



وحدة النشر العلمي

بحوث

مجلة علمية محكمة

العلوم التربوية

المجلد 2 العدد الثاني عشر ديسمبر-2022

ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)

مجلة "بحوث" دورية علمية محكمة، تصدر عن كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس حيث تعنى بنشر الإنتاج العلمي المتميز للباحثين.

مجالات النشر: اللغات وآدابها (اللغة العربية - اللغة الإنجليزية - اللغة الفرنسية-اللغة الألمانية-اللغات الشرقية) العلوم الاجتماعية والإنسانية (علم الاجتماع - علم النفس - الفلسفة - التاريخ - الجغرافيا).

العلوم التربوية (أصول التربية - المناهج وطرق التدريس-علم النفس التعليمي - تكنولوجيا التعليم -تربية الطفل)

التواصل عبر الإيميل الرسمي للمجلة:

buhuth.journals@women.asu.edu.eg

يتم استقبال الأبحاث الجديدة عبر الموقع

الإلكتروني للمجلة:

[/https://buhuth.journals.ekb.eg](https://buhuth.journals.ekb.eg)

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية).

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات الأدبية).

تم فهرسة المجلة وتصنيفها في:

دار المنظومة- شمعة

رئيس التحرير

أ.د/ أميرة أحمد يوسف

أستاذ النحو والصرف- قسم اللغة العربية
عميد كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

نائب رئيس التحرير

أ.د/ حنان مجد الشاعر

أستاذ تكنولوجيا التعليم- قسم تكنولوجيا التعليم
والمعلومات
وكيل كلية البنات للدراسات العليا والبحوث
جامعة عين شمس

مدير التحرير

د. سارة مجد أمين إسماعيل

مدرس تكنولوجيا التعليم
كلية البنات جامعة عين شمس

سكرتارية التحرير:

م/ هبه ممدوح مختار مجد

معيدة بقسم الفلسفة

مسئول الموقع الإلكتروني:

م.م/ نجوى عزام أحمد فهمي

مدرس مساعد تكنولوجيا التعليم

مسئول التنسيق:

م/ دعاء فرج غريب عبد الباقي

معيدة تكنولوجيا التعليم

م/ هاجر سعيد مجد علي

معيدة تكنولوجيا التعليم



تطوير كفاءة أداء مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتعامل مع الأزمات وإدارتها

أبرار إبراهيم براك الصاعدي

باحثة دكتوراة- قسم أصول التربية

كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية

abrarelsaady22@gmail.com

أ.د/ منال عمار إبراهيم مزيو

أستاذ مشارك- كلية التربية- أصول التربية

كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن واقع إدارة الإزمات في تطوير كفاءات مديرات المدارس الثانوية، وتحديد المعوقات التي تحول من قيام إدارة الإزمات بدورها تجاه تطوير كفاءات مديرات المدارس من وجهة نظر إدارة الإزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (88) مديرة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، أثبتت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي لفقرات المحور الأول المتعلقة واقع دور إدارة الإزمات في تطوير كفاءات المديرات جاءت ما بين (4.64-4.93) أي بدرجة موافق بشدة، كما أثبتت النتائج أن الوزن النسبي لفقرات المحور المتعلقة بالمعوقات التي تحول من قيام إدارة الإزمات بدورها تجاه تطوير كفاءات مديرات المدارس جاءت ما بين (4.61-4.73) أي بدرجة موافق بشدة، كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع دور إدارة الإزمات في تطوير كفاءات المديرات من وجهة نظر مديرات المدارس تبعاً للمنطقة التعليمية للمناطق الأربع للدراسة (شمال -جنوب- شرق- غرب)، ووجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل لصالح الفئة التي تحمل مؤهلاً تربوياً، وكذلك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، لصالح الفئة التي لديها خبرة أكثر من 10 سنوات، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات والمقترحات أهمها إنشاء وحدة لإدارة الأزمات على مستوى الإدارة التعليمية للمساعدة على التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات، وضرورة وجود دائم لفريق إدارة الأزمة داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الأزمات- كفاءة الأداء الإداري- مديرات المدارس- منطقة مكة المكرمة.

مقدمة:

أضحت الأزمات جزءاً من حياة الناس وأصبحت مصدر قلق وإزعاج للقادة والمسؤولين والمواطنين وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة التي تحدث، وبسبب ضعف وتغير الإدارات المسئولة عن مواجهتها، وقد ازدادت الحاجة إلى التعامل مع الأزمات، وخاصة في العصر الحالي سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية أو بيئية أو تعليمية، وبناء عليه اطلق على العصر الحالي عصر الأزمات .

وتنطوي أية أزمة من الأزمات على بذور النجاح و الفشل في آن واحد، وليس هدف إدارة الأزمات السعي نحو الوصول إلى النجاح الممكن , بينما تتحول الإدارة السيئة للأزمات إلى الانحدار بالموقف على ما هو أسوأ، (Holly J. P, et al, 2018, 821) لذا تمثل الأزمات التي تمر بها المدرسة نقطة حرجة ، وحاسمة في كيان المدرسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها ، واتخاذ القرار المناسب حيالها ، في ظل عدم التأكد ، وضيق الوقت ، ونقص المعلومات. الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها ، وإحداث الخسائر المادية والبشرية (اليحيوي، 2016، 3). ولم يعد كافياً لقائد المدرسة التفكير في التصرف عند حدوث الأزمات بل التوقع والتخطيط والإعداد لمواجهتها وان يكونوا أكثر قدرة على تجاوز الأزمة بسرعة وفاعلية وذلك من خلال تبني استراتيجيات قادرة على مواجهة الأزمات." (المهدي وهيبه، 2012، 176).

ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً وافياً لصقل مهارتهم ومواهبهم واستعدادهم الطبيعي، حيث أن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وكذلك لاحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة. (الخضيرى، 2015، 146).

ولقد حظي موضوع إدارة الأزمات في المدارس باهتمام كبير من الباحثين وخاصة عند الغربيين منهم فقد أشار (Trump, 2000) إلى أهمية التخطيط في تقديم خطوات متوازنة وعملية وغير مكلفة لإدارة الأزمات المدرسية ومحاولة منع حدوثها وقدم قائمة شاملة وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة آمنة أما (Paine , Cathy, 2009) فقد أشارا إلى أهمية أن تكون المدرسة على أهبة الاستعداد دائماً لمواجهة الأزمات من خلال خطة أمان مدرسية تشمل التنسيق مع المجتمع واختيار المنهج الصحيح لضبط سلوك الطلاب ووجود فريق مدرب العمل وقت حدوث الأزمات، أما (Herman, 2011) فقد أشار إلى دور المديرين في حل الأزمات وأشار إلى خطوات إرشادية لمساعدة الإداريين في وقت الأزمات، ووضع استراتيجيات لإدارة الأزمات في المدارس.

وعلى المستوى المحلي : فقد أشار (الطيب والمطلق، 2014) في دراسته إلى قصور في درجة جاهزية المدارس لإدارة الأزمات من حيث جاهزية المباني لتجهيزات السلامة وغياب توفر الكادر المدرسي المتخصص لإدارة الأزمة، كما بينت دراسة الغيث(2011) أهم المهارات الفكرية اللازمة لمديره المدرسة لإدارة الأزمة المدرسية هي التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات، السرعة في اتخاذ القرار المناسب، الوضوح والاستعداد لتقبل التغيير. أهم المهارات الفنية اللازمة لمديره المدرسة لإدارة الأزمة المدرسية هي تنظيم تدريب علي الإسعافات الأولية، وجود نماذج للعمل يسهل تطبيقها،

قدرة المديرية على أداء عملها والإلمام بجوانبه الفنية. أهم المهارات الإنسانية اللازمة لمديره المدرسة لإدارة الأزمة المدرسية هي إيجاد جو انفعالي سليم للمدرسة، الجدية في العطاء، والبعد عن استخدام السلطة وكثرة العقوبات وتصيد الأخطاء، إتاحة الفرصة للعاملين معها من خلال المشاركة والحوار والعمل بحماس وقوة دون قهر وإجبار.

وفي المملكة العربية السعودية تسارع ظهور أنماط عديدة من الأزمات المدرسية في المدارس خلال السنوات القليلة الماضية، مما أدى إلى حدوث تداعيات سلبية على استقرار العملية التعليمية لغياب الوعي الكافي بأهمية إدارة الأزمات بالطرق المناسبة، وقلة توفير الإمكانيات البشرية والمادية الضرورية لتنفيذ التطورات الملحة التي تطلبها إدارة الأزمات المدرسية، وقصور اللوائح واللائحة التي تسترشد بها مديرة المدرسة عند وقوع الأزمات في المدارس الثانوية، وقلة خبرة المرشحات المؤهلات والمتخصصات في الإرشاد النفسي (فرج، 1428هـ) يضاف إلى ذلك ضعف برامج الإعداد والتأهيل قبل الالتحاق بالخدمة للمعلمات.

ولقد واجه قطاع التعليم في مدينة مكة المكرمة العديد من المشكلات خاصة في ظل جائحة كورونا حيث الإغلاقات المتعددة للمدارس و إصابة بعض الطلاب بإصابات طفيفة أو بليغة ، مما جعل قائدات المدرسة يعيشون في واقع أزمة لمدة طويلة ، هذه الأزمات أثرت على مستوى الأداء والعطاء الذي تقوم به الهيئات التعليمية والهيئات الإدارية ، وكذلك على مستوى التحصيل العلمي والسلوك الأخلاقي للطلبات.

وقد استهدفت خطة تأهيل القيادات من مديرات المدارس ومن ينوب عنهن التعامل مع الطوارئ وإدارة الأزمات، وتوعية منسوبات المدرسة بالكوارث المحتملة لا سمح الله وآلية التعامل معها وآلية إخلاء المباني التعليمية فور سماع جرس الإنذار أو الإبلاغ من إدارة التعليم أو من الجهة المختصة كالدفاع المدني وغيره وذلك بالتوجه لنقاط التجمع المحددة سلفا بكل مبنى، وتوعية الطالبات بالسلوكيات الواجب اتباعها داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق عنصر السلامة والحد من حدوث تصرفات عشوائية تثير الهلع بين الطالبات وتنفيذ عمليات الإنقاذ والعمل على تقليل الخسائر الناجمة عن الطوارئ ، واستغلال أدوات السلامة المتوفرة من خلال تعلم الكيفية التي تستخدم بها، وتشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات وتوزيع المهام، تدريب فريق إدارة الأزمات في المدرسة مع عملية الإسعافات الأولية وهذا ما أكدته تعميم(وزارة التربية والتعليم، تعميم رقم 1/30325300 في 1430/8/10هـ).

كما حددت مهام ومسؤوليات ادارة المدارس نحو سلامة الطالبات والمتضمن تعريف الطالبات بوسائل الأمن والسلامة، تفقد المبنى بجميع مكوناته والإبلاغ الفوري عن المشكلات والأعطال، وتفقد أعمال النظافة والصيانة ووسائل الأمن والسلامة، تفقد جميع أبواب ونوافذ الغرف والفصول وإغلاقها في نهاية الدوام، عدم استخدام غرف الكهرباء ودورات المياه كمستودعات، الالتزام بالاشتراطات اللازمة للمقصف المدرسي، التأكد من صلاحية وتوفير وسائل الأمن والسلامة من حيث سهولة استخدام مخارج الطوارئ وانها مفتوحة للخارج مع عدم وجود أي عائق على الخارج، وضع خطة إخلاء وعمل تجارب بشكل دوري لا تقل عن مرة واحدة في الفصل الدراسي الواحد والاستفادة من تعليمات الدفاع المدني في ذلك (وزارة التربية والتعليم، تعميم رقم 5337 في 1426/9/8هـ).

لا زالت المدارس تعاني الكثير من المشكلات والتي تمثل في جوهرها أزمات أو يمكن أن تصبح أزمات ، ومن أمثلة ذلك : وفاة أحد الطلاب نتيجة حادث أو مرض أو قتل ، وفاة مفاجئة لمعلم ، حريق في المدرسة ، صغر حجم المدرسة، زيادة عدد الطلاب داخل الفصل، نقص كفايات المعلمين الجدد، نقص الكتب، ندرة احترام المجتمع المحلي للمعلمين ، ضعف التحصيل، تسمم غذائي بين الطلاب ، صواعق أو كوارث من العوامل الجوية ، تدهور حافلة في رحلة مدرسية ، صغر الأبنية المدرسية ، ومحدودية وجود أماكن كافية لممارسة الأنشطة ، انهيار جزئي أو كلي لمبني أو سور المدرسة على عدد من الطلاب، ماس أو صعق كهربائي، تفاعلات كيميائية ينتج عنها غازات سامة أو حارقة، مشاجرة بين الطلاب أو الطالبات، سقوط إحدى الطالبات مغشيا عليها، نوبة صرع لإحدى الطالبات و غير ذلك من الازمات الطارئة .

وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات وان لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من آثارها وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة. (الرازم ، 2018 ، 110).

وبناء عليه تم مراجعة العديد من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت مراحل إدارة الأزمة والذي يمثل المنظور المتكامل والمنهج الشامل في التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة تخطيطاً وتنفيذاً أو معالجة، هذا النموذج يمكن أن يأخذ به قائدات المدارس ويقومون بتطبيقه كنظام إداري خاص للتعامل مع الأزمات التي من المحتمل أن تواجههم، والتدريب عليه يعد من أهم المهارات التي يجب أن تتمتع بها قائدة المدرسة حتى يستطيع إدارة مدرسته بنجاح، وأن تتخطى الأزمات التي تواجهها، وتحقق الإنجازات والأهداف التي رسمتها دون عوائق.

وهذا النموذج يتكون من خمس مراحل أساسية تمر بها معظم الأزمات وهي:

- المرحلة الأولى: استشعار الأزمة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر .
- المرحلة الثانية: الوقاية من الأزمة والاستعداد لمواجهتها.
- المرحلة الثالثة: مواجهة الأزمة واحتواء الأضرار أو الحد منها.
- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط .
- المرحلة الخامسة: التعلم والاستفادة من الأزمة.

وإذا أخفقت قائدة المدرسة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه تصبح مسئولة عن وقوع الأزمة وتفاقم حدتها.

وبناء على ما سبق يتضح أن المجتمع السعودي بحاجة إلى تعميم ثقافة التعامل مع الأزمات وإدارتها لدى قائدات و قادة المدارس نظراً لأنها من السلوكيات التي يحتاجها الفرد في جميع نواحي الحياة، حتى يستطيع مواجهتها والتعامل معها بكفاءة و فاعلية والحد من آثارها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تواجه العملية التعليمية العديد من الأزمات على كافة المستويات. وتشهد كافة المجتمعات ظاهرة الأزمة، ولا تكاد تخلو منها، فالمجتمعات المتقدمة تشهد عدداً من الأزمات في التعليم، وكذلك المجتمعات النامية، والأمر يتوقف على نوعية هذه الأزمات ومستوياتها. إلا أن الفارق بين هذه المجتمعات المتقدمة والنامية يكمن في كيفية مواجهة القيادة لتلك الأزمات و التعامل معها لدرء أو التخفيف من الآثار السلبية لها.

وقائدة المدرسة بهذه الأهمية لابد لها من قدرات معينة تمكنها من مواجهة كثير من الأزمات والمشكلات المدرسية ببصيرة نافذة، وإدراك واعٍ، وقدرة على ابتكار الحلول المناسبة وتنفيذها في الوقت المناسب (عليوه، 2013، 190).

والإدارات التعليمية تواجه العديد من المشكلات اليومية أو الدورية التي تسعى إلى حلها، وهذا شيء طبيعي، ولكن الإدارة لا تتحمل العديد من الأزمات حيث إن الأمر يختلف من قوة التأثير والخلخلة التي تحدثها في العملية التعليمية والتي يصعب التغاضي عنها أو التماس الأعذار بالنسبة لها.

وللشعور بأن الدور القيادي للمديرين لإدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمدينة مكة المكرمة يحتاج إلى أساليب واضحة وخطط وآليات حديثة تواكب التحديات والأزمات التي تواجهها، إضافة إلى أهمية توفر دراسات وبحوث ومعلومات كافية تحدد الأساليب والطرائق الجديدة لمعالجة هذه الأزمات والتصدي لها، وإيجاد الحلول الناجحة لها وحيث إن وزارة التربية والتعليم تسعى جاهدة إلى تأنيث القيادات الإدارية والإشرافية الخاصة بتعليم البنات، الأمر الذي يتطلب تأهيل تلك القيادات من إداريات ومشرفات تربويات، وتدريبهن وتزويدهن بالأساليب المناسبة والطرائق الجيدة لمواجهة الأزمات التي قد تعترضهن أثناء تأديتهن لواجباتهن ومسئولياتهن وقيادتهن لتلك المؤسسات التربوية والتي تشكل النصف الآخر للمجتمع السعودي، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والبحوث المحلية مثل دراسة الموسى(2006)؛ المشيقح(2020)؛ فرج(1428هـ).

وتأسيساً على ما سبق فإن الكفاءات القيادية لمديرة المدرسة في إدارة الأزمات يتأثر بكثير من الصعوبات والمشكلات مما يؤثر سلباً على فاعليته، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة حول هذه المشكلة يتبين مدى حجمها وتأثيرها على فاعلية الدور القيادي للمديرين لإدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمدينة مكة المكرمة .

وبناء على ما سبق تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

1. ما الأسس النظرية لإدارة الأزمات وانعكاسها على أداء مديري المدارس؟
2. ما واقع التعامل مع الأزمات وإدارتها في تطوير كفاءة أداء مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس؟
3. ما المعوقات التي تحول من قيام إدارة الأزمات بدورها تجاه تطوير كفاءة أداء مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر إدارة الأزمات؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات قائدات المدارس لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لديهن تعزي لمتغيرات(الإدارة التعليمية، والمؤهل العلمي، والإعداد التربوي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

1. تحديد الأسس النظرية لإدارة الأزمات وانعكاسها على أداء مديري المدارس.
2. الكشف عن واقع التعامل مع الازمات وإدارتها في تطوير كفاءة أداء مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس.
3. تحديد المعوقات التي تحول من قيام إدارة الازمات بدورها تجاه تطوير كفاءة أداء مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر إدارة الازمات.
4. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات قائدات المدارس لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لديهن تعزي لمتغيرات(الإدارة التعليمية، والمؤهل العلمي، والإعداد التربوي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى الأسباب التالية :

الأهمية النظرية:

1. تضع بين يدي مسؤلي التعليم بمدينة مكة المكرمة معلومات وبيانات عن مستوى مهارات إدارة الأزمات لدي قائدات مدارسهم، كما تعرفهم على أهم الكفاءات اللازمة لهن مما يفيد في التعرف على أوجه القصور في مواجهة الأزمات و التعامل معها في إدارة مدارسهم.
2. تقدم الدراسة – بمشيئة الله تعالى- إطاراً نظرياً في إدارة الأزمات قد تستفيد منه قائدات المدارس في التعرف على هذا المدخل الإداري والارتقاء الذاتي بمستواهم.
3. ستضيف هذه الدراسة بإذن الله تعالى في مجال القيادات الإدارية بصفة عامة والنسائية بصفة خاصة.

الأهمية التطبيقية:

1. قد تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها في مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على تطوير هذا الجانب وحسن اختيار قياداته، وأن تسهم في معرفة الخصائص الشخصية والمهنية والكفايات والمهارات للقيادات المطلوبة للمؤسسات التعليمية في ظل المتغيرات المحيطة.
2. إعطاء فرصة لقائدات المدارس وشاغلات الوظائف القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية لاقتراح الحلول الملائمة لزيادة فاعلية الدور القيادي للمديرات لإدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمنطقة مكة المكرمة.
3. من المأمول أن تقدم الدراسة سبلاً مقترحة لتنمية مهارات إدارة الأزمات لقائدات مدارس مدينة مكة المكرمة . .
4. اثراء المكتبة العلمية في جامعة الطائف عامة وقسم القيادة التربوية خاصة .

حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على تطوير كفاءة أداء مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتعامل مع الأزمات و إدارتها.
- 2- **الحدود المكانية:** اقتصرت على بعض المدارس الثانوية (الاهلي – الحكومي) بمكة المكرمة.
- 3- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1443هـ.
- 4- **الحدود البشرية:** اقتصرت على قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة.

مصطلحات الدراسة

تناولت الدراسة المصطلحات التالية:

الأزمة: The Crisis

تعرف بأنها نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيرا سلبيا على قدرة الفرد على التفكير والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف ويمر الأفراد خلال الأزمة بأحداث متتالية لا يمكن التنبؤ بها ". (كامل ، 2013، 19).

إدارة الأزمة : Crisis Management

تعرف بأنها "كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها ". (الخضيري، 2017، 11)

التعريف الإجرائي لإدارة الأزمة : " هي عملية الإعداد والتقدير للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد المدرسة ومن ثم التخطيط والاستعداد لمواجهةها لكي تعود الأمور إلى ما كانت عليه قبل الأزمة أو قريب منها ".

كفاءة الأداء : Efficiency Performance

تعرف بأنها : "هي براعة الفرد وسرعته في أداء الأعمال ما سواء كانت عقلية أو جسمية وفق معان نوعية وكمية ". (الجرة، 1991 :6)

التعريف الإجرائي لكفاءة الأداء: براعة قائدة المدرسة وسرعتها في جمع المعلومات حول الأزمات التي تهدد مدرستها وتحليل البيانات والمعلومات ووضع الحلول المناسبة في ضوءها .

الدراسات السابقة والإطار النظري:

أولاً: الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم اعتماد مجموعة من الدراسات المرتبطة ارتباط مباشر بموضوع الدراسة بأخرى مرتبطة بطريقة تفيد الدراسة وتم ترتيبها من الأقدم إلي الأحدث علي النحو التالي:

دراسة السعدية(2012) بعنوان " مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان" هدفت الدراسة معرفة مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان , بالإضافة إلى تعرف أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية على تقديرات مديري ومدبرات المدارس المطبق عليهم الاستبانة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (52) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (60) مديراً ومديرة. وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات. ومن أهم النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية ما يأتي: أن مديري مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان يمتلكون مهارات، وقدرات إدارية، وفنية، تمكنهم من التعامل مع الأزمات التي تحدث بحكمة ودراية، حيث اتضح وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). وأن مجالات مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية جاءت على التوالي عند مستوى الدلالة (0.05)،

أما فيما يتعلق بأثر متغيرات الدراسة فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للمجال الإداري، بينما توجد فروق فردية فيما يخص المرحلة التعليمية ولصالح الحلقة الأولى.

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات والإجراءات المقترحة لمدى امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال؛ من أهمها: 1- التركيز على أهمية وضع الخطط التطويرية للتعامل مع الأزمات، وذلك بمشاركة الجميع (المدرء، والمعلمين، والطلبة)، والبعد عن المركزية في رسم الخطط واتخاذ القرارات في تلك المواقف، وضرورة تفعيل وجود فريق عمل متكامل داخل المدرسة للتعامل مع الأزمات من خلال توزيع المهام والأدوار، وعقد الاجتماعات الدورية بينهم، لاحتواء الأزمات عند حدوثها بأقل الأضرار بالمسيرة التعليمية.

دراسة ميتروف (Mitroff,2018) بعنوان " الإدارة الفعالة للأزمات" وقد هدفت الدراسة وضع استراتيجية تعاونية لتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، والتعرف على العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية، من أجل تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبيين في مدارس أمريكا، وتم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في: التعرف على (متى) تحدث الأزمة، لتحديد السلوكيات والمؤشرات ذات الصلة بالأزمة والأحداث التي تنشئ السلوك المرتبط بالأزمات، ووصفها بمصطلحات دقيقة وقابلة للقياس والملاحظة، وتحديد (من) الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من 4-8 أفراد يتميزون بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة يتم تدريبهم على تقنيات التدخل أثناء وقوع الأزمة، وتحديد (كيف) يتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق أثناء وقوع الأزمة بتأسيس شبكة للاتصالات تتضمن: الجوال، النداء الآلي، النداء الداخلي، الاتصال اللاسلكي، والهاتف، ووصف (ما) هي أدوار ومسؤوليات كل عضو من

أعضاء الفريق بدقة عند وقوع الأزمة، وتوضيح السياسات والإجراءات المرتبطة بالاستجابات السلوكية المتوقعة بكل أعضاء فريق الأزمة مسبقاً، وتوضيح (أين) سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة، والتقييم (لماذا) حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات، والمقابلات، والمعاینات الوظيفية، وتحويل الأزمة إلى فرص للتحسين. كما بينت الدراسة أن العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية: تنفيذ الخطط بأسلوب تعاوني بين المديرين والمساعدين والمعلمين وأولياء الأمور وفريق الأزمات، والاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل خطط الأزمات، وتوزيع الخطط على الأعضاء، واجتماع فريق الأزمات على أساس جدول عمل وبرنامج زمني محدد بصفة دورية.

دراسة المشيقيح(2020) بعنوان: "معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس".

هدف البحث 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 وإدخال أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية للبنات في شمال مدينة بريدة وعموم المملكة العربية السعودية.

دراسة المقري والخضير(2020) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأهلي للبنات بمدينة الرياض: نموذج مقترح"

هدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأهلي للبنات بمدينة الرياض نموذج مقترح. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أدوات البحث في استمارة استبيان، تم تطبيقها على عينة مكونة من (235) مديرة ووكيلة من مديرات ووكيلات مدارس التعليم العام الأهلي للبنات بمدينة الرياض بمراحلها المختلفة، وذلك في العام الدراسي (1431-1432هـ). وجاءت نتائج البحث مؤكدة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات بين اتجاهات مفردات عينة البحث. وأوصى البحث بالعمل على نشر ثقافة إدارة الأزمات بين المعلمات والطالبات والعاملات في المدارس، وعقد دورات تدريبية لهن في مجال إدارة الأزمات بصفة دورية. كُتِبَ هذا المستخلص من قبل المنظومة 2022

دراسة سماعنة وغول (2021) بعنوان: "واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الأزمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية"

هدفت الدراسة التعرف على واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الأزمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية، كما هدفت التعرف على دور متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان المدرسة) في سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الأزمات، تكونت عينة الدراسة الحالية من (50) مدير ومديرة من مدراء المدارس في تربية نابلس وضواحي القدس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الأزمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية كانت متوسطة،

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الأزمات تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان المدرسة)، وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بتوصيات أهمها: تطوير وصف وظيفي وضوح حتى يتسنى للمدرسين معرفة طبيعة الواجبات التي يمكن للمديرين والمديرات تفويض الصلاحيات فيها للمعلمين، ضرورة تبني مديريات التربية والتعليم ومدراء المدارس الثانوية لسياسة التفويض بشكل أكبر من أجل زيادة الفعالية الإدارية، الاهتمام بأراء المعلمين والمعلمات وإشراكهم في عمليات التنظيم والتخطيط في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة علي (2015)؛ السعدية (2012)؛ المقري والخضير (2020) في اتباع المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، ولكن اختلفت الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الأزمات ومستوى كفاءة الأداء لدى مديرات المدارس، بينما اختلفت مع دراسة الشمري (2017) والتي اتبعت المنهج شبه التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة.

من حيث العينة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في عينة البحث وهم مديرات المدارس مثل دراسة السعدية (2012)؛ عوض الله (2012)؛ المشيقح (2020) ولكن اختلفت الدراسة الحالية في تناولها لمديرات المدارس بالمرحلة الثانوية فضلاً عن اختلافها في مكان التطبيق، كما تباينت الدراسات السابقة في عدد العينة فتراوحت بين 60 إلى 160، ويستفيد البحث الحالي منها في تحديد العدد المناسب وفقاً لمجتمع البحث.

من حيث الهدف: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف منها دراسة (Mitroff, 2018) والتي استهدفت وضع استراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، ودراسة الشمري (2017) والتي هدفت عرض برنامج مقترح لتدريب مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت على إدارة الأزمات، ودراسة علي (2015) والتي هدفت تعرف درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الأساسي وسبل تنميتها.

من حيث أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية: استخدمت دراسة الشمري (2017) المقابلة ، بينما استخدمت دراسة علي (2015) الاستبانة، وتتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتحليل النتائج سوف تستخدم الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسات السابقة للبحث الحالي فيما يلي:

- تدعيم الإطار النظري للبحث الحالي المتعلق بإدارة الأزمات من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها.
- التعرف علي معايير ومتطلبات وتحديات إدارة الأزمة ، للاستفادة من الإيجابيات والتغلب على السلبيات في بناء التصور المقترح لرفع كفاءة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية .
- بناء أدوات البحث والتأكد من صدقها وثباتها؛ حيث أفاد البحث منها في التعرف على كيفية إعداد أدوات جمع البيانات الخاصة بالبحث الحالي، بالاطلاع على أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسات السابقة بشكل إجرائي.

ثانياً: الإطار النظري: وتعرضه الدراسة علي النحو التالي:

المحور الأول: إدارة الأزمة المدرسية

ويوضح كما يلي:

أولاً: مفهوم إدارة الأزمة المدرسية

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة بشكل عام، ليعكس ما تقوم به المنظمات في مواجهة الظروف غير الطبيعية التي يمكن أن تواجه المجتمع، والتي تقع تحت مسمى الأزمة، أو الكارثة، أو الصراع أو غيرها، مما يدل على ما يهدد كيان الدولة والنظام والأفراد ويحول دون أداء الخدمات ويوقف السير الطبيعي للسياسيات وتنفيذها (عثمان، 2015: 51).

لذا تنوعت التعريفات التي تناولت إدارة الأزمات لاستكشاف طبيعة هذا المفهوم وجوانبه، فعرفها (جاد الله، 2012: 35) بأنها "عملية إدارية خاصة، من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية، لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً، والمدرّبين ليستخدموا مهاراتهم، بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى."

ثانياً: مراحل إدارة الأزمة

لما لإدارة الأزمات من أثر كبير على المنظمات، وما تسببه من خلل وعدم توازن 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 النقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة يعني اكتشاف الأزمة قبل حدوثها. (فتحي، 2011: 42) وباستثناء عدد محدود، غالباً ما تكون الأزمة مسبقة بسلسلة من إشارات الإنذار المبكر، وفي حالة عدم

انتباه مسئولو المؤسسة لتلك الإشارات جيداً تزداد احتمالات وقوع الأزمة وتزداد تكلفة إدارتها. (نصر، 2012: 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، 2015: 485).

ويرى البحث الحالي أن المرحلتين السابقتين من أهم مراحل التعامل مع الأزمة، كونها تتمثل في الاكتشاف المبكر للخطر القادم، والاستعداد الأمثل لما قد يسببه ذلك الخطر، و 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 إجهاضها، حيث يتم التركيز على احتواء الآثار 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 الآثار السلبية التي قد تترتب عليها (نصر، 2012: 7).

وتعتمد كفاءة وفاعلية هذه المرحلة إلى 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، 2011: 51).

المرحلة الرابعة – استعادة النشاط:

تعني إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة، وهي أقرب إلى عملية ترميم الآثار السلبية للأزمة. وتتطلب تلك المرحلة توافر برامج وخطط قصيرة الأجل وبعيدة الأجل، لدى المؤسسة لإعادة الحياة الطبيعية إلى المؤسسة في أقرب وقت ممكن (نصر، 2012: 82). كما تتطلب تلك المرحلة التعاون الوثيق بين المؤسسات وجهات الدعم الفني.

حيث أشار مكاي (1440هـ: 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. ولكن 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 (1423 هـ: 187) بأنها مرحلة مهمة يتم فيها إعادة تقييم الخطط والاستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء، ومواضع القصور والتقصور، مما يتيح فرصة للتغيير والتطوير.

على ضوء ما سبق يتضح أن احتواء الأزمة في المدارس الثانوية 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 وتدرجات تمنع أو تجعل تلك الأزمات مستقبلاً أقل تأثيراً أو يمكن منعها.

ثالثاً: أنواع الأزمات المدرسية

تتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتنوع مجالات الحياة المختلفة، فقد صنفها أحمد (2018: 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 (1423 هـ: 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 (2018: 348) نوعاً آخر من أنواع الأزمات تمثل في أزمات ترتبط بالتكنولوجيا وتقنية العصر الحديث وسوء الاستخدام.

و 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، 2016: 5)

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

رابعاً: أهداف إدارة الأزمات المدرسية

لتحقيق الهدف العام يكمن هذا في تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء الأخطار قبل وقوعها، واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها إلى جانب عدة أهداف منها. (عفيفي، 2016: 124)

- إن إدارة الأزمات هي الإدارة التي تعمل للتغلب على الأزمات بالطرق والأدوات الإدارية العملية المختلفة.
- تفتيت الانتباه إلى قضايا سطحية، والخروج من أزمة مزمنة، وتحويل الأفراد العاملين من موقف الهجوم إلى الدفاع، والسعي نحو السيطرة على بعض مواقف الأزمة.
- الاستعداد لمواجهة الأزمات، وهذا يتضمن التنبؤ بالأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف، وتوفير نظم اتصالات فعالة.
- إدارة للرؤية المستقبلية، بحيث يمكن التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمات المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها.

يتركز دور الإدارة في مواجهة الأزمات المدرسية في الآتي (أولمر، 2015، 112):

- نقل الصلاحيات إلى هيئة مركزية تستطيع السيطرة على الموقف.
 - توزيع العمل على مجموعات داخل الهيئة المركزية بحيث يكون فريقاً متكاملًا له جميع الصلاحيات اللازمة لإدارة الأزمة.
 - فتح خطوط الاتصال بين مجموعات العمل وحشد جميع الامكانيات للتعامل مع الموقف المشكل (الأزمة).
 - انشاء لجنة عمل ميدانية لتقصي الحقائق ومتابعة تنفيذ الخطط.
- بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات لتسهيل السيطرة على مجريات الأحداث واتخاذ التدابير للتخلص من حالة الإرباك التي قد تسببها الأزمة.
- ويقع على عاتق المدير مسؤولية التواصل مع الجهات العليا والمجتمع الخارجي والإعلام لتزويدهم بالمعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأزمة والاستفادة منهم والاعتراف بهم كشركاء في مواجهة الأزمة.
- يتضح مما سبق أن من أهم أهداف إدارة الأزمات المدرسية تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمات عند حدوثها وتقليل أثارها، والعمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها.

المحور الثاني: رفع كفاءة الأداء لدى مديرات المدارس

و توضحه الدراسة كمايلي:

أولاً: مفهوم رفع كفاءة الأداء لمديرات المدارس :

تحظى عملية رفع كفاءة الأداء بالأولوية في المجتمعات المعاصرة، باعتبارها الوسيلة التي تمكنها من استثمار إمكاناتها المتاحة، بشكل فعال لبناء الأطر البشرية والمادية، ودفع المجتمع إلى التقدم والازدهار، وتنطوي التنمية على إحداث مجموعة من المتغيرات الأساسية في المجتمع الذي يهدف إلى بلوغ التقدم، والتطور الذاتي، لضمان الارتقاء بكافة مكوناته (فتحي، 2016، صص 255-256).

وتشير الأدبيات التربوية المعاصرة إلى وجود العديد من المفاهيم حول ماهية رفع كفاءة الأداء، والتي تتداخل أو تستخدم كمترادفات لهذه العملية ومنها: التدريب أثناء الخدمة، والتعليم المستمر، والنمو المهني، والتعلم الذاتي، ورفع كفاءة الأداء، وقد تعرض العديد من الباحثين والدارسين لمفهوم هذه التنمية محاولين الوصول إلى مفهوم مقنع لها يوضح ماهيتها بعيداً عن المفاهيم الأخرى التي قد تتداخل معها في المفهوم. وتختلف الآراء حول ماهية رفع كفاءة الأداء ومفهومها وفقاً لوجهات نظر الباحثين والمهتمين:

حيث يرى سيفرث (Seyfaryth, 2016, p- 129) أن رفع كفاءة الأداء : "أي نشاط أو عملية تتجه نحو تحسين المعارف والمهارات أو الأداء في الأدوار الحالية أو المستقبلية ويمكن القول أن رفع كفاءة الأداء يركز على ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل محددات لها هي (Pamela, 2013, p 295):

- **التعليم المهني Professional Education**: ويهدف إلى تحديث وإثراء معارف، ومعتقدات، ومهارات المستهدفين، ويتم ذلك من خلال دورات مطولة تركز غالباً على إكسابهم مهارات نظرية.
- **التدريب المهني Professional Training**: ويهدف إلى إكساب المستهدفين معارف ومهارات محددة، ويتم ذلك -غالباً- من خلال دورات قصيرة الأمد.
- **الدعم المهني Professional Support**: ويهدف إلى تقديم تيسيرات رسمية، وغير رسمية للمستهدفين لمساندتهم مهنياً.

وبالنسبة للقيادات المدرسية تتمثل هذه التغيرات المطلوبة في تنمية كفاياتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من قيادة العمل التربوي وقيادة التجديد فيه.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن رفع كفاءة الأداء للقيادات المدرسية في هذه الدراسة: بأنها مجموعة من النشاطات المنظمة والمستمرة التي تعمل على تعديل اتجاهات القيادات المدرسية وتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وذلك لإحداث تغييرات إيجابية في أدائهم ودافعيتهم نحو العمل.

وانطلاقاً من الدور المهم الذي يؤديه رفع كفاءة الأداء للقيادات المدرسية في تحسين أدائهم لأدوارهم المختلفة فإن فلسفة رفع كفاءة الأداء للقيادات المدرسية تهدف عموماً إلى إكساب قائدات المدارس المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على أداء أدوارهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، بناءً على مفهوم رفع كفاءة الأداء للقيادات المدرسية وفلسفتها المنبثقة من فلسفة النظام التربوي، يقودنا ذلك إلى التعرف على أهدافها في المبحث التالي.

ثانياً: أهداف رفع كفاءة الأداء للقيادات المدرسية

تنبثق أهداف رفع كفاءة الأداء عادة من الفلسفة التي يتبناها النظام التدريبي في ضوء الفلسفة العامة للدولة، كما أنها تشتق من عدة مصادر مختلفة، مثل طبيعة المعرفة وطرق اكتسابها وطبيعة الفرد وطبيعة المجتمع والقيم السائدة فيه (إدارة برامج التربية، 2011، ص 53). بناءً عليه يرى (الحربي، 2007، ص 133) أن رفع كفاءة الأداء تهدف إلى مجموعة من الأهداف من أهمها:

- أ- تزويد القيادات بالمعلومات والمهارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية، والارتقاء بمستوى أدائهم، وإنجاز الأعمال في أقل وقت وبأقل جهد ممكن.
- ب- تغيير السلوكيات والاتجاهات، والمفاهيم، لإنجاز الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية، وتحسين مستوى الأداء للأفراد والجماعات.
- ج- إحداث تأثير إيجابي في عمل القيادات التربوية للمدرسة.
- د- تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال رفع مستوى الأداء لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة التعليمية.
- هـ- تطوير مهارات القيادات التربوية ليكونوا أكثر فعالية وأصحاب رؤية، ولديهم القدرة على تغيير ثقافة مؤسساتهم التربوية على اعتبار أنهم يمثلون المحور الأساس في الجهود المبذولة لإصلاح نظام التعليم.
- و- تطوير أداء المديرين في ضوء خبراتهم وتعزيز قيم المشاركة وتكافؤ الفرص.
- ز- إتاحة أدوار جديدة للقيادات التربوية منها التعامل مع المشكلات بإيجابية ووعي، والقدرة على التكيف مع البيئة السريعة التغيير، ومزيد من الأدوار القيادية المتنوعة، وزيادة التعاون مع الخبراء والمتخصصين.

ثالثاً: خصائص رفع كفاءة الأداء للقيادات المدرسية

تنبثق الخصائص المميزة للتنمية المهنية المعاصرة للقيادات المدرسية من ما أملتته الاتجاهات المهنية المعاصرة على التعليم من خصائص، حيث إنه في ضوء ما يشهده العالم المعاصر من مستجدات أضحت رفع كفاءة الأداء للعاملين بالحقل التعليمي مرهونة بما يحدث من تحولات، وقد شمل رفع كفاءة الأداء جملة من الخصائص يتمثل أبرزها فيما يلي (مدبولي، 2012، ص 3637).

1- المهنية المنفتحة: (Open-minded Professionalism)

وتعني الانفتاح على الزملاء والجماعات المهنية الأخرى.

2- المهنية الممارسة: (Practical Professionalism)

ويقصد بها الاهتمام بتأمل الممارسات والتفكير فيها والوعي بها، ومن خلالها يتحدث الممارسون مع بعضهم البعض حول خبراتهم ومعارفهم، ويتدربون على تقويم أدائهم، ويحاولون تفسير هذا الأداء في ضوء ما يقف وراءه من معارف نظرية، وكذلك محاولة تشخيص المشكلات التي تواجه ممارستهم المهنية، كما يسعون إلى تعديل أطرهم المعرفية.

3- المهنية الممتدة: (Extended Professionalism)

وتعني عدم اقتصار اهتمام الممارسين للأمر ذات الصلة المباشرة بهم بل تمتد اهتماماتهم بما هو أشمل مثل: رسم سياسات تعليمية، ووضع خطط، وتطوير أساليب الإدارة المدرسية، وتفعيل الشراكة المجتمعية في مجال التعليم، وتحسين مدارسهم وإدارة التغيير فيها، وتحديد احتياجات نموهم المهني، واشتراكهم في تخطيط وتنفيذ أنشطة رفع كفاءة الأداء .

4- المهنية المركبة: (Complex Professionalism)

ويقصد بها الاعتقاد بتعدد المهنة، النابع من طبيعة العمل ذاته والمناخ المحيط.

5- المهنية الأخلاقية/ الخلقية: (Moral / Ethical Professionalism)

وتعني أن تستمد المهنة من قيم المجتمع وأخلاقياته قدراتها على التواصل معه والاهتمام بقضاياها ومشكلاته، لتسهم في تشخيصها والسعي نحو المشاركة في وضع حلول لها.

رابعاً: متطلبات رفع كفاءة الأداء للقيادات المدرسية

يبقى دور قائد المدرسة العنصر الأساس في المدرسة لكونه المخطط والموجه لجهود العاملين معه نحو تحقيق أهداف المدرسة، لذلك تأتي أهمية إعداد القيادات المدرسية ضمن الأولويات في العمل التربوي والتعليمي للمدرسة، ويتطلب تحقيق أهداف رفع كفاءة الأداء تحديد الكفايات، والاحتياجات الفعلية، وآلية العمل التي تسهم في تقويم مستوى أدائهم، ولذا فإن المديرين بحاجة إلى تنمية مهنية لاكتساب معارف ومهارات جديدة واستيعاب تقنية المعلومات الحديثة، ليكونوا قادرين على التكيف مع المستجدات في المجال التربوي والتعليمي والإداري، وهذا يتطلب القيام بما يلي (الحر، 1431هـ، ص 49):

أ- تحديد الاحتياجات والكفايات العلمية والمهنية المطلوب توافرها في قائد المدرسة.

ب- إدخال التقنيات الحديثة المتطورة، والوسائط المتعددة التي تتيح للقائد التعلم عن بعد، والتدريب على استخدام الحاسب الآلي، والإنترنت.

ج- وضع معايير محددة لتقييم مستوى الأداء بشكل منتظم، وفق الكفايات العلمية، والمهنية اللازمة لممارسة القيادة التعليمية.

د- بناء ثقافة رفع كفاءة الأداء من خلال تضمينها في البرامج التدريبية الخاصة بإعداد القادة وتأهيلهم لقيادة المدرسة.

هـ- تطوير أساليب ومعايير اختيار القيادات، ووضع الضوابط والآليات، لضمان الاختيار الأفضل للمرشحين للوظائف القيادية للمدرسة.

ونظراً للمتغيرات المتسارعة التي يشهدها هذا العصر أصبح رفع كفاءة الأداء ضرورة ملحة للقيادات التربوية، لإسهامها في المحافظة على وجودها، واستقرارها، كما أنّ المدرسة لا يمكنها التكيف مع المتغيرات المتسارعة حولها وخاصة في المجالات التقنية والإدارية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التنمية، ووظيفتها الأساسية في ذلك، كما أصبح بمقدور كل فرد أن يرى ويكتشف طبيعة التغيرات العالمية، وكيفية التعامل معها وتطوير قدراته، ومعارفه ومهاراته، واتجاهاته بما ينسجم مع ضرورياتها واشتراطاتها، وأن يعمل على التطوير المستمر مع تجدها وتغييرها.

ويقوم القيادات المدرسية الناجحين بدور مهم في الارتقاء بمستوى العملية التربوية والتعليمية، والتقليل من تكاليفها من خلال تطبيق مفاهيم قيادية حديثة واستخدام تقنيات حديثة ومتطورة، من أجل

تحقيق أهداف المنظمة التعليمية، وضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التقدم والتطوير في ضوء المتغيرات العالمية المستجدة.

يتضح مما سبق أن رفع كفاءة الأداء للقيادات المدرسية من أهم المقومات الأساسية الفعّالة في المنظمة التعليمية، حيث إنها تمثل عملية تحسين مستمر للعاملين لتلبية احتياجات محددة ومتجددة في مجال عملهم، وتشتمل رفع كفاءة الأداء على مجموعة من المهارات والقدرات والمسئوليات المنوطة بهم، وهي بذلك عملية منظمة ومدروسة لبناء مهارات تربوية، وإدارية وشخصية جديدة للقيادات يتطلبها مجال عملهم وتجديد ما لديهم من معارف ومهارات وإثرائها للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مزيد من التطوير والنمو.

خامساً: مهارات رفع كفاءة الأداء للقيادات المدرسية

يصبح رفع كفاءة الأداء أكثر فعالية إذا كانت جزءاً من خطة تنظيمية شاملة ومتكاملة تركز على المسئوليات والمهام الوظيفية الفعلية للقيادات، وترتبط بأنشطة التطوير التنظيمي، وتشمل المهارات الأساسية للقيادات التربوية ما يلي (Carol, 2015, 301):

- أ- التحليل الوظيفي، وحل المشكلات.
 - ب- تنظيم الوقت، والتكيف مع عملية التغيير.
 - ج- القدرة على إجراء الدراسات والبحوث.
 - د- المشاركة في صنع القرارات على مستوى المؤسسة التعليمية.
 - هـ- قيادة عملية التعلم والتدريب أثناء الخدمة.
 - و- التقييم الموضوعي لأداء جميع العاملين.
 - ز- توفير قنوات اتصال مفتوحة ومرنة بين جميع العاملين بالمؤسسة.
 - ح- إدارة الموارد المتاحة بأكبر قدر من الفعالية.
 - ط- التفاعل الإيجابي مع الجميع داخل المؤسسة التعليمية وخارجها لكسب ثقتهم.
 - ي- تعزيز عمل الفريق والرقابة على الأداء.
 - ك- إحداث توازن بين احتياجات الأفراد، وأهداف المؤسسة.
- ويمكن إضافة بعض المهارات الأساسية التي يمكن للقيادات المدرسية امتلاكها بعد تلقي برامج في رفع كفاءة الأداء منها ما يلي (الحر، 1431هـ، ص 53):

- أ- توفير قنوات اتصال مفتوحة ومرنة بين جميع العاملين بالمنظمة التعليمية.
 - ب- التفاعل الإيجابي مع الجميع داخل المنظمة التعليمية.
 - ج- تعزيز عمل الفريق والرقابة على الأداء.
 - د- إحداث توازن بين احتياجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة.
 - هـ- إدارة الموارد المتاحة بأكبر قدر من الفعالية.
- وفي مجال آخر صُنفت المهارات التي يجب أن يتمتع بها مديرو المدارس ويمكن أن تكسبه رفع كفاءة الأداء تلك المهارات إلى ما يلي (العبودي، 2018، ص 91).
- و- **المهارات الذاتية والشخصية:** وتتمثل في الصفات والقدرات المؤثرة -غالباً- في بناء الشخصية القيادية مثل: السمات الجسدية كالقدرة على التحمل والنشاط، والقدرات العقلية مثل: مهارة تحليل المشكلات، وملكة الابتكار، والقدرة على ضبط النفس.

ز - **المهارات الفنية:** وتتمثل في المعرفة المتخصصة في أحد فروع العلم، وتطويرها للتعامل الأمثل مع الأفراد والأشياء بالصورة التي تسهم في تحقيق الأهداف، وتكتسب تلك المهارة بالدراسة والخبرة ورفع كفاءة الأداء .

ح - **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في القدرة على التعامل مع البشر بوجه عام، ومن يقودهم بصفة خاصة، والعمل على تنسيق جهودهم. ومن المؤشرات الدالة على تمتع القائد بتلك المهارة قدرته على بناء علاقات طيبة مع من حوله، وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة.

ط - **المهارات الإدارية:** وتتمثل في القدرة على تبصر الأهداف، والصالح العام للتنظيم الذي يقوده، والعمل على تحقيق أهداف التنظيم مع مراعاته إشباع حاجات ورغبات من يقودهم، ومن بين المؤشرات الدالة على ذلك القدرة على الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية، والإمكانات المادية.

منهجية البحث وإجراءاته

و توضحه الدراسة علي النحو التالي:

منهج البحث و أدواته:

تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لهذه الدراسة، حيث يهتم بتوفير أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها، عن طريق جمع البيانات، ووصف الطرق المستخدمة، كما يعين في تنظيم هذه البيانات، ووصف النتائج وتفسيرها في عبارات واضحة، في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى (عدس، 1997، ص101) تؤدي إلى الإفادة منها في مجال إدارة الأزمات ولتحقيق ذلك تم إتباع الخطوات التالية:

- **دراسة نظرية:** وذلك بمراجعة الكتب والمقالات والدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- **دراسة ميدانية:** بإعداد استبانة حول إدارة الأزمات، يجرى عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين، واختبار الثبات للتأكد من صلاحيتها للتطبيق

مجتمع البحث:

يُعرف مجتمع البحث بأنه: " جميع الأفراد أو الأشخاص، أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، ويمكن تعميم النتائج عليهم" (عبيدات وآخرون، 2012، ص223).

ويتكون مجتمع البحث من جميع مديرات المدارس الثانوية التابعة لإدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية وعددهن (88) مديرة.

عينة البحث:

تُعرف عينة البحث بأنها: " جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددًا من الأفراد من المجتمع الأصلي" (عبيدات وآخرون، 2012، ص224).

يبلغ العدد الكلي لمجتمع البحث (88) مديرة، ولصغر حجم مجتمع البحث تم التطبيق على كامل المجتمع تم تحديد العينة بالطريقة العشوائية باستخدام جدول تحديد حجم العينة لكرجسي وموجان (Krejcie & Morgan, 1970).

خصائص عينة البحث:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات في مجال تكنولوجيا المعلومات

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	1	1.1%
	بكالوريوس	79	89.8%
	دراسات عليا	8	9.1%
الإدارة التعليمية	إدارة شمال	25	28.4%
	إدارة جنوب	19	21.59%
	إدارة شرق	17	19.31%
	إدارة غرب	27	30.68%
الإعداد التربوي	تربوي	48	54.54%
	غير تربوي	40	45.45%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	62	70.45%
	أكثر من 10 سنوات	26	29.54%

يتضح من الجدول (1) ما يأتي:

1- من حيث المؤهل: بلغ نسبة عدد المديرات الحاصلات على دبلوم متوسط (1) أي ما نسبته 1.1% من عينة البحث، بينما بلغ عدد المديرات الحاصلات على درجة البكالوريوس (79) أي ما نسبته (89.8%) من العينة، وجاء عدد المديرات الحاصلات على دراسات عليا (8) أي ما نسبته (9.1%)

2- من حيث الإدارة التعليمية: بلغت نسبة عدد المديرات اللاتي تنتمي إلى إدارة شمال 25 مديرة، وإدارة جنوب مكة 19، وإدارة شرق 19 مديرة، بينما كان عدد مديرات إدارة غرب 27 مديرة و هي الأكثر عددا.

- 3- ومن حيث الإعداد التربوي: بلغ عدد المديرات الحاصلات على مؤهل تربوي (48) مديرة، بينما المديرات الحاصلات على مؤهل غير تربوي كان عددهن (40)
- 4- ومن حيث سنوات الخبرة: بلغت نسبة المديرات اللاتي يمتلكن خبرة أكثر من 10 سنوات 26 مديرة، بينما بلغ عدد المديرات اللاتي يمتلكن خبرات أقل من 10 سنوات 62 مديرة

رابعاً: أداة البحث

استخدم البحث الاستبانة كأداة لمناسبتها لتحقيق أهدافه، والإجابة عن أسئلته، وتُعرف الاستبانة بأنها: "تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة، والعبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها، أو الآراء المحتملة، أو بفرغ للإجابة، ويُطلب من المجيب عليها الإشارة إلى ما يراه مهماً، أو ينطبق عليه منه" (العساف، 2012م، ص31).

وقد تم بناء أداة البحث بالرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزئين أساسيين هما:

- **الجزء الأول:** يشتمل على البيانات الأولية الخاصة بأفراد البحث، وهي: المؤهل العلمي، و الإدارة التعليمية، و الإعداد التربوي و سنوات الخبرة، (الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمة) أين هي في جدول (1) السابق؟

- **الجزء الثاني:** يتكون من (39) عبارة في محوري الاستبانة، كما يأتي:

- **المحور الأول:** واقع تطوير كفاءات المديرات من وجهة نظر مديرات المدارس للتعامل مع الازمات و إدارتها، وعددها (24) عبارة.

- **المحور الثاني:** المعوقات التي تحول دون تطوير كفاءات مديرات المدارس للتعامل مع الازمات و إدارتها من وجهة نظر العينة وعددها (15) عبارة.

وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على مقترحات المحكمين، حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين:

المحور الأول: واقع دور إدارة الازمات في تطوير كفاءات المديرات من وجهة نظر مديرات المدارس ويتكون (21) عبارة مقسمة على خمسة مجالات تهدف بمجملها إلى التعرف على وجهات نظر أفراد العينة على واقع دور إدارة الازمات في تطوير كفاءات المديرين ، وتم إشعار العينة بسرية البيانات، وأنها لن تستخدم إلا في الأغراض البحثية.

المحور الثاني: المعوقات التي تحول من قيام إدارة الازمات بدورها تجاه تطوير كفاءات مديرات المدارس من وجهة نظر إدارة الازمات من (14) عبارة.

وتكونت أداة الدراسة من أربعة متغيرات متمثلة في المؤهل العلمي الإدارة التعليمية، و الإعداد التربوي وسنوات الخبرة، (انظر جدول 1).

وطلبت الباحثة من العينة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (صح) أمام الخيارات، التي رتبته وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي حسب التسلسل الآتي:

جدول (2) ترتيب درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافقة جداً	موافقة	محايدة	معارضة	معارضة جداً
-------------	--------	--------	--------	-------------

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5-4=1), ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($0,80=5\div4$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة.

1- صدق الأداة (الاستبانة):

يتعلق موضوع صدق الاستبانة بأن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه, ويعد صدق الأداة هو مؤشر على البدء في تطبيقها والتأكد من ثبات نتائجها, لذا فيأتي حسابه في المرتبة الأولى, ثم يليه الثبات. وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة اتبع البحث الطرق التالية:

أ. الصدق الظاهري:

وقد تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الظاهري Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيما وعددهم (11) محكماً, وذلك بعد أن يطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة, وأسئلتها, وأهدافها لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول محاور الاستبانة وعباراتها من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة, وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للدراسة, وكذلك من حيث ترابط كل عبارة بال محور الذي تندرج تحته, ومدى وضوح العبارة, وسلامة صياغتها; وذلك بتعديل العبارات, أو حذف غير المناسب منها, أو إضافة ما يرونه مناسباً من عبارات, بالإضافة إلى النظر في تدرج الاستبانة, وغير ذلك مما يراه الخبراء مناسباً.

ب. الصدق الذاتي:

تم حساب الصدق الذاتي باستخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل (a) ألفا كرونباخ, وكانت درجة الصدق الذاتي كما بالجدول التالي:

جدول (3) درجة الصدق للاستبانة

الصدق	درجة الصدق
.981835	مرتفعة

يلاحظ أن معامل الصدق الذاتي للاستبانة يقترب من الواحد الصحيح, وهي درجة مقبولة إحصائياً, وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق, ويمكن الاعتماد على نتائجها في الدراسة الحالية.
خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار العثرون. وقد استخدم البحث الحالي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي:

1- النسب المئوية في حساب التكرارات: حيث تعدّ النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.

2- الوزن النسبي: ويساوي التقدير الرقمي على عدد أفراد العينة، ويساعد الوزن النسبي في تحديد مستوى الأهمية على كل عبارة من عبارات الاستبانة وترتيبها حسب وزنها النسبي لكل عبارة، حيث يتم حساب الوزن النسبي لكل عبارة عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الخمسة وفقاً لطريقة (ليكرت Likert Method) فالاستجابة (بدرجة موافقة جداً) تعطى الدرجة (5)، والاستجابة (بدرجة موافقة) تعطى الدرجة (4) والاستجابة (بدرجة محايدة) تعطى الدرجة (3)، والاستجابة (بدرجة معارضة) تعطى الدرجة (2)، والاستجابة (بدرجة معارضة جداً) تعطى الدرجة (1)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة وجمعها وقسمتها على إجمالي أفراد العينة يعطي ما يسمى بالوسط المرجح الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة.

جدول (5) مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

المدى	مستوى الاستجابة
من 1 وحتى (1 + 0,8) أي 1,8	معارضة جداً
من 1,81 وحتى (2 + 0,6) أي 2,6	معارضة
من 2,61 وحتى (3 + 0,4) أي 3,4	محايدة
من 3,41 وحتى (4 + 0,2) أي 4,2	موافقة
من 4,21 وحتى 5	موافقة جداً

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: إجابة السؤال الأول ونصه: ما واقع دور إدارة الازمات في تطوير كفاءات المديرات من وجهة نظر مديرات المدارس؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي لكل عبارة، ثم تحديد درجة الموافقة كما في الجدول التالي:

جدول (6) استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق واقع دور إدارة الازمات في تطوير كفاءات المديرين من وجهة نظر مديرات المدارس

الترتيب درجة التواجد	الوزن النسبي %	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
موافق بشدة	4.93	0	0	0	0	2.27	2	7.95	7	90.9	80	تشجع ادارة الازمات المديرات على الابتكار والتطوير والتجديد لمواجهة الازمات.
موافق بشدة	4.82	0	0	0	0	1.14	1	15.91	14	83.0	73	تشجع إدارة الازمات المديرات على حضور الدورات التربوية المتعلقة بمواجهة الازمات والتصدي لها.
موافق بشدة	4.82	0	0	1.14	1	5.68	5	14.77	13	80.7	71	توجهه إدارة الازمات مديرات المدارس توجيهها سليماً لإتباع الأساليب الحديثة في التصدي للازمة.
موافق بشدة	4.76	0	0	1.14	1	4.55	4	17.05	15	78.4	69	تتابع إدارة الازمات التقارير التي تعدها مديرات المدارس للمشاكل التي تواجهها.
موافق بشدة	4.67	1.14	1	0	0	5.68	5	17.05	15	76.1	67	تهتم إدارة الازمات بتوفير البيئة الملائمة لمواجهة الازمة.
موافق بشدة	4.78	0	0	0	0	1.14	1	19.32	17	79.5	70	تستمع إدارة الازمات لآراء مديرات المدارس.
موافق بشدة	4.76	0	0	1.14	1	2.27	2	15.91	14	80.7	71	تحت إدارة الازمات مديرات المدارس على البحث التربوي الذي يحقق من خلاله نموهم المهني في التصدي للازمات.
موافق بشدة	4.73	0	0	0	0	5.68	5	15.91	14	78.4	69	تسعى إدارة الازمات إلى نقل تجارب الخبراء إلى مديرات المدارس.
موافق بشدة	4.63	0	0	1.14	1	3.41	3	27.27	24	68.2	60	تحرص إدارة الازمات على عقد الاجتماعات الدورية مع مديرات المدارس.
موافق	4.78	1.14	1	0	0	1.14	1	14.77	13	83.0	73	تهتم إدارة الازمات بتزويد

الترتيب درجة التواجد	الوزن النسبي %	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
بشدة												مديرات المدارس بلوائح السلامة للمدرسة.
موافق بشدة	4.72	0	0	1.14	1	1.14	1	22.73	20	75.0	66	تتابع إدارة الازمات المدراء في تنفيذ توجيهات المشرفين.
موافق بشدة	4.74	0	0	0	0	3.41	3	19.32	17	77.3	68	تقوم إدارة الازمات بتقييم المدارس واطلاع مدرائها على نتائج التقييم.
موافق بشدة	4.70	0	0	0	0	3.41	3	22.73	20	73.9	65	تحت إدارة الازمات مدراء المدارس على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة.
موافق بشدة	4.72	0	0	1.14	1	2.27	2	20.45	18	76.1	67	تعمل إدارة الازمات على تحفيز مدراء المدارس في ابتكار الوسائل والأساليب اللازمة لتحسين البيئة المدرسيه .
موافق بشدة	4.64	1.14	1	0	0	3.41	3	25.00	22	70.5	62	تشيد إدارة الازمات بالمدير المتميز في إدارة مدرسته ليكون قدوه لبقية مدراء المدارس.
موافق بشدة	4.74	0	0	0	0	3.41	3	19.32	17	77.3	68	تساهم إدارة الازمات في تقديم أحدث الأساليب لمدراء المدارس.
موافق بشدة	4.70	0	0	0	0	1.14	1	27.27	24	71.6	63	تسعى إدارة الازمات في التعرف على اوجه القصور لدى البيئة المدرسية وعلاجها بأسلوب مناسب.
موافق بشدة	4.70	0	0	0	0	3.41	3	22.73	20	73.9	65	يجتهد المدير في تطبيق القرارات التي تمخضت عن الاجتماعات مع إدارة الازمات .
موافق بشدة	4.73	0	0	1.14	1	1.14	1	21.59	19	76.1	67	تتابع إدارة الازمات مديرات المدارس في تصحيح الأعمال الخاطئة في المدرسة.
موافق	4.68	1.14	1	0	0	1.14	1	25.00	22	72.7	64	تقدر إدارة الازمات جهود

الترتيب درجة التواجد	الوزن النسبي %	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
بشدة												مديرات المدارس في تطوير كفاءتهم المهنية.
موافق بشدة	4.75	0	0	0	0	1.14	1	22.73	20	76.1	67	تمنح إدارة الازمات مديرات المدارس حرية لممارسة اجتهاداتهم في تطوير أدائهم.
موافق بشدة	4.74	0.22	4	0.38	7	2.76	51	19.75	365	77.1	1425	الاجمالي

يلاحظ من الجدول السابق أن الوزن النسبي لفقرات المحور الأول من محاور الاستبانة المتعلقة واقع دور إدارة الازمات في تطوير كفاءات المديرين جاءت ما بين (4.64-4.93) أي بدرجة موافق بشدة، وجاءت "العبارة الأولى و نصها: تشجع إدارة الازمات المديرات على الابتكار والتطوير والتجديد لمواجهة الازمات." في المرتبة الأولى ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لإحساس أفراد عينة الدراسة في حاجتهم لتنمية قدراتهم في مواجهة الازمات من خلال تنظيم البرامج و الدورات التدريبية ذات العلاقة، كما تعزو الباحثة النتائج السابقة إلى إدراك ووعي عينة البحث بأهمية دور مدير المدرسة البارز في قيادة فريق إدارة الأزمة، وأهمية تمتعه بالمهارات اللازمة لنجاح ذلك الفريق في أداء مهامه، وضرورة التدريب على السيناريوهات المعدة مسبقاً، وحاجتهم لذلك، بما يعزز قدرة المدرسة على إنجاز خطة مواجهة الأزمة في ضوء أفضل الظروف، أو أسوأها، كما عكست النتائج السابقة مستوى الوعي بين أفراد عينة الدراسة بأهمية المعلومات والاتصال في إدارة الازمات واتجاهات القرارات، حيث أن جودة القرار لحل الأزمة يعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية هي: "جودة البيانات والمعالجة الدقيقة للمعلومات، وصحة ودقة تشخيص الأزمة المعروضة للحل من خلال دقة البدائل، وسهولة عملية الاتصال خاصة في المواقف الصعبة، فقد أشارت عينة البحث إلى عناصر أخرى غير ماورد بالاستبانة منها السعي نحو تدارك الاخطار والكوارث قبل وقوعها، ومعالجة المشكلات حسب اولويتها، وأهمية تعاون معلمات المدرسه مع المديرية في إدارة الأزمة، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة السعدية(2012).

ثانياً: إجابة السؤال الثاني، ونصه ما المعوقات التي تحول من قيام إدارة الازمات بدورها تجاه تطوير كفاءات مديرات المدارس من وجهة نظر إدارة الازمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي لكل عبارة، ثم تحديد درجة الموافقة كما في الجدول التالي:

جدول (7) استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمعوقات التي تحول من قيام إدارة الازمات بدورها تجاه تطوير كفاءات مديري المدارس

الترتيب درجة التواجد	الوزن النسبي %	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
موافق بشدة	4.67	0	0	1.14	1	1.14	1	27.27	24	70.45	62	ندرة توفير وسائل السلامة في المدرسة.
موافق بشدة	4.66	0	0	0.00	0	2.27	2	29.55	26	68.18	60	عدم تواجد عدد كافي من الهيئة الإدارية بالمدرسة.
موافق بشدة	4.69	0	0	1.14	1	3.41	3	20.45	18	75.00	66	قصور تأهيل مديرة المدرسة لمواجهة الازمة.
موافق بشدة	4.61	1.14	1	0.00	0	4.55	4	25.00	22	69.32	61	عدم توافر الخبرة الكافية لمديرة المدرسة.
موافق بشدة	4.73	0	0	0.00	0	1.14	1	25.00	22	73.86	65	قصور تطوير كفاءات مديري المدارس للتعامل مع الازمات.
موافق بشدة	4.67	1.14	1	0.00	0	3.41	3	27.27	24	69.32	61	تركيز مديرة المدرسة علي الجوانب الإدارية على حساب الجوانب الفنية.
موافق بشدة	4.68	0	0	0.00	0	6.82	6	23.86	21	70.45	62	ندرة خضوع اختيار مديرة المدرسة على أسس ومعايير فنية وإدارية مقننة.
موافق بشدة	4.61	0	0	1.14	1	1.14	1	32.95	29	64.77	57	ندرة التواصل بين إدارة الازمات والمشرف الإداري لتطوير كفاءات مديري المدارس مهنيًا.
موافق بشدة	4.64	1.14	1	0.00	0	1.14	1	29.55	26	68.18	60	محدودية كفاية ميزانية إدارة الازمات من المخصصات المالية لتطوير كفاءات مدراء المدارس مهنيًا.
موافق بشدة	4.60	1.14	1	0.00	0	3.41	3	28.41	25	67.05	59	تكليف مديرة المدرسة بمهام تشغله عن مهامه الأخرى.
موافق	4.63	0	0	0.00	0	2.27	2	32.95	29	64.77	57	غياب تطوير كفاءات

الترتيب	الوزن النسبي %	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
بشدة												المعلمين مهنيًا .
موافق بشدة	4.61	0	0	0.00	0	1.14	1	36.36	32	62.50	55	ضعف توفر الخبرة الإدارية لدى المشرفين الإداريين.
موافق بشدة	4.60	0	0	2.27	2	2.27	2	28.41	25	67.05	59	انشغال مديرة المدرسة بمشكلات الطالبات.
موافق بشدة	4.69	4.55	4	3.41	3	1.14	1	34.09	30	63.64	56	ندرة تواجد الاتصال الإداري بين إدارة ومديري المدارس.
موافق بشدة	4.65	0.65	8	0.65	8	2.52	31	28.65	353	68.18	840	الاجمالي

يلاحظ من الجدول السابق أن الوزن النسبي لعبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة المتعلقة بالمعوقات التي تحول من قيام إدارة الازمات بدورها تجاه تطوير كفاءات مديري المدارس جاءت ما بين (4.61-4.73) أي بدرجة موافق بشدة، وجاءت "العبارة الخامسة قصور تطوير كفاءات مديري المدارس للتعامل مع الازمات." في المرتبة الأولى، ويعزو البحث الحالي هذه النتيجة ومن خلال اطلاعه على خطط و برامج التدريب في مناطق الدراسة الأربع بأنها تكاد تخلو من أي برنامج تدريبي على مهارات إدارة الازمات، كذلك ومن خلال خبرة الباحثة الميدانية في العمل التربوي في اعتماد هذه المناطق في حل ما تتعرض له المدرسة من أزمات عن طريق لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة، أو مجلس إدارة المدرسة، وهي أساليب تقليدية وإن كانت تساعد على ذلك، إلا أنها تأخذ فقط بالجانب العلاجي للأزمة، بينما فريق إدارة الأزمة له أدوار ومهام تمتد عبر مراحل الأزمة المختلفة، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Mitroff.2018).

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: والذي ينص على : ما مدى وجود فروق دالة إحصائية حول واقع دور إدارة الازمات في تطوير كفاءات المديرات من وجهة نظر مديرات المدارس تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية، والمؤهل العلمي، والإعداد التربوي، و سنوات الخبرة. وللإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير الإدارة التعليمية، والمؤهل العلمي، ولقياس الفروق في استجابات عينة الدراسة قامت الباحثة بإجراء الاختبار التالي:

جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق حول واقع دور إدارة الازمات في تطوير كفاءات المديرات من وجهة نظر مديرات المدارس تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية، والمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	قيمة ف ودلالاتها	
					قيمة ف	الدالة
الإدارة التعليمية	بين المجموعات	3	76.8762	25.625	1.2587	غير دالة
	داخل المجموعات	84	9161.637	20.359		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2	11.436	5.718	10.587	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	84	238.176	0.540		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمنطقة التعليمية للمناطق الأربع للدراسة (شمال - جنوب - شرق - غرب) حول واقع دور إدارة الازمات في تطوير كفاءات المديرات من وجهة نظر مديرات المدارس، وهو ما يشير إلى اتفاق يدل على انسجام آراء أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن اختلاف المنطقة التعليمية.

و فيما يتعلق بمتغير المؤهل التربوي، وسنوات الخبرة، ولقياس الفروق في استجابات عينة الدراسة قامت الباحثة بإجراء الاختبار التالي:

جدول رقم (9) نتائج اختبار T.test لقياس الفروق حول م واقع دور إدارة الازمات في تطوير كفاءات المديرات من وجهة نظر مديرات المدارس تبعاً لمتغير المؤهل التربوي ، والخبرة

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت والدلالة	
					ت	الدالة
الإعداد التربوي	تربوي	48	4.86	0.63	12.845	دالة عند (0.01)
	غير تربوي	40	4.58	0.60		
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	62	4.17	0.09	13.256	دالة عند (0.01)
	أكثر من 10 سنوات	26	4.99	0.25		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل حول واقع دور إدارة الازمات في تطوير كفاءات المديرات من وجهة نظر مديرات المدارس تبعاً لمتغير المؤهل لصالح الفئة التي تحمل مؤهلاً تربوياً، وكذلك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، لصالح الفئة التي لديها خبرة أكثر من 10 سنوات، وهذه النتيجة تشير إلى أن الأفراد الأكثر إعداداً و تأهيلاً، والأكثر خبرة هم أكثر أفراد العينة إحساساً بمدى توافر متطلبات إدارة الأزمة في مدارس التعليم الثانوي، وربما يكون مرد ذلك أنه كلما سادت معايير الاستقرار والأمان في المدارس ساعد القائمين على خلق المناخ التنظيمي الجيد الذي يحقق الأهداف المنشودة للعمل التربوي والمدرسي داخل المدرسة .

توصيات البحث:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية حول تحديد المقترحات التي يمكن أن تساعد على التغلب على معوقات تطوير كفاءات المديرات في مدارس منطقة مكة المكرمة، أمكن تحديد أهم تلك المقترحات على النحو التالي :

1. إعادة بناء الهياكل التنظيمية بمدارس مكة المكرمة، وتصميم الوظائف وإعادة تخطيط الموارد البشرية بشكل يلبي متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية وتنظيمه بالشكل الذي يخدم الاعتماد على منهج الإدارة الإلكترونية في المدارس.
2. تطوير نظم معلومات تساعد الإدارة المدرسية في تقديم ممارسات وقرارات التعامل مع الأزمة تعد من قبل الإدارة المختصة.
3. تدريب القوى البشرية في المدرسة بما يمكنهم من مواجهة الأزمات.
4. تزويد المدرسة بأحدث الأجهزة المساعدة على فاعلية إدارة الأزمة.
5. ضرورة التقدير والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات، وبالتالي تعلم الأفراد العمل تحت الضغوط. تنفيذها الإدارة التعليمية بالمنطقة.
6. تضمين خطة مديرة المدرسة لخطة إدارة الأزمة على مستوى المدرسة، و تكريم المدارس التي اهتمت بتطبيق استراتيجية إدارة الأزمة.
7. عمل السيناريوهات المختلفة لمواجهة الأزمات حسب طبيعتها.
8. وجود دائم لفريق إدارة الأزمة داخل المدرسة، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، لإبراهيم أحمد (2018). إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، ط1، المكتب العلمي للكمبيوتر الإسكندرية.
- أولمر، روبرت وسيفو وآخرون (2015). التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة، ترجمة أحمد المغربي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- جاد الله، محمود. (2012): إدارة الأزمات، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحربي، قاسم بن عائل (2007). التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ع(15) أغسطس، ص341-362.
- الخصيري، محسن أحمد (2017): "إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، ط4، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- الخطيب، رداح وآخرون (2005)، الإدارة والإشراف في التعليم، ترجمة وهيب الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
- الرازم، عز الدين (2018): "التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات"، ط3، عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع.
- السعدية، حمدة بنت حمد بن هلال. (2012). مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان. المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج 26، ع 102، 195 - 254.
- سماعه، أنيس عماد الدين، و غول، روان نضال. (2021). واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الأزمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج2، ع7، 129 - 158.
- الشعلان، فهد (1423هـ)، إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات، ط2،: مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض.
- الشمري، أحمد صبر محمد صبر. (2017). برنامج مقترح لتدريب مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت على إدارة الأزمات. مجلة كلية التربية: جامعة طنطا - كلية التربية، مج65، ع 1، 633 - 656.
- طيب، عزيزة بنت عبدالله بن عبدالرحمن، و نهلاء بنت سعود المطلق (2014). "واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل لإدارة الأزمات المدرسية." مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين - مركز النشر العلمي مج15، ع3: 391 - 415.
- العبودي، محسن (2018). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط4، القاهرة، دار النهضة العربية.
- عثمان، فاروق. (2015): التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عساف، عبدالمعطي محمد (2012)، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، ط3، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

"العلوم التربوية"

عفيفي، زكريا. (2016): نظم الإنذار المبكر كأداة منهجية في التنبؤ بالأزمات منظمات الأعمال الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 12-13 أكتوبر.

على، أحمد، و باسمه حلاوة (2015). "درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص وسبل تنميتها." مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية: جامعة البعث مج37، ع1: 41 - 71.

عليوة، السيد (2013)، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمير للطباعة، القاهرة. عودة رهام (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العلي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية. العويلي، ابراهيم السيد (2006). المعلم ومهنة التعليم بين التمهين والتنمية المهنية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر - ع131 ج2 ديسمبر، ص ص488-512.

الغيث، العنود محمد (2011). "المهارات القيادية اللازمة للمديرين في إدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمنطقة الرياض." مجلة رابطة التربية الحديثة: رابطة التربية الحديثة مج 4، ع 9: 19 - 124.

فتحي، شاكر محمد (2016). إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة.

فتحي، احمد (2011)، الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات، دار التوزيع والنشر الإسلامية القاهرة. فرج، شدى بنت إبراهيم (1428)، ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الفزاري، محفظة (2003). "تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، مسقط جامعة السلطان قابوس.

كامل، عبد الوهاب (2013): "سيكولوجية إدارة الأزمات"، ط3، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

مرسي، محمد منير (1422هـ). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة. المشيقح، جوزاء محمد. (2020). معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج4، ع43، 61 - 80.

مصطفى، يوسف (2015)، الإدارة التربوية مداخل جديدة... لعام جديد، ط1، دار الفكر العربي، مصر. المقرري، أريج بنت إبراهيم بن سعد، و الخضير، إبراهيم بن محمد بن عبدالله. (2020). واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأهلي للبنات بمدينة الرياض: نموذج مقترح. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع110، ج3، 208 - 265.

مكاوي، حسن (1440هـ). الإعلام ومعالجة الأزمات، ط3: الدار المصرية اللبنانية، القاهرة. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2014)، استراتيجيات تطوير التربية (الاستراتيجية المحدثة)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ص ص 94 - 120.

المهدي، هيبية(2012). الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية: التربية وعلم النفس، مج 4، ع26، جامعة عين شمس، ص ص 143-221.
الموسى، ناهد عبدالله عبد الوهاب (2006) إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة دكتوراه كلية التربية، جامعة الملك سعود.
نصر، عبدالعزيز، أحمد (2012). 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.
اليحيوي: بربية بنت سالم (2006)، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في المدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية.
ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Carol Cardno (2015). Leadership and Professional Development: The Quiet Revolution, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 19, No, 4, PP. 299-301.
- Herman, Jerry (2011). *Crisis Management: A guide to school Crises and Action taken by practicing administrators ,leadership series M.S. Corwin press , inc.*
- Holly J. Payne, Angela M. Jerome, Blair Thompson, Joseph P. Mazer(2018). Relationship building and message planning: An exploration of media challenges and strategies used during school crises at the P-12 level, *Public Relations Review*, Volume 44, Issue 5, Pages 820-828.
- Mitroff Lani, & others(2018) . Effective Crisis Management , *Academy of Management Effective* , No 4: 29 : 280-299.
- Paine, Cathy, Sprague, Jeffrey (2009). "Crisis Response : Is School Prepared?" *Oregon School Study Council 217, Education Building , 1571 College of Education , University of Oregon Eugene. Occs, Bulletin.p.p25.*
- Seyfaryth, J.T., (2016) *Personnel Management For Effective schools*, (London: Allyn & Bacon.
- Trump, Kenneth S (2000). " class room killers? Hall may hostages? How school can prevent and manage school crisis "California.

Developing the performance efficiency of secondary school principals in Makkah Al-Mukarramah to deal with and manage crises

Abrar Ibrahim Barak Al Saedi

Department of Foundations of Education

College of Education - Taif University - Kingdom of Saudi Arabia

abrarelsaady22@gmail.com

Dr. Manal Ammar Ibrahim Mazio

Associate Professor - College of Education - Fundamentals of Education

Abstract:

The current study aimed to reveal the reality of crisis management in developing the competencies of secondary school principals, and to identify the obstacles that prevent the crisis management from playing its role towards developing the competencies of school principals from the point of view of crisis management.) is a female manager, and the study used the questionnaire as a tool for collecting data from the research sample. The results of the study proved that the relative weight of the paragraphs of the first axis related to the reality of the role of crisis management in developing the competencies of female managers ranged between (4.93-4.64), i.e. a degree of strong agreement. The results also showed that the relative weight The paragraphs of the axis related to the obstacles that prevent the crisis management from playing its role towards developing the competencies of school principals came between (4.73-4.61), i.e. with a degree of strong agreement. The results also proved that there were no statistically significant differences about the reality of the role of crisis management in developing the competencies of principals from the point of view School principals according to the educational region of the four regions of the study (north - south - east - west), and there are differences according to the qualification variable in favor of the category that holds an educational qualification, as well as according to the variable of years of experience. In favor of the category that has more than 10 years of experience, and in light of this, the study recommended several recommendations and proposals, the most important of which is the establishment of a crisis management unit at the level of the educational administration to help plan prevention and confront crises, and the need for a permanent presence of the crisis management team within the school.

Key words: Crisis management - the efficiency of administrative performance - School Manager- Makkah Al Mukarramah region.