



جامعة المنصورة
كلية التربية



واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة من وجهة نظر القائدات بشرق مدينة الرياض

إعداد

منى إبراهيم مهدي بعيطي
ماجستير في الإدارة والإشراف التربوي
كليات الشرق العربي

إشراف

د/ العزي علي محمد البرعي
أستاذ مشارك الإدارة والإشراف التربوي

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٤ - إبريل ٢٠٢١

واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة من وجهة
نظر القائدات بشرق مدينة الرياض

أ.منى إبراهيم مهدي بعيطي

مستخلص البحث:

هدفت البحث إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة بشرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائادات، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحد من إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة في شرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائادات، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات قائادات المدارس حول واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة في مدينة الرياض، من وجهة نظر القائادات التي تعزي إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث: جميع قائادات المدارس المتوسطة الحكومية بشرق مدينة الرياض البالغ عددهن ٨٠ قائدة، وبنيت الاستبانة أداة للبحث، وتكونت من ٤٢ فقرة موزعة على محورين في ضوء أهداف الدراسة. وتوصلت نتائج البحث فاتضح أن أبرز ملامح واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة: تحدد القائدة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة، تستفيد إدارة المدرسة من التجارب والخبرات السابقة في إدارة الأزمات، ومن أبرز المعوقات التي تحد من ممارسة إدارة الأزمات تمثلت في قلة الموارد المالية المخصصة لإدارة الأزمات المدرسية، وقلة الدورات التدريبية لكيفية التعامل مع الأزمات المدرسية، وأوصى البحث بضرورة تشكيل فريق خاص بإدارة الأزمات داخل كل مدرسة والعمل على تأهيل الإداريين على كيفية مواجهة الأزمات داخل المدرسة. وضرورة التدريب والتطوير المستمر للقائادات على كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية.

المقدمة:

مع تغيرات العصر المفاجئة والمتسارعة في شتى المجالات تأتي الاستجابة لهذه التغيرات متفاوتة ومتباينة كما وكيفا، لذلك فقد أحدثت تطورات العصر الحديث تغيرات عديدة في تشكيل الإدارة المدرسية، ما جعل الإدارة المدرسية مرغمة على أن تسعى لتطوير قائاداتها، ليكون لديهن الكفاءة والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة وصائبة لمجابهة هذه التغيرات المفاجئة التي تواجههن.

وقد عرف بعض العلماء الأزمة crisis بوصفها نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر في المقومات الرئيسة للنظام، وأنها تشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه (الياسري، ٢٠١٤، ٩).

وهنا تؤدي القيادة دوراً مهماً ورئيساً في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على اتخاذ القرارات وتنظيم

وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً (عبوي، ٢٠١٠، ٢٠-٢١).

فإدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة، وغير المتوقعة، التي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، فهي منهج إداري موقفي، للتعامل مع ظروف الأزمات أو الاستعداد لها، والتخطيط لمواجهةها (أحمد، ٢٠٠٩، ١٣٤).

وهنا يكمن دور القائد في التعامل مع المتغيرات الحديثة على الساحة التربوية، وأن له دوراً مؤثراً وفعالاً في حسن استثمار الفرص، وبدائل الحل الممكنة لمواجهة مشكلة قد تعترض مسيرة المؤسسة التربوية (أبو طاحون، ١١٨، ٢٠١٢).

وقد سعت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى التعرف على إدارة الأزمات في التعليم ودور القيادات في التعامل معها، مثل دراسة (Adams 2006) التي توصلت إلى تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي عانت من الأزمات في الماضي، وأيضاً دراسة عبدالعال (١٤٣٠) حيث توصلت إلى التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية، في محافظة غزة، وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي. مشكلة الدراسة:

أجريت بعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات مثل: دراسة المحارب (٢٠١٣) التي تناولت إدارة الأزمات في المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، وتوصلت النتائج إلى زيادة وعي القائدات من متخذي القرارات التربوية بالمعلومات والبيانات التي قد يسترشدون بها في اتخاذ قرارات مستقبلية لتطوير عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية، وإبراز ملامح القوة والضعف في إدارة قادة المدارس للأزمات المدرسية، وإعطائهم مؤشرات حقيقية عن واقع إدارة الأزمات المدرسية، وقد جاءت دراسة خنين (١٤٣٦) استجابة للتوصيات العلمية السابقة وأشارت نتائجها إلى ضرورة إكساب قائدات المدارس القائمات على إدارة الأزمات المدرسية بالمعارف والمهارات التي تزيد كفاءتهن في اتخاذ القرارات السليمة المناسبة للمواقف الحرجة، وأشارت نتائج دراسة الغامدي (١٤٣٦) إلى أبرز الممارسات لدى قائدات المدارس من خلال الوقوف على الواقع الفعلي لممارسة إدارة الأزمات في إدارتهم، مما يساعدهم في تخطيط برامج حديثة تتماشى مع متغيرات العصر للتعامل مع الأزمات.

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في: واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة في شرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات.
أسئلة الدراسة:

١. ما واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة في شرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات؟
 ٢. ما المعوقات التي تحد من ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة في شرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات؟
 ٣. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات قائدات المدارس حول واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات التي تعزي إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟
 ٤. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات قائدات المدارس حول المعوقات التي تحد من ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات التي تعزي إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟
- أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة في شرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات.
٢. التعرف على معوقات التي تحد من إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة في شرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات.
٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات قائدات المدارس حول واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات التي تعزي إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
٤. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات قائدات المدارس حول المعوقات التي تحد من ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات التي تعزي إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

١/ الأهمية النظرية:

-
-
- تأتي الدِّراسة تلبيةً لما أوصت به الدِّراسات السابقة التي أكَّدت ضرورة إجراء الدراسات في مجال إدارة الأزمات التي تستهدف مجال الميادين التعليمية، لكثرة متغيرات العصر وتجديدها.
- يُؤمل أن تشجِّع الباحثين على إجراء البحوث في مجال إدارة الأزمات المدرسيَّة.

٢/ الأهمية التطبيقية:

- يُؤمل أن تفيد نتائج هذه الدِّراسة الباحثين في الإدارة التربويَّة في معرفة المعوقات التي تحدُّ من ممارسة إدارة الأزمات لدى القائِداَت التربويَّات في المدارس.
- يمكن أن تفيد الدِّراسة القائِداَت في المدارس المتوسطة لمعرفة درجة ممارستهنَّ لإدارة الأزمات. حدود الدراسة:
- **حدود موضوعية:** واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة، ومعوقات تحد منها
- **الحدود المكانية:** سوف تطبق الدراسة على المدارس الحكومية المتوسطة بشرق مدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٩-١٤٤٠.
- مصطلحات الدراسة:

١. **الأزمة:** هي تهديد خطر متوقع أو غير متوقع لأهداف المؤسسة وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار (عبوي، ٢٠١٠، ١٧١).
٢. **إدارة الأزمات:** نشاط هادف يقوم على الدراسة والحصول المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقع حدوثها وتهيئة المناخ المناسب لموجهتها عن طريق اتخاذ القرارات والتدابير الأزمة للتحكم في الأزمة أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (الطوق، ٢٠١١، ٣٩).

التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات: تعرف بأنها: مجموعة من الأساليب والمهارات لقائِدة المدرسة يتم فيها اتخاذ قرارات صائبة وفعالة وسريعة لمواجهة مواقف حرجة ومفاجئة توجهها المؤسسة التربوية في أوقات ضيقة لا تحتمل التأجيل للتوصل إلى حلول تحقق الأهداف المرجوة.

الإطار النظري
المبحث الأول: الأزمة

أولاً: مفهوم الأزمة

عرفها آل الشيخ (٢٠١٨، ١٥) بأنها: موقف تتضارب فيه العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب، وتزداد درجة التضارب عندما تتصرف رؤية متخذ القرار إلى ما قد يحدث مستقبلاً.

ثانياً: خصائص الأزمة : (ماهر، ٢٠١٤، ٢٢)، و(فريد، آمال، ٢٠١٦، ٢٥)

١. المفاجأة العنيفة: عند انفجارها واستحوادها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها.

٢. التعقيد والتشابك والتداخل: في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوي المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

٣. نقص المعلومات: وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.

٤. سيادة حالة من الخوف: قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.

٥. ضيق الوقت: الحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والاستجابة له، وأخيراً التهديد.

ثالثاً: أسباب حدوث الأزمة : (ديري، ٢٠١٦، ١١١)

هناك أسباباً بيئية، وأسباباً اجتماعية، وأسباباً اقتصادية، وهناك أسباب خارجة عن إرادة الإنسان مثل: الزلازل والبراكين والكوارث الطبيعية التي يصعب التنبؤ بها، وداخلية، مثل: ضعف الإمكانيات، وتعارض المصالح، ونقص المعلومات، وضعف نظام صنع القرار، والخوف الوظيفي، وعدم وضوح الأهداف، وتجاهل المشكلات، وضعف القيادات الإدارية، وعدم توفر التخطيط والتدريب للعاملين .

رابعاً: أنواع الأزمة: (اليازجي، ٢٠١١، ٣٢٧)، (الوروارى، ٢٠١٦، ٧٧)

وتتمثل في الأزمات المادية، أو المعنوية، والأزمات البسيطة، أو الحادة، وأزمات جزئية، أو عامة، وأزمات وحيدة، أو متكررة.

خامساً: عناصر نظام الأزمة

١- مدخلات الأزمة.

٢- نظام التشغيل الخاص بالأزمة.

٣- مخرجات نظام التشغيل.

٤- التغذية المرتدة (داود، ٢٠١٤، ٢٥٧).

سادساً: الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمة

ويتمثل في اختراق الأزمة، الانتشار، السيطرة، التوجيه (ماهر، ٢٠١٦، ١٥٦).

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات

تُعرف إدارة الأزمات بأنها: القدرة على إدارة أي حدث طارئ غير متوقع بأسلوب إداري فعال يؤدي إلى التقليل من آثاره ونتائج السلبية (الزهيري، الراوي، ٢٠١٨، ٤٠).

ثانياً: أهداف علم إدارة الأزمات:

يهدف علم إدارة الأزمات إلى وضع قائمة بالتهديدات ووضع أولويات لها حسب أهميتها، ويهدف إلى تجنب المفاجئة المصاحبة للأزمة من خلال المتابعة المستمرة لمصادر التهديدات، وضمان توصيلها لمتخذ القرار، ووضع خطط الطوارئ ونظام الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية لمحاولة منع حدوث الأزمة، كما يهدف باستخدامه المنهج العلمي إلى التعامل بالأسلوب الأمثل مع الأزمات (ديري، ٢٠١٦، ٥٥) (فريد، كحيل، ٢٠١٦، ٤٣).

ثالثاً: مبادئ إدارة الأزمات:

تقوم المبادئ على أساس التنبؤ بالأزمات وعمل توازن بين السرعة في اتخاذ القرارات وملاءمتها لجميع جوانب الموقف؛ يجب مراعاتها عند إدارة الأزمات، منها: مبدأ العلمية، والإيجابية، والمركزية، والإلزامية، والمرونة، والواقعية، والاستمرارية، والمشاركة (داود، ٢٠١٤، ٢٠٦) (محمد، ٢٠١٦، ٢٧).

رابعاً: وظائف إدارة الأزمات

من وظائفها مراقبة الأمور والتحركات ورصدها بدقة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، التخطيط والتوقع المسبق والتنبؤ والاستعداد التام لمواجهة لكل الأزمات، وإعداد خطة عمل كاملة بكل المعلومات والأرقام المطلوب معرفتها، وتحديد طرق التواصل مع الإداريين، والتدخل المناسب بالوقت المناسب لإجراء العلاج المناسب للأزمة، التحليل العلمي السريع للأزمة (الحري، ٢٠١٢، ٥٢).

خامسا: متطلبات إدارة الأزمات بشكل فعال:

- ١- وجود قيادة فعالة لدعم التنفيذ الفعال لإدارة الأزمة ومتابعة الاستعداد لمواجهتها.
- ٢- وجود خطة لإدارة الأزمات بالمدرسة تحدد بوضوح نوع المواجهة المطلوبة في كل موقف.
- ٣- التدريب المستمر للأفراد على فهم سياسيات عملية صنع القرار وإجراءاتها.

سادسا: المعوقات التي تحد من إدارة الأزمات :

- ١- الندرة النسبية للكتب والأبحاث العلمية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات.
- ٢- قلة وجود الأقسام العلمية المتخصصة على الرغم من أهميته إدارة الأزمات في علم الإدارة.
- ٣- قلة وجود متخصصين مهرة وأذكياء قادرين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي والتجديدي.
- ٤- التزييف والتغيير في المعلومات الصادرة والواردة في الملفات (الورواري، ٢٠١٦، ٨١).

المبحث الثالث: إدارة الأزمات المدرسية

أولاً: مفهوم ادارة الأزمة المدرسية :

عرفها الورواري (٢٠١٦، ١٠) أنها: لحظة تحول حرجة وحازمة تفقد المدرسة قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه، في سلسلة من الأحداث في ظل عدم التأكد ونقص المعلومات.

ثانياً: أهمية إدارة الأزمات المدرسية

تكمن الأهمية في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل بالمدرسة أثناء حدوث الأزمات، ومن التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة، فإدارة الأزمات المدرسية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية تقادي حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية في حالة حدوثها (اليمني، ٢٠١٣، ١٨) (مصطفى، ٢٠١٢، ٣٤).

ثالثاً: أسباب الأزمات المدرسية

هناك أسباب خارجية عن نظام المؤسسة التعليمية، مثل: البراكين والزلازل والنقلبات المناخية، وغيرها من الأسباب الطبيعية التي يصعب التحكم بها وبأبعادها، لكن هناك أسباباً لنشوء الأزمات التنظيمية والإدارية الداخلية بصفة عامة (أحمد، ٢٠١٠، ١١٠).

رابعاً: اتخاذ القرارات في الأزمات المدرسية

في الأزمات غير المتوقعة يتطلب الأمر السرعة في اتخاذ القرارات، في ضوء تسارع الأحداث، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، فهنا يجب اتخاذ قرارات، باستخدام المنهج المفتوح، بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية، وإنما يحدد هدف القرار ووسيلته بالتدرج في أثناء التعامل مع الأزمة هناك مجموعة من العوامل التي تلقي بظلالها على مدى تأثير وفاعلية القرارات المتخذة، ومنها مدى الفهم العميق والشامل للأمور المتعلقة بالأزمة ومدى قدرته على التوقع، وتأهيلهن العلمي، ومدى خبراتهم في مجال الإدارة، (اليمني، ٢٠١٣، ٢٢).

خامساً: فريق إدارة الأزمة :

أ) مفهوم فريق الأزمة : عرف داود (٢٠١٤، ٢٢٥) فريق الأزمة بأنه: مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتتبع آثارها وعادةً لا يزيد عددهم عن (١٢:١٥).

ب) الشروط العامة لاختيار فريق إدارة الأزمة :

- ١- التخصصات المختلفة المكتملة لبعضها.
- ٢- القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل، الانتباه والوعي والحرص.
- ٣- ضبط الانفعالات والتفكير العلمي، والسرعة في اتخاذ القرارات.
- ٤- التفاؤل والطموح وقوة الإرادة (محمد، ٢٠١٦، ٤٤).

سادساً: كيفية إدارة الأزمة المدرسية : (العجمي، ٢٠١٠، ٣٩٠ - ٣٩٢).

أ) قبل وقوع أي أزمة يتم تشكيل فريق إدارة الأزمات، والتخطيط، والتوعية، التجربة والتدريب.
ب) أثناء وقوع الأزمة: تشمل التبليغ، السرعة في اتخاذ القرار، والاتصال، والتنظيم والتنسيق، والمتابعة.

ج) بعد انتهاء الأزمة: يعقد اجتماعاً طارئاً يناقش أسباب الأزمة ومراحل علاجها وحصر الخسائر.

سابعاً: تشكيل فريق إدارة الأزمة في المدرسة:

يتمثل الفريق في: مدير المدرسة: رئيساً للفريق. ووكيل المدرسة: ونائباً للرئيس. ومرشد طلابي: ومركزه في فريق الإسعاف النفسي. ومعلم التربية الرياضية: ومركزه في الفريق منفذ الإخلاء.

ومعلم التربية الإسلامية: ومركزه في الفريق مرشد ديني. ومعلم العلوم: وهو المشرف على مجموعة الإنقاذ والإسعاف. ورائد الفصل. وحارس المدرسة (الجهني، ٢٠١٠، ١١٠).

المبحث الرابع: القيادات المدرسية

أولاً: مفهوم القيادات المدرسية:

تعرف قائدة المدرسة المزمومي (٢٠١٨، ٢٤) فهي: الموظفة التي تعينها وزارة التعليم للإشراف على المعلمات والطالبات في مدارسهم ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها، ومواجهة مشاكل الطالبات.

ثانياً: أهمية القيادة المدرسية:

تتلخص أهميتها في دعم القوى العاملة الإيجابية، وتقليل أثر الجوانب السلبية لدى الإداريين، والسيطرة بروح قيادية على مشكلات المدرسة، والعمل على حلها، والتشجيع المستمر والدافعية العالية للعاملين، والسيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لعملها، وتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة (العجمي، ٢٠١٣، ٦٦).

ثالثاً: كفايات قائد المدرسة:

وتتمثل في الكفايات الإدراكية أو الفكرية، والكفايات المهنية أو الفنية، والاجتماعية، والإنسانية.

الدراسات السابقة:

١- دراسة هلاي (٢٠١١) هدفت إلى تعرّف الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من جهات نظر المديرين، واستخدمت المنهج النوعي، وتوصلت النتائج إلى: إن الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تنقسم إلى قسمين، أولهما أزمات عامة، تتمثل في أزمة الاحتلال، وأزمة المنهاج، وأزمة المعلمين، وأزمة الطلبة، وأزمة العلاقة مع المجتمع المحلي، وأزمة البناء المدرسي.

٢- دراسة آل سميح (٢٠١٢) هدفت إلى التعرف على خطوات الأسلوب العلمي المتبعة لإدارة الأزمات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، والوصول إلى المقترحات اللازمة لتطوير الأساليب المتبعة لإدارة الأزمات في الجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، وأظهرت النتائج أن اتباع القيادات الأكاديمية في الجامعة خطوات الأسلوب العلمي

لإدارة الأزمات بدرجة قوية إذ جاءت خطوة الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة، واتباع القيادات الأكاديمية في الجامعة بدرجة عالية: أسلوب تحويل مسار الأزمة بالمرتبة الأولى ثم أسلوب إنكار الأزمة ثم أسلوب الهروب من الأزمة ثم أسلوب فريق العمل، أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها، ثم أسلوب احتواء الأزمة وأخيراً أسلوب بخس الأزمة، كذلك اتباع أسلوب المشاركة الديمقراطية ثم أسلوب الاحتياط التعبوي.

٣- دراسة المقرري (٢٠١٢) هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأهلي للبنات بمدينة الرياض والوقوف على المعوقات التي تحد من توافر إدارة ذات كفاءة عالية في إدارة الأزمات، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت النتائج الى أن أكثر الأزمات حدوثاً في مدارس التعليم الأهلي للبنات بمدينة الرياض، هي أزمات انقطاع التيار الكهربائي في أثناء اليوم الدراسي في أيام الصيف، تلتها أزمة تعطل حافلة من حافلات النقل المدرسي، تلتها أزمة الاعتداءات اللفظية من الطالبات على المعلمات أقل الأزمات حدوثاً في مدارس التعليم الأهلي.

٤- دراسة اليماني (٢٠١٣) هدفت إلى دراسة واقع إدارة الأزمات بمدارس تعليم البنات بمدينة جدة، وطرق مواجهة الأزمات في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعوقات التي تقابلهن، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى العمل على استباق الأحداث وتجهيز خطط للالتزام المتوقعة، القيام بعرض تجارب المديرات المتميزات لمواجهة الأزمات المدرسية، ومن الممكن توزيع كتيبات تتضمن دور هؤلاء المتميزات في أثناء مواجهة الأزمات المدرسية، وإعداد دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات المدرسية المختلفة، والعمل على تبنى سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمات.

٥- دراسة خبراني (٢٠١٤) هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمكة المكرمة، معرفة كيفية تطوير كفاءة مديري المدارس، إثراء مديري المدارس بالمفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت إلى أهمية اختيار القدرات الإدارية التي تستطيع أن تشخص إشارات الإنذار بوقوع الأزمة، وضرورة تأهيل مديري المدارس قبل تكليفهم بإدارة المدارس بالدورات التدريبية، وتضمين مهارات فريق إدارة الأزمات ضمن معايير تقييم الأداء، إيجاد مقر خاص داخل المدارس لفريق إدارة الأزمات.

٦- دراسة سفاح (٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، مع تقديم تصور مقترح لإدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوي بالكويت، وفي ضوء النتائج توصلت الباحثة إلى أن درجة انتشار الأزمة في مدارس التعليم الثانوي بالكويت متوسطة، بينما درجة ممارسة مديري المدارس لإستراتيجية مواجهة الأزمة منخفضة، واستجاباتهم لتصور المقترح لإدارة الأزمات منخفضة.

٧- دراسة الشيبان (٢٠١٧). هدفت إلى التعرف على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة، وأظهرت النتائج: أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة ضعيفة على أربع عبارات من البعد الأول، هي: (توجد في الجامعة معايير واضحة لتشخيص الأزمة وتحديد مدى خطورتها، وتوجد اتفاقيات مشتركة في إدارة الأزمات بين الجامعة والمؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة، وتوفر الجامعة برامج تدريبية لمنسوبيها في كيفية إدارة الأزمات (قبل، في أثناء، بعد)، وتنفذ الجامعة برامج وأنشطة تنقيفية للمستفيدين حول إدارة الأزمات. أن الأفراد (موافقون بدرجة ضعيفة) على بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر لتوقع الأزمة.

٨- دراسة الجهني (٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات قادة المدارس لأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات المدرسية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى أن واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية جاء إجمالاً بدرجة كبيرة، وأنهم يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بنسبة بلغت (٥٠%).
الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Vicki Trethowen, 2009): هدفت إلى تحديد مستوى تدريب مستشار مدارس ولاية فكتوريا بأستراليا على إدارة الأزمة والحاجات التدريبية المرتبطة بذلك، ومن أبرز نتائجها أن غالبية المستشارين يرون أنهم لا يزالون بحاجة إلى تعلم المزيد عن إدارة الأزمات داخل المدارس، وتبرز الأهمية أن غالبية مستشاري المدرسة يتحدثون عن الأحداث الخطيرة: حالات الوفاة، والانتحار، والاعتداءات الجنسية، إذ كانت المدارس تطلب منهم تقديم الدعم من أجل التغلب على الأزمات.

٢- دراسة شي كيونغ (ChikeungChen, 2009) تناولت الدراسة الطريقة التي تساعد مديري المدارس من إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمناهج الدراسية. هدفت الدراسة إلى التعرف على الطريقة التي تساعد مديري المدارس من إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتوصلت إلي أن هناك مشاركة من جانب المعلمين في القرارات المرتبطة بالمناهج الدراسية، وهذه المشاركة لها نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك العمل. التعليق العام على الدراسات السابقة:

يتشابه مجتمع الدراسة مع الدراسات السابقة، وكانت عينتها يشغلون قادة المدارس مثل دراسة (خبراني ٢٠١٤)، و(آل سميج ١٤٣٢)، والشيبان (٢٠١٧)، ودراسة الجهني (٢٠١٨). كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تتشابه الدراسات السابقة. وجميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة. واختلفت الدراسات الأجنبية مع الدراسة الحالية في البيئة وطريقة السير بالبحث. كما استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في إعداد الخطة الدراسية، وإطارها النظري، وإعداد أداة الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسير النتائج. منهج الدراسة وخطواتها وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لاستقصاء واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة في شرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من قائدات المدارس الحكومية المتوسطة في شرق مدينة الرياض، والبالغ عددهن (٨٠) قائدة في الفصل الأول للعام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٨) قائدة من مجتمع الدراسة التي تنتمي إليه، وقد بلغت نسبة حجم العينة إلى المجتمع (٧٢,٥ %) وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

خصائص عينة الدراسة:

١. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٥١,٧%	٣٠	بكالوريوس
٤٨,٣%	٢٨	دراسات عليا
١٠٠%	٥٨	المجموع

٢. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة :

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
٦,٩%	٤	أقل من ٥ سنوات
١٥,٥%	٩	أكثر من ٥ وأقل من ١٠
٧٧,٦%	٤٥	١٠ سنوات فأكثر
١٠٠%	٥٨	المجموع

ثالثاً: أداة الدراسة : (استبانة)

- تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على مجموعة من المحكمين.
 - تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من البيانات الأولية للمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، واشتملت الاستبانة على: (٤١) فقرة موزعة على محورين رئيسيين، هما: **المحور الأول:** واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة في شرق مدينة الرياض، واشتمل على (١٦) فقرة. **المحور الثاني:** المعوقات التي تحد من ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة في شرق مدينة الرياض، واشتمل على (٢٥) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: البعد الأول: المعوقات التنظيمية، اشتمل على ١٠ فقرات. البعد الثاني: المعوقات البشرية، اشتمل على (١٠) فقرات. البعد الثالث: المعوقات التكنولوجية، اشتمل على (٥) فقرات

وصف أداة الدراسة (الاستبانة): استخدم البحث مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي للتعبير عن درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الأداة، وعند وضع معيار لمفتاح التصحيح للحكم على درجة استجابة أفراد العينة على الأداة، حُسب المدى لمستويات الاستجابة وهو (٥ - ١ = ٤)، ولذلك يكون طول الفئة يساوي (٤/٥ = ٠,٨٠)، والجدول (٣) يوضح معيار الحكم لتقدير العينة على الأداة.

جدول (٣) معيار الحكم لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة

المتوسط	درجة الموافقة/ الممارسة
(٥-٤,٢٠)	عالية جداً
(٤,١٩-٣,٤٠)	عالية
(٣,٣٩-٢,٦)	متوسطة
(٢,٥٩-١,٨)	منخفضة
(١,٧٩-١)	منخفضة جداً

صدق الأداة:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين).

- الصدق البنائي تم التحقق منه بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية (١٠) قائدات من خارج العينة، حيث حسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفرد على كل فقرة وبين درجته الكلية على البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وأظهرت النتائج وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين درجة الفرد على كل فقرة ودرجته الكلية على البعد الذي تنتمي إليه، كما في الجدولين (٥,٤).

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفرد على كل فقرة من فقرات المحور الأول وعلى المحور كله (المحور الأول: واقع ممارسة إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية المتوسطة في شرق

مدينة الرياض) (العينة الاستطلاعية: ن=١٠)

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠,٤٧٣	٩	*٠,٦٦٧
٢	*٠,٦٢٤	١٠	**٠,٤٣٨
٣	**٠,٥٧٣	١١	**٠,٥٧٨
٤	*٠,٥٣٥	١٢	*٠,٦١٢
٥	**٠,٤٢٢	١٣	**٠,٤٤٩
٦	*٠,٥١١	١٤	*٠,٤٣٨
٧	**٠,٤٣٨	١٥	*٠,٦٨٧
٨	*٠,٥٠٩	١٦	**٠,٤٧٩

* دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، ** دالة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$

- يتضح من الجدول (٤) أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون تراوحت (٠,٤٢٢-٠,٦٨٧)، وأنّ جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، ومستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$.

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفرد على كل فقرة من فقرات البعد ودرجته الكلية على البعد الذي تنتمي إليه الفقرة لكل فقرة وبعد من أبعاد المحور الثاني (المعوقات التي تحد من ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة بشرق مدينة الرياض) (العينة الاستطلاعية: ن=١٠)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الأول المعوقات التنظيمية
*.٠,٦٧٨	٦	*.٠,٥٧٨	١	
**٠,٥٢٨	٧	**٠,٦٢٣	٢	
*.٠,٥٣٩	٨	*.٠,٦١٧	٣	
*.٠,٥٢٨	٩	*.٠,٥١٩	٤	
*.٠,٦٢١	١٠	**٠,٦٣٤	٥	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الثاني المعوقات البشرية
**٠,٥٧٨	٦	**٠,٤٧٣	١	
*.٠,٥٣١	٧	*.٠,٦٨٩	٢	
**٠,٦٢٩	٨	*.٠,٤٥٢	٣	
*.٠,٥٨٩	٩	**٠,٦٠١	٤	
*.٠,٥١١	١٠	*.٠,٦٠١	٥	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد الثالث المعوقات التكنولوجية
*.٠,٦٦٩	٤	**٠,٥٨١	١	
**٠,٤٨٨	٥	*.٠,٦٨٢	٢	
		*.٠,٤٩٢	٣	

* دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، ** دالة عند $(\alpha = 0,01)$ يتضح من الجدول (٥) ما يأتي:

- البعد الأول "المعوقات التنظيمية" تراوحت قيم ارتباط بيرسون بين $(0,519 - 0,678)$ ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند $(\alpha \geq 0,05)$ ، و $(\alpha = 0,01)$ ، مما يشير إلى أن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين الفقرة وبين البعد الذي تنتمي إليه.

- البعد الثاني "المعوقات البشرية": تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين $(0,452 - 0,689)$ ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \geq 0,05$ ، و $(\alpha = 0,01)$ ، مما يشير إلى أن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين الفقرة وبين البعد الذي تنتمي إليه.

- البعد الثالث "المعوقات التكنولوجية": تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين $(0,488 - 0,658)$ ، واتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً $(\alpha \geq 0,05)$ و $(\alpha = 0,01)$ ، مما يشير إلى أن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين الفقرة وبين البعد الذي تنتمي إليه.

- تم حساب قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لأفراد عينة الدراسة على كل بعد من

أبعاد المحور الثاني ودرجتهم الكلية على المحور الثاني، كما يظهر في الجدول (٦)

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لأفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد

المحور الثاني ودرجتهم الكلية على المحور الثاني (العينة الاستطلاعية: $n=10$)

معامل الارتباط	البعد
**٠,٦٤١	البعد الأول: المعوقات التنظيمية
**٠,٦٣١	البعد الثاني: المعوقات البشرية
**٠,٦٥١	البعد الثالث: المعوقات التكنولوجية

** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

يتبين من الجدول (٦) أنّ قيمة معامل الارتباط بين درجات العينة على البعد الأول من أبعاد المحور الثاني ودرجتهم على المحور الثاني كله (٠,٦٤١)، وقيمة معامل الارتباط بين درجات العينة على البعد الثاني من أبعاد المحور الثاني ودرجتهم على المحور الثاني كله (٠,٦٣١)، ويظهر الجدول أنّ قيمة معامل الارتباط بين درجات العينة على البعد الثالث من أبعاد المحور الثاني ودرجتهم على المحور الثاني كله (٠,٦٥١) ويتضح من الجدول أنّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى أنّ هناك ارتباطاً دال إحصائياً بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني وبين المحور الثاني كله. كما تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للعينة على كل محور من محاور الأداة ودرجتهم الكلية على الأداة، ويظهر في الجدول (٧) جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لأفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور الأداة ودرجتهم الكلية على أداة الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=١٠)

معامل الارتباط	المحور
**٠,٧٤٥	المحور الأول: واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة بشرق مدينة الرياض
**٠,٧٧٩	المحور الثاني: المعوقات التي تحد من ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة بشرق مدينة الرياض

** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

يتبين من الجدول (٧): أنّ قيمة معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على المحور الأول ودرجتهم على الأداة كلها يساوي (٠,٧٤٥)، وقيمة معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على المحور الثاني ودرجتهم على الأداة كلها يساوي (٠,٧٧٩)، ويتضح أيضاً من الجدول أنّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى أنّ هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين كل محور من محاور أداة الدراسة (الاستبانة) وبين الأداة كلها.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) لحساب معامل الثبات لكل محور ومعامل الثبات للأداة كلها والجدول رقم (٨) يوضح قيم معاملات الثبات.

جدول رقم (٨) معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأداة لكل محور وعلى الأداة كلها (العينة الاستطلاعية: ن=١٠)

البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	١٦	٠,٨١
المحور الثاني	٢٥	٠,٨٤
معامل الثبات الكلي	٤١	٠,٨٦

يتضح من الجدول (٨) ما يأتي:

بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول (٠,٨١). وبلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني (٠,٨٤)، وكما بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة كلها (٠,٨٦) وهي قيمة مقبولة.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ونصه ما واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة بشرق مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ للإجابة عنه استخرجت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات لاستجابات العينة على كل فقرة من فقرات المحور الأول وعلى المحور كله، كما يظهر في الجدول (٩).

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الأول وعلى المحور كله المحور الأول: واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة في شرق مدينة الرياض

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط	ترتيب الفقرة حسب درجة الممارسة
			عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا				

رقم العبارة	العبارة	التكررات والنسب	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط	ترتيب الفئة حسب	درجة الممارسة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً					
	المحور الأول: واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة بشرق مدينة الرياض		١	٢	٣	٤	٥					
١٠	تحدد القادة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة	ك %	٠	٢	٨	١٩	٢٩	٤,٢٦	٠,٩٥	١	عالية جداً	
١٣	تستفيد إدارة المدرسة من التجارب والخبرات السابقة لإدارة الأزمات	ك %	٠	٢	٩	٢٣	٢٤	٤,١٩	٠,٨٣	٢	عالية	
١	تعد إدارة المدرسة خطط لمواجهة الأزمات المدرسية المتوقعة.	ك %	٠	٢	٩	٢٤	٢٣	٤,١٧	٠,٨٢	٣	عالية	
١١	تبتكر إدارة المدرسة عدد من الحلول والبدائل المتوقعة لمواجهة الأزمات المدرسية الطارئة.	ك %	١	١	٩	٢٦	٢١	٤,١٢	٠,٨٦	٤	عالية	
١٤	تعمل إدارة المدرسة على التقدير السليم حول أبعاد الأزمة.	ك %	٠	١	١٣	٢٥	١٩	٤,٠٧	٠,٧٩	٥	عالية	
٦	تتعامل إدارة المدرسة مع الأزمات في ضوء خبرات وتجارب علمية سبق تطبيقها على العاملين المدرسة	ك %	٠	٣	١٣	٢١	٢١	٤,٠٣	٠,٩٠	٦	عالية	
١٦	تهتم القادة بمعرفة مواطن الخلل في أداء أعضاء فريق إدارة الأزمة	ك %	٠	٢	١٢	٢٨	١٦	٤,٠٠	٠,٧٩	٧	عالية	
٧	توفر إدارة المدرسة	ك	٠	٤	١٢	٢٢	٢٠	٤,٠٠	٠,٩٢	٨	عالية	

رقم العبارة	العبارة	التكررات والنسب	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط ترتيب الفترة حسب ترتيب الممارسة	درجة الممارسة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
	الدعم اللازم لفريق إدارة الأزمات في المدرسة	%	٠	٦,٩	٢٠,٧	٣٧,٩	٣٤,٥				
١٥	تكيف القرارات والإجراءات في مواجهة الأزمة وفقاً للظروف المحيطة	ك %	٠	٢	١٣	٢٧	١٦	٣,٩٨	٠,٨١	٩	
٢	توجد في المدرسة معايير واضحة لتشخيص الأزمة وتحديد مدى خطورتها	ك %	٠	٤	٩	٣٠	١٥	٣,٩٧	٠,٨٤	١٠	
٣	تنفذ إدارة المدرسة برامج تثقيفية لكافة العاملين في المدرسة حول إدارة الأزمات	ك %	٠	٧	١٢	١٩	٢٠	٣,٩٠	١,٠٢	١١	
٩	تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المحتملة في المدرسة	ك %	١	٥	١٥	١٦	٢١	٣,٨٨	١,٠٦	١٢	
١٢	توفر إدارة المدرسة قاعدة بيانات للاستفادة منها أثناء الأزمات .	ك %	٠	٤	١٧	٢٠	١٧	٣,٨٦	٠,٩٣	١٣	
٤	تضع إدارة المدرسة أدلة توضيحية للتعامل مع الأزمات بكافة أشكالها	ك %	٠	٥	١٧	١٩	١٧	٣,٨٣	٠,٩٦	١٤	
٥	تهتم إدارة المدرسة بفريق إدارة الأزمات خلال التدريب المستمر	ك %	٠	٧	١٥	٢٠	١٦	٣,٧٨	٠,٩٩	١٥	
٨	تملك القائدة مرونة في الصلاحيات المقدمة من الإدارة	ك %	٥	٤	١٣	٢١	١٥	٣,٦٤	١,١٩	١٦	

رقم العبارة	العبارة	التكررات والنسب	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة: عالية
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
	العليا للتعامل مع الأزمات							٠,٧٢	الانحراف المعياري	٣,٩٨
	الكلية للمحور الأول									

- يظهر من الجدول (٩) ما يأتي:

حصلت الفقرة (١٠) "تحدد القائدة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة" على أعلى متوسط مقداره (٤,٢٦) بانحراف (٠,٩٥) ودرجة موافقة (عالية جداً)، وتفسر بأن قائدات المدارس الحكومية المتوسطة يحرصن على تحسين البيئة الداخلية بمدارسهن؛ ولذلك نجدهن يحددن نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية للمدرسة وتتفق مع نتيجة اليماني (٢٠١٣) التي بينت ضرورة العمل على استباق الأحداث وتجهيز خطط للالتزامات المتوقعة، القيام بعرض تجارب المديرات المتميزات لمواجهة الأزمات المدرسية. جاءت الفقرة (١٣) "تستفيد إدارة المدرسة من التجارب والخبرات السابقة في إدارة الأزمات" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٤,١٩) وانحراف (٠,٨٣) ودرجة موافقة (عالية) وتفسر بأن قائدات المدارس الحكومية المتوسطة يحرصن على تفعيل مواجهتهن للأزمات المدرسية؛ ولذلك نجدهن يستفدن من التجارب السابقة لإدارة الأزمات. وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة (١) "تعد إدارة المدرسة خطأً لمواجهة الأزمات المدرسية المتوقعة" بمتوسط (٤,١٧) وانحراف (٠,٨٢) ودرجة موافقة (عالية)، وتفسر بأن قائدات المدارس الحكومية المتوسطة يحرصن على الحد من تأثير الأزمات المدرسية على العمل بمدارسهن؛ ولذلك نجدهن يعددن خطأً لمواجهة الأزمات المدرسية المتوقعة. وبالمرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (٥) "تهتم إدارة المدرسة بفريق إدارة الأزمات من خلال التدريب المستمر" بمتوسط (٣,٧٨) وانحراف (٠,٩٩) ودرجة موافقة (عالية)، وتفسر بأن قائدات المدارس الحكومية المتوسطة يتعرضن لضغوط عمل إدارية كبيرة تقلل من أهتمامهن بفريق إدارة الأزمات من خلال التدريب المستمر، وتتفق مع نتيجة الزلفي (٢٠١٢) فبينت أهمية عقد دورات تدريبية بمجال إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم العام الحكومي. وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٨) "تملك القائدة مرونة في الصلاحيات المقدمة من الإدارة العليا للتعامل مع الأزمات" بمتوسط (٣,٦٤) وانحراف (١,١٩) ودرجة موافقة (موافق)، وتفسر بأن قائدات المدارس

الحكومية المتوسطة بحاجة لمرونة أكبر في التصرف للتصدي للأزمات المدرسية مما قلل من موافقتهم على امتلاكهم مرونة الصلاحيات المقدمة من الإدارة العليا للتعامل مع الأزمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ونصه ما المعوقات التي تحد من ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة بشرق مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة؟ للإجابة عنه استخرجت التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة وبعد من فقرات وأبعاد المحور الثاني وعلى المحور الثاني كله كما يظهر بالجدول (١٠).

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة وبعد من فقرات وأبعاد المحور الثاني وعلى المحور الثاني كله المحور الثاني: ما المعوقات التي تحد من ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة

بشرق مدينة الرياض

درجة الموافقة	الترتيب حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارة	رقم العبارة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
				١	٢	٣	٤	٥			
عالية	١	٠,٩٦	٣,٩٨	١	٢	١٥	١٩	٢١	ك	قلة الموارد المالية المخصصة لإدارة الأزمات.	٥
				١,٧	٣,٤	٢٥,٩	٣٢,٨	٣٦,٢	%		
عالية	٢	١,٣١	٣,٧٤	٦	٣	١٣	١٤	٢٢	ك	قلة الأبحاث العلمية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات المدرسية.	٧
				١٠,٣	٥,٢	٢٢,٤	٢٤,١	٣٧,٩	%		
عالية	٣	١,١٧	٣,٥٢	٢	١١	١٥	١٥	١٥	ك	قلة الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية.	١
				٣,٤	١٩	٢٥,٩	٢٥,٩	٢٥,٩	%		
عالية	٤	١,٣٣	٣,٥٠	٧	٤	١٨	١١	١٨	ك	ضعف الاستراتيجيات التي وضعت لمواجهة الأزمات المدرسية.	٨
				١٢,١	٦,٩	٣١	١٩	٣١	%		
عالية	٥	١,٣٠	٣,٤٣	٧	٥	١٧	١٤	١٥	ك	ضعف جاهزية البنية الأساسية بالمدرسة تمكن من التعامل مع الأزمات بطريقة فعالة	٦
				١٢,١	٨,٦	٢٩,٣	٢٤,١	٢٥,٩	%		
متوسطة	٦	١,٢٨	٣,٣٤	٦	٧	٢١	٩	١٥	ك	غموض الإجراءات التنظيمية المطلوبة	٩
				١٠,٣	١٢,١	٣٦,٢	١٥,٥	٢٥,٩	%		

رقم العبارة	العبارة	التكررات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة الموافقة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
	في حالة حدوث الأزمة المدرسية										
١٠	قلة المعلومات الكمية والنوعية المتوافرة لدى متخذي القرارات في ظروف الأزمة	ك %	١٦	٧	١٨	٨	٩	٣,٢٢	١,٤٠	٧	
			٢٧,٦	١٢,١	٣١	١٣,٨	١٥,٥				
٣	قلة الاستفادة من نتائج أزمات سابقة مشابهة	ك %	٧	١٣	١٣	١١	١٤	٢,٧٩	١,٣٦	٨	
			١٢,١	٢٢,٤	٢٢,٤	١٩	٢٤,١				
٤	ضعف تحديد فريق ذو كفاءه لإدارة الأزمة	ك %	٨	٩	١٣	١٦	١٢	٢,٧٤	١,٣٣	٩	
			١٣,٨	١٥,٥	٢٢,٤	٢٧,٦	٢٠,٧				
٢	ضعف مهارة القائدة في ترتيب الأولويات لمواجهة الأزمة أثناء حدوثها.	ك %	٣	١٤	١٥	١١	١٥	٢,٦٤	١,٢٥	١٠	
			٥,٢	٢٤,١	٢٥,٩	١٩	٢٥,٩				
	البعد الثاني: المعوقات البشرية										
٧	نقص الإمكانيات الفنية والبشرية داخل المدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية	ك %	١٠	١٧	١٨	٨	٥	٣,٣٣	١,١٨	١	
			١٧,٢	٢٩,٣	٣١	١٣,٨	٨,٦				
٥	ضعف المهارات الشخصية والتطورات العلمية الفكرية لدى الإداريين في كيفية مواجهة الأزمات المدرسية.	ك %	٥	٢١	١٧	٩	٦	٣,١٧	١,١٣	٢	
			٨,٦	٣٦,٢	٢٩,٣	١٥,٥	١٠,٣				
٣	تفويض قائدة المدرسة القيام بالإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة المدرسية لفريق إدارة الأزمات	ك %	٧	١٧	١٦	٨	١٠	٣,٠٥	١,٢٨	٣	
			١٢,١	٢٩,٣	٢٧,٦	١٣,٨	١٧,٢				
١	قلة مشاركة أعضاء فريق إدارة الأزمة في صنع القرارات.	ك %	١٢	١١	١٣	١٠	١٢	٣,٠١	١,٤٣	٤	
			٢٠,٧	١٩	٢٢,٤	١٧,٢	٢٠,٧				
٦	ضعف التنسيق الفعال أثناء مواجهة الأزمة.	ك %	٧	١٤	١٦	١١	١٠	٢,٩٤	١,٢٨	٥	
			١٢,١	٢٤,١	٢٧,٦	١٩	١٧,٢				
٩	ضعف نمط القيادة الإدارية المتبعة في المدارس	ك %	٧	١٠	١٣	١٨	١٠	٢,٧٦	١,٢٧	٦	
			١٢,١	١٧,٢	٢٢,٤	٣١	١٧,٢				

رقم العبارة	العبارة	التكررات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة الموافقة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٨	ضعف قدرة القادة على التنبؤ بالأزمة والتعرف على مواطن الخطر في المدرسة .	ك	٢	١١	١٩	١١	١١	٢,٦٢	١,١١	٧	متوسطة
		%	٣,٤	١٩	٣٢,٨	٢٥,٩	١٩				
٤	قلة الدعم المعنوي من قبل قادة المدرسة لفريق إدارة الأزمات المدرسية .	ك	٤	٦	١٩	١١	١٨	٢,٤٣	١,٢٣	٨	منخفضة
		%	٦,٩	١٠,٣	٣٢,٨	١٩	٣١				
١٠	حب التفرد بالقرارات من قبل قادة المدرسة	ك	٤	١٠	١٠	١٠	٢٠	٢,٣٨	١,٣١	٩	منخفضة
		%	٦,٩	١٧,٢	١٧,٢	٢٤,١	٣٤,٥				
٢	غياب دافعية القادة لفريق إدارة الأزمة في المدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية	ك	٢	١٠	١٣	١٣	٢٠	٢,٣٣	١,٢٢	١٠	منخفضة
		%	٣,٤	١٧,٢	٢٢,٤	٢٢,٤	٣٤,٥				
البعث الثالث: المعوقات التكنولوجية											
٥	صعوبة الحصول على تغذية راجعة فورية حول مواجهة الأزمة وإدارتها	ك	١٤	٨	٢٢	٦	٨	٣,٢٤	١,٣٢	١	متوسطة
		%	٢٤,١	١٣,٨	٣٧,٩	١٠,٣	١٣,٨				
٣	نقص الإمكانيات التكنولوجية اللازمة لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها	ك	١٤	٧	١٩	١١	٧	٣,١٧	١,٣٣	٢	متوسطة
		%	٢٤,١	١٢,١	٣٢,٨	١٩	١٢,١				
٢	قلة وجود مصادر للتقنية وقواعد البيانات لإدارة الأزمات المدرسية	ك	١٤	٨	١٦	١١	٩	٣,١٢	١,٣٩	٣	متوسطة
		%	٢٤,١	١٣,٨	٢٧,٦	١٩	١٥,٥				
٤	نقص توافر وسائل الأمن والحماية من الأزمات المدرسية	ك	١١	١١	١٨	٦	١٢	٣,٠٥	١,٣٨	٤	متوسطة
		%	١٩	١٩	٣١	١٠,٣	٢٠,٧				
١	تأخر الاتصال بوسائل الإعلام في حالة حدوث الأزمة المدرسية	ك	١٠	١٠	١٦	١٠	١٢	٢,٩٣	١,٣٧	٥	متوسطة
		%	١٧,٢	١٧,٢	٢٧,٦	١٧,٢	٢٠,٧				

- يظهر من الجدول (١٠) ما يأتي:

- البعد الأول "المعوقات التنظيمية" حصلت الفقرة (٥) "قلة الموارد المالية المخصصة لإدارة الأزمات" على أعلى متوسط بلغ (٣,٩٨) بانحراف (٠,٩٦) ودرجة موافقة (عالية)، وتفسر بأن

قلة الموارد المالية المخصصة لإدارة الأزمات يقلل قدرة قائدات المدارس الحكومية المتوسطة على توفير الموارد اللازمة لمواجهة الأزمات بمدارسهن مما يزيد من المعوقات التي تواجههن. جاءت الفقرة (٧) "قلة الأبحاث العلمية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات المدرسية" بالمرتبة الثانية بمتوسط مقداره (٣,٧٤) وانحراف (١,٣١) ودرجة موافقة (عالية)، وتفسر بأن قلة الأبحاث العلمية المتخصصة بمجال علم إدارة الأزمات المدرسية يقلل من معرفة قائدات المدارس الحكومية المتوسطة بالأساليب المناسبة لمواجهة الأزمات بمدارسهن مما يزيد من المعوقات التي تواجههن. وجاءت الفقرة (١) "قلة الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط مقداره (٣,٥٢) وانحراف (١,١٧) ودرجة موافقة (عالية)، وتفسر بأن قلة الدورات التدريبية بمجال إدارة الأزمات المدرسية يقلل من مهارة قائدات المدارس الحكومية المتوسطة في مواجهة الأزمات بمدارسهن مما يزيد من المعوقات التي تواجههن، وتتفق مع نتيجة السناني (٢٠١١) التي بينت أن من أبرز معوقات إدارة الأزمات حدوثاً بدرجة عالية قلة البرامج التدريبية التي تساعد إدارة الكلية في إدارة الأزمات. وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (٤) "ضعف تحديد فريق ذو كفاءه لإدارة الأزمة" بمتوسط مقداره (٢,٧٤) وانحراف (١,٣٣) ودرجة موافقة (متوسطة)، وتفسر بأن قائدات المدارس الحكومية المتوسطة لديهن معرفة بقدرات منسوبات المدرسة مما قلل من مواجهتهن لمعوقات تتعلق بضعف تحديد فريق ذي كفاءة لإدارة الأزمة بمدارسهن. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٢) "ضعف مهارة القائدة في ترتيب الأولويات لمواجهة الأزمة في أثناء حدوثها" بمتوسط (٢,٦٤) وانحراف (١,٢٥) ودرجة موافقة (متوسطة)، وتفسر بأن قائدات المدارس الحكومية المتوسطة يمتلكن المهارة والخبرة اللازمة مما قلل من مواجهتهن لمعوقات تتعلق بضعف مهارة القائدة في ترتيب الأولويات لمواجهة الأزمة أثناء حدوثها.

-البعد الثاني "المعوقات البشرية" حصلت الفقرة (٧) "نقص الإمكانيات الفنية والبشرية داخل المدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية" على أعلى متوسط (٣,٣٣) بانحراف (١,١٨) ودرجة موافقة (متوسطة)، وتفسر بأن نقص الإمكانيات الفنية والبشرية داخل المدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية يقلل الأماكن المتاحة لقائدات المدارس الحكومية المتوسطة للتعامل مع الأزمات بمدارسهن مما يزيد من المعوقات التي تواجههن. جاءت الفقرة (٥) "ضعف المهارات الشخصية والتطورات العلمية الفكرية لدى الإداريين في كيفية مواجهة الأزمات المدرسية" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣,١٧) وانحراف (١,١٣) ودرجة موافقة (متوسطة)، وتفسر بأن ضعف المهارات

الشخصية والتطورات العلمية الفكرية لدى الإداريين بكيفية مواجهة الأزمات المدرسية يقلل من الكوادر المساعدة المتاحة لقائدات المدارس الحكومية المتوسطة للتعامل مع الأزمات بمدارسهن مما يزيد من المعوقات التي تواجههن. جاءت الفقرة (٣) "تفويض قائدة المدرسة القيام بالإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة المدرسية لفريق إدارة الأزمات" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٠٥) وانحراف (١,٢٨) ودرجة موافقة (متوسطة)، وتفسر بأن تفويض قائدة المدرسة القيام بالإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة المدرسية لفريق إدارة الأزمات يقلل من العبء على قائدات المدارس الحكومية المتوسطة للتعامل مع الأزمات بمدارسهن مما يقلل من المعوقات التي تواجههن. في المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (١٠) "حب التفرد بالقرارات من قبل قائدة المدرسة" بمتوسط (٢,٣٨) وانحراف (١,٣١) ودرجة موافقة (منخفضة)، وتفسر بأن قائدات المدارس الحكومية المتوسطة يحرصن على إشراك منسوبات المدرسة في مواجهة الأزمات المدرسية لتعزيز معالجتها مما قلل من المعوقات المتعلقة بحب التفرد بالقرارات من قبل قائدة المدرسة. بالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٢) "غياب دافعية القائدة لفريق إدارة الأزمة بالمدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية" بمتوسط (٢,٣٣) وانحراف (١,٢٢) ودرجة موافقة (منخفضة)، وتفسر بأن قائدات المدارس الحكومية المتوسطة يدركن أهمية معالجة الأزمات بمدارسهن الأمر الذي عزز من دافعيتهن في هذا الجانب مما قلل من المعوقات المتعلقة بغياب دافعية القائدة لفريق إدارة الأزمة بالمدرسة لمواجهة الأزمات.

- في البعد الثالث "المعوقات التكنولوجية" حصلت الفقرة (٥) "صعوبة الحصول على تغذية راجعة فورية حول مواجهة الأزمة وإدارتها" على أعلى متوسط (٣,٢٤) وانحراف (١,٣٢) ودرجة موافقة (متوسطة)، وتفسر بأن صعوبة الحصول على تغذية راجعة فورية حول مواجهة الأزمة وإدارتها يقلل من قدرة معالجة أوجه القصور لقائدات المدارس الحكومية المتوسطة في التعامل مع الأزمات بمدارسهن مما يزيد من المعوقات التي تواجههن، جاءت الفقرة (٣) "نقص الإمكانيات التكنولوجية اللازمة لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣,١٧) وانحراف (١,٣٣) ودرجة موافقة (متوسطة)، وتفسر بأن نقص الإمكانيات التكنولوجية اللازمة لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها يقلل الاستفادة من مزايا التقنية لقائدات المدارس الحكومية المتوسطة للتعامل مع الأزمات بمدارسهن. جاءت الفقرة (٢) "قلة وجود مصادر للتقنية وقواعد البيانات لإدارة الأزمات المدرسية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٣,١٢) وانحراف (١,٣٩) ودرجة موافقة متوسطة وتفسر بأن قلة وجود مصادر للتقنية وقواعد البيانات لإدارة

الأزمات المدرسية يقلل من المعلومات المتاحة لقائدات المدارس الحكومية المتوسطة بالتعامل مع الأزمات بمدارسهن فيزيد من المعوقات التي تواجههن. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٤) "نقص توافر وسائل الأمن والحماية من الأزمات المدرسية" بمتوسط (٣,٠٥) وانحراف (١,٣٨) ودرجة موافقة (منخفضة). وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (١) "تأخر الاتصال بوسائل الإعلام بحالة حدوث الأزمة المدرسية" بمتوسط (٢,٩٣) وانحراف (١,٣٧) ودرجة موافقة (منخفضة)، وتفسر بأن قائدات المدارس الحكومية المتوسطة يحرصن على تعزيز التفاعل الإعلامي مع الأزمات بمدارسهن لمعالجتها مما قلل من المعوقات المتعلقة بتأخر الاتصال الإعلامي في حالة حدوث الأزمة. كما حُسب المتوسط والانحراف لكل بعد من أبعاد المحور الثاني وعلى المحور الثاني كله، كما يظهر في الجدول (١١).

جدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المحور الثاني وعلى المحور الثاني كله

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	درجة الموافقة
٠,٩٩	٣,٢٩	الأول: المعوقات التنظيمية	متوسطة
٠,٩٩	٢,٨٠	الثاني: المعوقات البشرية	متوسطة
١,١٤	٣,١٠	الثالث: المعوقات التكنولوجية	متوسطة
٠,٩٥	٣,٠٥	المحور الثاني كله	متوسطة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ونصه هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور أداة الدراسة وعلى أداة الدراسة ككل تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

٣-أ/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل بعد ومحور وعلى أداة الدراسة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دراسات عليا، بكالوريوس)؟ للإجابة عنه حسب المتوسطات والانحرافات لكل بعد ومحور وعلى الأداة كلها وتم استخدام اختبار (T-test) للمقارنة بين المتوسطات لاستجابات العينة على كل بعد ومحور وعلى الأداة كلها وفق متغير المؤهل العلمي، كما يظهر في الجدول (١٢).

جدول (١٢) نتائج اختبار "ت" للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل بعد ومحور وعلى الأداة كلها وفق متغير المؤهل العلمي.

المحور/ البعد	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة *	دال إحصائياً / غير دال
المحور الأول: واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة	دراسات عليا	٢٨	٣,٦٠	٠,٥٨	٤,٥٦-	٠,٠٠٠	دال إحصائياً
	بكالوريوس	٣٠	٤,٣٤	٠,٦٤			
البعد الأول المعوقات التنظيمية	دراسات عليا	٢٨	٣,٦٧	٠,٧٣	٣,٠٠	٠,٠٠٤	دال إحصائياً
	بكالوريوس	٣٠	٢,٩٤	١,٠٨			
المحور الثاني المعوقات البشرية	دراسات عليا	٢٨	٣,١٨	٠,٧٥	٢,٩٤	٠,٠٠٥	دال إحصائياً
	بكالوريوس	٣٠	٢,٤٦	١,٠٧			
المحور الثاني المعوقات التكنولوجية	دراسات عليا	٢٨	٣,٥٧	٠,٨٤	٣,٢٥	٠,٠٠٢	دال إحصائياً
	بكالوريوس	٣٠	٢,٦٧	١,٢٣			
المحور الثاني كله	دراسات عليا	٢٨	٣,٤٥	٠,٦٧	٣,٣١	٠,٠٠٢	دال إحصائياً
	بكالوريوس	٣٠	٢,٦٩	١,٠٣			
أداة الدراسة (الاستبانة) كلها	دراسات عليا	٢٨	٣,٥١	٠,٤٩	١,٢٤	٠,٢١٩	غير دال إحصائياً
	بكالوريوس	٣٠	٣,٣٣	٠,٥٩			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

- يظهر من الجدول (١٢) ما يأتي:

- المتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل العلمي "دراسات عليا" على المحور الأول يساوي (٣,٦٠) بانحراف (٠,٥٨) ودرجة موافقة عالية. والمتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل العلمي "بكالوريوس" على المحور الأول يساوي (٤,٣٤) بانحراف (٠,٦٤) ودرجة موافقة عالية جداً.

- المتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل العلمي "دراسات عليا" على البعد الأول للمحور الثاني (٣,٦٧) بانحراف (٠,٧٣) ودرجة موافقة عالية. والمتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل العلمي "بكالوريوس" على البعد الأول للمحور الثاني (٢,٩٤) بانحراف (١,٠٨) ودرجة موافقة متوسطة.

- المتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل العلمي "دراسات عليا" للبعد الثاني للمحور الثاني (٣,١٨) بانحراف (٠,٧٥) ودرجة موافقة متوسطة. والمتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل

العلمي "بكالوريوس" للبعد الثاني للمحور الثاني = ٢,٤٦ بانحراف (١,٠٧) ودرجة موافقة منخفضة.

- المتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل العلمي "دراسات عليا" على البعد الثالث للمحور الثاني (٣,٥٧) بانحراف (٠,٨٤) ودرجة موافقة عالية. المتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل العلمي "بكالوريوس" على البعد الثالث للمحور الثاني (٢,٦٧) بانحراف (١,٢٣) ودرجة موافقة متوسطة.

- المتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل العلمي "دراسات عليا" على المحور الثاني كله يساوي (٣,٤٥) بانحراف (٠,٦٧) ودرجة موافقة عالية. المتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل العلمي "بكالوريوس" على المحور الثاني كله يساوي (٢,٦٩) بانحراف (١,٠٣) ودرجة موافقة متوسطة.

- المتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل العلمي "دراسات عليا" على الأداة كلها يساوي (٣,٥١) بانحراف معياري مقداره (٠,٤٩) ودرجة موافقة عالية. المتوسط لاستجابات العينة ذات المؤهل العلمي "بكالوريوس" على الأداة كلها يساوي (٣,٣٣) بانحراف (٠,٥٩) ودرجة موافقة متوسطة.

- يظهر جدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha=0,05$) بين المتوسطات لاستجابات العينة على المحور الأول تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ت للفروق بين متوسطات استجابات العينة على المحور الأول وفق متغير المؤهل العلمي (-٤,٥٦) وهذه الفروق لصالح العينة ذات المؤهل العلمي بكالوريوس الأكبر متوسط كما يظهر من الجدول أعلاه.

- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0,05$) بين المتوسطات لاستجابات العينة على البعد الأول للمحور الثاني "المعوقات التنظيمية" تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة ت للفروق بين متوسطات استجابات العينة على البعد الأول للمحور الثاني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (٣,٠٠) ومستوى دلالة (٠,٠٠٤) دالة إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$) وهذه الفروق لصالح العينة ذات المؤهل العلمي "دراسات عليا" الأكبر متوسط كما يظهر الجدول أعلاه. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0,05$) بين المتوسطات لاستجابات العينة على البعد الثاني للمحور الثاني "المعوقات البشرية" تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت

قيمة ت للفروق بين متوسطات استجابات العينة على البعد الثاني للمحور الثاني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (٢,٩٤) ومستوى دلالة (٠,٠٠٥) دالة إحصائياً عند ($0,05 \geq \alpha$) وهذه الفروق لصالح أفراد العينة ذات المؤهل العلمي "دراسات عليا" الأكبر متوسط. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند ($0,05 \geq \alpha$) بين المتوسطات لاستجابات العينة على البعد الثالث للمحور الثاني "المعوقات التكنولوجية" تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فبلغت قيمة ت للفروق بين متوسطات استجابات العينة على البعد الثالث للمحور الثاني وفق متغير المؤهل العلمي (٣,٢٥) ومستوى (٠,٠٠٢) دالة إحصائياً ($0,05 \geq \alpha$) لصالح العينة ذات المؤهل العلمي "دراسات عليا" الأكبر متوسط كما يظهر الجدول أعلاه.

- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند ($0,05 = \alpha$) بين المتوسطات لاستجابات العينة على المحور الثاني كله تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبلغت قيمة ت للفروق بين متوسطات استجابات العينة بالمحور الثاني كله وفق متغير المؤهل العلمي (٣,٣١) ومستوى دلالة (٠,٠٠٢) وهي دالة عند ($0,05 \geq \alpha$) وهذه الفروق لصالح العينة ذات المؤهل العلمي "دراسات عليا" الأكبر متوسط. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند ($0,05 \geq \alpha$) بين المتوسطات لاستجابات العينة على الأداة كلها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ت للفروق بين متوسطات استجابات العينة على الأداة كلها وفق متغير المؤهل العلمي (١,٢٤) ومستوى الدلالة (٠,٢١٩) وهي غير دالة إحصائياً عند ($0,05 \geq \alpha$) يتضح من النتائج أن الفروق لصالح فئة الدراسات العليا وتفسر بأن التأهيل العلمي المرتفع يعزز من الوعي بواقع العمل.

٣/ب. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,05 \geq \alpha$) بين المتوسطات لاستجابات أفراد العينة (القائدات) على الأداة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من (٥- أقل من ١٠) سنوات، ١٠ سنوات فأكثر). للإجابة عنه استخدم اختبار كروسكال بديلاً عن تحليل التباين الأحادي، وذلك للتباين الواضح بين مستويات متغير المؤهل العلمي، كما يتضح بجدول ١٣

جدول (١٣) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى كل بعد وكل محور وعلى الأداة كلها (الاستبانة) وفق متغير سنوات الخدمة

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة*	دال/غير دال
المحور الأول	أقل من ٥ سنوات	٤	٢٠,٢٥	١,٣٠	٠,٥٢٣	غير دال إحصائياً
	من (٥ - أقل من ١٠) سنوات	٩	٢٩,٨٩			
	١٠ سنوات فأكثر	٤٥	٣٠,٢٤			
البعد الأول	أقل من ٥ سنوات	٤	٢٩,٦٣	٠,٤٥	٠,٧٩٧	غير دال إحصائياً
	من (٥ - أقل من ١٠) سنوات	٩	٣٢,٩٤			
	١٠ سنوات فأكثر	٤٥	٢٨,٨٠			
المحور الثاني	أقل من ٥ سنوات	٤	٣٤,٧٥	٢,١٩	٠,٣٣٥	غير دال إحصائياً
	من (٥ - أقل من ١٠) سنوات	٩	٣٥,٩٤			
	١٠ سنوات فأكثر	٤٥	٢٧,٧٤			
البعد الثاني	أقل من ٥ سنوات	٤	٣٠,٨٨	٠,٥٢	٠,٧٧٠	غير دال إحصائياً
	من (٥ - أقل من ١٠) سنوات	٩	٣٣,٠٠			
	١٠ سنوات فأكثر	٤٥	٢٨,٦٨			
المحور الثاني كله	أقل من ٥ سنوات	٤	٣٢,٢٥	٠,٩١٣	٠,٦٣٣	غير دال إحصائياً
	من (٥ - أقل من ١٠) سنوات	٩	٣٣,٨٩			
	١٠ سنوات فأكثر	٤٥	٢٨,٣٨			
أداة الدراسة (الاستبانة) كلها	أقل من ٥ سنوات	٤	٢٨,٦٣	١,٨٣	٠,٤٠	غير دال إحصائياً
	من (٥ - أقل من ١٠) سنوات	٩	٣٦,٥٠			
	١٠ سنوات فأكثر	٤٥	٢٨,١٨			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

-عدم وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0,05$) بين المتوسطات لاستجابات العينة للمحور الأول "واقع ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية المتوسطة" تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مربع كاي للفروق بين متوسطات استجابات العينة للمحور الأول وفق متغير سنوات الخدمة (١,٣٠)، ومستوى الدلالة (٠,٥٢٣) غير دالة إحصائياً عند ($\alpha \geq 0,05$).

-عدم وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0,05$) بين المتوسطات لاستجابات العينة على البعد الأول للمحور الثاني "المعوقات التنظيمية" تعزى لسنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مربع كاي للفروق بين متوسطات استجابات العينة على البعد الأول للمحور الثاني وفق متغير سنوات الخدمة (٠,٤٥)، ومستوى دلالة (٠,٧٩٧) وهي غير دالة إحصائياً ($\alpha \geq 0,05$). عدم وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0,05$) بين المتوسطات لاستجابات العينة على البعد الثاني

للمحور الثاني "المعوقات البشرية" تعزى لسنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مربع كاي للفروق بين متوسطات استجابات العينة على البعد الثاني للمحور الثاني وفق متغير سنوات الخدمة (٢,١٩)، ومستوى الدلالة (٠,٣٣٥) غير دالة إحصائياً عند $(\alpha \geq 0,05)$. عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند $(\alpha \geq 0,05)$ بين المتوسطات لاستجابات العينة على البعد الثالث للمحور الثاني "المعوقات التكنولوجية" تعزى لسنوات الخدمة، إذ بلغت قيمة مربع كاي للفروق بين متوسطات استجابات العينة على البعد الثالث للمحور الثاني وفق متغير سنوات الخدمة (٠,٥٢)، ومستوى دلالة (٠,٧٧٠)

-عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند $(\alpha \geq 0,05)$ بين المتوسطات لاستجابات العينة على المحور الثاني كله تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مربع كاي للفروق بين متوسطات استجابات العينة على المحور الثاني وفق سنوات الخدمة (٠,٩١٣)، ودلالة (٠,٦٣٣) غير دالة إحصائياً $(\alpha \geq 0,05)$. عدم وجود فروق دالة إحصائياً $(\alpha = 0,05)$ بين المتوسطات لاستجابات العينة على الأداة كلها تعزى لسنوات الخدمة (١,٨٣)، ودلالة (٠,٤٠) غير دالة إحصائياً عند $(\alpha \geq 0,05)$. يتضح من النتائج أن عدم وجود فروق باختلاف متغير الخبرة وتفسر بأن الخبرات وباختلاف عدد سنواتها خبرات في ذات بيئة العمل مما قلل من تأثيرها على أختلاف الآراء.
توصيات ومقترحات الدراسة :

- ١) إعطاء مديري المدارس الصلاحيات التي تساعدهم في مواجهة بعض الأزمات المدرسية الطارئة والمفاجئة، فذلك قد يحد من حدوث عواقب وخيمة تحدث داخل المدرسة .
- ٢) ضرورة تشكيل وإعداد فريق لإدارة الأزمات داخل المدرسة والعمل على تأهيلهم على كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية .
- ٣) اختيار القيادات ذوي الكفاءات العالية التي تستطيع استشعار الأزمات قبل حدوثها، ولديها قوة في وضع الخطط الإستراتيجية لإدارة الأزمات.
- ٤) التأكيد على أهمية اطلاع القيادات التربوية على الأزمات التي تعرضت لها المدارس الأخرى للاستفادة من التجارب والخبرات الآخرين .
- ٥) تكثيف الدورات التطويرية لقائدات المدارس في كيفية التعامل مع جميع أنواع الأزمات المدرسية.

٦) الحرص على دراسة أنواع الأزمات المدرسية بجميع أنواعها بشكل مستمر بموجب طبيعة الأزمات المدرسية متجددة ومتنوعة .

٧) التعمق أكثر في معرفة كيفية إدارة الأزمات المدرسية من خلال الإطلاع على التجارب العالمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

آل سميح، تهاني. (١٤٣٢). الأساليب المتبعة لإدارة الأزمات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. المملكة العربية السعودية.

أحمد، الزعبي. (٢٠١٣). سيكولوجية المراهقة. الأردن. دار زهران .

آل الشيخ، بدر. (٢٠١٨). مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

الجهني، عبدالله. (٢٠١٨). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية. رسالة الماجستير، الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية.

الحريري، محمد. (٢٠١٢). إدارة الأزمات. عمان. دار صفاء .

خبراني، علي. (٢٠١٤). أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

داود، عبدالعزيز. (٢٠١٤). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. الإسكندرية. دار المعرف الجامعية.

ديري، زاهد. (٢٠١٧). إدارة الأزمات الإدارية. الأردن. مركز بحث وتطوير الموارد البشرية-رماح.

الراوي، مروة. (٢٠١٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. عمان، مركز دبيونو لتعليم التفكير.

الزامل، علي. (٢٠٠٧). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية. (٨)، (٦٣-٨٤).

الزعبي، ميسون. (٢٠١٤). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. الجامعة الأردنية. ٤١. ٣٧٩-٣٩٧.

سرور، صلاح. (٢٠١٠). إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية. الأردن. دار البديعة.

-
- سفاح، بطاح. (٢٠١٦). إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت. رسالة غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت. الأردن .
- السناني، مها. (١٤٣١). معوقات إدارة الأزمات في جامعة الامم محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، السعودية.
- الشيبان، عبدالكريم. (٢٠١٧). إدارة الأزمات في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود. السعودية.
- الطوق، سناء عبد العزيز. (٢٠١١). معوقات إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مدينة الرياض. الرياض. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- عبوي، زيد. (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان. دار الشروق.
- العجمي، محمد. (٢٠١٣). الإدارة المدرسية. القاهرة. دار الفكر العربي .
- عزت، مصطفى. (٢٠١٧). إدارة الأزمات وفن التفاوض. عمان. دار الإعصار العلمي.
- عطوي، جودت. (٢٠١٠). إدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقها. عمان. دار الثقافة.
- الغامدي، سفر. (٢٠١٥). درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى القيادات التربوية بمدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الباحة، السعودية .
- كحيلة، أمال. (٢٠١٦). إدارة الأزمات في عالم متغير. الجزائر. دار زمزم للنشر .
- ماهر، أحمد. (٢٠١٦). إدارة الأزمات. ط٣. الإسكندرية. الدار الجامعية.
- المحارب، تركي. (٢٠١٣). إدارة الأزمات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة والإشراف التربوي، كليات الشرق العربي. المملكة العربية السعودية.
- محمد، عبدالرؤوف. (٢٠١٦). إدارة المخاطر والأزمات. القاهرة. دار الوفاء القانونية.
- المزمومي، محمد. (٢٠١٨). دور القيادات المدرسية في مواجهة مشكلات العنف الطلابي بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي. الرياض.
- مصطفى، صلاح. (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة المفاهيم-التطبيقات. الرياض. دار الرشيد.
- المقري، أريج. (١٤٣٢). واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأهلي للبنات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية.
-

هلالى، حسن، (٢٠١١) الأزمات التربوية فى المدارس الحكومية الثانوية شمال فلسطين وكيفية
٥ (١١٥٩-١١٨٦)..إدارتها من وجهة نظر المديرين.مجلة جامعة النجاح للأبحاث.٢٥
الوروارى، علاء.(٢٠١٦). إدارة الأزمات فى المؤسسات التعليمية. القاهرة. دار الكتب العلمية.
الياسرى، ندى. (٢٠١٤). إدارة الأزمات. عمان: دار صفاء.
اليمانى، داود. (٢٠١٣). دور مديرات المدارس فى إدارة الأزمات والكوارث بمحافظة جدة. رسالة
ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود. السعودية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Adams ,C,M,(2006). **An Analysis of secondary Schools Crisis Management Preparedness.** National Implicationa.Access.dae.October12.2009.
- Vicki ،Trethowen.(2009) .**School crisis management in the 21th century – an examination of school counselors preparedness and implications for training .**
- Chikeung, chen. (2009).**the effect of shared decision- making on the improvement in teachers job development.** access date. October.
- Macneil,m . (2007) . **Crisis Management in Schools :Evidence –based Postvention.**Access date . October 12 . 2009