



كلية الدراسات العليا

استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال

الموقفية للأزمات : دراسة حالة

**Strategies Employed to Face Potential Crisis Resulting from School  
Extreme Accidents in light of "the Situational Crisis Communication Theory" :  
Case Study**

إعداد:

سامر خالد أحمد غول

إشراف

د. أحمد فتيحة

جامعة بيرزيت - فلسطين

2015



## كلية الدراسات العليا

استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال

الموقفية للأزمات : دراسة حالة

### **Strategies Employed to Face Potential Crisis Resulting from School Extreme Accidents in light of "the Situational Crisis Communication Theory" : A Case Study**

**إعداد:**

سامر خالد أحمد غول

**إشراف**

د. أحمد فتيحه - رئيساً

د. حسن عبد الكريم - عضواً

د. موسى الخالدي - عضواً

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية (الإدارة التربوية) من كلية الدراسات العليا

جامعة بيرزيت - فلسطين

حزيران 2015



## كلية الدراسات العليا

استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال

الموقفية للأزمات : دراسة حالة

### Strategies Employed to Face Potential Crisis Resulting from School Extreme Accidents in light of "the Situational Crisis Communication Theory" : Case Study

إعداد:

سامر خالد أحمد غول

التوقيع

أحمد فتحة

حسن عبد الكريم

موسى الخالدي

اللجنة المشرفة

د. أحمد فتحة - رئيساً

د. حسن عبد الكريم - عضواً

د. موسى الخالدي - عضواً

حزيران 2015

## إهداء

الى من حضنتني طفلاً، فأدبتي غلاماً، لتجعلني رجلاً  
نبراس علمي إلى سندي وعوني بعد الله ...

إلى القلب الحنون ... الحبيبة الأولى من رفعت رأسي عالياً به معلمي الأول

المعلمة الأفضل ... أمي نور الحياة إلى من أعطاني ولم يزل .. والدي الغالي

فمن غيركما أوصاني ربي بهما خيراً ... دمتما لي ذخراً

شريكة العمر ... ملهمة الروح ... تحملت انشغالاتي  
وساندتني لأصل ... درجة بدرجة... زوجتي الحبيبة ريم

أدامك الله تاجاً فوق رأسي

طفلاي.. ملهماي.. محمد وشام.. لولاكما لما صممت أن أصل

فخركما يوماً ما بوالدكما هو جل حلمي

حفظكما الله من كل مكروه

أن تمد يدك فتجد من يضافحك بحب

وتفتح قلبك فتجد من ينصت إليك بصدق

الأخوة كنز لا يفنى دمتما لي السند والعون

إخوتي " ليلى .. سامي .. لبنى .. أحمد "

## شكر وتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله ... الشكر الأول لله عز وجل أن زادني علما

منارة العلم الأولى... منها شق أوائل الأمة طريقهم ... وبزغ بفضلها كبار رجال العلم والوطن

جامعة الشهداء ... جامعة بيرزيت ... كل الشكر والامتنان ... أدامك الله صرحا أكاديميا ينير سماء فلسطين

الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ... ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا ... يبسطون

لنا طرق النجاح ... من علمهم ازادونا ... وبمكارم أخلاقهم أفاضونا ... الأساتذة في دائرة التربية "

دراسات عليا " ... ننحني تكريما وشكرا لمجهودكم

حملتم الأمانة فصننتوها

### أخص بالشكر

من لازمني خطوة بخطوة ... لا أذكر أنني قد طرقت بابه فصدني يوما ... لم يبخل علي بأي معلومة ...

فكان بمثابة الأخ .. الأستاذ والصديق... الدكتور أحمد فتيحة.

رئيس المركب ... عميد كلية التربية ... الدكتور حسن عبد الكريم.

الموجه الأول ... المعروف بمهنيته اللامتناهية ... الدكتور موسى الخالدي.

رفاق الدرب ... زملاء المصاعب ... لا يسعني الا أن أقول شكرا من القلب ... فلولا وجودكم ودعمكم لما

وصلت إلى ما وصلت إليه

" بسمة قرش .. كفاية دعيس .. ولاء الغول .. غسان رفيدي "

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	عنوان الدراسة
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
خ	الملخص باللغة العربية
ذ	الملخص باللغة الانجليزية
	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وإطارها النظري</b>
1	الإطار النظري
2	أولاً- نظرية الاتصال الموقفية للأزمات
12	ثانياً- الأزمة
13	ثالثاً- إدارة الأزمات
13	رابعاً- استراتيجيات الاستجابة للأزمات
15	خامساً- حوادث المدارس الخطيرة
16	مشكلة الدراسة
18	أهداف الدراسة وأسئلتها
20	أهمية الدراسة ومبرراتها
22	مصطلحات الدراسة
23	محددات الدراسة
	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>
25	دراسات تناولت الاستجابة للأزمات
30	دراسات تناولت جاهزية المدارس للتعامل مع الأزمات
36	دراسات تناولت نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT)
	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
50	منهج البحث
51	مجتمع الدراسة
52	عينة الدراسة

---

52	مصادر البيانات
53	ادوات الدراسة
55	صدق وثبات ادوات الدراسة
57	اجراءات الدراسة
59	تحليل البيانات
<b>الفصل الرابع والخامس: عرض النتائج ومناقشتها</b>	
63	عرض ومناقشة السؤال الأول
91	عرض ومناقشة السؤال الثاني
111	عرض ومناقشة السؤال الثالث
128	عرض ومناقشة السؤال الرئيسي
134	التوصيات
137	المراجع
143	الملاحق

---

استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة

في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات : دراسة حالة

## Abstract

Strategies Employed to Face Potential Crisis Resulting from School  
Extreme Accidents in light of "the Situational Crisis Communication Theory" :  
A Case Study

هدفت الدراسة والتي جاءت بعنوان " استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات : دراسة حالة" لزيادة فهم استراتيجيات تعامل إدارات المدارس مع الأزمة أثناء وما بعد وقوعها والمشتقة من نظرية اتصال الازمات الموقفية لكومبس (Coombs, 2007a).

سعت الدراسة للإجابة عن اسئلتها الاربعة وهي: ما استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات؟ ما الاستراتيجيات التي وظفتها إدارة مدرسة نور الهدى من خلال تعاملها مع حادث السير؟ كيف كانت ردة فعل الأهالي للاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة؟ ما مدى فعالية الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة لإنهاء الأزمة أو التخفيف من حدتها؟

وقد تشكل مجتمع الدراسة من الهيئتين الإدارية القديمة والحديثة لروضة ومدارس نور الهدى المقدسية ومعلماتها وأولياء الأمور وجميع ما كتب من وثائق رسمية وتقارير إعلامية تبعت الحادث، واختيرت العينة بطريقة قصدية وتتلائم وطبيعة البحث وشملت ستة أعضاء هيئة إدارية وخمس معلمات وأربع أولياء أمور وتقرير اللجنة الوزارية الفلسطينية لتقصي حقائق حادث جبع، ومجموعة من التقارير الإعلامية.



ولتحقيق أهداف الدراسة والأجابة على اسئلتها تم بناء مقابلة لتحديد استراتيجيات الاستجابة المتبعة في أزمة "حادث جبع" وتم تحكيمها من قبل مجموعة من المحكمين للتأكد من صدق الأداة كما تم احتساب الثبات الخارجي للبيانات الناتجة عن المقابلات حيث بلغت نسبة توافق المحللين 0.86.

أظهرت نتائج الدراسة استخدام إدارة مدرسة نور الهدى المقدسية استراتيجية "كبش الفداء" ولبس ثوب الضحية بمعظم أوقات أزمة حادث جبع من خلال القاء اللوم على سائق الشاحنة بكونه سبباً للأزمة بالدرجة الأولى وتنقلت المدرسة في بعض المواقف بين عدة استراتيجيات مما يمكننا من اضافة الاستراتيجية التكاملية، كما أظهرت الدراسة وجود تباين بتقييم نجاح هذه الاستراتيجية ما بين إدارة المدرسة ومعلماتها اللذين وجدوها ناجحة فيما اعتبرها اولياء الأمور سلبية الى حد كبير، وعلى الرغم من سلبية وجهة نظر اولياء الأمور الا أن سمعة المدرسة وتعليمها لم يتأثرا نتيجة للأزمة بحسب قول الإدارة، مما اعتبرته الإدارة نجاحاً باختيار هذه الاستراتيجيات.

جاءت توصيات الدراسة منبثقة من نتائجها واهمها إقامة فرق لإدارة الأزمات في المدارس الفلسطينية تهتم بوضع خطط محدثة للتعامل مع الأزمات المحتملة مع إقامة تمارين لمحاكاة الأزمات سنوياً، وتعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة يهتم بإصدار البيانات لأصحاب المصلحة بعد موافقة المستشار القانوني للمدرسة، استغلال توفر وسائل الاتصال الحديثة لفتح قنوات الاتصال والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة سواءً بالبريد الالكتروني او الرسائل القصيرة.

## **Strategies Employed to Face Potential Crisis Resulting from School Extreme Accidents in light of "the Situational Crisis Communication Theory" : A Case Study**

### **Abstract**

The study aimed to improve the understanding of the strategies which the school administrations used to handle the crises when and after they occurred, based on Coombs's the Situational Crisis Communication Theory (SCCT).

The study attempted to answer the main question: What are the response strategies for the potential crisis resulting from school extreme accidents in light of the Situational Crisis Communication Theory (SCCT)?

The study population consisted of six members of the old and new administrative faculty and five teachers of the Jerusalem Noor Al-Huda School and Kindergarten, as well as four parents. The data were collected from semi – structured interviews with the above sample of participants, accident-related official documents and media reports, the Palestinian Ministerial Mission fact-finding report on Jaba accident, and various media reports.

To achieve the objectives of the study, a semi-structured interview was prepared to identify the response strategies which were employed in the crisis of Jaba accident. The interview was assessed by a team of arbitrators to verify its reliability. The external consistency of reported data was computed, and the percent of agreement was 0.86.

The results of the study showed that the Jerusalem Noor Huda School used a scapegoating strategy in dealing with the crisis of Jaba accident by accusing the lorry driver as the main cause of the accident in the first place. In addition, the study showed that there was a discrepancy in the assessment of the strategic success; the school administration and its faculty regarded it successful, whereas the parents thought that it was ineffective. However, the school administration thought they

succeeded in choosing the proper strategies because the school's reputation was not passively affected after the accident.

In light of its findings, the study ended up with some concrete operational recommendations to the policy makers. A crisis-management team should be established in all Palestinian schools to develop up-to-date plans for potential crises and conduct crisis exercises and drills; a spokesperson should be appointed in each school for issuing media statements after approval of the legal advisor; modern means of communication should be made available to establish effective means of communication with competent parties such as by email or text messages.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وإطارها النظري

يقضي طلبة وموظفي المدارس ما يقارب ثلث يومهم في المدرسة، وتستثمر معظم المدارس الكثير من الجهود والإمكانات لتأمين وجودهم وسلامتهم، ولعله من الأفضل أن تبنى هذه الجهود على أسس متينة ومرتبطة بنظرية علمية، ومن هذا المنطلق سيتم في هذا الفصل ربط عملية ادارة الأزمات المدرسية مع نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT) Situational Crisis Communication Theory لكومبس (Coombs, 2007a). فيما سيتناول الفصل خلفية الدراسة وإطارها النظري، أهدافها وأسئلتها وأهميتها، معرّفًا مجموعة من المصطلحات المهمة والتي ستسهل عملية فهم الفصل الأول وباقي فصول الدراسة.

#### الإطار النظري

مما لا شك فيه بأن الأزمات عالم واسع تنتشعب فيها الأفكار وتكثر فيها النظريات، وقد تكون الأزمات سبباً في انحدار منظمات أو على العكس قد تساهم في تألقها وإعادة بناءها من جديد، وحدد الإطار النظري للدراسة جملة من المحاور الرئيسية والهامة والتي تتمثل في نظرية الاتصال الموقفية للأزمات لكومبس (Coombs,2007a) ومنها، الأزمة مفهومها في المعاجم وتصنيفاتها، ادارة الأزمات تعريفها وتسلسل اولوياتها، استراتيجيات الاستجابة للأزمات من حيث اهميتها بصنع الفارق في التعامل مع الأزمة ما بين النجاح وعدمه واخيرا محور حوادث المدارس الخطيرة والاستعداد الدائم لامكانية وقوع مثل هذا النوع من الحوادث، وفيما يلي شرح تفصيلي لهذه المحاور:

أولاً: نظرية الاتصال الموقفية للأزمات

### Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

تعتمد الدراسة على نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT) Situational Crisis

Communication Theory والمأخوذة عن كومبس (Coombs, 2007a) والمعتمدة على سبعة محاور

رئيسية وهي (مسؤولية الأزمة، سمعة المؤسسة، تاريخ المؤسسة مع الأزمات، سمعة علاقات المؤسسة،

استراتيجيات الاستجابة للأزمة، العواطف والمشاعر، والنوايا السلوكية).

تعود جذور نظرية SCCT الى نظرية العزو (Attribution Theory)، حيث ذكر كومبس

(Coombs, 2007a) بأن الناس تميل بالعادة الى ايجاد الأسباب لأحداث مختلفة (إختلاق الأعدار) وخاصة

إن كانت تلك الأحداث سلبية أو غير متوقعة ويتفاعل الناس مع الحدث عاطفياً ويكون التأثير على سمعة

المؤسسة ومستقبلها. فيما بنيت النظرية على قاعدة التنبؤ والتوقع، فيكون التنبؤ بالأضرار التي قد تحصل

للمؤسسة وسمعتها والتوقع لما قد يحدث هو الموجه الرئيس باتخاذ القرارات خلال الأزمة للحد من أضرارها

واختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل معها، حيث تساعدنا هذه الاستراتيجية على تحديد الأوجه الرئيسية

لتأثير وضع الأزمة على المسؤولية والسمعة التي تتصف بها المؤسسة وتساعدنا من جهة ثانية على فهم

كيفية استجابة أصحاب المصلحة للأزمة والاهتمام بالاتصال والتواصل بعد الأزمة. كما شدد كومبس من

خلال نظريته على ضرورة وجود تصور لتقييم كل المكونات، فإذا كان الجمهور يدرك بأن المنظمة على

خطأ فيتم وضع تهديد السمعة على سلم الاولويات وتحمل المنظمة المسؤولية، واعتبر مسؤولية الأزمة

الركيزة الأساسية والأكثر تهديداً لسمعة المؤسسة، ويجب على مدير الأزمة أن يحدد أولاً نوع الأزمة التي

ستواجهها مؤسسته.

وتقترح النظرية وفقاً لكومبس (Coombs, 2007a; 2007b; 2010) بأن يوفق مديرو الأزمات بين

استراتيجيات رد الفعل للأزمات ومستوى المسؤولية وتهديد السمعة الناتج عن الأزمة، ووضع كومبس ثلاث

عوامل تساعد مديري الأزمات على توقع مستوى تهديد سمعة المؤسسة وتوقع كيفية نظرة المجتمع للمؤسسة ومسؤوليتها عنها وهي: (تقييم نوع الأزمة، تاريخ الأزمة وسمعة سابقة ذات علاقة بالمؤسسة).

وحدد كومبس (Coombs, 2007b) ثلاث تهديدات محتملة على السمعة وهي (السلامة العامة، الخسارة المالية وفقدان السمعة) ووضح بأن إدارة الأزمة لا تكون بمرحلة واحدة بل هي ثلاث مراحل مترابطة ومنسجمة مع بعضها وهذه المراحل الثلاث هي مرحلة (ما قبل الأزمة، الاستجابة للأزمة وما بعد الأزمة).

#### أولاً- مرحلة ما قبل الأزمة:

تتركز مهمة المنظمة في مرحلة ما قبل الأزمة بوضع الخطط وإنشاء وتدريب فريق لإدارة الأزمة، ويرى كومبس (Coombs, 2006) بأن قدرة المنظمة ستتحسن بالتعامل مع الأزمة عندما يكون لديها خطة محدثة سنوياً وفريق مدرب بشكل مستمر ومراجعة قانونية لصيقة، ويرى كومبس (Coombs, 2007b) بأن خطة ادارة الأزمات هي اداة مرجعية توفر معلومات الاتصال ونماذج تستخدم اثناء الأزمة، كما أنها تعتبر تذكيراً لما ينبغي القيام به، ولكنها لا يمكن أن تكون مخططاً يلتزم به بحذافيره، فكل أزمة لها ظروفها وتختلف عن غيرها، ولكن اهم ما يميز هذه الخطة بأنها توفر الكثير من الوقت الهام للتعامل مع الأزمة. تهتم خطة إدارة الأزمة حسب كومبس بوجود توزيع وظيفي لأعضاء فريق إدارة الأزمة، فأحد أهم الوظائف في هذا الفريق هو المتحدث الرسمي باسم المنظمة والذي يجب أن يكون ذو شخصية قادرة ومتمرسة على مخاطبة وسائل الإعلام، وقدّم كومبس (Coombs, 2007b) مجموعة من التعليمات للمتحدث الرسمي باسم المنظمة وأهمها ضرورة تجنب استخدام عبارة "لا تعليق" والتي تعطي الناس انطباعاً بأن المنظمة مذنبه وتحاول اخفاء شيء، كما يجب عليه تجنب المصطلحات غير الواضحة والتحدث بشكل واضح، لطيف، وبعيداً عن العصبية مع الاهتمام بالتواصل العيني مع الجمهور وتجنب التملل بالكلام او السرعة به، ويجب أن يراعي المتحدث الاختصار في كلامه دون المس بمضمون الرسالة التي ينوي ايصالها لأصحاب

المصلحة. ولتسهيل عملية تحضير الرسائل للجمهور يمكن الاستعانة بقوالب تجهز في مرحلة ما قبل الأزمة وتهتم دائرة العلاقات العامة بكتابتها وتعبئتها ومن ثم عرضها على الدائرة القانونية بالمنظمة لأخذ موافقتهم قبل عرضها على اصحاب المصلحة. ويرى كومبس بأن زيادة نجاعة الاتصال للمنظمة مرتبط بانشاء موقع انترنت منفصل للأزمة أو تخصيص قسم من موقعها الرسمي لمتابعة الأزمة ويتطلب ذلك تحضيراً مسبقاً قبل حدوث الأزمة، ويمكن لهذا الاستخدام أن يكون داخليا بين أعضاء المنظمة لنقل المعلومات، حيث شدد كومبس على أهمية معرفة الموظفين بما يحصل لتوفير قناة اتصال اضافية مع أصحاب المصلحة. كما يمكن استغلال نظام الرسائل القصيرة وأنظمة الإخطار السريع للوصول لأصحاب المصلحة والموظفين.

### ثانياً- مرحلة الاستجابة للأزمات:

المرحلة الثانية من مراحل الأزمة هي مرحلة الاستجابة للأزمة وهو ما تفعله الإدارة وتقول به بعد وقوع الأزمات، وقسمها كومبس (Coombs, 2007b) الى قسمين الأول مرحلة الاستجابة الأولية للأزمات والثاني مرحلة إصلاح السمعة والنوايا السلوكية. وضع كومبس مجموعة من التوصيات للتعامل الأمثل مع الأزمات وقت حدوثها، حيث أكد على أهمية الرد الأولي السريع بالساعات الأولى من الأزمة مع توخي الدقة فحصر الحقائق ونقل المعلومات مع الاهتمام بخلق نوع من الانسجام والاتساق بين فريق المتحدثين والاهتمام بإبلاغ الفريق بأهم أحداث الأزمة ونقاط الرسائل الرئيسية وجعل السلامة العامة أولوية قصوى في ادارة الفريق للأزمة. وشدد كومبس على استخدام جميع قنوات الاتصال المتاحة بما في ذلك الانترنت والرسائل النصية وأنظمة الإخطار الجماعية مع الانتباه للتعبير عن القلق والتعاطف مع الضحايا دون إغفال موظفي المنظمة في الاستجابة الأولية والاستعداد لتقديم خدمات الدعم النفسي لضحايا الأزمة وأسرهم وموظفي المنظمة. ويأتي القسم الثاني (مرحلة إصلاح السمعة والنوايا السلوكية) ليوفر مجموعة من الاستراتيجيات صنفها كومبس (Coombs, 2004; 2007b) الى تسع استراتيجيات وهي (الهجوم على المتهم، الإنكار، كبش الفداء، العذر، التبرير، التذكير بالماضي، الإشادة، التعويض والاعتذار الكامل)، فمن خلال الهجوم على

المتهم يقوم مدير الأزمة بمهاجمة المجموعة او الشخص الذي يدعي وجود أزمة، والإنكار يؤكد مدير الأزمة من خلال هذه الاستراتيجية على عدم وجود أزمة، فيما يلقي مدير الأزمة اللوم على شخص او مجموعة خارج المنظمة من خلال استخدام استراتيجية كبش الفداء خلال الأزمة، وباستراتيجية العذر يقلل مدير الأزمة من المسؤولية التنظيمية الملقاة على عاتق منظمته من خلال الإدعاء بعدم وجود نية لإلحاق الضرر أو الإدعاء بأن ما حصل خارج السيطرة، وتحمل هذه الاستراتيجية أربعة وجوه أولها الاستفزاز وبه تدعي المنظمة بأن سبب الأزمة هو القيام بإجراءات تنظيمية واستجابة لأفعال أخرى، وثانيها نقص المعلومات وتتمثل بالإدعاء بعدم وجود معلومات كافية حول الأحداث التي قادت للأزمة، وثالثها عرضية وتتميز بقلة السيطرة على الأحداث أدت الى الأزمة، ورابعها النوايا الحسنة وبها تعبر المنظمة عن نيتها القيام بعمل مفيد للمجتمع ولم تقصد الإساءة، وباستراتيجية التبرير يقلل مدير الأزمة من الأضرار الناتجة عن الأزمة، أما التذكير فيذكر مدير الأزمة أصحاب المصلحة بالماضي المميز والإيجابي للمنظمة وبأن المؤسسة ناجحة في الماضي، والإشادة يشيد مدير الأزمة من خلالها بأصحاب المصلحة ورد فعلهم أثناء الأزمة، اما استراتيجية التعويض فيقدم مدير الأزمة المال وهدايا أخرى للضحايا كنوع من تعويضهم عن أضرارهم، واخيراً استراتيجية الاعتذار ويتحمل مدير الأزمة المسؤولية كاملة مع المنظمة ويطلب السماح والمغفرة من أصحاب المصلحة.

وعكف كومبس (Coombs, 2007a; 2007b; 2010) على تجميع الاستراتيجيات التسع (أنفة الذكر) الى ثلاث استراتيجيات رئيسية يستخدمها مديرو الأزمة المحتملة للتعامل مع مسؤولية الأزمات فمنهم من ينكر مسؤوليته عن الأزمة، ومنهم من يقلل من حجمها وجديتها، ومنهم من يتحمل مسؤوليتها معتمداً على الاعتذار وأو التعويضات، ويمكن إضافة إستراتيجية تكاملية وهي إستراتيجية التعزيز للاستراتيجيات الثلاث المذكورة أعلاه، وتنص على دمج الاستراتيجيات الثلاث المذكورة أعلاه فينكر مدير الأزمة بعضها ويقلل من حجم بعضها الاخر ويعتذر عن قسم ثالث ويتحمل مسؤوليته وهو بذلك يتنقل بين الأقسام وفقاً لطبيعة



الأزمة، يضاف الى هذه الاستراتيجيات بعض طرق الاستجابة الثانوية والتي تصلح مع كل استراتيجية ومنها (التذكير بالأعمال الصالحة والايجابية والنجاحات الماضية، الإشادة بعمل أفراد المؤسسة وموظفيها من قبل مدير المؤسسة ولعب دور الضحية) وكل هذه الطرق الثانوية تعمل على تعزيز الصورة الايجابية للمؤسسة وتثير مشاعر وعواطف المجتمع اتجاه المؤسسة.

### ثالثاً- مرحلة ما بعد الأزمة:

وعرفها كومبس (Coombs, 2007b) بأنها المرحلة التي تتميز بعودة المنظمة لطبيعتها وعملها المعتاد، ومع ذلك فقد أشار كومبس بأن هنالك أهمية قصوى بمتابعة الاتصالات والوفاء بالوعد التي أطلقتها المنظمة خلال مرحلة الاستجابة للأزمة مع التركيز على تسليم كل المعلومات الي وعد بتقديمها لأصحاب المصلحة حال ما تم التوصل اليها، واطلاعهم على اخر المستجدات المتعلقة بالأزمة ويشمل ذلك الاصلاحات التي وعد بالقيام بها وتقدم سير التحقيقات مما يضمن جزئياً عدم فقدان ثقة الجماهير وأصحاب المصلحة، وعلى صعيد الترتيبات الداخلية فيجب على الإدارة تحليل مجرى إدارة الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها ودمج هذه العبر بنظام إدارة الأزمات للمنظمة.

قسم كومبس (Coombs, 2007a; 2007b; 2010) وكومبس وهولادي (Coombs & Holladay, ) (2002) أنواع الأزمات الى ثلاث مجموعات وهي:

### أولاً - المجموعة الضحية (Victim Cluster)

وفيها تعتبر المؤسسة نفسها ضحية الأزمة، وتتسم بقلة مسؤولية المؤسسة عنها وتؤدي الى تهديد معتدل وبسيط على السمعة، ومن أمثلتها الكارثة الطبيعية، الشائعات، العنف في مكان العمل والضرر من وكيل خارجي (منتج فاسد).

## ثانياً - المجموعة العرضية ( Accidental Cluster )

وتظهر هذه المجموعة عندما يكون سبب الأزمة مشكلة في الاجراءات التنظيمية، مما يقود الى الأزمة وهي غير متعمدة، وتحمل المؤسسة الحد الأدنى من المسؤولية وتؤدي الى تأثر السمعة بشكل متوسط، ومن الأمثلة عليها إدعاء ادارة المؤسسة بأن المنظمة تعمل بطريقة غير لائقة مما يتطلب إحداث تغيير، أو حدوث حادث تقني كفشل في التكنولوجيا او المعدات.

## ثالثاً - المجموعة التي يمكن الوقاية منها ( Preventable Cluster )

وتظهر نتيجة لانتهاك للقوانين وتضع الناس في ظروف خطيرة وغير لائقة نتيجة لهذه الانتهاكات، وعند ظهور هذه المجموعة يجب على المؤسسة تحمل المسؤولية بشكل مباشر وينتج عن تحمل هذه المسؤولية تهديد مباشر للسمعة، ومن الأمثلة عليها الاخطاء البشرية التي تقود الى حادث صناعي أو وجود خطأ تنظيمي مع اصابات.

### المحاور السبعة لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات:

استخدم كومبس (Coombs, 2007a; 2010) سبعة محاور لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT). ركز من خلالها على محورين رئيسيين يمكن اعتبارهما العمود الفقري للنظرية وهما محوري (المسؤولية والسمعة) ودعم هذان المحوران بثلاث محاور ثانوية وهي ( تاريخ الأزمة، سمعة العلاقات، والعواطف) ووضع محوراً لاستراتيجيات الاستجابة للأزمات ومحوراً للسلوكيات الناتجة عن الأزمات كمؤشر لتأثر سمعة المؤسسة من عدمه، وفيما يلي تفصيل لهذه المحاور:

### مسؤولية الأزمة:

وصنفها كومبس (Coombs, 2007a; 2007b; 2010) في ثلاثة مجالات وهي: (إنكار المسؤولية عن الأزمة، تحمل الحد الأدنى من المسؤولية، تحمل المسؤولية كاملة وما يترتب عليها من أثار وتعويضات). وأكد كومبس بأن اختيار إحدى هذه المجالات منوط بنوع مجموعة الأزمة ( ضحية، عرضية أو يمكن الوقاية منها)، وعلى متخذي القرار تقع كامل المسؤولية باختيار المجموعة وبالتالي المجال.

### سمعة المؤسسة:

وصفها كومبس (Coombs, 2002; 2007a) بأنها الوضعية التي ينظر لها الجمهور للمؤسسة بعد الأزمة وتتأثر بشكل مباشر من محور المسؤولية، ووصف كومبس وهولادي (Coombs & Holladay, 2002) العلاقة بين المسؤولية وسمعة المؤسسة وبالغة الأهمية، فكلما زادت مسؤولية المؤسسة زاد التهديد على سمعة المؤسسة. كما يعتبر محورا تاريخ الأزمة وسمعة العلاقات السابقة مهددان بشكل كبير لسمعة المؤسسة في حال كان اتجاها سلبياً.

### تاريخ الأزمة:

وتهتم بالأزمات الي واجهتها المؤسسة بالسابق، وكيف تعاملت المؤسسة مع هذه الأزمات (سواء كانت مشابهة للأزمة الحالية او مختلفة عنها)؟ فإذا تبين بأن المؤسسة تتعرض باستمرار لأزمات مشابهة ولا تحسن التعامل معها ومع أصحاب المصلحة، فإن احتمالية تهديد سمعة المؤسسة تزداد والعكس صحيح (Coombs, 2004; 2007a).

## سمعة العلاقات السابقة

وتهتم بأسلوب ادارة المؤسسة لشبكة علاقاتها قبل حدوث الأزمة، وتتنظر لعلاقة المؤسسة مع أصحاب المصلحة وكيف كانت تتم المعاملات بالماضي (Coombs, 2007a).

## استراتيجيات الاستجابة للأزمة:

كما ذكر سابقاً فإن معرفة نوع الأزمة يساعد في تأطير الأزمة ومخاطبة وسائل الإعلام بما يخدم المؤسسة، ومن المهم تعزيز هذه الاستراتيجيات بأدلة موثوقة ودقيقة للتقليل من حدة تهديد سمعة المؤسسة، فوسائل الإعلام حسب كومبس (Coombs, 2007a; 2007b) تضع عادةً أخباراً متضاربة عن الأزمة وتنتشره للرأي العام.

## العواطف:

لم يتجاهل كومبس (Coombs, 2007a) في نظريته أهمية العاطفة لوضع التعامل الأمثل مع الأزمة، حيث أشار بأنه كلما زادت مسؤولية المؤسسة قل احتمالية نجاح استراتيجيات الاستجابة وزادت مشاعر الغضب نحو المؤسسة وبالعكس، وشدد على تأثير عواطف أصحاب المصلحة باستراتيجيات الاستجابة بشكل مباشر. ويرى كومبس وهولادي (Coombs & Holladay, 2005) بأن الأزمات تنتج مجموعة متنوعة من المشاعر بما في ذلك التعاطف، والشماتة، والغضب، وكشفت دراسة كومبس وفرانديسن وهولادي وجونسين (Coombs, Frandsen, Holladay & Johnsen, 2010) على أن هنالك ارتباط واضح بين إسناد المسؤولية للمنظمة وغضب أصحاب المصلحة من هذه المنظمة.

## النوايا السلوكية:

هي المخرجات الي تأتي خلال الأزمة أو بعد نهايتها، وتظهر مدى تأثر المؤسسة وسمعتها من الأزمة، ويؤكد كومبس (Coombs, 2007a) بأن النوايا السلوكية تتأثر بمحوري العواطف والسمعة، ويمكن للنوايا السلوكية أن تتغير وفقاً لمسؤولية الأزمة وتهديد السمعة ووفقاً للعواطف الناتجة عن الموقف.

يظهر الشكل "1" بأن معظم الأسهم متجهة نحو سمعة المنظمة وتحمل المسؤولية وهو ما يعكس أهمية هذين المحورين في هذه النظرية، حيث تتأثر سمعة المنظمة بالعديد من العوامل فهناك عوامل (مضاعفة) وهما عاملي ( تاريخ المنظمة والأزمات، والسمعة السابقة للمنظمة) وقد يكون لهذه العوامل اتجاهين ايجابي وسلبي، كما أن استراتيجيات تحمل المسؤولية المذكورة سابقاً لها أثر على سمعة المنظمة، ويؤكد كومبس (Coombs, 2007a) على أثر العاطفة وسمعة المنظمة خلال الأزمة على السلوكيات المتبعة لمدير الأزمة والتي من شأنها أن تترك اثراً ( سلبياً او ايجابياً) لدى الناس.

ووضع كومبس (Coombs, 2007a) مجموعة من الرموز والعلاقات تمثلت في الأحرف أ- ب- ج-

د- هـ- و في نظريته لتوضح ملامح العلاقات بين المحاور المختلفة وفيما يلي تفصيل لهذه الملامح:

يدل الرمز أ على أن زيادة مسؤولية المنظمة تقود الى انخفاض سمعتها والعكس صحيح.

يدل الرمز ب<sub>1</sub> + ب<sub>2</sub> على ان المنظمة التي شهدت أزمات مماثلة بالماضي ينسب لها مسؤولية أكبر

وتعاني من ضرر بسمعة المنظمة أكثر من تلك التي ليس لها تاريخ مع الأزمات.

يدل الرمز ب<sub>3</sub> + ب<sub>4</sub> على أن المنظمة التي عاملت زبائنها (أصحاب المصلحة) بشكل سيء بالماضي

ستتحمل قدر كبير من المسؤولية وستعاني من ضرر مباشر وغير مباشر لسمعتها.

يدل الرمز ج على أن تحمل المسؤولية يؤثر بشكل مباشر على العواطف لأصحاب المصلحة (إيجاباً أو سلباً)، ففي حين تزداد المسؤولية على المنظمة تزداد مشاعر الغضب السلبية وبالعكس.

يدل الرمز د على أن سمعة المؤسسة في مرحلة ما بعد الأزمة ترتبط بالنوايا السلوكية، مثل توقف العملاء أو أعضاء المجتمع المحلي عن شراء المنتجات.

يدل الرمز هـ على تأثير العواطف على النوايا السلوكية لأصحاب المصلحة، ومن أمثلة هذه العواطف (الغضب، الشماتة....).

تشير الرموز 1و + 2و + 3و إلى الأهداف الثلاث المرتبطة بإستراتيجية الاستجابة للأزمات وهي (تشكيل سمات وخصائص للأزمة، تغيير مفاهيم المنظمة في الأزمة والحد من الآثار السلبية للأزمة).



شكل (1) نظرية اتصال الأزمات الظرفية SCCT حسب كومبس (Coombs, 2007a)

جاء الإطار النظري المذكور أعلاه ليوضح استخدام الاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارة مدرسة نور الهدى المقدسية خلال أزمة حادث جبع وردود أفعال أولياء الأمور خلال الأزمة وبعدها ومدى فعالية هذه الاستراتيجيات في التخفيف من حدة الأزمة، وكذلك للبحث عن المحاور السبعة (سابقة الذكر) ومدى تناغمها وأثارها على عناصر المسيرة التعليمية والتربوية في مدرسة نور الهدى المقدسية.

## ثانياً - الأزمة:

اعتبر الرويلي (2011) بأن الأزمة ظاهرة إنسانية ومتلازمة للإنسان مؤكداً بأنها جزء من نسيج الحياة وسمة من سمات العصر وراى الرويلي بأن التعامل معها أمر حتمي لاستمرار المنظمة، وتناولها الرويلي من عدة معاجم لغوية (العربية، الإنجليزية والصينية) فأخذت العربية الاتجاه السلبي لتعريف الأزمة ( تهديد لكيان المنظمة)، بينما اتخذت الانجليزية كلا الاتجاهين (الأفضل أو الأسوء) فيما دل معناها باللغة الصينية الى الفرصة أو الخطر وهما يؤشران نحو الأفضل أو الأسوء.

ويذكر أبو زيد (2011) بأن الأزمات لا تأتي على وتيرة واحدة وتختلف بحجمها وتأثيرها، ولذلك فلقد اعتمد على تشكيلة من التصنيفات حصرها بستة تصنيفات وهي: الأزمات الشخصية، الأزمات المفاجئة، الأزمات الناتجة عن حدوث صدمة نتيجة حدث معين، الأزمات المتعلقة بمستوى النضج كالصراع حول القيم الرئيسية بالمجتمع، الأزمات التي تؤدي الى حدوث اضطراب نفسي، الأزمات التي تؤدي الى حدوث طوارئ طبية وينتج عنها الكثير من الاصابات وتحتاج الى تدخل طبي فوري.

### ثالثاً- إدارة الأزمات:

تعرف ادارة الازمات على أنها مجموعة من العوامل التي تستهدف مكافحة الأزمات والتخفيف من الأضرار الفعلية الواقعة، وتسعى هذه العوامل لمنع او التخفيف من النتائج السلبية الناتجة من الأزمة وبالتالي حماية المنظمة وأصحاب المصلحة والناج من التلف (Coombs, 1999; 2007b).

ويرى ربابعة (2008) بأن تزايد الطلب على التعليم وكثرة المدارس أدت الى زيادة الأزمات المدرسية، ونبه لضرورة إعداد المدارس بوصفها مؤسسات اجتماعية فاعلة تهتم بالعدد الأكبر من الأفراد في اي مجتمع، ولذا فالخسائر ستكون كبيرة في حال حدوث أي أزمة، ولذا فلا بد من توفير خطط لتوقع الأزمات وتدريب طواقم للتعامل مع هذه الأزمات وإدارتها بشكل يخفف من حدتها وفقاً لأسس علمية واضحة، وعرف ربابعة إدارة الأزمة بمقدرة المدرسة على مواجهة الأزمة المدرسية وتجاوزها وتحقيق أهدافها.

فيما اعتبرت عملية ادارة الأزمات عملية تسلسلية من الأهم للأقل أهمية، فوضع كومبس السلامة العامة على سلم الأولويات وجعلها الشغل الشاغل لأي مدير أزمة في المرحلة الأولى كون الفشل في معالجتها سيؤدي الى زيادة أضرار الأزمة، ومن ثم تأتي سمعة المؤسسة والمصالح المادية (Coombs, 2007b)، ولهذا فان واقع الأزمات يؤدي إلى الحاجة إلى التحضير والاستعداد للرد وبالتالي تحضير طاقم لإدارة الأزمات متمرس ومتمكن من فتح قنوات الاتصال والتواصل مع أصحاب المصلحة ووسائل الإعلام، في ظل تأكيد كومبس على أن الاتصال والتواصل يلعبان دوراً حاسماً في إدارة الأزمات (Coombs, 2010).

### رابعاً- استراتيجيات الإستجابة للأزمات

إن توظيف استراتيجيات الاستجابة للأزمات في أي منظمة وبشكل سليم يمكن أن يحدث الفرق بين الانتعاش من الأزمة للفشل في تخطي الأزمة والتي قد تبقى عالقة في أذهان المجتمع المتنوع (Sisco, 2010)، وتكمن أهمية الاستعداد باستراتيجيات مناسبة وملائمة بالتغيرات السريعة والمتلاحقة بعصرنا



الحالي، فالتغيرات الشديدة في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر ما هي الا سمات مميزة لهذا العصر ويجب أن يكون هنالك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة (ابو خليل، 2001؛ السعدية، 2012).

في حين خصص المهدي وهيبة (2002) أهمية بالغة لاستخدام الاساليب والاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات ووصفها الباحثان كأداة لتحقيق النجاح الإداري ووسيلة للمحافظة على البقاء التنظيمي، فيما ركز كومبس (coombs, 2007b) على ثلاثة صفات باستراتيجيات الاستجابة ( السرعة، الدقة والإتساق) ونعني بالاتساق الانسجام بين جميع استراتيجيات الاستجابة لتحقيق هدف واحد بعيداً عن العشوائية باختيار الحلول، ووضعها كومبس ضمن مبادئه التوجيهية والتي يجب أن تتواجد لضمان استراتيجية استجابة أولية مفيدة.

ووضع الحميدة (Al Hamayda, 2014) سلسلة من المبادئ التوجيهية الواجب اتباعها في الأزمات المتعلقة برداءة الطقس وذلك لمصلحة الشبكة الدولية للتعليم في الحالات الخطيرة the International Network for Education in Emergencies/ INEE والمنبثقة عن برنامج اليونسكو UNESCO في قطاع غزة، حيث اهتم الباحث بنتائج عاصفة اليكسا والتي ضربت الشرق الأوسط بالفترة ما بين 11 كانون الأول وحتى 14 كانون الأول من العام 2013 ونتج عنها تدمير 21 الف منزل نتيجة للفيضانات او الرياح الشديدة التي وصلت سرعتها ل80 كم في الساعة.

وجاءت المبادئ التوجيهية وفقاً للحميدة (Al Hamayda, 2014) لتشير الى أهمية إقامة فريق متنوع لإدارة الأزمات المدرسية (يشمل الموظفين، الأهالي، أئمة المساجد، المهندسين والأطباء وغيرهم من شرائح المجتمع) مع اجراء اجتماعات دورية لمناقشة المستجدات الخاصة بالفريق واستعداداته، وتصميم خريطة للمدرسة والمواقع المتوقع أن تتراكم فيها الأمطار والسيول، وتحديد الموارد البشرية اللازمة في

حالات الطوارئ مع الاحتفاظ بنسخة من معلومات ووثائق المدرسة الكترونياً ووضع خطط واستراتيجيات للاستجابة للأزمات المدرسية.

#### خامساً- حوادث المدارس الخطيرة

كجزء من الجهود المبذولة لضمان السلامة المدرسية قامت حكومة استراليا بوضع تمارين محاكاة لإعداد أفضل لمديري المدارس لإدارة الحوادث الخطيرة، حيث يطلب من الإدارات المدرسية وضع خطط جدية لإدارة أنواع مختلفة من الأزمات والحوادث الخطيرة ولفحص مدى استجابة الطلبة والموظفين، وتعتمد الخطة على إقامة تدريبين محاكاة على الأقل خلال العام الدراسي، بحيث توفر هذه التمارين فرصة للمديرين لتحسين الثقة الشخصية في مثل هذه المواقف وخاصة بان عليهم اتخاذ قرارات حاسمة تتجاوز خبراتهم العادية. (Ellis & Smith, 2007).

فالإدارة الناجحة لحدث خطير تتطلب الإعداد المسبق لاحتمالية وقوع حادث خطير ووجود استجابة فعالة على المدى القصير ووضع خطة مسبقة بعناية وبتفصيل والحفاظ على السجلات بشكل جيد للاستفادة منها عند الأزمة (Baker, 2012).

#### خلاصة الإطار النظري

اعتمدت الدراسة على نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT) Situational Crisis Communication Theory والمأخوذة عن كومبس (Coombs, 2007a) والمعتمدة على سبعة محاور رئيسية وهي (مسؤولية الأزمة، سمعة المؤسسة، تاريخ المؤسسة مع الأزمات، سمعة علاقات المؤسسة، استراتيجيات الاستجابة للأزمة، العواطف والمشاعر، والنوايا السلوكية). وتفتتح النظرية وفقاً لكومبس (Coombs, 2007a; 2007b; 2010) بأن يوفق مديرو الأزمات بين استراتيجيات رد الفعل للأزمات

ومستوى المسؤولية وتهديد السمعة الناتج عن الأزمة حيث يكون اختيار الاستراتيجية المناسبة وفقاً لنوع الأزمة ومستوى تهديدها لسمعة المؤسسة، وحدد كومبس (Coombs, 2007b) ثلاث تهديدات محتملة على السمعة وهي (السلامة العامة، الخسارة المالية وفقدان السمعة) ووضح بأن إدارة الأزمة لا تكون بمرحلة واحدة بل هي ثلاث مراحل مترابطة ومنسجمة مع بعضها وهذه المراحل الثلاث هي مرحلة (ما قبل الأزمة، الاستجابة للأزمة وما بعد الأزمة).

### مشكلة الدراسة:

يعتبر أمن وسلامة الإنسان من أساسيات الحياة وحاجياته الضرورية، وربط القرآن الكريم بين الإيمان والشعور بالأمان، فالإنسان المؤمن المسلم يحتاج الى مقومات للحياة وفرها الله عز وجل له بتوفير الأمن والأمان كمطلب أساسي للحياة اليومية، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى "الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف" (قريش: 4) وقال في ذات السياق " وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ" (النحل: 112).

واهتمت نظرية "ماسلو" بسلم الاحتياجات الانسانية فاعتبرت من أكثر نظريات التحفيز والدافعية شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني، فيرى ماسلو بأن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة، ورتب هذه الاحتياجات في شكل هرمي ذو خمس مستويات بناء على أهميتها، ولا بد من إشباعها بالتدرج، وهذه الاحتياجات هي (الاحتياجات الفسيولوجية، احتياجات الأمان، الاحتياجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير والحاجة لتحقيق الذات)، ويلاحظ وجود احتياجات الأمان بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد الاحتياجات الفسيولوجية، ويرى زلنسكي وراسبا (Zaleski & Raspa, 2006) في معرض ذكرهم لنظرية ماسلو بأنه لا يمكن للإنسان أن يحسن نوعية حياته او يتقدم نحو الأعلى في سلم الاحتياجات في ظل إحساسه بالخوف وعدم الأمان، فالشعور بالأمان يعزز التطور والنمو. ولا توجد منظمة في العالم أمانة من الوقوع بالأزمات

حتى ولو كانت تلك المنظمات هي نفسها الناشطة في مجال منع الأزمات (Coombs, 2010)، ولذا جاءت هذه الدراسة لتبحث بأثر أزمة حادث جبع على سمعة ومسؤولية مدرسة نور الهدى المقدسية واستراتيجيات تعامل إدارة المدرسة مع الهالة الإعلامية التي رافقت الحادث من خلال نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT) Situational Crisis Communication Theory لكومبس (Coombs, 2007a).

تتميز المدينة المقدسة بوجود تركيبة معقدة في معظم نواحي الحياة، (سياسياً، ثقافياً، اجتماعياً، جغرافياً، اقتصادياً وتعليمياً) فعلى سبيل المثال فإن تبعية جهاز التربية والتعليم موزعة بين أربع جهات مختلفة، فتسيطر المعارف الاسرائيلية على اكثر من نصف المدارس المقدسية ويتوزع ما بقي من مدارس على المدارس الخاصة "الأهلية"، مدارس الأوقاف ومدارس وكالة الغوث (السمان، 2012). وتعاني معظم هذه المدارس من عدم الجدية في الاستعداد للتعامل مع الأزمات فعلى الرغم من وجود خطط مكتوبة لطرق التعامل مع بعض الأزمات كالزلازل والصواريخ في مدارس المعارف الاسرائيلية، واقامة تمرين او اثنين سنوياً للاستعداد لهذه الحالات إلا أن هنالك حالة من عدم الجدية في التعامل مع هذه الخطط والتمارين، ولربما تعود اسباب عدم جدية التعامل مع هذه الخطط لقلّة واقعتها، فالمدارس غير جاهزة من ناحية البناء والبنى التحتية فلا ملاجئ متوفرة عكس الحال في معظم المدارس في الجزء الغربي من المدينة، خصوصاً بأن أصل هذه المدارس هي مباني سكنية مستأجرة، فلا يوجد مخارج منظمة لحالات الاخلاء السريع، ولا تتوفر الساحات الواسعة والأمنة لإبعاد الطلبة عن أي خطر، فالازدحام والاصطفاف سمة من سمات هذه المدارس، كما أن سيارات الإسعاف الاسرائيلية وقوات الطوارئ الاسرائيلية لا تدخل مناطق شرقي القدس إلا بحراسة أمنية والتي تصل متأخرة في معظم الأوقات، وبالتالي يفقد فريق الطوارئ الكثير من أهميته وقيّمته في التعامل مع الحادث خاصة في الدقائق الأولى له. ولا يمكن تجاهل الأوضاع السياسية المتدهورة والمتقلبة بمدينة القدس، فتوالي الأحداث والاضطرابات يتطلب من مديري المدارس الاستعداد الدائم للتعامل مع أي أزمة محتملة، فمنذ استشهاد الفتى محمد ابو خضير في صيف 2014 وأحياء القدس تشهد احداث ومظاهرات

بشكل شبه يومي تتطور في بعض الاحيان لإصابات عديدة بين طلبة المدارس ووصلت لحد القاء قنابل الصوت والغاز داخل جدران المدارس المقدسية. كما أن لبناء جدار الفصل العنصري أثر واضح لزيادة عدد الطلبة في المدارس المقدسية نظراً لتسجيل سكان القدس لأولادهم في هذه المدارس كإثبات لمواطنتهم وبالتالي حفاظهم على الهوية الاسرائيلية الزرقاء، مما يولد المزيد من الاكتظاظات في المدارس والتي تزيد من مخاطر وأثار الحوادث المدرسية.

وفي ظل تراكم مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية فان الاستعداد لهذه الحوادث أصبح حاجة ضرورية، وحادثة جبع هو مثال حي ومؤسف لهذه الحوادث وتكمن تفاصيله بكونه حادث سير وقع قرب بلدة جبع (بين مدينتي رام الله والقدس) بين حافلة تقل طلبة روضة ومدرسة نور الهدى الواقعة في بلدة عناتا قرب القدس، صباح يوم الخميس 16 شباط 2012 ونجم عنه وفاة ستة أطفال ومعلمتهم. حيث قامت روضة ومدرسة نور الهدى في حينها بتنظيم رحله ترفيهية لطلبة الروضة إلى احدى مدن الملاهي في مدينة رام الله في احدى الايام العاصفة الماطرة في فصل الشتاء، وبعد انطلاق الأطفال في الحافلة من بلدة عناتا باتجاه رام الله وتحديدًا بين بلدة الرام وحاجز جبع العسكري الإسرائيلي حصل الحادث، حيث اصطدمت حافلة الأطفال بمؤخرة شاحنة قاطرة وانقلبت الحافلة لتشتعل بها النيران ومع تأخر وصول فرق الإنقاذ والإسعاف توفي ستة أطفال ومعلمة ووصل عدد الجرحى الى 39 شخصاً. مع كل ما ذكر من عوامل تساعد في زيادة احتمالية حدوث الأزمات المدرسية فإن مشكلة الدراسة تحاول أن تجيب عن السؤال التالي: ما استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال

### الموقفية للأزمات؟

#### **أهداف الدراسة وأسئلتها:**

هدفت الدراسة لبحث استراتيجيات تعامل ادارة مدرسة نور الهدى خلال أزمة "حادث جبع" مع الحادث

وأثره على سمعة ومسؤولية المدرسة من خلال نظرية اتصال الأزمات الظرفية أو الموقفية (SCCT)

Situational Crisis Communication Theory، والتي اعتمدها كومبس (Coombs, 2007a)، وذلك عن طريق تحليل ودراسة حالة الحادث (Case Study) من خلال القيام بمقابلات والإطلاع على المستندات والوثائق المتعلقة بالحادث.

وستهتم الدراسة بمجموعة من الأسئلة النابعة من الحاجة لفهم استراتيجيات تعامل إدارات المدارس مع الأزمة أثناء وما بعد وقوعها والمشتقة من نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT) Situational Crisis Communication Theory لكومبس (Coombs, 2007a). كما تم تطوير أسئلة للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي ومنبثقة عن المحاور السبع لنظرية كومبس مع الاستفادة الجزئية من دراسة هودسون (Hudson, 2011) حيث جاء السؤال الرئيس للدراسة على النحو التالي:

- ما استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات؟

1. ما الاستراتيجيات التي وظفتها إدارة مدرسة نور الهدى من خلال تعاملها مع حادث السير؟

2. كيف كانت ردة فعل الأهالي للاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة؟

3. ما مدى فعالية الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة لإنهاء الأزمة أو التخفيف من حدتها وفقاً

لنظرية كومبس؟

ويأتي السؤال الرئيس للدراسة للتعرف على الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع الأزمات وفي هذه الحالة تم اختيار حادث جعب المأساوي بالتوافق مع نظرية الاتصال الموقفية للأزمات وتمت الإجابة على هذا السؤال بعد عرض ومناقشة أسئلة الدراسة الفرعية. وتبعه السؤال الأول ليستوضح الاستراتيجيات الموظفة من قبل إدارة مدرسة وروضة نور الهدى المقدسية ويستكشف مزيداً من المعلومات التي قد تساعدنا في فهم التنوع والقدرة على استخدام إحدى استراتيجيات إدارة الأزمة أو التنقل فيما بين هذه الإستراتيجيات طبقاً للموقع والحالة السائدة.

ويتمحور السؤال الثاني حول ردة فعل أصحاب المصلحة كما يطلق عليهم كومبس ( Coombs, 2007a)، وهم في هذه الحالة أولياء أمور الطلبة، حيث سيتم استيضاح ردود أفعال الأهالي خلال الأزمة وردود أفعالهم على المدى القصير (الأيام الأولى) والمتوسط ( الفترة التي مرت على الأزمة وهي ثلاثة أعوام تقريباً) من خلال علاقتهم بالمدرسة ومدى رضاهم عن الاستراتيجيات المستخدمة من قبل إدارة المدرسة، ولعل إحدى الأمثلة على هذه المؤشرات والتي يمكن الاعتماد عليها في قياس مدى تأثير سمعة المدرسة بأزمة حادث السير هو زيادة عدد الطلبة المسجلين في المدرسة أو العكس خلال السنتين أو الثلاث التي تلت الأزمة.

ويعود السؤال الثالث لبحث بفعالية هذه الاستراتيجيات وأثرها على سمعة المؤسسة، وكيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تخفف أو تزيد من حدة الأزمة من خلال تحمل إدارة المؤسسة للمسؤولية الملقاة على عاتقها في مثل هذه الحالات، وهل كان لهذه الاستراتيجيات فعلاً أثراً على احتواء الأزمة في هذه الحالة؟

#### أهمية الدراسة

تطرق بعض الباحثين الفلسطينيين لإدارة الأزمات في المدارس الفلسطينية ومنهم (عبد العال، 2009) و(هلالى ودبوس، 2011) إلا أن المدينة المقدسة افتقرت لهذا النوع من الدراسات وما وجدته ما هو الا قليل من المنشورات الصادرة عن مؤسسات مجتمعية كالهلال الأحمر الفلسطيني (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، د.ت) والتي قدمت سلسلة توعوية بعنوان (الحد من المخاطر) بمواضيع مواجهة الزلازل والفيضانات، كما انشأت جمعية الهلال الأحمر قسم عام لإدارة الكوارث، وبدورها أصدرت جمعية نوران المقدسية مجموعة من النشرات بعنوان (الاستعداد لحالات الطوارئ) (جمعية نوران الخيرية، د.ت) وقامت بسلسلة من التدريبات العملية لحالات إخلاء مدارس، ووضعت خطماً لأربعة مدارس مقدسية، واللافت للنظر بأنه لم يكتب أي بحث متخصص (حسب علم الباحث) بإدارة الأزمات في مدارس القدس.

كما أن مجال اهتمامي كمتطوع في جمعية نوران، والتي تُعنى بتوعية المجتمع المقدسي لكيفية التعامل مع الأزمات، وخبرتي في هذا المجال تشير إلى قلة جاهزية الكثير من المدارس التي أزورها وعدم وجود خطط مطبقة واستراتيجيات محدثة باستمرار لإدارة الأزمات المدرسية يجعل هذا البحث في غاية الأهمية كونه سيسلط الضوء على أهمية وضع استراتيجيات لإدارة هذه الأزمات حال وقوعها (لا قدر الله)، وتتماشى الدراسة مع عملي كمرشد ومسؤول عن تطوير التربية الصحية في مدارس القدس التابعة لوزارة المعارف حيث لعب عملي دوراً مهماً في اختيار موضوع الدراسة.

ولا يمكن تجاهل الدراسات السابقة التي اهتمت بنظرية كومبس (Coombs, 2007a) والتي اهتمت بدراسة حالات (Case Studies)، ومنها دراسة هودسون (Hudson, 2011) ودراسة هولتزهوسين وروبيرتس (Holtzhausen & Roberts, 2009) والعديد من الدراسات التي ستتطرق لها الدراسة في الفصل الثاني.

فيما ستفيد الدراسة العديد من الجهات المجتمعية وهي:

- ادارة مدرسة نور الهدى للتعامل مع أزمات مستقبلية محتملة.
- مديرو المدارس الفلسطينية للاستعداد ووضع الاستراتيجيات والتعلم من مواقف المدارس والمؤسسات التربوية الأخرى.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لوضع هذه الدراسة ضمن الدراسات التحضيرية والمساعدة للمدارس الفلسطينية للاستعداد للتعامل مع الأزمات المحتملة.
- الجهات الامنية الفلسطينية من شرطة و دفاع مدني وإسعاف لوضع الاستراتيجيات الملائمة والاستعداد المسبق للتعامل مع أزمات مستقبلية محتملة.
- وزارة الصحة والقائمين على سلامة الطلبة بالمدارس لوضع الاستراتيجيات الملائمة والاستعداد المسبق للتعامل مع أزمات مستقبلية محتملة.



- الباحثين المهتمين بموضوع إدارة الأزمات وذلك من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها ولربما مواصلة ما بدأته هذه الدراسة.

### تعريف المصطلحات

ظهرت في الدراسة مجموعة من المصطلحات المهمة والتي سيسهم تعريفها في تحديد المقصود منها، وفيما يلي تعريفها:

**الأزمة:** يعرفها كومبس على أنها حدث خطير لا يمكن التنبؤ به ويمكن أن يكون لها تأثير سلبي على المنظمة والصناعة وأصحاب المصلحة إذا ما تم التعامل معه بشكل غير صحيح كومبس (2: Coombs, 1999)

**الأزمة (إجرائي):** خلل مفاجئ يصيب المدرسة ويسبب الأرباك وفقدان السيطرة وقد يشكل خطراً على الطلبة والموظفين ويرافقه حالة من قلة المعلومات وضيق الوقت للتصرف وتحتاج لاتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.

**ادارة الازمات:** يعرفها كومبس بأنها مجموعة من العوامل الهادفة لمكافحة الأزمات، والتخفيف من الأضرار الفعلية والحد من التلف لدى أصحاب المصالح (3: Coombs, 2007b).

**حادث جبع:** حادث سير وقع بين حافلة تقل طلبة روضة نور الهدى وشاحنة تحمل لوحات ترخيص اسرائيلية قرب بلدة جبع الواقعة في بلدة عناتا قرب القدس، صباح يوم الخميس 16 فبراير/شباط 2012 ونجم عنه مقتل 6 أطفال ومعلمتهم ( تقرير لجنة تقصي حقائق حادث جبع).

**الاستراتيجية :** فحص البيئة وتحليلها واختيار الأبدال التي تطابق بين موارد المنظمة عند مستوى من المخاطرة يبررها الربح وإمكانية تحقيق الأبدال (الغالبى وادريس، 2007 : 4).

**إجرائياً:** هي رؤية لآلية مقترحة لعملية اتخاذ القرار في مجال إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات.

**نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT):** ويعرفها كومبس (Coombs, 2007a) بكونها نظرية تهتم بإدارة الأزمات وتركز على أهمية ملائمة استراتيجيات الاستجابة للأزمة من قبل مديري الأزمة مع مستويي المسؤولية وتهديد السمعة التي تشكلها الأزمة، وتشمل هذه النظرية سبعة مراحل وهي (مسؤولية الأزمة،

سمعة المؤسسة، تاريخ المؤسسة مع الأزمات، سمعة علاقات المؤسسة، استراتيجيات الاستجابة للأزمة، العواطف والمشاعر، والنوايا السلوكية).

**أصحاب المصلحة:** وهم شخص أو مجموعة أو منظمة تهتم بما يجري داخل المنظمة، ويعتمدون على المنظمة بتحقيق أهداف خاصة وتعتمد عليهم المنظمة لتحقيق أهدافها ومن الأمثلة على أصحاب المصالح، الدائنين، المديرين، الموظفين، المساهمين. (Johnson and Scholes 2002: 206).

### محددات الدراسة

- اقتصرت الدراسة على مدرسة نور الهدى المقدسية وحالة حادث جبع وشملت عينة الدراسة اعضاء من الهيئتين الادارية والعليا للمدرسة وعدد من المعلمات واولياء الأمور.
- تم تسجيل معظم المقابلات صوتياً والاكتفاء بتدوين المقابلات كتابياً لدى بعض المشاركين.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع مشكلة الدراسة الحالية، والمتمثلة باستراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT)، حيث ستعرض تدريجياً وبالتفصيل المحاور الرئيسية التي تشمل مشكلة الدراسة وهي كالتالي:

- أولاً: دراسات تناولت الاستجابة للأزمات.
- ثانياً: دراسات تناولت جاهزية المدارس للتعامل مع الأزمات.
- ثالثاً: الدراسات التي تطرقت لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT).

#### العلاقة مع مشكلة الدراسة

تتفق مشكلة الدراسة مع الإطار النظري والمعتمد على نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT) كومبس (Coombs, 2007a)، ويستمر الامتداد ليصل للدراسات السابقة بمحاورها الثلاث انفة الذكر، حيث يهتم كومبس من خلال نظريته بمراحل الأزمة الثلاث ( قبل، أثناء وبعد الأزمة)، وتهتم الدراسة بجاهزية المدارس من وضع استراتيجيات ملائمة للتعامل مع الازمات والاستعداد الدائم لها، فالتدريبات السنوية على الأزمات تعتبر ركيزة أساسية في عملية الاستعداد ورفع جاهزية المدارس للتعامل مع الأزمة (Coombs, 2007b). كما اهتمت الدراسة والدراسات التي سأتناولها لاحقاً باستراتيجيات أنظمة الاتصال خلال الأزمة وبعدها والمشتقة من نظرية الاتصال الموقفية للأزمات وأثرها على سمعة المؤسسة المستقبلية ومدى تحمل إدارة المؤسسة المسؤولية عن الأزمة، ولهذا كان اختيار المحاور الثلاث.

## أولاً: الاستجابة للأزمات

تمتاز المنظمات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص بالحاجة الماسة للتخطيط والتحضير للمستقبل، سواءً كان ذلك بنية التطوير والتوسع أو بنية المحافظة على الوضع القائم، ولعل أهم المهارات اللازمة للتخطيط وللحفاظ على المنظمة هي مهارة إدارة الأزمات والاستجابة لها. فعلى الرغم من أهمية معظم المهام الإدارية المدرسية من حل الصراعات، صناعة القرار، إدارة الحوار وغيرها من المهارات الهامة إلا أن مهارة إدارة الأزمة تبقى هي الأهم والأجدر بالمتابعة، (درباس، 2012؛ مهدي وهيب، 2002) ويعلل درباس ذلك نظراً لكونها لا تكشف مدى براعتنا فيها إلا بعد وقوع ما لم نكن نتوقعه، حيث أن مهارة الاستجابة للأزمة هي مهارة نوعية يتطلب تكوينها وتطويرها تدريباً وتطبيقاً مستمراً لمديري المدارس. ويرى ادامس وكريتسونيس (Adams & kritsonis, 2006) بأن الفشل في الاستعداد للأزمة يؤدي إلى الفشل في الإدارة الفعالة وعدم القدرة على التنبؤ بمثل هذه الحالات التي تتطلب استجابة فورية.

اهتمت دراسة ابو خليل (2001) بالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات والتعامل معها ف جاء عنوان الدراسة "موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات، والتخطيط لمواجهتها" بمحافظة الاسكندرية والبحيرة بجمهورية مصر العربية، ولعل من أهم ما ركزت عليه دراسة ابو خليل العوامل المساعدة لتحقيق الفاعلية لقرارات الأزمات وما معيقات التخطيط الاستراتيجي للاستجابة للأزمات، وبالإمكان اعتبار هذه العوامل المساعدة او المعيقة مدخلاً مهماً للتعرف على عوامل التخطيط والاستجابة للأزمة، وتكونت العينة العشوائية للدراسة من 360 إداري ومديرٍ من مجتمع المديرين والإداريين في محافظتي الاسكندرية والبحيرة، ودمج ابو خليل ما بين الاستبانة التي صممها بنفسه ووزعها على مديري المدارس وما بين المقابلات الشخصية مع القيادات العليا ومديري الإدارات التربوية. جاءت نتائج الدراسة لتشير بوجود شبه إجماع من قبل عينة الدراسة على أهمية تكوين فريق لمواجهة الأزمات من تخصصات مختلفة ومتنوعة، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية سيادة روح الفريق والتعاون بين أعضاء الفريق، مع تأكيد نتائج الدراسة على

أن تجميع المعلومات ومعالجتها بشكل جيد يساعد على فهم الصورة الأولية للأزمة وبالتالي وضع حلول مناسبة وسريعة وفعالية للأزمة دون التوهان في محطات التجريب وضياح البيانات، وهو ما ظهر جلياً وواضحاً في نتائج الشق الثاني من الدراسة والتي اهتمت بمعوقات التخطيط الاستراتيجي اللازم للاستجابة لإدارة الأزمات، فنقص المعلومات وعدم كفاية المعطيات احتلت مكاناً مهماً في اجابات عينة البحث مما يؤكد على أهمية توفر قاعدة بيانات أولية دقيقة وكافية، وأطلت عدم الكفاية برأسها مجدداً ولكن هذه المرة بثوب الموارد المتاحة فلقد اشتكى المشاركون بالدراسة من قلتها وانعدامها في بعض الحالات مما يؤثر سلباً على القدرة على تنفيذ المخططات الاستراتيجية الموضوعية، وظهر أيضاً وجود حالة من الغموض تشوب بعض القرارات والتي أثرت بشكل مباشر على الاستجابة الفعالة للأزمة وأدت الى حالة من التخبط اثناء تنفيذ المخططات الاستراتيجية.

لا تقتصر الاستجابة للأزمات على مرحلة التخطيط فحسب، فلا بد من تطبيق المخططات المعدة للوصول لمرحلة الاستجابة الفعالة والسريعة للأزمة وذلك من خلال استخدام مجموعة من الاساليب والاستراتيجيات الملائمة لوضعية الأزمة، وستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات الاجنبية والعربية والمحلية الفلسطينية المتعلقة بالأساليب الأكثر شيوعاً واستراتيجيات الاستجابة الأكثر استخداماً في هذه الدراسات.

اهتمت دراسة فوبرت، جارنر، جولدن وميلر (Foubert, Garner, Golden & Miller, 2006) بوضع مبادئ توجيهية لادارة الأزمة الجامعية في مرحلة التهديدات الارهابية عالية الخطورة، والتي اقيمت بجامعة ميامي بالولايات المتحدة الأمريكية بالأسلوب المسحي الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحثون مجموعة من الأدوات خلال دراستهم، فقابلوا عشرين من طلبة جامعة ميامي، وحلوا مجموعة من المستندات والوثائق وطالعوا العديد من التقارير المتعلقة بخطط إدارة الأزمة الجامعية بجامعة ميامي، وحرصت الدراسة على التأكيد على أهمية القيام بمعظم العمل قبل حدوث الأزمة (وهو ما لم يشكل مفاجئة للباحثين حسب

قولهم) وهو بالتحديد ما ذكرناه سابقاً باستعراض دراسة أبو خليل (2001) وهو ما سمي مرحلة التحضير والتخطيط للاستجابة للأزمة، وعلى الرغم من تقسيم الباحثين لخطوات الاستجابة للأزمة الى ثلاث مراحل (قبل الأزمة، اثناء الأزمة وبعد الأزمة) إلا أن حصة الأسد من العمل جاءت للمرحلة الأولى (قبل الأزمة) فوضع الباحثون عشرة مبادئ اعتبروها أساس التحضير للاستجابة للأزمة وتركزت هذه المحاور بضرورة جمع المعلومات ووضع تعليمات محددة ومرنة وتشكيل طاقم متخصص لإدارة الأزمات وتدريبه، وركزت الدراسة على أهمية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي في مرحلة قبل الأزمة وهو ما طالب الباحثون بالمحافظة عليه بمرحلة (أثناء الأزمة) وتنفيذ الخطط الموضوعية ووضع السلامة العامة على سلم اولويات عمل فريق ادارة الأزمات، وجاءت مبادئ ما بعد الأزمة لتدعو لتعزيز التعددية الثقافية ولتقييم جهود فريق العمل.

وعلى مستوى الدراسات العربية سيتم عرض دراستين تربويتين اجريتا في جمهورية مصر العربية الأولى بعنوان "أساليب اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات المدرسية" وبها تحاول الباحثة أبو زيد (2011) أن تحدد الواقع الفعلي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة في المدارس الحكومية في محافظة القاهرة، والتعرف على اساليب الاستجابة الفعالة للأزمات المدرسية والمعوقات التي تمنع تحقيق استجابة فعالة، كما حاولت الباحثة التوصل لاقتراحات تسهل عملية الاستجابة للأزمات المدرسية. تكون مجتمع الدراسة من المدارس الحكومية الإعدادية بمحافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية، فيما جاء اختيار العينة بطريقة قصدية وشملت اربعة وخمسون عاملاً وعاملةً في مجال ادارة الأزمات المدرسية، حيث وزعت الباحثة استبانة على المشاركين وأشارت نتائج الدراسة بأن أكثر الأساليب المستخدمة اثناء الاستجابة للأزمات المدرسية هو الاسلوب العلمي فالخبرة ومن ثم الاسلوب الابتكاري، وأشارت أبو زيد في دراستها لوجود العديد من المعوقات التي تؤثر على استجابة المدارس في محافظة القاهرة للأزمات وبرز من هذه المعوقات افراد مدير المؤسسة التربوية بالقرار وعدم توزيع المهام بين الموظفين، وعدم توفر خطة شاملة لمواجهة

الأزمات المحتملة وعدم اقتناع الإدارات المدرسية بالعمل الجماعي مما يشكل عائقاً لإقامة فريق عمل لإدارة الأزمات. جاءت الدراسة لتظهر ضرورة القيام بخطوات عملية تسبق حدوث الأزمة وتساهم في تحسين استجابة المدرسة وتعاملها مع الأزمة وتتلخص هذه الخطوات بضرورة تكوين فريق عمل على مستوى الإدارات المدرسية لمواجهة الأزمات، ويسبق ذلك تحديد لنقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمدرسة وللإدارات التربوية في المحافظة مما يشكل عملية مسح قبلي تسبق حدوث الأزمة وتهتم بجمع البيانات وتنظيم الدورات التطويرية لفرق وطواقم ادارة الأزمات، وأضافت أبو زيد في دراستها أهمية تفويض السلطة في بعض القرارات الإدارية المتعلقة بإدارة الأزمة وأهمية بث الثقة بالعاملين والأخذ بآرائهم المطروحة خلال الجلسات وهو ما يسد النقص الموجود ضمن المعوقات الرئيسية المذكورة سابقاً.

وتهتم الدراسة العربية الثانية بالممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمة في جمهورية مصر العربية وبالقاهرة بالتحديد، حيث استخدم الباحثان مهدي وهيبه (2002) المنهج الاثنوجرافي ومزجا ما بين الدراسة الميدانية والتطبيقية والاستبانة والمقابلات الشخصية لعينة الدراسة والمكونة من ثلاثين مديراً ومديرة من مديري مدارس محافظة القاهرة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت الدراسة وجود قدرة لدى المديرين للاستعداد للاستجابة والتعامل مع الأزمات، وعلى الجانب الآخر بينت وجود قصور كبير بالاهتمام بالبرامج التدريبية المتخصصة بإدارة الأزمات، فيما أكد المديرين المشاركين بالدراسة على ضرورة القيام بمجموعة من الخطوات تكفل استجابة فعالة للأزمات حين ظهورها وتمثلت هذه الخطوات باستخدام مدخل إدارة الأزمات كمدخل إداري يمزج ما بين التفكير الإبداعي، القيادة، اتخاذ القرارات، إدارة الموارد البشرية والمادية ومهارات الإتصال، وخلص الباحثان لأهمية التشخيص السليم للأزمة واكتشاف نقاط الضعف والتي قد تعتبر مؤشراً قوياً لحدوث أزمة أو توقع ظهورها، ولم يغفل الباحثان أهمية إقامة طاقم وظيفي مهني ومدرب على الاستجابة للأزمات مع التأكيد على أهمية العمل ضمن فريق واحد بروح التعاون.

وعلى المستوى المحلي فلقد جاءت دراسة عبد العال (2009) للتعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي وهم جميع مديرو ومديرات محافظة غزة، واستخدم عبد العال المنهج الوصفي التحليلي بتوزيعه استبانتان خصصت الأولى للتعرف على أساليب إدارة الأزمات في المدارس والثانية بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي. أشارت نتائج الدراسة والمتعلقة بإدارة الأزمات بسيطرة اسلوب الاحتواء لدى مديري المدارس على باقي الأساليب حيث عمد المديرون على العمل على حصر الأزمة في نطاق محدود داخل المدرسة حتى لا تنتشر، كما عملوا على عدم نشر الشائعات والمبالغات في الحديث عن الأزمة حتى لا يتفاقم حدوثها، ومع ذلك فلقد حضرت باقي الأساليب وبنسبة كبيرة من ناحية استخدامها من قبل مديري المدارس، حيث حرصوا على تهيئة جو ملائم من التعاون والتآلف بين الأعضاء ليقوموا بأداء أدوارهم بالصورة المثلى والمتوقعة منهم كما قاموا بتشكيل فرق لمواجهة الأزمات المدرسية كأمثلة واضحة لاستخدام اسلوب التعاون، ولم يغيب اسلوب المواجهة حيث حرص المديرون على سرعة جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها وحرصوا على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة، ومع سيطرة الأساليب الثلاث الأولى على استجابة المديرين مع الأزمات في مدارس محافظات غزة إلا أن هنالك صورة أقل ودية وهي استخدام اسلوب الهروب من الأزمة بنسبة وصفها الباحث بالمتوسطة، حيث كلف المديرون في هذه الحالة المعلمين لمواجهة الأزمة داخل المدرسة بداعي الإنشغال، ومنهم من قام بإبلاغ المستويات الإدارية العليا في الوزارة للتعامل مع الأزمة عند حدوثها داخل المدرسة.



### التعقيب على الدراسات المتعلقة بالاستجابة للأزمة:

من خلال استعراض عدد لا بأس منه من الدراسات السابقة والمتعلقة بالاستجابة للأزمات يتبين أهمية ايلاء عملية التخطيط ومرحلة ما قبل الأزمة أهمية خاصة نظراً لدورها الكبير في الاستعداد الصحيح للاستجابة للأزمات (أبو خليل، 2001؛ مهدي وهيبه، 2012؛ Foubert, Garner, Golden & Miller, 2012) 2006 وظهرت الحاجة الماسة لتشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمة يعمل على تطوير نفسه ويهتم بجمع قاعدة بيانات تساعده على سرعة الاستجابة للأزمة من خلال الاعتماد على التشخيص الدائم للمعطيات المتوفرة (مهدي وهيبه، 2012؛ Foubert, Garner, Golden & Miller, 2006) وهو ما أكدته اليس وسميث (Ellis & Smith, 2007) بدراستهما لوزارة التربية والتعليم الاسترالية بأهمية إقامة تمارين لمحاكاة الأزمات المتوقعة في المدارس الاسترالية لتطوير استراتيجيات استجابة سريعة وفعالة، ومن خلالها يستطيع المديرون وضع خطط استجابة للأزمات خاصة بمدارسهم وتبادل الخبرات مع المدارس المجاورة، وتظهر هذه التوصية أيضاً لدى الحميدة (Al Hamayda, 2014) والمهتم بالأزمة الحاصلة في مدارس الفلسطينية في قطاع غزة بعد عاصفة اليكسا.

وبرزت أهمية الاهتمام بالتواصل والاتصال في جميع مراحل الأزمة في عدد من الدراسات (مهدي وهيبه، 2012؛ Foubert, Garner, Golden & Miller, 2006) وهو ما يتفق مع الإطار النظري للدراسة الحالية ونظرية الاتصال الموقفية للأزمات، والتي تدعو لاستخدام وسائل الاتصال كإستراتيجية استجابة فعالة للتخفيف من حدة الأزمة.

### ثانياً- جاهزية المدارس للتعامل مع الأزمات:

يهدف هذا المحور لتسليط الضوء على الدراسات السابقة التي اهتمت بمدى جاهزية المدارس الأجنبية والعربية والفلسطينية واستعدادها لمواجهة الأزمات من تحضير معدات، طواقم ووسائل اتصال، لمواجهة الأزمات المدرسية المحتملة. ويعرف اولمبيا، وان وابنير (Olympia, Wan, & Avner, 2005) في

Department of Rhode Island Emergency Health Management Agency  
 Rhode Island Department of Education, Rhode Island Emergency Health  
 Management Agency الجاهزية على أنها عملية اتخاذ قرار بشأن ما يمكن فعله قبل حدوث حالة  
 الطوارئ، وحالة تذهب تنطوي على تنسيق الجهود الخاصة بالمدرسة والحي والمجتمع ككل.

واهتمت دراسة اولمبيا، وان وابنير (Olympia, Wan, & Avner, 2005) والتي جاء عنوانها  
 "جاهزية المدارس الوطنية للاستجابة لحالات الطوارئ لدى الأطفال: مسح لمرضات المدارس" لتفحص  
 مدى استعداد وجاهزية المدارس الأمريكية للاستجابة لحالات الطوارئ للأطفال في المدارس، حيث قام  
 الباحثون بتوزيع الف استبانة عشوائية الكترونياً على الممرضات والعاملين في مجال الصحة المدرسية،  
 اعتمد قرابة سبعمائة استبانة منها. واستندت الدراسة على المبادئ التوجيهية لأكاديمية طب الأطفال وجمعية  
 القلب الأمريكية وبينت بأن ثلثي المدارس الأمريكية تطبق هذه المبادئ وبأن معظم المدارس لديها خطط  
 لإدارة الأزمات، ومع ذلك فلقد وجدت الدراسة بأن خمس الحالات لم تحدد الجهة المخولة باتخاذ القرارات  
 الطبية في حالات الأزمات الطبية وبأن أكثر من ثلثي المشاركين لم يكن لديهم نظام اتصال فعال داخل الحرم  
 المدرسي.

وفيما يتعلق بجاهزية المدرسة وتوفر شخص مؤهل لتقديم الاسعافات الأولية والعلاج (إن لزم) في  
 حالات الطوارئ وخلال جميع ساعات الدوام المدرسي تبين وجود ممرضة مؤهلة بثلثي المدارس الأمريكية  
 طوال وقت الدوام المدرسي، ولكن لم يتوفر بديل في حالة عدم وجود الممرضة في باقي المدارس، وأشار  
 خمس المعلمين إلا أنهم واجهوا حالة واحدة على الأقل هددت حياتهم أو حياة طلبتهم خلال مسيرتهم التربوية،  
 وبأن ثلثي المعلمين وثلث الطلبة تلقوا تدريبات على الانعاش القلبي الرئوي (Cardiopulmonary  
 CPR Resuscitation). أما بالنسبة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة فلقد أكدت الدراسة توفر معظم  
 الاحتياجات اللازمة للعناية بهؤلاء الطلبة في حالات الطوارئ والأزمات المدرسية.

وفيما يخص الجانب التربوي العربي فلقد اهتم بعض الباحثين العرب بدراسة جاهزية مدارس بلدانهم وعلى رأسهم دول الخليج العربي، وسيتم عرض مجموعة من الدراسات العربية من سلطنة عمان، المملكة العربية السعودية والمملكة الاردنية الهاشمية.

أجرى النويمي (2010) دراسة بعنوان استراتيجيات مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية حيث هدفت الدراسة إضافة لوضع الاستراتيجيات للتعرف على الأزمات التي تواجه الجامعات السعودية وللتعرف على واقع إدارة الأزمات من حيث الجاهزية في الجامعات السعودية. تكون مجتمع الدراسة من مديري الجامعات ونوابهم ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام في ست جامعات سعودية، واختيرت العينة طبقية عشوائية ومكونة من مئتين واربعة وخمسين فرداً، ووزعت الاستبانة على المشاركين لتفحص ثلاث مجالات، احداها درجة جاهزية الجامعة السعودية لإدارة الأزمات، وعلى صعيد النتائج احتلت مرحلة احتواء الأضرار المقدمة كأكثر مرحلة تلقى اهتمام من الجامعات السعودية على مستوى الجاهزية وتلاها استعادة النشاط، التعلم، الاستعداد للوقاية واكتشاف اشارة انذار، وعلى الرغم من هذا الترتيب فلا بد من التوضيح بأن جميع هذه المراحل حصلت على درجة جاهزية متوسطة بالنسبة للتعامل مع الأزمات وبفروقات بسيطة بين كل مرحلة واخرى.

وفي عودة لمرحلة احتواء الأضرار فلقد تبين بأن إدارات الجامعات السعودية تتمتع بالاستعداد التام لتحمل مسؤولياتها أثناء الأزمات، كما ان الجامعة توفر الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات، وتوفر الدعم المناسب لفريق إدارة الأزمات بدرجة متوسطة. وفيما يتعلق بمرحلة استعادة النشاط فلقد اشارت الدراسة إلا ان الجامعة تعمل على التخفيف من اثار الازمات وتضبط عوامل التأزم وتوفر خطط بديلة في ظروف الأزمات بدرجات متوسطة، وتأتي مرحلة التعلم بالمرتبة الثالثة من حيث جاهزية الجامعات السعودية لإدارة الازمات وبدرجة متوسطة، حيث تستخلص الادارات العبر من الازمات السابقة بدرجة متوسطة وكذلك يتم الاستفادة من خبرة جامعات اخرى في نفس المجال مع تقييمها لبرامج ادارة الازمات من حيث فاعليتها

وكفاءتها وبدرجات متوسطة. وتهتم الجامعات السعودية بمرحلة الاستعداد للوقاية من الأزمات بدرجة متوسطة أيضاً فوجود تعليمات مناسبة للتعامل مع الأزمات وإجراء تقييم دوري لطرق التعامل معها وعقد الدورات التدريبية وتوفر تخطيط لإدارة الأزمات ما هي إلا أمثلة على سبل الوقاية المتبعة من قبل الجامعات السعودية وبدرجات متوسطة. ومع كل ما ذكر من تخطيط وتقييم لبرامج وخطط ادارة الأزمات تظهر الحاجة لمرحلة اكتشاف اشارة انذار والتي تعطي الدلائل لقرب حدوث أزمة من خلال تقييم مستمر لبيئة العمل عن طريق فريق عمل مؤهل لجمع البيانات وتحليل المؤشرات وتوفير قسم خاص لإدارة الأزمات، حيث حظيت هذه المرحلة أيضاً بكافة فقراتها بالدرجة المتوسطة.

اهتمت دراسة النومي (2010) بدراسة إدارة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وللإحاطة بالموضوع بصورة أكثر شمولية سيتم عرض دراسات سابقة لمدارس عربية قام باحثون بفحص جاهزيتها مع إدارة الأزمات المدرسية، وإحدى هذه الدراسات هي دراسة السعدية (2012) والتي هدفت لتحديد مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عُمان، والمعتمدة على جاهزية المدارس في السلطنة، ولذلك تم اختيار ثمانين مديراً ومديرة من مدارس التعليم الأساسي من مجتمع الدراسة والبالغ عدده 120 مدير ومديرة، واسترجع 60 استبانة من أصل 80. أظهرت الدراسة العديد من النتائج المثيرة للاهتمام، ولكن ما يهمنا حالياً هو النتائج المتعلقة بجاهزية المدارس في سلطنة عمان وخاصة تلك المتعلقة بجاهزية المباني وتوفير الموارد البشرية والمادية لإدارة الأزمات، حيث أشارت الدراسة لوجود ضعف في تجهيز المباني بغرف عمليات مناسبة ومجهزة بتقنيات لإدارة الأزمة بأكثر من ثلث المدارس المشاركة بالدراسة، وعلى صعيد عقد الندوات التثقيفية والتوعوية للموظفين بالمدارس فلقد ظهر وجود قصور وقلة متابعة لهذه الندوات وبأن عدد المشاركين بهذه الدورات لا يتجاوز الثلثين ممن يجب أن يشاركوا فيها، كما أظهرت الدراسة قلة تشجيع المعلمين على اجراء دراسات وبحوث تتعلق بالأزمات المدرسية. على الرغم من أن نتائج دراسة

السعدية لا تشير لوجود وضع كارثي في جاهزية المدارس بسلطنة عمان، إلا انه ونظراً للقدرات الاقتصادية التي تحظى بها السلطنة كدولة نفطية خليجية وفي ظل توفر الامكانيات الاقتصادية فإن عدم جاهزية المدارس للتعامل مع الأزمات يعتبر تقصيراً واضحاً ونقطة بحاجة لتطوير على الصعيد التربوي الحكومي.

نظراً لعدم توفر دراسات بحثية بخصوص جاهزية المدارس الفلسطينية للتعامل مع الأزمات، ونظراً لقرب المملكة الاردنية جغرافياً وسكانياً سيتم تناول دراسة رابعة (2008) والتي عنونت بدرجة جاهزية المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لإدارة الأزمات كما يراها مديرو المدارس، ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة والمكونة من 162 مديراً ومديرةً اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أصل مجتمع الدراسة والمكون من 1018 مديراً ومديرة للمدارس الثانوية في محافظات المملكة، قام رابعة بفحص خمسة مجالات لجاهزية المدارس الثانوية الأردنية وهي البناء، الادارة المدرسية، المعدات والخدمات، العاملين والطلبة وجاهزية المجتمع المحلي، حيث أظهرت الدراسة وجود ضعف في جاهزية المدارس في ثلاث وضعيات، مما يضيء ضوءاً أحمرًا للسلطات الأردنية ولربما الفلسطينية ( نظراً للتقارب) للوضعية القائمة حالياً في مدارسها.

حازت الابنية المدرسية على درجة متوسط في معظم الحالات التي فحصها رابعة، ومن الأمثلة على هذه الحالات سهولة الوصول للمباني المدرسية بوسائل مختلفة وخلو المباني من التشققات والعيوب الانشائية وتوفر الحماية الحديدية على نوافذ الشبابيك في الطوابق العليا، غير أن المدارس الأردنية الثانوية تعاني من قلة توفر الملاجئ وعدم مناسبتها لإعداد الطلبة حال وجودها. أما بالنسبة للإدارة المدرسية فلقد نالت الدرجة المتوسطة ايضاً من حيث جاهزيتها للتعامل مع الأزمات المدرسية، حيث يتابع مدير المدرسة الاشراف على المقصف وخزانات المياه، والاجراءات اليومية والاعتيادية في المدرسة كتقديم الامتحانات وتوفير الية للمحافظة على سرية الامتحانات وحسن سيرها، كون وجود أي ثغرة في عملية تقديم الامتحانات او تسريب اسئلتها قد يقود الى ازمة مدرسية، ومن ضمن الامور التي يجب أن تراعيها الادارة المدرسية لتطوير قدرتها

وجاهزيتها للتعامل مع الأزمات توفير قاعدة معلومات محوسبة بمحتويات المدرسة البشرية والمادية، ونالت المدارس الثانوية الأردنية الدرجة المتوسطة على الاجراءات سابقة الذكر. فيما لم توفر هذه المدارس اسئلة امتحانات في حالة تم تسريب الاسئلة الرئيسية كما لم تعد ادارة المدرسة او عاملها ابحاثا للتعامل مع الأزمات إلا بحالات قليلة، ولم تتوفر أجهزة الإنذار في حال تم الاعتداء على الممتلكات المدرسية ولا فني صيانة عند الحاجة، كما عانت المدارس الثانوية الأردنية من عدم وجود غرف عمليات مناسبة ومجهزة، وتعكس هذه النماذج حالة الضعف والجاهزية المنخفضة في تلك المدارس، وذلك على الرغم من توفر بعض الادوات البسيطة كالفؤوس والسلاالم والطفايات بدرجة متوسطة. وتحسنت الحالة قليلاً بجاهزية العاملين والطلبة حيث اقيمت تمارين للمحاكاة الأزمات للمعلمين وللطلبة بدرجة متوسطة وتجمع الإدارة المدرسية المعلومات عن سلوكيات الطلبة تخوفاً من حصول أزمات من بعض الطلبة غير المنضبطين، غير أن مشاركة الموظفين في المدارس في اعمال المساعدة للمدارس المجاورة وقت الأزمة ضعيفة مما يفقد هؤلاء الموظفين الفرصة للتعلم من الاخرين ويقلل فرص التعاون بين المدارس، ويعتبر اولياء الأمور جزء من النسيج المدرسي وعدم مشاركته بالنشاطات او قلتها يعني وجود خلل في هذا النسيج، ويظهر من الدراسة ضعف مشاركة الأهالي بنشاطات إدارة الأزمات المنعقدة بالمدرسة، ووصف ربابعة وسائل الاتصال بين المدرسة واولياء الأمور بالضعيفة، كما لا يتوفر ممرض أو طبيب بشكل دائم في المدارس ولا توجد غرفة علاجية بمعظم المدارس.

#### التعقيب على الدراسات المتعلقة بجاهزية المدارس:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المهمة بفحص جاهزية المدراس تبين بأن هنالك جانب مشرق في النموذج الأمريكي ضمن دراسة اولمبيا، وان وابنير (Olympia, Wan, & Avner, 2005) من حيث تواجد ممرضة بمعظم أوقات الدوام الرسمي في عدد كبير من المدارس، في حين يتلقى

العديد من المعلمين والطلبة دورات تأهيل وإسعاف اولي وتوفر معظم الاحتياجات اللازمة للتعامل والاستجابة الفعالة والسريعة مع الأزمات.

وعلى الجانب الآخر نرى مستويين من الجاهزية، المستوى الأول ممثل بدراستي نويمي (2010) والسعدية (2012) حيث حصلت المدارس والجامعات المشاركة بالدراسات على مستويات مقبولة ومتوسطة من ناحية الجاهزية للتعامل مع الأزمات، وهو ما لم يحصل مع دراسة ربابعة (2008) والتي اشارت الى وجود ضعف واضح في جاهزية الأجهزة والمعدات والمجتمع المحلي، وربما تعود الفروقات لدرجة النمو الاقتصادي للدراسة التي أجريت بها ومستوى الاستقرار الموجود في تلك البلد، وهو ما قد يجعل الوضعية الفلسطينية مشابهة للوضعية الأردنية.

### ثالثاً: الدراسات التي تطرقت لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT):

اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بنظرية اتصال الأزمات الظرفية (SCCT)، وقلت نظيراتها العربية بدراسة هذه النظرية او التطرق لها، وما كتب من دراسات عربية لم يتعدى الدراسة الواحدة (حسب علم الباحث) وهي دراسة الشاعر (2012) والمتعلقة بقضية اغتيال القيادي الفلسطيني محمود المبحوح في دبي. كما تطرقت دراسة ابو خليل (2001) للركائز الأساسية لهذه النظرية من سمعة المنظمة وتحمل المسؤولية دون التطرق للنظرية بشكل صريح وواضح ونسبها لمؤلفها، وفيما يلي سأتناول بعض الدراسات المتعلقة بنظريات التواصل خلال الأزمات بشكل عام ونظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT).

ستستعرض الدراسة مجموعة من دراسات البروفيسور تيموثي كومبس والمتعلقة بنظرية الاتصال الموقفية للأزمات منذ بداياتها ودراسه للعديد من المتغيرات التي شكلت نظريته فيما بعد، وبعدها ستهتم الدراسة بمراجعة دراسة فحصت نظريات الاتصال بالأزمات بشكل عام واهتمت بالعديد من المحاور المشتركة ( السمعة، المسؤولية، العواطف، وغيرها) المتعلقة بنظرية الاتصال الموقفية للأزمات، ومن ثم

تعرض مجموعة من الدراسات السابقة والتي استخدمت نظرية الاتصال الموقفية للأزمات لدراسة حالات أزمات واقعية لكبرى المنظمات العالمية، ومنها أزمة معهد (Massachusetts Institute of MIT Technology) للباحثة هودسون (Hudson, 2011) والتي جاءت لتفحص حالة انتحار طالبة اليزابيث شون، ودراسة الأزمة العالمية التي عصفت بشركة جينرال موتورز وكادت ان تؤدي الى إفلاسها وأغلاقها. وستتطرق الدراسة الحالية للدراسة العربية الوحيدة (حسب علم الباحث) التي استخدمت نظرية الاتصال الموقفية للأزمات وحملت العنوان "استراتيجيات إدارة الأزمات في القيادة العامة لشرطة دبي"، وهدفت من خلالها الشاعر (2012) لفحص الية تعامل شرطة دبي مع قضية اغتيال الشهيد الفلسطيني محمود المبحوح في دبي إعلامياً وإدارياً.

في ضوء صعوبة الحصول على دراسة الشاعر (2012) تم الاعتماد على التقرير الصحفي الوارد في صحيفة البيان الامارتية من خلال موقعها الالكتروني، حيث جاءت الدراسة لتبحث بقضية اغتيال القيادي الفلسطيني محمود المبحوح في دبي، وحملت عنوان "استراتيجيات إدارة الأزمات في القيادة العامة لشرطة دبي" وحملت هذه الدراسة مجموعة من الأهداف أهمها التعرف على استراتيجية إدارة الأزمة في الإدارة العامة لشرطة دبي، ومعرفة الخطة الأمنية في إدارة أزمة اغتيال المبحوح والتعرف على الاستراتيجية الاتصالية والاعلامية المتبعة في إدارة الأزمة وتقييم الاستراتيجيات التي تم اتباعها. حيث دمجت الباحثة في دراستها نظرتي التدخل ونظرية الاتصال الموقفية للأزمات مع التركيز على تاريخ الأزمات لشرطة دبي والمتمثلة بمجموعة من الأزمات العالمية التي مرت بها دبي من أزمة اغتيال الفنانة سوزان تميم وأزمة اغتيال الزعيم الشيشاني، وآثار هذه الأزمات على سمعة دبي وشرطتها. يذكر بأنه الباحث لم يستطع الحصول على الدراسة نظراً لتجهيزها للنشر في إحدى دور النشر في دولة الإمارات العربية المتحدة.

جاءت دراسة كومبس وهولاداي (Coombs; Holladay, 2002) لتكون المحاولة الأولى لربط متغيرات نظرية الاتصال الموقفية للأزمات والتي بدأها كومبس عام 1995، كما أنها تعتبر أول محاولة



لتوضيح واختبار النظرية، وهدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين مستوى تحمل مسؤولية الأزمة لدى المنظمة والسمعة التنظيمية لها، وجاءت الدراسة بعنوان (مساعدة مديري الأزمة لحماية أصول السمعة: الاختبارات الأولية لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات)، وهدفت أيضاً لفحص ان كانت السيطرة الشخصية على الأزمة ومسؤولية الأزمة عاملاً واحداً ام عاملين منفصلين.

استخدم كومبس وهولاداي (Coombs & Holladay, 2002) 13 نوع من الأزمات لفحصها خلال دراسته، في حين تشكلت عينة الدراسة من 130 طالباً من المرحلة الجامعية والمسجلين في دورات التواصل وتراوحت اعمارهم ما بين 18-54 عاماً. أرسل كومبس وهولاداي حالتين لمحاكاة أزمة ومعها نسختين من الاستبانة التي اعدوها لفحص العلاقة بين المتغيرات للمشاركين بالبحث، وطلب من كل مشارك أن يقرأ الحالة الأولى ويعبئ الاستبانة الاولى وكذلك الأمر بالنسبة للثانية، وتطلب الوقت لتعبئة هذه الاستبانات ما بين 15-20 دقيقة. جاءت نتائج الدراسة لتؤكد بأن عاملي السيطرة الشخصية على الأزمة ومسؤولية الأزمة عاملاً واحداً وبناءً عليه تم جمعها ليشكلا مسؤولية الأزمات، وقام الباحثان بتصنيف المبادئ الموجهة لاختيار إستراتيجية التعامل مع الأزمات حسب أنواعها، عرض الباحثان ثلاثة عشر مبدأً وصنفوها لثلاث مجموعات رئيسية، لتسهيل عملية اختيار الاستراتيجيات معللين ذلك بأن كل مجموعة ستستخدم إستراتيجية متشابهة لمجموعة من المبادئ وباتت المجموعات على النحو التالي ( المجموعة الضحية، المجموعة العرضية والمجموعة التي يمكن الوقاية منها)، ويندرج تحت إطار المجموعة الضحية العديد من الأزمات ومنها الكوارث الطبيعية، الشائعات والعنف في العمل، وتقلل هذه الأزمات من مسؤولية اصحاب المصلحة الى ادنى مستوياتها، أما المجموعة العرضية فتكون سبباً للأزمات من غير قصد، ومن امثلتها خلق مجموعة من التحديات أو حدوث مشاكل تقنية، ويكون اثرها على مسؤولية اصحاب المصلحة معتدل، وفيما يتعلق بالمجموعة الثالثة وهي المجموعة التي يمكن الوقاية منها تضمنت وضع اصحاب المصلحة في وضعية الخطر من حيث خرق القوانين او الامتناع عن فعل ما يكفي لمنع وقوع حادث او عدم سحب منتج معيب من

الأسواق، وترتبط مسؤولية الأزمة بهذه المجموعة بشكل قوي ويتحمل أصحابها معظم المسؤولية، ووجد الباحثان علاقة مباشرة بين سمعة المنظمة ومسؤوليتها عن الأزمة. كما أوصوا مديري الأزمات بضرورة حماية السمعة التنظيمية وجعلها محوراً مركزياً لعملهم، وأكدوا بأن نظرية الاتصال الموقفية للأزمات توفر وسيلة مناسبة لشرح وممارسة السمعة التنظيمية.

واستكمالاً لدراسته السابقة قام كومبس (Coombs, 2004) بإجراء دراسة جديدة على متغير آخر وهو الأزمات السابقة وأثرها على سمعة المنظمة، وجاءت الدراسة بعنوان "تأثير الأزمات السابقة على اتصالات الأزمة الحالية: نظرة لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات". تكونت عينة الدراسة من 231 طالباً وطالبة جامعيين من قسم الاتصالات وفصول التعليم العام وسكان المنطقة الذين يعيشون في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية والذين يعملون في المنظمات المحلية، صناعات ثقيلة، حكومية وقطاع الخدمات، وتراوحت اعمار الطلبة ما بين 18- 59 عاماً واشترط الباحث ان لا يقل عمر السكان عن 24 عاماً، وليستطيع تحقيق هدف دراسته وضع أربعة سيناريوهات مختلفة لأزمات وأحداث مستمدة من الواقع، بحيث يشترط أن يكون قد مضى على هذه الأزمات 5 سنوات على الأقل، ولا يتوفر للمشاركين الكثير من المعلومات حول هذه الأحداث والأزمات وتغطيتها الإعلامية. وأظهرت النتائج بأن وجود تاريخ أزمات للمنظمة يزيد تصورات مسؤوليتها عن الأزمة، ويكثف التقييمات السلبية للسمعة التنظيمية، وأشار الباحث بأن المنظمة تبقى على سلم الأمان وتتمتع بسمعة جيدة (تهديد منخفض للسمعة) في ظل عدم وجود أزمات سابقة، وعند ظهور أزمات سابقة بشكل بسيط فإن التهديد يرتفع للسمعة ليصبح (تهديد متوسط)، وينتقل التهديد للسمعة وللمنظمة ككل في حال وجد عدد كبير من الأزمات في ماضي المؤسسة.

واصل كومبس مع مجموعة من الباحثين سلسلة دراسته لمتغيرات نظرية الاتصال الموقفية للأزمات وحاول من خلال دراسته (استكشاف المزيد من الاتصالات بعد أزمة وغضب أصحاب المصلحة: نموذج الاتصالات الديناميكية السلبية) (Coombs, Frediuk & Holladay, 2007) فحص تأثير ملائمة

استراتيجيات استجابة ما بعد الأزمة على غضب أصحاب المصلحة، وفحص استكشاف سلبية الاتصالات الديناميكية "العلاقة بين الغضب بعد الأزمة للتفوهات المباشرة"، ويقصد بالتفوهات المباشرة ما تقوله المنظمة أو تقوم به عقب حدوث الأزمة مباشرة. شارك 167 طالباً وطالبة جامعي من إحدى جامعات الغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية في الدراسة. قرأ المشاركون ثلاث قصص اخبارية (الأول تقرير عن مرض الغزلان، والثاني انفجار في مصنع في الشمال والثالث متعلق بعلامات تحذير حمقاء على المنتجات)، ويعود سبب اختيار الباحثون لهذه التقارير والقصص لقلّة احتمالية معرفة المشاركين أي معلومات حولها. وجدت الدراسة بأن ترابط مسؤولية الأزمة والغضب يتعلق بهما صدور تفوهات سلبية نحو المنظمة، وتبين من خلال الدراسة بأن الغضب هو أقوى المتغيرات أثراً على سمعة المنظمة ولهذا أوصت بضرورة إيجاد الطرق للحد من هذا الغضب. كما تبين بأن ملائمة استراتيجيات الاستجابة للأزمة تعطي نتائج أكثر ايجابية على الغضب، ولكن على الرغم من أن هنالك فروق نحو ملائمة الاستراتيجيات إلا أن هذه الفروق لم تكن كبيرة، وكذلك الأمر مقارنةً باستراتيجية الإنكار حيث كان النتائج لصالح ملائمة الاستراتيجيات لنوع الأزمة. ومع كل هذه الايجابيات فقد أكد الباحثون بأن نتائج الأزمة السلبية قد تكون أشد تأثيراً من أي ملائمة لاستراتيجيات الاستجابة.

قام عدد من الباحثين بفحص نظريات الاتصال خلال الأزمات وكان أحدهم دي يونغ (De Jong ) (2013) من خلال دراسته (الاتصال التنظيمي اثناء حالات الأزمات). حيث اعتمدت الدراسة على عدة مصطلحات مرتبطة بنظرية الاتصال الموقفية للأزمات، مثل المسؤولية، السمعة، الاستجابة للأزمات، والعواطف. بحثت هذه الدراسة التجريبية بتأثير ردود الأزمات، وجهود التفاعل مع الأزمة والتدابير المعتمدة، النظرة الشفافية التنظيمية، النظرة للثقة التنظيمية، والعواطف الموجهة نحو الشركة. كما اهتمت الدراسة بالاستجابة للأزمات: إنكار مقابل قبول وتحمل مسؤولية، جهد التفاعل: فرصة للتفاعل مع الأزمة مقابل عدم وجود أي فرصة للتفاعل. شارك في الدراسة 165 مشاركاً عبر استطلاع على الانترنت، حيث وصف

الباحث حالة افتراضية (محاكاة أزمة) وطلب من المشاركين تخيل الوضع كحدث حقيقي في مدرستهم أو مكان عملهم، وتم إعطاء كل مشارك حالتين، الأولى تحملت المنظمة المسؤولية واعترفت بوجود الأزمة واعتذرت عن ما حصل، وفي الثانية أنكرت المنظمة المسؤولية وتلاعبت بالمجهودات التفاعلية المبذولة، كما حرص يونغ على جعل المشاركين أمام وضعين الأول بتوفير فرصة الاتصال وتفاعل بواسطة محادثة هاتفية، والثاني بدونها. أشارت النتائج الى أن الاستجابة للأزمات أكثر أهمية من إعطاء فرص التفاعل لأصحاب المصلحة من عدمها، كما وجدت بأن على المنظمات الاعتراف بوجود الأزمة بدلاً من انكارها وذلك لتعزيز الشفافية التنظيمية، وبأن الانفتاح وعدم القلق من أبعاد وأثار الأزمة مهم للمحافظة على الثقة التنظيمية، وكذلك الحال لرفع الثقة التنظيمية بين المنظمة وأصحاب المصلحة من خلال الاعتراف بحدوث الأزمة وتحمل المسؤولية والابتعاد عن الإنكار. وفيما يتعلق بالمشاعر والعواطف لأصحاب المصلحة فقد اكدت الدراسة أهمية الاعتراف بالمسؤولية عن الأزمة للحد من المشاعر السلبية مثل الغضب، وهو ما يتفق مع دراسة كومبس وهولادي (Coombs & Holladay, 2005) والمشيورة الى أهمية الابتعاد عن استراتيجية الإنكار والاعتراف بحدوث الأزمة وتحمل مسؤوليتها لاستعادة الثقة مع أصحاب المصلحة. اعتمد يونغ على التدابير الثلاث ( شفافية تنظيمية، ثقة تنظيمية وعواطف) محاولاً إيجاد رابط يوصله لاتصال فعال أثناء الأزمات، فأشار لوجود رابط قوي يجمع هذه التدابير الثلاث، مؤكداً بأن ارتفاع مستوى الشفافية التنظيمية يؤدي حتماً الى ارتفاع مستوى الثقة عند أصحاب المصلحة وهكذا يكون الحال مع باقي التدابير وعلاقتها ببعض. في حين لم يقدم دليلاً واضحاً على ضرورة إعطاء فرصة لأصحاب المصلحة للتفاعل مع المنظمة حول حالات الازمة الحاصلة بالمنظمة، إلا أنه أكد على أهمية رفع مستوى المشاركة بالأزمة لما لذلك من أثر على خفض مستوى المشاعر السلبية مثل الغضب من قبل أصحاب المصلحة، ويرجع يونغ ذلك لحقيقة بأنهم يشعرون بأن لديهم الحق في معرفة الحقيقة حول الوضع المتأزم، ولهذا يمكن القول بأن على المنظمات أن تتمتع بشفافية في تواصلها مع أصحاب المصلحة المعنيين بالأزمة.

اهتم العديد من الباحثين بنظرية الاتصال الموقفية للأزمات واستخدموها لفحص استراتيجيات تعامل كبرى المؤسسات العسكرية، الاقتصادية والتربوية مع هذه الأزمات، ونظرا لاهتمام الدراسة الحالية بحادث سير جيب باعتباره أزمة وطنية عصفت بالشارع الفلسطيني وما خلفته من إزهاق لأرواح أطفال أبرياء ومعلمة كانت برفقتهم، وإصابة 39 طفلا وطفلة بإصابات متفاوتة، وبعضهم ما زال يعاني من اثارها ليومنا هذا، فإنه من المهم لهذه الدراسة استعراض دراسات عالمية وعربية تناولت أزمات مختلفة وما الت اليه نتائجها.

اولى هذه الدراسات دراسة هولتزهوسين وروبيرتس (Holtzhausen and Roberts, 2009) والتي فحصت نظرية اصلاح الصورة من خلال التقارير الإعلامية المتعلقة بسلسلة من الاعتداءات الجنسية في اكااديمية سلاح الجو الامريكي للعام 2002، وجاء عنوان الدراسة (تحقيق في دور نظرية إصلاح صورة في إدارة الصراع الاستراتيجي). حيث هدفت للتحقق من جدوى نظرية اصلاح الصورة من وجهة نظر النظرية الظرفية لإدارة الأزمات، حيث تم اختيار ستة صحف امريكية، ثلاثة منها وطنية كبرى "الولايات المتحدة الامريكية اليوم، نيويورك تايمز وواشنطن بوست" وثلاثة محلية وقريبة مكانياً من موقع سلاح الجو الأمريكي "كولورادو، دنفر بوست وروكي ماونتن نيوز"، حيث قرر الباحثون بأن الصحف الثلاث الوطنية الكبرى هي التي غطت الفضيحة على أوسع نطاق، بحيث خصصت صحيفة واشنطن بوست مراسلاً خاصاً لهذه القضية، أما على صعيد الصحف المحلية فلقد كانت صحيفة كولورادو هي الاوسع تغطية بين زميلاتها المحليات. صدرت التقارير والنشرات الإخبارية والمتعلقة بالفضيحة بالفترة ما بين فبراير - مايو 2003، علماً بأن الأحداث حصلت في سلاح الجو الأمريكي في خريف 2002، وأول من نشر الخبر كانت صحيفة دنفر المحلية ومن ثم التقطتها وسائل الإعلام الوطنية. تسارعت وتيرة الأحداث خلال الشهور الأربعة (فبراير - مايو) ووصلت ذروتها بإقالة أربع قادة كبار من الأكاديمية في ربيع 2003، وعقدت جلسات بمجلس الشيوخ بصيف 2003، حيث كانت الشهور الأربعة مزدحمة بالنشرات والتقارير والأحداث. استخدم الباحثان تحليل

المحتوى للنشرات الإخبارية والنشرات التي اصدرتها القوات الجوية الأمريكية، في حين اعتمد الباحثان على محرك البحث ليكسس [www.lexis-nexis.com](http://www.lexis-nexis.com) كمصدر وحيد ومعتد لجمع الأخبار. اعتمد الباحثان على 228 تقريراً، نشرة أو مصدر اخباري وقاموا بعملية تحليل المحتوى بعد الترميز والتجميع للبيانات. جاءت مصادر البيانات بعشرين تقريراً مصدرها سلاح الجو الأمريكي و208 من وسائل الإعلام الامريكية. لعل أهم نتائج الدراسة هي تلك التي أشارت الى أن عملية إصلاح الصورة ليست بالعملية الخطية، بل هي عملية جدلية متقلبة فيها المد والجزر والكثير من التعقيدات. كما تبين بأن قيادة سلاح الجو الأمريكي تتمتع بقدرة سيطرة كبيرة على ادارة الازمات من خلال قدرتها على احتواء الازمة خلال أربعة شهور تميزت ببدايتها بالتغطية الصحفية السلبية، حيث استخدمت استراتيجية الانفصال لتحسين صورتها، وتشبه هذه الاستراتيجية الى حد كبير استراتيجية التذكير لدى كومبس (Coombs, 2007a) والتي تذكر المجتمع بنجاحات سلاح الجو الأمريكي، ويضاف الى ذلك استراتيجية التقليل من حجم الأزمة، حيث ذكرت قيادة سلاح الجو المجتمع عبر وسائل الاعلام بان الحديث يدور عن مجموعة صغيرة جداً، وهذا يتشابه أيضاً مع ما ذكره كومبس في نظريته. إحدى النتائج غير المريحة في دراسة هولتز هوسين وروبيرتس تشير الى إغفال صوت الضحية أو اصحاب المصلحة كما يسميهم كومبس من التغطية الإعلامية، فعلى الرغم من قيام معظم وسائل الإعلام الامريكية بنقل اخبار الفضيحة وإفراد مساحات واسعة لتغطيتها، إلا أن صوت الضحايا لم يتواجد بقوة في هذه الأزمة، ويرجح الباحثان بأن لدائرة العلاقات العامة أو ضباط الشؤون العامة في سلاح الجو الأمريكي دور في التقليل من حدة هذا الصوت. مما لا شك فيه بأن نجاح سلاح الجو الأمريكي بالتعامل مع هذه الأزمة كان نتيجة لاستخدام استراتيجيات الاستجابة بالطريقة الملائمة، فخلال شهر فبراير قام سلاح الجو بالتذكير بمواقفه ونجاحاته الماضية، ولاحقاً وخلال شهري مارس وابريل بدء بالاستجابة بفصل اربعة من كبار قادته وهو ما سماها كومبس (Coombs, 2007a) استراتيجية كبش الفداء، ومن بعدها استمرت الصورة بالتحسن واصبحت التغطية الإعلامية أكثر توازناً واستعاد سلاح الجو الأمريكي قدرته على مخاطبة

المحيط واصبحت رسائله مسموعة أكثر خلال شهر مايو 2003 بعد اتباعه الاستراتيجية التصحيحية بالاعلان عن بدءه بمراجعة سياساته واجراءاته. وخلصت الدراسة إلا أن عملية الاستعداد يجب أن لا تكون محددة بأدق تفاصيلها قبل الأزمة بل يجب اتباع نهج منفتح يسمح بالتعلم خلال الأزمة، وبالتالي اختيار حلول أفضل وأكثر ملائمة، كما اشارت الى اهمية اختيار التوقيت المناسب للتدخل واشراك وسائل الإعلام، فيما تطرقت الدراسة الى إحدى نقاط ضعف نظرية إصلاح الصورة ألا وهي استحالة الاحاطة بكل ما ينشر او يكتب في وسائل الإعلام، وهو ما يجعل من عملية تطبيق هذه النظرية أمراً صعباً.

ليس بالضرورة أن يكون التعلم من قصص النجاح الخالصة لشركة جنرال موتورز لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية عانت الأمرين خلال أزمته الاقتصادية الخانقة في حزيران 2009، والتي كادت أن تؤدي الى إغلاق الشركة وتسريح عمالها وإعلان إفلاسها بشكل رسمي، لولا تدخل الحكومة الأمريكية بخطة فيدرالية، لتضخ الملايين من الدولارات لانعاش هذه الشركة، ومع حجم هذه الأزمة التي كانت مادة خصبة للكثير من وسائل الإعلام ارتأى سكاى واسيا كولي (S. Cooley & A. Cooley, 2011) أن يفحصا نظرية الاتصال الموقفية للأزمات من خلال إفلاس جنرال موتورز. استخدم سكاى واسيا كولي أسلوب تحليل المحتوى لتحليل 133 وثيقة وهي كل ما صدر من تقارير عن جنرال موتورز والوسائط الإعلامية من (بيانات صحفية، بث رسائل لأصحاب المصلحة، نشر رسائل انترنت وفيديوهات على اليوتيوب، حيث عمد الباحثان على ترميز محتويات البيانات باستخدام استراتيجيات التواصل من مجموعات الاستجابة الثلاث والتي ذكرها كومبس (Coombs, 2007a) في نموذجه وهي (المجموعة الضحية، المجموعة العرضية والمجموعة التي يمكن الوقاية منها). اهتمت شركة جنرال موتورز بعقد الصفقات الجديدة للخروج من أزمته واستخدمت استراتيجية التقليل من قيمة الأزمة، في حين هيمنت استراتيجيات التبرير وخلق الأعذار والتكامل (الحظي) على الاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارة جنرال موتورز، وبرزت استراتيجية القلق والاهتمام كأكثر استراتيجيات تحقق التماسك بين الاستراتيجيات في الأزمة وتم استخدامها.

وفي محاولة من الباحثان لفهم التناسق الموجود بين نظرية الاتصال الموقفية للأزمات أشارا الى اهتمام ادارة جنرال موتورز بنظرية الاتصال الموقفية للأزمات من خلال التقليل من قيمة الأمور وعقد الصفقات وخاصة في حالة الافلاس، وهذا ما فعلته شركة جنرال موتورز في إدارتها للأزمة، حيث استعملت سياسات التبرير والأعذار والاهتمام بسياسات حصرية ضمن تعاملها مع الازمة، ومع ذلك فلقد فشلت الشركة بمنع الافلاس حتى تدخلت الحكومة الامريكية وضخت الاموال مع وضع خطط إصلاحية من خفض للتكاليف المباشرة، وإعادة الهيكلة (ما يطلق عليه كبش الفداء بنظرية الاتصال الموقفية للأزمات). تركزت استراتيجيات الشركة في هذه المرحلة وهي مرحلة الإصلاح بثلاث عناصر من نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (التبرير وإيجاد الأعذار حيث ان هنالك أزمة اقتصادية على المستوى الوطني، كسب الاهتمام والتعاطف من خلال بث الآم الموظفين والتذكير بالأمجاد السابقة، قبول الإخفاقات الماضية (دون الاعتذار المباشر) والعودة لتغيير في الثقافة الى مستقبل ناجح).

وفي دراسة اوروبية وبالتحديد في الجامعات الرومانية قام الباحثان ديفيد وتشيكويديان (David & Chiciudean, 2012) بدراسة بعنوان "استخدام نظرية الاتصال الموقفية للأزمات في الحوادث الخطيرة تقنياً وبشرياً: دراسة حالة"، حيث قام الباحثان بعرض ثلاث حالات لأزمات خطيرة على 153 طالباً من طلبة الجامعات والمعاهد الرومانية وتحليلها وفقاً لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات وهذه الحالات هي (انفجار في منجم، حريق في غرفة للخدج في مستشفى للأطفال في رومانيا وحادث سير). اعتمد ديفيد وتشيكويديان في دراستهما على المبادئ التوجيهية لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات وركزا على خطوتي تقدير التهديدات المحتملة على سمعة المنظمة، وتمثلت الخطوة الأولى بتحديد على من تقع المسؤولية في هذه الازمة والى أي مدى كانت أفعال المنظمة سبباً في هذه الأزمة؟ وهل كان سبب الأزمة التخريب المتعمد أم هو مجرد إهمال شخصي؟ وبناء على كل هذه الأجوبة تستطيع المنظمة تحديد مسؤولية الأزمة وتقسيمها للفئات الثلاث والتي سبقت وان ذكرت في الإطار النظري للدراسة وهي ( المجموعة الضحية، المجموعة



العرضية والمجموعة التي يمكن الوقاية منها). أما الخطوة الثانية لتقييم التهديدات على سمعة المؤسسة فتضمنت عاملين حيويين في نظرية الاتصال الموقفية للأزمات وهما تاريخ الأزمة وعلاقة المنظمة مع أصحاب المصلحة، فإذا كانت المنظمة مع مشاكل وتاريخ سابق للأزمات وعلاقتها لا تتسم بالودية مع أصحاب المصلحة فإن احتمالية ان تزداد سمعة المنظمة سوءاً واردة بشكل كبير، والعكس صحيح كذلك. اهتمت الدراسة أيضاً بأثر العاطفة على سمعة المنظمة وتجاوب أصحاب المصلحة معها، حيث قام الباحثان بإرسال الحالات الثلاث ومجموعة من الأسئلة عبر الانترنت لـ 153 مشاركاً من طلبة الجامعات الرومانية في الفترة الواقعة ما بين 25 فبراير وحتى 8 مارس 2012. جاءت ردود أصحاب المصلحة غاضبة جداً في حالة حريق قسم الأطفال الخدج، بينما خفت الحدة كثيرة بخصوص حالة وفاة خمسة عمال في منجم يوريكاني في رومانيا، وأرجع الباحثان ذلك نظراً لحقيقة كون الضحايا أطفال رضع حديثي الولادة، ولدوا قبل أوانهم وعبر أصحاب المصلحة عن غضبهم نحو الذين تحملوا المسؤولية، وترتبط هذه الجزئية من الدراسة مع الدراسة الحالية والمتخصصة بحادث جبع والتي راح ضحيتها 6 أطفال من روضة نور الهدى وأصيب خلالها 39 طفلاً وطفلة بجراح متفاوتة، مما يجعل مشاعر الغضب موجودة وقد تؤثر بشكل سلبي على نظرة أصحاب المصلحة على مسؤولية الحادث. أظهر نسبة قليلة جداً من المشاركين في الدراسة استعدادهم وتأكيدهم على المشاركة في وقفة احتجاجية ضد حادث السير والذي يشكل الحالة الثالثة من الأزمات التي عرضتها الدراسة، فيما أكد ثلث المشاركين رغبتهم الشديدة بالمشاركة بوقفة احتجاجية بخصوص الحريق بقسم الأطفال الخدج، وزادت النسبة لتفوق ثلاث أرباع المشاركين في حالة اضفنا الذين عبروا عن رغبتهم الكبيرة بالمشاركة في وقفة احتجاجية ضد المسؤولين عن حريق قسم الاطفال الخدج.على الرغم من أن التحقيقات أكدت بأن ادارة المستشفى أخذت كل الجهود المهنية لإنقاذ الأطفال الذين اصابوا بالحريق، إلا أن ما يفوق العشرين بالمئة من المشاركين بالدراسة رأوا بأن إدارة المستشفى مذنبه الى حد كبير في مسؤوليتها عن الحادث، وأرجع الباحثان السبب لفئة الضحايا، حيث كان التعاطف كبيراً مع الأطفال الخدج. أشارت

الدراسة بأن حالة الغضب والمشاعر السلبية لأصحاب المصلحة تقل اتجاه إدارة المنظمة في حال لم يكن هنالك ضحايا او مصابين في الأزمة. كان الغضب من حادث السير أكثر منه في حادث المنجم، وعزا الباحثان ذلك كون حادث السير يتعلق مباشرة بسبب بشري وبالتالي فإن الربط مع المسؤولية يكون أكبر وبشكل مباشر، بينما أولى أصحاب المصلحة للجوانب التقنية والفنية جزءاً مهماً والناجمة عن مشاكل العمل في المناجم وبالتالي قللت من إسناد المسؤولية لطرف بشري، ويبدو بأن ما حصل في حادث جبع يحمل مجموعة من متغيرات هذه الحالات، فهناك حادث سير قد حصل ونتج عنه اصابات ووفيات، وهناك أطفال روضة ذهبوا للمدرسة ولم يعودوا لبيوتهم، وهناك أجواء عاصفة متعلقة بالطبيعة وحالة الطقس وهو شيء لا طاقة للإنسان به، كل هذه المتغيرات والتشابك فيما بينها يجعل دراسة حالة جبع مثيرة للاهتمام ومهمة في نفس الوقت.

استخدمت معظم الدراسات التي فحصت نظرية الاتصال الموقفية للأزمات دراسة الحالة Case (Study) وهذا ما فعلته هودسون (Hudson, 2011) بدراستها "حادث مأساوي أو القتل الخطأ؟ تقييم فعالية ردود معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT (Massachusetts Institute of Technology) في أزمة الانتحار الطلبة". هدفت الدراسة لاستكشاف فعالية استراتيجيات الاتصال في الحد من تأثير الأزمة باستخدام حالة انتحار الطالبة إليزابيث شين في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وشملت عينة الدراسة رصد لردود الأفعال لأصحاب المصلحة، بما في ذلك أهل الطالبة إليزابيث، وسائل الإعلام، الطلاب، الإداريين في الكليات والجامعات الأمريكية. عملت هودسون على جمع المعلومات من ثلاثة مصادر (البيانات الصحفية الصادرة من معهد MIT (Massachusetts Institute of Technology)، المنشورات الداخلية للمعهد وحسابات وسائل الاعلام بالانترنت ولا سيما صحيفة بوسطن غلوب التي غطت بشدة حادثة انتحار الطالبة إليزابيث شين. أصدرت إدارة المعهد بيان رسمياً ذكرت فيه الصفات المميزة للطالبة شين وقدمت العزاء لأهلها والأصدقاء والجامعة، وأضافت بأن الوقت كفيف بالتخفيف من هذا الحزن الشديد الذي نشعر به جميعاً،

ومع ذلك فلقد بدأ أهل الطالبة شين باتهام المعهد بالمسؤولية عن وفاة ابنتهم، وبعدها تخلت المدرسة عن حالة التعاطف وذهبت إلى موقف دفاعي، وكانت رسالة رئيس المعهد والتي كتبها بالتعاون مع المستشار القانوني للمعهد بتاريخ 6 فبراير 2002 إلى أفراد مجتمع معهد MIT (Massachusetts Institute of Technology) استثنائياً حيث قال "إننا بالمعهد نحزن جداً لوفاة الطالبة اليزابيث شين ونفهم عمق حالة الحزن لدى عائلتها"، ومع ذلك تجنب المعهد كتابة عبارات التعاطف خوفاً من أن تشكل اعترافاً بالذنب. وصلت الأمور للمحكمة حيث ادعى أهل شين بأنها عانت من اضطرابات عديدة قبل وفاتها داخل أروقة المعهد ولم يتحرك المعهد ساكناً، ولم يقدّم أي إجراء طبي أو أي محاولة لمساعدتها للخروج من حالة الاكتئاب الشديد التي ألمت فيها، بينما ذكر ممثلو المعهد بأن المعهد يتابع طلبته وتصرفاتهم ويحاول إنقاذهم وحمايتهم بكل الوسائل ولكن لا يمكن حفظهم جميعاً، ومع توصل الطرفان لصفقة مالية ضخمة كتعويض لأهل الطالبة من قبل المعهد، أعلن المعهد توفيره لميزانيات ضخمة لتحسين خدماته الصحية والنفسية، بما في ذلك إعادة هيكلة الخدمة والتعاقد مع موظفين إضافيين ورئيس جديد للصحة النفسية وتطوير حملة توعية لنشر خدماتها للطلبة، كل هذه الإجراءات قام معهد MIT بنشرها على نطاق واسع أملاً في استعادة ثقة أصحاب المصلحة ضمن استخدامه لإستراتيجية إعادة البناء. فيما أشارت هودسون ضمن نتائج دراستها إلى ضرورة تفعيل استراتيجيات الاتصال وتؤكد قدرتها على الحد من أثار الأزمة الناتجة، وأوصت الدراسة بأمرين مهمين للحد من الآثار السلبية للأزمة، فأوصت بضرورة إقامة علاقة متينة (مسبقة) مبنية على تبادل الثقة والتواصل مع الأهالي وأصحاب المصلحة وإشراك الأهالي عند العمل مع الطلاب أصحاب مشاكل الصحة العقلية، وأهمية علاج أهالي الطلاب المنتحرين من خلال التعاطف معهم والاعتذار الصادق والقلق مما يولد النوايا الحسنى ويبني الثقة ويقلل احتمال وجود دعاوي قضائية، وأكدت هودسون بان هذان العاملان سيساعدان على تجميل سمعة المؤسسة وتقليل احتمالات تأثر سمعتها.

### التعقيب على الدراسات التي تطرقت لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات:

اهتمت الدراسات المستعرضة بالسمعة التنظيمية للمؤسسات، فمنهم من طالب بضرورة حماية السمعة التنظيمية من قبل مديري المنظمة (Coombs, 2004) (Coombs & Holladay, 2002) واعتبروها صمام الأمان للمؤسسة ودعى كومبس وفريديوك وهولادي (Coombs, Frediuk & Holladay, 2007) و هولتزهوسين وروبيرتس (Holtzhausen and Roberts, 2009) وهودسون (Hudson, 2011) لأهمية ملائمة استراتيجيات الاستجابة لنوع الأزمة وتحديد مدى مسؤولية المنظمة عنها كخطوة أولى للتعامل معها.

ولم تهمل هذه الدراسات دور العاطفة في تحديد مسؤولية الأزمة حيث اعتبر دي يونغ (De Jong, 2013) بأن تحمل المسؤولية والاعتراف بالأزمة يحد من مشاعر الغضب لدى أصحاب المصلحة، وأشار كومبس وآخرون (Coombs et. al, 2007) بأن الغضب أقوى المتغيرات أثراً على سمعة المنظمة، وأكد ديفيد وتشيكويديان (David & Chiciudean, 2012) بأن مشاعر الغضب تزداد بوجود ضحايا ومصابين نتيجة للأزمة، ويزداد بالتالي تحميل المسؤولية للمنظمة من قبل أصحاب المصلحة.

وتأتي الدراسة الحالية لتكون الدراسة الأولى فلسطينياً المستخدمة لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات ولتفحص استراتيجيات إدارة الأزمات في المدارس الفلسطينية لتكون وثيقة يمكن الاستفادة منها من قبل المؤسسات التعليمية والإدارية والصحية الفلسطينية كبادرة للابتعاد عن العشوائية في التعامل مع هذا النوع من الأزمات، ولوضع الأسس العلمية والسليمة لمواجهة هذه الأزمات بنوع من التخطيط والإدارة العلمية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

هدفت الدراسة لبحث استراتيجيات تعامل ادارة مدرسة نور الهدى خلال أزمة "حادث جبع" مع الحادث وأثره على سمعة ومسؤولية المدرسة من خلال نظرية اتصال الأزمات الظرفية أو الموقفية (SCCT) والتي اعتمدها كومبس (Coombs, 2007a)، وذلك عن طريق تحليل ودراسة حالة الحادث (Case Study) من خلال القيام بمقابلات والإطلاع على المستندات والوثائق المتعلقة بالحادث. وتناولت الدراسات السابقة ثلاثة محاور رئيسية وهي(دراسات تناولت الاستجابة للأزمات، دراسات تناولت جاهزية المدارس للتعامل مع الأزمات ودراسات تطرقت لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات)، ويتناول هذا الفصل الإجراءات الأساسية المنوي القيام بها من وصول لمصادر البيانات من مشاركين ووثائق، وتحديد أدوات الدراسة المعتمدة على البحوث الاسترجاعية، مع الاهتمام بفحص صدق وثبات هذه الأدوات ومن ثم وضع خطة تشرح الية تحليل النتائج.

#### منهج البحث:

تناولت الدراسة حادث السير المروري والمعروف بحادث جبع المأساوي والذي أسفر عن وفاة ستة أطفال ومعلمة من مدرسة وروضة نور الهدى في منطقة عناتا وإصابة 39 طفلاً بإصابات مختلفة، والذي وقع صباح يوم الخميس 2012\2\16 نتيجةً لاصطدام حافلة الطلاب بشاحنة تحمل لوحات ترخيص اسرائيلية (اللجنة الوزارية الفلسطينية المكلفة بتقصي حقائق حادث جبع، 2012).

استخدمت منهجية البحث الكيفي من خلال أسلوب دراسة حالة وذلك لملائمتها لهدف الدراسة، والتي جاءت لتكتشف وتصف الاستراتيجيات المتبعة خلال أزمة "حادث جبع". استخدام المنهج الكيفي في الدراسة

للرغبة باستقصاء المعرفة بشكل تدريجي في ظل عدم وجود فرضية وهو ما يوفره مثل هذا النوع من الأبحاث بحسب سيلفرمان (Silverman, 2012). كما أن معظم الأبحاث التي اعتمدت على نظرية الاتصال الموقفية للأزمات استخدمت أسلوب البحث الكيفي ودراسة الحالة ومنها دراسة هولتزهوسين وروبيرتس (Holtzhausen and Roberts, 2009)، ودراسة سكاى واسيا كولى (S.Cooley & A. Cooley, 2011).

جمعت المعلومات من خلال الاطلاع على معظم المستندات والوثائق المتعلقة بحادث جبع سواء بتقرير لجنة التحقيق الفلسطينية أو تقرير الشرطة الاسرائيلية وما ذكر في وسائل الإعلام المحلية بدءاً من التغطية المباشرة لتلفزيون فلسطين وصولاً لما كتب في المواقع والصحف الالكترونية الفلسطينية عن الحادث. كما أجريت مجموعة من المقابلات مع مجموعة من أولياء أمور الطلبة ومجموعة من اعضاء الادارة العامة لمدارس نور الهدى ومجموعة اخرى من إداريي روضة ومدرسة نور الهدى المقدسية السابقين والحاليين ومجموعة من معلمات المدرسة واللواتي عملن في المدرسة فترة الحادث، وجاء استخدام أسلوب المقابلات شبه المنظمة Semi Structured Interview للتعلم أكثر في محاور الدراسة للوصول لأكبر قدر من البيانات والمعلومات المتعلقة بكيفية تعامل المدرسة مع أزمة حادث جبع.

### مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من ما يقارب أربعمائة من أولياء أمور الطلبة، والهيئتين الإدارية القديمة والحديثة لمدارس وروضة نور الهدى المقدسية والمتمثلة بشقيها الإدارة العليا والمكونة من تسعة أشخاص والإدارة المدرسية المباشرة للمدرسة ومعلماتها واللواتي يفوق عددهن عشرين معلمة خلال الأعوام 2011 - 2015، وكل ما كتب بوسائل الإعلام عن الحادث.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة البحث من عينة قصدية وملائمة لطبيعة البحث وأشتملت على اربعة أولياء أمور طلبة من الذين اصيب أولادهم بالحادث وعمد الباحث على تنوع المشاركين حيث جمع ما بين حالات الإصابة المختلفة لنقل الصورة بطريقة أشمل وأعمق. وعلى صعيد الهيئة الإدارية لروضة ومدارس نور الهدى المقدسية فتم مقابلة ثلاثة أعضاء هيئة إدارية من الإدارة العليا لجمعية القرآن والسنة والتي تتبع لها مدارس نور الهدى وتم اختيارهم بطريقة قصدية لملائمة طبيعة وظيفتهم لطبيعة البحث وأهمية موقعهم الإداري في عملية استخدام الاستراتيجيات الادارية المختلفة، كما تم مقابلة ثلاثة اداريات رئيسيات كُن على رأس عملهن يوم الحادث وبعضهن استمر الى يوم مقابلاتهن ويأتي سبب اختيارهن لمساهمتهن المباشرة في اتخاذ القرارات الداخلية بالمدرسة في فترة ما قبل الأزمة وخلالها وما بعدها. وستشكل معلمات المدرسة اللواتي عاصرن الحادث زمانياً الفئة الثالثة للمقابلات حيث تم مقابلة خمس معلمات ممكن كن في المدرسة قبل الأزمة وخلالها وما بعدها.

واعتبر تقرير اللجنة الوزارية الفلسطينية لتقصي حقائق حادث جبع الوثيقة الرئيسية والوحيدة التي صدرت عن أي جهة رسمية في ظل استمرار تداول تقارير الشرطة الاسرائيلية في المحاكم الاسرائيلية بسرية نظراً لعدم انتهاء محاكمة سائق الشاحنة، وركزت الدراسة على تداول المواقع الاخبارية والصحف الإلكترونية للخبر ومنها التقارير الصحفية والمقابلات المصورة ومنها مقابلات اعضاء الهيئة الادارية للمدرسة مع وسائل الاعلام المحلية بعد وقوع الحادث، ومقابلات أهالي الطلبة والتقارير الإعلامية على موقع اليوتيوب، ومقابلات وكالة معاً وتقاريرها حول الحادث.

## مصادر البيانات

وللوصول لصورة أشمل لتفاصيل الحادث واثاره تم الإطلاع على العديد من البيانات والوثائق لعل أهمها تقرير اللجنة الوزارية لتقصي حقائق حادث جبع، المقابلات المصورة الموجودة على مواقع الانترنت بشكل

عام من خلال موقع اليوتيوب، التحليلات والمقالات العديدة التي كتبت حول الحادث وموقع الفيسبوك الرسمي والخاص بأهالي طلبة وضحايا حادث جبع. ومع تدفق المعلومات من عدة مصادر صيغت مجموعة من الأسئلة الموجهة والمعتمدة على نظرية اتصال الأزمات الظرفية أو الموقفية (SCCT) Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 2007a) لتغطي المحاور السبعة الرئيسية للنظرية سواءً من جانب أهالي الطلبة أو إدارة مدرسة نور الهدى المقدسية.

ومع كل هذه الظروف اتخذ القرار باختيار اسلوب البحوث الاسترجاعية (Ex Post Facto Research) وهي طريقة لاستقراء الماضي، وحسب كوهين ومانيون (Cohen & Manion, 1990) لدراسة هذه الحالة، فإن بحوث استرجاع الماضي هي طريقة لاختبار أسباب سابقة لأحداث تم وقوعها. وبالذات بدراسة العلاقات المتلازمة او ما يطلق عليها اسم "البحوث السببية" والتي تهدف وفقاً لكوهين ومانيون للتعرف على الأسباب السالفة لحالة حاضرة، فالهدف هو البحث في الزمن الماضي (وقت الحادث) وصولاً للاستراتيجيات المتبعة من قبل الإدارة لامتناس الأزمة وفحص مدى تأثير الأزمة على سمعة المدرسة.

#### ادوات الدراسة

صيغت أربع أسئلة رئيسية منبثقة من مشكلة الدراسة لتشكّل إطاراً للأسئلة المقابلة، وتعمقت بعدها الاسئلة الفرعية لتدخل بتفاصيل التعامل مع الحادث، ولتكشف العديد من البيانات الهامة والتي ستساعد في فهم الصورة الشاملة للواقع الحاصل في تعامل إدارة مدرسة نور الهدى مع حادث جبع المأساوي والاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة مع الحادث بشكل عام وأصحاب المصلحة بشكل خاص وفقاً لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات.

وتركزت محاور المقابلة المعمقة بثلاث اتجاهات ( أولياء الأمور، الهيئة الادارية والمعلمات)، وتكونت مقابلات أولياء الأمور والإدارة من اربعة عشرة سؤالاً بينما تكونت اسئلة المعلمات من ثمانية عشر سؤالاً



توزعت كلها على المحاور السبع لاستراتيجيات نظرية الاتصال الموقفية للأزمات، ويوضح الجدول التالي توزيع هذه المحاور على اسئلة المقابلات حيث تشير الأرقام لارقام اسئلة المقابلات:

جدول رقم "1" (توزيع محاور الإطار النظري على اسئلة الدراسة)

المحور	أولياء الأمور	الإدارة المدرسية	المعلمات
المسؤولية عن الأزمة	1،2	1،3	1،7،8
سمعة المؤسسة	9،13	11	10،13،14
تاريخ الأزمات	11	4،5،6	3،6
سمعة العلاقات السابقة	10	6	6،12
استراتيجيات الاستجابة	3،4،6،7،14	2،8،10،12،13	2،4،5،9،10،15،17،18
العواطف والمشاعر	5	8،9	9،13،16
النوايا السلوكية	8،12	7،8،10،14	9،11،16

إضافة الى المقابلات المعمقة مع اصحاب المصلحة والإطلاع على الوثائق والمستندات الرسمية وما نشر بوسائل الإعلام، حرص الباحث على التواجد في جلسة قضية حادث جبع في المحكمة المركزية بشارع صلاح الدين بالقدس باوائل عام 2015، حيث وفرت هذه الجلسة مصدرا اخر للمعلومات وفهما أعمق لحديثات الحادث، وعلى صعيد المستندات والوثائق فاقد تم الوصول لعدد من المستندات الهامة أبرزها تقرير اللجنة الوزارية لتقصي الحقائق في حادث جبع، وعلى صعيد ما نشر بوسائل الإعلام انحصرت الوثائق بالمقابلات والبرامج التلفزيونية والإذاعية وبعض المواد المنشورة على الشبكة العنكبوتية والمتعلقة بالحادث.

## صدق وثبات أدوات الدراسة:

### أولاً - صدق الأدوات: (صدق خارجي)

ارسلت اسئلة المقابلات لعدد من المختصين في الإدارة التربوية في عدد من الجامعات الفلسطينية ومنها بيرزيت، القدس والنجاح)، كما أرسلت لعدد من المختصين في مجال إدارة الأزمات من جمعية نوران الفلسطينية والتي أسست قسماً خاصاً لإدارة الأزمات وهي جمعية تهتم بموضوع إدارة الأزمات بالقدس بشكل عام وبالمدارس المقدسية بشكل خاص، وذلك لاستطلاع آراءهم حول مدى وضوح صياغة كل سؤال من أسئلة المقابلة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت من أجله، من خلال إضافة أو حذف وتعديلها في ضوء ما يراه المحكمين، واعيدت عشر نسخ للباحث، ثمانية منها من جامعة بيرزيت واثنان مختصان بإدارة الأزمات من جمعية نوران، وتركزت ملاحظات المحكمين في مجموعة من النقاط المهمة ومنها تبديل ترتيب الاسئلة، وإضافة أسئلة حول كيفية وقوع الحادث من وجهة نظر المشاركين مما يوفر كمية من المعلومات تعكس وجهة نظر المشاركين، وطلب بعض المحكمين إضافة سؤال يهتم بمدى تأثير التعليم من طلبة ومعلمات بعد الحادث لفحص مدى فعاليات الاستراتيجيات المتبعة، فيما ركز عدد كبير من المحكمين على ضرورة توضيح مفهوم الاستراتيجية للمشاركين في البحث قبل سؤالهم وطلب بعض المحكمين باستبدال بعض ادوات الاستفهام مثل (هل) بـ (كيف) للحصول على معلومات أكثر، وادخلت جميع التعديلات الموصى بها من قبل المختصين لتصبح اسئلة المقابلات المعقمة جاهزة.

### ثانياً - صدق المجيبين: (صدق داخلي)

تم ارسال نص المقابلات مطبوعاً للمشاركين بالمقابلات سواءً من الأهالي، إدارة المدرسة أو المعلمات وذلك بواسطة البريد الالكتروني أو يدوياً للتأكد من فحوى ما ذكروه بالفعل وقصدوه، وكانت هنالك بعض التعديلات الطفيفة التي طلب بعض المشاركين تعديلها مثل حذف بعض الجمل التي ذكروها خلال المقابلة وتم تعديلها وحذفها قبل البدء بعملية التحليل.

### ثالثاً- التثليث Triangulation:

اعتمدت الدراسة أسلوب المسح "التثليثي" Triangulation، فحسب اونويجبوزي وليتش (Onwuegbuzie & Leech, 2007) فإن عملية التثليث تنطوي على استخدامات متعددة ومختلفة من أساليب ومصادر ونظريات وباحثين للحصول على أدلة ثبوتية. وتشير آني (Anney, 2014) إلا أن التثليث يساعد الباحث للحد من عملية التحيز وذلك من خلال فحص سلامة اجابات المشاركين، وسيكون هنالك مستويان للتثليث في الدراسة، فالأول سيكون تثليث للمشاركين من خلال جمع البيانات من ثلاث مصادر مختلفة (مقابلة مع ممثلين من إدارة مدرسة نور الهدى المقدسية، مقابلات مع أهالي الطلبة المتضررين من الحادث ومعلمات من مدرسة نور الهدى)، أما المستوى الثاني للتثليث فسيهتم بتثليث البيانات ( وثائق رسمية من السلطة الفلسطينية، المقابلات مع المشاركين بالدراسة والتقارير الإعلامية التي نشرت في وسائل الإعلام المحلية).

### رابعاً – الثبات الخارجي:

تم قياس ثبات التحليل للمقابلات من خلال الاتفاق مع زميلة باحثة خبيرة وهي طالبة ماجستير لتحليل عينة تكونت من خمس مقابلات وهي ثلث مجموع المقابلات، والتي قسمت على النحو التالي (مقابلتين للهيئة الإدارية واحدا منها من الإدارة العامة والثانية من الإدارة المدرسية، مقابلة لمعلمة، مقابلتين لأولياء الأمور الاولى اصابة طفلة صعبة والثانية اصابة طفلة متوسطة)، وأضيف للمقابلات الخمس التي ارسلت للباحثة ملخص الدراسة والنظرية، وتم الاتفاق على الية تحليل موحدة بين الباحثين تتمثل بتسجيل كل مفهوم أو فكرة تتكرر أكثر من ثلاث مرات في المقابلات الخمس، ومن ثم حساب نسبة التوافق في التحليل، وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{نسبة التوافق} = \frac{\text{عدد الوحدات التي اتفق عليها}}{\text{عدد الوحدات الكلية}} \times 100\%$$

## اجراءات الدراسة

اتبعت الدراسة مجموعة من الاجراءات الضرورية والمتسلسلة للوصول لأهداف الدراسة مع الاخذ بالحسبان حساسية الحادث وأثاره التي ما زالت حاضرةً في المجتمع الفلسطيني بشكل عام ومجتمع الدراسة بشكل خاص، حيث تم التوجه للأطراف والمحاور الرئيسية في هذا الحادث متمثلة بشكل رئيسي بأولياء أمور الطلبة والمسؤولين في مدرسة نور الهدى والمعلمين بتدرج مع مراعاة كون ملف الحادث ما زال مفتوحاً.

اعتمدت عملية التسجيل الصوتي للمقابلات لتسهيل عملية الجمع ومراجعة البيانات في معظم المقابلات، كما دونت بعض الملاحظات السريعة لملاحظة لغة الجسد والحركات الصادرة من المشارك. وطرحت اسئلة المقابلات على اولياء الامور وأعضاء إدارة ومعلمات مدرسة نور الهدى بطريقة المقابلات شبه المنظمة Semi Structured Interview وذلك لفتح باب النقاش الواسع والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات.

تتوعت أسئلة المقابلات بين الأسئلة المباشرة والتي تتطلب اجابات مباشرة وذات دلالات واضحة ومحددة مثل من المسؤول عن الحادث حسب وجهة نظرك؟ أو اسئلة غير مباشرة كتلك التي تتطلب وجهات نظر وآراء ويستدل من خلالها الباحث على آراء المشاركين ونظرتهم لبعض النقاط التي يرغب باستكشافها (كوهين ومانيون، 1990) مثل كيف رأيت تعامل ادارة المدرسة مع أزمة جبع على صعيد تعاملها معكم ومع أطفالكم كأولياء أمور؟

### وفيما يلي تفصيل لأهم هذه الإجراءات:

أولاً- كانت البداية بالإطلاع على الوثائق والمستندات ومحاولة الإحاطة بمعظم ما نشر عن الحادث وذلك لمحاولة الوصول لفهم أوسع وأشمل لما جرى وفي كلا الجانبين (الفلسطيني والإسرائيلي) كون الحادث حصل

في منطقة C وهي منطقة تخضع للسيطرة الأمنية الاسرائيلية، تركزت المستندات بالتقارير الرسمية والمواد الإعلامية المتوفرة عن حادث جبع وهي كالتالي:

أ- تقرير لجنة تقصي الحقائق الفلسطينية بحادث سير جبع والصادر بتاريخ 2012\3\18.

ب- معظم ما ذكر في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة ومواقع الانترنت حول حادث جبع.

ثانياً - تحضير اداة البحث وأسئلة المقابلات والمرتكزة على المحاور السبعة لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات لكومبس (Coombs, 2007a) حيث توجد اسئلة لأولياء امور الطلبة وأسئلة لأعضاء ادارة مدرسة وروضة نور الهدى المقدسية واسئلة مشتركة للطرفين، والمشارك في هذه الاسئلة تغطيتها لمحاور النظرية السبع (مسؤولية الأزمة، سمعة المؤسسة، تاريخ الأزمة، سمعة العلاقات السابقة، استراتيجيات الاستجابة للأزمات، العواطف والنوايا السلوكية).

ثالثاً - عرض الاداة على لجنة رسالة الماجستير ممثلة برئيس اللجنة د. أحمد فتيحه وأعضائها د. حسن عبد الكريم ود. موسى الخالدي لأخذ ارائهم وإجراء التعديلات اللازمة، ومن ثم عرضها على لجنة محكمين متخصصين في الادارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث تم تحكيم الاداة من قبل عشر محكمين متخصصين.

رابعاً - اجراء مقابلات مع عينة البحث وهي مكونة من أهالي الطلبة، المعلمات وممثلي ادارة مدرسة نور الهدى وقت الحادث وفي الوقت الحالي.

خامساً- اعتمدت الية التسجيلات الصوتية للمقابلات بعد أخذ إذن المشاركين بالمقابلات في معظم المقابلات، واعتمدت الية التدوين الكتابي للقليل من المشاركين ممن لم يرغب بأسلوب التسجيل الصوتي.

سادساً- تم التأكيد خلال اللقاءات بأن الهدف ليس تحقيقاً بل دراسة علمية تهدف لفحص أثر الحادث على سمعة المؤسسة وما الاستراتيجيات المتخذة من قبل الإدارة المدرسية في هذه الحالة لمواجهة الرأي العام من جهة وعواطف الأهل من جهة أخرى، وما الاستراتيجيات المتبعة للتعامل خلال الأزمة وبعدها مع وسائل الإعلام وما نشرته.

سابعاً - تم توضيح أخلاقيات البحث العلمي للمشاركين سواءً بتوضيح الهدف من البحث وبقدرتهم على الانسحاب متى رغبوا، وإمكانية رفض التسجيل الصوتي، وموافاتهم بنتائج دراستي حال انتهائي منها، كما شرحت استراتيجيات ادارة الأزمة للمشاركين بالبحث قبل مقابلتهم بشكل بسيط وقصير.

ثامناً - تمت عملية تفرغ البيانات وتحويلها من مقابلة صوتية الى نص مكتوب في المرحلة الأولى خلال اجراء المقابلات، ومن ثم اتت مرحلة الترميز والتي ميزت النصوص المهمة والمتعلقة بمحاور النظرية والتي تجيب على اسئلة الدراسة، وتم اعطاء اسم لكل نص، ومن ثم صنفت الترميزات بمجموعات وعناوين رئيسية وفرعية، مع الاستشهاد باقتباسات من نصوص المقابلات لتدعيم التوجهات للوصول لمرحلة التتميط بوضع المتشابه ضمن نمط واحد والمختلف بنمط آخر، واخيراً عرضت النتائج وقيمها للإجابة على اسئلة الدراسة.

### طريقة تحليل البيانات

تم تحليل البيانات بعد الانتهاء من جمعها من خلال المقابلات مع أفراد العينة وذلك بإتباع خطوات

التحليل الكيفي التالية :

أ - تفرغ البيانات كاملة في ضوء التأكد من صدق المجيبين حيث تم تحويل المقابلات الخمسة عشر من مقابلات مسجلة صوتياً (في معظمها باستثناء ثلاث مقابلات تم كتابتها يدوياً نظراً لرفض المشاركين التسجيل الصوتي) الى مقابلات مكتوبة واعادتها الى المشاركين لقرائتها وتنقيحها إن لزم بالبريد الالكتروني أو يدوياً.

ب - قراءة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات وتصنيفها من خلال إعطائها عناوين معتمداً بشكل رئيسي على الأسئلة التي وجهت للمشاركين، والعمل على تحليلها بامعان، وصنفت البيانات وفقاً للأسئلة الرئيسية الأربعة، وجاء التصنيف وفقاً لتكرار البيانات في المقابلات او الوثائق بحيث سُجل كل مصطلح تكرر أكثر من ثلاث مرات كمحور فرعي.

ج - ترميز البيانات axial coding وتفتيحها باستخدام ما يلزم، حيث اعتمدت المحاور السبعة الرئيسية لنظرية الاتصال الموقفية لكومبس كمحاور رئيسية وهي مسؤولية الأزمة، سمعة المؤسسة، تاريخ الأزمة، سمعة العلاقات السابقة، استراتيجيات الاستجابة للأزمة، العواطف والنوايا السلوكية ( مع العلم بأن اسئلة الدراسة اعتمدت ايضاً على نفس النظرية) وإقصاء ما لا يلزم من بيانات لا تضيف للدراسة وتساهم في تشتيت القارئ مثل تعامل مؤسسات المجتمع المحلي مع الحادث والتي قد تحتاج لبحث اخر لدراستها.

د - البحث عن أنماط في البيانات التي تم جمعها من خلال ربط مقابلات اعضاء الهيئة الإدارية والمعلمات واولياء الأمور ببعضها وما وجد من بيانات مشابهة في وثيقة لجنة التحقيق الوزارية الرسمية الفلسطينية وما نشر بوسائل الإعلام.

ه - البحث عن أنماط محددة داخل الأنماط التي حددت في الخطوة السابقة، والعمل على المقارنة فيما بينها وتدعيم ذلك بالاقتباسات.

و - وصف وتفصيل كل نمط حتى صياغة النتائج.

## ملخص الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة وهي المنهج الكيفي وذلك لتحقيق هدف الدراسة والإجابة على أسئلتها لتصف وتحدد الاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارة مدرسة نور الهدى المقدسية بالتعامل مع أزمة حادث جبع المأساوي، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة المتمثل بالهيئتين الإدارية القديمة والحديثة لمدارس وروضة نور الهدى المقدسية ومعلماتها و أولياء أمور الطلبة خلال العام الدراسي 2011-2012 (عام وقوع حادث جبع)، وتم توضيح أدوات الدراسة وصفاً وصدقاً وثباتاً، وختاماً فصلت طريقة جمع البيانات وطريقة تحليلها للحصول على نتائج الدراسة.



## الفصل الرابع والخامس

### عرض النتائج ومناقشتها

#### المقدمة:

هدفت الدراسة والتي جاءت بعنوان "استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات: دراسة حالة" لزيادة فهم استراتيجيات تعامل إدارات المدارس مع الأزمة أثناء وما بعد وقوعها والمشتقة من نظرية اتصال الازمات الموقفية (SCCT)، استخدمت الدراسة اسلوب البحوث الاسترجاعية (Ex Post Facto Research) من خلال تحليل ودراسة حالة أزمة مدرسية لمدرسة نور الهدى المقدسية والمعروف إعلامياً بحادث جبع المأساوي، من خلال اجراء مقابلات لعدد من مصادر البيانات (ادارة مدرسية، هيئة تدريسية واولياء أمور)، وتحليل وثائق ومستندات إعلامية ورسمية وتقارير لجنة التحقيق، لمحاولة الوصول بالنهاية للإستراتيجية المثلى للتعامل مع هذه النوعية من الأزمات على صعيد السمعة والمسؤولية في المؤسسات التربوية والتعليمية وقياسها مع الدراسات المتنوعة التي تم عرضها بالفصل الثاني من هذه الدراسة والتي اهتمت بإدارة الأزمات بشكل عام وبالدراسات التي تناولت نظرية الاتصال الموقفية للأزمات، وسيتم تحليل البيانات بعد الانتهاء من جمعها من خلال المقابلات التي ستعرض لاحقاً وذلك بإتباع خطوات التحليل الكيفي التالية (تفريغ البيانات، تصنيفها بعناوين رئيسية، ترميز البيانات، البحث عن أنماط في البيانات مع تدعيمها باقتباسات).

ويتناول هذا الفصل وصفاً ومناقشةً للنتائج التي توصلت لها الدراسة والتي جاءت كإجابة على اسئلتها ونقاشاً للمستندات والوثائق الرسمية المتوفرة حول أزمة حادث جبع ومجموعة من ما نشر في وسائل الإعلام حول الأزمة خلال الأيام الأولى للأزمة وما تلاها حتى تاريخ كتابة الدراسة، مع العلم بأن هذا الفصل يهتم بعرض ومناقشة السؤال الأول، الثاني والثالث للدراسة من أجل الوصول للسؤال الرئيسي من الدراسة، وقبل

الخوض في عرض النتائج ومناقشتها وبعد قياس الثبات الخارجي للمقابلات من خلال تحليل عينة جاءت نتيجة التوافق في التحليل بين الباحثين لتشير لتحقيق الثبات الخارجي بنسبة 86 %، والناجمة من مجموع 22 محور تم استخراجها من المقابلات وحصل توافق بتسعة عشر محوراً من أصل المحاور الـ22، مما يمكننا من البدء بعرض ومناقشة النتائج والتي جاءت على النحو التالي:

## السؤال الأول: ما الاستراتيجيات التي وظفتها إدارة مدرسة نور الهدى من خلال تعاملها مع

### حادث السير؟

يتناول هذا السؤال مجموعة من المحاور المهمة والمؤثرة على اختيار المدرسة لاستراتيجيات الاستجابة للأزمة، ومن هذه المحاور محور المسؤولية والذي يعتبر أحد المحاور الرئيسية في نظرية الاتصال الموقفية للأزمات وذلك نظراً لدوره الهام في تحديد استراتيجية التعامل مع الأزمة ومع أصحاب المصلحة وفقاً لحدود مسؤولية المؤسسة عنها، وبالتالي تلعب عملية تحمل المسؤولية من عدمها دوراً مفصلياً في نهج سير المؤسسة وتعاملها مع الأزمة. فوفقاً لكومبس (Coombs, 2007a; 2007b; 2010) يجب على مدير الأزمة أن يوفق بين استراتيجيات رد الفعل للأزمات ومستوى المسؤولية وتهديد السمعة الناتج عن الأزمة، ومن خلال المقابلات وبعد الاطلاع على العديد من المستندات تجسدت بعض العناوين الفرعية المتعلقة بمحور المسؤولية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وفيما يلي عرض لهذه العناوين:

### كيفية وقوع الحادث:

اهتمت الإدارة المدرسية بعرض كافة الاجراءات والترتيبات التي سبقت الحادث وبأخذ كل الاحتياطات

اللازمة لصعود أي حافلة، مشددةً على أن تهور سائق الشاحنة هو السبب الرئيسي والوحيد لوقوع الحادث

حيث يقول الإداري (2):

"فوجئ الطلاب والركاب والمشرفون والمعلمون والسائق على ان هنالك شاحنة مسرعة سائقها متهور لا يحمل أي معنى من معاني السياقة والذوق والاخلاق يسوق بسرعة جنونية وفقد السيطرة على شاحنته ودخل على المسار الاخر ودخل من فوق الجزيرة فضرب الباص الاول والباص الثاني والذي كانت نتيجته مروعة، فالقصة انه الاخوة في الباص او الحافلة كانوا ماخذين كل احتياطاتهم اللازمة لسياقة أي حافلة، ولكن ان تأتي شاحنة بطريق معاكس وغير مخصص لها وتدخل فجأة فهذا شيء لولا رحمة الله قد تداركتهم وإلا لكانت العواقب والنتيجة اكبر من هذه".

كما اهتمت الادارة (العامة والمدرسية) بنقل مسؤولية الترتيبات والتي اقر جميع اعضائها بسلامتها

وصحة قراراتها للمديرة المباشرة المسؤولة عن المدرسة في حينها، مؤكداً على أن هنالك صلاحيات موزعة بين اعضاء الإدارة بشقيها العام والمدرسي، وكون هذه الرحلة شأن روتيني داخلي لإدارة المدرسة ويذكر ذلك (3) بقوله :

"تم ترتيب رحلة داخل محافظة رام الله وطبعا عناتا هي جزء من مدينة رام الله وتم الترتيب من خلال ادارة المدرسة وهذه القضايا تتابعها ادارة المدرسة بمعزل عن الادارة العامة كاستشارة، وأخذت المدرسة كافة اجراءات السلامة من اخذ موافقة الاهالي وتخبيرهم وتوقيعهم وكل شي من هذه الاجراءات قامت بها المدرسة وإحنا عرفنا عنها بعد الحادث".

وركزت معلمات مدرسة نور الهدى المقدسية على اللحظات الأولى التي تلت انتشار خبر الحادث

المأساوي، وتصف المعلمات حالة من التشويشات الفكرية والعواطف المتضاربة لحظة تلقي الخبر، وتذكر

المعلمات حالة من الصدمة العنيفة التي امت بهن خاصة في ظل انتشار شائعات تفيد بوفاة معظم ركاب

الحافلة من طلبة ومعلمات، وفيما يتعلق بالفوضى الناتجة عن الحادث فلقد شددت المعلمات على حالة الغليان

والفوضى التي حصلت داخل المدرسة فور انتشار الخبر وتطرقت المعلمات خلال وصفهن لكيفية وقوع

الحادث بكون الشاحنة هي التي ترحلت باتجاه حافلة الطلبة التي انقلبت واحترقت بوقت قصير، وتصف

(م1) لحظات وصول الخبر: "وصلنا بالبداية انه عدد الاولاد الي توفوا 25 طفل وجميع المعلمات توفوا الي كانوا بالباص، وانا

اختلطت عليه الامور ووصلت لحد الشلل الفكري انه انت بتسمع مش قادر تفكر ومش قادر تستوعب الفكرة". وتشرح المعلمة (م3)

ما تعرفه عن وقوع الحادث واصفة الاجواء الماطرة في ذلك اليوم وسرعة اشتعال النار بالحافلة فنقول: "كان

في رحلة بحدود 7:30 وكان الجو يبرد ومطر خفيف وزري ما سمعت انه شاحنة زحلت ضربت الباص فقلبت الباص والباص اخذه 7

دقائق وانفجر".

وتوحدت آراء أولياء أمور الضحايا لكيفية حدوث "حادث جبع" حيث يصفون شاحنة مسرعة ومتهورة ترتطم بحافلة ابنائهم في اجواء ماطرة وعاصفة، فيما سادت حالة من الارباك والبلبلة والفوضى العارمة بعد وقوع الحادث وتمثلت هذه الفوضى بإغلاق الطرق المؤدية الى مكان الحادث وصعوبة الوصول بالمركبات الا مشياً على الأقدام ولمسافة طويلة نتيجة للازدحامات التي حصلت في تلك المنطقة وركن المواطنين لمركباتهم في وسط الشارع للوصول لمنطقة الحادث في ظل غياب أي عناصر تنظيمية او شرطية لترتيب الأمور، مما يتشابه الى حد كبير مع ما ذكرته المعلمات بوصفهن لحالة الفوضى التي سادت بعد انتشار الخبر، كما استخدم اولياء امور الطلبة مصطلحات تدل على عظم حجم الأزمة مثل الأزمة الكبرى والكارثة الوطنية مع التذكير الدائم بمنظر الحافلة والسنة اللهب المتصاعدة منها وصرخات الاطفال داخل الحافلة والتي ما زالت وستبقى خالدة في اذهانهم على حد تعبيرهم. وهذا ما اشار اليه (2) بقوله:

"وصلت الباص وشفته مولع وحكيت محدش بطلع منه عايش، وكان جيش وممنوع اعبر، حكيتهم انه انا ابو بنت وبدي اعرف وين بنتي، الا هم بحكولي الاولاد كلهم اطلعناهم للمستشفيات عرام الله وعنايلس وروح شوف وين هم واولاد عاسرائيل، مين برام الله؟ محدش عارف !! مين باسرائيل؟ محدش عارف!! مين بنايلس؟ محدش عارف!!"

ووصف (3) ردة فعله لحظة سماع الخبر الفاجع وحالة الطرق والأزمات الخانقة التي شهدتها المنطقة

المحيطة بمكان وقوع الحادث، وما نتج عنه من صعوبة وصول الاهالي للتحقق من مصير ابنائهم وعدم معرفتهم لأي جهة تم نقلهم في ظل جو من الفوضى وحالة من الارباك الشديد:

"طبعا لوصلني الخير انا بطلت شايف شي وضليت ماشي بالسيارة وانا مش شايف قدامي ومش مجمع، ووصلت لدوار حزما وما قدرت امشي اكثر من هيك فالطرق مأزمة، اتصلت تلفون عابوي بحكيه وينك؟ بحكيي انا طالع عرام الله انت اطلع عهداسا العيسوية، وهداسا عين كارم".

ركز جميع اولياء الأمور خلال سردهم لكيفية وقوع الحادث على المعاناة والألم الذي رافقهم منذ

لحظة وقوعه وحتى ايماننا هذه، فعلى الرغم من اختلاف اصابات الأطفال الذين تم مقابلة اهلهم فمنهم من كانت اصابته صعبة جدا وخطيرة، ومنهم من هي متوسطة واخرون كانت اصابتهم طفيفة، إلا أن العاطفة برزت بشكل واضح في حديثهم، ويصف (1) اصابة طفله بقوله: "الحمد لله بنتي اليوم أحسن حالها واصابتها كانت

أخطر إصابة، بسبعين بالمية حروق في جسمها طبعاً غير الأطراف والأجزاء التي خسرتها كثير من جسمها ولكن الحمد لله". ويصف (و2) سلسلة العمليات التي مرت بها ابنته والألم والمعاناة التي مروا بها خلال فترة طويلة وهم لا يعرفون ماذا ينتظرهم والى أين سيؤول بهم المطاف فيقول: "عملوها ما يقارب 35 عملية، كانوا يأخذوا من اجريها ويحطوا على ايديها وعلى الوجه ويلففوا وجها وايديها، يعني هم يعتونا على البن واحنا مش عارفين كيف وجها وكيف ايديها وهالحكي بعد 8 اشهر". ويستذكر (و3) وضع ابنه والذي يعد أقل خطورة من سابقه وجلسه الى جانبه أشهر طويلة ويقول:

"شفت الولد وقعد اسبوعين عالتنفس وهم مخدرينه واصابته صعبة لدرجة انه عنده عجز، وايده محروقة واصابعه معظمها راحت واجره اليمين والشمال الجلد رايح وجهه جزء محروق وشعره من فوق 16 غرزة والدكاترة حكولي انه بده علاج طويل وفي ضربة قوية بايده وبذلك اطول بالك، والشبي مش بالساهل، هلاء انا قعدت جنب الولد لحالي، وتركت شغلي وتركت كل شي وقعدت جنبه".

اهتم تقرير لجنة تقصي الحقائق بحادث جبع بذكر تفاصيل الحادث، كحادث سير وقع بين شاحنة كبيرة

وحافلة ركاب تحمل أطفالاً من روضة ومدرسة نور الهدى بمنطقة جبع الواقعة تحت السيطرة الاسرائيلية،

مذكورة باعداد الضحايا ومهنية التعامل معها، فيقول التقرير:

"وقع حادث سير مأساوي في منطقة جبع (المنطقة تحت السيطرة الإسرائيلية الكاملة) وخارج نطاق الولاية الأمنية الفلسطينية يوم الخميس الموافق 2012/02/16 الساعة 08:35 دقيقة صباحاً نتيجة اصطدام شاحنة ثقيلة (سائدة ومستندة) تحمل لوحة تسجيل صفراء رقم (64-601-20) مع باص نقل ركاب من نوع مرسيدس يحمل لوحة تسجيل فلسطينية رقم (40-0550-6)، ويقل أطفالاً من مدرسة وروضة نور الهدى في منطقة عناتا، حيث كانت الشاحنة متجهة من منطقة الرام باتجاه جبع، في حين كان الباص قادماً من عناتا باتجاه مدينة رام الله في رحلة مدرسية. وأسفر الحادث المأساوي عن وفاة 5 أطفال ومدرسة (وتوفي طفل سادس متأثراً بجروحه بتاريخ 2012/02/20)، و39 إصابة تم التعامل معها بمهنية عالية، حولت حالة واحدة إلى مستشفى ريفيديا/نابلس (حولت فيما بعد إلى مستشفى هداسا)، ونقل 3 حالات منها إلى مستشفى هداسا عين كارم".

نقلت بعض وسائل الإعلام المحلية الحادث في ساعاته الأولى على الهواء مباشرة مشيرة على أن أعداد

الضحايا بازياد مستمر وذلك نقلاً عن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، واهتمت وسائل الاعلام بنقل الخبر

مع التشديد على حالة الطقس السيئة في ذلك اليوم، واصفة كيفية وقوع الحادث، فتذكر وكالة وطن للانباء

بتقريرها بتاريخ الحادث 2012-2-16 وتقول: "وقع الحادث عندما اصطدمت شاحنة اسرائيلية وحافلة لنقل الطلاب بالقرب

من مفرق جبع قضاء القدس، مما أدى الى انقلاب الحافلة واشتعال النيران فيها". واثارت وسائل الإعلام أهمية خروج رحلة

مدرسية في اجواء عاصفة ماطرة، وثقافة المرور واستخدام السرعة الزائدة من السائقين في هذه الظروف منذ اليوم الأول من الحادث، فتقول وكالة وطن للانباء:

"يذكر بأن مدرسة نور الهدى في عناتا (قضاء القدس) كانت قد نظمت رحلة للأطفال لمدينة الملاهي في رام الله في اجواء جوية صعبة، حيث تتأثر البلاد بمنخفض جوي عميق، الأمر الذي يثير مجموعة من التساؤلات عن توقيت الرحلة المدرسية من جهة والسرعة الزائدة للسائقين من جهة اخرى".

ظهر شبه إجماع بين معظم المشاركين بالمقابلات من إدارة ومعلمات وأولياء أمور، وما ذكره بتقرير لجنة تقصي الحقائق ووسائل الإعلام بكون سائق الشاحنة هو المسؤول الأول عن الحادث اذا تم النظر اليه كحادث سير، ولكن الاختلاف جاء بحديثات وتفاصيل هذا الحادث سواء بما تم قبله، خلاله أو بعده، ويمكن تفسير ذلك من خلال رغبة الإدارة المدرسية بالتعامل مع الأزمة كحادث سير خارج نطاق صلاحيات ومسؤوليات المدرسة مما يقلل من المسؤولية المباشرة الواقعة على المدرسة، على الرغم من أن مكان وقوع الحادث لا يعفي المدرسة وادارتها من المسؤولية.

### تحميل المسؤولية

تمسكت ادارة المدرسة بالقانون من خلال طرحها لرؤيتها وموقفها من توزيع المسؤولية، حيث ذكرت الإدارة بأن لجان التحقيق الفلسطينية برأت المدرسة من أي مسؤولية أو تقصير، ومع ذلك فالمدرسة تكفلت بمتابعة امور المصابين كنوع من الالتزام الأخلاقي والديني فذكر (3) : "في أي مكان بالعالم وقوانين السير المتسبب بالحادث يدان متابعاً ، وفي قرار تربية وتعليم عملوا لجنة تحقيق في المسألة هذه وأخلوا مسؤولية المدرسة عن أي جانب من جوانب التقصير". وشددت إدارة المدرسة على أن الحادث قضاء وقدر بالدرجة الأولى وبأنه حادث سير حصل خارج أروقة المدرسة وفي الشارع وبأن المدرسة غير مسؤولة عن الحادث ويشير (3) لذلك بقوله: "يعني حادث تسبب فيه سائق اثناء جو مش طبيعي ونزلت تريله على هذا الباص، قضاء وقدر يعني، بطريقة الكل ادانها وتقارير الشرطة ادانته انه هو الغلطان وانت المخطئ كون الباص كان بطولوع وانت بنزول فانحرفت الشاحنة عن مسارها وقلبت الباص وادت الى اشتعال النار". وأكد الإداري (1) بأن هنالك مسؤولية أخلاقية تقع على المدرسة كونها مؤسسة تربوية تهتم بأبنائها وانباء المجتمع وتكمن هذه المسؤولية بفتح باب المدرسة لطلابها من جديد وتوفير مصدر العلم والتعليم لهم، ويذكر ذلك

بقوله: "من ناحيتي ما بحمل المدرسة مسؤولية الحادث ولكن من ناحية اخلاقية فما حدا بحكي انه ما يكون الها دور اخلاقي، واكبر ناحية اخلاقية هي اعادة الحياة للمدرسة هذا الي بحكيه كادارة عامة، وهدول اولادنا".

وأجمعت معظم معلمات المدرسة على أنه لا مسؤولية اطلاقاً على الهيئة التدريسية بما يخص "حادث جبع"، معللات ذلك بأنه لا يتم مشاورتهن في مثل هذه القرارات وهن منفذات فقط ومرافقات لهذه الرحلات، ولا يتم سؤالهن عن التوقيت او المكان في معظم الأوقات، وتأرجح توزيع المسؤولية ما بين مديرتي المدرسة والروضة من جهة وبين التشديد على كون الحادث قضاء وقدر وبأن المدرسة غير مسؤولة عما حدث، ومع ذلك ذكرت المعلمة (م1) بان هنالك مسؤولية تقع على كاهل المعلمات في متابعة اثار الحادث بعد حصوله من خلال ضبط النفس ومحاولة تهدئة الوضع العام المدرسي لإعادة الحياة الدراسية لنصابها كون المعلمات هن خط التماس المباشر مع الطلبة والأهالي المتضررين من الحادث ونقول المعلمة (م1): "ما كان في مسؤولية على المعلمين كونهم مش مشاركين بقرار الخروج للرحلة سواء من تحديد مكان او أي شيء من هذا القبيل حتى انه البعض ما كان يعرف انه في رحلة، فلذلك بتقدرش تحملهم مسؤولية، وما بعد ذلك كان المطلوب ضبط النفس واحتواء الموضوع".

وتباينت اراء اولياء الأمور بخصوص توزيع مسؤولية أزمة حادث جبع فمنهم من رأى بان المسؤولية الكبرى تقع على كاهل المدرسة بإدارتها ومعلماتها كونهم هم من خططوا للرحلة وهم من احضروا الحافلة وهم من اختاروا هذا التوقيت بهذا الجو الماطر والعاصف، ويذكر (و1) رأيه بمسؤولية المدرسة عن الأزمة:

"حسب وجهة نظري المسؤول عن الحادث هو إدارة المدرسة هم يتحملوا المسؤولية كاملة عن هذا الحادث، كل اب كل ام كل حدا بالعالم حتى لو كان القاضي او رئيس الوزراء ومين ما يكون، لييجي ابنه يحكيه عندي رحلة وبدي اروح، مش بس بده يعطيه، كمان راح يمضيله وراح يعطيه مصاري ويشتريله اغراضه ويحكيه الله يسهل طريقك، ولكن احنا لما بعنا اولادنا ما بعناهم على سوبرماركت ولا على الشارع وما اجي ناس ياخذوهم واحنا مش عارفين وين رايحين، هدول الناس توجهوا والمسؤول عنهم مدرسة نور الهدى".

فيما خفت اللهجة لدى بعض اولياء الأمور والذين حملوا المسؤولية لسائق الشاحنة بالدرجة الاولى

نظراً لتهوره ولسائق الحافلة لقدرته على تفادي الحادث حيث يذكر (و3): "كل حادث اله توابع، يعني صار الشيء ولو كل شيء منظم وفي قوانين السير بمشوه عليها ما ببصير حادث، ويعني انه لو الامر مرتب ما ببصير ولكن الاستخفاف والاستهتار بالقوانين بأدي للحوادث". وعبر قلة من اولياء الامور عن قناعتهم بأن الحادث قضاء وقدر فقط ولا مسؤولية للمدرسة عن

الحادث لحظة وقوعه، ولم يعف معظم اولياء الأمور المدرسة من مسؤولية متابعة الحادث بعد وقوعه. ويتبين ذلك بقول (و4): "المسؤولية اول شي ما بتوقع على المدرسة لانها هاي رحلة وشغلة صارت وقضاء وقدر، والحادث صار واحنا بنعتبره قضاء وقدر وما بنحمل المسؤولية لحد". وذكر بعض اولياء الأمور بأنهم وكجميع الأهالي بالعالم يبحثون عن سعادة اطفالهم حتى لا يشعرون بأنهم مختلفون عن أقرانهم وهذا ما جعلهم يوقعون على ورقة الموافقة للخروج للرحلة.

حمل تقرير لجنة تقصي حقائق حادث جبع والمشكل بتوجيه من رئيس الوزراء الفلسطيني الجانب الاسرائيلي مسؤولية الحادث نظراً لوقوعه ضمن حدود مسؤولياته، ومع وجود توجهات سابقة عديدة من قبل السلطة الفلسطينية لتحسين وضعية الطريق وجعله من أربعة مسالك ووضع فاصل حديدي بين الاتجاهين، إلا أن هذه التوجهات لم تؤت أكلها ولم يصنع لها الجانب الاسرائيلي ولم يطبقها بحجج أمنية واهية، إضافة لكون الشاحنة المسؤولة عن الحادث تحمل لوحات ترخيص اسرائيلية، ومع التأكيد على تقاعس مراكز الطوارئ الاسرائيلية عن تقديم المساعدة رغم قربها المكاني، فيذكر التقرير:

"مكان وقوع الحادث يخضع للسيطرة الإسرائيلية، والشاحنة المتجاوزة المسببة للحادث تحمل لوحة تسجيل إسرائيلية، وخالفت قوانين المرور بتجاوزها في مكان لا يسمح فيه بالتجاوز، لذا فإن الجانب الإسرائيلي ملزم بالتعامل مع الحادث وهناك مراكز إسعاف وطوارئ وإطفاء إسرائيلية مجهزة قريبة من مكان وقوع الحادث لا تبعد عن مكان الحادث سوى دقيقة ونصف زمنياً للوصول إليه".

ويؤكد التقرير الرسمي على عدم مسؤولية مدرسة وروضة نور الهدى المقدسية أو حافلة نقل الطلبة عن الحادث من خلال تأكيده على التزام المدرسة الكامل بشروط وقوانين الرحلات المدرسية من أخذ موافقة اولياء الأمور واستيفائها لكل شروط وزارة التربية والتعليم والتي وصفها التقرير كونها من المدارس القليلة الملتزمة بهذه الشروط على صعيد المنطقة وفقاً لما ذكره بالتقرير الوزاري ودون الخوص بالتفاصيل، مع التأكيد على قانونية حمولة الحافلة من حيث عدد الركاب فيقول التقرير:

"روضة نور الهدى التي سیرت الرحلة مرخصة ومستوفية لكافة شروط وزارة التربية والتعليم، وتطبق كافة التعليمات الواردة لها، وتم أخذ موافقة أولياء الأمور على مكان وزمان الرحلة، والحافلة مرخصة ومؤمنة وعدد الأطفال قانوني وكان هناك أربع مربيات مرافقات وحمولة الحافلة قانونية".



وفي الإعلام تكلم الأهالي في معظم المناسبات وحملوا المدرسة مسؤولية الحادث، ففي تقرير لوكالة (معا) الإخبارية اتهمت والدة إحدى ضحايا الحادث إدارة المدرسة بالمسؤولية عن الحادث كونها لم تختار اليوم والجو المناسبين للرحلة، كما انها لم تهتم بمواصفات السلامة للحافلة التي نقلت الطلبة وتطالب بمحاسبة المدرسة على تفصيرها، فتقول والدة الطفلة بعد سنتين من إصابة ابنتها: "المسؤول هي المدرسة، اريد محاسبتها، هي المذنب، هي التي نقلت الطلبة بالحافلة دون التأكد منها، ولو ان الحافلة فيها وسائل الامان لكانت الاضرار اقل". وظهر الصوت الرسمي من خلال الإعلام المرئي المحلي، حيث ركز معظم المسؤولين على عرقلة الاحتلال الاسرائيلي لجهود الإنقاذ وعمل قوات الطوارئ والتدخل السريع الذي كان من الممكن ان تخفف من شدة الكارثة لو استطاعت الوصول بوقت أسرع، ولكن كان للجيش الاسرائيلي دوراً في عرقلة وصول هذه القوات، فيقول وزير الصحة الفلسطيني الدكتور فتحي ابو مغلي في مقابلة بعد ساعات من الحادث مع مراسل موقع جريدة القدس الالكتروني: "الطواقم الطبية قامت بجهد جبار وعظيم لانقاذ المصابين، كنا نأمل أن لا يكون هنالك احتلال غاشم على أرضنا حتى نستطيع أن نصل باللحظة المناسبة لمكان الحادث حتى نمنع جزء من هذه الحالات التي توفت أو اصببت".

يعود الاختلاف الرئيسي في هذه النقطة بالذات لمدى مسؤولية المدرسة والجهات المختصة من شرطة فلسطينية واسرائيلية ودفاع مدني ووزارة تربية وتعليم ووزارة الصحة والمواصلات عن الأزمة وتبعاتها، حيث حملت إدارة المدرسة ومعظم معلماتها القضاء والقدر مسؤولية الحادث، مبتعدين بأنفسهم عن اي شكوك او احتمالية لمسؤوليتهم عن الحادث، وبرز تكرار استخدام مصطلح القضاء والقدر في الكثير من اوقات المقابلات المتعلقة بالإدارة والمعلمات، ولعل كثرة الاستخدام تعود للطابع الديني للمدرسة وطاقتها وقد تكون اسلوب للابتعاد عن تحمل المسؤولية! وقوبل إدعاء المدرسة بالرفض من قبل أولياء الأمور بتعليق المسؤولية على القضاء والقدر فقط ولربما يعود ذلك لشعورهم بضرورة تحميل اي جهة مسؤولية في ظل حالة التهرب من المسؤوليات التي واكبت الحادث، حيث اتصلت معظم الجهات عن مسؤولياتها ووجد الأهالي انفسهم في حالة من التوهان، ويعود تحميل المدرسة المسؤولية نظراً لكونها الجهة المباشرة المسؤولة عن اخراج الطلبة

في هذا اليوم العاصف. فيما اشار تقرير لجنة تقصي الحقائق للالتزام مدرسة نور الهدى المدارس القليلة بأنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية دون وجود اثباتات ملموسة في التقرير تشير الى أي نوع من انواع الالتزام المهني من قبل المدرسة، وهو ما رفضه الأهل وسارعوا للتشكيك بلجنة التحقيق ومهنية عملها. ووقفت وسائل الإعلام المحلية الى جانب الأهل في معظم فترات الحادث حيث اثرت العديد من الاسئلة والاستفهامات حول مسؤولية المدرسة عن الحادث واهمية اخراج اطفال روضة لرحلة مدرسية في هذا الوقت بالذات. وبالامكان رؤية تضارب مصالح في هذه النقطة فالمدرسة من جهتها اختارت عدم تحمل المسؤولية لما يترتب على ذلك من مسؤوليات قانونية ومادية، ومعظم الأهالي يرون بأنهم ارسلوا اولادهم للمدرسة وهي صاحبة القرار بالرحلة المدرسية وعليها تحمل المسؤولية.

### تاريخ الأزمة

يصعب الوصول لمحور استراتيجيات الاستجابة قبل عرض تاريخ الأزمة للمدرسة لما لها من دور في تحديد هذه الاستراتيجيات، حيث يعتبر تاريخ المؤسسة الحافل بالأزمات تهديداً مباشراً لسمعتها، وتلعب خبرة المدرسة في التعامل مع الأزمات واستعدادها السابق والدائم للتعامل مع مختلف أشكال التهديدات دوراً بظمانة أصحاب المصلحة لجاهزية المؤسسة للتعامل مع أي أزمة مفاجئة أو حادث عابر، ويتطرق هذا العنوان بشكل رئيسي لخبرة المدرسة وتدريباتها للتعامل مع الأزمات.

### خبرة المدرسة السابقة مع الأزمات

أجمع أعضاء الهيئتين العامة والمدرسة على عدم وجود أزمات سابقة في المدرسة متطرقين لحادث غرق أحد الأطفال في بركة المدرسة خلال العطلة الصيفية والذي لم يكن تحت مسؤوليتها نظراً لوقت وقوعه ومسؤولية جهة خارجية عن المسبح حين وقوعه، حيث يقول الإداري (2) : "هذه مسألة غير خاصة بالمدرسة، هذا شيء خاص، هذه بركة يوجد لها متعهد بشكل خاص وهو ضامننا وغير داخلة بحدود او ترتيبات المدرسة". ويشاركة الرأي زميله الإداري (4) بقوله:

"لم يكن هنالك أي أزمات فالوضع طبيعي ولكن كان هنالك قضية غرق لآحد الأشخاص في مسبح المدرسة ولكن هذا حدث في فترة العطلة الصيفية وما في للمدرسة أي علاقة بالموضوع كون المدرسة معطلة وشخص كان مضمن المسبح فالشي كله صار خارج نطاق المدرسة".

وتشابهت اقوال بعض معلمات المدرسة لقضية غرق الطفل في مسبح المدرسة مع ما ذكرته الإدارة معتبرات بأنها خارج حدود مسؤوليات المدرسة ولا تعتبر أزمة مدرسية نظراً لحدوثها في عطلة الصيف وتبعية المسبح في حينه لشخص آخر، حيث قالت المعلمة (م3): "صار شي بالماضي بس ما الها علاقة بالمدرسة يعني كان في مسبح تحت وييجي واحد يضمن البركة فغرق ولد مش من المدرسة ومش بوقت المدرسة بس لانه بمبنى المدرسة بس احنا كمدرسة ما لنا دخل". أما الجزء الآخر من المعلمات فلقد نفين وجود أزمات مدرسية سابقة واكتفين بتعريفها بمصطلحات أبسط مثل مواقف سريعة أو مشاكل مدرسية بسيطة، فذكرت المعلمة (م1): "ما بتقدر نسميها أزمات يعني بنحكي مشاكل بسيطة طبيعية بكل مدرسة وتحل وما تترك اثار مادية ملحوظة، كانت اشياء بسيطة او بنسميها مواقف سريعة بتمر فيها كل مدرسة". وشددت معلمة أخرى على ان الأمور كانت طبيعية جدا قبل وقوع حادث جبع ولا تاريخ لأزمات سابقة في المدرسة، وتقول المعلمة (م5): "لم يكن هنالك ازمات وكانت الامور تسير بطريقة هادئة وسلسلة". فيما كررت مجموعة من المعلمات قضية الشؤم التي الصقها بعض الأهالي بالمدرسة على حد قول المعلمات، نتيجة لوقوع بعض الأحداث قبل حادث جبع، وتقول المعلمة (م3): "ما بتذكر أنه كان في أزمات حقيقية، بس في ناس حكيت انه المدرسة شؤم ومش عارف شو ومن هالكلام الي ما اله داعي".

وانقسم أولياء الأمور ما بين مطلع على حوادث وتجارب سابقة للمدرسة وبين غير مطلع، غير أن هذه التجارب لم ترق لمستوى الأزمات حسب قولهم، فحدث الغرق الي حصل في مسبح مدرسة نور الهدى ونجم عنه وفاة شخص وحدث اقبال المصعد على شخص اخر في المدرسة هي احداث عابرة في تاريخ المدرسة وتم التعامل معها وحصرها بصورة سريعة، حتى أن الكثير من الأهالي لا يعلمون بها على الرغم من مجاورة معظم الأهالي للمدرسة ومع ذلك فلقد كان هنالك سيطرة على الاحداث الحاصلة بالمدرسة وقدرة على ضبط الأمور دون وصولها للأهالي او انتشار الشائعات، وفي ذلك يقول ولي الأمر (و1): "كان عندهم

مسيح بالمدرسة وفي طفل مات، بعرفش كيف تعاملوا معها! في واحد غرق ببركة مدرسة نور الهدى". ويؤكد ذلك ولي الأمر (و2) بقوله "بدي احكيك مصيبتين بمدرسة نور الهدى، في واحد علق بالمصعد بالمدرسة قبل الحادث بفترة وفي واحد مات من دار سلامة بالمسيح تاع المدرسة". ويؤكد معظم الأهالي على افتقاد المدرسة لمهارات إدارة الأزمة الضرورية والتي تعمل على تهدئة الضحايا وتوفير المعلومات ومحاولة إصلاح الأمور بالقدر المعقول، حيث يشير ولي الأمر (و2) لعدم وجود خبرة مهنية لمدير الأزمة في إدارة أزمة بهذا الحجم ويقول:

"واضح انه ما كان عندهم أي خبرة او معرفة بادارة الازمات وهو ما كان عندهم بالماضي ازمات او مشاكل بهذا الحجم، والي ادار الحادث انسان بعرفش شي والادارة الي كانوا يديروها يوم الحادث كانت تخرب، ومش عارفين أي شي، انا مدير مدرسة لازم يكون عندي ناس بجيولي معلومات مرتبة".

### تدريبات سابقة للاستعداد للأزمات

اتضح وجود فارق شاسع بين ما يعتقد أعضاء الإدارة العامة من وجود تدريبات مسبقة بشكل مستمر على الزلازل والكوارث مع الدفاع المدني وقوات الطوارئ المحلية وبين ما هو قائم على أرض الواقع، حيث يتضح بأنه لم تكن هنالك تدريبات مسبقة، بحسب قول جميع أعضاء الإدارة المدرسية، على أي نوع من أنواع الطوارئ قبل حادث جبع، حيث يقول الإداري (إ 2):

"لا بد من التواصل مع الدفاع المدني او اخوانا في الهلال الاحمر ودائما في تدريبات، ولكن ان تكون تدريبات على اعتداء او تصادم مع شاحنة فهذا لا يدخل ضمن نطاق أي مدرسة او أي نطاق تعليمي، حيث كان هنالك تدريبات للزلازل، حرائق اصابات وجروح وهي الاسعافات الاولية التي تعلمها الاسعاف المدني".

### ويؤكد الإداري (إ 3) ما قاله زميله بقوله:

"طبعا في تدريبات، في الاخلاء وفي الدفاع المدني وهذه امور عادية ومدراء المدارس عادة يعملوا دعوات للدفاع المدني وللشرطة وبتكون تنقيفية وكيف يعملوا اخلاء في حال لا سمح الله صار حريق بالمدرسة وانشاء الظروف للزلازل والبراكين، وطبعا هذه مسلمات ومدراء المدارس يعملوها".

ويتبين مما قاله الإداري (إ 4) بأنه لم يكن هنالك أي نوع من أنواع التدريبات سابقاً وهو ما يتفق مع

ما قالته المعلمات بخصوص انعدام التدريبات المسبقة للتعامل مع الكوارث والأزمات، ويقول الإداري (إ 4):

"لم يكن هنالك أي تدريبات سابقة على الإخلاء من دفاع مدني ولكن السنة هاي كان هنالك تدريبات على اطفاء الحريق مع الدفاع المدني. الباحث؟ هل كان هنالك أي خطط للطوارئ او طاقم لادارة الطوارئ؟ (4): لا لم يكن في وقتها أي طاقم او أي خطة ولا تدريبات".

ذكرت معظم المعلمات بأنه لم يكن هنالك أي تدريبات مسبقة تتعلق بالتعامل مع الأزمات، وهو ما أدى

الى عدم بروز قائد واضح للأزمة خلال تدافع الناس على المدرسة أو بعدها، وتذكر المعلمة (م1):

"ما كان في أي تواصل مع مؤسسات خارجية بهيك مواضيع، مدرستنا ماخذة الطابع التعليمي الاكاديمي فقط وما في الها مشاركات مجتمعية وكمان مفهوم الازمة ما كان واضح لانا، وبالتالي غابت الشخصية القيادية في هيك موقف، بالعكس كان في الشطارة الي يتهرب من المسؤوليات ويلقيها على عاتق غيره ومن الكل".

وتطرق احدى المعلمات لأهمية مرافقة التدريبات النظرية مع التطبيق العملي لضمان استخدام ما

يتعلمونه وقت الحاجة إليه، وأثارت أهمية انسجام التمارين مع واقع الحياة المدرسية فالمعلومات وحدها لا

تتخذ وقت الطوارئ، وفي ذلك تقول المعلمة (م3):

"ما سوينا أي تدريبات، ومرة جديد هالسنة جابوا الدفاع المدني وكله كان حكي، يعني ما فادنا بشي، ما بكفي وما بنفع انه تحكي حكي بدني اتدبرني كيف استخدم الطفاية وهلاء مثلا بحياتي ما استخدمت طفاية حريق!! وتيجي انت تحكي لي صف حكي شو بدني استفيد منه انا، يعني هي كانت عبارة عن محاضرة ما استفدت منها، مثلا ماشي عرفت انه اسطوانة الغاز ما لازم تقعد عندي اكثر من اكم من سنة، بس هذا ما اله دخل بعلنا بالمدرسة، افرض انه صار حريق هلاء، شو التصرف؟"

جاءت نتائج الدراسة لتظهر عدم وجود تاريخ أزمات مؤثر أو مقلق للمدرسة قبل حادث جبع، حيث

أجمعت الإدارة المدرسية والمعلمات على عدم وجود أي أزمات سابقة باستثناء حادثة غرق أحد الأطفال ببركة

المدرسة خلال العطلة الصيفية وحينها لا تكون البركة تحت مسؤولية المدرسة وحادثة تعطل المصعد، وهو

ما خالفه أولياء الأمور بتشديدهم على أن المدرسة مرت بأزمات سابقة وبأن هنالك بعض الأمور الغريبة التي

تحدث بالمدرسة، الا انهم أكدوا بأنهم لم يعلموا بهذا الأمر الا بعد حادث الحافلة، مما يشير الا ان المدرسة

تمتعت بسمعة جيدة قبل الحادث ولم يكن لها تاريخ أزمات حافل قد يؤثر على سمعتها مما يقلل من فرص

تهديد سمعتها، وهو ما يتوافق مع دراستي كومبس (Coombs, 2004; 2007a) واللتان اهتمتا بفحص

تأثر تاريخ المؤسسة مع الأزمات على سمعتها حيث بينت نتائج الدراسة بأن تاريخ المنظمة المليء بالأزمات يشكل تهديداً على سمعتها وانعدامه يشكل مصدراً للراحة وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة.

لوحظ عدم وجود فريق مدرسي مدرب مسبقاً لإدارة الأزمات المدرسية وانعدام الخطط المدرسية للتعامل مع الأزمات والتي قد تلزم المعلمات للتعامل وفقها. كما تبين عدم وجود أي تدريبات سابقة للطواقم المدرسية بموضوع إدارة الأزمات والكوارث وحالات الطوارئ قبل الحادث، وذلك حسب أقوال المعلمات والإدارة المدرسية وهذا يخالف ما ذكره معظم أعضاء الإدارة العامة بكون وجود هذه التدريبات أمر طبيعي في المدرسة وبالتعاون مع اجهزة الدفاع المدني والطوارئ، حيث ذكر كومبس (Coombs, 2006) بأن قدرة المنظمة ستتحسن بالتعامل مع الأزمة عندما يكون لديها خطة لإدارة الأزمات محدثة سنوياً وفريق مدرب بشكل مستمر ومراجعة قانونية لصيقة، وهو الشيء الذي لم يكن موجود وقت الأزمة ولم تعمل الإدارة على إقامته حتى بعد مرور ثلاث سنوات على الأزمة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسات أبو خليل، مهدي وهيبة وفوبرت وآخرون (أبو خليل، 2001؛ مهدي وهيبة، 2012؛ Foubert, Garner, Golden & Miller, 2006) والمؤكدة على أهمية تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات داخل المنظمة يعمل على تطوير نفسه باستمرار مع جمع قاعدة بيانات محدثة تضمن له سرعة الاستجابة للأزمات.

ولربما ونتيجة لعدم وجود خطة وفريق مدرب للتعامل مع الأزمات يمكن تفسير حالة البلبلة الكبيرة التي حصلت خلال الساعات الأولى بالذات من الحادث من نقص في المعلومات واختفاء المصدر الرسمي للمعلومات من طرف الإدارة المدرسية، والذي يفترض أن يلعب دور المتحدث الرسمي للمدرسة بكل ما يخص الأزمة سواءً بمخاطبة وسائل الإعلام أو أصحاب المصلحة من أهالي ومجتمع محلي، حيث يعتبره كومبس (Coombs, 2007b) أحد أهم الوظائف في فريق إدارة الأزمة وذلك لدوره الهام في مخاطبة أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي من خلال توضيح وجهة نظر المنظمة، وهذا الدور ليس بالضرورة أن

ينحصر بشخص واحد، وانحصاره من عدمه يعتمد على حجم الأزمة وتداعياتها، ولكنه من المهم أن يبقى ضمن فكر واحد مصدره بيان طاقم إدارة الأزمات المدرسي. وتبين من خلال المقابلات بأنه وعلى الرغم من مرور ثلاث سنوات على الحادث لم يتم حتى الان أي تدريب على الإخلاء أو التعامل في حالات الطوارئ وما أضيف محاضرة نظرية من قبل قوات الدفاع المدني دون أي تطبيق حيث تقول المعلمة (م3): "ما سويينا أي تدريبات، ومرة جديد هالسنة جابوا الدفاع المدني وكله كان حكي، يعني ما فادنا بشي، ما بكفي"، وهنا تظهر الحاجة لإقامة تدريبات نظرية وعملية مع تمارين محاكاة للأزمات ولأكثر من مرة بالسنة الواحدة بحيث يشرف عليها فريق إدارة الأزمات المدرسية، وهو ما يتفق مع دراسة اليس وسميث (Ellis & Smith, 2007) والتي أكدت على أهمية إقامة تمارين لمحاكاة الأزمات المتوقعة في المدارس الاستراتيجية وتطوير استراتيجيات استجابة سريعة وفعالة.

#### سمعة العلاقات السابقة للمدرسة وعلاقتها مع أصحاب المصلحة:

يهتم هذا المحور بما حدث قبل الأزمة، وكيفية تعامل المؤسسة مع أصحاب المصلحة وعلاقتها بهم في الماضي، مما يترك شعوراً بإمكانية تجاوز الأزمة في حال اتسمت هذه العلاقة بالإيجابية، وتتحدر لمرحلة الخطر في حال كانت هذه العلاقة غير سليمة وتشوبها الشوائب. وسيركز هذا المحور على سمعة العلاقات السابقة لمدرسة نور الهدى.

اهتم معظم أعضاء الهيئة الإدارية بابرار سمعة المدرسة ومكانتها في المجتمع المحلي قبل الأزمة من خلال المقابلات، حيث وصفها الإداريون بكونها من أفضل المدارس المقدسية أكاديمياً وأخلاقياً وأكدوا حرصها على تقديم الخير للمجتمع وفي ذلك يقول الإداري (إ3): "مدرستنا خيرية ترعى اليتام وتساعد الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والذين لديهم بعض صعوبات التعلم". ويضيف الإداري (إ2) بقوله: "هذه المؤسسة من القلائل الملتزمين بالأنظمة والقوانين، ثانياً المستويات على أرض الواقع المتخرجة من مدارسنا والناس يشاهدون هذا الواقع هي مستويات مرتفعة ونماذج

متميزة اخلاقياً وتعليمياً". ويجزم الإداري ( إ 4) بأن المدرسة هي الأقوى بالمنطقة مما يجعل سمعتها ماضياً وحاضراً جيدة ويقول "المدرسة تعتبر اقوى مدرسة خاصة بعناتنا وتنافس اقوى مدارس القدس".

وذكرت معظم المعلمات بأن للمدرسة سمعة قوية ومتينة وعلاقة جيدة مع المجتمع المحلي قبل حادث جبع، وأرجعت المعلمات سبب هذه العلاقة للمستوى الأكاديمي العالي الذي تتميز به المدرسة والعلاقة القريبة بين المدرسة والطلبة وأهاليهن، فتقول المعلمة (م3): "يمكن انت بتسمع انه مدرستنا من اقوى المدارس بعناتنا وسمعتها قوية اكاديميا والتدريس قوي فيها". وتشير المعلمة (م4) الى العلاقة الطيبة مع الأهالي ونظرتهم لها كمدرسة جيدة تحتضن ابناؤهم، مما يؤدي الى زيادة التسجيل فيها بشكل مباشر فنقول: "لشوفوا المدرسة كثير كويسة ومعاملتها للطلاب كويسة وعلاقتها مع الاهالي طيبة فيزيد التسجيل".

وأجمع معظم أولياء الأمور على سمعة المدرسة الجيدة قبل الحادث وشموليتها في التعاطي مع الأهالي ومتابعتها للطلبة من خلال أنظمة متنوعة ومميزة، ومع ذلك فلم يغفلوا عن التذكير بأن تعامل المدرسة مع الحادث اختلفت عن تعاملها السابق، فيقول أحد أولياء الأمور (و 4): "المدرسة ( الف ألف) وممتازة من ناحية تعليم، من ناحية دينية ومتابعة للطلاب ونظامها وبرامجها يعني المدرسة كثير كويسة لكن الي غلطته انها اهملت الناس الي سوت الحادث وما اهتمت فيهم". ويؤكد والد احدى المصابات تميز المدرسة وإدارتها وحرصه على ارسال ابنته لأفضل المدارس فيقول (و2): "سمعة المدرسة قبل الحادث كانت منيحة ولولاها منيحة ما بيعت بنتي عليها، ومنطقياً المدرسة كانت منيحة وللبيوم منيحة وعندها ادارة بتشتغل بمخ".

وعلى صعيد سمعة العلاقات السابقة للمدرسة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور فلقد أجمعت الإدارة والمعلمات وأولياء الأمور على حُسن هذه العلاقة قبل الأزمة مما زاد من احتمالات تقبل المتضررين لاستراتيجيات الاستجابة المتبعة من قبل الإدارة وذلك نظراً للعلاقة الطيبة التي تربطهم، ومع ذلك فلا يبدو بأن أثر هذا العامل كبير على ضحايا الحادث وخاصة المتضررين بصورة كبيرة، حيث عبروا عن استيائهم من الاستراتيجيات المستخدمة خلال الأزمة وبعدها من قبل الإدارة، على الرغم من اعترافهم بحسن معاملة



ومهنية المدرسة قبل الأزمة، فعلى الرغم من أثر العلاقة السابقة للمنظمة مع أصحاب المصلحة إلا أن وجود ضحايا واصابات بشرية يقلص تأثير هذا العامل، وهذا يتوافق مع دراسة ديفيد وتشيكوديان (David & Chiciudean, 2012) والتي أظهرت بأن خمس المشاركين اعتبروا إدارة المستشفى مذنبة بإصابات الأطفال الخدج على الرغم من تأكيد التحقيقات على أن إدارة المستشفى أخذت كل الجهود المهنية الممكنة لأنقاذ الأطفال الذين اصابوا بالحريق، وأشارت الدراسة بأن حالة الغضب والمشاعر السلبية لأصحاب المصلحة تقل في حال لم يكن هناك ضحايا أو مصابين بالحادث وأرجع الباحثان سبب التعاطف واهمال دور المستشفى وسمعته الجيدة لفئة الضحايا من الأطفال الخدج وهو ما يتشابه مع الدراسة الحالية والمتعلقة بأطفال الروضة.

### استراتيجيات الاستجابة للأزمة:

احتل محور استراتيجيات الاستجابة الصدارة في عدد العناوين المذكورة في هذه الدراسة فمنها ما هو متعلق باستراتيجيات الاستجابة من قبل الإدارة واخرى من قبل المعلمات وتوجيه الإدارة للطاقم التدريسي خلال وما بعد الأزمة، ولربما يبدو تعدد العناوين منطقياً نظراً لأن أحد أهداف الدراسة التعرف على الاستراتيجيات المتبعة من قبل مدرسة نور الهدى في تعاملها مع أزمة حادث جبع، وبالتالي تركزت العديد من اسئلة الدراسة ومحاوِر النقاش حول هذا المحور مما جعل الدراسة تتناول مجموعة متنوعة من العناوين الفرعية المتعلقة بمحور استراتيجيات الاستجابة للأزمة.

### ماهية الاستراتيجيات المتبعة من قبل ادارة المدرسة:

ركز جميع أعضاء الهيئة الإدارية بقسميها ( الإدارة المدرسية والعامية) على وقوعهم ضحية للحادث، وانهم متضررين بشكل كبير ورئيسي باعتبارهم جزء من العائلة المتضررة، ويؤكد أعضاء الهيئة الادارية على اهتمامهم بالتواصل مع الأهالي والأطفال والمؤسسات لتخفيف حدة الصدمة فيقول الإداري (إ 2):

"نحن كنا مصابين كما الجرحى والمصابين واهليهم، نحن يقع علينا جانب الإصابة لأنه أولاً و أخيراً فالاطفال ابناؤنا والمدرسات اللواتي استشهدن نسأل الله ان يتقبلهن بناتنا والضرر رجع على المؤسسة بشكل كبير، فكان تواصلنا مع الاطفال واهاليهم وتواصلنا المباشر مع المؤسسات من أجل تخفيف حدة ونقمة الأهل، لأنها كانت صدمة والبعض غير متفهم كان للسبب والنتيجة والعاطفة وقضاء الله وقدره".

اتى استخدام ادارة مدرسة نور الهدى لاستراتيجية كبش الفداء من خلال تحميل المسؤولية المباشرة والكاملة لسائق الشاحنة بصفته المتسبب بالحادث وهو ما يتفق مع دراستي كومبس (Coombs, 2004; 2007b) والتي شرح من خلالها استراتيجية كبش الفداء وفيها يلقي مدير الأزمة باللوم على شخص او مجموعة من خارج المنظمة محملاً اياه مسؤولية الأزمة وهو ما فعلته إدارة المدرسة في أزمة "حادث جبع". وتكرر استخدام مصطلح القضاء والقدر في أكثر من مناسبة، لربما ليذكرنا بأنه يجب أن لا ننسى بأن المسؤولية ما زالت مقترنة بقضاء الله وقدره فيقول الإداري (4): "الحادث الي صار قضاء وقدر، واحنا تأثرنا مثل اولياء الامور فيه وزيادة، أحنا زي الاهل، الاولاد اولادهم وهؤلاء ايضاً اولادنا فنحن ضحية مثلهم"، ويبدو بأن اهتمام أعضاء الهيئة الإدارية (العامة والمدرسية) بإبراز انفسهم كضحايا للحادث يقع في خانة ابعاد المسؤولية المباشرة والمسائلة عنهم، خاصة بأن الحادث وقع خارج نطاق جدران المدرسة وخارج نطاق سيطرتهم بكونه حادث سير وقع في ظروف جوية عاصفة مما يمكن اعتباره كارثة طبيعية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة كومبس وهولادي (Coombs & Holladay, 2002) والذان اعتبروا الكوارث الطبيعية من الأزمات التي تقل فيها مسؤولية اصحاب المصلحة الى أدنى مستوياتها. إضافة الى ذلك اهتمت الإدارة المدرسية بمشاركة الأهالي بجلسات الإصلاح "والعطوات" المتعلقة بالحادث كطرف متضرر على الرغم من عدم مسؤوليتهم المباشرة عن الحادث، وهو ما يؤكد ادعاءات اعضاء الهيئة الإدارية بكون المدرسة ضحية.

وشددت معظم المعلمات على محاولات إدارة المدرسة امتصاص الأهالي واستيعابهم من خلال فتح باب الحوار معهم واستيعابهم على الرغم من كونهم متألمين ومصدومين للفاضة التي المت بالجميع، مما يجعل الإدارة تلعب دور كبش الفداء بعيون المعلمات، وتقول المعلمة (م 4): "الادارة حاولت قد ما تقدر انها تستقبل

الاهالي وتحكي معهم، ولكن كانوا الاهالي أنفسهم مش متقبلين الشيء". وعلى الرغم من أن استراتيجية كبش الفداء تنتهم جهة من خارج المنظمة بالمسؤولية عن الحادث إلا أن بعض من تم مقابلتهم اتهموا المديرية السابقة والتي تمثل الوجه الإداري الداخلي للمدرسة، ومن هذا ما قاله الإداري (3): "تم الترتيب من خلال ادارة المدرسة وهذه القضايا تتابعها ادارة المدرسة بمعزل عن الادارة العامة". ومع ذلك فلقد شدد الإداريون على عكس بعض المعلمات على صحة القرارات المتخذة وملائمة الإجراءات والاستعدادات للرحلة، ويبدو بأن هذا التشديد جاء من الإداريين لتجنب أي مسألات قانونية محتملة كون المديرية السابقة تمثل مدرستهم، ومع ذلك فلقد نبهت بعض المعلمات إلا أن تحميل المسؤولية للمديرية السابقة قد يعود بسبب وجود خلافات شخصية سابقة من قبل بعض المعلمات وبعض العاملين في المدرسة، في محاولة لتصفية الحسابات، فتقول المعلمة (م1): "هاجم العديد من الاهالي وبعض المعلمين ايضاً المديرية السابقة للمدرسة، ما يعرف بهذا الموضوع شو كان سبب الاتهام؟ هل هو اسباب شخصية قديمة للمعلمات؟".

ومع الاستمرار بذكر استراتيجية "كبش الفداء" فلقد أضافت بعض المعلمات استراتيجيات تعامل أخرى استعملتها الإدارة بالتعامل مع الأزمة ومنها استراتيجية الإنكار مع التهرب من المسؤولية، وفي ذلك تقول المعلمة (م1): "الكل اعتبر نفسه ضحية ونسبنا الضحايا الحقيقيين وحاولنا نمثل دور الضحايا، علشان التهرب من المسؤولية والتصل منها وما يعرف التهرب امام النفس ام امام الموجودين؟ ويتشابهه كلام المعلمة مع ما ذكره الإداري (3) عند سؤاله عن الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الأزمة فأجاب:

"كانت الادارة المدرسية وهي مديرة المدرسة، ومديرة المدرسة حسب تعليمات وزارة التربية والتعليم هي المسؤول المباشر عن كل مكون في المدرسة من الالف للياء، انا بصراحة عضو هيئة ادارية بالجمعية مكلف بالادارة العامة، وما الي أي صفة رسمية مكتوبة او مسموعة عن المدرسة حتى في وزارة التربية والتعليم، يعني كيف انسان متطوع يخدم مدرسة خيرية".

وظهر رأي آخر لدى معلمة أخرى يشير لاعتذار المدرسة بل وتعويضها لجزء من الأهالي مما يدخل استراتيجية التعويض حيز النقاش وذلك من خلال قيام المعلمات بزيارة الطلبة في بيوتهن وتقديم الهدايا وقيام الإدارة بتقديم مبلغ شهري لأحد الأهالي، حيث تقول المعلمة (م3):

"احنا صار عنا اعتذار بعد الحادث بأسبوع، كل الاولاد الي كانوا بياص الحادث سواء تصابوا او توفوا وحتى الي ما صار فيهم شي زرناهم، حتى الي طلوعوا سليمين 100% واخذناهم هدية بسيطة لكل واحد، وبالنسبة للتعويض فكيف ما انا بعرف انه في احد اولياء الامور بياخذ مبلغ شهري".

لوحظ عدم اتفاق معلمات المدرسة على استراتيجية واحدة في نظرتهم لاستجابة ادارة المدرسة للأزمة، فأكثر من نصفهن يعتقدن بأن المدرسة ضحية للأزمة مثلها مثل اولياء الأمور والطلبة وبأن الأهالي حاولو ايجاد كبش فداء ليحملوه المسؤولية وهذا ما وجدوه في المدرسة، وزادت إحدى المعلمات على ذلك باعتقادها بان المدرسة استخدمت استراتيجية التعويض من خلال زيارتها للمصابين والضحايا وتقديم الهدايا لهم، ومساعدة بعض المتضررين مادياً وبشكل شهري ومستمر سواءً من الطلبة او المعلمات، وهذا ما يتفق مع ما ذكره كومبس (Coombs, 2007b) بأن مدير الأزمة يقدم الهدايا والمال كنوع من التعويض للضحايا فيما يسمى استراتيجية التعويض، ولكن هذا الرأي لم يرق لمعلمة اخرى فعبرت عن عدم استيعابها لجدوى استخدام الإدارة استراتيجية العذر والتي تنصلت من خلالها المدرسة من مسؤولياتها اتجاه الضحايا، معتقدة بأنه كان من الأجدر تحمل جزء من المسؤولية الاخلاقية على الأقل كون المدرسة جزء من الأزمة، وما قالته المعلمة يتفق مع وجهة نظر معظم اولياء الأمور بتحميل المدرسة جزء من المسؤولية وبالتالي ضرورة الاستجابة باستراتيجية تحمل جزء من المسؤولية والتي قد تكون استراتيجية التعويض والتي تقدم من خلالها إدارة المدرسة المال والهدايا للضحايا كنوع من الاعتراف بمسؤوليتها عن الحادث. كما اهتمت الدراسة ايضاً باستراتيجيات استجابة المعلمات للأزمة ودورهن في التعامل مع الأزمة، حيث يتبين بأن معظم المعلمات عبرن عن عدم مسؤوليتهن عن الحادث بأي شكل من الأشكال واستخدمن استراتيجية كبش الفداء وبأنهن جزء من مصابي الحادث كونهن تأثرن نفسياً من الحادث، وما رافقه من إصابات ووفيات لعدد من الطلبة ووفاة زميلة لهن، وكذلك عبرن عن تأثرهن من تبعات الحادث سواءً من تهجمات الأهالي على المدرسة بشكل عام أو عليهن بشكل خاص مما يعتبر محاولة للابتعاد والنأي بالمسؤولية عن أنفسهن. ويبدو توجه المعلمات مفهوماً ضمناً نظراً لطبيعة وظيفتهن المدرسية والمنحصرة بالتعليم داخل الصفوف في ظل عدم

إشراكهن بعملية اتخاذ القرارات المدرسية الإدارية وانحسارها بالإدارة المدرسية، وفي ذلك تقول المعلمة (م4): "ممكن باولها كنا كبش فداء لانه احنا ما نظمنا وما بنعرف عن الرحلة، صحيح الجو ماطر ولكن مش احنا المسؤولين وهو بالنهاية قضاء وقدر".

أجمع اولياء الامور على أن إدارة المدرسة جمعت بين استراتيجيتي الإنكار وكبش الفداء، وتجلى إنكار المسؤولية عن الأزمة باعتباره حادث سير ويجب أن يعامل كذلك، وبأن القانون كفيل بتبرئة المدرسة من أي اتهامات باطله، ويوضح ذلك قول ولي الأمر (و1): "هدول الناس لما حكوا احنا ما لنا احنا ما هجمنا، الي هجم علينا الترك احنا ما لنا شي بالموضوع". وكذلك ما قاله ولي الأمر (و2): "هم انكروا انهم مسؤولين عن الحادث، هلاء هم كانوا منكبين والحادث مش مسؤوليتنا والمسؤول شوفير التريلا". وأضاف ولي أمر اخر مطالبه للمدرسة بتحمل المسؤولية ولو بشكل جزئي كون الأطفال ذهبوا للمدرسة ومع المدرسة، مع عدم ممانعته بالنظر للأمر كحادث سير مع مسؤولية أخلاقية جزئية للمدرسة، ويقول (و3): "بالنسبة للمدرسة معي هي انكرت مسؤوليتها عن الحادث وحكت هذا حادث سير واحنا ما لنا خص، بس هذا حادث السير لازم حد يتحملة وانت كمدرسة الاولاد اولادك، وطلعوا من عندك ومعك، واحنا فاهمين انه في غلط بس هم لازم يتحملوا جزء من المسؤولية". وأكد معظم الأهالي بأن المدرسة لعبت دور الضحية للخروج من هذه الأزمة، مع إضافة عامل القضاء والقدر لإقناع الناس بأهمية الخضوع له دينياً في مجتمع محافظ متدين، ومن ذلك ما يقوله (و4):

"إذا بدك تروح على الاستراتيجيات الي ذكرتها بحكيك انهم لعبوا دور الضحية، يعني كانوا يحكوا زي ما انتو ضحية فاحنا ضحية كمان وهذي الشغلة قضاء وقدر وما قدموا تعويضات ولا شي وممكن هم حكوا انه غلط اخترنا هذا اليوم وكان الطقس سيء ولكنهم ما تحملوا أي شيء".

وارتأى أولياء الأمور وجود استراتيجية تجمع ما بين الإنكار والتهرب حيث عبر عدد من الأهالي عن وصولهم لحالة من الضياع والتوهان ببحثهم عن إداري مسؤول يواجههم ويتحمل المسؤولية، فتارة يكون جواب الإداري بأني متطوع ومرة بأني لست صاحب قرار، ومرة بأن الأمور ليست بيدي ومن أمثلة هذه الحالة ما يقوله ولي الأمر (و 2): "المشكلة انه كلهم رووس ومش قادر تعرف مين الشخص الي بقرر او بحكم، يعني بضيعوك

وبتعرّش ميين المسؤول". ويؤكد ( و1) ما قاله أقرانه بأنه وعلى الرغم من اطلاعه على مستندات تفيد بأن هؤلاء الأشخاص هم أصحاب المسؤولية وبأن التراخيص على اسمهم كون مدارس نور الهدى تابعة لجمعية القران والسنة فان الإنكار والتهرب من المسؤولية كان هذه المرة بالتهرب من المسؤولية عن المدرسة وليس الحادث فقط، حيث قال ولي الأمر ( و1): "انكر انكار كلي وطلعه من ايديه ما اله شي، مع انه التراخيص حتى تاريخ اليوم ومعني الرخصة الجديدة تاعتم باسمه، وباسم جمعية القران والسنة، وهو ما انكر مسؤوليته عن الحادث بل انكر مسؤوليته عن المدرسة".

واضافة لاستراتيجتي الانكار والتهرب وتوجيه الأهالي اصابع الاتهام للمدرسة لعدم تحملها أي مسؤولية عن الحادث، أكدوا على استخدام المدرسة لاستراتيجية العذر حيث أخلت المدرسة مسؤوليتها عن الحادث من الناحية التنظيمية وأدعت بأن ما حدث كان خارج السيطرة، ونصبت نفسها ضحية للأزمة في محاولة منها للابتعاد عن المسائل القانونية التي قد تطولها في حال اعترفت بمسؤوليتها عن الأزمة، ويتشابه هذا الموقف مع دراسة هودسون (Hudson, 2011) وما فعلته إدارة معهد MIT (Massachusetts Institute of Technology) بتعبيرها عن حزنها الشديد لما اصاب طالباتها شون ولكنها امتنعت في الوقت نفسه من كتابة عبارات تحمل طابع المسؤولية خوفاً من أن تشكل اعترافاً بالذنب، ولوحظ استخدام العديد من الأهالي مصطلح الإنكار خلال حديثهم عن استراتيجيات الاستجابة المتبعة من قبل المدرسة مما يثير احتمالية استخدام استراتيجيات الإنكار بادعاء المدرسة بعدم وجود أزمة بالأصل، ومع استطرادهم بالحديث وتعمق اسئلة المقابلات تبين بأن المدرسة اعترفت بوجود الأزمة ولم تنكرها، ولكنها أنكرت مسؤوليتها عنها، مما يجعلها أقرب لاستراتيجية العذر من استراتيجيات الإنكار.

#### استراتيجيات الاستجابة المستخدمة من قبل الهيئة التدريسية:

شددت معظم المعلمات على كونهن ضحية للحادث وبالتالي استخدمن استراتيجيات كبح الفداء للتعامل مع الأزمة كمعلمات في المدرسة، وأكدن بأن هذه الاستراتيجيات استخدمت أيضاً من قبل ادارتهن المدرسية خلال الأزمة مع التأكيد على دور القضاء والقدر بالحادث وهو ما يتوافق بشكل كامل مع ما ذكره أولياء

الأمر في نظرهم لإستراتيجية تعامل الإدارة مع الأزمة، وتقول المعلمة ( م4): "ممكن باولها كنا كبش فداء لانه احنا ما نظمنا وما بنعرف عن الرحلة، صحيح الجو ماطر ولكن مش احنا المسؤولين وهو بالنهاية قضاء وقدر". وتضرب إحدى المعلمات مثلاً لتضحية المعلمات ووقفتهن مع الأهالي والمدرسة في هذه الأزمة، مع استخدام استراتيجية التذكير بالأعمال المميزة من قبل المعلمات مع محاولتهن امتصاص غضب الأهالي وتهدة الأمور فتقول المعلمة ( م2):

"احنا شو ذنينا لدرجة انه انا قطعت اجازتي وعرضت انه اقعد محل معلمة من معلمات الروضة الي توفت، والكل استغرب انه كيف حتقدي بصفها بالروضة، فتلقبت من الاهالي الكثير لكانوا ييجوا يقاتلوا ويهاجموا. الباحث: كيف تعاملتي معهم؟ حاولت احكيلهم انه هذا قضاء وقدر وانا مثلي مثلكم بعنت بنتي".

وركزت معظم المعلمات على نقطة التضحية ومساعدة الغير ومحاولة حصر الأزمة قدر المستطاع من خلال التعامل بعقلانية وروية وعدم الانجرار وراء العواطف حيث تقول المعلمة (م1): "هو الفكرة الي كانت سائدة وقتها وهي الصح انه ما تكبر المشكلة، وما نبالغ في وصف المشكلة واثارها او المشاكل الي سببتنا اياها، نحاول نحصر الموضوع ونتعامل معه بعقلانية وبهدوء ويكون دورنا بتهدئة الشخص المقابل سواء كان طالب، ولي أمر أو اعلامي". وظهرت نقطة مثيرة للاهتمام في مقابلات المعلمات حين أشارت بعضهن لاستخدام استراتيجية الهجوم على المتهم من خلال التهجم على المديرية السابقة للمدرسة من قبل بعض المعلمات والأهالي فتقول المعلمة (م1): "هاجم العديد من الاهالي وبعض المعلمين ايضاً المديرية السابقة للمدرسة، ما بعرف بهذا الموضوع شو كان سبب الاتهام؟ هل هو اسباب شخصية قديمة للمعلمات؟". ويظهر جلياً عدم وجود دور أساسي للمعلمات في الأزمة، فاقصر دورهن على تهدئة الأهالي ومحاولة امتصاص الصدمة بعد الحادث دون أن يكون لهن أي دور في مرحلة اتخاذ القرارات الي سبقت الرحلة المدرسية أو مشاركتهن في اي قرار لاحق يخص الأزمة.

## توجيه ادارة المدرسة للطاقم التدريسي للتعامل مع الأزمة

أجمعت المعلمات بأن الإدارة لم تقم بتوجيههن بشكل مباشر لكيفية التعامل مع الأزمة، فكانت الاجتهادات شخصية وتركزت مهمتهم بضبط النفس مثلما طلبت منهم الإدارة، وخاصة في الأيام الأولى للحادث، فتقول المعلمة (م 1):

"الوضع كله كان اجتهاد شخصي والمعلومات ما كانت ثقة لأي شخص وكل شخص اله معلومة عن طريق هاتف او سمعها من أي حد، ولكن الشيء الوحيد الي كان معمم علينا هو ضبط النفس قدر الإمكان واحنا كنا نحاول نهدي الناس ونحكيهم انه ما عنا معلومات كمعلمين وعرفنا عن الحادث مثلكم وما بنقدر نعطيكم معلومات بنعرفش قديش صح أو قديش غلط".

وتذكر معلمة اخرى الآثار السلبية لعدم توجيههن ونقص المعلومات من قبل الإدارة، حيث راجت الشائعات والمعلومات المغلوطة، واعتمدت المعلمات على قدراتهن وخبراتهم للتخفيف من الصدمة والمساعدة في تهدئة النفوس فتشير المعلمة (م 5) لذلك بقولها: "دخلت الاشاعات بطريقة غير صحيحة ولم يوجهنا أحد وأنا كنت اقول بما أعرف ومنها كمعلمة في الجامع وحكيت للناس بالجامع عن الحادث وانه قضاء وقدر ويتصرف شخصي، والموضوع كله قضاء وقدر".

وبرز قلة إشراك الإدارة لطاقمها التدريسي في التعامل مع الأزمة من خلال عدم اطلاعهم على مجريات الأمور وعدم اشراكهم بعملية اتخاذ القرار قبل وأثناء الأزمة، وما قامت به الإدارة مغاير لما اوصى به جونج (Jong, 2013) بضرورة رفع مستوى المشاركة لأصحاب المصلحة خلال الأزمة وبرر ذلك لأثره المباشر بخفض مستوى المشاعر السلبية، ويمكن إضافة اسباب أخرى لأهمية المشاركة من تقليل احتمالية تضارب الاراء وتوحيد الصف في مواجهة الأزمة من خلال رأي موحد وسياسة واضحة للجميع تساهم في امتصاص الصدمة وتزيد من احتمالية التفاف أصحاب المصلحة حول مؤسستهم، وذكرت بعض المعلمات بأن الإدارة المدرسية طلبت مساعدتهن للتخفيف عن الطلبة نفسياً فتقول المعلمة (م 4): "طلبوا المساعدة منا بشأن الطلاب علشان ما اضل نفسيتهم تعبانه علشان نحاول نخفف عنهم قدر ما بنقدر". وفي ضوء اجماع المعلمات على عدم توجه الإدارة لمعلماتها ذكرت إحدى المعلمات عقد اجتماع للمعلمات بعد الحادث بهدف التفريغ النفسي ولمرة واحدة دون



التطرق لكيفية التعامل مع الأهالي أو المجتمع، وبأن ما وصلهن لم يكن بطريقة رسمية كون النقاش كان يدور بين اعضاء الهيئة الإدارية فقط مما فتح الباب امام انتشار الإشاعات وانتشار حالة من التوهان، وفي ذلك تقول المعلمة (م1):

"المدرسة اغلقت اربعة ايام بعد الحادث، فالادارة العامة سوتلنا يوم تفريغ نفسي في بيتونيا مع مؤسسة ناسية شو اسمها، وبعدين للصرحة كانت الحلول محصورة بين مسؤولين المرتبة الأولى في المدرسة، واحنا وصلنا الكلام انه صار هيك وصار هيك ولكن مدى صدق المعلومة ما عنا أي تأكيد".

### أهم الأمور التي قامت بها المدرسة (الأيام الأولى)

تركزت جهود أعضاء الهيئة الإدارية في الايام الأولى على عدة جهات ففي الساعات الأولى كان الاهتمام بتوفير المعلومات للأهالي عن مصير ابنائهم وأماكن نقلهم ومن ثم متابعتهم بالمستشفيات من خلال اعضاء لجنة الزكاة، ويؤكد ذلك الإداري (5) بقوله: "كان الأهالي ياتون ويسألون وكنا نجابو الاهل عن وجود الطلبة بأي باص وبأي مستشفى وكنا نتصل عالمستشفى ونبلغ الأهالي وبعدها قام افراد من لجنة الزكاة الي المدرسة تابعة لالها بزيارة الاطفال بالمستشفيات واطمنوا عليهم"، وبعد عودة الحياة للمدرسة أكد أعضاء الهيئة الإدارية على أن الاولوية كانت تحسين نفسية الطلبة والمعلمات وحصر اعداد المتضررين نفسياً من خلال إدخال اخصائيين نفسيين وفرتهم وزارة التربية والتعليم للمدرسة ومن ثم متابعة هذه الحالات بشكل فردي فيقول الإداري (4):

"اول شي سويناه كان الارشاد للطلاب سواء طلاب مدرسة او روضة وللمعلمات ايضاً، كانوا يقوموا بارشاد جماعي للمعلمات والطلاب، والصرحة انه التأثير ما كان كبير على جميع الطلاب فطلبتنا من الاخصائيين حصر الحديث فقط مع المتضررين لحصر الجرح وانه ما نزيد الامور وما نكبرها وبالتالي نحصر المتضررين نفسياً ثم متابعتهم. وكمان عملنا ايام ترفيهية مع مهرجين بمساعدة المرشدين والاختصاصيين النفسيين".

وأجمع أعضاء الإدارة العامة للمدرسة على اهتمامهم بتقديم كل سبل المساعدة للمتضررين في مواضيع التأمين وتوفير اخصائيين لمساعدتهم مع الحفاظ على إبراز صورة المدرسة كضحية ومتضررة مثل الأهالي

والطلبة، فيقول الإداري (2): "حين حدث الحادث كنا نحن مصابين كما الاهالي، وتواصلنا معهم بالمستشفيات قدمنا ما نستطيع من أموال، تواصلنا مع المؤسسات الرسمية والمحلية من اجل ابراز الصورة، وتكلمت معنا وسائل الإعلام". ويضيف الإداري (3) بعض الاجراءات الأولية التي اقرتها الإدارة العليا في الأيام الأولى فيقول:

"احنا مباشرة او عزنا للمساهمة، وخاصة انه بنعرف انه مواضيع التأمين مش بسيطة ومعقدة، وتكليف لمعلمات ومتخصصات لزيارة الطالبات الي اضروا، لانه الى الان في متابعة للبنات وتدریس للطالبات من قبل المعلمات وادارة المدرسة، وكون هنالك بعض الاطفال عندهم حروق وصعب يداوموا وعلشان ما يخسروا تعليمهم فاخذنا قرار انه يكون في متخصصين يعلموهم ويدرسوهم ليومنا هذا وعلى نفقة المدرسة".

وذكرت المعلمات مجموعة من الأمور التي قمن بها وبتوجيه الإدارة من فعاليات وأنشطة ترفيهية للطلبة بعد عودة المدرسة للدوام ومحاولتهن تجاهل الموضوع من خلال اشغال الطلبة بالدراسة والترفيه عنهم بين الفينة والأخرى، فنقول المعلمة (2م): "قمن بالعديد من الفعاليات الترفيهية والالعاب للأطفال خلال الايام الاولى". وتضيف زميلتها المعلمة (5م) بأن المياه عادت لمجاريها بشكل لم يتوقعه مع تجاهلهن للأزمة، حيث استؤنفت الدراسة بعد اسبوع من الحادث ومشت الأمور بشكل طبيعي، فنقول: "تجاهلنا الموضوع والاولاد بنسوا، اعطيهم العاب بنسوا وبلتهوا بالدراسة ونسوا الي صار، وما طولت الفترة يعني على السريع نسوا وما تغلبنا كثير وتوقعنا انه ما نداوم الاسبوع الثاني والبرنامج مشى عادي".

فيما أجمع أولياء الأمور على أن الإدارة لم تقم بأي شي يذكر خلال الايام الأولى للحادث ولا حتى بعدها، فلم تقم بزيارات للمستشفيات حيث يعالج أبنائهم ولم تتصل بهم هاتفيا للاطمئنان عليهم او حتى سؤالهم ان كان ينقصهم شيء وانتهت الأمور بتفرقهم من أمام المدرسة، فيقول عم أحد المصابين (4): "ولا شي وما سوا شي، صار الحادث كلنا نزلنا وتوزعنا بين المدرسة والمستشفيات ومكان الحادث، وكان لجة وعجة بالمدرسة وخلص خلصت الامور وما شفنا حد ولا صار شي".

أشارت نتائج الدراسة لانقطاع الاتصال وطرق التواصل بين الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية، فلم يتم توجيه المعلمات لكيفية التصرف خلال الأزمة أو ما بعدها، مما أدى الى بروز الاجتهادات الشخصية وطغيان الشائعات بين أصحاب المصلحة، ويتبين عدم اعتماد المدرسة على أي وسائل تواصل تكنولوجية حديثة بين اعضاء الهيئة التدريسية سواءً برامج التواصل على الهواتف الذكية مثل (What's up) أو التواصل من خلال الرسائل القصيرة (SMS) أو استخدام التواصل بالبريد الالكتروني في ظل غياب المعلمات لمدة اسبوع عن المدرسة أثر اغلاقها بالاسبوع الأول بعد الحادث وهو ما يعود لعدم وجود خطة للطوارئ وإدارة الأزمات في المدرسة، وهذا يخالف ما أكده كومبس (Coombs, 2007b) من اهمية معرفة الموظفين بما يحصل لتوفير قناة اتصال اضافية مع أصحاب المصلحة، حيث يمكن استغلال نظام الرسائل القصيرة وأنظمة الاخطار السريع، كما يرى كومبس بأن زيادة نجاعة الاتصال للمنظمة مرتبط بانشاء موقع انترنت منفصل للأزمة أو تخصيص قسماً من موقعها الرسمي لمتابعة الأزمة، وهو الشيء الذي كان ناقصاً بوضوح في تعامل ادارة المدرسة مع وسائل الاتصال، كما ترتبط نتائج هذه الدراسة بدراسة دي يونغ (De Jong, 2013) والذي أكد على أن ارتفاع مستوى الشفافية التنظيمية في التواصل يؤدي حتماً الى ارتفاع منسوب الثقة عند أصحاب المصلحة، وهو ما لم يحصل في إدارة مدرسة نور الهدى حيث لم تشرك المعلمات في عملية اتخاذ القرارات قبل الازمة أو بعدها باختيار الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة، وهي نفس الحالة التي شكى منها اولياء الأمور والمتمثلة باهمال المدرسة لهم بعد الحادث، حيث أكد دي يونغ من خلال دراسته على أهمية رفع مستوى المشاركة بالأزمة للتخفيف من حثتها ويرجع ذلك لحقيقة بأن أصحاب المصلحة يشعرون بأن لديهم الحق بمعرفة حقيقة الأزمة، وهو ما لم يحصل في الكثير من المواقف حسب ادعاء اولياء الأمور وخاصة فيما يتعلق بتفاصيل الحادث، مما رفع من مستوى المشاعر السلبية لدى الضحايا.

إضافة لآراء المشاركين بالدراسة فلقد ظهر تقرير لجنة تقصي الحقائق الوزارية الفلسطينية والذي تطرق لمجموعة من استراتيجيات الاستجابة خلال عرضه لرؤيته لأزمة "حادث جبع" وكان أبرزها استراتيجية كبش الفداء، حيث حمل التقرير الجانب الإسرائيلي المسؤولية عن الحادث كونه المسيطر على المنطقة التي وقع فيها الحادث وهي من صلاحياته، وهو المسبب بالأزمة الخانقة التي أعاققت وصول سيارات الإسعاف والدفاع المدني الفلسطينية والذي لم يرسل المساعدة الا بعد السيطرة على الحادث من قبل الطواقم الفلسطينية على الرغم من قرب محطة الطوارئ الإسرائيلية من المكان، وحمل التقرير الجانب الإسرائيلي مسؤولية سوء البنية التحتية للشارع ذكراً رفضه المتواصل لوضع جزيرة فاصلة وتوسعة الشارع، وكل هذه الأسباب تأتي لزيادة الضغط على الجانب الإسرائيلي واستغلال الحدث إيجابياً لتحسين البنية التحتية في هذه المنطقة التي تعاني من أزمات مستمرة وتكرر فيها الحوادث، واهتم التقرير باستخدام استراتيجية العذر لمدرسة نور الهدى من خلال تأكيده على استيفاء المدرسة لكل الشروط وبأن ما حصل ما هو إلقاء وقدر في الدرجة الأولى، ويعتبر هذا التقرير الوثيقة التي استندت عليها مدرسة نور الهدى في تعاملها مع اصحاب المصلحة في توضيحها لوجهة نظرها باتباعها القانون واستعدادها بكل ما يلزمها به القانون والذي برأها من أي مسؤولية بواسطة هذا التقرير دون الخوض في أي تفاصيل تدعم ادعاءه. كما استخدم التقرير استراتيجية الإشادة سواء بالمدرسة والتزامها بالقوانين والأنظمة أو بمن ساهم في التخفيف من آثار الحادث سواء من المواطنين الذين هبوا لانقاذ الطلبة من داخل الحافلة المشتعلة أو المعلمة الشهيدة علا الجولاني والتي عادت للحافلة لتتفقد الطلبة واستشهدت داخلها بعد ما كانت قد خرجت منها مما أدى الى تقليل عدد الضحايا بشكل كبير، وتعتبر هذه الاستراتيجية وسيلة لإظهار قوة وترابط المنظمة او المجتمع الذي حدثت به الأزمة ويظهر من خلال استخدام هذه الاستراتيجية ردة الفعل الايجابية وقت الأزمات وهو ما حاول التقرير الوزاري اظهاره وابرز الدور البطولي كنوع من استحضار العواطف لتخفيف ردود الفعل السلبية وامتصاص الأزمة.

## ملخص عرض ومناقشة السؤال الأول:

اهتم هذا الفصل بعرض بعض المحاور الرئيسية المساهمة في اختيار إدارة المدرسة لاستراتيجية الاستجابة ومنها محور المسؤولية، تاريخ الأزمة وسمعة العلاقات للمدرسة قبل الأزمة، حيث تبين اهتمام الإدارة بابرار الأزمة كحادث سير وقع خارج جدارن المدرسة مع التشديد على القضاء والقدر وهو نفس الرأي الذي اشارت اليه معظم المعلمات مع الاشارة لوجود بعض المسؤولية على الإدارة المدرسية، فيما لم ينف اولياء الأمور ايمانهم بالقضاء والقدر ومع ذلك شددوا على ضرورة تحمل المدرسة لمسؤولياتها، وفيما يتعلق بتاريخ الأزمة فلقد أجمع معظم المشاركين بالمقابلات من اداريين ومعلمات واولياء أمور على عدم وجود أزمات سابقة حقيقية واجهتها المدرسة دون إهمال حادثتي المسبح والمصعد واللنا ذكرتا من قبل اولياء الأمور واعتبرتتا حوادث عابرة في حينه، فيما غاب الإجماع عن وجود تدريبات مسبقة للتعامل مع الأزمات حيث أكدت الإدارة العامة على إقامة تدريبات سنوية للتعامل مع الأزمات وهو ما نفته قطعاً الإدارة المدرسية والمعلمات مما يظهر تضارب واضح في توفير المعلومة او وجودها أصلاً، واطهرت النتائج تمتع المدرسة بسمعة علاقات سابقة ممتازة بإجماع جميع من تم مقابلتهم من إداريين ومعلمات واولياء أمور، وتم إيعاز ذلك للمستوى الأكاديمي المميز الذي تتمتع به المدرسة واهتمامها بالطلبة خارج النطاق المنهجي.

ظهر استخدام الإدارة المدرسية والعامة استراتيجية كبش الفداء بشكل واضح وجلي مع التشديد على كون المدرسة ضحية للأزمة مثلها مثل باقي المتضررين، وتمثلت الاستراتيجية بالقاء اللوم على سائق الشاحنة كطرف خارجي بالدرجة الأولى مع القاء المسؤولية الإدارية لترتيبات الرحلة المدرسية على مديرة المدرسة المستقيلة دون الانتقاص من سلامة هذه الترتيبات، وانفتت المعلمات مع إدارتهن في استخدام الإدارة لاستراتيجية كبش الفداء مع إضافة استراتيجية الإنكار والتهرب من المسؤولية والاعتذار مع التعويض، كما اجمعت المعلمات على لعبهن دور الضحية نظراً لعدم اشراكهن باجراءات او ترتيبات الرحلة، فيما ظهر

غياب توجيه الإدارة للمعلمات بخصوص التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها، وشدد أولياء الأمور على استخدام الإدارة سياسة العذر من خلال الاتصال من المسؤولية وانكارها.

## السؤال الثاني - كيف كانت ردة فعل الأهالي لاستراتيجيات الاستجابة المستخدمة من قبل المدرسة؟

تناول هذا المحور مجموعة من العناوين الفرعية والتي ركزت على ردة فعل اولياء الامور والمجتمع لاستراتيجيات الاستجابة المستخدمة من قبل المدرسة سواءً بالايام الأولى للحادث او خلال الثلاث سنوات التي تلت الأزمة، حيث ستعرض هذه العناوين من عدة جهات نظر (إدارة، هيئة تدريسية واولياء أمور) اضافة للاستعانة بما ذكر بالتقارير الرسمية ووسائل الإعلام.

### تقييم الاستراتيجيات وتخفيف الصدمة ( الايام الأولى للحادث)

عبر معظم الإداريين عن ارتياحهم من الاستراتيجيات التي استخدموها خلال الأيام الأولى للأزمة، واهتمامهم بتقديم كل الاوراق الثبوتية اللازمة لوزارة التربية والتعليم ومشاركة الأهالي بيوت العزاء ومشاركة لجان الإصلاح، مما ترك أثراً طيباً في نفوس معظم الأهالي وتفهموا الأمر على حد قول الإداريين، باستثناء قلة ممن أصيب ابنائهم اصابات بليغة، حيث يقول الإداري (إ 2):

"احنا قعدنا معهم بجلسات للأهالي وبلجان الاصلاح وخاصة مع الاهالي الي كانت صدمتهم كبيرة ومعظم الاهالي تفهموا امرنا وجلسنا نحن وإياهم حتى في بيت العزاء جلسنا معهم وجاء الناس وقدموا لنا العزاء معهم، ولكن كان هنالك طرف او طرفين لم يستوعبوا الصدمة لان الأمر انه لم تنتهي حياة ابن او بنت لهم، انما كانوا يجدون الولد او البنت امامهم دائما في العاهة المستديمة التي اصابوا بها، فذلك كانت اكبر من الذين انتهى الامر بوفاتهم".

وركز بعض الإداريين على أن التلاسن وإطلاق الإشاعات والأحكام السريعة وخاصة في الأيام الأولى لأي فاجعة هو سمة متوقعة وطبيعية لمثل هذه الحالات، وبأن امتصاصهم لهذه التجاوزات وإصرارهم على فتح المدرسة ساهم في عودة الأمور لمجاريها وتجاوز هذه الأمور، فيقول الإداري (إ 3): "وبالنهاية لازم نؤمن

انه في قضاء وقدر وهناك كم من الحوادث الي صارت في ظروف طبيعية وفش شتا ولا شي، حدا بقدر يمنع حادث؟ هذا قضاء وقدر، ففي ناس ببينوا يتكلموا ويتلاسوا وهذا شي طبيعي بالحوادث". ويذكر الإداري (1) مثلاً ناجحاً (حسب وجهة نظره) لنجاح استراتيجيات الاستجابة في الأيام الأولى للحدث والمتمثل بإعادة فتح المدرسة لأبوابها وإعادة الحياة التعليمية لمسارها الطبيعي بانتظام التعليم، فيقول:

"طبعاً تسكرت المدرسة اسبوع، واحنا كان قرارنا انه نفتح المدرسة باسرع وقت ممكن (وطبعاً المنطقة الموجودة فيها المدرسة ما بتساعد عالانضباط الامني) لانه اذا ما رجعت الحياة طبيعية بضل النفوس مأججة وبضل الاولاد في حيرة، وهدول شو ذنبهم!! حادث صار قدر الله عز وجل، سواءً كان وما تاخذنيش مين بتحمل مسؤولية مين بقيم ومين بحط، وهذا مش ذنب الولد الي جاي يتعلم".

وتباينت آراء وتقييمات المعلمات لنجاح استراتيجيات الإدارة للأزمة سواءً مع الطلبة، ذويهم او المعلمات، فمنهم من رأى بأن إدارة المدرسة قامت بجهد جيد ولكنه غير كافٍ للتعامل مع هذه الأزمة من خلال متابعة المصابين والضحايا وعدم الاكتفاء بزيارة واحدة تشعر المصاب وذويه بأننا أتينا لتأدية واجب فقط، بل الوقوف معه ودعمه، وأثارت أيضاً بعض المعلمات وكذلك أعضاء الهيئة الإدارية قضية تقبل الاستراتيجيات قياساً بحجم الإصابة، فمن أصابته كانت بليغة كان من الصعب عليه تقبل الموضوع وخاصة في الأيام الأولى فيما كانت الأمور أسهل لدى الإصابات الطفيفة، ويظهر هذا الموقف في قول المعلمة (م 1):

"تقسمت الهيئة المدرسية مع الهيئة الادارية لزيارة اهالي الاطفال المصابين والمتوفين بالبيوت، وكان الها وقع منيح وايجابي والاهالي استقبلوهم، ولكن اكون معك صريحة مستوى الاستقبال كان يتبع حالة المصاب، فالي كانت أصابته خفيفة استقبلنا بأريحية، ولكن الي أصابته كانت خطيرة ممكن يكون قدرلك انك جيته ولكن مش كفاية، يعني زيارتك الك مشكورة ولكنك ما عملتي شي بهالزيارة، انت زرتني 10 دقائق ورحت ولكن ابني بوجهي طول الوقت، وانا شعرت بانه الزيارات كانت عبء على الإدارة فسوتها وخلص".

وتوافق رأي المعلمة (م2) مع رأي زميلتها (م1) بصعوبة زيارة المصابين وخاصة الذين أصيبوا بإصابات بليغة، فتؤكد على قول زميلتها بقولها: "لما رحنا زرناهم للاهل في ناس تقبلوا زيارتنا وفي اهل كان بدهم بطردونا بأدب، مثل ما بدي ابني يصحى وانتو هون، يعني مع السلامة ومقابلة بكشرة وسيئة جداً". وتطرقت المعلمة (م1) لما ذكره

معظم أولياء الأمور خلال المقابلات وبحثهم عن الدعم المعنوي في الايام الأولى للحادث، ناهيك عن الدعم المادي، حيث قالت:

"الادارة كان ممكن يعملوا شي اكثر من هيك، تواصل مع الاهل بشكل مستمر ولكن ما تتركه، صحيح مش انت المسؤول الاول عن الحادث ولكن ما تتركه، الباحث: من أي ناحية؟ مناهل: كل النواحي، اخلاقية وممكن مادية وابطس الامور وجدانية، يعني اضعف الايمان، اشعروه انك ما اهملتوا ولانه اهمالك حيثأثر فيه".

ورأت بعض المعلمات بأن المدرسة نجحت ووفقت في استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع أزمة حادث جعب من خلال امتصاص الصدمة الأولى ومسايرة أوضاع الطلبة وأهاليهم في الايام الاولى للحادث حيث تقول المعلمة (م 2): "بتهيئلي انه اه نجحت الاستراتيجيات وراضية عن اسلوب التعامل مع الحادث، يعني اه احنا كثير نساير الاهل ونتعاطف معهم". ووفقت بعض المعلمات على الحياد في تقييمهن لاستجابة إدارة المدرسة مع الأزمة في ايامها الأولى، حيث ترى المعلمات نجاحاً جزئياً للإدارة وهو خليط ما بين الاستجابة في الايام الاولى وما تلى ذلك من اجراءات، فتقول المعلمة (م 3): "بشوف النجاح جزئي، يعني في بعض الاهالي تقبلوا ولكن الدليل انه مش الكل تقبل انه لليوم في اهالي مضايقين من الادارة ومن تعاملها مع الحادث".

أجمع أولياء الأمور على أن استراتيجيات الاستجابة للأزمة في مراحلها الأولى كانت سيئة جداً من قبل إدارة مدرسة نور الهدى، وتحدث الأهالي عن موضوعين مهمين لمسوا فيهما تقصيراً شديداً، الأول تمثل بعدم وجود ترتيبات أو جاهزية للتعامل مع الأزمات من قبل المدرسة مما أضطر الأهالي لبذل مجهودات مضاعفة لمعرفة مصير ابنائهم في الساعات الأولى من الحادث في ظل حالة البلبلة وعدم السيطرة على المعلومات، حيث قدمت إدارة المدرسة معلومات مغلوبة لأولياء الأمور جعلتهم يقضون ساعات طويلة فاقت التسع ساعات للوصول لأبنائهم ومما رافقه من انهيارات عصبية لذويهم ومن ذلك ما يرويهِ (و3):

"فتحكى المسؤولة الي بالمدرسة انه روحوا عالمجلس وفي كمان باص جاي، عمجلس محلي عناتا، طبعا حكوا اسماء الاولاد الي كانوا بالباص الي سوى الحادث، ابني ما ذكروه بينهم، فحكوا انه الباص



الثاني جاي عمجلس محلي عناتا وانزلوا عالمجلس خذوا اولادكم، وشوفه الحكي قديش باخذ وقت وكل دقيقة بتمر بتحرك حرق، وقعدت استنا بمجلس عناتا ساعات بالباص الوهمي الي اخترعوه علشان يصبروا الناس ويمتصوا الناس وبالاخر طلع ما في باص وابني مصاب بهداسا".

واهتمت النقطة الثانية التي أثارها اولياء الأمور باستراتيجيات الاستجابة للأزمة خلال الأيام الاولى للحادث وفيها عبر الأهالي عن سخطهم الشديد من تجاهل المدرسة لأبنائهم وإصاباتهم وآلامهم، وعدم وقوفهم معهم لتخفيف المصاب والمساعدة المعنوية والمادية، حيث ذكر معظم أولياء الأمور بأن إدارة المدرسة لم يسألوا عنهم بالمستشفى لأيام طويلة ومنهم من بقي لأشهر دون أي تواصل أو حتى مجرد اتصال هاتفي من أحد أعضاء الإدارة المدرسية أو العامة، مما أثر بشكل سلبي على معنويات الأهالي وأطفالهم بحسب قول الأهالي وهو ما أكدته سابقاً إحدى معلمات المدرسة، وفي ذلك يقول ولي الأمر (و 2) متذكراً ما طلبته منه ابنته المصابة:

"بنتي بتحكي انه مناي انه معلمات المدرسة بيجو بزوروني ، لانه فش تعامل، يعني بنتي ومرتي بحكوا نفس الحكي، البنت حابة تشوف معلماتها والمرة نفس الشيء، يعني اذا عندي شغيل ونبيته ما يطلع عالسلم وطلع ووقع، قضاء الله وقدره مع هيك بروح عنده بزوره بشرب فنجان قهوة عنده بحكيه شو بدك حياك الله، الكلمة الطيبة طالعة، يعني مش طلعت على دبي وقطر وسحبت مصاري على ظهور هاي الناس، انا الحمد لله مؤمن بقضاء الله وقدره، بس كان لازم تزورونا وتوقفوا معنا من اولها، انتو مدرسة يا ناس، ومش بعد ما احكيكم تعالو زوروني واتصل عليكم تيجو وتجيولي لعبتين".

وأكد على ذلك ولي الأمر (و 1) بقوله:

"نحن نؤمن بقضاء الله وقدره الحمد لله رب العالمين، ولكن الي بنقوله احنا انه مدرسة نور الهدى الي حتى اليوم ما استنظفت تلفون حتى تحكي او تسأل وتسال عن احوال الأولاد وشو صار مصيرهم، ولا وقفت مع الاهالي لا ماديا ولا معنوياً ولا بأي ظرف من الظروف ولا أي مرحلة من المراحل حتى ما فكروا يكونوا مع هدول الأطفال مع انه هدول كانوا بمدرسة نور الهدى".

ويشير ولي الأمر (و 4) والذي كان له مجموعة من الأقارب بالحافلة، جزء منهم اصيب اصابات

بسيطة، بأن إدارة المدرسة لم تزرهم ولم تتواصل معهم نهائياً بعد الحادث فيقول:

"صار الحادث كلنا نزلنا وتوزعنا بين المدرسة والمستشفيات ومكان الحادث، وكان لجة وعجة بالمدرسة وخلص خلصت الامور وما شفنا حد ولا صار شي، الادارة بكل هالموضوع ما ادخلت ولا ساهمت بأي شي، فش الا معلمة كانت تتعالج بمستشفى بتل ابيب وكان الولد (ابن اختي) بده يحكي معها لانه شافها تحترق وهو بده يحكي معها ويتأكد انها ما ماتت، فكنا نرن عليها وتحكي معه بالساعات وانه مش هي الي طلبت تحكي، الولد طلب يحكي واحنا كنا نرن عليها ليخفف عليه صدمته ويتأكد انها عايشة".

وأكد معظم أولياء الأمور سلبية استراتيجيات تعامل المدرسة معهم ومع ابنائهم، كون المدرسة لم تزرهم وخاصة الأطفال المصابين باصابات بليغة، وبأن المدرسة زادت خطأ على خطئها بعدم الوقوف الى جانبهم في الايام الأولى للحادث فيقول (و1): "الاحطاء بتصير وبيصير فيها نقاش وجدال ولكن الخطأ ما بتريده بخطأ، وهم للاسف ما تعاملوا معنا باي شي، واذا حيينا نحدد تعاملهم معنا مثلاً من 1-10 والي يستخدموه لقياس نسبة الوجود بالمستشفيات فانا بعتيهم صفر". ويقول (و3) في تقييمه لتعامل المدرسة وإدارتها معهم بعد الحادث: "اذا بتعطيني من 1-100 بعتيهم صفر، لانه انا ما شفت منهم ولا شي ويعني منيح ما شفت منهم بالمرّة والعاطل انهم ما لهم خص وما تعرفوا علينا ولا كأنه الحادث صار بمدرسة نور الهدى، يعني زي كأنه صار الشي بالشارع ولو انه صار بالشارع ممكن تأثروا أكثر".

يبدو بأن تباين تقييم النجاح في استراتيجيات الاستجابة للأزمة في الايام الأولى كان له أكثر من منظور فالمدرسة بإدارتها وبعض معلماتها رأّت بأنها حققت نجاحاً كبيراً من خلال استراتيجياتها والمتمثلة بسرعة فتح المدرسة خلال اسبوع وعودة الطلبة لمقاعدهم وانتظام الدوام المدرسي فيما وجدها معظم الأهالي هذه الاستراتيجيات سلبية وفسروها كنوع من عدم المراعاة لمشاعرهم ومصابهم، إضافة لنظرة الأهالي لحالة الفوضى بالساعات الأولى والتي زادت من ألمهم، مما يعكس تضارباً واضحاً وصريحاً في وحدة الأهداف بين أيجابية تقييم الإدارة ومعظم المعلمات وسلبيته عند الأهالي والقليل من المعلمات، حيث أكدت المدرسة على اهتمامها ببقية الطلبة واهمية استمرار العملية التعليمية بعيداً عن العواطف والمشاعر وبنظرة عملية بحتة، فيما وصفها الأهالي المصابين استهتاراً بجروحهم واصاباتهم مما خلق جو مشحون ومتوتر وصل لمرحلة اطلاق الرصاص على المدرسة بساعات الليل حسب ما ذكرت إحدى المعلمات، وبتنظيم اعتصامات امام باب المدرسة خلال الايام الاولى وبحضور الصحافة ووسائل الإعلام لزيادة الضغط على المدرسة،

ولعل العامل الأبرز في هذا الخلاف هو عملية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحيط والتي اكد فوبرت، جارنر، جولدن وميلر (Foubert, Graner, Golden & Miller, 2006) على اهميتها مع المجتمع المحلي سواءً قبل الأزمة أو خلالها، ومجدداً تبرز أهمية التواصل بين المدرسة والضحايا في مثل هذه الحالات، ولربما كانت الأمور قد تسير في منحى مختلف لو كانت قنوات الاتصال مفتوحة بين المدرسة وضحايا الحادث، وهذه النتيجة تتشابه الى حد كبير مع دراسة ربابعة (2008) والتي اشارت الى وجود ضعف وقصور في وسائل الاتصال بين المدرسة وأولياء الأمور في مدارس المملكة الأردنية الهاشمية ويبدو بأن الحال في هذه الدراسة ليس بالأفضل نظراً للتشابه القائم في الامكانيات والموارد والاضاع السكانية والجغرافية بين الأردن وفلسطين. ولا يمكن تجاهل انتشار المعلومات المتضاربة وخاصة في الساعات الأولى من الحادث والتي كانت طويلة جداً على الكثير من الأهالي والذين قضوا ساعات يبحثون عن أطفالهم، ولا سيما بأن الحديث يدور عن رحلة مدرسية مكونة من حافلتين وعملية تحديد الحافلة المتضررة وركابها بشكل سريع ودقيق سيساهم في التخفيف من حالة الضغط المستشرية في المدرسة وحصر نسبة التوجهات من قبل الأهالي الفلطين الى النصف كون الحافلة الثانية لم تتضرر وركابها بأمان، ومن الأمور المستنتجة من الأزمة أهمية الاحتفاظ بنسخ ورقية والكترونية إضافية لقوائم ركاب كل حافلة في المدرسة وعدم الاكتفاء بوجود نسخة وحيدة في الحافلة نفسها، مع التشديد على عدم نقل الركاب من حافلة لأخرى دون التنسيق مع كل من يحمل نسخة من القوائم سواء بالمدرسة أو بالحافلة أو مسؤول الرحلات المدرسية.

### تقييم الاستراتيجيات بعد ثلاث سنوات

شدد معظم أعضاء الهيئة الإدارية على متابعتهم للمصابين والحادث خلال السنوات الثلاث التي تلت الحادث، وذلك بتوفير المساعدات اللازمة للمتضررين سواءً بتقديم المساعدات المادية وتوفير الموارد المادية والداعمة للمتضررين، ولم يقتصر الأمر على الطلبة فحسب بل شمل ايضاً المعلمات اللواتي اصبن من خلال

توفير مساعدات مادية وفتح المجال أمامهن للعودة للعمل حسب قدراتهن مع نقاضي الأجر الكامل، فيقول الإداري (5):

"بعدها قدمنا مساعدات من معلمات للطلبة بالبيوت، كتب للطلبة الي اضرت كتبهم ومبلغ الف شيكل مساعدة لبعض العائلات، وكمان وفرنا مبلغ 2500 شيكل مساعدة للمعلمات شهرياً وهي عبارة عن الف شيكل للمعلمة نفسها ومبلغ 1500 شيكل للمرافقة الها الي بتساعدها على قضاء حاجياتها، وتم الاتصال مع المعلمات اكثر من مرة كمساعدة ضمن اطار المدرسة وانه تاخذ معاش كامل وترجع اداوم بقدر ما تستطيع والحديث يدور عن المعلمتين الي تصاوبوا، وتبقى المساعدة المادية بقيمة 1000 شيكل من لجنة الزكاة، كمان وفرنا تعليم اخ واحد او اخت بشكل مجاني من اخوة الاولاد الي توفوا مع توفير زي ورسوم تسجيل وقسط مدرسي على حساب المدرسة، وكل شخص كان بالباص تم توفير زي مدرسي له".

كما عرضت إدارة المدرسة توفير محامي للمتضررين يقف أمام شركات التأمين ويساعدهم في تحصيل حقوقهم والتي وبعد ما يزيد عن ثلاث سنوات ما زالت بعض قضايا التعويضات في المحاكم ولم يتم البت بها، وفي هذا يقول الإداري (2): "المؤسسة والذين دخلوا وحاولوا ان يتفهموا الامر ما اعتقد انهم قصرُوا بواجب الامل، بل على العكس احنا طلبنا منهم انه نتعاون معهم لرفع قضايا للجهات التي حاولت ان تتلمص وتتهرب وهي شركات التأمين، وذلك بتوفير محامي للمتضررين".

رأت معظم المعلمات بأن استراتيجيات الإدارة كانت ناجحة ومفيدة للمدرسة بعد مرور ثلاث سنوات على الأزمة، وقاست بعض المعلمات نجاح هذه الاستراتيجيات بزيادة الإقبال وتسجيل الطلبة بالمدرسة، ومع ذلك فلقد اشارت معظم المعلمات إلا أن الأهالي انقسموا الى قسمين، اولهما قابل وراضي باستراتيجيات المدرسة وثانيهما ساخط على المدرسة بإداريها ومعلماتها وعللن سخط القسم الثاني لدوافع مادية بحتة وفي ذلك تقول المعلمة (4م): "في طلاب اهل تقبلوا الموضوع وحكوا قضاء الله وقدره وفي اهل اتجهوا اتجاه مادي كثير". وفيما يتعلق بالاستراتيجيات التي استخدمتها المدرسة بالتعامل مع المعلمات فلقد ذكر قسم كبير من المعلمات بأن الإدارة لم تضغط عليهن واعطتهن المساحة الكاملة للتصرف اثناء الأزمة مما أدى الى نسيان الواقعة والعودة للحياة الدراسية بشكل طبيعي في ايامنا هذه دون الالتفات لما حدث، فتقول المعلمة (5م): "بالنسبة للاستراتيجيات الي استخدمتها الادارة معنا فالادارة تركتنا براحتنا وما ضغطونا وكنا باديين وقتها بموضوع ادارة الجودة وانشغلنا فيه ونسينا الامور

ومشت الامور عادي". ومع شبه الإجماع على ملائمة الاستراتيجيات المستخدمة ظهر صوت مدرسي آخر يصرح بأن الاستراتيجيات المستخدمة خففت الألم ولكنها لم تعالج الجرح فكان العلاج مؤقتاً، مما ينذر بعودة الألم بعد حين، وهذا ما ذكرته المعلمة (م1) بوصفها لنجاح الاستراتيجيات المستخدمة بعد ثلاث سنوات بقولها:

" نجاح مؤقت بلحظتها، والدليل انه بكل مشكلة يرجعوا بذكرولنا اياها، يعني كيف لتعطي المريض مخدر ليخفف الألم وبعدها يرجع الألم، احنا ما كنا بارعين في استخدام الاستراتيجية وما كان عنا القدرة نسيطر على الألم بشكل كبير، فتأثيره كان بسيط ومحدود والدليل انه الي تعاملنا معهم رجعوا كيف كانوا".

اجمع أولياء الأمور على استمرار حالة الإهمال من قبل إدارة المدرسة بالتواصل مع المصابين والمتضررين ومساعدتهم خلال السنوات الثلاث الي تلت الحادث، على الرغم من وجود بعض الإصابات حتى يومنا هذا تعالج في المستشفيات بشكل دائم وأطفال اخرون لم تفارقهم لحظات الحادث حتى يومنا هذا ويتلقون العلاج الخاص على نفقة ذويهم سواء كان نفسياً او أكاديمياً ويصف ولي الأمر (و3) حالة العائلة حتى يومنا هذا بقوله:

"ابدا، ما ساعدوني المدرسة، وكنت اخذه بالمدرسة الي نقلته عليها ايام وايام عالمستشفى فيروح عليه كثير مواد، فأوديه عند معلمة جارتنا ادفعها كل مرة 100 شيكل على اكم من ساعة، اوديه الصبح عالعلاج ارجع العصر اوصله عاليبيت واطلع عالشغل واضل للساعة 4 الصبح انام من التعب بالباص ساعتين واقوم اخذه بالمدرسة ثاني يوم، كل السبب انه انا ملحوق وكانت ايام صعبة كثير، ابني كمان تعب نفسياً صار يلبس ثلاث جاكيتات وهو طالع بالمدرسة علشان تحميه ويقعد بالمدرسة يعيط ليشوف المطر".

فيما يذكر أحد الأهالي بأن المدرسة ساعدته بعد سنة ونصف باقتطاع مبلغ شهري بسيط لابنته ودفع نصف تكاليف المعلمة الخاصة التي تعلمها، موضحاً بأن هذه الميزات حصل عليها بعد مناكفات عديدة ومطالبات كثيرة استمرت لما يزيد عن سنة فيقول (و2):

"بدي احكيك دغري، لولا انا مشينا بصورة معينة كان ما حصلنا شي، يعني اسلوبنا معهم فرض عليهم يعطونا، وبالنسبة لشو يعطوني حكيتك الف شيكل كل شهر ومعلمة تعلم البنات بالبيت وما بدفعوا عنها كامل، هي بتاخذ 1500 هم بدفعوا منهم فقط 800 شيكل والباقي من جيبتي".

ويرى بعض الأهالي بأن للتقرير الوزاري الصادر عن وزارة الداخلية الفلسطينية أثر سلبي في تعامل المدرسة معهم كونه (وعلى حد قولهم) حمل الكثير من المغالطات والمعلومات غير الدقيقة التي أضرت بهم وهم بدورهم ردوا عليه لكنهم لم يجدون اذان صاغية، ويقول أحد أولياء الأمور (و1):

ثلاثة سنين وشهرين وما حد اجا سأل كيف بنتك شو صار معك عوين رحتوا، وشو سبب الكلام هذا؟ انه التقرير الوزاري النهائي بقيادة وزارة الداخلية الفلسطينية والي سووه صفحتين من بدايته كذب، يعني ما حد منهم اجي، كيف انت بتسوي تقرير وزاري من دون ما تحقق مع الناس، من غير ما تستشيرهم، يعني بتقدر ترجع للتقرير الوزاري الي نزل بشهر 4 بعد شهرين من الحادث بتلاقي انه تم نقل طفلة وحيدة لرفيديا ومن رفيديا نقلوها عهداسا، الباحث( تم نقلها لثل هشومير بنتك صح؟ ) بالزبط وهذا الشي بيبين انه التقرير من اوله معلومات مغلوطة ومش دقيقة".

أشارت الدراسة لاستمرار الشرخ في العلاقات بين المدرسة وأهالي المصابين الى ما بعد الأيام الأولى للحادث، حيث برز وجه آخر يفسر عدم رضى الأهالي عن استراتيجيات استجابة المدرسة للأزمة والمتمثل بعدم زيارة المدرسة لجميع المتضررين من الحادث مما ولد نوع من الغضب لدى الأهالي الذين لم تتم زيارتهم من قبل الإدارة المدرسية باعتباره تجاهلاً لمصابهم. وأظهرت الدراسة وجود تفاوت في التعامل مع المصابين بحسب درجة اصابتهم، حيث اهتمت الادارة المدرسية بزيارة المصابات باصابات طفيفة وتجاهلت الاصابات المتوسطة والخطيرة سواء في الايام والأشهر الأولى للحادث او حتى بعد مرور ثلاث سنوات، وتبرر الإدارة ذلك بخوفها من التهجم عليها من قبل الاهالي الساخطين ويرى الأهالي بأن تخوف الإدارة ينبع من الشعور بالمسؤولية وبأنها ومع كل هذه التخوفات كان لا بد من تنظيم زيارات بشكل مستمر للأهالي في المستشفيات للاطمئنان عليهم والوقوف معهم مما يسهم في رفع حالتهم المعنوية هم وأطفالهم، ويظهر هنا وجود صدع في العلاقات في مرحلة ما بعد الأزمة يعود لمشكلة في الاتصال والتواصل ما بين الإدارة والمصابين والتي كان من الممكن تجاوزها في حال قامت الإدارة بفتح قنوات للاتصال مع الأهالي وبشكل مباشر مع وقوع الأزمة ومع جميع الأطراف دون تمييز حيث تعتبر اعداد المصابين باصابات خطيرة في حادث جبج بسيطة نسبياً مما قد يجعل الأمور أكثر سهولة بالتعامل مع هذه الفئة القليلة من المتضررين نظراً

لأنحسار عددهم بخانة الاحاد، ومع ذلك فتم تجاهلهم في الايام الاولى للحادث، فيما استطاع قلة قليلة من الأهالي وعددهم اثنين من التحصل على بعض المساعدات الشهرية من إدارة المدرسة وكان ذلك بعد ضغط كبير مارسه هؤلاء الأهالي، فيما سلم العديد من أهالي الأطفال المصابين بإصابات طفيفة أمرهم الله ولم يتابعوا الموضوع نظراً لسهولة الإصابة نسبياً، وهذا يطرح استفهام كبير ومهم حول كيفية التعامل لو كانت اعداد الاصابات الخطيرة (لا قدر الله) أضعاف هذه الأعداد، مما ينذر بأهمية وضع استراتيجيات استجابة مسبقة للتعامل مع جميع الاصابات ووضع اليات سليمة تساعد على امتصاص الصدمة والتخفيف من حداثها على الضحايا وهو ما يؤكد كومبس وهولادي (Coombs & Holladay, 2005) من أهمية استعادة ثقة اصحاب المصلحة من خلال الابتعاد عن استراتيجية الإنكار والاعتراف بحدوث الأزمة وتحمل المسؤوليات.

أظهرت الدراسة توجه مجموعة من الأهالي للإعلام كوسيلة ضغط على إدارة مدرسة نور الهدى والسلطة الفلسطينية للإعتراف بمسؤولياتهم والوقوف معهم في علاج وإعادة تأهيل أطفالهم بعد الحادث وخاصة الأطفال الذين عانوا من اصابات بليغة، والذين يحتاجون لعشرات عمليات التجميل من زراعة الجلد على مدار السنين القادمة وما يرافق ذلك من تكاليف باهظة، ولم ينحصر توجه الأهالي لوسائل الإعلام على فترة معينة فمنها ما كان بعد شهرين من الحادث كرد على تقرير لجنة تقصي الحقائق، والذي ابدت لجنة ضحايا حادث جبج اعتراضها على كثيراً مما جاء في بنوده، ومنها ما جاء في الذكرى السنوية الأولى أو الثانية، وتنوع أهالي الطلبة في استخدام الإعلام المرئي والمكتوب والمسموع لشرح قضيتهم وابقاءها حية ومن ذلك ما نشرته لجنة ضحايا حادث جبج في الموقع الالكتروني "لراديو بيت لحم 2000" كرد على التقرير الوزاري الفلسطيني وجاء فيه: "يدعي التقرير ان الروضة سببت رحلة مرخصة ومستوفية لكافة شروط وزارة التربية والتعليم مع العلم ان التقرير لم يتطرق الى عدد موافقات اولياء الامور التي استلمتها المدرسه للقيام بالرحلة اضافة الى الاجراءات الاخرى المطلوبة". واهتمت وسائل الإعلام بنشر قصص بعض الضحايا وخاصة الإصابات الخطيرة منهم، وذلك للتركيز على معاناتهم ومعاملة المدرسة لهم، والتي تصفها إحدى المعلمات المصابات في الحادث (بقلة

الاهتمام) فعلى الرغم من معرفة إدارة المدرسة بوضعها كونها من الضفة الغربية وهي موجودة بمستشفى اسرائيلي ويصعب على اخوتها زيارتها وتكلفة اقامتها غالية، لم تجد من يقف معها من إدارة مدرستها، وتشكي أمرها لموقع (بكر) وتقول: "أنا أعمل في مدرسة نور الهدى التابعة لجمعية القرآن والسنة، ولكنهم أيضا لا يعيرونني أي اهتمام. فلم تتكفل جمعية القرآن والسنة حتى الآن بأي شيء، رغم درايتهم ومعرفتهم بالوضع الذي أنا فيه. أخوتي يحاولون، منذ 15 يوما، استصدرا تصريح لزيارتي، دون جدوى". أما أمها فأكملت باكية: "لا أجد ثمن الطعام، رأينا العديد من الزيارات من أشخاص لم نرهم من قبل، وقد وعدونا بالمساعدة، لكننا لم نرهم بعدها أيضا".

### سمعة المدرسة بعد الحادث

أكدت إدارة المدرسة والإدارة العامة بأن سمعة المدرسة لم تتأثر بحادث جعب على جميع الأصعدة بل على العكس فلقد شدد معظم الاداريين على وجود زيادة واضحة بنسبة التسجيل للمدرسة بشكل إجمالي ويستدل ذلك من قول (5): "أول سنة كان هنالك تأثير بسيط تمثل بتقليص شعبة واحدة فقط من المدرسة، ولكن تدريجيا عادت الامور الى نصابها وزاد عدد الطلبة عن ما كان وقت الحادث". وأعاد الاداريون سبب ازدهار المدرسة وسمعتها لدورها الهام في المجتمع ومنطقة عناتا على الصعيدين الأكاديمي والتربوي، بل وأكدوا بأن النتائج كانت أحسن مما توقعوا من ناحية أعداد الطلبة والمخرجات المتمثلة بنماذج متميزة علمياً وأخلاقياً، حيث يقول (3): "سمعة المدرسة ما تأثرت بشكل عام بعد الحادث والدليل انه اعداد الطلاب ما تأثرت ولهبك انا على فناعة بانه المدرسة قامت بواجبها وأعداد الطلاب زادت وما كان هنالك نفور من المدرسة، الكل بيقر ويعرف انه نور الهدى هناك هي افضل مدرسة من حيث الاداء بعناتا". ويؤكد الإداري (4) على ما قاله زميله (3) سابقاً مؤكداً وبأنه على الرغم من وجود بعض التشويشات والكلام غير الصحيح عن المدرسة إلا أن التسجيل لم يتأثر فيقول: "لانه احنا بنأسس صح والأهالي معنيين بتأسيس أولادهم يعني اولياء الامور بحكوا بهدف التشويش ولكن بنفس الوقت بيحوا بسجلوا عنا، حتى الي اطلع ابنه سنة رجع السنة الي بعدها وسجل ابنه من بعد ما جرب مدارس ثانية".



ومع ذلك فلم يستبعد احد الإداريين وجود مجموعة ممن اسماهم بالمنفعين، حاولت ركوب الموجة واستغلال الفرصة من خلال تشويه سمعة المدرسة والطعن في أحقيتها وجودها، وهو ما فشلت به (على حد قوله) بفضل سمعة المدرسة السابقة ومخرجاتها الناجحة فيقول (1):

تأثرت سمعة المدرسة ايجاباً، فالمدرسة من المدارس الرائدة في عناتا وشعفاط والناس تقتهم بالمدرسة عالية من خلال المخرجات التعليمية الي بتطلع من المدرسة، وهذا كان له دور كبير بانه يتم سند المدرسة من جميع الاطراف مجتمعياً، حكومياً وحتى من السلطة، وان كان هناك ولعل بعض الناس يحاولوا انه يحكي ويفسد لانه بصراحة مدرسة نور الهدى واقعة بمجتمع فيه اكثر من مدرسة وكان في بعض توجه لبعض الاطراف انه لازم تسقط المدرسة".

اتفقت معظم معلمات المدرسة مع رأي إدارتها بعدم تأثر سمعة المدرسة جراء الحادث، حيث زادت اعداد الطلبة نتيجة للمعاملة الحسنة والمستوى الاكاديمي العالي في المدرسة حسب وصف (م 4) والتي قالت: "احنا الحمد لله سمعة المدرسة طيبة والمعلمين يشتغلوا كثير كويس والاداريين كثير مناح والتحصيل كثير عالي والي بطلع سادس من عنا ممكن تاسع او عاشر بمحلات ثانية، فهذا الشي خلى في اقبال عالمدرسة". وأضافت معلمة اخرى شقاً إضافياً لتأثر السمعة وأسمته بالتأثير غير المباشر والناجح عن تغيير مديرة المدرسة بعد تقديم استقالتها والتمثل بتأثر الناحية الاكاديمية والتعليم في المدرسة وهذا ما يتوافق مع ما قابله أحد اولياء الأمور سابقاً في معرض ذكره لسمعة المدرسة قبل الأزمة، والذي عبر عن عدم رضاه من تدهور مستوى المدرسة، حيث ذكرت المعلمة (م1): "بقدر احملك من اكثر من جانب، بشكل اولي من اقبال الطلاب ما تأثرت كون أعداد الطلبة بيزيد ولكن كان في أثر اخر غير مباشر وهو بخروج مديرة المدرسة والي اثر على المدرسة اكاديمياً". فيما أكدت معلمة أخرى قول زميلاتها بعدم تأثر سمعة المدرسة من ناحية التسجيل وزيادة اعداد الطلبة مرجعة ذلك الى أن ما حدث يعود لقضاء الله وقدره، ومستكرة لأراء بعض الأهالي بوجود حالة من النحس ملاصقة للمدرسة حيث تقول (م2): "لم تتأثر سمعة المدرسة بشكل كبير وكان الشي مؤقت، والدليل انه اعداد التسجيل زادت وبالتالي اعداد الطلاب زادت، وفي كمان ناس واهالي يحكوا انه المدرسة منحوسة ويسمعوا كلام عالمدرسة، ومش مقتنعين انه الموضوع قضاء وقدر".

وأجمع أولياء أمور الطلبة على أن سمعة المدرسة قد تحسنت بعد الحادث وبشكل سريع وتمثل ذلك بزيادة عدد الطلاب المسجلين بالمدرسة وأرجع أولياء الأمور ذلك لعدة أسباب منها قلة الوعي لدى الأهالي وتغيير جزء كبير من الطاقم التدريسي، وسمعتها الجيدة قبل وقوع الحادث وقلة المدارس الجيدة في منطقة عناتا ومخيم شعفاط، ويجمل (و2) أسباب تحسن سمعة المدرسة بالمجتمع في الوقت الحالي بقوله: "السمعة تحسنت وزادت وفي اولاد اكثر بالمدرسة، لانه الاهل الي توفي ابنه بالحادث بعث ابنه الثاني عالمدرسة لانه فش وعي عند الاهل وانه هاي المدرسة منيحة، وكم ان لانه مش لاقى مدرسة احسن من مدرسة نور الهدى". ويذكر اولياء الأمور بأن هنالك فرق ما بين تعامل المدرسة مع حادث جعب وتعاملها بالحياة اليومية المدرسية، فالمدرسة تعتبر من أفضل المدارس في المنطقة بإدارتها وطواقمها ومتابعتها الحثيثة للطلبة طوال العام، باستثناء متابعتهم للطلبة وقت الحادث وفيما بعده، حيث يقول (و4): "احنا مش راضيين عن تعاملها معنا بالحادث وبعده، ولكن بالنسبة للتعليم فالمدرسة كانت كويسة وكل شيء فيها (ألف ألف) الواحد يحكي الي اله والي عليه بس السنة صار فيها بلبله وبنزل مستواها".

اعتمد معظم المشاركين مؤشر زيادة التسجيل في المدرسة كمؤشر لأثر الأزمة على سمعة المدرسة، حيث أشار اليه عدد كبير من المشاركين خلال المقابلات، ومع ظهور شبه إجماع بعدم تأثر سمعة المدرسة بعد الحادث، والتي أعزتها الإدارة والمعلمات لحسن سمعة المدرسة السابقة ونتائجها المتميزة بالمنطقة، ومع اتفاق أولياء أمور مع الإدارة والمعلمات على تحسن سمعة المدرسة بزيادة الإقبال عليها، وعدم انكار معظمهم لسمعتها السابقة الجيدة إلا أن بعضهم أضاف سبباً آخر لزيادة الإقبال وهو قلة المدارس الجيدة في تلك المنطقة، مما يمكن اعتباره اعترافاً من الأهالي بأن سمعة المدرسة السابقة وخلوها من الأزمات كان له أثراً إيجابياً على عدم تأثر سمعة المدرسة بعد الأزمة على الرغم من تعبير معظم الأهالي عن سخطهم وعدم رضاهم من استراتيجيات الاستجابة المستخدمة من قبل المدرسة عند تقييمهم لاستراتيجيات استجابة المدرسة للأزمة. وفي ظل وجود ضحايا ومصابين بعمر أطفال الروضة والتي قد توفر البيئة المناسبة لتولد مشاعر الغضب اتجاه المدرسة إلا أن ردة فعل الأهالي والمجتمع المحلي والمتمثلة بتسجيل أطفالهم بالمدرسة تأتي

لتخالف دراسة ديفيد وتشيكوديان (David & Chiciudean, 2012) والتي اشارت لتأثر اصحاب المصلحة بفئة المصابين ومدى اصابتهم خاصة ان كانوا أطفال، ويمكن تفسير سبب عدم تأثر سمعة المدرسة بملائمة استراتيجيات الاستجابة من قبل المدرسة لظروف الحادث في ظل انعدام تاريخ سابق للأزمات وسمعتها الطيبة مع اصحاب المصلحة واللذان يعتبران عاملان مهمان للمحافظة على ثقة المجتمع المحلي، ومن الأمور التي قد تكون قد ساعدت في تخفيف وضع اللوم على المدرسة وقلة تأثر سمعتها هو مكان وكيفية وقوع الحادث خارج حدود المدرسة مما شكلا عوامل مساعدة لعدم تأثر السمعة، ولا يمكن تجاهل وجهة نظر بعض الأهالي والمؤكدة على ندرة المدارس الجيدة في منطقة عناتا ومخيم شعفاط، مما يجعل الأهالي مجبرين على ارسال اولادهم إلى هذه المدرسة وفي ذلك قال أحد اولياء الأمور (و2): "السمعة تحسنت وزادت وفي اولاد أكثر بالمدرسة، وانه هاي المدرسة منيحة وكمان لانه مش لاقى مدرسة أحسن من مدرسة نور الهدى".

### تغطية الإعلام للحادث

أكد اعضاء الهيئة الادارية للمدرسة على وجود تفاوت في التغطية الإعلامية للحادث، فبعضها كان متفهما للواقع ومدركاً لصعوبته وناقلاً موثقاً للحقائق، والبعض الاخر اهتم بتأجيج القضية والعزف على أوجاع والام الضحايا ببث الاشاعات والترويج لأمر لم تحصل، ومن الأمثلة على هذه النقطة ما ذكره الإداري (1):

"الاعلام كان شوي في منه بعض القنوات وبدون ما اذكر اسماء، بعضهم جيد وفاهم وبعضهم كان يحاول يؤجج، يعني انت كاعلامي شو هدفك من السؤال عن عدد ركاب الباص؟ تبرا التامين! وشو الي بدك اياه من الموضوع، لما تبجي تعطي تفاصيل كإعلامي وصح والمفروض وانا معك انه هو بده يعطي معلومات اكثر، بس الاعلامي الي عنده رسالة وهدفه يطلع شو بدي انا اقدم للمجتمع مش شو بدي اخرب بالمجتمع".

وبرز اختلاف بين اعضاء الإدارة العامة للمدرسة فيما يخص التخاطب مع وسائل الإعلام حيث أشار بعضهم لعدم مخاطبتهم او أي عضو من أعضاء الهيئة العامة من قبل وسائل الإعلام، فيما يؤكد أعضاء آخرون على قيامهم بمقابلات مباشرة ومسجلة مع مختلف وسائل الإعلام التي توجهت لهم في ظل غياب

متحدث رسمي وقدرة جميع اعضاء الإدارة العامة للمدرسة للحديث مع الإعلام، كما أن نقطة الخلاف هذه برزت أيضاً في مقابلاتنا مع المعلمات واللواتي ذكر معظمهن عدم وجود اي تواصل بين إدارة المدرسة ووسائل الإعلام، وأكد الإداري ( 2) مقابلاته لوسائل الإعلام بقوله: "كانوا يتصلوا معنا مباشرة، وأنا من الناس الي اتصلوا معهم وكنا نبيين الأمور والبعض منهم لهول الصدمة هو نفسه لم يكن متحمل ومش متوقع ان يحدث هذا الامر ولكن الحمد لله تكلمنا بما فيه الخير". فيما أنكر الإداري (3) وجود أي نوع من المقابلات لإعضاء الإدارة العامة معتبراً بأن الحادث حصل خارج جدران المدرسة وبأنه لم يتم التوجه لهم أصلاً لأي نوع من المقابلات، وفي هذا قال: "ما كان مقابلات من طرف المدرسة، بيجوز صار مقابلات مع الطرف الاخر من اهل السائق او حتى مع ادارة المدرسة او المعلمات بس معنا ما كان في مقابلات، هو بالأصل ما طلب منا مقابلات، وشيء صار خارج نطاق المدرسة صار حادث بشارع تم الترتيب للرحلة حسب تعليمات التربية، فلنترك الموضوع حتى ما يزيد".

وأجمع جميع أعضاء الهيئة العامة والمدرسية على عدم مبادرتهم لمخاطبة وسائل الإعلام بشأن الحادث والاكتفاء بالرد على توجهاتهم حال وجودها في ظل وجود رسالة واضحة المعالم للمدرسة ككل وفي هذا يقول الإداري (1): "احنا ما توجهنا للإعلام هم الي توجهوا لانا من راية ومعاً وكان في مقابلات مباشرة والحمد لله العبد الفقير نحطينا بالمسؤولية وعنا رسالة بتقدمها للمجتمع". وفي ظل عدم مبادرة المدرسة لمخاطبة وسائل الإعلام بادر الأهالي لإحضار وسائل الإعلام للمدرسة لتسليط الضوء على وضعهم وإبقاء القضية حية في وجدان المجتمع وفي ذلك يقول الإداري (4): "لم تحضر وسائل الإعلام، ولكن وقت الاعتصام احضر أحد اولياء الأمور صحفي وقاموا بالتصوير ومنعونا من دخول المدرسة". ويضيف الإداري (5): "اجوا اكثر من مرة عالمدرسة وكانوا ضد المدرسة، ولحد السنة الماضية اجوا مع احد الاهالي وكانوا يحكوا انه هذول الناس هم الي قتلوا اولادنا ومعندهمش ضمير ومرة شفت تقرير واجا الصحفي تامر عبيدات وعرض صور قبل وبعد للنبات".

رأت المعلمات بأن تغطية الإعلام لم ترتقي لمستوى الحدث مهنيًا فغابت المصدقية وشحت المعلومات الدقيقة، ولم تؤخذ المعلومات من مصدرها الصحيح بل سارعت وسائل الإعلام لتغطية الخبر دون فحص أو تمحيص لمصدقية الخبر، متجاهلة أخلاقيات الإعلام وفي هذا تقول المعلمة (م1):

"تغطية الإعلام كانت ضعيفة جداً، ما كان في اخبار دقيقة عن الحادث، وهو حقيقة ما كان في معلومة حقيقية ومصدر واضح لالها، فبالتالي من اخلاقيات الاعلام انه ما يبصير تعلن عن معلومة انت مش واثق منها، وانت تبجي تسألني كمعلمة وانا ما بعرف شي وتنشرها، كانت حالة تصيد وبصفة الحادث كبير ولقى صدق واسع فكانوا يتصيدوا، ويحاولوا يجيبوا معلومات سريعة بغض النظر عن صدقها، والمفروض يكون الاعلام عنده وعي اكبر بهيك حالات. وكان له تاثير سيء بالبت المباشر".

ومع ذلك فلقد اشارت معظم المعلمات الى غياب التواصل مع وسائل الإعلام في الاتجاهين، فلا وسائل

الإعلام توجهت للإدارة ولم تبادر الإدارة لفتح قنوات اتصال مع وسائل الإعلام المختلفة عبر تحديد متحدث

رسمي واضح ونشر تفاصيل التواصل معه ليكون عنواناً لكل استفسار، فذكرت (م1) ذلك بقولها: "ما كان في

ادارة سليمة مع الاعلام، انا كمدير مدرسة او ادارة عليا بتوجه للاعلام وينشر الخبر الصحيح والدقيق". وقالت المعلمة (م2) في

نفس السياق: "لم يكن هناك أي خطاب امام الإعلام فهم لم يتوجهوا لنا ونحن كذلك". وشددت المعلمة (م4) على تضخيم

الإعلام للحادث ومحاولة تأجيج الأوضاع من خلال البث المباشر ومحاولة تحميل المدرسة للمسؤولية، مما

أثر بشكل سلبي على ضحايا الحادث أكثر مما ساعدهم، حيث تذكر (م4): "الاعلام حسيته انه يحاول كثير يهول

الموضوع وساهم بشكل سلبي وهو اصلا كثير كبير، بس انه حاولوا انه كثير يلوموا عالمدرسة وزى ما حكيتلك انه مش ضروري رحلة

بهاي الايام، والموضوع كبير اصلا، يعني لما يموت 6 طلاب ومعلمتهم فهو شي كبير".

واختلفت جهات نظر اولياء الأمور حول تغطية الإعلام لتفاصيل الأزمة فالمعظم وجدها غير كافية

ولا تغطي الحد الأدنى من التوقعات، وقلة رأوها كافية وقوية وخاصة فيما يتعلق بالبث المباشر في الأيام

الأولى، ومع ذلك اتفق معظم اولياء الأمور على أن الإعلام نسي الموضوع او تناساه بعد ايام قليلة ولم يقم

بعمله بمتابعة المصابين والضحايا، وفي هذا يقول (و1): "علشان ما تصيرش القضية رأي عام اول يوم وسكروا

عالموضوع، فالضجة الكبيرة وكحادث زي هذا سكروا اموره، تفتحوش الامور". وعبر اولياء الأمور عن تذمرهم من إجماع

وسائل الإعلام عن نشر الصور المؤلمة من مستشفى رام الله لوضع الناس في صورة الوضع من قلة

جهوزية مستشفياتنا للتعامل مع هذه الحوادث ورفض وسائل الإعلام نشر أي وثائق او اوراق ضد أي جهة

حكومية كون هذه القنوات موجهة، ومن هذه ما ذكره (و2) في وصفه لما حدث معه مع وسائل الإعلام المحلية.

"خلي الناس تشوف معاناتنا وتشوف شو صار فينا لتشوف تقصير السلطة وانا مش معني بيحي ابو فلان يحكي احكيك كلمتين شكر للسلطة والرئيس، لا يا عمي انا بعرف احكي للغلط انه غلط امامه، فانا بدي الاعلام ينشر الصور بمستشفى رام الله وكيف الاولاد مرميين، انا اجوني من مستشفى فلسطين بدهم يقابلوني فحكيته بدي افرجيك اوراق ووثائق وبدي تعرضها الا هو بحكي لا يا عمي تخريش بيتي بقدرش انشر وبتخرب عوظيفتي وهالشي حساس، لانه هاي المحطات تابعة لفصيل وموجهة".

بينما علل معظم الأهالي انشغالهم عن الإعلام وابتعادهم عنه بانشغالهم بابنائهم وصعوبة تقبل الصدمة والتنقل بين المستشفى والبيت، وبالأخص الحالات التي وصفت اصابتها بالخطيرة والصعبة ويذكر (و4):

"بتذكرش انه صار شي مع الاعلام لانه كنا مشغولين باولادنا ووضعهم بوقت الحادث وما انتبهنا لشو صار حولينا مع الاعلام او غيره".

وشدد تقرير لجنة تقصي الحقائق على تلقائية الإعلام في نقل الحدث دون الرجوع لمصدر رسمي في الساعات الأولى في ظل عدم توفر أي مصدر للمعلومات، مما خلق حالة من البلبلة والإرباك واستدعى الصحفيين ورجال الإعلام لارتجال أخبارهم بصورة عشوائية فيذكر التقرير: "تعامل الإعلام المحلي والرسمي في معظمه مع الحادث بشكل انفعالي دون التحقق من المعلومات التي لم تكن متاحة ومحددة بدقة خلال الساعات الأولى للحادث، مما أدخل حالة من البلبلة والإرباك والارتجال".

أما على المستوى التغطية الإعلامية، فقد لوحظ وجود مجموعة من التقارير الإعلامية المرئية، المكتوبة والمسموعة على مدار السنين الثلاث التي تلت حادث جبع، وركزت معظم التقارير على معاناة الضحايا وتغيير مجرى حياتهم بعد تاريخ 2012\2\16 (تاريخ وقوع الحادث)، وفي بعض التقارير غاب صوت المسؤولين من المدرسة وفي بعضها الآخر حضر ليشرح وجهة نظر المدرسة من الحادث مثلما حدث في رد أحد مسؤولي المدرسة لموقع (بكر) الإلكتروني والذي قابل والد أحد المصابين ومعلمة مصابة في مستشفى (شيبا- تل هشومير) الإسرائيلي، حيث اعربوا عن امتعضاهم من إهمال المدرسة وتخليها عنهم، فجاء رد مدرسة نور الهدى للصحفي في موقع (بكر) على النحو التالي:

"إن الأطفال الذين أصيبوا بالحادث هم أطفالنا، والمربيات هن أخواتنا، ولو تمكنا من توفير الدعم الكافي لهم لما ترددنا للحظة واحدة عن ذلك، ما حصل هو قضاء الله وقدره، وفي حال إدانة المدرسة أو تحميلها المسؤولية قانونياً أو عشائرياً، فالمدرسة سوف تعمل قدر المستطاع لتحمل المسؤولية، والمعلمة تتلقى مبلغاً مالياً كل شهر، عدى عن المرتب الشهري، كمساعدة إنسانية خارجة لا علاقة لها بوظيفتها".

ويجدر الانتباه الى أن إدارة مدرسة نور الهدى خاطبت الإعلام من اليوم الثاني للحادث بنية توضيح الأمور وللرد على أسئلة الصحفيين والإعلاميين، وهو ما اختلف عليه إداريي المدرسة فمنهم من قال بأنهم توجهوا والأخر نفي ذلك، حيث تكلم السيد خليل خضر رئيس جمعية القران والسنة والمسؤولية عن مدرسة نور الهدى المقدسية للموقع الإخباري (أنا من القدس) بتاريخ 2012\2\17 شارحاً تفاصيل أولية حول الحادث ومعرّباً عن تعازيه واسفه الشديد للمصاب الجلل الذي ألم بالأهالي وبالمدرسة، فقال:

"سأل المولى عز وجل أن يلهم أهليهم ويلهمنا الصبر والسلوان، وأن يتقبلهم في جنات النعيم، وإننا إذ نؤكد تسليماً بقضاء الله وقدره، لنؤكد على متابعتنا الحثيثة مع كل الجهات الرسمية المختصة حتى استكمال الإجراءات الرسمية والقانونية في الحادث".

واستخدم الاسلوب العاطفي بالتغطية الإعلامية بشكل بارز على مدار السنين الثلاث الأولى والتي ركزت من خلال تغطيتها على وصف الاوضاع الصحية للأطفال المتضررين وعائلاتهم، والبحث عن قصص تحمل الكثير من المرادفات الإنسانية والعاطفية والتي تجذب عدد أكبر من القراء، فيصف موقع (بكر) الوضع الصحي لإحد الأطفال بتقريره الذي جاء بعد شهرين من تاريخ الحادث فيكتب: "ما زالت الطفلة ميرا ترقد في غرفة العناية المكثفة، وقد فقدت قدمها اليمنى وبعض أطراف أصابعها، وهي مهددة حتى الآن بفقدان عدد آخر من أعضاء جسدها جراء إصابتها بحروق بالغة الخطورة، تتراوح بين الدرجة الثانية والخامسة". واهتم تقرير (شاشة نيوز) كغيره من التقارير المصورة ببث لقطات من الحادث المؤلم وحالة البلبلة التي واكبت الساعات الأولى من الحادث والتي أظهرت اهل تائمين باحثين عن اطفالهم فبعضهم منهار نفسي واخر متماسك حابساً لدموعه، واستمر التقرير ليقابل مجموعة من الأهالي بعد أقل من اسبوع من الحادث ليستذكر وايام ما حدث في تلك اللحظات، فيقول جد أحد الأطفال في شرحه للوضع بمجمع رام الله الطبي في رحلة بحثه عن حفيده في مشهد مليء بالعاطفة:

"عبرت أنا ومسؤول الأمن بالمستشفى ولقيت الجثث على الأرض ومغطين بشرفف، المهم بحكيه بدي أشوف معلى حتى أطمئن معنويا، فلسه ما لحق يرفع الشرفف رأساً أنا والي معي درنا وجهنا وما قدرنا نشوف المنظر، لأنه منظر تقشعر له الأبدان، وبعدها شفت ابن ابني بعيط وبحكي لي سيدو روحني، فأنا وقتها ضبطت اعصابي شوي، صح انه تريحت بس لسه متضايق من المنظر الي شفته لاطفال بريئين أو لاد خمس سنين".

ويعتبر ظهور التضارب في المعلومات في وسائل الإعلام نتيجة طبيعية في ظل عدم وجود متحدث رسمي ينقل وجهة نظرة المنظمة للمجتمع المحلي واصحاب المصلحة عبر وسائل الإعلام، فوظيفة المتحدث الرسمي في مثل هذه الحالات تتمثل بتوضيح الحقائق ونقل صوت المؤسسة للمجتمع المحلي من خلال فتح العديد من قنوات الاتصال ومنها مخاطبة وسائل الإعلام المختلفة، واستغلال الموقع الالكتروني للمؤسسة لتوضيح الأمور، وهو ما أوصى به كومبس (Coombs, 2007b) بأهمية تحضير قوالب جاهزة ومرنة لمثل هذه الرسائل المنوى ايصالها لأصحاب المصلحة في مرحلة ما قبل الأزمة وبتنسيق كامل مع دائرة العلاقات العامة والدائرة القانونية بالمنظمة وهو ما لم يحصل مع إدارة المدرسة، حيث لم تكن هنالك أي استعدادات مسبقة لأحتمال تعرض المدرسة لأي أزمة.

ومما لفت الانتباه أيضاً التضارب الحاصل بين أعضاء الهيئة الإدارية نفسها والمعلمات ايضاً مما قد يشير لوجود خلل في الإدارة الإعلامية للأزمة، حيث يتنافى قول بعض الإداريين والمعلمات مع ما نشر بوسائل الإعلام سواء كتعقيب على الحادث او رد على بعض المناشادات من قبل اولياء الأمور عبر وسائل الإعلام، ومن ذلك ما نشر على لسان السيد خليل خضر ( رئيس جمعية القران والسنة والتي تتبع لها مدارس نور الهدى المقدسية) في اليوم الذي تلى الحادث بتاريخ 17-2-2012 على موقع (أنا من القدس) وكذلك ما نشر كرد من إدارة المدرسة بموقع وكالة معاً الإخبارية بتاريخ 14-4-2012 وموقع من إدارة روضة ومدرسة نور الهدى المقدسية، وهو ما يضع العديد من علامات الاستفهام ليس فقط حول الية التواصل الخارجي مع اصحاب المصلحة وانما مع الية التواصل الداخلي بين أعضاء الهيئتين الإدارية والمدرسية.



## ملخص عرض ومناقشة السؤال الثاني:

أبدى إداريو المدرسة ارتياحهم من الاستراتيجيات التي استخدموها في الأيام الأولى وبعد مرور ثلاث سنوات على الحادث مذكّرين بمساندة معظم الأهالي لهم باستثناء قلة قليلة من الأهالي اختارت التعامل بقسوة مع المدرسة على الرغم من توفيرهم العديد من الموارد لمساعدة المتضررين مثل توفير دروس خاصة للمتضررين ودعم البعض مادياً وتوفير محامي للعائلات المتضررة ، فيما قيمت بعض المعلمات استراتيجيات الإدارة بغير الكافية وعبرت معلمات أخريات عن رضاهن من هذه الاستراتيجيات، وأكد جميع الأهالي الذين تم مقابلتهم على سوء هذه الاستراتيجيات وذلك لحالة الفوضى وعدم جاهزية المدرسة للتعامل مع الأزمات ولتجاهل المدرسة لهم ولمعاناتهم، مذكّرين بأن ما حصله البعض من المدرسة جاء بعد مطالبات عديدة ومشاحنات من قبل الأهالي مع الإدارة.

وعلى صعيد سمعة المدرسة فلقد أكد معظم المشاركين بالمقابلات على عدم تأثر سمعة المدرسة حيث أرجعت الإدارة ذلك لسمعة المدرسة قبل الحادث وبعده ومستواها الأكاديمي العالي وعلاقتها المميزة مع المجتمع المحلي، ورأته المعلمات اقتناعاً من قبل الأهالي بكون الحادث قضاء وقدر، فيما اعزاه الأهالي لقلة الوعي لدى بعضهم ولكون المدرسة جيدة باستثناء تعاملها مع الحادث. أما على مستوى التغطية الإعلامية فلقد رأته الإدارة متفاوتة ما بين المتفهمة والمؤججة وظهر عدم وجود استراتيجية للتعامل مع الإعلام وتغطيته من قبل الإدارة، وظهرت التناقضات في أقوال الإداريين بخصوص تعاملهم مع الإعلام، ففي حين ذكر بعض الإداريين عدم توجه المدرسة بأي خطاب للإعلام أشار إداريون آخرون لمقابلتهم بعض وسائل الإعلام، كما نُشر في وسائل الإعلام بعض البيانات الموقعة باسم المدرسة والتي تظهر تواصل بعض أعضاء الإدارة مع وسائل الإعلام، وعبرت المعلمات عن غياب التواصل ما بين وسائل الإعلام والمدرسة وعبرن

عن سخطهن من عدم مهنية الإعلام في تغطية الأزمة، وفيما يخص الأهالي فلقد رأوا تغطية غير كافية ولا تليق بمستوى الأزمة.

### السؤال الثالث- ما مدى فعالية استراتيجيات الاستجابة المستخدمة من قبل إدارة المدرسة؟

اهتم هذا المحور بعرض مجموعة من العناوين الفرعية والتي تهتم بوصف فعالية استراتيجيات الاستجابة المستخدمة خلال الأزمة سواء بوصف تأثر الطلبة، الأهالي، الهيئة التدريسية والعملية التعليمية في المدرسة أو بإضافة واستبعاد اساليب تعامل قد تحسن من ردة فعل أصحاب المصلحة للأزمة، وذكر الأعمال الايجابية أو الأقل ايجابية بالاستجابة للأزمة واستخلاص الدروس والعبر من هذه الأزمة للمستقبل.

#### الأعمال (الاجابية والأقل ايجابية) لإدارة مدرسة نور الهدى:

تلخصت معظم اراء المعلمات بالزيارات التي قمن بها بتوجيه من الإدارة للطلبة ولزميلاتهن كأهم الأعمال الايجابية التي قامت بها المعلمات والإدارة المدرسية، واستجابة الإدارة لمطالب بعض الاهالي، حيث تشير المعلمة (م4) لذلك بقولها:

"في كثير ناس زرناهم شكروا زيارتنا احنا المعلمات والادارة ورحبوا فيها وكمان رحنا عملمات ومع انه كان في ناس بعاد رحناهم بعد الدوام مثل بيت لحم، فهم قدروا هاي الزيارات وعلى الرغم ما انه المشوار كان متعب فقدرولنا جينتنا وكمان في ناس طلبوا بعض الامور الادارة وفرتلهم اياها".

واعتبر عدد كبير من المعلمات بأن للنشاطات الترفيهية الموجهة التي قامت بها المعلمات وبمساعدة اخصائيين دوراً ايجابياً ومهماً في التفرغ عن الطلاب واعتبرنه من أهم الأمور الايجابية، وتقول المعلمة

(م3):

"الزيارات كانت خطوة جيدة وتعاملنا مع الطلاب من نشاطات ترفيهية وفعاليات لاجراهم من جو الحادث، طبعا احنا بعدنا عن موضوع المهرجين احتراماً ومراعاة لشعور الاهالي الي توفوا اولادهم فحاولنا نمشي بالنص بين التفرغ عن الطلاب ومراعاة مشاعر الاهل".

ومع ذلك فلقد رأيت بعض المعلمات بأنه لم تتوافر الأمور الايجابية في استجابة الإدارة للأزمة وكانت هنالك محاولات تغليف للأزمة مع سياسة تكميم الأفواه والافكار، مع الاهتمام باستمرار العملية الدراسية دون الالتفات لاتجاه مسيرتها سلباً أم ايجاباً، حيث اعتبرت بعض المعلمات هذه الخطوة كأحد الأمور السلبية في تعامل الإدارة مع الأزمة وتقول (م1): "فالمدرسة لازم تمشي، تمشي صح تمشي غلط مش مهم، المهم لازم تمشي، وانا بضل بوظيفتي، مش في تكتيم للأفواه والفكر كمان، تفكرش انت استقبال من غير ما تفكر". فيما أعرضت بعض المعلمات عن ذكر الأمور السلبية في تعامل ادارة المدرسة مع الأزمة، ذكرت إحدى المعلمات واقعة خروج المعلمات لجلسة تفرغية خارج نطاق البلدة عناتا والمرور بمكان الحادث بعد خمسة ايام على الحادث كأكثر القرارات سلبية المتخذة من قبل الإدارة، كونها لم تراعى مشاعر المعلمات وعدم اندمال الجرح.

ويبدو بأن استمرارية النشاطات والفعاليات التي قامت بها الإدارة تركزت داخل جدران المدرسة واهتمت بالطلبة فقط ولفترة قصيرة ومحدودة جداً لا تكاد تتجاوز الأسبوع بعد إعادة فتح أبواب المدرسة، وهو ما يشبه سياسة إطفاء الحرائق والتي تهتم بمعالجة مرحلية للأزمة دون الاهتمام بانثارها المستقبلية وهذا ما يتوافق مع ما ذكرته مجموعة من المعلمات بكون اثار الحادث ترافقهن الى هذا اليوم، ويعود ذلك لعدم استخدام استراتيجية تعامل طويلة الأمد تعالج جذور الألم لفترة مستمرة من خلال جلسات متابعة مع اخصائيين نفسيين واجتماعيين للمعلمات، الطلبة المتضررين والأهالي.

فيما أجمع اولياء الأمور على صعوبة إيجاد امور ايجابية قامت بها المدرسة خلال الأزمة، ويظهر ذلك من خلال محاولتهم استرجاع شريط الذكريات للحظات الأولى للحادث وما تبعها من معاملات واجراءات، فيقول احد الأهالي (و3): "مش متذكر شي كويس سووه معي". ويتذكر احد اقارب المصابين ما حدث يوم الحادث ويقول (و4): "الاشياء الايجابية من مرة، صار الحادث من هون والمعلمات والمديرات اختفوا من المدرسة لانه كلنا حكو انحرقوا الاولاد وراحوا الاولاد وانا من الناس الي كنت شخصيا بالمدرسة وقت الحادث واجانا الخبر من المدرسة انه ابن اختي مات". وحاول

بعض الأهالي ايجاد بعض الايجابيات فاعتبر أحدهم الزيارات الي قامت بها المدرسة لبعض المصابين ايجابية على الرغم من عدم زيارتهم له ويقول في ذلك (و2): "ممكن لغيري زارت الاهالي وهذا ايجابي لالهم، بس الي أنا ما زارتنى وما سوت شي ايجابي، المدرسة الي بدما تكون ايجابية بدما تحمل وتشتغل وتتعب وصرفت مصاري على اولادها". ويذكر بعض اولياء الامور المساعدة المادية التي صرفت لاثتان من المصابين على انها عمل ايجابي غير مكتمل القوام، نظراً لأنها اتت بعد مشاحنات ومطالبات من قبل الأهل فيقول (و1): "انه الشي الي اطلعتة من المدرسة او الشي الي اجبرتهم عليه وفي فرق بين البني ادم يعطي او تجبره يعطي ويتاخذ منه، اخذت منهم وهذا اجباري انه تكون في معلمة لبننتي على حسابهم". وظهر شبه إجماع من قبل الأهالي على أن الإدارة غير السليمة للأزمة هي أسوء الأمور التي حصلت لهم من مدرسة نور الهدى، فتهرب المدرسة من مسؤولياتها وأهمالها لهم ولأولادهم جعلتهم زادت المهم، وتصرفهم بالساعات الأولى للحادث واستقبال الأهل بمدخل المدرسة بدل من احترامهم وتهديتهم وتوفير مكان مناسب للأهالي المصدومين يجعل هذه الأعمال غير لائقة بمدرسة، فيقول (و4):

"الاهمال بعد الحادث، والاهمال خلال الحادث انهم تركوا المدارس واكلوا معلمة وحدة وكلهم اختفوا وما شفنا لا مسؤولين ولا المديرية الي بنشوفها ولا حدا، عدم المؤاخذة عندهم قاعة كبيرة بالمدرسة بفتحوا القاعة ويدخلوا الناس وكلمة صغيرة ويهدوا الناس ويتوصلهم المعلومات وبيبلغوا الناس باوضاع اولادهم بهدوء، ومش بالشارع الي بتبكي والي بتصيح ومعلمة وحدة بس الي بتتعاون وبعدها ما تابعوا وما في اهتمام وما سألوا فينا".

ويؤكد ولي الامر (و2) على سوء إدارة الأزمة من قبل المدرسة فيقول:

"انها ما ادارت الازمة كما يجب، صحيح انا بسب وبغلط، تعال بنروح عليه وبنهديه وبنحكي عليه مهو مصدوم، بس ما كان في شخص يدبر الازمة من ناحية نور الهدى وكانوا خايفين من الموضوع وخايفين انهم يتحملوا مسؤولية، وكل كلمة بنحكيها يحولنا قضاء الله وقدره وهذا شي سلبي جداً، المفروض يكون في ناس يحكوا باسمهم اذا هم خايفين يحكوا يجيبوا ناس يحكوا باسمهم".

برز غياب الدور المؤسستي للمدرسة في متابعة الأزمة كأهم الأمور الأقل ايجابية التي عانى منها الأهالي، حيث توقعوا ان يجدوا المساندة والدعم المعنوي والمادي من المدرسة وهو ما لم يحصل، حيث تتصلت المدرسة من مسؤولياتها (على حد قول معظم اولياء الأمور التي تم مقابلتهم) وقد يكون سبب التهرب

الخوف من المحاسبة القانونية وما قد يرافقها من مطالبات بالتعويضات للمدرسة، ويبدو بأن ما قامت به المدرسة من قلة إدارة للحدث لحظة وقوعه ومتابعته مستقبلياً يعود لعدم وجود خطة للتعامل مع الأزمات ويختلف ما قامت به المدرسة مع دراسة النويمي (2010) والتي تشير لأهمية وجود تعليمات مناسبة للتعامل مع الأزمات وعقد الدورات التدريبية وتوفير تخطيط لإدارة الأزمة، وهو ما لم يتوفر في إدارة المدرسة لأزمة حادث جبع وقد يكون أحد الأسباب التي أدت الى استياء اولياء الأمور من فعالية استجابة المدرسة للأزمة.

ويستذكر احد الأهالي مرحلة بحثه عن المسؤولين في ادارة مدرسة نور الهدى وضياع المسؤول وقت الأزمة، ذاكراً بأن اسوء أعمال المدرسة كانت الكذب والتهرب من المسؤولية فيقول (و1) في رده على اقل الأعمال الايجابية التي قامت بها المدرسة خلال الأزمة وبعدها: "الكذب، يعني قعدت 11 شهر احاربه ولوصلتله لمكتبه، بنكر كل علاقة بهاي المؤسسات ولارجعت اجتمعت باعضاء نور الهدى تبين لي بانه رئيسهم". ويتناقض هذا الإدعاء مع ما أشار إليه كومبس (Coombs, 2007b) من خلال شرحه لما يجب على مديري الأزمة أن يقوموا به بمرحلة ما بعد الأزمة من ايفاء بالوعد ومتابعة الاتصالات مع أصحاب المصلحة واطلاعهم على اخر المستجدات المتعلقة بالأزمة مما يضمن جزئياً عدم فقدان ثقة الجماهير بالمؤسسة، وتشير معظم مقابلات اولياء الامور لعدم قيام إدارة المدرسة بهذه الخطوات مما عرضها لفقدان ثقة أصحاب المصلحة وتعرضها للهجوم خلال الأزمة وما بعدها.

أجمع معظم من تم مقابلتهم بأن آثار الحادث كانت تقل كلما خفت شدة الإصابة وبأن الآثار طويلة الأمد اقتصرت على مجموعة صغيرة من المتضررين التي كانت اصابتهم خطيرة، وبأن الإدارة استطاعت احتواء الأزمة وحصر عدد المتضررين تدريجياً مما يتشابه الى حد كبير مع دراسة عبد العال (2009) والتي أشارت الى سيطرة اسلوب الاحتواء لدى مديري المدارس في قطاع غزة على باقي اساليب التعامل

حيث عمد المديرين على حصر الأزمة في نطاق محدد داخل المدرسة وعملوا على عدم نشر الشائعات والمبالغيات في الحديث عن الأزمة وهو ما يتشابه مع هذه الدراسة والتي اهتمت الإدارة ومن خلال هذه الأزمة على إعادة فتح ابواب المدرسة بأسرع وقت وعكفت على استمرار المسيرة التعليمية، وهو ما أكده أحد الإداريين بأهمية حصر الأزمة والاستمرار بالعملية التعليمية.

### إضافة واستبعاد اساليب التعامل مع الأزمة:

ركز إداريو المدرسة على الأمور التي يستحب القيام بها خلال ترتيب أي رحلة أو نشاط مدرسي سواءً بما يتعلق بالتأكد من جاهزية الحافلات أو الاستعداد بشكل دائم لحدوث أزمات غير متوقعة بغض النظر عن توقيتها أو ماهيتها فيقول الإداري (إ 1): "استراتيجية في هذه الأحوال وخلال المعمعة التي صارت انه الانسان يكون جاهز لكل ولاشياء اكبر من الشيء الذي يتوقعه". فيما علق بعض الإداريين على جاهزية وسائل النقل وزيادة اهتمام المدرسة بنوعية وسائل النقل المستخدمة لنقل الطلبة، فيقول الإداري (إ 2): "استراتيجية التعامل مع شركات لمجرد وجودها كشركات ناقلة دون ان نتأكد انها تتبع اجراءات الصفوة في النقل فلا يكفي ان تكون شركة مرخصة و التعامل معها، الأصل ان تعامل مع شركة تعرف انه تريد ان تنقل ابناؤنا وقيمة الروح، الروح الموجودة بالباص"، وتطرق إداري واحد فقط لأساليب التعامل الممكن إضافتها بعد وقوع أي أزمة والمتمثلة بزيارة الأهالي والطلبة المتضررين، فيما لم يستبعد أحد من الإداريين أي استراتيجية أو أسلوب تعامل من الأساليب التي استخدموها خلال تعاملهم مع أزمة حادث جبع.

وتنوعت آراء المعلمات بخصوص الأساليب الممكن إضافتها للتعامل بشكل أفضل مع الأزمة، حيث ذكرت أكثر من معلمة ضرورة إشراك الأهالي بشكل دائم بما يحدث بالمدرسة سواء قبل أي أزمة أو بعدها كونهم جزء رئيسي من العملية التربوية فتقول المعلمة (م 4): " مشاركة الأهل مهمة جداً وانه يكون بالتعاون معهم ويكونوا على علم بالموضوع دائما". وذكرت بعض المعلمات أهمية وجود محاضرات توعوية لكيفية التصرف وقت الأزمات بشكل دائم، وتوفير جلسات تفريغ للمعلمات والطلبة بين الحين والآخر مما يساعد في تجاوز

الأزمات، ومن الأمثلة على ذلك ما قالته المعلمة (م 3): "بتهيلتي انه ندوات ومحاضرات عن كيف الواحد يتصرف بهيك مواقف وجلسات التفريغ كويسة للطلاب وللمعلمات، يعني مرة كان في امطار كثيرة وبرد وروحنا الاولاد بدري شوي وجلسنا بجلسة تفريغ مع مختصة وكانت كثير حلوة". وأشارت إحدى المعلمات لأهمية حصر القرار والمعلومة بشخص واحد كمرجع رئيسي للخبر واستخدامه كأسلوب كان ناقصاً في تعامل المدرسة مع الأزمة فنقول (إ 1): "ممكن الشئ اللي بضيفه هو حصر القرار بشخص واحد ومصدر معلومة واحد يطلع المعلومة، ويكون مرجع للخبر". ووجدت بعض المعلمات صعوبة في تحديد استراتيجية يمكن استبعادها من ما استخدمته الإدارة، فيما ذكرت بعض المعلمات بأن الإدارة تصرفت بشكل جيد واستراتيجياتها واساليب تعاملها كانت مناسبة لواقع الأزمة، حيث تقول المعلمة (م 4): "ما كان في اشئ مميز بتذكر انه كان له اثر سلبي او ممكن استبعده، فما شفت شئ سيء او بحاجة لتعديل". وتطرقت بعض المعلمات لأهمية الحديث خلال الأزمة والابتعاد عن الإنغلاق والسرية، مما يفسح المجال لزيادة الإشاعات والمعلومات المغلوطة ويؤثر سلباً على التعامل مع الأزمة فنقول المعلمة (م 1): "استبعاد السرية غير المبررة، ليش يكون في تكتم؟ الصورة قد تسيء الك!! فدافع عن نفسك واشرح وجهة نظرك".

لوحظ عدم استبعاد أي من الاستراتيجيات او اساليب التعامل خلال الأزمة من قبل إداريي الأزمة وقد يعود سبب ذلك لخوف الإداريين من اعتبار استبعاد اي استراتيجية خطأ في التصرف والتعامل مع الأزمة، بينما ذكر إداري واحد فقط أهمية إضافة اسلوب زيارة الأهالي والاهتمام بهم أكثر، ولربما يعود ذلك لشعور هذا الإداري بتقصير الإدارة بزيارة الضحايا وهو ما عبر عنه أحد الإداريين سابقاً بذكره تقصير الإدارة بزيارة المصابين، وأنت معظم الاستراتيجيات التي اضافها الإداريون لأمر مستقبلية يمكن فعلها قبل أي أزمة من تخطيط وتحضير، ويبدو ذلك لاقتناعهم بأهمية استعدادهم وجهوزيتهم الدائمة للأزمة وتيقنهم من قلة جاهزية مدرستهم من ناحية خطط لإدارة الأزمات وهو ما يتوافق مع دراسة ربابعة (2008) والتي اشارت لضعف جاهزية المدارس الاردنية لإدارة الأزمات، وتتفق هذه الاساليب مع دراسة كومبس (Coombs, 2007b) والمهتمة بوضع خطة لادارة الأزمات مسبقاً، بحيث ذكر كومبس ضرورة أن تكون هذه الخطة

منفتحة ومرنة بحيث تستطيع اعطاء حلول لأي نوع أزمة في حال وقوعها. وجاءة تفاعل المعلمات أكثر انفتاحاً حيث ذكرن مجموعة من الاساليب والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها اثناء الأزمة ومنها فتح قنوات الاتصال مع اصحاب المصلحة واشراك الأهل بمراحل إدارة الأزمة مع المحافظة على شفافية التعامل طوال الوقت وضرورة إقامة جلسات تفريغ للمعلمات والطلبة بعد الأزمة، ويبدو بأن هذه الاساليب جاءت من التجربة التي مرت بها المعلمات وعدم استخدام هذه الاساليب خلال أزمة حادث جبع وتتماشى هذه الاساليب مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة هودسون (Hudson,2011) والتي اشارت الى ضرورة إقامة علاقة متينة مسبقة مبنية على تبادل الثقة والتواصل مع الأهالي وأصحاب المصلحة وإشراكهم وأهمية علاج أهالي الطلبة من خلال التعاطف والاعتذار الصادق والقلق مما يولد النوايا الحسنى ويبني الثقة ويقلل احتمال وجود دعاوي قضائية.

#### تأثر الطلبة، الأهالي والمعلمات:

عبرت معظم المعلمات عن تأثرهن العميق بأزمة حادث جبع، مؤكدات بأن الاثار ما زالت موجودة لليوم ومع ذلك فلقد حاولن التعالي على الجراح والاستمرار بالعملية التعليمية مع تغيير طريقة التعليم بإدخال طريقة اللعب والتسلية لجعل الدروس أكثر متعة للطلبة حيث تقول المعلمة (م2): "لا شك بان المعلمات تأثروا وفي منهم ما مازال لليوم متأثر، وبالنسبة للأطفال وتعليمهم فحاولنا نمشي على الخطة التعليمية ولكن عن طريق اللعب معهم". وذكرت العديد من المعلمات تخصيص الإدارة ليوم دراسي للتفريغ عن المعلمات بعد الحادث، ولكنهن رأينه غير كافي نظراً لقلّة الوقت وحاجة مثل هذه الأمور لجلسات طويلة ومستمرة، حتى إن بعض المعلمات رأّت بأن هذه الجلسة قد أضرتها أكثر مما افادتها نتيجة لفتح الجراح التي لم تتدمل وعدم الاهتمام بمشاعر المعلمات لدى عبورهن من منطقة الحادث بعد ايام معدودة من وقوعه، حيث تقول المعلمة (م3):

"احنا اخذونا 2012\2\21 لجلسة ارشاد وانه الي عمل القرار بعتبره غلط، اخذونا عالنجمة مول ونفسياتنا زفت ومعلمات مدمرات واحنا نشغل مع الاولاد ونفسياتنا سيئة، لما زوجي كان يطلع بالسيارة



كنت اضلني عاعصابي وصراع واحلم بالليل، جابين تحكونا اطلعوا بسيارة بعد 5 ايام ونمر بمنطقة الحادث، المعلمات فتحوا مناخه لوصولنا منطقة الحادث، والي ميت ابن اختها من المعلمات، وانا بشوفه غلط كبير انه تجررونا لهناك، اذا كان ولا بد فافضل هم ييجوا عنا عالمدرسة، يعني انه نمرق من الطريق الي صار فيها الحادث وبكفي نفسياتنا وزادوا عليها، وكمان ما بكفي يوم واحد للارشاد النفسي، مع عدد كبير ولمدة ساعتين او 3 يعني ما فادنا بشي".

وترى معظم المعلمات بأن التأثير النفسي للحادث سيلازمنهن طويلاً سواء بتذكر الطلبة وزميلتهن أو بتذكر ردة فعل الأهالي القاسية يوم الحادث فتقول المعلمة (م1): "استمر التأثير النفسي فترة طويلة على المعلمين". وتؤكد زميلتها المعلمة (م3) رغبتها بعدم تذكر الحادث أو أي تفاصيله التي من الصعب أن تمسح من ذاكرتها وتقول: "لحد هلاء متأثرين بالحادث، انا بحاول ما احكي فيه بس هو لا شعورياً بفتح الحادث، يعني انا بالنسبة الي لو اعيش كمان 100 سنة ما راح يروح عن بالي".

يبدو بأن عدم التعامل السليم مع آثار الأزمة لجميع أصحاب المصلحة كان واضحاً في معظم المقابلات، حيث أن التعامل مع الأزمة لم يتخلل ليعطي حلاً جذرية للمتضررين ومن الأمثلة على هذه الحلول المؤقتة جلسة التفريغ التي عقدت للمعلمات، فعدم وجود آلية واضحة للتخفيف عن المعلمات من عقد جلسات مستمرة فردية وجماعية للتفريغ النفسي مع اخصائين نفسيين واجتماعيين والاهتمام باثار الأزمة بصورة معمقة وعدم طي صفحة الحادث والجرح ينزف هي أمور ضرورية للاستجابة للأزمة في مرحلة ما بعد الأزمة، حيث أن القيام بسلسلة من الاجراءات المتتابعة والهادفة ضمن خطة تدريبية معدة مسبقاً يخفف من اثار الأزمة ويعطي شعوراً بالامان والتي يمكن تطويرها من خلال إضافة تدريبات دورية ترفع الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة أزمات مستقبلية، حيث اشارت عدد من المعلمات لعدم وجود مثل هذه التدريبات حتى بعد الأزمة مما يجعلهن في دائرة الخطر الدائم والشعور بالقلق.

وأجمع معظم أهالي الطلبة على أن أطفالهم تأثروا بشكل كبير من الحادث ولا يدور الكلام عن الآثار الجسدية فقط، بل يتعداها لآثار نفسية أثرت على نفسية الأطفال وتعاملهم مع محيطهم وزيادة مخاوفهم من المحيط الخارجي والعوامل الجوية وفي ذلك يقول أحد الأهالي (و3): "ابني كمان تعب نفسياً صار يلبس 3 جاكيتات

وهو طالع عالمدرسة علشان تحميه ويقعد بالمدرسة يعيط ليشوف المطر". وظهر التأثر جلياً عند معظم الطلبة وزادت طردياً بزيادة شدة الإصابة حيث ارتسمت عند بعض الأطفال مخاوف من ركوب الحافلة لوحده أو مع زملاؤه، ومنهم من رفض العودة للمدرسة خوفاً من الاحتراق مجدداً ويشرح أحد أقارب مجموعة من الطلبة اثار الحادث على اقاربه، فيقول (و4): "بالنسبة لاولاد أخوي كملوا بالمدرسة عادي لانهم هم كانوا رضوض بسيطة فقط، ولكن بالنسبة لابن اختي (صابته اصعب شوي) فهو ما رضي يرجع عليها وقعد فترة ما يرضى يطلع بالباص واحنا نوديه ونجيبه ونقلناه على مدرسة ثانية". وتطرق بعض الأهالي للصدمة الثانية التي تلقاها الأطفال بعد الحادث والمتمثلة باهمال معلماتهم والمدرسة لهم وعدم زيارتهم وسؤالهم عنهم لدعم الأطفال عاطفياً وتطمينهم بأن ما حدث كان حادثاً عابراً وبأنهم بخير وبانتظار عودته للمدرسة بأسرع وقت ، مما قد يساهم في رفع معنويات الأطفال وتبديد أي مخاوف او مشاعر متضاربة قد تنتج عن الحادث، ويصف والد أحد الأطفال (و3) مخاوف ابنه بقوله:

"صحيح ممكن انه مش نور الهدى سوت الحادث بس نور الهدى سببته صدمة بطريقة تعامل المدرسة معه والولد ليش يخاف من المدرسة، ابني لما كنت ابعته عالمدرسة لما انتقل وبعد الحادث صار يخاف ويعيط ويديش المدرسة، بحكي المدرسة بتسوي حوادث، وانتو وينكم؟ ليش ما اجيتوا وساهمتوا وساعدتوا ، الولد بخاف من المدرسة وانا لحالي بقدرش اسوي كل شي، صح الولد طلع من المستشفى بس ضل ياخذ علاج نفسي وكان مهم انه يشوف معلماته ومدرسته وهذا الشيء ما صار".

ويبدو بأن اثار الحادث لم تقتصر على الأطفال في نهارهم، بل رافقتهم عبر أحلامهم بكوابيس مزعجة، حرمتهم متعة النوم ليلاً والاستمتاع بالحياة نهاراً فانقلبت رسوماتهم لحرائق ومآسي وفي ذلك يقول (و4): "الصراحة اثرت كثير عالاولاد والي اتصاوبوا شافوا الشيء وشافوا المعلمة وهي بتتحرق ويتموت فهذا الشيء بأثر عليه نفسياً كثير، بفيق بالليل بحكي معلمتي انحرقت ومن هالحكي، رسوماته كلها حريقة وباص وبيت مولع". ويرى بعض اولياء الأمور بأن ابنائهم تأثروا سلوكياً بهذا الحادث فأصبحوا عنيفين في تعاملهم مع المجتمع المحيط، وأصبحت عملية انضباطهم بالصف أمراً صعباً، مما اضطر الأهل لاعطائهم أدوية لتهدئة الأعصاب بعد استشارة الاطباء النفسيين، فيتحدث والد أحد الأطفال (و3) عن وضع ابنه، فيقول:

"وصار يعاني من مشاكل بالتعامل مع الاولاد وانه هو كثير حركة ومع الدوا بطل يتحرك كثير زي اول، وتدريباً ببديت اخفف الدوا بعد ما تعود عالاولاد وعالمدرسة، ولكنه رجع يشاغب ويقعد عالطاولات ويغلب المعلمات ومش اكاديميا بس سلوكياً فرجعته الدوا من جديد. وقبل الحادث الولد كان فله وما فيه شي".

وذكرت بعض المعلمات على أن التغييرات السلوكية والاثار على الطلبة وعائلاتهم ليست بالضرورة عدوانية، فهناك من الطلبة من أصبح أكثر هدوئاً وقلت مشاركاته، مما دفع المعلمات لإشراكه بالفعاليات والأنشطة الصفية لإبعاده عن أي حالات اكتئاب أو انعزال عن المجتمع، فضربت المعلمة (م4) مثلاً لهذا النوع من التأثير بقولها: "انا كان عندي طالب بصف ثالث وتوفت اخته، وطبيعة الطالب انه خجول وهادئ وبعد الحادث زاد هدوءه وصار بسكت اكثر، فحاولنا نشركه أكثر وانه نحته على المشاركة وهلاء الولد صار بسادس انطلق وامسك هلاء".

يبدو بأن هنالك تفاوت ما بين رؤية الإدارة والمعلمات لتأثر الطلبة من الحادث وما يراه الأهالي، حيث عبرت الإدارة عن عودة معظم الطلبة لمقاعد الدراسة بشكل طبيعي باستثناء أولئك الذين أصيبوا باصابات بليغة مما اعتبرته نجاحاً في التعامل مع الأزمة، فنظرة المدرسة شمولية اهتمت بالكم ولم تهتم بالكيف وخاصة ممن كانت اصابتهم بليغة، فيما عبر معظم الأهالي عن تأثر ابناءؤهم ونفسياتهم حتى هذه الايام ومنهم ما زال يعالج حتى هذه الايام لدى طبيب نفسي، ويضيف الأهالي سبباً آخر لتفاقم حالة ابناءؤهم النفسية وهي إهمال المدرسة لهم ولابناءؤهم وعدم زيارتهم مما زاد من حجم المعاناة لديهم، فزيارة المدرسة لبعض الضحايا وإهمالها للبعض الآخر ولد نوع من الغضب لدى من تم إهمالهم ويتشابه الموقف مع ما ذكرته هودسون (Hudson, 2011) من تخلي إدارة معهد MIT (Massachusetts Institute of Technology) عن حالة التعاطف مع عائلة الضحية واستبدالها بموقف دفاعي بعد اتهام أهل الضحية للمعهد بالمسؤولية عن وفاة ابنتهم، وقد يكون في هذه الحادثة تشابه من عدم زيارة إدارة المدرسة لضحايا الحادث ذوي الاصابات الخطيرة خوفاً من اتهامهم بالمسؤولية أو تجنباً لأي ردة فعل قاسية من قبل الأهل.

أجمع أهالي الطلبة بأن اثار الحادث لم تقتصر على اطفالهم فحسب، بل هددت كل اركان بيوتهم، فانقلبت حياة عائلات كاملة وخاصة تلك التي اصيب ابناءؤها باصابات بالغة مما اضطر الأباء لترك اشغالهم والجلوس مع اطفالهم في المستشفيات لأشهر طويلة ومنهم ما زال يرافق ابنه يوميا للعلاجات بعد مرور ما يزيد عن ثلاث سنوات، وشملت هذه الاثار العديد من الجوانب للأهالي ومنها الجانب الصحي، حيث ذكر معظم الأهالي بأن هذه الحادث أثر على صحتهم وصحة عائلاتهم نتيجة لقلة النوم ومرافقتهم لابنائهم في المستشفيات والمبيت خارج البيت، ويصف أحد الأهالي (و1) وضعه الصحي بعد الحادث بقوله: "انا بشبه حالي للامية انا لامية كانت مضوية طففت اللامية وانحرفت، وهي مزبوط ضلت لامية قائمة ولكن من غير نور، مزبوط بني ادم ماشي على اجرية بروح وبرجع ولكن انسان مطفي دون نور". ويذكر بعض الأهالي بأن أثر الحادث أمتد ليطلال صحة العائلة الكبيرة وخاصة الجد والجددة نتيجة للجهد الإضافي من تنقلات وسهر ليلي وتعب نفسي فيقول (و3): "اهلي كبروا من ورا هالشغلة، امي وابوي ما شفتهم كبرانيين الا بعد الحادث وتعبنا، قاعدين بالمستشفى وانا ليلي ما نمت واضل قاعد مع انه في اهل بس كمان بتعبوا وين المدرسة اطل وتخفف عنا". واعتبر معظم الأهالي بأن تراكم الديون وازدياد الأعباء المادية الناتجة عن ترك العمل ومرافقة الابن بالمستشفى زادت من سوء الحال، حيث شكل الجانب المادي عائقاً لدى العديد من الأهالي ويرون بأنه كان يجب على المدرسة المساعدة في هذه الظروف وهو ما لم تفعله فيقول أحد اولياء الأمور (و2): "فعدت 9 اشهر ما روحت عالبيت وانا مع بنتي بالمستشفى وما كنت فاضي لاي شي الا لبنتي، فحكينا لهم انه وضعنا الاقتصادي سيء ومعناش ناكل يا عمي وقفوا معنا، وما ساعدونا الا بعد نقاشات واجتماعات وبشي بسيط". ويصف ولي الأمر (و3) حالة الإرهاق الجسدي والمادي اللتي مر بها على مدى أشهر طويلة، حتى وصل الأمر لملاحقة البنك له من شدة الديون وحاجته لتوفير مبالغ مالية للعيش والتنقل، والدروس الخصوصية لابنه والاختصاصيين النفسيين فيقول واصفاً انقلاب حياته بعد الحادث: "اوديه الصبح عال علاج ارجع العصر اوصله عالبيت واطلع عالشغل واضل للساعة 4 الصبح انام من التعب بالباص ساعتين واقوم اخذه عال مدرسة ثاني يوم، كل السبب انه انا ملحوق وكانت ايام صعبة كثير، وانا مش ماخذ ولا شي والبنك والدين بلحقني".

ويبدو بأن كل هذه الآثار تحتاج لجلسات طويلة من العلاج والتفريغ والمتابعة لجميع أصحاب المصلحة، فلا تكفي جلسة واحدة أو اثنتين لعلاج مثل هذه الآثار ويجب على المدرسة أن تنظم برنامجاً شاملاً يهتم بضحايا الأزمة ويوفر لهم العلاج المناسب، ولكن هذه الأمور لا تكون إلا في حالة وقوع المسؤولية على المدرسة واعترافها بها وهو الشيء الذي لا يمكن تطبيقه على هذه الحالة.

### تأثير التعليم بعد الحادث

أكد معظم أعضاء الهيئة الإدارية العامة والمدرسية على أن المدرسة لم تتأثر ولم يتأثر تعليمها خلال الأزمة أو بعدها باستثناء بعض الحالات التي كانت بالروضة فيقول الإداري (1): "واشوف كلشي ماشي طبيعي الا بعض الي كانوا بالحادث وبالروضة كانوا هذول وبدهم رعاية واهتمام اضافي اما المدرسة فكل شيء كان طبيعي وما كان في تغيب". ويرى الإداري (5) بأن الحادث لم يؤثر قطعاً على التعليم في المدرسة ويقول: "وعلى مستوى التعليم والتعلم فحسب وجهة نظري لم يؤثر فاسأل عن الاولاد ما اختلف عليهم شي بالتعليم، الي كان شاطر بالتمهيدي ضل شاطر بباقي الصفوف بعدين". وذهب أحد الإداريين لأبعد من وصف الوضع بالطبيعي، حيث وضع الحادث في خانة المحفز للمدرسة بكافة اركانها (معلمات، إدارة وطلبة) لبذل مزيداً من الجهد، ويستدل على اقواله بعدم تأثير التعليم بل تحسنه بزيادة اعداد التسجيل للمدرسة، فيقول الإداري (2): "هذا الموضوع اعطاهم دافع للتعلم والتعليم، دافع للمزيد من النشاط والاجتهاد ولذلك فالنتائج التي انت بعد ذلك وخاصة انضمام اكبر عدد من الطلاب التي تستطيع المؤسسة ان تضمهم".

وعلى مستوى الهيئة التدريسية أجمعت جميع المعلمات على عدم تأثير التعليم في المدرسة، على الرغم من صعوبة الأزمة وخاصة في الأسبوع الأول وظهور الموضوع في بعض المناسبات إلا ان المدرسة والتعليم لم يتأثران بحسب كلام المعلمات وتقول المعلمة (م2): "وبالنسبة للأطفال وتعليمهم فحاولنا نمشي على الخطة التعليمية ولكن عن طريق اللعب معهم". وتجزم المعلمة (م5) بعدم تأثير المدرسة نهائياً بالحادث فتقول: "ما تأثرت المدرسة ولا تعليمها بالحادث الامور مشت والحمد لله".

فيما أعرب العديد من أولياء الأمور عن تأثر العلاقة بين ابناؤهم والتعليم وحبهم للمدرسة، حيث ربط العديد من الطلبة ما بين ذهابهم للمدرسة والالم الذي مروا فيه، ورفض بعضهم الذهاب للمدرسة لفترة طويلة ومع تدخل العلاجات النفسية وأدوية الأعصاب لتهدئتهم عاد معظمهم ولكن ليس كما كانوا قبل الحادث، وشدد بعض الأهالي على انه كان بإمكان المدرسة ومعلماتها المساعدة في هذه النقطة على الأقل من خلال زيارة طلبتهم وتنظيم زيارات للطلبة للمدرسة مع معلماتهم لكسر حاجز الخوف وترغيبهم بالتعليم، حيث يقول (و3):

"هذا الشيء عيب بالنسبة لمدرسة تعاملت بطريقة سيئة جدا وكانت تقدر تقلب الشيء من حادث سيء لشي كويس بتعاملها المنيح وتبعت معلمة وتسال شو صار بالولد، تاخذه عالمدرسة تفرجيه مدرسته وتعلمه لازم تكون هاي المعلمة مرشدة وتساعده، ايامها كانوا يقدرنا يساعدوا الولد بطريقة كبيرة ودخل صف اول بعرفش يقرء ويكتب ويعرفش الاحرف".

يبدو بأن تأثر الطلبة بالحادث كان محدوداً ويمكن تفسير ذلك من خلال عدة أسباب كون الحادث إقتصر على مجموعة من المصابين باصابات متوسطة وخطيرة، وكون وقوع الحادث في منطقة بعيدة عن المدرسة وبعيدة عن أعين الطلبة بشكل مباشر فإن التأثير لم يكن مباشر عليهم، خاصة إذا علمنا بأن ركاب الحافلة هم من طلبة الروضة فقط وبأن طلبة المدرسة والذين يشكلون القسم الأكبر من أعداد الطلبة لم يتعرضوا لأي حادث، إضافة لذلك فإن فتح المدرسة لأبوابها وإعادة الطلبة لمقاعد الدراسة بعد أقل من اسبوع على الحادث ومحاولة الإدارة لحصر الموضوع بعدد من الطلبة الذين اصابوا بأنفسهم أو أصيب اخوانهم أو أخواتهم ساهم في احتواء الأزمة وتقليل تأثير الأزمة على جميع الطلبة، ومع كل هذا فلا يمكن تجاهل ما قاله العديد من أولياء الأمور بخصوص معاناة ابنائهم مع التعليم بعد الأزمة وهو ما يعيدنا لنفس الحلقة التي ذكرت سابقاً والتي تفيد بإهمال المدرسة لمتابعة الطلبة المصابين باصابات متوسطة وخطيرة وخاصة بأن اعدادهم لم تكن بكبيرة ولم تتجاوز العشرة أطفال، حيث كان من الأجدر بالمدرسة فتح ابوابها لمن يستطيع من الطلبة الحضور والعودة اليها بعد تأهيل نفسي مع اخصائيين وبمتابعة المدرسة والأهل، والقيام بزيارات

لهؤلاء الطلبة في المستشفيات والبيوت مما قد يولد شعوراً بالأمان لدى الأطفال الذين تعرضوا للحروق والاختناق داخل الحافلة ورؤوا بعض معلماتهم يحترقن مما قد يخفف من أثر الصدمة على الطلبة ويساعدهم في العودة لمقاعد الدراسة بشكل أسرع.

### دروس وعبر - التصرف المستقبلي

أجمع معظم الإداريين على وجود حالة من التشديد بالالتزام بالأنظمة وقوانين وزارة التربية والتعليم فيما يخص الرحلات المدرسية، مع تشديدهم على التزامهم بالقوانين والإجراءات مسبقاً، ونقل بعض الصلاحيات للإدارة العامة مع الاهتمام بحالة الطقس يوم الرحلة، فيقول الإداري (1):

"الرحلات الي بتصير حالياً بالمدرسة بتصير على اعلى المستويات وبطل قرار اداري مدرسي فصار القرار يبجي من فوق، وطبعاً الانسان بتعلم وهي اشياء بسيطة بدك توفرها، فمثلاً انت عندك كل الاسماء والتفاصيل ولكن بدل ما تكون البيانات فقط بالباص لا بتكون نسخة بالمدرسة ونسخة بالباص والمعلومات كافية والامور كلها مهينة".

ويؤكد الإداري (2) بقيام المدرسة بمجموعة من الخطوات العملية لتفادي الأزمات المستقبلية أو

التقليل من اثارها على اقل تقدير وذلك من خلال تطبيق هذه الخطوات والتي جاء بعضها لمراحل ما قبل

الأزمة في محاولة لمنعها، وأخرى لمرحلة ما بعد الأزمة لتحسين التعامل معها، حيث يقول (2):

"الاستراتيجية التي ننفذها الان هي اننا لا نخرج ابناؤنا الى رحلات خارج نطاق المدرسة او رياض الأطفال في موسم قد يكون فيه مجال لحوادث او اشياء معينة، ومع ذلك نبقي نقول ان قضاء الله وقدره فوق كل شيء فقد تأتي سيارة في عز الصيف وشوفير فلت البريك معه ويدخل في أي حافلة، ولكن بالمقابل نحاول ان نجنب ابناؤنا والمدرسة الاوقات التي قد يحدث فيها ما يحدث، ثانياً الترتيب مع المؤسسات التي تعنى بالتأمين على الطلاب، فلا يكفي تأمين الباص بل قمنا بتأمينهم بحدود المدرسة من خلال شركات تأمين والتي تهتم بأنه لا قدر الله اذا حدث حادث لأي طالب داخل المدرسة فيدفع له من قبل هذه الشركات، ويعالج، وايضاً التعامل مع الشركات حيث يجب على الشركات الناقلة ان تبرز اماننا كافة المستندات المطلوبة وتثبت ان لديها وسائل الامان التي تمكنها من نقل طلابنا بأمان، اضافة تبقى تعليماتنا على السائقين والمدراء والموظفين على الالتزام بالانظمة، فانا كل ما التزمنا بالانظمة حدة الخطر وردة الفعل تكون أقل لانه هذه يقلل الخطر وامل بان تكون النتيجة اقل ان شاء الله".

تطرفت معلمات المدرسة للعبير المستفادة من أزمة حادث جبع لما حدث قبل الحادث وبعده، فأشارت معظم المعلمات لضرورة الاهتمام أكثر بالية اتخاذ القرار من حيث اختيار الوقت المناسب للرحلة والتشاور عند اتخاذ القرار، مع تأكيد بعضهن على أن الحادث ليس نتيجة الأجواء العاصفة، وفي ذلك تقول المعلمة (م3): "تعلموا الإدارة من الحادث انه رحلنا صارت ليكونش في برد يعني بفترة الربيع ومع انه المطر ما اله خص لانه الشاحنة هي الي زحقت غالباً". وتؤكد معلمة اخرى على أهمية التشاور بالأمور الإدارية مع الالتزام بأدق المعايير والتفاصيل المتعلقة بإجراءات الرحلة من حيث عدد الركاب بالحافلة أو اخذ الموافقات او كل ما يتعلق بسير الرحلة فنقول المعلمة (م4):

"اول شي في التخطيط للرحلة ما يكون من راس واحد ويكون في تشاور من الاخرين، صحيح هو مدير وخبرة ولكن راي الاخرين كمان مهم وممكن يتعلم من الاخرين، ثاني شي لما بدي ارتب للرحلة ارتب العدد حسب الكراسي يعني ما يكونلي راكب زيادة يعملني ازمة بعدها، يعني الالتزام بالقوانين والمعايير المطلوبة للرحلة المدرسية".

واعتبرت إحدى المعلمات بأن من اهم الدروس والعبير المستخلصة من الحادث مرونة اتخاذ القرار، فدائماً بالإمكان تغيير الخطط في حال كانت الظروف غير ملائمة او ليست مثالية لخروج رحلة او القيام بأي فعالية مدرسية حيث تقول المعلمة (م 4): "اذا شقنا الاجواء بتساعدش لرحلة لازم نكون مرنين باتخاذ القرار يعني فش شي اسمه لازم تمشي الامور بحذافيرها وبتصير متغيرات بمشي على اساسها". وذكرت بعض المعلمات أهمية وجود طاقم متخصص بإدارة الأزمات في كل مدرسة ووضع اليات مسبقة للتعامل مع الأزمة وتحديد جهة مخولة بإصدار القرارات والبيانات لتجنب حالة البلبلة والفوضى وقت الأزمات، وهذا يتشابه الى حد كبير مع ما ذكره بعض أولياء الأمور بأهمية وجود كتحدث رسمي يمدهم بالمعلومات الدقيقة والصادقة وقت الأزمة، وفي ذلك تقول المعلمة (م1): "ممكن حل متطور اكثر انه نعين طاقم اله مسؤولية وهو بصدر التوجيهات والقرارات في حال صار شيء بحيث انه ما تتشعب القرارات وما يكون كل شخص مجتهد باجتهاده، يكون في مصدر للقرار والمعلومة السليمة".



أجمع أولياء الأمور على أن الإدارة السليمة لتبعات الحادث هي أهم دروس وعبر أزمة حادث جيع، حيث ذكر الأهالي بأن تقصير الإدارة ليس بالضرورة بكيفية حصول الحادث وانما بالتعامل مع الحادث وتبعاته وفق استراتيجيات أخلاقية علمية وإدارية سليمة، حيث يذكر (و1): "اول شي كان لازم يكون عندهم اخلاق، والاخلاق هي بتفركك كيف لازم تتعامل والحضارة بتعلم كيف تتعامل، الخبرة والادارة الكويسة بتخليك لحالك تعرف كيف تتعامل". ويضيف أحد اولياء الأمور لكلام زميله بأن إدارة الأزمة في لحظاتها الأولى شكلت مفراً مهما أدت الى حالة من الإرباك والفوضى الشاملة، وكان يجدر على الإدارة المدرسية تعيين متحدث رسمي واحد يصدر المعلومات والتعليمات الدقيقة لتساعد الأهل وتخفف صدمتهم في اللحظات الأولى وفي ذلك يقول:

"اول شغلة كان لازم عالمدرسة بحادث السير انها ادير الموضوع بشكل صحيح، اكم من طفل بالباص؟ اكم من طفل اصيب؟ اكم من طفل اصابته صعبة؟ كم وكم وكم؟؟؟ هاي المعلومات ما كانت موجودة والدليل انه ما عرفنا وين نروح، هلاء المدرسة لو كانت صحيحة كان لازم تطلع معلومات دقيقة من شخص واحد يعني اذا أنا مسؤول المدرسة فانا لازم اطلع المعلومة، اذا المعلومة طلعتش صح بتخرب وخاصة انه في كثير معلومات طلعت غلط".

ويتابع أحد الأهالي وصف العبر المستخلصة من هذا الحادث للإدارة فيؤكد على أن معرفة التعامل مع أولياء الأمور بعد الحادث هي درس مهم من هذه الأزمة وبغض النظر عن المسبب وتحمل المسؤولية، فلوقفة المدرسة مع طلابها وابتاؤها دور مهم في تضميد الجراح ولملمة الأزمة وهو ما لم يكن حسب قول (و3):

"كان لازم تحضنوا حضن، هذا الولد انحط عمدرسة نور الهدى وبدها تتحمل، هذا الشي بأثر عسمعتها وهي مدرسة فاشلة بتعاملها مع الحادث، الناس الي برة بحكوك هذا حادث صحيح وقضاء وقدر صحيح، بس احنا ما بنحكي عن الحادث! احنا بنحكي عن كيف تعاملت المدرسة مع الحادث! المفروض انه المدرسة شالت الاولاد شيل، المفروض انه انا ما انهلك وادمر عشان الولد، وموضوعي مش تجيبوله بنظرون، جينتك كمعلمة بتساعد الولد وبتوقفي معه وبتابعي معه واذا الولد خسر سنة انتو خسرتوه سننين".

ويشدد (و4) على قول الأهالي بأهمية متابعة الأطفال وزيارتهم بشكل دوري بعد الحادث بقوله: "الاقبل اتابع الناس الي صار معهم الحادث!! انه اوك كل شي سووه كان منطقي والي صار قضاء وقدر بس اقل ما فيها اهتموا بالناس، زيارات، زيارة بسيطة للأولاد مع هدية، يعني هذا بشعرنا انهم ما تركونا لحالنا".

اقتصرت الدروس والعبر المستخلصة من الأزمة من قبل الإدارة على تشديد الاهتمام بالأنظمة والقوانين والاهتمام بحالة الطقس وارسال قوائم المشاركين بالرحل المدرسية للوزارة وإقامة دورة اسعاف أولي لبعض المعلمات وتدخل معظم هذه الاجراءات في خانة التحضير لما قبل الأزمة ويلاحظ غياب الاهتمام بإقامة فريق لإدارة الأزمات يهتم بجمع البيانات ويضع خطط أولية مرنة للتعامل مع الأزمات وهو ما ذكره بعض المعلمات بالحاجة الماسة لفريق لإدارة الأزمات يتخذ القرارات المناسبة ويتشاور معهن ويتعامل بمرونة في مثل هذه الحالات وهو ما يتفق مع دراسة كومبس (Coombs, 2007b) والتي تؤكد على اهمية وجود خطة لإدارة الأزمات توفر معلومات الاتصال ونماذج تستخدم اثناء الأزمة، كما انها تعتبر تذكير لما ينبغي القيام به مع الاهتمام بأن لا تكون مخططاً يلتزم به بحذافيره نظراً لأن لكل أزمة ظروفها. ويؤكد كومبس بأن وجود هذه الخطة مع فريق عمل متدرب وجاهز يوفر الكثير من الوقت والتخبط خلال الأزمة، وهو ما اشار اليه أولياء الأمور من حالة التخبط التي سادت اثناء الحادث وخلال ساعاته الأولى بشكل خاص، وطالبوا على أثره بأن تكون هنالك إدارة سليمة للأزمة تهتم بمعاناتهم وتتواصل معهم، وهو ما يربط ما قاله بعض الأهالي سابقاً بأن مشكلتهم الرئيسية ليست بالضرورة الحادث نفسه وانما تعامل الإدارة معه من اهمال وفوضى، وهذا يوضح مجدداً الحاجة الماسة لوجود فريق لإدارة الأزمات محدثاً لبياناته وجاهز بتدريباته.

ووضعت اللجنة الوزارية المكلفة بتقصي حقائق حادث جعب مجموعة من التوصيات والتي صنفت حسب جهة المتابعة، حيث وصل عدد هذه الجهات الى خمس عشرة جهة ابتداءً من هيئة الأمن ممثلةً برئيس الوزراء ووزير الداخلية وقادة الأجهزة الأمنية مروراً بأجهزة الشرطة وصولاً لرجال الإصلاح، مع ملاحظة عدم مخاطبة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بصفة مباشرة ضمن التوصيات على الرغم من كونها ركن اساسي في هذه الأزمة باعتبار ان الضحايا كانوا في رحلة مدرسية وخرجوا تحت مظلة وزارة التربية والتعليم، وتم الزج بوزارة التربية والتعليم بصفة ثانوية حيث تقوم الشرطة والجهات الأمنية بتبليغ الوزارة

عن اي انتهاكات قد تحصل في حافلات نقل الطلبة، مما يضع الكثير من علامات الاستفهام حول دور وزارة التربية والتعليم ونظرة اللجان الوزارية لطبيعة عمل هذه الوزارة!!

### ملخص عرض ومناقشة السؤال الثالث:

وبخلاصة عرض ومناقشة السؤال الثالث يمكن القول بأن استراتيجيات الاستجابة للأزمة في حادث جبع والتي استخدمتها إدارة مدرسة نور الهدى المقدسية حققت المطلوب بالنسبة للمدرسة بشكل جزئي وخاصة فيما تعلق بالاصابات الطفيفة والتي شكلت النسبة الأكبر من الأزمة والتي تمثلت باستخدام استراتيجية "كبش الفداء" ولعب دور الضحية من حيث عدم تحمل المسؤولية عن الحادث وتحميلها لجهة خارجية، ومما ساهم في ذلك كون الحادث حصل خارج جدران المدرسة في ظل ظروف مناخية صعبة مما جعل الحادث يظهر أقرب الى الكارثة الطبيعية منه الى الكارثة المدرسية، إضافة الى اهتمام المدرسة بإعادة فتح المدرسة خلال أسبوع والقيام ببعض الزيارات لمن وصفت اصابتهم بالطفيفة، وحصر الأزمة في عدد معين وقليل من الأطفال وذويهم وخروج التقرير الرسمي من قبل لجنة تقصي الحقائق الوزارية الفلسطينية والذي وصف المدرسة بالمتلزمة بالأنظمة والقوانين، بل استخدم التقرير استراتيجية "الإشادة" من خلال الإشادة بتعامل المدرسة مع الأزمة قبل وقوعها من ناحية التزامها بالاجراءات والأنظمة، كل هذه الأمور ساهمت بالمحافظة على سمعة المدرسة مع التأكيد على تاريخ المدرسة شبه الخالي من الأزمات وسمعتها وعلاقتها السابقة مع أصحاب المصلحة ومحافظتها على مستوى أكاديمي وسلوكي عال فيما يختص بالطلبة، كل هذه العوامل أدت الى تقبل العديد من أصحاب المصلحة لاستراتيجيات الاستجابة المستخدمة من قبل المدرسة مما جعل هذه الاستراتيجيات فعالة للشريحة الأكبر من رواد المدرسة في هذه الحالة بالتحديد. ومع ذلك هنالك بعض النقاط التي تحتاج الى تطوير في تعامل الإدارة المدرسية مع أزمة حادث جبع، حيث أهملت إدارة المدرسة العديد من حالات الإصابة وبالتحديد الصعبة والمتوسطة وذلك من خلال عدم زيارتهم أو تواصلهم معهم، وهو ما

يعتبر نقطة غير ايجابية في سجل تعامل المدرسة مع الأزمة، إضافة الى عدم وجود فريق لإدارة الأزمة في المدرسة مما خلق جو من الفوضى خلال اليوم الأول للحادث ونتج عنه ساعات طويلة من الالم والمعاناة لأهالي الطلبة في رحلة البحث عن اطفالهم غير معروفى المصير.

اشار معظم اعضاء الهيئة الإدارية لرفع مستوى جهوزية المدرسة والاستعداد بشكل دائم كجزء من الاساليب التي تم اضافتها بعد الحادث، وشارت المعلمات لأهمية مشاركة الأهل وعمل جلسات تفريغ مستمرة والحفاظ على التواصل، ورأت المعلمات بأن اثار الحادث ما زالت حاضرة عليهن وخاصة بالجانب النفسي، فيما ذكر الأهالي بأن شدة الإصابة هي الفيصل بتحديد الأثر الواقع على أطفالهم موضحين بأن صدمتهم كانت مزدوجة بإهمال المدرسة لهم، خاصة بأن اثار الحادث لم تقتصر على اطفالهم وحسب بل امتدت لجميع افراد العائلة مادياً، نفسياً وجسدياً.

أجمعت الإدارة والمعلمات على عدم تأثر التعليم بالمدرسة بعد الحادث، وهو ما خالفهم به بعض الأهالي والذين عبروا عن تأثر العلاقة بشكل سلبي بين ابنائهم المصابين والعملية التعليمية. وعلى صعيد الدروس والعبر المستخلصة من الحادث أكدت الإدارة على تشديد الالتزام بالتعليمات والأنظمة وإضافة بعض الخطوات العملية لتفادي الأزمات المستقبلية أو على الأقل التقليل من اثارها، وأكدت المعلمات على اهمية الاهتمام بالية اتخاذ القرار ومشاورتهن، فيما عبر الأهالي عن ضرورة وجود إدارة سليمة للأزمة في المستقبل.

## السؤال الرئيسي- ما استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات:

بعد عرض ومناقشة السؤال الأول، الثاني والثالث تطرقت الدراسة للسؤال الرئيسي والهادف لكشف استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات، حيث حدد كومبس وهولادي (Coombs & Holladay, 2002) الاستراتيجيات بثلاث مجموعات وهي المجموعة (الضحية، العرضية، والتي يمكن الوقاية منها) وفصلها كومبس (Coombs, 2007b) لاحقاً إلى تسع استراتيجيات للاستجابة للأزمات (الهجوم على المتهم، الإنكار، كبش الفداء، العذر، التبرير، التذكير بالماضي، الإشادة، التعويض والاعتذار الكامل). أكد كومبس على إمكانية الجمع أو التنقل بين الاستراتيجيات التسع وحتى بين المجموعات انفة الذكر، وأطلق على عملية الجمع بين الاستراتيجيات بالاستراتيجية التكاملية ووضع كومبس بعض الاستراتيجيات الثانوية التي اعتبرها صالحة لكل استراتيجية لتدعيم الاستراتيجية التكاملية ومن هذه الاستراتيجيات الثانوية لعب دور الضحية، الإشادة بعمل أفراد المؤسسة وموظفيها والتذكير بالأعمال الصالحة والإيجابية والنجاحات الماضية كنوع من استثارة المشاعر والعواطف اتجاه المؤسسة.

ظهرت خمس استراتيجيات من ضمن الاستراتيجيات التسع المستمدة من نظرية الاتصال الموقفية للأزمات وهي (كبش الفداء، الإنكار، التذكير بالماضي، الاعتذار والتعويض) وأتى ظهور هذه الاستراتيجيات من عدة جهات تم مقابلتها أو من خلال الوثائق التي تم تحليلها، وبرزت استراتيجية كبش الفداء كاستراتيجية رئيسية لتعامل المدرسة وإدارتها ومعلماتها مع أزمة حادث جعب، وهو ما ذكره معظم من تم مقابلتهم من إدارة، معلمات وأولياء أمور من تحميل المسؤولية لسائق الشاحنة بالدرجة الأولى، وأعرب بعض أولياء

الأمر عن دهشتهم من إنكار أحد إداريي الإدارة العامة علاقته بمدرسة نور الهدى وهو ما ثبت عدم صحته، مما يضع العديد من علامات الاستفهام حول مدى صحة استخدام هذه الاستراتيجية في مثل هذه الحالة!

وفي ضوء وجود مجموعة من الاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارة المدرسة فإن الاستراتيجية التكاملية هي الأنسب للاستخدام من أي استراتيجية منفردة، وانعكس استخدام هذه الاستراتيجية على ردة فعل الأهالي بحسب رؤية الإدارة وجزء كبير من المعلمات والذين وصفوا رد فعل الأهالي بالمساند والداعم للمدرسة وهو ما رفضه الأهالي الذين تم مقابلتهم والذين عبروا عن سخطهم واستيائهم الشديدين من هذه الاستراتيجيات والتي وعلى ما يبدو ساهمت في الحفاظ على سمعة المؤسسة كمدرسة ريادية في منطقتها على الرغم من تفاوت التغطية الإعلامية ما بين المتفهمة والمؤججة، ويبدو بأن استخدام الاستراتيجية التكاملية قد حقق النتيجة المرجوة منها من قبل الإدارة وذلك بحصر ردة فعل الأهالي المعارضة لسياسة الإدارة بعدد قليل من الأهالي والذين عارضوا انتظام التعليم في المدرسة بعد اسبوع من الحادث. وقد يُنظر لزيادة عدد الطلبة المسجلين بالمدرسة بعد الأزمة كمؤشر نجاح لتجاوز الأزمة من قبل المدرسة بشكل عام، ومع ذلك يجدر التفتن لعدم تعامل المدرسة بشكل ايجابي مع الطلبة ذوي الاصابات الخطيرة وأهاليهم مما نتج عنه حالة من الاحتقان لديهم انعكست على ردود أفعالهم ضد المدرسة من تنفيذ اعتصامات ومحاربة المدرسة عبر وسائل الإعلام. ويبدو بأن ملائمة استراتيجيات الاستجابة للأزمة من قبل الإدارة باستخدام الاستراتيجية التكاملية كان له وقع ايجابي على سمعة المؤسسة وعملها وهو ما يخالف دراسة كومبس، فريديوك وهولادي (Coombs, Frediuk & Holladay, 2007) والتي اشارت بأن نتائج الأزمة السلبية قد تكون أشد تأثيراً من أي ملائمة لاستراتيجيات الاستجابة.

مع استخدام المدرسة للاستراتيجية التكاملية بلعب دور الضحية احياناً والاعتذار والتعويض احياناً اخرى، ومع عدم تأثير سمعة المدرسة وازدياد تسجيل الطلبة أكدت المدرسة على عدم تأثير التعليم في المدرسة، وهذه النتيجة تبدو غريبة للوهلة الأولى ولكنها تبدو منطقية بقليل من التمعن نظراً لان الطلبة من

روضة المدرسة ومن اصيب منهم باصابات خطيرة لازم المستشفى وانتقل للتعلم خارج المدرسة على الرغم من معاناته من مشاكل تعليمية ونفسية كما ذكر العديد من اولياء الأمور ومنهم (و3): "حالياً حظيته بمدرسة خاصة، ونقلته من مدرسة البلدية مع انهم صحيح حظوله معلمة خاصة بالمدرسة بس ابني كمان تعب نفسياً صار بلبس 3 جاكيتات وهو طالع بالمدرسة علشان تحميه ويقعد بالمدرسة يعيط ليشوف المطر". فالمدرسة تتكلم عن اجمالي الطلبة ولا تهتم بالحالات الفردية وهذا ما برز من خلال تعاملها مع بداية الحادث بزيارة الاصابات الطفيفة واهمال الاصابات البالغة، ومن ذلك ايضاً رفضها استقبال إحدى الطالبات المصابات بالمدرسة على الرغم من إحضارها من قبل أبيها للمدرسة، ففي المجلد يبدو بأن التعليم لم يتأثر نظراً لأن الكلام يدور عن عدد قليل من الطلبة من أصل خمسمائة طالب وطالبة يتعلمون بالمدرسة. وبالجانب الاخر يرى أولياء أمور المصابين بأن لدى ابنائهم مشكلة حقيقية مع التعليم، ابتداءً من ركوب الحافلة والتوجه للمدرسة او مع الأجواء العاصفة الممطرة او مع الجلوس بداخل الصف، حيث أثر ذلك عليهم سلبياً وولد العديد من المشاكل التعليمية، والتي تفاقمت نتيجة لعدم احتضان المدرسة لهم فيرى الاهالي بان هذا الحادث انطبع في ذاكرة ابنائهم وبأنه كان من الجيد لو توجهت الإدارة والمعلمات لزيارة الأطفال المصابين لكسر حالة الخوف من المدرسة واعادة الثقة بين المدرسة والطفل وهو ما لم يحصل لمعظم من تم مقابلتهم من المصابين.

### ملخص الفصل

تم خلال هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة والمنبثقة عن اسئلة الدراسة من خلال المقابلات التي تمت مع الادارة المدرسية، وأعضاء الهيئة التدريسية ومجموعة من اولياء الأمور، إضافة للاستعانة بالمستندات الرسمية والوثائق الإعلامية المتعلقة بحادث جبع، تم تفرغ البيانات الناتجة من اسئلة المقابلات وترميزها والبحث عن فئات فيها وتصنيفها ضمن انماط معينة.

وقد اظهرت نتائج الدراسة بأن إدارة مدرسة نور الهدى قد استخدمت استراتيجية كبش الفداء في هذه الأزيمة من خلال تحميل المسؤولية بالدرجة الأولى لسائق الشاحنة والتركيز على كون الحادث قضاء وقدر ولعب دور الضحية مع أهالي الطلبة والمعلمات المتضررات، واتفقت المعلمات مع إدارتهن بكون المدرسة ضحية للحادث، وازدادت بعض المعلمات استراتيجتي الاعتذار والتعويض باعتبار ان المدرسة قامت بزيارة الطلبة وصرف بعض الاموال لقلّة من المتضررين، واعتبر اولياء الأمور بأن المدرسة استخدمت استراتيجية العذر من خلال تقليل إدارة المدرسة من مسؤوليتها عن الحادث واعتباره حادث سير خارجي، كما اشار اولياء الأمور لاستخدام المدرسة استراتيجية كبش الفداء من خلال لعب دور الضحية امامهم.

وفيما يتعلق بردة فعل الأهالي لاستراتيجيات استجابة المدرسة للأزمة فلقد أكد جميع اعضاء الهيئة الإدارية على مساندة معظم الأهالي للمدرسة وبأن قلة قليلة هي من حاولت افتعال المشاكل مع التركيز على قساوة ردة فعل هذه المجموعة، فيما ذكرت معظم المعلمات بأن ردة فعل الأهالي ارتبطت بصعوبة اصابة ابناءهم، وعلى صعيد اولياء الأمور فلقد عبر جميع من تم مقابلتهم عن عدم رضاهم عن تعامل المدرسة معهم بعد الحادث، ومع وجود توجيهين، الأول تمثل بمطالبة المدرسة بالحقوق ومناكفتها، والثاني سلم للأمر الواقع واكتفى بالإجراءات القانونية، فيما ظهر دور مهم في ردة فعل الأهالي مع وسائل الإعلام والذين استخدموها كوسيلة للضغط على الادارة المدرسية من خلال اجراء المقابلات وعرض معاناتهم للمجتمع المحلي، وازهرت الدراسة عدم تأثر نسبة تسجيل الطلبة مما يوحي بعدم تأثر سمعة المدرسة بعد الأزمة.

وعلى صعيد مدى فعالية استراتيجيات الاستجابة فلقد شدد الإداريون ومعلمات المدرسة على عدم تأثر المدرسة أو تعليمها نتيجة للحادث، بل اعتبره بعض الإداريين محفزاً لبذل مزيد من الجهد والتميز، فيما أعرب العديد من أولياء الأمور عن تأثر العلاقة بين التعليم وبنائهم مع دخول نفق العلاجات النفسية وهو ما ذكرته أيضاً بعض المعلمات بأن آثار الحادث النفسية ما زالت موجودة.



وظهرت الاستراتيجية التكاملية من خلال استخدام الإدارة المدرسية لمجموعة من الاستراتيجيات وفقاً لوضعية الإصابة ومدى حدة المطالبات من قبل اصحاب المصلحة للمدرسة، ويبدو بأن استخدام هذه الاستراتيجية يعد تفسيراً لاختلاف نظرة بعض المشاركين لفعالية استجابة المدرسة للأزمة، فمثلاً استخدمت استراتيجية التعويض مع من ضيق الخناق على المدرسة بكثرة المطالبات واستخدمت استراتيجية العذر مع من لم يتوجه بأي مطالبات للمدرسة.

## جدول "2" عرض نتائج الدراسة

النتيجة	السؤال
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استخدمت المدرسة خمس استراتيجيات من الاستراتيجيات التسعة لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات وهي كبش الفداء، الإنكار، التذكير بالماضي، الاعتذار والتعويض مما يجعلها أقرب الى الاستراتيجية التكاملية التي تنتقل بين الاستراتيجيات وفقاً للحاجة.</li> </ul>	<p>السؤال الرئيسي - ما استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أظهرت الدراسة استخدام الإدارة المدرسية والعامية استراتيجية كبش الفداء بشكل واضح وجلي مع التشديد على كون المدرسة ضحية للأزمة.</li> <li>▪ استخدمت المدرسة استراتيجيات ثانوية في بعض أوقات الأزمة مثل استراتيجية الإنكار والتهرب من المسؤولية والاعتذار مع التعويض والعذر.</li> </ul>	<p>السؤال الأول- ما الاستراتيجيات التي وظفتها إدارة مدرسة نور الهدى من خلال تعاملها مع حادث السير؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أظهرت الدراسة رضى الإدارة وبعض المعلمات عن ردة فعل الأهالي للاستراتيجيات المستخدمة، فيما أشار الأهالي وعدد من المعلمات لسوء هذه الاستراتيجيات وعدم رضاهم عنها.</li> </ul> <p>أظهرت الدراسة إجماع المشاركين بالمقابلات من إدارة ومعلمات وأولياء أمور على عدم تأثر سمعة المدرسة بالأزمة نظراً لمستواها الأكاديمي المميز في منطقتها الجغرافية، وعلاقتها السابقة الجيدة مع اصحاب المصلحة وقلّة الحوادث الخطيرة الحاصلة فيها.</p>	<p>السؤال الثاني- كيف كانت ردة فعل الأهالي للاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة؟</p>

<p>■ أظهرت الدراسة وجود تفاوت واضح بتقييم مدى فعالية الاستراتيجيات من قبل المشاركين بالدراسة، ففي حين أشارت الإدارة المدرسية والعامّة لفعالية الاستراتيجيات المستخدمة من قبلها واستشهدوا على ذلك بزيادة عدد التسجيل للمدرسة، أشارت العديد من المعلمات ومعظم الأهالي لاستمرار اثار الحادث السلبية عليهم وعلى عائلاتهم وبعدم فعالية الاستراتيجيات المستخدمة.</p>	<p>السؤال الثالث- ما مدى فعالية الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة لإنهاء الأزمة أو التخفيف من حدتها وفقاً لنظرية كومبس؟</p>
--	--

### التوصيات والدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة التي تم عرضها ومناقشتها خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية

وتوصيات لدراسات مستقبلية يتم إجمالها فيما يلي:

### توصيات عملية:

يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات العملية التي تخدم شرائح المجتمع الفلسطيني وهي موجهة

لصناع القرار وراسمي السياسات التربوية والصحية في المجتمع، ويتم ايجازها بما يلي:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم توفر فريق لإدارة الأزمات في المدرسة وبناءً عليه يوصي الباحث

بإقامة فرق لإدارة الأزمات في المدارس الفلسطينية تهتم بوضع خطط محدثة للتعامل مع الأزمات

المحتملة مع إقامة تمارين لمحاكاة الأزمات سنوياً.

2. أشارت نتائج الدراسة لعدم وجود متحدث رسمي يهتم بمخاطبة المجتمع وأصحاب المصلحة خلال

الأزمات وبناءً عليه يوصي الباحث بتعيين متحدث رسمي باسم كل مدرسة يهتم بإصدار البيانات

لأصحاب المصلحة والمجتمع بعد موافقة المستشار القانوني للمدرسة.

3. أشارت نتائج الدراسة لعدم وجود قاعدة بيانات مدرسية محوسبة تساهم في سهولة وسرعة الوصول للمعلومة وبناءً عليه يوصي الباحث بإنشاء قاعدة بيانات مدرسية الكترونية محدثة مع أرقام هواتف أولياء الأمور وأصحاب المصلحة، والاهتمام بأخذ موافقات الأهالي قبل كل نشاط مدرسي وحفظ هذه الموافقات على عدة نسخ في عدة أماكن ( يوميات الصف، سكرتيرة المدرسة ومع المعلمة المرافقة) مع التشديد على الالتزام بأنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية المتعلقة بالأمن والسلامة.

4. أشارت الدراسة لضعف استخدام وسائل الاتصال الحديثة كطريقة سريعة للتواصل في حالات الأزمات وبناءً عليه يوصي الباحث استغلال توفر وسائل الاتصال الحديثة لفتح قنوات الاتصال والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة سواءً بالبريد الإلكتروني أو الرسائل القصيرة.

5. أشارت نتائج الدراسة لوجود تمييز بالتعامل مع المتضررين وفقاً لخطورة إصابتهم، وبناءً عليه يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالتعامل المبني على المساواة بين جميع أصحاب المصلحة قبل الأزمة، خلالها أو بعدها لتخفيف حدة ردة فعل المتضررين قدر الإمكان.

6. أشارت نتائج الدراسة لوجود حالة من الفوضى العارمة والبلبلة الناجمة عن قلة السيطرة على المعلومات المتعلقة بالحادث، وبناءً عليه يوصي الباحث بإقامة قسم مشترك بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة للاهتمام بالتعامل مع حوادث المدارس الخطيرة، بحيث تكون مركزاً للمعلومات والموافقات لإقامة الرحلات أو الفعاليات المدرسية وغرفة طوارئ في حال الحوادث والأزمات المدرسية.

7. أشارت نتائج الدراسة لوجود حالة من عدم الجاهزية الطبية في التعامل مع الحوادث متعددة الإصابات والخطيرة في المستشفيات الفلسطينية، وبناءً عليه يوصي الباحث برفع مستوى جاهزية

المستشفيات والمجمعات الطبية الفلسطينية بحيث تستطيع استقبال اكبر عدد ممكن من الاصابات الخطيرة.

8. أشارت نتائج الدراسة لقلّة الوعي في التصرف في حالات الطوارئ لدى المجتمع المحلي، وبناء عليه يوصي الباحث بإقامة محاضرات وندوات توعوية وتنقيفية للمجتمع المحلي من قبل قسم التوجيه والإرشاد الصحي بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لرفع الوعي بكيفية التعامل مع حالات الطوارئ.

#### توصيات لدراسات مستقبلية:

1. أشارت الدراسة لقلّة جاهزية المدرسة للتعامل مع الأزمات وبناء عليه يوصي الباحث بإجراء دراسات تفحص جاهزية المدارس الفلسطينية للتعامل مع الحوادث الخطيرة والأزمات.
2. أشارت الدراسة لندرة الدراسات العربية والفلسطينية الباحثة بإدارة الأزمات وفقاً لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات وبناء عليه يوصي الباحث بإجراء دراسات مشابهة تهتم بحوادث أخرى خطيرة حصلت في فلسطين وفقاً لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات.
3. أشارت الدراسة لضعف استخدام التكنولوجيا في جهاز التعليم الفلسطيني وبناءً عليه يوصي الباحث بإجراء دراسة تفحص مدى استغلال وسائل الاتصال الحديثة من أجهزة ذكية ومواقع وبرامج التواصل الاجتماعي في جهاز التربية والتعليم الفلسطيني في ظل الثورة التكنولوجية العالمية.
4. أشارت الدراسة لتفاوت دور الإعلام في التعامل مع الأزمات وبناءً عليه يوصي الباحث بإجراء دراسات تتناول دور الإعلام المحلي في التعامل مع الأزمات المدرسية.

## المراجع العربية

أبو خليل، محمد. (2001). موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 259-318.

أبو زيد، صافيناز. (2011). أساليب اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات المدرسية. أخذ من الانترنت بتاريخ 23\8\2014 من

[www.helwan.edu.eg/university/social/planning/CV/dr%20safenaz.pdf](http://www.helwan.edu.eg/university/social/planning/CV/dr%20safenaz.pdf)

جمعية نوران الخيرية. (د.ت). القدس، فلسطين. *استعداد لحالات الطوارئ*.

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. رام الله، فلسطين. *حد من المخاطر*. (د.ت). أخذ من الانترنت بتاريخ 27\4\2014 من

<http://www.palestinercs.org/ar/pshow.php>

درباس، أحمد. (2012). مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة دراسة مسحية. *مجلة العلوم والثقافة*، 12(2)، 29-62.

حواش، جمال وعبد الله، عزة. (2006)، *التخطيط لإدارة الكوارث وأعمال الإغاثة*. القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.

رابعة، عمر. (2008). درجة جاهزية المدارس الثانوية الحكومية في الأردن كما يراها مديرو المدارس. *مجلة كلية التربية*،

*جامعة المنصورة*، 68، 145-172.

الرويلي، علي. (2011). *ادارة الأزمات: استراتيجية المواجهة*. بحث مقدم في مؤتمر منسوبي وزارة الخارجية. جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية. أخذ من الانترنت بتاريخ 13\4\2014 من

[http://nauss.edu.sa/Ar/CollegesAndCenters/TrainingCollege/Trainingactivities/Seminars002/acss\\_](http://nauss.edu.sa/Ar/CollegesAndCenters/TrainingCollege/Trainingactivities/Seminars002/acss_)

[26042003/Documents/1.pdf](http://nauss.edu.sa/Ar/CollegesAndCenters/TrainingCollege/Trainingactivities/Seminars002/acss_26042003/Documents/1.pdf)

سعدية، حمدة. (2012). مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس

التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عُمان. *المجلة التربوية*، 26(102)، 195-254.

السمان، ديمة (2012). تقرير عن التعليم في القدس، التعليم بالقدس تحد و صمود. وحدة شؤون القدس، وزارة التربية والتعليم

العالى الفلسطينية. اخذ من الانترنت بتاريخ 20\4\2014 من الموقع

<http://www.pncecs.org/ar/reports/Report%20on%20the%20education%20sector%20in%20Jerusalem%202011-2012.pdf>

عبد العال، رائد. (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.

الغالي، طاهر، إدريس، وائل (2007)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل: عمان: دار وائل للنشر.

لجنة تقصي حقائق حادث جبع. (2012). تقرير حادث جبع. وزارة الداخلية. رام الله، فلسطين. أخذ من الانترنت بتاريخ

<http://www.wafa.ps/arabic/index.php?action=detail&id=126496> من الموقع 2014\6\4

كوهين، ل، مانيون، ل. (1990). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية (ترجمة كوثر كوجك ووليم عبيد). القاهرة: الدار

العربية للنشر والتوزيع.

مهدي، سوزان، وهيبه، حسام. (2002). الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 4(26)، 143-221.

النومي، خالد. (2010). استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية: عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

هلالي، حسن ودبوس، محمد. (2011). الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من

وجهات نظر المديرين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 25 (5)، 1159-1189.

- Adams, C. M. & Kritsonis, W. A. (2006). *An Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications*. . *National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Student Research*, 1(1), 1-7.
- Al Hamayda, B. (2014). Preparation to face rain and floods: Tips and instructions for workers in school in Gaza Strip. Retrieved on January, 3<sup>rd</sup>, 2015, from <http://reliefweb.int/report/occupied-palestinian-territory/preparation-face-rain-and-floods-tips-and-instructions-workers>.
- Anney, V. (2014). Ensuring the Quality of the Findings of Qualitative Research: Looking at Trustworthiness Criteria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)* 5(2): 272-281.
- Barker, M. (2012). *Managing Serious Incidents in Schools: A Legal Perspective*. Power point presentation. NSW Department of Education & Communities, NSW Public Schools Retrieved on May, 10<sup>rd</sup>, 2014, from [www.det.nsw.edu.au](http://www.det.nsw.edu.au).
- Cooley, S., & Cooley, A. (2011). An examination of the situational crisis communication theory through the general motors bankruptcy. *Journal of Media and Communication Studies*, 3(6), 203-211.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41(3): 265
- Coombs, W. T. (2006). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Westport, CN: Praeger.



- Coombs, W. T. (2007a). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3): 163–177.
- Coombs, W. T. (2007b). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and Responding* (2nd edn.). Los Angeles: Sage.
- Coombs, W. T. (2010). *Parameters for Crisis Communication*. In *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 17– 53). Oxford, United Kingdom: Wiley–Blackwell.
- Coombs, W. T., Fediuk, T. A., & Holladay, S. J. (2007). *Further explorations of postcrisis communication and stakeholder anger: The negative communication dynamic model*. Paper presented at the International Public Relations Research Conference.
- Coombs, W. T.; Frandsen, F.; Holladay, S. & Johansen, W. (2010). Why a Concern for Apologia and Crisis Communication? *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 337–349.
- Coombs, T. & Holladay, J.S. (2002, November). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16 (2), 165–186. Doi: 10.1177/089331802237233. Retrieved on May, 10<sup>rd</sup>, 2014, from <http://mcq.sagepub.com/content/16/2/165>.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. 2005. Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis. In space N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Hartel (Eds.), *Research on Emotion in Organizations: Volume 1: The Effect of Affect in Organizational Settings*: 271–288. New York: Elsevier.
- David, G., & Chiciudean, I. (2012). *Using the situational crisis communication theory (scct) in technical and human breakdown accidents: A case study*. Retrieved on May, 13<sup>rd</sup>, 2014, from [www.upm.ro/cci/volCCI\\_II/Pages%20from%20Volum\\_texteCCI2-3.pdf](http://www.upm.ro/cci/volCCI_II/Pages%20from%20Volum_texteCCI2-3.pdf).
- De Jong, A.(2013). *Organizational communication during crisis situations*. Unpublished master's thesis. College of Communication Science, University of Twente.

Ellis, I; Smith,T.S. (2007). *Serious Incident Management in Australia*. Sydney, Australia. (ISSN 1609-7548).

Foubert, J., Garner, D., Golden, C., & Miller, K. (2006). Guiding principles for university crisis management in the age of elevated terrorist threats. *Michigan Journal of College Student Development*, 11(1), 11-16.

Holtzhausen, D., &Roberts, G. (2009). An investigation into the role of image repair theory in strategic conflict management. *Journal of Public Relations Research*, 21 (2).

Hudson, T. (2011, November). *Tragic accident or wrongful death?* A paper presented at the Annual Conference of the Association for the Study of Higher Education. North Carolina State University.

Johnson, G. and Scholes, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy* (6th edn), Harlow, England: Pearson Education.

Olympia, R., Wan, E., &Avner, J. (2005). The Preparedness of Schools to Respond to Emergencies in Children: A National Survey of School Nurses. *Journal of the American Academy of Pediatrics*, 116(6), 738-745. Retrieved on May, 14<sup>rd</sup>, 2014, from <http://pediatrics.aappublications.org/content/116/6/e738.full#sec-4>.

Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). *Validity and Qualitative Research: An Oxymoron?* *Quality and Quantity*, 41, 233-249.

Silverman, D. (2011). *Qualitative Research* (3rd ed.). London, England: Sage Publications.

Sisco, H. F. (2010). Crisis definition and response: Understanding non-profit practitioner perspectives. *Prism* 7(2). Retrieved on May, 10<sup>rd</sup>, 2014, from [http://praxis.massey.ac.nz/prism\\_on-line\\_journ.html](http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html).

Zalenski, R., & Raspa, R. (2006). Research in review: School readiness. *Young Children*, 59(1): 42–46.

## ملحق (1)

### اسئلة المقابلات

استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة

في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات : دراسة حالة

**Strategies Employed to Face Potential Crisis Resulting from School**

**Extreme Accidents in light of "the Situational Crisis Communication Theory" :**

**A Case Study**

التاريخ:

الزمان:

المكان:

أسئلة عامة:

- عرف بنفسك؟

- ما علاقتك بحدث جبع؟

## أولاً- مقابلة أعضاء الهيئة الإدارية:

السؤال الأول- ما الاستراتيجيات التي وظفتها إدارة مدرسة نور الهدى من خلال تعاملها مع حادث السير؟

- أي استراتيجيات استخدمتم للتعامل مع حادث جبع؟
- ما حدود مسؤولياتكم عن الحادث؟
- ما التدريبات السابقة التي قمتم بها وكيف كانت استعدادات المدرسة لحالات الطوارئ؟
- ما أبرز الأزمات التي مرت بها المدرسة سابقاً قبل حادث جبع؟
- في حال وجود أزمات سابقة، هل عكست هذه الأزمات نفسها على طريقة التعامل مع حادث جبع؟

السؤال الثاني - كيف كانت ردة فعل الأهالي للاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة؟

- كيف تقيمون ردة فعل الأهالي للاستراتيجيات المستخدمة من قبلكم؟
- كيف تقيمون ردة فعل الإعلام اتجاهكم؟
- كيف تقيمون ردة فعل المجتمع اتجاهكم؟
- ما أهم الأمور التي قمتم بها خلال الايام الاولى للحادث؟ وماذا فعلتم بعد ذلك لتخفيف شدة الاتهامات؟
- هل تأثرت سمعة المدرسة بعد الحادث؟

السؤال الثالث- ما مدى فعالية الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة لإنهاء الأزمة أو التخفيف من

حدثها؟

- في حال وتكررت أزمة مشابهة (لا قدر الله)، فهل ستستخدمون الاستراتيجيات نفسها التي استخدمتموها في حالة حادث جبع؟ ولماذا؟
- أي استراتيجية ستضيف وأيها ستستبعداها؟

## ثانياً- مقابلة المعلمات:

السؤال الأول- ما الاستراتيجيات التي وظفتها إدارة مدرسة نور الهدى من خلال تعاملها مع حادث السير؟

- أي استراتيجيات استخدمتم للتعامل مع الأزمة؟
- ما التدريبات السابقة وكيف كانت استعداداتكم لحالات الطوارئ المدرسية قبل حدوث الأزمة؟
- كيف تم توجيهكم للتعامل خلال الأزمة ؟
- كيف كانت استراتيجيات تعامل الادارة معكم كجزء من الأزمة؟
- ما الأزمات السابقة التي مرت بها المدرسة سابقاً ؟ وما مدى انعكاس انعكاسها على التعامل مع حادث جبع؟

- ما حدود مسؤولياتكم كمعلمين عن الحادث؟

- إضافة لايماننا بالقضاء والقدر، فمن المسؤول عن الحادث حسب وجهة نظرك؟

السؤال الثاني- كيف كانت ردة فعل الأهالي للاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة؟

- كيف تقيمون الاستراتيجيات المستخدمة وهل شعرتم بنجاحها بتخفيف حدة الصدمة وخاصة في الأيام الأولى من الحادث الأليم مع الأهالي ومعكم ؟
- كيف تقيمون الاستراتيجيات المستخدمة بعد مرور ثلاث أعوام على الحادث؟ وهل أنتم راضون عنها؟
- كيف كانت ردة فعل الأهالي للاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة؟
- كيف كانت نظرة المجتمع لكم خلال الأزمة ؟ وكيف أصبحت بعدها؟
- كيف تقيمون ردة فعل الإعلام اتجاهكم؟
- هل تأثرت سمعة المدرسة بعد الحادث؟

السؤال الثالث- ما مدى فعالية الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة لإنهاء الأزمة أو التخفيف من حدتها؟

- ما هي الأمور الايجابية التي قمتم بها كطاقم تدريسي بتعاملكم مع الأزمة؟ وما هي الأمور الأقل ايجابية؟
- لو تكرر الحادث ( لا قدر الله)، وحسب وجهة نظركم، فهل ستتصرفون بنفس الطريقة؟ لماذا؟
- أي استراتيجية ستضيف وأيها ستستبعدها؟

### ثالثاً- مقابلة أولياء الأمور:

السؤال الأول- ما الاستراتيجيات التي وظفتها إدارة مدرسة نور الهدى من خلال تعاملها مع حادث جيب؟

- كيف رأيت تعامل ادارة المدرسة مع أزمة جيب على صعيد تعاملها معكم ومع أطفالكم كأولياء أمور؟
- ما الاستراتيجيات التي اتبعتها ادارة المدرسة بتعاملها مع الأزمة؟
- إضافة لإيماننا بالقضاء والقدر، من المسؤول عن الحادث حسب وجهة نظرك؟ ولماذا؟

السؤال الثاني - كيف كانت ردة فعل الأهالي للاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة؟

- كيف تقيمون الاستراتيجيات المستخدمة وهل ساعدتكم في تخفيف حدة الصدمة وخاصة في الأيام الأولى من الحادث الأليم؟ لماذا؟

- كيف تقيمون الاستراتيجيات المستخدمة بعد مرور ثلاث أعوام على الحادث؟ وهل أنتم راضون عنها؟

- كيف كانت ردة فعل الأهالي للاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة؟

- كيف تنتظرون الى سمعة المدرسة بعد الحادث؟

- هل واجهتم أزمات سابقة مع المدرسة قبل الحادث؟ وكيف كان تعامل المدرسة مع هذه الأزمات؟

- كيف كانت نظرة المجتمع ونظرتكم لسمعة المدرسة قبل الحادث؟ وكيف أصبحت بعدها؟

السؤال الثالث- ما مدى فعالية الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة لإنهاء الأزمة أو التخفيف من حدتها؟

- حسب علمكم هل كان هناك تجربة مسبقة او خبرة لدى إدارة مدرسة نور الهدى مع لأزمات سابقة، وهل عكست هذه التجارب نفسها على طريقة إدارة الأزمة الحالية؟
  - ما الأمور الايجابية التي قامت بها إدارة المدرسة من خلال تعاملها مع الأزمة؟ وما الأمور الأقل ايجابية؟
  - كيف كان دور الإعلام مع حادث جبع؟ وكيف ساعد في تأجيج الموقف أو تهدئته؟
  - لو تكرر الحادث ( لا قدر الله)، وحسب وجهة نظركم، فهل ستتصرف المدرسة بنفس الطريقة؟ لماذا؟
- (استراتيجيات الاستجابة)