



معلومات البحث

أُستلم: 2017-10-03

المراجعة: 2017-11-25

النشر: 2017-12-01

**مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية وأساليب التعامل معها من وجهة نظر قادة المدارس في محافظة شرورة**

د. محمد قاسم المقابلة

أستاذ مشارك - قسم التربية ورياض الأطفال  
كلية العلوم والآداب بشرورة - جامعة نجران  
المملكة العربية السعودية

Printed ISSN: 2314-7113

Online ISSN: 5809-2289

## المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية وأساليب التعامل معها، وأثر متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومستوى المدرسة في مصادر الأزمات التي تواجه القيادات وأساليب التعامل معها. تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عددها (47) قائداً وقائدة مدرسة في محافظة شرورة، قام الباحث بتصميم أداة للدراسة ( استبانة)، واشتملت على ثلاثة أجزاء: الجزء الأول - البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني- مجالات مصادر الأزمات التي تواجه القيادات في محافظة شرورة/ نجران، أما الجزء الثالث - آليات التعامل مع الأزمات، تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتطبيقها على عينة عشوائية مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت مصادر الأزمات مرتبة تنازلياً كالآتي: مجال الأزمات المتعلقة بأولياء الأمور، تلتها المتعلقة بالبناء المدرسي والتجهيزات، ثم الأزمات المتعلقة بالمنهاج، تلتها المتعلقة بالطلاب، وأخيراً المتعلقة بالمعلمين، وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى (0.05) تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة فيما يتعلق بمصادر الأزمات ، أما فيما يتعلق بآليات التعامل مع الأزمات فقد أشارت النتائج إلى عدم قدرة الكادر المدرسي على التعامل السليم لمواجهة الأزمات، وإلى عدم وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى (0.05).

**الكلمات المفتاحية:** مصادر الأزمات، القيادات المدرسية، قادة المدارس وقائداتها، محافظة شرورة، السعودية.

## Sources of crises faced by school Leaderships and the methods of dealing with it from the perspective of school leaders in Sharourah governorate

Dr. Mohammad Qasim Al Magableh- Associated Professor-University of Najran

### Abstract

This study aimed to identify the sources of crises faced school Leaderships and the methods of dealing with it from their perspective in Sharourah governorate, and the impact of variables: gender, scientific qualification, experience, and the school level. The study was carried out randomly on a sample of (47) school leaders, the researcher developed a questionnaire which was divided into three parts: the first part (personal data), the second part was consisted of (48) items and divided into (5) domains: Sources of Crises related to: teachers, students, curriculum, parents, and Construction and equipment. The third part was consisted of (13) items dealing with mechanisms for dealing with the crises, validity and reliability were computed, Means, Standard deviation, Analysis of quadratic variance were used to answer the study's questions

The results were as follows: the sources of the crises orders as follows: crises of parents, of constrictions and equipment, curriculum, and finally to the teachers, Also, the results indicated that there were no statistically significant differences in the status of the study variables in a relation to the sources of crises as for the mechanisms, the results indicated that the school staff was unable to deal properly with crises, the absence of: fire extinguishers, fire alarms, clinic.

**Key words:** Sources of crises, School leaders, Sharourah Governorate, Najran, Saudi Arabia.

### المقدمة:

شهد العالم تقدماً ملحوظاً في جميع مجالات الحياة نتيجة الثورة التكنولوجية، مما أوجب التكيف مع هذه التغيرات بشكل ايجابي في المؤسسات التعليمية. (هلالى، دبوس، 2011)، ويعد التعليم من أكثر المرافق حجماً وخدمة، ولا يخلو من الأزمات التي تؤثر على فئة كبيرة من الناس كباراً وصغاراً، فالمدرسة هي جوهر العملية التعليمية. (فرج، 2011، 360).

يعد مفهوم الأزمة (Crisis) من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، حيث نشأ بداية في مجال علم الإدارة العامة ليشير إلى دور الدولة في التصدي للأزمات، وخاصة المفاجئة منها لأسباب خارجة عن إرادتها كالزلازل والحرائق والفيضانات والحروب وغيرها. (الحلو، 2010، 225)، وعرفها (أحمد 2002، 57): "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمة المتوقعة وتهيئة المكان للتعامل معها، ولقد أشار (فرج، 2011، 360) إلى أن الأزمات المدرسية جزء من مفهوم الأزمة بصفة عامة من حيث كونها حدثاً أو تغييراً مفاجئاً يصيب أجزاء المنظومة ككل، ويقف حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة داخل المدرسة، ومن وجهة نظر (الربابعة، 2012، 143) الأزمة تعني: "حدث مفاجئ يمكن أن تتعرض له المؤسسة التعليمية أو أنها

مشكلة مستعصية تصل إلى حد الأزمة، وكليهما يعوق سير تحقيق الأهداف جزئياً أو كلياً"، ولقد أشار سوتكليف وويك (Weik and Sutcliffe, 2007)، إلى أن الأزمة هي الأحداث غير المتوقعة التي يمكن أن تؤدي إلى أزمة، وأشار سارجوت وماك جراث (Sargut and Mc Grath, 2010)، إلى أن الأزمة هي أحداث نادرة وأن لها أهمية في حدوثها أكثر من معدل (متوسط) حدوثها، ونستخلص من التعريفات بأن الأزمة هي موقف طارئ ومفاجيء يحدث بسرعة وتتشابك وتتداخل فيه الأمور مسبباً حالة من الارتباك والتوتر تتطلب التدخل السريع لحسم الأمور، واتخاذ القرار المناسب والسليم.

**الدراسات السابقة:** دراسة المعادات (2012) والتي هدفت للتعرف على الممارسات الأدائية المتبعة من جانب الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات، اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (500) عضو، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم توفر برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات، بينما دراسة هلال، ودبوس (2011) والتي هدفت إلى التعرف على الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأزمات التربوية في المدارس الحكومية تنقسم إلى قسمين: أزمات عامة تتمثل في أزمة الاحتلال، وأزمة المناهج، بينما هدفت دراسة الزاملي، والغنبوصي، وسليمان (2007) إلى الكشف عن الأزمات التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان، وأشارت النتائج إلى أن الأزمات المتعلقة بالطالب جاءت بالمرتبة الأولى، تليها المتعلقة بالإدارة، ثم المتعلقة بالمعلم وأخيراً الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي، بينما دراسة أبو العلا (2012) والتي هدفت إلى معرفة واقع الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في الطائف من وجهة نظر المشرفات، وأظهرت النتائج إلى أن درجة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في محافظة الطائف كانت متوسطة، وهدفت دراسة فرج (2011) إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق إحصائية حول مدى ممارسة مهارة إدارة الأزمات المدرسية وكانت الفروق لصالح المديرات ووجود فروق ترجع إلى المرحلة التعليمية وكانت لصالح المرحلة المتوسطة، ولا توجد فروق متعلقة بالمؤهل العلمي بين عينة الدراسة، وفي إشارة لدراسة الغيث (2011) والتي هدفت إلى التعرف على المهارات الفكرية والفنية والانسانية اللازمة لمديرة المدرسة لإدارة الأزمة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم

أنواع الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي هي ضيق المرافق، وعدم صلاحية المباني المدرسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال إدارة الأزمات المدرسية، وهدفت دراسة مجاهد(2002) إلى كشف علاقة التأثير المتبادل بين أزمة المدرسة وما يعانيه المجتمع من أزمة اخلاقية وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهة الأزمة المدرسية، وتوصلت إلى أن هناك أزمات تواجه المدرسة الثانوية منها ترجع إلى القيم الاخلاقية، في حين أن دراسة آل شميخ(2009) هدفت للتعرف على درجة قدرة ممارسة مديري/مديرات مدارس التعليم العام الثانوي لكفايات إدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة تدريبهم على ممارسة كفايات إدارة الأزمة وجاءت لصالح مديرات مدارس التعليم الثانوي بمنطقة عسير، وفيما يتعلق بمتغير الخبرة جاءت الفروق لصالح خبرة أكثر من 10 سنوات، وجاءت دراسة عبدالخالق (2013) والتي هدفت إلى الكشف عن مدى فهم مديري المدارس الثانوية بمحافظة الاسماعلية لمكونات عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات وإطارها النظري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضعف مدراء المدارس في إلمامهم بمفهوم الأزمة المدرسية، ونسبة الوقاية من الأزمة جاءت متوسطة، بينما دراسة النوايسة (2006) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم، تكونت عينة الدراسة من (252) قائداً تربوياً، وبينت نتائج الدراسة إلى الأزمات التي تواجه النظام التربوي في الأردن: أزمة نقص اللوازم والتجهيزات والكتب، وأزمة نقص الأبنية المدرسية، وأزمة العنف المدرسي، وأزمة نقص في إعداد وأعداد المعلمين

**الدراسات الانجليزية:** هدفت دراسة اوريدن(Oredein, 2010) إلى الكشف عن كفاءة المدراء في اتخاذ القرارات وعلاقته في إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية الجنوبية الغربية النيجيرية، اشتملت عينة الدراسة على(1129) موظفاً في القطاع التعليمي، وأظهرت النتائج بأن كفاءة مدراء المدارس في اتخاذ القرارات تحدده إدارة الأزمات، وأن المديرات لديهن القدرة على معالجة الأزمات بشكل أفضل من المديرين الذكور، في حين أن دراسة ماك كارتني(McCarty, 2012) والتي كشفت عن وجود نقص في إلمام القادة التربويين بمصادر الكفايات في إدارة الأزمات، وإلى عدم الاهتمام بإعداد قادة المدارس في مواجهة المهمات الشاقة، بينما دراسة لاينتس(Lynch, 2013)، والتي هدفت إلى التعرف على التأهب والاستعداد للأزمة والجهود اللازمة للتقليل من العنف المدرسي من وجهة نظر مديري

المدارس، تكونت عينة الدراسة من (2724) مدرسة عامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة دالة احصائياً فيما يتعلق بوجود خطة أزمات مكتوبة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في العلاقة بين العنف المدرسي وإدارة الصف، والتدريب على المواجهة، أو مشاركة أولياء الأمور.

**تعقيب على الدراسات السابقة:** يرى الباحث بأن الدراسة الحالية تتفق في معظم الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وهو إدارة الأزمات، بينما لا توجد دراسة محلية سابقة- في حدود علم الباحث- تناولت مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية وأساليب التعامل معها في محافظة شرورة ، ويمكن القول بأن الدراسات السابقة قدمت للباحث الإطار النظري والاستفادة من تحليل النتائج ومقارنتها.

**مشكلة الدراسة:** إن التزايد الواضح في أعداد الطلاب وأعداد المدارس، والتقدم التكنولوجي الكبير والمتسارع، يحتم حدوث الأزمات في المدارس لا يمكن إنكاره وتجاهله، وهذا يحتم على قادة وقائدات المدارس توفير بيئة مناسبة للعمل أثناء حدوث الأزمات، واستخدام الآليات المناسبة للتغلب عليها، كما أن إدارة الأزمة تستلزم من قادة المدارس التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها والتخطيط لمواجهتها، ولقد أشارت دراسة الزعبي(2014) إلى ضرورة استخدام استراتيجيات متنوعة للتعامل مع الأزمات، وتشكيل فرق عمل، وبناء قاعدة بيانات خاصة بالأزمات، ولقد أوصت دراسة السعدية(2012) بضرورة وجود فريق عمل داخل المدرسة للتعامل مع الأزمات من خلال توزيع المهام والأدوار وعقد الاجتماعات الدورية لاحتواء الأزمات عند حدوثها. ولأهمية إدارة الأزمات المدرسية فقد استهدفت خطة تأهيل القيادات المدرسية للتعامل مع الطوارئ وإدارة الأزمات وتوعية منسوبي المدرسة بآلية التعامل معها وآلية إخلاء المباني التعليمية فور سماع جرس الإنذار أو الإبلاغ من الجهتين ذات العلاقة. (المطلق، المطلق، 2014، 396).

لقد أشارت الكثير من الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالأزمات التي تواجه القيادات المدرسية منها أزمة المباني المستأجرة وعدم توفر السلامة والأمن، عدم وجود غرف شاغرة لمناسبة الأنشطة التربوية، وأزمات طبيعية كالسيول والبرد الشديد وموجات الغبار والحرائق، ولقد قامت وزارة والتعليم في تعميم رقم (30325300/1) في

1430/8/10 والمتعلق بالأزمات المدرسية.(يونس، العبيد، 2012: 250). من هنا جاء الأساس بالاهتمام بمشكلة البحث في التعرف مصادر الأزمات المدرسية وآليات التعامل معها.

**أسئلة الدراسة:** تحاول الدراسة الإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما درجة مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية في محافظة شرورة/ نجران ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائياً عند مستوى (0.05) في تحديد درجة مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة ؟
3. ما الآليات التي يستخدمها قادة وقائدات المدارس للتعامل مع الأزمات المدرسية؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) في آليات التعامل مع الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة ؟

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية بمحافظة شرورة ؟
2. الكشف عن أثر متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة في تحديد درجة مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية في محافظة شرورة.
4. التعرف على الآليات التي يستخدمها قادة وقائدات المدارس للتعامل مع الأزمات المدرسية.
5. الكشف عن أثر متغيرات الدراسة في تحديد آليات التعامل مع الأزمات.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- إبراز الدور المهم لقائد المدرسة في معالجة الأزمات التي تواجهه.
- تزويد المسؤولين ومتخذي القرار عن واقع الأزمات المدرسية في محافظة شرورة.
- قلة الدراسات التي تناولت آليات التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية.

**التعريفات الاجرائية**

**الأزمة:** " حدث أو موقف مفاجئ يشكل تهديداً للكيان الإداري، ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية." (آل سعود، 2006، 71)، ويعرفها الباحث إجرائياً: حالة أو موقف تواجهه القيادات المدرسية يؤدي إلى وجود اضطراب أو خلل في سير العملية التعليمية في المدرسة. **إدارة الأزمات:** " مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة" (أبو قحف، 2002، 352)، ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: قدرة القيادات المدرسية على التنبؤ بالأزمات المحتملة وكيفية التعامل معها في حالة حدوثها بمهارة عالية منعاً لتفاقمها ونتائجها السلبية.

**متغيرات الدراسة:** المتغيرات المستقلة للدراسة وهي: **الجنس** وله مستويان: ذكور- اناث، **وسنوات الخبرة:** (اقل من 3 سنوات)، (من 3 – 5 سنوات)، (أكثر من 5 سنوات)، **والمؤهل العلمي** وله ثلاثة مستويات: أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، بكالوريوس+ دبلوم، **ومستوى المدرسة:** ابتدائية، متوسطة، ثانوية.

**-المتغيرات التابعة:** مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية في محافظة شرورة.

**حدود الدراسة:** إقتصرت الدراسة على ما يلي:

1. قادة وقائدات المدارس الحكومية بمحافظة شرورة في العام الدراسي 1437- 1438 هـ
2. إقتصرت الدراسة على موضوع درجة مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية في محافظة شرورة كما يحددها قادتتها وقائداتها.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:** إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم إستبانة لقياس مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية في محافظة شرورة، وتحديد أثر المتغيرات في تحديد مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية، وآليات التعامل معها، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من (58) قائداً وقائدة مدرسية للعام الدراسي (1437-1438)، والعينة من (47)، منهم (27) قائداً، و(20) قائدة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

### جدول رقم (1)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	27	57.4
	انثى	20	42.6
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	14	29.8
	3 سنوات إلى 5 سنوات	11	23.4
	5 سنوات فأكثر	22	46.8
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	2	4.3
	بكالوريوس	28	59.6
	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	17	36.2
	ابتدائية	14	29.8
مستوى المدرسة	متوسطة	11	23.4
	ثانوية	22	46.8
	المجموع	47	100%

**أداة الدراسة:** طُوِّر الباحث إستبانة مكوّنة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول متعلق بخصائص أفراد العينة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومستوى المدرسة وتكوّن الجزء الثاني من خمسة مجالات متعلقة بالأزمات: المعلمين، والطلاب، والمنهاج، وأولياء الأمور، والمجال الخامس: البناء المدرسي والتجهيزات، وتكوّن الجزء الثالث من فقرات تعبر عن آليات التعامل مع الأزمات، وتكوّن المقياس من ثلاث درجات: (2.34 - 4) تعبر عن درجة إستخدام عالية، (1.68-2.33) درجة إستخدام متوسطة، وأخيراً أقل من (1.67) تعبر عن درجة متدنية.

**ثبات وصدق الأداة:** تم حساب ثبات كل مجال من مجالات مقياس مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية وأساليب التعامل معها من وجهة نظر قادة المدارس في محافظة شرونة، والثبات الكلي لها بطريقة (الفاكرونباخ) على العينة الأستطلاعية، والجدول رقم (2) يوضح.

## جدول رقم (2)

## قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها

أولاً	المجال: مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية	قيمة معامل الثبات
1	الأزمات المتعلقة بالمعلمين	.736
2	الأزمات المتعلقة بالطلاب	.762
3	الأزمات المتعلقة بالمنهاج	.747
4	الأزمات المتعلقة بأولياء الأمور	.702
5	الأزمات المتعلقة بالبناء المدرسي والتجهيزات	.804
ثانياً	آليات التعامل مع الأزمات التي تواجه الإدارات المدرسية	.765
أداة الدراسة		.879

تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (.729 - .883) بالنسبة للمجالات، أما بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس فكانت (.871). وهذه القيم تدل على أن الاستبانة تتميز بثبات مرتفع، وكذلك لكل مجال من مجالات الاستبانة، وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض استكمال إجراءات الدراسة.

**صدق الأداة:** للتحقق من صدق الاستبانة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص (الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والمناهج)، وطلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لموضوع الدراسة، وكانت نسبة الاتفاق للفقرات المقبولة تتراوح ما بين (80 % إلى 100%)، وتم العمل بالملاحظات المقترحة.

**عرض النتائج ومناقشتها:** تم تحليل البيانات الخاصة بأسئلة الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ووصف تفصيلي للمعالجات الإحصائية ونتائج الدراسة ومناقشتها:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** "ما مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية والمتعلقة ب: المعلمين، والطلاب، والمنهاج، وأولياء الأمور، والبناء المدرسي والتجهيزات في محافظة شرونة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مصادر الأزمات، وتم حسابها على مستوى الفقرات على النحو التالي:

### جدول رقم (3)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المقياس لمصادر الأزمات مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأزمة
<b>أولاً: الأزمات المتعلقة بالمعلمين</b>					
1	4	عدم الاستقرار الوظيفي للمعلمين	4.148	.624	كبيرة
2	1	النقص في أعداد المعلمين في بداية العام الدراسي	4.000	1.16	كبيرة
3	2	عدم توفر الكفايات المهنية من المعلمين	3.872	.946	كبيرة
4	6	عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية	3.851	.833	كبيرة
5	11	تأخر متكرر من المعلمين عن الطابور الصباحي.	3.766	1.00	كبيرة
6	3	عدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار	3.766	.889	كبيرة
7	10	غياب متكرر للمعلمين/ المعلمات عن الدوام	3.744	1.05	كبيرة
8	8	اعتداء ولي أمر طالب على المعلم/ المعلمة	3.383	.873	متوسطة
9	9	اعتداء مجموعة من الطلاب على المعلم/ المعلمة	3.319	1.044	متوسطة
10	5	تدني رواتب المعلمين سبباً في تدني فاعلية المعلم	2.914	1.248	متوسطة
11	7	اكتشاف تسريب الامتحان /المعلمين/المعلمات.	2.652	1.303	متوسطة
<b>ثانياً: الأزمات المتعلقة بالطلاب</b>					
1	13	غياب الطلاب وخاصة في الأسبوع قبل الإجازة والأسبوع بعد الإجازة	4.383	.848	كبيرة جداً
2	17	تدني التحصيل العلمي لدى بعض الطلاب	4.340	.891	كبيرة جداً
3	25	انتشار ظاهرة التأخر عن الطابور الصباحي	4.340	.814	كبيرة جداً
4	16	تمرد الطلاب على القوانين والتعليمات المدرسية.	4.234	1.026	كبيرة جداً
5	20	تدني دافعية غالبية الطلاب ورغبتهم في الدراسة.	4.191	.924	كبيرة
6	12	التدخين من مظاهر السلوك السلبي لدى الطلاب	4.021	1.010	كبيرة
7	14	العنف المدرسي ظاهرة خطيرة على مستوى التحصيل	4.000	1.042	كبيرة
8	15	تسرب الطلاب من المدرسة سبباً في تدني التعليم.	3.957	.858	كبيرة
9	18	أزمة الصراعات القبلية العشائرية بين الطلبة.	3.914	.928	كبيرة

كبيرة	1.295	3.872	انتشار ظاهرة الرسوب وتكراره في فصول الطلاب	26	10
كبيرة	1.121	3.787	حيازة بعض الطلاب للأدوات الحادة (سكين) .	21	11
كبيرة	.931	3.787	استخدام الطلاب للهواتف المحمولة داخل المدرسة.	19	12
متوسطة	1.223	3.361	انتشار ظاهرة السرقة في أوساط الطلاب .	22	13
متوسطة	1.218	3.065	وجود بعض حالات التحرش والمشاكل الجنسية.	27	14
متوسطة	1.178	2.957	ظهور مرض معد يهدد الطلبة في المدرسة.	23	15
متوسطة	1.311	2.617	تعرض طالب/ طالبة لحادث دهس قرب المدرسة.	24	16
<b>ثالثاً: الأزمات المتعلقة بالمنهاج</b>					
كبيرة جدا	.730	4.340	كبر حجم المنهاج بسبب مشكلة للمعلم/المعلمة	28	1
كبيرة	.758	4.106	صعوبة المنهاج الدراسي قياساً بقدرات الطلاب.	29	2
كبيرة	.907	3.957	كثرة متطلبات الواجبات في المقرر الدراسي.	30	3
كبيرة	.829	3.914	كثرة الاختبارات الواجب تنفيذها للمقرر الدراسي.	31	4
كبيرة	1.006	3.829	تركيز المقررات الدراسية على المجال المعرفي	33	5
كبيرة	1.061	3.787	عدم تركيز المقررات الدراسية على المجال التطبيقي	34	6
متوسطة	1.292	3.361	سهولة المقررات الدراسية مقارنة بقدرات الطلاب.	32	7
<b>رابعاً: الأزمات المتعلقة بأولياء الأمور</b>					
كبيرة جدا	.621	4.510	عدم تواصل أولياء الأمور مع المدرسة.	35	1
كبيرة جدا	.700	4.340	عدم استجابة أولياء الأمور لدعوات المدرسة .	36	2
كبيرة جدا	1.004	4.234	سوء معاملة أولياء الأمور للمعلمين وعدم تقديرهم	40	3
كبيرة	.962	4.170	تعرض المعلم/ المعلمة للاعتداء من قبل ولي الأمر	39	4
كبيرة	.909	4.130	اعتبار المعلم/المعلمة مخطئاً في حالة وجود مشكلة	38	5
كبيرة	.818	4.063	عدم قدرة أولياء الأمور على معرفة مشاكل أبنائهم	37	6
<b>خامساً: الأزمات المتعلقة بالبناء المدرسي والتجهيزات</b>					
كبيرة	.869	4.063	عدم وجود صيانة دورية (مياه، كهرباء، .....	45	1
كبيرة	1.160	4.042	توفر وسائل السلامة (طفايات الحريق، لأدوية....	48	2
كبيرة	.832	4.042	ضييق مساحة المدرسة ومرافقها لاستيعاب الطلاب	44	3

كبيرة	1.122	4.042	نقص في المرافق المدرسية كالمكتبة والملاعب	42	4
كبيرة	1.000	4.000	نقص في عدد الغرف الصفية مقارنة بأعداد الطلاب	41	5
كبيرة	1.212	3.914	وجود المبنى المدرسي المستأجر غير المناسب	43	6
كبيرة	1.223	3.717	توفر لوحات ارشادية لمخاطر الطوارئ.	47	7
كبيرة	1.096	3.595	يتوفر بالدور الأرضي مخطط يوضح تفاصيل المبنى	46	8

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية في محافظة شرونة، ففي المجال الأول: الأزمات المتعلقة بالمعلمين حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " عدم الاستقرار الوظيفي للمعلمين عاملاً رئيساً في التهرب من تحمل المسؤولية وأداء المهام بكفاءة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.148) وانحراف معياري (0.624)، وربما تعود هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث إلى بعد المسافة بين مكان العمل ومقر السكن الأصلي الفعلي للمعلمين، وهذا يدل على أن غالبية المعلمين في محافظة شرونة هم ليسوا من أهل المنطقة، لذلك نرى بأن أعداداً كبيرة منهم يتم نقلهم سنوياً إلى أماكن أخرى لذلك نرى عدم الاستقرار الوظيفي للمعلم في بقائه في مدرسته لفترة طويلة بسبب أزمة للقيادات المدرسية حيث أن المدرسة دائماً في حركة نقل للمعلمين بصورة مستمرة سنوياً، وأشار بعض القيادات المدرسية من انزعاجهم وعدم ارتياحهم لكثرة أعداد المعلمين المنقولين إلى محافظات أخرى، حيث أن المعلم يكتسب خبرة لمدة سنة أو سنتين ثم يتم نقله ليحل محله معلم حديث التعيين وهكذا. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) وتنص على " النقص في أعداد المعلمين في بداية العام الدراسي " بمتوسط حسابي بلغ (4.000) وبانحراف معياري (1.160)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة النوايسة (2006) وهذه النتيجة تسبب أزمة حقيقية للقيادات المدرسية وخاصة في بعض التخصصات كاللغة الإنجليزية والرياضيات، وربما تعود هذه النتيجة إلى استنكاف عدد من المعلمين عن التعيين لبعدها المنطقة عن سكنهم الفعلي، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) " عدم توفر الكفايات المهنية من المعلمين لتحسين جودة التعليم ومخرجاته" بمتوسط حسابي بلغ (3.872) وبانحراف معياري (0.946)، وهذا قد يشير إلى أن غالبية المعلمين هم حديثي التخرج وليس لديهم الخبرة الكافية في امتلاكهم للكفايات المهنية اللازمة لتحسين جودة التعليم ومخرجاته، وهذا الأمر يسبب أزمة وضغط على القيادات المدرسية في توجيهه والإرشاد

والمتابعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " تدني رواتب المعلمين سبباً في تدني كفاءة المعلم وفاعليته" بالمرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.914)، وتشير إلى مستوى متوسط من الأزمة، وهذا يدل برأي الباحث إلى أن الرواتب للمعلمين جيدة إلى حد ما، ولا تسبب أزمة للقيادات المدرسية، بينما جاءت الفقرة رقم (7) " اكتشاف تسريب أسئلة الامتحان من قبل أحد المعلمين/المعلمات." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.652) وانحراف معياري (1.303) وجاءت بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة من وجهة نظر الباحث قد لا تسبب أزمة فعلية للقيادات المدرسية وذلك بسبب ندرة حدوثها، وهذا يشير إلى الاهتمام والحرص من قبل القيادات المدرسية بأسئلة الاختبار وسريته.

**أما فيما يتعلق بالمجال الثاني:** الأزمات المتعلقة بالطلاب، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " غياب الطلاب وخاصة في الأسبوع قبل الإجازة والأسبوع بعد الإجازة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.383) وانحراف معياري (0.848)، وقد يرجع ذلك إلى عدم تنفيذ التعليمات في محاسبة المتغيبين، وربما يلعب العامل الشخصي والعلاقات بين قائد المدرسة وبعض أولياء الأمور في مراعاة تغيب الطلاب قبل بداية الإجازة وبعد الإجازة كون طبيعة المنطقة بعيدة جداً عن بقية المناطق مما يستدعي أولياء الأمور للسفر براً ولمسافات بعيدة جداً، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (17) وتنص على " تدني التحصيل العلمي لدى بعض الطلاب في المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (4.340) وبانحراف معياري (0.891)، كذلك جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص " انتشار ظاهرة التأخر عن الطابور الصباحي بين الطلاب" في المرتبة الثانية أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (4.340) وبانحراف معياري (0.814)، وقد يرجع السبب إلى أن غالبية المعلمين هم حديثي التخرج والتعيين وليس لديهم الخبرة الواسعة في كيفية التعامل مع المقررات الدراسية التي يدسونها، أو قد يرجع السبب إلى تدني في الإعداد قبل الخدمة، أو قد يرجع السبب إلى قيام بعض المعلمين في تدريس مقررات ليست من ضمن تخصصاتهم، أما فيما يتعلق بأزمة تأخر الطلاب عن الطابور الصباحي، فقد يعود السبب إلى عدم تعاون أولياء الأمور والمدرسة للحد من هذه الأزمة، أو أن أولياء أمور الطلاب لا يتابعون أبنائهم، أو قد يرجع السبب إلى عدم قدرة قائد المدرسة على اتخاذ قرارات حازمة تخوفاً من نفور الطلاب من المدرسة وترك التعليم، بينما جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على " تعرض طالب/ طالبة لحادث دهس قرب المدرسة"

بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.617) وانحراف معياري (1.311) وجاءت بدرجة متوسطة، ويرجع الباحث السبب إلى طبيعة المنطقة هادئة ولا يوجد ازدحام مروري يسبب حالات دهس، كما أن هناك رقابة ومتابعة جادة من إدارة المرور وتواجههم وبشكل يومي بالقرب من المدارس صباحاً .

أما المجال الثالث: الأزمات المتعلقة بالمنهاج حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على " كبر حجم المنهاج مما يسبب مشكلة لدى المعلم/ في إنهائه في الوقت المحدد." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.340) وانحراف معياري (0.730)، وقد يرجع السبب إلى كثرة الإجازات الدراسية وتغيب الطلاب قبل الإجازة وبعد الإجازة، أو قد يرجع السبب إلى تغيب البعض من المعلمين بسبب سفرهم المتكرر إلى أماكن سكنهم الفعلي والذي يبعد مسافات كبيرة جداً، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (29) وتنص على " صعوبة المنهاج الدراسي قياساً بقدرات الطلاب " بمتوسط حسابي بلغ (4.106) وانحراف معياري (0.758)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة هلالى ودبوس (2011)، ويرى الباحث بأنه قد يرجع السبب إلى الضعف العام في المستوى التحصيلي للطلاب لأسباب متعددة قد تعود إلى عدم الاستقرار الوظيفي للمعلمين، أو عدم توفر الخبرة الكافية لديهماو بسبب أنه لم يؤسس الطالب تأسيساً جيداً في المراحل السابقة وخاصة في مرحلة الصفوف الثلاث الأولى. بينما جاءت الفقرة رقم (32) والتي تنص على " سهولة المقررات الدراسية مقارنة بقدرات الطلاب." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.361) وانحراف معياري (1.292) وجاءت بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تشير إلى أنها لا تعد أزمة لدى القيادات المدرسية.

أما في المجال الرابع: الأزمات المتعلقة بباولياء الامور حيث جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على " عدم تواصل أولياء الأمور مع المدرسة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.510) وانحراف معياري (0.621)، ويرى الباحث بأن السبب قد يعود إلى انشغال أولياء الأمور بأعمالهم والتي قد تحول دون تواصلهم مع المدرسة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (36) "عدم استجابة أولياء الأمور لدعوة المدرسة لحل المشكلات " بمتوسط حسابي بلغ (4.340) وانحراف معياري (0.700)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود أزمة لدى القيادات المدرسية في محافظة شرورة، فقد يرجع السبب إلى عدم وجود تعاون وتواصل بين أولياء الأمور والمدرسة، بينما جاءت الفقرة رقم (37) " عدم قدرة أولياء الأمور على معرفة مشاكل

أبنائهم والمساهمة في حلها." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.063) وانحراف معياري (818). يرى الباحث بأن السبب قد يرجع إلى عدم الإلمام الكافي لديهم في كيفية حل المشكلات. وفي المجال الخامس: الازمات المتعلقة بالبناء المدرسي والتجهيزات حيث جاءت الفقرة رقم (45) " عدم وجود صيانة دورية (مياه، كهرباء، ... " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.063) وانحراف معياري (86989)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الغيث، (2011) والتي أشارت إلى ضيق المرافق وعدم صلاحية المباني المدرسية من الازمات المدرسية، ودراسة النوايسة(2006)، وقد يرجع السبب إلى أن بعض قادة المدارس وقائداتها ليس لديهم المعرفة بمسؤولياتهم ومهامهم الفنية والإدارية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (48) وتنص على " توفر وسائل السلامة العامة (طفايات الحريق، الأدوية والاسعافات " بمتوسط حسابي بلغ (4.042) وبانحراف معياري (1.160)، وهذه النتيجة تشير إلى متابعة الجهات ذات العلاقة: الدفاع المدني، ومكتب التعليم في توفير طفايات الحريق والأدوية والاسعافات الأولية في مدارس المحافظة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (44) "ضيق مساحة المدرسة ومرافقها لاستيعاب الطلاب فيها "" بمتوسط حسابي بلغ (4.042) وبانحراف معياري (832)، وقد يرجع السبب إلى أن هناك بعض من المدارس المستأجرة والتي قد تسبب ازدحام في أعداد الطلاب وأزمة في عدم توفر الساحات الواسعة لاستيعاب أعداد الطلاب لتنفيذ الكثير من الأنشطة اللاصفية، أما على مستوى المجالات والاداة ككل فقد جاءت الأوساط الحسابية على النحو التالي:

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية للمجالات وللدادة الكلية لمصادر الازمات مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	الازمات المتعلقة بأولياء الأمور	4.236	.613	كبيرة
2	5	الازمات المتعلقة بالبناء المدرسي والتجهيزات	3.927	.657	كبيرة
3	3	الازمات المتعلقة بالمنهاج	3.899	.556	كبيرة
4	2	الازمات المتعلقة بالطلاب	3.801	.493	كبيرة
5	1	الازمات المتعلقة بالمعلمين	3.584	.530	كبيرة

كبيرة	.405	3.890	أداة الدراسة
-------	------	-------	--------------

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية في محافظة شرونة كما يحددها قادتها على جميع المجالات والاداة الكلية ، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الأزمات المتعلقة بأولياء الأمور بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.236) وانحراف معياري (0.613)، وهذا يشير إلى عدم تواصل وتعاون أولياء الأمور مع المدرسة في حل المشكلات والأزمات، تلتها في المرتبة الثانية مجال الأزمات المتعلقة بالبناء المدرسي والتجهيزات بمتوسط حسابي بلغ (3.927) وبانحراف معياري (0.657)، وقد يرجع السبب في وجود أبنية مدرسية مستأجرة لا تتوفر فيها مواصفات البيئة التعليمية المناسبة ثم جاء مجال الأزمات المتعلقة بالمنهاج بمتوسط حسابي بلغ (3.899) وبانحراف معياري (0.556). ثم جاء مجال الأزمات المتعلقة بالطلاب بمتوسط حسابي مقدارة (3.801) وبانحراف معياري (0.493). وأخيراً جاء مجال الأزمات المتعلقة بالمعلمين وبمتوسط حسابي بلغ (3.584) وبانحراف معياري (0.530) وبدرجة كبيرة وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.890) وبانحراف معياري (0.405)، وهذه النتيجة تخالف نتيجة دراسة الزامل والغنبوصي وسليمان، 2007 من حيث ترتيب الأزمات، وهذه النتائج تشير إلى وجود أزمات حقيقية لدى القيادات المدرسية في محافظة شرونة.

**ثانياً النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني /** هل توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى (0.05) في تحديد مصادر الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مصادر الأزمات تبعاً لمتغيرات الدراسة.

#### جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية لتحديد مصادر الأزمات المدرسية حسب المتغيرات

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي
الجنس	ذكر	27	3.851
	انثى	20	3.941

4.025	14	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
3.874	11	3 سنوات إلى 5 سنوات	
3.811	22	5 سنوات فأكثر	
3.760	2	أقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
3.9728	28	بكالوريوس	
3.768	17	بكالوريوس + دبلوم عالٍ.	
4.003	14	ابتدائية	مستوى المدرسة
3.871	11	متوسطة	
3.826	22	ثانوية	
3.890	47		الدرجة الكلية

يبين الجدول (5) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحديد مصادر الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية تعزى لمتغيرات: الجنس ، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية، استخدم تحليل التباين الرباعي كما في جدول (6).

#### جدول رقم ( 6 )

نتائج تحليل التباين الرباعي لمصادر الأزمات التي تواجه الإدارات المدرسية حسب المتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	ستوى الدلالة
الجنس	.037	1	.037	.217	.644
سنوات الخبرة	.251	2	.125	.732	.487
المؤهل العلمي	.197	2	.099	.576	.567
مستوى المدرسة	.191	2	.096	.559	.576
الخطأ	6.681	39	.171		
المجموع	718.754	47			

يتبين من الجدول رقم ( 6 ) عدم وجود فروق داله احصائيا عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية للمقياس تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة ( الجنس , سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, مستوى المدرسة ). فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي ( .217 ) و ( .732 ) و ( .576 ) و ( .559 ) و مستوى دلالتها على

التوالي : (644) و (487) و (567) و (576) هي جميعها أكبر من مستوى  $\alpha = 0.05$  )، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الغيث، (2011)، ودراسة عبدالعال، (2009) فيما يتعلق بمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، ودراسة فرج (2011) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فيما يتعلق بمتغير المرحلة الدراسية، بينما تخالف نتيجة دراسة آل شميخ (2009) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بالجنس وجاءت لصالح مديرات مدارس التعليم الثانوي، وأيضاً فيما يتعلق بالخبرة وجاءت لصالح من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، وتخالف أيضاً دراسة عبدالعال، (2009) فيما يتعلق بمتغير الخبرة، وتخالف النتيجة أيضاً دراسة فرج (2011) فيما يتعلق بمتغيري الجنس، والمرحلة التعليمية، وتخالف دراسة اوريدن (Oreidin, 2010) من حيث متغير الجنس، وربما يعود السبب في هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث إلى طبيعة ظروف المدارس في محافظة شرونة متشابهة من حيث أن الغالبية من المعلمين والمعلمات حديثي التخرج والتعيين ومن مناطق بعيدة عن المحافظة ومؤهلاتهم متشابهة وظروف المدارس في المحافظة متشابهة من حيث البناء والتجهيزات اللازمة.

## 1- ما الآليات التي يستخدمها قادة وقائدات المدارس للتعامل مع الأزمات المدرسية؟

### جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية لدرجة توفر الآليات للتعامل مع الأزمات المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة التوفر
1	13	قدرة الكادر المدرسي على التعامل السليم لمواجهة الأزمة.	4.106	كبيرة
2	5	توفر طفايات حريق بأعداد مناسبة.	4.000	كبيرة
3	8	توفر أجهزة إنذار للحريق في أماكن مناسبة.	4.000	كبيرة
4	4	توفر في المبنى المدرسي شبكة اتصالات	3.978	كبيرة
5	12	تهتم إدارة المدرسة بتشكيل فريق متخصص بإدارة الأزمات.	3.936	كبيرة
6	11	تدريب الكادر المدرسي على عمليات إخلاء وهمية بالمدرسة	3.893	كبيرة
7	10	توفر خطط للتدريب على استخدام وسائل الدفاع المدني	3.893	كبيرة
8	9	توفر إدارة المدرسة خطة لمواجهة الأزمات المحتملة.	3.893	كبيرة

كبيرة	3.787	توفر مستلزمات التعامل مع الحرائق داخل المعامل .	6	9
كبيرة	3.787	توفر إرشادات ونشرات في حالة وقوع أزمة.	1	10
كبيرة	3.702	توفر في المبنى المدرسي تقنيات بحالة الإبلاغ عن طوارئ.	3	11
كبيرة	3.531	وجود وسائل نداء صوتية للتوجيه والإرشاد في حالة الأزمة.	2	12
كبيرة	3.531	توفر عيادة طبية مجهزة للإسعافات الأولية داخل المدرسة.	7	13
كبيرة	3.849	الآليات ككل		

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية لدرجة توفر الامكانيات التي يستخدمها قادة وقائدات المدارس للتعامل مع الأزمات المدرسية، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " قدرة الكادر المدرسي على التعامل السليم لمواجهة الأزمة. " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.106)، وقد يرجع السبب إلى أن هناك معرفة كافية لدى الكادر المدرسي نتيجة المتابعة والتوجيه والتدريب المستمر من قبل القيادات المدرسية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) وتنص على " توفر طفايات حريق بأعداد مناسبة. " بمتوسط حسابي بلغ (4.0000)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك اهتمام كبير ومتابعة من قبل الجهات ذات العلاقة: الدفاع المدني ومكتب التعليم، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (8) وتنص على " توفر أجهزة إنذار للحريق في أماكن مناسبة. " بمتوسط حسابي بلغ (4.000)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها " توفر عيادة طبية مجهزة للإسعافات الأولية داخل المدرسة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.531) .

هل توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى (0.05) في آليات التعامل مع الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لدرجة توفر آليات التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية تعزى للجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة.

## جدول رقم (8)

## المتوسطات الحسابية لدرجة توفر آليات التعامل مع الأزمات حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي
الجنس	ذكر	27	3.792
	انثى	20	3.926
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	14	4.011
	3 سنوات إلى 5 سنوات	11	3.874
	5 سنوات فأكثر	22	3.734
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	2	4.615
	بكالوريوس	28	3.783
	بكالوريوس + دبلوم عالٍ.	17	3.868
مستوى المدرسة	ابتدائية	14	3.714
	متوسطة	11	3.839
	ثانوية	22	3.940
المجموع		47	3.849

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية لدرجة توفر الآليات التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات المدرسية تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي كما في جدول (9).

### جدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين الرباعي لدرجة توفر آليات التعامل مع الأزمات حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	621.	1	.621	1.036	.315
سنوات الخبرة	2.977	2	1.488	2.485	.096
المؤهل العلمي	2.783	2	1.392	2.323	.111
مستوى المدرسة	.468	2	.234	.391	.679
الخطأ	23.361	39	.599		
المجموع	718.754	47			

يتبين من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق داله احصائيا عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية للمقياس تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة:

الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (1.036) و (0.096) و (0.111) و (0.679) مستوى دلالتها: (0.315) و (0.096) و (0.111) و (0.679) هي جميعها اكبر من مستوى ( 0.05 )، ومن وجهة نظر الباحث قد يرجع السبب إلى أن غالبية الظروف المحيطة بالمدارس في محافظة شرورة متشابهة من حيث ظروف المعلمين والمعلمات وخبراتهم ومؤهلاتهم والامكانيات والتجهيزات المتوفرة تكاد تكون متقاربة إلى حد كبير.

**توصيات الدراسة:** في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. التخطيط السليم لإدارة الأزمات سيجنب المدرسة من خطر الوقوع في الخطأ الذي يتسبب في تفاقم الأزمة واستمرارها.
2. ضرورة وضع نظام حوافز للعاملين في المناطق النائية تجنباً لعدم الاستقرار الوظيفي والنقص في أعداد المعلمين والذي يسبب أزمة للقيادات المدرسية.

## المراجع:

- المعادات، خالد محمد سليمان. (2012م) استراتيجية مقترحة لدور الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بالأردن في مواجهة الأزمات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (151)، 60-16.
- أبو قحف، عبدالسلام. (2002م) دليل المدير: في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري، إدارة الأزمات، الاسكندرية، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أحمد، أحمد. (2003م). إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، الإسكندرية، دار الوفا للنشر.
- آل سعود، خالد عبدالله (2006م). اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، الرياض، مطابع الحميضي.
- آل شميخ، سعيد بن معيض. (2009). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي بمنطقة عسير للكفايات الإدارية لإدارة الأزمة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد 141، الجزء الأول، 101-160.
- ربابعة، عمر (2012م) درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتها كما يراها رؤساء الأقسام، المجلة التربوية، المجلد 27، العدد 105، الجزء 2، 141-183.
- الزاملي، علي، الغنوصي، سالم، سليمان، سعاد. (2007م) الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، 8(3)، ص 63.

الزعبي، ميسون. (2014م) درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التعليم بمحافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام، **مجلة دراسات، الجامعة الأردنية،** مجلد 41.

السعيدية، حمدة. (2012م) مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان، **المجلة التربوية،** العدد 102، الجزء الثاني، 195-254.

طيب، عزيزة، المطلق، نهلاء سعود (2004م) واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في حائل لإدارة الأزمات المدرسية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية،** 15(3)، 392-415.

عبد الخالق، عبد الخالق فؤاد محمد. (2013). مفهوم الأزمة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الإسماعيلية: دراسة تقويمية، **مجلة الثقافة والتنمية،** العدد 68، 1-120.

الغيث، العنود محمد. (2011م) المهارات القيادية اللازمة للمديرات في إدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي بمنطقة الرياض، **مجلة رابطة التربية الحديثة،** العدد التاسع، 20-123.

فرج، شدى بنت إبراهيم. (2011م) ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمكة المكرمة. **المجلة التربوية،** العدد 29.

مجاهد، محمد إبراهيم عطوة. (2002م). أزمة المدرسة الثانوية العامة (المظاهر-الأسباب-الآثار-الحلول)، المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية بطنطا (جودة التعليم في المدرسة المصرية-التحديات-المعايير-الفرص)، مصر، المجلد 1، 364-442.

النوايسة، رياض حسين. (2006م). **أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة،** رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

هلال، حسن، دبوس، محمد. (2011 م) الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم النسائية)،** مجلد 25 (5). ص ص: 1160-1186.

يونس، مجدي ، العبيد، إبراهيم (2012م) تصور مقترح لرفع كفاءة جاهزية المدارس الثانوية لإدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم، **مجلة مستقبل التربية،** مجلد 20، 248-340.

Christopher, Janet (2003). Extent of decision support information technology use by principals in Virginia public schools and factors affecting use, *Dissertation Abstract International*, Vole 64, N.05 p1611.

Lynch, A.Viola. (2013). *School Violence: Crisis preparedness from a principals perspective*, Ph.D. Dissertation, Education, Bowie State University, published by Pro Quest LLC, PP 1-181.

MC Carty, Sean. P. (2012). *K-12 school leaders and school crisis: An Exploration of principals school crisis competencies and preparedness*, , *University of Pittsburgh*, A Dissertation in a School of Education, published by Pro Quest LLC, PP 1-110.

Oredein, Afolakemi, Olasumbo. (2010). Principals decision- making as correlates of crisis management in South-West Nigerian secondary schools, *Content Management Pty Ltd. International Journal of Pedagogies and learning*, 6 (1): 62-68.

- Sargut, G & McGrath, R.G. (2011). Learning to live with complexity: How to make sense of the unpredictable and indefinable in todays by per connected business world, *Harward Business Review*, September 2011, pp. 69-76.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected resilient performance in an age of uncertainty* (2th ed). San Francisco, CA: Josey Bass.