



قسم الإدارة وأصول التربية - كلية التربية

❖ قسم الإدارة العامة - كلية الإدارة العامة

جامعة اليرموك - الأردن

:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية باعتبار أن الأزمات هذه تعتبر من الأمور المتكررة وربما المتزايدة في عالم اليوم .. مما تتطلب مقدرات خاصة وتقنيات غير اعتيادية في تنفيذ وصياغة هذه القرارات.

وهكذا تبرز أهمية توفر القدرة لدى ذوي العلاقة من متخذي القرارات المدرسية للمحافظة على سير العمليات التدريسية والمحافظة على النظام المدرسي من الفوضى والإرباك.

هذا وتأسياً على مدلولات ونتائج الدراسات السابقة وفي ضوء الخبرات الميدانية للباحثان ثم صياغة وتبني الفرضيات التالية:

أولاً: ليس هناك علاقة دالة إحصائية بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات من جهة ومستويات الوقائية إزاء الأزمات المدرسية من جهة أخرى.

ثانياً: ليس هناك علاقة دالة إحصائية بين مستويات القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات من جهة ومستويات المقدرة العلاجية بصدها من جهة أخرى.

ثالثاً: ليس هناك علاقة دالة إحصائياً بين المقدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات من جهة ومستويات وجود المعوقات لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات من جهة أخرى.

أما عينة الدراسة فهي (٧٠) مدرسة ثانوية من مجموع (٨٩) ضمن محافظة إربد/بالأردن. وقد اعتدت المنهج الميداني في جمع المعلومات ذات العلاقة.

أما نتائج التحليل فقد أثبتت عدم صحة فرضيات البحث الثلاث. كما أوضحت الدراسة، تأسيساً على التحليلات، بإمكانية رفع المستويات الحالية للمقدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية عن طريق التحكم بمستويات "الوقائية" و "العلاجية" والسيطرة على "المعوقات" الحالية بموجب آليات محددة توصلت إليها نتائج الدراسة.

تشكل الإدارة الناجحة إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال الموارد البشرية والمادية والعلمية في مختلف مجالات الحياة وتوجيهها لتشكيل نقلة نوعية في المجتمع فإذا كانت التربية في مفهومها الحديث عبارة عن عملية للتغيير والتطوير فإن نتائج هذه العملية ملقاة على القيادة المسؤولة في الإدارة التربوية، وأخص بالذكر الإدارة المدرسية وقدرتها على توجيه الأعمال والنشاطات نحو الأهداف المرغوبة والتعامل في ظروف الأزمات بموضوعية من خلال اتخاذ القرارات الكفوءة.

ويشير استقراء التاريخ إلى ركيزة مهمة في العمل التربوي مؤداها أن كل تطوير للتعليم قوامه تطوير في أدواته وأن الاستراتيجية المثلى لتطوير النظم التربوية هي إعطاء الأولوية لتمكين الإدارة التعليمية من اتخاذ قرارات صائبة للتغلب على المشكلات والأزمات لمواجهة المستقبل بقدرة وكفاءة والتمهيد للتطورات المنتظرة.

ويسعى الأردن كغيره من دول العالم إلى بذل جهود حثيثة في طريق الإصلاح والتغيير في عناصر القرار المتأزم لذا في ضوء ذلك يمكن أن توضح هذه الدراسة بشيء من التفصيل كيف يتعامل القادة التربويين في المدارس الثانوية لتحقيق ديناميكية اتخاذ القرار وتقنين إجراءاته لضمان الكفاءة والفاعلية واتخاذ القرارات لمواجهة ظروف الأزمات التي تعترض المدرسة. وإحداث التغييرات في عناصر القرار المتأزم بالإضافة إلى إجراء تغييرات في المقدرات الإدراكية والتحليلية الموظفة لأغراض ذلك القرار.

:

تتمحور مشكلة الدراسة حول الحاجة للتعرف على كيفية تعامل القادة التربويين (مديري المدارس الثانوية) مع المواقف الأزمومية الوظيفية من خلال اتخاذهم القرارات باعتبار أن الحالة الأزمومية أصبحت حالة متكررة في الحياة المدرسية في المرحلة المقصودة وصولاً إلى استنتاجات من شأنها أن تدعم المقدرات الوقائية والعلاجية في إدارة الأزمات

:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية باعتبار أن الأزمات الوظيفية في المدرسة تعتبر من الأمور المتكررة وربما المتزايدة في عالم اليوم شأنها شأن الأزمات في المواقف الأخرى المختلفة مما يتطلب مقدرات خاصة وتقنيات غير اعتيادية في صياغة وتنفيذ القرارات.

:

تبرز أهمية توفر القدرة والمنهجية العلمية للتعامل مع الأزمات لدى ذوي العلاقة من متخذي القرارات المدرسية، للمحافظة على سير العمليات التدريسية بالاتجاه المثمر والمحافظة على النظام المدرسي من الفوضى والإرباك. كما يمكن القول أن أهمية

الدراسة الحالية، والتي تخلو المكتبة العربية من مثيلاتها في الوقت الراهن، قد تبرز من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه الدراسة من مدلولات نظرية وفكرية تساعد في تشخيص نقاط الضعف المحتملة لدى متخذي القرارات المدرسية المعنيين إذ أن امتلاك متخذ القرار لتقنيات ومعارف مناهج في اتخاذ القرارات الأزموية يمكن أن يجعله أكثر مقدرة في اختيار النموذج الأكثر ملاءمة للموقف الأزموي وبلورة توصيات لتحسين مستويات اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات. بجانب هذا وذاك تبرز أهمية البحث في انه دعوة لنبذ العفوية وربما الارتجالية في اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات.

:

عرفت الأزمة بأنها (موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة) (Websters, 1964)، كما عرفها قاموس (Random House) بأنها (ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تتحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير.

بالإضافة إلى هذين التعريفين وردت بعض التعاريف ضمن الإطار الإداري. فمثلاً قيل بأن الأزمة عمل أو امتناع عن عمل من شأنه أن يؤثر في العمليات الجارية للمنظمة وفي تحقيق أهدافها واستمراريتها في حين اكتفى البعض بالإشارة إلى سمات الأزمة بقصد تعريفها بأنها تتسم باحتمالية ضعيفة وبتتابع أحداث سريعة مما يهدد الأهداف الأساسية للمنظمة (Weich, 1988).

هذا ولما كانت الحالات الأزموية في تحول من كونها حوادث طارئة وتقتضيها ضرورات التعقيدات في عالم اليوم مما يستوجب توجيه الاهتمام لدراسة المضمون الإداري الفني للأزمة من الناحيتين النظرية والعملية وهكذا يبرز الافتراض بأن الظروف الأزموية تنفرد بمنهجية متميزة في اتخاذ القرارات انطلاقاً من تميز هذه الظروف عن الظروف الأزموية. ويمكن الاستدلال من آراء (Simon, 1995) والآراء

التكميلية لـ (Agor, 1986) و (Tichy & Devanna 1990) بأن للمقدرات الذهنية والإدراكية لمتخذي القرار دور هام في تحديد طبيعة وماهية الأزمة إضافة الى دورها في بلورة الأجزاء ومتغيراتها الوقائية والعلاجية في صنع القرارات في ظروف الأزمات.

فقد أشار سايمون (Simon) ومن تبعه من رواد مدرسة اتخاذ القرارات المعاصرة بأن الإنسان متخذ القرار ذو مقدرة ترشيدية محددة وأن هذه المحدودية تختلف من شخص إلى آخر كما أنها قابلة للتغيير مما يمكن القول بأن مستويات المقدرة الاستيعابية والتحليلية الموقفية الآنية والمستقبلية متباينة بين متخذ قرار إلى متخذ قرار آخر، فقد تبدو حالة معينة بصيغة أزمة بالنسبة لمتخذ قرار معين أو لجهاز إداري في حين لا تبدو نفس الحالة بصيغة أزمة لأطراف أخرى.

وبما أن هناك تباين بين أنماط التفكير لدى متخذي القرار بين الميل إلى المناهج الخطية إلى الميل نحو المناهج اللاخطية (Agor, 1986) مما يشير إلى أن مستويات القدرة الإدراكية والتحليلية لمتخذي القرارات في حالة الأزمة يؤدي إلى لا توازن ولا خطية في التغيير وقد تبدو ظاهرة معينة بصيغة أزمة بالنسبة لبعض متخذي القرارات ذوي الميل الخطي في التفكير. في حين أنها لا تبدو كذلك بالنسبة لمتخذي القرارات ذوي الميل اللاخطي في التفكير، وهناك من يشير إلى أن متخذي القرارات ينقسمون إلى فئتين من حيث الميول والمنظور الاستراتيجي في ممارسة الوظائف القيادية، فمنهم من يميل إلى إحداث تغييرات شاملة وإبداعية في الأجهزة الإدارية وهذه الفئة من القادة ذوي مقدرات تؤهلهم للتعامل مع التغييرات الشاملة غير النمطية.

أما الفئة الثانية من القادة تدعى بالقيادات التقليدية حيث تمتلك الإمكانيات والميول الذاتية للتعامل مع التغييرات الرتبية والمتوازية بهدف الحفاظ على الحالة السائدة في الأجهزة الإدارية (Tichy, and Devanna, 1990).

نستنتج مما سبق أن تزايد السمة التحليلية لدى القائد متخذ القرار تعني تزايد قدراته الاستيعابية والتحليلية موقفياً ومستقبلياً نحو الحالة الأزمومية المعنية فتزايد السمة التقليدية للقيادي متخذ القرار تعني تناقص في مقدرته الإدراكية والتحليلية أي حالة اللاتوازن التي تجسد الأزمة، فالسمة الأزمومية لأي موقف من مواقف اتخاذ القرارات ذات مضمون نسبي يتحدد بحدود طبيعة ونمط التغييرات التي تختبرها عناصر القرار المعني وتتحدد بحدود مستوى القدرة التحليلية والإدراكية الموقفية والمستقبلية لمتخذ القرار.

وهنا لا بد من الإشارة الى ندرة الدراسات عن اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات المدرسية في المكتبة العربية. أما في المكتبة الإنجليزية فيوجد عدداً منها رغم أن ذلك يبقى في إطار الندرة أيضاً.

ويمكن استعراض نتائج ما تم الحصول عليه من دراسات كما يلي:

هناك عدد من الدراسات عن أسباب وانعكاسات ومستلزمات الأزمات في الأوساط الجامعية. فمثلاً تناول (Woolfe, 1997) الجامعات الإنجليزية وبحث (Fuhr, 1994) الجامعات الألمانية في حين تناول (Mamdani, 1993) الجامعات الإفريقية وبحث (Omari, 1991) الجامعات الأمريكية.

أما دراسة (Elizabeth, 1996) فقد تناولت بالتحليل إجراءات ما بعد الأزمة التي تسببت عن الزلزال الأرضي في جامعة ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية وكيف أدت تلك الإجراءات إلى إعادة البناء بسرعة عالية نسبياً .. وقد استنتجت التحليلات أن المقدرات الذهنية العالية لمتخذي القرارات كان لها الأثر الأكبر في النجاح المحقق. ومع أن مجالات الدراسة المذكورة هي ليست مدارس أساسية أو ثانوية كما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية إلا أن هناك عامل مشترك بين الجانبين وهو الهدف التعليمي والنشاطات العلمية ... مما قد يتيح بعض المجال للاستفادة من تلك

الدراسات لأغراض البحث الحالي ... حيث تشير نتائجها إلى تعددية وتباين في مسببات المواقف الأزموية وبنفس الوقت إلى تباين نتائج تلك الأسباب بتباين العوامل الظرفية المحيطة .. حيث يؤثر ذلك كله إلى ضرورة اعتماد الميدانية والموقفية في التعامل مع الأزمات في الأوساط التعليمية.

من ناحية أخرى ناقشت دراسة (Colby, 2000) دور مدراء المدارس لمنع حدوث الكوارث في إطار ثلاث مدارس ثانوية أمريكية وتوصلت إلى إمكانية توظيف نظام المعلومات للتعامل مع الأزمات المدرسية وقائياً وعلاجياً.

أما دراسة (Mike, 1999) فقد أكدت أهمية تبني التخطيط في التعامل مع الأزمات المدرسية كما أكدت على ضرورة شمول نظم المعلومات في الخطط التي توضع للتعامل مع الأزمات على المستوى المدرسي والجامعي.

من ناحية أخرى تناولت دراسة (Mayer & Leone, 1999) تحليل إجابات (٩٩٥٤) طالب ثانوي أمريكي أعمارهم ما بين (١٢ - ١٩) سنة عن ممارسات العنف والإدمان على المخدرات وعلاقة كل ذلك بالأزمات المدرسية وأظهرت نتائج التحليل أن تفعيل القوانين المدرسية والتقييد بها من شأنه أن يحد من احتمالات وقوع الأزمات المدرسية ولكن الإسراف في هذا الاتجاه قد يكون له آثار عكسية.

وفي دراسة أخرى (Irvine, 1997) عن الأزمات المدرسية توصلت إلى أن سرعة مبادرة مدراء المدارس في التعامل مع الأزمات من شأنه أن يزيد من فرص النجاح في هذا المجال. أما الدراسات العربية في هذا المجال فإنها محدودة نسبياً وكما يلي:

جاءت دراسة الأعرجي (١٩٩٦) متناولة توضيح وشرح مضامين إدارة الأزمات بإطار عملية اتخاذ القرارات حيث يعتبر ذلك إسهاماً في تأكيد الطابع الفني الإداري

لتعريفات إدارة الأزمات للتعامل معها وقائياً وعلاجياً حيث أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة التأكد من أبعاد الأزمة وطبيعتها قبل اتخاذ القرار المناسب بصددها.

جاءت دراسة الرزام (١٩٩٥) موضحة المراحل والأطر العامة لإدارة الأزمات بعد أن استعرضت عدد من الطروحات المعاصرة بهذا الصدد ... وقد توصلت الدراسة بأطرها العامة إلى ضرورة تحديد العوامل البيئية الخارجية والداخلية مسبقاً لضمان فاعلية إدارة الأزمات عامة؛ حيث يعني ذلك أن التعامل مع الأزمات الوظيفية من خلال عمليات اتخاذ القرارات لا بد أن تأخذ بالعوامل البيئية ذات العلاقة والتي تؤثر و تتأثر بالأزمة.

أما دراسة الشعلان (١٩٩٦) فقد ركزت في تحليلاتها للأزمات على الإطار الأمني وبالتالي جاءت النتائج والتوصيات بما يتعلق بهذا الإطار خاصة وبصورة محددة ؛ حيث يمكن أن يستدل من معطيات هذه الدراسة أن مستلزمات اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات تتأثر بالأطر التي تتم فيها؛ حيث يؤكد ذلك أيضاً ما ذهبت إليه دراسة الرزام (١٩٩٥).

ومن ناحية أخرى طرح الحملاوي (١٩٩٣) نموذجاً لإدارة الأزمات في إطار عملية التطوير النظمي حيث زواج بين الكثير من المفاهيم في مجال التطوير الإداري من جهة وإدارة الأزمات من جهة أخرى وصولاً إلى نتائج الدراسة التي تجسمت بنموذج مقترح لإدارة الأزمات بصورة عامة.

أما الدهان (١٩٨٩) فقد تناولت إدارة الأزمات بأطر أوسع مما فعله الحملاوي والشعلان حيث بدأت باستعراض عدد من الأفكار والنماذج السابقة بنفس الصدد وبعد التحليل أكدت ضمناً ملائمة المنهج الموقفي للتعامل مع الأزمات نظراً لتباينها وتغيرها بصورة مستمرة.

أما عبد الله (١٩٩٥) فقد اعتمد في دراسته نموذجاً محدداً لإدارة الأزمات وقام بتطبيقه ضمن الواقع المصري الأردني دونما إعطاء اهتماماً كافياً لتطبيق ذلك النموذج

للحالة المبحوثة، وجاءت نتائج الدراسة مشخصةً بعض الاحتياجات للتغير الإداري وتبع ذلك عدد من التوصيات بنفس الإطار. وأخيراً جاءت دراسة الهادي (١٩٨٩) لبيان دور التكنولوجيا المعاصرة في معالجة وحل بعض الأزمات الإدارية وأوصت بالتركيز على توظيف التكنولوجيا المناسبة، خاصة في مجال المعلومات، بهذا الصدد.

وهكذا يظهر أولاً أن الدراسات أعلاه لم تتناول في تحليلاتها ونتائجها موضوع إدارة الأزمات في الأطر المدرسية في دول نامية رغم أنها تناولت التغيرات ذات العلاقة بموضوع إدارة الأزمات على المستويين الوقائي والعلاجي في إدارات مدرسية في دول متقدمة أي أنها لم تطرح نماذج متكاملة وعملية للتعامل مع الأزمات المدرسية في الدول النامية بصورة محددة.

كل ذلك يعطي مبررات إلى القيام بالدراسة الحالية علماً بأن مثل هذه الدراسة وما يتبعها من دراسات تكميلية لها مبررات إضافية تتجسد في احتمالات ظهور الأزمة المدرسية كحالة اعتيادية في عالم اليوم حيث تتزايد تعقيدات الحياة.

:

تأسيساً على مدلولات ونتائج الدراسات السابقة المؤشرة في أعلاه وفي ضوء الخبرات الميدانية المستقاة من المعاينة لفترة ليست بالقليلة لمجريات عمليات اتخاذ القرارات في البيئات المدرسية تم صياغة الفرضيات البحثية التالية:

أولاً: ليس هناك علاقة دالة إحصائية بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات من جهة ومستويات الوقائية إزاء الأزمات المدرسية من جهة أخرى.

ثانياً: ليس هناك علاقة دالة إحصائية بين مستويات القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات من جهة ومستويات المقدرات العلاجية بصدها من جهة أخرى.

ثالثاً: ليس هناك علاقة دالة إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات من جهة ومستويات وجود المعوقات لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات من جهة أخرى.

تم اختيار مديري المدارس الثانوية لمدينة إربد (التي أخذت كعينة عشوائية بين اثني عشرة مدينة تكوّن مراكز المحافظات في المملكة الأردنية الهاشمية) ، وقد بلغ عددهم الكلي في مدينة إربد (٨٩) مديراً في حين بلغ عدد الاستبيانات المستردة من هذا المجموع (٧٠) استبانة وبنسبة (٧٨,٦٥٪) من المدارس المذكورة لغرض جمع المعلومات واختبار فرضيات البحث.

إن اختيار المدارس الثانوية ميداناً للبحث الحالي كان بسبب ما يتميز به الطلبة عادة ضمن الفئة العمرية لهم في تلك المدارس من حركية عالية نسبياً ومن الميل نحو إثبات الذات من خلال الممارسات اليومية مما تبرز معه احتمالات الابتعاد عن معطيات النظام المدرسي وما قد يترتب على ذلك من آثار قد لا تكون إيجابية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات المدرسية.

:

تم اقتباس نموذج استبيان (*) اشتقت أسئلته من طبيعة المفاهيم الاصطلاحية للأزمة وللميول الوقائية والعلاجية والقدرة على اتخاذ القرار في ظروف الأزمات

(*) () – Irvin, Robert, "School Crisis Often Preventable, Stud Shows", Thrust for Educational Leadership, Vol. 27, No. 3, Nov./Dec. 1997.
- Kennedy, Mike, "Surviving a Crisis", American School and University, Vol. 27, No. 2, Oct. 1999.

والمعوقات كما تم تطويع النموذج المذكور لكي ينسجم مع معطيات وواقع الإدارة المدرسية ... وقد تم تحكيم الاستبانة المذكورة، وذلك بعرضها على سبعة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية ممن هم متخصصون في الإدارة المدرسية وأجريت التعديلات اللازمة فيها في ضوء ذلك. وإضافة إلى ذلك تم استخراج نتائج (كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة وذلك عن طريق تحليل إجابة (٣٠) من أفراد نفس المجتمع البحثي، وكانت نتيجة الاختبار (٨٩٪) وهي مقبولة إحصائياً. هذا وقد وزعت أسئلة الاستبانة على مديري المدارس الثانوية حيث قام الباحثان بتوضيح المفاهيم اللازمة والواردة في الاستبانة (الوقائية والعلاجية والجاهزية) شخصياً و ميدانياً، بالإضافة إلى إعطاء إرشادات لتعبئة الاستبانة. وقد تضمنت الاستبانة الأسئلة التالية:

❖ أسئلة مراحل القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومجموعها ست وستون سؤالاً:

- أسئلة المرحلة الأولى (١ - ٦)

- أسئلة المرحلة الثانية (٧ - ١٥)

- أسئلة المرحلة الثالثة (١٦ - ٢٢)

- أسئلة المرحلة الرابعة (٢٣ - ٢٦)

- أسئلة المرحلة الخامسة (٢٧ - ٣١)

❖ أسئلة مستويات الوقائية:

- مجموعها (١١) من رقم (٢ - ١٢)

❖ أسئلة مستويات العلاجية:

- مجموعها (١١) من رقم (١ - ١١)

❖ أسئلة المعوقات:

- مجموعها (١٨) وكما يلي

- معوقات إنسانية (١ - ٦)

- معوقات تنظيمية (٧ - ١٢)

- معوقات نظم معلومات (١٣ - ١٨)

أما الأدوات الإحصائية الموظفة في البحث فقد كانت معاملات الارتباط والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إضافة إلى النسب المئوية وحسبما تتطلب عمليات التحليل.

هناك العديد من وجهات النظر بصدد مفهوم الأزمة .. فقد عرفها البعض (Lowe, 1991) بأنها الحالة التي تشعر فيها المنظمة (الإدارة المدرسية) أن بقاءها مهدد. كذلك عرفت الأزمة بأنها "شعور العاملين في المنظمة (المدرسة) وإدراكهم بأنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة وغير قادرين على إنجاز الأهداف المطلوبة وأن الوقت المتاح غير كاف لاتخاذ ما يلزم لتلافي الخسائر أو لمنع استمرارها وتعقدتها (Ford, 1981).

تعرف الوقائية بأنها اتخاذ الإجراءات الاحترازية اللازمة مسبقاً لمنع أو تقليل احتمالات وقوع الأزمة المدرسية.

هو مستوى تفضيل متخذي القرارات المدرسية إلى التعامل مع الأزمة المدرسية بعد وقوعها وليس قبل ذلك.

يقصد بها المقدرة للتعامل مع الأزمة المدرسية (Reilly, 1987) وهناك رأي آخر يقول أن القدرة للتعامل في ظروف الأزمة هي "مظلة استراتيجية تمثل خطوطاً عامة للتعامل مع البيئات المتشابكة وغير القابلة للتنبؤ والخارجة عن السيطرة" (Mintzberg & Waters, 1985). هذا وقد أعطى البعض الآخر مفهوماً وظيفياً لذلك وقد تم تبنيه في هذا البحث لهذا السبب، وأشار إلى أنها تتجسد في خمسة مراحل كما يلي: (Pearson & Mitroff, 1993)

- ١ - مرحلة "اكتشاف إشارات الإنذار" ويعني عمليات تشخيص المؤشرات والأغراض التي تنبئ باحتمال وقوع أزمة مدرسية.
- ٢ - مرحلة "الاستعداد والوقائية" ويعني عمليات التهيؤ والاستعداد والتحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد تجنبها أو الإقلال من آثارها السلبية.
- ٣ - مرحلة "احتواء الأضرار" ويعني عمليات تنفيذ ما خطط له في مرحلة "الاستعداد والوقائية" وما ظهرت الحاجة للحد من الأضرار الواقعة فعلياً عند وقوع الأزمة للحيلولة دون انتشارها وتفاقمها.
- ٤ - مرحلة "استعادة النشاط" وهي العمليات التي تقوم بها إدارة المدرسة التي تمر بأزمة والتي نجحت في احتواء أضرار الأزمة المدرسية، لغرض استعادة توازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية كما كان الأمر قبل تعرض المدرسة للأزمة.
- ٥ - مرحلة "التعلم" وتعني عمليات بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار حصول الأزمة المدرسية التي تم التعامل معها في المراحل الأربع السابقة، كما تعني هذه المرحلة

بناء تراكم خبري من مجمل دروس الأزمات السابقة ضماناً لمستويات جاهزية أعلى في التعامل مع الأزمات المدرسة المستقبلية.

يقصد بها المعوقات التي تعيق القدرة على التعامل مع الأزمات كما عرفت في أعلاه. وقد قسمت المعوقات بهذا الصدد (Phelps, 1986) إلى:

١ : الصنف الأول "المعوقات الإنسانية" وتعني المعوقات المتصلة بالطبيعة الإنسانية للعاملين في الإدارة المدرسية المقصودة والمتصلة بالثقافة التنظيمية والقيم والسلوكيات السائدة في المدرسة والتي تحد من فاعلية قدرتها على التعامل مع الأزمة المدرسية.

٢ : الصنف الثاني "المعوقات التنظيمية" وتعني المعوقات التي تتسبب من الهياكل والسياسات التنظيمية للمدرسة المعنية والتي تحد من فاعلية التعامل مع الأزمة.

٣ : الصنف الثالث "معوقات انسيابية المعلومات والاتصالات" والتي تتسبب من نظام الاتصالات في المدرسة المعنية والتي تحد من انسيابية المعلومات المطلوبة للتعامل مع الأزمات المدرسية.

لغرض التحري عن مستويات وجود كل مرحلة من المراحل الخمس للجاهزية تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة بصدد الأسئلة ذات العلاقة والمؤشرة أرقامها ، وكما وردت في نموذج الاستبيان ، في الجدول التالي:

() - - ()

()

,	,	: (-)
,	,	: (-)
,	,	: (-)
,	,	: (-)
,	,	: (-)
,	,	

يظهر من الجدول أعلاه وما يتضمن من متوسطات حسابية أن مستويات وجود المراحل الخمس للقدرة على التعامل مع الأزمات في المدارس المسوحة يتراوح في خانة الوسط والبالغ (٣,٣٠) حسب مقياس ليكرت كما أن الانحرافات المعيارية تشير إلى أن مستويات التشتت في إجابات أفراد العينة تقع إجمالاً ضمن الإطار المقبول. هذا ويمكن القول تأسيساً على المتوسطات الحسابية أن مستويات وجود القدرة على التعامل مع الأزمات لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات المدرسية تتدرج من الأعلى إلى الأسفل كما يلي: المرحلة الأولى، المرحلة الثانية، المرحلة الثالثة، المرحلة الخامسة، ثم المرحلة الرابعة.

هذا ولغرض التوصل إلى بعض التفسيرات لمدلولات الجدول رقم (١) أعلاه، وبنفس الوقت لاختبار فرضيتي البحث الأولى والثانية تم حساب معاملات الارتباط بين إجابات أفراد العينة عن القدرة على التعامل مع الأزمات من جهة ومستويات الوقائية من جهة

...

أخرى، ومستويات القدرة على التعامل مع الأزمات من جهة ومستويات العلاجية من جهة أخرى وكما هو موضح في الجدول رقم (٢) التالي:

()

()	()	
,	,	
(*) ,	,	
(*) ,	,	
- ,	- ,	
- ,	- ,	
(*) ,	(*) ,	

(❖) $(0.05 \geq \alpha)$

يظهر من الجدول رقم (٢) أعلاه أن هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين إجمالي مستويات القدرة على التعامل مع الأزمات في المدارس المسوحة من جهة وإجمالي مستويات الوقائية حيث كان معامل الارتباط (0.417) بين الجانبين وهذا مما يثبت عدم صحة فرضية البحث الأولى. معنى ذلك أن المستوى الإجمالي المتوسط لوجود القدرة يحتمل أن يعزى إلى مستوى وجود الوقائية بنفس الوسط المدرسي.

يظهر من الجدول رقم (٢) أيضاً أن هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين كل من المرحلة الثانية والمرحلة الثالثة من القدرة على التعامل مع الأزمات من جهة ومستويات العلاجية من جهة أخرى، كما يشير الجدول نفسه إلى وجود علاقات مهمة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين إجمالي القدرة من جهة

() - - ()

وإجمالي وجود العلاجية في المدارس المبحوثة، وهذا مما يثبت عدم صحة فرضية البحث الثانية حيث يمكن أن يكون ذلك تفسيراً إضافياً للمستوى المتوسط من القدرة على التعامل مع الأزمات في المدارس المذكورة.

هذا ولغرض التعرف على مستويات وجود أصناف المعوقات بصدد اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات المدرسية تمهيداً للتحري عن انعكاساتها على مستويات القدرة على التعامل مع الأزمات بنفس الصدد، تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة وكما موضح في الجدول رقم (٣) التالي:

()

,	,	
,	,	
,	,	
,	,	

يظهر من الجدول رقم (٣) أعلاه أن مستويات وجود كل صنف من أصناف المعوقات ومستوى وجود إجمالي المعوقات إزاء اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات المدرسية تقع في زاوية الوسط (٢,٧٥) وأن الانحرافات المعيارية تشير إلى مستويات تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة، كما يظهر بأن مستويات وجود أصناف المعوقات أدنى من مستويات وجود مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات فراداً وإجمالاً. ولغرض التعرف على تفاصيل وطبيعة العلاقات بين مستويات القدرة على التعامل مع الأزمات من جهة ومستويات المعوقات تم حساب معامل الارتباط بين إجابات أفراد العينة عن الجانبين وكما موضح في الجداول المرقمة (٤، ٥، ٦، ٧) التالية:

...

()

()	()	()	()	()	
- ,	- ,	- , (*)	- , (**)	- ,	

(0.01 ≥ α) (❖)

(0.001 ≥ α) (❖❖)

()

- , (*)	- , (*)	,	

(0.01 ≥ α) (❖)

(0.001 ≥ α) (❖❖)

()

- ,	- ,	- ,	()
- , (**)	- , (**)	- , (*)	()
- , (*)	- , (*)	- ,	()
- ,	- ,	- ,	()
- ,	- ,	- ,	()

(0.01 ≥ α) (❖)

(0.001 ≥ α) (❖❖)

() - - ()

()

- , (*)	

($0.01 \geq \alpha$) (❖)

($0.001 \geq \alpha$) (❖❖)

يشير الجدول رقم (٤) إلى وجود علاقة دالة إحصائية سالبة عند مستوى ($0.001 \geq \alpha$) بين مستويات وجود المرحلة الثانية من الجاهزية من جهة ومستويات وجود إجمالي المعوقات من جهة أخرى .. ووجود علاقة دالة إحصائية سالبة عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مستويات وجود المرحلة الثالثة من الجاهزية من جهة ومستويات وجود إجمالي المعوقات من جهة أخرى. وهذا كله مما ينفي صحة الفرضية البحثية الثالثة.

من ناحية أخرى يشير الجدول رقم (٥) إلى وجود علاقة دالة إحصائية سالبة عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مستويات وجود كل من صنف "المعوقات الإنسانية" وصنف "معوقات المعلومات والاتصالات" من جهة ومستويات وجود إجمالي مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات من جهة أخرى حيث يثبت ذلك أيضاً عدم صحة فرضية البحث الثانية.

أما الجدول رقم (٦) فيشير إلى وجود علاقات سالبة ومهمة إحصائياً عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مستويات وجود كل من صنف "المعوقات التنظيمية" وصنف "معوقات المعلومات والاتصالات" من جهة ومستويات وجود "المرحلة الثالثة" من مراحل الجاهزية من جهة أخرى .. وهذا مما يثبت صحة فرضية البحث الثالثة أيضاً.

كذلك يشير الجدول رقم (٦) إلى وجود علاقة سالبة ومهمة إحصائياً عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مستويات وجود "المعوقات الإنسانية" من جهة ومستويات وجود المرحلة

...

الثالثة من مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات من جهة أخرى. هذا إلى جانب وجود علاقات سالبة ومهمة إحصائياً عند مستوى ($0.001 \geq \alpha$) بين كل من صنف "المعوقات التنظيمية" وصنف "معوقات المعلومات والاتصالات" من جهة ووجود المرحلة الثانية من مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات من جهة ثانية .. وكل ذلك مما يثبت عدم صحة فرضية البحث الثالثة أيضاً.

وإجمالاً يشير الجدول رقم (٧) إلى وجود علاقة سالبة ومهمة إحصائياً عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مستويات وجود إجمالي مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات من جهة وإجمالي أصناف المعوقات من جهة أخرى مما يثبت عدم صحة فرضية البحث الثالثة .. ومما يعطي مؤشراً إضافياً عن أسباب كون مستويات مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات المدرسية متذبذبة في خانة المتوسط وليس في مستويات أعلى.

أوضح الجدول رقم (١) أن مستويات وجود المراحل الخمس للقدرة على التعامل مع الأزمات لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات المدرسية تتذبذب في خانة المتوسط وبالتالي تبرز الحاجة لجعلها في مستويات أعلى استبعاداً لاحتمالات بروز حالات الإرباك والفوضى وبالتالي الهدر في الإمكانيات في الإدارة المدرسية.

وتشير الجداول المرقمة (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) ضمناً إلى أن التحكم في العلاقات بين مستويات العلاقات "الوقائية" و "العلاجية" و السيطرة على "المعوقات" بأنواعها يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية من خلال اتخاذ قرارات كفوءة.

ويمكن القول مثلاً أن رفع مستويات التدابير العلاجية والوقائية المتضمنة في فقرات الاستبانة والتي ثبت أن لها علاقة دالة إحصائياً مع مستويات مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات المرقمة (٢) و (٣) من شأنه أن يرفع مستويات القدرة على التعامل مع الأزمات إلى مرتبة أعلى.

وكذلك يمكن القول مثلاً أن السيطرة على المعوقات والتي ثبت أن لها علاقات سلبية دالة إحصائياً مع مستويات مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات في الجداول المرقمة (٤، ٥، ٦، ٧) من شأنه أن يرفع مستويات القدرة على التعامل مع الأزمات إلى مرتبة أعلى أيضاً.

يظهر مما تقدم من نتائج وتحليلات أن نتائج هذه الدراسة لم تقتصر على ما جاءت به نتائج دراسة (Colby, 2000) بالتأكيد على نظم المعلومات وما جاءت به نتائج دراسة (Mike, 1999) بالتأكيد على تبني التخطيط، وما جاءت به نتائج دراسة (Mayer & Leone, 1999) بالتأكيد على تفعيل القوانين المدرسية، وما جاءت به نتائج دراسة (Irvine 1997) بالتأكيد على سرعة الاستجابة، كمستلزمات لإنجاح جهودات

التعامل مع الأزمات المدرسية في دول أجنبية بل أضافت إلى ذلك كله منهجية محددة للتعامل مع الأزمات المدرسية في البيئة المدرسية في دولة نامية.

كما يظهر مما تقدم من تحليلات أن هذه الدراسة تؤكد أهمية المنهجين الوقائي والعلاجي معا في إدارة الأزمات كما أشارت إلى ذلك دراسة الأعرجي (١٩٩٦) وعلى خلاف ما جاءت به دراسة الدهان (١٩٨٩) في التأكيد على المنهج الموقفي فقط.

كذلك أكدت نتائج الدراسة على أهمية الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية و الخارجية في التعامل مع الأزمات كما أكدت دراسة الرازم (١٩٩٥) ودراسة الشعلان (١٩٩٦). كذلك يظهر من نتائج الدراسة أن هناك تباين في مستويات وجود الأزمات العلاجية في البيئة المبحوثة. كل ذلك يؤكد على ما جاءت به دراسات (Simon , 1993) ، (Agor ,1986) ، (Tichy & Devanna , 1990).

وهكذا يمكن الإيحاء بتعميم منهجية ونتائج هذه الدراسة إلى إدارات مدرسية أخرى تحقيقاً لنفس الغايات وهي رفع مستويات قدرة القيادات المدرسية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات.

:

- ١ - الأعرجي، عاصم (١٩٩٦)، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، دار الفكر، عمان.
- ٢ - الرازم، عز الدين حسين (١٩٩٥)، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط١، عمان: دار الخوaja للنشر والتوزيع.
- ٣ - الشعلان، فهد أحمد (١٩٩٦)، "مواجهة الأزمات الأمنية، منظور إداري"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب مج (١١)، ع (٢١)، ١٩٩٦م، ص ص (١٥١ - ١٩٣).
- ٤ - الحملاني، محمد رشاد (١٩٩٣)، "نموذج مقترح لإدارة الأزمات في مراحل التطوير التنظيمي"، (في) استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، سعد يس عامر (محقق) مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص ص (١٩٢ - ١٩٧).
- ٥ - الدهان، أميمة (١٩٨٩)، إدارة الأزمات في المنظمات، أبحاص اليرموك، المجلد الخامس، العدد الرابع.
- ٦ - عبد الله، غادة (١٩٩٥)، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني: دراسة تطبيقية، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية.
- ٧ - الهادي، محمد (١٩٨٩)، استخدام الخبرة الآلية في معالجة وحل مشاكل الأزمات التي تواجه الإدارة المعاصرة، المدير العربي، العدد (١٠٨).

English References :

- 1 - Agor, Weston H., (1986), The logic of Intuitive Decision Making, Green Wood Press, New York.
- 2 - Berry, Elizabeth, (1996), "How Did They Do It?", Journal of Management Inquiry, Vol. 5, No. 4, Dec..
- 3 - Christoph, Fuhr, (1993/1994) "The German University-Basically Healthy or Rotten?", European Education, Vol. 25, No. 4, Winter.
- 4 - Cosh, Colby, (2000) "From Fire Drill to Gunfire Drill", Report / News magazine, Vol. 26, No. 52 , 04/4
- 5 - Daniel, Sir John S., (1997) "Why Universities Need Technology Strategies", Change, Vol. 29, No. 4, July/Aug.

...

-
- 6 - Ford, Jeffrey D., (1981) "The Management of Organizational Crisis", *Business Horizon*, Vol. 24, No. 3.
 - 7 - Irvine, Robert, (1999) "School Crisis Often Preventable, Stud Shows", *Thrust for Educational Leadership*, Vol. 27, No. 3, Nov./Dec. 1997.
 - 8 - Kennedy, Mike, "Surviving a Crisis", *American School and University*, Vol. 72, No. 2, Oct.
 - 9 - Lowe, Deborah M., (1991) "The Development of Corporate Management Responses to Incidents of Consumer Product Tampering", *Dissertation Abstract*, Ph.D., The University of Golden Gate.
 - 10- Mahmood, Mamdani, (1993) "University Crisis and Reform: A Reflection on the African Experience", *Review of African Political Economy*, Vol. 58, No. 5.
 - 11- Mayer Matthew J., Leone Peter E., (1999) "A Structural Analysis of School Violence and Disruption: Implications for ...", *Education and Treatment of Children*, Vol. 22, No. 3, Aug.
 - 12- Mintzberg, H. and Waters, J.A., (1985) "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 6.
 - 13- Omari, I.M., (1991) "Innovation and Change in Higher Education in Developing Countries: Experiences from Tanzania", *Comparative Education*, Vol. 27, No. 2.
 - 14- Pearson, C.M. and Mitroff, I.I., (1993) "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1.
 - 15- Phelps, Norman L., (1986) "Setting Up A Crisis Plan", *Journal of Business Strategy*, Vol. 6, No. 4.
 - 16- Random House (1969) *Dictionary of the English Language*, Random House, New York.
 - 17- Reilly, Anne H., "Are Organizations Ready for Crisis: A Managerial Score-Card".
 - 18- Simon, Herbert A. (1993) "Discussion-Making: Rational-Non-Rational, and Irrational", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 29, No. 3, Aug.
 - 19- Tichy, Noel M & Devanna, Mary Anne, (1990) *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons, Ny.
-

() - - ()

- 20- Webster's (1964) New Dictionary of the American Language, The World Publishing Company, New York, P. 349.
- 21- Weick, Karl E., (1988) "Enacted Sense Making in Crisis Situations", Journal of Management Studies, Vol. 75, July, P. 305-317.
- 22- Woolfe, Ray, (1997) "Student Counseling in British Universities Crisis and Challenge", Educational Administration Abstracts, Vol. 32, No. 4, Oct.

()

نموذج استبانة

اسم المؤسسة التربوية التعليمية:

اجمالي عدد العاملين في المؤسسة التربوية التعليمية:

هدف الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى التعرف على مستوى "الوقائية" و"العلاجية" في التعامل مع الازمات، حيث عرفت الأزمة بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها هبوطاً غير معهود، وبالتالي اعاققة تحقيق الأهداف الوظيفية المطلوبة.

وفيما يلي بعض الامثلة التوضيحية للازمات الوظيفية:

1. تناقص الامكانيات المالية والمادية والتكنولوجية المتاحة بدرجة كبيرة ومفاجئة وغير متوقعة مع بقاء المهام التدريسية والتربوية كما هي... أو تزايدها.
2. تزايد اعداد الطلبة بدرجة كبيرة وغير متوقعة مع بقاء اعداد الكوادر التدريسية كما هي... أو تناقصها.
3. تزايد اعداد المساقات المطلوب تدريسها اسبوعياً بدرجة كبيرة وغير متوقعة مع بقاء اعداد الكوادر التدريسية كما هي... أو تناقصها.
4. تنامي المستويات والتخصصات النوعية المطلوبة للمساقات بدرجة كبيرة وغير متوقعة مع بقاء المستويات النوعية والتخصصية للكوادر التدريسية كما هي... أو تناقصها.
5. تناقص اعداد الكوادر التدريسية بدرجة كبيرة وغير متوقعة مع بقاء اعداد الطلبة كما هو... أو تزايدها.
6. تناقص التسهيلات الخدمية المتاحة بدرجة كبيرة ومفاجئة مع بقاء الاحتياجات الفعلية لها بنفس المستوى.. أو تناقصها.
7. تناقص موجودات المكتبة بدرجة كبيرة وغير متوقعة مع بقاء مستويات الاحتياجات لها كما هي.. أو تزايدها.
8. عطل اجهزة الاتصالات أو نظام الكمبيوتر وانقطاع التيار الكهربائي أو الامدادات المائية أو نظم التصريف المائي بدرجة كبيرة ومفاجئة مع بقاء الاحتياجات اليومية لها بنفس المستويات.

يرجى التكرم بوضع بوضع إشارة (*) في المكان الذي يعكس إجابتك عن كل سؤال من الأسئلة التالية:

					١. مستويات(الوقائية):
					٢. ما هو مستوى التفهم والقناعة "بالوقائية" (باعتبارها إجراءات تتخذ مسبقاً لمواجهة ازمات عمل مستقبلية) من قبل ذوي العلاقة من المسؤولين التربويين.
					٣. ما هو مستوى التفهم والقناعة "بالوقائية" من قبل القادة المعنيين في الادارة المدرسية.
					٤. ما هو مستوى تفهم وقناعة الطلبة وعوائلهم وذوي العلاقة الآخرين للإجراءات الوقائية بصدد مستجدات العمل المستقبلية؟
					٥. ما هو مستوى تفهم وقناعة الجهات التي تتعامل معها المؤسسة التربوية والتعليمية للإجراءات الوقائية بصدد مستجدات العمل المستقبلية؟
					٦. ما هو مستوى الإيجابية التي حققتها المؤسسة التربوية و التعليمية في حالة اعتمادها "الوقائية" في السابق وحسب قناعة القادة وذوي العلاقة الاخرين.
					٧. ما هو مستوى التوفيرات في التكاليف التي يمكن تحقيقها، حسب قناعة العامة في المؤسسة التربوية والتعليمية لقاء اعتماد" الوقائية " اكثر من "العلاجية" في التعامل مع الامور؟
					٨. ما هي مستويات الضمانات في تحقيق الأهداف المطلوبة حسب القناعة العامة في المؤسسة التربوية والتعليمية، لقاء اعتماد"الوقائية " اكثر من "العلاجية" في التعامل مع الامور؟
					٩. ما هو مستوى التأكيد في القوانين والتعليمات الرسمية في المؤسسة التربوية التعليمية على اعتماد "الوقائية" بصدد مستجدات العمل؟
					١٠. ما هي درجة الميل في المؤسسة التربوية التعليمية للاعتماد على التخطيط طويل المدى؟

					١١. ما هي درجة الحاجة الفعلية لاعتماد "المنهج الوقائي" في المؤسسة التربوية التعليمية عامة؟
					١٢. ما هو مستوى احتمالات ظهور مستجدات عمل مستقبلية في المؤسسة التربوية التعليمية؟
					مستويات(العلاجية) : ١. ما هو مستوى التفهم و القناعة "بالعلاجية" (باعتبارها إجراءات تتخذ انبأ لمواجهة ازمات العمل عند حصولها) من قبل العاملين في المؤسسة التربوية والتعليمية .
					٢. ما هو مستوى التفهم والقناعة "بالعلاجية" من قبل القادة المعنيين في المؤسسة التربوية التعليمية.
					٣. ما هو مستوى تفهم وقناعة الطلبة وعوائلهم وذوي العلاقة للمنهج العلاجي في التعامل مع مستجدات العمل؟
					٤. ما هو مستوى تفهم وقناعة الجهات التي يتعامل معها المؤسسة التربوية التعليمية للمنهج "العلاجي" في التعامل مع مستجدات العمل؟
					٥. ما هو مستوى الايجابية التي حققتها المؤسسة التربوية التعليمية في حالات اعتماد "العلاجية" في السابق وحسب قناعة القادة والتابعين؟
					٦. ما هو مستوى التوفيرات بالتكاليف التي يمكن تحقيقها، حسب القناعة العامة في المؤسسة التربوية التعليمية لقاء اعتماد "العلاجية" اكثر من "الوقائية" في التعامل مع المستجدات؟
					٧. ما هي مستويات الضمانات في تحقيق الأهداف المطلوبة، حسب القناعة العامة في المؤسسة التربوية التعليمية لقاء اعتماد "العلاجية" اكثر من "الوقائية" في التعامل مع المستجدات؟
					٨. ما هو مستوى التأكيد في القوانين والتعليمات الرسمية المؤسسة التربوية التعليمية في اعتماد "العلاجية" بصدد مستجدات العمل؟
					٩. ما هي درجة ميل المؤسسة التربوية التعليمية في اعتماد التخطيط قصير المدى؟

() - - ()

					١٠. ما هي درجة الحاجة الفعلية لاعتماد "المنهج العلاجي" في المؤسسة التربوية التعليمية عامة؟
					١١. ما هو مستوى احتمالات هيمنة الاستمرارية والنمطية في المؤسسة التربوية التعليمية مستقبلياً؟

ان (الجاهزية) في التعامل مع الازمات تعتمد على توافر خصائص واجراءات معينة لدى المؤسسة التربوية التعليمية. يرجى تحديد درجة توافر كل مما يلي ميدانياً، وذلك بوضع (x) في المكان المحدد ازاء كل عبارة:

					١ - يتم تحديد مؤشرات حدوث ازمة من قبل دائرة أو دوائر محددة بدرجة اعلی من غيرها في المؤسسة التربوية التعليمية.
					٢ - تدعم الادارة العليا عمليات تحديد مؤشرات حدوث الازمات وتهتم بذلك.
					٣ - هناك اهتمام كاف لجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع ازمة
					٤ - يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل المؤسسة التربوية التعليمية بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال وحدث الازمة.
					٥ - هناك دقة كافية في عمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الازمات.
					٦ - هناك (كادر) وظيفي مؤهل ومدرب بدرجة كافية للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمة.
					٧ - يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الازمات المحتملة في المؤسسة التربوية التعليمية.
					٨ - يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للازمات المحتملة.
					٩ - توجد تعليمات ادارية واضحة وكافية تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الازمات المحتملة.

					١٠ - يسهل الحصول على الامكانيات (مادية، بشرية، تقنية، معلومات.... الخ) المطلوبة من الادارات والاقسام الاخرى عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الازمات.
					١١ - يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المؤسسة التربوية التعليمية في التعامل مع الازمات حال وقوعها.
					١٢ - تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لادارة الازمات في المؤسسة التربوية التعليمية وتعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار.
					١٣ - تعقد اجتماعات دورية وتجري تجارب وهمية للتعامل مع الازمات المحتملة بدرجة كافية.
					١٤ - تتوافر البرامج التدريبية الكافية في مجال ادارة الازمات في المؤسسة التربوية التعليمية.
					١٥ - هناك اتفاقيات وتنظيمات ثنائية ومتعددة الجوانب في ادارة الازمات/الطوارئ مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة.
					١٦ - يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الازمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة.
					١٧ - يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.
					١٨ - هناك مبادرة لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة دقيقة وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث أزمة.
					١٩ - يتم التأثير في الاحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الاضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة عالية.
					٢٠ - يتم الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الاضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة.
					٢١ - تعد غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب واضرار الأزمة.
					٢٢ - هناك قدرة وسرعة كبيرة ومناسبة في تحريك الموارد المالية والبشرية والضرورية لاحتواء الأزمة.

					٢٣ - يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في المؤسسة التربوية التعليمية دون أي تاخير في ظروف الازمات.
					٢٤ - يتم تحدي الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تآثرت بالازمة مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.
					٢٥ - تعمل المؤسسة التربوية التعليمية بكفاءة عالية على تخفيف آثار الازمات وذلك بالحد من أسباب حدوثها.
					٢٦ - تبادر المؤسسة التربوية التعليمية بتوجيه رسالة وحملة اعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الاعلام-إذا استدعى الأمر ذلك-حول الاضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.
					٢٧ - هناك تجاوب مناسب من قبل الزبائن المعنيين مع الجهود المبذولة في المؤسسة التربوية التعليمية لاعادة الامور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة.
					٢٨ - تستخلص المؤسسة التربوية التعليمية بصورة فعالة لدورس والعبر من الازمات التي واجهته سابقاً في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً.
					٢٩ - تقييم كفاية وفعالية الخطط والبرامج الازموية في التعامل مع الازمات بدقة عالية بقصد تحسينها لمنع حدوث ازمات مستقبلية.
					٣٠ - تدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الازمات / الطوارئ المستقبلية.
					٣١ - هناك تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الازمات المشابهة في دول اجنبية أو اجهزة ادارية أخرى للاستفادة منها كدروس في المؤسسة التربوية التعليمية.
					٢٣ - يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في المؤسسة التربوية التعليمية دون أي تاخير في ظروف الازمات.
					٢٤ - يتم تحدي الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تآثرت بالازمة مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.
					٢٥ - تعمل المؤسسة التربوية التعليمية بكفاءة عالية على تخفيف آثار الازمات وذلك بالحد من أسباب حدوثها.

...

					٢٦ - تبادر المؤسسة التربوية التعليمية بتوجيه رسالة وحملة اعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الاعلام-إذا استدعى الأمر ذلك-حول الاضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.
					٢٧ - هناك تجاوب مناسب من قبل الزبائن المعنيين مع الجهود المبذولة في المؤسسة التربوية التعليمية لاعادة الامور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة.
					٢٨ - تستخلص المؤسسة التربوية التعليمية بصورة فعالة لدورس والعبر من الازمات التي واجهته سابقاً في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً.
					٢٩ - تقييم كفاية وفعالية الخطط والبرامج الازموية في التعامل مع الازمات بدقة عالية بقصد تحسينها لمنع حدوث ازمات مستقبلية.
					٣٠ - تدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الازمات / الطوارئ المستقبلية.
					٣١ - هناك تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الازمات المشابهة في دول اجنبية أو اجهزة ادارية أخرى للاستفادة منها كدورس في المؤسسة التربوية التعليمية.

هناك معوقات تحد من توافر الخصائص والاجراءات التي تتصف بها (الجاهزية) في التعامل مع الازمات، يرجى تحديد درجة توافر كل مما يلي في المؤسسة التربوية التعليمية وذلك بوضع اشارة (x) في المكان المحدد إزاء كل عبارة.

					١ - هناك قصور في فهم مواطن الحظر من قبل الموظف.
					٢ - يتصف التعامل مع الازمة بالاتكالية والاعتماد على اساليب العمل الاعتيادية وضعف المبادرة الذاتية.
					٣ - يتصف التعامل مع كافة الازمات رغم تباينها بنفس المنهج.
					٤ - هناك شعور بالخوف والاحباط وعدم الرغبة في التعاون مع الاخرين بدرجة عالية في ظروف الازمات.
					٥ - هناك ميل إلى التنصل من المسؤوليات والتخلص من الواجبات بدرجة عالية في ظروف الازمات.

					٦ - هناك تفضيل للتعامل مع الازمة عند حدوثها.
					٧ - هناك نزعة قوية نحو مركزية اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة إلى الجهات ذات العلاقة في ظروف الازمات.
					٨ - يحجم دور القيادات ذات العلاقة بدرجة عالية في ظروف الازمات.
					٩ - تعد الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع ظروف الازمات غير كافية.
					١٠ - تتميز الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الاكفاء في التعامل مع الازمات بعدم كفايتها.
					١١ - تتصف عمليات التنسيق الداخلية والخارجية بين الجهات المعنية للتعامل مع الازمات بعدم كفايتها.
					١٢ - تعد الإجراءات والتعليمات المطلوبة في حال الازمات غير كافية وقليلة الوضوح.
					١٣ - تتميز نظم الاتصال والمعلومات بقلّة الاستعداد للتعامل مع الازمات.
					١٤ - تعجز نظم الاتصال عن توفير معلومات فورية ودقيقة عن الازمة واطرافها واعراضها وتطوراتها للجهات ذات العلاقة.
					١٥ - هناك ضعف في قدرة نظم المعلومات والاتصالات على توفير تدفق كمي ونوعي مناسب من البيانات والمعلومات الضرورية عند الطلب وفي الوقت المناسب لتخذ القرارات في ظروف الازمات.
					١٦ - نعاني من غياب جهة مركزية تعمل على تنسيق وتداول المعلومات في ظروف الازمات.
					١٧ - هناك صعوبة في تشخيص دقة المعلومات وضمن مصدرها وصحتها في ظروف الازمات.
					١٨ - تعاني نظم الاتصال من قلة فاعليتها في توفير الدقة والسرعة والانسيابية المطلوبة لتبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة التدريبية التعليمية مع الجهات الاخرى ذات العلاقة في مواجهة الازمات والكوارث.

Relationships Among Crisis Management Variables As Perceived By Secondary Schools Decision Makers

Heyam Shraideh & Asem Al-Aragy
Department of Education Administration, college of Education
Yarmouk University

Abstract :

The objective of this study is to disclose the nature of decision making processes regarding occupational crisis in secondary schools. Since occupational crisis are moral and becoming common phenomena in present and probably in future World ... they require special techniques and attentions.

Number of hypothesis have been developed, testing, in the context of decision making in crisis situations, as follow:

- 1-There are no significant statistical relationships at $0.05 \geq \alpha$ level between levels of preparedness for taking decisions in crisis situations on one hand and levels of immunity regarding school crisis on the other hand.
- 2-There are no significant statistical relationships at $0.05 \geq \alpha$ level between levels of preparedness for taking decisions in crisis situations on one hand and levels of curative capabilities on the other hand.
- 3-There are no significant statistical relationships at $0.05 \geq \alpha$ level between levels of preparedness for taking decisions in crisis situations on one hand and levels of presence of roadblocks.

The research sample was (70) high schools out of total (89) school in Irbid Province.

Findings of the analysis disproved the three research hypothesis.

Recommendations for elevating levels of preparedness for taking decisions in crisis conditions in secondary school settings are developed.
