كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=======

# متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة

إعـداد

**أ/ عبدالله محسن عبدالله العيسي**

معلم في إدارة تعليم القنفذة ـ المملكة العربية السعودية

**د/ أشرف عبده حسن الألفي**

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي/ كلية التربية بجامعة الباحة ـ المملكة العربية السعودية

﴿ المجلد الخامس والثلاثون – العدد الثامن– أغسطس ٢٠١٩م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات بمدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية، كما تم أعداد استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية قوامها (364) معلماً بمدارس محافظة القنفذة، في العام الدراسي 1438/1439هـ. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ( 2.91 ) وانحراف معياري ( 0.77 ) ، وجاء مجال المهارات القيادية في مقدمة المجالات المتحققة، يليه مجال نظام فعال للمعلومات والاتصال، ثم مجال فريق إدارة الأزمات، وأخيراً مجال خطة لإدارة الأزمات. وكشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a\leq 0.05$) في تقديرات العينة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تعزى لاختلاف مكان العمل، وكانت الفروق في اتجاه معلمي المدارس الأهلية، ووجود فروق تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، وكانت الفروق في اتجاه المعلمين بالمرحلة الابتدائية والثانوية، ووجود فروق تعزى إلى متغير الخبرة في التعليم، وكانت الفروق في اتجاه المعلمين ذوي خبرة أقل من 10 سنوات.

**الكلمات المفتاحية: متطلبات إدارة الأزمات ، اتخاذ القرار، مدارس محافظة القنفذة .**

## Abstract

The aim of the research was to uncover the degree of availability of crisis management in Qunfudah governorate schools from teachers' point of view and to reveal the statistical differences significance of the answers of the sample members attributed to the variables of experience, educational stage, and scientific qualification. To achieve the aim of the research, the researcher used the correlative descriptive method. A questionnaire was applied to a random stratified sample of 364 teachers in Qunfudah governorate schools in the academic year 1438H- 1439H..One of the most important findings of the research is that the requirements of crisis management availability in Qunfudah governorate schools are medium. With average 2.91. The Leadership skills are at the forefront of the fields achieved, followed by an effective information and communication system, then the crisis management team, and finally crisis management planning. The results revealed that there were statistically significant differences at the level of significance ($a \leq 0.05$) in the sample estimates to the crisis management requirements availability degree in Qunfudah governorate schools due to different workplaces. The differences were in favor of private school teachers. There were differences in favor of teachers at primary and secondary levels and differences due to the education experience variable in favor of teachers with less than 10 years experience.

**Keywords**: Crisis Management , Decision making,Qunfudah Governorate Schools

## مقدمة

يشهد العصر الحالي تطوراً هائلاً في المجالات كافة، وتغيراً واسعاً في العلوم والتكنولوجيا، وكان لهذا التوسع والتطور أثره على الدول والمؤسسات في بروز العديد من الأزمات التي تؤثر على سير العمل، سواء كانت هذه الأزمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تنظيمية (الزلفي، 2011،2).

ولقد أجمع العديد من الباحثين على أن العملية التعليمية تواجه أزمات متنوعة من ملامحها زيادة الفترات الدراسية، وزيادة تسرب التلاميذ، وتخلف المناهج عن العصر والكثير من الأزمات الأخرى، وتواجه العملية التعليمية العديد من الأزمات على كافة المستويات، وقد تطور الأمر في التعامل مع الأزمات في ظهور علم مستقل في إطار مختلف المعارف وهو علم "إدارة الأزمات" يدور حول تحليل الأزمة وكيفية التعامل معها من خلال آليات محددة، وعندما تحدث الأزمات بشكل متكرر فإن ذلك يعني أن هناك خللاً إدارياً يستوجب ضرورة التغيير (زيدان، 2013، 3).

وتظهر الأزمة في المؤسسات التربوية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة أو حدوث خلل في الأنظمة التربوية الداخلية، بحيث لا يتمكن النظام الداخلي للمؤسسة استيعابها أو مواكبتها والتعامل معها ( الزعبي، 2014، 279)، ومن ثم فلابد للمؤسسات التعليمية بما فيها المدرسة أن تضع خططاً علمية منظمة لمنع حدوث الأزمات والتدريب على مواجهتها في ضوء المستوى الأمثل وفقاً لإمكانات كل مدرسة، ليس هذا فقط بل على المؤسسات التعليمية أن تحصن نفسها لمواجهة هذه الأزمات، وهذا يعني أن العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية في حاجة إلى أسلوب أكثر تقدماً وتطوراً وابتكاراً (الغامدي، 2007، 8).

لذلك فإن إدراك القيادات لتلك الأزمات يساعد على احتوائها ومعالجتها وتقليل أضرارها حيث يعد إدراك الأزمات أكثر الجوانب والعوامل المؤثرة في السلوك البشري الإنساني وذلك لتأثيره المباشر على العقل البشري مما يؤثر في تصرفاته وسلوكه وانطباعاته وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها (الخفاجي، 2011، 194).

ارتبط موضوع إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة بشكل عام، والإدارة التربوية بخاصة، إذ أنها نشاط هادف يقوم على البحث عن المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها بما يخدم مصالح المؤسسة التعليمية ( الموسى، 2006، 1).

لذلك أصبح من الضروري تطوير منظومة التعليم لمواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية وتفعيل أسلوب ديناميكية الإدارة المدرسية بما يضمن استجاباتها لمعطيات الواقع وقدرتها على مواجهة تحديات المستقبل (أحمد، 2008، 2). فقد أوصت دراسة عبدالعال (2009) بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وعقد برامج تدريبية وورش العمل للعاملين في المدارس على الأساليب الحديثة والفاعلة في مواجهة الأزمات المدرسية، وأشارت دراسة الزلفي(2011) إلى ضرورة تعزيز وعي مديري المدارس الحكومية والأهلية في جميع المراحل التعليمية بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها ودورهم في حل الأزمات والتغلب عليها في البيئة المدرسية.

ويُعد موضوع توفر متطلبات إدارة الأزمات مطلباً مهماً للإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص كما إن الحاجه إلى توفر هذه المتطلبات من إدارية ومالية وبشرية في المدارس يعتبر ذو حاجه ملحة لتحقيق بيئة مناسبة وآمنة لتحقيق نتائج تعليمية وتربوية نافعة للمجتمع.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ضوء ما سبق يتضح أن قادة المدارس والمعلمين في أمس الحاجة لتوفر متطلبات للتعامل مع الأزمات التي تواجههم، حيث يتمثل الدور الأكبر على قائد المدرسة في إدارة الأزمة ومواجهتها فهو المسؤول الأول عن المدرسة، ويقوم بإدارة شئون جميع العاملين والطلاب والحفاظ عليهم، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد اجريت عدة دراسات حول موضوع متطلبات إدارة الازمات منها دراسة شريفة الغامدي (2015) هدفت إلى الكشف عن على درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة بلجرشي لأساليب إدارة الأزمات من وجهة نظرهن ومساعدتهن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة بلجرشي لأساليب إدارة الأزمات جاءت بدرجة عالية. بينما هدفت دراسة رهف غنيمة (2014) إلى التعرف على متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، وتوصلت الى أن أهم مجالات متطلبات إدارة الأزمات التّعليميّة في المدارس الثانوية في دمشق. كما يأتي: مجال فريق العمل، ومجال نظم الاتصالات، ومجال المعلومات، ومجال المهارات القيادية، ومجال التخطيط

في حين هدفت دراسة ميسون الزغبي (2014) إلى التعرف على درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد بالأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وأوضحت نتائج الدراسة أن عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في مديريات محافظة أربد تتوفر بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير (سنوات الخبرة ).

دراسة (الألفي، ٢٠٠٣) هدفت إلى تحديد مفاهيم واتجاهات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الأزمات، وإبراز الاتجاهات العالمية في إدارة أزمات التعليم، ومعرفة واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم في مستوياته الإدارية المختلفة، كما تبين من النتائج وجود اتجاهات إيجابية لدى افراد عينة الدراسة في المستويات الثلاثة لإدارة التعليم نحو استخدام أسلوب إدارة الأزمات في المراحل المختلفة للتعامل معها. ودراسة أوريفيسي (Orifici,2000) هدفت إلي توضيح دور مديري المدارس أثناء حدوث الأزمة وتقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يخص إدارة الأزمات داخل المدرسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم بمدير المدرسة في أثناء الأزمات، ووضع بعض السيناريوهات المهمة لمواجهة الأزمات. واتخاذ مدير المدرسة إجراءات الأمن والسلامة.

مع وجود العديد من الأزمات المدرسية ومع ضعف مهارات بعض قادة المدارس في التصدي لهذه الأزمات والتعامل معها فأن المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية بصفة عامة، كما تبين مدارس محافظة القنفذة بصفة خاصة بحاجة كبيرة إلى توفر متطلبات إدارة الأزمات بجوانبها المختلفة. من هنا برزت مشكلة الدراسة في الحاجة للكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة القنفذة.

**وتحديداً تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة آلاتية:**

(١) ما درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين؟

(٢) هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة من لدرجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تعزى للمتغيرات: نوع المدرسة، بيئة المدرسة، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال ادارة الازمات؟

## أهداف الدراسة:

ويتحدد هدف الدراسة الحالية في الكشف على درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين.

## أهمية الدراسة:

نظراً لأهمية موضوع إدارة الأزمات في المدارس وتوفر متطلباتها، فإنه من المتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة قادة المدارس والمعلمون في التعامل مع الأزمات بأسلوب علمي من خلال وتوجيه جهود قادة المدارس نحو توفير متطلبات إدارة الأزمات لمواجهة الأزمات المدرسية. كما يتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة المسئولون في مكاتب التعليم بإدارة تعليم القنفذة في توجيه الخطط والبرامج التدريبية بمجال التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمدارس في كيفية إدارة الأزمات المدرسية.

## مصطلحات الدراسة :

### إدارة الأزمات Crises management:

تعرف إدارة الأزمات بأنها: "منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظله أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها وفي المدرسة أسلوب مبني على التنبؤ الجيد وتحديد المهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة" (درباس، 2012، 34).

### متطلبات إدارة الأزمات:

عرفتها غنيمة (2014، 11) بأنها:" هي كل ما يجب توافره من العناصر المادية والبشرية والإدارية، مما يتيح تنفيذ العملية الإدارية بأساليب حديثة تسهم في إنجاح إدارة الأزمات".

ويُقصد بدرجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في الدراسة الحالية بأنها: الأدوات والوسائل والعناصر المادية (نظم اتصال، برامج محوّسبة، ميزانية)، والإدارية (نظم ولوائح للوقاية من الأخطار، إجراءات وقائية، تواصل إداري)، والبشرية (كوادر مدربة واحتياطية وفنيون) الواجب توافرها في مدارس محافظة القنفذة لإدارة الأزمات، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة فيما يتعلق بالمتطلبات المادية والمتطلبات الإدارية والمتطلبات البشرية.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على معلمي مدارس محافظة القنفذة.
- **الحدود المكانية والزمنية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في المدارس الحكومية والأهلية بمحافظة القنفذة في المراحل التعليمية الثلاث خلال العام الدراسي 2017 / 2018 م.

### الأدب النظري :

تعددت الآراء وكثرت الاجتهادات في تعريف معنى الأزمة، وتكمن صعوبة تحديد مفهوم الأزمة في شمولية هذا المفهوم واتساع نطاقه. فد عرفها رفاعي وجبريل (2007، 20) بأنها: "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقه من رد الفعل ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم.

وعرفت ميسون الزغبي (2014، 383) الأزمة بأنها: "موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في المؤسسات التربوية، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية".

## مفهوم الأزمة التعليمية والمدرسية:

تُعرف الأزمة التعليمية Crisis Educational بأنها : "مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة هذه المشكلة (أحمد، 2008، 10).

وعرفها أبو معمر (2011، 17) بأنها: "مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي، وتحدث نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي يهدد بقائه، وخلل في الإدارة، وتتصف بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين واستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمة، وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، وخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها".

أما الأزمة المدرسية School Crisis فتُعرف على أنها: "حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم والخلل في الإدارة، تتميز بعدم القدرة على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوب فيها، خاصة في حالة عدم وجود استعداد مسبق أو قدرة على مواجهتها". (الموسى، 2006، 27).

وعرفها عبد العال(2009، 14) بأنها: "نقطة تحول غير عادية، تتمثل في موقف تتعرض لها المدرسة بصورة فجائية بشكل يصعب التنبؤ به، وتتلاحق فيها الأحداث بسرعة، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج، وينجم عنها تهديد للأرواح والممتلكات والقيم، كما ينجم عنها قلق وتوتر لجميع الأفراد في (المدرسة) الأمر الذي تفقد معه إدارة المدرسة القدرة على السيطرة على هذه المواقف واتخاذ القرارات الرشيدة".

ويتضح مما سبق أن هناك اختلاف بين مفهوم الأزمة التعليمية التي قد تواجه النظام التعليمي تكون عبارة عن مشكلة وتتحول الى أزمة تحتاج الى اتخاذ قرار سريع من الادارة التعليمية بينما الأزمة المدرسية مشكلة تحدث في المدرسة أو خلل تتحول الى أزمة وينجم عنها قلق وتوتر لجميع الأفراد في المدرسة في حال عدم اتخاذ قرار سريع وحاسم من قيادة المدرسة حسب الصلاحيات الممنوحة .

## خصائص الأزمة المدرسية

يمكن النظر إلى الخصائص العامة للأزمات من زوايا متعددة وذلك بناء على الحقل المعرفي الذي تفسر في ضوء الأزمة، حيث يرى عبد العال (2009، 17) أن أهم خصائص الأزمة المدرسية هي على النحو التالي:

- غير متوقعة: فهي تفاجئ كل العاملين بالمؤسسة (المدرسة) وتؤدي إلى صدمة وتوتر الأمر الذي يضعف من إمكانية الفعل السريع لمجابهتها.
- مهددة: الأزمة تهدد استقرار المؤسسة (المدرسة) وتضعفها في مواطن الخطر.
- التعقيد والتشابك: الأزمة تتسم بالتعقيد والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
- التوتر والاضطراب: ينشأ عن الأزمة قلق وتوتر واضطراب يشكل مزيداً من الضغوط وتؤدي إلى تضارب قرارات الإدارة المدرسية وتعارضها.
- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار: ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها.
- ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة: فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحياناً، القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيداً، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

ومن هنا يمكن تمييز خصائص الأزمة في: التداخل في عناصرها والتشابك والتعقيد في أسبابها ، وعنصر المفاجأة الذي تحدثه والتركيز الذي تحظى به لدى المؤسسات والأفراد، وقلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها، وإنها تمثل نقطة تحول رئيسة وأساسية لأحداث متسارعة ومتشابكة، ويصاحبها صدمة وتوتر بدرجة عالية خاصة في بدايتها مما يسبب في الضعف في إمكانية التأثير الفعال فيها، والتسارع المفاجئ في أحداثها يؤدي إلى درجة عالية من الشك في إمكانية القدرة على طرح بدائل لمواجهتها ، وتمثل مواجهتها تحدياً لما تسببه من تهديد لحياة الناس وممتلكاتهم وما تسببه من تغيرات في البيئة، ومعالجتها تتطلب حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة وابتكار وسائل خاصة لتجاوز الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة، كما تتطلب تنسيق الجهود والتحكم في الإمكانيات وحسن توظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعالة (الدليمي، 2008، 69).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن من أهم خصائص الأزمة المفاجأة والتهديد وضيق الوقت ونقص المعلومات لمواجهة الأزمة وكل هذه الخصائص تتطلب الحيطة والحذر قبل وقوع الأزمة وكذلك تتطلب قدرات ومهارات عالية لمواجهة الأزمة بنجاح والحد من تأثيرها من خلال التخطيط الجيد لمواجهتها في حال وقوعها والتعامل معها جيداً أثناء وقوعها والاستفادة منها بعد وقوعها.

## أنواع الأزمات وتقسيمها:

**تتعدد أنواع الأزمات كما صنفها (عبدالعال ،2009 ، 22) وفق الأسس الآتية:**

١- حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة، إلى: أزمات داخلية: متعلقة بالعاملين بالمدرسة والطلاب. وأزمات خارجية: متعلقة بالإدارة التعليمية أو أولياء الأمور.

٢- حسب نوع الأزمة وتشمل: (الأزمات الإدارية، الأزمات الاجتماعية، الأزمات النفسية، الأزمات الاقتصادية، الأزمات السياسية، الأزمات الأمنية).

٣- حسب سبب حدوثها: أزمات طبيعية: لا دخل للإنسان في حدوثها أو أن دوره ضئيل وغير ظاهر، كما في حالات الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات والتغيرات المناخية والجوية، أزمات من صنع الإنسان: ويقصد بها كل الأزمات التي تنجم عن القرارات الخاطئة أو غير الرشيدة وغير المسؤولة التي يتخذها الإنسان فيما يتعلق باستخدام الموارد الطبيعية أو الإنتاج أو الاستهلاك، وصياغة حياته والاجتماعية والثقافية والسياسية.

## أسباب حدوث الأزمات المدرسية:

هناك دائماً العديد من الأسباب التي تتسبب في حدوث الأزمات، فلكل أزمة مقدمات ومظاهر أولية تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها، ومن أسباب نشوء الأزمات: التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل اتضاح حقيقتها، وقد تحدث الأزمة إما بسبب وجود مناخ بشري غير ملائم، ينتج عنه حالة من التراخي والفوضى وعدم تحمل المسؤولية وإهمال المؤسسة بدرجة عالية مما ينتج عنه انحسار التخطيط السليم المشترك وبالتالي معالجة الأمور شكلياً وسطحياً (الزعبي، 2014، 380).

ويشير العزاوي (2009، 10) إلى أن هناك جملة أسباب للأزمة بأنواعها المختلفة وهي: ضعف الإمكانات المادية، التكنولوجية، البشرية، واللامبالاة في مواجهة المشكلات، وانعدام الثقة والتسرع في اتخاذ القرارات، وضعف القيادات، وعدم فعالية الاتصالات، وجمود النظم الإدارية، وضعف التنظيمات غير الرسمية، وعدم الاهتمام بالتدريب، عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية. وضعف قدرة إدارة المؤسسات على السيطرة والتغلب على هذه الأسباب.

بالنظر إلى طبيعة ظاهرة الأزمة المدرسية، قد يكون بعض أسباب وقوعها نابعاً من البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية ومنظومة التعليم مثل العوامل التنظيمية والإدارية والإنسانية والتكنولوجية، وقد يكون بعضها راجعاً إلى أسباب خارج نطاق المؤسسة التعليمية مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والتوجهات العامة لبعض البلدان والدول والمجتمعات وهناك عدداً

من مظاهر السلوك غير القويمة التي يمكن أن تكون مؤشرات على بوادر تبلور أزمة داخل المدرسة وتشمل تلك المظاهر: الاعتداء الجسمي: يقوم به التلميذ في صورة دفع وجذب الآخرين والتشاجر معهم وإصدار الأوامر وتهديد من هم أضعف منه واستخدام لهجة شديدة للسيطرة على زملائه الآخرين، وتحدي سلطة المدرسة (الموسى، 2006، 29).

## أمثلة لبعض الأزمات التي حدثت في المدارس :

ومن أمثلة الأزمات كما أوضحها أبو معمر (2011، 68) : الشغب: وهو سلوك عدواني من جانب الطالب نحو أقرانه، وقد يرجع ذلك إلى عوامل نفسية أو اجتماعية أوعيب جسمي أو الفشل الدراسي والهروب من المدرسة، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها: ضعف الرقابة المنزلية، أو تأثير قرناء ومنها سوء إدارة المدرسة وضعف خدمات التوجيه فيها، أو عدم مناسبة أنشطتها وبرامجها التربوية لاحتياجات الطلاب المتنوعة. وأيضاً المباني الدراسية: والتي لا تتفق معظمها مع المقاييس المحددة للمبنى المدرسي من حيث مساحتها الصغيرة وعدم وجود أماكن كافية لممارسة الأنشطة اللاصفية. قلة الانضباط المدرسي: وهو عدم التزام الطالب بتعاليم المدرسة ولتا قوانينها وأنظمتها، لذا لابد من توجيه رغبات الطالب، وتنظيم ميوله للوصول إلى نمو السلوك الاجتماعي المقبول الذي يتفق مع أهداف التربية والتعليم وغايتها. وأزمة التخريب بشكل متعمد، والغش في الامتحانات.

أزمات سلوكية تؤدي إلى خلل وظائف المدرسة ومنها: التدخين وتناول المخدرات وحيازة الطلاب للأدوات الحادة والاعتداءات البدنية بين الطلاب أنفسهم وبين الطلاب والمعلمين والسرقة وظهور المشكلات الجنسية. وأزمات نفسية تخص الطلاب مثل: كثرة الرسوب، وتعرض الطلاب للمشاكل الأسرية. وأزمات تخص المدرسة مثل: إثارة الشغب داخل المدرسة، وضيق المدرسة، والتضخم في أعداد الطلاب داخل الفصول، والتمرد على أنظمة المدرسة، وتعرض المدرسة للكوارث الطبيعية، وانتشار الأمراض الفيروسية.

أزمات داخلية وأزمات خارجية. والأزمات الداخلية مثل الوفاة المفاجئة لأحد الطلبة، وحدوث انفجار في المختبر، وتصدع بناء المدرسة، وترويج المخدرات داخل الفصول أو انتحار أحد الطلاب، أو التسمم أو انهيار سور المدرسة أو أحد مبانيها، أو انقطاع الكهرباء أثناء الامتحانات، انقطاع المياه عن المدرسة لفترة طويلة، إصابة أحد الطلاب بصاعقة كهربائية شديدة داخل المدرسة، وتعرض طالب للحروق داخل المختبر المدرسي، تعرض المدير أو أحد المعلمين لاعتداء من أحد أولياء الأمور وأزمات خارجية مثل العواصف الثلجية والحروب والزلازل وحوادث الطرق، والخلافات العشائرية.

ويتضح مما سبق أن هذه المشكلات تعد الشرارة الأولى للأزمات في مدارس التعليم العام لذا يجب التعامل مع كل أزمة باعتبارها حالة منفردة بذاتها لها خصائصها ولها جوانبها ذات الطابع الخاص، وفي الوقت ذاته يتم الاستفادة الكاملة بما أفرزه علم إدارة الأزمات ومن ثم لابد لمديري المدارس من امتلاك قدرات معينة تمكنهم من مواجهة كثير من الأزمات والمشكلات المدرسية ببصيرة نافذة وإدراك واع، وقدرة على ابتكار الحلول المناسبة وتنفيذها في الوقت المناسب (زيدان، 2013، 4).

ويتضمن التعامل مع الأزمات قبل حدوثها اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تنبأ بقرب حدوث الأزمة وتوصيل تلك الإشارات للتخطيط والإعداد لمواجهة الأزمة والتعامل معها حين حدوثها كما تتضمن الأنشطة اللاحقة على حدوث الأزمة ومواجهتها والتخطيط لاستعادة النشاط والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية تبني المنهج العلمي المنظم والمتكامل لإدارة الأزمات (رفاعي وجبريل، 2007، 9).

وعلى الرغم من أن إدارة الأزمات قد أصبحت أمراً واقعاً وسمة بارزة من سمات الحياة اليومية داخل المدرسة وخارجها، إلا أن أغلب قيادات المؤسسات التعليمية والتربوية لم تتأهل للتعامل معها بصورة متكاملة، كما لم تطور تصورات متكاملة لطريقة إدارة الأزمات داخل المؤسسة التعليمية ( الموسى، 2006، 2).

## مفهوم إدارة الأزمات Crisis Management

وعرفتها منى أحمد (2008، 11) بأنها: "أسلوب للإدارة يختص بالتعرف على الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها عند حدوثها من خلال آليات معينة بما يضمن مواجهتها والتغلب عليها خلال مدة محددة". فيما عرفها الدليمي (2008، 23) بأنها: "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العملية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهي مسؤولية جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي التي تتدخل فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة".

ويتضح مما سبق مجموعة الإجراءات التي يقوم بها قادة المدارس بمساعدة العاملين معه على مواجهة الأزمات المدرسية بأسلوب علمي جيد والتعرف عليها قبل حدوثها والتعامل معها عند حدوثها من خلال آليات وأدوات بما يضمن مواجهتا والتغلب عليها وأيضا مع تحديد الأدوار والمهام ودور كل منهم في التعامل مع هذه الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها".

## أهداف إدارة الأزمات

ويشير الخفاجي(2011، 200) إلى أن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف إخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبئ بها وبحدوثها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في: توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة، وتحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات، وتوفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة، والعمل على تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات على الأفراد والجماعات، ووقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها، والعمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

ويذكر الدليمي (2008، 70) أن التعامل مع الأزمات يكون بالتدخل السريع الحاسم وفور حدوث الأزمة أو العلم بها وبذلك يمكن من حصار الأزمة والتغلب عليها وتخفيف آثارها إذا ما وقعت والتعامل معها بعلمية وحرفية والسعي إلى الاستفادة من نتائجها.

## أساليب التعامل مع الأزمات المدرسية:

**ويرى عبدالعال (2009، 54) أن التعامل مع الأزمات التعليمية أو غير التعليمية يتطلب عدداً من الأساليب الإدارية للتعامل معها وهي:**

**أولاً: تبسيط الإجراءات: إن** تجاهل عنصر الوقت يؤدي إلى تفاقم الأزمة ويهدد الكيان الإداري، ولذلك فإن تبسيط الإجراءات يساعد على سرعة معالجة الأزمة واختصار الزمن والوقت.

**ثانياً: المنهج الإداري العلمي للأزمة:** لا يمكن التغلب على الأزمات بدون إتباع أساليب إدارية جيدة تتمثل في وظائف الإدارة الأربعة: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة فهذه الوظائف تشكل أهمية كبرى في العمل الإداري، فالإدارة التي تفتقد أي من الوظائف السابقة لا تستطيع تحقيق أهدافه وبالتالي يكون الفشل عنوانها، في حين أن الإدارة الواعية والتي تخطط وتنظم وتوجه وتتابع يكون النجاح حليفها، وإذا كانت هذه العناصر مهمة في الإدارة بشكل عام فإنها في إدارة الأزمات تكون أعلى أهمية فقد يكون الفشل في التعامل مع الأزمة سببه عدم الأخذ بالعناصر السابقة.

وتعتمد مرحلة ما قبل الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات المتوفرة وتحديد الإجراءات مع الاستفادة من التجارب في تحقيق أعلى درجة من الحيطة للحيلولة دون وقوع الأزمات المتوقعة أو على الأقل التقليل من حدة آثارها وتدعيم ذلك بتوفير كافة المعلومات عن المنظمة ومخاطرها حيث أن فترة ما قبل الأزمة هي فترة الاستقرار والأمان الذي يستمر منذ إنشاء المنظمة حتى وقوع الأزمة وهذه الفترة يجب أن تغطيها إدارة توقي الأزمات فمن أكبر مسئوليات الإدارة رصد المؤشرات المبكرة لحدوث سلسلة عدم الأداء وتبادل الاتهامات والغضب والخوف (منى أحمد، 2008، 44).

## متطلبات إدارة الأزمات Requirements of Crises Management

عرفتها غنيمة (2014، 11) بأنها: "هي كل ما يجب توافره من العناصر المادية والبشرية والإدارية، مما يتيح تنفيذ العملية الإدارية بأساليب حديثة تسهم في إنجاح إدارة الأزمات".

ودرجة توفر متطلبات إدارة الأزمات ويقصد بها في الدراسة الحالية بأنها: الأدوات والوسائل والعناصر المادية (نظم اتصال، برامج محوّسبة، ميزانية)، والإدارية (نظم ولوائح للوقاية من الأخطار، إجراءات وقائية، تواصل إداري)، والبشرية (كوادر مدربة واحتياطية وفنيون) الواجب توافرها في مدارس محافظة القنفذة لإدارة الأزمات، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

## متطلبات إدارة الأزمات في المدارس

**أن هناك متطلبات عديدة لإدارة الأزمات في المدارس منها:**

١- المهارات القيادية: يجب أن يكون لدى قائد المدرسة مهارات قيادية كالقدرة على ابتكار وسائل لمواجهة الازمات غير المتوقعة، وضبط النفس والثبات الانفعالي، توظيف الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة عند الحاجة اليها، توجيه وتحفيز ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين والاستماع لهم وترتيب الأولويات واستغلال الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ومتابعة اجراءات التعامل مع الأزمة من موقع حدوثها. والقيادة المدرسية الفعالة هي القادرة على تسيير العمل وفق ما خطط له، محققة الأهداف المرسومة بأقل جهد وتكلفة، وهذا يتطلب أن يتمتع المدير بقدرة مهنية عالية حتى يتمكن من التصرف مع الأحداث واتخاذ القرارات السريعة والهادفة، والتي تتضمن العودة بالمدرسة إلى حالة التوازن أثناء تعرضها للأزمات المختلفة، لذا فإن على مدير المدرسة دوره المهم في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها.

٢- خطة إدارة الأزمات: يكون هناك خطة جاهزة لإدارة الأزمات يتم تطويرها باستمرار وجود آلية لتقييم كفاءة هذه الخطة، ويتم تحديد المهام والأدوار الضرورية لحل الأزمة، كذلك توفير ميزانية مخصصة، والاستعانة بخبراء من خارج المدرسة عند وضع الخطة، ويتوفر في الخطة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة او التخفيف من آثارها، تتضمن الخطة الامكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة للتعامل مع الأزمة. وفي مرحلة ما قبل وقوع الأزمة: يتم استشعار الأزمة، واتخاذ الإجراءات الوقائية حتى يمكن تلافيها. وهي مرحلة الاحتياطات والإجراءات الأولية العاجلة لاحتواء الحدث والتكيف مع الواقع للحد من مسببات الأزمة أو التقليل من مخاطرها، من خلال وضع خطة لتجنب وإيقاف الأزمة . وتسير هذه الخطة في اتجاهين: الاتجاه الأول اتجاه أو مجال بشري يعتمد على تدريب العنصر البشري على كيفية إدارة الأزمات وتجنبها قبل حدوثها وتجريب السيناريو والاتصال ووضع البدائل. والاتجاه الثاني اتجاه أو مجال البيانات وهو يعتمد على مدى توفير المعلومات والبيانات التي تساعد متخذ القرار في معرفة وضع المنظمة قبل نشوء الأزمة (درياس، 2012، 40).

حيث تهدف خطة إدارة الأزمات إلى وقف تدهور الموقف وتقليل الخسائر والسيطرة على الموقف ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة واستخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو أزمات مشابهة.

ويذكر الزلفي(2011، 48) أن بناء خطة مدرسية لمواجهة الأزمات والطوارئ يمكن أن يؤدي إلى تخفيف الآثار الناجمة عن هذه الأزمات من خلال إعداد وتنفيذ استراتيجيات ترمي إلى حل المشكلات وتحسين فعالية المدرسة باستخدام مواردها للتخفيف من الآثار الجسدية والنفسية والاجتماعية الضارة عن طريق توفير نظام خدمات يوفر الرعاية داخل المدرسة.

ودور مدير المدرسة في التعامل مع الأزمة قبل وقوعها يتمثل في بناء قاعدة معلومات عن المدرسة ومشكلاتها ومخاطرها والزمن المتوقع لحدوث الأزمة، وتحديد وسائل الاتصال بدقة، ووضع السيناريو والأدوار بدقة، رسم بروفايلات لتوقعات حدوث الأزمة لكل مدرسة على حدة على أن يتم تقدير الموقف في ضوء المقاييس العلمية لاحتمالات وقوع الأزمة والإمكانيات المتاحة،

٣. فريق إدارة الأزمات: وهو أحد العنصر المهمة في وضع أي خطة ناجحة لإدارة الأزمات هو مدى توفر فريق عمل متكامل لديه القدرة وسرعة الاستجابة لتحديد مكان وقوع الأزمة، وتحديد المسئوليات الواضحة لكل عضو للقيام بالمهام الموكلة إليه ووضع الخطط والإجراءات والأدوات اللازمة مدعمة بحملة إعلامية تسير جنباً إلى جنب مع خطوات التصدي للأزمات مع القيام بعملية التقويم التي تبين المراحل التي تم من خلالها التعامل مع الأزمة (الزعبي، 2014، 382). ونظراً للآثار السلبية التي تسفر عنها الأزمات بكل

أنواعها تحرص المؤسسات الإدارية التربوية على استخدام استراتيجيات متنوعة تؤكد على المشاركة مع العاملين في المؤسسة أو المدرسة والقيادة الجماعية في التفكير والتنفيذ ثم المتابعة والتقويم وتفعيل ذلك من خلال قيام المؤسسة بتشكيل اللجان وفرق العمل وتنظيم بيانات خاصة بالأزمات إعداد وتدريب الأفراد لمواجهتها (عبد العال، 2009، 3).

ويتم إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات المديرين والأفراد الموجودة داخل المدرسة، ووضع احتمالات واضحة جيدة للمؤسسات المحيطة بالمدرسة والتي يمكن أن تتعاون وتقدم المساعدة والخبرة في حالة وقوع الأزمة، ووضع برنامج تدريبي واضح لكل مدرسة ويتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة لأن التدريب يعتبر العامل الحاسم وراء مواجهة الأزمات ووضع بروفايل مهارات مواجهة الأزمة لجميع أعضاء الفريق الذي سيقود الأزمة في حال وقوعها.

٤. نظام فعال للمعلومات والاتصال: يتضمن وجود نظام جيد ومتكامل للمعلومات ووسائل اتصالات في مراحل الأزمة المختلفة، وقاعدة معلومات عن أزمات سابقة، وتحديد الصلاحيات للأفراد المخول لهم الدخول الى قاعدة البيانات، توظيف الوسائل الإلكترونية في نقل المعلومات، استخدام الهاتف المحمول للتنسيق بين الأطراف المشتركة في حل الأزمة، وتنظيم اجتماعات لمناقشة التقارير عن الاسباب والحلول المقترحة، سرعة وسهولة الاتصال بمكتب (إدارة) التعليم، وجود اتفاقيات مشتركة مع جهات حكومية لإدارة ومواجهة الأزمات. ويعتمد هذا النظام على بناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة، وبناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقاً لكل توقع يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة مع وجود البدائل من الأشخاص لكل مهمة أو دور. وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة للمستوى العادي، وأخيراً كلما تم استدعاء سريع جداً لكل المؤسسات والمنظمات والخبراء المدربين انخفضت الآثار السلبية للأزمة، ونجحت المدرسة في السيطرة على الأزمة . كما إن فتح قنوات اتصال: تعد سياسة الباب المفتوح من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات أو استفحالها، وفي الوقت ذاته تحقيق الاتصال الفعال الذي يوجه الجهود ويوحدها بشكل منظم لتحقيق الأهداف الموضوعة.

## الإطار الميداني للدراسة:

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها،.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس محافظة القنفذة، وقد بلغ المجتمع الكلّي (2989) معلماً، خلال العام الدراسي 1439/1438.

**عينة الدراسة:** وقد بلغ عدد أفراد العينة في صورتها النهائية (364) معلما، بنسبة (12.1%) من المجتمع الكلي للدراسة، كما هو موضح بجدول (1).

**جدول(1) توزيع عينة الدراسة من المعلمين في مدارس محافظة القنفذة وفق متغيرات الدراسة**

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية | المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نوع المدرسة | حكومي | 312 | %85.7 | بيئة المدرسة | مدينة | 132 | %36.3 |
| | أهلي | 52 | %14.3 | | قرية | 232 | %63.7 |
| | المجموع | 364 | %100.0 | | المجموع | 364 | %100.0 |
| سنوات الخبرة في التعليم | أقل من 10 سنوات | 140 | %38.5 | دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات | بدون دورات | 209 | %57.4 |
| | 10 سنوات فأكثر | 224 | %61.5 | | دورة واحدة أو أكثر | 155 | %42.6 |
| | المجموع | 364 | %100.0 | | المجموع | 364 | %100 |
| المرحلة التعليمية | ابتدائي | 156 | %42.9 | | | | |
| | متوسط | 108 | %29.7 | | | | |
| | ثانوي | 100 | %27.5 | | | | |
| | المجموع | 364 | %100.0 | | | | |

**أداة الدراسة:**

**تم إعداد استبانة للكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة وفق الخطوات التالية:**

- الرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع إدارة الأزمات. والاطلاع على الدراسات السابقة التي عنيت بموضوع متطلبات إدارة الأزمات، مثل دراسة (الغامدي، 2015)، و(غنيمة، 2014)، و(الزغبي، 2014)، و(أسماء زيدان، 2013)، و(درباس، 2012)، و(الزلفي، 2011)، و(أبو معمر، 2011)، و(عبد العال، 2009)، و(الغامدي، 2007)، و(أوريفيسي، Orifici,2000).
- تمّ بناء الاستبانة "متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة " في صورتها الأولية، ويتكون من (44) فقره موزعة على أربعة مجالات: (المهارات القيادية ، وفريق إدارة الأزمات"، و "خطة إدارة الأزمات"، و "نظام فعال للمعلومات والاتصال"،.
- التحقق من صدق الأداة وثباتها كما يأتي :

**صدق الأداة:** تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)، حيث عرضت الصورة الاولية للأداة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات السعودية وخبراء التعليم بلغ عددهم (14) محكماً في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، لإبداء ملاحظاتهم حول مجالات أداة الدراسة وفقراتها، ومدى انتمائها للمجال الذي وضعت فيه ومدى وضوح الصياغة ومناسبتها، ، حيث تم اعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها.

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال تطبيق الاستبانة بعد تحكيمها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلماً كعينة تقنين للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها. ويبين جدول(2) معامل الارتباط بيرسون **Pearson Correlation** بين الفقرات المعبرة عن درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، مع مجالها الفرعي بالاستبانة.

**جدول(2) معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات المعبرة عن درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة مع مجالها الفرعي بالاستبانة**

| المهارات القيادية | | فريق إدارة الأزمات | | خطة لإدارة الأزمات | | نظام فعال للمعلومات والاتصال | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط |
| 1 | .638** | 13 | .692** | 23 | .855** | 32 | .785** |
| 2 | .719** | 14 | .744** | 24 | .882** | 33 | .730** |
| 3 | .798** | 15 | .765** | 25 | .743** | 34 | .803** |
| 4 | .714** | 16 | .818** | 26 | .844** | 35 | .779** |
| 5 | .746** | 17 | .709** | 27 | .887** | 36 | .744** |
| 6 | .790** | 18 | .837** | 28 | .866** | 37 | .802** |
| 7 | .763** | 19 | .802** | 29 | .838** | 38 | .730** |
| 8 | .725** | 20 | .803** | 30 | .893** | 38 | .771** |
| 9 | .752** | 21 | .825** | 31 | .855** | 40 | .747** |
| 10 | .735** | 22 | .828** | – | – | 41 | .617** |
| 11 | .767** | – | – | – | – | 42 | .678** |
| 12 | .828** | – | – | – | – | 43 | .718** |

يشير جدول (2) إلى أنّ قيم الارتباط في مجال"المهارات القيادية" كانت بين (0.638– 0.828)، وفي مجال "فريق إدارة الأزمات" بين (0.692– 0.837)، وفي مجال "خطة لإدارة الأزمات" بين (0.743– 0.893)، أما مجال "نظام فعال للمعلومات والاتصال" فكانت بين (0.617– 0.803)، وهي جميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة(0.01)، مما يدل على تتمتع الاستبانة بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

## ثبات الاستبانة:

تم التحقق من الثبات لكل مجال بالاستبانة بواسطة ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** في ضوء استجابات مقياس ليكرت.

**جدول(3) معامل الثبات لمجالات متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة**

| | المهارات القيادية | فريق إدارة الأزمات | خطة لإدارة الأزمات | نظام فعال للمعلومات والاتصال | المتطلبات ككل |
|---|---|---|---|---|---|
| عدد الفقرات | 12 | 10 | 9 | 12 | 43 |
| معامل الثبات | .929 | .930 | .953 | .926 | .973 |

ويتضح أنّ قيمة معاملات ألفا كرونباخ للمجالات الفرعية لاستبانة "متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة" تراوحت ما بين **(0.926– 0.953)**، وبلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل **(0,973)**، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منها، وتعميمها على مجتمع الدراسة.

## متغيرات الدراسة:

**تناول الدراسة المتغيرات الآتية :**

**المتغيرات (الديموغرافية) المستقلة:**

– نوع المدرسة ولها فئتان: (حكومية / أهلية).

– بيئة المدرسة ولها فئتان: (مدينة / قرية).

– المرحلة التعليمية، ولها ثلاث مستويات: (ابتدائي / متوسط / ثانوي) .

– سنوات الخبرة ولها فئتان: (أقل من 10سنوات / 10 سنوات فأكثر) .

– الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات ولها فئتان: (بدون دورات / دورة واحدة أو أكثر) .

المتغير التابع: توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة .

## أساليب المعالجة الإحصائية:

تمّ استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار(**22**)، لتحليل البيانات وفقاً لمشكلة الدراسة وأسئلتها، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (**t**) ، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ( ANOVA One way). كما تمّ استخدام المعيار التالي لقياس درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، وذلك بتحديد طول الفئة في المقياس الخماسي، من خلال حساب المدى (5−1=4)، ومن ثمّ تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4 ÷ 5=0.08) ويمكن تحديد المتوسطات الموزونة المرجحة لغايات الدراسة على النحو الآتي:

قيمة المتوسط الحسابي من 1.00 إلى أقل من 1.80 درجة التوفر قليلة جداً

قيمة المتوسط الحسابي من 1.80 إلى أقل من 2.60 درجة التوفر قليلة

قيمة المتوسط الحسابي من 2.60 إلى أقل من 3.40 درجة التوفر متوسطة

قيمة المتوسط الحسابي من 3.40 إلى أقل من 4.20 درجة التوفر كبيرة

قيمة المتوسط الحسابي من 4.20 إلى أقل من 5.00 درجة التوفر كبيرة جداً

## نتائج الدراسة

### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

نص هذا السؤال على : **ما درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة ؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة كما في جدول (4) .

**جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استبانة متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| م | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | المهارات القيادية | 3.48 | .77 | 1 | كبيرة |
| 4 | نظام فعال للمعلومات والاتصال | 3.17 | .83 | 2 | متوسطة |
| 2 | فريق إدارة الأزمات | 3.00 | .89 | 3 | متوسطة |
| 3 | خطة لإدارة الأزمات | 2.91 | 1.03 | 4 | متوسطة |
| الدرجة الكلية لتوفر متطلبات إدارة الأزمات | | 3.16 | .77 | – | متوسطة |

يتضح من الجدول توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الوزني لمجموع استجابات أفراد العينة على المحور الأول ككل (3,16)، وهو يقع في مجال استجابة (متوسطة). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية الموزونة لاستجابات عينة الدراسة لهذا المحور بمختلف مجالاته بين(2,91)، و(3,48). وجاء مجال المهارات القيادية في مقدمة المجالات التي توفرت فيها متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، بمتوسط حسابي (3,48)، يليه مجال نظام فعال للمعلومات والاتصال، بمتوسط حسابي (3,17)، ثم مجال فريق إدارة الأزمات، بمتوسط حسابي(3.00)، وأخيرا مجال خطة لإدارة الأزمات، بمتوسط حسابي(2,91).

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج (الزلفي ،2011) التي كشفت تحقق دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها بدرجة متوسطة واختلفت معها في تحقق دورهم أثناء الأزمة وبعد حدوثها حيث جاءت درجتها عالية، بينما اختلفت النتائج مع دراسة كل من (الغامدي، 2015) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة بلجرشي لأساليب إدارة الأزمات جاءت بدرجة عالية.

وقد تعزى هذه النتائج إلى وجود إدراك لدى قادة المدارس لأهمية إدارة الأزمات في إيجاد بيئة تعليمية وتربوية سليمة، إلا أن ذلك لم يمنع من محدودية توفر المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات بالمدارس، وقد يعزى ذلك لوجود عدد من المعوقات الإدارية والبشرية والفنية التي تحد من توفير متطلبات إدارة الأزمات كما أشارت إلى ذلك دراسة (الغامدي، 2015) التي كشفت أن المعوقات التي تحول دون إدارة الأزمة في المدارس جاءت بدرجة عالية، وربما يعود ذلك إلى أن المديرين يمارسون إدارة الأزمات وفق رؤى شخصية تتحكم فيها آلية رد الفعل في الغالب الأعم وبدون منهجية علمية واضحة ومعلنة كما أشارت إلى ذلك دراسة (درباس، 2012).

## المتطلب الأول: المهارات القيادية

يوضح جدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات مجال: "المهارات القيادية".

**جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "المهارات القيادية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| م | الفقـــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | توجيه المرؤوسين لمعالجة الأزمات | 3.71 | .954 | كبيرة | 1 |
| 1 | القدرة على ابتكار وسائل على مواجهة الأزمات غير المتوقعة. | 3.59 | .950 | كبيرة | 2 |
| 3 | توظيف الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات. | 3.52 | 1.00 | كبيرة | 3 |
| 2 | ضبط النفس والثبات الانفعالي عند التعرض للازمات. | 3.51 | .978 | كبيرة | 4 |
| 8 | توظيف المعلومات لاتخاذ القرارات لمعالجة الأزمة | 3.48 | 1.032 | كبيرة | 5 |
| 10 | الاستماع للمرؤوسين للكشف عن تفاصيل الأزمة | 3.47 | 1.021 | كبيرة | 6 |
| 12 | رفع الروح المعنوية للمرؤوسين عند وقوع الأزمة | 3.47 | 1.181 | كبيرة | 7 |
| 6 | استغلال الوقت المتاح بفاعلية في اتخاذ القرار فور وقوع الأزمة | 3.46 | 1.143 | كبيرة | 8 |
| 9 | تحفيز المرؤوسين للمشاركة في تقديم حلول للأزمة | 3.44 | 1.083 | كبيرة | 9 |
| 7 | ترتيب الأولويات تبعاً للوقت المتاح | 3.42 | 1.018 | كبيرة | 10 |
| 5 | تحليل المشكلات والأزمات لاتخاذ القرارات المناسبة. | 3.40 | 1.090 | متوسطة | 11 |
| 11 | متابعة إجراءات التعامل مع الأزمة من موقع حدوثها. | 3.35 | 1.022 | متوسطة | 12 |
| | **المهارات القيادية** | 3.48 | .77 | كبيرة | - |

يتضح من الجدول توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على هذا المجال (3,48)، وجاءت عشر فقرات متحققة بدرجة كبيرة، مما يشير إلى أن أكبر الجوانب التي تتوفر فيها المهارات القيادية لإدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تتمثل في (توجيه المرؤوسين لمعالجة الأزمات، القدرة على ابتكار وسائل على مواجهة الأزمات غير المتوقعة، توظيف الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.71، 3.59، 3.52).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى وعي قادة المدارس بضرورة توجيه المرؤوسين بالمدرسة إلى كيفية معالجة الأزمات، وأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال مواجهة الأزمات المدرسية إلا بتكاتف جهود جميع منسوبي المدرسة، وأن العمل الفردي في هذا المجال ربما يحد من القدرة على مواجهتها بشكل مؤثر. كما قد يعزى إلى امتلاك قادة المدارس القدرة على ابتكار وسائل

لمواجهة الأزمات غير المتوقعة إلى استفادتهم من البرامج التدريبية في مجال إدارة الأزمات والتي تتيح لهم التعرف على الوسائل والآليات المناسبة لمواجهة الأزمات المدرسية المتوقعة وغير المتوقعة. وأيضاً حرص قادة المدارس على توظيف الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات، إلى وعيهم لما يتطلبه مواجهة الأزمة من ضرورة توفير الإمكانيات المناسبة للحد منها ومن آثارها السلبية على العمل بالمدرسة، وأنه يصعب التعامل مع الأزمات المختلفة في ظل محدودية الإمكانيات.

كما تشير النتائج إلى أن أقل الجوانب التي تتوفر فيها المهارات القيادية لإدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تتمثل في (متابعة إجراءات التعامل مع الأزمة من موقع حدوثها)، بمتوسط حسابي (3.35). وربما يعود ذلك إلى ما يواجه قادة المدارس من أعباء إدارية وضغوطات مهنية بالمدرسة قد تحول دون متابعتهم المتواصلة والمستمرة لتنفيذ الإجراءات المتخذة في التعامل مع الأزمات، وتكليفهم وكيل المدرسة أو من ينوبهم بعملية المتابعة.

## المتطلب الثاني: فريق إدارة الأزمات.

يوضح جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات مجال: " فريق إدارة الأزمات ".

**جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " فريق إدارة الأزمات " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| م | الفقـــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 17 | يتم توزيع المهام وتحديد المسئوليات والصلاحيات بفترة مناسبة عند حدوث الأزمة | 3.26 | 1.005 | متوسطة | 1 |
| 13 | عقد اجتماعات دورية لمراجعة إجراءات التعامل مع الأزمات. | 3.26 | 1.037 | متوسطة | 2 |
| 20 | يوجد تعاون وتنسيق بين فريق إدارة الأزمات وبقية اللجان المدرسية. | 3.05 | 1.182 | متوسطة | 3 |
| 19 | يحظى الفريق عند التشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة بالدعم المناسب من قيادة المدرسة. | 3.05 | 1.254 | متوسطة | 4 |
| 18 | وجود فريق أو لجنة بالمدرسة للتعامل مع الأزمات المحتملة. | 3.04 | 1.177 | متوسطة | 5 |
| 22 | وجود إجراءات لمتابعة عمل فريق الأزمات وتقييم أداء أعضائه. | 3.00 | 1.197 | متوسطة | 6 |
| 14 | تتوفر برامج تدريب لأعضاء فريق الأزمات تساعد على مواجهتها | 2.91 | 1.046 | متوسطة | 7 |
| 21 | إجراء تجارب وهمية (افتراضية) للتعامل مع الأزمات المحتملة. | 2.90 | 1.150 | متوسطة | 8 |
| 16 | وجود آليات ومهام واضحة للتعامل مع الأزمات. | 2.76 | 1.114 | متوسطة | 9 |
| 15 | تدريب كفاءات بشرية بالمدرسة قادرة على التعامل مع الأزمات ويستعان بها عند الحاجة | 2.76 | 1.236 | متوسطة | 10 |
| | **المتوسط العام لمجال فريق إدارة الأزمات** | 3.00 | .89 | متوسطة | – |

يتضح من الجدول توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة المتعلقة بفريق إدارة الأزمة من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على هذا المجال (3,00)، وهو يقع في مجال استجابة بتقدير(متوسطة). وجاءت جميع عبارات هذا المجال متحققة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.76)، و(3.26)، وتتمثل أبرز الجوانب التي تتوفر فيها متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة المتعلقة بفريق إدارة الأزمة في (توزيع المهام وتحديد المسئوليات والصلاحيات بفترة مناسبة عند حدوث الأزمة، عقد اجتماعات دورية لمراجعة إجراءات التعامل مع الأزمات)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.26، 3.26). بينما تمثلت أقل الجوانب المتوفرة في هذا المجال في (تدريب كفاءات بشرية بالمدرسة قادرة على التعامل مع الأزمات ويستعان بها عند الحاجة)، بمتوسط حسابي (2.76).

وقد تعزى هذه النتائج إلى إدراك قادة المدارس لأهمية تكوين فريق من منسوبي المدرسة يعنى بإدارة الأزمات المدرسية، وأن ذلك يتم في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل إدارة التعليم، كما أن لهم صلاحية تحديد المسؤوليات والمهام المتعلقة بأعضاء الفريق، ولكن ذلك ربما ما يزال غير كاف لتفعيل دور فريق إدارة الأزمات على النحو المرغوب في ظل محدودية البرامج التدريبية المقدمة في مجال إدارة الأزمات من أجل إعداد كفاءات بشرية بالمدرسة مؤهلة وقادرة على التعامل مع الأزمات ويستعان بها عند الحاجة، والذي قد يرجع إلى محدودية إمكانيات المدارس لتنفيذ تلك البرامج بصورة مكثفة.

## المتطلب الثالث: خطة إدارة الأزمات.

يوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات مجال: " خطة لإدارة الأزمات ".

**جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " خطة لإدارة الأزمات " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| م | الفقــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 31 | تتضمن الخطة الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة للتعامل مع الأزمات. | 3.03 | 1.228 | متوسطة | 1 |
| 25 | تضع المدرسة خطة للطوارئ تحدد فيها المهام والأدوار الضرورية لحل الأزمة | 3.01 | 1.106 | متوسطة | 2 |
| 30 | تتضمن الخطة تعليمات إدارية محددة وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة | 3.00 | 1.251 | متوسطة | 3 |
| 23 | وجود خطة جاهزة لإدارة الأزمات يتم تطويرها باستمرار. | 2.96 | 1.205 | متوسطة | 4 |
| 24 | وجود آلية لتقييم كفاءة خطط إدارة الأزمات. | 2.95 | 1.163 | متوسطة | 5 |
| 28 | يتوفر في الخطة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات أو التقليل من آثارها عند حدوثها | 2.91 | 1.212 | متوسطة | 6 |
| 29 | تتضمن الخطة وضع سيناريوهات محتملة للتعامل مع الأزمات قبل حدوثها | 2.90 | 1.303 | متوسطة | 7 |
| 26 | تتوافر ميزانية مخصصة للتعامل مع الأزمات ومعالجة آثارها | 2.77 | 1.198 | متوسطة | 8 |
| 27 | الاستعانة بخبراء من خارج المدرسة عند وضع خطة إدارة ومواجهة الأزمات | 2.74 | 1.241 | متوسطة | 9 |
| | **المتوسط العام لخطة إدارة الأزمات** | 2.91 | 1.03 | متوسطة | – |

يتضح من الجدول توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة المتعلقة بخطة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على هذا المجال (2,91)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة توفر متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.74)، و(3.03)، وتتمثل أبرز الجوانب التي تتوفر فيها متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة المتعلقة بخطة إدارة الأزمات في (تتضمن الخطة الإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة للتعامل مع الأزمات، تضع المدرسة خطة للطوارئ تحدد فيها المهام والأدوار الضرورية لحل الأزمة)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.03، 3.01). بينما تمثلت أقل الجوانب المتوفرة في هذا المجال في (الاستعانة بخبراء من خارج المدرسة عند وضع خطة إدارة ومواجهة الأزمات)، بمتوسط حسابي (2.74). كما تشير هذه النتائج إلى أن عملية التخطيط لإدارة الأزمات ما تزال غير كافية لتحقيق الفاعلية المطلوبة ولم ترتق بعد إلى مستوى الجودة المأمولة، والذي يرجع أساسا إلى محدودية الميزانية المخصصة للتعامل مع الأزمات، ومحدودية الرجوع إلى الخبراء في هذا المجال، وقصور التدريب في مجال التخطيط لإدارة الأزمات.

## المتطلب الرابع: نظام فعال للمعلومات والاتصال.

يوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات مجال: " نظام فعال للمعلومات والاتصال ".

**جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال: " نظام فعال للمعلومات والاتصال " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| م | الفقـــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 42 | سهولة وسرعة الاتصال بمكتب التعليم لمنع تفاقم أضرار الأزمات | 3.57 | 1.072 | كبيرة | 1 |
| 36 | استخدام الهاتف المحمول للتنسيق بين الأطراف المشتركة في حل الأزمة | 3.52 | 1.054 | كبيرة | 2 |
| 41 | إحاطة أولياء الأمور بما يستجد عند تعليق الدراسة في الحالات الطارئة. | 3.51 | 1.105 | كبيرة | 3 |
| 38 | الاعتماد على المراسلات الرسمية وغير الرسمية مع الجهات المختصة للمعاونة في الحالات الطارئة. | 3.27 | 1.131 | متوسطة | 4 |
| 32 | وجود نظام جيد ومتكامل للمعلومات ووسائل اتصالات في أثناء مراحل الأزمات المختلفة. | 3.15 | 1.080 | متوسطة | 5 |
| 37 | تنظيم اجتماعات لمناقشة التقارير عن الأسباب والحلول المقترحة لعلاج الأزمة. | 3.13 | 1.123 | متوسطة | 6 |
| 43 | وجود اتفاقيات مشتركة مع جهات حكومية لإدارة ومواجهة الأزمات. | 3.13 | 1.123 | متوسطة | 7 |
| 34 | تحديد الصلاحيات للأفراد المخول لهم الدخول إلى قاعدة البيانات | 3.04 | 1.159 | متوسطة | 8 |
| 35 | توظيف الوسائل الإلكترونية في نقل المعلومات المتعلقة بموضوع الأزمة. | 3.04 | 1.159 | متوسطة | 9 |
| 33 | وجود قاعدة معلومات عن الأزمات السابقة وتحديثها بصفة مستمرة بما يستجد. | 2.99 | 1.164 | متوسطة | 10 |
| 40 | وجود برامج لمعالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة بواسطة الحاسوب | 2.91 | 1.097 | متوسطة | 11 |
| 39 | إجراء المقابلات الشخصية مع الخبراء للاستفادة من الآراء ووجهات النظر المختلفة | 2.88 | 1.205 | متوسطة | 12 |
| **المتوسط العام لمجال نظام فعال للمعلومات والاتصال** | | 3.17 | .83 | متوسطة | - |

يتضح من الجدول توفر نظام فعال للمعلومات والاتصال لإدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على هذا المجال (3,17). وجاءت ثلاث فقرات في هذا المجال بدرجة توفر كبيرة، وجاء ترتيبها بحسب متوسطاتها الحسابية كما يلي (42، 36، 41)، مما يشير إلى أن أكبر الجوانب التي يتوفر فيها نظام فعال للمعلومات والاتصال لإدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تتمثل في (سهولة وسرعة الاتصال بمكتب التعليم لمنع تفاقم أضرار الأزمات، استخدام الهاتف المحمول للتنسيق بين الأطراف المشتركة في حل الأزمة، إحاطة أولياء الأمور بما يستجد عند تعليق الدراسة في الحالات الطارئة)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.57، 3.52، 3.51). وقد يعزى ذلك إلى توفير إدارة التعليم لشبكة اتصال مع المدارس، والتزام قادة المدارس بالتعليمات الصادرة من إدارة التعليم في ما يتعلق بالأزمات المدرسية عند حدوثها وضرورة إعلام إدارة التعليم بها لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة حيالها ومنع تفاقم الأزمة. كما تساعد وسائل الاتصال الحديثة في سرعة التواصل بين فريق إدارة الأزمة أو الأطراف المشتركة التي تعنى بحل الأزمة. كما يدرك قادة المدارس أهمية إحاطة أولياء الأمور بما يستجد عند تعليق الدراسة في الحالات الطارئة كسوء الأحوال الجوية، إلى جانب كون ذلك من الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل إدارة التعليم، وهي أمور تعزز التواصل والتعاون مع أولياء أمور الطلاب للحد من الآثار السيئة الناجمة عن الأزمة.

وجاءت بقية الفقرات بدرجة توفر متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(2.88)، و(3.27)، مما يشير إلى أن أقل الجوانب التي يتوفر فيها نظام فعال للمعلومات والاتصال لإدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تتمثل في (إجراء المقابلات الشخصية مع الخبراء للاستفادة من الآراء ووجهات النظر المختلفة)، بمتوسط حسابي (2.88). وربما يعزى ذلك إلى محدودية التخطيط لدى قادة المدارس فيما يتعلق بكيفية الاستفادة من الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأزمات، وقصورهم في إيجاد آليات وإجراءات للتنسيق والتعاون معهم والاستفادة من آراءهم وتجاربهم في هذا المجال.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

نص السؤال الثاني على ما يلي: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تعزى لمتغيرات (نوع المدرسة، بيئة المدرسة، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات).

**وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك على النحو التالي:**

## أ- الفروق في استجابات العينة وفق متغير نوع المدرسة:

تم استخدام اختبار (t) (INDEPENDENT SAMPLES T-TEST ) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تعزى إلى متغير نوع المدرسة (حكومي، أهلي)، كما هو موضح بجدول(9).

**جدول (9) نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة التي تعزى لاختلاف نوع المدرسة**

| المجال | متغير نوع المدرسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المهارات القيادية | حكومي | 41.9103 | 9.7600 | .429 | 362 | .668 |
| | أهلي | 41.3077 | 6.4763 | | | |
| فريق إدارة الأزمات | حكومي | 29.5641 | 9.2962 | 2.349 | 362 | .019 |
| | أهلي | 32.6923 | 5.8260 | | | |
| خطة لإدارة الأزمات | حكومي | 25.5128 | 9.5422 | 3.845 | 362 | .000 |
| | أهلي | 30.7692 | 5.9954 | | | |
| نظام فعال للمعلومات والاتصال | حكومي | 37.5769 | 10.345 | 2.719 | 362 | .007 |
| | أهلي | 41.6154 | 6.7392 | | | |
| متطلبات إدارة الأزمات | حكومي | 134.5641 | 34.877 | 2.397 | 362 | .017 |
| | أهلي | 146.3846 | 16.660 | | | |

تبين نتائج الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المجال الثاني والثالث والرابع من مجالات المحور الأول، وفي المحور ككل، تعزى إلى متغير نوع المدرسة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكانت الفروق في اتجاه المعلمين بالمدارس الأهلية، فهم يرون توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، بصورة أكبر مما يراها المعلمون بالمدارس الحكومية. بسبب توفر الإمكانات المادية والبشرية بينما لم تكن الفروق دالة في المتطلبات المتعلقة بالمهارات القيادية لإدارة الأزمات.

واتفقت النتائج مع دراسة (الزلفي،2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير نوع المدرسة(حكومي / أهلي)، وكانت لصالح مديري مدارس التعليم الأهلي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص المدارس الأهلية على سمعتها ومكانتها العلمية، وعلى تجويد خدماتها التعليمية والتربوية المقدمة والحد من الأزمات والمشكلات التي يمكن أن تقع بها، من

أجل استقطاب المزيد من المستفيدين، باعتبارها مؤسسات تعليمية خاصة وربحية، كما أن التنافسية العالية بين المدارس الأهلية تجعلها أكثر حرصا على تحسين جانب الإدارة والتقليل من المشكلات والأزمات المدرسية، من خلال توفيرها متطلبات إدارة الأزمات.

## ب- الفروق في استجابات العينة وفق متغير بيئة المدرسة:

تم استخدام اختبار (t) (INDEPENDENT SAMPLES T-TEST ) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تعزى إلى متغير بيئة المدرسة (مدينة، قرية)، كما هو موضح بجدول(10).

**جدول (10) نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة التي تعزى لاختلاف بيئة المدرسة**

| المجال | متغير بيئة المدرسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المهارات القيادية | مدينة | 41.424 | 9.3874 | .615 | 362 | .539 |
| | قرية | 42.051 | 9.3520 | | | |
| فريق إدارة الأزمات | مدينة | 30.636 | 8.8475 | 1.006 | 362 | .315 |
| | قرية | 29.655 | 8.9993 | | | |
| خطة لإدارة الأزمات | مدينة | 27.424 | 9.5838 | 1.802 | 362 | .072 |
| | قرية | 25.603 | 9.0862 | | | |
| نظام فعال للمعلومات والاتصال | مدينة | 38.575 | 8.4925 | .606 | 362 | .545 |
| | قرية | 37.913 | 10.779 | | | |
| متطلبات إدارة الأزمات | مدينة | 138.06 | 31.309 | .785 | 362 | .433 |

يتضح من نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة في كل مجال من مجالات المحور الأول، وفي المحور ككل، تعزى إلى متغير بيئة المدرسة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى تقارب تقديرات أفراد عينة البحث نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، ولا أثر لاختلاف بيئة المدرسة على وجهات نظرهم.

كما أن المدارس في المدن والقرى بشكل عام ما تزال تشكو من محدودية إمكانياتها المادية والبشرية والفنية، والتي تحد من توافر متطلبات إدارة الأزمة على النحو المطلوب.

## ج- الفروق وفق متغير المرحلة التعليمية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (**One way ANOVA** ) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، كما هو موضح بجدول(11).

**جدول(11) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة (ف) | قيمة احتمال المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المهارات القيادية | بين المجموعات | 2012.900 | 2 | 1006.450 | 12.205 | .000 |
| | داخل المجموعات | 29767.848 | 361 | 82.459 | | |
| | الإجمالي | 31780.747 | 363 | | | |
| فريق إدارة الأزمات | بين المجموعات | 1357.392 | 2 | 678.696 | 8.849 | .000 |
| | داخل المجموعات | 27686.564 | 361 | 76.694 | | |
| | الإجمالي | 29043.956 | 363 | | | |
| خطة لإدارة الأزمات | بين المجموعات | 525.344 | 2 | 262.672 | 3.073 | .047 |
| | داخل المجموعات | 30857.337 | 361 | 85.477 | | |
| | الإجمالي | 31382.681 | 363 | | | |
| نظام فعال للمعلومات والاتصال | بين المجموعات | 2303.947 | 2 | 1151.97 | 12.223 | .000 |
| | داخل المجموعات | 34023.437 | 361 | 94.248 | | |
| | الإجمالي | 36327.385 | 363 | | | |
| متطلبات إدارة الأزمات | بين المجموعات | 17667.082 | 2 | 8833.54 | 8.369 | .000 |
| | داخل المجموعات | 381033.66 | 361 | 1055.49 | | |
| | الإجمالي | 398700.74 | 363 | | | |

تبين النتائج في جدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة في كل مجال من مجالات المحور الأول، وفي المحور ككل، تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، حيث جاءت قيم الدلالة المصاحبة لقيمة (ف) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولمعرفة اتجاه الفروق في درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة المتعلقة بالمهارات القيادية، تمّ عمل اختبار المقارنات البعدية (شيفيه)، وجدول (12) يوضح ذلك.

**جدول (12) اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية في مجال المهارات القيادية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية**

| المرحلة التعليمية | المرحلة | الابتدائية | المتوسطة | الثانوية |
|---|---|---|---|---|
| | المتوسط | 44.5385 | 39.7037 | 39.8800 |
| الابتدائية | متوسط الفرق | – | 4.83476* | 4.65846* |
| | مستوى الدلالة | – | .000 | .000 |
| المتوسطة | متوسط الفرق | – | – | .17630 |
| | مستوى الدلالة | – | – | .990 |
| الثانوية | متوسط الفرق | – | – | – |
| | مستوى الدلالة | – | – | – |

*دالة عند مستوى 0.05

تبين أنّ الفروق كانت في اتجاه المعلمين بالمرحلة الابتدائية، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على هذا المجال 44.53، وهو يزيد بفارق دال إحصائيا عن متوسط استجابات المعلمين بالمراحل التعليمية الأخرى، مما يشير إلى أن المعلمين بالمرحلة الابتدائية يرون توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة المتعلقة بالمهارات القيادية، بصورة أكبر مما يراها المعلمون بالمراحل التعليمية الأخرى.

ولمعرفة اتجاه الفروق في درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة المتعلقة بفريق إدارة الأزمات، تمّ عمل اختبار المقارنات البعدية (شيفيه)، وجدول (13) يوضح ذلك.

**جدول (13): اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية في مجال فريق إدارة الازمات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية**

| المرحلة التعليمية | المرحلة | الابتدائية | المتوسطة | الثانوية |
|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابى | 31.6410 | 27.1111 | 30.6000 |
| الابتدائية | متوسط الفرق | | 4.52991* | 1.04103 |
| | مستوى الدلالة | | .000 | .650 |
| المتوسطة | متوسط الفرق | | | 3.48889 |
| | مستوى الدلالة | | | .117 |
| الثانوية | متوسط الفرق | | | |
| | مستوى الدلالة | | | |

*دالة عند مستوى 0.05

تبين أنّ الفروق كانت في اتجاه المعلمين بالمرحلة الابتدائية، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على هذا المجال 31.64، وهو يزيد بفارق دال إحصائيا عن متوسط استجابات المعلمين بالمراحل التعليمية الأخرى، مما يشير إلى أن المعلمين بالمرحلة الابتدائية يرون توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة المتعلقة بفريق إدارة الأزمة، بصورة أكبر مما يراها المعلمون بالمراحل التعليمية الأخرى.

ولمعرفة اتجاه الفروق في درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة المتعلقة بخطة إدارة الأزمات، تمّ عمل اختبار المقارنات البعدية (شيفيه)، وجدول (14) يوضح ذلك.

**جدول (14): اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بخطة إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية**

| المرحلة التعليمية | المرحلة | الابتدائية | المتوسطة | الثانوية |
|---|---|---|---|---|
| | المتوسط | 26.3590 | 24.6667 | 27.8400 |
| الابتدائية | متوسط الفرق | | 1.69231 | 1.48103 |
| | مستوى الدلالة | | .310 | .310 |
| المتوسطة | متوسط الفرق | | | 3.17333* |
| | مستوى الدلالة | | | .037 |
| الثانوية | متوسط الفرق | | | |
| | مستوى الدلالة | | | |

*دالة عند مستوى 0.05

تبين أنّ الفروق كانت في اتجاه المعلمين بالمرحلة الثانوية، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على هذا المجال 27.84، وهو يزيد بفارق دال إحصائيا عن متوسط استجابات المعلمين بالمرحلة المتوسطة، مما يشير إلى أن المعلمين بالمرحلة الثانوية يرون توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة المتعلقة بخطة إدارة الأزمة، بصورة أكبر مما يراها المعلمون بالمرحلة المتوسطة.

ولمعرفة اتجاه الفروق في درجة توفر نظام فعال للمعلومات والاتصال إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، تمّ عمل اختبار المقارنات البعدية (شيفيه)، وجدول (15) يوضح ذلك.

**جدول (15): اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية في مجال نظام فعال للمعلومات والاتصال لإدارة الأزمات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية**

| المرحلة التعليمية | المرحلة | الابتدائية | المتوسطة | الثانوية |
|---|---|---|---|---|
| | المتوسط | 39.5641 | 34.2963 | 40.1200 |
| الابتدائية | متوسط الفرق | | 5.26781* | .55590 |
| | مستوى الدلالة | | .048 | .896 |
| المتوسطة | متوسط الفرق | | | 5.82370* |
| | مستوى الدلالة | | | .000 |
| الثانوية | متوسط الفرق | | | |
| | مستوى الدلالة | | | |

*دالة عند مستوى 0.05

تبين أنّ الفروق كانت في اتجاه المعلمين بالمرحلة الابتدائية والثانوية، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على هذا المجال على التوالي(39.56) و(40.12)، وهو يزيد بفارق دال إحصائيا عن متوسط استجابات المعلمين بالمرحلة المتوسطة، مما يشير إلى أن المعلمين بالمرحلتين الابتدائية والثانوية يرون توفر نظام فعال للمعلومات والاتصال لإدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، بصورة أكبر مما يراها المعلمون بالمرحلة المتوسطة.

ولمعرفة اتجاه الفروق في درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة بشكل عام، تمّ عمل اختبار المقارنات البعدية (شيفيه)، وجدول (16) يوضح ذلك.

**جدول (16) اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية في درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة بشكل عام لمتغير المرحلة التعليمية**

| المرحلة التعليمية | المرحلة | الابتدائية | المتوسطة | الثانوية |
|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | 142.1026 | 125.7778 | 138.4400 |
| الابتدائية | متوسط الفرق | | 16.32479* | 3.66256 |
| | مستوى الدلالة | | .000 | .653 |
| المتوسطة | متوسط الفرق | | | 12.66222* |
| | مستوى الدلالة | | | .014 |
| الثانوية | متوسط الفرق | | | |
| | مستوى الدلالة | | | |

*دالة عند مستوى 0.05

تبين أنّ الفروق كانت في اتجاه المعلمين بالمرحلة الابتدائية والثانوية، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على هذا المحور على التوالي(142.10) و(138.44)، وهو يزيد بفارق دال إحصائيا عن متوسط استجابات المعلمين بالمرحلة المتوسطة، مما يشير إلى أن المعلمين بالمرحلتين الابتدائية والثانوية يرون توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، بصورة أكبر مما يراها المعلمون بالمرحلة المتوسطة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الزلفي، 2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الأزمات بالمدارس وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، واختلفت مع دراسة (الغامدي، 2015)، و(عبد العال، 2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما اختلفت مع دراسة (درباس، 2012) التي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أساليب معالجة الأزمات تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

## د- الفروق في استجابات العينة وفق متغير الخبرة:

تم استخدام اختبار (t) (INDEPENDENT SAMPLES T-TEST ) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تعزى إلى متغير الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، كما هو موضح بجدول(17).

**جدول (17) اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة التي تعزى لاختلاف الخبرة**

| المجال | مستويات المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المهارات القيادية | أقل من 10 سنوات سنوات | 41.1714 | 9.27745 | 1.052 | 362 | .293 |
| | 10 سنوات فأكثر | 42.2321 | 9.40373 | | | |
| فريق إدارة الأزمات | أقل من 10 سنوات | 31.3714 | 8.64349 | 2.308 | 362 | .022 |
| | 10 سنوات فأكثر | 29.1607 | 9.04355 | | | |
| خطة لإدارة الأزمات | أقل من 10 سنوات سنوات | 28.5429 | 8.87756 | 3.764 | 362 | .000 |
| | 10 سنوات فأكثر | 24.8393 | 9.29010 | | | |
| نظام فعال للمعلومات والاتصال | أقل من 10 سنوات سنوات | 39.7143 | 8.99743 | 2.368 | 362 | .018 |
| | 10 سنوات فأكثر | 37.1786 | 10.4861 | | | |
| متطلبات إدارة الأزمات | أقل من 10 سنوات سنوات | 140.800 | 32.4596 | 2.079 | 362 | .038 |
| | 10 سنوات فأكثر | 133.410 | 33.3174 | | | |

تبين نتائج جدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المجال الثاني والثالث والرابع من مجالات المحور الأول، وفي المحور ككل، تعزى إلى متغير الخبرة في التعليم، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) أقل من قيمة مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) ، وكانت الفروق في اتجاه المعلمين ذوي خبرة (أقل من 10 سنوات)، فهم يرون توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، بصورة أكبر مما يراها المعلمون ذوا (خبرة 10 سنوات فأكثر). بينما لم تكن الفروق دالة في المتطلبات المتعلقة بالمهارات القيادية لإدارة الأزمات.

واتفقت النتائج مع دراسة (الزلفي، 2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الأزمات بالمدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع نتائج دراسة (الزغبي، 2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اختلفت مع دراسة (درباس، 2012) و(عبد العال، 2009) التي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أساليب معالجة الأزمات تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

وربما يعود ذلك إلى أن المعلمين ذوي (خبرة 10 سنوات فأكثر) يرون أن ما تحقق في مجال إدارة الأزمات لم يواكب بعد التطورات التربوية والإدارية والفنية والاتجاهات الحديثة في هذا المجال عبر سنوات التعليم المختلفة، ولم يرتق بعد إلى المستوى المأمول من الجودة.

## هـ- الفروق في استجابات العينة وفق متغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات:

تم استخدام اختبار (t) (INDEPENDENT SAMPLES TTEST ) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تعزى إلى متغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات (بدون دورات، دورة تدريبية فأكثر)، كما هو موضح بجدول(18).

**جدول (18) اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة التي تعزى لاختلاف الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات**

| المجال | مستويات المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المهارات القيادية | بدون دورات | 41.1962 | 9.58288 | 1.489 | 362 | .137 |
| | دورة تدريبية فأكثر | 42.6710 | 9.00441 | | | |
| فريق إدارة الأزمات | بدون دورات | 29.1244 | 9.09638 | 2.208 | 362 | .028 |
| | دورة تدريبية فأكثر | 31.2065 | 8.62170 | | | |
| خطة لإدارة الأزمات | بدون دورات | 25.5742 | 10.0386 | 1.647 | 362 | .100 |
| | دورة تدريبية فأكثر | 27.1935 | 8.13370 | | | |
| نظام فعال للمعلومات والاتصال | بدون دورات | 38.3780 | 10.0511 | .496 | 362 | .620 |
| | دورة تدريبية فأكثر | 37.8516 | 9.96409 | | | |
| متطلبات إدارة الأزمات | بدون دورات | 134.272 | 34.8775 | 1.325 | 362 | .186 |
| | دورة تدريبية فأكثر | 138.922 | 30.5530 | | | |

تبين نتائج جدول(18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المجال الأول والثالث والرابع من مجالات المحور الأول، وفي المحور ككل، تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى تقارب استجابات العينة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، ولا أثر لاختلاف الدورات التدريبية على وجهات نظرهم، بينما وجدت

الفروق في المجال الثاني، حيث جاءت قيمة احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) في هذا المجال أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكانت الفروق في اتجاه المعلمين الحاصلين على دورة تدريبية فأكثر، فهم يرون توفر المتطلبات المتعلقة بفريق إدارة الأزمات، بصورة أكبر مما يراها المعلمون غير الحاصلين على دورات تدريبية.

واختلفت النتائج مع دراسة (الزلفي، 2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية. وربما يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين الحاصلين على دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات وغير الحاصلين عليها بحكم معايشتهم للواقع، أن هذا المجال ما يزال دون المستوى المطلوب في ضوء وجود العديد من المعوقات كنقص الكوادر المدربة على التعامل مع الأزمات، ومحدودية وجود منهجية علمية وإمكانيات مادية وفنية كافية للتعامل مع الأزمات المدرسية المختلفة

## ثانيا توصيات الدراسة:

أظهرت النتائج أن ممارسة قادة المدارس بمحافظة القنفذة كانت متوسطة، كما أن مستوى جودة القرارات لديهم جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة إدارة الأزمات ومستوى جودة اتخاذ القرارات لديهم، وفي ضوء ذلك يوصي الباحث بما يلي.

- منح قادة المدارس مزيدا من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة بما يعزز قدراتهم على إدارة الأزمات بصورة أفضل وأنجح.
- تقديم دورات تدريبية مكثفة لقادة المدارس في مجال إدارة الأزمات ومجال اتخاذ القرارات.
- تدريب قادة المدارس على تحليل المشكلات والأزمات بصورة علمية دقيقة لاتخاذ القرارات المناسبة في حلها.
- متابعة مستمرة لمشرف الإدارة المدرسية وإجراءات التعامل مع الأزمة في المدارس من موقع حدوثها لاتخاذ القرار المناسب بشأنها ومتابعة تطورها وكيفية السيطرة عليها.
- أن تتضمن خطط المدارس آليات ومهام واضحة لدى فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات بشكل مناسب عند حدوثها.
- الاهتمام بتدريب كفاءات بشرية بالمدرسة (معلمين وموظفين إداريين) قادرة على التعامل مع الأزمات ويستعان بها عند الحاجة.
- تخصيص ميزانية مناسبة للتعامل مع الأزمات المدرسية ومعالجة آثارها.
- توجيه قادة المدارس للاستعانة بخبراء في مجال إدارة الأزمات عند وضع خطة إدارة ومواجهة الأزمات المدرسية.
- توفير برامج حاسوبية لمعالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمات المدرسية.
- تدريب قادة المدارس على الاستفادة من التجارب المميزة والناجحة لمتخذي القرار في مواجهة الأزمات.

## أولاً: المراجع العربية

أبو سبت، صبري فايق عبد الجواد (2005). ***تقييم نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة***.(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو معمر، ماهر محمد عليان (2011). ***دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويرها***.(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أحمد، منى عبد المنعم محمد (2008). ***إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر***.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزقازيق، جمهورية مصرالعربية.

الألفي، أشرف عبده (2003). إدارة أزمات التعليم في مصر، دراسة تحليلية مستقبلية، (ملخص رسالة دكتوراه)، ***المجلة التربوية، 18 (19)***، مجلس النشر العلمي (جامعة الكويت).

حرزالله، أشرف رياض (2007)، ***مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي***.(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الخفاجي، كرار (2011). ***أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي***. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الكوفة، العراق.

درباس، أحمد سعيد (2012). مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة: دراسة مسحية. (ملخص رسالة دكتوراه)، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ***مجلة العلوم والثقافة***، (12) (2)، 29- 34.

الدليمي، حامد عبد حمد (2008). ***إدارة الأزمات في بيئة العولمة: حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق***. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.

رفاعي، ممدوح وجبريل، ماجدة (2007). ***إدارة الأزمات في المدارس الثانوية وعلاقتها باتخاذ القرار***. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، التعليم المفتوح، القاهرة.

الزغبي، ميسون طلاع (2014). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن، ***مجلة العلوم التربوية***، (41) (1)، 379-387.

الزلفي، وافي صالح شليويح (2011). ***إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف.*** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

زيدان، أسماء مراد صالح مراد (2013). ***تنمية كفايات إدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية بمصر في ضوء متطلبات إدارة الجودة.*** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عبد العال، رائد فؤاد محمد (2009). ***أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.***(رسالة ماجستير غير منشورة)،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العزاوي، نجم (2009). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم *إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان:* ***تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال.*** *(التحديات، الفرص، الآفاق)* في الفترة من 3 – 5 / 2009 م، جامعة الزرقاء، الأردن.

الغامدي، شريفة أحمد (2015). ***إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة بلجرشي: دراسة ميدانية.*** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، مني مستور علي (2007). ***الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير: دراسة ميدانية*** .(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك خالد بأبها، المملكة العربية السعودية.

غنيمة، رهف مروان (2014). ***متطلبات إدارة الأزمات التّعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق.*** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

الموسى، ناهد عبدالله عبد الوهاب (2006). ***إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح،*** (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Adams, Cheantel M& Kritsonis, William Allan, (2001), Analysing secondary school crisis. National Journal for Publishing and Mentoring (1), (1)132-197.

Degnan & Bozeman, W.(2001): An Investigation Of Computer, Based simulation for School Crisis Management. *Journal Of School Leadership. 1.*(11). 296 - 312.

Macneil, Wilson &Topping, Keith, (2007) Evidence-based Crisis prevention management in schools, *The Journal of Education Enquiry,* (17), (1) 147 - 156.

Orifice, J. Michael.(2000): *" Developing an effective crisis management plan: the role of a project manager:, school business affairs.*(66) (9), sep.

Rock, M. (2000): *Effective Crisis Management Planning: Greeting A Collaborative farm work.* Education and Treatment of Children (23), (3) 248 - 264 .