحليل عملية التخطيط لإدارة الأزمات فى المدارس الحكومية بولاية إيلينوس**" .

استهدفت هذه الدراسة: توضيح مدى استعداد المدارس الحكومية فى قطاع ولاية إيلينوس للتعامل مع الأزمات المدرسية التى تواجهها ، ومدى توافر خطط شاملة لإدارة مثل هذه الأزمات ، وتوفير الشعور بالأمن والأمان لكل من الطلبة والمعلمين فى هذه المدارس .

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة قوية بين وجود ميزانية مرتفعة وبين وجود خطة شاملة لإدارة الأزمات المدرسية .

- تمتلك معظم مدارس الولاية خطة لتوعية الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور بكيفية التعامل مع الأزمات عند وقوعها .
- تحاول بعض المدارس وضع سيناريوهات مختلفة لمنع حدوث الأزمات المدرسية .
- هناك حاجة ملحة للمدخل النظمى فى التخطيط لإدارة الأزمة المدرسية .

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فى : تناولها التخطيط لإدارة الأزمات المدرسية ، كما أن الدراسة الحالية تركز على مرحلة تعليمية مختلفة ، وهى المدرسة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة .

[1] **Twomey, p. (2009):** Analysis of crisis Management planning in Illinois public school, PhD Dissertation, the school of Graduate studies, Western Illinois University.

obeikandl.com

تعليق على الدراسات السابقة:

١ - تنوعت الدراسات السابقة ما بين عربية وأجنبية، وقد كان للدراسات الأجنبية السبق فى الحديث عن مجال الأزمات.

٢ – ذكرت الدراسات السابقة أنَّ الأزمة مستوطنة فى كل المجالات المهنية، وأنَّ مهنة التعليم ليست مستثناة، بل إنَّ مجال التعليم كغيره يشهد العديد من الأزمات التى تتطلب كفاءة عالية لمديرى المدارس، للتصدى لهذه الأزمات، والتغلب عليها، لضمان استمرار العمل فى المؤسسة التعليمية، وسعياً إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

٣ - ونجد أنَّ بعض الدراسات السابقة تناولت الأزمة من حيث حدوثها فى المجتمع المدرسى، والبعض الآخر من الدراسات تناول ضرورة استعداد المؤسسة التعليمية للأزمات، والتصدى لها، والقضاء عليها.

٤ - ركزت أغلب الدراسات على ضرورة وضع الاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمة فى المدارس، وضرورة استخدام التكنولوجيا لمقابلة الاحتياجات، مع ضرورة أن يكون هناك خطة كاملة وشاملة وسهلة التطبيق تسهم في التعامل مع الأزمات.

٥ – تناولت أغلب الدراسات العربية دور الإدارة المدرسية فى إدارة الأزمات من خلال السلوك الإداري فى المدارس ومعرفة أبرز هذه الأزمات، والتخطيط والتصدى لها، وقد أتى ذلك فى دراسة أبو خليل (٢٠٠١)، ودراسة سليمون (٢٠٠١) ، ودراسة القشامى (٢٠٠٠) على تحديد طبيعة أزمات التعليم الحالية فى مصر والمتوقع حدوثه مستقبلاً، والوقوف على أساليب إدارة الأزمات، ومعرفة واقع إدارة الأزمات، والممارسات الحالية لها، وجهود التعامل مع الأزمات فى مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة، ووضع تصور مستقبلى مقترح لإدارة الأزمات فى التعليم فى مصر.

كما أن دراسة نصر (٢٠٠٢) تناولت التعرف على الأزمات المدرسية والوقوف على تدريب مديرى المدارس فى جمهورية مصر العربية . كما أن دراسة الحارثي (٢٠١٢) تناولت بناء أنموذج للمحاكاة بالحاسب الآلى وتدريب مديرى المدارس على بعض الأنماط الناجحة والفعالة فى إدارة الأزمات .

وكذلك دراسة الجندى(٢٠٠٤)، ، كما أنَّ أغلب الدراسات العربية السابقة طبقت على المدارس الثانوية؛ وقد يعود السبب من وجهة نظر الباحث لما لهذه المرحلة من خصائص تميزها عن المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة فى وجود العديد من الأزمات السلوكية والتنظيمية والإدارية.

٦ - من خلال استعراض الدراسات الأجنبية نجد أنَّها اهتمت بالتدخل لمنع الأزمات واحتوائها .

٧ - اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فى اعتماد المنهج الوصفى، وأن الأزمات هي أمر حتمى وطبيعى لكل منظمة أو مؤسسة، ومن الضرورى التعامل معها وإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بإدارتها بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام الموارد المتاحة لكل منظمة.

٨- ضرورة وضع استراتيجيات، وأساليب وخطط عمل فعالة، وضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات يقودها مجموعة من الخبراء، والمختصين فى إدارة الأزمات.

٩- أبرزت أغلب الدراسات السابقة أن هناك ضعفاً فى الاهتمام بإدارة الأزمات عند المؤسسات التعليمية ، وأكدت على أهمية استخدام الأسلوب العلمى لمواجهة تلك الأزمات .

١٠- **وقد انفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة** بالتعرف على أبرز الأزمات التى تواجه مديرى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة ، دورمديرى المدارس فى التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها، وقد كان للدراسات السابقة دور فى إثْرَاء الجانب النظرى للدراسة الحالية، وفى تصميم وإعداد أداة الدراسة، وعليه تُشَكِّلُ أغلب الدراسات السابقة الموجودة فى هذه الدراسة عنصرا مهماً فى تحسين مستوى الدراسة الحالية وحاولت الدراسة الحالية الربط بين النواحى النظرية والنواحى التطبيقية لإدارة الأزمات المختلفة.

١١- **أوصت معظم الدراسات** بضرورة توفير دورات تدريبية للمديرين ولأفراد فريق العمل على الاتصالات فى أثناء الأزمة وكيفية تبادل المعلومات وتوصيلها فى الوقت المناسب .

١٢- **من خلال استعراض الدراسات الأجنبية:** نجد أنَّها اهتمت بالتدخل لمنع الأزمات، واحتوائها كما ظهر فى دراسة ويلر(٢٠٠٢)، ودراسة جرافلين ميشيل(٢٠٠٣)، ودراسة كونكس وروبرتس(٢٠٠٥) ، في حين نجد أنَّ بعضاً من الدراسات الأجنبية الأخرى، كان الهدف منها وضع خطط واستراتيجيات للاستعداد للأزمات والوقاية منها كما أتى فى دراسة روك(٢٠٠٠) ، ودراسة أورفيس مايكل (٢٠٠٠)، دراسة ديجنان وبوزيمان (٢٠٠١) أما دراسة تومى (٢٠٠٩) فقد اهتمت بتحليل عملية التخطيط لإدارة الأزمات فى المدارس الحكومية بولاية ايلينوس ، ودراسة دوميت ريودينا (٢٠٠٩) اهتمت بالتعرف على الأدوار المنوطه بالمدرسين وإدارة المدرسة والأسرة والطالب نفسه فى الأزمات المختلفة .

<u>أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :</u>

١- تتميز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات بتناولها لموضوع تطوير مهارات مديرى المدارس الثانوية فى مجال إدارة الأزمات فى محافظة البحيرة عن طريق التخطيط الإستراتيجي .

٢- قدمت الدراسة تصورًا لمهارات إدارة الأزمات التى ينبغى أن يمتلكها مديروالمدارس الثانوية فى محافظة البحيرة ، كما قدمت تصورًا ورؤية مقترحة لتطوير كل مهارة من هذه المهارات.

٣- أعطت فكرة عن عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من أجل تجنب وقوعها، و الحد من نتائجها (آثارها)السلبية، والإفادة منها كفرص للتقدم .

٤- أشارت إلى دور التخطيط والتنظيم في مواجهة الأزمات، ومتطلبات التخطيط للأزمات، والعوامل التى تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية .

٥- وضحت تأثير القائد وفرق الأزمات على الأزمة .

٦- بينت دور المعلومات فى اتخاذ القرارات فى موقف الأزمة، ونوع المعلومات التى تتطلبها كل عملية من عمليات إدارة الأزمات .

٧- بينت متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة فى إدارة الأزمات .

٨- بينت طرق اتخاذ القرارات، وفاعلية القرارات، وأثر استخدام عمليات إدارة الأزمات على عقلانية القرارات في موقف الأزمة .

٩- أوضحت العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وبين التخطيط للأزمات وشدة الأزمة، وبين القيادة وخصائص القائد فى موقف الأزمة .

obeikandl.com