

[٤]

آليات اتخاذ القرار  
في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة  
(دراسة تحليلية)

د. سحر إبراهيم أحمد بكر  
مدرس أصول التربية  
كلية التربية النوعية - جامعة دمياط



## آليات اتخاذ القرار

### في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة

#### (دراسة تحليلية)

د. سحر إبراهيم أحمد بكر \*

#### ملخص:

##### هدفت الدراسة إلى:

- ١- التعرف على واقع آليات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات بمؤسسات ما قبل المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمات رياض الأطفال.
- ٢- معرفة أثر بعض المتغيرات على آليات اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة.
- ٣- التعرف على مدى توافق أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها مديري ومعلمات رياض الأطفال مع الأساليب العلمية الملائمة لإدارة الأزمات بمؤسسات ما قبل المدرسة.
- ٤- تحديد متطلبات رفع كفاءة مديري ومعلمات رياض الأطفال على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة.

##### وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

- ١- يمارس مديرو المدارس والمعلمات لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة آليات لاتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، حيث يمارسون بدرجة كبيرة أساليب الحكم الشخصي والبدئية، وأسلوب دراسة الآراء

\* مدرس أصول التربية، كلية التربية النوعية، جامعة دمياط.

والاقتراحات، أسلوب الخبرة، وأسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار، وأسلوب نظرية الاحتمالات. بينما تمثلت آليات اتخاذ القرار الممارسة بدرجة متوسطة في أساليب دراسة الحالة، وأسلوب بيرت، أما آليات اتخاذ القرار الممارسة بدرجة قليلة فكانت أسلوب النماذج الرياضية، وأسلوب شجرة القرارات.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متخذى القرار في مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات ترجع إلى التخصص الدراسي، أو الخبرة في مجال الإدارة في مؤسسات ما قبل المدرسة، أو عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات.

٣- يوجد توافق بين الأساليب التي يمارسها مديرو ومعلمات مؤسسات ما قبل المدرسة في إدارة الأزمات وبين الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية بلغت نسبته (٥٥,٦%).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لرفع كفاءة متخذى القرار على اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة.

## Summary:

### **The study aimed to:**

- 1- Identifying the reality of decision-making mechanisms in crisis management in pre-school institutions from the perspective of managers and kindergarten teachers.
- 2- knowledge of the impact of variables at the decision-making mechanisms for crisis management in the pre-school institutions.
- 3- Get the compatibility of the decision-making methods practiced by managers and kindergarten teachers with appropriate methods to manage crises in pre-school institutions.
- 4- Determine the requirements of raising the efficiency of managers and kindergarten teachers to take the appropriate decisions to manage crises in the pre-school institutions.

### **The study found a number of findings, including:**

- 1- practicing school administrators and teachers to manage crises in the pre-school institutions mechanisms for decision-making to varying degrees, where the practice significantly methods personal judgment and intuition, and the method of studying the views and suggestions, style experience, simulation and role-playing, and method of probability theory.

While the decision-making mechanisms was moderately practice in case study methods, and method of Burt, the practice of decision-making mechanisms to a low degree was the method of mathematical models, and the decision tree method

- 2- There are no statistically significant differences between the decision makers in the level of the exercise of decision-making mechanisms in the management of crises due to the specialization course, or experience in Aladarhvy field pre-school institutions, or the number of training courses in the field of decision-making and crisis management
- 3- no consensus among the methods practiced by the managers and teachers of pre-school institutions in crisis management and between  
Appropriate methods for managing school crises hit rate (6. 55%)

In light of the findings of the study results, has been making a number of ecommendations and proposals to raise the efficiency of decision-makers to make decisions for crisis management in the pre-school institutions.

## مقدمة:

يمثل علم الإدارة أهمية بالغة في تطور المجتمعات وتحقيق أهدافها من ناحية وللاستغلال التعليمية، ارد المادية والبشرية من ناحية أخرى. ولقد بدأت الأنظار تتجه نحو إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة والتي تعد جزءاً من الإدارة التعليمية، حيث تمثل المستوى التنفيذي أو الإجرائي في مستويات الإدارة.

وتتبع أهمية إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة من كونها تقوم بالعمليات الإدارية من تخطيط ومتابعة وتوجيه وتنسيق لجهود العاملين فيها وفق الإمكانيات المادية والبشرية العصر. لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تتمثل في تنمية الطفل تنمية شاملة ومتكاملة من جميع النواحي وفقاً لقدراته واستعداداته، والعمل المستمر لتحسين عملية التربية والتعلم والتعليم والارتفاع بمستواها.

ومع تطور المعرفة وزيادة الدراسات والبحوث في مجال إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة ظهرت العديد من المجالات ولعل من أبرزها إدارة الأزمات التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر (أحمد، ٢٠٠١، ١٧).

فمؤسسات ما قبل المدرسة المعاصرة تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف أسبابها فمنها ما يتعلق بالطفل أو المعلمة أو المبنى ومنها ما يتعلق بالظروف الطبيعية أو الظروف المجتمعية. وبالتالي تؤدي إلى حدوث خلل يؤثر على سير النظام في تلك المؤسسات مما يتطلب تدخلا فورياً للتعامل معها واتخاذ القرار المناسب لمنع حدوثها أو الحد من أثارها السلبية (سعود، ٢٠٠٦، ١٤٩).

ولما كان من خصائص الأزمة الدخول في دائرة من المجهول المستقبلي التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة، فإن الأزمة ينظر إليها- من خلال منظور مستقبلي- باعتبار أن الخطر الحقيقي للأزمة لا ينصرف أو يتعلق بالماضي والحاضر فقط، ولكنه يتجه وبشدة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه الأزمة في المستقبل (الخضيري، ١٩٩٨، ٥٥).

وتختلف أساليب وآليات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمة باختلاف نوع الأزمة، ومجالها، وعمقها، وشدتها، فالأزمات المتوقعة وواضحة الأبعاد يتم اتخاذ القرارات بشأنها عن طريق تحديد الأزمة، وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بها، وتحليل الأفكار، وتقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار (الحويطي، ١٩٩٦، ٧٥) أما الأزمات غير المتوقعة فإنها تتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث، وضيق الوقت، ونقص المعلومات (الأعرجي، ١٩٩٥، ٣١٤).

والقدرة على إدارة الأزمات هي مهارة يحتاج لها معظم مديري ومعلمات رياض الأطفال وذلك للتدريب عليها لتحقيق درجة استجابة عالية وفعالة أثناء الأزمة ومحاولة درعها قبل وقوعها واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها وتقليل أضرارها، ومحاولة للاستشعار بالأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصرها لإعداد سيناريو للتعامل معها مما يضع بدائل وخيارات عديدة للتصرف أمام متخذي القرار (الخضيري، ٢٠٠٣، ص ٣٤)

وعلى الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات ما قبل المدرسة فإن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها

بفعالية وللإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أوالتخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة (الأعرجي، ٢٠٠٠، ٧٧٣).

### مشكلة البحث:

إن إدارة الأزمة عملية إدارية تعنى أنها تتعرض لحدث مفاجئ، وتحتاج الأزمة لتصرفات حاسمة ولقرارات سريعة تتفق مع خطورة الموقف المتطور وبالتالي يكون لإدارة الأزمة المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور (Brent, 2004, 19).

وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول. وهذا التوجه الإيجابي يهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه بالقدر الذي يمكنها من تحويل الخطر إلى فرصة يمكن استثمارها وتحويل الأزمة إلى مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية (دياب، ٢٠٠١، ١٢٣).

والمتابع للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية عامة، ومؤسسات ما قبل المدرسة خاصة في مصر يلاحظ تشابها كبيرا في أسباب تلك الأزمات أو وجود أنماط متكررة في أساليب مواجهتها، فحدوث الأزمات واقع حتمي تواجهه مؤسسات ما قبل المدرسة وتؤثر عليها وعلى سلامة أطفالها، وممتلكاتها، ومن ذلك ما حدث في من أزمات خلال السنوات الماضية كالحرائق وموجات الغبار والبرد الشديد والزلازل وما انتشر مؤخرا من أمراض معدية وفيروسات خطيرة تهدد سلامة المجتمع المدرسي والمعروفة بأنفلونزا الخنازير أو الطيور.

وفي ظل ضعف انتشار ثقافة الأزمات، والافتقار إلى وجود فرق متخصصة في إدارة الأزمات المدرسية. فإن التعامل مع الأزمات يتوقف على القدرة على احتوائها، والاستفادة منها كفرص للتعلم. وقد يخضع أسلوب بعض مديري في تعاملهم مع الأطفال في تعاملهم مع الأزمة للعشوائية، وسياسة رد الفعل مما قد يتسبب في إحداث الخسائر المادية، والبشرية، ويهدد بقاء المؤسسة. في حين يخضع البعض الآخر في تعاملهم مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة لإدارة الأزمة مما يسهم في منعها والحد من أثارها السلبية (الزميع، ١٩٩٨، ١٥).

ومع تسارع وقع الحياة، واتساع نطاق الأزمات التي تمر بها مؤسسات ما قبل المدرسة، واختلاف أنواعها، وأسبابها، مما يوجب البعد عن العشوائية في اتخاذ القرارات، وعدم الانتظار حتى تحل الأزمة، وتوجب التنبؤ بها قبل حدوثها لبناء قاعدة معلومات، ومعارف تحمي المؤسسة وأعضائها، وتنمي مهارات أفرادها وتدريبهم على التعامل مع الأزمات لأن التنبؤ، والتدريب، والتخطيط من العناصر الرئيسية في نجاح إدارة الأزمات، وتمكن من التحكم، وتجنب إحداث الأضرار وتقلل أو تمنع حدوث الأزمة.

واتخاذ القرار أثناء الأزمة يتأثر بالعديد من العوامل سواء منها ما يتعلق بالأزمة نفسها أو ما يتعلق بالسمات الشخصية والنفسية لمتخذ القرار، ومن هذا المنطلق فإن أسلوب اتخاذ القرار من قبل مديري مؤسسات ما قبل المدرسة أو معلمات رياض الأطفال سيختلف تبعاً لعدد من المتغيرات كالنواحي الشخصية والوقت والمشاركة والتخطيط للأزمات وتشكيل فريق للتدخل في الأزمات وتوافر المعلومات حول الأزمة (مرسى، ٢٠٠١، ٦٥).

ولقد تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الأزمات من اتجاهات متعددة فدراسة (Burnett, 1998) هدفت إلى وضع أساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها إن إدارة الأزمات تتطلب حساسية في أساسيات الإدارة، فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة لإدارة الأزمات، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف ومهام المنظمة، وإعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات المادية، كما أن استخدام أساليب فعالة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية. وكذلك دراسة (Cornell & 1998) Sheras, والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة و فرق العمل، والفهم الملائم للمسئولية في إدارة الأزمات بفعالية بالمدارس الثانوية بأمريكا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها أن القيادة الفعالة، و فرق العمل، والفهم الملائم للمسئولية يمكن المدير من وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات، وأن القيادة واتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات للآخرين، ومراقبة الأنشطة تمثل أهمية في موقف الأزمة، وأن عدم وجود جهود تخطيطية، و فرق لمواجهة الأزمات يؤدي إلى تدهور الأزمة، وأن الاستجابة غير السريعة والملائمة للازمات.

أما دراسة (Kennedy,1999) فهذه الدراسة إلى التعرف على أسلوب التخطيط لإدارة الأزمات، من أجل الاستجابة الفورية الملائمة للأزمات غير المتوقعة، والتي من الممكن أن تقع في المدارس ومؤسسات التعليم بأمريكا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي،

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن التخطيط للأزمات يتطلب توفير قاعدة بيانات وضرورة تحديد دور أعضاء فريق الأزمة. بينما تناولت دراسة (Kibble,1999) وضع خطط شاملة على مستوى المدرسة لمنع ومواجهة الأزمات، من أجل مساعدة المديرين على المحافظة على أمن وسلامة المدارس في أمريكا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي.

وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الشامل للأزمات لمنع حدوثها ومواجهتها على مستوى المدرسة يتمثل في تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة على مستوى المدرسة مكون من المعلمين وأولياء الأمور وهيئات الدعم ذات العلاقة بمعالجة الأزمة.

ودراسة (المهدي، ١٩٩٩) والتي تناولت الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن الأزمات التي تتعرض لها مدارس التعليم العام في مصر، والكشف عن واقع الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة من وجهة نظرهم، والتوصل إلى الأسلوب الأمثل في التعامل مع الأزمات في مدارس التعليم العام. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة أن تستخلص إدارة المدرسة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً. مع ضرورة توافر برامج وخطط تدريبية كاملة وجاهزة لإدارة الأزمات داخل المدرسة، والعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار.

ودراسة (نصر، ٢٠٠٢) وكانت بعنوان "نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في مصر على إدارة الأزمات" وهدفت الدراسة إلى

التعرف على الأزمات المدرسية التي قد تحدث داخل المدرسة والوقوف على واقع تدريب مديري المدارس والتوصل إلى نظام مقترح لتدريب مديري المدارس على إدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة منهج مدخل النظم بالاعتماد على أسلوب دلفاي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن 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 لا بد من الاهتمام باختيار مديري المدارس وضرورة وجود خطة لإدارة الأزمة وضرورة إنشاء وحدة نظم معلومات يتحدد عملها في استشعار المستقبل والحاجة إلى وجود برامج تدريبية وتنقيفية للإدارة المدرسية حول الأزمات والكوارث.

أما دراسة (الشريفة، والأعرجي، ٢٠٠٣) بعنوان: العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان، وتوصلت الدراسة أهمية الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في التعامل مع الأزمات. فضلا عن أن هناك تباين في مستويات وجود الأزمات واتخاذ القرارات عند مديري المدارس مع ضرورة رفع مستويات قدرة القيادات المدرسية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات.

وكذلك دراسة (الألفي، ٢٠٠٣) وكانت بعنوان إدارة أزمات التعليم في مصر (دراسة تحليلية مستقبلية)، وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم مفاهيم واتجاهات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الأزمات، ومعرفة

واقع إدارة الأزمات والممارسات الحالية لها وجهود التعامل مع الأزمات في مؤسسات التعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان. وطبقت على أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والقيادات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب إدارة الأزمات أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وهناك العديد من أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية.

ولقد تناولت (دراسة اليحيوي، ٢٠٠٣) إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من جميع أفراد المجتمع الأصلي في المدارس (مديرة ووكيلة ومعلمة)، وصلت نتائج الدراسة إلى أنه ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ القرارات في موقف الأزمات عن طريق مشاركة عضوات الفريق في صنع القرار. وضرورة استخدام خطوات التفكير العلمية لاتخاذ القرارات في مواقف الأزمات المتوقعة.

أما (دراسة عبد العزيز، ٢٠٠٤) فتناولت فعالية استخدام المحاكاة في مواجهة الأزمات المدرسية وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأزمات المدرسية وكيفية التعامل معها من قبل الأفراد والعاملين بالمدرسة ووضع برنامج تدريبي يعتمد على أسلوب المحاكاة في كيفية مواجهة الأزمات. واستخدمت الدراسة كلا من المنهجين الوصفي والتجريبي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة وكان أبرزها إن مواجهة الأزمات تعتمد على تحقيق التوازن بين عملية اتخاذ القرارات ومدى ملائمة هذه القرارات لجميع جوانب الموقف. وأن مواجهة الأزمات تستند

على التنبؤ بالأزمات المستقبلية واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وعدم توافر برامج وخطط كافية لمواجهة الأزمات المدرسية، كما يساعد التدريب على محاكاة الأزمة في اكتساب المهارات والقدرات التي تساعد العاملين على مواجهة الأزمات.

وتناولت دراسة (حسين، ٢٠٠٥) المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع القرار المدرسي وهدفت إلى التعرف على خطوات وأساليب صنع القرار المدرسي وكيفية تصميم نموذج لمحاكاة عملية صنع القرار المدرسي وتطبيقها في الواقع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وكان من ابرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا، وإصدار قرارات عشوائية في أكثر من اتجاه مما يحدث التضارب بين هذه القرارات وأوضحت الدراسة فاعلية التدريب على محاكاة صنع القرار في اكتساب المهارات والقدرات التي تساعد إدارة المدرسة على كيفية اتخاذ القرار الفعال في الوقت المناسب.

ولقد تناولت دراسة (Adams and Kritsonis, 2006)، تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي عانت من الأزمات في الماضي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم إجراء الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم منح المدارس أدوار واسعة النطاق لإدارة الأزمات والتخطيط بشكل أكثر فعالية عندما تكون في حالة حدوث أزمة.

وتناولت دراسة (الموسى، ٢٠٠٦) إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، والتي هدفت إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ووضع تصور مقترح لإدارة الأزمات، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي،

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يختلف توافر مقومات إدارة الأزمات بالمدارس باختلاف المرحلة الدراسية. وكذلك لا يؤدي المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية لمديري ومديرات المدارس على توافر مقومات إدارة الأزمات بالمدارس.

أما دراسة (Macneil and Topping, 2007) وكانت بعنوان إدارة الأزمات في المدارس استناداً إلى البيانات الوقائية والتي هدفت إلى دراسة الحوادث الخطيرة في المدارس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة في اسكتلندا، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة. كما أن إدارة الأزمات في المدارس تتميز بالبيروقراطية والجمود.

ودراسة (الزاملي، ٢٠٠٧) وكانت بعنوان "الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان والأساليب التي يستخدمها مديروا تلك المدارس للتعامل مع الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن أكبر عدد من الأزمات المدرسية التي اعتبرت هامة انحصرت في ثلاث مجالات هي بالترتيب الطالب، والمعلم، والإدارة وذلك يرجع إلى حجم العناصر البشرية في كل مجال.

وهدفت دراسة (عودة، ٢٠٠٨) إلى تناول واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة (دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية)، والتعرف على أنواع الأزمات والمخاطر والإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف في نفس الوقت على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية

بغزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجامعة تستخدم الطريقة العلمية لاتخاذ القرارات وذلك بدرجة متوسطة. وتعتمد على عملية القرار الجماعي في معظم الوقت. كما أن دراسة (Chi Keung, 2008) تناولت تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على تنمية وتحسين أداء المعلمين لغرض من هذه الدراسة هو التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم التوصل إلى أنه يفضل إشراك المعلمون في القرارات في مجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة. فضلا عن أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسات السابقة تؤكد على ضرورة تناول مفهوم إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، إلا أنه (على حد علم الباحثة) لا توجد دراسات تناولت مرحلة ما قبل المدرسة فضلا عن عدم تناول الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.

إلا أنه مازالت مؤسساتنا ما قبل المدرسة تعاني قصور واضحا في إمكاناتها للاضطلاع بمهامها، لقصور المعلمات والمديرات في وضع خطط عملية منظمة ومدروسة وواعية لمنع الأزمات وفقاً لإمكانيات كل مؤسسة.

وقد تم اختيار موضوع إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة إيماناً بأهمية هذه المرحلة لما تشكله من خطورة بالغة في الإعداد للحياة والمساهمة في البناء.

فلقد لاحظت الباحثة من خلال زيارة لبعض مؤسسات ما قبل المدرسة واستطلاع آراء بعض المديرات أن هناك فقداناً لمسمى إدارة الأزمات ووجود خلل ناتج عن فقدان إستراتيجية واضحة ومنظمة لدى المديرات للتعامل مع الأزمة المدرسية؛ حيث عادة ما تتكرر الأزمات بدون إيجاد وسيلة لعدم تكرارها والتخفيف منها أو وقايتها، وتقف الإدارة حائرة في إيجاد الحل، ومحاولة إيجاد وسيلة لإدارتها بأسس علمية سليمة ومنهجية مدروسة.

كما أن آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة لم تتل نصيبها من الدراسة حسب علم الباحثة فلقد تناولت دراسة (عودة، ٢٠٠٨) عملية اتخاذ القرارات من حيث تأثيرها على إدارة الأزمات وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع مبدأ الاستشارة والقرار الجماعي في إدارة الأزمات.

ودراسة (الموسى، ٢٠٠٦) والتي من أبرز نتائجها الاهتمام بإعداد وتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة الأزمات وكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل ضغط الوقت.

ودراسة(الشريدة، والأعرجي، ٢٠٠٣) والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية، وأوصت برفع مستويات قدرة القيادات المدرسية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات.

ونظرًا لما يواجهه متخذ القرار من ضغوط متعددة بشأن اتخاذ القرار في ظروف الأزمات، وما تتطلبه نوعية هذه القرارات من سرعة ودقة لاحتواء الأزمة.

فقد جاءت الدراسة الحالية للتعرف على آليات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة.

### وتبرز مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما آليات اتخاذ القرار في إدارة التالية في مؤسسات ما قبل المدرسة؟

### ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية:

- ما آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديري ومعلمات رياض الأطفال لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري ومعلمات رياض الأطفال في مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة ترتبط بالمؤهل الدراسي، الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات؟
- ما مدى توافق آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديري ومعلمات رياض الأطفال مع الآليات العلمية والملائمة لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة؟
- ما المتطلبات اللازمة لزيادة كفاءة متخذي القرار من المديرين والمعلمات لاتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة؟

## أهداف الدراسة:

### هدفت الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على واقع آليات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات بمؤسسات ما قبل المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمات رياض الأطفال.
- معرفة أثر متغيرات (المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة في مؤسسات ما قبل المدرسة، الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات) على آليات اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة.
- التعرف على مدى توافق أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها مديري ومعلمات رياض الأطفال مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات بمؤسسات ما قبل المدرسة.
- تحديد متطلبات رفع كفاءة مديري ومعلمات رياض الأطفال على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع إدارة الأزمات وآليات اتخاذ القرارات من خلال تنوع الأساليب التي يتبعها مديري ومعلمات رياض الأطفال عند اتخاذهم للقرارات داخل مؤسسات ما قبل المدرسة والتي ستؤثر على تنظيم العمل بالمؤسسة، خاصة وإن كان القرار يتم اتخاذه أثناء وجود أزمة تتطلب التعامل معها السرعة ودقة اختيار البدائل المتاحة.

ونظرا لقلّة الدراسات المماثلة سواء في مجال إدارة الأزمات من جهة وفي مرحلة رياض الأطفال من جهة أخرى.

لذا فإن تلك الدراسة قد تشكل إضافة إلى الدراسات التربوية في مجال إدارة الأزمات، من حيث الربط بين اتخاذ القرار وبين إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة واختيار الأساليب المناسبة لاتخاذ القرارات والتي تساهم بفعالية في الحد من الأزمات أو تقليل الآثار الناتجة عنها.

### ويمكن تحديد الأهمية العملية للدراسة الحالية فيما يلي:

- الإسهام في التوصل إلى معرفة أفضل لآليات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة مما يقلل الجهد المبذول من قبل مديري ومعلمات رياض الأطفال.
- تفعيل اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة.
- تفيد هذه الدراسة كل من مديري المدارس بشكل عام، ومديري ومعلمات رياض الأطفال بمؤسسات ما قبل المدرسة، وإدارات التدريب بمديريات التربية والتعليم، والباحثون في المجال التربوي.

### حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديرات ومعلمات رياض الأطفال بمؤسسات ما قبل المدرسة في مختلف المؤهلات التعليمية الممارسة للعمل.

ولقد تم اختيار مديرات رياض الأطفال باعتبارهن المسئولات عن سير العملية التعليمية داخل مؤسسات ما قبل المدرسة وفق إستراتيجية

إدارية وتربوية حديثة تتسم بالجودة والكفاءة والقدرة على موكبه التطورات المعرفية في مجال رياض الأطفال.

وشملت الدراسة أيضاً معلمات رياض الأطفال باعتبارهن المؤهلات أكاديمياً وفنياً ويملكن المهارات والطاقات القابلة للتطوير المستمر مما يؤهلهن للتفاعل الجيد مع الأطفال والعمل في رياض الأطفال لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وأقصى درجات النمو والارتقاء للطفل.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مجتمع الدراسة من مديرات ومعلمات رياض الأطفال بمؤسسات ما قبل المدرسة بمحافظة دمياط.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠١٢-٢٠١٣م.

- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

### مصطلحات الدراسة:

- **آليات اتخاذ القرار:** يقصد بها "الطريقة التي يتم من خلالها الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه" (علاقي، ٢٠٠٠، ٤٩٣) أو أنها الطريقة التي تتم من خلالها المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها (العزاوي، ٢٠٠٦، ٢١).
- **إدارة الأزمات:** يقصد بها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة (أبو قحف: ٢٠٠٢، ٣٥٢).

ويشير مفهوم إدارة الأزمات المدرسية إلى قدرة المديرات أو القائمين بالإدارة على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها

والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهةها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات، للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها (فرج، ٢٠٠٦، ٢٢).

وتعرف الدراسة الحالية إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة إجرائياً بأنها: العمليات الإدارية التي تقوم بها مديرات ومعلمات رياض الأطفال بحيث تساهم في تلافي حدوث الأزمات أو التقليل من آثارها السلبية من خلال التخطيط وجمع المعلومات وتكوين فريق للعمل واتخاذ القرارات.

### المفاهيم الأساسية والإطار النظري:

#### أولاً: إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة:

##### مقدمة:

يعيش التعليم في 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 لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية الإدارية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتترايد يوماً بعد يوم الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها (مرسى، ١٩٩٣، ٢٤).

وقد شهدت الإدارة التربوية، بصفة عامة، والإدارة المدرسية، بصفة خاصة، مجموعة من التغيرات التي اتضحت آثارها في تغيير الكثير من

مفاهيمها واتساع مجالات العمل فيها، والتي تغير دور مدير مؤسسة ما قبل المدرسة في ضوءها من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية، والمتمثلة في المحافظة على المؤسسة وضمان استمرارها، إلى قيامه- بالإضافة إلى ما سبق- بدور قيادي مهم يتجسد في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة التربوية (حافظ، ٢٠٠٣، ٢٠٩).

ويمكن استخدام أسلوب إدارة الأزمة في مجال التعليم، خاصة وأن جوانب الأزمة في التعليم متعددة وتتطلب الحلول الحاسمة والناجحة كشرط ضروري لتمكينها من إحداث الآثار الإيجابية في الخروج من الجمود إلى الحيوية والتحرر، ومن الانقياد إلى التجديد والإبداع (عمار، ١٩٩٢، ١٥)، ولما كان التغلب على تلك المشكلات يتطلب استخدام أساليب إدارية فعالة، فإنه يمكن استخدام مدخل إدارة الأزمة، على اعتبار أن الأزمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وأن الأزمات ظاهرة تكاد لا تخلو منها منظمة أو مؤسسة، سواء كانت دولة أو مدرسة أو مؤسسة لتربية أطفال ما قبل المدرسة (شاهين، ٢٠٠٠، ٣).

والتعامل مع الأزمات يعد من الموضوعات المهمة والحيوية التي لها تأثير على حياة المؤسسات التعليمية وبقائها، ويقضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المتعاملين (مديرين معلمات) يتم تأهيله وتدريبه تدريباً وافياً لصقل مهاراته ومواهبه واستعداده الطبيعي، حيث إن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية وكذلك باحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة (الخضري، ٢٠٠٣، ١٤٦).

## مفهوم إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة:

تمثل الأزمات التي تمر بها مؤسسات ما قبل المدرسة نقطة حرجة وحاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج، مما يفقد متخذي القرار قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل ظروف عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المؤسسة عن تحقيق أهدافه، وربما إحداث الخسائر المادية والبشرية (Aied,Janine, 2000, 42).

إن مؤسسات ما قبل المدرسة المعاصرة تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدتها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة والتي تعود لأسباب مختلفة، الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، إلا أنه يمكن الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات المدرسية باستخدام عمليات منهجية علمية تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة.

### ١- مفهوم الأزمة:

لقد أصبح مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة نتيجة للظروف والتغيرات التي تعمل في ظلها المنظمات الإنتاجية والخدمية، ونظراً لاتساع مفهوم الأزمة واستخدامه في مجالات متعددة فقد ظهرت العديد من التعريفات لهذا المفهوم.

حيث تعرف بأنها "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير

العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها" (Fink, 1986, 15) كذلك هي شعور العاملين في المنظمة، وإدراكهم أنهم 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 وتفاقمها (عبد الهادي، ١٩٩٥، ٤٢). ويمكن تناول الأزمة من حيث تأثيرها على الأفراد على أنها "نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد على التفكير، والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف" (Moro & Kottman, 1995. 34).

أي أنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. (كامل، ٢٠٠٠، ٢٤)، وبهذا فهي مرحلة تحول إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. (كامل، ٢٠٠٣، ١٩).

وبهذا فالأزمة لحظة تحول حرجة وحاسمة، تفقد المؤسسة قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه. في سلسلة من الأحداث التي تختلط فيها الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات. الأمر الذي يزيد من درجة غموض الدور، وحدتها، ودرجة المجهول مما يتسبب في فقدان التوازن، وحدة درجة التوتر، وتهديد كيان المؤسسة، كما يؤدي إلى صعوبة التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها.

الأمر الذي يتطلب أيضاً ممارسة عمليات منهجية علمية في إدارة الأزمة؛ لمنع وقوعها، والحد من نتائجها وآثارها السلبية في حالة وقوعها، واعتبارها فرصاً للاستثمار؛ لتحقيق نتائج مرغوبة، بالإفادة من نتائجها

(محفظة الفزاري، ٢٠٠٣، ٣٧)، ويشير مفهوم الأزمة إلى أنها موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة،...) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج (الخصري، ٢٠٠٣، ١١٥).

وبهذا فان الأزمة، حدث، أو موقف مفاجئ يشكل تهديداً أساسياً للكيان الإداري ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية (سعود، ٢٠٠٦، ٧١).

فتكون الأزمة تحول فجائي عن السلوك المعتاد، وتعني تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للمنظمة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ القرارات السريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد، وذلك حتى لا تتفجر الأزمة في شكل صدام أو مواجهة عنيفة. (عامر، ١٩٩٦، ١٩)

ويمكن تعريفها على أنها نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر، وتقود إلى نتائج-غالباً- ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها (حجي، ١٩٩٨، ٤٤٩).

ومن خلال العرض السابق يتضح أن هناك عناصر مشتركة في

تعريف مفهوم الأزمة تتلخص فيما يلي:

- أن الأزمة تحدث نتيجة لظروف مفاجئة وغير متوقعة.
- أن الأزمة تؤثر على قدرة الفرد على التعامل معها بفعالية.
- أن الأزمة تشكل تهديداً لسير العمل في المؤسسة.
- أن الأزمة تتطلب التدخل واتخاذ القرار المناسب خلال فترة قصيرة.

وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف الأزمة إجرائياً بأنها: موقف غير متوقع أو فترة حرجة تتشابك فيها أحداث مختلفة تخلق حالة من عدم التوازن لدى متخذ القرار، تؤثر على سير العمل في مؤسسات ما قبل المدرسة مما قد يترتب عليه سوء استغلال للبدائل المتاحة وعدم استثمار القوى والإمكانات، وهذا يتطلب تدخلاً فورياً من خلال اتخاذ قرار مناسب وفي وقت قصير منذ نشأة الأزمة، لاحتواء هذا الموقف والتقليل من آثارها.

## ٢- مفهوم الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة:

لا يختلف تعريف مفهوم مفهوم الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة كثيراً عن تعريف مفهوم الأزمة بشكل عام، وذلك لاعتبار مؤسسات ما قبل المدرسة منظمة تربوية اجتماعية خدمية تقوم على جهود بشرية منسقة وفق إمكانيات محددة لتحقيق أهداف منشودة من خلال نشاطات معينة.

والاختلاف بين الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة والأزمات في المنظمات الأخرى يكمن في مدى اتساع تأثير الأزمة خاصة على الأطفال وعلى أسرهم وأيضاً على إدارة تلك المؤسسات وعلى المعلمات، فحدوث الأزمة في مؤسسات ما قبل المدرسة يؤدي إلى توقف سير العمل فيها مما يترتب عليه التأثير على الخطط التربوية والبرامج والنشاطات القائمة.

فالأزمات في ما هي إلا خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام المدرسي ويهدد الافتراضية الرئيسية التي يقوم عليها النظام في تلك المؤسسات (الحملوى، ١٩٩٧، ١٣)، فهي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى

صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارته بشكل يحد من آثاره السلبية (أحمد، ٢٠٠١، ٢١).

ومن ثم فالأزمة في مؤسسات ما قبل المدرسة فترة حرجة تتشابك فيها أحداث مختلفة تخلق حالة من عدم التوازن لدى متخذ القرار، مما يسبب خللا في التفكير نتيجة الضغوط المتراكمة، ويترتب عليه سوء استغلال للبدائل المتاحة وعدم استثمار القوى والإمكانات، مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في مؤسسات ما قبل المدرسة. (حمدون، ٢٠٠٦، ٩) أي أنها محطة تحول حرجة وحاسمة تفقد المدرسة قدرتها على الحل بالشكل الصحيح (ملانكي، ٢٠٠٧، ٥٥٤).

وبهذا تكون أهم خصائص الأزمة في مؤسسات ما قبل المدرسة (جاد الله، ٢٠٠٨، ٢٧، الصيرفي، ٢٠٠٣، ٣٩).

- الإدراك أنها نقاط تحول يصعب على المؤسسة تحملها لمدة طويلة وبالتالي قد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها.
- التداخل لأن الأحداث المتشابكة والمترابطة مع بعضها بعض، والتي تنتج عن ترابطها ظروف جديدة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة.
- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- توفر عنصر الخطر الذي قد يؤدي إلى احتمال تصاعد الأزمة المفاجئة. المواجهة المباشرة ويفقد متخذ القرار فيه ثقته بنفسه وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه.

- مواجهة الأزمة تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.
  - تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة.
  - نقطة تحول تتزايد فيه الحاجة إلى رد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
  - تتطلب قرارات مهمة وسريعة في فترة زمنية قصيرة.
  - تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي.
- وفي ضوء ما سبق يمكن للدراسة الحالية تعريف مفهوم الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة بأنها حالة حرجة تؤدي إلى حدوث خلل في النظام اليومي في تلك المؤسسات وتؤدي إلى إعاقة العاملين في مؤسسات ما قبل المدرسة عن أداء أعمالهم.

### ٣- مفهوم إدارة الأزمة في مؤسسات ما قبل المدرسة:

إدارة الأزمة في مؤسسات ما قبل المدرسة هو نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر المماثلة لكي يحدد ما ينبغي عمله إزاءها، واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وآثار ما يترتب، عليها، وأن هذا النشاط الهادف ينفصل بوظيفتين هما: الإدراك والتحكم (الطيب، ١٩٩٠، ٦٠).

أي أنها تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها والاستعداد لها والتخطيط لمواجهةها، وتبنى على القدرة التنبؤية

لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع خطط كاملة للأزمات المتوقعة (الحويطي، ١٩٩٨، ٩).

فإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة أسلوب للتعامل مع الأزمة، بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية، من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الايجابية، والتنسيق بين جهود أعضاء الفريق، والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة، والإشراف على سير العمل في موقف الأزمة؛ للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ (العمامرة، ٢٠٠١، ٧٨)، وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات، والتأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب، الذي يتميز بالفاعلية والرشد والقبول لموقف الأزمة، وتبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة، من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة، يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية، واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، وتسارع الأحداث، واعتبار الأزمات فرص للتعلم، من خلال تقييم موقف الأزمة، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة، ومحاولة تحسينها (اليحيوي، ٢٠٠٦، ١٣).

ومفهوم إدارة الأزمات، هو نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية (Little, 1983, 8) أي أنها الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة (Chase, 1999, 4)

أوهي مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة (أبو قحف، ٢٠٠٢، ٣٥٢). من خلال العملية الإدارية المستمرة التي تنتبأ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثه، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة (عثمان، ٢٠٠٤، ١٢٣- ورضوان، ٢٠٠٩، ٢٦٤).

وبهذا يقصد بإدارة الأزمات العمل على تجنب تحول النزاع إلي صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية ويقصد بها النزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية أو فيفي مجال من مجالاتها في العلاقات الدولية (العماري، ٢٠٠٣، ٤٣). وهي قدرة المديرات والمعلمات على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهةها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات، للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها (فرج، ٢٠٠٦، ١٢).

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأزمات إلا أن ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم وليس في مضمون إدارة الأزمات. فهي تنفق على أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، والتقييم.

وبهذا فان التغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية لمؤسسات ما قبل المدرسة دون توفر فرص لتجنبها تعتبر أزمة وعلى الأغلب إن التعامل الفاعل في إدارة الأزمة هو السبيل الوحيد للخروج من الأزمة أو التحاشي عن معظم أثارها السلبية على المؤسسة (Brock, and others 1996, 58)، فإدارة الأزمة في مؤسسات ما قبل المدرسة هي إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة، والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاته ومعالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية (الخضيري، ٢٠٠٤، ٢٠)، فإدارة الأزمات تعبير يشير إلى نشاط هادف يقوم على الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، واتخاذ التدابير اللازمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (أحمد، ٢٠٠٢، ٣٥)، ويكون الهدف من إدارة الأزمة:

- العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.
- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثاره.

ومن خلال العرض السابق يمكن للدراسة الحالية تعريف إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة بأنها إطار عمل يهدف إلى تحليل وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة، لتحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لمواجهة الظروف الطارئة داخل المؤسسة للقضاء عليها أو الحد من آثارها.

### مراحل إدارة الأزمة:

تمر معظم الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة بعدة مراحل مترابطة ومتتابعة، وإذا فشلت الإدارة المدرسية في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتصاعد أحداثها وتزيد بصورة سريعة مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة عليها والتحكم في أحداثها، ولإدارة الأزمة مراحل خمسة يقتضي إدارة كل مرحلة من مراحلها بدقة من خلال التخطيط للمرحلة الأولى وتنفيذها ومتابعتها والمعلومات المرتدة من هذه المرحلة- التغذية العكسية- تعتبر أساساً للمرحلة الثانية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمعلومات المرتدة من المرحلة تعتبر أساساً للمرحلة الثالثة وهكذا...  
والمراحل الخمسة هي: (الحملوى، ١٩٩٥، ٣٢- وعياصرة، ٢٠٠٨، ٩٨).

- الشعور باحتمال الأزمة واكتشاف إشارات الإنذار.
- الاستعداد والوقاية.
- مواجهة الأزمة واحتواء الأزمة.
- استعادة التوازن والنشاط.
- التعلم من الأزمة وتقييم التجربة.

## المرحلة الأولى: الشعور باحتمال الأزمة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة، وتتمثل في الإجراءات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها.

حيث يكون للأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة، ومنتالية، ومتكررة، وإذا لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المتوقع أن تقع الأزمة، وكلما كان مستوى الوعي عاليًا كان منع الأزمة أو إدارتها على درجة كبيرة، مع ملاحظة اختلاف الإشارات المنذرة باختلاف الأزمة (فتحي، ٢٠٠١، ٤٢).

ويعتمد اكتشاف الإشارات التحذيرية المبكرة على مدى قدرة مدير مؤسسة ما قبل المدرسة، والمعلمات، وأعضاء فريق إدارة الأزمات إن وجد في التنبؤ باحتمال وقوعها، لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المتعاملين في تحليلها وتفسيره (أبو الفتوح، ٢٠٠١، ٥).

## المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية:

ترتبط هذه المرحلة بالمرحلة السابقة، فمن الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ باحتمال وقوعه، حيث يتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة وضع خطط واقعية وشاملة، وإعداد فريق لإدارة الأزمة، وتدريب المعلمات والأطفال من خلال إجراء التجارب الافتراضية لبعض الأزمات ومعرفة كيفية التصرف داخل المؤسسة في حالة حدوثها (أحمد، ٢٠٠١، ٤٥).

فالاستعداد والوقاية يمثل الأنشطة التي تهدف إلى توفير الإمكانيات والقدرات، وتدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمة، والهدف من الوقاية اكتشاف نقاط الضعف وعلاجها، والسعي من أجل منع وقوع الأزمة، وإعداد البدائل لمقابلة جميع الاحتمالات (دهيش وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٢). فعندما تأتي الثالثة: لا يستطيع جميع الأفراد أن يسلكوا بهدوء وكفاءة دون أن يكونوا مدربين على ذلك، ولهذا السبب فإن تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد حتى يصبح مألوفاً لديه تماماً ضروري للاستعداد والوقاية من الأزمة (فتحي، ٢٠٠١، ٥١) لذا فإن الاستعداد والوقاية تعتبر أول مرحلة حقيقية لمواجهة الأزمات، إلا أن الكثير يتجاهل هذه المرحلة نظراً قد يكون لانشغال مديري مؤسسات ما قبل المدرسة والمعلمات بالأعمال اليومية الإدارية والفنية.

### المرحلة الثالثة: مواجهة واحتواء الأزمة:

تعتبر هذه المرحلة مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات المدرسية والتي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن. ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناتجة عن الأزمة، حيث أن الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة لضمان سير العمل المؤسسي بشكل عادي ودون تأثير على المعلمات أو الأطفال أو الأنشطة اليومية لطفل ما قبل المدرسة.

وتعتمد هذه المرحلة إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المؤسسة (فتحي، ٢٠٠١، ٥١)،

وهذه المرحلة تتوقف على طبيعة الأزمة وحجمها ونوعها واتساع تأثيرها، فلكل أزمة أضرار يختلف حجمها عن الأزمات الأخرى، فقد تكون الأضرار مادية وقد تكون بشرية أو نفسية، وتتوقف نتيجة الحد من أضرار الأزمة على قدرة وكفاءة إدارة المؤسسة في التعامل معها.

### المرحلة الرابعة: استعادة التوازن والنشاط:

تشمل مرحلة استعادة التوازن والنشاط التهيئة وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، وإعداد الخطط، ومعالجة الآثار التي قد أحدثتها الأزمة، وإعادة التوازن للمؤسسة بحيث يسير عمل النشاط اليومي وفق التنظيم السابق لحدوث الأزمة.

وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة مؤسسة ما قبل المدرسة والتي نجحت في احتواء أضرار الأزمة المؤسسية، بغرض استعادة توازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية قبل تعرض المؤسسة للأزمة (أحمد، ٢٠٠٢، ٣٦) ويتطلب استعادة النشاط في مؤسسة ما قبل المدرسة قدرات فنية وإدارية لا بد من توفرها في المديرات والمعلمات وأعضاء فريق إدارة الأزمات إن وجد كالتهيئة النفسية للمعلمات والأطفال والمجتمع المحيط بالمؤسسة، وإعداد خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة (Callahan, 2000, 21).

### المرحلة الخامسة: التعلم والاستفادة:

الخبرات التي مرت بها المنظمة أثناء الأزمة وفرت كثير من الخبرات التي يتم تعلمها من خلال مراجعة شاملة وتقويم لمراحل الأزمة، وهذه المراحل تتفاوت تبعاً لحجم الأزمة والعوامل المؤثرة فيها (دهيش

وأخرون، ٢٠٠٩، ٢٤٦). وتقوم هذه المرحلة على استرجاع ودراسة وتحليل أحداث الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو تجارب المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات يمكن للمؤسسة أن تمر بها.

### أهمية إدارة الأزمات المدرسية:

تختلف وتتنوع الأزمات التي يمكن أن تحدث في مؤسسات ما قبل المدرسة، إلا أن العامل المشترك بين جميع الأزمات المدرسية هو تأثيرها على سير العمل المعتاد خلال الأنشطة اليومية وذلك من خلال تأثيرها على المديرات والمعلمات والأطفال عن أداء أدوارهم وممارسة الأنشطة اليومية بالشكل المعتاد.

لذا فإن أهمية إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة تتركز في دورها في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في مؤسسات ما قبل المدرسة أثناء حدوث الأزمات، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة (عثمان، ٢٠٠٢، ٨٩).

فإدارة الأزمات المدرسية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية تقادي حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية في حالة حدوثها. (Carol, 1998, 85).

وتهدف إدارة الأزمات المدرسية إلى منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك، ومواجهة الأزمة في مؤسسات ما قبل المدرسة بكفاءة وفاعلية، وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، وتخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة، وإزالة الآثار النفسية التي تخلفها الأزمة لدى الأطفال والمعلمات، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تكرار حدوثها مرة أخرى.

فإدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر أداة علمية، تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية الكيان المؤسسي والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى البشرية المكونة لهذا الكيان ومعالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ مؤسسات ما قبل المدرسة بحيوية الكيان المؤسسي واستمراره (الخصيري، ٢٠٠٣، ٤٦٠).

لذا تتضح أهمية إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة في تهيئة المناخ الملائم للأطفال لممارسة الأنشطة بعيداً عن الضغوط النفسية وعدم الانتباه الذهني وتوفير النظام والاستقرار للعاملين في مؤسسة ما قبل المدرسة مما يمكن من سير العمل بالصورة المخطط لها، ويساهم في الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية مما يزيد من إنتاجية العاملين في مؤسسة ما قبل المدرسة من خلال تركيز جهودهم وعدم انشغالهم بالأزمة.

كذلك فإن إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة تعمل على المحافظة على الموارد والإمكانات المادية للمؤسسة في حالة وقوع الأزمات أو التقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن من خلال وضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها، والتنبؤ

بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها، وإعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات.

لذا فإن أهمية إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة تتبع من تهيئة العاملين في مؤسسات ما قبل المدرسة والأطفال للتعامل مع الأزمات المتنوعة، وتكوين فريق لإدارة الأزمات بالمؤسسة، وتوزيع المهام والأدوار على أعضائه، للمواجهة الفورية في حالة وقوع أزمة وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة داخل المؤسسة.

### تصنيف الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة وأنواعها:

تتعدد المعايير الخاصة بتصنيف الأزمات، فلا تأتي الأزمات على درجة واحدة ولا نوع واحد، كما لا تتفق في حجمها ومدى تأثيرها، ولذا تم تصنيف الأزمات لأنواع كثيرة، حيث لم يتفق العلماء على تصنيف واحد لها.

فيمكن تصنيف الأزمات إلى ستة أنواع وهي (حسن، ٢٠٠٠، ١٢)، و(جاد الله، ٢٠٠٨، ٢٢)، و(الصيرفي، ٢٠٠٣، ٣٢٨).

- حسب المحتوى: معنوية، مادية، معنوية ومادية.
- حسب الأثر: الاستفادة: تنموية، عرضية.
- شدة الأثر: شديدة الأثر، ضعيفة الأثر.
- مراحل التكوين: النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء، النهاية..
- البعد الزمني: الحدوث يمكن التنبؤ بها، مفاجئ يصعب التنبؤ به.
- حسب كيان الضرر: دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية.

ولقد صنفه (Baldwin, 1993) إلى ستة أنواع شملت الأزمات الشخصية، والأزمات المفاجئة، والأزمات الناشئة عن حدوث صدمة نتيجة حدث معين، والأزمات المتعلقة بمستوى النضج كالصراع حول القيم الرئيسية في المجتمع، والأزمات التي تؤدي إلى حدوث اضطراب نفسي، والأزمات التي تؤدي إلى حدوث طوارئ طبية (كامل، ٢٠٠٣، ٢٣).

كما تم تصنيفها إلى عشرة أنواع من حيث مرحلة التكوين، وتكرار الحدث، والعمق، والشدة، والشمول والتأثير، والموضوع أو المحور، والإحساس بها، وسرعتها، والمستوى، والمنطقة الجغرافية (الخشيري، ٢٠٠٣، ١٤١).

وتعددت المعايير الخاصة بتصنيف الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة إلى (الموسى، ٢٠٠٦، ٤٥):

### المدى الزمني للأزمة:

- أزمة مفاجئة كحدث حريق أو حادث تسمم لعدد كبير من الأطفال.
- أزمة تدريجية أو زاحفة كالأخطار الناتجة عن سوء المبنى المؤسسي، أو وقوع حائط.

### شدة تأثير الأزمة:

- أزمة سطحية يسهل احتواؤها ويتسم تأثيرها بالمحدودية.
- أزمة عميقة ذات مضاعفات شديدة.

وللأزمة في مؤسسات ما قبل المدرسة أهمية كبيرة لكونها تلمس جوانب مهمة تربوية وتعليمية، ويتأثر بها فئات متنوعة من المجتمع

يختلفون في القدرات، والفروق فيما بينهم في طريقة التفاعل مع الأزمة.

في ضوء ما سبق يمكن للدراسة الحالية تصنيف الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة إلى:

- **الأزمات الطبيعية:** وهي الأزمات التي يتدخل الإنسان في صنعها وتكون مقصودة كالاكتداءات اللفظية أو الجسدية، والقيام بأعمال تخريبية، والغياب الجماعي للمعلمات.
- **الأزمات غير الطبيعية:** وهي الأزمات التي لا دخل للإنسان في حدوثها كانقطاع التيار الكهربائي، وحدث تصدعات في مبنى المؤسسة، وحدث زلزل، وانتشار مرض معدي، وسقوط الأمطار بغزارة.

**الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات، في مؤسسات ما قبل المدرسة:**

تتطلب إدارة الأزمة في التعامل مع الأزمات استخدام أساليب إدارية حديثة ومتقدمة في ظل تسارع الأزمات وانتشار حدوثها في المدارس واختلاف أنواعها وتباين شدة تأثيرها. ومن الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات والتي تتمثل في:

### **الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات المدرسية:**

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة لمواجهة الأزمة، ولكن يظل الأسلوب العلمي هو الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة من أي أسلوب آخر، فهو ذلك المنهج الذي يلتزم بثلاث خطوات رئيسية في التعامل مع الأزمة وهي:

- **الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:** والهدف من هذه الدراسة هو تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وأسباب نشوؤها، وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة. وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول للنتائج على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح، إلا أنه في الأزمات الناتجة عن العنصر البشري لا يكون هناك متسع من الوقت لدراسة أبعاد الأزمة (حمدون، ٢٠٠٦، ٤٨).
- **الدراسة التحليلية للأزمة:** ويتم ذلك من خلال تقسيم الأزمة إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء، لينتسنى إدراكها بشكل منتظم، بحيث يتم تحليل الموقف إلى عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم. وينتج عن تقسيم الأزمة إلى أجزاء... التفرقة بين الظواهر والأسباب، والمرحلة التي وصلت إليها الأزمة، وتوقع طبيعة وتكاليف الأخطار، وتحديد الإمكانيات المتاحة، وتمثل نتائج الدراسة التحليلية قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة (دهيش وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٦٦).
- **التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:** تعد عملية التخطيط وإعداد السيناريوهات لمواجهة الأزمات المحتملة من أهم العوامل التي تساعد مؤسساتنا قبل المدرسة في التعامل مع تلك الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية بأسلوب المبادرة وليس بأسلوب ردة الفعل. وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة من خلال التحديد الواضح لأسباب الأزمة وأبعادها وعناصرها ومدى تأثيرها على سير العمل المدرسي اليومي.

### تكوين فريق إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة:

لفريق إدارة الأزمات أهمية كبيرة في إدارة الأزمات، ويتكون فريق إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة من مجموعة من الإداريين والمعلمات الذين يتم اختيارهم بعناية وفق إمكانياتهم وقدراتهم في التعامل مع المواقف الطارئة بحيث توزع عليهم أدوار محددة ومهام معينة أثناء حدوث الأزمات، وفي بعض الأحيان قبل حدوثها من خلال التنبؤ بها والاستعداد (هلال، ٢٠٠١، ٤٩) ويتطلب فريق إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة مهارات خاصة، ومن هذه المهارات حسن التصرف، وسرعة البديهة، وتقدير المسؤولية، والرؤية الواضحة للأحداث، والقدرة على التعامل مع المتغيرات والمستجدات، وامتلاك الشجاعة على اتخاذ القرار (الرفاعي، ٢٠٠١، ٢٨).

### مسؤولية مديري مؤسسات ما قبل المدرسة في إدارة الأزمات:

يعد مدير مؤسسة ما قبل المدرسة هو قائد فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة. والتعامل مع الأزمات إحدى المواقف الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة مديري مؤسسات ما قبل المدرسة في الإدارة، فمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم ومعرفة وخبرة المديرين، وتحدد قدراتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، فمدير مؤسسة ما قبل المدرسة الناجح في إدارة الأزمات هو الذي يقوم بالتحليل الدقيق للأزمة ومعرفة أسبابها ودوافع نشأتها ومدى انتشارها وتأثيرها، واللحظة المناسبة لتدخل فريق إدارة الأزمات في احتوائها.

ومن هنا يستدعي التعامل مع الأزمات ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية لمتخذ القرار تتمثل في تحديد المدى الزمني المتاح

للقضاء على الأزمة، وتحديد نوع وكم الموارد التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمة، وتحديد نوع وخبرات الأفراد المدربين والمؤهلون والراغبون في التصدي للأزمة (الخصيري، ٢٠٠٣، ٣٣٦).

وتتمثل مسؤوليات مدير مؤسسة ما قبل المدرسة في (اليحيوى،

٢٠٠٣، ٩٩)

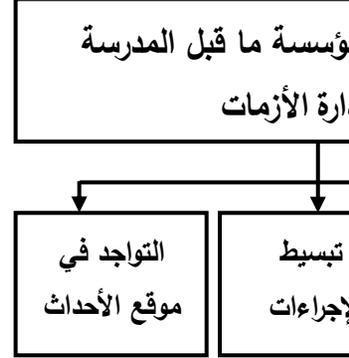
• **التخطيط:** ويتم من خلال إعداد سيناريوهات وتصورات عن الأزمات المحتمل وقوعها، واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، وكذلك إعداد وتجهيز فريق لإدارة الأزمات في المدرسة.

• **التنظيم:** تحتاج مواجهة الأزمات إلى جهد جماعي، وبالتالي لابد من توفر نوع من التنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل في إدارة الأزمة، وذلك لمنع الازدواجية والتعارض في الأعمال، ويتم التنظيم من خلال توزيع المهام والأدوار على فريق إدارة الأزمات.

• **تبسيط الإجراءات:** في ظل ضيق الوقت وتسارع أحداث الأزمة لابد من استخدام إجراءات بسيطة تساعد في التعامل مع الأزمة، والابتعاد عن الروتين في العمل والمخاطبات الكتابية وذلك لأهمية الوقت أثناء حدوث الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة.

• **اتخاذ القرارات:** حيث تحتاج إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرارات الدقيقة والمناسبة لموقف الأزمة، بحيث تكون هذه القرارات واضحة ويمكن تنفيذها في حدود الإمكانيات المتاحة في المؤسسة.

- التواجد في موقع الأحداث: وذل حتى يبعث الطمأنينة في نفوس المعلمات والأطفال بصفة خاصة ويخفف من الآثار النفسية الناتجة عن الأزمة، ويساعد على توفير المعلومات الضرورية لمدير المؤسسة حتى يكون على بينة كاملة بتطورات الأحداث.



### شكل (١)

#### مسؤوليات مدير مؤسسة ما قبل المدرسة في إدارة الأزمات

وهناك مجموعة من المهارات الواجب توافرها في مدير فريق إدارة الأزمات في مؤسسة ما قبل المدرسة فينبغي أن يكون مؤهلاً ومدرباً على إدارة الأزمات ويتحلى قائد فريق الأزمات بالثقة في القدرة على التغلب على الأزمة، والقدرة على توقع الأزمات وتحليلها، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، ووضع السيناريوهات للأزمات المحتملة (عودة، ٢٠٠٨، ٣٢)، وقدرته على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء الجماعات، القدرة على التخيل، والقدرة على الإبداع وابتكار الحلول الملائمة للأزمة (الخضيرى، ٢٠٠٣، ٣٣٦).

كما إن مدير فريق الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة يجب أن تتوفر لديه المعرفة المتخصصة في الإدارة التربوية والمدرسية خاصة

ما يتعلق في الأمور الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة واتخاذ قرارات، وإدراكه للخصائص النفسية لأطفال المرحلة.

كذلك ضرورة الاطلاع المستمر على المستجدات المتعلقة بالأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة وكيفية التصرف معها. مع القدرة على استخدام المعلومات المتوفرة عن الأزمة بشكل سليم.

## ثانياً: آليات اتخاذ القرار في مؤسسات ما قبل المدرسة:

### مقدمة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها أثرًا في حياة الأفراد والجماعات، وحياة المنظمات الإدارية

باختلاف أحجامها، فهي تعتبر نقطة البداية لجميع النشاطات التي تتم داخل المنظمات. حيث تعد عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية في الأجهزة الإدارية عامة، ويتوقف عليها مدى نجاح الأجهزة وتحقيق أهدافها الأساسية، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز إلى حد بعيد على عملية اتخاذ القرارات والآليات المتبعة والعوامل التي تؤثر عليها. (ياغي:٢٠٠٢، ٣٨)

وتتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها، فكلما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما، كان هناك اتخاذ قرار وذلك باختيار البديل الأفضل، وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة.

فعملية اتخاذ القرارات تمثل اختيارًا مدروسًا للغايات وسبل تحقيقها من بين البدائل الممكنة في المواقف المختلفة، ولذا يعد اتخاذ القرارات

من أهم وأصعب الأعمال التي يمارسها القادة، فالمدبر يتخذ القرارات في مختلف مستويات العمل الإداري أثناء التخطيط وأثناء التنظيم وأثناء التوجيه والتنسيق والمتابعة والتنفيذ.

### مفهوم اتخاذ القرارات:

يعرف اتخاذ القرار بأنه مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، ولا بد من أن يكون هناك حلول متعددة لمواجهتها، تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة (كنعان، ٢٠٠٧، ٣٦).

فاتخاذ القرار عملية تتمثل في الاختيار من بين عدة بدائل موجودة تحتاج إلى تحليل ودراسة واعية لحل المشكلة (ساعاتي، ١٩٩٥، ١٦٤) فهو الاختيار الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين. أي أنها لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات معينة لاتخاذ القرار (Harrison, 1998, 15)، وبهذا فاتخاذ القرار هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة، ثم اختيار أحسن وأنسب هذه البدائل وفقاً لطبيعة الموقف (Kreitner, 1995, 239).

وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرارات هي اختيار بين بديلين محتملين أو أكثر لاختيار أفضل وأحسن البدائل للوصول إلى الأهداف المنشودة (حقي، ٢٠٠٦، ٤٧).

أي أن مفهوم اتخاذ القرار يركز على العناصر التالية:

- وجود موقف أو مشكلة تتطلب الحل.
- وجود بدائل للمشكلة يتم المفاضلة بين البدائل.
- اختيار البديل الأفضل والمناسب لحل المشكلة بعد تحليله ودراسته.

• أن يحقق البديل المختار الأهداف المطلوبة.

وفي ضوء ما سبق يمكن للدراسة الحالية تعريف مفهوم اتخاذ القرار بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد إخضاعها للتحليل والدراسة، لحل مشكلة قائمة، بما يحقق الأهداف المنشودة.

### أهمية اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية في عمل مدير مؤسسة ما قبل المدرسة، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها محور إدارة الأزمات، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه مؤسسة ما قبل المدرسة، يتوقف إلى حد بعيد بقدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. ومما زاد من أهمية اتخاذ القرار وجود التعارض بين الأهداف أحياناً، فاتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، وترتبط ارتباطاً وثيقاً، بجميع جوانب العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ومتابعة، وسياسات، واتصالات، ونفويض (سعود، ٢٠٠٦، ٣٠).

وتكتسب اتخاذ القرارات أهميتها نظراً لما يترتب عليها من تحديد للأساليب والأطر والآليات التي تحدد وسائل تنفيذها، والآثار التي تترتب عليها. وللقرارات وقت الأزمات خاصية مختلفة عن القرارات في الظروف العادية، ويحقق الكثير من المديرين النجاح في اتخاذ القرارات في الظروف الطبيعية، ولكن يصعب عليهم القيام بنفس العمل وقت الأزمات (سعود، ٢٠٠٦، ١٤٩).

فقرار الأزمة هو قرار ذو طبيعة استثنائية يختلف عن القرارات في الظروف العادية، حيث يتم اتخاذه في وقت قصير نسبياً، لمواجهة موقف

لم يكن متوقعًا حدوثه ولم تكن أبعاده وتأثيراته واضحة، ويجب أن يتوافر لصنعه بيانات كافية، وتحليل هادئ، وصياغة بدائل متأنية لاختيار البديل الأفضل من بينها، وهنا تتضافر عناصر المفاجأة، وضيق الوقت، والشعور بالخطر، في خلق قدر كبير من التوتر والضغط على مدير مؤسسة ما قبل المدرسة باعتباره متخذًا للقرار وكذلك المعلمات باعتبارهن عضوات في فريق إدارة الأزمات.

وتتبع أهمية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة من الأزمة ذاتها، حيث غالبًا ما تتسم الأزمات بعدم الوضوح وصعوبة تقدير تأثيراتها، وضرورة توفر عنصري السرعة والدقة وهذا ما يزيد قرارات الأزمة صعوبة، كل ذلك من شأنه جعل اتخاذ القرارات يتصف بما يلي:

- **عدم التأكد:** حيث تتداخل الأمور ويزداد التوتر وترتفع حدة الضغوط عند متخذ القرار نتيجة حدوث الأزمة وضرورة اتخاذ قرار مناسب حياله (سعود، ٢٠٠٦، ١٦٤).
- **التعقيد:** يواجه مدير مؤسسة ما قبل المدرسة صعوبة كبيرة في معرفة العلاقات المتداخلة بين مختلف المتغيرات والأطراف المتضمنة في الأزمة، كذلك العلاقات غير المستقرة بينها، بالإضافة إلى وجود سلسلة من الأسباب والنتائج المعقدة، والمعلومات غير الواضحة.
- **التدخل العاطفي:** تؤثر العواطف في العادة على تفكير مدير مؤسسة ما قبل المدرسة، فالمعلومات حول الأزمة عند بعض المديرين ليست ذات أهمية بقدر تحسين صورتهم أمام الآخرين، فلذلك تتدخل العواطف الإنسانية في قرارات الأزمة بغض النظر عن التعامل مع الأزمة بطريقة علمية (فتحي، ٢٠٠١، ٢٤٥).

• **التأثير البشري:** فمؤسسات ما قبل المدرسة تحتوي على إداريين ومعلمات وأعداد كبيرة من الأطفال، وقرار الأزمة يؤثر تأثيراً مباشراً على هذا الكم الكبير من البشر سواء إيجاباً أو سلباً، وربما يكون ذلك أحد الأسباب التي تزيد من الضغوط على مدير مؤسسة ما قبل المدرسة.

### **العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات:**

يتأثر متخذي القرار في مؤسسة ما قبل المدرسة عند اتخاذهم للقرارات في إدارة الأزمات في مؤسسة ما قبل المدرسة بعدد من المؤثرات النابعة من شخصيته، والتي تؤثر على فاعلية القرار الذي يتخذه، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

١- الفهم العميق والشامل من جانب متخذي القرار للأمر، وهذه الصفة تعني الإلمام بعلم الإدارة التربوية، وخاصة ما يتعلق منها بالأزمات والتخطيط لها وإعداد فريق العمل واتخاذ القرارات، ويمكن لكل مدير في مؤسسات ما قبل المدرسة أن يكتسب هذه الصفة وينميها من خلال الاطلاع والدراسة.

٢- قدرة متخذي القرار على التوقع، حيث تزداد القدرة على التوقع كلما اتسعت المعرفة بماضي وحاضر المؤسسة، فذلك يمكن من التنبؤ بمستقبلها ومواجهة الأزمات والمشاكل التي قد تعترضها في المستقبل، ووضع الحلول السليمة لها (العزاوي، ٢٠٠٦، ١٩٦).

٣- مؤهل متخذي القرار وتخصصه في مجال الإدارة، حيث تحتاج مؤسسات ما قبل المدرسة في العصر الحالي إلى متخذ القرار المؤهل علمياً، وعلى دراية بعلم الإدارة، وتلقى أصولها، وفهم أسسها،

- وتعرف على مفاهيمها، يضاف إلى ذلك إعداده وتطويره بعد ذلك بالتدريب المستمر وإمداده بالحديث في مجال الإدارة.
- ٤- قدرة متخذي القرار على المبادرة والابتكار، وهي من القدرات الهامة واللازمة في مجال اتخاذ القرارات، ويرتبط بهذه القدرة قدرات أخرى كالشجاعة وسرعة التصرف وحسم الأمور (مشرقي، ١٩٩٧، ٣٢).
- ٥- قدرة متخذي القرار على تحمل المسؤولية، ويتضح ذلك من خلال السعي إلى النجاح فيما أوكل إليهم من أعمال وعدم الرضا عن الفشل في تحقيق الأهداف، والثقة بالنفس، والسعي وراء الأفكار الجديدة، وعدم التردد عند مواجهة المواقف الصعبة. (كنعان، ٢٠٠٧، ٢٧٠).
- ٦- قدرة متخذي القرار على ضبط النفس في مواقف الأزمات، ومواجهة الأزمات بهدوء وتجنب اتخاذ قرارات سريعة، فكثير من القرارات السطحية ذات النتائج السلبية ترجع إلى عدم التمكن من ضبط الانفعالات (سعود، ١٠٠٦، ١٧٣).
- ٧- الخبرة السابقة لمتخذ القرار ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة عن الأزمة، وقدرته على وزن الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها. (كنعان، ٢٠٠٧، ٢٧٥).

### آليات اتخاذ القرارات:

تتنوع وتتعدد أساليب اتخاذ القرار وتندرج من الأسهل إلى الأصعب وفقاً للجهد المبذول، والوقت المستغرق، والتكلفة المترتبة على اتخاذ القرار، فاتخاذ القرار وقت الأزمة له طابع يختلف عن اتخاذ القرار في الظروف العادية. لذلك فإن الأساليب الملائمة لاتخاذ القرارات في

الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة تتطلب بعض السمات والخصائص، بحيث يتوافر في الأسلوب الملائم معايير تتناسب مع طبيعة بيئة مؤسسة ما قبل المدرسة من إمكانيات مادية وبشرية وأهداف وخطط وبرامج.

لذلك فالأساليب الملائمة لاتخاذ القرارات في الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة ينبغي أن تكون مناسبة لإمكانيات وقدرات ومهارات مدير المؤسسة بالإضافة للمعلمات، فلا تتطلب جهداً كبيراً في تنفيذها وأن تكون مراعية للمصالح الإنسانية مع عدم إغفال المصالح المادية، فضلاً عن البساطة في الإجراءات وعدم التعقيد، أو الحاجة إلى قدرات أو مهارات خاصة كاستخدام بعض برامج الحاسب الآلي المتقدمة والخاصة باتخاذ القرارات بالإضافة إلى عدم استغراقها وقتاً طويلاً في الإعداد خاصة مع وجود أزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة سريعة الانتشار والتأثير على الأطفال. ولا يوجد أسلوب أو مجموعة من أساليب اتخاذ القرار تعتبر أفضل من غيرها يمكن تطبيقها في شتى الظروف، بل إن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه (علاقي، ٢٠٠٠، ٥٢٤)، ويمكن تصنيف أساليب اتخاذ القرارات في مؤسسات ما قبل المدرسة كما يلي:

### الأساليب التقليدية (الوصفية):

ويقصد بها الأساليب التي تعتمد على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي لمتخذي القرار، وغالبا ما تنفجر للتحليل والتدقيق والاستنتاج ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، ومن أهم الأساليب التقليدية التي تم تناولها ما يلي:

### أسلوب الحكم الشخصي والبديهية:

يقوم هذا الأسلوب على استخدام متخذ القرار حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية والهامة للمواقف والأزمات، والتقدير السليم لأبعادها ومدى تأثيرها، وأيضاً في فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بالأزمة وأحداثها. ولعل من دواعي استخدام هذا الأسلوب هو طبيعة واختلاف المشكلات والمواقف التي تتعرض لها المؤسسة (علاقي، ٢٠٠٠، ٢٥٦).

ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يقوم عادة على أسس شخصية غير موضوعية نابعة من شخصية متخذ القرار، وقدراته العقلية، والمعارف التي يمتلكها، والتجارب التي مر بها خلال فترة عمله.

إلا أن هذا الأسلوب له العديد من المزايا التي تفوق العيوب، ولعل من أبرزها سهولة استخدامه في الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة، تلك التي تتطلب تدخلاً سريعاً، وفورياً لاتخاذ القرار، وكذلك استغلال المقدر الشخصية كالابتكار والمبادأة وبعد النظر والقدرة على التصرف وتحمل المسؤولية، كما أن إجراءات استخدامه والوقت المستغرق في تنفيذه والجهد المبذول في إعداده يعتبر الأسهل والأبسط من بين جميع الأساليب الأخرى.

### أسلوب الخبرة:

ويقصد به التجارب التي يمر بها متخذ القرار أثناء إدارته لمهام عمله، ويمكن هنا الاستفادة من خبرات الآخرين كالمعلمات. إلا أن هناك بعض المخاطر التي قد تترتب على الاعتماد على الخبرات السابقة في

اتخاذ القرارات، تتمثل في أن هذه الخبرة قد يشوبها أخطاء أو فشل، إضافة إلى ذلك أن الأزمات القديمة التي بنيت عليها الخبرة قد تختلف في العناصر والمدخلات للأزمات الجديدة (كنعان، ٢٠٠٧، ١٨٢).

### أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات:

حيث يقوم متخذ القرار بعرض قراره المبدئي على العاملين داخل مؤسسة ما قبل المدرسة والمتمثلين في المعلمات والإداريين لإقراره أو تعديله أو إلغائه بهدف الوصول للقرار الأنسب، وكذلك دراسة الاقتراحات المقدمة إليه من قبل المعلمات والإداريين داخل المؤسسة (علاقى، ٢٠٠٠، ٥٢٨).

وللمشاركة في اتخاذ القرار عدة فوائد تتركز في توفير معلومات وافية عن الأزمة، والاستفادة من خبرات وقدرات ومهارات الآخرين، بالإضافة إلى شعور الأفراد بالمسؤولية، والتزامهم بتنفيذ القرارات. ويمتاز هذا الأسلوب بأن الوقت والجهد والأدوات المستخدمة أقل تكلفة من بعض الأساليب الملائمة لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات الأخرى، بالإضافة إلى أن متخذ القرار يمكنه استنباط العديد من الاستنتاجات عن طريق دراسة وتحليل الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه من المشاركين في صنع القرار، وبالتالي اختيار البديل الأنسب لحل الأزمة.

### الأساليب العلمية (الكمية):

وهي الأساليب التي تعتمد على لغة الأرقام وعمليات الإحصاء وتجميع البيانات، وتحليل البيانات عن طريق أجهزة الحاسب الآلي، ومن أهم الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات ما يلي:

## (١) أسلوب دراسة الحالة:

يقوم هذا الأسلوب على أسس هامة لعل من أبرزها تحديد الأزمة بدقة ثم تعريفها والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، بعد ذلك يتم وضع تصور للحلول البديلة استناداً إلى المعلومات المتاحة عن الأزمة.

وقد كشفت التطبيقات العملية لهذا الأسلوب في مجال اتخاذ القرارات أنه يتسم بالواقعية أكثر من غيره من الأساليب الأخرى حيث أنه يضع المدير متخذ القرار في وضع حقيقي وطبيعي من حيث عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالمشكلة أو كفايتها أودقتها (كنعان، ٢٠٠٧، ٢٠١).

بالإضافة إلى ذلك فإن ممارسة مدير المؤسسة لهذا الأسلوب تساعد في زيادة قدراته ومهاراته والعمل على تطويرها وتحسينها، والإلمام بالوضع العام للأزمة قبل اتخاذ القرار المناسب.

وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب قد يستغرق وقتاً أطول من الأساليب الأخرى الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية إلا أن الممارسة ومشاركة الآخرين تساهم إلى حد كبير في تقليص الزمن المستغرق في إعداده وتنفيذه.

## (٢) أسلوب نظرية الاحتمالات:

يستخدم هذا الأسلوب عند التنبؤ بأحداث غير متوقعة أو في ظل ظروف المخاطرة، وتطبيق نظرية الاحتمالات يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تحقيق النتائج المطلوبة (علاقي، ٢٠٠٠، ٥٩٥).

وهناك ثلاثة معايير يمكن استخدامها لقياس نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات وهي (كنعان، ٢٠٠٧، ١٩٤):

- **الاحتمال الشخصي:** وهو درجة اعتقاد متخذ القرار (مدير المؤسسة) في وقوع أزمة ما، وذلك من خلال خبراته السابقة وتجاربه وممارسته لهذا النوع من الأساليب.
- **الاحتمال الموضوعي:** وذلك عن طريق إجراء تجارب لأزمات افتراضية داخل المؤسسة، وتحليل الأداء العام لمواجهة الأزمة الافتراضية، وحساب نسب وقوع الأخطاء وفقاً لنتائج التجربة.
- **الاحتمال التكراري:** وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس معدل تكرار حدوث الأزمات في المؤسسة أو في مؤسسات ما قبل المدرسة الأخرى. ويتطلب أسلوب الاحتمالات توفر بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة التي وقعت في المؤسسة أو المؤسسات الأخرى، حيث أنها تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات والتوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل.

### ٣) أسلوب النماذج الرياضية:

حيث يتم صياغة الأزمة في نموذج رياضي لمعرفة مقدار التغير في الأزمة منذ نشأتها بعد مقارنة الأزمة الحالية مع أزمة مشابهة لها خلال السنوات الماضية ويعبر الرقم القياسي عن مقياس نسبي يقيس التغير في الظاهرة التي تمثل الأزمة في سنة أو سنوات معينة. أي أن الأرقام القياسية تعبر عن الأزمة كمياً أو رقمياً خاصة فيما يتصل بإحداثيات الأزمة، أو بإحداثيات عوامل حدوثها أو صنعها، وبالتالي فهذا الأسلوب يعتمد على الأرقام بشكل كلي (الحناوي وماضي، ٢٠٠١، ١٤٨).

ومن عيوب هذا الأسلوب اعتماده على الأرقام بشكل كلي، فإذا حدث خطأ بسيط في تلك الأرقام وهذا الأمر قد يحدث مع أي متخذ قرار سيؤدي ذلك إلى اتخاذ قرار خاطئ.

#### ٤) أسلوب شجرة القرارات:

يستخدم هذا الأسلوب عادة في القرارات المالية للمشاريع من حيث اختيار مشروع دون آخر، ويتخذ شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي: البدائل المتاحة لحل المشكلة، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة.

وأسلوب شجرة القرارات يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة يتطلب الاستعانة بالحاسب الآلي لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة (كنعان، ٢٠٠٧، ١٩٧)، ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيداً في إدارة الأزمات المدرسية، وذلك من خلال العمل الجماعي في ظل وجود فريق لإدارة الأزمات فضلاً على أنه يمكن متخذ القرار من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للأزمة التي تواجهه، ويستعان بالرسوم والأشكال البيانية في رسم شجرة القرارات، وتحديد المسارات البديلة والفرعية وخط الاتجاه الأساسي والعام (الخضيرى، ٢٠٠٣، ٣٥٤).

وتمر عملية استخدام شجرة القرارات بعدة مراحل تبدأ بتحديد الهدف النهائي لمتخذ القرار. ويتفرع من نقطة البداية عدد من الأفرع

تمثل المسارات البديلة التي يمكن أن تحقق الهدف. كما يتفرع كل بديل من البدائل في المرحلة السابقة إلى أفرع مرحلية تمثل القرارات الأولية المحتمل اتخاذها عند مواجهة الأزمة في مراحلها الأولى. ويتفرع عن الأزمة أفرع خاصة باحتمالات الأزمة التي قد تواجه متخذي القرار في مؤسسة ما قبل المدرسة.

#### ٥) أسلوب بيرت:

يعتبر أسلوب بيرت أحد الأساليب التي تستخدم في عمليات التخطيط والرقابة، بحيث تتمكن الإدارة من خلاله تقليل الحد الأدنى من التوقعات والتأخير، ويتم التعامل بهذا الأسلوب في ظروف عدم التأكد (مشرقي، ١٩٩٧، ٢٥٦)، ويتم من خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومسارات محددة توزع على فريق إدارة الأزمات توضح لكل فرد من أفراد الفريق الدور المراد القيام به، وتشرح لهم أهمية أن يتم تنفيذ مهمته بدقة كاملة سواء في التوقيت المحدد أو في النتائج المطلوبة. ويعتبر عنصر الوقت في أسلوب بيرت هو العنصر الأساسي منذ بداية الأزمة وحتى نهايتها، ولذلك يتعين على متخذ القرار وضع الأولويات وترتيب المهام المحدد تنفيذها وفقاً لتوقيتات كل منها، وكذا وفقاً لاعتمادها على نتائج المهام الأخرى، وفي الوقت ذاته مراعاة الوقت المتاح لإنهاء الأزمة (الخصيري، ٢٠٠٣، ٣٤١).

#### ٦) أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار:

يقوم هذا الأسلوب على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور لأحداثها وقياس توقعات ونوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية

المواجهة بين الأطراف المختلفة واستعدادات فريق إدارة الأزمات لمواجهتها (الخصيري، ٢٠٠٣، ٣٥٤).

ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يستهلك وقتاً طويلاً في إعداده وتنفيذه، فضلاً عن استخدامه لبرامج الحاسب الآلي المتقدمة لتحليل المواقف المختلفة للآزمة. وتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار يحتاج إلى مهارات وقدرات معينة لدى متخذي القرار للتعامل مع برامج الحاسب، بالإضافة إلى أن بعض هذه الأساليب لم تأخذ في اعتبارها العوامل الإنسانية الناتجة عن تأثير القرارات وما ينتج عنها من قبول أو رفض للقرارات.

لذا فإن آليات عملية اتخاذ القرارات تتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء، ذلك لأن الأساليب التقليدية تساعد على البحث والتحليل والتفكير الإبتكاري وحسن التصرف، بينما الأساليب العلمية تمكن متخذي القرار من تقدير احتمالات المستقبل والظروف المتغيرة وإيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة مع تركيزه على الجوانب الكمية.

### الدراسة الميدانية:

#### (١) إجراءات الدراسة:

تناولت الباحثة في هذا الجزء المراحل التي مرت بها الدراسة الميدانية من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والأداة المستخدمة في الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان وحساب الصدق والثبات، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

## ٢) منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، والذي يعتمد على التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، كما توجد في الواقع، والتعبير عن المشكلة تعبيراً كميّاً وكميّاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمه (كايد وآخرون، ٢٠٠٥، ٢٤٧، ملحم، ٢٠٠٧، ٤٨)،

ولقد تم إعداد استبيان، وتطبيقه على مجتمع الدراسة للتعرف على آليات اتخاذ القرار في مؤسسات ما قبل المدرسة في إدارة الأزمات، ووضع مجموعة من المقترحات لرفع كفاءة متخذي القرار في مؤسسات ما قبل المدرسة لمواجهة الأزمات.

## ٣) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمات مؤسسات ما قبل المدرسة في محافظة دمياط، ولقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣، وقد تم توزيع أداة الدراسة على عدد (١٧٤) من مديري ومعلمات مؤسسات ما قبل المدرسة وقد بلغ عدد الاستبيانات العائدة والصالحة للدراسة (١٥٠) استبيان.

## ٤) خصائص مجتمع الدراسة:

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للتخصص الدراسي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات التخصص ولقد تم تصنيفهم إلى مستوى تربوي متخصص في

دراسات الطفولة، والأخر مستوى غير متخصص ويضم مؤهل جامعي غير متخصص، ومؤهل متوسط. كما تبين النتائج في جدول رقم (١).

### جدول رقم (١)

#### توزيع مجتمع الدراسة تبعًا للتخصص الدراسي

| النسبة المئوية | العدد | التخصص الدراسي   |
|----------------|-------|------------------|
| %٥٨            | ٨٧    | مؤهل جامعي متخصص |
| %٤٢            | ٦٣    | مؤهل غير متخصص   |
| %١٠٠           | ١٥٠   | المجموع          |

توزيع مجتمع الدراسة تبعًا للخبرة في مجال الإدارة في مؤسسات ما قبل المدرسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا للخبرة في مجال الإدارة في مؤسسات ما قبل المدرسة كما يبين الجدول رقم (٢).

### جدول رقم (٢)

#### توزيع مجتمع الدراسة تبعًا للخبرة في مجال الإدارة في مؤسسات ما قبل المدرسة

| النسبة المئوية | العدد | الخبرة في مجال الإدارة في مؤسسات ما قبل المدرسة |
|----------------|-------|---|
| % ٥٩,٣         | ٨٩    | أقل من (٥) سنوات                                |
| % ٣١,٣         | ٤٧    | من ٥-١٠ سنوات                                   |
| % ٩,٣          | ١٤    | خبرة أكثر من ١٠ سنوات                           |
| % ١٠٠          | ١٥٠   | المجموع   |

## ٥) أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبتيان كأداة للدراسة ملحق رقم (١)، وذلك لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وكان الهدف من الاستبتيان التعرف على آليات اتخاذ القرار التي يمارسها متخذي القرار (المديرين، والمعلمات) في مؤسسات ما قبل المدرسة في إدارة الأزمات التي تتعرض لها تلك المؤسسات. مع وضع بعض المقترحات لرفع كفاءة متخذي القرار (المديرين، والمعلمات) في اتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة الأزمات.

### وتكون الاستبتيان مما يلي:

**الجزء الأول:** البيانات العامة وتشمل التخصص الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة في مؤسسات ما قبل، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات إن وجدت.

**الجزء الثاني:** يشتمل على (٥٤) عبارة موزعة على محورين:

**المحور الأول:** آليات اتخاذ القرارات، ويتكون من عدد من العبارات. واستخدمت الدراسة المقياس الخماسي المتدرج (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

**المحور الثاني:** متطلبات تطوير كفاءة متخذي القرار (المديرين، والمعلمات) في اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات واستخدمت الدراسة المقياس الخماسي المتدرج (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة). ولقد تم الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة في بناء الاستبتيان. والجدول رقم (٣) يبين توزيع عبارات الاستبتيان على المحاور والأساليب.

### جدول رقم (٣)

#### توزيع عبارات الاستبيان على المحاور

| مجموع | أرقام العبارات | عدد العبارات | أساليب اتخاذ القرار              | محاور الدراسة |
|-------|----------------|--------------|----------------------------------|---------------|
| ٣٩    | ٣٩-١           | ٤            | أسلوب الخبرة                     | المحور الأول  |
|       |                | ٦            | أسلوب الحكم الشخصي والبيدهة      |               |
|       |                | ٥            | أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات   |               |
|       |                | ٤            | أسلوب النماذج الرياضية           |               |
|       |                | ٤            | أسلوب شجرة القرارات              |               |
|       |                | ٣            | أسلوب دراسة الحالة               |               |
|       |                | ٦            | أسلوب نظرية الاحتمالات           |               |
|       |                | ٤            | أسلوب بيرت                       |               |
|       |                | ٣            | أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار    |               |
| ١٤    | ٥٤-٤٠          | ١٥           | متطلبات تطوير كفاءة متخذى القرار | المحور الثانى |
| ٥٤    | ٥٤-١           | ٥٤           |                                  | المجموع       |

#### ٦) صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما وضع من أجله، وذلك من خلال تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) فرد من متخذى القرار (مديرى ومعلمات فى مؤسسات ما قبل المدرسة) من خارج العينة الأصلية، ثم تم حساب صدق الاتساق الداخلى بمعامل ارتباط بيرسون من خلال:

- معامل الارتباط بين كل أسلوب من آليات اتخاذ القرار وبين الدرجة الكلية لآليات اتخاذ القرار.
- معامل الارتباط بين كل محور وبين الدرجة الكلية للأداة.

### جدول رقم (٤)

معامل الارتباط بين آليات اتخاذ القرار وبين الدرجة

الكلية للمحور الأول

| معامل الارتباط | أساليب اتخاذ القرار            |
|----------------|--------------------------------|
| ٠.٦٣٣**        | أسلوب الخبرة                   |
| ٠.٦٩٠**        | أسلوب الحكم الشخصي والبدئية    |
| ٠.٧١٣**        | أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات |
| ٠.٨٥٤**        | أسلوب النماذج الرياضية         |
| ٠.٨٥٣**        | أسلوب شجرة القرارات            |
| ٠.٧٣٨**        | أسلوب دراسة الحالة             |
| ٠.٨٣٥**        | أسلوب نظرية الاحتمالات         |
| ٠.٨٩٢**        | أسلوب بيرت                     |
| ٠.٧٨٣**        | أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار  |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن آليات اتخاذ القرار موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، حيث بلغ أدنى ارتباط لأسلوب الخبرة بمقدار (٠,٦٣٣) بينما بلغ أعلى ارتباط لأسلوب بيرت بمقدار (٠,٨٩٢) مما يشير إلى أن آليات اتخاذ القرار تتمتع بدرجة صدق كبيرة، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

### جدول رقم (٥)

معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة

| معامل الارتباط | المحاور       |
|----------------|---------------|
| ٠.٨٩٥**        | المحور الأول  |
| ٠.٦٤٧**        | المحور الثاني |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

## ٧) ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب درجة ثبات كل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي لجميع العبارات، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٨٦٩) وهو معدل ثبات مرتفع ومقبول.

### جدول رقم (٦)

#### معامل الثبات لمحاور الدراسة والثبات الكلي للأداة

| معامل الثبات | عدد العبارات | محاور الدراسة |
|--------------|--------------|---------------|
| ٠.٨٧١        | ٣٩           | المحور الأول  |
| ٠.٧٥٩        | ١٤           | المحور الثاني |
| ٠.٨١٥        | ٥٣           | الدرجة الكلية |

## ٨) إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

لقد تم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣. وتم استخدام البرنامج الإحصائي spss للمعالجة الإحصائية. وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

**للإجابة عن السؤال الأول:** ما آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديري ومعلمات رياض الأطفال لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل آلية من آليات اتخاذ القرار التي يستخدمها مديري ومعلمات رياض الأطفال لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة.

## جدول رقم (٧)

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لآليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديرو المدارس والمعلمات  
لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة

| الترتيب | مستوى<br>الاتجاه | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الأسلوب  |
|---------|------------------|----------------------|--------------------|--|
| ٣       | بدرجة كبيرة      | ٠.٨٩                 | ٣.٩٧               | أسلوب الخبرة   |
| ١       | بدرجة كبيرة      | ٠.٦٦                 | ٤.٢٥               | اسلوب الحكم الشخصي والبدئية                                  |
| ٢       | بدرجة كبيرة      | ٠.٨٣                 | ٤.١٠               | أسلوب دراسة الآراء والمقترحات<br>اسلوب الحكم الشخصي والبدئية |
| ٨       | بدرجة قليلة      | ١.١                  | ٢.٤٤               | أسلوب النماذج الرياضية                                       |
| ٩       | بدرجة قليلة      | ١                    | ٢.٤٧               | أسلوب شجرة القرارات  |
| ٦       | بدرجة<br>متوسطة  | ٠.٩٤                 | ٢.٧٨               | أسلوب دراسة الحالة   |
| ٥       | بدرجة كبيرة      | ٠.٧٨                 | ٣.٨٢               | أسلوب نظرية الاحتمالات                                       |
| ٧       | بدرجة<br>متوسطة  | ١.٢٠                 | ٣.٢٩               | اسلوب بيرت   |
| ٤       | بدرجة كبيرة      | ٠.٩٥                 | ٣.٩٠               | أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار                                |

من الجدول السابق يتضح أن آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديرو المدارس والمعلمات لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة متفاوتة، حيث كانت الأساليب التي يمارسها المديرون والمعلمات بدرجة كبيرة (٥) أساليب من مجموع أساليب الدراسة والبالغ عددها تسعة آليات، ولقد احتل أسلوب الحكم الشخصي والبدئية المرتبة الأولى ولعل ذلك مرجعة أن هذا الأسلوب يتسم بالواقعية أكثر من غيره من الأساليب الأخرى، ويتم اتخاذ القرار فيه استناداً إلى معلومات الشخص متخذ القرار، يليه في المرتبة التالية أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات، وجاء

بالمرتبة الثالثة أسلوب الخبرة، ويمكن تفسير ذلك إلى رغبة متخذ القرار في مشاركة الآخرين في تنفيذ القرار. وهذه الأساليب جميعا تنتمي إلى الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات التي تتطلب تدخلا سريعا لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى قصر الوقت المستغرق في التنفيذ، كما أن الوقت والجهد والأدوات المستخدمة اقل تكلفة من بعض الأساليب الأخرى.

وجاء بالمرتبة الرابعة أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار وقد يكون تفسير ذلك لصعوبة تشابه الأزمات، وتشابه أسبابها. وجاء بالمرتبة الخامسة أسلوب نظرية الاحتمالات حيث تترتب الحاجة إلى استخدام هذا الأسلوب بناء على رغبة متخذ القرار في محاولة التخفيف من حدة الأزمات، ويتطلب استخدامه توفر بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة التي وقعت في المؤسسة أو في المؤسسات الأخرى، وينتمي أسلوب نظرية الاحتمالات إلى مجموعة الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.

بينما تمثلت آليات اتخاذ القرار الممارسة بدرجة متوسطة في أساليب دراسة الحالة، وأسلوب بيرت، ويمكن تفسير ذلك إلى استشعار متخذى القرار بأهمية عنصر الوقت في احتواء الأزمة بالنسبة لأسلوب بيرت، أما أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار فهو يستهلك وقتاً طويلاً في إعداده وتنفيذه، ويتطلب استخدامه برامج حاسوبية متقدمة لتحليل موقف الأزمة.

أما آليات اتخاذ القرار الممارسة بدرجة قليلة فكانت أسلوب النماذج الرياضية، وأسلوب شجرة القرارات وقد يرجع أسباب ذلك إلى أن تلك الأساليب تحتاج إلى خبرة في مجال التنفيذ، وقد لا يكون عند متخذى

القرار فكرة مسبقة بتلك الأساليب، بالإضافة إلى الحاجة إلى الاستعانة بالحاسب الآلي لتقدير وتحديد درجة المخاطرة في اتخاذ القرار.

### للإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين مديري ومعلمات رياض الأطفال في مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة ترتبط بالتخصص الدراسي، الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات؟ تم استخدام اختبار(ت)، وتحليل التباين.

### فيما يتعلق بالتخصص الدراسي:

تم استخدام اختبار(ت) للكشف عن الفروق الفردية بين المديرين والمعلمات في مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة وفقاً للتخصص الدراسي كما يتبين من الجدول التالي:

### جدول رقم (٨)

نتائج اختبار(ت) لمستوى ممارسة المديرين والمعلمات لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة وفقاً للتخصص

### الدراسي

| التخصص الدراسي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|----------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| متخصص          | ٨٧    | ٣.١١            | ٠.٢٤              | ١.٦٢     | غير دالة      |
| غير متخصص      | ٦٣    | ٣.٠١            | ٠.٢٠              | ١.٤٥     | غير دالة      |

ويعلل ذلك بأن متخذى القرار من المديرين والمعلمات سواء المتخصصين أو غير المتخصصين ليس لديهم قدر من الخبرة والدراسة

بحيئيات الأمور التربوية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات، مع عدم تفهم واقع الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة، ولا كيفية اتخاذ القرارات لمواجهتها، وهذا يدل على أن الدراسة المتخصصة لا تتناول إدارة الأزمات بالدراسة.

### الخبرة في مجال الإدارة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق بين المديرين والمعلمات باعتبارهم من متخذى القرار في مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة وفقاً للخبرة كما يتبين من الجدول التالي:

#### جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى ممارسة متخذى القرار لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بمؤسسات ما قبل المدرسة تبعاً للخبرة في مجال الإدارة

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|----------------|----------|---------------|
| بين المجموعات  | ٩٥٦.٤٣٥        | ٤٣٧.٤٦٢        | ١.٠٥٥    | غير دالة      |
| داخل المجموعات | ٤٤٣٦٧.٣٢١      | ٤٧٢.٥٦١        | ٠.٠٩٦    | غير دالة      |

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متخذى القرار من مديرين ومعلمات في مؤسسات ما قبل المدرسة في مستوى ممارستهم لآليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات. وقد يرجع ذلك إلى أن الخبرة في مجال الإدارة لم يكن لها أثر في آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة لمركزية معظم القرارات، وعدم المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات.

## عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات:

لقد توصلت الدراسة أن جميع أفراد العينة من متخذي القرار في مؤسسات ما قبل المدرسة لم يتلقوا أى دورات تدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات.

وقد ترجع المعرفة بآليات إدارة الأزمات إلى الخبرة الشخصية، وتعدد وسائل اكتساب الخبرة والمعرفة سواء عن طريق متابعة مستجدات الأزمات، أو الاطلاع على المواد العلمية المتخصصة في إدارة الأزمات، أو كثرة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات في الوقت الراهن.

**للإجابة عن السؤال الثالث:** ما مدى توافق آليات اتخاذ القرار التي يمارسها مديري ومعلمات رياض الأطفال مع الآليات العلمية والملائمة لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة؟

من خلال الإطار النظري للدراسة وبناء على المعايير التي تم الاعتماد عليها في اختيار آليات اتخاذ القرار لإدارة الأزمات المدرسية والتي تم حصرها في تسعة أساليب وهي: أسلوب الخبرة، وأسلوب الحكم الشخصي والبدئية، وأسلوب دراسة الآراء والاقتراحات، وأسلوب النماذج الرياضية، وأسلوب شجرة القرارات، وأسلوب دراسة الحالة، وأسلوب نظرية الاحتمالات، وأسلوب بيرت، وأسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار.

وباستخدام المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول رقم (٧)، يتضح أن هناك توافق بين أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها متخذي القرار وبين الآليات العلمية والملائمة لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة.

حيث احتل أسلوب الحكم الشخصي والبديهية، وأسلوب دراسة الآراء والاقتراحات، وأسلوب الخبرة، أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار، وأسلوب نظرية الاحتمالات، المراتب الأولى وبدرجة ممارسة كبيرة. وجاء كلا من أسلوب دراسة الحالة وأسلوب بيرت في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة. بينما جاءت أساليب: النماذج الرياضية، وأسلوب شجرة القرارات في مرتبة متدنية وبدرجة ممارسة منخفضة. وبذلك نجد أن هناك (إلى حد ما) توافق بين الأساليب التي يمارسها المديرون والمعلمات كمتخذي للقرار في مؤسسات ما قبل المدرسة وبين الآليات الملائمة في إدارة الأزمات. وبنسبة توافق (٦, ٥٥) مع الوضع في الاعتبار أن معظم الآليات المستخدمة من الآليات التقليدية.

**إجابة السؤال الرابع:** ما المتطلبات اللازمة لزيادة كفاءة متخذي القرار من المديرين والمعلمات على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة؟  
للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني ولقد تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية لكل عبارة.

#### جدول رقم (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات زيادة كفاءة متخذي القرار على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة

| م  | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------|
| ١  | تنظيم برامج تدريب وورش عمل مستمرة حول اتخاذ القرارات في الأزمات المختلفة  | ٤,٧٣            | ,٦٤               | موافق بشدة      |
| ٢  | ضرورة تفويض السلطة وعدم المركزية في القرارات  | ٤,٦٤            | ,٥٠               | موافق بشدة      |
| ٣  | إعداد دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة   | ٤,٦٢            | ,٩٧               | موافق بشدة      |
| ٤  | إنشاء نظم الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات والتنبيه بها.  | ٤,٥٩            | ,٧٧               | موافق بشدة      |
| ٥  | إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة.                                  | ٤,٥٥            | ,٧٢               | موافق بشدة      |
| ٦  | إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في الإدارة التعليمية تكون مسنولة عن التخطيط للوقاية من الأزمات، ومواجهتها حال حدوثها. | ٤,٥٣            | ,٦٠               | موافق بشدة      |
| ٧  | تكوين فريق لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة  | ٤,٥٠            | ,٧٩               | موافق بشدة      |
| ٨  | بناء قاعدة معلومات تتوفر فيها المعلومات المطلوبة عن المؤسسة.  | ٤,٤٧            | ,٨٤               | موافق           |
| ٩  | إعداد خطط طوارئ ذات مضامين متنوعة.  | ٣,٥٣            | ,٩٦               | موافق           |
| ١٠ | فحص مستمر لمستوى الأمن والأمان في المؤسسة.  | ٣,٥٠            | ,٨١               | موافق           |
| ١١ | وضع خطط بديلة لإدارة الأزمة مسبقاً في كل مؤسسة لتربية الطفل.  | ٢,٨٩            | ١,٠١              | موافق           |
| ١٢ | عرض تجارب متخذى القرار المتميزين في مواجهة الأزمات  | ٢,٧١            | ,٩٨               | غير متأكد       |
| ١٣ | تجهيز مكتبة علمية عن اتخاذ القرارات في  | ٢,٧٠            | ,٧٤               | غير متأكد       |

| م  | العبارات  | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------|
|    | الأزمات في المجال التربوي.  |                 |                   |                 |
| ١٤ | الزيارات المتبادلة بين مديري ومعلمات مؤسسات ما قبل المدرسة للتعرف على الأساليب المختلفة التي يتبعونها في إدارة الأزمات. | ٢,٦٦            | ,٩٩               | غير متأكد       |
| ١٥ | إجراء تجارب افتراضية لبعض الأزمات في كل فصل دراسي على الأقل.  | ٢,٦٣            | ١,١٧              | غير متأكد       |

يتضح من الجدول السابق أنه متوسطات المتطلبات اللازمة لزيادة كفاءة متخذي القرار من المديرين والمعلمات على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة تراوحت بين (٤,٧٣) وبين (٢,٦٣).

وأن أعلى متوسط حسابي كان لتنظيم برامج تدريب وورش عمل مستمرة حول اتخاذ القرارات في الأزمات المختلفة، بانحراف معياري بلغ (٠.٦٤)، وهذا يعني الافتقاد، وشدة الحاجة للدورات التدريبية وورش العمل التي تتناول آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات.

وكان أدنى متوسط حسابي كان لإجراء تجارب افتراضية لبعض الأزمات في كل فصل دراسي على الأقل. حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٣)، وانحراف معياري بلغ (١,١٧)، ويمكن تفسير ذلك، لصعوبة تنفيذ التجارب الافتراضية، لما تحتاجه من وقت وجهد وإمكانات قد لا تتوفر لدى متخذي القرار.

وقد حصلت سبعة متطلبات لزيادة كفاءة متخذي القرار على مستوى استجابة (موافق بشدة)، بينما حصلت أربعة متطلبات على مستوى استجابة (موافق)، و حصلت أربعة متطلبات على مستوى (غير متأكد). وهذا يدل على أهمية الحاجة، والرغبة في رفع كفاءة متخذي القرار.

## التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات التالية لزيادة كفاءة متخذي القرار في مؤسسات ما قبل المدرسة في إدارة الأزمات:

- لابد من عمل خطة إستراتيجية، لكل مؤسسة من مؤسسات ما قبل المدرسة كل على حدة، تقوم على تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هي جوانب القوة والضعف للمؤسسة في البيئة الداخلية. وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
- العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي لدى القيادات والعاملين في مجال إدارة الأزمات.
- صنع مناخ إداري في المؤسسات التربوية يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات، والاختصاصات الوظيفية عند إدارة الأزمة فالتنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل تتمازج فيها نشاطات وجهود الخبرات ذات العلاقات بإدارة الأزمة. وتشجيع التفاعل بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة ويشجع مبدأ الاستشارة والقرار الجماعي.
- إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وإعداد لفريق إدارة الأزمات، وكل الإجراءات التي تتعلق بمواجهة الأزمات والحد من آثارها. من

- خلال شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وتعين في تحديد أبعاد المشكلة أو المشكلات المماثلة ووضع المؤشرات لما سيترتب عليها من نتائج.
- تكوين فريق مختص لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرس، وتدريبهم وتنقيفهم بحيث يكون الفريق مستعدا لمواجهة الأزمات وتنفيذ القرارات.
- ضرورة إعداد سجلات في كل مؤسسة لتربية الطفل تدون فيها المعلومات والقرارات المتخذة في إدارة الأزمات التي حدثت في المؤسسة.
- عقد برامج تدريبية وورش تربية وندوات حول دور متخذي القرار في إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، وكيفية استخدام المحاكاة في إدارة الأزمات، وتدريب العاملين بالمؤسسة على خطط الطوارئ والإخلاء الوهمية.
- إعداد دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات المختلفة في مؤسسات ما قبل المدرسة. وعرض تجارب متخذي القرار المتميزين في مواجهة الأزمات للاستفادة منها.
- إجراء زيارات متبادلة بين فرق إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة للتعرف على الأساليب المختلفة التي يتبعونها في إدارة الأزمات.
- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في إدارات التربية والتعليم تتوفر فيها المعلومات، وتقدم الاستشارات المطلوبة للأزمات المختلفة.

- ضرورة تدريب كل فريق لإدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة على التقنيات الحديثة والمعاصرة كالحاسب للتعامل مع الأزمات، والآليات العلمية لاتخاذ القرارات، ليكون لديهم القدرة على تجميع وتبويب المعلومات، وتحليلها وتصنيفها واستخراجها وقت الحاجة.
- ضرورة التخلي عن مركزية القرار ولاسيما في إدارة الأزمات، مع تخصيص ميزانية مستقلة لكل مؤسسة تربوية لمعالجة آثار الأزمة، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والفنية والبشرية من خلال إقرار بند خاص بمصاريف الأزمات بما يكفل تغطية النفقات الناتجة عن الأزمة.
- محاولة وضع تصورات وسيناريوهات وخطط تتوقع بحدوث أزمات ومحاولة تطبيق الإجراءات العملية وبحث مدى استعداد المؤسسة لمواجهة لازمات المستقبلية.
- توفير المزيد من الأجهزة والأدوات الوقائية التي تستعمل لمواجهة الأزمات مثل أجهزة اتصالات حديثة وأجهزة إنذار ضد أزمات السرقة أو الحريق.
- إعداد برامج خاصة لتقييم آثار الأزمة بعد انتهائها والاستفادة من الأخطاء السابقة والتعلم منها حتى لا تتكرر في المستقبل. وإجراء بحوث ودراسات داخلية لمعرفة آثار الأزمة بعد انتهائها على البيئة الداخلية للمؤسسة.

## المراجع:

- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠١). إدارة الأزمات التعليمية من منظور عالمي. الإسكندرية. المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس- الأسباب والعلاج. القاهرة. دار الفكر العربي.
- أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٨). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد حافظ (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية. ط ١. القاهرة: عالم الكتب.
- أحمد عامر (١٩٩٦). القائد في موقف الأزمة. المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات. ج ١. وحدة إدارة الأزمات. كلية التجارة. جامعة عين شمس. القاهرة. أكتوبر.
- إسماعيل دياب (٢٠٠١). الإدارة المدرسية. ط ١. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- أشرف عبده حسن الألفي (٢٠٠٣). إدارة أزمات التعليم في مصر. دراسة تحليلية مستقبلية. رسالة دكتوراه. كلية التربية بدمياط. جامعة المنصورة.
- أمين ساعاتي (١٩٩٥). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. ط ٢. جدة: دار الشروق.
- جمال ظاهر أبو الفتوح (٢٠٠١). أثر الثقافة التنظيمية على فعالية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية. مجلة البحوث التجارية. ع ٢. مج ٣. كلية التجارة. جامعة الزقازيق. يوليو.
- حامد عمار (١٩٩٢). من قضايا الأزمة التربوية- وجهة نظر. مركز ابن خلدون للدراسات. القاهرة: دار سعاد الصباح.
- حسام الدين حسن عطية حمدون (٢٠٠٦). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة

- ماجستير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية  
بغزة.
- حسن الطيب (٢٠٠٠). إدارة الأزمات منهج اقتصادي. ط١. القاهرة: مكتبة  
مدبولي.
- حسن علي مشرقي (١٩٩٧). نظرية القرارات الإدارية. عمان: دار المسيرة  
للنشر والتوزيع والطباعة.
- خالد دهيش، سامي رضوان (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض:  
مكتبة الرشد.
- خالد عبد الله سعود (٢٠٠٦). اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات. الرياض.
- محمد العزاوي (٢٠٠٦). إدارة اتخاذ القرار الإداري. عمان: دار كنوز المعرفة  
للنشر والتوزيع.
- ريهام راسم عودة (٢٠٠٨). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي  
بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية.  
رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة. الجامعة  
الإسلامية. غزة.
- زينب محمد حقي (٢٠٠٦). الإدارة ومتغيرات العصر بين النظرية والتطبيق.  
القاهرة: مكتبة عين شمس.
- سامي محمد ملحم (٢٠٠٧). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط٥.  
عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سعد سعيد الرفاعي (٢٠٠١). إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية  
السعودية. جدة: كنوز المعرفة.
- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٥). المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع  
القرار المدرسي. مستقبل التربية العربية. مج١١.  
٣٩٤. القاهرة.

- شذى إبراهيم فرج (٢٠٠٦). ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية. رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- صبرية مسلم اليحيوي (٢٠٠٣). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية. ع ١٨. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- صبرية مسلم اليحيوي (٢٠٠٦). ادارة الأزمات في المدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة. كلية التربية. جامعة الملك فهد. الرياض.
- محمود عبد العزيز (٢٠٠٤). فعالية استخدام المحاكاة في مواجهة الأزمات المدرسية. مجلة كلية التربية ببها. ع ٥٧. ابريل.
- عاصم محمد الأعرجي (١٩٩٥). سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات. ع ٢. الإدارة العامة. مصر.
- عاصم محمد حسين الأعرجي (٢٠٠٠). إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. الإدارة العامة. مج ٣٩. ع ٤. عمان.
- عباس العمارى (٢٠٠٣). إدارة الأزمات في عالم متغير. القاهرة: مركز الأهرام للترجمة.
- عبد الحق كايد وآخرون (٢٠٠٥). البحث العلمي (مفهومه. أدواته. أساليبه). ط ٩. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد العزيز أحمد نصر (٢٠٠٢). نظام مقترح لتدريب مديري المدارس على إدارة الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة طنطا.

- عبد السلام أبو قحف (٢٠٠٢). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. دارالجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية.
- عبد العزيز ملائكي (٢٠٠٧). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. جدة: دار العلم.
- عبد الوهاب كامل (٢٠٠٣). استبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو.
- عبد الوهاب محمد كامل (٢٠٠٣). سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- علي الزامل وآخرون (٢٠٠٧). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية. . مج ٨. ع ٣. جامعة البحرين.
- علي فهد الزميع (١٩٩٨). التخطيط لمواجهة الكوارث. المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. كلية التجارة. جامعة عين شمس. أكتوبر.
- فاروق عثمان (٢٠٠٢). سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- فاروق عثمان (٢٠٠٤). التفاوض وإدارة الأزمات. دار الأمين للنشر والتوزيع. القاهرة.
- محسن أحمد الخضيرى (٢٠٠٣). إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. مكتبة مدبولي. القاهرة.
- محسن أحمد الخضيرى (٢٠٠٤). إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- محفظة الفزاري (٢٠٠٣). تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة. جامعة السلطان قابوس. مسقط.
- محمد العميرة (٢٠٠١). مبادئ الإدارة المدرسية. ط٣. عمان: دار المسيرة للنشر.
- محمد رشاد الحملاوي (١٩٩٥). التخطيط لمواجهة الأزمات (عشر كوارث هزت مصر). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- محمد رشاد الحملاوي (١٩٩٧). إدارة الأزمات. دبي: مركز دبي للنشر والتوزيع.
- محمد شاهين (٢٠٠٠). الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية. المؤتمر السنوي الخامس إدارة الأزمات والكوارث. وحدة بحوث الأزمات. كلية التجارة. جامعة عين شمس. أكتوبر.
- محمد صالح الحناوي، وماضي محمد توفيق (٢٠٠١). بحوث العمليات في التخطيط ومراقبة الإنتاج. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد عبد الغني هلال (٢٠٠١). مهارات إدارة الأزمات. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣). مفاهيم إدارية جديدة. عمان: دار الثقافة.
- محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠٠٢). اتخاذ القرارات التنظيمية. عمان: ياسين للخدمات المكتبية والطلابية.
- محمد عبد الهادي (١٩٩٥). المعلومات ودورها في اتخاذ القرار وإدارة الأزمة. المجلة العربية للمعلومات. ١ع. القاهرة.
- محمد فتحي (٢٠٠١). الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

- محمد مرسي (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. ط١. القاهرة: عالم الكتب  
نشر.
- محمد منير مرسي (١٩٩٣). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة:  
عالم الكتب.
- محمود جاد الله (٢٠٠٨). إدارة الأزمات. ط١. عمان: دار أسامة.
- محمود عياصرة وآخرون (٢٠٠٨). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. ط١.  
عمان: دار الحامد.
- مدني عبد القادر علاقي. الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط  
٩. مكتبة دار جدة للنشر.
- موسى الحويطي (١٩٩٨). دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات. سيناريو  
الموقف الإداري. المؤتمر السنوي الثالث لإدارة  
الأزمات والكوارث. وحدة بحوث الأزمات. كلية التجارة.  
جامعة عين شمس. القاهرة. أكتوبر.
- ناهد عبد الله موسى (٢٠٠٦). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة  
الرياض. تصور مقترح. رسالة دكتوراه منشورة. كلية  
التربية. جامعة الملك سعود.
- نواف كنعان (٢٠٠٧). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. ط ٢.  
عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- هيام الشريدة وعاصم الأعرجي (٢٠٠٣). العلاقة بين بعض متغيرات إدارة  
الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس  
الثانوية. المجلة العلمية. م ٤. ع ١. جامعة الملك  
فيصل. الإحساء.
- هيبه المهدي (١٩٩٠). الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع  
الأزمات داخل المدرسة. مجلة كلية التربية وعلم  
النفس. ٢٦ع. ج ٤. القاهرة.

- Adams, C. M. & Kritsonis, W. A. (2006). An Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications, Access Date, October 12, 2009, From: <http://www.eric.ed.gov>.
- Aied, Janine (2000). Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry, N. Y: John Wiley & Sons.
- Brent, W. (2004). Chaos, Crisis and Diasters: A Strategic Approach to Crisis Management in Tourism Industry, Tourism Management, 25.
- Brock, Stephen E, and Others (1996). Preparing for Crisis in the Schools: A Manual for Building Schools Crisis Response Teams, "Brandon: Clinical Psychology Publishing com.
- Burnett, J. (1998). Strategic Approach to Managing Crises Public Relation Review. Vol4, No24.
- Callahan, Connie J., (2000). School Counselors: Untapped Resources for Safeschool: Principal Leadership, Vol. (1).
- Carol, Nation (1998). Managing Crisis. National Association of Elementary School Principals Vol. 6, No. 3.
- Chase, B. (1999). Learning Bloody Lessons (Schools Shooting), National Education Association NEA Today, 17 (7).
- Chi Keung, Cheng (2008). The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development, Access Date, October 14, 2009, from: <http://www.eric.ed.gov>.
- Cornell, D. & Sheras, P. (1998) Common Errors in School Crisis Response Learning From our

**Mistakes, Psychology in the Schools,  
Vol. 3.**

- **Edwards. William Scott, Training Secondary School Administrators.**
- **Fink, Stephen (1986). Crisis Management: Planing for the Inevitable, American Management Association, New York.**
- **Harrison, shirley (1998). Disasters and The Media: Managing Crisis Communications. London: Macmillan Press LTD.**
- **Kennedy, M (1999). Surviving A Crisis: Emergency Planning for Schools. American School & University. Vol. 72. No1.**
- **Kibble, D (1999). A Survey of Lea Guidance and Support for the Management of Crisis in Schools. School Leaderships Management. Vol19. No3.**
- **Kreitner, Robert (1995). Management, Boston, Houghton Mifflin company.**
- **Little John, Robert.R (1983). Crisis management: A Team Approach, New Yourk: American management Association.**
- **Macneil, W. K. & Topping, K. J. (2007). Crisis Management in Schools: Evidence- Based Postvention, Access Date, October 12, 2009. from: <http://www.literacy.unisa.edu.au/jee/Issue7.htm>**
- **Muro, J. & Kottman, T. (1995). Guidance and counseling in the Elementary and Middle schools: Apractical Approach, WCB.**
- **Retting, M (1999). Seven Steps: School Must Develop Comprehensive Plans That Anticipate and Prepare for Every Imaginable Crisis. Health & Safety, 79 (1): 10- 13.**

