ULJASH
المجلد 1، العدد 2، 2025
Vol: 1 , No: 2 , (2025)
مجلة جامعة لحج للعلوم التطبيقية والإنسانية
University of Lahej Journal of Applied Sciences and Humanities
ISSN: 3105-000X
OPEN ACCESS

مدى ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج من وجهة نظر المعلمين

رينا محمد عبدالله هادي

قسم العلوم التربوية، كلية صبر للعلوم والتربية، جامعة لحج، لحج، اليمن

البريد الإلكتروني:

reenahadi4@gmail.com

تاريخ الاستلام	تاريخ القبول	تاريخ النشر
2024/08/03	2024/09/12	2025/12/21

للاقتباس: هادي، رينا. (2025). مدى ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة لحج للعلوم التطبيقية والإنسانية* 1 (2)، 177-186.

الملخص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقًا لمتغير (الجنس). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من إجمالي المعلمين في المديريات الثلاثة المختارة (الحوطة، تبن، حبيل جبر)، وعددهم (4006)، وأُخذت عينة عشوائية عنقودية بلغ عددها (430) معلمًا ومعلمة؛ أي بما يعادل نسبة (11%)، من المجتمع الأصلي للبحث، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات التي صمِّمت من (25) فقرة في شكلها النهائي، كما استخدم البحث برنامج SPSSفي معالجة البيانات الإحصائية. توصل البحث إلى أنّ ممارسة إدارة الأزمات في المراحل الثلاث للأزمة لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى (متوسط)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34)، ووزن نسبي مقداره (67%)، وبانحراف معياري مقداره (0.620)، وكذلك لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث بشأن تقدير إدارة الأزمات في مجالاتها (التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، واتخاذ القرار، والاتصال في المراحل الثلاث للأزمة) تُعزى لمتغير (الجنس).

الكلمات المفتاحية: (ممارسة، إدارة الأزمات، مديرو المدارس، المعلمون)

©2025، هادي، الجهة المرخص لها: مجلة جامعة لحج للعلوم التطبيقية والإنسانية.
نُشرت هذه المقالة البحثية وفقًا لشروط Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).
تسمح هذه الرخصة بالاستخدام غير التجاري، وينبغي نسبة العمل إلى صاحبه، مع بيان أي تعديلات عليه. كما تتيح حرية نسخ، وتوزيع، ونقل العمل بأي شكل من الأشكال، أو بأية وسيلة، ومزجه وتحويله والبناء عليه، طالما يُنسب العمل الأصلي إلى المؤلف.

المقدمة:

نتيجة التطورات والتحديات في المجتمعات ظهرت مجموعة من الأزمات وأصبحت جزءًا من الحياة الإنسانية، ومما زاد الحاجة إلى التَعامل مع هذه الأزمات في عصرنا الحالي التغير الشديد في العلم والتكنولوجيا، وهذه أثر على سير العملية التعليمية داخل المدارس لعدم وجود إدارة الأزمات لمواجهة الكوارث والأخطار المفاجئة التي تطلب إستراتيجيات، وبدائل، وأساليب إدارية ذات كفايات عالية للتعامل مع واقع الحياة، والتصدي لأي متغيرات مستقبلية مفاجئة قد تظهر وتؤثر على العملية التربوية والتعليمية في المدارس، ويتسم عصرنا الحالي بكثير من الأزمات التي أصبحت تشكل تهديدًا في جميع جوانب الحياة، التي تواجه الأفراد بشكل مباشر وتتأثر بها المدارس والمؤسسات والمجتمع المحلي والدولي، وتعمل على إرباك العمل الإداري، وإعاقته من تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية والتربوية، مما تسبب خسائر مادية وبشرية في جميع مجالاتها.

وقد أطلق بعضهم على عصرنا الحالي (عصر الأزمات) فأصبح مصطلح الأزمات (Crisis) من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية، مثل الأزمة الاقتصادية، والأزمة الاجتماعية، وأزمة التعليم، وغيرها من الأزمات (حمدونة، 2006 :14).

الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها، ولا يمكن القضاء عليها نهائيًا، ولكن يمكن الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات باستخدام عمليات منهجية علمية تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة؛ إذ أكدت الدراسات أن إدارة الأزمات بفعالية يتطلب دراسة علمية منهجية بحتة مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرارات، وتقويم الأزمات، مما يجعل من إدارة الأزمات مطلبًا ملحًا للتعامل معها (اليحيوي، 2006 :249).

ولهذا جاءت أهمية إدارة الأزمات حتى تحد من الأزمات والكوارث وتقلل من الأخطار في المدارس، وهذا لما لدى مديري المدارس من فهم عميق لأهمية

إدارة الأزمات ومجالاتها، ممَّا تخرج به من حلول وبدائل ممكن استخدامها عند حدوث أزمة مفاجئة والخروج بالمدرسة من دائرة الخطر والحد من الأضرار والوقاية منها مستقبلًا.

مشكلة البحث:

ممَّا لمسته الباحثة أثناء عملها مختصة في إدارة الإحصاء والتخطيط وتواصلها مع مديري المدارس لاحظت أنّ هناك قصورًا في إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج، أدى إلى ضعف ممارسة نمط الإدارة، هذا أدَّى إلى ضعف معالجة الأزمات في الوضع الحالي، وجعلهم غير قادرين على التطور، والارتقاء، وشكّل خللًا في العملية التعليمية، والتربوية في المدارس، ممّا جعلها تحت تأثيرات أي أزمة مفاجأة، قد تؤدي إلى ضعف أو توقف العملية التعليمية بشكل جزئي أو كلي، مما قد يتسبب في تسرب الطلاب من المدارس، وجعل المدرسة غير قادرة على الاستمرار بشكل جيد.

وكذلك من مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومنها دراسة الماجستير للباحث الفاطمي، عوض2020م وغيرها وجدت الباحثة أن أغلب الدراسات عرضت إدارة الأزمات ولكن ما زال هناك قصور في ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في التعليم العام، وهذا يؤدي إلى ضعف في السيطرة على الأزمات، مما يجعل المديرين غير قادرين على التعامل مع الكوارث، وحل الأزمات، وعدم قدرتهم على إدارة هذه الأزمات داخل البيئة المدرسية، وقد يعود بآثار سلبية حتى في المحيط الخارجي لهذه المنظمة، لذلك فإنّ أهمية ممارسة إدارة الأزمات تفيد المختصين في إدارة المدرسة، والتربية والتعليم في تحسين العمل الإداري للمديرين والتقليل من حدة الأزمات.

ومن خلال ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤالين الآتيين:

1. ما مدى ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 05 .0$) في تقديرات عينة الدراسة لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج تُعزى لمتغيرات (الجنس)؟

أهداف البحث:

إنّ هدف البحث الآتي:

1. التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة لحج.
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 05 .0$) في تقديرات عينة الدراسة لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج تُعزي لمتغيرات (الجنس).

أهمية البحث:

يمكن عرض أهمية البحث من عدة جوانب وفقًا للآتي:

الأهمية النظرية:

ممَّا لمسته الباحثة من تدنٍ في ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج، وقد تفيد هذا البحث في الآتي:

المعرفة الكافية لمجالات إدارة الأزمات، وكذلك عدم الاهتمام بهم من قبل الجهات المسؤولة عليهم في رفع قدراتهم، ومهاراتهم، في الجانب الإداري عمومًا.

تأهيلهم بالدورات التي تمدهم بالمعارف والمعلومات التي تمكنهم من إدارة المدرسة بشكل موسع، وكيفية تطبيقها على البيئة العامة.

ممَّا يساعد في التعرف إلى احتياجات مديري المدارس والصعوبات، والتحديات التي تواجه المدرسة، وطرائق حل المشكلات والأزمات.

المتوقع أن يسهم هذا البحث في لفت الانتباه إلى الاهتمام بالنتائج بوصفها جزءًا حيويًا من وزارة التربية والتعليم.

الأهمية التطبيقية:

قد تفيد نتائج البحث الجهات القائمة على التعليم (وزارة التربية، ومكاتب التربية، والمناطق التعليمية) في تحديد المتطلبات الأساسية في مهارات إدارة الأزمات.

التركيز على توفيرها لمديري مدارس التعليم العام في الحاضر، والعمل على تطويرها مستقبلًا لدى مديري مدارس التعليم العام.

تكمن في تطبيق هذا البحث على مدارس التعليم العام في محافظة لحج من أجل معرفة مواطن القوة والضعف، وهذا قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات تعزز مواطن القوة، وتصلح مواطن الضعف والخلل ومستوى توظيفها، ومدى تأثرها عند تعرضها لإدارة الأزمات؛ إذ لا بُدَّ أن يكون لديهم معرفة بأهمية إدارة الأزمات، وتطبيقها، وممارستها على المدارس.

وهذا قد يزيد من فاعلية إدارات المدارس وتطوير قدرات مديري المدارس، والمعلمين، وتعزيز الثقة لتمكنهم من التعامل مع الأزمات والكوارث المفاجئة، والاستفادة من نتائجها في المستقبل.

يلزم البحث الحالي بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية:

موضوعه الأساسي: إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة لحج.

الحدود بشريه:

يقتصر البحث على معلمي التعليم العام في المدارس الحكومية، محافظة لحج.

الحدود المكانية:

تقتصر الحدود المكانية على مدارس التعليم العام في مديريات (الحوطة، تبن، حبيل جبر) في محافظة لحج.

الحدود الزمانية:

العام الدراسي 2023 – 2024 م الفصل الأول.

المصطلحات:

إدارة الأزمات (Crisis Management):

اصطلاحًا: عرفها (ناصر،2020: 22) بأنها: معالجة الأزمات على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن.

عرّفت الباحثة إجرائيًا إدارة الأزمات بأنها: عبارة عن نظام إداري لمجموعة من الإجراءات والاستعدادات والقدرات التي تمكن مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج، من مواجهة الأخطار والتهديدات المفاجئة، ووضع أولويات الحلول، واستغلال الموارد المتاحة والممكنة للقضاء على الأزمات أو الحد منها، وأخذ النتائج وتعميمها في المؤسسات التعليمية وتقليل الخسائر والتنبؤ بالأزمات المستقبلية وسرعة اتّخاذ التدابير الوقائية.

مدير المدرسة (School Master):

مدير المدرسة: يعدُّ المسؤول الأول عن مدرسة وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية... وهو مرجع الإدارة المدرسية والعاملين فيها، لذا يجب أن يكون واعيًا بأساسيات عمله ومتطلباته مقدرًا لمسئوليته مخلصًا في أداء مهامه وواجباته التي تستهدف تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم والأهداف الخاصة للمرحلة التعليمية التي يعمل بها (اللائحة التنظيمية المدرسية، 1997: 61).

التعريف الإجرائي للباحثة: المدير هو القائد التربوي والإداري والمثل الأعلى الذي يغتدي به المعلمون والطلاب داخل مدارس التعليم العام في محافظة لحج، وصاحب قرار، ولديه كم هائل من المعلومات والمهارات، يسير وفق نمط محدد ومخطط إستراتيجي بمشاركة مرؤوسيه بتنفيذ السياسات التعليمية؛ ليخرج بمخرجات فعالة في المجتمعات المحلية والدولية.

المعلم (TEACHER):

عرفته (اللائحة التنظيمية المدرسية، 1997: 70) المعلم: هو الموجه والمنظم والمرشد للعملية التربوية التعليمية الميدانية من أجل تحقيق الأهداف التربوية، بما تتضمنه من مفاهيم وكفايات واتجاهات، وقيم أخلاقية وأساليب سلوكية.

التعريف الإجرائي للباحثة: المعلم هو المحور الأساسي للطلاب داخل مدارس التعليم العام، فهو الشخص الذي ينقل المعرفة في إطار علم أو فن بطريقة تمكّن المتعلم من اكتساب المعارف والمعلومات من مصدرها الرئيس بآلية مباشرة وتوسعة عقول المتعلمين ومدركاتهم ورفع مستواهم العلمي وتطبيق المفاهيم في حياتهم العملية والعلمية.

أولًا: مفهوم الأزمة:

ظهرت العديد من المفاهيم للأزمة من الباحثين والمفكرين في علوم الإدارة والاجتماع والاقتصاد والسياسة وكلًا بحسب مجال دراسته وتأثير الأزمة في مؤسسته من وجهة نظرهم، ولكن كلها تنصب على أن الأزمة تسبب أضرارًا وخيمة سواء في الحاضر أو المستقبل للمؤسسة.

مفهوم الأزمة في اللغةً:

بمعنى الشدة والقحط، جمعها أوازم وهي الضيق والشدة، ويقال أزمة مالية، أو سياسية، أو مرضية (المعجم الوسيط،2004: 16).

مفهوم الأزمة اصطلاحًا:

عرّف بورزان الأزمة بأنها: حدث كبير يؤثر سلبًا في المنظمة وسمعتها وخدماتها وأنشطتها ومنتجاتها وأصحاب المصالح المتعاملين معها (بورزان،2021: 3).

ويرى جاد الله أنّ الأزمة: لحظة حرجة، ونقطة تحول تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة، ويهدد بقاءها، وغالبا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة، مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها، والتصدي لها (جاد الله، 2007: 10).

وبناءً على التعريفات السابقة، وعلى الرغم من اختلاف معظم الكتب والباحثين والمفكرين في تعريفهم للأزمة، فإنّ هناك اتفاقًا واضحًا على أنّ الأزمة تشكل تهديدًا مفاجئًا أو خللًا أو خطرًا بالغًا يؤدي إلى مشكلة أو كارثة في المؤسسات أو المنظمة، مما يشكل صعوبة عند القادة أو المديرين من إيجاد الحلول وإنهاء الأزمة، إذا لم يُتنبأ ويُستشعر بوجود مشكلة من البداية ويتدارك الوضع بمعرفة الأسباب واتخاذ القرارات المناسبة، وقد تستمر أضرارها إلى الحاضر والمستقبل.

ثانيًا: إدارة الأزمات:

نشأتها:

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management ارتباطًا قويًّا بالإدارة العامة Public Administration؛ فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لمصلحة المنظمة (Bundy,2017:2).

كما اتجه المؤلفون بمفهوم إدارة الأزمات إلى دراسته من الناحية النظرية والتطبيقية؛ واتفقوا على أنّ إدارة الأزمات منذ بدايتها وتطبيقها في المؤسسات تعد فنًا يعتمد على كفاءة المديرين، ثم تطورت مبادئها وأسسها لتكون علمًا لدى المؤسسات الأمريكية (Pines,2000:15).

مفهوم إدارة الأزمات:

إذ يعني مفهوم إدارة الأزمات أنه بالأساس كيفية التغلب على الأزمات، وهو علم الإدارة العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. فعلم إدارة الأزمات هو علم الإدارة وتحقيق التوازنات والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية المختلفة، وبحث آثارها في المجالات كافة (بورزان،2021: 25).

إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتُعدُّ أداة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها (أبو ناصر،2008: 134).

أما جلدة فيرى أنّ إدارة الأزمات: عملية تهدف إلى التنبؤ بها قبل حدوثها، وبذلك محاولة منعها من الحدوث، وكذلك هي عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من آثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها، وهي أيضًا السعي إلى التعامل مع مكوناتها السلبية والإيجابية، وهذه العملية تتضمن ثلاث مراحل رئيسة وهي: التخطيط، والسيطرة، والتقييم (جلدة،2011: 19).

وتعرف إدارة الأزمات بأنها: نظام إدارة معتمد على الموقف، الذي يشمل أدوارًا ومسؤوليات واضحة، وعمليات مرتبطة بالمتطلبات التنظيمية للمؤسسة (Singh & Chahal,2015:57).

ومِن استعراض التعريفات المختلفة لإدارة الأزمات، لاحظت الباحثة أنَّ هناك مفاهيمَ مشتركة في إدارة الأزمات بأنها:

1. تعمل على التخفيف من الخطر والتوتر والخلل الذهني والمادي والتهديدات ومنع الضرر بأسرع وقت للمنظمة.
2. أسلوب منهجي يقوم بالعمليات الإدارية من إعداد الخطط لمجابهة المخاطر، وتنسيق الجهود، واتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية لمواجهة الأزمة.
3. تقوم بالتنبؤ والاستشعار بالمشكلة قبل حدوثها، وتحديد المخاطر، والتزود بالمعلومات والبيانات المتوافرة، وعمل الاحتياطات الممكنة.
4. تعمل على التقليل من آثارها السلبية والسيطرة على الأزمة قبل إلحاق الضرر في جميع أقسام المؤسسة.
5. نشاط هادف يقوم بتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الإيجابية.
6. القدرة على إدارة المنظمة قبل حدوث الأزمة وأثناءها وبعدها.

تركز إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة، وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات، وإزالة مسبباتها، أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة عنها، وهذا يتطلب استخدام نظم للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسية، لالتقاط إشارات الإنذار الحقيقية كافة، ووضع خطط سابقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة (رفاعي، وجبريل،2007: 29).

أهداف إدارة الأزمات:

هناك أهداف وضعت لإدارة الأزمات من مراحل الأزمات قبل الأزم، وأثناءها، وبعدها، وقد ذكرها سالم في الآتي:

1. أهداف ما قبل وقوع الأزمة:

- وضع آلية التنبؤ بالأزمات واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- ضرورة تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية، وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة.
- تحليل أنواع الكوارث والأزمات وتصنيفها لتحديد الخطة المناسبة.
- إعداد تصور عام لكيفية مواجهة الأزمات في اقتصاد نامٍ.
- تحديد إجراءات منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار.

2. أهداف في أثناء حدوث الأزمة:

- ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها، وتقليص أضرارها.
- تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة، للتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة في أسرع وقت.

3. أهداف ما بعد الأزمة:

- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة من بداية ظهورها، مرورًا بطريقة التعامل معها وانتهاء باختفائها (سالم،2005: 11).

والمجتمع اليمني من المجتمعات التي لا يكاد يخلو في مراحله المختلفة من الأزمات أو الكوارث أو الحروب، فعلى مدى تأريخه، مر بالعديد من الكوارث الطبيعية مثل الزلازل أو السيول أو الأمراض المعدية، غير أن ما هو أشد من الكوارث الطبيعية هي الحروب والصراعات التي تأكل الأخضر واليابس، التي يمتلئ التأريخ اليمني بها كما هي أغلب المجتمعات العربية، التي لا يقتصر ضررها على البشر فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى المؤسسات والنظم التي تسيّر حياته (الحاوري،2018: 309).

أهمية إدارة الأزمات:

تبرز أهمية إدارة الأزمات المدرسية من خلال: تقليل الهدر أو الضياع في الموارد؛ ذلك لأنّ الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تعدُّ موارد ضائعة بالكامل، والحد من النتائج (الآثار) المعوقة لحالة عدم التأكد، والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، وتوقع (الإحساس) الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها، وتوفير الثقة، والاستقرار، والأمن

لدى جميع فئات المجتمع المدرسي، والتحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة، والمواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، ووضوح الأوامر والتعليمات، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة، وتوفير نظام اتصال على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية يحقق تدفق المعلومات وانسيابها، وترشيد استخدام الإمكانات المادية والبشرية بالقدر الضروري، وتكوين سمعة إيجابية في المجتمع الخارجي نحو المدرسة، وزيادة إنتاجية العاملين في المدرسة (اليحيوي،2006: 10).

ومع ذلك ترى الباحثة أنّ أهمية إدارة الأزمات تعمل على توفير الإرشاد والتوجيه، وتقديم التأهيل والتدريب لضحايا الأزمة، بحيث تهيّئ المناخ البيئي في المدرسة وبين العاملين، وتعمل على توفير الاستقرار والثقة والكفايات الإدارية للعاملين داخل المدرسة والمجتمع المحلي، بحيث تشعرهم بأهمية الدور الذي يقيمون به وتعزز ثقتهم بأنفسهم وما يمتلكونه من قدرات، وتمكّنهم من التصدي لمواجهة الأزمات، وإنجاز العمل بإتقان وتحقيق أهداف المدرسة بشكل إيجابي وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بمراحل عديدة؛ إذ إنّ إدارة الأزمات لا تقتصر على ما تتخذه المدرسة من إجراءات في أثناء حدوث الأزمة فقط، ولكن هناك مرحلة قبل الأزمة وبعده، بحيث يجب على المديرين معرفة كيان المدرسة بشكل كلي، ويعطي الصورة السابقة للمشكلات التي قد تواجه المدرسة، وتقيّم الأوضاع سابقًا أي قبل حدوث الأزمة ومن ثم التخطيط والاستعداد بخطوات تساعد على التقليل من الآثار السلبية المتوقع حدوثها، واتخاذ القرارات الصائبة لمواجهة الأزمة في أثناء وقوعها، ويتبع ذلك مرحلة مهمة وهي ما بعد الأزمة من أجل تدارك الأخطاء والخسائر التي وقعت بها المدرسة سابقًا، وعدم الوقوع فيها أو تكرارها في المستقبل.

وفي سياق مراحل إدارة الأزمات، يشير (كابونيجرو Caponigro) منقول من (الهاجري) إلى أن إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة المحددة التي تهدف إلى العمل على تقليل الخسائر، والمساعدة في السيطرة على الموقف، وتشمل إدارة الأزمات المراحل الآتية:

1. تحديد وتقييم جوانب التعرض Vulnerabilities للأزمات، وذلك برصد إشارات التحذير التي ترسلها الأزمات، وعمل التعديلات اللازمة مبكرًا، وهذا يتطلب تحديد نقاط الضعف وعلاجها.
2. منع جوانب التعرض للأزمات أو نقاط الضعف من الانفجار والتحول إلى الأزمات، وذلك باتخاذ القرارات الجريئة لمنع التأثيرات السلبية.
3. التخطيط للأزمات المحتملة، فذلك يساعد على الوقاية من الآثار السلبية، والمنظمة الناجحة هي التي تفكر في سيناريوهات الوضع الأسوأ Worst-Case Scenarios والتدريب على هذه السيناريوهات.
4. تحديد الأزمة عندما تحدث واتخاذ الإجراءات اللازمة بشكل سريع.
5. الاتصال بشكل فعال في أثناء الأزمة؛ فمن الضروري تحديد مستويات الاتصال وقنواته المناسبة، ويجب أن يكون الاتصال مفتوحًا، والفشل في ذلك له تأثيرات سلبية طويلة المدى.
6. مراجعة وتقييم عملية مواجهة الأزمة وعمل التعديلات الضرورية بشكل مستمر حتى تُتخذ أفضل القرارات.
7. عزل المنظمة بعيدًا عن مجرى الأزمة، وذلك من الأنشطة التي تهدف إلى دعم سمعة ومصداقية المنظمة، وهي من أهم العناصر التي تؤثر في أي منظمة (الهاجري،2020: 225-226).

مهارات إدارة الأزمات (عمليات إدارة الأزمات):

هناك عدد كبير من المهارات لإدارة الأزمات كلها تنصب في إكسابها مديري المدارس، ولا بُدَّ توافرها ومعرفتها بشكل جيد بالتأهيل والتدريب المستمر والاهتمام بها من إدارة التربية والتعليم والوزارة، وبهذا فقد ركزت الباحثة في هذه الدراسة على خمس مهارات لإدارة الأزمات (عمليات إدارة الأزمات) التي لاحظت أن هناك تدنيًا أو ضعفًا ملحوظًا لدى مديري مدارس التعليم العام في فهم هذه المهارات في المؤسسة المدرسية، التي يجب العمل بها بشكل مستمر في جميع أقسام الإدارات المدرسية وهي الآتي:

1. التخطيط لإدارة الأزمات:

هي مرحلة مهمة في إدارة الأزمات، بحيث يجب وضع تصور مرن للتعامل مع الأزمات، بجمع المعلومات وعرضها وتحليلها في الوضع الفعلي، ووضع خطط فعالة تشمل جميع جوانب الجهاز الإداري بشكل منظم تعتمد على القوانين الثابتة والقاعدة التنظيمية للمؤسسة، فهي ضرورية في عصرنا الراهن لتحقيق التنمية المستدامة في المنظمات الحكومية وغير الحكومية.

يعدّ التخطيط من أهم الخطوات في مجال إدارة الأزمات المدرسية؛ فالتخطيط يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفيّة القيام به ومتى ومن الّذي سيقوم به، ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطًا بحقائق الأزمة المدرسية وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها؛ فنرسم برنامجًا أو سيناريوهًا متكاملًا للأزمات، وذلك لاتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات المدرسية، والحدّ من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطّوارئ بالتّحديد السابق لما يجب عمله، والكيفيّة التي يتمّ بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانات الماديّة والبشرية اللازمة لذلك (صادق،2002: 54).

وينطوي التخطيط لمواجهة الأزمات على أمرين هما:

1. اتخاذ الاحتياطات اللازمة لعدم تكرار حدوث الأزمة مستقبلًا.
2. اتخاذ الإجراءات الوقائية المفاجئة بمواجهة أية أحداث غير متوقعة أو مفاجئة تعوق سير العمليات الحيوية في المدرسة (عليوة، وآخرون،2005: 79).

فلا بُدّ من التخطيط الجيد فمثلًا خطة سيدنا يوسف عليه السلام لمواجهة الأزمة الاقتصادية المحتملة قال تعالى: {قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47)} [يوسف: 47] ، وهذا يوضح التخطيط وكيفية إدارة الأزمات بحيث يستطيع مديرو المدرسة أو فريق الإدارة من اجتياز ما تمر به المدرسة من أزمات ومواجهتها، ووضع الحلول المرضية للخروج بالمدرسة بأقل الأضرار والخسائر.

2. التنظيم في إدارة الأزمات:

تعد طريقةً لتنظيم العمل في إدارة الأزمات، بحيث تُعرض البيانات والقواعد والمعلومات بشكل متكامل وتنظيم مستمر لجعلها إدارة فعالة في مجال إدارة الأزمات، وتشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأنشطة وكيفية التعامل الأمثل مع النظام، وتحديد الأدوار بين العاملين في مستوى عالٍ، وتهتم بتجميع المهام التي تُسهل تنفيذها في الوقت اللازم لمواجهة الأزمة، وتحقيق الأهداف المرجوة بأفضل كفاءة.

ويقصد بالتنظيم التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تُبذل لإدارة الأزمة؛ بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، ومهام كل منهم، والمسؤول عنهم، وسبل الاتصال بهم، وخطوط السلطة والأنشطة التي سيقدمون بها لإدارة الأزمة، ومن الذي سيساعدهم (أبو فروة، 2007: 61).

ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات: معرفة إمكانيات أعضاء فريق الأزمات، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة، وشرح طبيعة المهمة، ووصف العمل، ونطاق التدخل، والهدف من التدخل، والسلطة المفوضة من اجتماع قائد الفريق بأعضاء فريق الأزمات، وعرض الخرائط والصور والمخططات؛ لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ومدى ارتباطها ببعضها أفقيًّا ورأسيًّا، ولضمان التدخل الكفء في تنظيم الأزمات ينبغي توافر هيكل تنظيمي مكتوب لإدارة الأزمات؛ لأنه يعود بفوائد عديدة منها: وضوح الأهداف العامة وأهداف وظيفة إدارة الأزمات داخل المدرسة، وتحديد الواجبات والصلاحيات والعلاقات لمنع التضارب والازدواجية بين أعضاء الفريق، والتنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات، ووضع وتحسين قنوات الاتصال، وإدارة أنظمة المعلومات، وضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات (اليحيوي،2006: 273).

3. المتابعة في إدارة الأزمات:

تعدُّ متابعة الأزمات ركنًا أساسيًّا في إنجاح إدارة الأزمات، وتساعد المدير أو قائد فريق الأزمات من معرفة جميع جوانب الأزمة، والعوامل التي أسهمت في

حدوثها، والتعرف على نقاط الضعف كي تُعالج، ومساندة فريق العمل على تنفيذ جوانب الخطة، وبخطوات مرسومة للإصلاح، ويُتدارك الأمر قبل حدوث أضرار كبيرة وجسيمة بالمؤسسة، وباستخدام الأدوات والموارد المتاحة وحسن توظيفها، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطط الإدارية لتنفيذ العمل، وتقديم المساندة والتوجيه والإرشاد خطوة بخطوة حتى يستطيع المدير أو قائد الفريق مشاركة الفريق على مواجهة المشكلة، وإنهاء الأزمة أو الحد منها، وفهم العوامل المسببة للأزمة ووضوح الرؤية حتى يتدارك الوضع، وعمل الاحتياطات لعدم تكرارها، وأخذ العبرة للمستقبل .

يقصد بالمتابعة إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وقيام كل عضو في الفريق بدوره، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم، لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها (الغيث،2011: 46).

إن عملية المتابعة في أثناء الأزمات التعليمية يقصد بها إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سيّر العمل في موقف الأزمة التعليمية، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ؛ ليقوم كلّ عضو في الفريق بدوره، ويعمل على استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم، لتقديم المساندة والتّعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة التعليمية؛ من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها ومواطن القوة للإبقاء عليها (غنيمة،2014: 55).

4. اتخاذ القرار في إدارة الأزمات:

تُعد عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فهي المرحلة الأصعب والأساسية في إدارة الأزمات، فتمارس الإدارة وظيفة التخطيط، وتنفيذ القرارات في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، بحيث تضع الخطط سواء عند وضع الأهداف أو رسم السياسات داخل المؤسسة، وتحديد الموارد المتاحة واختيار أفضل الطرائق والأساليب لحل الأزمات، والتفنن باتخاذ القرارات عند مواجهة الأزمة، وتبرز نتائجها عند التخفيف من حدة الأزمة أو الانتهاء منها كليًّا.

يقصد باتخاذ القرار اختيار البديل المناسب من بدائل عديدة، في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانات المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت وسرعة الأحداث، وقبول وتجاوب العاملين في المدرسة، والبساطة والوضوح؛ ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه (عبد العال،2009: 60).

تعد عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي إحدى أهم أنشطة إدارة الأزمات إن لم تكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة، فهي محور أو جوهر العملية الإدارية؛ إذ إنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وكذلك الحال في المؤسسات التعليمية؛ إذ إن عملية اتخاذ القرار تعد عملية جوهرية، فنجاح المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها يعتمد على قدرتها في اتخاذ القرار (عبيد،2015: 2).

5. الاتصال في إدارة الأزمات:

للاتصال دورٌ حيويٌّ في إدارة الأزمات؛ إذ يُحدِّد المشكلة ويضع الحلول المناسبة، وذلك عبر قياس الرأي العام ومدى رضا الجمهور بشأن ما تقدمه من خدمات، والعمل على تكوين اتصال فعال للتعريف بين أعضاء فريق إدارة الأزمات بحيث تغطي السناريوهات عن الأزمة، واتخاذ القرارات لدى الجماعة لتجاوز الأخطار والتهديدات؛ حتى تتمكن الجهة المعنية من تخطي تلك الأزمة بأقل الخسائر وبمدَّة زمنية وجيزة.

يقصد بالاتصال تبادل المعلومات والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق إدارة الأزمات والأعضاء من قنوات الاتصال لتوصيل الكم والنوع المناسب للمعلومات؛ لاتخاذ القرار للتغلب على الأزمة في الوقت المناسب (عبد الخالق،2013: 68).

تعدُّ عملية الاتصال الوسيلة التي بها يتبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة، فالحاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى للمستوى الأدنى، والحصول على المعلومات من المستويات الدنيا إلى القيادة العليا يعطي أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء في حالة إدارة الأزمات، ومن ثَمّ فإن توفير وسائل الاتصال الواضحة والسريعة وغير التقليدية يُعدُّ من الضرورات، نظرًا لضيق الوقت وحساسية الموقف ودقته في حالة الأزمة (الباز،2002: 64).

ويتكون نظام الاتصال في إدارة الأزمات من عناصر رئيسة عديدة ينبغي أن تعمل بكفاءة مع بعضها، وبترابط كل جزء من هذه العناصر وهي:

- أطراف الاتصال؛ إذ يوجد في الاتصال دائمًا طرفان، المرسل للرسالة والمستقبل لها.
- الرسالة أو المعلومة أو البيان المطلوب إبلاغه.
- الوسيلة التي يتم عبرها إرسال الرسالة، وهي وسائل عديدة يجب أن تكون حديثة ومتطورة.
- الأمان والسرية فيما تحتويه الرسالة من معلومات وبيانات.
- السلوك المطلوب القيام به فور تسلم الرسالة وتنفيذ ما جاء بها.
- تقييم السلوك والنتائج التي تنجز بعد وصول الرسالة وإبلاغها إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية (بن عبدالله، 2003: 271).

دراسات سابقة:

استعرضت الباحثة عددًا من الدراسات ذات الصلة بالبحث، منها دراسة الفاطمي، عوض(2020) التي هدفت إلى معرفة مستوى توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة شبوة (مديريات بيحان، عسيلان، عتق)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقًا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالصورة المسحية، وتكونت عينة الدراسة من جميع المجتمع الأصلي البالغ عددهم (190) مديرًا ووكيلًا، موزعين على (152) مدرسة من مدارس التعليم العام في محافظة شبوة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم العام في محافظة شبوة بمديريات (بيحان، عسيلان، عتق)، بمستوى عالٍ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى توافر مهارات التخطيط، والاتصال، والمهارات الشخصية، لإدارة الأزمات وفقًا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

في حين هدفت دراسة المشاقبة، متعب (2018)، إلى الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (125) مديرًا ومديرة بمحافظة الزرقاء، وتمثلت أداة جمع المعلومات من استبانة طبقت على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة.

في حين هدفت دراسة حسين والرطيل(2016)، إلى معرفة مستوى ممارسة مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن لإدارة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن، وتمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من (190) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة.

في حين هدفت دراسة باعباد، عبدالرحمن (2015)، إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة الأزمات بمحافظة عدن، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقًا لمتغيرات البحث، وأيضًا الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة الأزمات وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي بأسلوبه الارتباطي، وتكونت عينة البحث من (237) مديرًا ومعلمًا بنسبة (13%)، ومثلت جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرين وعددهم (35) مديرًا ومديرة، والمعلمين وعددهم (202) معلمًا ومعلمة، تم أخذ هذه العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وفقًا لمتغير الجنس، وتوصلت بأنّ مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظة عدن

لأساليب إدارة الأزمات ومستوى الرضاء الوظيفي يتحقق بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، في حين أظهرت النتائج أنّ هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، ووجود علاقة ارتباطية بالمقياس الكلي لأساليب إدارة الأزمات وبين الرضا الوظيفي.

في حين هدفت دراسة صقر، عاطف(2009)، إلى: الكشف عن أهم المهارات اللازمة لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة لإدارة الأزمات، والتعرف على درجة تقدير مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس، والتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات مديري مدارس وكالة الغوث بغزة في درجة تقديرهم لمهارات إدارة الأزمات لديهم للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل، المرحلة الدراسية)، والتعرف على سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (221) مديرًا، ومديرة، وتوصلت الدراسة عدم وجود فريق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفرد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث في غزة تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في كيفية اختيار المنهج العلمي المناسب واختيار العينة، والأساليب الإحصائية، وبناء الاستبانة بشكل سليم، كما أنّ الدراسات السابقة زوّدت الباحثة بمعلومات ومعارف مكنتها من تدعيم الجانب النظري للبحث الحالي.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من: دراسة حسين (2016)، ودراسة باعباد (2015)، تؤكد أنّ ممارسة إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، واختلف مع الدراسات الأخرى التي أكدت أنها جاءت عالية، في حين يتفق هذا البحث في عدم وجود فروق دالة إحصائية حول ممارسة إدارة الأزمات تُعزى لمتغير الجنس مع دراسة صقر (2009)، ودراسة باعباد (2015)، ودراسة المشاقبة (2018)، ودراسة الفاطمي (2020)، وتختلف مع نتائج دراسات حسين (2016)، التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائيا لمصلحة الذكور.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره؛ أذ يُعدُّ الأسلوب الوصفي هو الأسلوب المناسب لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، ولهذا يعدّ أسلوبًا أساسيًّا لا يمكن الاستغناء عنه في دراسة مثل هذه الحالات (عبيدات، وآخرون، 2015: 180)، لذلك اختير هذا المنهج لكونه الأنسب لهذه البحث.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع معلمي مدارس التعليم العام في محافظة لحج، والبالغ عددهم (11803)؛ وفق إحصائية مكتب التربية والتعليم في محافظة لحج للعام الدراسي 2024/2023م، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث على وفق الإحصائيات:

عينة البحث:

اختارت الباحثة عينة البحث بالطريقة العشوائية العنقودية، ففي المرحلة الأولى اختارت بالطريقة العشوائية ثلاث مديريات من مجموع خمس عشرة مديرية

جدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث

م	المديريات	عدد المدارس	معلم أساسي	معلم ثانوي	معلم أساسي ثانوي	إجمالي عام
1	الحوطة	9	484	119	0	603
2	تبن	80	1500	149	1357	3006
3	حبيل جبر	44	352	45	0	397
الإجمالي العام		**133**	**2336**	**313**	**1357**	**4006**

في محافظة لحج، بنسبة (20%) من مجموع المديريات، وهي (الحوطة، وتبن، وحبيل جبر)، وقد بلغ عدد المعلمين فيها (4006) معلمين ومعلمات، بنسبة (34%)، لكون أعدادهم كبيرة ويصعب أن تشملهم جميعًا، وفي المرحلة الثانية اختارت بنسبة (11%)، من مجموع معلمي التعليم العام في الثلاث المديريات المختارة، وقد بلغ عددهم على وفق النسبة المحددة(430) فردًا من مجموع الأفراد في المديريات الثلاث المختارة، وبعد توزيع الاستبانات واستعادتها كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (361) استبانة، وبذلك تكون العينة الفعلية للدراسة (361) فردًا، بنسبة (84%) من مجموع الاستبانات الموزعة، والجدول رقم (2)، يوضح أفراد العينة، وجدول رقم (3) يوضح إجراءات توزيع الاستبانة على مجتمع البحث.

جدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة البحث

الإجمالي العام للمديريات	عدد المدارس	معلم أساسي	معلم ثانوي	معلم أساسي ثانوي	إجمالي عام
	760	7098	2266	2439	11803

(التربية والتعليم لحج إحصائيات قسم التعليم:2024)

جدول (3) يوضح إجراءات توزيع الاستبيانات على مجتمع البحث

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات التي لم تعد	الاستبيانات المعادة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل
430	35	395	34	361	%84

أداة البحث:

يعدّ اختيار الأداة المناسبة في أي دراسة علمية من أهم ركائز هذه الدراسة، ولا بدّ أن تتناسب هذه الأداة مع المنهج المتبع في البحث، وهنا تعدُّ الاستبانة هي الأداة المناسبة لهذا الغرض بالنسبة للبحث الحالي، وتكون المقياس في صورته الأولية من (25) عبارة غطت جميع المجالات في إدارة الأزمات، ثم تم عرضها على المقياس على عدد من المحكمين، وقد طُلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم في محتوى هذه الأداة من حيث مدى انتماء الفقرات، وإضافة أو حذف أو تعديل، وبعد إجراء التعديل المطلوب أصبح المقياس في صورته النهائية مكون من (25) فقرة، لكل فقرة من هذه الفقرات أربع إجابات هي: كبير جدًا، كبير، متوسط، ضعيف، وجدول رقم (4) يوضح عدد فقرات أداة البحث في صورتها الأولية والنهائية.

جدول (4) يوضح عدد الفقرات في أداة البحث في صورتها النهائية:

م	المحور	عدد الفقرات قبل التحكيم	عدد الفقرات المعدلة	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات المضافة	عدد الفقرات بصيغتها النهائية
1	إدارة الأزمات	25	4	3	3	25

صدق الأداة:

استُخدم معامل بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي، وكانت جميع المجالات تنتمي لمحور إدارة الأزمات، ومن ثم استُخدم معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha)، وذلك فيما يخص كل مجالات إدارة الأزمات، وكانت جميع المجالات عالية ومقبولة إحصائيا؛ إذ بلغ معامل الثبات بشكل كلي (0.948)، ممّا يتضح أنّ أداة البحث تتمتع بثبات جيد، الأمر الذي يؤكد إمكانية تطبيقها على عينة البحث، والحصول على نتائج واقعية، والجدول يوضح النتائج:

جدول (5) يوضح معاملات الثبات لأداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التخطيط	5	0.911
2	التنظيم	5	0.963
3	المتابعة	5	0.966
4	اتخاذ القرارات	5	0.957
5	الاتصال	5	0.959
—	إدارة الأزمات إجمالًا	25	0.948

نتائج البحث وتفسيره:

وللإجابة عن أسئلة البحث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، للمحور ومجالاته بشكل عام، ويتضح ذلك في الآتي:

جدول رقم (6) ملخص نتائج محور ومجالات الاستبانة بشكل عام:

م	محاور ومجـالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارية	درجة الممارسة
	محور: إدارة الأزمات			
1	المجال الأول: التخطيط	3.22	0.766	متوسطة
2	المجال الثاني: التنظيم	3.32	0.677	متوسطة
3	المجال الثالث: المتابعة	3.33	0.685	متوسطة
4	المجال الرابع: اتخاذ القرارات	3.39	0.628	متوسطة
5	المجال الخامس: الاتصال	3.44	0.640	كبيرة
—	المحور الثاني بشكل عام	3.34	0.620	متوسطة

إجابة السؤال الأول:

ما درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين في محافظة لحج؟

يتضح من الجدول رقم (6) أنّ محور (إدارة الأزمات) كانت درجة الممارسة فيه (متوسطة)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي عام (3.34)، ويعني ذلك أنّ إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وكانت درجات الممارسة في المجالات في المحور الثاني جميعها متوسطة، ما عدا المجال الخامس الذي كانت درجة ممارسته كبيرة، وكان ترتيبها على وفق النتائج على النحو الآتي: حصل المجال الخامس (الاتصال) على درجة ممارسة (كبيرة)، بمتوسط حسابي (3.44)، وبذلك يحتل المرتبة الأولى بين مجالات المحور الثاني، واحتل المجال الرابع (اتخاذ القرارات) المرتبة الثانية بدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.39)، فالمجال الثالث (المتابعة) في المرتبة الثالثة، بدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.33)، فالمجال الثاني (التنظيم) في المرتبة الرابعة، بدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.32)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة في هذا المحور يأتي المجال الأول (التخطيط)، بدرجة ممارسة (متوسطة)، ومتوسط حسابي (3.22)، وبذلك يكون التخطيط هو الأقل ممارسة لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج من وجهة نظر أفراد العينة، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون الاتصال مهمًّا في العمل الإداري، وهذا يوضح أنّ المديرين يتمتعون بدرجة كبيرة من التواصل مع المعلمين، ويحرصون في بناء العلاقات الإنسانية وتقويتها وخلق جو عمل مناسب يسوده الحب والتقدير والقبول لآراء المعلمين وحب التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، ويؤكد أنّ الاتصال هو أساس ومحور العمل الإداري لمعرفة كل ما يدور في المدرسة والطاقم الوظيفي، ويشعرهم بقوة العلاقة بينهم، ويكسر حاجز الخوف بإعطاء آرائهم في العمل بشكل مباشر، وكذلك التعامل مع الآخرين بما يملي عليهم دينهم الإسلامي، في حين المحاور الأخرى تمارس بشكل متوسط، وهذا ما أُثبت من وجهة نظر أفراد العينة، وقد يرجع السبب أنّهم ليس لديهم الإدراك الكافي بهذا المجالات وما تتضمنه أهميتها في العمل الإداري وخاصة في الأزمات، وكذلك النقص في التأهيل والتدريب، مما جعلها تظهر بالدرجة المتوسطة.

إجابة السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو محاور ومجالات البحث؛ تعزى إلى متغير (الجنس)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية المتنوعة لتحليل البيانات واستخراج النتائج، ومن هذه الاختبارات اختبار(t)، واختبار تحليل التباين الأحادي(f)، واختبار شيفيه، وفق ما يتطلبه كل متغير، وستعرض الباحثة النتائج بشكل مفصل في الآتي:

الفروق وفقًا لمتغير الجنس: لإيجاد الفرق تم استخدام اختبار(t) لكونه الأنسب، والنتائج هي:

جدول رقم (7) نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق متغير الجنس:

المحاور والمجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	Sig.	الدلالة
محور: إدارة الأزمات								
التخطيط	ذكور	145	3.27	0.791	359	0.953	0.341	غير دالة
	إناث	216	3.19	0.748				
التنظيم	ذكور	145	3.37	0.690	359	1.23	0.216	غير دالة
	إناث	216	3.28	0.667				
المتابعة	ذكور	145	3.38	0.702	359	1.10	0.272	غير دالة
	إناث	216	3.30	0.673				
اتخاذ القرارات	ذكور	145	3.45	0.630	359	1.47	0.143	غير دالة
	إناث	216	3.35	0.625				
الاتصال	ذكور	145	3.49	0.646	359	1.19	0.232	غير دالة
	إناث	216	3.41	0.636				
مجموع إدارة الأزمات كليًا	ذكور	145	3.39	0.630	359	1.29	196.0	غير دالة
	إناث	216	3.30	0.611				

أظهرت نتائج اختبار(t) الموضحة في جدول(7) أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو جميع مجالات محور (إدارة الأزمات)، على وفق متغير الجنس؛ إذ يتضح من الجدول أنّ قيم (t) المحسوبة فيها كانت أقل من قيمة (t) الجدولية، كما أنّ مستويات الدلالة فيها أعلى من (0.05)، وهذا يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو مجالات ومحور الاستبانة جميعها، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون المعلمين، سواء أكانوا ذكورًا أم إناثًا، يعملون تحت إدارة مدرسية واحدة، وفي ظل ظروف عمل واحدة؛ فالمهام التي توكل إليهم وطبيعة عملهم والاتصال مع الإدارة المدرسية واحدة أو متشابهة إلى حد كبير، لا فرق بين الذكور والإناث فيه؛ فجميعهم يتوقع منهم أداء العمل التدريسي بصورة كاملة إلى أقصى حد ممكن، كما أنّ آراءهم بشأن امتلاك مديريهم وممارستهم لإدارة الأزمات تتشابه وتتجانس، ولذلك لا توجد فروق بين استجاباتهم، ولهذا نوضح الدراسات التي تتشابه مع نتائج الدراسة الحالية في المحورين بحسب متغير الجنس في الآتي:

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من: دراسة صقر (2009)، ودراسة باعباد (2015)، ودراسة المشاقبة (2018)، ودراسة الفاطمي (2020)، في تأكيدها أنّه لا يوجد فروق دالة إحصائيًّا بشأن مستوى ممارسة إدارة الأزمات تُعزى لمتغير الجنس، في حين تختلف مع نتائج دراسات حسين (2016)، التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائيًّا لمصلحة الذكور.

ملخص بالنتائج التي توصل إليها البحث:

يمكن أن نوجز أبرز النتائج في الآتي:

- أنّ تقدير مدى ممارسة إدارة الأزمات في المراحل الثلاث للأزمة لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي في محافظة لحج من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بمستوى (متوسطة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة إدارة الأزمات ككل (3.34)، ووزن نسبي مقداره (67%)، وبانحراف معياري مقداره (0.620)، ويوضح الجدول الآتي ترتيب مجالات إدارة الأزمات من خلال النتائج الحاصل عليها من وجهة أفراد العينة وهي الآتي:
  - تبين النتائج أنّ مجال (التخطيط) حصل على المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي مقداره (3.22)، ووزن نسبي مقداره (64.4%)، وانحراف معياري (0.766) بدرجة (متوسطة).
  - تبين النتائج أنّ مجال (التنظيم) حصل على المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي مقداره (3.32)، ووزن نسبي مقداره (66.4%)، وانحراف معياري (0.677) بدرجة (متوسطة).
  - تبين النتائج أنّ مجال (المتابعة) حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مقداره (3.33)، ووزن نسبي مقداره (66.6%)، وانحراف معياري (0.685) بدرجة (متوسطة).
  - تبين النتائج أنّ مجال (اتخاذ القرار) حصل على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي مقداره (3.39)، ووزن نسبي مقداره (67.8)، وانحراف معياري (0.628) بدرجة (متوسطة).
  - تبين النتائج أنّ مجال (الاتصال) حصل على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.44)، ووزن نسبي مقداره (68.8%)، وانحراف معياري (0.640) بدرجة (كبيرة).
  - عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تقدير إدارة الأزمات لجميع مجالاتها في مراحل الأزمة، تُعزى لمتغيرات (الجنس).

الاستنتاجات:

من خلال استعراض نتائج البحث يمكن استقراء الاستنتاج الآتي:

- أنّ نسبة كبيرة من مديري مدارس التعليم العام في محافظة لحج، يمارسون إدارة الأزمات بنسبة متوسطة، وهذا يؤكد أنّ كثيرًا من المديرين يجهلون إدارة الأزمات ومهاراتها ومفهومها؛ إذ ليس لديهم النظرة الشاملة بما يخص هذا المحور، وما فائدته في إدارة المدارس، ولكن يتعاملون معها وفق ثقافة الواقع الذي يعيشون فيه دون النظر إلى الأحداث المتوقعة مستقبلًا، ولا يدركون كيفية التعامل مع مهارات إدارة الأزمات أثناء مراحل الأزمة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث تورد الباحثة عددًا من التوصيات، وهي:

- عمل دورات تدريبية بمفهوم إدارة الأزمات ومهاراتها أثناء مراحل الأزمة بين أوساط المجتمع المدرسي بشكل مكثف.
- عمل فريق لإدارة الأزمات في المدرسة بإشراف الإدارة المدرسية.
- عمل خطط لإدارة الأزمات في مراحلها الثلاثة (قبل الأزمة، وأثناءها، وبعدها).
- عمل المزيد من البحوث في إدارة الأزمات.

المراجع:

القرآن الكريم.

أبو فروة، إبراهيم محمد، (2007م): الإدارة المدرسية، ط1، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس - ليبيا.

أبو ناصر، فتحي محمد، (2008): *مدخل إلى الإدارة التربوية، النظرية والمهارات*، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

أنيس، إبراهيم – منتصر، عبدالحكيم، العوالي - عطية – خلف الله، محمد، (2004): *مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط*، مكتب الشرق الدولية سنة النشر، مصر.

الباز، عفاف محمد، (2002): *دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات* - جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلة النهضة للنشر والتوزيع، العدد10، مصر.

باعباد، عبدالرحمن عبدالله، (2015): *أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية وآثرها على رضا المعلمين في محافظة عدن*، جامعة عدن، كلية التربية، رسالة غير منشورة، اليمن.

بن عبدالله، عادل خير الله، (2003): *إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة*، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد:30، المجلد 4، مصر.

بورزان، آية رياض العبد القادر، (2021): *إدارة الأزمات*، منشورات الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، المشاع المبدع، سوريا.

جاد الله، محمود، (2007): إدارة الأزمات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

جلدة، سليم بطرس، (2011م): الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية، الأردن.

الحاوري، عبدالغني، (2018): تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد15، عدد3، صنعاء.

حسين، أنيس عبد القوي صالح، الرطيل، صالح عوض، (2016): مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن لإدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن.

حمدونة، حسام الدين حسن عطية، (2006): ممارسة مديري المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية للجامعة الإسلامية، *فلسطين*.

الحيوي، صبرية، (2006): إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنور، جامعة الملك سعود، كلية التربية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد:18، الرياض.

رفاعي، ممدوح، جبريل، ماجد، (2007): إدارة الأزمات، كلية التجارة بجامعة عين شمس، القاهرة – مصر.

سالم، محمد صلاح، (2005): إدارة الأزمات والكوارث، بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، ط1، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية – الكويت.

صادق، أمنية، (2002): إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، ط1، الدّار المصرية اللبنانية، القاهرة – مصر.

صقر، عاطف محمد، (2009): درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة - فلسطين.

العال، رائد عبد، (2009): أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.

عبدالخالق، فؤاد عبدالخالق، (2013): مفهوم الأزمة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الإسماعيلية، دراسة تقويمية، مجلة الثقافة والتنمية، 13(68)، (120)، مصر.

عبيد، غادة إسماعيل حسن، (2015): أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.

عبيدات، ذوقان، وعبدالحق، كايد، وعدس، عبدالرحمن، (2015): البحث العلمي – مفهومة وأدواته وأساليبه، الطبعة السابعة عشر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان – المملكة الأردنية الهاشمية.

عليوة، السيد، وشركاه، (2005): إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط1، دار الأمين النشر والتوزيع القاهرة – مصر.

غنيمة، رهف مروان، (2014): متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، المقارنة والإدارة التربوية، رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، سوريا.

الغيث، العنود محمد، (2011): المهارات القيادية اللازمة للمديرات في إدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمنطقة الرياض، مجلة رابطة التربية الحديثة للنشر، 4(9)، السعودية.

الفاطمي، عوض ناصر حميدة، (2020): مستوى توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة شبوة، رسالة غير منشورة، اليمن.

اللائحة التنظيمية المدرسية لسنة (1997م): قرار وزاري رقم (648) اليمن.

المشاقبة، متعب عودة فلاح، (2018): درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، 2(29)، فلسطين.

ناصر، رشا، (2020م): أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على إدارة الأزمات التربوية " بحث ميداني في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية" مجلة جامعة تشيرين للبحوث والدراسات العلمية، (4)،42، سوريا.

الهاجري، محمد دخيل الله، (2020): واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية العدد:186، الجزء الثالث، الكويت.

Bundy, Jonathan. (2017): Crisis and Crisis Management Integration, Journal of Management, Arizona State university, Vol (17, No (1).

Singh, Parvinder Pal, Chahal, Harpreet. (2015): Reactive Crisis Management Model. Journal of Research in Business, economic.

Pines, Wayne. (2000): Myths of Crisis Management, Public Relations Quarterly, Vol.45, No. 3.

https://uljash.lahejuniversity.net

The Extent of Crisis Management Practice by Public School Principals in Lahj Governorate from the Teachers' Point of View

Rina Mohammed Abdullah Hadi
Educational Sciences, Saber Faculty of Science and Education, University of Lahj, Lahj, Yemen
reenahadi4@gmail.com

Received	Accepted	Published
03/08/2024	12/09/2024	21/12/2025

Cite: Hadi, Rina. (2025). The Extent of Crisis Management Practice by Public School Principals in Lahj Governorate from the Teachers' Point of View. *University of Lahej Journal of Applied Sciences and Humanities*, *1*(2), 177-186.

Abstract

The aim of the current research is to identify the extent of practicing crisis management among public school principals in Lahej Governorate from the teachers' point of view, and to reveal the statistically significant differences between the average responses according to the variable of (gender). The researcher used the descriptive survey method, and the study community consisted of the total number of teachers in three selected directorates, (Al-Hawtah, Tuban, and Habil Jabr) numbering (4006), male and female teachers. A random cluster sample was taken numbering (430), male and female teachers; equivalent to (11%), of the original research community. The researcher used a questionnaire to collect data, which was designed from (25) items in its final form. The research also used the SPSS program to process statistical data. The research concluded that the practice of crisis management in the three stages of the crisis among public education principals from the teachers' point of view was at an average level; the arithmetic mean was (3.34), and the relative weight was (67%), with a standard deviation of (0.620). There were also no statistically significant differences between the members of the research community regarding the assessment of crisis management in its areas of planning, organization, follow-up, decision-making, and communication in the three stages of the crisis, attributed to the variable of gender.

Keywords: Crisis management, practice, school principals, teachers

© 2025, Hadi, licensee University of Lahej Journal of Applied Sciences and Humanities. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.