إدارة الأزمات لدى مسؤولي شعب التربية الكشفية
من وجهة نظر مشرفيها

م.د خلود حميد عباس
المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية
وزارة التربية

اشتمل البحث على التعريف بالبحث والمقدمة وأهميته حيث تواجه المؤسسات المعاصرة تغييرات بيئية سريعة ومفاجئة سواء أكانت لأسباب تكنولوجية أو اجتماعية ، أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية وغيرها، مما يسبب حدوث أزمات تهدد بقاء هذه المؤسسات و تبرز أهمية البحث من فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع، وتمثلت مشكلة البحث من خلال السؤال التالي ما هي (إدارة الأزمات لدى مسو ولين الشعب التربية الكشفية من وجهة نظر مشرفيها) ويهدف البحث إلى :- التعرف على إدارة الأزمات لدى مسئولين الشعب التربية الكشفية من وجهة نظر مشرفيها والتعرف على مدى ادارك عينة البحث في شعب التربية الكشفية للأهمية القيادة الإدارية العليا الناجحة في إدارة الأزمات. وتمثلت مجالات البحث بالمجال البشري :- يتمثل المجال البشري بـ (مشرفين التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي)والمجال ألزماني:- الفترة من (2015/9/25م) إلى (2016/3/5م) والمجال المكاني : - في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت عينة البحث بمشرفين التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسيوالبالغ عددهم (273) مشرف فني واستخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية المناسبة بوساطة الحقيبة الإحصائية ((spss)) ، وتوصلت الباحثة إلى عدة استنتاجات ومن أهمها:- وجود أساليب متعددة للتعامل مع الأزمات سواء أكانت أساليب تقليدية أم حديثة، ، والقائد الإداري الناجح هو من يستطيع إن يؤثر بشكل ايجابي في مرؤوسيه ويعمل على كسب تعاونهم معه ويحقق التجانس فيما بينهم ، ومن خلال نتائج البحث وتوصلت الباحثة إلى عدة توصيات ومن اهمها:- التأكيد على شعب التربية الكشفية بضرورة التهيؤ المسبق لمواجهة الأزمات واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها من خلال استخدام قاعدة البيانات والمعلومات لديها .

Abstract

Management of crises for officials of scout educational sections from their supervisors' points of view

Assist Dr. Khlood Hameed Abbas
Specialist supervisor physical Education/ general directorate of education/ Karkh /2

The research included , identification, introduction and importance of the research, where the temporary institutions have encountered rapid and surprised environmental changes for technological, social, economical, political , cultural reasons and others, that resulted in crises threat the existence of these institutions, and the importance of the research emerged from understanding the importance of the administrative leadership which has become the criterion by which specifying the administrative organizations success and realizing the

innovation. the research problem is represented by the following question(what is management of crises officials of scout educational sections from their supervisors' points of view) and the research aims at:- identifying crises management of crises officials of Scout Educational sections and the research domains are represented by the human domain:-(by scout educational supervisors in sections of sport and schools activities) and time domain:- the period from(25/09/2015) to(5/3/2016) and the special domain:- in sections of sport and schools activity), are represented by using the descriptive and analytical approach, the community and the sample of the research was the same as the research community. Amounted (273) , and the researcher used the statistic means (spss), the research results were displayed, interpreted and discussing them.

The researcher has approached the following conclusions most important of them as follows, There existed numerous methods to deal with crises whether traditional or modern methods, and the successful administrative leadership who could influence positively on his subordinates, the researcher approached to a number of recommendations as follows:- confirm on the necessity of previous preparation to encounter the crises and to adopt the necessary procedures to face them by using data base.

1- التعريف بالبحث

1-1المقدمة وأهمية البحث :-

إننا في عالم متغير، حيث تواجه المؤسسات المعاصرة تغييرات بيئية سريعة و مفاجئة سواء أكانت لأسباب تكنولوجية أو اجتماعية ، أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية و غيرها، مما يسبب حدوث أزمات تهدد بقاء هذه المؤسسات و استمرارها ، فالأزمات تحدث في كل المؤسسات دون استثناء وبصرف النظر عن حجمها أو شكلها وفي أي مكان أو زمان ، لذا فلابد أن تكون الأزمات أكثر حضوراً في وعينا ، وفي فكرنا ، وفي إدارتنا حتى نستطيع أن نؤثر في مجرياتها و نتجنب مخاطرها ، وتعتبر إدارة الأزمات فن صعب ، فعندما يحدث ما لا نتوقعه ، نتساءل كيف نواجه الموقف والأحداث التي لم نخطط لها ، ويمكن القول انه لا يمكن اختبار أي إدارة اختبارا جيدا إلا في مواقف الأزمات،ويعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات او المنشات لذا نرى انه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية تمكنهم التصرف بسرعة وجدارة،لإيجاد الحلول الجذرية لحل المشاكل الناجمة عن الأزمات.

فالقادة في قسم النشاط الرياضي والمدرسي هم العنصر الأساسي والحاسم في فاعلية إدارة الأزمة ، إذ إن النسبة الأكبر من الأزمات تتطلب قيادة إدارية مدركة تتتبع أفضل الأساليب ، وتعمل على تحقيق الترابط بين العمليات الحيوية ، وخلق فرق العمل الفعالة.

ومن هنا لابد من القيادات الإدارية العليا في شعب التربية الكشفية أن تعي حقيقة مسؤولياتها في النهوض بالواقع الرياضـــي من الناحية النظرية والعملية ، والواقع الذي يعاني من معوقات في مختلفة مجالات ومنها ,إدارية ، و فنية ، والتي بدورها أثقلت كاهل هذه المؤسسات ، ونتيجة للظروف الصعبة التي مر بها بلدنا ، والتي أفرزت الكثير من الأزمات التي أصبحت من معوقات العملية الرياضية سواء في تهيئة القيادات

ذات الكفاءات العالية، وضعف استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية، وعدم الاستقرار الأمني والنفسي للعاملين، مع فقدان التخطيط والتنظيم- إلى حد ما- في إجراءات العمل التنظيمي، هذه الأمور مجتمعة انعكست سلباً على مجريات العمل ومخرجاته والتي تمثل تهديداً للأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها شعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديريات العامة لوزارة التربية ، فلا بد من إدارتها من خلال التعامل الفعلي الكفوء من قبل صُناع القرار في أتحاذ القرار، فضلاً عن امتلاك الاستعدادات المتمثلة بالقدرات والخبرات والمهارات الإدارية وتوظفيها التوظيف الأمثل أثناء التعامل مع الأزمات ، ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة للقيادات الإدارية العليافيشعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسيلإدارة الأزمات هو مستوى التعلم،والثقافة ، والخبرة لدى العاملين فيها، فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الإداريين إلى مطالب الإفراد ، والبيئة ، والجماعات الضاغطة ،وإذ تواجه هذه المؤسسات اليوم الكثير من الضغوطات والتحديات داخلية كانت أم خارجية فلا بد من وجود مهارات قيادية وإدارية عالية لكي يتسنى لها مواجهة هذه الضغوطات والتحديات.

ومن هنا تبرز أهمية البحث من فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع ،إذ يعد موضوع القيادة الإدارية لدى الباحثين والكتاب في علم الإدارة موضوعا رئيساً في أدبياتهم ،كما إن دور القيادة الإدارية ومكانته إنابع من كونها تقوم بدور أساسي لجوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وأكثر إبداع أو تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها فضلا عن أهمية البحث التي تنبع من مساهمته الجادة في تحقيق فائدة من الناحيتين العلمية والعملية.

1-2مشكلة البحث :-

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلا عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة من الزمن ،مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة لشعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي والتي تحتاج بدورها إلى التركيز على العملية الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات، وإذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المؤسسات فان القيادة هي جوهر نجاح العملية الإدارية ،بل هي قلبها النابض ، وبما إن القيادات الإدارية العليا بشعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في أي مكان تشكل الخط الأول في مواجهة الأزمات الداخلية والخارجية التي تواجهها وتتوقف على نمطية تلك القيادات وأساليبها ، وان الكثير من الإجراءات الايجابية التي تمثل الحلول المناسبة لمعالجة تلك الأزمات وتجاوزها أو التخفيف من حدتها . لذا ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال التالي ما هي (إدارة الأزمات لدى مسؤولين الشعب التربية الكشفية من وجهة نظر مشرفيها)

1-3هدفا البحث :-

يهدف البحث إلى:-

1- التعرف على إدارة الأزمات لدى مسو ولين الشعب التربية الكشفية من وجهة نظر مشرفيها.

2- التعرف على مدى ادارك عينة البحث في شعب التربية الكشفية للأهمية القيادة الإدارية العليا الناجحة في إدارة الأزمات.

1-4 مجالات البحث:-

1-4-1**المجال البشري** :- يتمثل المجال البشري بـ (مشرفين التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي).

1-4-2 المجال ألزماني :- الفترة من (2015/9/25م) إلى (2016/3/5م)

1-4-3 المجال المكاني : - في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي

2 - منهج البحث وإجراءاته الميدانية.

2-1منهج البحث :استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه التحليلي والذي يعرفه(الاغا ، والديب ، 2000 :2) بأنه " طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة لبحث والقياس ، كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها" . وللوصول إلى نتائج البحث بعد جمع المعلومات بناءا على استبانه أعدتها الباحثة وطورتها من اجل الكشف عن(إدارة الأزمات لدى مسو ولين الشعب التربية الكشفية من وجهة نظر مشرفيها)

2-2مجتمع البحث وعينته:عينة البحث هي نفس مجتمع البحث حيث وزعت الباحثة أداة البحث على جميع مشرفين شعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بالعراق والبالغ عددهم (273) مشرف فني وتم إبعاد (30)مشرف فني لتجربة الاستطلاعية وبنسبة (10،98 %) أما التجربة الرئيسة فكان عددهم (243)مشرفا عند تطبيق البحث وبنسبة (89،01 %)، وكونهم المعنيين بالدرجة الأولى بموضوع البحث، والأقدر على التعامل مع متغيرات البحث.

2-3 الأدوات والأجهزة والوسائل المستخدمة في البحث:-

استخدمت الباحثة الأدوات الآتية:-

1- المصادر والمراجع العربية .

2- المقابلات الشخصية :- أجرت الباحثة مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد من الخبراء والمختصين لجمع المعلومات التي تخص البحث الحالي.

3- شبكة المعلومات الدولية (الانترنيت).

4- الاستبانة :- قامت الباحثة بإعداد الاستبانة التي تخص موضوع بحثها.

5. جهاز حاسوب محمول نوع ((dell.
6- حاسبة يدوية نوع (kenko).

2-4-إجراءات البحث الرئيسة :-

2-4-1 إجراءات إعداد استمارة استبيان عن (**إدارة الأزمات لدى مسؤولين الشعب التربية الكشفية من وجهة نظر مشرفيها**) ويعرف(جرادات ، عماد الدين ، 2000 :133) الاستبانه بأنها (أدوات الباحث التي يستطيع بموجبها جمع البيانات وحل المشكلة لتحقيق أهداف البحث) حيث تسعى الباحثة إلى أعداد استبيانه ، بما يتلاءم مع الأسس العلمية التي انطلق منها موضوع بحثها.

2-4-2 فقرات الاستبانة .

جرت صياغة الفقرات بالخطوات الآتية :-

في ضوء المصادر والمراجع التي توافرت للباحثة تم إعداد استبانه وهي إحدى الوسائل المهمة التي يحتاجها الباحث لجمع المعلومات التي تمكنه من انجاز بحثه وتحقيق أهدافه " فهي الوسيلة الوحيدة الميسرة لتعريض المستجيبين لمثيرات مختارة ومرتبة بعناية بقصد جمع المعلومات "(دالين ، 1984: 395) وتم إعداد استمارة استبيان تحتوي على(4)محاور (مرحلة الإنذار ويتضمن (14) فقرة ، مرحلة التأزم وتضمن (8) فقرات ، مرحلة الانفجار ويتضمن (15) فقرة ، مرحلة الانحسار وتتضمن (10) فقرات) , وبعد عرضها على الخبراء والمختصين(*) في التربية الرياضية ومجال الإدارة الرياضية, وكانت جميع المحاور والفقرات مناسبة كما مبين في ملحق(1). وتم احتساب أوزان بدائل الإجابات بالاتجاه الايجابي من (1-5) وقد تم عرضها على السادة الخبراء للأخذ بآرائهم وكانت إجابتهم عليها بالموافقة نسبة 100% على وفق البدائل المبينة في الجدول رقم (1) :

الجدول رقم (1)يبين : بدائل الإجابات في لاستبانه أدارة الأزمات

---

*- الخبراء في مجال التربية الرياضية هم كل من :

1. أ. د مؤيد عبد الله كلية التربية الرياضية للبنات /اختبارات وقياس
2- أ. د حسن ناجي كلية التربية الرياضية/ إدارة وتنظيم
3- منال عبود العنبكي / كلية التربية الرياضية للبنات.
4- أ.د انتصار عويد / كلية التربية الرياضية للبنات
5 - أ.د سالم رشيد كلية الطب / إدارة وتنظيم

ت	البدائل	الدرجة
1	أوافق بدرجة كبيرة جدا	5
2	أوافق بدرجة كبيرة	4
3	أوافق بدرجة متوسطة	3
4	أوافق بدرجة قليلة	2
5	أوافق بدرجة قليلة جدا	1

2- 5الاسس العلمية الاستبانه

2-5-1 الصدق :يعد الصدق احد الشروط الواجب توافرها في الاختبار ، والصدق هو " أن يقيس الاختبار بدرجة عالية من الصحة والصلاحية ما يدعي إن يقيسه " (عبد الجبار ، واحمد ، 1987: 171) ، وأثبتت الباحثة صدق الاستبانة باعتمادها.

2-5-1-1 صدق المحتوى :تشير الدراسات في هذا الجانب إلىصدق المحتوى ويعرفه ; Ebel (79: 1979) "بأنّهَ أفضل وسيلة لاستخدام الصدق الظاهري هو قيام عدد من الخبراء والمختصين بتقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها"واعتمدت الباحثة اختبار الصدق الظاهري في فحص صدق الاستبانة لملامته طبيعة هذا البحث ، والذي يتحقق ، بأن يتم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال التخصص ، ويحظى باتفاق الأكثرية على صلاحية فقراتها ، واتخذت نسبة (91%) فما فوق لاتفاق الخبراء، وعمل الخبراء على الموافقة على كل الفقرات أي تحليل مضمون الاختبار وهذا ما يعرف بصدق المحتوى أو (الصدق العيني) ويعرفه (الكبيسي ؛ 2010 :265) الذي يتحقق عند استخراج الصدق الظاهري وأظهرت النتائج عند استحصال موافقة الخبراء على فقرات المقياس .

2-5-1-3 الصدق البنائي.

ويعد (Gay, 1986:168) "من أكثر أنواع الصدق ملائمةً لأنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات الفقرات مع الخاصية أو المفهوم المراد قياسه، كذلك هو الدرجة التي يقيسها المقياس لبناء افتراضي معي" وبما أنَّ الباحثة اعتمدت على بعض المفاهيم النظرية في إعداد استبانه البحث (استمارة الاستبيان)، لذا فإنها حققت هذا النوع من الصدق من خلال المؤشرات الآتية:

2-5-3 الثبات .

وهو من العوامل التي لابد للاختبار من أن يتصف بها ، ويعد " الاختبار ثابتا أذا كان يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما تكرر تطبيقه على نفس المفحوصين وتحت نفس الظروف " (دالين ،1984: 449) ، استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار للتحقق من ثبات الاختبار ، إذ وزعت الباحثة الاستبانة على (30) من أفراد العينة ، ثم تم أعادة الاختبار عليهم بعد مرور أسبوعان على الاختبار الأول ، واستخرجت الباحثة معامل

الارتباط باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) والذي بلغ (0, 86) مما يؤكد الارتباط العالي بين الاختبارين ويدلل على ثبات الاستبانة .

3- -6 التطبيق النهائي لاستبانه

3-6-1التجربة الاستطلاعية : - لغرض الوقوف على السلبيات التي قد ترافق البحث قامت الباحثة بإجراء التجربة الاستطلاعية على (30) من مشرفين التربية الكشفية وبنسبة (10،98 %) من خارج عينة البحث .

3-6-2 التجربة الرئيسية : - بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات تصميم الاستبانة أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق ومكوناً من (47) فقرة موزعة على (4) محاور إذ قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (243) من مشرفين التربية الكشفيةفي العراق ، وبنسبة (89،01 %)، وتم استعادة (224) استبانه وبنسبة (82, 05 %)وقد تم الانتهاء من جمع الاستبيانات في(2/20 /2017) ، حيث قامت الباحثة بتفريغها، ورصد كل المعلومات الواردة فيها تمهيداً للمعالجة الإحصائية .

3-7 الوسائل الإحصائية.

استخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية المناسبة بوساطة الحقيبة الإحصائية ((spss)) التي لها علاقة بموضوع البحث للحصول على النتائج المطلوبة حيث استخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة النتائج :

- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط البسيط لبيرسون
- النسبة المئوية .

4- عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها

واســـتعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة (t-Test) وللتعرف على إدارة الأزمات وفقاً للمراحل يتبين الآتي **مرحلة الإنذار** : للتعرف على مســـتوى مرحلة الإنذار في إدارة الأزمات طُبقت الأداة على عينة البحث واستعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة (t-Test)، حيث بلغ متوسط درجات العينة في مرحلة الإنذار في أدارة الأزمات(38.5223) درجة وبانحراف معياري قدره(5.36886) درجة والجدول (2) يوضح ذلك

الجدول (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة للتعرف على مستوى مرحلة الإنذار في إدارة الأزمات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجد ولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة

الإنذار	38.5223	5.36886	45	18.045	3.291	223	0.001

ويتضح من الجدول (2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (18.045) درجة وهي اكبر من القيمة التائية الجد ولية والبالغة (3.291) درجة وبدرجة حرية (223) عند مستوى دلالة (0.001) مما يدل على وجود فروق بين متوسط درجات العينة والبالغ (38.5223) درجة والمتوسط النظري للمقياس والبالغ قيمته (45) درجة ولصالح المتوسط النظري ، مما يدل على ضعف مرحلة الإنذار في شعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وهنا ترى الباحثة إن مرحلة الإنذار المبكر هي مرحلة تحذيرية مهمة تساعد شعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي لأدراك الأزمة ،حيث تتمثل بالإشارات الأولى التي تنذر بحدوث الأزمة وهذا ما لا نراه في شعب التربية الكشفية ، حيث تشير إجابات أفراد العينة إلى ضعف إدراك هذه المرحلة مما يؤدي إلى تفاقم هذه المشكلات وتراكمها ،مما يؤدي فيما بعد إلى حدوث أزمات متتالية ، وهنا يؤكد **(البركات :1999: 48)**على إن مرحلة الإنذار هي مرحلة مهمة فمن خلالها يتم بسهولة إدارة الأزمة ،إذ تمكن القيادة الإدارية على الاستشراف واكتشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد تنجم عن وقوع أزمة ما، ومن ثم بحث السبل والأولويات المناسبة لمواجهتها ، ومع ذلك فقد تقع الأزمة ودون سابق إنذار ، وما على مسولين شعب التربية الكشفية في قسم النشاط الرياضي والمدرسي فهنا يؤكد **(العبيدي :2002: 25)** إلا توقع أسوء الاحتمالات أن يضع نفسه أمام مواجهة كل المواقف والأزمات ،وهذا يحصل من خلال التدريب المستمر للقادة الإداريين في كيفية مواجهة الأزمات .

ففي مرحلة الإنذار على مسولين شعب التربية الكشفية التعرف على نوع الأزمة وحجم الأزمة وهل عواملها داخلية أو خارجية ، وهل أزمة سطحية أو عميقة ، وهل سبق لشعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي إن مرت بمثل هذه الظروف ،وهل الموارد المتاحة والمادية تسمح بتجاوزها أو تقتضي الحالة الاستعانة بموارد أخرى خارجية ، وفي ضوء ذلك ترى الباحثة ضرورة وجود قادة إداريين(مسؤولين شعب التربية الكشفية)أن يمتلكون من المؤهلات والكفاءات ما يمكنهم من استشعار أية أزمة تمر بها شعبة التربية الكشفية ،وهذا يتطلب وجود جهاز استشعار للازمات يمد (مسؤول شعبة التربية الكشفية) بالمعلومات والحقائق عن وضع شعبة التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي ونقاط القوة والضعف في أسلوب عمله لكي تستطيع تحديد نوع وحجم الأزمة التي من الممكن أن تواجهها ،لاسيما إذا عرفنا إن حجم التحديات التي تواجه الرياضة بشكل عام كالتحديات الخارجية متمثلة بـــ (ضعف التطور التقني ،الافتقار للثورة المعلوماتية ،ضعف أنظمة الاتصال الحديثة) وكذلك التحديات الداخلية متمثلة بـ (،وضعف الاهتمام بتقنية المعلومات ،عدم النظر إلى إدارة الأداء بمفهوم النظم (مدخلات ،عمليات ،مخرجات)وهنا

يؤكد(النداوي :2004 : 161)على غياب مفهوم ممارسة الأداء القائمة على مشاركة القائد والعاملين جميع هذه الأمور السابقة الذكر أثرت سلبا على أداء المؤسسات.

1. مرحلة التأزم : حيث بلغ متوسط درجات العينة في مرحلة التأزم في إدارة الأزمات (24.1384) درجة وبانحراف معياري قدره (4.21970) درجة والجدول (3) يوضح ذلك

الجدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة لمرحلة التأزم في أدارة الأزمات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجد ولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التأزم	24.1384	4.21970	30	20.787	3.291	223	0.001

ويتضح من الجدول (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (20.787) درجة وهي اكبر من القيمة التائية الجد ولية والبالغة (3.291) درجة عند مستوى دلالة (0.001)وبدرجة حرية (223) مما يدل علىوجود فروق بين متوسط درجات العينة والبالغ (24.1384) درجة والمتوسط النظري للمقياس والبالغ قيمته (30) درجة ، مما يدل على ضعف القابليات التي تمتلكها القيادات الإدارية(مسؤولين شعب التربية الكشفية) في تحديد نقاط الضعف في الكلية ، ووضع الخطط الكفيلة لمواجهة الأزمات وكذلك تحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمة ، فعلى الرغم من هذه المرحلة من اقصر المراحل ولكن بسبب حدتها يكون الشعور بها كونها أطول مرحلة (لفتة:2001: 43) حيث أشارت دراسة (البركات1999) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في هذه المرحلة وهي حجم المعلومات المتوفرة ،القدرة على تحديد الأولويات ،ومن ثم الكفاءة في مجابهة الآثار المختلفة الناشئة عن الأزمة ،والقدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة (البركات :1999: 49)ولغرض التعامل مع هذه المرحلة بواقعية أكثر ينبغي على القيادات الرياضية(مسؤولين شعب التربية الكشفية)أن تعمل على تجميد الأزمة عند المستوى الذي وصلت إليه محاولة بذلك تفادي انفجار الأزمة ، فقد ترافق حدوث الأزمات العديد من السلبيات التي تنشر في شعب التربية الكشفية ، عدم تقبل النقد البناء ،والتقليل من حجم الأزمة ، وكذلك غياب الوضوح والصدق والنزاهة لان مثل هذه الأمور تعمل على تفاقم الأزمة ويصعب السيطرة عليها (النداوي ،2004: 167)، لذا ترى الباحثة إن واقع الحال في شعب التربية الكشفية في ظل ظروف غياب أنظمة المعلومات الحديثة حتى وان وجدت فهي قد تكون ليست بالمستوى المطلوب بالإضافة إلى قلة نظم الاتصالات الحديثة ،جميع هذه الأمور مع ما سبق ذكره لها من السلبية مما يؤدي إلى حدوث أزمات يصعب السيطرة عليها .

2. مرحلة الانفجار

حيث بلغ متوسط درجات العينة في مرحلة الانفجار في إدارة الأزمات (35.8884) درجة وبانحراف معياري قدره (7.45396) درجة والجدول (4) يوضح ذلك

الجدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة للتعرف على مستوى مرحلة الانفجار في أدارة الأزمات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجد ولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانفجار	35.8884	7.45396	42	12.272	3.291	223	0.001

ويتضح من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (18.295) درجة وهي اكبر من القيمة التائية الجد ولية البالغة (3.291) درجة عند مستوى دلالة (0.001)وبدرجة حرية (223) ، مما يدل على وجود فروق بين متوسط درجات العينة والبالغ (35.8884) درجة والمتوسط النظري للمقياس والبالغ قيمته (42) درجة ولصالح المتوسط النظري ، مما يدل على ضعف القيادات في شعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مواجهة هذه المرحلة وكيفية التعامل معها ، فعندما لا تستطيع أية مؤسسة من التحرك في مرحلة التأزم ،أو أنها أخفقت في اتخاذ القرار المناسب بشأنها ،أو إنها لم تستطيع السيطرة على متغيرات الموقف المتسارع ،فان هذه المؤسسة ستتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشدة والضعف. (الحداد:1994: 35) ، لذا ترى الباحثة ضرورة أن يمتلك مسوولين شعب التربية الكشفية الخصائص الايجابية والرؤية الواضحة والتفكير الاستراتيجي وتعتمد الأنظمة المرنة التي تتكيف مع التغيرات والأحداث وتتحمل وتتجاوز مفاجئات الأزمة وان تعمل على الاهتمام بعنصر الوقت وهذا يتفق مع ما أشارت أليه دراسة (النداوي 2004) من أن على القيادات الإدارية أن تدرك أهمية عنصر الوقت في جميع الظروف وبالأخص في الأزمات وان تراعي دوما الابتعاد عن هدر الوقت ،والابتعاد عن الدخول في الجزئيات والأمور الصغيرة لان ذلك يؤدي إلى فشل التخطيط والتنفيذ ،بالإضافة إلى ضرورة فسح المجال للإضافة والابتكار والتجديد لما في ذلك اختصارا للزمن.(النداوي:2004 :67) ، لذا فعلى القيادات الإدارية أن تتحمل العبء الأكبر في مواجهة وإدارة هذه المرحلة من خلال إشراك العاملين معها والعمل معها وبإشراف القيادات الإدارية بحيث يبدون وكأنهم فريق عمل واحد ،مع تعويد العاملين على فهم الأمور من خلال توضيحها ومن ثم العمل على إمكانية تنفيذها بالإضافة إلى توفير المستلزمات والتي

من خلالها تنفذ الأوامر وبصـــورة جيدة ولا يخفى على القيادات الإدارية في هذه المرحلة أن تعمل الفرز بين المبدعين المجدين والمتقاعسـين وحسـاب الاثنين على نفس المسـتوى لان ذلك يوصـل إلى قتل روح الإبداع والتجديد.

3. مرحلة الانحسـار :حيث بلغ متوسـط درجات العينة في مرحلة الانحسـار في أدارة الأزمات (24.2232) درجة وبانحراف معياري قدره (6.95367) درجة والجدول (5) يوضح ذلك

الجدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة للتعرف على مستوى مرحلة الانحسار في إدارةالأزمات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجد ولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحسار	24.2232	6.95367	30	12.434	3.291	223	0.001

ويتضـــح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية حيث بلغت القيمة التائية المحســـوبة (12.434) درجة وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (3.291) درجة عند مســـتوى دلالة (0.001) وبدرجة حرية (223) ، مما يدل على وجود فروق بين متوسط درجات العينة والبالغ (24.2232) درجة والمتوسط النظري للمقياس والبالغ قيمته (30) درجة ولصـالح المتوسط النظري ،مما يدل على ضـعف انحسـار الأزمات والسـيطرة عليها في شـعب التربية الكشـفية ، فمن المفترض عندما تصـل الأزمة إلى هذه المرحلة تنحسر وتتلاشى ،بفقدانها القوى الدافعة لها أو العوامل التي أدت إلى حدوثها . (الحداد 1994: 34) ، لتعلن وفق ذلك عن نهاية الأزمة والتخلص منها بعد إن تكون قد حققت نتائجها (لفتة :2001: 43) لتعود بعد ذلك إلى حالة التوازن الطبيعي التي كانت عليها قبل وقوع الأزمة ولكن الذي يلاحظ اســـتمرارية الأزمة حتى في هذه المرحلة الأخيرة تعد مرحلة تقويمية تتعلق بكيفية الوصـول إلى الأسـاليب والوسـائل المسـتخدمة والتي من خلالها يتمكنون من التوصل إلى العوامل المسببة لحدوث الأزمات مستقبلا ،بالإضـافة إلى وضـع الخطط والبرامج لمنع وقوع مثل هذه الأزمـات.(البركـات :1999: 49) (الحـداد:1994: 34)، وهنـا ترى الباحثة ضـرورة أن يتمتع مسـؤولين شـعب التربية الكشـفية بالقدرة العالية اسـتعداداً للطوارئ ، مع الاسـتعداد الكامل للتعلم والاعتراف بالخطأ ،وكذلك تفويض السـلطات ومنح الصـلاحيات للعاملين ،مع تشـجيع الإبداع والابتكار للأساليب الحديثة ،لما لها من دور في تحجيم الأزمة ومنع انتشارها والحيلولة دون حدوثها مستقبلا

،وحتى وان حدثت تكون القيادات الإدارية وفق حالة التهيؤ والاســتعداد لمواجهة هذه الأزمات . اســتخلاص الدروس والعبر من تجربة الأزمة وتقييم الأحداث والأفراد والعاملين وتكريم من يستحق ذلك .

5-الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات

ومن خلال نتائج البحث توصلت الباحثة إلى عدة استنتاجات وهي كما يلي:-

1- وجود أساليب متعددة للتعامل مع الأزمات سواء أكانت أساليب تقليدية أم حديثة، حيث إن الاعتماد على أي أسلوب إنما يتوقف على مدى قدرته في تحقيق فائدة لإدارة الأزمات .

2- القائد الإداري الناجح هو من يستطيع إن يؤثر بشكل ايجابي في مرؤوسيه ويعمل على كسب تعاونهم معه ويحقق التجانس فيما بينهم.

5-2 التوصيات

ومن خلال نتائج البحث توصلت الباحثة إلى عدة توصيات وهي كما يلي:-

التأكيد على شعب التربية الكشفية بضرورة التهيؤ المسبق لمواجهة الأزمات واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها من خلال استخدام قاعدةالبيانات والمعلومات لديها.

ضرورة اهتمام مسو ولين شعب التربية الكشفية بمراحل إدارة الأزمة وبالأخص مرحلة الإنذار اذ من خلالها تستطيع القيادات الرياضية التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في شعب التربية الكشفية مستقبلا.

التأكيد على ضرورة بناء العلاقات الإنسانية السليمة بين القيادات الإدارية والعاملين في شعب التربية الكشفية من مسو ولين ومشرفين

توسيع حرية مشرفين في شعب التربية الكشفية في مجال الصلاحيات الممكنة وتقبل الآراء والمقترحات البناءة .

المصادر

1- الأغا والديب ؛إحسان ، و ماجد (2000): دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم ، **بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس** ، مناهج التعلم في ضوء مفهوم الأداء ، جامعة عين شمس القاهرة.

2- البركات ، باسمه، (1999)، **أساليب الاحتواء والتعامل مع الأزمات وعلاقتها بالتوجه نحو القوة الاجتماعية** ، جامعة بغداد ، كلية الآداب ، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

3- جرادات عزت،عماد الدين منى؛(2000) **التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم**،تونس.

4- الحداد ، فرح لفتة عامر،(1994)، **إدارة الأزمات في المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة في شركات وزارة الإسكان والتعمير** ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير غير منشورة .

5–دالين ، ليو بولد فان ،(1984)؛ **مناهج البحث في التربية وعلم النفس** , **ترجمة** : محمد نبيل نوفل (وآخرون) , ط3 , مكتبة الانجلو المصرية , القاهرة.

6– عبد الجبار قيس ناجي واحمد بسطويسي؛ (1987) :**الاختبارات ومبادئ الإحصاء في المجال الرياضي** ،مطبعة التعليم العالي، بغداد.

7– العبيدي ، محمد جاسم محمد ، (2004) ، **سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان.

8–عودة ، أحمد سليمان ؛الخليلي ،خليل يوسف (1988)؛ **الإحصاء الباحث في التربية والعلوم الإنسانية**، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن .

9–الكبيسي،وهيب مجيد؛(2010): **الإحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية** ,ط1 (العراق /لبنان , مؤسسة مرتضى للكتاب العراقي /العالمية المتحدة) .

10–لفتة ، رائد صبار ، (2001). اثر خصائص المعلومات وإدارة أزمة في تنفيذ الإستراتيجية ، جامعة النهرين ، كلية العلوم السياسية ، رسالة ماجستير غير منشورة.

11–النداوي ، مريم مصطفى سلمان ،(2004)، دور القيادات الإدارية العراقية في مواجهة الأزمات . دراسة ميدانية لعينة من القيادات الإدارية لجامعات المنطقة الشمالية (جامعة الموصل – جامعة صلاح الدين – جامعة دهوك) ، جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد ، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

12- Ebel , R . L,(1979) ; Essentials of Education measurement, New Jersey prentice-hell.

13- Gay , L . R ; (1986) Educational Evaluation Measurement Ohio, Charles Lse ,Merrill Publishing Company .

14- Stanley , C . J .&Hokins , K , D (1972) ; Educationa Psychology Measurement a Evaluation ,(New Jersey, Prentice-Hallm.

الملاحق

ت	المحاور	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جدا
المحور الأول	الإنذار					
1	تهيئة ألمشرفي نفسيا لمواجهة ما سيحصل من المشاكل					
2	الاعتراف بوجود الأزمة ابتداءاً .					
3	الاستمرار بالعمل لحل الأزمة .					
4	إعادة النظر بالقرارات السابقة .					
5	تشكيل فريق عمل في شعب التربية الكشفية لمواجهة الظرف الجديد .					
6	وضع إجراءات وقائية مناسبة قبل وقوع الأزمة.					

7	إقامة دورات وحلقات وندوات لتبصير مشرفي في شعب التربية الكشفية بكيفية تجنب الأزمات					
8	الإفادة من دروس الأزمات السابقة التي تعرضت لها قسم النشاط الرياضي.					
9	التعاون مع المؤسسات الرياضية والمنظمات الاجتماعية في تجنب الأزمة					
10	مراجعة تفاصيل وإجراءات العمل اليومية					
11	الاعتماد على البيانات الموثقة في السجلات الرسمية لتحليل الموقف					
12	اعتماد قواعد وأساليب للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها					
13	تنشأ الأزمات أحيانا بسبب قلة تنظيم العمل الذي يقوم به مسؤول شعبة التربية الكشفية					
14	التركيز على المتغيرات الداخلية والخارجية في قسم النشاط الرياضي والمدرسي					
المحور الثاني	التأزم					
15	التركيز على أسباب الأزمة عند وقوعها					
16	الاستعانة بأصحاب الخبرة من خارج شعبة التربية الكشفية لتباحث في الأزمة وسبل حلها					
17	محاسبة المسؤولين عن حدوث الأزمة عند وقوعها					
18	تعزيز العلاقات السليمة لدى ألمشرفي الفنيين					
19	تقليل الخسائر المادية والمعنوية التي تنتج عن الأزمة إلى الحد الأدنى					
20	العمل بمبدأ تفويض الصلاحيات المناسبة لمواجهة الأزمة مباشرة					
21	الأخذ بمبدأ إعادة ترتيب أولويات الأهداف في ظروف الأزمة					
22	الإحاطة بالأزمة ، وتحجيم امتدادها					
المحور الثالث	الانفجار					
23	تعمل على تحسين نظام المكافات عند حدوث الأزمة					
24	يمتلك مسؤول شعبة التربية الكشفية القدرة على التعامل مع الأزمة عند وقوعها					
25	اتخاذ القرارات العقلانية الرشيدة لمواجهة الموقف المتفجر					
26	اعتماد أسلوب فريق العمل وتجنيد الطاقات الكفوءة لمواجهة المواقف الصعبة					
27	تعيد النظر بتوزيع المسؤوليات وتفويض الصلاحيات مشرفي التربية الكشفية أثناء الأزمات					
28	عقد اجتماعات مع القيادات الإدارية لتوضيح الموقف الرسمي من الأزمة عند حدوثها					
29	استيعاب الصراعات والمشاكل عند وقوع الأزمة					
30	الاستماع إلى آراء الهيئة الإدارية حول كيفية التعامل مع الأزمة عند حدوثها					
31	تغير الإدارة سياستها في التعامل مع الأزمات					
32	تبصير مسؤول شعبة التربية الكشفية بإعلام المشرفي من المعنيين بحقيقة الأزمة عند حدوثها					
33	إجراء البحوث العلمية لمعالجة المشكلات والأزمات					

34	استثمار الوقت لمواجهة الأزمة بكل حذر ويقظة					
35	تشجيع الموظفين لمواجهة الموقف المتفجر					
36	القيام بابتكار حلول إبداعية ، استثنائية					
37	إحاطة مشرفي شعب التربية الكشفية بتفاصيل الأزمة للإفادة من نتائجها في تطوير أداء العمل					
المحور الرابع	الانحسار					
38	إفادة القيادات الرياضية من نتائج الأزمة عند وضع خططها الجديدة للعمل					
39	تمنح مسؤول شعبة التربية الكشفية صلاحيات المشرفي الموكل إليها عملية حل الأزمة					
40	افتقار شعب التربية الكشفية إلى خطط تنبؤية لاحتمالات حدوث أزمة ما					
41	تخطي الإجراءات الروتينية في التعامل مع الأزمة					
42	تكافئ القيادات الرياضية المشتركين معها في حل الأزمة					
43	توفير نظام معلومات حديث في شعبة التربية الكشفية بما يسهل عملية حل الأزمة					
44	يحرص مسؤول شعب التربية الكشفية على تهيئة إدراك المسئولين للإجراءات التي تتخذ لحل الأزمة					
45	إشراك إدارات المدارس في حل الأزمة الآنية والمستقبلية					
46	مواكبة التطورات العلمية والتقنية في معالجة الأزمات					
47	استخدام الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات					