

فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين.

**Effectiveness of Taking Administrative Decisions
Among Principals of Private Secondary Schools in the
Capital Amman Governorate and it Relation to Crisis
Management from the Point of View of Employees.**

إعداد:

حنين محمود منجد حسن

إشراف:

الدكتور أمجد محمود درادكة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربويّة

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربويّة

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني، 2020

التفويض

أنا حنين محمود منجد حسن أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونيًا للمكتبات، أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: حنين محمود منجد حسن

التاريخ: 2020 / 2 / 22.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين".

وأجيزت بتاريخ: 21 / 01 / 2020.

للباحثة: حنين محمود منجد حسن.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. أمجد محمود درادكة	مشرفاً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د عاطف يوسف مقابلة	رئيساً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
د. صالح أحمد عباينة	عضواً - من خارج الجامعة	الجامعة الأردنية	

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا طيبا مباركا، حمدا تدوم به النعم... والشكر والثناء لله سبحانه وتعالى الذي منحني العقل في

إكمال رسالتي العلمية التي أعتبرها رصيذاً آخر في مشوار النجاح والتقدم...

إقرارا و عرفانا مني بالجميل، اتقدم لصاحب الفضل بعد الله تعالى لمعلمي الاول الذي كان سخيا في بذل وقته

ومجهوده، وكان السند الاول منذ بداية المشوار حتى نهايته.

الى استاذي ومعلمي الدكتور الفاضل **أحمد محمود محمد الدرادكة**، المتواضع الذي تعلمت منه كيف أفكر وكيف اكتب، الذي أشرف على هذه الرحلة... ولم يبخل عليّ بالنصيحة وارشادي لما هو صحيح، وكان خير محقّرٍ وداعم... أسأل الله العلي العظيم أن يفتح له أبواب السعادة والتوفيق وأن يجعله ذخراً للعلم...

في لحظةٍ ما وجدت نفسي أعيش الحلم الذي انتظرته طويلاً للوقوف على قمة جديدة من قمم النجاح والتقدم ليكون هذا العمل هو انجازي المتواضع الذي افخر به ويكون بداية لمشوار طويل مليء بالانجازات العلمية، وكل هذا لم يكن ليكتمل إلا بوجود قامات علمية زاخرة بالعلم والمعرفة ساعدتني لتحقيق هدفي منذ ان كانت

هذه الرسالة مجرد فكرة وعنوان ...

إلى جميع قامات أعضاء لجنة المناقشة أتقدم بالشكر والثناء والعرفان ... وإلى الذين قدموا لي يد المساعدة

وكانوا سندا ومهدوا لي الطريق نحو التميز والنجاح... إلى كل الذين كان لهم دور كبير في إكمال رسالتي

أهدي هذا الإنجاز المتواضع ...

والشكر موصول لكل من أمدني بنصيحة أو مساعدة...

مع كل الحب والتقدير.

الباحثة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر لله الذي ألهمني الطموح وسدّد خطواتي نحو التّقدم والتّجّاح في إكمال هذا الإنجاز المتواضع...

أهدي هذا الإنجاز الى كلّ من علّمني حرفاً ولن لهم حقّ عليّ...

إلى أمّي المرأة التي حين التحقت في مرحلة الماجستير جاهدت نفسها على تعليمي فكانت مدرستي الوحيدة ومن علمتني من غير قلم، إلى أبي بطلي الاوحد وإستقامة ظهري ومثلي الاعلى منذ صغري.

إلى اخواني رفقاء الدّرب (حلا، مجد، بيان، محمد) من كانوا سندي في هذه الرحلة إلى من كانوا سرّاً ابتسامتي... والذين اعتبرهم الشجرة التي استظل بها ...

إلى صديقات رحلة الدّراسة ... اللواتي رافقني بهذه الرّحلة الممتعة وتشاركنا أجمل اللحظات...

إلى قامات العلم وأساتذتي الأفاضل...

إلى كلّ من كان سنداً لي نفسياً ومعنوياً وتحمل معي عناء الوصول الى هنا...

إلى جامعتي الحبيبة... جامعة الشّرق الأوسط...

إلى كلّ من يهّمه أمر نجاحي أهدي لهم هذا الإنجاز...

مع محبتي وتقديري

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر والتقدير	د
الإهداء	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملحقات	ي
المخلص باللغة العربية	ك
المخلص باللغة الإنجليزية	ل
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
هدف الدراسة وأسئلتها	6
أهمية الدراسة	7
حدود الدراسة	8
محددات الدراسة	9
مصطلحات الدراسة	9
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
الأدب النظري	12
الدراسات السابقة	25
مخلص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	36
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
منهج الدراسة	39
مجتمع الدراسة	39

40 عينة الدراسة
42 أدوات الدراسة
43 صدق أدوات الدراسة
47 ثبات أدوات الدراسة
48 متغيرات الدراسة
48 المعالجة الإحصائية
49 إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

52 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول
57 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني
63 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث
65 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع
67 نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

70 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
73 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
76 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
77 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
79 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
81 التوصيات

المصادر والمراجع

82 المراجع العربية
88 المراجع الأجنبية
89 الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع مجتمع الدراسة لجميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة ضمن المديریات التابعة للمحافظة	40
2-3	توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات	40
3-3	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	41
4-3	أداة ليكرت الخماسي	43
5-3	نتائج معاملات ثبات الاتساق (معامل ارتباط بيرسون) لمجالات أداتي الدراسة	44
6-3	معاملات ارتباط فقرات أداتا الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه لأداة القرارات الادارية	45
7-3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه لأداة إدارة الازمات	46
8-3	نتائج معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة والأداة الكلية	47
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان	52
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الفاعلية لمجال لتحديد المشكلة من وجهة نظر العاملين	53
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الفاعلية لمجال وضع البدائل من وجهة نظر العاملين	54
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الفاعلية لمجال تقييم البدائل واختيار أفضلها من وجهة نظر العاملين	55
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الفاعلية لمجال الاعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه من وجهة نظر العاملين	56
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة ادارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين	57

58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة لمجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من وجهة نظر العاملين	15-4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة لمجال الاستعداد والوقاية لدى مدير المدرسة من وجهة نظر العاملين	16-4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة لاحتواء الاضرار بين المدير والمعلمين من وجهة نظر العاملين	17-4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة لمجال استعادة النشاط بين المدير والمعلمين من وجهة نظر العاملين	18-4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة لمجال التعلم بين المدير والمعلمين من وجهة نظر العاملين	19-4
64	العلاقة الارتباطية بين درجة اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وإدارة الازمات من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المدير والمعلمين	20-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة القرارات الادارية وذلك تبعا لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة	21-4
66	نتائج تحليل التباين الرباعي 4-way ANOVA لاداة القرارات الادارية تبعا لمتغير الجنس والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة	22-4
67	تحليل التباين الرباعي 4-way ANOVA لاداة إدارة الازمات تبعا لمتغير الجنس والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة	23-4
68	نتائج تحليل التباين الرباعي 4-way ANOVA لاداة إدارة الازمات تبعا لمتغير الجنس والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة	24-4

قائمة الملحقَات

الصفحة	المحتوى	الرقم
91	الاستبانان بصورتها الأولى	1
99	قائمة بأسماء المحكمين للاستبانان	2
100	الاستبانان بصورتها النهائية	3
105	كتاب تسهيل من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى وزارة التربية والتعليم	4
106	كتاب تسهيل مهمّة من وزارة التربية والتعليم موجّه إلى مدير إدارة التعليم الخاص	5
107	كتاب تسهيل مهمّة من مدير إدارة التعليم الخاص موجّه إلى مديرو المدارس الخاصة	6
108	كتاب البراءة البحثية	7

فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين.

إعداد: حنين محمود منجد حسن

إشراف: الدكتور أمجد محمود الدرادكة

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداة لجمع البيانات وهي استبانة مكونة من (60) فقرة وتم التأكد من صدقها وثباتها. ووزعت أداة على عينة من كافة المعلمين والمشرفين ومساعدى المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (457) مشرف تربوي ومعلم ومساعد مدير، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

واظهرت نتائج الدراسة بأن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.81)، وكما جاءت درجة ممارسة ادارة الازمات بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75)، وان هناك عد وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

وأوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي باهمية القرارات الادارية وتعزيز مفهوم ادارة الازمات داخل البيئة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: القرارات الادارية، ادارة الازمات.

Effectiveness Making of Administrative Decisions among Principals of private Secondary schools in the capital Amman governorate and it relation to crisis management from employees the point of view.

Prepared by

Haneen Mahmoud Monjed Hasan

Supervised by

Dr. Amjad Mahmoud Dradkeh

Abstract

This study aimed to identify the degree of effectiveness of administrative decisions of private secondary school principals in the capital Amman governorate and their relationship to crisis management from the employees 'point of view. To achieve the goals of the study, the relational descriptive approach was used. Of her honesty and consistency. A tool was distributed to a sample of all (457) teachers, supervisors, and assistant directors in the private secondary schools in Amman Governorate, and they were chosen using the simple random sample method.

The results of the study showed that the degree of effectiveness of administrative decision-making came high and with an arithmetic average (3.81), as was the degree of crisis management practice with a high degree and an arithmetic average (3.75), and that there are no statistically significant differences between the arithmetic means for a response attributable to gender, specialization, named Career and years of service.

The researcher recommended a set of recommendations, the most important of which was the necessity of working to deepen and increase awareness of the importance of administrative decisions and enhance the concept of crisis management within the school environment.

Keywords: Administrative decisions, crisis management.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تشهد المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي ظروف بيئية تفرض على القائمين اتخاذ قرارات إدارية ذات طابع فعال ومتجدد وإبتكاري لمساعدتها على مواجهة الأزمات في ظلّ الظروف الصّعبة التي تمر بها في الوقت الحالي، وتمثل القرارات الإدارية دورا مهما ومحوريا في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، خاصة إذا إمتلكك تلك القيادة ما يؤهلها لمواجهة الأزمة وتبعاتها، وهذا يساعدها على الإستمرار في تحقيق أهدافها والمحافظة على سير عملها وتكون قادرة على العطاء بشكل أفضل.

وعملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل هي قلب وجوهر الإدارة نظرا للمكانة التي تحتلها في إدارة المؤسسات، كما وأن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام، وهي تعد المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها، سواء تحديد الأهداف، أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، أو تحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من المهمة الإدارية المعروفة كما أنها تشمل جميع العاملين على اختلاق مستوياتهم الادارية (أبو قديري، 2003).

وبواجه التعليم أزمات حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، ورغم هذا التنوع والإختلاف فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعادا جديدة إلى هذه الازمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتترايد يوما بعد يوم، الأمر الذي أدى الى تفاقم هذه الازمة وزيادتها، ففي عصر يتسم بالتغيير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط

الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر، يجب أن يكون هناك إستراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة (عبد العال، 2009).

وتشير الفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية وبدرجة عالية من الكفاءة، وعلى قابلية الإداريين في اختيار الاهداف، والوسائل المناسبة لتحقيقها، وهناك عوامل أساسية تؤدي دورا مهما في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وقد تباين الباحثون والمتخصصون في عرض وتحديد هذه العوامل الرئيسية واختلفوا في درجة تأثيرها (الشماع وخضير، 2001).

ويعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الحديثة التي إزدادت أهميتها في عصرنا الحالي، والذي شهد العديد من المتغيرات المتداخلة على جميع المستويات، ويمكن إستخدام أسلوب إدارة الأزمة في مجال التعليم خاصة وأن جوانب الازمة في التعليم متعددة وتتطلب الحلول والقرارات الحاسمة والناجحة، كشرط ضروري لتمكينها من أحداث الآثار الإيجابية، ولما كان التغلب على المشاكل التي تواجه العملية التعليمية والتربوية يتطلب إستخدام أساليب إدارية فعالة، فإنه يمكن إستخدام مداخل إدارة الأزمة على إعتبار أن الأزمات أصبحت جزءا لا يتجزء من نسيج الحياة المعاصرة (أبو معمر، 2011).

وتشكل الازمات في الوقت الحالي مصدر قلق للرؤساء والمرؤوسين على السواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها او التنبؤ بها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من ناحية، وضعف قدرة الإدارات المسؤولة على تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك المتغيرات من جهة أخرى. لذا تهدد هذه الأزمات إستمرارية المؤسسة وبقائها وقدرتها على المنافسة، وتضع سمعتها في بوتقة الاختبار، والمؤسسات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات لا تلحق بالركب ويكون مصيرها المجهول والإنهيار (الحملاوي، 1997).

فإدارة أزمات المؤسسات التربوية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية تفادي حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بها قبل إعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من حدوثها، أو من آثارها السلبية في حالة حدوثها. لذلك تكمن أهمية إدارة الأزمات إلى منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك، ومواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية، وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، وتخفيض الآثار وإزالة الآثار النفسية التي تخلفها السلبية الناجمة عن الأزمة، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة وتكرار حدوثها مرة أخرى.

مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات التعليمية إلى التميز في عملية اتخاذ القرار التربوي، وهذا يتطلب المزيد من الجهود للارتقاء بالعملية التعليمية التربوية برمتها، وبعملية اختيار القرار التربوي المناسب بأقل جهد وكلفة وأعلى جودة، وتشكل عملية اتخاذ القرار التربوي محور الأنشطة الإدارية في المؤسسة، فهي من أهم ما يمارسه الإداريون والقادة، كما تعد من أكثر الأنشطة استهلاكاً لوقتهم وجهدهم لتعددتها وتكرارها، وهي في الوقت ذاته من أخطر جوانب العملية الإدارية بالنسبة للإداريين والقادة لأنهم مسؤولون مباشرة عن نتائج هذه القرارات.

وفي الوقت ذاته تتعرض المؤسسات للأزمات بغض النظر عن كبر أو صغر حجمها، كما يمكنها أن تصيب أي جهة من الجهات وفي أي مكان أو زمان وقد تكون مفاجئة وعنيفة ومؤلمة كما هو الحال في الكوارث الطبيعية أو عقب إشارات إنذار، فإذا كان من الممكن التنبؤ ببعض الأزمات التي قد تتعرض لها المدرسة إلا أنه يصبح من الصعب منع حدوثها، وكل ما يمكن عمله هو الإستعداد لمواجهةها.

وفي ظل ضعف إنتشار ثقافة الأزمات، والإفتقار إلى وجود فرق متخصصة في إدارة الأزمات للمؤسسات التربوية يتوقف التعامل مع الأزمات، والقدرة على احتوائها، والاستفادة منها كفرص للتعلم على أسلوب مديري

المدارس في إدارتها، إذ يخضع بعض مديري المدارس تعاملهم مع الأزمة للعشوائية، وسياسة رد الفعل مما قد يتسبب في إحداث الخسائر المادية، والبشرية، ويهدد بقاء المدرسة في حين يخضع بعض مديري المدارس تعاملهم مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة لإدارة الأزمة مما يسهم في منعها والحد من آثارها السلبية (الزميع، 1998).

ومع ظهور التحديات امام جيل العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع، واتساع نطاق الأزمات التي تمر بها المدارس، واختلاف أنواعها، وأسبابها، توجب البعد عن العشوائية في اتخاذ القرارات، وعدم الانتظار حتى تحل الأزمة، وتوجب التنبؤ بها قبل حدوثها لبناء قاعدة معلومات، ومعارف تحمي المدرسة وأعضائها، وتنمي مهارات أفرادها وتدريبهم على التعامل مع الأزمات لأن التنبؤ، والتدريب، والتخطيط من العناصر الرئيسية في نجاح إدارة الأزمات، وتمكن من التحكم بها وتجنب إحداث الأضرار وتقلل أو تمنع حدوث الأزمة.

وذكر الحماوي وشريف (1997) أن إدارة الأزمات يمكن التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها، وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتثبت أن حدوث الأزمات واقع حتمي تواجهه المؤسسات التربوية لا يمكننا إنكارها، لاسيما في عالمنا اليوم فلقد أصبح دور التعليم حيويا للغاية، ولاشك في أنه ضروري من أجل دفع عجلة التنمية

الاقتصادية والاجتماعية؛ إلا أن في كل طريق لابد أن نواجه مشاكل تعترض طريقنا للإحالة دون الوصول إلى ذلك، لذا تتبع أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في إدارة الأزمات التربوية التي تناقش قضية هامة في مجال الإدارة المدرسية من خلال دورها الهام في توفير النظام والاستقرار التي يتبعها مديرو المدارس، ومشرفو أقسام الإدارة المدرسية في إدارات ومكاتب التربية والتعليم والباحثون في مجال الإدارة المدرسية، لتهيئة المناخ الصحي للملائم للعمل في المؤسسات التربوية أثناء حدوث الأزمات، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من قيام المؤسسة.

وقد أوصت دراسة الشديفات والجرايدة (2003)، بدراسة اتخاذ القرارات الإدارية وربطها مع متغيرات أخرى، وكما أوصت دراسة الهزايمة (2004) بدراسة إدارة الازمات وربطها مع متغيرات أخرى.

وتتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الازمات من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى إستقصاء العلاقة بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس ودرجة ممارسة إدارة الازمات من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين؟

2- ما درجة ممارسة إدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من

وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين والمعلمين؟

3- هل يوجد علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة، (بين متوسطات إستجابة المشرفين ومساعدى المديرين

والمعلمين لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الإداريّة لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة ودرجة ممارستهم

لإدارة الازمات؟

4- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات إستجابة المشرفين

ومساعدى المديرين والمعلمين لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الاداريّة لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة

تعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات إستجابة المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين

لدرجة ممارسة ادارة الازمات لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة تعزى لمتغيرات (الجنس والتخصص،

والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

أهمية الدّراسة

اكتسبت هذه الدّراسة أهمية من خلال معرفة درجة ممارسة اتخاذ القرارات الإداريّة لدى مديري المدارس

وعلاقتها بادارة الازمات من وجهة نظر مساعدى المديرين والمعلمين والمشرفين في محافظة العاصمة عمان.

1- يؤمّل من نتائج هذه الدّراسة أن تفيد متخذي القرارات الاداريّة من خلال معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات

الاداريّة لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة وعلاقتها بادارة الازمات من وجهة نظر مساعدى المديرين

والمعلمين في محافظة العاصمة عمان.

2- يتوقع أن تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم من إعداد دورات تدريبية خاصة بالمديرين، للنهوض بمستوى العملية الإدارية.

3- كما ستظهر علاقة الارتباط بين اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الازمات.

4- قد تفيد هذه الدراسة العاملين في مجال القيادة التربوية من مديري ومديرات من حيث تعريفهم بدرجة فاعلية القرارات الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين والمشرفين.

5- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لعمل أبحاث لما تحتويه من دراسات سابقة وأدب نظري ذات صلة بالمتغيرين، وأداتين تمّ التأكد من صحة ثابتهما وصدقهما.

حدود الدراسة

تحدّد الدراسة بالحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية (درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين).
2. الحدود البشرية اقتصرت على (المشرفون، ومساعدي المديرين، والمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان).
3. الحدود المكانية (اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان).
4. الحدود الزمانية (الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019-2020).

محدّدات الدّراسة

تحدّدت نتائج هذه الدّراسة بدلالات صدق أداتي الدّراسة وثباتهما، بالإضافة إلى مدى دقّة تقديرات أفراد العينة وموضوعيتهم وأمانتهم العلميّة في استجابتهم على الاستبانة المعدّة لغرض الدّراسة الحاليّة، كما أن تعميم نتائجها لا يتمّ إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة له.

مصطلحات الدّراسة

إشتملت هذه الدّراسة على المصطلحات التّالية:

إتخاذ القرارات

هي "عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هنالك هدفا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها وتوجد معلومات حول الهدف أو المشكلة ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة ثم يتم اختيار أحد هذه البدائل" (النوشان، 2003). وعرفها (الفضل، 2004) بأنها مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.

وتعرف إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة اتخاذ القرارات المعدة لهذا الغرض والمكونة من (26) فقرة موزعة على المجالات الاربع (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل واختيار أفضلها، الاعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه).

إدارة الازمات

"العملية الإدارية المستمرة التي تتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق رصد 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 للمؤسسة والبيئة والعاملين" (عثمان،2004)، وعرفها (مهنا،2008) بكيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنُّب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات".

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدراسات السّابقة

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وفيما يأتي عرض لذلك.

أولاً: الأدب النظري:

ويشتمل الأدب النظري على كل من: اتخاذ القرارات الإدارية وإدارة الازمات.

أولاً: إتخاذ القرارات الإدارية:

نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من علماء الاجتماع والإدارة الحديثة، ويتفق هؤلاء العلماء أن هناك معنى واضح لاتخاذ القرار في وجود البدائل واختيار أنسبها، ويعتبر اتخاذ القرار بأنه العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم. (حسين، 2005).

كما تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية لاختيار بديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة. (حسين، 2011).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه. فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته (Harrison, 1999)

وأن عملية اتخاذ القرارات من التحديات التي تواجه التنظيمات الإدارية وعلى مختلف المستويات، فهي عملية تتعامل مع متغيرات لا ترتبط بالمجال التنظيمي فحسب، وإنما تخرج عنه لتأخذ بنظر الاعتبار البيئة المحيطة به، والضغوط الاجتماعية والقوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها (حسبو، 1992).

أنواع القرارات وتصنيفها:

هناك اختلاف بين علماء الإدارة حول تحديد أنواع القرارات الإدارية التي يمكن اعتبارها قاعدة عامة تطبق على جميع الأحوال والظروف مما أدى إلى ظهور اجتهادات مختلفة حول عدد من أنواع القرارات تحمل مسميات واصطلاحات مختلفة. وفيما يلي نعرض لأهم هذه الأنواع (عليان، 2003):

(أ) أنواع القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها: وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

1. **القرارات الأوتوقراطية:** وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل القائد بشكل انفرادي ويعلمها على رؤوسه دون إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذها، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ، مما يؤثر سلباً على التنظيم والعاملين فيه.

2. **القرارات الديمقراطية:** ويتم اتخاذها من خلال إشراك العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم، وتتميز هذه القرارات بتقاسم القائد مع رؤوسه سلطة اتخاذ القرار، وفعالية القرارات ورشدها، وذلك لأن مشاركة المرؤوسين تساعد على قبولهم للقرار وعدم معارضتها بعد إصدارها.

(ب) التصنيف على أساس تأثير البيئة المحيطة بعملية اتخاذ القرار:

وصنفها الكلادة (1997) بالآتي:

1. قرارات في حالة التأكد وهو قرار يبني على بديل واحد في حالة توفر معلومات مؤكدة، ويكون القرار

في هذه الحالة سهلا .

2. قرارات في حالة عدم التأكد وهي قرارات تبني على عدة افتراضات في حالة عدم توفر المعلومات، لذا

فان هناك احتمالات متعددة لنتائج القرار .

3. القرار في حالة المخاطرة: وهو قرار يتخذ بناء على قيمة متوقعة في القرار مستمدة من خيار تم اختياره

من عدة خيارات لذا فان القرار يتخذ على أساس القيمة ال متوقعة للقرارات

4. القرار في حالة الاختلاف (الصراع) وهو ما يطلق عليه (نظرية المباريات) ، ويتم تحديد معيار للقرار

وتحديد درجة الاختلاف في المصالح بين المتنافسين وما ينتج بسبب الاختلاف وعلى طرفي نقيض بين

طرفين أو شخصين فأى خسارة لأي طرف هي ربح للطرف الآخر.

(ج) التصنيف على الأساس الشكلي للقرارات. (الاشهب، 2015)

وصنف الاشهب(2015) القرارات الادارية على الاساس الشكلي كما يلي:

1.القرارات التقليدية وتنقسم إلى:

- **القرارات التنفيذية:** وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل

والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات

والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه .

- **القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

2.القرارات غير التقليدية:

- **القرارات الحيوية:** هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير، متخذ القرار . بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير الذي يعتبر متخذ القرار . لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

- **القرارات الاستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

(د) **التصنيف على أساس المكون المستهدف:** وتنقسم القرارات من حيث المكون المستهدف إلى الأنواع التالية (Jill, 1994)

1-القرارات التي تستهدف المكون البشري مثل: الهياكل التنظيمية - تحليل وتوصيف الوظائف - شؤون الأفراد (استقطاب، اختيار، تعيين) - اللوائح والأجور -التدريب - الخدمات الاجتماعية - القرارات المتعلقة بالأفراد كأفراد أو جماعات .

2-القرارات التي تتعلق بالمكون المصنوع مثل- : الآلات والمعدات

-الطاقة المصنوعة (طاقة الاحتراق، التفاعلات)

التشغيل (الفترات - النظم - الاحتياجات)

-الصيانة (الدورية - الوقائية - العلاجية)

ثانياً: إدارة الازمات

تعد إدارة الأزمات الطريقة المثلى للتغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنّب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات. مهنا(2004)، وتعتبر تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات.(قطيش، 2008).

كما تعد الأزمة بأنها موقف أو حالة قد يواجهها متخذ القرار في المؤسسات التربوية، تتلاحق فيها الأحداث بشكل متسارع، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية. (الخصيري، 2003)

وتعتبر الأزمة التربوية بأنها موقف مفاجئ وضغط، وقد يخرج عن السيطرة والتحكم، وقلة الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ويهدد المؤسسة التربوية أو يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ويتطلب إجراءات سريعة وفورية للحيلولة دون تفاقم ذلك الموقف، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية.(العجمي،2008).

وتعد الأزمات جزء رئيس في الحفاظ على الموارد البشرية والمؤسسية ، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة أن امكن من نتائجها الايجابية، وحيث أن بعض الباحثين من عرف الازمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي

واشاروا إلى الحد من النتائج السلبية لها ، والاستفادة ما امكن من نتائجها الايجابية ، وبعضهم من عرف الازمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث اشار إلى ذلك بقوله : يقصد بالازمة من الناحية الاجتماعية : توقف الاحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغير السريع والفعال لإعادة التوازن ، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة (عليوة، 2002).

وجاءت إدارة الأزمات التربوية باستخدام الأساليب المتنوعة، والمتطورة التي يستخدمها مديرو المؤسسات التربوية في كيفية مواجهة الأزمات التي تواجههم، وكيفية التعامل معها من خلال المنهجية العلمية الإدارية. (أبو قحف، 2002).

وتعتبر ادارة الازمات التربوية في هذه الدراسة الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة إدارة الازمات المعدة لهذا الغرض والمكونة من (34) فقرة موزعة على المجالات الخمس (اكتشاف اشارات الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم).

مراحل إدارة الأزمات ونماذجها:

إذا فشلت المنظمة في إجهاض الأزمة فليس أمامها إلا إدارة دورة حياة الأزمة، وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها، وقد قدم بعض الكُتّاب نماذج عملية لإدارة الأزمة للحد من سلبياتها، والاستفادة من ايجابياتها وفيما يلي بعض هذه النماذج:

أولاً: نموذج (ستيف البريخت)

تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية التي يمكن من خلالها إدارة الأزمة.

مرحلة ما قبل الأزمة :

ترتكز جهود الإدارة على أداء المهام التالية: (1996,Albrecht)

- مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تتفجر في المستقبل .
- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات وتقييم درجة خطورتها.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.
- أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

مرحلة تفاقم الأزمة:

تتفاقم الأزمات من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة، إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها

الأزمات دون غيرها وتتميز هذه البيئات بالسماوات الآتية: (1996, Albrecht).

- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.
- بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.
- ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة.
- إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية

مرحلة إدارة الأزمة:

ويمكن أن يطلق عليها أيضا مرحلة "احتواء الأزمة"، وهي تشمل المهام التالية: (1996, Albrecht)

- الاعتراف بالأزمة.
- تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة.

- حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة
- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.

مرحلة ما بعد الأزمة:

- التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات وإدخال التعديلات على الخطة القائمة.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

نموذج الشعلان :

قدم الشعلان(2002) نموذجاً لإدارة الأزمات من شأنه التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات والتقليل من أثارها السلبية، والاستفادة من أثارها الايجابية ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل، هي:

1- مرحلة ما قبل الأزمة (التلطيّف والاستعداد) وتمثل هذه المرحلة اتخاذ إجراءات وقائية معينة، وذلك للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن، أو على الأقل التخفيف من أثارها، وتشمل هذه الإجراءات نشاطات، مثل: تحليل المخاطر المحتملة، تقدير الإمكانيات المتاحة، الاستفادة من التجارب السابقة في تحقيق درجة أعلى من الحذر للحيلولة دون وقوع الأزمات.

2- مرحلة الأزمة(المواجهة والاستجابة) وتعد هذه المرحلة اختباراً حقيقياً للخُطط المعدة سلفاً، وللتجهيزات والتدريب الذي سبق للأزمة، فكلما كان الجهد المبذول في المرحلة السابقة كافياً أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة.

3- مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن) والتي تتضمن هذه المرحلة إجراءات تصحيحية وإنعاشية لاستعادة ثقة المستفيدين .

خصائص الأزمة:

تتسم الأزمات بعدة سمات كما ذكر بعض الكتاب، ومن هذه السمات كما أوردها عليوة (2003).

- أنها نقطة تحول تزداد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، ويصعب فيها التَّحَكُّم بالأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات. وضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

ويضيف الصباغ (1997) إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية

مرضية مثل القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، اللامبالاة.

- مراحل الأزمة:

إن الأزمة عملية ديناميكية متغيرة، وقد لا تظهر فجأة، بل تمر في سلسلة من المراحل التي يعززها التوتر والقلق، ولكن هذا لا يعني أن الأزمة يجب أن تمر فيها، ولكن إن فحصنا الأسباب العميقة للأزمات، فإنه يمكن التنبؤ بالمراحل التي تمر بها الأزمة، وبالتالي إيجاد الوسائل والطرق التي تمكّنا من التعامل مع الأزمة بفاعلية. ويرى بعض الباحثين أن الأزمة تمر في عدة مراحل متسلسلة حسب ما يراها بعضهم.

ويذكر البريخت (1996) أن دورة حياة الأزمة تمر بالمراحل التالية:

1- **مرحلة ما قبل الأزمة:** حيث يكون هناك إشارات لاحتمال وقوع الأزمة .

2- **مرحلة تفاقم الأزمة:** حيث تنمو الأزمة وتتفاقم نتيجة لخلل في البيئة التي حدثت فيها الأزمة، مثل ضعف شبكات الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل .

3- **مرحلة إدارة الأزمة:** ويطلق عليها أيضا مرحلة احتواء الأزمة، ويتم فيها الاعتراف بالأزمة وتخصيص موارد معينة وفريق من أجل التعامل مع الأزمة .

4 - **مرحلة ما بعد الأزمة:** حيث يتم تقييم آثار الأزمة وأخذ الدروس والعبر، وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو العناصر، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضروري الاستفادة من الدروس والسلبيات لتلافي ما قد يحدث مستقبلا (الشعلان، 2002).

ويرى الصيرفي (2008) أن الأزمة تمر في أربع مراحل، هي:

1- **المرحلة التحذيرية:** حيث يكون هناك شيء يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم.

2- **مرحلة نشوء الأزمة:** عندما لا تنتبه المنظمة إلى خطورة الأزمة، وهي من مرحلتها التحذيرية، فإن الأزمة سوف تنمو وتشتد وتتعاظم بشكل متسارع .

3- **مرحلة الانفجار :** إذا لم تتمكن المنظمة من التحرك في المرحلة السابقة أو أخفقت في اتخاذ القرار

المناسب فإن المنظمة سوف تتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشدة

4- **مرحلة الانحسار:** هنا تبدأ الأزمة بالانحسار وتلاشى، لأنها تفقد القوى الدافعة أو المولدة لها أو العوامل التي أدت إلى حدوثها، وتعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل وقوع الأزمة، أو على نحو أفضل منه.

مما سبق يتبين أن الأزمة تمر في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها، ولكن مهما كان الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين فيما يتعلق بمراحل حياة الأزمة إلا أنه اختلاف في المسميات وليس ختلافاً في المضمون، وبالتالي يمكن استخدام دورة حياة الأزمة بالتكهن بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من المراحل، والاستفادة من ذلك بالتدخل بالوقت المناسب للعلاج والتعامل معها بكفاءة.

آثار الأزمات:

يذكر سبتي(2002) والصيرفي(2008) أن الأزمة تترك وراءها آثاراً، إما أن تكون سلبية أو تكون ايجابية حسب طبيعة التعامل مع الأزمة وكيفية إدارتها. وتتلخص الآثار الايجابية فيما يلي:

- ان الضغوط التي تصاحب الأزمات تدفع الإدارة إلى البحث عن حلول لمواجهة هذه الأزمات، وبشكل البعض منها مبادرات يمكن البناء عليها لوضع سياسات جديدة للخروج من الأزمات.
- إن الأزمة تمثل تحدياً للسلوك الاعتيادي، وإذا نجحت الإدارة في مواجهة الأزمة، فإن هذا يساعد على الإبداع لديها، لابتكارها أساليب وعادات وسلوكيات جديدة غير مألوفة لمواجهة الأزمة.
- توفر الأزمات قدراً هائلاً من الخبرات التي تترك أثراً عميقاً في المؤسسة.
- تتيح الأزمة الفرصة لظهور الأبطال من صانعي ومتخذي القرارات، كما وتحول بعض الأفراد عن الأعمال التقليدية واقتحام أعمال جديدة، وتؤدي أيضاً إلى اكتشاف عيوب أسلوب العمل الفردي غير المنسق.
- قد تؤدي كثرة المعلومات الواردة للإدارة إلى ضعف القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة، وذلك لأن كثرة المعلومات عن اللازم يعادل في تأثيره السلبي قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب. (الصيرفي، 2008).

أسباب نشوء الازمة:

حينما تتعرض المنظمة لبعض المشاكل ويستفحل الأمر ويصبح هناك خسائر فادحة يمكنها أن تهدد بقائها وحقيقتها عن فشل إداري المنظمة فعليها دراسة أسبابها واستعداد جدي لمواجهة الأزمة لأن الأزمة تعبر أو خلل في الأنظمة الإدارية أو عدم خبرة أو حداثة معرفة فان هناك أسباب مختلفة لنشؤ الأزمات ومنها ما يلي:

- إنعدام الثقة
- ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية .
- التسرع في اتخاذ القرارات.
- سوء الفهم والإدراك للمعلومات المرتبطة بالازمة.
- جمود وتخلف الأنظمة الأدارية .
- عدم الإهتمام بالتدريب والجوانب الإنسانية للعاملين (عبوي، 2006)
- سوء الادارة.
- الاخطاء البشرية المقصودة والغير مقصودة.
- المصالح والأهداف.
- سوء التقدير لموقف الأزمة.
- الإشاعات. (ماهر،2006)

أهداف الإدارة بالأزمات:

أن للإدارة بالأزمات عدة أهداف، من أهمها ما يلي كما أورها البزاز (2001).

- وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها، والتعامل معها. وتطغى الأزمة على المشاكل السابقة .
 - السعي إلى الهيمنة والسيطرة على بعض المواقع والمناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.
 - السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل .
 - لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين إلى قضية أو فئة لصعوبة الاهتمام بها في الظروف العادية
 - الخروج من أزمات مزمنة .
 - صناعة المؤامرات .
 - منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.
- من هنا ترى الباحثة أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها كما تعتبر إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم استعراض الدراسات السابقة من خلال متغيرات الدراسة (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، إدارة الأزمات)، وتم ذكرها من الاقدم إلى الاحديث.

أولاً: الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت اتخاذ القرارات الادارية:

هدفت دراسة كل من أولورونسولا وألومي (Olorunsola & Olayemi,2011) التعرف إلى مدى مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي في نيجيريا، إضافة إلى معرفة إذا كانت خصائص المعلم ترابط بمدى مشاركته في عملية صنع القرار، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي في نيجيريا، بلغ عددهم (200) معلم من مختلف المدارس الثانوية في هذه المنطقة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية. إذ تم استخدام استبانة للوصول إلى نتائج هذه الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت في تفاعل المعلمين والمعلمات في صنع القرار، وأن المعلمين هم أكثر انخراطاً في عملية صنع القرار، وأن المعلمين كبار السن هم أكثر مشاركة في اتخاذ القرار داخل المدارس، وأن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى المعلم لم تكن العقبات التي تحول دون مشاركتهم في عمليات صنع القرار.

وهدفت دراسة الشديفات والجرايدة(2003) إلى معرفة درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسة 1999 / 2000، والبالغ عددهم (64) مديراً ومساعداً، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه، تم استخدام استبانة للوصول إلى نتائج هذه الدراسة وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة : أن درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر

مديري التربية والتعليم ومساعدتهم وكانت النتائج مرتفعة بالنسبة إلى دقة المعلومات وملاءمة المعلومات، ومرونة المعلومات، بينما كانت درجة إسهام متوسطة بالنسبة لشمول المعلومات، والتوقيت المناسب للمعلومات. وجود فروق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية لصالح أفراد العينة الذين يحملون مؤهل الدكتوراه. ووجود فروق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية لصالح ذوي الخبرة (ما دون " 5 " سنوات)، ووجود فروق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية لصالح وظيفة المدير.

وكما هدفت دراسة عالم (2008) إلى التعرف على درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة، وعلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة في ضوء متغيرات الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي وأعدت استبانة خاصة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة، والبالغ عددهم (108) قادة تربويين. موزعين على القادة الذين يديرون المناصب الإدارية والبالغ عددهم (83) قائداً تربوياً، إضافة إلى (70) مشرفاً تربوياً، وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة كان بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة وفقاً للمتغيرات التالية: (عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي، الدورات التدريبية) لصالح أكثر من ١٥ سنة،

والحصول على ثلاث دورات فأكثر على التوالي. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، ومقر العمل).

وهدفت دراسة السقا (2009) التعرف إلى مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري) وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات، وقد تم توزيع الاداة الرئيسية للدراسة وهي الاستبانة على عينة من (229) فرد من متخذي القرار في غزة، وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبولاً حيث احتل مجال المسؤولية تجاه الآخرين المركز الأول، وكذلك أظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة (0.05) ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تُعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري)، باستثناء متغير عدد أفراد الأسرة والمسمى الوظيفي، ووجدت فروق لبعض مجالات ضغوط العمل. كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى عملية اتخاذ القرارات تُعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

وقامت دراسة الجهني (2010) التعرف إلى واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس ينبع، وتم استخدام الباحث المنهج الوصفي وكانت اداة الدراسة

الاستبانة مكونة من (64) فقرة، وتكونت عيّنة الدّراسة من (81) مديراً بنسبة (84%) من مجتمع الدّراسة، وتوصلت الدّراسة إلى ممارسة مديري المدارس أساليب اتّخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتّخاذ القرار، ويوجد توافق بين الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس في إدارة الأزمات والأساليب الملائمة لإدارة الأزمات.

وكذلك دراسة فلاته (2010) والتي هدفت التعرف إلى درجة فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، حيث جاءت هذه الدراسة في التعرف على درجة فاعلية أداء الرئيسات لمهامهن المتعلقة باتخاذ القرار، والتخطيط، والتقييم، والتنظيم والقيادة. تم تطبيق الدراسة على عينة طبقية بكليات التربية للبنات متمثلةً بالأقسام الأكاديمية بكليات التربية للبنات بمكة، كلية التربية للبنات للأقسام الأدبية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على كافة عينة الدراسة والبالغ عددها (50) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وخلصت إلى أهم النتائج التالية: شعور رئيسات الأقسام بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقهن تجاه القرارات التي يتخذها مجلس القسم حيث أن جميع المتغيرات الواردة في المجال لها دلالة إحصائية لصالح الاستجابة بدرجة عالية، وارتفاع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

وأوضحت دراسة ريب الله (2013) التي هدفت إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ومعرفة إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار وقد تكونت عينة الدراسة من (320) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (1476) عضو هيئة تدريس، وقد استخدم الباحث استبانته كأداة لجمع المعلومات اللازمة

وقد توصلت الدراسة إلى: أن مستوى المشاركة في صناعة القرارات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (وهران، الجزائر، قسنطينة) بشكل عام كان متدنياً كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت إدارة الازمات:

هدفت دراسة بيرسون وميتروف (Pearson & Mitroff, 1993) إلى اقتراح نموذج يساعد الإدارات العليا بشكل عام على زيادة قدرة منظماتهم وجاهزيتها في مواجهة الأزمات المحتملة. وقد اعتمد الباحثان في تطوير هذا النموذج على آراء عينة من (500) مدير مسئول عن إدارة الأزمات في (200) منظمة أعمال من مختلف القطاعات في الولايات المتحدة وذلك باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات المطلوبة. وقد اشتمل النموذج المقترح على البيانات التالية: نوع الأزمة، مراحل الأزمة، الأنظمة العاملة في المنظمة، الأطراف المعنية بعمل المنظمة.

وأجرى كيندي (Kennedy, 1999) دراسة هدفت التعرف إلى أسلوب التخطيط لإدارة الأزمات، من أجل الاستجابة الفورية الملائمة للأزمات غير المتوقعة، والتي من الممكن أن تقع في المدارس ومؤسسات التعليم بأميركا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن التخطيط للأزمات يتطلب توفير قاعدة بيانات تحتوي على أسماء وأرقام هواتف، وفاكس، والهاتف الخليوي، والبريد الإلكتروني، وعناوين البريد لكل من أفراد فريق الأزمة. وتحديد دور أعضاء فريق الأزمة، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بوسائل الاتصالات المتعددة تحوي المعلومات المهمة عن مؤسسات التعليم من حيث: المباني، والمكاتب، والموظفين، والخدمات التي تقدمها، وأن تعمل خطة إدارة الأزمات على تسهيل الاستجابة السريعة لقياس وتحديد نتائج ومصدر الأزمة، ومساعدة السلطات

في تحرياتها ودراساتها، والإنذار بوجود أزمة ، والاعتراف بمسؤوليات المنظمة، والقيام بأفعال حذرة وحكيمة لانتهاء الأزمة ، وإعلام وتبليغ الأفراد المتأثرين وتعليمهم كيف يعملوا على حماية أنفسهم.

و في دراسة ريتينج (Retting, 1999) هدفت إلى 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، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : 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، وتطوير وإجراء فحص مستمر للسلامة على مستوى المدرسة يشمل تصميم كامل للمبنى المدرسي بجميع مرافقه ، وفحص عدد المداخل والمخارج طبقاً لقوانين ونظم الحرائق، والتأكد من معرفة المعلمين والطلاب لما يجب أن يقوموا به عند حدوث الأزمات ، وتطوير سياسات وإجراءات شاملة لمختلف حالات الأزمات، وتقديم معلومات وتدريبات في الإسعافات الأولية وفي السلوكيات الإدارية، ويتقنون مهارات استخدام التدريبات، ومساعدة الطلاب على ضبط وإدارة إحساسهم بالغضب، وتوضيح أهداف مشاركة الطلاب في تقديم المعلومات عن أنفسهم والآخرين عن طريق مساعدتهم على التواصل مع المعلمين، والتحدث معهم عن مخاوفهم، وعناية المدرسة بالموضوعات الهامة التي قد تكون مصادر للأزمات، والتخطيط للأزمات، وتحديد الأزمة وكيفية مواجهتها.

وهدف دراسة الدقاسمة (2000) التعرف إلى اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة - منفردة ومجتمعة - في أمانة عمان الكبرى وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات

بعضها مع بعض، تم أخذ جميع مجتمع الدراسة كعينة والبالغ عددهم (287) من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى يتوفر بدرجة متوسطة في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد للوقاية، والتعلم بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل احتواء الأضرار، واستعادة النشاط وتوصلت أيضاً إلى وجود نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في أمانة عمان الكبرى. أما من حيث أهمية المراحل الخمسة فقد توصلت الدراسة إلى أن استعادة النشاط تأخذ المرتبة الأولى في الأهمية تليها مرحلة احتواء الأضرار ثم اكتشاف إشارات الإنذار ثم التعلم. وجاءت مرحلة الاستعداد والوقاية في الدرجة الأخيرة من الأهمية. كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود خلل محدودية توازن في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للآزمات في مراحل النظام الخمس والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الآزمات، وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية احتواء الأضرار واستعادة النشاط منها في المراحل الوقائية والتخطيطية اكتشاف الإشارات، والاستعداد والوقاية، والتعلم مما يعني أن جهود إدارة الآزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان.

كما وأجرت الشريدة والأعرجي (2003) دراسة أخرى حول التعامل مع الآزمات الوظيفية في إطار اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في الأردن، هدفت التعرف إلى طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الآزمات الوظيفية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الميداني لجمع المعلومات، حيث تم اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة اردب وقد بلغ عددهم الكلي (89) مدير. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام اداة الاستبانة، وتوصلت نتائجها إلى أن مستويات وجود المراحل المختلفة لإدارة الآزمات في حالة اتخاذ القرارات في ظروف الآزمات تتذبذب حول

المتوسط، وبالتالي تبرز الحاجة لجعلها ترتقي لمستويات أعلى، كما أكدت الدراسة على أهمية نظم المعلومات وتبني التخطيط وتفعيل القوانين والتركيز على المنهجين الوقائي والعلاجي معا.

وكما هدفت دراسة الهزيمة (2004) إلى تقييم مقدرة مديري المدارس في محافظة إربد على التعامل مع الأزمات التي تواجه مدارسهم وفيما إذا كانت هناك اختلافات في قدرات المديرين في التعامل مع الأزمات التي تواجههم تبعاً لمتغير: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، موقع المدرسة، والمديرية. واستخدمت الدراسة المنهج الميداني لجمع المعلومات عن طريق استخدام الاستبانة حيث تكونت عينة الدراسة من (464) فرداً من مديري ومديرات المدارس الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور. وتوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الخبرة، والمديرية. وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والمرحلة.

وقام المنصوري (2005) بدراسة عنوانها "تطوير السلوك الإداري في المدارس الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات وهدفت التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات التي تسهم في علاج مشكلات الإدارة المدرسية. وتم استخدام المنهج الوصفي عن طريق توزيع استبانات، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة التربويين في المدرسة يجب أن يمارسوا دوراً هاماً جداً في تخفيض الأزمات المدرسية والحد من آثارها السلبية وتوجيه سلوك العاملين في المدرسة وتدريبهم وتنمية وعيهم على العمل الجماعي، والتعاون والعمل بروح الفريق، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين في المدرسة والحرص على تقديم المصلحة العامة بمواجهة الضغوط وعدم إتخاذ أي قرار في لحظات الغضب والانفعال، والتقيد باللوائح والقوانين الإدارية العميقة والاعتماد على روح هذه اللوائح، والتركيز على إدارة الوقت وذلك بإصدار قرارات فورية لبعض الأزمات التي لا تحتاج لتأجيل. وتقوية أساليب

ووسائل الاتصال بين جميع العاملين في المدرسة، فذلك يسهم بدرجة كبيرة جدًا في الحد من الأزمات المدرسية وتخفيف آثارها السلبية.

وقامت الخزوز (2007) بدراسة هدفت إلى تطوير دليل تربوي لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (124) مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النسبة الأعلى للجهات المشاركة في إدارة أزمات المدارس الأردنية هي مدير المدرسة وجميع العاملين فيها والمسؤولون أصحاب العلاقة، وأقل نسبة مشاركة هي لمدير المدرسة، في حين لم يشارك فريق إدارة أزمات مختص بقيادة مدير المدرسة في إدارة هذه الأزمات، وأن أكثر الجهات المشاركة في بناء خطط لإدارة أزمات المدارس الثانوية الأردنية مدير المدرسة وجميع العاملين فيها أصحاب العلاقة وأقلها مشاركة جميع الأطراف ذات الاهتمام بالمدرسة، وعدم وجود أي جهة أخرى تتشارك في بناء خطط إدارة أزمات المدارس الثانوية الأردنية، إضافة إلى الحاجة الماسة لوجود دليل تربوي لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية الأردنية.

وأجرى عبدالعال (2009) دراسة هدفت التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، والكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية) في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات ومدى ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الاصلي من مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (222) مدير ومديرة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث استبانيتين، الأولى خاصة بأساليب إدارة الأزمات والثانية خاصة بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن مديروا المدارس الحكومية في محافظات غزة يدركون أن

وضوح الرسالة ودقتها يساعدهم في تحقيق الأهداف المنشودة، حيث أنها تعكس فلسفة المدرسة وطموحها والغاية من وجودها، وأن ممارسة مديري المدارس لعمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت عالية وسبب ذلك أن مديري المدارس يشعرون بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، وأن مديري المدارس يمارسون التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بنسبة تزيد عن (20%) وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الأزمات المدرسية والتخطيط الاستراتيجي.

وأجرى الحلو (2010) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظة شمال الضفة الغربية، بالإضافة إلى تحديد الفروق في مستوى الأزمات المدرسية بناء على متغيرات نوع الدراسة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأزمات العام لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً فقد وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (3.33%) وأظهرت النتائج أن الأزمات الفنية (الخاصة بالتعليم) احتلت المرتبة الأولى تلتها الأزمات النفسية والاجتماعية فالإدارية، ومن ثم الأزمات السلوكية، وقد أبرزت النتائج أن المدير نفسه كان له أعلى درجة بالتعامل مع أساليب الأزمات، بينما كان أقل أسلوب هو أسلوب الاتصال بلجان الإصلاح.

أجرى هلاي والدبوس (2011) دراسة هدفت ف تعر الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تنقسم إلى قسمين، أولهما أزمات عامة، تتمثل في أزمة الاحتلال، وأزمة المنهاج، وأزمة المعلمين، وأزمة الطلبة، وأزمة العلاقة مع المجتمع المحلي، وأزمة البناء المدرسي، والقسم الثاني أزمات خاصة، ذات علاقة بكل مديرية على حده. وأظهرت النتائج اعتماد مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها أساليب تقليدية والقيادة الموقفية في إدارتهم للأزمات من خلال محاولة السيطرة على الأزمة قدر الإمكان، وإحاطتها

بقدر من السرية، وحلها وتجاوزها بأقصى سرعة ممكنة، ويطالب مديرو المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها بصلاحيات أوسع بخاصة لإدارة الأزمة دون الرجوع إلى مديرية التربية لحظة وقوع الأزمة، وا المدرسة الفلسطينية من دائرة الصراع والاختلاف ِ خارج الحزبي والسياسي.

وهدف ت دراسة المذكور (2011) التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة حسب استطلاع آراء عينة من: طلبة، وأولياء أمور، وهيئة تدريسية، وموظفين في مدارس التعليم العام والخاص وفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وفي جامعة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من (20) متعلبا لإدارة الأزمات موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط، والمعلومات، والاتصال، والقيادة، وفريق العمل، وتكونت عينة الدراسة من (112) مبحوثا، وتوصلت إلى: أن درجة تقديرات أفراد العينة حول مدى توافر مجالات متطلبات إدارة الأزمات متوسطة في مجالين هما: القيادة وفريق العمل وضعيفة في ثلاث مجالات هي: الاتصال، والمعلومات، وأخي ار التخطيط، وهذه النتائج تدل على أن هناك وجودا لنظام إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، ولكنه بحاجة إلى إعادة نظر بكيفية تنميته وتطويره في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وأجرى خبراني (2014) دراسة هدفت التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام والكشف عن معوقاتهما من وجهة نظر مديري المدارس، وتحديد درجة ممارسة مديري المدارس للأسلوب العلمي، والاحتواء لإدارة الأزمات، وكيفية تطوير كفاءة مديري المدارس لإدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات ممارسة الأساليب لإدارة الأزمات ومعوقاتهما، وتطوير كفاءة المديرين وفقا للمتغيرات (المؤهل العلمي، وطبيعة المؤهل، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، والدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات، المرحلة الدراسية)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم توظيف الاستبانة أداة

لها وتكون مجتمع الدراسة من (760) مدير من مدارس التعليم العام، تم اختيار (220) منهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتتلخص أهم نتائج الدراسة في: أن درجة ممارسة الأسلوب العلمي، وأسلوب فريق العمل، وأسلوب احتواء الأزمة كانت كلها بدرجة عالية جداً، ودرجة المتوسط الحسابي العام لممارسة أساليب إدارة الأزمات عالي جداً، وجاء الأسلوب العلمي بالمرتبة الأولى ثم تبعه أسلوب فريق العمل ثم تبعه أسلوب احتواء الأزمة، وأن درجة وجود المعوقات التي تواجه استخدام أساليب إدارة الأزمات عالية، وتوجد فروق إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محور أساليب إدارة الأزمات ككل، وأسلوب احتواء الأزمة لصالح المديرين الذين تقع سنوات خبرتهم بالفئة أقل من خمس سنوات مقابل الأكثر، ومحور تطوير كفاءة مديري المدارس تعزى إلى الدورات لصالح الذين حصلوا على دورة تدريبية مقابل غير الحاصلين على دورات.

ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وتعدّد هذه الدراسات وتوّعها بتنوع الأهداف التي سعت لتحقيقها، حيث ركّزت جميع الدراسات التي تناولت متغير إدارة الأزمات على أهمية فاعلية القرارات الإدارية ولما لها دور بتطور وتقديم المنظمة.

كما وانفتحت جميع الدراسات التي تناولت متغير فاعلية القرارات الإدارية على أهميتها وأهمية وجود اتصال إداري فعال وناجح، وكيف أنّها تساعد على تفادي الأزمات والحد من حدوثها، واستفادت الباحثة منها في الإطار النظري للدراسة، وتطوير أداة للدراسة وطرق اختيار العينة.

وانفتحت هذه الدراسة مع بعض الدراسات العربية والأجنبية بتناولها المتغير الأوّل وهو فاعلية القرارات الإدارية مثل دراسة الشديفات والجرايدة (2003)، ودراسة عالم (2008)، ودراسة السقا (2009)، وتشابهت مع دراسات أخرى بتناول المتغير الثّاني وهو إدارة الأزمات مثل دراسة الدقاسمة (2000)، ودراسة الشريدة

والاعرجي (2003) ودراسة الهزيمة (2004). كما وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة المنصوري(2005) ودراسة الخزوز(2007) ودراسة عبدالعال (2009) باستخدام نفس أداة الدراسة وهي الاستبانة لجمع المعلومات والنتائج.

واستفادت الباحثة من الإطار النظري والدراسات السابقة من خلال تطوير أدوات الدراسة واستعراض أدبيات الموضوع والدراسات المتعلقة بها.

وتميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأنها بحدود علم الباحثة الدراسة الأولى التي تناولت متغير فاعلية القرارات الادارية ومتغير ادارة الازمات معاً، حيث تمّ دراسة درجة فاعلية القرارات الادارية وعلاقتها مع إدارة الازمات.

إن هذه الدراسة الحالية تميزت فيما يأتي :

- دراسة العلاقة بين فاعلية القرارات الادارية الممارسة من قبل مدرء المدارس ودرجة ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان.
- وأنها طبقت على المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان.
- تتقاطع محاور الدراسات السابقة مع موضوع هذه الدراسة الحالية في متغيراتها.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والمرحلة والمكان والمنهج.
- استفادت الباحثة من الدراسات التي تتعلق بفاعلية القرارات الادارية وادارة الازمات من خلال الادب النظري والدراسات السابقة ومقارنة نتائج الدراسة.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمت في هذه الدراسة، كما يتضمن تعريفاً بمجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وخطوات تطويرها، والتأكد من دلالات صدقها وثباتها وإجراءات تطبيقها، إضافة إلى وصف الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كونه الأنسب لأهداف هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين ومساعدتي المديرين والمشرفين التربويين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2019-2020)، حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات (4319) معلماً ومعلمة، وفق الإحصائيات الصادرة من وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2019-2020) ، بلغ عدد المشرفين التربويين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان (111) مشرفاً ومشرفة ، و(173) مساعد ومساعدة للمدير، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة لجميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة ضمن المديریات التابعة لمحافظة العاصمة عمان.

العدد الكلي	إناث	ذكور	اللواء
854	494	259	لواء قصبة - عمان
1975	1324	651	لواء الجامعة
595	389	206	لواء القويسمة
22	13	9	لواء سحاب
255	195	60	لواء ماركا
34	9	33	لواء ناعور
566	389	177	لواء وادي السير
34	9	25	الجيزة
4319	2899	1420	المجموع الإجمالي

عينة الدراسة

أختيرت أربعة مديريات للتربية والتعليم بالطريقة العنقودية العشوائية في العاصمة عمان من مجموع سبع

ألوية وهي: (لواء الجامعة / لواء القويسمة/ لواء وادي السير/ لواء قصبة عمان) كما هو مبين في الجدول(2)

وبعد ذلك تم اختيار عينة طبقية عشوائية باستخدام جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده

كرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan-1970).

الجدول (2)

توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات

المجموع الكلي	إناث	ذكور	اللواء
854	494	259	لواء قصبة - عمان
1975	1324	651	لواء الجامعة
595	389	206	لواء القويسمة
566	389	177	لواء وادي السير
3840	2597	1293	المجموع الكلي

الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول (3) يبين أفراد عينة الدراسة تبعاً لخصائصهم الشخصية.

الجدول(3). الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	154	33.7%
	إناث	303	66.3%
المسمى الوظيفي	معلم	288	63%
	مساعد مدير	101	22.1%
	مشرف تربوي	68	14.9%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	174	38.1%
	من 5 - 10 سنوات	96	21%
	10 سنوات فأكثر	187	40.9%
المجموع		457	100%

نلاحظ من الجدول (3) بأن نسبة الذكور بلغت (33.7%)، بينما بلغت نسبة الإناث (66.3%)، وبلغت نسبة المعلمين (63%)، اما مساعد مدير فقد بلغت نسبتهم (22.1%)، أما المشرفين فقد بلغت نسبتهم (14.9%)، اما بالنسبة لعدد سنوات الخدمة: بلغت نسبة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (38.1%)، أما الذين يمتلكون سنوات خبرة من 5 - أقل من 10 سنوات فقد بلغت النسبة (21%) بتكرار أما الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم (40.9%).

أداتا الدّراسة

من أجل تحقيق أهداف الدّراسة قامت الباحثة بالإطلاع على الأدب النّظري والتّربوي والدّراسات السّابقة تناولت متغير: اتخاذ القرارات الإدارية وإدارة الازمات.

أولاً: استبانة إتخاذ القرارات الإدارية

في ضوء ذلك قامت الباحثة بتطوير إستبانة لقياس درجة اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان بالرجوع إلى عدد من الدّراسات التي تناولت متغير اتخاذ القرارات الإدارية كدراسة الجهني (2010) ودراسة عالم (2008)، وحيث تضمّنت استبانة اتخاذ القرارات الإدارية (26) فقرة موزّعة على المجالات الأربع (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل واختيار أفضلها، الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه)، والملحق (1) يوضح ذلك.

ثانياً: استبانة إدارة الأزمات

في ضوء ذلك قامت الباحثة بتطوير إستبانة لقياس إدارة الازمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين ومساعد مدير والمعلمين بالرجوع إلى عدد من الدّراسات التي تناولت متغير إدارة الازمات كدراسة هلاي والدبوس (2011)، دراسة الحلو (2010) ودراسة خبراني (2014). وتضمّنت استبانة إدارة الازمات (36) فقرة موزّعة على المجالات الخمس (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط والتعلم)، والملحق (1) يوضح ذلك.

ثم تم تطوير الاستبانتان في صورتها الأولى المكوّنة من (62) فقرة موزّعة على المتغيران (اتخاذ القرارات الإدارية وإدارة الازمات)، وتضمّنت استبانة إدارة الازمات (36) فقرة موزّعة على المجالات الخمس

(اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط والتعلم)، وتمّ الأخذ بالملاحظات والتوصيات التي اقترحتها المحكمون ، وتمّ الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موفقة بلغت (80%) فأكثر، ومعالجة بقية الفقرات بالتعديل أو إعادة الصياغة أو الحذف أو إضافة فقرات، ووصل عدد الفقرات النهائية للأداة الأولى (26) فقرة، والأداة الثانية (34) فقرة، بمجموع كلي (60) فقرة.

خامساً: صدق أداتي الدراسة

للتأكد من صدق الأداتان، تمّ استخدام نوعين من الصدق، كالاتي:

الصدق الظاهري:

إذ قامت الباحثة بعرض فقرات الاستبانيتين بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (9) مُحكمًا ومُحكّمة (الملحق 3). وأخذ بالملاحظات والتوصيات التي إقترحوها من إلغاء أو تعديل أو إعادة صياغة، وتمّ الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وأصبحت الاستبانيتين بصورتها النهائية كما مبين في (الملحق 3)، وتعدّ هذه الطريقة مناسبة للحكم على الصدق الظاهري للاستبانة، أي أن فقراتها ممكن أن تقيس ما وضعت لقياسه، والجداول التالية توضح تفصيلاً لتوزيع فقرات الاستبانة.

وتمّ استخدام اداة ليكرت الخماسي، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول (4). اداة ليكرت الخماسي

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

الصّدق البنائي (صدق الاتّساق الدّخلي)

بعد التّحقّق من الصّدق الظّاهري لأداتيّ الدّراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على أفراد الدّراسة للتّعرف على صدق الاتّساق الدّخلي للأداتين، ومدى إسهام الفقرات المكوّنة للمجالات من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وتوضّح الجداول (5-6-7) ذلك.

الجدول (5) نتائج معاملات ثبات الاتّساق (معامل ارتباط بيرسون) لمجالات أداتيّ الدّراسة

المتغيرات	معامل بيرسون
درجة اتخاذ القرارات الادارية	
تحديد المشكلة	0.85
وضع البدائل	0.85
تقييم البدائل واختيار افضلها	0.90
الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	0.91
القرارات الإدارية الكلي	0.88
ادارة الازمات	
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	0.94
الاستعداد والوقاية	0.90
احتواء الاضرار	0.73
استعادة النشاط	0.87
التعلم	0.71
إدارة الأزمات الكلي	0.83

وبالرجوع الى الجدول السابق رقم (5) نلاحظ أن قيم معامل بيرسون تراوحت بين (0.71-0.9) وجميع هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود دلالات صدق مرتفعة لأداة الدراسة.

جدول (6) معاملات ارتباط فقرات أداتا الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه لأداة اتخاذ القرارات الادارية

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	1	0.81	0.000	تقييم البدائل واختيار أفضلها	12	0.59	0.000
	2	0.81	0.000		13	0.79	0.000
	3	0.71	0.000		14	0.78	0.000
	4	0.84	0.000		15	0.75	0.000
	5	0.89	0.000		16	0.90	0.000
	6	0.82	0.000		17	0.61	0.000
	7	0.77	0.000		18	0.80	0.000
وضع البدائل	8	0.75	0.000	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	19	0.75	0.000
	9	0.91	0.000		20	0.76	0.000
	10	0.91	0.000		21	0.83	0.000
	11	0.83	0.000		22	0.76	0.000
					23	0.82	0.000
			24	0.80	0.000		
			25	0.82	0.000		
			26	0.80	0.000		

يتضح من الجدول (6) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال تحديد المشكلة تراوحت بين (0.71-0.9) اما في مجال وضع البدائل فقد تراوحت بين (0.75-0.9)، وأيضا في مجال تقييم البدائل واختيار أفضلها تراوحت بين (0.59-0.9) وأخيرا مجال الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه فقد تراوحت بين (0.754-

0.827)، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على وجود صدق

الاتساق الداخلي لأداة اتخاذ القرارات الإدارية

جدول (7) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه أداة إدارة الازمات

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	27	0.85	0.000	احتواء الاضرار	45	0.83	0.000
	28	0.80	0.000		46	0.93	0.000
	29	0.89	0.000		47	0.94	0.000
	30	0.90	0.000		48	0.94	0.000
	31	0.92	0.000		49	0.83	0.000
الاستعداد والوقاية	32	0.81	0.000	استعادة النشاط	50	0.86	0.000
	33	0.79	0.000		51	0.90	0.000
	34	0.65	0.000	التعلم	52	0.82	0.000
	35	0.76	0.000		53	0.78	0.000
	36	0.87	0.000		54	0.62	0.000
	37	0.77	0.000		55	0.86	0.000
	38	0.88	0.000		56	0.88	0.000
39	0.86	0.000	57	0.87	0.000		
40	0.77	0.000	58	0.83	0.000		
41	0.83	0.000	59	0.81	0.000		
42	0.84	0.000	60	0.81	0.000		
	43	0.78	0.000				
	44	0.89	0.000				

يتضح من الجدول (7) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر تراوحت بين

(0.79-0.90) أما في مجال الاستعداد والوقاية فقد تراوحت بين (0.65-0.89)، وأيضاً في مجال احتواء

الاضرار تراوحت بين (0.83-0.94)، أما في مجال استعادة النشاط فقد تراوحت بين (0.78-0.90)، وأخيراً

مجال التعلم فقد تراوحت بين (0.62-0.88)، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على وجود صدق الاتساق الداخلي لاداة اتخاذ القرارات الادارية.

سادسًا: ثبات أداتي الدراسة

للتحقق من ثبات أداتي الدراسة، تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alph) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين، كما يوضح الجدول (8).

الجدول (8). نتائج معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة والأداة الكلية

الاختبار وإعادة الاختبار	معامل كرونباخ ألفا	المتغيرات
0.88	0.90	تحديد المشكلة
0.87	0.89	وضع البدائل
0.86	0.87	تقييم البدائل واختيار افضلها
0.90	0.92	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه
0.88		الكلية
0.93	0.95	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0.92	0.95	الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار
0.90	0.94	استعادة النشاط
0.84	0.86	التعلم
0.87		الكلية

وبالرجوع إلى الجدول السابق رقم (8) نلاحظ أن قيم معاملات كرونباخ ألفا للدلالة على الإتساق

الداخلي، حيث تراوحت القيم بين (0.87-0.90) في أداة درجة اتخاذ القرارات الإدارية، وتراوحت القيم بين

(0.86-0.95) في أداة ادارة الازمات، كما يلاحظ من الجدول بأن معظم معاملات ثبات الاتساق الداخلي

والاختبار وإعادة الاختبار تراوحت بين (0.86-0.90) لاداة اتخاذ القرارات الادارية ، وكان الثبات الكلي بمجموع (0.88)، كما تراوحت معاملات ثبات الاتساق الداخلي والاختبار وإعادة الاختبار في اداة ادارة الازمات (0.86-0.95) وكان الثبات الكلي فيها (0.86) مما يدل على وجود ثبات عالٍ لاداتا الدّراسة.

متغيّرات الدّراسة

اشتملت الدّراسة على المتغيّرات التّالية:

أولاً: المتغيّرات المستقلة :

- 1- المسمى الوظيفي: مشرف تربوي - مساعدي المدير - معلّم
- 2- الجنس: ذكر - أنثى
- 3- التخصص: علمي - انساني
- 4- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات
من 5 - 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات

ثانياً: المتغيرات التابعة:

- 1- اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس التّأويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان.
- 2- ادارة الازمات لدى مديري المدارس التّأويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان.

المعالجة الإحصائيّة

تمّ استخدام الوسائل الإحصائيّة الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

- 1- للإجابة عن السّؤالين الأوّل والثّاني: تمّ إيجاد المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرتب والدرجة لمعرفة إجابات أفراد العينة عن كلّ فقرات الاستبيان المتّصلة بالمجالات.

2- للإجابة عن السؤال الثالث: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة الارتباطية بين اتخاذ القرارات الادارية وادارة الازمات.

3- للجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم إجراء اختبار تحليل التباين الرباعي (4- way anova) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة المتعلقة بسنوات الخدمة، والجنس والمسمى الوظيفي، والتخصص.

إجراءات تطبيق الدراسة

مرت عملية تطبيق هذه الدراسة بما يلي:

- بعد تطوير أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد مجتمعها وعينتها، قامت الباحثة بالحصول على كتاب تسهيل مهمة (ملحق 4) من كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط موجه لمجتمع الدراسة المكوّن من المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين المدارس الثانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وذلك لغايات توزيع الاستبيان على افراد عينة الدراسة.
- تمّ توزيع (600) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة من معلّمي ومساعدى المدير ومشرفي المدارس الثانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان بشكل مباشر.
- تمّ استرجاع الاستبانات من المعلّمين ومساعدى المدير والمشرفين والتأكد من إجاباتهم على جميع فقرات الاستبانة، واستبعاد الاستبانات غير مكتملة الاستجابة، حيث بلغ العدد النهائي للاستبانات المكتملة (457) استبانة، بنسبة فاقد (143) استبانة.
- تمّ تفرغ البيانات في الحاسوب على جداول خاصة.
- معالجة وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPASS).

- استخراج النتائج وعرضها، والقيام بتفسيرها ومناقشتها، والخروج بالتوصيات والمقترحات.
- تمّ تحديد درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية ودرجة ممارسة ادارة الازمات من خلال تحديد طول الفئة

وفق المعاملة التآلية

القيمة البديلة - القيمة الدنيا البديل

عدد المستويات

$$\frac{1.33}{3} = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \text{المدى}$$

وبذلك تكون الدرجة منخفضة من (1 - 2.33)

وتكون الدرجة متوسطة من (2.34 - 3.67)

وتكون الدرجة مرتفعة من (3.68 - 5)

الفصل الرابع نتائج الدراسة

الفصل الرابع نتائج الدراسة

تتاول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بعد تطبيق الاستبانة بهدف التعرف إلى

العلاقة بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس ودرجة ممارسة إدارة الازمات من وجهة

نظر المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها:

سؤال الدراسة الأول: ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتخاذ القرارات

الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة العاصمة عمان

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
4	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	3.84	0.62	1	مرتفعة
1	تحديد المشكلة	3.83	0.70	2	مرتفعة
2	وضع البدائل(الحلول)	3.79	0.74	3	مرتفعة
3	تقييم البدائل واختيار أفضلها	3.75	0.57	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.81	0.57		مرتفعة

بالرجوع إلى الجدول (9) تبين أن درجة اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة

في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة بمتوسط معياري كلي (3.81)، وبمستوى مرتفع، وتراوحت

المتوسطات الحيايية للمجالات بين (3.75-3.84) وجاء في الرتبة الأولى مجال الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه بمتوسط حسابي (3.84) بمستوى مرتفع، وفي الرتبة الاخيرة مجال تقييم البدائل واختيار أفضلها بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.57) بمستوى مرتفع.

وفيما يلي تفصيل كل مجال على حدة:

أولاً: مجال تحديد المشكلة

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد المشكلة والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الفاعلية لمجال تحديد المشكلة من وجهة نظر العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
1	يوضح مدير المدرسة أسباب المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية	3.91	0.69	1	مرتفعة
4	يتواصل مع الأطراف المعنية بالمسكلة لتحديد أبعادها.	3.89	0.97	2	مرتفعة
6	يحلل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها.	3.88	0.94	3	مرتفعة
3	يستعين بنظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة.	3.81	0.84	4	مرتفعة
2	يفسر أبعاد المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية بعبارات واضحة ودقيقة.	3.80	0.89	5	مرتفعة
5	يجمع المعلومات المتعلقة بالمسكلة بشكل كمي ونوعي.	3.79	0.86	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.85	0.70		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (10) أن غالبية الفقرات المعبرة عن تحديد المشكلة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة

بعده من المعلمين ومساعد مدير والمشرفين، ممن يعملون في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان

قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.79-3.91)، حيث حصلت الفقرة "يوضح مدير المدرسة

أسباب المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية" على أعلى درجة حيث بلغت (3.91) ، بينما حصلت الفقرة " يجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل كمي ونوعي" فقد حصلت على أدنى متوسط وبقيمة متوسطة تراوحت (3.79)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المجال " تحديد المشكلة " فقد كان بمستوى مرتفع بمتوسط مقداره (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.70).

ثانياً: مجال وضع البدائل.

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوضع البدائل والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الفاعلية لمجال وضع البدائل من وجهة نظر العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
7	يشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.	3.97	0.93	1	مرتفعة
8	يشرك للأطراف أصحاب المشكلة في وضع بدائل (حلول) لها.	3.85	0.87	2	مرتفعة
10	يتبادل الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.	3.79	0.82	3	مرتفعة
11	يناقش البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.73	0.91	4	مرتفعة
9	يوفر كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها.	3.67	0.89	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.79	0.74		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (11) أن غالبية الفقرات المعبرة عن وضع البدائل من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين ومساعد مدير والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.67-3.97)، حيث حصلت الفقرة " يشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة" على أعلى درجة حيث بلغت (3.97) ، بينما حصلت الفقرة " يوفر كافة

البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها " فقد حصلت على أدنى متوسط وبقيمة متوسطة تراوحت (3.67)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المجال " وضع البدائل " فقد كان بمستوى مرتفع بمتوسط مقداره (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.74).

ثالثاً: مجال تقييم البدائل واختيار أفضلها.

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم البدائل واختيار أفضلها والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة الفاعلية لمجال تقييم البدائل واختيار أفضلها من وجهة نظر العاملين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	13	يتأكد من أن البدائل المقترحة تلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار .	3.85	0.76	مرتفعة
2	12	يقيم البدائل المطروحة للقرار في ضوء سلبياتها وإيجابياتها.	3.84	0.81	مرتفعة
3	16	يختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.76	0.79	مرتفعة
4	17	يختار الحل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل لفترة زمنية معقولة.	3.73	0.76	مرتفعة
4	18	يوافق بين البديل المتخذ لحل المشكلة مع الصلاحيات المخولة لها.	3.73	0.73	مرتفعة
6	14	يختار البديل (الحل) المناسب لضمان جودة سير العمل وفقاً للخطة الموضوعية.	3.70	0.77	مرتفعة
7	15	يختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الداخلية والخارجية للمدرسة.	3.67	0.74	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.75	0.57	مرتفعة

مجال تقييم البدائل واختيار افضلها من قبل ع

تظهر نتائج التقييم

التأنيوية الخاصة في العاصمة

لمدير والمشرفين ممن يعملون في تفتيش المدارس من

(، حيث حصلت الفقرة " يتأكد من أن البدائل

عمان قد حصلت على 3.85 مرتفعة

" على التوالي والتي حصلت على 3.85 مرتفعة المتأثرة بالقرار

يختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الداخليّة والخارجيّة للمدرسة " فقد حصلت على أدنى متوسط وبقيمة متوسطة تراوحت (3.67)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المجال " مجال تقييم البدائل واختيار افضلها " فقد كان بمستوى مرتفع بمتوسط مقداره (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.57).

رابعا: مجال الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه.

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب ودرجة الفاعلية لمجال الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه من وجهة نظر العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
19	يصوغ القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة.	4.00	0.95	1	مرتفعة
23	يعلم رسمياً كل من له علاقة بتنفيذ القرار بمسؤولياته وأدواره للتقيد بها.	3.88	0.75	2	مرتفعة
20	يهيئ الإمكانات الماديّة والبشريّة اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره.	3.85	0.80	3	مرتفعة
24	يتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء وإزالة عقبات التنفيذ.	3.85	0.76	3	مرتفعة
26	يعدّل القرار أو يبحث عن آخر إذا لم يُجد في حل المشكلة ومنع تكرارها.	3.82	0.85	5	مرتفعة
21	يضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحلها وإجراءات تنفيذها وفقاً للأولويات.	3.79	0.70	6	مرتفعة
25	يقيم باستمرار قدرة القرار المنفذ على حل المشكلة ومنع تكرارها وفقاً للمعايير	3.79	0.86	6	مرتفعة
22	يحدد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار.	3.76	0.66	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.84	0.63		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (13) أن غالبية الفقرات المعبرة عن الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه من قبل عينة

الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين ومساعد مدير والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانوية الخاصة

في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (4.00-3.76)، حيث حصلت الفقرة "يصوغ القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة" على أعلى درجة حيث بلغت (4.00)، بينما حصلت الفقرة "يحدد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار" فقد حصلت على أدنى متوسط (3.76)، أما المتوسط العام الذي حصل عليه المجال "الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه" فقد كان بمستوى مرتفع بمتوسط مقداره (3.84) وبإنحراف معياري قدره (0.63).

سؤال الدراسة الثاني: ما درجة ممارسة إدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة ادارة الازمات في محافظة العاصمة عمان. والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة ادارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	التعلم	3.79	0.70	1	مرتفعة
3	احتواء الاضرار	3.78	0.69	2	مرتفعة
1	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3.75	0.71	3	مرتفعة
4	استعادة النشاط	3.75	0.68	3	مرتفعة
2	الاستعداد والوقاية	3.69	0.66	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.75	0.57		مرتفعة

بالرجوع إلى الجدول (14) تبين أن درجة ممارسة إدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة بمتوسط معياري كلي (3.75)، وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات

الحسابية للمجالات بين (3.69-3.79) وجاء في الرتبة الأولى مجال التعلم بمتوسط حسابي (3.79) بمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة مجال الاستعداد والوقاية بمتوسط حسابي (3.69) وبمستوى مرتفع.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال على حدة:
أولاً: مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر والجدول (15) يوضح ذلك. الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة لمجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من وجهة نظر العاملين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	27	يحدد إشارات الإنذار المبكر من دائرة معينة في المدرسة	3.91	.81	مرتفعة
2	29	يعمل مسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف إلى إشارات احتمال حدوث أزمة	3.79	.82	مرتفعة
2	30	يضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة.	3.79	.78	مرتفعة
4	28	يهتم بتحديد إشارات حدوث الأزمة	3.76	.87	مرتفعة
5	33	يشجع على عمل دراسات لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة	3.73	.80	مرتفعة
6	32	يشكل فريق للالتزامات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة في المدرسة	3.67	.89	متوسطة
7	31	يخطط للالتزامات غير المتوقعة	3.64	.78	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.75	.71	مرتفعة

تظهر نتائج الجدول رقم (15) أن غالبية الفقرات المعبرة عن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين ومساعد مدير والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.64-3.91)، حيث حصلت الفقرة " يحدد إشارات الإنذار المبكر من دائرة معينة في المدرسة " على أعلى درجة حيث بلغت (3.91) ، بينما حصلت الفقرة

" يخطط للالتزامات غير المتوقعة " فقد حصلت على أدنى متوسط (3.64)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المجال " اكتشاف إشارات الإنذار المبكر " فقد كان بمستوى مرتفع بمتوسط مقداره (3.75) وبإنحراف معياري قدره (0.71).

ثانياً: مجال الاستعداد والوقاية لدى مدير المدرسة.

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستعداد والوقاية لدى مدير المدرسة والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة لمجال الإستعداد والوقاية لدى

مدير المدرسة من وجهة نظر العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
34	يوجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.	3.97	0.77	1	مرتفعة
44	يعقد ورش تدريبية في مجال إدارة الأزمات	3.88	0.89	2	مرتفعة
41	يحث على استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار	3.75	0.76	3	مرتفعة
35	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لتساعد المدرسة على التعامل مع الأزمات المحتملة	3.70	0.68	4	مرتفعة
42	يوجد اتصال فعال في ظروف الأزمات	3.70	0.77	4	مرتفعة
39	يعمل على تفادي التشويش أثناء الأزمة	3.67	0.82	6	متوسطة
43	يتحكم بالعوامل المسببة للأزمة بفترة زمنية قصيرة	3.67	0.82	6	متوسطة
36	يوجد فرق مدربة قادرة على التعامل مع الأزمة فور حدوثها	3.59	0.95	8	متوسطة
37	يعقد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات	3.58	0.87	9	متوسطة
40	يتعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة لحل الأزمات	3.58	0.75	9	متوسطة
38	يفوض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها	3.55	0.75	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.69	0.65		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (16) أن غالبية الفقرات المعبرة عن الاستعداد والوقاية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانويّة الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.97-3.55)، حيث حصلت الفقرة " يوجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة " على أعلى درجة حيث بلغت (3.97) ، بينما حصلت الفقرة " يفوض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها " فقد حصلت على أدنى متوسط (3.55)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المجال " الاستعداد والوقاية" فقد كان بمستوى مرتفع بمتوسط مقداره (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.65)

ثالثاً: احتواء الاضرار بين المدير والمعلّمين.

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاحتواء الاضرار بين المدير والمعلّمين (17) يوضح ذلك.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة لمجال إحتواء الاضرار بين المدير والمعلّمين من وجهة نظر العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
45	يستعين بتكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع الأزمات	3.88	0.68	1	مرتفعة
46	لدى المدرسة قيادات إدارية قادرة على احتواء الأزمات المختلفة.	3.85	0.67	2	مرتفعة
47	يمنع حدوث أزمات قد تنتج عن الأزمات الرئيسية.	3.76	0.75	3	مرتفعة
48	يحرك الموارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الازمة.	3.76	0.79	3	مرتفعة
49	يتعامل مع الأزمة بشكل يتلائم مع طبيعتها.	3.69	0.69	5	مرتفعة
	مجال احتواء الاضرار بين المدير والمعلّمين	3.78	0.96		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (17) أن غالبية الفقرات المعبرة عن احتواء الاضرار بين المدير والمعلمين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.88-3.69)، حيث حصلت الفقرة "يستعين بتكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع الأزمات" على أعلى درجة حيث بلغت (3.88) ، بينما حصلت الفقرة " يتعامل مع الأزمة بشكل يتلائم مع طبيعتها" فقد حصلت على أدنى متوسط (3.69)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المجال " احتواء الاضرار بين المدير والمعلمين" فقد كان بمستوى مرتفع بمتوسط مقداره (3.78) وبانحراف معياري قدره (0.69).

رابعاً: استعادة النشاط بين المدير والمعلمين.

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستعادة النشاط بين المدير والمعلمين والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة لمجال استعادة النشاط بين المدير والمعلمين من وجهة نظر العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
53	يعالج خوف العاملين بتشجيعهم على طرح وجهات نظرهم	3.82	0.73	1	مرتفعة
52	يبتعد عن تصيد الأخطاء في أثناء الاستماع لحديث العاملين	3.78	0.83	2	مرتفعة
50	يقيم باستمرار قدرة القرار المنفذ على حل المشكلة ومنع تكرارها وفقاً للمعايير .	3.76	0.87	3	مرتفعة
51	يعدّل القرار أو يبحث عن آخر إذا لم يُجد في حل المشكلة ومنع تكرارها.	3.63	0.79	4	متوسطة
	مجال استعادة النشاط	3.75	0.68		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (18) أن غالبية الفقرات المعبرة عن استعادة النشاط من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانويّة الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.63-3.82)، حيث حصلت الفقرة "يصوغ القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة" على أعلى درجة حيث بلغت (3.82)، بينما حصلت الفقرة "يحدد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار" فقد حصلت على أدنى متوسط (3.63)، أما المتوسط العام الذي حصل عليه المجال "استعادة النشاط" فقد كان بمستوى مرتفع بمتوسط مقداره (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.78).

خامساً: التعلم بين المدير والمعلمين.

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم بين المدير والمعلمين والجدول (19) يوضح ذلك. الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لمجال التعلم بين المدير والمعلمين من وجهة نظر العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
55	يستفيد الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها	3.88	0.82	1	مرتفعة
54	يستفيد من خطط المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمات	3.85	0.87	2	مرتفعة
57	يناقش خطوات التعامل مع الأزمات الطارئة التي حدثت لمدارس أخرى	3.85	0.83	2	مرتفعة
56	يقيم الخطط وبرامج إدارة الأزمات بقصد تحسينها	3.76	0.71	4	مرتفعة
59	يعمم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعليم والتدريب	3.76	0.97	4	مرتفعة
60	يحسن برامج وخطط إدارة الأزمات	3.73	1.04	6	مرتفعة
58	يتبنى الفكر الإبداعي للتعامل مع الأزمات	3.71	0.78	7	مرتفعة
	مجال التعلم بين المدير والمعلمين	3.79	0.71		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (19) أن غالبية الفقرات المعبرة عن الإعلان عن التعلم من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانويّة الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.71-3.88)، حيث حصلت الفقرة " يستفيد الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها" على أعلى درجة حيث بلغت (3.88) ، بينما حصلت الفقرة " يتبنى الفكر الإبداعي للتعامل مع الأزمات " فقد حصلت على أدنى متوسط (3.71)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المجال " التعلم" فقد كان بمستوى مرتفع بمتوسط مقداره (3.79) وبإنحراف معياري قدره (0.71).

سؤال الدراسة الثالث:

هل يوجد علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين لفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ودرجة ممارسة ادارة الازمات لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

الجدول (20) يبين طبيعة العلاقة ما بين درجة اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمان وادارة الازمات من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المدير والمعلمين.

الجدول (20) العلاقة الارتباطية بين درجة اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وإدارة الازمات من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المدير والمعلمين

التعلم	استعادة النشاط	احتواء الاضرار	الاستعداد والوقاية	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	ادارة الازمات		
.664	.600	.381	.591	.840	.75	معامل الارتباط	درجة اتخاذ القرارات الادارية
.000	.000	.029	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.628	.508	.232	.359	.710	.585	معامل الارتباط	تحديد المشكلة
.000	.003	.195	.040	.000	.000	مستوى الدلالة	
.533	.376	.279	.407	.673	.559	معامل الارتباط	وضع البدائل
.001	.031	.116	.019	.000	.001	مستوى الدلالة	
.518	.544	.427	.607	.726	.691	معامل الارتباط	تقييم البدائل واختيار افضلها
.002	.001	.013	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.635	.640	.390	.671	.822	.775	معامل الارتباط	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه
.000	.000	.025	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

يوضح الجدول (20) طبيعة العلاقة ما بين درجة اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وإدارة الازمات من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المدير والمعلمين، حيث تبين النتائج وجود علاقة ما بين درجة اتخاذ القرارات الادارية وإدارة الازمات من وجهة نظر المشرفين

ومساعدى المدير والمعلمين حيث ان مستوى الدلالة لكافة المجالات = (0.000)، عدا مجال احتواء الاضرار مع تحديد المشكلة ووضع البدائل.

سؤال الدراسة الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابة المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة على اداة اتخاذ القرارات الادارية وذلك تبعاً لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات

الخدمة، والجدول (21) يبين النتائج:

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة على اداة اتخاذ القرارات الادارية وذلك تبعاً لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	
0.61	3.88	ذكر	الجنس
0.57	3.79	انثى	
0.57	3.81	المجموع	
0.62	3.96	علمي	التخصص
0.55	3.75	انساني	
0.57	3.81	المجموع	
0.64	3.82	مشرف تربوي	المسمى الوظيفي
0.44	3.56	مساعد مدير	
0.58	3.99	معلم	
0.57	3.81	المجموع	
0.56	4.02	اقل من 5	عدد سنوات الخدمة
0.62	3.91	5- أقل من 10	
0.52	3.60	أكثر من 10	
0.57	3.81	المجموع	

يظهر الجدول (21) أنه يوجد فروق ظاهرية في استجابات أفراد العينة على أداة القرارات الادارية تبعاً لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية دالة إحصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين الرباعي (4 way ANOVA) والجدول (22) يوضح النتائج.

الجدول (22)

نتائج تحليل التباين الرباعي (4 way ANOVA) لأداة القرارات الادارية تبعاً لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	.252	1	.252	.787	.383
التخصص	.429	1	.429	1.341	.257
المسمى الوظيفي	.408	2	.204	.637	.537
عدد سنوات الخدمة	.288	2	.144	.451	.642
الخطأ	8.317	26	.320		
الكلي	10.386	32			

يوضح الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداة القرارات الادارية تبعاً لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

سؤال الدراسة الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابة المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة ادارة الازمات لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على اداة ادارة الازمات وذلك تبعاً لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة، والجدول (23) يبين النتائج:

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة على اداة ادارة الازمات وذلك تبعاً لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	
0.33	3.66	ذكر	الجنس
0.62	3.76	انثى	
0.57	3.75	المجموع	
0.67	3.72	علمي	التخصص
0.55	3.76	انساني	
0.57	3.75	المجموع	
0.66	3.92	مشرف تربوي	المسمى الوظيفي
0.18	3.40	مساعد مدير	
0.63	3.88	معلم	
0.57	3.75	المجموع	
0.60	3.92	اقل من 5	عدد سنوات الخدمة
0.64	3.66	5-10	
0.53	3.65	أكثر من 10	
0.57	3.75	المجموع	

يظهر الجدول (23) أنه يوجد فروق ظاهرية في استجابات أفراد العينة على أداة ادارة الازمات تبعاً لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية دالة إحصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين الرباعي (4 way ANOVA) والجدول (24) يوضح النتائج.

الجدول (24)

نتائج تحليل التباين الرباعي (4 way ANOVA) لأداة ادارة الازمات تبعاً لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	.053	1	.053	.160	.693
التخصص	.004	1	.004	.013	.909
المسمى الوظيفي	1.298	2	.649	1.949	.163
عدد سنوات الخدمة	.087	2	.043	.130	.878
الخطأ	8.661	26	.333		
الكلي	10.539	32			

يوضح الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداة ادارة الازمات تبعاً لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة فضلاً عن التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: نتائج الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:

سؤال الدراسة الأول: ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين؟

بينت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن المتوسط الحسابي لدرجة الفاعلية للقرارات الادارية في

المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين جاءت مرتفعة، إذ

بلغ (3.81) وجاء في الرتبة الأولى بعد "الاعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه" بمتوسط حسابي (3.84)،

وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد "تقييم البدائل واختيار افضلها" بمتوسط حسابي (3.75) وبدرجة

مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسات وحرصها على تقييم البدائل واختيار الانسب منها، وتتفق

نتيجة الإجابة عن هذا السؤال مع ما أشار له الشديفات والجرايدة (2003) من أن درجة اسهام المعلومات في

اتخاذ القرارات الادارية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم كانت بنسبة مرتفعة بالنسبة لدقة

المعلومات وملاءمة المعلومات ودعم القرارات الإدارية، لذا فإن دعم القرارات الادارية وتنفيذها بصفة أساسية ما

هو إلا تعبير صحيح عن تلك المجموعة من القواعد والمبادئ التي وضعت لتوجيه الفكر والعمل التنظيمي داخل

المؤسسة، كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار له شعبان (2007) من أن القرارات الادارية الفاعلة تمثل سلوكاً ذا

طابع استراتيجي موجه تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق منافع خاصة لا تتعارض مع مصالح الآخرين، أو

مع أهدافها، حيث إن شعور العاملين وإدراكهم بأن الدعم والمساندة ستمدهم بالمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية، وتضمن مجهوداتهم ومساهماتهم، واتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال نسبياً مع نتائج دراسة عالم (2008) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة جاءت بدرجة مرتفعة .

وفيما يلي مناقشة النتائج لمجالات فاعلية اتخاذ القرارات الادارية:

أولاً: مجال تحديد المشكلة

بينت النتائج أن درجة ممارسة بعد " تحديد المشكلة" في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي نصت على " يوضح مدير المدرسة اسباب المشكلة التي تواجه الادارة المدرسية " بمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) والتي نصت على " يجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل كمي ونوعي " بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تواصل المدير مع الاطراف المعنية بالمشكلة لتحديد ابعادها وتحليل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها، والاستعانة بنظم المعلومات الادارية لتوفير المعلومات اللازمة حول ابعاد المشكلة.

ثانياً: مجال وضع البدائل

بينت النتائج أن درجة ممارسة مجال " وضع البدائل" في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) والتي نصت على " يشرك اصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة" بمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (9) والتي نصت على

" يوفر كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها" بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تبادل الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة ومناقشة البدائل المبتكرة بموضوعية في ضوء الامكانيات المتاحة.

ثالثاً: مجال تقييم البدائل واختيار أفضلها

بينت النتائج أن درجة ممارسة بعد " تقييم البدائل واختيار أفضلها" في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومساعد مدير والمشرفين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) والتي نصت على " يتأكد من ان البدائل المقترحة تلبي حاجات الاطراف المتأثرة بالقرار" بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (15) والتي نصت على " يختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الداخلية والخارجية للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تقييم البدائل المطروحة للقرار في ضوء سلبياتها وإيجابياتها واختيار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الامكانيات المتاحة.

رابعاً: مجال الاعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه

بينت النتائج أن درجة ممارسة بعد " الاعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه" في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومساعد مدير والمشرفين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) والتي نصت على " يصوغ القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة" بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (22) والتي نصت على " يحدد مسؤوليات وادوار المشاركين في تنفيذ القرار" بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تهيئة الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره، ومتابعة خطة تنفيذ القرار بدقة

لتصحيح الاخطاء وازالة عقبات التنفيذ،والاعلام بشكل رسمي كل من له علاقة بتنفيذ القرار بمسؤولياته وادواره للتقيد بها.

وترى الباحثة أن مدراء المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان لديهم قدرة الى حد ما على تحديد المشكلة ووضع الحلول والبدائل في المدرسة ووجود اهتمام كبير بهذا المجال ولعل السبب في ذلك يعود الى تفعيل نظام خاص لحل المشكلات ومتابعتها داخل المؤسسة.

وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فلاته (2010)، وعالم (2008) واختلفت مع نتيجة دراسة السقا (2009) وعليمات (2003) والتي جاءت فيها درجة فاعلية القرارات الادارية بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على:

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة إدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومساعدي المديرين والمعلمين؟

بينت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن المتوسط الحسابي "لادارة الازمات" في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومساعدي المديرين والمعلمين جاءت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.57) وجاء في الرتبة الأولى بعد "التعلم" بمتوسط حسابي (3.79)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد "الاستعادة والوقاية" بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة مرتفعة.

وفيما يلي مناقشة لنتائج الإبعاد على النحو الآتي:

أولاً: مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

بينت النتائج أن درجة ممارسة بعد " اكتشاف إشارات الإنذار المبكر " في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابى (3.75) وجاءت فى الرتبة الأولى الفقرة (27) والتي نصت على " يحدد اشارات الانذار المبكر من دائرة معينة فى المدرسة" بمتوسط حسابى (3.91) وبدرجة مرتفعة، وفى الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (31) والتي نصت على " يخطط للازمات الغير متوقعة" بمتوسط حسابى (3.64) وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى عمل مسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف الى اشارات احتمال حدوث ازمة، ووضع الاهداف الكفيلة بالتعامل مع الازمة.

ثانياً: مجال الاستعداد والوقاية:

بينت النتائج أن درجة ممارسة بعد " الاستعداد والوقاية لدى مدير المدرسة" فى المدارس الثانوية الخاصة فى العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابى (3.69) وجاءت فى الرتبة الأولى الفقرة (34) والتي نصت على " يوجد تعليمات ادارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الازمات المحتملة" بمتوسط حسابى (3.97) وبدرجة مرتفعة، وفى الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (38) والتي نصت على " يفوض الصلاحيات لفريق ادارة الازمات للتعامل مع الازمة حال حدوثها" بمتوسط حسابى (3.55) وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى استخدام اجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الاضرار، ووجود اتصال فعال فى ظروف الازمة وتفاذى التشويش اثناء الازمة والعمل على التحكم بالعوامل المسببة للازمة بفترة زمنية قصيرة.

ثالثاً: مجال احتواء الاضرار:

بينت النتائج أن درجة ممارسة بعد " احتواء الاضرار بين المدير والمعلمين " في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (45) والتي نصت على " يستعين بتكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع الازمات " بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (49) والتي نصت على " يتعامل مع الازمة بشكل يتلائم مع طبيعتها " بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى وجود قيادات ادارية قادرة على احتواء الازمات المختلفة في المدرسة، وتحريك الموارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الازمات.

رابعاً: مجال استعادة النشاط:

بينت النتائج أن درجة ممارسة بعد " استعادة النشاط بين المدير والعاملين " في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) والتي نصت على " يعالج خوف العاملين بتشجيعهم على طرح وجهات نظرهم " بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (51) والتي نصت على " يعدل القرار او يبحث عن اخر اذا لم يجد في حل المشكلة ومنع تكرارها " بمتوسط حسابي (3.63) وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى الابتعاد عن تصيد الاخطاء في اثناء الاستماع لحديث العاملين، وتقييم قدرة القرار المنفذ على حل المشكلات ومنع تكرارها وفقاً للمعايير بشكل مستمر.

خامساً: مجال التعلم:

بينت النتائج أن درجة ممارسة بعد " التعلم بين المدير والعاملين " في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المدير والمشرفين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابى (3.79) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (55) والتي نصت على " يستفيد من الدروس والعبر من الازمات التي واجهتها " بمتوسط حسابى (3.88) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (85) والتي نصت على " يتبنى الفكر الابداعى للتعامل مع الازمات " بمتوسط حسابى (3.71) وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى الاستفادة من خطط المدارس الأخرى في التعامل مع الازمات، ومناقشة خطوات للتعامل مع الازمات الطارئة التي حدثت لمدارس أخرى.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالعال (2009) وخبراني (2014) ، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الدقاسمة (2000) ودراسة المذكور (2011) التي كانت درجة ممارسة ادارة الازمات فيها بدرجة متوسطة، وكذلك دراستي الشريدة والاعرجي (2003) والحلو (2010).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على:

هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين لفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ودرجة ممارسة ادارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان؟

تشير النتائج الموضحة في الجدول (20) إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية

القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة ودرجة ممارسة إدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية

الخاصة وكان معامل الارتباط (0.751) وبمستوى الدلالة (0.00).

ويستدل من هذه النتيجة أن درجة فاعلية القرارات الادارية لدى المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تؤثر بدرجة ممارسة إدارة الازمات. إذ كلما ارتفعت درجة ممارسة فاعلية القرارات الادارية ارتفعت درجة ممارسة ادارة الازمات، بمعنى وجود علاقة طردية بين المتغيرين (فاعلية القرارات الادارية، إدارة الازمات). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين يمارسون القرارات الادارية الفعالة بدرجة مرتفعة يمتلكون القدرة على ادارة الازمات بشكل مناسب التي تتطلب اتخاذ عدة قرارات ادارية.

وتعزى هذه العلاقة الإيجابية بين فاعلية القرارات الادارية وإدارة الازمات بأن المدير والقائد المحنك يستخدم قرارات فاعلة في المؤسسة نظرة شاملة بكل ما فيه مصلحة المؤسسة واستغلال الفرصة المناسبة لاصدار القرار للعاملين بسبب طبيعة الازمة السريعة وخصوصا إذا كانت خطيرة من اعضاء المجتمع المدرسي، واستثمار ما لديه من قرارات فاعلة سريعة بكافة انواعها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابة المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين لدرجة اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة؟

من خلال الرجوع الى النتائج في الجدول (22) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية القرارات الادارية لدى المديرين تعزى لمتغيرات الجنس، وهذا بدوره يشير إلى أن المفاهيم التي تبنتها الدراسة كونت صورة واضحة لكلا الجنسين من أفراد عينة الدراسة فكانت استجاباتهم متقاربة، وبذلك كان متغير الجنس من المتغيرات غير المؤثرة والتي لم تحدث اختلاف في استجابات أفراد العينة.

ومن خلال الرجوع الى نتائج الجدول (22) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين تعزى لمتغير التخصص، وبذلك فإن أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين ومساعدى المديرين قد اتفقوا على وصف مديريهم بما يمتلكون من قدرات على اصدار قوانين فعالة على اختلاف تخصصاتهم , وبالتالي فإن التخصص من المتغيرات التي لا تحدث فرقاً في استجابات أفراد العينة.

لوحظ أيضاً من خلال الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يعني أن درجة فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر أفراد العينة متفق عليها بغض النظر عن المسمى الوظيفي لهم، إذ أن المسمى الوظيفي من المتغيرات التي لم تحدث اختلافاً في الاستجابات.

وتوضح النتائج في الجدول (22) عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث تراوحت ما بين (0.56-0.57) وعلى مختلف سنوات الخدمة، ولتحديد فيما اذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وعليه وبعد اجراء فحص ANOVA تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المحاور. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمشرفين ومساعدى المديرين على اختلاف سنوات خدمتهم لم يختلفوا في وصف فاعلية القرارات الادارية التي يمتلكها مديروهم. وبذلك فإن متغير سنوات الخدمة لم يؤثر في استجابات أفراد العينة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابة المشرفين ومساعدى المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة ادارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة؟

تبين النتائج الموضحة في الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة ادارة الازمات لدى مديري المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس، وقد تعزى نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى أن أفراد العينة من المعلمين والمشرفين والمساعدين من كلا الجنسين اتفقوا على وصف ممارسات المديرين في مدارسهم. وبالتالي فإن متغير الجنس ليس من المتغيرات المؤثرة في إحداث اختلافات في استجابة عينة الدراسة سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً. وقد تكون خصائص ممارسات ادارة الازمات تعكس صورة واضحة للجنسين كلاهما فجاءت استجاباتهم متقاربة.

كذلك من خلال الجدول (24) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن المشرفين والمساعدين من أفراد عينة الدراسة اتفقوا على وصف ممارسات مديريهم بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، مما قد يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي لم يكن من المتغيرات التي أحدثت فرقاً أو أثرت في استجابات أفراد العينة. ومن الممكن أن تكون هناك بعض المتغيرات التي إذا ما تمت دراستها قد تحدث تأثيراً في الاستجابات مثل الحالة الاجتماعية، والسّن وغيرها من المتغيرات التي قد توصف بأنها متغيرات مؤثرة.

وايضا من خلال الجدول (24) فيبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، قد يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة اتفقوا على وصف ممارسات مديريهم بغض النظر عن مساهم

الوظيفي مشرفين كانوا أم مساعدين، مما قد يشير إلى أن متغير المسمى الوظيفي لم يكن من المتغيرات التي أحدثت فرقاً أو أثرت في استجابات أفراد العينة.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (24) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة ادارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ومساعدى المديرين تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولتحديد فيما اذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية وبعد تطبيق تحليل التباين الرباعي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكافة المحاور وقد تتسبب هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمشرفين ومساعدى المديرين على اختلاف سنوات خدمتهم لم يختلفوا في وصف ادارة الازمات التي يمارسها مديروهم. وذلك يعني أن هذا المتغير وهو سنوات الخدمة لم يحدث فرقاً، أو اختلافاً في استجابات أفراد العينة. وقد تكون هذه النتيجة بُنيت على الانطباعات لدى العلمين والمشرفين، والمساعدين عن هذه الممارسات الإدارية لادارة الازمات. وهناك تقريباً اتفاق بين أفراد العينة بخصوص هذه الممارسات.

واختلفت مع دراسة الهزايمة (2004) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، ودراسة خبراني (2014) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

1- أشارت نتائج السؤال الاول بأن درجة فاعلية القرارات الادارية جاءت بدرجة مرتفعة، لذا توصي

الدراسة بالاتي:

- العمل على اختيار الحلول التي تتوافق مع الظروف الداخلية والخارجية للمدرسة.
- تعزيز نشر ثقافة مشاركة أطراف اصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد ابعاد المشكلة والبدائل المثلى لحلها، وتبادل الاراء بشكل موضوعي ومناقشة البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الامكانيات المتاحة.
- منح المعلمين المزيد من الصّلاحيّات لتقديم البدائل المناسبة لحل المشكلة.

2- أشارت نتائج السؤال الثاني بأن درجة ممارسة ادارة الازمات جاءت بدرجة مرتفعة، لذا توصي الدراسة

بالاتي:

- ضرورة تشكيل فريق للازمات قادر على التحليل لاشارات حدوث الازمة في المدرسة.
 - العمل على التخطيط المسبق للازمات الغير متوقعة.
 - عقد ورش تدريبية في مجال ادارة الازمات.
- 3- اجراء دراسة على المدارس الثانوية الخاصة يتم فيها تناول متغيرات المؤهل العلمي، والمديرية.
- 4- اجراء دراسة لبيان العلاء بين اتخاذ القرارات ومتغيرات اخرى مثل الادارة بالتجوال، والتميز التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو قحف، عبد السلام(2002). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الازمات، ط1، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

ابو قديري، زعل محمد (2003). مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان، الاردن.

أبو معمر، ماهر (2011). دور مديريات التربية والتعليم في ادارة الازمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية محافظات غزة وعلاقتها وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أحمد، ماهر(2006). إدارة الأزمات. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.

الاشهب، نوال(2015). اتخاذ القرارات الادارية أنواعها ومراحلها، عمان: دار امجد للتوزيع.

الأعرجي، عاصم والشريدة، هيام (2003). العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، 4(1)، 12-39.

البزاز، حسن (2001). إدارة الازمة بين نقطتي الغليان والتحول، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

الجهني، عبد الله (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز.

حسبو ، أحمد (1992). أصول الإدارة العامة؛ القاهرة: مطابع الطوجي التجارية.

حسين، سالمة عبد العظيم (2005). ديناميات وأخاليقيات صنع القرار، القاهرة: دار النهضة العربية.

الحو، غسان(2010). الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية،

فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 24(1)، 223-262.

الحملاوي، محمد رشاد (1997). التخطيط لمواجهة الأزمات، القاهرة: مكتبة عين شمس.

الحملاوي، محمد رشاد ، شريف، منى (1997). إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، دراسة تطبيقية،

المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.

خبراني، علي(2014). أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها

بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم

القرى، مكة المكرمة.

الخرزوز، رولا(2007). تطوير دليل تربوي لإدارة الأزمات في المدارس الأردنية، (أطروحة دكتوراه غير

منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخصيري، محسن أحمد (2003). إدارة الأزمات : من هج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد

القومي والوحدة الاقتصادية. ط 1 القاهرة : مكتبة مدبولي.

الخصيري، محسن(2003). إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف، القاهرة: مجموعة النيل

العربية.

دقاسمة ، مامون (2000). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات

من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. (رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة اليرموك، الأردن.

رحيم، حسين (2011). أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية. الجزائر: مكتبة اقرأ .

رريب الله، محمد(2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 6(11)، 44-62.

الزعيبي، خالد سمارة(1999) القرار الاداري بين النظرية والتطبيق،(رسالة مقارنة)، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الزميع، علي فهد (1998). "استيعاب الأزمة تحديات الأمن الوطني الإطار الفكري للمعالجة وآلية إدارة الأزمات"، مؤتمر الأمن الوطني رؤى تربوية، كلية التربية، جامعة الكويت بالتعاون مع مؤسسة الكويت للتقدم العلمي في الفترة ٢٨ - ٣٠ نوفمبر.

سبتي، عزيز (2002). إدارة الأزمات في منظمات القطاع الصناعي الأردني: دراسة ميدانية من منظور المديرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك ، الاردن.

السقا، ميسون سليم (2009). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسلامية، فلسطين ،غزة.

السيد، عليوة (2001)، إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر.

شديفات، يحيى ، والجرايدة، محمد (2003)، درجة اسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الاردنية الهاشمية،مجلة العلوم الانسانية،جامعة الاخوة

منتوري قسنطية، الجزائر ، 2003(20)، 7-30

الشعلان، فهد أحمد (2002). إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

الشماع، خليل محمد حسن وخضير، كاظم حمود(2005).نظرية المنظمة ، ط3 ،عمان: دار المسيرة عمان.
الصباغ، زهير نعيم (1997). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات "دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني
لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس.

الصيرفي، محمد(2008). إدارة الأزمات، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

عالم، خالد أحمد (2008). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين

بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة

والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عبد العال، رائد (2009). اساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة

وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية، غزة،

فلسطين.

عبدالعال، رائد(2009).أساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها

بالتخطيط الاستراتيجي.(رسالة ماجستير غير منشورة)،الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

عبوي، زيد منير(2006). إدارة الأزمات، ط1، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .

عثمان، فاروق السيد (2004). التفاوض وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد(2008).استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف.عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة .

عليان، رحي مصطفى وأبو زيد، محمد خير سليم (2003). ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات

الجامعية الأردنية الحكومية والخاصة ، مجلة العلوم التربوية، 30 (1)، 23-45.

عليوة السيد (2002). إدارة الأزمات والكوارث . مخاطر العولمة والإرهاب الدولي ، ط2 ، القاهرة : دار الامين للنشر والتوزيع .

عليوة، السيد (2003). إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.

الفضل، مؤيد عبد الحسين (2004). نظريات اتخاذ القرار منهج كمي، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

فلاته، عائشة. (2010).فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، كلية التربية للبنات للأقسام الأدبية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

قطيش، نواف (2009). إدارة الأزمات، عمان: دار الولاية للنشر .

الكلادة، ظاهر محمود (1997).الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

المذكور، مريم(2011). واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء

الاتجاهات الإدارية المعاصرة .المجلة التربوية،25(100)، 15-83.

المنصوري، سلطان(2005).تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل

إدارة الأزمات، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، القاهرة:جامعة عين شمس .

مهنا، نصر(2008). إدارة الأزمات والكوارث. الإسكندرية: دار الفتح للنشر .

النوشان، علي بن حمد (2013). ضغوط العمل وأثرها علي اتخاذ القرارات. (رسالة ماجستير غير منشورة) ،

أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

الهزايمة، محمد احمد (2004) القيادة وإدارة الأزمات التربوية. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة

اليرموك، الاردن.

هلالى، حسن ومحمد دبوس،(2011). الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين

وكيفية إدارتها من جهات نظر المديرين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،25(5)،

.1186-1159

- Albrecht, S (1996). Crisis management for corporate Self Defense, publisher: Amacom.
- Bieber, R, clutch management in crisis, **RIS Management Journal**, 35(4), 23-34.
- Harrison, F. (1999). **The Managerial Decision - Making Process**, New York : Houghton Mifflin Company.
- Jamian, I, Sidhu, G & Aperapar, P (2011). **A conceptual Framework: Managerial Decision Making Styles And Organizational Effectiveness Among Deans of Malaysian Public Universities**, University Teknologi MARA Malaysia
- Jill, J (1994). **The inventive organization hope, daring at work**, jossey. Bass, Inc, San Francisco, California, USA.
- Kennedy, M (1999) ,Surviving A crisis : Emergency Planning for Schools . **American School & University**. 72(1),12-23.
- Olorunsola, E. and Olayemi A. (2011) Teacher participation in decision-making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria, **International Journal of Education Administration and Policy Studies**. 3(6), 8-78.
- Person, I, Mitroff, D (1993). " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For **Crisis Management**" , **Academy of Management Executive**, 7(1),48-59.
- Retting, M. (1999), Seven Steps: School Must Develop 38 Comprehensive Plans That Anticipate and Prepare for Every Imaginable Crisis. **Health & Safety** , 79(1), 25-37.

الملحقات

قائمة الملحقات

- 1- أدوات الدراسة بصورتها الأولى.
- 2- قائمة المحكمين.
- 3- أدوات الدراسة بصورتها النهائية.
- 4- كتاب تسهيل مهمة الصادر من جامعة الشرق الأوسط.
- 5- كتاب تسهيل المهمة الصادر من وزارة التربية والتعليم.
- 6- كتاب تسهيل مهمة من مدير إدارة التعليم الخاص موجّه إلى مديرو المدارس الخاصة
- 7- كتاب البراءة البحثية.

ملحق (1) الاستبيانان بصورتها الأولى



بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانة

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل:..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين" ، إذ تهدف الدراسة التعرف إلى استقصاء العلاقة بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارستهم لإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي ، وسنوات الخدمة ، والمؤهل العلمي.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة ، متوسطة ، منخفضة ، منخفضة جداً)

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم عن عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحثة

حنين محمود منجد حسن

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك :

الجنس: () ذكر () أنثى

التخصص: () علمي () إنساني

المؤهل العلمي: () بكالوريوس فأقل () دراسات عليا

المسمى الوظيفي: () مشرف تربوي () مساعد مدير () معلم

عدد سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

() 10 سنوات فأكثر

أولاً: الإستبيان المتعلقة بمتغير فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس:

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: تحديد المشكلة						
1.	يوضح مدير المدرسة أسباب المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية					
2.	يعالج أبعاد المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية بعبارات واضحة ودقيقة.					
3.	يستعين بنظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة.					
4.	يتواصل مع الأطراف المعنية بالمسألة لتحديد أبعادها.					
5.	يجمع المعلومات المتعلقة بالمسألة بشكل كمي ونوعي.					
6.	يحلل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: وضع البدائل (الحلول)						
1.	يشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.					
2.	يشرك ممثلين للأطراف أصحاب المشكلة في وضع بدائل (حلول) لها.					
3.	يوفر كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها.					
4.	يتبادل الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.					
5.	يناقش البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث : تقييم البدائل واختيار أفضلها						
1.	يقيم البدائل المطروحة للقرار في ضوء سلبياتها وإيجابياتها. (من حيث تكلفتها وفعاليتها والفوائد المتوقعة منها).					
2.	يتأكد من أن البدائل المقترحة تلبى حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.					
3.	يختار البديل (الحل) المناسب لضمان جودة سير العمل وفقاً للخطة الموضوعية					
4.	يختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمشكلة					
5.	يختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
6.	يختار الحل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل لفترة زمنية معقولة.					
7.	يوافق بين البديل المتخذ لحل المشكلة مع الصلاحيات المخولة لها.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع : الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه						
1.	يصوغ القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة.					
2.	يتهيئ الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره.					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
3.	يضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحل وإجراءات تنفيذه وفقاً للأولويات.					
4.	يحدد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار.					
5.	يعلم رسمياً كل من له علاقة بتنفيذ القرار بمسؤولياته وأدواره للنقد بها.					
6.	يتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء وإزالة عقبات التنفيذ.					
7.	يقيم باستمرار قدرة القرار المنفذ على حل المشكلة ومنع تكرارها وفقاً للمعايير					
8.	يعدل القرار أو يبحث عن آخر إذا لم يجد في حل المشكلة ومنع تكرارها.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

ثانياً: أسئلة الاستبيان المتعلقة بمتغير إدارة الازمات :

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: اكتشاف إشارات الانذار المبكر						
1.	يحدد إشارات الإنذار المبكر من دائرة معينة في المدرسة					
2.	يهتم بتحديد إشارات حدوث الأزمة					
3.	يعمل مسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف على إشارات احتمال حدوث أزمة					
4.	يضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة.					
5.	يخطط للازمات غير المتوقعة					
6.	يشكل فريق للازمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة في المدرسة					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
7.	يشجع على عمل دراسات لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: الاستعداد والوقاية						
1.	يوجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.					
2.	يتسم ال هيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لتساعد المدرسة على التعامل مع الأزمات المحتملة					
3.	يوجد فرق مدربة قادرة على التعامل مع الأزمة فور حدوثها					
4.	يعقد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات					
5.	يفوض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها					
6.	يعمل على تفادي جميع المعوقات أثناء الأزمة					
7.	يتعاون بين المدرسة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة لحل الأزمات					
8.	يبحث على استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار					
9.	يوجد اتصال فعال في ظروف الأزمات					
10.	يتحكم بالعوامل المسببة للأزمة بفترة زمنية قصيرة					

					11. يوجد في مديرية التربية والتعليم برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات
--	--	--	--	--	---

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: احتواء الاضرار						
	1.	يستعين بتكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع الأزمات				
	2.	لدى المدرسة قيادات إدارية قادرة على احتواء الأزمات المختلفة				
	3.	يمنع حدوث أزمات قد تنتج عن الأزمات الرئيسية				
	4.	يحرك الموارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الأزمة				
	5.	يتعامل مع الأزمة بشكل يتلائم مع طبيعتها				

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع: استعادة النشاط						
	1.	يتخذ الخطط اللازمة لانجاز المهام والواجبات بعد نهاية الأزمة				
	2.	يخفف آثار الأزمات وذلك للحد من استمرار حدوثها				
	3.	يحدد الاحتياجات اللازمة لممارسة النشاط الاعتيادي				
	4.	يجمع المعلومات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة				

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
5.	يوجه رسالة وحملة إعلامية حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيفية التعامل معها					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الخامس: التعلم						
1.	يستفيد من خطط المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمات					
2.	يستفيد الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها					
3.	يقيم الخطط وبرامج إدارة الأزمات بقصد تحسينها					
4.	يعمل حملة إعلانية لشرح أبعاد الأزمة التي مر بها					
5.	يناقش خطوات التعامل مع الأزمات الطارئة التي حدثت لمدارس أخرى					
6.	يتبنى الفكر الإبداعي للتعامل مع الأزمات					
7.	يعمم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعليم والتدريب					
8.	يحسن برامج وخطط إدارة الأزمات					

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين للاستبيانين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الاكاديمية	التخصص/الجامعة
1	احمد ابو كريم	أستاذ	إدارة تربية / جامعة الشرق الاوسط
2	عاطف يوسف مقابلة	أستاذ	إدارة تربية / جامعة الشرق الاوسط
3	عمر احمد همشري	أستاذ	علم المكتبات والمعلومات/ الجامعة الاردنية
4	رحي مصطفى عليان	أستاذ	علم المكتبات والمعلومات/ الجامعة الاردنية
5	ابنسام مهدي	أستاذ	مناهج وطرق تدريس / جامعة الشرق الاوسط
6	صالح احمد عباينة	أستاذ مشارك	إدارة تربية / الجامعة الاردنية
7	فواز شحادة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس / جامعة الشرق الاوسط
8	حمزة عساف	أستاذ مشارك	تكنولوجيا التعليم/جامعة الشرق الاوسط
9	اسامة عادل حسونة	أستاذ مساعد	إدارة تربية / جامعة الشرق الاوسط

ملحق (3) الاستبيانان بصورتها النهائية

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج



بسم الله الرحمن الرحيم
الاستبانة بصورتها النهائية

سعادة المشرف/هـ/ مساعد المدير/هـ المعلم/هـ:.....المحترم/هـ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين"، إذ تهدف الدراسة التعرف إلى استقصاء العلاقة بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس ودرجة ممارستهم لإدارة الأزمات من وجهة نظر المشرفين ومساعدَي المديرين والمعلمين، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع الفقرات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

حنين محمود منجد حسن

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: () ذكر () أنثى

التخصص: () علمي () إنساني

المسمى الوظيفي: () مشرف تربوي () مساعد مدير () معلم

عدد سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 سنوات - أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر

(1) اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة:

م	الفقرات	درجة الفاعلية			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
المجال الأول: تحديد المشكلة					
1.	يوضح مدير المدرسة أسباب المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية				
2.	يفسر أبعاد المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية بعبارات واضحة ودقيقة.				
3.	يستعين بنظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة.				
4.	يتواصل مع الأطراف المعنية بالمشكلة لتحديد أبعادها.				
5.	يجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل كمي ونوعي.				
6.	يحلل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها.				
المجال الثاني: وضع البدائل (الحلول)					
7.	يشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.				
8.	يشرك للأطراف أصحاب المشكلة في وضع بدائل (حلول) لها.				
9.	يوفر كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل حلها.				
10.	يتبادل الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.				
11.	يناقش البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.				
المجال الثالث : تقييم البدائل واختيار أفضلها					
12.	يقيم البدائل المطروحة للقرار في ضوء سلبياتها وإيجابياتها.				
13.	يتأكد من أن البدائل المقترحة تلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.				
14.	يختار البديل (الحل) المناسب لضمان جودة سير العمل وفقاً للخطة الموضوعية.				
15.	يختار الحل الذي يتوافق مع الظروف الداخلية والخارجية للمدرسة.				
16.	يختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانيات المتاحة.				
17.	يختار الحل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل لفترة زمنية معقولة.				

درجة الفاعلية					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					18. يوافق بين البديل المتخذ لحل المشكلة مع الصلاحيات المخولة لها.	
المجال الرابع : الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه						
					19. يصوغ القرار بعبارات دقيقة وواضحة ومختصرة.	
					20. يهيئ الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره.	
					21. يضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحلها وإجراءات تنفيذه وفقاً للأولويات.	
					22. يحدد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار.	
					23. يعلم رسمياً كل من له علاقة بتنفيذ القرار بمسؤولياته وأدواره للتقيد بها.	
					24. يتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء وإزالة عقبات التنفيذ.	
					25. يقيم باستمرار قدرة القرار المنفذ على حل المشكلة ومنع تكرارها وفقاً للمعايير	
					26. يعدل القرار أو يبحث عن آخر إذا لم يُجد في حل المشكلة ومنع تكرارها.	

(2) إدارة الازمات لدى مديري المدارس الخاصة:

درجة الممارسة					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
المجال الأول: اكتشاف إشارات الانذار المبكر						
					27. يحدد إشارات الإنذار المبكر من دائرة معينة في المدرسة	
					28. يهتم بتحديد إشارات حدوث الأزمة	
					29. يعمل مسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف إلى إشارات احتمال حدوث أزمة	
					30. يضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة.	
					31. يخطط للازمات غير المتوقعة	
					32. يشكل فريق للازمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة في المدرسة	

درجة الممارسة					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					يشجع على عمل دراسات لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة	33
المجال الثاني: الاستعداد والوقاية						
					يوجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.	34
					يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لتساعد المدرسة على التعامل مع الأزمات المحتملة	35
					يوجد فرق مدربة قادرة على التعامل مع الأزمة فور حدوثها	36
					يعقد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات	37
					يفوض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها	38
					يعمل على تفادي التشويش أثناء الأزمة	39
					يتعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة لحل الأزمات	40
					يبحث على استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار	41
					يوجد اتصال فعال في ظروف الأزمات	42
					يتحكم بالعوامل المسببة للأزمة بفترة زمنية قصيرة	43
					يعقد ورش تدريبية في مجال إدارة الأزمات	44
المجال الثالث : احتواء الاضرار						
					يستعين بتكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع الأزمات	45
					لدى المدرسة قيادات إدارية قادرة على احتواء الأزمات المختلفة.	46
					يمنع حدوث أزمات قد تنتج عن الأزمات الرئيسية.	47
					يحرك الموارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الأزمة.	48
					يتعامل مع الأزمة بشكل يتلائم مع طبيعتها.	49

درجة الممارسة					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
المجال الرابع : استعادة النشاط						
					50. يقيّم باستمرار قدرة القرار المنفذ على حل المشكلة ومنع تكرارها وفقاً للمعايير .	
					51. يعدّل القرار أو يبحث عن آخر إذا لم يُجد في حل المشكلة ومنع تكرارها.	
					52. يبتعد عن تصيد الأخطاء في أثناء الاستماع لحديث العاملين	
					53. يعالج خوف العاملين بتشجيعهم على طرح وجهات نظرهم	
المجال الخامس: التعلم						
					54. يستفيد من خطط المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمات	
					55. يستفيد الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها	
					56. يقيم الخطط وبرامج إدارة الأزمات بقصد تحسينها	
					57. يناقش خطوات التعامل مع الأزمات الطارئة التي حدثت لمدارس أخرى	
					58. يتبنى الفكر الإبداعي للتعامل مع الأزمات	
					59. يعمم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعليم والتدريب	
					60. يحسن برامج وخطط إدارة الأزمات	

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/23/236
التاريخ: 2019/10/20

معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم
وزير التربية والتعليم
عمان-المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الباحثة
حنين محمود منجد حسن، تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: 'فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى
مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة
نظر العاملين'، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية
في جامعة الشرق الأوسط.
للتكريم بالإعزاز للمدارس الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأبحاثها ولتأييدها، وذلك من
أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.
ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد أن
المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

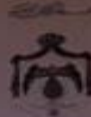
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

19.10.2019
د. محمد محمود العيلة
رئيس الجامعة
MEU
MIDDLE EAST UNIVERSITY

STARS
SUSTAINABILITY
RATING

(+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-prasdepart@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

ملحق (5) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجّه إلى مدير إدارة التعليم الخاص


الجمهورية الأردنية الهاشمية

الرقم
٥٩١٤١/١٠/٣
التاريخ
٢٨ صفر ١٤٤١
التوقيع
٢٠١٩/١٠/٢٧

السيد مدير إدارة التعليم الخاص

الأتمتة من مديرية إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة حنين محمود منجد حسن تقوم بإجراء دراسة عنونها "فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات من إدارتكم. وتطبيق الاستبانة على عينة من العاملين في المدارس التابعة لمديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣

د. يوسف سليمان أبو الشعر
مدير البحث والتطوير التربوي

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: ٠٦٦٢ ٦٥٦٧١٨١ فاكس: ٠٦٦٢ ٦٥٦٦٦١٩ ص ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

ملحق (6) كتاب تسهيل مهمة من مدير ادارة التعليم الخاص موجه الى مديرو المدارس
الخاصة


وزارة التربية والتعليم

الرقم ١٠٩٥٢١١/١١
التاريخ ٢٨ صفر ١٤٤١
الموافق ٢٠١٩/١٠/٢٧

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،
فأرجو اعلامكم بأن الطالبة (حنين محمود منجد حسن) تقوم باجراء دراسة بعنوان "فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية. وستقوم بتطبيق الاستبانة على عينة من العاملين في مدارسكم .
راجياً تسهيل مهمتها مع ضرورة مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة وان لا تستخدم البيانات والمعلومات الا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم /

هشام الناصر
مدير الخدمات التعليمية

المملكة الأردنية الهاشمية

ملحق (7) كتاب البراءة البحثية




 الجامعة الأردنية
 THE UNIVERSITY OF JORDAN

المكتبة
 JU Library

الرقم : 2019/98
 التاريخ : 2019/03/18

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة الى طلب الباحثة حنين محمود منجد حسن / جامعة الشرق الأوسط.
 لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي:
 (اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين
 في محافظة العاصمة عمان)

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة
 الأردنية لغاية تاريخ 2019/03/18.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة

 د. نشروان طه

٢٢

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ / ٥٣٥٥٠٩٩ (٦-٩٦٢) فاكس: ٥٣٥٠٨٠٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
 Tel: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6)5300805 Amman 11942 Jordan
 E-mail: library@ju.edu.jo