

## Obstacles of Crises Management in Primary Schools for girls at the north of Buraidah City from the viewpoint of school principals

Jouza Muhammad Almushaigeh

Qassim Education Administration || Ministry of Education || KSA

**Abstract:** The aim of this research was to identify the obstacles of crisis management in primary schools in Buraidah from the viewpoint of principals of primary schools north of the city of Buraidah .and to identify their proposals to overcome these obstacles. The researcher used the descriptive survey method .and the tool was represented in a questionnaire distributed to a sample of (44) principals .and the research concluded that the obstacles of school crisis management got a general average (1.96 out of 3) i.e. a degree (medium) and at the level of areas organizational obstacles got the rank The first with an average of (2.17 of 3) .and in the second place came the obstacles of information and communication systems with an average of (2.10) and finally the humanitarian obstacles with an average of (1.64) .all with a verbal estimate (medium) . and the study recommended the setting of a curriculum on crises and linking it to planning with building a building and cultivating a culture of responsibility and initiative And cooperation to face crises to overcome the obstacles of school crisis management and suggested the development of school management and the introduction of methods and strategies for crisis management in primary schools for girls in the north of Buraidah and the whole of the Kingdom of Saudi Arabia.

**Keywords:** Constraints. School crisis management. Primary school principals. Buraidah city.

## معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس

جوزاء محمد المشيخ

إدارة تعليم القصيم || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

**المخلص:** هدف هذا البحث إلى التعرف على معوقات إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية شمال مدينة بريدة، والتعرف على مقترحاتهن للتغلب على تلك المعوقات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (44) مديرة، وقد خلص البحث إلى أن معوقات إدارة الأزمات المدرسية حصلت على متوسط عام (1.96 من 3) أي بدرجة (متوسطة) وعلى مستوى المجالات حصلت المعوقات التنظيمية على المرتبة الأولى بمتوسط (2.17 من 3) وفي المرتبة الثانية جاء معوقات نظم المعلومات والاتصالات بمتوسط (2.10) وأخيراً المعوقات الإنسانية بمتوسط (1.64)، وجميعها بتقدير لفظي (متوسطة). وقد أوصت الدراسة بوضع مقرر دراسي عن الأزمات وربطه بالتخطيط مع بناء وزرع ثقافة المسؤولية والمبادرة والتعاون لمواجهة الأزمات لتجاوز معوقات إدارة الأزمات المدرسية واقترحت تطوير الإدارة المدرسية وادخال أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية للبنات في شمال مدينة بريدة وعموم المملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** معوقات. إدارة الأزمات المدرسية. مديرات المدارس الابتدائية. مدينة بريدة.

## مقدمة

يشهد العصر الحاضر تطوراً هائلاً في شتى المجالات، وتغيراً واسعاً في العلوم والمعارف والتكنولوجيا. وكان لهذا التوسع والتطور أثره على الدول والمنظمات والمؤسسات في بروز العديد من الأزمات التي تؤثر على سير العمل، سواء كانت هذه الأزمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تنظيمية.

ومن الأزمات التي يتعرض لها النظام التربوي، الأزمات المدرسية والتي تعتبر جزءاً من مفهوم الأزمة بصفة عامة، من حيث كونها حدثاً أو تغيراً مفاجئاً يصيب أجزاء المنظومة المدرسية ككل، ويقف حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة. (فرج، 1427: 17) كذلك أزمة الخلل الحادث للمباني المدرسية أثناء اليوم الدراسي من حيث تصدعها، أو انهيار أجزاء منها، أو انهيار أسوارها، أو سقوط أبوابها على بعض الطلبة. أو تسمم الطلاب والطالبات بسبب التغذية الفاسدة أو وجود المقصف المدرسي في بيئة غير صحية. أو اندلاع حرائق في بعض المدارس، أو تعرض المدرسة للسرقة وبشكل خاصة أسئلة الاختبارات أو لبعض الأجهزة والوسائل غالية الثمن. (أبو خليل، 2001: 259). وقد استطاعت المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة تحقيق قدر كبير من التقدم في إدارة الأزمات المدرسية. وذلك على العكس من الدول النامية التي مازالت تعاني من مشكلات عديدة ومعوقات في إدارة الأزمات المدرسية. وقد تكون هذه المعوقات تتبع من الهياكل والسياسات التنظيمية للجهاز الإداري في المدرسة أو معوقات متعلقة بنظم المعلومات والاتصالات، أو معوقات سلوكية. وهذه تحد من انسيابية المعلومات الضرورية للتعامل الفعال مع الأزمات واتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت الصحيح". (الطوق، 2011: 15)

لذا وفي ضوء المبررات الأنفة لأهمية إدارة الأزمات التربوية والتغلب على معوقاتهما، فإن الأمر يتطلب إسهام الدراسات العلمية التربوية في استجلاء طبيعة الأزمات المدرسية، ومعرفة المعوقات المختلفة التي تعوق إدارة تلك الأزمات حتى يمكن التعامل مع الأزمات بشكل فعال.

## مشكلة البحث

تواجه المدارس العديد من الأزمات داخل البيئة المدرسية، وهناك العديد من المعوقات التي لها دوراً محورياً في تعطيل الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها، مما دعا إلى دراسة مشكلة البحث الحالي والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

ما معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس؟

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المعوقات الإنسانية لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة؟
2. ما المعوقات التنظيمية لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة؟
3. ما المعوقات المرتبطة بنظم المعلومات والاتصالات لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة؟

وبناءً على مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة الأزمات ومعوقات التنظيم في المدارس.
2. توجد علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين إدارة الأزمات ومعوقات نظم المعلومات والاتصال في المدارس.
3. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة الأزمات والمعوقات الانسانية في المدارس.

## أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

1. معرفة المعوقات الإنسانية لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة.
2. التعرف على المعوقات التنظيمية لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة.
3. الوصول الى المعوقات المرتبطة بنظم المعلومات والاتصالات لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة.

## أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية البحث في:

1. مساعدة الإدارة المدرسية في التعرف على ماهية المعوقات التي تحول دون التعامل الجيد مع الأزمات، للحد منها والتخطيط والتنبؤ لها من أجل تحقيق إدارة جيدة للأزمات.
2. تنمية الوعي بالأزمات المدرسية، والاستعداد لمواجهتها.
3. قد يفيد هذا البحث أولياء الأمور في التعرف على أبرز الأزمات المدرسية، والتعرف على طرق التعامل معها.
4. قد يفيد هذا البحث طلاب وطالبات المدارس الابتدائية في التعرف على الأزمات المدرسية، وكيفية التعامل معها عند حدوثها.
5. حسب اطلاع الباحثة ندره الدراسات التي تناولت عرضاً لبعض الأزمات التي واجهت إدارة المدرسة، وتحليل معوقات إدارة مثل هذه الأزمات، وهذا ما تتصدى له هذه الدراسة.

## مصطلحات البحث

### - الأزمة:

- تعرف الأزمة بأنها موقف مشكلي تطلب رد فعل من الكائن الحي لاستعادة مكانته الثابتة، وبالتالي يتم استعادة التوازن (كامل، 2003: 19). وتعرف أيضاً بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى تغير مفاجئ وحاد في النتائج، ويمثل تراكمًا أو تزايد المجموعة أحدث غير متوقعة الحدوث، وتوثر في نظام المؤسسة أو جزء منه بطريقة عشوائية (أحمد، 2001: 24).

### - المعوقات:

- عرف جرجس (2005م: 360) العائق بأنه عبارة عن "حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي، يقف كالسد بين المرء وبين طموحه أو تحقيق حاجاته". وتعرف المعوقات على أنها الصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافها. (السناني، 1431: 8).

### - إدارة الأزمات المدرسية:

- تعرف إدارة الأزمات المدرسية بأنها حالة أو حدوث غير متوقع يمكن أن يتعرض له الطالب والعاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي، وتكون نتيجة اضطرابات في الأداء وضغوطات تهدد وجود المدرسة وكيانها، وقد تؤدي إلى المشاكل أو الصدمات أو الصراعات، مما يتطلب اتخاذ القرارات والإجراءات العملية لحل جذري من خلال تنظيم أكفاء لأنظمة الاتصال، والمعلومات، والموارد البشرية والعمليات التشغيلية (القحطاني، 1428: 55). وتعرف أيضاً بأنها أسلوب إداري للتعامل من الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في: التخطيط،

والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والمراقبة، والتنسيق، والقيادة، ونظام الاتصالات، ونظام المعلومات، واتخاذ القرارات، وتقييم الأزمات، وتشكيل فرق من مثقفين لإدارة الأزمات (الطوق، 2011، 21).

#### حدود البحث

لقد تم تحديد نطاق البحث في الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: سوف يقتصر البحث على دراسة معوقات إدارة الأزمات التالية (المعوقات الإنسانية، المعوقات التنظيمية، والمعوقات المتعلقة بنظم المعلومات والاتصالات).
- الحدود البشرية: مديرات المدارس الابتدائية للبنات وعددهن (44) مديرة.
- الحدود المكانية: ستقتصر الدراسة على مدارس البنات الابتدائية شمال مدينة بريدة.
- الحدود الزمانية: المحور الدراسي الثاني من العام الدراسي 1433/ 1434 هـ

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري:

#### مراحل إدارة الأزمة

لما لإدارة الأزمات من أثر كبير على المنظمات، وما تسببه من خلل وعد متوازن في سير العمل، فإن هناك عدد من المراحل والتي تعد نموذجاً أمثل في التعامل مع هذه الأزمات، وهي على النحو التالي:

#### المرحلة الأولى - اكتشاف إشارة الإنذار:

إن التقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة يعني اكتشاف الأزمة قبل حدوثها. (فتحي، 2001: 42) وباستثناء عدد محدود، غالباً ما تكون الأزمة مسبقة بسلسلة من إشارات الإنذار المبكر، وفي حالة عدم انتباه مسئول المؤسسة لتلك الإشارات جيداً تزداد احتمالات وقوع الأزمة وتزداد تكلفة إدارتها. (نصر، 2002: 72). وعلى الرغم من أولية تلك المرحلة، إلا أنها تؤدي دوراً مهماً في عملية إدارة الأزمة. فيقدر نجاح المؤسسة وفريق إدارة الأزمات داخل المؤسسة في اكتشاف واستشعار تلك الإشارات، بقدر ما يكون قادراً على التعامل المبكر مع الأزمة قبل تعقدتها وتفاعلها في البيئة المحيطة.

#### المرحلة الثانية - الاستعداد والوقاية:

تقوم هذه المرحلة على أساس أن (الوقاية خير من العلاج) بمعنى أنه يجب أن يتوافر لدى إدارة المدرسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمة، وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة، ويتطلب ذلك وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة لمقابلة جميع الاحتمالات (مصطفى، 2005: 485) يرى مكاوي (1425هـ: 76) أن هذه المرحلة تعتمد على رسم سيناريوهات مختلفة لمواجهة الأزمات المحتملة، وكيفية التعامل معها، والحد من مخاطرها بأقصى سرعة لمنع تفاقمها.

وترى الباحثة أن المرحلتين السابقتين من أهم مراحل التعامل مع الأزمة، كونها تتمثل في الاكتشاف المبكر للخطر القادم، والاستعداد الأمثل لما قد يسببه ذلك الخطر، وبلا شك فإن الإدارة الناجحة هي من يعد العدة للوقوف والتصدي للأخطار المحيطة بالعمل داخل المنظمة والاستعداد لها والحد من وقوعها.

#### المرحلة الثالثة - احتواء الأضرار أو الحد منها:

وتنشأ تلك المرحلة في حالة وقوع الأزمة بالفعل والفشل في إجهادها، حيث يتم التركيز على احتواء الأثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتقليل الخسائر الناتجة عنها إلى أقصى حد ممكن، خاصة في بعض الأزمات التي لا تمتلك المؤسسة القدرة على منع وقوعها، مثل انهيار جزء من المبنى نتيجة زلزال، وفي هذه الحالة لا تمتلك المؤسسة سوى العمل على منع انتشارها وتقليل الأثار السلبية التي قد تترتب عليها (نصر، 2002: 7).

وتعتمد كفاءة وفعالية هذه المرحلة على حد كبير على المرحلة السابقة التي يتم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ويجب أن يتفرغ مدير الأزمة وفريق إدارة الأزمة في هذه المرحلة للتعامل مع الأزمة فقط، وإهمال الإدارة اليومية (فتحي، 2001: 51).

كما تعتمد قدرة المؤسسة على إدارة الأزمة في هذه المرحلة على مدى توافر أجهزة وأدوات الدعم المختلفة مثل الإسعافات الأولية وأجهزة وأدوات إطفاء الحريق، وأجهزة الاتصال، وامتلاك جهاز جيد لجمع المعلومات. (أبو خليل، 2001: 311).

#### المرحلة الرابعة - استعادة النشاط:

تركوا تلك الرحلة على إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة، وهي أقرب إلى عملية ترميم الأثار السلبية للأزمة. وتتطلب تلك المرحلة توافر برامج وخطط قصيرة الأجل وبعيدة الأجل، لدى المؤسسة لإعادة الحياة الطبيعية إلى المؤسسة في أقرب وقت ممكن (نصر، 2002: 82). كما تتطلب تلك المرحلة التعاون الوثيق بين المؤسسات وجهات الدعم الفني.

حيث أشار مكاي (1425هـ: 7). إلى أنّ هذه المرحلة يتم فيها إعداد وتنفيذ برامج تستهدف استعادة الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة، ومحاولة ترميم ما حدث.

#### المرحلة الخامسة - التعلم:

تنصب هذه المرحلة على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها، سواء من تجربة المنظمة أو من تجارب المنظمات الأخرى. ومن المؤسف أن كثير من المنظمات لا تولي تلك المرحلة الأهمية المطلوبة لأسباب عديدة، منها: شعور المؤسسة بنوع من الزهو الذي يعقب نجاح المؤسسة في اجتياز الأزمة بنجاح، ونمو الشعور بقدرة المؤسسة على مواجهة أي أزمات مستقبلية قد تتعرض لها المؤسسة، أو ربما يجد أعضاء المنظمة أنفسهم في حالة من الإجهاد تدفعهم إلى محاولة نسيان الأزمة، فلا تتوفر لديهم الرغبة في تخصيص طاقة إضافية لاستعادة واسترجاع وتحليل تسلسل أحداث الأزمة وتقييم استجابة المؤسسة للأزمة، ومدى نجاح فريق إدارة الأزمة في إدارتها بهدف استخلاص الدروس المستفادة، ويعتبر التعلم أمراً حيوياً لزيادة كفاءة وقدرة المؤسسة وفريق إدارة الأزمات على مواجهة الأزمات المستقبلية. (الموسى، 2006: 64).

ويرى الشعلان (1423هـ: 187) بأنها مرحلة مهمة يتم فيها إعادة تقييم الخطط والاستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء، ومواضع القصور والتقصير، مما يتيح فرصة للتغيير والتطور. ترى الباحثة على ضوء ما سبق احتواء الأزمة في المدارس الابتدائية يكون ممكناً في حال وجود خطة عملية ممل يقلل من الخسائر، كما تظهر قوة المدارس في استيعاب الأزمة عندما تتمكن من القيام بجميع الأنشطة والأدوار العادية التي تقوم بها. والمدارس الناجحة هي تلك التي تقوم بعملية تقييم شاملة للأزمة، ومن ثم وضع خطط وتدابير تمنع أو تجعل تلك الأزمات مستقبلاً أقل تأثيراً أو يمكن منعها.

## المحور الثاني: إدارة الأزمات المدرسية.

### أنواع الأزمات المدرسية:

تتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتنوع مجالات الحياة المختلفة، فقد صنفها أحمد (1422هـ: 31-32) وفقاً للتصنيف التالي:

1. حسب شدة أثرها وتنقسم إلى: أزمات شديدة الأثر، وأخرى محدودة الأثر.
2. حسب المستوى وتنقسم إلى: أزمات عالمية، وإقليمية، ومحلية.
3. حسب البعد الزمني وتنقسم إلى: أزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤشرات إنذار مبكرة وأزمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار.
4. حسب المراحل وتنقسم إلى: أزمة في مرحلة النشوء، وأزمة في مرحلة التصعيد، وأزمة في مرحلة الاكتمال، وأزمة في مرحلة الزوال.
5. حسب الآثار الناجمة عنها وتنقسم إلى: أزمات ليس لها آثار جانبية، وأخرى لها آثار جانبية ومضاعفات غير مباشرة.

وأضاف الشعلان (1423هـ: 54) أن للأزمات أنواعاً منها:

من حيث المدة: فقد صنفها إلى أزمات قصيرة الأمد يتم القضاء عليها في وقت قصير، وأخرى طويلة الأجل تستمر معالجتها لعدة سنوات.

من حيث القصد: وصنفها إلى أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة مسبقاً، وأخرى غير عمدية كانت نتيجة للإهمال وسوء التقدير. وأضاف أبو قحف (2002م: 348) نوعاً آخر من أنواع الأزمات تمثل في أزمات ترتبط بالتكنولوجيا وتقنية العصر الحديث وسوء الاستخدام. وهناك من قسم الأزمات المدرسية إلى: (اليحيوي، 1426: 263-264)

1. أزمات طبيعية: مثل الأمطار الغزيرة، الثلوج الكثيفة والانهارات غير الاعتيادية في المباني... الخ
  2. أزمات فنية: مثل حدوث تعطل (خلل) في أجهزة الحاسوب، وحدوث خلل في شبكة الاتصالات التي تربط المدرسة بوزارة التربية والتعليم، وانقطاع التيار الكهربائي.
  3. أزمات صحية: مثل حالات التسمم الغذائي، التلوث البيئي، انتشار الأوبئة والأمراض المختلفة في المجتمع... الخ.
  4. أزمات اجتماعية: مثل الصراعات الفكرية الوظيفية الحادة، وتعارض الأهداف والمصالح، والممارسات والنشاطات غير القانونية
  5. أزمات التنسيق: مثل حدوث ازدواجية أو تقاطع أو خطأ اتصال غير اعتيادي في العلاقات بين المدرسة والأجهزة الحكومية الأخرى ذات العالقة بتنفيذ مهام ونشاطات عامة مشتركة.
  6. أزمات نشوب الحرائق في المدارس، أو تعرض المدرسة لسرقة خاصة سرقة الاختبارات أو بعض الأجهزة غالية الثمن.
  7. انتشار التدخين وتعاطي المخدرات بين بعض التلاميذ، الهروب من المدرسة والمنزل، محاولة الانتحار، الانحراف، الشغب والبلطجة... الخ.
  8. أزمات المرور وحوادث السير... الخ.
- وتختلف طبيعة الأزمات المدرسية السائدة من مجتمع إلى آخر، حيث كشفت معظم الدراسات الخاصة بالأزمات المدرسية في المجتمع الأمريكي إلى أن أزمة العنف المتمثلة في: اعتداء مسلح على طلاب المدرسة، اعتداء

الطلاب على المعلمين، اغتصاب الطالبات، المناوشات العرقية والدينية، وتبادل التهديدات المكتوبة على سور المدرسة. هي الأكثر انتشاراً داخل المدارس الأمريكية (Christensen، 1998، Trump، p5، 2001). وفي المدارس اليابانية تنتشر أزمة الانتحار بين الطلبة والطالبات، حيث يشير أحد التقارير عن المدارس اليابانية أنه حدثت (40000) جريمة انتحار في المدارس خلال عام 2001 (Motomura & Others، 2003، p.239). أما في المملكة العربية السعودية فهناك بعض الدراسات القليلة التي تناولت الأزمات المدرسية إضافة إلى ما ينشر في الصحف المحلية من وجود أزمات مدرسية منها: الحرائق، انهيار أسوار المدرسة، حدوث اعتداءات بدنية، انقطاع التيار الكهربائي أثناء اليوم الدراسي في أيام الصيف، حدوث اعتداءات لفظية من الطلاب على المعلمين، تزايد ظاهرة العبث بممتلكات المدرسة، وأخيراً تعرض ممتلكات المدرسة لحوادث السرقة. (الموسى 2006،: 5).

وترى الباحثة أن كل ما سبق من أزمات ومشكلات تواجه المدارس إلا أنها تدهور البيئة المدرسية خاصة في حلة عدم التعامل معها بحكمة أو تأخر المواجهة المبكرة لها والذي يؤدي إلى أن تصبح أزمات حقيقية.

#### معوقات إدارة الأزمات المدرسية:

تواجه إدارة الأزمات المدرسية أكثر من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها، وفي هذا الصدد أشارت رسالة الطوق إلى أنه يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل سير عملية إدارة الأزمة في المؤسسات التعليمية إلى ثلاثة تصنيفات وهي (الطوق، 2011م: 57-58):

#### 1- المعوقات الإنسانيّة (السلوكية)

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين بسبب ما يحملونه من قيم واتجاهات، وما يعتقدونه من معتقدات، وما يتصفون به من سمات وقدرات ضمن بيئة العمل التي يعملون بها، والتي يمكن تمثيلها بالتالي:

- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.
  - القصور في فهم مكانم الخطر المتعلق بالأزمة واتجاهاتها وأهدافها.
  - إنكار العاملين لوجود أزمة.
  - عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين.
  - عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين.
  - عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.
  - قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمة وبعدها.
  - ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرار نحو إدارة الأزمات.
  - افتقار فريق العمل بالأزمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة.
- #### 2- المعوقات التنظيمية:

- هي المعوقات التي تتعلق بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم ومنها:
- عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات.
  - ضعف التالف والتنسيق بين الإدارة العليا والأقسام.
  - تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمات.
  - نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة.
  - ضعف التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الأزمة.

- ضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات.
- 3- المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات:  
هي تلك المعوقات الخاصة بتوفير المعلومات وسرعة نقلها وإيصالها بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري للمنظمة وأهم المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات التعليمية في مجال المعلومات والاتصالات هي:
  - عدم توافر نظام اتصال متطور لإمداد العملاء بالمعلومات.
  - عدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال.
  - ضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات ومصدرها في الظروف المتعلقة بالأزمات.
  - المبالغة في عرض المعلومات، أو شحها وخاصة في أوقات الأزمات.
  - احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في مراكز وجهات معنية دون غيرها.
  - محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- كما أوضح النويصر في بحثه وجود معوقات مرتبطة بالوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة تواجه الإدارة وهي: (النويصر، 2002: 77-112).
- 1- المعوقات المرتبطة بالتخطيط، مثل:
  - عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
  - نقص أو عدم كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة، وتوقع مساراتها المختلفة.
  - سوء معالجة وتحليل البيانات أو عدم الفهم أو التفسير الخاطئ لإشارات الإنذار.
  - الاتجاهات السلبيّة للعاملين نحو الخطة.
  - اغفال العامل الإنساني من ناحية مشاركة العاملين من ناحية قدراتهم وإمكاناتهم أو مقاومتهم للتغيير الذي تتضمنه الخطة.
  - عدم سيادة روح الفريق في المنظمة.
  - عدم كفاية الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة.
- 2- المعوقات المرتبطة بوظيفة التنظيم، مثل:
  - عدم إدراك أهمية توافر أعلى درجات المرونة في التنظيم عند تحديد الأعباء والمسؤوليات وبالتالي الاختصاصات.
  - تداخل الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية، وشعور كل وحدة باستقلالها تماماً عن بقية الوحدات ولا يوجد ترابط بينها فيما يختص بالعمل.
  - ضعف المبادرات الذاتية لدى العاملين لمواجهة الأزمات.
  - إتباع أنماط تنظيمية لا تتوافق مع طبيعة ومتطلبات التعامل مع الأزمات التي تتسم بالسرعة والفجائية.
  - جمود ونمطية الإجراءات المتبعة أثناء الأزمات.
- 3- المعوقات المرتبطة بوظيفة التنسيق، مثل:
  - عدم الحرص على ترسيخ وتعميق مفاهيم وقيم التعاون والمشاركة في روح الجماعة مما يعيق تحقيق التنسيق لفوائده.
  - محدودية الحرص على التدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل المنظمة.
  - عدم توافر العوامل المساعدة على القيام بالاتصال الناجح الذي يساعد على التنسيق، كعدم توافر الأدوات والإمكانات اللازمة لأجهزة الاتصالات، الحاسب الآلي وغيرها.



- قلة الاهتمام ببناء نظم معلومات حديثة وإنشاء انترنت خاصة بالمنظمة، مما يؤثر سلبيا في ممارسة وظائف التنسيق.
  - 4 المعوقات المرتبطة بوظيفة التوجيه، مثل:
    - تدني الحرص على تنمية وترسيخ العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
    - عدم الكفاءة والفاعلية في ممارسة السلطة وعدم إتباع الأساليب السليمة في إصدار الأوامر والتعليمات المرتبطة بها.
    - عدم الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية قوية مع ترسيخ قيمها يتسق مع متطلبات الإدارة والتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية.
    - إغفال تنمية وترسيخ الأنماط القيادية الايجابية بين القادة ومرؤوسهم والذي يشكل عائقا بالنسبة للتوجيه.
    - إغفال تدعيم عمليات الاتصال الإداري بأحدث تقنيات المعلومات الحديثة، مما يؤدي إلى عدم انسياب المعلومات بين أجزاء المنظمة والعاملين بها وبينهم وبين قرائنهم من العاملين بالجهات الخارجية ذات الارتباط بمهام التعامل مع الأزمات.
  - 5 المعوقات المرتبطة بالرقابة، مثل:
    - إن طبيعة إدارة الأزمات الفاعلة تتطلب آلية للإنذار المبكر، هذا يمثل جانبا مهما لتوفير فرصة أكبر من الوقت للتعامل مع الأزمة وإدارتها، ولا شك أن اغفال ذلك تكون له سلبياته.
    - عدم الاستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة الملائمة التي تساعد على عملاً اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء واحتمالات حدوثها مستقبلا.
    - غياب قاعدة معلومات محدثة تعتمد على الحاسبات الالكترونية وتقوم بتوفير المعلومات تسمح بالإدارة الفعالة للأزمة.
    - عدم توافر الخبرات اللازمة في مجال الرقابة والمتابعة.
    - عدم الاهتمام والحرص على مراجعة وتقويم النظم والأساليب الرقابية المتبعة من أجل تقويمها وبالتالي رفع كفاءة الأداء الرقابي للمنظم.
- وعلى ضوء ما سبق يتضح أن المعوقات تؤدي دوراً محورياً في تعطُّل الأهداف التي تسعى إدارة الأزمات إلى تحقيقها، وبالتالي هناك ضرورة قصوى بمراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات أو التخفيف من مخاطرها وتأثيرها في الموقف الأزموي، حيث يمكن الاستفادة من التصنيفات السابقة للمعوقات بما تحمله من أبعاد إنسانية وتنظيمية أو تتعلق بالمعلومات والاتصالات، والعمل على إزالة أسبابها أو تجاوزها، خدمة للمنظمة التي تدل المؤشرات على أنها تتعرض للأزمات، حيث تعرف الباحثة معوقات إدارة الأزمات المدرسية اجرائياً: هي جميع الصعوبات التي تحول دون تمكن الإدارة المدرسية من التعامل المناسب مع المشكلات غير الاعتيادية التي تطرأ أثناء اليوم الدراسي ويرجع ذلك من وجود خلل في الطبيعة الإنسانية أو في النواحي التنظيمية أو فيما يتعلق بنظم المعلومات والاتصالات.

## ثانيا- الدراسات السابقة

- أ- الدراسات العربية:
- دراسة (الدلاني، 2010) والتي تهدف إلى الكشف عن الأزمات المدرسية الأكثر بروزاً في مدارس التعليم العام، والتعرف على معوقات إدارة الأزمات، وتقديم بعض المقترحات لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام. وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (552) مديراً ومديرة. وأشارت نتائج البحث أن أكثر الأزمات بروزاً هو استخدام الطلبة للأجهزة النقالة، والإتلاف المتكرر لمرافق المدرسة، وتعرض ممتلكات المدرسة إلى السرقة. أما أهم المعوقات تتضح في أن العاملين في المدرسة غير مدربين على تقديم الإسعافات الطبية الأولية للمصابين، ثم عدم توافر أجهزة الأمن بالقرب من المدارس. ولقد أكدت الدراسة على أهمية مقترحات إدارة الأزمات والتي منها إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في المستويات التعليمية الإدارية، ووضع خطط واضحة لمواجهة الأزمات، ووجود فريق دائم لإدارة الأزمات بالمدرسة، وتحديد الأدوار لكل فرد بالفريق، وبناء قاعدة المعلومات والبيانات عن المدرسة وعن الأزمات، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المتوقعة وكيفية إدارتها.
- وقامت (الموسى، 2006) والتي تهدف إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام ووضع تصور مقترح لها، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على نفس مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس في جميع المراحل الدراسية واختار فيها عينة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأزمات حدوثاً في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض هي: حدوث اعتداءات بدنية ما بين الطلاب، أزمة انقطاع التيار الكهربائي، أزمة الاعتداءات اللفظة من الطلاب على المعلمين، تليها أزمة تزايد ظاهر العبث بممتلكات المدرسة، وأقل الأزمات حدوثاً هو تعرض المدرسة لعمل إرهابي، ثم تلميها حيازة الطلبة لأسلحة نارية، ثم أزمة تسرب أسئلة الاختبار، ثم تليها أزمة حدوث اعتداءات بدنية من الطلاب على الهيئة الإدارية. كما أوضحت الدراسة وجود معوقات لإدارة الأزمات ومن أهمها: لا يوجد تبادل للمعلومات بين المدارس فيما يتعلق بحدوث الأزمات المدرسية بغية التصدي لمثلثاتها، كما لا توجد قاعدة معلومات تساعد المدرسة في التعرف على كيفية إدارة الأزمة، وعدم وجود فريق لإدارة الأزمات في المدرسة، ثم لا توجد صلاحيات للمدير تتيح له التصرف بما يراه مناسباً أثناء وقوع الأزمة، أما أقل المعوقات فتتمثل في عدم تأهيل منسوبي المدرسة لإدارة الأزمات المدرسية، ولا توجد تعليمات صادرة من الإدارة التعليمية تسترشد به لإدارة الأزمة.
- أما دراسة (اليحيوي، 1426) والتي تهدف إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس المتوسطة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة طبقت على مجتمع الدراسة من قائدات فريق الأزمات للمرحلة المتوسطة. وتوصلت الدراسة إلى أن: أفراد عينة الدراسة ترى أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة. كما ترى أفراد عينة الدراسة أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة كانت القيادة في الأزمات، وأقلها تقويماً لأزمات وتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (05). بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات لصالح المديرات ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05، 0) بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس، والمبنى المدرسي.

- وأما دراسة (الطوق، 2011) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أكثر المعوقات في إدارة الأزمات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية (بنين وبنات) في مدينة الرياض وكانت العينة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر مظاهر الأزمات المدرسية وجوداً هي: تعرض المدرسة للسرقة (أسئلة الاختبارات النهائية.....الخ) - العنف المدرسي - اندلاع حريق المدرسة - انهيار أجزاء من المبنى المدرسي لسوء الإنشاء أو الصيانة - انقطاع التيار الكهربائي عن المدرسة ولمدة طويلة. وكان أكثر المعوقات التي تواجه إدارة الأزمة هي: تبني منسوبو المدرسة للأساليب التقليدية في معالجة الأزمات - تهرب منسوبو المدرسة من المسؤولية عند حدوث الأزمات - ندرة البرامج التدريبية المقدمة في مجال إدارة الأزمات - عدم وجود غرفة عمليات مناسبة ومجهزة في المدرسة لإدارة الأزمة المدرسية - صعوبة تشخيص دقة المعلومات ومصداقيتها في ظروف الأزمات - بعد نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات.

#### ب- الدراسات الأجنبية

- دراسة ادامسونوبيكوك (2007) هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر الاختصاصيين النفسيين بالمدارس الحكومية الأمريكية عن خطط وفرق التعامل مع الأزمات. ولقد تم استخدام استبانة بحثية وطبقت على عينة قوامها 288 اختصاصياً نفسياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الاختصاصيين (95.1%) أكد على وجود خطط للتعامل مع الأزمات بمدارسهم، وأكد (83.6%) من أفراد العينة من الاختصاصيين على وجود فرق إدارة الأزمات بمدارسهم تعني بمساعدة الطلبة والعاملين والتواصل مع الاعلام. وأظهرت النتائج أن أغلب الاختصاصيين (93%) أكدوا على حدوث أزمات خطيرة بمدارسهم. وأكد (44.3%) أنه تم الاجتماع مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع بعد حدوث الأزمة. وبين أغلب الاختصاصيين (98.2%) تلقوا نوعاً من التدريب الخاص بالتعامل مع الأزمات.
- دراسة ويلسون وكيث (2007)، هدفت الدراسة إلى استعراض مجموعة من الأزمات التي تتعرض لها المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية ومنها حوادث إطلاق النار والطعن بالآلات الحادة والقتل بشتى أنواعه والنشاط الإرهابي والانتحار. ومن أهم من نتائج الدراسة التأكيد على أن التخطيط السليم يساعد مديري المدارس على إدارة الأزمات بصورة أفضل حيث وضوح الأهداف والأدوار، وأن وجود قاعدة بيانات للطلبة وللعاملين بالتأكد يساعد حماية الطلبة. وأوصت الدراسة بضرورة وجود فريق خاص لإدارة الأزمات يشتمل على رئيس الفريق ومساعد له، ومنسق للتعامل مع وسائل الاعلام، ومتخصص بالإرشاد التربوي النفسي، مع أهمية توزيع الأدوار بشكل واضح ومرن.
- وقام زويلوسكيوولور، 2001 بدراسة هدفت إلى التعرف على كيفية تعامل مديري التعليم مع الأزمات وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الأزمات التي تواجه المدارس تقع تحت ثلاث فئات: هي أزمات تتعلق بالقيم والمعايير الاجتماعية مثل (تعاطف المخدرات وتهريبها)، أزمات تنظيمية (مثل سرقة أدوات المدرسة) وأزمات اجتماعية (مثل الاعتداء على المدرسين والطلبة). وأن دور مدير التعليم هو دور الوقاية من حدوث الأزمة.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة ركزت الدراسات كافة على معوقات القيادة في إدارة الأزمات المدرسية والمعوقات المختلفة. بينما ركزت الدراسة على إدارة الأزمات والمعوقات المدرسية.

### الفجوة البحثية

الا أن دراسة الباحثة ركزت على دراسات معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة السعودية نظرا لخصوصية المجتمع السعودي والإدارة المدرسية.. ولقلة الدراسات البحثية في هذا المجال في مدينة بريدة.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته

#### منهج البحث

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المسحي والتحليل الإحصائي، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه."

#### مجتمع البحث

جميع مديرات المدارس الابتدائية للبنات في شمال مدينة بريدة، وعددهن (44) مديرة وفقاً لآخر إحصائية لعدد المدارس. (وزارة التربية والتعليم، 1433/11/25هـ).

#### عينة البحث

جميع أفراد المجتمع الأصلي البالغ عددهن (44) مديرة.

#### أداة جمع البيانات

تم تطوير استبانة الطوق (2011) والتي تهدف إلى توصيف مظاهر الأزمات المدرسية، والمعوقات الإنسانية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات المتعلقة بنظم المعلومات والاتصالات وتقنيها. وقد تم إعداد الاستبانة لما تقدم في الإطار النظري للدراسات السابقة وتطوير استبانة (الطوق، 2011) لدراسته بعنوان "معوقات إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي مدينة الرياض" والتي وصل مجموع فقراتها في صورتها الأولية إلى (39) فقرة.

1. منها (14) فقرة متعلقة بالمحور الأول " المعوقات الإنسانية في إدارة الأزمات المدرسية".
2. و(15) فقرة متعلقة بالمحور الثاني " المعوقات التنظيمية في إدارة الأزمات المدرسية".
3. و(10) فقرات متعلقة بالمحور الثالث " معوقات نظم المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات المدرسية".

#### 2- صدق أداة البحث:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من صدق أداة البحث، تم عرضها على عدد من المحكمين وعددهن (4) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

#### صدق البناء (الاتساق الداخلي)

لاستخراج دلالات صدق البناء لأبعاد الاستبانة، تم احتساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور المنتميه إليه كما هو موضح في جدول رقم (5)

المحور الثالث: معوقات نظم المعلومات والاتصالات		المحور الثاني: المعوقات التنظيمية		المحور الأول: المعوقات الإنسانية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.608	28	.546	14	.57	1
.748	29	.062	15	57.	2
.559	30.	.784	16	544.	3
.671	31	.265	17	656.	4
.658	32	.877	18	615.	5
.638	33	.687	19	648.	6
.542	34	.807	20	470.	7
.509	35	.218	21	637.	8
.794	36	.686	22	490.	9
.614	37	.314	23	298.	10
		.607	24	551.	11
		.674	25	268.	12
		.733	26	521.	13
		.570	27		

\* دالة عند مستوى 0.05\*\* دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عبارات كل محور من محاور البحث والمحور الذي ينتهي إليه مما يعطي مصداقية مرتفعة لبناء أداة البحث، مما يدل على الاتساق الداخلي بين جميع عبارات محاور الاستبانة.

ب- ثبات أداة البحث

للتأكد من أداة البحث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٢٠) مديرة لها نفس خصائص المجتمع، ثم تم احتساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وحسب معادلة كرونباخ ألفا Cronbachs Alpha للاستبانة ومحاور البحث، حيث أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع.

خامساً: إجراءات تطبيق البحث

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي ومعامل ثبات أداة البحث، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على مديرات المرحلة الابتدائية بشمال مدينة بريدة من خلال الخطوات التالية:

- 1- قامت الباحثة بتوزيع أداة البحث على عينة البحث وبلغ عدد الاستبانات الموزعة على (٤٤) استبانة.
- 2- تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

#### 4- تحليل وتفسير نتائج البحث

- أولاً: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما المعوقات الإنسانية لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الإنسانية لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة.

جدول (8) المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث حول المعوقات الإنسانية لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المجازي	الوصف	الترتيب
11	تبني منسوبات المدرسة الأساليب التقليدية في معالجة الأزمات	1.95	0.71	متوسطة	1
12	غالباً ما يتم التهيؤ من احتمالية وقوع الأزمة في المدرسة	1.91	0.75	متوسطة	2
10	المبادرة الذاتية لدى منسوبات المدرسة لمواجهة الأزمات ضعيفة	1.75	0.75	متوسطة	3
9	أحياناً يتم تحويل الأحداث اليسيرة وتحويلها إلى أزمات	1.73	0.73	متوسطة	4
5	منسوبات المدرسة لا يتوقعن احتمال حدوث الأزمات خلال اليوم الدراسي.	1.72	0.70	متوسطة	5
2	إدارة مدرستي لا يتوفر لديها المهارات القيادية للتعامل مع الأزمة	1.66	0.75	قليلة	6
1	إدارة مدرستي لا يتوفر لديها الوعي الكافي عن إدارة الأزمات	1.66	0.53	قليلة	7
6	هنالك نظرة سائدة لمنسوبات المدرسة للأزمات على أنها شر ومصيبة	1.57	0.62	متوسطة	8
4	منسوبات المدرسة لا يشاركن إدارة المدرسة بفاعليه في مواجهة الأزمات	1.52	0.70	متوسطة	9
13	إدارة مدرستي غير قادرة على مواجهة الأزمات بفاعلية	1.50	0.63	قليلة	10
7	منسوبات المدرسة يشعرون بالخوف والإحباط في ظروف الأزمات مما يؤثر سلباً على التصدي للأزمة	1.49	0.63	قليلة	11
3	إدارة مدرستي لا يتوفر لديها معرفة عن كيفية التعامل مع الأزمات الممكن التعرض لها خلال اليوم الدراسي	1.45	0.50	قليلة	12
8	منسوبات المدرسة لا يتمتعن بروح الفريق الواحد	1.42	0.59	قليلة	13
	المتوسط * العام للمحور	1.64	0.27	قليلة	

يوضح الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.42- 1.95)

- ثانياً: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما المعوقات التنظيمية لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التنظيمية لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث حول المعوقات التنظيمية لإدارة الأزمات في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المجازي	الوصف	الترتيب
23	عدم وجود غرفة عمليات مناسبة ومجهزة في المدرسة لإدارة الأزمة.	2.56	0.77	كبيرة	1
24	ضعف نظام تقييم ممارسات وقرارات التعامل مع الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً	2.16	0.70	كبيرة	2
15	مركزية الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات العليا في ظروف الأزمات	2.35	0.72	كبيرة	3
26	عدم وجود نظام فعال في المدرسة لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات	2.33	0.79	متوسطة	4
27	عدم كفاية الموارد البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات المدرسية	2.26	0.70	متوسطة	5
22	ندرة البرامج التدريبية لمنسوبات المدرسة للتعامل مع الأزمات	2.24	0.77	متوسطة	6
21	نقص الكادر الوظيفي المؤهل والمدرّب على التعامل مع الأزمات في المدرسة.	2.23	0.84	متوسطة	7
16	جمود ونمطية الإجراءات والتعليمات والقوانين المتبعة في المدرسة أثناء الأزمات	2.17	0.59	متوسطة	8

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المجازي	الوصف	الترتيب
17	ضعف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لمنسوبي المدرسة عند التعامل مع الأزمات.	2.17	0.85	متوسطة	9
18	لا تتوفر لدى إدارة المدرسة خطط وبرامج مسبقة للتعامل مع الأزمات المختلفة.	2.16	0.72	متوسطة	10
14	عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة من الإدارات العليا للإدارة للتعامل مع الأزمات	2.05	0.82	متوسطة	11
20	ضعف عملية التنسيق بين إدارة المدرسة والجهات الخارجية ذات الصلة في التعامل مع الأزمات.	2.00	0.70	متوسطة	12
25	ضعف عملية توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لمواجهة الأزمات في المدرسة.	1.91	0.78	متوسطة	13
19	ضعف عملية التنسيق بين إدارة المدرسة ومنسوبيها عند حدوث الأزمات.	1.70	0.80	متوسطة	14
	المتوسط العام للمحور	1.165	0.405	متوسطة	

يوضح الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.70-2.56)

- ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما المعوقات المرتبطة بنظم المعلومات والاتصالات لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة ؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات المرتبطة بنظم المعلومات والاتصالات لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة والجدول رقم (10) يوضح ذلك.  
جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة البحث حول المعوقات المرتبطة بنظم المعلومات والاتصالات لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة جده.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوصف	الترتيب
35	تقديم الإدارة المدرسية معلومات خاطئة لإخفاء الأزمات.	2.29	74.0	متوسط	1
36	بعد نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات.	2.24	0.69	متوسط	2
32	افتقار الإدارة المدرسية قاعدة بيانات يتم توظيفها في التعامل مع الأزمات.	2.24	0.91	متوسط	3
33	صعوبة تشخيص دقة ومصداقية المعلومات في ظروف الأزمات.	2.19	0.86	متوسط	4
31	عدم توافر نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين جميع منسوبات المدرسة.	2.14	0.84	متوسط	5
28	قنوات الاتصال الرسمية تعد عائقاً لإدارة المدرسة في الحصول على معلومات وقت الأزمات.	2.12	0.77	متوسط	6
37	ضعف برامج التوعية والتثقيف لمنسوبات المدرسة في كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية.	2.12	0.77	متوسط	7
34	ضعف مبادرة الإدارة المدرسية بتوجيه رسالة إعلامية للمجتمع المدرسي حول الأضرار التي تسببها الأزمة وكيفية التعامل معها.	2.12	0.83	متوسط	8
29	ضعف استخدام الإدارة المدرسية لوسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع	1.86	0.75	متوسط	9
30	ضعف إدارة المدرسة من تنظيم عملية الاتصال مع الجهات الخارجية المساندة في وقت الأزمات.	1.71	0.71	متوسط	10
	المتوسط العام للمحور	2.10	0.48	متوسطة	

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.71-2.29)،

- رابعاً- تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مقترحات مديرات المدارس الابتدائية للتخلص من معوقات إدارة الأزمات المدرسية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بتلخيص هذه المقترحات وتقسيمها بحسب نوع المعوق وهذا ما يوصفه الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) مقترحات مديرات المدارس الابتدائية للتخلص من معوقات إدارة الأزمات المدرسية

مقترحات للتخلص من المعوقات الإنسانية	مقترحات للتخلص من المعوقات التنظيمية	مقترحات للتخلص من المعوقات نظم الاتصال والمعلومات
1- مشاركة منسوبات المدرسة عند مواجهة الأزمات وعند وضع الخطط المستقبلية. 2- إقامة دورات تدريبية مكثفة لتثقيف منسوبات المدرسة للتغلب على المعوقات. 3- نشر التوعية حول احتمالية حدوث الكوارث 4- بث روح التعاون بين أفراد المدرسة. 5- تأهيل الكوادر البشرية بالمدرسة للتعامل مع الأزمات. 6- إصدار نشرة دورية وخطط لإدارة المواقف الطارئة. 7- وضع لجان دائمة في المدرسة خاصة لكل مجال. 8- عقد اجتماعات ما بين فترة وأخرى لتدريب فريق العمل على مواجهة الأزمات. 9- توفير منسوبات للمدرسة ذات كفاءات عالية.	1- إعطاء الإدارة العليا الصلاحيات للمدرسة للتعامل مع الأزمات. 2- لا بد من وضع خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات. 3- ربط خطط المدارس مع الجهات الحكومية في إدارة الأزمات الطارئة. 4- توفير قسم خاص بإدارة الأزمات المدرسية بإدارة التربية والتعليم ويكون له دور ملموس وفعال. 5- منح مديرات المدارس صلاحيات كافية. 6- تشجيع الموظفين ومنحهم حوافز. 7- تجهيز غرف وتوفير الأدوات المناسبة للتعامل مع الأزمات.	1- إيجاد قنوات اتصال في المدرسة. 2- لا بد من وجود قاعدة بيانات مكتملة لجميع الطالبات في المدرسة. 3- تدريب منسوبات المدرسة على قنوات الاتصال في المدرسة 4- توفير نظام يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمات بين منسوبات المدرسة والمجتمع وإتاحة برامج نوعية وتثقيف ووسائل اتصال.

- خامساً: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بسؤال البحث الرئيس: للإجابة على السؤال الرئيسي قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد البحث ككل للتعرف على أكثر معوقات الأزمات المدرسية وجوداً في المدارس الابتدائية والتي يوضحها الجدول (12) جدول (12) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية في مدينة بريدة

المحاور	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الوصف	الترتيب
المعوقات التنظيمية في إدارة الأزمات المدرسية	2.17	0.49	متوسط	1
معوقات نظم المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات المدرسية	2.10	0.48	متوسط	2
المعوقات الإنسانية في إدارة الأزمات المدرسية	1.64	0.27	قليلة	3
الدرجة الكلية للمعوقات	1.96	0.35	متوسط	

يتضح من الجدول رقم (12) أن معوقات إدارة الأزمات المدرسية قد جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بين (2.17 و1.64)



## مناقشة النتائج

فيما سبق عرضت الباحثة تحليلاً لنتائج البحث الميداني وتفسيرها ومناقشتها مستعينة بالمعالجة الإحصائية لاستجابات افراد عينة البحث كما ظهر في الجداول الإحصائية المرافقة لكل نتيجة بهدف الوصول إلى الإجابة على أسئلة البحث.

ولقد ظهرت المعوقات التعليمية كأكبر وأكثر المعوقات لإدارة الأزمات المدرسية تأثيراً. فلقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السناني 1430هـ) ودراسة (الطوق 2011) ودراسة زويلو سكيوولور (2001). وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى نقص الوعي بأهمية وجود إدارة الأزمات المدرسية كوحدة أو قسم أو مكتب توضع في الهيكل التنظيمي للمدرسة له واجبات ومسئوليات وصلاحيات يمارسها العاملون في المدرسة فما يعمل به حالياً مجرد جهود مبعثرة تتمثل في وجود فريق عمل غير منظم لإدارة الأزمات المدرسية وقد لا يكون هذا الفريق موجود في جميع المدارس، كما أن هذا الفريق غير موضح طريقة تشكيله وما هي واجباته ومسؤولياته وصلاحياته.

## توصيات البحث ومقترحاته

بناء على ما نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقتح بما يلي:

- 1- بناء وزرع ثقافة تحمل المسؤولية والمبادرة الذاتية لمواجهة الأزمات في البيئة المدرسية تقوم بها إدارة المدرسة.
- 2- توسيع نطاق المشاورة وقت الأزمات بتحديد المشكلة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة وإعداد أدلة إرشادية تساعد إدارات المدارس في كيفية الاستعداد لإدارة الأزمات المدرسية تعد بالتعاون مع المنطقة التعليمية.
- 3- إقامة برامج تدريبية في مجال الأزمات وكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل ضغط الوقت والتركيز على الجوانب التطبيقية وتصميم وبناء وحدة الأزمات في كل مدرسة.
- 4- تطوير نظم معلومات تساعد الإدارة المدرسية في تقديم ممارسات وقرارات التعامل مع الأزمة تعد من قبل الإدارة المختصة.
- 5- وضع مقرر دراسي في المدارس يتعلق بالتعرف على الأزمات وإدارتها من قبل وزارة التربية والتعليم.
- 6- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي.
- 7- ضرورة التقديم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات، وبالتالي تعلم الأفراد العمل تحت الضغوط. تنفيذها الإدارية التعليمية بالمنطقة.
- 8- إقامة جسور قوية مع المجتمع المحلي مثل: المستشفيات، والمرافق الخدمية، والدفاع المدني والهلال الأحمر وتثقيف وتنمية وعي جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية تشترك فيها المؤسسة التعليمية مع الجهات الأخرى.

9- كما تقترح الباحثة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في المجالات التالية:

1. تطوير إدارة الأزمات المدرسية في ضوء التكنولوجيا الحديثة.
2. دور التخطيط في إدارة الأزمات المدرسية والوقاية منها.
3. أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العام.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو خليل، محمد (2001)، موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها، مستقبل التربية العربية، المجلد: 7، العدد: 21، جامعة الإسكندرية: الإسكندرية.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2001)، إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، ط1، المكتب العلمي للكمبيوتر الإسكندرية.
- بطاح، أحمد (1427هـ)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق النشر والتوزيع عمان.
- جرجس، جرجس ميشال (2005)، معجم مصطلحات التربية والتعليم فرنسي - انجليزي، ط1، دار النهضة العربية بيروت.
- الجندي، عادل (2002)، الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي: رؤية معاصرة، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض.
- الحارثي، مستور سعيد مشرف (1422هـ) الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة للتعامل مع الأزمات من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط \_ كلية التربية \_ جامعة أم القرى.
- حجي، أحمد (2005)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية: دار الفكر العربي القاهرة.
- حمادات، محمد (1428) وظائف وقضايا معاصره في الإدارة التربوية: دار الحامد للنشر والتوزيع عمان.
- حمدونه، حسام الدين حسن عطية (2006)، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- حواش، جمال (2005) التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة: مع تطبيقات علمية: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة.
- الخضيري، محسن أحمد (2003)، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية القاهرة.
- الدلmani، زيد | (2010)، إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الكويت، الكويت.
- دهيش، خالد والشلاش، عبدالرحمن ورضوان، سامي (2009) الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الراشد الرياض.
- زياد، بركات (2007)، مصادر الأزمات كما يدركها طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء متغير الجنس، جامعة القدس المفتوحة.
- سالم، محمد (2005)، إدارة الأزمات والكوارث: بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي،: عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية القاهرة.
- السناني، مها فهد (1430هـ)، معوقات إدارة الأزمات بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكلائهم ووكلائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
- الشعلان، فهد (1423هـ)، إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات، ط2،: مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض.
- الشمري، فهيد (1423هـ)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث،: مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض.
- الشيخ، سوسن سالم (1424هـ)، إدارة ومعالجة الأزمة في الإسلام، ط1، دار النشر للجامعات مصر.

- الطوق، سناء عبدالعزيز (2011)، معوقات إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مدينة الرياض، ط1، ، معهد الإدارة العامة الرياض.
- الطيراوي، توفيق (2008)، واقع الأزمات المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسين الأمنية والمدنية في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية في نابلس.
- عبيدات وآخرون (2005)، البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه، ط1 دار الفكر، عمان، الأردن.
- عثمان، فاروق السيد (2004) التفاوض وإدارة الأزمات:، دار الأمين للنشر والتوزيع القاهرة.
- العينبوسي، سالم وسليمان سعاد (2007)، الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد (3).
- فتحي، احمد (2001)، الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات:، دار التوزيع والنشر الإسلامية القاهرة.
- القحطاني، ريم (1428هـ)، تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الأزمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- كامل، عبدالوهاب (2003)، إدارة الأزمات المدرسية داخل السيكولوجي المعلوماتي، ط1، ، دار النهضة المصرية القاهرة.
- كردم، عبدالله (2005)، اللجان الأمنية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مصطفى، يوسف (2005)، الإدارة التربوية مداخل جديدة... لعام جديد، ط1، دار الفكر العربي، مصر.
- مكاي، حسن (1425هـ)، الإعلام ومعالجة الأزمات:، الدار المصرية اللبنانية القاهرة.
- ملائكة، عبدالعزيز (2007)، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، ، دار العلم جدة.
- المهدي، سوزان وهيبه (2002)، الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخ المدرسة، مجلة التربية علم النفس، العدد: 26، الجزء: 4، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- مهننا، محمد (2004)، إدارة الأزمات "قراءة في المنهج": مؤسسة شباب الجامعة للنشر الإسكندرية.
- الموسى، ناهد (2006)، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه: جامعة الملك سعود.
- الموسى، ناهد عبدالله عبدالوهاب (2006) إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة دكتوراه كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- نصر، عبدالعزيز، أحمد (2002)، نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في جمهورية مصر العربية على إدارة الأزمات رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية \_ كلية التربية جامعة طنطا، فرع كفر الشيخ.
- النويصر، منصور (2002)، كفايات الإدارة الصفية لدى المعلمين بالمدارس المتوسطة الحكومية للبنين بمدينة الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الهزايمة، وصفي (2004)، القيادة وإدارة الأزمات التربوية:، عالم الكتب الحديثة الأردن.
- وزارة التربية والتعليم، إدارة تقنية المعلومات، إحصاءات مديرات مدارس البنات الابتدائية شمال مدينة بريدة، 1433هـ.
- اليحيوي: بركة بنت سالم (2006)، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في المدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية.

- اليعوي: برة بنت مسلم (2003)، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، ع18، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Adamson, A.D., & Peacock, G.G. (2007). Crisis response in the public school: A survey of school psychologists experiences and perceptions. *Journal of Psychology in the schools*, 44 (8), 749-764.
- Christensen, Lind-K. Crisis Management Plan Characteristics in Elementary School as Perceived By Nebraska Public School Principals. (EDU) University of Nebraska At Omaha. (UMI), 2001>
- Motomura, Naoyasu& Others. " School Crisis Intervention In The Ikeda Incident: Organization And Activity Of The Mental Support Team", *Physical And Clinical Neurosciences*, Vol. 157, 2003.
- Trump, Kenneth-S. *Practical School Security*, Crown Press, Inc, California, 1998
- Wilson, M., & Keiyh, T. (2007). Crisis management in school: Evidence based prevention. *Journal of Educational Enquiry*, 7, 1-31.
- Ziolkowsky, Gerge A. & Willower, Donalend J. " Shool Superintendent Crisis Management and Institutional Organizations Theory". *Journal of Education Administration*, Vol.29, No. 2, 2001 (ERIC).