

**واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة  
بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت  
من وجهة نظر المعلمين**

**إعداد**

**د/ محمد دخيل الله الهاجري**

**تخصص الإدارة التعليمية**

**مدير مدرسة مساعد - وزارة التربية - دولة الكويت**

واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر...  
د/ محمد دخيل الله الهاجري

واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت  
من وجهة نظر المعلمين

محمد دخيل الله الهاجري

تخصص الإدارة التعليمية، مدير مدرسة مساعد، وزارة التربية، دولة الكويت.

البريد الإلكتروني: faroukgafer@yahoo.com

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين العاملين بها من الجنسين استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (2817) معلم ومعلمة من الجنسين العاملين بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية. تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (212) معلماً ومعلمة، من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها، عدم فاعلية فرق التدخل السريع بإدارة الأزمات عند حدوث الأزمة أو بعدها المعد داخل المدارس، قلة عقد الدورات التدريبية وورش العمل بالمدارس التي تهتم ببيان أهمية وكيفية إدارة الأزمات المدرسية وطرق التعامل معها والاستفادة منها في حال تكرار حدوثها مرة أخرى، ضعف الاهتمام بتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على أعضاء فريق إدارة الأزمات قبل وأثناء حدوث الأزمة. من أهم توصيات الدراسة: ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين بالمدارس على كيفية مواجهة الأزمات لمدرسية وطرق التعامل معها إعداد فرق عمل خاص بالمدرس متخصص بإدارة الأزمات المدرسية وتعرف كل واحد من أعضاء الفريق بالمهام التي يقوم بها من خلال التدريب وعمل ورش العمل بين المدارس ومؤسسات الدولة (المطافئ، الإسعاف، الشرطة، الدفاع المدني) لتحقيق الاستفادة الكاملة من تفعيل إدارة الأزمات وتطبيقها بالمدارس عند حدوث الأزمة داخل المدرسة لمختلفة. ضرورة وضع قاعدة بيانات لإدارة الأزمات المدرسية للاستفادة من التجارب السابقة لحل الأزمات المدرسية التي قد تقع مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، مدارس المرحلة المتوسطة، تدريب العاملين، منطقة الفروانية التعليمية.

**The reality of crisis management in middle school schools in the Farwaniya educational region in the State of Kuwait from the teachers point of view**

**Muhammad Dakhil Allah Al-Hajri**

**Educational Administration majored Assistant Principal - Ministry of Education - State of Kuwait.**

**Email: faroukgafer@yahoo.com**

**Study summary:**

**The study aimed to get acquainted with the reality of crisis management in the middle school stage in Al-Farwaniyah Educational Zone in the State of Kuwait from the viewpoint of teachers working with it from both sexes. The researcher used the descriptive, analytical survey approach, and the questionnaire as a study tool. The population of the study consisted of (2817) male and female teachers working in middle school schools in the Farwaniya educational area. A random sample consisting of (212) male and female teachers was chosen, among the most important results of the study: a weakness in the educational crisis management in middle school schools by their employees, the ineffectiveness of the rapid intervention teams in crisis management when the crisis occurs or after it was prepared inside schools, Lack of holding training courses and workshops in schools that are interested in stating the importance and how to manage school crises and ways to deal with them and benefit from them in the event of a repeated occurrence again, weak interest in distributing tasks, roles and responsibilities to members of the crisis management team before and during the crisis. Among the most important recommendations of the study: The need to pay attention to training school personnel on how to face school crises and ways to deal with them. Preparing work teams for the teacher specialized in managing school crises. Each team member knows the tasks that he performs through training and conducting workshops between schools and state institutions (fire truck, Ambulance, police, civil defense). To achieve full benefit from the activation of crisis management and its application in schools when a crisis occurs within a different school. The necessity of setting a database for school crises management to take advantage of previous experiences to solve school crises that may occur in the future .**

**Keywords: crisis management, middle school, employee training, Farwaniya educational area.**

## مقدمة:

تعانى بعض الدول من أزمات متعددة منها ما هو عقائدي، أو اجتماعي، أو عسكري أو اقتصادي، أو سياسي، أو تعليمي، مما دفع البعض إلى البحث عن منهج أصيل لمعالجة هذه الأزمات، الأمر الذي جعل من الضروري تكثيف الجهد العلمي العربي في مجال دراسة الأزمات وأساليب إدارتها والتعامل معها (أبوعامود، 2002، 212)؛ حيث يتطلب ذلك التخطيط المسبق المناسب الذي يعطي الفرصة ليس فقط للاستعداد والتأهب، ولكن أيضاً القدرة على التحكم في تدفق وسرعة اتجاه ومدة الأزمة وتوقيت انفجارها. (توفيق، 2001، 12)

في حين يتسارع التغيير ويتزايد ظهور المشكلات الجديدة والأزمات التي تعجز المنظمات الإدارية بفكرها النمطي القديم عن حلها أو التغلب عليها، وتجد نفسها غير قادرة على مواجهتها بأساليبها التقليدية، لا بد من أساليب وطرق جديدة لمواجهة هذه الأزمات وتلك المشكلات لهذا كان أسلوب إدارة الأزمات أحد الأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن اتباعها في هذا المجال والذي أصبحت له أصوله المنهجية وقواعده التي بدأت تتبلور حديثاً. (حافظ، 1994، 41)

ونظراً لأن المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات التي تمتلكها الدولة، وليست بعيدة عن هذه الأزمات، فقد أصبحت إدارة الأزمات التعليمية من الموضوعات المهمة التي تناولتها الدراسات التربوية، لما لها من أهمية على سير العملية التعليمية، قد تؤثر على طبيعة المجتمع ومؤسساته التعليمية سواء كانت هذه الأزمات نتيجة عوامل طبيعية أو عوامل غير طبيعية.

وتواجه مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بعض الأزمات الطارئة والمفاجئة أثناء سير العمل أو عند خروج العاملين والطلاب من المدرسة أو قبل بداية اليوم الدراسي، مما يستدعي تدخل سريع داخل المدرسة لمواجهه هذه الأزمات، سواء كانت هذه الأزمات ناتجة عن عوامل تتعلق بالمبنى الدراسي أو العاملين فيه من إدارة أو معلم أو طالب، أو عوامل طبيعية غير متوقع حدوثها أثناء سير العملية التعليمية، (العبدالله، 2019، 341). لذا سعت الدراسة الحالية لتناول إدارة الأزمات التعليمية بالمدارس المتوسطة ومعرفة واقعها ومعوقاتهما ووضع توصيات لإدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها داخل المدارس من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة حول إدارة الازمات التعليمية بالكويت إلى وجود قصور في بعض الجوانب، وحاجة إدارة الأزمات إلى المزيد من التطوير والتخطيط، حيث توصلت نتائج دراسة (العبدالله، 2019، 341) إلى ضرورة تكوين فريق لإدارة الأزمة داخل كل مدرسة والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في عمل قاعدة بيانات خاصة بالمدرسة والاستفادة منها في إدارة الأزمات المدرسية، وأيضاً الاهتمام بوضع خطط علمية لمواجهة الأزمات المدرسية المحتملة والتدريب عليها.

كما توصلت نتائج دراسة عبدالوهاب والمرسي (2014) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المدرء من المناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بالأزمات التي تمر بها المدارس لصالح منطقتي الأحمدية وحولي التعليمية، مما يؤكد وجود بعض الأزمات بهذه المناطق أكثر من غيرها، اضافة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي لصالح مدارس البنات، مما يؤكد أيضاً انتشار معوقات إدارة الأزمات بمدارس البنات أكثر من مدارس البنين بالكويت.

وتوصلت أيضاً نتائج دراسة (المذكور، 2011، 15) إلى وجود نظام لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية ولكنه بحاجة إلى إعادة نظر بكيفية تنميته وتطويره في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وأوصت الدراسة بأخذ التدابير الوقائية لمنع وقوع أو تفاقم الأزمات، وبالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات وإنشاء قاعدة للمعلومات وتحديثها من قبل متخصصين، واستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للاتصالات الداخلية والخارجية، وتدريب الأفراد عليها، وتواجد القائد ومتابعته للأحداث وحسن استثماره للوقت، وتشكيل فرق عمل أو مراكز متخصصة بإدارة الأزمات، مع العمل على توفير الإمكانيات والحوافز المناسبة.

كما أكدت دراسة الدلماني(2010) أن أكثر الأزمات بروزاً بمدارس الكويت هي استخدام الطلبة للأجهزة النقالة، أما أهم المعوقات تتضح في أن العاملين في المدرسة غير مدربين على تقديم الإسعافات الطبية الأولية للمصابين، وعدم توافر أجهزة الأمن بالقرب من المدارس، وأكدت الدراسة على إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في المستويات التعليمية الإدارية، ووضع خطط واضحة لمواجهة الأزمات بالمدرسة.

وبناءً على ما سبق يتضح وجود بعض المعوقات في إدارة الازمات بالمؤسسات التعليمية بالكويت، لذا كان لابد من التعرف على واقع إدارة الأزمات بالمدارس وخاصة

واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر...  
د/ محمد دخيل الله الهاجري

مدارس المرحلة المتوسطة، والتعرف على معوقات ادارة الازمات من اجل التوصل لحلول جذرية لها، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه.

### تساؤلات الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

س: ما واقع إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس النظرية والفكرية لإدارة الأزمة التعليمية؟
- 2- ما واقع إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
- 3- ما معوقات إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
- 4- ما أهم التوصيات اللازمة لتحسين إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على:

- 1- واقع إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- 2- معوقات إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت
- 3- وضع مجموعة من التوصيات اللازمة لتحسين إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

### أهمية الدراسة:

- 1) يمكن ان تساهم الدراسة في تفعيل إدارة الأزمات التربوية والتعليمية بالمرحلة المتوسطة بالكويت مما ينعكس على رفع كفاءة الأداء التعليمي على مستوى المدارس والادارات التعليمية.
- 2) تحاول الدراسة وضع وتحديد بعض الأسس العلمية لإدارة الأزمات في التعليم يمكن للمؤسسات التعليمية
- 3) يمكن أن تهتدي بها المؤسسات التعليمية في إدارة ما يواجهها من أزمات مختلفة، كما يمكن الاستفادة من نتائجها في وضع خطط لإدارة الأزمات بالمرحلة المتوسطة.

## الدراسات السابقة:

يوجد بعض الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت إدارة الأزمات بالتعليم ويمكن عرض أهمها من الأقدم للأحدث كما يلي:

### (1) دراسة شيه تاي (Chieh Tai, 2004)

هدفت إلى معرفة المصدر الأول للأزمة والعوامل التي تسبب الأزمة حيث افترض أن سبب حدوث الأزمة ليس فقط من مصدر طبيعي أو خطأ بشري ولكن قد تكون نتيجة قرار خاطئ من جانب صانع القرار الذي كان يعتقد أنه على حق في ذلك الوقت، وتوصلت الدراسة الى أن الأزمات تنقسم إلى فئتين هما أزمات تنشأ تدريجياً بسبب حادث سابق ويمكن حلها بإتباع منهجية معينة لتبادل الآراء، وأزمات تاريخية تأتي نتيجة اتخاذ قرار خاطئ بسبب عدم إتباع المقرر المنهجية العلمية مما يؤثر سلباً على المستقبل ويكون للأزمة نتائج وأثار سلبية مستقبلية.

### (2) دراسة النوايسة (2006)

هدفت إلى وضع نموذج مقترح لإدارة الأزمات من خلال بناء أداة الدراسة من ثلاث أبعاد هي مستوى الجاهزية، والعوامل المؤثرة في مستوى الجاهزية، وأنواع الأزمات التي يواجهها النظام التربوي في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (252) قائداً تربوياً، وكشفت النتائج أن نظام الجاهزية لإدارة الأزمات في إدارات وزارة التربية والتعليم المركزية وفي مديريات التربية والتعليم لا يرقى إلى المستوى المطلوب، وأن النظام التربوي يواجه مجموعة من الأزمات المختلفة، والتي عانت منها لعقود من الزمن، وتتمثل في التغيير في السياسات التعليمية، ونقص في الأبنية، والتجهيزات، والكتب والأمن الوظيفي، إضافة إلى النقص في أعداد وإعداد المعلمين.

### (3) دراسة (اليحيوي، 2006)

هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائد فريق الأزمة) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في المدينة المنورة، وأظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) يرين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة.

### (4) دراسة ستريس (Strouss, 2008)

تناولت الأزمة التعليمية فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي لدى الطلبة الذكور في أمريكا، وقام الباحث باستخدام الوثائق المدرسية للطلبة من الجنسين من الصف الرابع وحتى نهاية

واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر...  
د/ محمد دخيل الله الهاجري

المرحلة الثانوية على مدى 40 سنة مضت، كما بحث في اختلاف التحصيل باختلاف الديانة، وكشفت النتائج أن أزمة التحصيل الدراسي كانت ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث، وأنها تزداد بتقدم السن، وأكثر انتشاراً عند سن السابعة عشر، وإنها تختلف باختلاف الديانة.

#### (5) دراسة جيني (Gainey, 2009)

هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في عينة مختارة من المدارس الأمريكية، وأكدت الدراسة على تعرض هذه المدارس لأزمات عدة طبيعية وأخرى اقتصادية، واتضح من خلال نتائج الدراسة أنه لا يوجد حدود للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية، لذا أوصت الدراسة بضرورة تعزيز حالة الاستعداد لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.

#### (6) دراسة الدلماني (2010)

هدفت إلى الكشف عن الأزمات المدرسية الأكثر بروزاً في مدارس التعليم العام بدولة الكويت والتعرف على معوقات إدارة الأزمات، وتقديم بعض المقترحات لإدارة الأزمات، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة وتطبيقها على عين من (552) مديراً ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة أن أكثر الأزمات بروزاً هو استخدام الطلبة للأجهزة النقالة، أما أهم المعوقات تتضح في أن العاملين في المدرسة غير مدربين على تقديم الإسعافات الطبية الأولية للمصابين، وعدم توافر أجهزة الأمن بالقرب من المدارس، ولقد أكدت الدراسة على إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في المستويات التعليمية الإدارية، ووضع خطط واضحة لمواجهة الأزمات بالمدرسة

#### (7) دراسة المذكور (2011)

هدفت إلى الكشف عن 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، وتكونت عينة الدراسة من (597) مبحوثاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات متوسطة في مجالين هما: القيادة وفرق العمل، وضعيفة في ثلاث مجالات هي: الاتصال، والمعلومات، وأخيراً التخطيط، وهذه النتائج تدل على وجود نظام لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية ولكنه بحاجة إلى إعادة نظر بكيفية تنميته وتطويره في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.



### 8) دراسة عبد الوهاب والمرسي (2014)

هدفت للتعرف على الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 85 فرداً، يمثلون 70 % من مجتمع العينة الكلي من مختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المدرء من المناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بالأزمات التي تمر بها المدارس لصالح منطقتي الأحمدية وحولي التعليمية اضافة لوجود فروق ذات دلالة احصائية لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي لصالح مدارس البنات.

### 9) دراسة العوادة (Alawawdeh، 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الإبداع في مكافحة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، وطور استبياناً شمل عدة فقرات حول الأزمة المدرسية والإبداع الإداري، تم تطبيقه على عينة من 100 فرداً، وأشارت النتائج إلى وجود العديد من الأزمات في المدارس الثانوية، وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الإدارة الإبداعية وأزمات العنف في المدارس الثانوية في فلسطين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- تناول مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات والتعرف على الاسس النظرية لادارة الأزمات
- استخدام المنهج الوصفي لأنه يناسب معظم الدراسات في مجال الادارة التربوية
- استخدام الاستبانة كأداة للتعرف على الواقع والمعوقات

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- التركيز على مدارس المرحلة المتوسطة لأنها تعد من أهم المراحل التي يمر بها التلميذ ويتميز فيها بخصائص اجتماعية وانفعالية مختلفة تحتاج للفهم والدقة في التعامل لتلافي حدوث الأزمات ومواجهة المشكلات قبل بدايتها
- التطبيق على المعلمين لأنهم أكثر دراية بتلك الواقع والمعوقات.
- الاهتمام بمنطقة الفروانية لأنها منطقة ذات طبيعة مختلفة ولم يتم دراستها بقدر كاف على حد علم الباحث.

## منهجية الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي في جانبه المسحي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وهو منهج قائم على الدراسة المسحية التي يتم فيها جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام البيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

## العينة والأدوات:

تم تصميم استبانة وتقنيها للتعرف على واقع ومعوقات إدارة الأزمات من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت، وتم التطبيق على عينة عشوائية من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت بلغ عددها (212) فرداً بمنطقة الفروانية التعليمية

## المحور الأول: الأسس النظرية والفكرية لإدارة الأزمة التعليمية

### 1 - مفهوم الأزمة Crisis

الأزمة في اللغة تعني: الضيق، والشدة، والقحط، ويقال أزمة السنة أزمة أي اشتد قحطها، وتأزم: أي أصابه أزمة، والأزمة: الضيق والشدة، ويقال أزمة سياسية، وأزمة مالية وأزمة اقتصادية، وأزمة تعليمية... الخ. (مجمع اللغة العربية، 1999، 15).

وعرفها (أبو ناصر، 2008) بأنها نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد على التفكير، والتخطيط والتعامل بفاعلية مع هذه المواقف.

كما عرفها (أبو مايلة، 2002، 302 - 346) بأنها: "نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة تسبب صدمة وتوتراً وضغطاً، مما يضعف من إمكانية الفصل السريع والمؤثر، وقد تقود إلى نتائج غير مرغوبة، خاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها".

وعرفها (كاظم، 2002، 48) بأنها "خطر يحدث خللاً جوهرياً في نظام بأكمله، مما يتطلب معه القيام بمجهود كبير للتعرف على متغيراته، وتفسير ظواهره، ومحاولة السيطرة على أحداثه، وتجنب مخاطره".

فالأزمة إجرائياً هي موقف صعب يؤثر في المجتمع مع وجود نقص في الإمكانيات والمتطلبات المتاحة للأزمة، مما يستدعي مضاعفة الجهد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والبحث عن أفضل بدائل للمواجهة للتغلب على صعوبة هذا الموقف الصعب.

## خصائص الأزمة:

للأزمة مجموعة من الخصائص والسمات يلخصها (فرج، 1997، 249) في أربعة عوامل هي:

- 1- المفاجأة: مما تجعل الأزمة لها وقع الصدمة.
- 2- التهديد: أي أنها تمثل تهديداً مباشراً للقيم والأهداف.
- 3- السرعة: إذ تتولد عن الأزمة سلسلة من المواقف المتجددة الحادة.
- 4- الغموض: إذ أن عوامل المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح غالباً بإدراك جميع العوامل المتشابكة في المواقف المتلاحقة.

ومن الصعب اعتبار المفاجأة شرطاً أساسياً لاعتبار الحالة أو الموقف أزمة، فمعظم الأزمات يمكن التنبؤ بها والتقاط إشارات الإنذار التي ترسلها، ومن الممكن اعتبار المفاجأة معياراً أساسياً، فقد لا تتوافر المفاجأة في الحدوث وإنما تكون في توقيت الحدوث. (شريف، 1998، 51)

ومن خصائص الأزمة أيضاً وجود مجموعة من الضغوط النفسية أو المادية أو الاجتماعية على الكيان الإداري، يشعر معها متخذ القرار بالخوف والقلق والحيرة البالغة وعدم القدرة على التعامل معها، ويشكل هذا الضغط تهديداً فعلياً لمصالح الكيان الإداري وأهدافه استمراره في أدائه الوظيفي. (محمد، 1999، 27)

كما تتسم الأزمة بتداعي الأحداث وتعقدها وتداخلها في ظل نقص المعلومات وعدم الوضوح ودرجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة، إلى جانب أن الأزمة تتطلب اتخاذ قرارات مصيرية لمواجهة أحداثها. (هويدي، 1993، 15)

## أنواع الأزمات وتصنيفها:

تتعدد تصنيفات الأزمات وفقاً لمجموعة من الأسس منها ما ذكره (حسان، العجمي، 2007) مثل (حجم الأزمة، مضمون الأزمة، طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة، المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة، بيئة الأزمة / (نطاقها الجغرافي)، وأشهر تصنيفات الأزمات ما يلي:

### 1- تقسيم الأزمات تبعاً للأحداث المسببة لها:

أ- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو القصور في النظم والعمليات والقرارات غير السليمة.

واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر..  
د/ محمد دخيل الله الهاجري

ب- أزمات ناتجة عن الاتجاهات العامة فى البيئة الخارجية، ويتطلب هذا النوع من الأزمات الاهتمام بالدراسة المستمرة للبيئة لاكتشاف مواطن الضعف التى يمكن أن تسبب أزمات.

ج- أزمات ناتجة من خارج المؤسسة وليس للمؤسسة أى سبب فى حدوثها مثل القصور فى البيئة الاجتماعية للمنظمات وينتج عنها حوادث مثل أعمال التخريب والإرهاب.

د- أزمات ناتجة عن الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات والسيول.

(شريف، 1998، 64-65)

## 2- تقسيم الأزمات تبعاً للكيان المتضرر منها ( نطاق الأزمة ):

أ- أزمات عالمية: تلك التى تؤثر على البيئة مثل الحروب وتلوث البيئة.

ب- أزمات قومية: تلك التى تصيب منطقة معينة يجمعها أبعاد مشتركة مثل المنطقة العربية.

ج- أزمات محلية: تلك التى تصيب مجتمع معين فى أحد جوانبه ونظمه مثل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أو بسبب كارثة طبيعية مثل الزلازل.

د- أزمات تنظيمية وإدارية: تلك التى تختص بها منظمات الأعمال بسبب التعرض لمواقف وأحداث مفاجئة - أو بسبب مشكلات تراكمت على مدار فترات زمنية متباعدة ولم يتخذ أى إجراء بصددها.

هـ- أزمات أسرية: تلك التى تقع على نطاق أسرة ما أو جماعة معينة بسبب وفاة العائل أو تدهم مسكن.

و- أزمات فردية: تلك التى تصيب فرداً ما إما بصورة مادية أو معنوية مثل المرض أو ترك العمل لأسباب تعسفية أو الطلاق. (عامر وعبدالوهاب، 1999، 260-261)

## 4- تقسيم الأزمات تبعاً للبعد الزمنى لحدوثها:

أ- الأزمات الطارئة **reactive crisis**: تلك التى تقع بصورة مفاجئة وغير متوقعة نتيجة أسباب وعوامل تقع خارج نطاق السيطرة المؤسسية فى معظم الأحيان، وتمثل خطورة على المصالح القومية باعتبارها أزمات نشطة ومقلقة، وتستدعى رد فعل فوري وتصرفاً سريعاً، ويتحتم على صانع القرار اتخاذ كافة الإجراءات المناسبة لمواجهتها هذه الأزمة مهما كانت ضالة المعلومات المتوفرة حولها.

ب- الأزمات المزمنة **proactive crisis**: وتحدث بصورة تدريجية تراكمية نتيجة أسباب وعوامل تنبع من داخل المؤسسات على مدى زمني طويل نسبياً لتصبح أزمات راهنة أو قائمة، لها جذورها وتداعياتها. وهذا النوع من الأزمات لا تمثل خطورة على صانعي القرار، ولا يكون تهديدها بشكل مباشر، ويجبر صانعو القرار على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحلها برغم ضآلة المعلومات وضعف الإمكانيات، وهذا الإيجار لا يتأتى من فراغ ولكنه يكون نتيجة ضغوط شعبية ومؤسسية تحرك الأزمة وتضعها في دائرة الضوء. (Flynn, 1991, 2086)

#### 6- تقسيم الأزمات تبعاً لتأثير الأزمة:

أ - أزمات ذات تأثير معنوي: بمعنى أن الضرر الناجم عن الأزمة يكون معنوياً يصيب المشاعر والأحاسيس القيم والأعراف أو يصيب سمعة الكيان المتضرر منها.

ب- أزمات ذات تأثير مادي: ويتمثل في الخسائر المادية التي تعود على المتضرر بالأزمة سواء في الموجودات والأموال أو في البشر كأفراد.

ج- أزمات ذات تأثير مادي - معنوي: بمعنى أن الخسائر الناتجة عن الأزمة تحمل في طياتها خسائر مادية ومعنوية للكيان المتأثر بها. (عامر وعبدالوهاب، 1999، 369)

أسباب حدوث الأزمات:

ليست الأزمات وليدة ذاتها، ولكنها وليدة مجموعة من الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى نشوئها وتفاقمها، ومن هنا فإن معالجة الأزمات أيّاً كانت دون معرفة متعمقة لأسبابها تصبح معالجة غير علمية وغير فعالة لا يمكنها أن تثمر، فضلاً عما قد تسببه من إهدار للوقت والجهد وربما يؤدي ذلك إلى نشوء أزمات جديدة.

ويشير متروف وآخرون (Mitroff) إلى خمسة أسباب أساسية تشترك في حدوث الأزمات وهي:

أ - التكنولوجيا Technology

ب- العوامل الإنسانية والأخطاء البشرية Human Factors

ج- الهيكل التنظيمي Organizational Structure مثل انغلاق قنوات الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة.

واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر..  
د/ محمد دخیل الله الهاجري

د- أسباب تتعلق بالثقافة التنظيمية Organizational Culture مثل الاعتقادات الخاطئة بأنه لا يمكن حدوث أزمات.

هـ- أسباب تتعلق بقيم واتجاهات الإدارة العليا Top Management وقدرتها على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

كما أن المدرسة الثانوية لها طبيعتها الخاصة، حيث تتسم هذه المرحلة العمرية للطلاب بالضغوط النفسية التي يواجهونها، وميلهم إلى تحدى السلطة، وتأثير جماعة الأقران أثناء مرحلة المراهقة، ومن الضروري أخذ كل ذلك في الحسبان عند تحليل أسباب الأزمات (Reid, 1999, 28).

في هذا الصدد تشير دراسة (Mitroff, etal. 1996, p59) إلى أربعة أسباب أساسية تؤدي إلى حدوث الأزمات حيث تشمل:

أ- أسباب لا دخل للإنسان بها مثل الكوارث الطبيعية وما تؤدي إليه من أزمات.

ب- مشكلات ميكانيكية وتشمل الأعطال الفنية وتلف الأجهزة.

ج- الأخطاء البشرية مثل سوء تقدير الموقف.

د- الإدارة وقدرتها على اتخاذ القرارات السليمة أو عدم اتخاذها.

### مراحل إدارة الأزمات: Crisis Management Phases

هناك وجهة نظر مثل (محمد، 1999، 130-133 & Lichtenstein, etal. 2020) تناولت ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمات هي:

#### أ- مرحلة ما قبل الأزمة Before The crisis

وتشمل هذه المرحلة وضع نظم للإنذار المبكر ترصد وتحلل البيانات والإشارات التي تسبق الأزمات، وتطوير خطة الطوارئ. وتتضمن أيضا هذه المرحلة تحديد المخاطر والفرص والتفكير فيما هو غير مألوف، ومن الضروري أيضاً في هذه المرحلة محاولة تجنب الأزمات وهي أبسط الطرق وأقلها تكلفة لمنع وقوع الأزمات المحتملة، وإذا كان من غير الممكن تجنب الأزمة، فلا بد من الإعداد لإدارتها جيداً من خلال وضع خطط الطوارئ، واختيار أعضاء فريق الأزمات، وتوفير اتصالات مناسبة، والتدريب على هذه الخطط. من هنا يمكن القول أن هذه المرحلة تنطوي على تحليل المخاطر المحتملة، وتقدير الإمكانيات المتاحة وتحديد الإجراءات المناسبة، وتدريب الأفراد على القيام بأدوارهم.

### ب - مرحلة أثناء الأزمة *During the Crisis*

وتشمل هذه المرحلة تعبئة الجهود، وتنفيذ الخطة، والتنسيق مع الأطراف الأخرى والهيئات الموجودة في المجتمع المحلي التي يمكنها المساعدة لحماية الطلاب وهيئة العاملين، وفي هذه المرحلة لا بد من استيعاب الموقف وفهم ملامساته لإدراك أبعاد الأزمة ثم احتوائها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة لتقليل الخسائر، وتهدف إجراءات المواجهة إلى توجيه هيئة العاملين بالمدرسة عند وقوع مواقف الأزمات مثل الموت المفاجئ لأحد الطلاب أو عضو من هيئة العاملين بالمدرسة حيث يكون من الضروري الاستجابة الفورية والمواجهة السريعة عند حدوث الأزمة، ولكن على المدير أن يتحقق من المعلومات الصحيحة مع تجنب انتشار الإشاعات عن الأزمة داخل المدرسة وخارجها.

### ج- مرحلة ما بعد الأزمة *After the Crisis*

وتشمل هذه المرحلة مساعدة الضحايا، والعودة إلى الأوضاع الطبيعية، بالإضافة إلى تقييم عملية المواجهة ومراجعة خطة الطوارئ ثم الاستفادة من خلال الخبرة المكتسبة، واستخلاص الدروس المستفادة من أجل التعلم. ويقوم المدير في هذه المرحلة بعقد اجتماع مع فريق الأزمات متضمناً الأخصائي الاجتماعي والأخصائي النفسي، والقيام بإعداد بيان رسمي للرد على الاستفسارات، وتحديد الطلاب والآباء والعاملين المتأثرين بالأزمة وعلاقتهم بالمصابين أو المفقودين، والاستعانة بمؤسسات المجتمع المحلي عند الضرورة.

ويمكن القول أنه لمواجهة المخاطر، يحتاج المديرون لأساليب متطورة ومناسبة تساعد على التقييم وصنع القرارات المناسبة وتنفيذها مع تجنب آثارها السلبية تحت ظروف عدم التأكد الذي تمثله المخاطر. *Virginia Department of Education, (2002, 19-20)*

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

(1) تحديد وتقييم جوانب التعرض *Vulnerabilities* للأزمات. وذلك من خلال رصد إشارات التحذير التي ترسلها الأزمات، وعمل التعديلات اللازمة مبكراً، وهذا يتطلب تحديد نقاط الضعف وعلاجها.

(2) منع جوانب التعرض للأزمات أو نقاط الضعف من الانفجار والتحول إلى الأزمات، وذلك من خلال اتخاذ القرارات الجريئة لمنع التأثيرات السلبية.

واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر...  
د/ محمد دخيل الله الهاجري

3) التخطيط للأزمات المحتملة، فذلك يساعد على الوقاية من الآثار السلبية، والمنظمة الناجحة هي التي تفكر في سيناريوهات الوضع الأسوأ Worst-Case Scenarios والتدريب على هذه السيناريوهات.

4) تحديد الأزمة عندما تحدث واتخاذ الإجراءات اللازمة بشكل سريع.

5) الاتصال بشكل فعال أثناء الأزمة: فمن الضروري تحديد مستويات الاتصال وقنواته المناسبة، ويجب أن يكون الاتصال مفتوحاً، والفضل في ذلك له تأثيرات سلبية طويلة المدى.

6)مراجعة وتقييم عملية مواجهة الأزمة وعمل التعديلات الضرورية بشكل مستمر حتى يتم اتخاذ أفضل القرارات.

7) عزل المنظمة بعيداً عن مجرى الأزمة وذلك من خلال الأنشطة التي تهدف إلى دعم سمعة ومصداقية المنظمة، وهي من أهم العناصر التي تؤثر على أي منظمة.

ومما سبق يتضح أن ادارة الازمات لا تقتصر فقط على ما تتخذه المدرسة من اجراءات اثناء الازمة، بل ان ذلك يسبقه خطوات قبل حدوث الازمة من حيث الاستعداد لها وتلافي حدوثها، كما يتبع ذلك أيضاً مرحلة هامة وهي ما بعد الازمة من أجل تدارك الأخطاء التي وقعت بها المدرسة وعدم تكرارها وهو ما يعرف بمرحلة التعلم من الأزمات.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية:

للإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة والتعرف على واقع ومعوقات إدارة الأزمات من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت، تم تصميم استبانة وتقنيها وتطبيقها على عينة عشوائية من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت، وبعد معالجة النتائج إحصائياً تم تفسيرها وتحليله، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ) تقنين الأداة: - لتقنين الأداة تم حساب الصدق والثبات كما يلي:

1) صدق الأداة:

يقصد بصدق الاستبانة مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحتوى حيث استخدم الباحث طريقة صدق المحتوى، حيث تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على مجموعة من المحكمين بكليات التربية بجامعة عين شمس وحلوان والمنوفية بمصر والمملك سعود بالسعودية،



لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة العبارات وملائمتها للموضوع، وأيضاً للتأكد من أن العبارات شاملة وواضحة ومعبرة عن المجالات التي وضعت من أجلها، وبعد الاسترشاد بآراء هؤلاء المحكمين وإجراء أهم التعديلات التي اتفقوا عليها أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق.

## (2) ثبات الأدوات:

ويقصد بالثبات: أن تعطي الأداة نفس النتائج أو قريباً منها، إذا ما أعيد استخدامها مرة أخرى في ظروف مشابهة، وقد تم حساب معامل الثبات للاستبانة بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) وجاءت قيمة معامل الثبات للاستبانة، ومحاورها كما في الجدول التالي:

جدول (1) نتائج معامل ثبات كل محور من محاور الاستبانة والقيم الكلية.

المحور	معامل الثبات
أولاً: واقع ادارة الازمات قبل الأزمة	.68
ثانياً: واقع ادارة الازمات أثناء الأزمة	.81
ثالثاً: واقع ادارة الازمات بعد الأزمة	.87
رابعاً: معوقات ادارة الازمات	.83
الاستبانة ككل	.79

حيث يتضح من الجدول السابق، أن جميع معاملات الثبات للمحاور مقبولة إحصائياً، وكان أعلى قيمة في المحور الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية، بينما كان أقل قيمة لمعامل ألفا كرونباخ في المحور الرابع الخاص بتكنولوجيا المعلومات، أما بالنسبة لمعامل ثبات الاستبانة ككل فهو يساوي (0.88) وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

## ب) عينة الدراسة

تم التطبيق على عينة عشوائية من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت بلغ عددها (212) فرداً بمنطقة الفروانية التعليمية، توزيعها كالتالي:

واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر...  
د/ محمد دخيل الله الهاجري

جدول (2) توزيع عينة معلمي المرحلة المتوسطة والمجتمع الأصل

النوع	العدد	المجتمع الاصل	النسبة المئوية للمجتمع الأصل
ذكور	112	1457	7.6%
اناث	100	1360	7.3%
الاجمالي	212	2817	7.5%

حيث بلغ عدد الذكور في العينة 112 معلما بنسبة 7.6 % لإجمالي الذكور،  
ويبلغ عدد الاناث 100 مفردة بنسبة 7.3 %، بينما بلغ عدد العينة ككل 212 فرداً  
بنسبة 7.5% من المجتمع الاصل.

ج ( أهم النتائج وتحليلها وتفسيرها

حيث تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول واقع ادارة الأزمة(قبل-اثناء- بعد)  
حدوثها ومعوقات ذلك، وحساب الوزن النسبي لكل عبارة وترتيب العبارات طبقاً للوزن  
النسبي في كل محور وتفسير ذلك كما يلي:

أولاً: واقع إدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور إدارة الازمات قبل حدوث الأزمة،  
والنسب المئوية لها، وحساب الوزن النسبي وترتيب العبارات تنازلياً طبقاً للوزن النسبي  
كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (3) استجابات أفراد العينة حول محور واقع إدارة الازمات: قبل حدوث الأزمة

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	نادراً		أحياناً		دائماً		العبارة	س
			%	ك	%	ك	%	ك		
11	متوسطة	1.73	56.1	119	14.2	30	29.7	63	هناك اهتمام فى المدرسة باكتشاف مظاهر الخلل التى قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات.	1
7	متوسطة	2.17	4.2	9	74.1	157	21.7	46	يتم مسح بيئة العمل بالمدرسة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات بها.	2
8	متوسطة	2.13	8.0	17	70.8	150	21.2	45	يوجد بالمدرسة توقعات مستقبلية عن الأزمات المدرسية المحتمل وقوعها.	3
1	كبيرة	2.89	1.4	3	7.5	16	91.0	193	تتخذ المدرسة أساليب ووسائل وقائية لمنع الأزمات بها.	4
10	متوسطة	1.83	54.2	115	8.0	17	37.7	80	تتوافر لدى إدارة المدرسة قائمة بالأزمات وتصورات بالمخاطر التى يمكن أن تحدث.	5
4	كبيرة	2.42	.9	2	54.7	116	43.4	92	تهتم إدارة المدرسة بعقد دورات تدريبية فى مجال التكيف مع الأزمات عند حدوثها.	6
9	متوسطة	1.99	10.4	22	80.2	170	9.4	20	تقوم إدارة المدرسة بعقد برامج للتدريب على كيفية الاتصال بالجهات المختصة (الشرطة - الإسعاف - المطافئ - ...) فى أثناء الأزمات أو الكوارث.	7
2	كبيرة	2.80	2.4	5	14.6	31	83.0	176	يوجد بالمدرسة لوحات إرشادية بتعليمات الأمان الواجب اتباعها فى أثناء حدوث الأزمة.	8
5	متوسطة	2.23	4.2	9	67.9	144	27.8	59	يوجد فريق عمل لإدارة الأزمات كأسلوب حديث فى مواجهة الأزمات.	9
3	كبيرة	2.59	8.5	18	23.6	50	67.9	144	يتم صيانة محتويات المدرسة كالأجهزة والمرافق الخدمية بشكل دوري.	10
6	متوسطة	2.19	35.4	75	9.4	20	55.2	117	يوجد بالمدرسة مقومات الأمان والسلامة الأخطار كطفايات الحريق، ومخارج طوارئ.	11
—	متوسطة	2.27	المحور كله							

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارات (4، 8، 10، 6) في الترتيب الأول والثاني والثالث والرابع على الترتيب بأوزان نسبية كبيرة تراوحت بين (2.89، 2.42)، وهي عبارات خاصة باستخدام المدرسة أساليب ووسائل وقائية لمنع الأزمات بها، ووجود لوحات إرشادية بتعليمات الأمان الواجب اتباعها في أثناء حدوث الأزمة، وأيضاً صيانة محتويات المدرسة كالأجهزة والمرافق الخدمية بشكل دوري، واهتمام إدارة المدرسة بعقد دورات تدريبية في مجال التكيف مع الأزمات عند حدوثها، مما يؤكد وجود المصادر المادية اللازمة لمواجهة الأزمات واستعداد المدارس بكافة التجهيزات الوقائية اللازمة، وهذا يشير إلى أن المشكلات التي تحدث في عمليات إدارة الأزمة قبل حدوثها ليست مادية إلى حد كبير.

بينما جاءت باقي العبارات في ترتيب متوسط من حيث الوزن النسبي، وكانت أقل هذه العبارات تلك التي تشير إلى وجود مشكلات في إدارة الأزمة قبل حدوثها ما يتعلق باهتمام المدرسة باكتشاف مظاهر الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات، وتوافر قائمة بالأزمات وتصورات بالمخاطر التي يمكن أن تحدث، وعقد برامج للتدريب على كيفية الاتصال بالجهات المختصة (الشرطة - الإسعاف - المطافئ - ...) في أثناء الأزمات أو الكوارث، ووجود توقعات مستقبلية عن الأزمات المدرسية المحتمل وقوعها.

ثانياً: واقع إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمة

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمة، والنسب المئوية لها، وحساب الوزن النسبي وترتيب العبارات تنازلياً طبقاً للوزن النسبي كانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول (4) استجابات أفراد العينة حول محور واقع إدارة الازمات أثناء حدوث الأزمة

الترتيب	وزن النسبة المئوية	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارة	ن	
		%	ك	%	ك	%	ك			
7	متوسطة	2.27	2.4	5	67.9	144	29.7	63	1	تسير المدرسة وفق خطط معدة مسبقا لإدارة الأزمات المحتمل وقوعها.
10	متوسطة	2.17	4.2	9	74.1	157	21.7	46	2	تستجيب المدرسة بطريقة مناسبة لإشارات الإنذار المبكر للأزمات والكوارث المحتملة.
4	كبيرة	2.67	8.0	17	17.0	36	75.0	159	3	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.
6	كبيرة	2.35	1.4	3	61.3	130	37.3	79	4	يوجد فريق مدرب داخل المدرسة يمكنه القيام بواجباته في حالة الأزمات والطوارئ.
1	كبيرة	2.91	.5	1	8.0	17	91.5	194	5	يسهل الحصول على الإمكانيات (المادية والبشرية والتقنية والمعلومات) المطلوبة من الإدارات العليا عند الحاجة إليها من أجل التعامل مع الأزمات.
5	كبيرة	2.42	.9	2	54.7	116	43.4	92	6	هناك سهولة وسرعة في تخصيص الأموال وتحريك الموارد الضرورية لاحتواء الأزمة ومعالجتها حال وقوعها.
12	متوسطة	1.99	10.4	22	80.2	170	9.4	20	7	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار وبدقة مناسبة عند التعامل مع الأزمات.
2	كبيرة	2.80	2.4	5	14.6	31	83.0	176	8	يتسم الهيكل التنظيمي بالمدرسة بالمرونة الكافية في التعامل مع الأزمات التعليمية.
8	متوسطة	2.23	4.2	9	67.9	144	27.8	59	9	هناك اهتمام بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات بطريقة مناسبة عند حدوث الأزمة.
11	متوسطة	2.05	8.5	18	77.4	164	14.2	30	10	يتم تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات في إدارة التعليم عند مواجهة الأزمات.
9	متوسطة	2.19	35.4	75	9.4	20	55.2	117	11	يوجد بالمدرسة وسائل نداء صوتية (ميكروفون) تصلح للتوجيه والإرشاد في حالة وقوع أزمة.
7	متوسطة	2.27	2.4	5	67.9	144	29.7	63	12	تبنى المدرسة الاستراتيجيات الحديثة الملائمة للتعامل مع الأزمات كالسيناريوهات

واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر..  
د/ محمد دخيل الله الهاجري

هـ	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		وزن التسبيحة للمدرس	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%		
13	يتم الاعتراف بوقوع أي أزمة بشجاعة ومصارحة الجميع بشفافية.	160	75.5	43	20.3	9	4.2	2.71	كبيرة
14	تقديم الإسعافات الطبية الأولية عند الحاجة من قبل أفراد مدرسين عليها بالمدرسة.	159	75.0	36	17.0	17	8.0	2.67	كبيرة
—	المحور كله							2.40	كبيرة

ينتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارات (5، 8، 13) في الترتيب الأول والثاني والثالث على التوالي، بدرجة وزن نسبي كبيرة، وهي عبارات تشير إلى نجاح إدارة الأزمات في مدارس المرحلة المتوسطة فيما يتعلق بسهولة الحصول على الإمكانيات (المادية والبشرية والتقنية والمعلومات) المطلوبة من الإدارات العليا عند الحاجة إليها من أجل التعامل مع الأزمات، وتميز الهيكل التنظيمي بالمدرسة بالمرونة الكافية في التعامل مع الأزمات التعليمية، والاعتراف بوقوع أي أزمة بشجاعة ومصارحة الجميع بشفافية.

بينما جاءت العبارة الأولى والثانية عشر في المرتبة السابعة وفي نفس الترتيب بوزن نسبي متوسط يساوي (2.27) وهي تشير إلى اتباع المدرسة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات المحتمل وقوعها، وتبني المدرسة الاستراتيجيات الحديثة الملائمة للتعامل مع الأزمات، وهي عبارات تشير أيضاً إلى جودة التخطيط المستقبلي بمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت

وجاءت العبارات (3، 14) أيضاً في نفس المرتبة الرابعة وهي خاصة بوجود تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة، وتقديم الإسعافات الطبية الأولية عند الحاجة من قبل أفراد مدرسين عليها بالمدرسة.

أما بالنسبة للعبارات (2، 7، 10) فقد جاءت في ترتيب متأخر لهذا المحور بوزن نسبي متوسط، وهي تشير إلى الاهتمام بعامل الوقت عند التعامل مع الأزمات، وتفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات في إدارة التعليم عند مواجهة الأزمات، والاستجابة بطريقة مناسبة لإشارات الإنذار المبكر للأزمات والكوارث المحتملة، مما يؤكد وجود مشكلات في هذه العبارات وحاجتها إلى التحسين بالمرحلة المتوسطة.

### ثالثاً: واقع إدارة الازمات بعد حدوث الأزمة

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور إدارة الازمات بعد حدوث الأزمة، والنسب المئوية لها، وحساب الوزن النسبي وترتيب العبارات تنازلياً طبقاً للوزن النسبي كانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول (5) استجابات أفراد العينة حول محور واقع إدارة الازمات بعد حدوث الأزمة

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبرة	هـ
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	كبيرة	2.91	.5	1	8.0	17	91.5	194	تقوم المدرسة بتجهيز وسائل الأمن والسلامة من جديد بعد الازمات	1
1	كبيرة	2.97	.9	2	.9	2	97.2	206	تهتم المدرسة بحساسية المتسببين في الأزمة بشفافية تامة	2
4	متوسطة	1.99	10.4	22	80.2	170	9.4	20	يوجد نظام جيد للاتصالات في المدرسة مع مؤسسات المجتمع.	3
3	متوسطة	2.26	2.4	5	68.4	145	29.2	62	إدارة المدرسة لا تتأثر بالضغوط النفسية التي تفرزها الأزمة	4
5	متوسطة	1.69	58.0	123	14.2	30	27.8	59	يتم تحليل وتقييم الازمات السابقة التي وقعت بالمدرسة للكشف عن أي قصور في مواجهتها.	5
7	صغيرة	1.51	62.3	132	23.6	50	14.2	30	تعلم المدرسة أسباب الازمات وأهم الدروس المستفادة بعد كل أزمة تمر بها	6
6	صغيرة	1.66	35.4	75	63.2	134	1.4	3	تعمل المدرسة على إعادة التكيف والعمل سريعاً بعد انتهاء الأزمة	7
—	متوسطة	2.14	المحور كله							

واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر...  
د/ محمد دخيل الله الهاجري

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارات (1، 2) في الترتيب الثاني والاول على الترتيب بوزن نسبي كبير، وهي تتعلق باهتمام المدرسة بمحاسبة المتسببين في الأزمة بشفافية تامة، وتجهيز وسائل الأمن والسلامة من جديد بعد الأزمات وهذا ربما يؤكد ارتفاع ترتيب الكويت في تقارير النزاهة والشفافية الدولية، كما يؤكد الدعم المادي الكامل للمدرسة المتوسطة فيما يتعلق بإدارة الأزمات.

بينما جاءت العبارات (4، 3، 5) في الترتيب الثالث والرابع والخامس على التوالي بوزن نسبي متوسط، والخاصة بعدم تأثر المدرسة بالضغط النفسية التي تفرزها الأزمة، ووجود نظام جيد للاتصالات في المدرسة مع مؤسسات المجتمع، وتحليل وتقييم الأزمات السابقة التي وقعت بالمدرسة للكشف عن أي قصور في مواجهتها.

اما بالنسبة للعبارات (6، 7) في الترتيب السابع والسادس والأخير في هذا المحور، مما يؤكد وجود قصور في ادارة الازمات بالمرحلة المتوسطة فيما يتعلق بالإعلان عن أسباب الأزمات وأهم الدروس المستفادة بعد كل أزمة تمر بها، والعمل على إعادة التكيف والعمل سريعاً بعد انتهاء الأزمة

رابعاً: معوقات إدارة الازمات

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور إدارة الازمات، والنسب المئوية لها، وحساب الوزن النسبي وترتيب العبارات تنازلياً طبقاً للوزن النسبي كانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول (5) استجابات أفراد العينة حول محور معوقات إدارة الازمات

العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%	
1 الفصوور في نشر ثقافته إدارة الازمات المدرسية	177	83.5	30	14.2	5	2.4	1 كبيرة
2 غياب الإستراتيجيات الواضحة لكيفية إدارة الازمات المدرسية.	160	75.5	43	20.3	9	4.2	3 كبيرة
3 مقاومة المجتمع المحلي للتجديدات الهادفة للتطوير والإصلاح.	45	21.2	150	70.8	17	8.0	10 متوسطة
4 ندرة البرامج التدريبية التي تتعلق بتنمية مهارات العاملين في المدرسة لمواجهة الازمات	79	37.3	130	61.3	3	1.4	7 كبيرة



هـ	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	الوزن النسبي للمعلم
		ك	%	ك	%	ك	%		
	المدرسية.								
5	قلة الأجهزة والمعدات المعينة على مواجهة الأزمات	80	37.7	17	8.0	115	54.2	12	متوسطة 1.83
6	قلة وضوح الرؤية لدى المديرين في صياغة إستراتيجية لإدارة الأزمات المدرسية.	92	43.4	116	54.7	2	.9	6	كبيرة 2.42
7	ندرة توافر فريق لإدارة الأزمات داخل المدرسة	20	9.4	170	80.2	22	10.4	11	متوسطة 1.99
8	ضعف قاعدة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات نظراً لتقليدية التعامل معها	176	83.0	31	14.6	5	2.4	2	كبيرة 2.80
9	ضعف التنسيق بين البيئة الخارجية والمدرسة (كأجهزة الشرطة، والإطفاء..الخ).	59	27.8	144	67.9	9	4.2	9	متوسطة 2.23
10	قلة وجود ميزانية مخصصة لإدارة الأزمات في المدرسة.	144	67.9	50	23.6	18	8.5	5	كبيرة 2.59
11	قلة الحرص على تطبيق الإجراءات الوقائية المحققة لإدارة الأزمات في المباني المدرسية	3	1.4	134	63.2	75	35.4	13	صغيرة 1.66
12	قلة البحوث والدراسات العلمية في مجال إدارة الأزمات المدرسية،	63	29.7	144	67.9	5	2.4	8	متوسطة 2.27
13	ضعف الاستفادة من الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأزمات.	160	75.5	43	20.3	9	4.2	3	كبيرة 2.71
14	ازدواجية الصلاحيات بين إدارة المدرسة والإرشاد الطلابي في حل الأزمات السلوكية	159	75.0	36	17.0	17	8.0	4	كبيرة 2.67
	المحور كله								كبيرة 2.36

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة الأولى الخاصة بالقصور في نشر ثقافة إدارة الأزمات المدرسية في الترتيب الأول من حيث الوزن النسبي، مما يشير إلى أن ضعف ثقافة إدارة الأزمة من أهم التحديات التي ينبغي التغلب عليها بمدارس المرحلة المتوسطة، وجاءت العبارة (8) في المركز الثاني بوزن نسبي

كبير أيضاً وهي تشير الى ضعف قاعدة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات نظراً لتقليدية التعامل معها وهي نتيجة لضعف ثقافة إدارة الأزمة أيضاً.

كما جاء في مقدمة المعوقات أيضاً غياب الإستراتيجيات الواضحة لكيفية إدارة الأزمات المدرسية، وازدواجية الصلاحيات بين إدارة المدرسة والإرشاد الطلابي في حل الأزمات السلوكية في نفس المرتبة وبنفس الوزن النسبي، بالإضافة الى قلة وجود ميزانية مخصصة لإدارة الأزمات في المدرسة، وقلة وضوح الرؤية لدى المديرين في صياغة إستراتيجية لإدارة الأزمات المدرسية، فضلاً عن ندرة البرامج التدريبية التي تتعلق بتنمية مهارات العاملين في المدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية.

بينما جاءت معظم المعوقات الأخرى بدرجة متوسطة من حيث الوزن النسبي مثل مقاومة المجتمع المحلي للتجديدات الهادفة للتطوير والإصلاح، وقلة الأجهزة والمعدات المعينة على مواجهة الأزمات، وندرة توافر فريق لإدارة الأزمات داخل المدرسة، وضعف التنسيق بين البيئة الخارجية والمدرسة (كأجهزة الشرطة، والإطفاء.. الخ)، وقلة البحوث والدراسات العلمية في مجال إدارة الأزمات المدرسية، بينما لا يعد من المعوقات ما جاء في العبارة الأخيرة الخاصة بعدم الحرص على تطبيق الإجراءات الوقائية المحققة لإدارة الأزمات في المباني المدرسية، حيث جاءت في المرتبة الثالثة عشر والأخيرة.

#### أهم النتائج ما يلي:

توصلت الدراسة إلى أن ادارة الازمات بالمرحلة المتوسطة بالفروانية تعاني

مما يلي:

- ضعف اعلان المدرسة أسباب الأزمات وأهم الدروس المستفادة بعد كل أزمة تمر بها
- عدم التكيف والسريع بعد انتهاء الأزمة
- قلة فرق العمل المتخصصة في إدارة الأزمات كأسلوب حديث في مواجهة الأزمات.
- قلة عقد برامج للتدريب على كيفية الاتصال بالجهات المختصة (الشرطة - الإسعاف - المطافئ -....) في أثناء الأزمات أو الكوارث.
- ضعف توافر قائمة بالأزمات وتصورات بالمخاطر التي يمكن أن تحدث.
- قلة التوقعات المستقبلية عن الأزمات المدرسية المحتمل وقوعها.
- ضعف اهتمام المدرسة باكتشاف مظاهر الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات.

- قلة مسح بيئة العمل بالمدرسة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات بها.
  - تتأثر الإدارة بالضغط النفسية التي تفرزها الأزمة.
  - ضعف تبني المدرسة الاستراتيجيات الحديثة الملائمة للتعامل مع الأزمات كالسيناريوهات.
  - ضعف تحليل وتقييم الأزمات السابقة التي وقعت بالمدرسة للكشف عن أي قصور في مواجهتها.
  - قلة تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات في إدارة التعليم عند مواجهة الأزمات.
  - قلة الخطط المعدة مسبقاً لإدارة الأزمات المحتمل وقوعها.
  - ضعف الاهتمام بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات بطريقة مناسبة عند حدوث الأزمة.
  - الحاجة لنظام جيد للاتصالات في المدرسة مع مؤسسات المجتمع.
- كما أن من معوقات إدارة الأزمات بالمرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية بالكويت ما يلي:
- القصور في نشر ثقافة إدارة الأزمات المدرسية
  - ضعف قاعدة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات نظراً لتقليدية التعامل معها
  - غياب الإستراتيجيات الواضحة لكيفية إدارة الأزمات المدرسية.
  - ضعف الاستفادة من الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأزمات.
  - ازدواجية الصلاحيات بين إدارة المدرسة والإرشاد الطلابي في حل الأزمات السلوكية
  - ندرة البرامج التدريبية التي تتعلق بتنمية مهارات العاملين في المدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية.
  - قلة وضوح الرؤية لدى المديرين في صياغة إستراتيجية لإدارة الأزمات المدرسية.
  - قلة وجود ميزانية مخصصة لإدارة الأزمات في المدرسة.

### ومن أهم التوصيات ما يلي:

- الاهتمام بنشر ثقافة إدارة الأزمات المدرسية بين أفراد المرحلة المتوسطة عن طريق الندوات والمؤتمرات وورش العمل المختلفة والتدريبات المهنية للمعلمين والمديرين.
- عمل قاعدة معلومات لإدارة الأزمات بكل منطقة تعليمية.
- وضع استراتيجية واضحة لإدارة الأزمات المدرسية وتعميمها بمنطقة الفروانية.
- عمل ميزانية مخصصة لإدارة الأزمات في كل مدرسة.
- الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تتعلق بتنمية مهارات العاملين في المدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية، والاستفادة من الخبراء المتخصصين في هذا المجال.
- اعلان المدرسة أسباب الأزمات وأهم الدروس المستفادة بعد كل أزمة تمر بها.
- تكوين فرق عمل متخصصة في إدارة الأزمات بكل مدرسة.
- عقد برامج للتدريب على كيفية الاتصال بالجهات المختصة (الشرطة- الإسعاف- المطافئ-...) في أثناء الأزمات أو الكوارث.
- اعداد قائمة بالأزمات وتصورات بالمخاطر التي يمكن أن تحدث.
- التركيز بالمدارس على اكتشاف مظاهر الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات.
- المسح الدوري لبيئة العمل بالمدرسة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات بها.
- وضع نظام جيد للاتصالات في المدرسة للتواصل مع مؤسسات المجتمع الخارجي.

### الدراسات المقترحة:

1. استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بالكويت.
2. العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت.
3. متطلبات تفعيل إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي بالكويت.
4. إدارة الأزمات التعليمية بمدارس الكويت في ظل أزمة كورونا
5. المتطلبات التكنولوجية لإدارة الأزمات التعليمية بمدارس الكويت

## المراجع:

- هويدي، أمين (1993). "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي". المستقبل العربي، ع (172)، تصدر عن مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- حسان، محمد حسنين، العجمي، حسن محمد. (2007) الإداة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- أبو مايلة، حسن (2002): تصور مستقبلي لدور تنظيمات المجتمع المدني في مواجهة الأزمات التربوية بمصر، إدارة الأزمة التعليمية في مصر، المؤتمر السنوي السابع، كلية التجارة بجامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمة، 26 أكتوبر.
- كاظم، خيرى رمزى (2002): الإدارة فى المجتمع المصرى. القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- الدلماني، زيد. (2011). إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت ، الكويت.
- عامر، سعيد يس وعبد الوهاب، على محمد (1999). الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
- توفيق، عبد الرحمن: "إدارة الأزمات ... تبدأ من توقعها"، جريدة الأهرام، ع (41891)، القاهرة، 16 أغسطس 2001.
- العبدالله، عبدالله نعمان (2019). تطوير دور مديري المدارس المتوسطة في ضوء مدخل ادارة الازمات التعليمية (دراسة ميدانية بدولة الكويت)، مجلة الثقافة والتنمية، ع 145، اكتوبر.
- عبدالوهاب، سميرة محمد، والمرسي، محمد رشدي ( 2014). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مجلد 8، ع1.
- مجمع اللغة العربية بالقاهرة (1999). المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.
- أبوعامود، محمد سعد (2002). "دور المجتمع المدني والعربي في الأزمات"، شئون عربية، ع 110، تصدر عن الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة.

واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر...  
د/ محمد دخيل الله الهاجري

فرج، محمد سمير (1997). "سيكولوجية إدارة الأزمات، فريق إدارة الأزمة ( الذكاء - الإبداع - الثبات الانفعالي )، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد الثاني، وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة، جامعة عين شمس، الفترة 25 - 26 أكتوبر

المذكور، مريم. (2011). واقع الأزمات المدرسية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلد، 25، العدد 100.

محمد، مصطفى فهمي (1999). " دور القيادة في إدارة الأزمة "، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد الثالث، رقم البحث (63)، وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 30 - 31 أكتوبر.

منى صلاح الدين شريف (1998). إدارة الأزمات ... الوسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، القاهرة.

النوايسة، رياض (الكويت.2006). أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمات العربية للدراسات العليا، الأردن.

حافظ، هنداوي محمد (1994). "إدارة الأزمة التعليمية، المفهوم والنظرية"، بحوث المؤتمر العلمي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير"، المجلد الثاني، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، الفترة من 22-24 يناير.

اليحيوي، صبرية. (2006). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد ( 2 )

Alawawedeh, S. (2016). Secondary schools School administration Administrator attitudes – Educational innovations – School effectiveness Creativity - Palestine. Journal of Education and Practice. Vol. 7, No. 11.

Caponigro, J. R. (2001) The Crisis Counselor: A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis.

Chieh. T. s. (2004). Analyze crisis management by systems think – ing Approach: T akebhopal accident as example. Master's thesis National sun yester University.

- Bowman C. & Harrett M. G.,(1996) Management in Practice: A Frame work for Managing Organizational Change ( Oxford: Jordan Hill.**
- Flynn , Stephen E. (1992). Grenada as a " reactive " and a" proactive " crisis: New modules of crisis decision – making, Fletcher school of law and Diplomacy, Tufts University.**
- Lichtenstein, R., Schonfeld D. J. and Kline M. School Crisis Response: Expecting the Unexpected retrived from: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/nov94/vol52/num03/School-Crisis-Response@-Expecting-the-Unexpected.aspx> (1-1-2020)**
- Mitroff I. & Christine M. Pearson, L. Harrington, K. (1996), The Essential Guide to Managing Corporate Crises, Oxford University Press.**
- Morse P. S. & Ivey A. E. (1996) Face to Face: Communication and Conflict Resolution in the Schools , California: Corwin Press.**
- Reid, K., (1999). Helping Troubled Pupils: Grassroots Realities, In Ken Reid (Ed.), Helping Troubled pupils in Secondary Schools (Oxford: Basil Blackwell LTD).**
- Strouss, V. (2002), Crisis for Boys ,in School Psychology Review, 3(63), 501-508**
- Virginia Department of Education (2002). Model School Crisis Management Plan.**