

أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العاملين بها

إعداد

هالة حميد عبدالسلام

سامي سليمان حامد

مساعد محاضر بقسم الإدارة التعليمية

محاضر بقسم الإدارة التعليمية

كلية التربية / قمينس / جامعة بنغازي

كلية التربية / قمينس / جامعة بنغازي

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي، والتعرف أيضاً على أهم معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة في مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين المبحوثين حول محاور الدراسة، يمكن أن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (175) موظفاً للعام الدراسي (2017 - 2018 م)، وبلغت عينة الدراسة (123) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك باستخدام جدول (مورجان) لتحديد حجم العينة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته مكونة من (63) فقرة موزعة على قسمين :-

القسم الأول : تضمن أهم أساليب إدارة الأزمة والمتمثل في (أسلوب الهروب، أسلوب الاحتواء، أسلوب فريق العمل، الأسلوب العلمي).

القسم الثاني : تضمن أهم معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة وتمثل في : (معوقات تتعلق بإدارة التعليم، معوقات تتعلق بالمعلومات والاتصال، معوقات تنظيمية، معوقات فنية) وتم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق اختبار (ألفا كرونباخ)، كما تم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي هو أسلوب الهروب من الأزمة ويليه الأسلوب العلمي، وإن أقل أساليب إدارة الأزمة المستخدمة من قبل مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي هو أسلوب الاحتواء، ويليه أسلوب فريق العمل، كما أشارت النتائج إلى أن أكثر معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، هي المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال ويليه المعوقات الفنية، ثم المعوقات المتعلقة بإدارة التعليم، ويليه المعوقات التنظيمية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في الآراء بين الباحثين حول أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء مجال أسلوب الاحتواء ، حيث وجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الموظفين أصحاب المؤهلات العلمية العالية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين الباحثين حول أساليب إدارة الأزمة السائدة ، لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي ، تعزى لمتغير سنوات الخدمة وفقاً للمجالات التالية : أسلوب الاحتواء وكان الفرق لصالح الموظفين أصحاب سنوات الخدمة (من 21 فأكثر)، وأسلوب فريق العمل حيث كان الفرق لصالح الموظفين أصحاب الخبرة (11-20)، والأسلوب العلمي حيث كان الفرق أيضاً لصالح الموظفين أصحاب الخبرة (من 21 فأكثر) ، باستثناء أسلوب الهروب حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين الباحثين ، حول أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين الباحثين حول معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال والمعوقات الفنية حيث كان الفرق لصالح الموظفين أصحاب المؤهلات العلمية العالية ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين الباحثين حول معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة ، لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفقاً للمعوقات المتعلقة بإدارة التعليم والمعوقات التنظيمية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين الباحثين ، حول معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المقدمة :

أضحى العصر الحاضر يتسم بالكثير من الأزمات التي أصبحت تأخذ بعداً استراتيجياً ، حيث اتفق على تسميتها بالأزمات الإستراتيجية التي تمثل خطراً حقيقياً مباشراً يهدد استمرارية المنظمات وضمان بقائها وقدرتها على المنافسة، بل قد تؤدي في الكثير من الأحيان إلى حدوث كارثة إذا لم يحسن التعامل معها، ومن هنا باتت من الصعوبة إدارة مثل هذه الأزمات إذا لم يتم تحديد أسبابها ، والبحث عن استراتيجيات ورسم سيناريوهات متعددة للتعامل معها(الخصيري:2003 م).

قد نشأ مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management في مجال الإدارة العامة مع منتصف الستينيات من القرن الماضي، لتشير إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة كالزلازل والفيضانات والحرائق والأوبئة والحروب الشاملة، ورغم حداثة هذا الموضوع في الإدارة المعاصرة، فإن التاريخ العربي الإسلامي يشير إلى أن (ابن سينا) من أوائل الذين بحثوا في موضوع الأزمة عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدية للأزمات والكوارث (المالكي:2013 م).

ورغم كل ذلك فمسألة إدارة الأزمة مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم، وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان لمواجهته بتحدى الطبيعة أو غيره من البشر، ولم تكن تعرف آنذاك باسم إدارة الأزمة وإنما عرفت بتسميات أخرى مثل : الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة... إلخ (سالم:2015 م، 37).

وتشهد معظم دول العالم وبخاصة النامية منها العديد من الأزمات في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومجال التعليم ليس بمنأى عن مواجهة تلك الأزمات، حيث يعيش التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية وإن اختلفت أبعادها وتنوعت في أشكالها، وهذا يتطلب استخدام أسلوب إدارة الأزمة في مجال التعليم ، من أجل إيجاد حلول حاسمة وسريعة لاحتواء الأزمة والتغلب عليها (زيدان:2003 م).

"وتفرض تحديات ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي المذهل في القرن الحادي والعشرين على جميع مؤسسات الدولة، وبالأخص المؤسسات التعليمية أن تضع خططاً علمية منظمة ومدروسة وواعية ، لمنع الأزمات والكوارث في كل مهنة، ثم التدرب على مواجهتها" (عبدالعال:2009 م ، 2).

فالأهم الواعية تجعل من المؤسسات التعليمية في مقدمة اهتماماتها، لما لها من دور كبير في تنمية وبناء المجتمعات فهي تضم شريحة كبيرة من السكان ، والعناية بها وتوفير كل ما تحتاجه من مستلزمات مادية وبشرية للتغلب على الأزمات التي تتعرض لها، لقد وصل الاهتمام بإدارة الأزمات في التعليم ببعض الدول إلى درجة تشريع بعض القوانين التي تضمن إيجاد هذا المفهوم على مستوى المؤسسات التعليمية، ففي ولاية فيرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال يشترط القانون على مديريات التعليم التأكد من كتابة وتطوير خطة طوارئ ، لإدارة الأزمات والاستجابة لها في كل مدرسة تقع تحت إشرافها (طيب، المطلق:2014 م).

كما طبقت جامعة كاليفورنيا سان فرانسيسكو أسلوب إدارة الأزمة وجعلته جزءاً من منظومتها الإدارية، حيث اهتمت بوضع خطط لمواجهة الأزمات والطوارئ التي تحدث أو محتملة الحدوث في الجامعة سواء أكانت تعليمية أم طبيعية، ويحدد فيها الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة والمستويات والأدوار المطلوبة من كل عضو فيها وتحديد أسلوب التمويل (أحمد:2008 م).

لذا يقع على عاتق القائمين على شؤون التعليم أن يكونوا أكثر وعياً لظاهرة الأزمات، والوقاية منها، من خلال معرفتهم بأسسها وأدواتها وطرقها، للتقليل من آثارها المدمرة والخطيرة على العملية التربوية ككل، إذ تشكل الأزمات معوقاً كبيراً يحول دون قيام العاملين بعملهم على الوجه الأكمل، مما يؤثر على إنجاز العمل وتقدمه (الحارثي:2011 م).

" ومن هنا فإن عوامل الخبرة والعلم والمهارة الشخصية تصبح أموراً حتمية في اختيار مديري الأزمة، وفي الوقت ذاته يعد التدريب الدائم والمستمر أحد السبل الرئيسية لتحقيق الجاهزية والاستعداد الدائم لمواجهة أي أزمة فجائية تحدث للكيان الإداري" (الخضير:2003 م، 65).

فإدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر وأداة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتحقيق درجة استجابة عالية وفعالة للظروف المتغيرة للأزمة، بهدف درء أخطارها وتقليص أضرارها، وسرعة التصرف في اتخاذ قرارات حاسمة لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية (أبوناصر:2008 م).

مشكلة الدراسة :

تختلف الأزمات التي تواجه المؤسسات التعليمية المعاصرة في أسبابها، ومستويات حدتها ودرجة تكرارها، مما يجعل منها ظاهرة حية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها نهائياً، ولكن يمكن الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات باستخدام عمليات منهجية علمية، والابتعاد عن استراتيجيات التعصب والشك و الإستراتيجية التراكمية، فالاستراتيجيات السابقة لا تعتبر حلولاً للأزمة وإنما هي نتائج لها وربما تكون عوامل تزيد من تفاقم الأزمة وحدتها (الثبيتي: 1996 م).

وعلى الرغم من إدارة الأزمات قد أصبحت أمراً واقعاً وسمة من سمات الحياة اليومية داخل المؤسسات التعليمية وخارجها، إلا أن أغلب القيادات التعليمية والتربوية لم تتأهل للتعامل معها بصورة متكاملة، وربما يرجع سبب ذلك إلى ضعف مستوى الوعي لدى قيادات وعناصر العملية التعليمية على مختلف مستوياتها بأهمية إدارة الأزمات، وغياب برامج الإعداد والتدريب في مجال إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة التعليمية (الموسى: 2006 م).

وقد لا يكون الفشل الإداري للأزمة ناتجاً عن نقص في مهارة المسؤول أو إلى منهجية تشخيص الأزمات بل قد يكون الخلل راجعاً إلى عدد من المعوقات مثل : عدم وجود الصلاحيات التنفيذية الكافية لاحتواء الأزمة، أو ضعف التسهيلات الفنية ونقص المعلومات أمام متخذي القرار والبيروقراطية وضغط العمل والخلل في نظام الاتصال، وعدم وجود فريق خاص بإدارة الأزمة (عنتور: 2012 م) وفوق كل ذلك معظم المؤسسات التعليمية لازالت تتبع الطرق التقليدية في إدارة الأزمات، مثل الاكتفاء بتشكيل لجنة للتحقيق في الأزمة وتداعياتها، وفي الكثير من الأحيان تصر على "إنكار الأزمة أو تجاهلها، أو أن تبدأ الإدارة بالتحرك بعد وقوع الأزمة، وتبذل جهوداً مكثفة حتى تنقضي الأزمة بغض النظر عن مدى معالجتها بالشكل المطلوب أم لا، بالإضافة إلى أن تلك المؤسسات نادراً ما تشارك في عملية التخطيط للأزمات، وإن شاركت فمشاركتها لا تعد إلا مجرد خطط عامة للطوارئ غير مكتملة وغير قادرة على مواجهة الفعلية (المفلحي: 2006 م).

وقد شهد الميدان التربوي في ليبيا خلال السنوات الماضية حدوث أزمات في بعض المدارس الليبية، كالدمار الذي طال بعض المؤسسات التعليمية نتيجة لوقوعها في مناطق اشتباك، وما ترتب على ذلك من زيادة عدد الطلبة داخل الفصل (الكثافة الطلابية) ونقص في المباني المدرسية، وتعرض بعض المدارس للسرقة وتوقف التعليم تماماً أثناء الحرب، وكان لكل هذا تداعيات سلبية كثيرة على استقرار العملية التعليمية داخل تلك المؤسسات، لذا فإن إدارة الأزمات في التعليم تمثل هاجساً لدى القائمين على التعليم لكونها تمثل عائقاً في دفع عجلة التقدم والتطور.

وبناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة تعالج موضوعاً على قدر كبير من الأهمية في التعرف على أساليب إدارة الأزمة على مستوى مكاتب الخدمات التعليمية، خاصة في ظل الظروف والأوضاع الصعبة التي تمر بها البلاد، والضعف الواضح في التصدي لتلك الأزمات والتعامل معها، وعليه فقد تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :

ما أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي ومعوقات تطبيقها؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما أهم أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما أهم معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها؟
- هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين الباحثين حول أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي و معوقات تطبيقها، يمكن أن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات المهمة والحديثة نسبياً في مجال البحوث التربوية ، الذي حظي باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، حيث يعد موضوع إدارة الأزمات بصورة عامة وإدارة الأزمات التعليمية بصورة خاصة من الموضوعات المهمة والحيوية ، التي لها تأثير مباشر على المؤسسات التعليمية وقد يهدد بقاءها واستمرارها، وهو أيضاً مجال يفتقر إلى دراسات متعمقة على المستوى الوطني والمحلي، فضلاً عن الإسهامات التي يمكن أن تقدمها الدراسة الحالية، والمتمثلة فيما يلي :

- قد يستفيد منها صناع القرار في وزارة التربية والتعليم بصفة عامة ومكاتب الخدمات التعليمية بصفة خاصة ، في توجيه عمليات التغيير والتطوير بشكل يضمن قدرتها على مواجهة أي تحديات أو بوادر أزمات مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمراريتها.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تجرى على مكاتب الخدمات التعليمية وهي امتداد لعمل وزارة التربية والتعليم ، ومن خلال النتائج التي تسفر عنها الدراسة قد تقدم تغذية راجعة للإدارة العليا لتجويد بيئة العمل الإداري وتحسينها ، ووضع خطط إستراتيجية من خلال تشخيص الوضع الراهن لواقع العمل الإداري وتنفيذ السياسات التربوية بالمناطق التعليمية.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة العاملين في مكاتب الخدمات التعليمية في تشخيص جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لتلافيها، وبما يسهم في نهاية الأمر بمساعدتهم على الارتقاء بمستوى العملية الإدارية وكيفية التعامل مع الأزمات التي تواجه مؤسسات التعليمية.
- قد يسهم في نشر ثقافة إدارة الأزمات وأساليبها بين العاملين في مجال التربية والتعليم وأهمية دورهم في التصدي للأزمات.
- قد تفيد الدراسة الأكاديميين والمختصين بالمؤسسات التعليمية بمعلومات وبيانات حول ظاهرة الأزمات التعليمية والتخطيط لها بالأساليب الحديثة، كما يمكن أن تشكل هذه الدراسة منطلقاً لإجراء دراسات مستقبلية في مجال إدارة الأزمات.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على أهم أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.
- 2- التعرف على أهم معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

3- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين الباحثين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

محددات الدراسة :

تحدد الدراسة الحالية في التعرف على أساليب إدارة الأزمة ومعوقات تطبيقها داخل مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها خلال العام الدراسي (2017-2018 م).

مصطلحات الدراسة :

أساليب إدارة الأزمة: هي طرق واستراتيجيات التعامل مع الأزمات التي يستخدمها المدير للحد من حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية (خبراني: 2014 م، 10)

التعريف الإجرائي لأساليب إدارة الأزمة: هي الأدوات والطرق التي يتبعها ويلجأ إليها مديروا مكاتب الخدمات التعليمية في إدارة الأزمات وهي : الهروب، الاحتواء، فريق العمل، الأسلوب العلمي.

الأزمة: هي " نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل وتسمى حالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيه تغيير حاسم يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها" (عاشور: 2011 م، 138)

إدارة الأزمة: هي "نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية" (درياس: 2012 م، 35) .

التعريف الإجرائي لإدارة الأزمة: هي مجموعة من العمليات الإدارية والإجراءات والجهود التي تبذل لمواجهة الأزمة بأساليب علمية مبنية على التنبؤ والاستشعار بالخطر، ومن ثم التخطيط لمواجهتها للحد من آثارها السلبية والعودة بالمؤسسات التعليمية إلى حالة الاستقرار التي كانت عليها.

مكاتب الخدمات التعليمية: هي عبارة عن مكاتب خدمية تقع تحت سلطتها التنفيذية والتشريعية مجموعة من المدارس تقدم لها الدعم والإمكانيات من معلمين ووسائل تعليمية وأثاث، وعددها أربعة مكاتب هي : (مكتب خدمات البركة، مكتب خدمات السلاوي، مكتب خدمات بنغازي المركز، مكتب خدمات سيدي خليفة). (اللجنة الشعبية العامة: 2007 م) .

مدراء مكاتب الخدمات التعليمية: هم مجموعة من الأفراد يمثلون من الخبرات والمهارات ما يجعلهم قادرين على إدارة هذه المكاتب ويتم تكليفهم من قبل مسؤول التعليم بالبلدية.

الإطار النظري :-

أولاً/ الأزمة :

يعد مصطلح الأزمة من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات، حيث عانت تلك الكلمة من كثرة الاستخدام ، حتى يتصور البعض أن صياغة مفهوم وتعريف لهذا المعنى يعد شيئاً تقليدياً لا يضيف شيئاً (السعيد: 2006 م، 30).

ومصطلح الأزمة في اللغة : مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Kipvew) أي أن تقرر (todicide)، أما في اللغة الصينية (Wet-ji) وهما عبارة عن كلمتين أولاهما تعبير عن الخطر والأخرى تعبير عن الفرصة التي يمكن استثمارها (الياسري:2014م، 11) ، وفي اللغة العربية تعني كلمة أزمة الشدة والقحط والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق ضيق بين جبلين مأزم (الرازي: 1967 م) أما الأزمة اصطلاحاً: فيقصد بها خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام (السواط، وآخرون:2007م،322).

أو هي حالة أو مشكلة تواجه النظام الإداري للمؤسسة على أي مستوى من مستوياته، أو في أي عملية من عملياته تسبب قدراً من التوتر والقلق، وتشكك في كفاءة النظام واستمراره إن لم يكن مستعداً لمواجهة مثل هذه الحالة أو المشكلة (العجمي:2008م،225).

ويخلط البعض بين مصطلح الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى ذات صلة بمصطلح الأزمة، وفيما يلي عرض لهذه المفاهيم على النحو الآتي:
أ- المشكلة : يقصد بهذه الكلمة عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى لتحقيقه ، أي وجود فجوة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن (هيكل:2006م، 21-22).

ب- الكارثة : يعتبر هذا المصطلح من أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينتج عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة بحذاتها، وتُعبّر عن حدث مروع ومدمر ينجم عنه خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات أو كليهما معاً (عقيلان:2015م).

د- الصراع : يعتبر من المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الأزمة، وهو موقف تصادمي بين طرفين متضادين تتضارب فيما بينهما المصالح والمبادئ والأفكار (الزلفي: 2014 م).

- خصائص الأزمة : تتسم الأزمات بالخصائص التالية :

- 1- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- 2- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديروا الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- 3- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- 4- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ (اليازجي:2011م، 325).

5- تتميز الأزمة بأنها غير متوقعة فهي تفاجئ كل العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى حدوث صدمة وتوتر الأمر الذي يضعف من إمكانية الفعل السريع لمواجهتها (عبدالعال:2009م).

- أسباب الأزمة : تتعدد الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى نشوء الأزمة منها :

- 1- تعارض الأهداف نتيجة لاختلاف الرؤى أو تعارض المصالح بين الأطراف المختلفة.
- 2- سوء الفهم من جانب أحد الأطراف ذات العلاقة بالأزمة ، بسبب نقص المعلومات أو تضاربها أو عدم القدرة على جمعها.

- 3- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تسبق حدوث الأزمة إما عن قصد أو قلة خبرة أو سوء الإدراك أو سوء تقدير الموقف.
- 4- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقمها وتحويلها إلى كوارث وزيادة الخسائر الناجمة عنها.
- 5- عدم وضوح أهداف المنظمة مما يترتب على ذلك عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، وتضارب المهام والأدوار.
- 6- الإدارة العشوائية المتمثلة في سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقصور التوجه للأوامر والبيانات والمعلومات (الزلفي: 2014 م)، (الزعي: 2014 م).
- ثانياً/ إدارة الأزمات: علم إدارة الأزمات هو أحد العلوم الإنسانية التي ازدادت أهميته في عصرنا، فهو علم المستقبل وهو علم إدارة توازنات القوى، وعلم التكيف مع المتغيرات، ويقصد بها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الأزمة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة عليها (صقر: 2009 م، 34).
- أو نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها؛ بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية (عودة: 2008 م، 11).
- فالهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لتخطي الأزمة بهدف درء أخطارها، واتخاذ قرارات حاسمة لمواجهتها وتقليل أضرارها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية (أبوناصر: 2008 م).
- مراحل إدارة الأزمة : تمر عملية إدارة الأزمات في المؤسسة بعدة مراحل تمثل كل مرحلة منها أساساً للتعامل مع الحدث غير المتوقع، وهذه المراحل متشابكة ومتلاحقة لا يمكن الفصل فيما بينها تهدف إلى نتيجة واحدة هي حل الأزمة والخروج منها بأقل قدر ممكن من الخسائر.
- ويعتبر نموذج (بيرسون وميتريف Pearson & Mitriff) من أشهر النماذج وأكثرها شيوعاً في مجال إدارة الأزمات، ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل هي :
- أ- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل في الإشارات والأعراض الأولى التي تنبئ بحدوث أو وقوع أزمة (الزعي: 2014 م).
- ب- مرحلة الاستعداد والوقاية: وتشمل هذه الوقاية اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة، ووضع سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، وعليه يجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات.
- ج- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها : تتلخص هذه المرحلة من إدارة الأزمات في إعداد الوسائل اللازمة التي تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار ، لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحادث الذي وقع (عتنور: 2012 م).
- د- مرحلة استعادة النشاط : تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، ومعرفة الخسائر وتقييمها وإعادة الأمور إلى طبيعتها، لذا يجب على الإدارة هنا اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

هـ- مرحلة التعلم : المرحلة الأخيرة هي مرحلة التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، فمن خلال استخلاص الدروس المستفادة من كارثة أو أزمة يمكن الاستفادة من الأخطاء السابقة ، ووضع الضوابط لمنع تكرار حصول الأزمة من جديد (الياسري:2014 م).

– أساليب إدارة الأزمة : هناك نوعان من الأساليب :

أولاً/ الأساليب التقليدية :

1- أسلوب النعامة (الهروب) :ويحدث ذلك عندما يشعر الفرد المتعامل مع الأزمة بالتوتر الشديد والحيرة والعجز في كيفية مواجهة الأزمة، فإنه يلجأ بطريقة لا شعورية للتخلص من هذه الحالة إلى الهروب من الموقف كله.

2- احتواء الأزمة :أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن ثم العمل على امتصاص الضغوط المترتبة عليها (حسين:2013 م).

ثانياً/ الأساليب الحديثة :

1- الأسلوب العلمي: لا يمكن التعامل مع الأزمات في إطار من العشوائية أو سياسة الفعل ورد الفعل، وبدون إتباع أساليب إدارية سليمة لحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة يصعب التعامل معها، ويتضمن المنهج الإداري العلمي في مواجهة الأزمات في أربعة عناصر هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وإذا كانت هذه العناصر مهمة في الإدارة بشكل عام فإنها في إدارة الأزمات تكون أكثر أهمية (مقابلة، وآخرون:2016 م).

2- فرق العمل : وهي من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً لإدارة الأزمات، وعادة ما يضم هذا الفريق من (4-8) أفراد من تتوافر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حال وقوعها، ويمكن أن تأخذ فرق العمل عدة أشكال منها فرق العمل المؤقتة أو فرق العمل الدائمة (الحارثي:2011 م).

– معوقات إدارة الأزمات :

قد تواجه إدارة الأزمات معوقات تحد من نجاح إدارة الأزمة أو تطيل وجود الأزمة، وفي أحيان أخرى قد تزيد من تفاقمها، وأهم تلك المعوقات ما يلي :

1- المعوقات الإنسانية : وتتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومن هذه المعوقات القصور في فهم مكانم الخطر، والاعتماد على رأي الجماعة أو اللجنة في التعامل مع كافة الأزمات.

2- المعوقات التنظيمية : وتتعلق بالجوانب التنظيمية كصعوبة التنسيق بين الإدارات وعمليات اتخاذ القرار وضعف دعم الإدارة العليا، وعدم وجود تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات في المنظمة.

- 3- المعوقات الخاصة بالاتصالات والمعلومات: وتتعلق بصعوبة تبادل ونقل المعلومات داخل المنظمة وخارجها، هذا بالإضافة إلى عدم دقة المعلومات وتعرضها للتشويه أثناء انتقالها داخل الجهاز الإداري (الزعيبي: 2011 م).
- 4- معوقات تتعلق بالتمويل: وتتمثل تلك المعوقات في نقص الأجهزة والمعدات اللازمة لإدارة الأزمة وعدم قدرة المؤسسة على توفيرها، وعدم تعاون المجتمع المحلي في تقديم مساعدات تسهل إدارة الأزمة وحلها (عتتور: 2012 م).

الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الموضوع الذي تناولته الدراسة الحالية لهذا اهتمت العديد من الدراسات بدراسة موضوع إدارة الأزمات، لكي تصل إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطبيق أساليب إدارة الأزمة في مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، ففي دراسة قام بها (الموسى 2006 م) هدفت إلى التعرف على واقع الأزمات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والتوصل لتصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (698) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنه لا يختلف توافر معوقات إدارة الأزمات المدرسية باختلاف مرحلة الدراسة، فلا يؤدي المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية لمديري ومديرات المدارس على توافر معوقات إدارة الأزمات بالمدارس، وضرورة توفر صلاحيات للمدارس للتكيف مع الأحداث الأزماتية، كما أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بإعداد وتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة الأزمات، وكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل ضغط الوقت، كما تبين وجود معوقات إدارة الأزمات بالمدارس منها: عدم تبادل المعلومات بين المدارس بخصوص أزمات متشابهة، وعدم وجود قواعد معلومات للتعرف على كيفية إدارة الأزمات. بينما هدفت دراسة (عبدالعال 2009 م) إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، واستخدم الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وشملت عينة الدراسة من (255) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية موصلة بين أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، بينما توجد علاقة سلبية بين الهروب والتخطيط الاستراتيجي، كما أكدت الدراسة على إدراك مديري المدرسة لأهمية التنسيق داخل المدرسة وخارجها، وذلك بالتعاون في مواجهة الأزمات وتحديد دور كل شخص في المدرسة في إدارة الأزمات، وهدفت دراسة (صقر 2009 م) إلى الكشف عن أهم المهارات اللازمة لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة لإدارة الأزمات، والتعرف على درجة تقدير مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة لإدارة الأزمات، والتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات مديري مدارس وكالة الغوث بغزة في درجة تقديرهم لمهارات إدارة الأزمات لديهم طبقاً لمتغيرات الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل، المرحلة الدراسية، وتكون مجتمع الدراسة من (221) مديراً، وأظهرت النتائج توفر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة بشكل كبير وفعال، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل، المرحلة الدراسية، بينما هدفت دراسة (الحارثي 2011 م) إلى وضع تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، حيث تم استقصاء آراء مجموعة من الخبراء والمتخصصين التربويين، ومديري الإدارات العامة بالوزارة، ومديري الإدارة العامة بالتربية والتعليم، ومديري المدارس

وبالبلغ عددهم (77) خبيراً تجاه محاور إنشاء وحدة مقترحة ، لإدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث الاستبانة لهذه الغاية، وتوصلت نتائجها إلى ضرورة وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة الأزمات التعليمية، والاستفادة من التجارب العالمية والخبرات الدولية في إنشاء وحدة لإدارة الأزمات التعليمية بما يتناسب مع ظروف وثقافة المجتمع، وضرورة تجهيز غرفة عمليات مركزية مزودة بوسائل الاتصال الحديثة، هذا بالإضافة أهمية تدريب وتنمية القيادات التربوية على فن التعامل مع الأزمات التعليمية. وهدفت دراسة (أبومعمر 2011 م) على معرفة دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، كما هدفت إلى معرفة دور المديرين في استشعار الأزمات والتخطيط لها ومواجهتها وكيفية الوقاية منها ومدى الاستفادة منها، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في مجالات إدارة الأزمات التعليمية تعزى لمتغير(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان المديرية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (118) مديراً ونائباً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لهذا الغرض، كما قام الباحث باستخدام أداة ثانية وهي المقابلة تم عرضها على (6) من المديرين والمديرات من أجل معرفة آرائهم، وأظهرت النتائج أن مديريات التربية والتعليم تقوم بممارسة إدارة الأزمات التعليمية وبدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في مجالات إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغير(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان المديرية)، فقد هدفت دراسة (عنتر 2012 م) إلى التعرف على معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، هذا بالإضافة إلى معرفة الاختلاف في وجهات النظر في معوقات إدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية، والتخصص، والمحافظ، وعدد الدورات التدريبية، وموقع المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (223) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية، كما خلصت الدراسة إلى أن أكثر معوقات إدارة الأزمات هي معوقات إدارية، تلبها معوقات تتعلق بالمجتمع المحلي، وتمثل طرق معالجة الأزمات من خلال التنسيق ما بين الجهة المشرفة على حل الأزمات وأطراف الأزمة بشكل مباشر وقوي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتخصص، والمحافظ، وعدد الدورات التدريبية، وموقع المدرسة، وهدفت دراسة (المالكي 2013 م) إلى التعرف على واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الأزمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة المتعلقة بواقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الأزمات، وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (426) معلماً ومديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لتقدير أسلوب إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة وبدرجة عالية ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقدير المسحيين حول درجة ممارسة أسلوب إدارة الأزمات وأبعادها ، حيث تبين أن الفروق في المسمى الوظيفي قد جاء لصالح المديرين التي تعزى إلى التخصص والمؤهل والخبرة، بينما هدفت دراسة(خبراني 2014 م) إلى التعرف على الأساليب التي يمارسها مديروا المدارس لإدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن معوقاتها

وتحديد درجة ممارسة مديري المدارس للأسلوب العلمي ولأسلوب الاحتواء لإدارة الأزمات، وكيفية تطوير كفاءة مديري المدارس لإدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات ممارسة الأساليب لإدارة الأزمات ومعوقاتها، وتطوير كفاءة المديرين وفق لمتغيرات المؤهل العلمي، صفة المؤهل، عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، والدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات، وشملت عينة الدراسة (137) مديراً، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأسلوب العلمي وأسلوب فريق العمل وأسلوب احتواء الأزمة كانت كلها بدرجة عالية جداً، وأن درجة المتوسط الحسابي العام لممارسة أساليب إدارة الأزمات عالي جداً، وأن درجة المعوقات التي تواجه استخدام أساليب إدارة الأزمات عالية، وأن درجة الموافقة لتطوير كفاءة مديري المدارس كانت عالية جداً، كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محور ممارسة أساليب إدارة الأزمات.

مناقشة الدراسات السابقة :

على الرغم من إبراز جميع الدراسات السابقة أهمية إدارة الأزمات بوصفها مجالاً ضرورياً ومهماً للمؤسسات التعليمية فإنها تباينت في أهدافها، فمثلاً هدفت بعض الدراسات التعرف على واقع إدارة الأزمات المدرسية كدراسة (الموسى: 2006 م)، ودراسة (المالكي: 2013 م)، في حين تناولت دراسة (عبدالعال: 2009 م)، ودراسة (خبراني: 2014 م) الأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات، وبعضها الآخر اقتصر على محاولة الكشف على أهم المهارات اللازمة لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس كدراسة (مقابلة وأخرون: 2009 م)، أما دراسة (عنتور: 2012 م) فقد هدفت إلى تحديد معوقات إدارة الأزمات وسبل مواجهتها، وجاءت دراسات أخرى لوضع تصور مقترح تتناول موضوع إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم كدراسة كل من (أبومعمر: 2011 م)، (الحارثي: 2011 م)، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن الدراسة الحالية تناولت التعرف على أهم أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي، والتعرف أيضاً على أهم معوقات تطبيقها، وبهذا فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (عبدالعال: 2009 م) نسبياً، ومع دراسة (خبراني: 2014 م) في تناولها الأساليب المتبعة لإدارة الأزمات، وتحديد أهم معوقات إدارتها، وتختلف معهما في مجتمع البحث حيث إن الدراسة الحالية تتناول أساليب إدارة الأزمة المتبعة لدى المدراء في مكاتب الخدمات التعليمية، بينما تناولت كل من دراسة (عبدالعال: 2009 م)، (خبراني: 2014 م) إدارة الأزمات في المدارس.

منهجية الدراسة وإجراءاتها :

أولاً/ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (175) موظفاً، موزعين على جميع مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (4) مكاتب للخدمات التعليمية.

ثانياً/ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (123) موظفاً من جميع مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، وذلك حسب جدول (مورجان) لتحديد حجم العينة، وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة :

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	31	25.2%
عالي	92	74.8%
الإجمالي	123	100%

يتضح من الجدول السابق أن عدد الموظفين أصحاب المؤهلات العلمية العالية بلغ (92)، ونسبة مئوية بلغت (74.8%)، بينما بلغ عدد الموظفين أصحاب المؤهلات العلمية المتوسطة بلغ (31)، ونسبة مئوية بلغت (25.2%)، وهذا يعني أن عدد الموظفين أصحاب المؤهلات العلمية العالية أكبر من عدد الموظفين أصحاب المؤهلات العلمية المتوسطة.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

متغير الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	26	21.1%
11 - 20	74	60.2%
21 فأكثر	23	18.7%
الإجمالي	123	100%

من الجدول السابق يتضح أن عدد الموظفين أصحاب الخبرة (أقل من 10 سنوات) بلغ (26)، ونسبة مئوية بلغت (21.1%)، وأن عدد الموظفين أصحاب الخبرة (11 - 20) سنة بلغ (74)، ونسبة مئوية بلغت (60.2%)، وأن عدد الموظفين أصحاب الخبرة (21 فأكثر) بلغ (23)، ونسبة مئوية بلغت (18.7%) وهذا يعني أن عدد الموظفين أصحاب الخبرة (11 - 20)، هم أكبر عدداً من الموظفين أصحاب الخبرة (أقل من 10) سنوات والموظفين أصحاب الخبرة (21 سنة فأكثر).

ثالثاً/ أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة، حيث قسمت الاستبانة إلى محورين رئيسيين، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: يمثل أهم أساليب إدارة الأزمة المتبعة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي (أسلوب الهروب، أسلوب الاحتواء، أسلوب فريق العمل، الأسلوب العلمي).

المحور الثاني: يمثل أهم معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة، وتمثلت هذه المعوقات فيما يلي (معوقات تتعلق بإدارة التعليم، معوقات تتعلق بالمعلومات والاتصال، معوقات تنظيمية، معوقات فنية).

رابعاً/ صدق الأداة:

اعتمدت الدراسة على الصدق الظاهري، حيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين ومن ذوي الخبرة في جامعة بنغازي يطلق عليهم المحكمون.

وقد تم إعادة صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون أهمية إعادة صياغتها حتى تلائم الغرض الذي أعدت من أجله، إضافة إلى حذف بعض الكلمات التي رأوا أنها لا تعطي أي إضافة على العبارة، وأن تكون الإجابة على الاستبانة بخمسة بدائل (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وانتهت الاستبانة إلى الصورة النهائية التي تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

خامساً/ ثبات الأداة:

يعد الثبات شرطاً ضرورياً لمعرفة مدى دقة المقياس في جمع البيانات، لذا فإن مصطلح الثبات يعني مدى دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة، وعدم تناقضه مع نفسه، وحساب معامل ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة (ألفا كرونباخ)، بتطبيقها على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (25) فرداً، حيث بلغت قيمة ثبات الاستبانة (0.91) مما يدل على أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات عالي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ومن ثم مناقشتها، وذلك على النحو الآتي :

السؤال الأول: ما أهم أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين على أساليب إدارة الأزمة السائدة

لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، وذلك كما هو موضح في الجدول (3) .

جدول (3)

الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لأساليب إدارة الأزمة

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
1	2.0	0.6	أسلوب الهروب
4	1.5	0.7	أسلوب الاحتواء
3	1.8	0.7	أسلوب فريق العمل
2	1.9	0.8	الأسلوب العلمي

يتضح من الجدول السابق أن أكثر أساليب إدارة الأزمة المستخدمة من قبل مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي هو أسلوب الهروب بمتوسط حسابي بلغ (2.0)، وانحراف معياري بلغ (0.6)، وتدلل هذه النتيجة على اتفاق عينة الدراسة في تقدير ممارسة مدرء المكاتب لأسلوب الهروب في إدارة الأزمات من خلال الاعتماد على كثير من المواقف أو الأزمات على التعليمات الإدارية الصادرة من الجهات العليا أو انتظار الحلول الجاهزة من إدارة التعليم، وربما يرجع السبب في ذلك خوف المدرء من الفشل في إدارة الأزمة ومواجهتها أو بسبب قلة الإمكانيات أو الصلاحيات الممنوحة لهم لمواجهة الأزمات، ثم تبعه في الاستخدام لإدارة الأزمة الأسلوب العلمي بمتوسط حسابي بلغ (1.9)، وانحراف معياري بلغ (0.8)، مما يدل على أن المبحوثين يدركون أن المدرء يفضلون استخدام الأسلوب العلمي الذي يعد أحد الأساليب العلمية الحديثة وغير التقليدية في إدارة الأزمة، كما أظهرت النتائج أن أقل أساليب إدارة الأزمة المستخدمة من قبل مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، هو أسلوب فريق العمل بمتوسط حسابي بلغ (1.8)، وانحراف معياري بلغ (0.7) وربما يعود السبب في ذلك لعدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة في إدارة الأزمات، الذين بإمكانهم كفريق الوقوف على أسباب الأزمة واقتراح حلول علاجية لها، ثم تبعها أخيراً أسلوب الاحتواء بمتوسط حسابي بلغ (1.5)، وانحراف معياري بلغ (0.7)، مما يدل على أن هناك بعض مديري مكاتب الخدمات التعليمية يعمدون على محاصرة الأزمة في أضيق الحدود لاحتواء الأضرار الناتجة عنها وتقليل الخسائر لأدنى حد.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (خبراني 2014 م) التي أظهرت أن درجة ممارسة المدرء للأسلوب العلمي الذي جاء بالمرتبة الأولى قد كان مجيئه بدرجة عالية جداً، ثم تبعه أسلوب فريق العمل ثم تبعه أخيراً أسلوب احتواء الأزمة، وكذلك مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالعال: 2009 م) التي أظهرت أن أكثر أساليب إدارة الأزمة استخداماً هو أسلوب الاحتواء وأقلها هو أسلوب الهروب.

السؤال الثاني: ما أهم معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر

العاملين بها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين على معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمات السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، وذلك كما هو موضح في الجدول (4) :

جدول (4)

الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمات

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
2.2	0.4	المعوقات المتعلقة بإدارة التعليم
2.8	0.5	المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال
2.2	0.5	المعوقات التنظيمية
2.3	0.7	المعوقات الفنية

يتضح من الجدول السابق أن أكثر معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمات السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي ، هي المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال بمتوسط حسابي بلغ (2.8) ، وانحراف معياري بلغ (0.5) ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال هي المعوق الأول الذي يحول دون تطبيق أساليب إدارة الأزمات ، وتدل هذه النتيجة على أن عمليات التنسيق والاتصال مع الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات على مستوى مكاتب الخدمات التعليمية تنصف بالضعف ، وغياب نظام اتصال فعال وقت حدوث الأزمة، هذا بالإضافة إلى عدم استعداد المنظمة للتعامل مع أزمة الاتصالات نفسها، ويليهما المعوقات الفنية بمتوسط حسابي بلغ (2.3)، وانحراف معياري بلغ (0.7) ، وتشير هذه النتيجة إلى افتقار مكاتب الخدمات التعليمية إلى الكفاءات البشرية المتميزة القادرة على التعامل مع الأزمات التعليمية، وإلى ضعف الاهتمام بتوفير برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات أو الاهتمام بنشر ثقافة إدارة الأزمات، كما أوضحت النتائج أن أقل المعوقات التي تواجه تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي التي جاءت بنتائج متقاربة ، هي المعوقات المتعلقة بإدارة التعليم بمتوسط حسابي بلغ (2.2)، وانحراف معياري بلغ (0.4)، ويليهما المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (2.2)، وانحراف معياري بلغ (0.5)، مما يدل على انخفاض قدرة مديري مكاتب الخدمات التعليمية على استخدام أساليب إدارة الأزمات ، لوجود تلك المعوقات التي تحد من قدرته على اتخاذ القرارات إلا بالرجوع إلى الجهة صاحبة القرار، وهي إدارة التعليم وعدم امتلاكه القدر الكافي من الصلاحيات لمواجهة أية ظروف طارئة ، هذا بالإضافة إلى أن القوانين واللوائح التنظيمية التي تخضع لها مكاتب الخدمات التعليمية هي واحدة ، ومما لاشك فيه أن لكل تلك المعوقات آثاراً سلبية ينجم عنها عجز مكاتب الخدمات التعليمية في الوقاية من الأزمات وفشلها في مواجهتها أو التعامل معها.

وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (عتتور: 2012 م) التي أظهرت أن أكثر معوقات إدارة الأزمات هي المعوقات الإدارية ، بينما تتفق مع دراسة (خبراني: 2014 م) التي أظهرت أن أكثر معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمات هي تلك المتعلقة بعدم توفر قاعدة بيانات شاملة في مجال إدارة الأزمات.

السؤال الثالث: هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين المبحوثين حول أساليب إدارة الأزمة السائدة ، لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي ومعوقات تطبيقها، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول أهم أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، وأهم المعوقات التي تحد من استخدامها وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، فقد تم استخدام اختبار (T-test) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية التي قد تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بالإضافة إلى أنه تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) ، للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول أهم أساليب إدارة الأزمة بمجالاتها وأهم المعوقات التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك على النحو التالي :

1- الفروق بين المتوسطات وفقاً للمؤهل العلمي :

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول أهم أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، وأهم المعوقات التي تحد من استخدامها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام (T-test) كما تبين نتائج الجدول رقم (5) ورقم (6).

جدول رقم (5)

الفروق في الآراء بين المبحوثين حول أهم أساليب إدارة الأزمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
أسلوب الهروب	متوسط	1.7	0.5	121	-3.8	0.7	غير دالة
	عالي	2.1	0.6				
أسلوب الاحتواء	متوسط	1.2	0.4	121	-2.8	0.00	دالة
	عالي	1.5	0.7				

غير دالة	0.6	-1.5	121	0.8	1.6	متوسط	أسلوب فريق العمل
				0.8	1.8	عالي	
غير دالة	0.1	-0.8	121	0.7	1.7	متوسط	الأسلوب العلمي
				0.9	1.9	عالي	

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، فيما يتعلق باستخدام أسلوب الهروب في إدارة الأزمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعليه فإن المؤهل العلمي سواء كان عالياً أو متوسطاً لا يؤدي إلى اختلاف بين استجابات أفراد عينة الدراسة ، تجاه استخدام أسلوب الهروب في إدارة الأزمات، أي لا نستطيع الجزم بوجود تأثير سلبى أو إيجابى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، فيما يتعلق باستخدام أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح أصحاب المؤهلات العلمية العالية، وهذا قد يكون راجعاً إلى أن أصحاب المؤهلات الأعلى بحكم المعارف والمعلومات التي اكتسبوها في مجال الإدارة ، لديهم وعي وإدراك أفضل بطبيعة الخطوات والإجراءات التي يقوم بها مديري مكاتب الخدمات التعليمية لمحاصرة الأزمة وامتصاص ضغطها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، فيما يتعلق باستخدام أسلوب فريق العمل في إدارة الأزمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني أن المؤهل العلمي لا يؤدي إلى اختلاف بين استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه استخدام أسلوب فريق العمل في إدارة الأزمة، وهذا قد يكون راجعاً إلى تشابه إدراك موظفي ومديري مكاتب الخدمات التعليمية بأهمية المشاركة الجماعية ، وتشكيل فرق عمل لإدارة الأزمات مع توفير جو تعاوني ملائم ليتمكنوا من تأدية أدوارهم بالشكل الأمثل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، فيما يتعلق باستخدام الأسلوب العلمي في إدارة الأزمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث لم يظهر أي تأثير لمتغير المؤهل العلمي تجاه استخدام الأسلوب العلمي في إدارة الأزمة، والسبب في ذلك راجع إلى تشابه إدراك أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن مديري مكاتب الخدمات التعليمية ، يدركون منهجية الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة، وأن الأساليب الاجتهادية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات.

جدول رقم (6)

الفروق في الآراء بين الباحثين حول معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
المعوقات المتعلقة بإدارة التعليم	متوسط	2.2	0.4	121	- 0.8	0.11	غير دالة
	عالي	2.3	0.4				
المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال	متوسط	2.3	0.7	121	- 6.7	0.00	دالة
	عالي	2.9	0.3				
المعوقات التنظيمية	متوسط	2.2	0.5	121	- 0.8	0.8	غير دالة
	عالي	2.2	0.4				
المعوقات الفنية	متوسط	1.7	0.7	121	- 6.2	0.00	دالة
	عالي	2.5	0.5				

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول المعوقات المتعلقة بإدارة التعليم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا قد يكون راجعاً إلى أن موظفي مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي على اختلاف مؤهلاتهم العلمية ، يرون أن مديري مكاتب الخدمات التعليمية يلتزمون بالتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم ، عند حدوث الأزمات مما يجعل مديري مكاتب الخدمات التعليمية مقيدين بقوانين وقرارات الوزارة بشكل متمم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب المؤهلات العلمية العالية، وهذا يدل على أن أصحاب المؤهلات الأعلى يدركون أن من أهم المعوقات التي تحول دون فاعلية واستخدام أساليب إدارة الأزمة ، هي عدم وجود قاعدة معلومات واتصالات جيدة توفر البيانات والمعلومات السريعة ، وتحقق في ذات الوقت الربط مع الجهات مع الجهات العليا أو مع المحيط الخارجي من المؤسسات التربوية والحكومية التي يمكنها أن تقدم المساعدة في أوقات الأزمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول المعوقات التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا قد يكون راجعاً إلى أن موظفي مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي على اختلاف مؤهلاتهم العلمية على فهم وإدراك بأن مديري مكاتب الخدمات التعليمية ، لا يستطيعون التعامل مع الأزمات بإجراءات خارج نطاق

الصلاحيات الممنوحة لهم ، ولكل هذا تأثير سلبي على التعامل مع الأزمات، وربما تدل هذه النتيجة على تشابه ظروف العمل والمعوقات التنظيمية التي تواجهها مكاتب الخدمات التعليمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول المعوقات الفنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب المؤهلات العلمية العالية، وهذا قد يكون راجعاً إلى الموظفين أصحاب المؤهلات العلمية العالية يرون أن مدراء مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي ، غير مدربين بشكل جيد على كيفية إدارة الأزمات حتى يتمكنوا من مواجهتها والتغلب عليها بشكل علمي سليم، أو ربما يرجع السبب إلى التقصير في مستوى الدورات التدريبية وقلة استجابة العديد منهم لمثل هذه الدورات لاكتفائهم بعملهم الرسمي.

2- الفروق بين المتوسطات وفقاً لسنوات الخدمة :

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول أهم أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، وأهم المعوقات التي تحد من استخدامها وفقاً لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما تبين نتائج الجدول رقم (7) ورقم (8) :

جدول رقم (7)

الفروق في الآراء بين المبحوثين حول أساليب إدارة الأزمة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
أسلوب الهروب	بين المجموعات	0.330	2	0.165	0.43	0.66	غير دالة
	داخل المجموعات	46.597	120	0.388			
	المجموع الكلي	46.927	122				
أسلوب الاحتواء	بين المجموعات	13.036	2	6.518	17.1	0.00	دالة
	داخل المجموعات	43.549	120	0.363			

				122	56.585	المجموع الكلي	
دالة	0.04	3.3	1.716	2	3.431	بين المجموعات	أسلوب فريق العمل
			0.527	120	63.252	داخل المجموعات	
				122	66.683	المجموع الكلي	
دالة	0.00	11.37	6.537	2	13.074	بين المجموعات	الأسلوب العلمي
			0.575	120	68.991	داخل المجموعات	
				122	82.065	المجموع الكلي	

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، فيما يتعلق باستخدام أسلوب الهروب تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وعليه فإن متغير سنوات الخدمة ليس له تأثير جوهري على آرائهم تجاه استخدام مديري مكاتب الخدمات التعليمية لأسلوب الهروب في إدارة الأزمة، وهذا يعني أن هناك تشابهاً في آراء عينة الدراسة بغض النظر عن مدة الخدمة إذ يرون أن مدرءاء مكاتب الخدمات التعليمية يهربون من مواجهة الأزمات ويحيلوا أمر مواجهتها إلى المستويات الإدارية العليا، وقد يكون السبب في ذلك يرجع إلى قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري مكاتب الخدمات التعليمية ، للتعامل مع الأزمات في حالة وقوعها أو قد يعود السبب إلى المركزية في الإدارة التي تمارسها المستويات العليا في التعليم، أو بسبب أن بعض المديرين تنقصهم المعرفة الكافية بكيفية إدارة الأزمة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، فيما يتعلق باستخدام أسلوب الاحتواء تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وباستخدام اختبار (شيفيه Scheffe test) للمقارنات البعدية تبين أن الفروق كانت لصالح الموظفين (من 21 فأكثر) على جميع مستويات سنوات الخدمة الأخرى، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين الذين تتراوح سنوات خدمتهم (من 21 فأكثر) قد قضاوا سنوات عديدة في الخدمة ، اطلعوا فيها على ممارسات عمل مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي ، الذين عادة ما يعملون على مواجهة الأزمة واحتواء الأضرار الناتجة عنها إلى أدنى حد.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، فيما يتعلق باستخدام أسلوب فريق العمل لإدارة الأزمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وباستخدام اختبار (شيفيه Scheffe test) للمقارنات البعدية تبين أن الفروق كانت لصالح الموظفين الذين تتراوح سنوات خدمتهم (11- 20) ، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين الذين تتراوح

سنوات خدمتهم (11-20) والذين تتراوح نسبتهم (60.2%) يرون أن مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، عادة ما يعتمدون إلى تشكيل فريق لبحث مجالات وأبعاد الأزمة وطرق التعامل معها ووضع خطة سريعة محكمة ومدروسة بدقة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق باستخدام الأسلوب العلمي لإدارة الأزمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وباستخدام اختبار (شيفيه Scheffe test) للمقارنات البعدية تبين أن الفروق بين (أقل من 10 سنوات) و(من 21 فأكثر)، كانت لصالح الموظفين الذين سنوات خدمتهم (من 21 فأكثر)، وهذا قد يكون راجعاً إلى أن أصحاب سنوات الخدمة الأعلى (من 21 فأكثر) يرون أن مدراء مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي يحاولون التقليل من الحسائر المادية والمعنوية، وتحقيق التوازن بين حجم الأزمة ومتطلبات علاجها من الاعتماد على الأسلوب العلمي في التخطيط والمتابعة والتخفيف من آثارها إلى أقصى حد ممكن.

جدول رقم (8)

الفروق في الآراء بين الباحثين حول معلومات تطبيق أساليب إدارة الأزمة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
المعلومات المتعلقة بإدارة التعليم	بين المجموعات	0.332	2	0.166	0.9	0.4	غير دالة
	داخل المجموعات	22.350	120	0.186			
	المجموع الكلي	22.683	122				
المعلومات المتعلقة بالمعلومات والاتصال	بين المجموعات	0.929	2	0.465	2.01	0.14	غير دالة
	داخل المجموعات	27.754	120	0.231			
	المجموع الكلي	28.683	122				
المعلومات التنظيمية	بين المجموعات	0.227	2	0.114	0.55	0.58	غير دالة
	داخل المجموعات	24.846	120	0.207			
	المجموع الكلي	25.073	122				
المعلومات الفنية	بين المجموعات	1.410	2	0.705	1.590	0.21	غير دالة
	داخل المجموعات	53.192	120	0.443			
	المجموع الكلي	54.602	122				

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول المعوقات المتعلقة بإدارة التعليم التي تواجه تطبيق أساليب إدارة الأزمة في مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والسبب في ذلك قد يرجع إلى تشابه إدراك الموظفين الذين يرون أن جميع مديري مكاتب الخدمات التعليمية ، يأخذون تعليماتهم من وزارة التربية والتعليم التي تعد مسئولة عن جميع مكاتب الخدمات التعليمية، وبالتالي يخضع جميعها لنفس التعليمات في حالة حدوث الأزمات ، أو ربما يرجع السبب إلى ضعف المرجعية في العمل الإداري التي يمكن أن يلجأ إليها المدراء للتعامل مع الأزمات في حالة حدوثها بشكل فوري.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال التي تواجه تطبيق أساليب إدارة الأزمة في مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا قد يكون راجعاً إلى أن جميع أفراد العينة بغض النظر عن سنوات خدمتهم يرون أن مديريهم لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن كيفية إدارة الأزمة بشكل علمي صحيح ، لعدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات يستند إليها في الإلمام بكل ما يتعلق بالأزمة أو باتخاذ القرارات المرافقة لها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق أساليب إدارة الأزمة في مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا قد يكون راجعاً إلى أن موظفي مكاتب الخدمات التعليمية يرون أن كثرة المهام التي يكلف بها مدراء المكاتب وضيق الوقت للإحاطة بعملية إدارة الأزمات، بسبب كثرة الأعباء هي التي تعيقهم عن استخدام أساليب إدارة الأزمة، أو نتيجة لتقيد المديرين بأنظمة ولوائح تعيق التصرف لديهم وقت الأزمة وعدم قدرتهم على تجاوزها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق أساليب إدارة الأزمة في مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وربما هذا قد يكون راجعاً إلى افتقار مكاتب الخدمات التعليمية إلى الكفاءات العلمية والفنية المدربة ، على كيفية التعامل مع الأزمات كوجود فرق عمل لإدارة الأزمات على مستوى مكاتب الخدمات التعليمية ، يتضمن في عضويته أفراداً وعاملين تعرضوا فيما مضى للأزمات بهدف تقييم جدوى الخطة المطبقة في إدارة الأزمة.

ملخص نتائج الدراسة :

- أظهرت النتائج أن أكثر أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي هو أسلوب الهروب من الأزمة و يليه الأسلوب العلمي ، وأن أقل أساليب إدارة الأزمة المستخدمة من قبل مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي هو أسلوب الاحتواء، و يليه أسلوب فريق العمل.

- أظهرت النتائج أن أكثر معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي ، هي المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال ويليها المعوقات الفنية، ثم المعوقات المتعلقة بإدارة التعليم ويليها أخيراً المعوقات التنظيمية.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء مجال أسلوب الاحتواء ، حيث وجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الموظفين أصحاب المؤهلات العلمية العالية.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي ، تعزى لمتغير سنوات الخدمة وفقاً للمجالات التالية: أسلوب الاحتواء وكان الفرق لصالح الموظفين أصحاب الخبرة (من 21 فأكثر)، وأسلوب فريق العمل حيث كان الفرق لصالح الموظفين ذوي سنوات الخدمة (11 - 20) ، والأسلوب العلمي حيث كان الفرق أيضاً لصالح الموظفين ذوي سنوات الخدمة (من 21 فأكثر) ، باستثناء أسلوب الهروب حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الأزمة السائدة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي تعزى لسنوات الخدمة.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة ، حول معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال والمعوقات الفنية ، حيث كان الفرق لصالح الموظفين أصحاب المؤهلات العلمية العالية.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وفقاً للمعوقات المتعلقة بإدارة التعليم والمعوقات التنظيمية.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق أساليب إدارة الأزمة ، لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية في مدينة بنغازي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

التوصيات والمقترحات :

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن وضع التوصيات والمقترحات الآتية :

- 1- عقد برامج تدريبية وورش عمل لكافة الإداريين العاملين بمكاتب الخدمات التعليمية ، لتنمية قدراتهم في كيفية التعامل مع الأزمات ومواجهتها بأساليب علمية حديثة.
- 2- بناء وتطوير شبكة اتصالات فعالة داخل مكاتب الخدمات التعليمية ، تؤمن توفير معلومات بالسرعة المطلوبة لمواجهة الأزمات.
- 3- إيجاد قاعدة بيانات ومعلومات تتضمن كل ما يتعلق بالأزمات التعليمية ، التي حدثت من قبل وكيفية التعامل معها بحيث تصبح تلك القاعدة مدخلاً منظومياً يمكن للإفادة منها في إدارة أي أزمات مستقبلية.

- 4- إعطاء مديري مكاتب الخدمات التعليمية صلاحيات أكبر تساعدهم على التعامل مع الأزمات ، بشكل مباشر وفوري واتخاذ القرارات بشأنها دون الرجوع إلى الجهة العليا.
- 5- إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمات داخل مكاتب الخدمات التعليمية ، مما يساعد على التعامل السريع لمواجهة الأزمات في أي وقت.
- 6- توفير الإمكانيات المادية والفنية والميزانية الكافية وجميع المتطلبات اللازمة لمواجهة الأزمات.

المراجع :

- أبو معمر، ماهر محمد عليان (2011 م): دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
- أبو ناصر، فتحي محمد (2008م): مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- أحمد، منى عبد المنعم (2008 م): إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق.
- الثبيتي، جويبر ماطر (1996 م): أزمة القيادة التربوية المعاصرة (أسبابها، أبعادها، واستراتيجياتها، وأساليب تفاديها)، مجلة جامعة أم القرى، العدد14.
- الحارثي، خالد سعد (2011 م): تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة.
- حسين، سهام عبد الله (2013 م): دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية، مجلة ديالي للبحوث الإنسانية، العدد60.
- خيري، علي بن طارش بن علي (2014 م): أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- الخضيرى، محسن أحمد (2003 م): إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- درباس، أحمد سعيد (2012 م): مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة، مجلة العلوم والثقافة، المجلد 12، العدد2.

- الرازي، محمد بن أبي بكر (1967 م): مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت.
- الزعبي، ميسون طلاع (2014 م): درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، دراسات، مجلة العلوم التربوية، المجلد 41، العدد الأول.
- الزلفي، وافي بن شليويح (2014 م): إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي، بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- زيدان، أسماء مراد (2013 م): تنمية كفايات إدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية بمصر في ضوء متطلبات إدارة الجودة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- زيدان، ممدوح (2003 م): تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- سالم، أمينة (2015 م): إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي للمعرفة، القاهرة.
- السعيد، السيد (2006 م): استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السواط، طلق عوض الله، وآخرون (2007 م): الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار الحافظ للنشر والتوزيع.
- صقر، عاطف محمد (2009 م): درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- طيب، عزيزة عبد الله، نخلع سعود المطلق (2014 م): واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل لإدارة الأزمات المدرسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 3.
- عاشور، محمد علي (2011 م): درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد الأول.
- عبد العال، رائد فؤاد محمد (2009 م): أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- العجمي، محمد حسنين (2008 م): استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط 2، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- عقيلان، فدى حسن (2015 م): إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير الطبيعية، دار المعتز، عمان، الأردن.
- عنتور، ندى عز الدين أديب (2012 م): معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر المديرين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

- عودة، رهام راسم (2008 م): واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- اللجنة الشعبية العامة (2007 م): قرار رقم (190) بشأن إنشاء مكاتب الخدمات التعليمية.
- المالكي، سفر بن غريز بن غرار (2013 م): واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الأزمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- المفلحي، زبا بنت حامد سعد (2006 م): واقع التخطيط لمواجهة الكوارث الطبيعية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري الإدارات التعليمية ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- مقابلة، عاطف يوسف ، وآخرون (2016 م): واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 14، العدد 2.
- الموسى، ناهد بنت عبد الله (2006 م): إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض : تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود.
- هيكل، محمد أحمد الطيب (2006 م): مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- اليازجي، صبحي رشيد (2011 م): إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم : دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 9، العدد الثاني.
- الياسري، نداء محمد باقر (2014 م): إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
