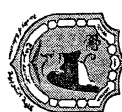


(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

إدارة الأزمات المدرسية



كلية التربية

الجامعة التربوية

\*\*\*

ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات

إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات

بمدينة مكة المكرمة

إلحاح

د. شلوى بنت إبراهيم فرج

كلية التربية - الإدارة التربوية والتخطيط

جامعة أم القرى

الجلية التربوية - العدد التاسع والعشرون - يناير ٢٠١١م

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

#### ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة.

#### أهداف الدراسة:

١- التعرف على مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية والتمثلية في: مهارة مواجهة الضغوط، مهارة التفكير الإبتكاري، مهارة الاتصال، مهارة تنمية روح الفريق، مهارة إدارة الوقت، من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة.

٢- الكشف عن الفروق بين مجتمع الدراسة، حول مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة تبعاً: الوظيفة، المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، الخبرة في مجال التعليم.

٣- الكشف عن الفروق بين آراء المديرات، حول مدى ممارستهن لمهارات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة تبعاً: الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، حضور الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية، عدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية، حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية، عدد الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ لتحليل النتائج وتفسير البيانات والتي تضمنت إجراءاته تصميم إستبانه تحتوي على خمس مهارات كالتالي (مواجهة الضغوط، التفكير الإبتكاري، الإتصال، تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، إدارة الوقت). طبقت على عينة من مديرات ومعلمات مدارس التعليم العام، وقد تمت معالجة البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والاحصافات المعيارية وإختبار تحليل التباين الأحادي وإختبار ت.

#### أهم نتائج الدراسة:

- إن ممارسة مديرات مدارس التعليم لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المديرات كانت بدرجة (تفكيراً) لمهارتي، إدارة الوقت والتفكير الإبتكاري، وبدرجة (كثيراً جداً) لمهارة مواجهة الضغوط، مهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، ومهارة الاتصال.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

- إن ممارسة مديرات مدارس التعليم لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المعلمات كانت بدرجة (كثيراً).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين إجابات مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى الوظيفة وكانت هذه الفروق لصالح المديرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين إجابات مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى المرحلة التعاقبية وكانت هذه الفروق لصالح المرحلة المتوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين إجابات مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى المؤهل العلمي والخبرة في مجال التعليم .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين إجابات مديرات مدارس التعليم العام، حول مدى ممارستها لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى متغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وحضور دورات تدريبية في الإدارة المدرسية، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية وحضور دورات تدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة )) .

#### Abstract

**Title: The practice of female principals of the Government General Education Schools for the Skill of the School Crisis Management from the Viewpoint of both the Female Principals and Teachers of the Holy City of Makkah.**

**Objectives: These cover the following:**

١. know the extent to which female principals practice school crisis management skills, such as those pertaining to handling pressures, usage of creative thinking, employment of communication, developing team spirit, and time management from the viewpoint of study population, which comprised female principals and teachers of the Government General Education schools for girls in the city of Makkah.
٢. Find out differences among the study population subjects as to the extent at which female principals of the Government General Education schools for girls in the city of Makkah practice school crises management skills, based on the variables of job, education stage, academic qualification and experience in education.
٣. Find out differences among the opinions of the study population subjects as to what extent are female principals of the Government General Education schools for girls in the city of Makkah practicing school crises management skills, based on the variables of experience in school management, attendance of refresher courses focusing on school management, numbers of school management courses attended, attendance of refresher courses on school crisis management and numbers of refresher courses on school crisis management attended.

**Methodology and procedures:** In this study, which consists of five chapters, the descriptive survey method was used to analyze the results and interpret the data. Employed procedures included construction of a questionnaire, containing the following five skills :( handling pressures, usage of creative thinking, employment of communication, developing team work, time management). The questionnaire was given to be completed by a sample of female principals of the Government General Education schools for girls in the city of Makkah . Furthermore, data were processed by SPSS where frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations and mono-variance analysis test were effectively used. .

**The most important findings:**

- The practice of female principals of the Government General Education schools of for the skills of the school crisis management was

(( ممارسة مديرات المدارس العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

- of (high degree) from the viewpoint of the study population for the two skills of time management and employment of creative thinking and of ( very high degree) for the skills of handling pressures, developing team spirit, promoting teamwork and usage of communication.
- The practice of female principals of the Government General Education schools for the skills of the school crisis management was of (high degree) from the viewpoint of the female teachers of the study population.
- There are statistically significant differences at the level of ( $0.001$ ), which are attributed to job and in favor of principals, among the answers of the study population of female principals and teachers as regards the extent to which female principals of the Government General Education schools practiced school crisis management skills.
- There are no statistically significant differences at the level of ( $0.001$ ), which were attributed to the education stage and in favor of the intermediate stage, among the answers of the study population of female principals and teachers as regards the extent to which the female principals of the Government General Education schools practiced school crisis management skills.
- There are no statistically significant differences at the level of ( $0.001$ ), which were attributed to the academic qualification and experience in education, among the answers of the study population of female principals and teachers as regards the extent to which female principals of the Government General Education schools practiced school crisis management skills.
- There are no statistically significant differences at the level of ( $0.001$ ), which were attributed to the variables of experience in school management, attendance of refresher courses on school management, numbers of refresher courses attended on school management, and attendance of refresher courses in school crisis management, among the answers of the female principals as regards the extent to which female principals of the Government General Education schools practiced school crisis management skills.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة )) .

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على النبي الأمين، محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

الإدارة بمفهومها الواسع علم وفن التعامل مع البشر، وتنسيق وتضافر جهودهم واتخاذ قرار من أجل الوصول إلى هدف معين في الظروف العادية، ويتسم عصرنا الحالي بالتغير الشديد في العلم والتكنولوجيا وأنماط العلاقات بين البشر، والانفتاح على العالم، حتى أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة، ونتيجة لذلك تعدد الأزمات في هذا العصر، ومنها: الأزمات الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، وبالتالي نستطيع أن نطلق على هذا العصر عصر الأزمات.

وأشار الجدي(٢٠٠٦م) إلى أن ما يميز علم الإدارة هو القدرة على الحركة السريعة، والتكيف مع الأوضاع المتغيرة(ص١٥).

وبالتالي فإن علم الإدارة المواكب لكل ما هو جديد استحدثت فروعا معرفية جديدة، منها إدارة الأزمات.

وأشارت دراسة القحطاني(١٤١٩هـ) إلى أنه يمكن استخدام إدارة الأزمات في مجال التعليم خاصة أن هذا المجال يتعرض للعديد من الأزمات، ويتطلب حلاولا سريعة ومفيدة للتغلب عليها، ببناء إنسان متحرر من الانصياع والإلتحاق إلى التجديد والابتكار(ص٢٦٠).

حيث إن التعليم من أكبر المرافق حجماً وخدمة، ولا يخلو من الأزمات التي تؤثر على فئة كبيرة من الناس كباراً وصغاراً، فالمدرسة جوهرة العملية التعليمية، ومثال لمجموعة عمل متكامل تتضافر فيها الجهود.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

و الأزمات المدرسية جزء من مفهوم الأزمة بصفة عامة،من حيث كونها حدثاً أو تغيراً مفاجئاً يصيب أجزاء المنظومة المدرسية ككل،ويقف حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة داخل المدرسة.

ومراحل التعليم العام من المراحل التعليمية المهمة لما لها من أهمية كبيرة في إعداد الطالبات إعداداً سليماً،ويقع على عاتقها الكثير بسبب التغيرات الكثيرة التي تتعرض لها الطالبات في هذه المراحل.

وعند وقوع الأزمات لا تستطيع عدد كبير من مديرات مدارس التعليم العام التصرف بكفاءة، واستجابة لاهتمام وزارة التربية والتعليم بموضوع الأزمات نتيجة لتزايدها للوقوف على جوانب القوة والضعف،ولاعتماد إدارة الأزمة على المديرات - باعتبارهن قائدات لفرق الأزمات - بحيث تستطيع مديرات مدارس التعليم العام مواجهة الأزمات بأسلوب صحيح يحد من تكرارها مرة أخرى والخروج بدروس مستفادة وتحقيق أهداف المدرسة بفعالية وكفاءة

#### تحديد المشكلة :

للمدرسة أهمية كبيرة،فهي مدرسة كل مواطنة،والمدرسة تقدم للمتعلمة أساسيات الثقافة التي بدونها لا تكون مواطنة نافعة لنفسها ولمجتمعا .  
والإدارة المدرسية هي عبارة عن جهود متناسقة،تقوم عليها مديرة المدرسة وجميع العاملات معها من معلمات وإداريات وغيرهن؛بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة .

وقد أشارت دراسة جان(١٤٢٣هـ) أن المدرسة تضم العديد من العناصر المتفاعلة؛إنك فأنها معرضة للعديد من الأزمات الناتجة عن التفاعلات التي تحدث بين كل العناصر الموجودة فيها وكل ما زادت هذه التفاعلات زاد احتمال حدوث

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

الأزمات والحالات الطارئة، مع وجود قصور يتطرق بإدارة الأزمات في المدارس (ص ٢).

كما أشارت دراسة أبو خليل (٢٠٠١م) إلى بعض الإحصائيات في إحدى الدراسات إلى أن بعض الأزمات المدرسية منها اندلاع حرائق في بعض المدارس، أو تعرض بعض المدارس للسرقة، وخاصة سرقة الامتحانات أو بعض الأجهزة والوسائل غالبية الثمن.

كما أن هناك العديد من المشكلات السلوكية في المدارس، مثل الصراع بين التلاميذ، أو تحدي السلطة، أو الاستخفاف بالدرس والمدرس، جميعها مشكلات إذا لم يتم التعامل معها بحكمة تؤدي إلى أزمات مختلفة (ص ٢٦١).

حيث اتضح من زيارة الباحثة لبعض مدارس التعليم العام بمكة المكرمة أنها تواجه أزمات تتباين في أسبابها، منها ما يتعلق بالأزمات البيئية (كالحرائق، والأمطار) ومنها ما يتعلق بطروف العمل المادية غير الملائمة (من تهوية وإضاءة) ومنها ما ينتج عن سلوكيات خاطئة لبعض الطالبات، ومنها ما يتعلق بسوء الفهم والشائعات والأساليب المستبدة للمديرات في التعامل، ومنها اختلاط طالبات مرحلتين تعليميتين في مبنى واحد.

كما يشير الواقع إلى تعرض بعض المدارس في المملكة إلى أزمات، منها ما تعرضت له بعض المدارس من حرائق أو سبول نتيجة للأعطال، أدت إلى حدوث خسائر بشرية ومادية، وقد جاءت الدراسة الحالية استجابة لما تتعرض له المدارس من أزمات؛ لأن الحاجة أصبحت ملحة لتبني مديرات المدارس لمهارات فعالة في إدارة الأزمات في المدارس، لتسهم في التعامل مع هذه الأزمات وعدم السماح بامتدادها أو تطورها.

فالمشكلة ليست تحديد الأزمة بعد ذاتها وإنما تحديد مستوى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية في حال وجود أزمات داخل



(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

المدرسة، وعليه فإن الدراسة الحالية تستهدف إلى التعرف على مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لمهارات إدارة الأزمات المدرسية .

التساؤل لات: في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

- ما مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

١- ما مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لمهارات مواجهة الضغوط من وجهة نظر المديرات والمعلمات ؟

٢- ما مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لمهارات التفكير الابتكاري من وجهة نظر المديرات والمعلمات ؟

٣- ما مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لمهارات الاتصال من وجهة نظر المديرات والمعلمات ؟

٤- ما مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لمهارات تنمية روح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر المديرات والمعلمات ؟

٥- ما مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لمهارات إدارة الوقت من وجهة نظر المديرات والمعلمات ؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لمهارات إدارة الأزمات المدرسية بمدينة مكة المكرمة تبعاً للمتغيرات التالية (الوظيفة، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال التعليم، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، حضور الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية، عدد الدورات

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

التدريبية في الإدارة المدرسية،حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية؟  
المدرسية،عدد الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تحاول التعرف على مدى ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الأزمات المدرسية في وقت تتزايد فيه التغيرات المتلاحقة،و الأزمات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي،مما يؤثر على تحقيقها للأهداف المرجوة منها .

وهذه الدراسة محاولة علمية لربط ميدان التربية والتعليم بفرع من فروع العلوم الإنسانية والاجتماعية،هو علم إدارة الأزمات،والاستفادة من مفاهيمه واتجاهاته.

ونظراً للحاجة موضوع إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام،فإن المكتبة العربية تعاني من قلة توافر الدراسات وندرتها في هذا المجال ، حسبما قامت به الباحثة من إستقصاء للمعلومات بواسطة مراكز المعلومات ، والشبكة الدولية للمعلومات ( الإنترنت )،إنك قد تثرى الدراسة الحالية المكتبة العربية .

وهذا البحث يعتبر تلبية لما أوصت به كثير من الدراسات السابقة،منها دراسة الحارثي(١٤٢٢هـ) أن دراسته اقتصرت على أساليب التعامل مع الأزمات وأقترح إجراء دراسات في جوانب أخرى،حيث كان أهم التوصيات في هذه الدراسة: "حيث إن المدرسة بيئة لا تخلو من الأزمات، فلابد من إلمام مدير المدرسة بقدر مناسب من مهارات إدارة الأزمات" (ص٣٦١).

بالإضافة إلى دراسة ويلر (٢٠٠٢م) حيث أوصى "بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لمعرفة المهارات الخاصة التي يحتاج إليها المديرون والمديرات،للتعامل مع الأزمات المدرسية" (ص٨٤).

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

وكذلك دراسة الهزايمة (١٤٢٥هـ) حيث اقترح ضرورة تنظيم دورات تدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمختلف خبراتهم، التركيز على المهارات اللازمة لتعاملهم مع الأزمات المدرسية (ص ١٣٠).

إذا لابد من التطرق لمدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، ومعرفة نواحي القصور، حتى يتم الاهتمام بها من المسؤولين في إدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة، لتطوير مديرات مدارس التعليم العام للتعلم على الأزمات المدرسية.

كما تعود أهميتها لمواجهة الأوضاع الطارئة التي تستفيد منها المديرات الجدد لتخفيف الآثار الناجمة عن الأزمات المدرسية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى:

١- التعرف على مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية والمتعلمة في مهارة مواجهة الضغوط، مهارة التفكير الابتكاري، مهارة الاتصال، مهارة تنمية روح الفريق، مهارة إدارة الوقت حسب آراء أفراد مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة.

٢- الكشف عن الفروق بين مجتمع الدراسة، حول مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة تبعاً للوظيفة، المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، الخبرة في مجال التعليم.

٣- الكشف عن الفروق بين آراء المديرات، حول مدى ممارستهن لمهارات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة تبعاً للخبرة في مجال الإدارة المدرسية، حضور الدورات التدريبية في الإدارة الأزمات التربوية في الإدارة المدرسية، حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية، عدد الدورات التدريبية في الإدارة الأزمات المدرسية.

(( مملسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

حدود الدراسة :

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على مهارات إدارة الأزمات داخل المدرسة والمتعلمة فهي: مهارة مواجهة الصغوظ، مهارة إدارة الوقت، مهارة التفكير الابتكاري، مهارة الاتصال، مهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي.

الحدود المكائنية : اقتصرت الدراسة على مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

الحدود الزمانية: قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٧هـ - ١٤٢٨هـ.

مصطلحات الدراسة: تبنى البحث الحالي التعاريف الإجرائية التالية :

المهارة :

فترة مديرات المدارس على القيام بإدارة الأزمات بكفاءة ووضحة، دون عير من منسوبات المدرسة.

الأزمة المدرسية:

حالة تواجهها مديرات مدارس التعليم العام تؤدي إلى اضطراب في سير اليوم المدرسي الطبيعي بالمدرسة.

مدارس التعليم العام:

مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية (بنات) التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.

إدارة الأزمات المدرسية:

فترة مديرات مدارس التعليم العام على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات، للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة، والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية، والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها.

**والمهارات المتضمنة للبحث:**

- مهارة مواجهة الضغوط، ويقصد بها في الدراسة الحالية:
- مواجهة مديرة المدرسة للمتاعب والمصاعب مع ضبط انفعالاتها، والثقة في قدرتها على المواجهة، والصبر على ضغط الأحداث وضغط الوقت بإتمام العمل، والقضاء على الأزمات.
- مهارة التفكير الابتكاري، ويقصد بها في الدراسة الحالية:
- قدرة مديرة المدرسة على التحليل والاستنتاج، وابتكار الأفكار الحديثة في التصدي للأزمات، ومواجهتها.

\* مهارة الاتصال، ويقصد بها في الدراسة الحالية:

قدرة مديرة المدرسة على المشاركة والتفاهم مع جميع منسوبات المدرسة، واختيار أفضل طرق الاتصال لنقل المعلومات في ظروف الأزمات، لمنع انتشارها وأثارها السلبية.

- مهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، ويقصد بها في الدراسة الحالية:
- اهتمام مديرة المدرسة بالجوانب الإنسانية مع جميع منسوبات المدرسة، من احترام وتحفيز وثناء، من أجل دعمهم على المشاركة في القضاء على الأزمات بحماس وطرق ابتكاريه متجددة.

- مهارة إدارة الوقت، ويقصد بها في الدراسة الحالية:
- قدرة مديرة المدرسة على التنبؤ وتوقع الأزمات المستقبلية، والاستعداد لها بما يمكنها من الاستجابة السريعة، والتغلب على ضيق الوقت المصاحب لحدوث الأزمات.

(( ممارسة مميزات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

الإطار النظري.

الأزمة في المؤسسات التعليمية:

مفهومها:

أشار مصطفي (٢٠٠٥م) أنها جزء من مفهوم الأزمة بصفة عامة، حتى وإن كان لها خصائص تميزها بحكم طبيعة العمل التعليمي فهي تشير إلى حدث، أو تغير مفاجئ على كافة أجزاء المنظومة التعليمية، ويؤدي إلى نتائج غالباً غير مرغوبة لا يملك صناع القرار عن العملية التعليمية مواجهتها، والتعامل معها دون أن يكون هناك أساليب إدارية مبكرة وسريعة ودقّة في رد الفعل والسيطرة على هذه الأزمات، والعودة بالنظام التعليمي إلى حالته الطبيعية، لتحقيق أهدافه المنشودة (ص ٤٨٨).

وأضاف احمد (٢٠٠٢م) تحدث الأزمة التعليمية "نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي" (ص ٥٥).

وأكد احمد (٢٠٠٣م) أن ذلك بالإضافة إلى العديد من التغيرات السياسية، والتكنولوجيا، والاقتصادية السريعة التي لا يستطيع النظام التعليمي متابعتها، وبالتالي تحدث الفجوة بين هذا النظام والتغيرات السريعة الحادثة، مما يؤدي إلى ظهور الأزمة التعليمية (ص ٦٣).

أشار أبو خليل (٢٠٠١م) أن التعليم بصفة عامة يواجه أزمات مختلفة قد تكون على مستوى الوزارة، أو المنطقة أو المدرسة، أو جميعها.

تدخل الأزمة المدرسية ضمن الأزمة التعليمية، باعتبارها نقطة تحول غير عادية يفقد فيها التوازن، ويوقف تصرفاتها الطبيعية بشكل يصعب التنبؤ به وبإبعاده المتشابكة وقدره الإدارة للتصدي للتحديات الناجمة عنه مادياً ومعنوياً، وإخماده قبل أن يتحول لمشكلة دائمة تهدد حياة المدرسة (ص ٢٧٥).

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمصنفات بمدينة مكة المكرمة)).

أكد أحمد (٢٠٠٣م) أن الأزمة المدرسية: عدم قدرة مديرة المدرسة المدرسية على مواجهة موقف طارئ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى نتائج قد تكون غير مرغوبة (ص ٥٥).

للأزمات المدرسية أسباب عديدة منها:

صنفها العمري (١٤٢٣هـ) إلى:

١- أسباب خارجة عن قدرات الإنسان لا يمكن التحكم بها ويتأقها، ولا القدرة على التنبؤ بحدوثها، وقد يمكن التنبؤ بحدوثها ولكن لا نعلم متى؟ وأين؟ وكيف؟.

٢- أسباب تعزى إلى النفس البشرية، مثل سوء الفهم، وعدم الإدراك للأمر، سوء التخطيط الجيد، ووجود إدارة عشوائية، وغير فعالة، وضعف المتابعين والمراقبين، وكذلك ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجيا (ص ٣٧).

وأضاف آل سعود (١٤٢٧هـ) أن سوء الفهم من أهم أسباب نشوء الأزمات لعدم كفاية المعلومات وتفصّلها، والتسرع في الحكم على الأمور قبل التأكد من الحقائق، والإدارة العشوائية هي الإدارة التي تفسد التخطيط السليم، والرؤية المستقبلية العلمية، وبالتالي تكون شديدة التدمير (ص ٤٤-٤٩).

وأشار عبوي (١٤٢٧هـ) أن عدم الإدراك السليم للأمر، يعني استخدام استراتيجيات المعلومات التي أمكن الحصول عليها، كلما كان استيعاب الفرد جيداً زاد إدراكه بأهمية الأزمة، وإدراكه للوقت اللازم لاتخاذ قرار مناسب للأزمة اللازمة، وازدادت رغبته في التعامل مع الأزمات (ص ٤٨-٤٩).

وأضاف بطاح (٢٠٠٦م) تجاهل إشارات الإنذار المبكر، وهذا يمثل نوعاً من الإهمال، وعدم وضوح الأهداف للمنظمة أو تعقيداتها، وقلّة معرفيّة العاملين بالأدوار المطلوبة، منهن، والتكاسل في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها، فذلك يؤدي إلى تفاقمها وعدم القدرة على السيطرة عليها، وعدم إجراء الإدارة لمرجعة دورية

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

للمواقف المختلفة، وضعف نظام المعلومات، ونظام صنع القرارات الرشيدة لتلك المواقف الطارئة (ص ٤٧٩).

وذكر الضحيان (١٤٢١هـ) أسباباً منها:

الصراع الهدام، وتعارض المصالح، والصراع هو النزاع السلبي وعدم التقارب بين جميع منسوبات المدرسة يؤدي بدوره للعديد من الأزمات، فثمة الصراع وتكديده يتحول إلى أزمة ذات آثار مدمرة على جميع منسوبات المدرسة.

وضعف نظام الاتصالات داخل المدرسة، بالإضافة لذلك ما ينشأ من إحساس جميع منسوبات المدرسة بالإحباط، وسوء استخدام المهارات، وبالتالي التسرع في اتخاذ القرار (ص ٩٧).

وأضاف مصطفى (٢٠٠٥م) سوء التقدير والتقييم للأمور بالإعلاء من شأنها، أو التقليل بها، مما يؤدي إلى الإستهانة بها وتفاتها، وهذا السبب من أكثر أسباب نشوء الأزمات المدرسية (ص ٤٧٩).

إن بعض هذه الأسباب لا تسبب أزمة، ولكن تكرارها أو تراكم هذه العناصر مع بعضها قد تسبب أزمة بالفعل.

لذا فإن مديرات مدارس التعليم العام يواجهن أزمات مستمرة، وعليهن الاستعداد لمواجهة هذه الأزمات بمهارة، والتصدي لها حتى تتحقق أهداف المدرسة بفعالية وكفاءة.

**أمثله لبعض الأزمات في مدارس التعليم العام:**

نظراً لما عرض عن أسباب الأزمات وانقسامها إلى أزمات ناجمة عن كوارث طبيعية، وأزمات يتسبب فيها الإنسان.

فقد استعرضت العديد من الدراسات العربية أمثلة لتلك الأزمات المدرسية ومنها ما ذكره قطيط (٢٠٠٤م):



(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

الأزمات المرتبطة بالطقس أزمات لا يمكن تفاديها في المدارس، وتشمل أزمات الأعاصير والعواصف.

وكذلك أزمات الحرائق و الانفجارات، أو انتحار أحد الطلاب، أو التسمم، أو انهيار سور المدرسة أو أحد مبانيها(ص ٥٦).

وأضاف الهزايمة(٢٠٠٤م) اكتشف تصدع في بنائه المدرسة، انقطاع التيار الكهربائي أثناء الامتحانات، انقطاع المياه عن المدرسة لفترة طويلة.تقصير الحارس في أداء واجباته مما يعرض المدرسة للسرقه.

تعرض طالب للإيذاء الجسدي من قبل زميله،إصابة أحد الطلاب بصعقته كهربائية شديدة داخل المدرسة،تعرض طالب للحروق داخل المختبر المدرسي، وفاة مفاجئة لأحد الطلبة داخل المدرسة،تعرض المدير أو أحد المعلمين لاعتداء من أحد أولياء الأمور(ص ص ٧٥-٩٢).كما أضافه وزارة التعليم الأمريكية(١٤٢٤هـ) سكب المواد الكيميائية أو المواد التي تمثل خطورة،أو شرب بعض الطلاب للخمر، أو إدمان بعض الطلاب(ص ١-٢).

وأوضحت دراسة أبو خليل(٢٠٠١م) قائمة من المشكلات السلوكية التي يقوم بها التلاميذ، وتنتمي إلى سوء السلوك المزعج وهي:

الاعتداء الجسدي،والتشاجر ومقاطعة المدرس أثناء الحديث، عمل إيماءات مضحكة وعمل ضوضاء غير ضرورية في الفصل، تحدي السلطة بحيث يثير الإزعاج والفوضى، وكذلك الغش في الامتحانات،والتهكم على المعلمة،وتقليد ما أسام الطالبات والطلبة(ص ٢٨٩).

جميع ما سبق يعتبر مشكلات عادية ولكن عدم التعامل معها بحكمة يؤدي إلى تفاقمها لتشكل العديد من الأزمات.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

وأضاف حمادات(٢٠٠٧م) الأزمات التي يحتفل حدوثها في المدارس دخول مياه للمدرسة، والاعتداء على أحد المعلمين من قبل الطلبة، أو ألياء الأمور وحصول خبز وفاة والد أو والدة أحد الطلبة، وإصابة أحد الطلبة بنوبة صرع، وكذلك مشاجرة عنيفة بين الطلبة بالأدوات الحادة(ص٢٣).

ومما سبق تم حصر بعض الأزمات المدرسية التي وردت في أديبات الدراسة، مع أن الدراسة الحالية لا تهتم بنوع الأزمات بقدر ما تهتم بمعرفة مهارات إدارة الأزمات المدرسية، ولكن ورد ذكره للتعرف على نماذج من الأزمات المدرسية. إدارة الأزمات المدرسية:

المنظمات التعليمية من المنظمات المهمة لأي دولة من الدول، والاهتمام بها سبب في تقدم الدولة، وموافق التعليم تضم العديد من العناصر المتفاعلة، بالتالي لا بد أن نمر بالعديد من الأزمات.

وأشار بطاح(٢٠٠٦م) أن الأزمات التي تواجهها الإدارة المدرسية قد لا تتسم بالمفاجآت دائماً، ولكنها تتسم بالتعقيد، والتشابك، والحاجة لحلول منهجية متكاملة، وهنا تأتي ضرورة إدارة الأزمات المدرسية، وفهم خصائصها لدى مديرات مدارس التعليم العام المكلفات بالتعامل معها باعتبارهن قائدات فرق الأزمات(ص١٨١).

وأضاف خضور(١٤٢٠هـ) أن إدارة الأزمات المدرسية علم وفن في آن واحد، بمعنى أنها علم أي منهج له أصوله وأساسياته ومبادئه، وفن بمعنى أن ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات، بالإضافة إلى الابتكار والإبداع(ص١٠).

(( مملسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

و استخلص الهزايمة(٢٠٠٤م) أن إدارة الأزمات المدرسية تتضمن مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تأتي في مقدمتها إيجاد صيغ للتنبؤ بالأزمات، وهذا يشكل الأساس في علم إدارة الأزمات والتخطيط لكيفية العمل خلالها(ص٢٨).

ورأت الباحثة اتفاق في رأي الباحثين في مجال إدارة الأزمات المدرسية أن الأساس في علم إدارة الأزمات المدرسية إيجاد صيغ للتنبؤ بالأزمات.

وبناء على ما تقدم فإن إدارة الأزمات المدرسية في الدراسة الحالية تعتمد على ما لدى المديرية من مهارات للتنبؤ بالأزمات المدرسية والاستعداد لها ومواجهتها إذا وقعت، من خلال مهارات إدارة الأزمات المدرسية التي سيجري التفصيل في عرضها في الجزء الأخير من هذا البحث.

**دور القيادات المدرسية في إدارة الأزمات المدرسية:-**

ذكر حسان والمحمي(٢٠٠٧م) أن الإدارة المدرسية وسيلة لتسهيل وتنظيم جهود جميع العاملين بالمدرسة، لتحقيق أهدافها، وهي ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التعليمية(ص١٠٢).

كما ذكر حمدان(٢٠٠٦م) أن مهمة مديرة المدرسة في هذه الإدارة حل المشكلات المدرسية، لأن تراكم هذه المشكلات وتعقدها يؤدي إلى أزمات يصعب حلها(ص٢٥).

وأضافت الشيخ(١٤٢٤هـ) أن للقادة أهمية عظيمة في إدارة الأزمات فالقائد هو الذي يوجه مرؤسيه كي يتوصلوا معاً لتحقيق الأهداف بفعالية(ص٢٧٨).

ونتيجة لاكتساب القادة(مديرة المدرسة) هذه الأهمية الخاصة، أشارت

العوفي(١٤٢٦هـ) أنه يلزم اتصافها بصفات معينة من أهمها:

- أن يكون لديها قدرة على تحديد الأهداف وتحقيقها.
- أن تعتمد على التخطيط الدقيق والتنسيق والتنظيم السليم.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

• أن تكون مدربة تدريباً مكثفاً على كيفية صنع القرار.

• تميل للمخاطرة لتحصل على أداء رفيع ومميز.

• تتمتع بمهارات ممتازة في إدارة الأزمات(مواجهته ضغوط الأزمات، إدارة الوقت، التفكير الابتكاري، الاتصال الجيد، تنمية روح الفريق والعمل الجماعي).

• تلتزم بتنفيذ الخطط المعدة مسبقاً لعلاج الأزمات عند وقوعها.

• ترحب بالتغير، وتتمتع بروح المرونة عند عدم جدوى الخطط المعدة في حالة تنفيذها.

• تثق في فريق العمل معها، وتعرف متى تقوم بتقويض إحداهن من أجل إنجاز العمل(ص ٣٤).

وأضافت وزيرة التعليم الأمريكية(٢٠٠٣) أنه على مديرة المدرسة التخطيط المسبق للأزمات، ولكي تطور خطط إدارة الأزمات يجب أن تستفيد من المجموعات الأخرى في المجتمع، مثل وحدة السلامة وحماية البيئة ، والدفاع المدني، ومستوولي الصحة في إعداد الخطط.

فهذه المجموعات تعرف كيفية التصرف في حالات الطوارئ، يتكلمون خطة متنامة تتعلق بكيفية الاستجابة للأزمات في المدارس(ص ١-٩).

ودور مديرة المدرسة لا يقف بالتغلب على الأزمة، ولكن مديرة المدرسة لها دور قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد وقوع الأزمة لتأمين المناخ الآمن لجميع منسوبات المدرسة.

**دورها قبل وقوع الأزمة :**

أشار حسان والعجمي(٢٠٠٧) أن دورها قبل وقوع الأزمة يتم برصد إشارات الإنذار المبكر، ووضع استمارات تعباً من جميع منسوبات المدرسة عن جميع أنواع المعلومات الخاصة بالمدرسة، بما هي مشكلاتها، والزمن المتوقع لحدوث أزمة، وعمل

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

ستياريسو يحدد فيه بشكل دقيق عمل كل موظفة من أفراد المدرسة في حال وقوع الأزمة، وكذلك تحديد طرق التصالات الدقيقة، وأن تترب جميع منسوبات المدرسة (الإداريات - المعلمات - الطالبات) على مواجهة الأزمات المتوقع حدوثها(ص ٢٤٠-٢٤٢).

أثناء وقوع الأزمة:

أشار كامل(٢٠٠٠م) أن ذلك يتم بتقدير الموقف بدقة وسريرة للعاية، والاتصال بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية المحيطة التي يمكن أن تساعد في تقابل أثار الأزمة، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة لمواجهة الأزمة، وسرعة عمل إسهافات أولية إذا احتاجت طبيعة الأزمة لمن أصابهن الضرر.

بعد حدوث الأزمة:

أشار أحمد(٢٠٠٣م) إلى أن تتسع كل مديرة مدرسة خطة منظمة جداً لتدريب جميع منسوبات المدرسة على الأزمات المتوقعة، والاستفادة من الأزمات السابقة(ص ٢٠٤-٢٠٦).

مهارات مديرة المدرسة في التعامل مع الأزمات المدرسية:-

هذه المهارات تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية حيث رأَت الباحثة أنها أهم وأشمل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية.

أو لا: مهارة مواجهة الضغوط:-

مديرة المدرسة في ظروف الأزمات تعمل تحت ضغط الأحداث وضغط الوقت، مع محاولة دائمة للتنبؤ المستمر بما سيأتي.

أشار حسين وفخرو(٢٠٠٢م) أن سميث يرجع المعنى الاثنثاقى للمصطلح للأصل اللاتيني فيرى أن مصطلح الضغوط stress مشتق من الكلمة اللاتينية strictus بمعنى الشدة tightness والضييق narrow، والذي يرجع في أصله للفعل

(( ممرسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمان المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

stringere والذي يعني يشد Tighten بمعنى ذلك أن الضغط يشير لمشاعر التوتر والقلق التي يتعرض لها أي إنسان في ظروف الأزمان، فتمتية مهارة مواجهة الضغوط لمديرة المدرسة تتمي مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي زيادة العمل والأداء، وتحقيق الهدف (ص ١٤٥-١٥١).

وأضاف مكاوي (١٤٢٥هـ) أن مهارة مواجهة الضغوط يقصد بها ليس فقط إدراك الضغوط التي تقع على مديرة المدرسة في أوقات الأزمات، وإنما أيضا استكشاف الضغوط التي تقع على جميع منسوبات المدرسة، وكيفية مواجهتها (ص ٩٢).  
حيث إن الضغوط نوعان :

كما أوضحها زيدان (٢٠٠٣م):

ضغط إيجابي أو هو دافع لمديرة المدرسة للعمل على مواجهة الصعاب والمتاعب، و ضغط سلبي وهو الضغط الذي تشعر به مديرة المدرسة بأنها تتحمل فوق طاقتها وقراتها، مما يؤدي إلى ضعف تعاملها مع الموقف، وبالتالي ضعف في الأداء والعمل.

ومن مظاهر الضغط السلبي: الانفعالات السريعة، وعدم القدرة على إتمام العمل، والتشاؤم، وعدم القدرة في السيطرة على الأمور، بالإضافة لأعراض فسيولوجية مثل "الصداع — حموضة في المعدة — ارتفاع ضغط الدم — زيادة ضربات القلب ، القلق، التردد في إصدار قرار".

والنتيجة أن تصبح مديرة المدرسة غير قادرة على التفكير بشكل سليم، مما يؤدي للنتائج السلبية وال فشل في إدارة الأزمة.

إذا فالإيد من مراعاة مديرة المدرسة للوقت، وتحديد الهدف، ووضع خطة تنفيذية زمنية في إدارة الأزمان، حتى لا تضع المديرة نفسها تحت ضيق الوقت، إن ذلك فالتنبؤ

(( ممارسة مثيرات مدارس التفكير العام لمهارات إدارة الأزمان المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بدينية مكة المكرمة)).

بالأزمات المستقبلية وجمع المعلومات أمر ضروري،حتى تتغلب المديرة على موجهة ضغط الوقت،وضغط الأحداث(صص ١٢٧-١٣٠).

و من هنا يتضح أن مهارات إدارة الأزمان المدرسية مترابطة ومكاملة بعضها البعض،حيث إن مهارة موجهة الضغوط مرتبطة بمهارة إدارة الوقت،مرتبطة بمهارة التفكير الابتكاري،ومهارة الاتصال مرتبطة بمهارة تسمية روح الفريق والعمل الجماعي،وبذلك تتم إدارة الأزمان المدرسية بصورة سليمة لا تترك آثاراً سلبية .  
ثانياً: مهارة التفكير الابتكاري:-

أشار الهزايمة(٢٠٠٤م) أن من المهارات التي يجب أن تتوفر في مديرة الأزمان المدرسية "مهارات عقلية،هنها التفكير الإبداعي والناقد،والاستفادة والقدرة على التركيز،والتخيل،والمطالعة" (ص٢٨٨).

وأكدت دراسة الشيخ(١٤٢٤هـ) أن من المهارات الواجب توافرها في القائد أثناء الأزمان القدرة على الابتكار.

وقد أشار ويس(٢٠٠١م)إلى ما قاله توماس كارليل Thomas Carlyle: "ليس لديك فرصة للتميز مثل فرصة حدوث أزمة"(ص٣٣٥).

أي بالابتكار والتجديد،وعدم استخدام الأساليب التقليدية في التصدي للأزمات،ومنع انتشارها يميز القائد عند حدوث الأزمات.  
والتفكير الابتكاري كما أشار إليه زيدان(٢٠٠٣م)هو:

"تحليل المعلومات مع استشارة العقل بالاحتمالات المختلفة؛إثراء أفكار لإيجاد حلول وبدائل متنوعة"(ص١٥٥).

وأكد آل سعود(١٤٢٧هـ)على أن تتسم الأفكار بعدم الشبوع والانتشار،والملائمة لطبيعة الأزمنة الواقعة،حيث إن "عدم الشبوع والملائمة هما ركنا الابتكار"(ص١٥٨).

١) ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة).

وأشارت الباز (٢٠٠٢م) أن المديرة التي تدير الأزمات بالطرق التقليدية تجعل مدرستها مستهدفة للأزمات؛ لعدم قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، وتمارس إجراءات رد الفعل العشوائي تجاهها (ص ٢٨).  
إذاً من هي مديرة المدرسة المبتكرة؟..... تتميز مديرة المدرسة المبتكرة بالعديد من الخصائص أشارت إليها السيد (٢٠٠٠م) وهي:

١- الحساسية في تلمس المشكلات: شعورها بوجود أزمة أو مشكلة مع الرؤيا الواضحة لأبعاد المشكلة، وتحديد ما بدقة وما ينتج عنها في المواقف المختلفة أكثر من غيرها، بحيث إن جميع منسوبات المدرسة يشعرون بأنه ليس هناك أزمة تحتاج إلى حل (ص ٩٨).

وأضاف يعقوب (١٤٢٧هـ):

٢- الصلابة: تجمع أكبر عدد من الأفكار في فترة زمنية أقل من غيرها .  
٣- المرونة: بالنظر للفكرة من جوانب مختلفة، وذلك لاستشارة الأفكار، والتحسّر من القبول الذهنية، وبالتالي تستطيع تغيير اتجاه تفكيرها بما يتناسب مع الظروف المحيطة المتغيرة.

٤- الأصالة: إنتاج الأفكار الجديدة والمقبولة والمثمرة لحل الأزمة، والقضاء على آثارها، حيث "كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" (ص ٢٣٤).

كما أضاف البريدي (١٤٢٠هـ):

٥- الذكاء: أثبتت العديد من الدراسات أن "الذكاء العادي يكفي لإنتاج الإبداع" (ص ٥٧).

وأشار محمد (١٩٩٩م) أنه إذا زاد الذكاء تم تجاوز التحديات التي تفرضها طبيعة مواقف الأزمة من الغموض والسرعة، فالذكاء أداة رئيسية لعملية الإدراك لفهم أسباب



(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

الأزمة وأواعها وعواملها المتداخلة، وإيجاد حلول مبتكرة تتكون من عدد من البدائل للاختيار فيما بينها (ص ١٤٦).

وأضاف إلى هذه الخصائص حسين و فخر و (٢٠٠٢م):

٦- القدرة على التنبؤ بالنتائج: القدرة على توقع أحداث؛ تأسيساً على معلومات وخبرات سابقة ناتجة من خلال ملاحظات أو استنتاجات للتجارب تم القيام بها.

٧- الإسهاب: التحدث عن الأزمات بأكبر قدر ممكن من الأفكار، والبحث عن التفاصيل من أجل اكتشاف بدائل وحلول.

٨- التقييم: الحكم على نوعية الفكرة اعتماداً على معايير ومسلمات محددة؛ مما يؤدي لدعم الفكرة أو رفضها (ص ٣٧٣ - ٣٨٠).

ثالثاً: مهارة الاتصال: -

أوضح مكاي (١٤٢٥هـ) أن اتصالات الأزمة هي جميع الأنشطة التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة من اكتشاف إشارات الإنذار إلى التسلم والتستفادة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها (ص ٢١-٧٠).

وأشار البريدي (١٤٢٠هـ) أن هذه المهارة يمكن اكتسابها بالخبرة والتدريب ولا بد أن تتصف مديرة المدرسة بمهارة الاتصال مع جميع أطراف الأزمة (ص ٣٨). وأضاف زيدان (٢٠٠٣م) أن الاتصال من المهارات التي يجب أن تهتم بها مديرة المدرسة قبل الأزمة وأثناءها وبعد الأزمة (ص ١٣٥).

وأوضحت شريف (١٩٩٨م) إن المديرة الناجحة في إدارة الأزمات المدرسية هي التي تجعل اتصالاتها مفتوحة مع مختلف الأطراف الموجودة داخل وخارج المدرسة؛ بحيث تنقل كل حالة لها علاقة بالأزمة وبصورة سريعة وصارفة فور حدوث الأزمة بأفضل أساليب الاتصال؛ لكي لا تنتشر الشائعات داخل المدرسة مما يؤثر على العلاقات الداخلية بين منسوبات المدرسة؛ وزيادة التعقيدات، لأن منسوبات

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

المدرسة هيّ العامود الفقري للمدرسة ومساندتها قد تكون مفتاحاً لحل الأزمة(ص ٢٠٢).

وأضافت وزارة التعليم الأمريكية(٢٠٠٣م) أن من الخطأ إذا قامت مدرسة المدرسة بإخفاء الأمور، والتعامل معها داخلياً ظناً منها أنها تحمي المدرسة، وتستطيع إدارة الأزمة بمفردها، لأن ذلك سيؤدي إلى آلاف من الضحايا، وتفاقم الأزمات، وعدم السيطرة عليها، وانتشارها، وكذلك من الأفضل أن يكون هناك مختصون في الطوارئ في مكان الأزمة، حتى لو تم حل الأزمة في نفس لحظة وصولهم، هذا أفضل من تأجيل الاتصال، وتحمل المخاطر(ص ٢-٤).

#### فعاليات الاتصال:

أشار كرامن وآخرون(١٩٩٩م) أنه لا بد من التخطيط لها في جميع مراحل الأزمة قبل وبعد وأثناء الأزمة على النحو التالي:

#### الاتصال قبل الأزمة:

إعداد برامج لتدريب جميع منسوبات المدرسة على مواجهتها  
الأزمات، وانتخاب أفضل قنوات الاتصال مثل الهاتف والحاسبة، واللقاءات  
المباشرة، وصياغة استراتيجيات محكمة للاتصال خلال الأزمة، للقضاء عليها عند  
ظهورها، ومنع انتشارها.

#### الاتصال خلال الأزمة :-

باستخدام وسائل الاتصال المختلفة لنقل المعلومات عن الأزمة مثل الهاتف  
و الراديو و التلفزيون و البريد.

و كذلك اتصال مديرة المدرسة بجميع العاملات في المدرسة والمجتمع  
بصورة عامة، مع وضع خطة الاتصال التي أعدت في مرحلة التحضير، لتكون موضع  
التفنية، وتطوير مصادر إعداد المعلومات وتجميعها.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

تجنب مديرة المدرسة مخاطبة العاملات في المدرسة بصورة تشعرهم بعدم الاهتمام بالأزمة، أو تقليل آثارها، وكذلك عدم إظهار مشاعر الغضب والخوف، بالإضافة إلى التأكيد على المجموعات الداخلية المكافئة بصيانة الوسائل لمضاعفة جهودها، والإسراع بصيانة قنوات الاتصال أو لا يأول .

**الاتصالات بعد الأزمة:**

أن تعقد مديرة المدرسة اجتماعات مع المعلمات والطالبات لإعادة الثقة لهن، بتقديم الشكر والعرفان لكل من ساهمت بالدعم والمساعدة من منسوبات المدرسة (ص ٤٢).

وأضاف الهزايمة (٢٠٠٤م) تقديم أفضل الخدمات لهن، وإعادة تنظيم المعلومات، وتوثيقها، وتحليلها لتحديث الاستفادة منها، لمنع وقوع أزمات مستقبلية، أو السيطرة على الأزمة المستقبلية منذ ظهورها، وأن تعيد مديرة المدرسة توزيع المسؤوليات على المعلمات والإداريات، وتحسين كفاءة الاتصال، وتجنب الأخطاء التي حدثت في هذه الأزمة في أزمات مستقبلية (ص ٣٥-٣٦).

**وسائل الاتصال في إدارة الأزمات:-**

يقوم الاتصال على استخدام الترميز والتشفير، وتوجد أربعة مكونات للاتصال هي: المصدر، الرسالة، المتلقي، الوسيطة لنقل التعليمات.

من أهم وسائل الاتصال في التعامل مع الأزمات كما أشار إليه عثمان (١٤٢٤هـ):  
أو لا: الاتصال اللفظي:-

باستخدام اللغة، فبدونه لا تستطيع مديرة الأزمة نقل وجهة نظرها إلى منسوبات المدرسة معها.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

ثانياً: الاتصال غير اللفظي:-

بواسطة تعابير الوجه والإيماءات أو استخدام الجسد.

ثالثاً: الاتصال العام:-

يقصد به الشكل الخطابي.

وشخصية المديرية لها دور هام في هذا الاتصال، فالشخصية المتناسكة والمعرفة الواسعة، و المهارات اللفظية، والحساسية تجاه رغبات منسوبات المدرسة معها، والحساسية تجاه الموقف الخطابي، والثقة بالنفس هذه العناصر تجعل عملية الاتصال العام لها تأثيرها في حل الأزمة.

رابعاً: اتصال جماعة العمل:-

من الجماعات التي يمكن وصفها بأنها جماعات مواجهة الأزمات هي:

● جماعة حل المشكلة: وتستخدم هذه الجماعة خطوات التفكير العلمي في حل الأزمة.

● جماعة توليد الأفكار: يطلق عليها جماعات العصف الذهني وتعتمد على مبدأين "إرخاء التقييم أو النقد أثناء الجلسة"، "الكلم بورك الكيف" أي الحلول الجيدة لأي مشكلة تأتي بعد حلول غير جيدة وأفكار أقل أصالة.

إذا لابد من إطلاق حرية التفكير ليساعد ذلك في ابتكار أفكار جديدة بعيدة عن ضعف التقييم والنقد(ص ١٣٨-١٤١).

رابعاً: مهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي:-

أشار عابدين(٢٠٠١م) أن هذه المهارة تحتاج لأكثر من الدراسة والتدريب، وتعتبر من المهارات الصعبة على مديرة المدرسة كونها تتعلق بالعلاقة بين

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

المديرة ومنسوبات المدرسة من إداريات ومعلمات وفتيات وطلبات وأولياء أمور الذين لا تستطيع مديرة المدرسة الاستغناء عن الاتصال بهم، أو التعامل معهم (ص ٩٤).

إنذا الهدف الأساسي من تنمية مديرة المدرسة لروح الفريق كما أوضحه الإبراهيم (٢٠٠٢م) في ظروف الأزمات التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية لمنسوبات المدرسة وبين تحقيق الهدف، هو القضاة على الأئمة، والحد من انتشارها (ص ١٥١). لأنه من الصعب الجمع بين أداء رفيع وروح معنوية منخفضة.

فالمهارة الإنسانية كما عرفها كوكس و هوفر (٢٠٠٤م) هي القدرة على الاستفادة من الوظيفة في تطوير الإنسان (ص ١٠). إن مديرة المدرسة من خلال قوة منصبها لديها القدرة على التأثير في الآخرين، فلا بد من تأثيرها على جميع منسوبات المدرسة بدون قوة السلطة.

ونكرا كوكس و هوفر (٢٠٠٤م) أنه عندما تتمتع المديرة برؤية واضحة وخلفية علمية قوية، وقوة شخصية، واحترام متبادل بينها وبين جميع منسوبات المدرسة تجعلهن يشعرن بالالتزام والانتعاش، والاجتهاد من أجل تحقيق الأهداف بالمشاركة والتفاعل والمعنويات المرتفعة (ص ١٠).

**عوامل نجاح فريق إدارة الأزمات بالمدرسة:-**

أشار زيدان (٢٠٠٣م) إلى عوامل نجاح فريق إدارة الأزمات بالمدرسة كالتالي:

- التزام مديرة المدرسة بالصدق والأمانة والقيم.
- الحساس والتعاون والقناعة بقدراتها وقدرات منسوبات المدرسة، مما يشجع روح الصبر وتحدي الصعاب.
- التفاعل الإيجابي مع جميع منسوبات المدرسة وإثارة دافعتين لنجاح العمل.
- التخفيف على جميع منسوبات المدرسة في ظروف الأزمات (ص ١٥١).

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).  
خامساً: مهارة إدارة الوقت :-

عرف عابدين (٢٠٠١م) إدارة الوقت بأنها تعني "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما فيها الوقت"، وعلى مديرة المدرسة التي تريد أن تسيطر على وقتها، وتزيد من فعاليته أن تحدد أهدافها أولاً، وتتوكلها وتعمل على مراجعتها وتحديثها باستمرار، لتلائم ظروفها وإمكاناتها المادية والبشرية، وتحدد الأولويات والمسؤوليات، وأن تضع أولويات، فما يتطلب اهتماماً أكثر يحدد له وقت أكبر (ص ١٨٤).

وأعتبر الربيعية (١٤٢٠هـ) عنصراً للوقت عاملاً مهماً لتجنب حدوث الأزمات، والقضاء على آثارها، وذلك لضيق الوقت المتيسر لاتخاذ قرار. ولكي تتم إدارة الوقت بصورة سليمة في ظروف الأزمات لابد أن يكون لدى مديرة المدرسة نوع من التنوير بالأزمات المستقبلية.

وبالتالي أوضح الهزايمة (٢٠٠٤م) أن التحضير لها مسبقاً يتم بجمع المعلومات ووضع خطط لمراجعة هذه الأزمات، وتحديد الهدف المتوخى الوصول إليه، مع توفير بدائل متاحة، وتقييمها مسبقاً، ليسهل على مديرة المدرسة عملية الاختيار لبدل من البدائل، وتفادي الأزمات، والحد من آثارها عند وقوعها (ص ٤٦).

وأضافت وزارة التعليم الأمريكية (٢٠٠٣م) إلى ضرورة الاستجابة السريعة خلال ثواني عندما تحدث الأزمة باتخاذ قرار ملائم حول نوع رد الفعل الذي تحتاج إليه الأزمة (ص ٢-٤).

فعامل سرعة الوقت ذو تأثير حاسم على سير الأزمة، وعلى نتائجها، وللسرعة عدة محاور. أشار إليها الشافعي (١٤٢٢هـ) أهمها:

١- "السرعة في استيعاب الموقف، وفهم أبعاده الكاملة.

٢- السرعة في التفكير وفي تحديد القرارات المناسبة وإصدارها، وإبلاغها لفريق التعامل مع الأزمة.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

٣- السرعة في تحريك فريق التعامل مع الأزمات إلى موقف الأحداث كما يؤثر عنصر الوقت في الدقة، فكما كان الوقت محدوداً كلما كانت الدقة ضروية؛ لعدم وجود وقت لإصلاح نتائج القرارات الخاطئة.

وعلى هذا فاشتغال إدارة الوقت على السرعة والدقة هو أساس لإدارة الأزمات الناجحة مهما كان نوع الأزمات وأسبابها. (ص ٢٣٨).

عوامل نجاح إدارة الوقت في ظروف إدارة الأزمات المدرسية:

أشار زيدان (٢٠٠٣م) إلى العديد من العوامل لنجاح إدارة الوقت في ظروف الأزمات منها:--

- إجراء الصيانة الدورية للمعدات للتأكد من صلاحيتها.
- تقييم البرنامج الزمني لتنفيذ الأعمال المخططة.
- توقيت الراحة الإجبارية لجميع منسوبات المدرسة ضمن عدد ساعات التنفيذ للأعمال المخططة (ص ١٨٢).
- كما أضاف كامل (١٤٢٤هـ):

- سرعة الاتصالات، والتدريب عليها قبل وقوع الأزمات، وتحديد وسائل الاتصال، وعدم الاعتماد على وسيلة واحدة في الاتصال.
- توزيع المديرية للأدوار مسبقاً بدقة وعدم التداخل في توزيعها (ص ٢٧).
- وأكد كامل (٢٠٠٠م) على:
- تدريب مديرة المدرسة منسوبات المدرسة على إدارة الوقت بشكل سليم عامل أساسي للنجاح في إدارة الوقت قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمات.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

- وجود بنك معلومات؛ لأن البحث عن المعلومات في ظروف الأزمات يؤدي للعمى المعلوماتي، فقد يكون رقم تليفون ضروري موجوداً لدى الإدارة، ولكن لا تستطيع المديرية الوصول إليه لعدم وجود بنك منظم للمعلومات(ص ١٦٨-١٩).

#### الدراسات السابقة:

تعتمد البحوث والدراسات في شتى المجالات على ما تقدم من نتائج في المجال الذي تحرى فيه الدراسة؛ تقادياً من أن يكون العمل مكرراً ومن ثم يكون الجهد المبذول فيه دون فائدة، ومن هنا كانت أهمية أن تشمل الدراسة عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت في مجال البحث، وذلك للوقوف على الجوانب المختلفة، والمشكلات والقضايا التي كانت تتناولها هذه الدراسات، وطريقة معالجتها لموضوع البحث، والمناهج البحثية التي اتبعتها، والأدوات المستخدمة، والنتائج التي توصلت إليها، وهي كالآتي:

و قامت هاربر Harper(١٩٨٩م) بدراسة عنوانها" منع ومواجهة الأزمات المدرسية"، واستهدفت الدراسة توضيح أن الاستعداد للأزمات يمكن من كفاءة المدرسة وفعاليتها في الاستجابة للأزمات ومواجهة الحوادث الصغيرة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمعت الباحثة معلوماتها عن طريق عمل مقابلات شخصية، للتعرف على الأساليب المقترحة، لمنع الأزمات مع عينة بلغ عددها ١٠٥ مدير مدرسة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: أكدت الدراسة أن كل عام يتم ارتكاب ثلاثة ملايين جريمة داخل المدارس في الولايات المتحدة، كما يقر عدد الطلاب الذين يحملون أسلحة في أي يوم في المدارس بحوالي مائة ألف طالب.

و قام تومبسون Thompson(١٩٩٠م) بدراسة عنوانها"استراتيجيات إدارة الأزمات في المدارس"، واستهدفت الدراسة وضع استراتيجيات لإدارة الأزمات في المدارس لمساعدة الطلاب على تفهم الأحداث الأليمة، بطريقة أكثر توازناً، وضرورة إيجاد نظام الاتصال الفعال، بالإضافة إلى تقديم أعمال المسؤولين عن إدارة



(( منازسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

الأزمة، وركزت على عدد من الأزمات مثل ارتفاع معدل الانتحار بين المرهقين، وجرأتم العنف ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وكانت أهم نتائج الدراسة :

- إدارة الأزمات الناجحة هي التي تتحكم في ردود الأفعال التي قد تزيد من هذه الأزمة وتؤدي إلى تصاعدها، مثل الغضب والانعزال وإدارته بشكل مناسب ينمي ضبط انفعالاتهم في مواجهة ضغط الموقف الأزموي.

- ضرورة معالجة الآثار النفسية التي يتعرض لها التلاميذ في ظروف الأزمات بترتيبهم على إدارة الأزمات.

و قام واطسون وآخرون (Watson, et al 1990م) بدراسة عنونها "احتواء الأزمة، مرشد لإدارة الحالات الطارئة للمدرسة"، واستهدفت الدراسة مناقشة الحالات الطارئة للمدرسة، مع تقييم توصيات ومقترحات لتساعد المعلمين ومديري المدارس ومديري المقاطعات المدرسية وهيئة (مجلس) المدارس وصناعي سياسة المقاطعة لإعداد وتجنب واحتواء الأزم، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمع الباحثون معلوماتهم عن طريق تطبيق استبانة على عينة عشوائية من مديري المدارس بلغ حجمها ١٢٨ مدير، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أهم المشكلات المتضمنة في أثناء إدارة الحالات الطارئة للمدرسة، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا لمقابلة احتياجات الاتصال وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام وأولياء الأمور.

و قام وليم وإدوارد (Edwards, William 1992م) بدراسة عنونها "تدريب إداري المدارس الثانوية على إدارة الأزمات"، واستهدفت الدراسة إيضاح استجابات مجموعتين من مديري المدارس الثانوية، ومعاوني المديرين؛ لاختيار فعالية الحلقة البحثية للتدريب، وتسمية قدراتهم على إدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة على:

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

- أداة الدراسة والعينة : تم تصميم أداة للتدريب على إدارة الأزمات والتي تتكون من خمسة مشاهد ( سيناريوهات ) حقيقية تمثل المواقف المدرسية العنيفة المحتملة، وتم التطبيق وجمع الاستجابات لعدد ١٥ مدرسة في التعليم الثانوي.

- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج زيادة درجات الاختبار البعدي لأداة التدريب على إدارة الأزمات لهؤلاء المديرين، الذين حضروا الحلقة البحثية التدريبية بشكل دال عن درجات الاختبار القبلي، عندما قورنت بالمجموعة المتشابهة للمديرين الذين لم يحضروا الحلقة البحثية التدريبية.

و قام بيتش و بولاند (Pitcher, Poland ١٩٩٢م) بدراسة عنوانها "التدخل في الأزمات المدرسية"، و استهدفت الدراسة التأكيد على ضرورة وجود مهارات الرقابة من الأزمات، لتكون ضمن التدريب و المتطلبات الوظيفية للموظفين والعاملين في المجال التربوي، كالمديرين، والمستشارين، والأخصائيين النفسيين، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمع الباحثان معلوماتها عن طريق تطبيق استبانة لتحديد المهارات اللازمة للوقاية من الأزمات على عينة بلغت ١٢٩ من المديرين والأخصائيين النفسيين ، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة أن يشمل التدريب للعاملين في المجال التربوي في علم النفس والتربية على كيفية الوقاية من الأزمات.

و قامت مورياريتي وآخرون (Moriarty, et al ١٩٩٣م) بدراسة عنوانها "خطة واضحة لإدارة الأزمات بالمدرسة" و استهدفت الدراسة تقديم خطة واضحة المعالم لإدارة الأزمات المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. أهم نتائج الدراسة :

- من الأسباب الخاصة بسوء إدارة الأزمات لدى مديري المدارس افتقادهم للتدريب الأساسي للفترة على تطبيق خطة فعالة لإدارة الأزمات .

( ) ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

● أكدت الدراسة أن مشكلات الاتصال في مواقف الأزمة تسهم في تعقيد إجراء مواجهتها.

و قام هيرمانHerman (1991م) بدراسة عنوانها "إدارة الأزمات: دليل إرشادي للأزمات المدرسية، والإجراءات المتخذة(خريطة للنجاح)سلسلة الممارسة القيادية للمدير" واستهدفت الدراسة اقتراح استراتيجيات لتناول ومعالجة مختلف الأزمات المدرسية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن خبرة وكفاءة مدير المدرسة في الإدارة المدرسية تساعده في حل الأزمات المدرسية، وتحدد بشكل جيد درجته في النجاح في إعادة حل موقف الأزمة.

و قام ترمب Trump (1995م) بدراسة عنوانها " تقييم الأمن المدرسي والاستعداد للأزمات" واستهدفت الدراسة تقديم اقتراحات للجان المدرسية لأجل إدارة تقييم الأمن المدرسي، وأيضاً لتطوير سياسة الأمن والسلامة المدرسية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمع الباحث معلوماته عن طريق تطبيق استبانة على عينة بلغ حجمها 34من مديري المدارس، بهدف التعرف على الآليات المتوفرة بالمدرسة، لمواجهة الأزمات، وقد توصلت الدراسة إلى التوصية بأن تؤسس اللجان والمجالس المدرسية خطة توضح الأمن المدرسي كأولوية من خطر امتلاك الطلاب للأسلحة، مع وجوب توجيه المتابعة لمناطق المخدرات، والعصابات، والمعانيات المدرسية، وإجراءات التبليغ والاتصال عن الجرائم والحوادث الخطيرة.

و قام جلانج و لونج Gullatt,Long (1996م) بدراسة عنوانها " ما إسهامات وواجبات فريق مواجهة الأزمة المدرسية؟"، واستهدفت الدراسة توضيح صفات وواجبات وعمل فريق مواجهة الأزمات المدرسية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإجراءات المادية (مثل ضبط الأسلحة والكاشف المعدني) في المدارس غير كافية لتوقع أو استباق أو منع العنف المدرسي، وأنه لا بد من وجود خطة فعالة تستند إلى وجود طاقم مدرب على خطط

(( مملسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

السلامة؛ مستخدماً خطأ للاتصال الداخلي، والمشاركة الجماعية في التدريب لإدارة الأزمة؛ وإجراءات للعودة للوضع الطبيعي قبل الأزمة، والمتابعة والتقييم الدوري لخطة الأزمة.

و قام عامر (١٩٩٩م) بدراسة صفتها " دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مواجهة الكوارث والأزمات دراسة ميدانية على محافظة المنوفية" واستهدفت الدراسة تحديد مفهوم الأزمة والكارثة وأوعاها وسبل مواجهتها، أيضاً التعرف على أبعاد الوعي لدى الطلاب، وسبل تنمية، والتوصل إلى تصور مقترح يوصل دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب الحلقة الثانية لمرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مواجهة الكوارث والأزمات، واعتمدت الدراسة على:

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- أداة الدراسة و العينة: جمع الباحث معلوماته عن طريق عدة أدوات بحثية، منها الزيارات الميدانية لعدد ٢٢ من مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية)، المقابلات الشخصية مع ١٠١٠ من القيادات التربوية، وتطبيق استبانة للتعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مواجهة الكوارث والأزمات على عينة من أفراد الإدارة المدرسية.

أهم نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: تواجه الإدارة المدرسية أزمات داخل المدرسة منها أزمة التعامل بين المعلم والطلاب، وقد تواجه المدرسة أحداثاً مفاجئة كحالات التسمم الجماعي، وهزات أرضية وغيرها.

- إهمال إدارة المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي الاتصال بالطلاب عن طريق تدريبهم على وسائل الدفاع المدني مما يجعل الفوضى تسود.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

- تفتقر مدارس التعليم الأساسي وسائل الأمان والسلامة في تلك المدارس الممكن استخدامها في حالة حدوث أزمات.

و قام جونز (Jones) (١٩٨٨م) بدراسة عنوانها "تحليل كيفية إعداد المعلمين قبل الخدمة وفي أثناءها لمساعدة الأطفال للتكيف مع الضغوط وإدارة الأزمة وتجنب الانتحار وإعادة الهدوء" واستهدفت الدراسة تحديد خبرات المعلمين، وإبراز أهم استعداداتهم للتعامل مع الأطفال الواقعين تحت تأثير الضغوط الحادة والأزمة (كأزمة الانتحار)، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمع الباحث معلوماته عن طريق الملاحظة والمقابلة، بهدف التعرف على الدور الذي يقوم به المعلمون أثناء الخدمة في مساعدة الأطفال، وقد بلغ حجم العينة ١٤٤ مدرساً على مستوى أربع إدارات تعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أنه من خلال تحليل المعلومات وجد أن أعداد الأطفال تحت الضغوط والأزمات تزايد بشكل سريع في الوقت الذي وجدت فيه حاجة ماسة للإعداد الجيد للمعلمين في حجرات الدراسة لمواجهة ضغوط الأزمة وتهيئة الأطفال للتعامل معها.

و قام قسم التربية بولاية فرجينيا The Virginia Department of Education (١٩٩٩م) بدراسة عنوانها "نموذج خطة إدارة الأزمات بالمدراس" واستهدفت الدراسة عرض الخطة العامة المتبعة لإدارة الأزمات في المدارس في كل من مقاطعة جيفرسون والكومونولث العليا، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت أهم نتائج الدراسة أن خطط إدارة الأزمات يجب أن تتضمن معرفة الإجراءات اللازمة لكل أزمة، وتوفر سلسلة من التوجيهات تكون متاحة لدى القيادة، وأيضاً خطة للاتصالات داخل المدرسة.

و قامت سليمان (٢٠٠١م) بدراسة عنوانها "الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة نفسية لمستقبلات الموجهة" واستهدفت الدراسة التعرف

(( مملسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

على الأزمات المدرسية النفسية، ونسبة انتشارها في المدارس الثانوية للبنين والبنات، وما هي أكثر الأزمات انتشاراً، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على:

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

- أداة الدراسة: جمعت الباحثة معلوماتها عن طريق تطبيق استبانة "بناء وتقييم قاصدة معلومات إدارة الأزمات والكوارث المدرسية" (من إعداد/عبد الوهاب محمد كامل) وتم تطبيقها في العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠م على عينة من ١٩٢ مدرساً ومديراً وناظرًا وأخصائياً اجتماعياً من الذكور والإناث في أربع مدارس ثانوية (مدرستين للذكور - مدرستين للإناث) بمدينة طنطا.

- وكانت من أهم نتائج الدراسة ارتفاع نسبة انتشار الأزمات التالية: كثافة الفصل الدراسي، وسوء التعامل مع البيئة المدرسية، والشغب داخل المدرسة، وعدم وجود الصيانة اليومية لفتوات الاتعمال، وضيق المدرسة، والعدوانية الشديدة في المدرسة، والتمرد ضد سلطة المدرسة.

و قام أبو خليل ( ٢٠٠١م) بدراسة عنوانها "موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لواجهتها" واستهدفت الدراسة تشخيص أهم المظاهر التي تجسد بعض الأزمات على مستوى المدرسة ، وتحديد بعض هذه الأزمات التي حدثت بالفعل في المدارس، وكيف واجهها المديرون، وكيف يمكن موجهتها في المستقبل لو تكررت، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على:

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

- أداة الدراسة والعينة: جمع الباحث معلوماته عن طريق تطبيق استبانة لمعرفة الأزمات التي تعرضت لها المدرسة، وكيف تعاملت معها الإدارة، وما الذي اتخذته من إجراءات مستقبلاً في حالة توقع حدوثها مع تحديد العوامل التي تقلل من كفاءة التخطيط للأزمات المختلفة، كما استخدم الباحث أسلوب المقابلات لتحديد الأزمات

(( ممارسة مثيرات مدارس للتعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

الموجودة في الواقع في مدارس التعليم الأساسي، وقد طبقت أدوات الدراسة على عينة من القيادات الإدارية في التعليم ومديري ونظار ووكلاء بعض مدارس التعليم الأساسي بلغ عدد أفرادها (٣٦٠) بمحافظتي الإسكندرية والبحيرة في العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠م.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- من المعوقات التي تقلل كفاءة التخطيط لمواجهة الأزمات عدم كفاية المعلومات للتنبؤ بالأزمات و الاعتقاد الخاطئ أن المدرسة تستطيع مواجهة الأزمات وليس ضرورياً التنبؤ بها.

- أن من الأسس التي تحقق الفاعلية في اتخاذ القرارات في فترة زمنية وجيزة تتمكن من عدم وقوع أزمات ومواجهتها إذا وقعت تجميع معلومات جيدة ومعالجة إشارات الإنذار بطريقة سليمة.

و قام الحارثي (١٤٢٢هـ)دراسة عنوانها "الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة في التعامل مع بعض الأزمات من وجهة نظرهم" واستهدفت الدراسة التعرف على الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس جدة الابتدائية والمتوسطة والثانوية(بنين)للتعامل مع الأزمات،وتحديد الاختلاف بين وجهات نظرهم بحسب الخدمة في التعليم والخبرة في الإدارة المدرسية،والشهادة العلمية،والدورات في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، وإعداد المعلمين في المدرسة، وإعداد الطلاب في المدرسة للوصول إلى احتياجات المديرين لأساليب التعامل مع الأزمات، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على:

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي .

- أداة الدراسة وعينتها: جمع الباحث معلوماته عن طريق تطبيق استبانة على مجتمع الدراسة الذي بلغ عددهم ٥٠٠ مديراً.

() ممارسة مهارات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

وكانت أهم نتائج الدراسة :-

- تفضيل المديرين للأساليب التالية :

الأسلوب الطمحي، وأساليب احتواء الأزمات، وأساليب تشكيل اللجان وفرق العمل، وأساليب الاحتياط التعبوي، وأظهرت كذلك عدم تفضيلهم لأساليب إنكار الأزمات، وأساليب تعريفها من مضمونها .

و قام كولمان Coleman (٢٠٠٢ م) بدراسة عنونها "دراسة حول خطط التعامل مع الأزمات في مدارس ضواحي ولاية نيوجرسي الثانوية" واستهدفت الدراسة تحليل خطط مواجهة أزمات جرى تنفيذها كاملة في مدارس ضواحي ولاية نيوجرسي الثانوية، لمعرفة العناصر الرئيسية لتوفير بيئة آمنة، ووضع إجراءات واضحة للتصدي للأزمات، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على :

- منهج الدراسة: دراسة نوعية (دراسة حالة).

- أداة وعينة الدراسة: جمع الباحث معلوماته عن طريق مقابلات بطريقة نمطية، وعمل ملاحظات، واستبانة سكانية، ووثائق (أسلوب التثبيت) على عينة تكونت من خمس إداريي مدارس في ضواحي نيوجرسي<sup>٣</sup> ثانوية<sup>٢</sup> متوسطة.

أسلوب التثبيت: هو جمع المعلومات من طرق متعددة من الأفراد والمواقع باستخدام العديد من الأساليب.

وكانت أهم نتائج الدراسة :

كل من المدارس الخمس اتفقت على مجموعة من الخطوات المشتركة الرئيسية لتأمين بيئة آمنة للطلاب، منها:

١- أدخلت المواقع الخمسة تغييرات تقنية مثل (الكاميرات، بطاقات هوية للطلاب والموظفين، حرس عند الدخول، بطاقات دخول للزائرين).

٢- كل مدرسة توزع كتيباً للآباء والطلاب لإيصال نظم المدرسة إليهم.



(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

٣- معظم المدارس أدخلت هواتف في الصوف تمكن المدرسين من الاتصال بالمكتب في حالة الطوارئ.

٤- معظم المدارس وضعت خرائط متعلقة بالتعامل مع الأزمات، ملصقة على المداخل للمدرسة.

و قام جرافلين (Gravline ٢٠٠٣م) بدراسة عنونها كفاءة المدارس الذاتية في التصدي للأزمات المدرسية" واستهدفت الدراسة معرفة تصورات المدرسين عما لديهم من كفاءة ذاتية، لمعالجة الأزمات المدرسية، وأن التصرف الفعال يعتمد ليس فقط على مهارات المدرسين ومعرفةهم، ولكن على درجة كفاءتهم في استخدام المهارات في ظروف الأزمات، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على:

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي .

- أداة الدراسة و صيغتها: جمع الباحث معلوماته عن طريق مقابلات شخصية حول الظاهرة المدروسة طبقت على عينة من المدرسين اختيروا بصورة عشوائية من كل مدرسة في الضواحي وهم ٢٨ مدرسا.

نتائج الدراسة :

١- أن المدارس التي شاركت في هذه الدراسة لم تضع خطط اتصال لمواجهة انتشار الأزمات بالمدارس، والإرشادات الخاصة بالأزمات المتوفرة قليلة، حيث إن معظم المدرسين واثقون من أنفسهم وقد اتهم على تنفيذ إجراءات السلامة بالمدرسة، شريطة أن يكون لديهم إشارات وتدريب مسبق تعرفهم بمسؤولياتهم تجاه كل موقف أزموي، حيث إنهم لم يتلقوا أي تدريب قبل أو أثناء الخدمة في إدارة الأزمات .

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

٢- المدرسون المشاركون في هذه الدراسة يقرّون بمسؤوليتهم على ضمان سلامة الطلاب وأنهم بحاجة أن تكون لديهم الحرية في استخدام حكمهم أو رأيهم المهني في التصدي للأزمة.

٣- مستوى الكفاءة الذاتية للمدرسين في هذه الدراسة يقوم جزئياً على ثققتهم بقدرات الإداريين في إدارة الأزمات .

و قاما الشريدية والأعرجي (٢٠٠٣م) بدراسة عنونها "العلاقة بين بعض متغيرات الأزمات كما يراها متخو القرار في المدرسة الثانوية" واستهدفت الدراسة التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات خلال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على:

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

- أداة الدراسة وعينها: جُمعت المعلومات عن طريق تطبيق استبانة على مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية لمدينة إربد، وقد بلغ عددهم الكلي في مدينة إربد ٨٩ مديراً.

وكانت أهم نتائج الدراسة :

١- أهمية التعامل مع الأزمات باتخاذ إجراءات مسبقة، لمنع وقوعها، والتعامل معها بعد وقوعها، والسيطرة على ضغط الوقت المصاحب لوقوعها، مما يؤدي لرفع مستويات القدرة على التعامل مع الأزمات.

٢- اتباع المراحل الخمس يرفع مستويات القدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية، من خلال اتخاذ قرارات كفؤة وسريعة، في فترة زمنية وجيزة، في الظروف الأزمومية.

و قامت الجيوري (١٤٢٤هـ) بدراسة عنونها "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة" واستهدفت الدراسة التعرف على مدى

(( مملسة مديرات مدارس التعليم العلم لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من جهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للينات بالمدينة المنورة، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل إدارة الأزمات في المدارس، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على:

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

- أداة الدراسة و عينتها: جمعت الباحثة معلوماتها عن طريق تطبيق استبانة على مجتمع الدراسة الأصلي من: المديرات، والوكالات، والمعلمات (اللاتي يشكلن فريق الأزمات) في المدارس وقد بلغ عددهن ٤٩٩ مديرة، ووكالة، ومعلمة.

و كانت أهم نتائج الدراسة:

١- ترى أفراد عينة الدراسة أن المديرات تمارس عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة .

٢- ترى أفراد عينة الدراسة أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات، وأقلها تقويم الأزمات .

٣- وضع إستراتيجية مقترحة لتفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس، للقضاء على الأزمة في وقت محدد لا يسمح بانتشارها.

و قام قحيط (٢٠٠٤م) بدراسة عنوانها "تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" واستهدفت للراسة الوقوف على الأسس الفكرية المتعلقة بإدارة الأزمات في المدارس الثانوية، و على واقع إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، و التوصل إلى سيناريوهات مقترحة لتطوير عمليات إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على:

(( ممارسة مميزات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

- أداة الدراسة وعينتها: جمع الباحث معلوماته عن طريق تطبيق استبانة على عينة عشوائية يبلغ عددها ٢٠٠ مديراً من فئة مديري المدارس الثانوية.

أهم نتائج الدراسة :

أن المدارس الثانوية في مصر لديها اهتمام متزايد بالاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات المدرسية من ممارسة مدير المدرسة لمهارة الاتصال في:  
• توفير بعض أنواع الإسعافات الأولية اللازمة لسرعة علاج المصابين عند حدوث الأزمات.

• إعداد إدارة المدرسة خرائط وإرشادات توضيحية لتنظيم حركة الطلاب عند وقوع الأزمات.

• حرص إدارة المدرسة على وجود قنوات الاتصال مع أولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المحلي وهيئة العاملين بالمدرسة، والطلاب من أجل التنسيق والتعاون عند مواجهة الأزمات التي تتعدى قدرة إدارة المدرسة على مواجهتها .

• حرص إدارة المدرسة على الاستفادة من وسائل اتصال المعلومات في توفير البيانات والمعلومات للرد على الاستفسارات عند التعامل مع الأزمات .

• اعتماد إدارة المدرسة على الإمكانيات المادية المتوفرة، مثل الإذاعة المدرسية في توجيه الطلاب أثناء وقوع الأزمات.

و قام المنصوري (١٤٢٦هـ) بدراسة عنوانها تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات" واستهدفت الدراسة التعرف على أساليب إدارة الأزمات التي تسهم في علاج مشكلات الإدارة المدرسية، وتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على:

(( مملرسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

- أداة الدراسة وعينيتها :جمع الباحث معلوماته عن طريق تطبيق استبانة أعدت في صورة مواقف تعكس مشكلات المدرسة الثانوية ودور جميع أطراف العملية التعليمية في مواجهتها باستخدام مدخل إدارة الأزمات على مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات العاملين في المدارس الثانوية العامة بدولة قطر وعددهم ٨٦.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أن القادة التربويين في المدرسة يمارسون دوراً هاماً جداً في تخفيض الأزمات المدرسية والحد من أثارها السلبية بـ:

• بتوجيه سلوك العاملين في المدرسة وتدريبهم وتممية وعيهم على العمل الجماعي، والتعاون والعمل بروح الفريق،و تقوية العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين في المدرسة.

• والعرض على تقديم المصلحة العامة بمواجهة الضغوط وعدم اتخاذ قرار في لحظات الغضب والانفعال، وعدم التقيد باللوائح والقوانين الإدارية العميقة والاعتماد على روح هذه اللوائح .

• إدارة الوقت بإصدار قرارات فورية لبعض الأزمات التي لا تحتاج لتأجيل.

• تقوية أساليب ووسائل الاتصال بين جميع العاملين في المدرسة؛ فذلك يسهم بدرجة كبيرة جداً في الحد من الأزمات المدرسية وتخفيف آثارها السلبية.

وقامت الموسس(١٤٢٧هـ)بدراسة عنوانها"إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض:تصور مقترح" واستهدفت الدراسة التعرف على واقع الأزمات المدرسية وإدارتها في مدارس التعليم العام والتعرف على المقترحات التي يراها أفراد الدراسة نحو إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام،والتوصل لتصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض،ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على:

(( مملسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

- أداة الدراسة وعينتها :جمعت الباحثة معلوماتها عن طريق تطبيق استبانة على عينة من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بلغ حجمها ٥٠% من مجتمع الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

١- يهتم مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بإدارة الأزمات المدرسية من حيث وجود طقائبات حريق في أماكن مناسبة بالمدرسة،وسهولة الاتصال بالجهات الأمنية في حالة وجود أزمات بالمدرسة،مع الاحتفاظ بالبيانات الخاصة بالمدرسة في مكان آمن،ووجود خطة إخلاء واضحة لدى جميع منسوبات المدرسة للإخلاء الفوري.

٢- وجود موقوفات إدارة الأزمات بالمدارس،منها عدم تبادل المعلومات بين المدارس بخصوص الأزمات المدرسية للاستفادة عند وجود أزمات مشابهة،وعدم وجود قواعد معلومات التعرف على كيفية إدارة الأزمات،وعدم وجود برامج تدريبية تساعد إدارة المدرسة في إدارة الأزمات،وأه لا توجد صلاحيات واضحة للمدير لتتيح له التصرف بما يراه مناسباً أثناء وقوع الأزمة،ولم تعط إدارة التعليم الأزمات المدرسية الاهتمام الكافي.

تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة:

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة فإننا نلاحظ جوانب عدة من تلك الدراسات وما تناولاته من موضوعات،وما استخدمته من أدوات،عينات،وما توصلت إليه من نتائج.

تنوع الدراسات بين محلية وعربية وأجنبية،تختلف من حيث الموضوعات والمنهج الذي استخدمته كل دراسة،ونوع العينة،ومجتمع الدراسة .

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

إن الدراسات السابقة الأجنبية كثيرة جداً مقارنة بالدراسات العربية حيث اهتمت هذه الدراسات بإدارة الأزمات على مستوى المدارس بصورة كبيرة ويعود ذلك إلى نمط الإدارة المتبع، وهو الإدارة اللامركزية التي تعطي صلاحيات أكبر للإدارة المدرسية، وتأكيداً على أن إدارة الأزمات المدرسية إحدى المهام الوظيفية لمدير المدرسة.

واتفقت -كثيراً- الدراسات العربية مع الدراسات الأجنبية في كيفية التصدي للأزمات المدرسية ووصولها لتحقيق أهدافها بإعداد خطط ملائمة للأزمات المدرسية، واقتراح إنشاء وحدة خاصة بإدارة الأزمات، وتهيئة فريق مدرب.

واختلفت الدراسات العربية عن الأجنبية في تناولها لبعض أنواع الأزمات مثل الانتحار والذي يندر وجوده في مجتمعنا الإسلامي.

ويتضح من العرض السابق للدراسات السابقة ومن المسح البحثي بالحاسب الآلي (Computer Search) وبالبحث عبر شبكة المعلومات الدولية (Internet) الذي أجرته الباحثة ندرة الدراسات التي أجريت لتحديد المهارات اللازمة لمديري المدارس للتعامل مع الأزمات برغم أهميتها والحاجة إليها ، فمع أن هناك دراسات تناولت بعض هذه المهارات اللازمة للإدارة المدرسية إلا أنها لم تلم بكل المهارات التي تناولتها الدراسة الحالية (مهارة مواجهة الضغوط، مهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي ، مهارة التفكير الابتكاري، مهارة الاتصال، مهارة إدارة الوقت) مما يؤكد على أهمية الدراسة الحالية وضرورة تحقيق أهدافها.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

### إجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

أن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي المسحي، وهو حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، وهذا النوع من البحوث يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المتروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

لذلك نستطيع من خلاله التعرف على مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لمهارات إدارة الأزمات المدرسية.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من فئتين:

- ١- جميع معلمات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، هو البالغ عددهن ٢٢٣٨ معلمة لعام ١٤٢٦هـ-١٤٢٧هـ.
- ٢- جميع مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، هو البالغ عددهن ٢٢٨ مديرة لعام ١٤٢٦هـ-١٤٢٧هـ.

ثالثاً: عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة تطبيق أداة هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمعها من المعلمات والمديرات، تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقتين: المعلمات و المديرات وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من داخل كل طبقة، بحيث تم تقسيم مدينة مكة المكرمة حسب المناطق الجغرافية (شمال - جنوب - شرق - وسط - غرب)؛ ومن كل منطقة خمس مدارس في كل مرحلة (ابتدائي - متوسط - ثانوي)؛ من كل مدرسة تم اختيار مديرة المدرسة والخمس عشرة



(( ملرسة مخرات مدرس التعلل العال لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المخرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

معلمة، وبناء على هذا التقسيم وزعت ١٢٥ استبانة للمعلمات و٧٥ استبانة للمخرات، وذلك لضمان تمثيل جميع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمات والمخرات ضمن أفراد العينة.

وبعد جمع الاستبانات، واستبعاد غير الصالح منها (غير المكتمل) وما لم يُسترجع منها بلغ مجموع الاستبانات المستكملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي ٧١٢ استبانة موزعة بين ٦٣٧ معلمة ، و ٧٥ مخرية.

رابعاً: بناء أداة الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى ممارسة مخرات مدرس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المخرات والمعلمات، لذا تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وهي أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً، وتعتبر من وسائل جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة في البحث الوصفية، وكذلك ملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة من حيث الجهد والإمكانات وانتشار أفراد مجتمع الدراسة في أماكن متباعدة ومختلفة.

احتوت الاستبانة على جزأين أساسيين هما :

الجزء الأول : عبارة عن معلومات عامة عن مجتمع الدراسة من حيث: الوظيفة، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال التعليم، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، حضور الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية، عدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية، حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية، عدد الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.

الجزء الثاني : و يشمل مجموعة من العبارات ٦٠ عبارة وزعت على ٥ محاور كالآتي: مهارة مواجهة الضغوط، مهارة التفكير الابتكاري، مهارة الاتصال، مهارة تنمية روح الفريق والعمل التعاوني، مهارة إدارة الوقت.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

استخدمت الباحثة المقياس الخماسي المترج حسب مقياس ليكرت (likert) في الجانب الأيسر أمام كل عبارة كما في الشكل التالي :

م	العبارة	كثيراً جداً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	قليلاً جداً
---	---------	-------------	--------	---------	--------	-------------

خامساً : صدق الأداة :

يعد صدق الاستبانة من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمد على الدراسة، أداة البحث تكون صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وأشار عبيدات وآخرون (١٩٩٨م) أنه إذا وافق الخبراء على أن الأداة ملائمة لما وضعت من أجله فإنه يمكن الاعتماد على حكمهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين (ص ١٩٦).

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، عرضت على المشرف على الرسالة والذي أوصى بإجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة، ثم عرضت في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، وكلية التربية للأقسام الأدبية بكلية، وبلغ عدد المحكمين ٢٤.

وذلك للتأكد من درجة مناسبة الفقرة، ووضوحها، وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في تدرج المقياس ومدى ملائمته.

الصدق الظاهري ( آراء المحكمين):

بناءً على آراء المحكمين حول مدى مناسبة الاستبانة لأهداف الدراسة، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وإضافة بعض العبارات، وحذف بعضها ليصبح عدد العبارات في الاستبانة ٦٠ عبارة بدلاً من ٦٩ عبارة موزعة على خمسة محاور.

(( معارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

سلسلا: ثبات الأداة :

وأشار عبيدات وآخرون (١٩٩٨م) أن ثبات الأداة "يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس الأفراد وفي نفس الظروف" (ص١٩٨)، ولكي يتم التأكد من ثبات الاستبانة قامت الباحثة بأخذ عينة استطلاعية من ٣٠ فرداً (٢٥ معلمة + ٥ مديرات) وتمكنت الباحثة من استعادة كافة الاستبانات ثم تم حساب قيم معامل الثبات بالطرق التالية :

#### ١- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

وجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل تساوي ٠,٩١، وهذه القيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها. كذلك كانت جميع قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور مرتفعة وتراوح من ٠,٨٩، إلى ٠,٩١.

#### ٢- حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي:

وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية، ودرجات المحاور وبعضها البعض.

تراوحت قيم الاتساق الداخلي من ٠,٨٧، إلى ٠,٩٥، وهذا مؤشر على أن جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

#### سابعاً: الإجراءات التي تمت لجمع المعلومات:

- ١- تم الحصول على خطاب من جامعة أم القرى موجهة لإدارة التعليم (بنات) بمدينة مكة المكرمة بالسماح لتطبيق الاستبانة على عينة من مديرات ومعلمات مدارس التعليم العام خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٧هـ\_١٤٢٨هـ.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

٢- تم الحصول على خطاب من إدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة- قسم الدراسات والبحوث التربوية- لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

٣- تم توزيع واسترجاع الاستبانة بواسطة الباحثة.

٤- بعد استعادة الاستبانات تم تفرغ بياناتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية spss ثم أجري التحليل باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

ثامنا: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحاور)، والمتوسط الحسابي العام لكل محور، وذلك للإجابة على التساؤلات من الأول إلى الخامس.

- اختبار (T-TEST) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة، وذلك للإجابة على التساؤل السادس في حالة وجود مجموعتين من المتغيرات المستقلة.

- اختبار لتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، واختبار شيفيه (Schffe) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة، وذلك للإجابة على التساؤل السادس في حالة وجود أكثر من مجموعتين من المتغيرات المستقلة .

- معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي، ومعامل الفا كروباخ للثبات.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

### ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

بعد أن تم معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً، وتفسير النتائج لهذه الدراسة، توصلت الباحثة إلى أن هناك درجات لممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، وفيما يلي ملخص لنتائج الدراسة:

أولاً: النتائج الخاصة بمدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية بمدينة مكة المكرمة

١. بالنسبة للمحور الأول ( مهارة مواجهة الضغوط): العبارات التي تقيس مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة مواجهة الضغوط تكونت من (١١) عبارة ومن خلال استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات وجد أن:

#### أ- من وجهة نظر المعلمات

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة مواجهة الضغوط كانت بدرجة ( كثيراً جداً )، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة ٤,٩٥، وترأوت راحت متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمات من ٣,٦٧ - ٤,٢٤ وهذه المتوسطات الحسابية تشير إلى الاستجابات كثيراً و كثيراً جداً.

#### ب- من وجهة نظر المديرات

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة مواجهة الضغوط كانت بدرجة ( كثيراً جداً )، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة ٤,٢٨، و تراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمات من ٣,٨٩ - ٤,٦٣ وهذه المتوسطات الحسابية تشير إلى الاستجابة كثيراً جداً

تتفق النتيجة التي أت إليها الدراسة الحالية بالنسبة لمدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة مواجهة الضغوط مع نتائج دراسة كل من دراسة

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

تومسون (١٩٩٠م) ، دراسة جوائز (١٩٩٨م) ، دراسة جان (١٩٢٣هـ) ، بضرورة مواجهة الضغوط المصاحبة للأزمات.

٢. بالنسبة للمحور الثاني ( مهارة التفكير الابتكاري): العبارات التي تقيس مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة التفكير الابتكاري تكونت من (٩) عبارات ومن خلال استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات وجد أن:

#### أ- من وجهة نظر المعلمات

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة التفكير الابتكاري كانت بدرجة ( كثيراً ) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة ٣,٦٦ وترأحت متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمات من ٣,٤١ - ٤,٠١ وهذه المتوسطات الحسابية تشير إلى الاستجابات كثيراً .

#### ب- من وجهة نظر المديرات

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة التفكير الابتكاري كانت بدرجة كثيراً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة ٤,١٧ وترأحت متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمات من ٣,٨١ - ٤,٣٩ وهذه المتوسطات الحسابية تشير إلى الاستجابة كثيراً جداً.

تتفق النتيجة التي آلت إليها الدراسة الحالية بالنسبة لمدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة التفكير الابتكاري مع نتائج دراسة العوفى (١٩٢٦هـ) ، على أن من الافتراضات الضرورية للتعامل مع الأزمات الابتكار وبالتالي فإن الإداري المبتكر ينمي الابتكار لدى معاونيه.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

٣. بالنسبة للمحور الثالث ( مهارة الاتصال): العبارات التي تقيس مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة الاتصال تكونت من (١٥) عبارة ومن خلال استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات وجد أن:

أ- من وجهة نظر المعلمات

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة الاتصال كانت بدرجة(كثيراً) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة ٤,٠٤ و تراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمات من ٣,٧٩ - ٤,٣٦ و هذه المتوسطات الحسابية تشير إلى الاستجابات كثيراً و كثيراً جداً .

ب- من وجهة نظر المديرات

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة الاتصال كانت بدرجة كثيراً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة ٤,٤٤ و تراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمات من ٤,٠٨ - ٤,٦٤ و هذه المتوسطات الحسابية تشير إلى الاستجابة كثيراً والاستجابة كثيراً جداً .

تتفق النتيجة التي آلت إليها الدراسة الحالية بالنسبة لمدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة الاتصال مع نتائج دراسة كل من دراسة ترمب (١٩٩٥م)دراسة واطسون وأخرون(١٩٩٠م)دراسة موريراليتي وآخرون(١٩٩٣م)دراسة جلالت ولونج(١٩٩٦م)دراسة عامر(١٩٩٩م)دراسة قسم التربية بولاية فرجينيا(٢٠٠٣م)دراسة سيليون (٢٠٠١م)دراسة كولمان(٢٠٠٢م)دراسة جرافلين(٢٠٠٣م)دراسة الهزيمة(٢٠٠٤م)وجميعها أو وضحت الدور الذي يلعبه الاتصال في التصدي للأزمات ومحاصرة آثارها السلبية.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

٤. بالنسبة للمحور الرابع ( تنمية روح الفريق والعمل الجماعي): العبارات التي تقيس مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي تكونت من (١٣) عبارة ومن خلال استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات وجد أن :

أ- من وجهة نظر المعلمات

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي كانت بدرجة ( كثيراً )، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة ٤,٠٤ و تراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمات من ٣,٧٨ - ٤,٢١ وهذه المتوسطات الحسابية تشير إلى الاستجابات كثيراً و كثيراً جداً ب- من وجهة نظر المديرات

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي كانت بدرجة ( كثيراً جداً )، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة ٤,٥٢ و تراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمات من ٤,٢٧ - ٤,٧٣ وهذه المتوسطات تشير إلى الاستجابة كثيراً جداً.

تتفق النتيجة التي آلت إليها الدراسة الحالية بالنسبة لمدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي مع نتائج دراسة كل من دراسة المنصورى(١٤٢٦هـ)، دراسة جلات ولونج(١٩٩٦م)، دراسة الحارثي(١٤٢٢هـ)، وجميعها أكدت على أهمية المشاركة وتنمية مدير المدرسة لروح الفريق والعمل الجماعي لمواجهة الأزمات المدرسية.



(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

٥. بالنسبة للمحور الخامس ( مهارة إدارة الوقت): العبارات التي تقيس مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة إدارة الوقت تكونت من (١٢) عبارة ومن خلال استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات وجد أن :

أ- من وجهة نظر المعلمات

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة إدارة الوقت كانت بدرجـة (كثيراً) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة ٣,٧٢ وتراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمات من ٣,١٤ - ٤,١٠ وهذه المتوسطات الحسابية تشير إلى الاستجابات أحياناً و كثيراً.

ب- من وجهة نظر المديرات

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة إدارة الوقت كانت بدرجـة ( كثيراً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة ٤,٠٧ وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (كثيراً) و تراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمات من ٣,٢٩ - ٤,٥٩ وهذه المتوسطات الحسابية تقع تشير إلى الاستجابة أحياناً و كثيراً و كثيراً جداً.

تنفق النتيجة التي آلت إليها الدراسة الحالية بالنسبة لمدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارة إدارة الوقت مع نتائج دراسة كل من دراسة أبو خليل (٢٠٠١م)، دراسة ويلز (٢٠٠١م)، دراسة جان (١٤٢٣هـ)، دراسة الشريدة والاعرجي (٢٠٠٣م)، دراسة اليحيوي (١٤٢٤هـ) (دراسة المنصوري (١٤٢٦هـ) وجميعها استنتجت أهمية قضاء مدير المدرسة على الأزمات المدرسية في وقت محدود حتى لا تتفاقم وتنتشر.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

ثانياً: النتائج الخاصة بالفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفقاً

لمتغيرات الدراسة:

- ١- بالنسبة لمتغير الوظيفة:
  - بالنسبة للمحور الأول (مهارة مواجهة الضغوط) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من المديرات وبين آراء عينة الدراسة من المعلمات لصالح أفراد العينة المديرات.
  - بالنسبة للمحور الثاني (مهارة التفكير الابتكاري) لوحظ فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من المديرات وبين آراء مجتمع الدراسة من المعلمات لصالح أفراد العينة المديرات.
  - بالنسبة للمحور الثالث (مهارة الاتصال) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من المديرات وبين آراء عينة الدراسة من المعلمات لصالح أفراد العينة المديرات.
  - بالنسبة للمحور الرابع (مهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من المديرات وبين آراء عينة الدراسة من المعلمات لصالح أفراد العينة المديرات.
  - بالنسبة للمحور الخامس (مهارة إدارة الوقت) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من المديرات وبين آراء عينة الدراسة من المعلمات لصالح أفراد العينة المديرات.
  - بالنسبة للدرجة الكلية وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من المديرات وبين آراء عينة الدراسة من المعلمات لصالح أفراد العينة المديرات.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

#### ٢ - بالنسبة لتغير المرحلة التعليمية:

- بالنسبة للمحور الأول (مهارة مواجهة الضغوط) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة وكانت الفروق لصالح المرحلة التعليمية المتوسطة.
- بالنسبة للمحور الثاني (مهارة التفكير الابتكاري) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة وكانت الفروق لصالح المرحلة التعليمية المتوسطة.
- بالنسبة للمحور الثالث (مهارة الاتصال) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة وكانت الفروق لصالح المرحلة التعليمية المتوسطة، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة المرحلة الثانوية والمرحلة المتوسطة وكانت الفروق لصالح المرحلة التعليمية المتوسطة.
- بالنسبة للمحور الرابع (مهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة وكانت الفروق لصالح المرحلة التعليمية المتوسطة.
- بالنسبة للمحور الخامس (مهارة إدارة الوقت) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة وكانت الفروق لصالح المرحلة التعليمية المتوسطة.
- بالنسبة للدرجة الكلية وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة وكانت الفروق لصالح المرحلة التعليمية المتوسطة.

(( مملسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

استجابات عينة المرحلة الثانوية والمرحلة المتوسطة وكانت الفروق لصالح المرحلة التعليمية المتوسطة.

٣- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

- بالنسبة للمحور الأول (مهارة مواجهة الضغوط) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- بالنسبة للمحور الثاني (مهارة التفكير الابتكاري) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة أقل من البكالوريوس وفئة البكالوريوس و الفروق كانت لصالح البكالوريوس.

• بالنسبة للمحور الثالث (مهارة الاتصال) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

• بالنسبة للمحور الرابع (مهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

• بالنسبة للمحور الخامس (مهارة إدارة الوقت) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة أقل من البكالوريوس وفئة البكالوريوس و الفروق كانت لصالح البكالوريوس.

• بالنسبة للدرجة الكلية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

٤ - بالنسبة لمتغير الخبرة في مجال التعليم:

- بالنسبة للمحور الأول (مهارة مواجهة الضغوط) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال التعليم.
- بالنسبة للمحور الثاني (مهارة التفكير الابتكاري) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال التعليم.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

- بالنسبة للمحور الثالث (مهاراة الاتصال) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال التعليم.
  - بالنسبة للمحور الرابع (مهاراة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال التعليم.
  - بالنسبة للمحور الخامس (مهاراة إدارة الوقت) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال التعليم.
  - بالنسبة للدرجة الكلية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال التعليم.
- هـ - بالنسبة لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية:
- بالنسبة للمحور الأول (مهاراة مواجهة الضغوط) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.
  - بالنسبة للمحور الثاني (مهاراة التفكير الابتكاري) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.
  - بالنسبة للمحور الثالث (مهاراة الاتصال) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية:
  - بالنسبة للمحور الرابع (مهاراة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.
  - بالنسبة للمحور الخامس (مهاراة إدارة الوقت) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.

(( معمل سنة مطيرات مدارس التعليم العام لمهارات ادارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

وهذه النتيجة تخالف ما توصلت إليه دراسة ميرمان (١٩٩٤م) حيث أوضحت نتيجة هذه الدراسة بان خبرة وكفاءة مدير المدرسة في الإدارة المدرسية تساعده في حل الأزمات المدرسية و تحدد بشكل جيد درجته في النجاح في إعادة حل موقف الأزمة.

١- بالنسبة لمتغير حضور دورات تدريبية في الإدارة المدرسية:

• بالنسبة للمحور الأول (مهارات مواجهة الضغوط) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقا لمتغير حضور دورات تدريبية في الإدارة المدرسية.

• بالنسبة للمحور الثاني (مهارات التفكير الابتكاري) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقا لمتغير حضور دورات تدريبية في الإدارة المدرسية.

• بالنسبة للمحور الثالث (مهارات الاتصال) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقا لمتغير حضور دورات تدريبية في الإدارة المدرسية.

• بالنسبة للمحور الرابع (مهارات تنمية روح الفريق والعمل الجماعي): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقا لمتغير حضور دورات تدريبية في الإدارة المدرسية.

• بالنسبة للمحور الخامس (مهارات إدارة الوقت) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقا لمتغير حضور دورات تدريبية في الإدارة المدرسية.

• بالنسبة للدرجة الكلية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقا لمتغير حضور دورات تدريبية في الإدارة المدرسية.

وهذا ما اتفق مع نتيجة دراسة الموسى (١٩٧٧هـ)؛ حيث أوضحت نتائجها انه لا توجد صلاحيات واضحة للمدير تتيح له التصرف بما يراه مناسباً أثناء الأزمات .

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

ومع ذلك فإن هذه النتيجة لا تغفل دور الدورات التدريبية في تحسين ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية.

#### ٧- بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية:

• بالنسبة للمحور الأول (مهارة مواجهة الضغوط) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية.

• بالنسبة للمحور الثاني (مهارة التفكير الابتكاري) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية.

• بالنسبة للمحور الثالث (مهارة الاتصال) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية.

• بالنسبة للمحور الرابع (مهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية.

• بالنسبة للمحور الخامس (مهارة إدارة الوقت) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية.

• بالنسبة للدرجة الكلية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية.

- وقد يرجع ذلك إلى عدم احتواء برامج التدريب التي تعقد للمديرات على مقررات في إدارة الأزمات لإكسابهن المهارات اللازمة للتعامل معها بشكل فعال.

٨- بالنسبة لمتغير حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية:

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

- بالنسبة للمحور الأول (مهارة مواجهة الضغوط) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.
- بالنسبة للمحور الثاني (مهارة التفكير الابتكاري) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.

• بالنسبة للمحور الثالث (مهارة الاتصال) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.

• بالنسبة للمحور الرابع (مهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.

• بالنسبة للمحور الخامس (مهارة إدارة الوقت) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.

• بالنسبة للدرجة الكلية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات وفقاً لمتغير حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.

تختلف النتيجة التي آت إليها الدراسة الحالية بالنسبة لمدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية بحسب حضورهن للدورات تدريبية في إدارة الأزمات مع نتائج العديد من الدراسات الأخرى؛ فمنها: دراسة موريارتي وادوارد (١٩٩٢م) دراسة بيتش و بولاند (١٩٩٢م) دراسة موريارتي وآخرون (١٩٩٣م) دراسة ويلر (٢٠٠١م) دراسة جان (١٩٢٣هـ) دراسة الموسى



(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

(١٤٢٧هـ) حيث إن جميع هذه الدراسات أكدت نتائجها دور حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات على فعالية مدير المدرسة في التصدي للأزمات المدرسية.

#### ثالثاً: التوصيات:

١- نتيجة لما أظهرته نتائج الدراسة من عدم وجود أثر للمؤهل في ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية أو صحت الباحثة بأن تعيد الجامعات والكليات النظر في المقررات الدراسية التربوية؛ بحيث تحتوي على مقررات في مجال إدارة الأزمات المدرسية تشتمل على مهارات الاتصال في ظروف الأزمات، ومهارات تشكيل فرق عمل مع تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، ومهارات مواجأة الضغوط، ومهارات إدارة الوقت في ظروف الأزمات، ومهارات التفكير الابتكاري.

٢- نتيجة لما أظهرته الدراسة من عدم وجود أثر للخبرة في مجال الإدارة المدرسية ينبغي على إدارة التعليم اختيار مديرة المدرسة وفق أسس معينة؛ منها تحليلها بالمشجاعة والمبادرة، والقدرة على توقع الأزمات واتخاذ القرار في وقت محدود في ظل ضيق الوقت وتساخ الأحداث.

٣- نتيجة لما أظهرته الدراسة من عدم وجود أثر لحضور الدورات في مجال الإدارة المدرسية أيضاً كان عددها- أو صحت الباحثة بأن الأفضل أن تتضمن برامج تدريب المديرات في مجال الإدارة المدرسية مواد حول إدارة الأزمات تتضمن مهارات إدارة الأزمات المدرسية، وكيفية مواجأة الضغوط في ظروف الأزمات، و ابتكار أفضل الطرق لحلها بإجراء الاتصالات المناسبة مع تشكيل فرق عمل وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي، فيها؛ وذلك للتغلب على ضيق الوقت في ظروف الأزمات.

٤- نتيجة لما أظهرته الدراسة من عدم وجود أثر لحضور الدورات في مجال إدارة الأزمات فإنه ينبغي على إدارة التعليم تفعيل هذه الدورات لتحصل منسوبات

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

المدرسة على الاستفادة منها؛مثل: عرض نماذج لأزمات وقعت فعلا تصفها مديرة المدرسة التي وقعت في الأزمة لتستفيد مديرات المدارس الأخريات من هذه الأزمات ومهارات التعامل معها ومع المجتمع المحلي، وأن تُعقد هذه النورات في المدارس بصفة دورية؛لتوعية جميع منسوبات المدرسة بما فيهن الطالبات، ولإكسابهن المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات المدرسية بشكل سليم؛لتخفيف من آثارها السلبية، والاستفادة من إيجابياتها.

٥- يستحسن التوجه نحو اللامركزية؛حتى يمكن توفير درجات كبيرة من تفويض السلطة وتمكين المديرات من ممارسة مهارات إدارة الأزمات المدرسية بشكل سريع عند حدوث الأزمات.

٦- يقترح إنشاء وحدة في إدارة التعليم تسمى (وحدة إدارة الأزمات المدرسية)تهتم بجميع الأزمات المدرسية على اختلاف أنواعها، ويكون فيها سجل خاص تسجل به جميع الأزمات التي تحدث في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة؛حتى تتم الاستفادة من الأزمات السابقة في تلافي الأزمات المستقبلية؛أن تُصدر هذه الوحدة أداة وكتيبات للمدارس باستمرار لتوعيتهن بالتصرف السليم في ظروف الأزمات، وكيف تكتسب مديرة المدرسة مهارات إدارة الأزمات المدرسية بفعالية.

٧- حث إدارة التعليم للدفاع المدني والمستشفيات على سرعة الاستجابة لمديرات المدارس إذا اقتضت ذلك طبيعة الأزمة؛مع تزويد المدارس بالتقنيات الحديثة في الاتصال، وتأسيس شبكة للاتصالات؛مثل: الهاتف النقال، والانداء الآلي.

٨- يفضل لمديرات المدارس - باعتبارهن قائدات فرق الأزمات- تبادل الأفكار مع منسوبات المدرسة عن طريق سياسة الباب المفتوح للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمات؛ثم تنويع هذه المعلومات تبعاً للاحتياجات؛بحيث يسهل الرجوع إليها؛وتكون واضحة؛وتُحدَّث باستمرار.

(( ممارسته مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

٩- ينبغي لمديرات المدارس المتابعة اليومية للمسؤولين عن صيانة المعدات والأجهزة بالمدرسة؛ حتى يمكن اكتشاف القصور في وقت مبكر قبل حدوث أزمات بالمدرسة.

#### ثالثاً: بحث مقترحة:

- ١- إجراء دراسة مشابهة على مدارس البنين والمدارس الأهلية.
- ٢- إجراء دراسة مشابهة على مدن أخرى في المملكة العربية السعودية؛ لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف من مدينة إلى أخرى في المملكة العربية السعودية.
- ٣- المبيعات التي تواجه مديرات مدارس التعليم العام في ممارسة مهارات إدارة الأزمات المدرسية.
- ٤- إدارة الوقت وعلاقتها بإدارة الأزمات المدرسية.
- ٥- تطوير نظم الاتصالات والمعلومات في إدارة الأزمات بمدارس مدينة مكة المكرمة.
- ٦- دور التدريب في تنمية مهارات مديرات مدارس التعليم العام في إدارة الأزمات المدرسية.
- ٧- نظراً لأن هذه الدراسة اقتصرنا على مهارات إدارة الأزمات المدرسية اقترحت الباحثة إجراء دراسات أخرى من إدارة الأزمات المدرسية.

#### المراجع:

- الإبراهيم، عدنان. (٢٠٠٢م). الإدارة: تريبولوجية مدرسية - صحيفة: الأردن: مؤسسة حصادات للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- أبو خليل، محمد. (٢٠٠١م). موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها. مستقبل التربية العربية، العدد (٢١).

( (ممارسة مميزات مدارس التعليم العاالم لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

أحمد، أحمد. (٢٠٠٢م). إدارة الأزمات التعليمية فى المدارس: الأساليب والعلاج. القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، أحمد. (٢٠٠٣م). إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي. الإسكندرية: دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر.

آل سعود، خالد. (١٤٢٧هـ). اتخاذ القرارات فى ظروف الأزمات. الرياض: مؤسسة الجريسي للتوزيع و الإعلان.

البيان، عفاف. (٢٠٠٢م). دور القيادة الإبداعية فى إدارة الأزمات، مجلة النهضة، العدد (١٠) ص ٦٨-٧٢.

البريدى، عبد الله. (١٤٢٠م). الإبداع يخلق الأزمات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

بطاح، أحمد. (٢٠٠٦م). قضايا معاصرة فى الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع .

جان، شكرية. (١٤٢٣هـ). السلوك القيادي لمديرة المدرسة فى التعامل مع الأزمات: فى ضوء القرآن الكريم و السيرة النبوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الجندي، عادل. (٢٠٠٢م). الإدارة و التخطيط التعليمي. الإسكندرية: رؤية معاصرة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية .

الحارثي، مستور. (١٤٢٢هـ). الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة للتعامل مع الأزمات من وجهة نظرهم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

حسان، حسان و العجمي، محمد. (٢٠٠٧م). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة.

(ممارسة مفهومات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة).

حسين، ثائر و فخرو، عبد الناصر. (٢٠٠٢م) دليل مهارات التفكير. عمان: جهينه للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة. (٢٠٠٤م). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع.

حمادات، محمد. (٢٠٠٧م) ووظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمدان، محمد. (٢٠٠٦م). مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها. عمان: دار كنوز المعرفة.

خضور، أديب. (١٤٢٠هـ). الإعلام والأزمات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الريبعة، إيراهيم. (١٤٢٠هـ) فاعلية التدريب في تنمية القدرة على توقع الأزمات الأمنية لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

زيدان، ممدوح. (٢٠٠٣م). تقييم الأداء ومواجهته الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

سليمون، ريم. (٢٠٠١م). الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية دراسة نفسية لمستقبلات الموجهة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، القاهرة.

السيد، ماجدة. (٢٠٠٠م). تربية المتفوقين والموهوبين. القاهرة: (د.ن).

الشافعي، محمد. (١٤٢٢هـ). استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: مركز المحرسة للبحوث والتدريب والنشر.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

الشريفة، هيام، الأعرجي، عاصم. (٢٠٠٣م). "العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات

كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية". المجلة العلمية لجامعة

الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد (٤)، العدد (١).

شريف، منى. (١٩٩٨م). إدارة الأزمات.. الوسيطة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة والنشر.

الشيخ، سوسن. (١٤٢٤هـ). تمازج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم. مجلة مركز

للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، السنة (٧)، العدد (٢٠). ص

٢٣٠-٢٧٨.

الضحيان، عبد الرحمن. (١٤٢١هـ). إدارة الأزمات والمفاوضات: المنظور الإسلامي

والمعاصر والتجربة السعودية. المدينة المنورة: دار المآثر.

عابدين، محمد. (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة. القدس: دار الشروق للنشر

والتوزيع.

عامر، سعيد، عبد الوهاب، محمد. (١٩٩٩م). الفكر المعاصر في التخطيط

والإدارة القاهرة: مركز واند سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري .

عبوي، زيد. (١٤٢٧هـ). إدارة الأزمات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان و آخرون. (١٩٩٨م). البحث العلمي مفهومه-أدواته-

أساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

عثمان، فاروق. (١٤٢٤هـ). التفاوض وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الأمين للنشر

والتوزيع.

العمرى، محمد. (١٤٢٣هـ). إدارة الأزمات. مجلة كلية الملك عبد العزيز

الحرية، العدد (٤٣)، ص ١٣٧.

العوفي، فوزية. (١٤٢٦هـ). مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع

الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة

( ) ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القطاطي، علي. (١٤١٩هـ). "إدارة الأزمات في المنشآت العامة والخاصة" - ورقة عمل مقدمة للندوة الحادية عشر للأمن الصناعي، الرياض، المؤسسة العامة للصناعات الحربية.

قطيط، عدنان. (٢٠٠٤م). تطويع إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر المعاصر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

كامل، عبد الوهاب. (٢٠٠٠م). استبانه بناء وتقييم قاعدة معلومات الإدارة الأزمات والكوارث المدرسية. القاهرة: دار الكتب المصرية.

ــــ (١٤٢٤هـ) سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. عمان: دار الفكر للنشر والطباعة.

كوكس، داني، هوفر، جون. (٢٠٠٤م). القيادة وقت الأزمات. (ترجمة). خليجة، برين السراطوي. (د.ت). الرياض: مكتبة جريب.

محمد، مصطفى. (١٩٩٩م). "نور القيادة في إدارة الأزمة". بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، المحطد (٣)، برقم م البحث (٢٣)، القاهرة، وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة، جامعة عين شمس، خلال الفترة من ٣٠-٣١ أكتوبر.

مصطفى، يوسف. (٢٠٠٥م). الإدارة التربوية - مدخل جديدة - لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي.

مكاري، حسن. (١٤٢٥هـ). الإعلام ومعالجة الأزمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

( ممارسة مبادرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

المنصور ي، سلطان (١٤٢٦هـ). تطوير السلوك الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

الموسى، ناهد. (١٤٢٧هـ). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الهياليمه، هو صيفي. (٢٠٠٤م). القيادة وإدارة الأزمات التربوية. الأردن: عالم الكتب الحديث.

ويس، آلان. (٢٠٠١م). الدليل غير الرسمي للمدير المتميز. الرياض: مكتبة جرير.

الجيوي، صبرية. (١٤٢٤هـ). "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة". مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية بكلية التربية جامعة الملك سعود بالرياض، العدد (١٨)، السنة (٢٦) ١٤٢٦هـ.

يعقوب، نايف. (١٤٢٧هـ). العلاقة بين الأسلوب المعرفي والتفكير الإبداعي. مجلة كليات المعلمين، المجلد (٦)، العدد (٢)، ص ٢٣٤.

Coleman, Margaret. (٢٠٠٧) " A study of crisis response plans in suburban secondary schools in new jersey"(P.H.D distributed, university of widener, U.S.A, ٢٠٠٣).

Edwards , William S .(١٩٩٢) " Training Secondary School administrators for Crisis Management " , Ed . D. University of Georgia , in Disser. Abst. Int., Vol.٤٣, N.٧, January ١٩٩٣, P.٢١٧٩-A.

Graveline, Michelle. (٢٠٠٣). " Teacher self-efficacy amanaging a of school crisis". ( P.H.D. destriected copy right, university Hartford, London, ٢٠٠٣).



(( ممارسة مديرات مدارس لتعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)).

GullaTt, Davide ,long, Douglas. ( ١٩٩٦) "What are the Attributes and Duties of the School Crisis Intervention team?" NASSP Bulletin , vol. (٨٠), n, (٥٨٠), National Association Secondary School Principals, VA, U.S.A. , pp.١٠٤-١١٣.

Harper , Suzanne.(١٩٨٩) " School Crisis prevention and Response "NSSC Resource Paper , National School Safety Center, Malibu,CA, U.S.A, p.٥٧.

Herman, Jerry J. (١٩٩٤). " Crisis Management : A Guide To School Crisis and Action Taken, Roadmaps to Success " : The Practicing Administrator's Leadership Series, in Educational Administration Abstracts, vol. (٧٩), n.(٤), Corwin Press, p.٤١٤.

Jones , Jamie(١٩٩٨), : " A qualitative analysis of Preservice and inservice Teacher preparedness to help children cope with stress , manage crisis , avoid suicide, and foster resilience " Ed . D. Indiana University of Pennsylvania. in Disser .Abst, Int , Vol.٥٩, N.٩, March ١٩٩٩, Pp.٣٣٥-٣٥٦-A.

Kramen, Alissa, Massey, Kelly and Timm, Howard. (١٩٩٩). Preventing and Responding to Schools Violence. U.S.A. : IACP'S.

Moriarty, Anthony; etal. (١٩٩٧) : " A Clear Plan for School Crisis Management " . NASSP Bulletin, vol. (٧٧), n. (٥٥٧), National Association Secondary School Principals, VA, U.S.A. , pp ١٧-٢٢.

(( ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات التدريسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينية مكة المكرمة )) .

Pitcher , Gayle D, Poland , Scott(١٩٩٢) " Crisis intervention in The Schools " New York : Guilford press, in Educational Administration Abstracts, Vol.٢٨, N.١, Corwin press, January. ١٩٩٢, P.٣٧ .

The Virginia Department of Education.(١٩٩٩). Model School Crisis Management Plan. Virginia,U.S.A.

Thompson, Rosemarya. (١٩٩٠) : " Strategies for Crisis Management in the Schools ". NASSP Bulletin, vol. (٧٤), n. (٥٢٣), National Association Secondary School Principals, VA., U.S.A. ,pp:٤٥-٥٧.

Trump, Kenneth S.(١٩٩٥) : " School Security Assessments and Crisis preparedness " Updating School Board Policies , Vol.٢١, N.١, National School Boards Association, Alexandria, VA, U.S.A, PP.١-١٥.

U.S. Department of Educational. (٢٠٠٢). Practical Information on Crisis Planning : A Guide for Schools and Communities. U.S.A. The Office of Safe and Drug – Free Schools.

Watson , Robert S., et al.(١٩٩٠) " Containing Crisis : A guide to Managing School Emergencies " , National Education Service , Bloomington , IN, U.S.A., in Resources in Education, (RIE). Vol ,(٣٢) , no. (١٠) ,oct ١٩٩٨, P.٢٩.

Wheeler, Gregory, (٢٠٠١)' crisis management training needs : perceptions of Virginia principals' (P.H.D. distributed, university of Virginia, U.S.A, ٢٠٠٢) .