

عنوان البحث

درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة لمهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات

د. إيمان بنت حسين الأمير

أستاذ مساعد، الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة جدة

EALAMIR@uj.edu.sa

Received: 15/9/2022

Accepted: 28/4/2023

Published: Vol. 9 Issue 34

الملخص:

ينطلق البحث الحالي من البعد الخامس لبرنامج التحول الرقمي القائم على رؤية 2030، وهو تحقيق التميز في الأداء الحكومي الذي يهدف إلى تعزيز الأداء الحكومي وتحسين خدماته من خلال رفع مستوى إنتاجية الموظف الحكومي وترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية، وتفعيل الخدمات الإلكترونية بشكل أوسع، وبناء قنوات للتواصل الفعال بين مقدمي الخدمات الحكومية والعملاء والمستفيدين، وهدف البحث الحالي إلى الكشف عن درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمجتمع المدرسي للمرحلة الثانوية بنات بمدينة جدة في مهارات (القيادة، التخطيط، اتخاذ القرارات، جمع المعلومات، الاتصال)، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد استبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث، وتكونت عينة البحث من (318) من المديرات والإداريات والمعلمات أعضاء فرق إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمدينة جدة، وتم اختيارهن بالطريقة الطبقية العشوائية وفق معادلة ستيفن ثامبسون، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات إدارة الأزمات (القيادة، التخطيط، اتخاذ القرارات، جمع المعلومات، الاتصال) جاءت بدرجة مرتفعة ومرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمهارات القيادة (4.64)، ولمهارات التخطيط (4.21)، ولمهارات اتخاذ القرارات (4.44)، ولمهارات جمع المعلومات (4.41)، ولمهارات الاتصال (4.18)، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مديرة، إدارية، معلمة)، في حين تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً لمهارات التخطيط.. وعلى ضوء النتائج أوصى البحث بضرورة تعزيز ثقافة إدارة الأزمات بين أوساط مدارس التعليم العام لضمان فهم متطلباتها، ويكون ذلك من خلال التدريب وإعطاء المشورة حول مؤشرات إدارة الأزمات، وتعريف إدارات المدارس بعناصرها؛ لكي يقوموا بالأداء المطلوب منهم وفق المؤشرات المعتمدة في حال حدوث الأزمات أثناء الجائحات.

الكلمات المفتاحية: (إدارة الأزمات؛ المجتمع المدرسي؛ الجائحات، المرحلة الثانوية)

Title of paper

The Level of Practice of Secondary School Principals in Jeddah in Crisis Management Skills during Pandemics

Eman Bent Hussin Al Ameer

Educational Administration & Foundations, Faculty of Education, Jeddah University

EALAMIR@uj.edu.sa

Abstract:

The current research is based on the fifth dimension of the digital transformation program, which aims to achieve excellence in government performance by enhancing the productivity of government employees, promoting principles of integrity and transparency, expanding e-services, and building effective channels of communication between government service providers, clients, and beneficiaries. The aim of the current research is to uncover the degree of crisis management skills practiced during pandemics in the secondary school community for girls in Jeddah in skills such as leadership, planning, decision-making, information gathering, and communication. To achieve the research objectives, a descriptive survey method was used, and a questionnaire was prepared as a tool to achieve the research objectives. The research sample consisted of 318 female principals, administrators, and teachers who are members of crisis management teams in secondary schools in Jeddah. They were selected randomly using the Steven Thompson equation. The research concluded several results, including that the degree of crisis management skills practiced by the research sample members (leadership, planning, decision-making, information gathering, and communication) was high to very high. The average calculated score for leadership skills was 4.64, for planning skills it was 4.21, for decision-making skills it was 4.44, for information gathering skills it was 4.41, and for communication skills it was 4.18. The results also showed that there were no statistically significant differences related to job titles (principal, administrator, teacher), while planning skills ranged from high to very high. Based on the results, the research recommended the need to promote a crisis management culture among public education schools to ensure understanding its requirements through training and providing advice on crisis management indicators and defining its elements to enable school administrations to perform the required tasks according to the approved indicators in case of crises during pandemics.

Keywords: Crisis management, School community, pandemic, High school

المقدمة:

ينطلق البحث الحالي من البعد الخامس لبرنامج التحول الرقمي القائم على رؤية 2030، وهو (تحقيق التميز في الأداء الحكومي) الذي يهدف إلى تعزيز الأداء الحكومي وتحسين خدماته من خلال رفع مستوى إنتاجية الموظف الحكومي، وترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية، وتفعيل الخدمات الإلكترونية بشكل أوسع، وبناء قنوات للتواصل الفعال بين مقدمي الخدمات الحكومية والعملاء والمستفيدين، وخاصة في ظل ما يشهده العالم منذ ديسمبر 2019 وحتى الآن من انتشار فيروس كورونا المستجد الذي صنفته منظمة الصحة العالمية كجائحة نظراً لسرعة انتشاره وللعدوى الشديدة التي يسببها، فبات يحتل الصدارة في حياة البشرية جمعاء، فقد تعطلت على إثرها مختلف المؤسسات التعليمية في العالم، وقد أشارت منظمة اليونسكو إلى أن إغلاق المدارس بسبب وباء كورونا قد ألحق الضرر بأكثر من مليار ونصف المليار متعلّم موزعين في 165 بلداً (Soncini, 2021).

وننتج عن ذلك إصدار المعايير الدنيا للتعليم في حالات الطوارئ والأزمات من خلال الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ، وهي شبكة مفتوحة تشمل وكالات تابعة للأمم المتحدة، ومنظمات غير حكومية، وجهات مانحة وباحثين ومختصين بشأن التعليم حول العالم، وتهدف الشبكة إلى تأمين حق التعليم في حالات الطوارئ والأزمات على اختلافها، وتستند المعايير للتعليم في حالات الطوارئ والأزمات إلى مجموعة من المبادئ، وتم إصدار تلك المعايير ضمن خمس نطاقات رئيسية، وهي: (المعايير الأساسية، وإمكانية الحصول على التعلم، والتعليم والتعلم، والمعلمون، وسياسة التعليم)، وما يهم البحث الحالي هو المجال الخامس والمتعلق بسياسة التعليم، وتركز معايير هذا المجال على صياغة السياسات وإقرارها، والتخطيط لها وتنفيذها، ويندرج ضمن هذا المجال معياران رئيسان هما:

1. القانون وتشكيل السياسة: تقوم سلطات التعليم بتحديد الأولوية الاستراتيجية وتعافي التعليم الجيد، بما في ذلك إمكانية الاستفادة الإجمالية من التعليم وشموليته.
2. التخطيط والتنفيذ: تأخذ أنشطة التعليم بعين الاعتبار السياسات التعليمية الدولية والوطنية، والقوانين، والمعايير، والخطط، والحاجات التعليمية للجماعات المتأثرة (Squire, 2022).

ومما سبق نجد أن الجائحات مثل جائحة كورونا من بين العوامل والعوائق التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع خطط وبرامج لها صلة بحياة الأفراد بالمؤسسات التعليمية، وحاجاتهم التي يأملون تحقيقها، وعليه تقع المسؤولية على القيادة التي تمثل إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات، وخلق توازن بينها وبين الموظفين، والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين، بما يشعرون بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائم، وكذلك تلبية متطلباتهم، وتحقيق طموحاتهم المتجددة؛ وذلك وفق ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات وفرص، وخاصة في ظل تهديد جائحة كورونا التي شكلت أزمة مفاجئة (أبو شخيدم، 2022).

ويأتي دور إدارة الأزمات في كونها أداة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والحفاظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الكيان، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية (الخضيري، 2003).

ونتيجة لجائحة كورونا التي أدت إلى إحداث خلل أثر على سير العملية التعليمية؛ مما يفرض على المؤسسات التعليمية وجود قيادة تربوية وتعليمية قادرة على التعامل مع هذه الأزمات؛ لمواجهة أثارها، وأيضاً تحتاج القيادة التربوية إلى مهارات وقدرات تمكن من مواجهة الأزمات التي قد تحدث أو محتمل حدوثها وفق الأساليب الإدارية الحديثة (كامل، 2012).

مشكلة البحث:

لقد أكدت نتائج بعض الدراسات مثل: دراسة الزلفي (2021) ودراسة السعيد (2012) التي أشارت إلى وجود قصور في وعي مدراء المدارس بأهمية إدارة الأزمات المدرسية والتخطيط المسبق لها. كما توصل القباطي (2018) إلى أن درجة واقع إدارة

الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية جاءت متوسطة. وفي دراسة الجهني (2018) ودراسة الظفر (2019)، ودراسة القرني وشريف (2021) وجد أن واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات جاء بدرجة عالية. وهذا يدل على تفاوت درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، مما يجعل هناك حاجة للتأكد من درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمجتمع المدرسي.

مما سبق تتحدد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

• ما درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمجتمع المدرسي للمرحلة الثانوية بنات بمدينة جدة؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارة القيادة في إدارة الأزمات أثناء الجائحات؟
2. ما درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارة التخطيط في إدارة الأزمات أثناء الجائحات؟
3. ما درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارة اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات أثناء الجائحات؟
4. ما درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارة جمع المعلومات في إدارة الأزمات أثناء الجائحات؟
5. ما درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارة الاتصال في إدارة الأزمات أثناء الجائحات؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حول مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمجتمع المدرسي للمرحلة الثانوية بنات بمدينة جدة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟.

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمجتمع المدرسي للمرحلة الثانوية بنات بمدينة جدة، وهي مهارات القيادة، ومهارات التخطيط، ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارات جمع المعلومات، ومهارات الاتصال.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

(1) تأتي هذه الدراسة استجابة للرؤية المستقبلية للتعليم، التي نصّت على: "تعليم ينافس على الريادة، ويُسهّم في بناء المجتمع المعرفي، ويلبي مُتطلّبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية".

(2) تتزامن هذه الدراسة مع برنامج الريادة العالمية الذي أطلقته وزارة التعليم بوصفه أحد برامج الجودة النوعية الذي يهدف إلى أخذ مؤسسات التعليم السعودية من إطار المحلية في الفكر والأداء والتأثير والعلاقات؛ للوصول بها إلى الآفاق العالمية (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

الأهمية التطبيقية:

- (1) إلقاء الضوء على درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمجتمع المدرسي للمرحلة الثانوية بنات بمدينة جدة.
- (2) تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما ستقدّمه من نتائج وتوصيات تكون أساساً يعتمد عليه المسؤولون ومتخذو القرارات الإستراتيجية والتنفيذية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لمواجهة الأزمات وإدارتها والتعامل معها.

(3) يعتبر البحث الحالي دراسة استكشافية لدور فريق إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بنات في ممارسة مهارات (القيادة، والتخطيط، واتخاذ القرارات، وجمع المعلومات، والاتصال) وخاصة في ظل تلك الأزمة المستجدة على العالم بأسره مما يفتح المجال البحثي لمزيد من الدراسات في مجال البحث الحالي.

حدود البحث:

- (1) **الحدود الموضوعية :** اقتصر البحث الحالي على معرفة درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمتجمع المدرسي للمرحلة الثانوية بنات بمدينة جدة في مهارات (القيادة، التخطيط، اتخاذ القرارات، جمع المعلومات، الاتصال).
 - (2) **الحدود البشرية:** فريق إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمدرسة المكون من: (مديرة المدرسة، الإداريات، المعلمات).
 - (3) **الحدود المكانية:** المدارس الثانوية للبنات بجدة.
 - (4) **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ.
- مصطلحات البحث:**

إدارة الأزمات (Crisis Management):

عرفتها الخضري (2017، 8) بأنها: "الاعتراف بوجود أزمة أولاً، والتغلب عليها بالوسائل المختلفة، والتخطيط لكيفية التعامل معها، وتجنب سلباتها، والاستفادة من إيجابياتها، والمشاركة في اتخاذ القرارات حيال هذه الأزمة".

وتعرف إدارة الأزمات إجرائياً بأنها: المهارات التي يمارسها فريق إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بنات، والتي منها مهارة: (القيادة، التخطيط، اتخاذ القرارات، جمع المعلومات، والاتصال) لمواجهة الجائحات التي تؤثر على سير العملية التعليمية داخل المدرسة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها فريق إدارة الأزمات بالمدرسة نتيجة استجاباتهم على عبارات أداة البحث.

الجائحات (Pandemic):

عرفت منظمة الصحة العالمية (2020) الجائحة بأنها: "وباء ينتشر على نطاق شديد الاتساع يتجاوز الحدود الدولية، مؤثراً على عدد كبير من الأفراد، وقد تحدث الجوائح وتؤثر على البيئة والكائنات الزراعية من ماشية ومحاصيل زراعية والأسماك والأشجار وغير ذلك، وقد ينتشر بين البشر في مساحة كبيرة مثل قارة مثلاً، أو قد تتسع لتضم كافة أرجاء العالم، أما الوباء المستوطن واسع الانتشار المستقر من حيث معرفة عدد الأفراد الذين يمرضون بسببه لا يعتبر جائحة".

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري الأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويبانها على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الأزمة (Crisis concept).

عرف مصطفى (2005، 288) الأزمة بأنها: "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 مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل والسيطرة على هذه الأزمات، والعودة بالنظام التعليمي إلى حالته الطبيعية لتحقيق أهدافه المنشودة".

كما عرفها الخضيري (2003، 115) بأنها: "حالة توتر ونقطة تحول يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (شركة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج".

ويراها آل سعود (2006، 71) عبارة عن: "حدث أو موقف مفاجئ يحمل في طياته تهديداً ما للكيان الإداري، ويحتاج إلى جملة إجراءات سريعة وفعالة لتجاوزه، أو على الأقل للتقليل من آثاره السلبية".

ومن خلال ما سبق فإن التعريفات السابقة تشترك في أن الأزمة تحدث نتيجة ظرف أو حدث مفاجئ وغير متوقع تؤدي إلى أوضاع غير مستقرة تنسم بالتوتر، كما أنها تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها؛ لأنها تشكل تحدياً لسير العمل في المؤسسة؛ ولهذا لا بد من التدخل باتخاذ إجراءات سريعة تسفر عن اتخاذ القرار المناسب خلال فترة قصيرة لمواجهة هذه الأزمة.

ثانياً: مفهوم إدارة الأزمة (Crisis management concept).

نشأ مصطلح إدارة الأزمات (Crisis Management) في مجال الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، وظروف الطوارئ، مثل: الزلازل، والفيضانات، والأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة (مهنا، 2002، 17). ومنذ نهايات 2019 ظهرت أزمة جائحة كورونا التي كان لها الأثر الكبير على جميع المجالات، وخاصة في مجال التعليم؛ ولقد تعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد المتخصصين في هذا المجال.

وعرف ليتل (Little, 2003, 8) إدارة الأزمات بأنها: "نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات؛ من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، وهو نظام يطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها الطارئ؛ بهدف التحكم في النتائج، والحد من آثارها السلبية".

وأشار البطاح (2009، 181) "أن الأزمات التي تواجهها الإدارة المدرسية قد لا تنسم بالمفاجآت دائماً، ولكنها تنسم بالتعقيد، والتشابك، والحاجة لحلول منهجية متكاملة، وهنا تأتي ضرورة إدارة الأزمات المدرسية، وفهم خصوصيتها لدى مديريات مدارس التعليم العام المكلفات بالتعامل معها باعتبارهن قائدات فرق الأزمات".

وعرفها كل من أحمد والحنان (2015، 417) بأنها: "مجموعة من القرارات التي تساعد في التغلب على المشكلات والكوارث سواء أكانت طبيعية أو بشرية ومواجهتها بأسلوب علمي من أجل تقليل آثارها السلبية، والاستفادة من إيجابياتها". وما سبق يتضح أن إدارة الأزمة تعد عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية، والحلول المنهجية التي يتم من خلالها التعامل مع الأزمة ومواجهتها، ووضع الحلول المناسبة للتخلص من آثارها السلبية والاستفادة من إيجابياتها؛ لضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت.

وفي البحث الحالي فإن إدارة الأزمات تعتمد على ما لدى المجتمع المدرسي المتمثل في (مديريات المدارس، الإداريات، المعلمات) بالمدارس الثانوية من مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات التي تتمثل في مهارات القيادة، مهارات التخطيط، مهارات اتخاذ القرارات، مهارات جمع المعلومات، ومهارات الاتصال.

ثالثاً: مهارات إدارة الأزمات المدرسية (School Crisis Management Practice).

عرف كامل (2012، 83) مهارات إدارة الأزمات المدرسية بأنها: "مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يقوم بها متخذ القرار في ضوء ما لديه من معلومات للتغلب على حدث مفاجئ يؤدي إلى عدم الاستقرار لدى الأفراد أو الجماعات؛ مما يندرج بوجود مجموعة من التهديدات والمخاطر التي تتطلب سرعة التدخل لمواجهة الأزمة والسيطرة عليها، وأخذ الاحتياطات الملائمة؛ لتفادي حدوثها مرة أخرى في الحاضر والمستقبل".

ولقد أجمعت العديد من الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة على أن هناك مجموعة من المهارات التي يجب توافرها لدى الفرد؛ لكي يتمكن من إدارة الأزمات، وتشمل هذه المهارات ما يلي:

- 1) **مهارة تشخيص الأزمة (Diagnostic Skill Crisis):** إن التشخيص الصحيح للأزمة هو الطريق السليم لحلها، ويتوقف عليه اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارتها؛ لذلك يجب التركيز على تشخيص الأزمة بدقة، حتى يتم معالجة ومواجهة الأزمة بنجاح، ويقصد بمهارة تشخيص الأزمة بأنها القدرة على جمع معلومات خاصة بشواهد وأعراض الأزمة، وما ترتب عليها من آثار وخسائر للفرد والمجتمع بسرعة ودقة وإتقان. (الشعلان، 2002)

(2) **مهارة تحليل الأزمة (Crisis Analysis Skill):** بعد أن يتم تشخيص الأزمة مبدئياً يتم تحليل كافة أبعادها وعناصرها، وتعتبر مهارة تحليل الأزمة إحدى المستويات المعرفية التي تساعد الفرد على تحليل بعض المواقف، وتحديد مكوناتها، وإدراك العلاقة بين كل منها للوصول إلى حقيقة واضحة عن محتواها، والارتباط القائم بين هذه المكونات (الشعلان، 2002، 55). ويقصد بتحليل الأزمة القدرة على إدراك المكونات الرئيسة للأزمة، وتحديد علاقتها بالمكونات الأخرى، وإعادة تنظيمها بحيث تمكن من استنباط الأفكار الرئيسية والفرعية للأزمة وتحديد الأسباب المسؤولة عن حدوثها، وحجم المخاطر التي ترتبت عليها إذا ظلت قائمة، وتعتبر مهارة تحليل الأزمة خطوة أساسية في مهارات إدارة الأزمات، حيث إنها تساعد على التفكير بأسلوب موضوعي.

(3) **مهارة التخطيط العلمي لمواجهة الأزمة (Scientific planning skills to meet):** يقصد بهذه المهارة "القدرة على الاستعداد للتعامل مع الأزمة، واختيار السيناريو المناسب لإدارتها في ضوء البيانات والمعلومات والإمكانات المتاحة، وتوزيع دور ومسؤولية كل فرد مشارك في إدارتها والتوقيت الملائم لبداية ونهاية مواجهة الأزمة بدقة واتقان وفق سيناريو منظم. وتتضمن مهارة التخطيط العلمي لمواجهة الأزمة عدة مهارات فرعية مثل: تحديد الأماكن الأكثر أمناً، وتحديد كيفية تقليل الخسائر أو الأضرار الناتجة عن الأزمة، وتحديد الجهات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة، وتحديد المهام وتوزيعها، ومعرفة كل فرد لمهامه (ريان، 2007).

(4) **مهارة اتخاذ القرار (Decision Making Skill):** تعتبر مهارة اتخاذ القرار من المهارات الرئيسة لاكتساب مهارات إدارة الأزمات التي يجب أن يكتسبها الفرد، فمنذ أن يستيقظ الإنسان يجد نفسه يصدر سلسلة من القرارات المتعاقبة لإدارة أي أزمة متعلقة بشئون حياته، ويقصد بمهارة اتخاذ القرار أنها البت النهائي والإرادة المحددة بشأن ما يجب عمله لإصدار الحكم على وضع معين لدى الفرد والاستقرار على هذا الحكم أو القرار (حافظ والمبيض، 2005، 2).

رابعاً: مراحل إدارة الأزمات (Crisis management stages).

يرى عز الدين (2000، 29) أن هناك ثلاث مراحل لإدارة الأزمات، وهي:

- (1) مرحلة ما قبل وقوع الأزمة: وتشتمل على كل الإجراءات، والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة.
- (2) مرحلة التعامل مع الأزمة: وتتضمن اتخاذ كل الإجراءات والتدابير الكفيلة بتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الجيدة.
- (3) مرحلة ما بعد الأزمة: وتعني اتخاذ كل التدابير اللازمة لإعادة التوافق مع النتائج التي ترتبت على الأزمة، وهذا التوافق يجب أن يتحقق في النواحي السلوكية والنفسية والتنظيمية والمالية؛ لأن الهدف الرئيس من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن.

ويرى (الغنام، 2002، 31) أن الأزمة تمر بخمس مراحل أساسية، وهي:

- (1) مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً، وهي تشبه مرحلة الميلاد.
- (2) مرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة، وهي تشبه مرحلة النمو والاتساع.
- (3) مرحلة الاستقرار: تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة وهي تشبه مرحلة النضج.
- (4) مرحلة الانسحاب: تبدأ فيها الأزمة في التلاشي، وتمتد حتى تنتهي تماماً، وهي تشبه مرحلة الانحسار.
- (5) مرحلة التعويض: تتم فيها عملية التقويم، وتلافي الآثار، وهي تشبه مرحلة الشفاء.

ويتضح مما سبق أن الأزمات تمر بعدة مراحل مترابطة ومتتابعة ومتكاملة، فإذا أخفق متخذ القرار في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتصاعد أحداثها وتزايد بصورة سريعة؛ مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة عليها والتحكم في أحداثها.

خامساً: الدور القيادي لإدارة الأزمات (The leadership role of crisis management).

تزداد فاعلية دور القيادة في إدارة الأزمات خاصة إذا ما حرصت على تطبيق مجموعة من العوامل المترابطة، ومن هذه العوامل كما ذكرها الغيث (2011) التالي:

- 1) تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية بصورة واضحة، وترتيب أولويتها حسب أهميتها في مواجهة الأزمة.
- 2) أهمية التنبؤ العلمي الذي يشير إلى قرب حدوث أزمة، وتكمن أهمية التنبؤ في كونه ركيزة رئيسة لأنشطة معالجة الأزمة.
- 3) تهيئة الموارد اللازمة من حيث توفير أفراد متخصصين في مجالات مختلفة على مستوى عالٍ من التدريب والخبرة، مع مزيج من القيم والمهارات السلوكية التي تكفل كفاءة أدائهم في فريق العمل.
- 4) السيطرة على زمن مواجهة الأزمة؛ لضمان كفاءة المواجهة، وتوفير المعرفة الكاملة بالطرق التي يتم من خلالها التعامل معها.
- 5) تفعيل دور فريق إدارة الأزمة عن طريق تكامل التخصصات، وتوفير مستوى كافٍ من السمات القيادية، وتهيئة مناخ عمل يسمح بالبعد عن الروتين، والتعامل بواقعية مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، والحفاظ على الحرية، والمبادأة والحركة السريعة في مواجهة الأزمة، وتملك زمام المفاجأة، وإتمام الفرص، وتحفيز أفراد فريق إدارة الأزمة، وتطوير قدراتهم على التعاون، ورفع معنوياتهم والثقة في قدراتهم، وتنظيم القوى المواجهة للأزمة.

سادساً: عوامل نجاح إدارة الأزمات المدرسية (Success factors for school crisis management).

يجب أن يركز النجاح في إدارة الأزمة على العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة والمراحل المختلفة لتطورها، ويتوقف نجاح إدارة الأزمة على عدة عوامل أهمها كما ذكرها كلا من الشريف (2000)، وشيرمان (2002)، وعبد الحميد (2008)، وأحمد (2012)، هو التالي:

- إدراك أهمية الوقت.
- إنشاء قاعدة معلومات وبيانات شاملة ودقيقة لكافة أنشطة المنظمة.
- توفير نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة، والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وإيصالها إلى متخذي القرار.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة.
- القدرة على حشد وتهيئة الموارد المتاحة، مع الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة والمجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة.
- توفير نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية.
- جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة تشكيل وتكوين فريق عمل مدرب لإدارة الأزمات خلال مراحل الأزمة حتى يتمكن من مواجهة تحديات الأزمة، وحسن إدارتها من خلال القرارات الملائمة لاستغلال الأزمة، وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المؤسسة.
- ضرورة أخذ دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات، وتدريب أسرة المؤسسة على كيفية البحث عن إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات، والتعرف على أفضل الأساليب لمواجهتها.
- التخطيط للأزمات حيث يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات، وضمان استعداد المدرسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية.

- التنظيم السليم لإدارة الأزمات من معرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات، والظروف البيئية، وطبيعة المهمة، ونطاق التدخل، والهدف من التدخل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الفريق، والمراجعة الدورية لأعمال الفريق، والتكامل بين أعضاء الفريق.

الدراسات السابقة:

يتضمن هذا القسم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم عرضها حسب التسلسل الزمني لها، ومن ثم تم التعقيب عليها، وبيان علاقتها بالدراسة الحالية.

هدفت دراسة السكارنة (2021) إلى التعرف على مستوى إدراك مرشدي المدارس الثانوية في لواء وادي السير لمفهوم إدارة الأزمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (40) مرشداً تربوياً تم اختيارهم بالطريقة القصدية من المرشدين التربويين العاملين في منطقة وادي السير في الأردن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدراك مرشدي المدارس الثانوية لمفهوم إدارة الأزمات كان ضمن المستوى المتوسط، كما أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي في جميع المجالات، ووجود فروق تعزى للخبرة في مجال مهارات التعلم ولصالح الكليات الإنسانية، ووجود فروق تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

وأجرى الزلفي (2021) دراسته للتعرف إلى أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، والتعرف إلى دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي في التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (135) مديراً من مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي العاملين في مدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة، وأن دور مديري المدارس في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها كان بدرجة متوسطة، وأن دور المديرين في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها كان بدرجة كبيرة، وأن دور مديري المدارس في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها كان بدرجة كبيرة.

كما هدفت دراسة المطيري (2020) إلى تعرف مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت عينة الدراسة من (132) قائداً من قادة المدارس بمدينة حائل كان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، ولم تسفر النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات النوع، والمؤهل، وسنوات الخبرة في العمل الإداري.

وهدف دراسة القياضي (2018) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة الحيوث، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (212) مديراً من مديري المدارس الأساسية والثانوية، وأظهرت النتائج أن واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية جاءت بدرجة متوسطة في مجالات القيادة، والتخطيط لإدارة الأزمات، فرق عمل إدارة الأزمات، وجاءت بدرجة ضعيفة في مجالي المعلومات، والاتصال، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: المؤهل، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة.

وأجرى كل من آدمز وكريشونيز (Adams & Kritsonis, 2018) دراستهما بمحدف تحليل أزمات المدارس الثانوية في هيوستن بإنجلترا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى منح المدارس أدواراً واسعة النطاق لإدارة الأزمات، والتخطيط بشكل أكثر فاعلية عندما تكون المدارس في حالة أزمة، وتقييم مستوى المدارس في الأزمات من خلال مستويات التأهب.

وأجرى الحبيس (2016) دراسته للتعرف إلى مستوى استراتيجية مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية في مدارس قصبة السلط، واعتمدت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (200) من مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لقصبة السلط في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى استراتيجية مديري المدارس الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية إذ حاز على نسبة (79%)، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وقام صراس (2015) بدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات بالمدارس الخاصة في محافظات بيت لحم ورام الله والبيرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً من مديري المدارس الخاصة في محافظات بيت لحم ورام الله والبيرة بفلسطين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أبرز أسباب كثرة الأزمات في المدرسة هي: بيئة المدرسة وموقعها، وكثرة الأخطاء والفجوة بين الإداريين والمعلمين، وأن الإجراءات المستخدمة في إدارة الأزمات غير كافية، وتفتقر إلى المهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات.

كما سعت دراسة أوريفيكي (Orifici, 2015) إلى التعرف على الدور المنوط لمديري المدارس أثناء حدوث الأزمة، واعتمد الباحث على المقابلة كأداة للدراسة حيث تمت المقابلة مع العاملين من مدرسين وإداريين في بعض المدارس الإيطالية التي التهمت النيران، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات، وتوضيح الدور المهم والخاص لمدير المدرسة أثناء الأزمات، وكيفية التصرف في حالة حدوث أزمة حقيقية قد حدثت بالفعل، واتخاذ مدير المدرسة إجراءات السلامة والأمن، ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة.

وسعت دراسة غنيمه (2013) إلى تحديد درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات، وتحديد أثر متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والتأهيل التربوي على آراء المديرين في واقع إدارة الأزمات في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (45) مديراً، و(435) معلماً من مدارس محافظة دمشق، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: بلغت درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات درجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المديرين والمعلمين في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية في مدينة دمشق تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل التربوي.

التعليق على الدراسات السابقة:

- **من حيث المنهج:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وهو ما اتفق مع العديد من الدراسات السابقة، مثل: دراسة السكارنة (2021)، ودراسة المطيري (2020)، ودراسة القياضي (2018)، ودراسة أنمز وكريشونيز (Kritsonis, 2018) & Adams)، ودراسة غنيمه (2013)، ودراسة الزلفي (2021)، وقد اختلفت في ذلك مع دراسة الحبيس (2016) التي اتبعت المنهج التاريخي.
- **من حيث الأداة:** اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على استجابات أفراد عينة البحث، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة، مثل: دراسة المطيري (2020)، ودراسة القياضي (2018)، ودراسة أدمز وكريشونيز (2018) & Adams)، ودراسة الحبيس (2016)، ودراسة الزلفي (2021)، وقد اختلفت في ذلك مع دراسة أوريفيكي (Orifici, 2015) التي استخدمت المقابلة كأداة للدراسة.
- **من حيث العينة:** نجد أن معظم الدراسات كانت عينتها مدرء ومعلمين، مثل: دراسة الحبيس (2016)، ودراسة صراس (2015)، ودراسة غنيمه (2013)، ودراسة أوريفيكي (Orifici, 2015)، بينما جاءت بعض الدراسات عينتها مدرء فقط، مثل: دراسة القياضي (2018)، ودراسة الزلفي (2021)، أما دراسة السكارنة (2021) فقد كانت عينتها مرشدي المدارس،

بينما تفردت وتميز البحث الحالي بأنها جمعت في عينتها ثلاث فئات من المجتمع المدرسي (مديرات المدارس، الإداريات، المعلمات) بالمدارس الثانوية باعتبار أنهن يمثلن جميعاً فريق إدارة الأزمات داخل المدرسة.

منهج البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي في البحث الحالي، ومن خلال هذا المنهج قامت الباحثة بالتعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة لمهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات، باستخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، ومن ثم تحليلها عبر الطرق الإحصائية المتبعة، وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمَع البحث من جميع فرق إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة جدة العاملين بالمدارس الحكومية للعام الدراسي 1443هـ، والبالغ عددهم حوالي (1200) مديرة وإدارية ومعلمة، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التعليم بمدينة جدة.

عينة البحث:

العينة الاستطلاعية: تكونت من (30) من مديرات المدارس، الإداريات، والمعلمات بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة، طبق عليهن أداة البحث للتأكد من خصائصها السيكومترية.

العينة الأساسية: تكونت من (318) اختيرت بطريقة طبقية عشوائية موزعة على (67) من مديرات المدارس، و(84) من الإداريات، و(167) من المعلمات بالمدارس الثانوية بمدينة جدة باعتبار أنهن يمثلن جميعاً فريق إدارة الأزمات أثناء الجائحات داخل المدرسة، وتم احتساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون على النحو التالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} \div z^2 \right] + p(1-p)}$$

معادلة ستيفن ثامبسون

أداة البحث:

استبانة إدارة الأزمات أثناء الجائحات (إعداد الباحثة، 2021):

- قامت الباحثة بإعداد الاستبانة من خلال الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة والاستبانة التي تناولت إدارة الأزمات المدرسية أثناء الجائحات بصفة عامة، مثل: دراسة المطيري (2020)، ودراسة القياضي (2018)، ودراسة أنمز وكريشونيز (Adams & Kritsonis, 2018)، ودراسة الحبيس (2016)، ودراسة غنيمه (2013)، ودراسة الزلفي (2021)، وقد تكونت الأداة من (40) مهارة فرعية متفرعة من (5) مهارات رئيسية، وهي: (مهارات إدارة الأزمات في مجال القيادة، مهارات إدارة الأزمات في مجال التخطيط، مهارات إدارة الأزمات في مجال اتخاذ القرارات، مهارات إدارة الأزمات في مجال جمع المعلومات، ومهارات إدارة الأزمات في مجال الاتصال).

- تكونت الاستبانة من (40) فقرة تمثل المهارات الفرعية لمهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات، صيغت بصورة موجبة تقيس خمسة أبعاد توزعت عليها فقراته، وهي:
 البعد الأول: مهارات القيادة، وتكونت من (8) فقرات.
 البعد الثاني: مهارات التخطيط، وتكونت من (8) فقرات.
 البعد الثالث: مهارات اتخاذ القرار، وتكونت من (8) فقرات.
 البعد الرابع: مهارات المعلومات، وتكونت من (8) فقرات.
 البعد الخامس: مهارات التواصل، وتكونت من (8) فقرات.
 ويجب عن فقرات المقياس باختيار البديل المناسب للإجابة من بين البدائل الخمسة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)،
 وتصحح الاستجابات وفق الدرجات التالية على التوالي (1، 2، 3، 4، 5).
الخصائص السيكومترية لأداة البحث:
أولاً: صدق المحكمين:

- تم التحكيم على فقرات الاستبانة بأبعادها الخمسة، وذلك بعرضها على عدد (7) من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية بكلية التربية من الجامعات السعودية بهدف إبداء الرأي حول مدى تطابق فقرات الاستبانة مع ما تقيسه إلى جانب سلامتها اللغوية والعلمية، وأسفر ذلك عن الإبقاء على جميع فقرات الاستبانة، حيث تراوحت نسب الاتفاق عليها بين (90-95%) دون إجراء أية تعديلات.
ثانياً: الاتساق الداخلي.

طبقت الاستبانة على العينة الاستطلاعية والتي بلغت (30) من مديريات المدارس، الإداريات، المعلمات بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة، وحسب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما يوضحها الجدول (1).

جدول (1): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بعد والدرجة الكلية للبعد

مهارات القيادة		مهارات التخطيط		مهارات اتخاذ القرار		مهارات المعلومات		مهارات الاتصال	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	.54**	9	.79**	17	.82**	25	.72**	33	.76**
2	.55**	10	.79**	18	.89**	26	.85**	34	.85**
3	.72**	11	.68**	19	.85**	27	.93**	35	.82**
4	.75**	12	.80**	20	.79**	28	.87**	36	.69**
5	.43*	13	.68**	21	.77**	29	.82**	37	.85**
6	.58**	14	.82**	22	.81**	30	.83**	38	.85**
7	.65**	15	.78**	23	.85**	31	.79**	39	.67**
8	.77**	16	.75**	24	.82**	32	.69**	40	.83**

** دالة عند مستوى 0,01 * دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الارتباط للبعد الأول (0.43 – 0.77)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد الثاني (0.68 – 0.82)، كما تراوحت معاملات الارتباط للبعد الثالث (0.77 – 0.89)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد الرابع (0.72 – 0.93)، أما معاملات الارتباط للبعد الخامس تراوحت (0.67 – 0.85)، وجميعها معاملات ارتباط ارتباط المفردات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائية.

كما تم حساب الارتباط بين كل بعد من أبعاد استبانة إدارة الأزمات والدرجة الكلية للاستبانة والجدول (2) يوضح هذه النتائج.

جدول (2): يوضح معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد استبانة إدارة الأزمات والدرجة الكلية للاستبانة

م	أبعاد استبانة إدارة الأزمات	قيم معاملات الارتباط
1	مهارات القيادة	.87**
2	مهارات التخطيط	.83**
3	مهارات اتخاذ القرار	.86**
4	مهارات المعلومات	.92**
5	مهارات الاتصال	.81**

** دالة عند مستوى 0,01

يتضح من جدول (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً، وبناء على ما سبق أصبحت استبانة إدارة الأزمات في صورتها النهائية مكونة من (40) فقرة موزعة على خمسة أبعاد بواقع (8) فقرات لكل بعد.

ثالثاً: الثبات.

تم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب كل من معادلة ألفا كرونباخ، واختبار التجزئة النصفية بطريقة سبيرمان- براون، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (3).

جدول (3): يوضح قيم معاملات ثبات مقياس إدارة الأزمات

م	أبعاد استبانة إدارة الأزمات	ألفا كرونباخ	سبيرمان- براون
1	مهارات القيادة	.79	.62
2	مهارات التخطيط	.89	.86
3	مهارات اتخاذ القرار	.93	.89
4	مهارات المعلومات	.92	.89
5	مهارات الاتصال	.91	.89
الدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمات		.96	.85

يتضح من جدول (3) أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات الكلي لأداة البحث بطريقة الفا كرونباخ (0.96)، وبطريقة التجزئة النصفية (0.85)، وهي معاملات ثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

تحديد المحك أو درجة القطع:

إن المحك أو درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه، حيث يعتبر

تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وهي على النحو التالي:

جدول ()

يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	التقدير في الأداة
1	(4.20 – 5)	درجة كبيرة جداً
2	(3.40 – 4.19)	درجة كبيرة
3	(2.60 – 3.39)	درجة متوسطة
4	(1.80 – 2.59)	درجة قليلة
5	(1 – 1.79)	درجة قليلة جداً

واعتبرت الباحثة أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو البعد أو الدرجة الكلية.

إجراءات تطبيق أداة البحث:

تم اتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

- 1) تم تصميم أداة البحث إلكترونياً عبر تطبيق جوجل درايف (Google Drive)، وتم الحصول على البريد الإلكتروني ومجموعات التواصل الاجتماعي لعينة البحث.
- 2) تم إرسال رابط الاستبانة عبر البريد الإلكتروني وكذلك عبر استخدام الوسائط المتعددة ومواقع التواصل الاجتماعي لفرق إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمدينة جدة عينة البحث.
- 3) بعد الحصول على نتائج التوزيع الإلكتروني قامت الباحثة بتصنيف الاستبانات حسب متغير المسمى الوظيفي لأفراد عينة البحث.
- 4) تمّ تفريغ البيانات التي تم الحصول عليها من استجابات عينة البحث على أداة البحث، والمتعلقة بكل متغير من متغيرات البحث.
- 5) تمّت عملية التفريغ وفق المعايير المحددة في أداة البحث، حيث أعطي لكل فقرة ما يناسبها من التدرج، حيث أعطي للاستجابة في وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) درجة تقابلها (5، 4، 3، 2، 1).
- 6) تمّ إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت فيما يلي:

- 1) معامل الثبات الفاكروني والتجزئة النصفية لحساب ثبات أداة البحث ومحاورها.
- 2) معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة البحث.
- 3) استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة لمهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات.

4) استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات عينة البحث وفقاً لمتغير المسمى

الوظيفي.

نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الأول وتفسيره ومناقشته:

وينص على: "ما درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات القيادة في إدارة الأزمات أثناء الجائحات؟". ويوضح الجدول (4)

الإجابة عن هذا السؤال.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مهارات القيادة

مهارات القيادة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
تحرص مديرة المدرسة على أن يتم التعامل مع الأزمة على أنها فرصة لتحسين الأوضاع.	.79	4.43	مرتفعة جداً
تقدر مديرة المدرسة جهود كل عضو في فريق إدارة الأزمة بالمدرسة.	.54	4.67	مرتفعة جداً
تمتلك مديرة المدرسة قيادة عقلانية (غير انفعالية) مع الآخرين أثناء مواجهة الأزمة.	.66	4.47	مرتفعة جداً
تشعر مديرة المدرسة العاملين بالاطمئنان وعدم الخوف.	.46	4.77	مرتفعة جداً
تحرص مديرة المدرسة على حشد الطاقات الكامنة وأداء العمل بطريقة غير روتينية لتفادي وقوع الأزمة.	.76	4.41	مرتفعة جداً
تحت مديرة المدرسة على اتباع الإجراءات الاحترازية بكل صرامة أثناء الأزمة.	.42	4.83	مرتفعة جداً
تتبع مديرة المدرسة الطريقة العلمية في إدارة الأزمة.	.50	4.77	مرتفعة جداً
تحفز مديرة المدرسة العاملين بالمدرسة للمشاركة في إدارة الأزمة.	.53	4.77	مرتفعة جداً
البعد ككل	.17	4.64	مرتفعة جداً

يتبين من الجدول (4) أن العبارات التي تمثل درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات القيادة في إدارة الأزمات أثناء

الجائحات تراوحت متوسطاتها بين (4.41 – 4.83). حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.64)، ووفقاً للمحك فإن

درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات القيادة في إدارة الأزمات أثناء الجائحات كانت بدرجة مرتفعة جداً.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن فريق إدارة الأزمات يتم اختياره ممن تتوافر فيهن الصفات القيادية القادرة على اتخاذ

القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى اقتراح البدائل المناسبة لحل المشكلات. كما قد تعود هذه النتائج إلى امتلاك أفراد

عينة البحث مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات والتي تتمثل في المهارات القيادية، حيث تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية بصورة

واضحة، وترتيب أولوياتها حسب أهميتها في مواجهة الأزمة، ومن ثم تهيئة الموارد اللازمة من حيث توفير أفراد على مستوى عال من

التدريب والخبرة والمهارات السلوكية التي تكفل كفاءة أدائهم في فريق العمل، وتوفر المعرفة الكاملة بالطرق التي يتم من خلالها التعامل

معها، وتفعيل دور فريق إدارة الأزمة عن طريق تكامل التخصصات، وتهيئة مناخ عمل يسمح بالبعد عن الروتين والتعامل بواقعية مع

الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في مواجهة الأزمة، وتحفيز أفراد فريق إدارة الأزمة وتطوير قدراتهم على التعاون ورفع معنوياتهم والثقة

في قدراتهم، وتنظيم القوى المواجهة للأزمة، وهو ما أكدته الحبيس (2016)، ودراسة أوريفيكي (Orifici, 2015).

بينما تختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السكارنة (2021) ودراسة المطيري (2020)

ودراسة غنيمه (2013) التي أشارت إلى أن مستوى إدراك مهارات إدارة الأزمات كان ضمن المستوى المتوسط.

الإجابة عن السؤال الثاني وتفسيره ومناقشته:

وينص على: "ما درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات التخطيط في إدارة الأزمات أثناء الجائحات؟". ويوضح الجدول

(5) الاجابة على هذا السؤال.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول مهارات التخطيط

مهارات التخطيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
تقيم مديرة المدرسة الخطط الحالية بغرض تطويرها لمواجهة الأزمات المستقبلية المشابهة للأزمة الحالية.	4.33	.80	مرتفعة جداً
تخصص مديرة المدرسة جزء من الميزانية لعملية التخطيط الاستراتيجي للأزمات.	4.20	.78	مرتفعة
تحرص مديرة المدرسة على تحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة لاحتواء الأزمة.	4.15	.814	مرتفعة
تحرص مديرة المدرسة على تحليل البيئة الداخلية للسيطرة على المشكلات التي تببها الأزمة.	4.37	.65	مرتفعة جداً
تكون مديرة المدرسة فريقاً يتميز بالجدية والابتكار لإدارة الأزمة.	4.41	.81	مرتفعة جداً
تشارك مديرة المدرسة العاملين في إعداد الخطة التنفيذية لإدارة الأزمة.	4.32	.88	مرتفعة جداً
تستخدم مديرة المدرسة أساليب وقائية كالإنذار المبكر والإرشادات التحذيرية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	4.49	.81	مرتفعة جداً
تستعين مديرة المدرسة بمختصين من خارج المدرسة للمشاركة في إعداد خطط مواجهة الأزمات المستقبلية.	3.47	1.37	مرتفعة
البعد ككل	4.21	.32	مرتفعة

يتبين من الجدول (5) أن العبارات التي تمثل درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات التخطيط في إدارة الأزمات أثناء الجائحات تراوحت متوسطاتها بين (3.47 – 4.49). حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.21)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات التخطيط في إدارة الأزمات أثناء الجائحات كانت بدرجة مرتفعة ومرتفعة جداً.

وربما يعود السبب في ذلك إلى امتلاك فرق إدارة الأزمات لمهارات التخطيط الاستراتيجي التي تعد عنصراً أساسياً للقيام بالأداء المناسب، وتوفير الإمكانيات الملائمة، وتحديد الاحتياجات، وعمليات التنبؤ، وتحليل الاحتياجات، ومن ثم التخطيط للتطبيق، وتفعيل التمكين والتفويض، ومشاركة الأعضاء في عمليات صنع واتخاذ القرارات، والمشاركة بالتدريب الموجه بالأداء، وتقييم الأداء، والاستدامة.

وتتفق هذه النتائج بوجه عام مع نتائج دراسة الزلفي (2021) التي خلصت إلى أن تعامل مديري المدارس عينة البحث مع الأزمة أثناء وبعد حدوثها كان بدرجة كبيرة، ودراسة الحبيس (2016) التي بينت نتائجها ارتفاع مستوى استراتيجيات مديري المدارس الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات.

وتختلف نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة السكارنة (2021)، ودراسة المطيري (2020) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة مهارات إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة، ودراسة القباضي (2018) التي أظهرت أن واقع إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة في مجالات القيادة، والتخطيط لإدارة الأزمات، وفرق عمل إدارة الأزمات، وجاءت بدرجة ضعيفة في مجالي المعلومات، والاتصال، ودراسة غنيمه (2013) التي خلصت إلى أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثالث وتفسيره ومناقشته:

وينص على: "ما درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات أثناء الجائحات؟". ويوضح

الجدول (6) الإجابة عن هذا السؤال.

جدول (6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مهارات اتخاذ القرار

مهارات اتخاذ القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
تستخدم مديرة المدرسة التفكير الابتكاري في اتخاذ القرار عند إدارة الأزمة.	0.842	4.22	مرتفعة
تتخذ مديرة المدرسة بمشاركة الأعضاء قرارات ضمن تنظيم شبكي من ضمن الاستجابة السريعة للأحداث .	0.77	4.33	مرتفعة جداً
تحرص مديرة المدرسة على أن يلقي القرار المتخذ في وقت الأزمة تحارباً سريعاً من كافة العاملين..	0.71	4.58	مرتفعة جداً
تحرص مديرة المدرسة على أن يكون القرار المتخذ يمكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة وقت الأزمة.	0.59	4.60	مرتفعة جداً
تحرص مديرة المدرسة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكنوا من تنفيذه.	0.58	4.64	مرتفعة جداً
تتبع مديرة المدرسة مبدأ الاستبعاد لجميع الأسباب التي ليس لها علاقة بنشوء الأزمة عند اتخاذ القرار.	0.88	4.28	مرتفعة
تستخدم مديرة المدرسة أساليب متنوعة لاتخاذ القرار أثناء الأزمة.	0.69	4.45	مرتفعة جداً
تصدر مديرة المدرسة القرارات في الوقت المناسب والذي يتزامن مع حدوث الأزمة.	0.77	4.45	مرتفعة جداً
البعد ككل	0.15	4.44	مرتفعة جداً

يتبين من الجدول (6) أن العبارات التي تمثل درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات أثناء

الجائحات تراوحت متوسطاتها بين (4.22 – 4.64). حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.44)، ووفقاً للمحك فإن

درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات أثناء الجائحات كانت بدرجة مرتفعة ومرتفعة جداً.

وربما يعود ذلك إلى اتخاذ وزارة التعليم إجراءات موحدة وسلسلة من القرارات المتعاقبة لإدارة الأزمات أثناء الجائحات

(جائحة كورونا) تم تطبيقها على جميع مدارس التعليم العام بالمملكة من خلال القائمين على العملية التعليمية، وهذه الإجراءات

والقرارات كان من شأنها أن تدير الأزمة بنجاح. فقد قدمت المملكة للعالم نموذجاً في تعاملها مع تداعيات الأزمة من كافة الجوانب،

واتسمت إدارة الأزمة أثناء الجائحات بالنهج التكاملي لمنظومة العمل الحكومي والأهلي والتطوعي غايتها في المقام الأول الحفاظ

على الصحة العامة وفق المعايير المعتمدة.

وربما تعود هذه النتائج أيضاً إلى منح المدارس أدواراً واسعة النطاق لإدارة الأزمات، والتخطيط بشكل أكثر فاعلية عندما

تكون المدارس في حالة أزمة وتقييم مستوى المدارس في الأزمات من خلال مستويات التأهب، كما أشار كل من آدمز وكريشونيز

(Adams & Kritsonis, 2018) في دراستهما التي هدفت إلى تحليل أزمات المدارس الثانوية في هيوستن بإنجلترا. ودراسة الزلفي

(2021) التي خلصت إلى أن تعامل مديري المدارس عينة البحث مع الأزمة أثناء وبعد حدوثها كان بدرجة كبيرة، ودراسة الحبيس

(2016) التي بينت نتائجها ارتفاع مستوى استراتيجية مديري المدارس الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات.

الإجابة عن السؤال الرابع وتفسيره ومناقشته:

وينص على: "ما درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات جمع المعلومات في إدارة الأزمات أثناء الجائحات؟". ويوضح

الجدول (7) الإجابة عن هذا السؤال.

جدول (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول مهارات جمع المعلومات

المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تحرص مديرة المدرسة على تغذية نظم المعلومات باستمرار بالبيانات المهمة لترشيد القرارات الخاصة بالأزمة.	4.43	.69	مرتفعة جداً
تحرص مديرة المدرسة على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة بحيث يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة.	4.32	.79	مرتفعة جداً
توفر مديرة المدرسة نظم معلومات من شأنها المساهمة في التنبؤ بالأزمات المستقبلية.	4.15	.94	مرتفعة
تعطي مديرة المدرسة معلومات دقيقة خالية من الأخطاء تلي متطلبات إدارة الأزمة.	4.22	.86	مرتفعة
تحافظ مديرة المدرسة على أمن وسرية المعلومات من أجل التقليل من مخاطر الأزمات المستقبلية.	4.67	.57	مرتفعة جداً
تحرص مديرة المدرسة على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لفهم الأزمة بشكل صحيح.	4.50	.63	مرتفعة جداً
تشارك مديرة المدرسة أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عليها للوصول لأسباب حدوث الأزمة.	4.58	.63	مرتفعة جداً
توفر مديرة المدرسة نسخة احتياطية للمعلومات للمحافظة عليها من الفقدان والتلف.	4.45	.81	مرتفعة جداً
البعد ككل	4.41	.17	مرتفعة جداً

يتبين من الجدول (7) أن العبارات التي تمثل درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات جمع المعلومات في إدارة الأزمات أثناء الجائحات تراوحت متوسطاتها بين (4.15 – 4.67). حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.41)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات جمع المعلومات في إدارة الأزمات أثناء الجائحات كانت بدرجة مرتفعة ومرتفعة جداً. وربما يعود السبب في ذلك إلى امتلاك فريق إدارة المعلومات للبيانات والمعلومات اللازمة، وكذلك توفر المهارات اللازمة لدى الفريق للتعامل مع المعلومات الخاصة بالأزمة وتكون هذه المعلومات متوفرة باستمرار يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة، ومن خلالها يمكن التنبؤ بالأزمات المستقبلية وحسن التعامل معها، وهذا نتيجة امتلاك فريق الأزمات المتطلبات اللازمة لمعالجة المعلومات والتعامل معها، وتوظيفها في المكان والوقت المناسب. وتؤكد ذلك دراسة الزلفي (2021) التي خلصت إلى أن تعامل مديري المدارس عينة البحث مع الأزمة أثناء وبعد حدوثها كان بدرجة كبيرة.

كما تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الحبيس (2016)، ودراسة أوريفيكي (Orifici, 2015) التي بينت نتائجها ارتفاع مستوى استراتيجية مديري المدارس الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات. بينما تختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السكارنة (2021) ودراسة المطيري (2020) ودراسة غنيم (2013) التي أشارت إلى أن مستوى إدراك مهارات إدارة الأزمات كان ضمن المستوى المتوسط.

الإجابة عن السؤال الخامس وتفسيره ومناقشته:

وينص على: "ما درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات الاتصال في إدارة الأزمات أثناء الجائحات؟". ويوضح الجدول (8) الإجابة عن هذا السؤال.

جدول (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول مهارات الاتصال

مهارات الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تتم مديرة المدرسة عمليات الاتصال في أقل وقت ممكن تلافياً لتفاقم أضرار الأزمة.	4.56	.71	مرتفعة جداً
توفر مديرة المدرسة نظم اتصالات تجيب عن جميع الاستفسارات أثناء حدوث الأزمة.	4.22	.88	مرتفعة
تتبنى مديرة المدرسة سياسة الباب المفتوح للاتصالات الداخلية أثناء حدوث الأزمة.	4.35	.89	مرتفعة جداً
تستخدم مديرة المدرسة نظام اتصال متعدد المستويات (أفقي ورأسي) يسمح بتبادل المعلومات الخاصة بالأزمة.	4.07	.99	مرتفعة
تسعى مديرة المدرسة لتأهيل كوادر بشرية مدربة على نظم الاتصالات الحديثة لاحتواء الأزمة.	4.09	1.01	مرتفعة
تنظم مديرة المدرسة عملية الاتصال بين أعضاء فريق العمل والجهات الخارجية المساندة للسيطرة على الأزمة.	4.22	.90	مرتفعة
تسمح مديرة المدرسة بتجاوز القنوات الرسمية في عملية الاتصال من أجل مواجهة الأزمة.	3.86	1.17	مرتفعة
تستخدم مديرة المدرسة وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات.	4.13	.93	مرتفعة
البعد ككل	4.18	.20	مرتفعة

يتبين من الجدول (8) أن العبارات التي تمثل درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات الاتصال في إدارة الأزمات أثناء الجائحات تراوحت متوسطاتها بين (3.86 – 4.56). حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.18)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة أفراد عينة البحث لمهارات الاتصال في إدارة الأزمات أثناء الجائحات كانت بدرجة مرتفعة ومرتفعة جداً. وقد يعود ذلك إلى أهمية تكوين الاتصال بين أعضاء فريق إدارة الأزمات والجهات الخارجية سواء أفقياً أو رأسياً، وذلك للقيام بعمليات التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسل والمستقبل التي تساهم في إدارة الأزمة بمهارة واحترافية عالية، كما يعمل الاتصال الفعال في تحديد الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وتحديد الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها لمنع حدوث الأزمة أو التقليل من أثرها، بالإضافة إلى تحديد قنوات الاتصال المناسبة التي تعمل على تحقيق المطلوب والتركيز على تأهيل الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام الاتصالات الحديثة، لأنه كلما كان الاتصال فعالاً كان الوقت عاملاً في التقليل من حجم الأزمة. ويؤكد ذلك دراسة آدمز وكريشونيز (Adams & Kritsonis, 2018) التي أشارت إلى ضرورة منح المدارس أدواراً واسعة النطاق لإدارة الأزمات، والتخطيط بشكل أكثر فاعلية عندما تكون المدارس في حالة أزمة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القياضي (2018)، ودراسة صراس (2015) التي أشارت إلى وجود قصور في مجال الاتصال في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.

الإجابة عن السؤال السادس وتفسيره ومناقشته:

وينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حول مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمجتمع المدرسي للمرحلة الثانوية بنات بمدينة جدة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟".

جدول (9): مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمجتمع المدرسي للمرحلة الثانوية بنات بمدينة جدة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.614	.489	4.037	2	8.075	بين المجموعات	مهارات القيادة
		8.256	315	2600.680	داخل المجموعات	
			317	2608.755	المجموع الكلي	
.516	.664	19.322	2	38.644	بين المجموعات	مهارات التخطيط
		29.121	315	9173.054	داخل المجموعات	
			317	9211.698	المجموع الكلي	
.431	.843	19.287	2	38.574	بين المجموعات	مهارات اتخاذ القرار
		22.866	315	7202.634	داخل المجموعات	
			317	7241.208	المجموع الكلي	
.535	.626	14.440	2	28.879	بين المجموعات	مهارات جمع المعلومات
		23.074	315	7268.253	داخل المجموعات	
			317	7297.132	المجموع الكلي	
.800	.223	8.168	2	16.336	بين المجموعات	مهارات الاتصال
		36.579	315	11522.456	داخل المجموعات	
			317	11538.792	المجموع الكلي	
.506	.683	300.388	2	600.777	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		439.709	315	138508.431	داخل المجموعات	
			317	139109.208	المجموع الكلي	

يتبيّن من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات أثناء الجائحات بالمجتمع المدرسي للمرحلة الثانوية بنات بمدينة جدة وهي: مهارات القيادة، ومهارات التخطيط، ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارات جمع المعلومات، ومهارات الاتصال تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (683). وهي قيمة غير دالة إحصائية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أعضاء فريق إدارة الأزمات على اختلاف مسمياتهم الوظيفية يمتلكون المهارات اللازمة، ويعمل بطريقة متكاملة، وهو فريق عمل تعاوني يمتلك أعضاؤه الخبرات اللازمة للعمل ضمن فريق إدارة الأزمات، ولذلك لم تختلف استجاباتهم باختلاف المسمى الوظيفي.

التوصيات

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:

1. تعزيز ثقافة إدارة الأزمات بين أوساط مدارس التعليم العام لضمان فهم متطلباتها، ويكون ذلك من خلال التدريب وإعطاء المشورة حول مؤشرات إدارة الأزمات، وتعريف إدارات المدارس بعناصرها؛ لكي يقوموا بالأداء المطلوب منهم وفق المؤشرات المعتمدة في حال حدوث الأزمات أثناء الجائحات.
2. السعي لتحقيق المرونة في الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية لتناسب مع متطلبات إدارة الأزمات، وتعزيز ممارسات القيادات المدرسية في التوجه نحو تفعيل مهارات إدارة الأزمات.
3. وضع معايير ذات جودة عالية تناسب مع التطبيقات الدولية لإدارة الأزمات، والتي تدعم تحقيق متطلبات إدارة الأزمات في المدارس الثانوية.
4. ضرورة إلحاق مديرات مدارس التعليم بدورات تدريبية حول إدارة الأزمات، وخاصة الأزمات الطارئة، ووضع معايير ومؤشرات ذات جودة مرتفعة لتحسين إدارة الأزمات أثناء الجائحات بحيث تتناسب مع التطبيقات العالمية كما حدث في جائحة كورونا.
5. تبني المدارس الثانوية لفكرة تكوين لجان دائمة لإدارة الأزمات، بحيث يتم أعضاء الفريق ممن تتوفر لديهم المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات، وتكون لهم مهام واختصاصات وصلاحيات متعددة، وإطلاعهم على كافة المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم بالوقت المناسب.
6. إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الأزمات الطارئة أثناء الجائحات في التعليم العام والتعليم العالي.

شكر وتقدير:

هذا العمل ممول من جامعة جدة. المملكة العربية السعودية بموجب المنحة رقم (9-SIL-21-UJ).

د. إيمان بنت حسين الأمير، لذلك ، نتوجه بالشكر إلى جامعة جدة الدعم الفني والمالي.

This work was funded by the University of Jeddah, Jeddah, Saudi Arabia, under grant No. (UJ-21-SIL-9). Dr. Eman Hussain Al Ameer , therefore, acknowledge with thanks the University of Jeddah technical and financial support.

قائمة المراجع:

- أبو شخيدم، سحر سالم. (2022). *فاعلية التعليم الإلكتروني في ظل انتشار فيروس كورونا من وجهة نظر المدرسين في جامعة فلسطين التقنية*، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (2012). *إدارة الأزمات التعليمية من منظور عالمي*، الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع.
- أحمد، زارع أحمد ؛ الحنان، طاهر محمد. (2015). *التعلم القائم على أبعاد المدخل الوظيفي في تدريس الدراسات الاجتماعية وأثره على تنمية مهارة إدارة الأزمات والوعي بالأمن القومي الشامل لدى طالب شعبة الدراسات الاجتماعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، كلية التربية، جامعة البحرين، (12)، 407 - 441.
- آل سعود، خالد بن عبد الله. (2006). *اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات*، الرياض: مطابع الحميضي.
- البطاح، أحمد. (2009). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*، الأردن: دار الشروق.
- الجهني، عبد الله بن مسعود بن غيث. (2018). *أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية، مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، 60 ، 45-64.
- حافظ، إجلال عبد المنعم ؛ المبيض، على محمود. (2005). *أساسيات الإدارة*، القاهرة: مطبعة الإيمان.
- الحبيس، خديجة. (2016). *إستراتيجية مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية: دراسة حالة قصية السلط. رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الخضري، نجلاء. (2017). *فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخضيري، محسن أحمد محمود. (2003). *إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف*، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ريان، عادل محمد (2007). *إدارة الأزمات في منظمات الأعمال*، المملكة العربية السعودية: مكتبة المتنبي.
- الزلفي، وافي بن صالح. (2021). *إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السعيد، هاني. (2012). *اتجاهات إدارية حديثة*، الإسماعيلية: مكتبة جامعة قناة السويس.
- السكرانة، عبدالله فاهد غصاب. (2021). *مستوى إدراك مرشدي المدارس الثانوية في لواء وادي السير لمفهوم إدارة الأزمات، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (72)، 117-126.
- الشريف، منى صالح الدين. (2000). *إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء*، القاهرة: البيان للطباعة والنشر.
- الشعلان، فهد أحمد الشعلان. (2002). *إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- شيرمان، جيمس آر. (2002). *التخطيط أول خطوات النجاح*، ترجمة: محمد طه علي، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

- صراس، فهمي كامل (2015). واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم والبيرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة القدس، فلسطين.
- الظفر، أمل. (2019). إسهام صلاحيات القيادة المدرسية في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، 22(2)، 195-218.
- عبد الحميد، قدرى علي. (2008). *اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عز الدين، أحمد جلال. (2000). إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الغنام، أيمن صبري رزق. (2002). *إدارة الأزمات التربوية*، عمان: عالم الكتب الحديث.
- غنيمة، رهن. (2013). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية دراسة ميدانية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، (1)، 32-61.
- الغيث، العنود. (2011). المهارات القيادية اللازمة للمديرات في إدارة الأزمات المدرسية في التعلم الثانوي العام بمنطقة الرياض، *مجلة رابطة التربية الحديثة*، 4(9)، 19-124.
- القرني، شريفة ؛ وشريف، شريف محمد (2021). درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، 8(7)، 287-311.
- القياضي، سليم. (2018). واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحيوت. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 24(1)، 33-54.
- كامل، عبد الوهاب محمد. (2012). *إدارة الأزمات المدرسية، المدخل السيكلوجي المعلوماتي*، القاهرة مكتبة النهضة المصرية.
- مصطفى، يوسف. (2005). *الإدارة التربوية مداخل جديد لعالم جديد*، ط، القاهرة: دار الفكر العربي.
- المطيري، ندى زويد. (2020). مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، 2(35)، 137-36.
- منظمة الصحة العالمية. (2020). *تقرير نتائج كوفيد 19*، الأمم المتحدة.
- مهنّا، محمد نصر. (2004). *إدارة الأزمات: قراءة في المنهج*، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- Abdel Hamid, Qadri Ali. (2008). *Crisis Communications and Crisis Management*, Alexandria: New University House.
- Abdel-Wahab, Samira Mohamed; Al-Mursi, Mohamed Rushdie. (2014). School crises and methods of dealing with them as perceived by the principals of secondary schools in the State of Kuwait, *Journal of Educational and Psychological Studies, Sultanate of Oman (in Arabic)*, (1), 36-58.
- Adams, Cheantel M. & Kritsonis, William Allan, (2018). Analysing secondary school crisis, *National Journal for Publishing and Mentoring*, (1)1, Pp. 24-45.
- Ahmed, Ibrahim Ahmed. (2012). *Managing educational crises from a global perspective*, Alexandria: Computer Scientific Office for Publishing and Distribution.
- Ahmed, Zarea Ahmed; Elhanan, Taher Mohamed. (2015). Learning based on the dimensions of the functional approach in teaching social studies and its impact on the development of crisis management skill and awareness of comprehensive national security among students of the Social Studies Division, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, College of Education, University of Bahrain (in Arabic), (12), 407-441.

- Al Saud, Khalid bin Abdullah. (2006). *Making Decisions in Crises*, Riyadh: Al-Humaidhi Press.
- Al-Batah, Ahmed. (2009). *Contemporary Issues in Educational Administration*, Jordan: Dar Al-Shorouk.
- Aldafar, amal. (2019). The contribution of the powers of school leadership to crisis management in primary schools in Riyadh from the point of view of women leaders, *Al-Balqa Journal for Research and Studies (in Arabic)*, 22(2), 195-218.
- Al-Ghaith, Al-Anoud. (2011). Leadership skills necessary for female principals in managing school crises in general secondary learning in the Riyadh region, *Journal of the Modern Education Association (in Arabic)*, 4(9), 19-124.
- Al-Ghannam, Ayman Sabri Rizk. (2002). *Management of educational crises*, Amman: The modern world of books.
- Al-Hazayma, Wasfi. 2004). *Leadership and educational crisis management*. Irbid: The Modern World of Books.
- Al-Juhani, Abdullah bin Masoud bin Ghaith. (2018). Methods of developing school leaders' competency to make decisions in managing school crises, *Journal of Education and Psychology (in Arabic)*, 60, 45-64.
- Al-Khudairi, Mohsen Ahmed Mahmoud. (2003). *Crisis Management: The Science of Possessing Strength in the Most Weakest Moments*, Cairo: The Arab Nile Group.
- Al-Khudari, Naglaa. (2017). *The effectiveness of decision-making among secondary school principals in the governorates of Gaza and its relationship to crisis management, an unpublished master's thesis*, the Islamic University, Gaza.
- Al-Mutairi, Nada Zuwaid. (2020). The extent to which secondary school leaders in Hail city practice school crisis management skills. *Journal of the Faculty of Education - Menoufia University (in Arabic)*, (2)35, 36-137.
- Al-Qarni, Sharifa; and Sharif, Sharif Muhammad (2021). The degree of availability of crisis management competencies for school leaders in Bisha Governorate, *Journal of the College of Education, Assiut University (in Arabic)*, 8(7), 287-311.
- Al-Qayyadi, Salim. (2018). The reality of crisis management in primary and secondary schools in Al Mahyouth Governorate. *Journal of Social Studies (in Arabic)*, (1)24, 33-54.
- Alsaeed, Hani. (2012). *Modern Administrative Trends*, Ismailia: Suez Canal University Library.
- Al-Sakarnah, Abdullah Fahed Ghassab. (2021). The level of awareness of secondary school counselors in the Wadi Al-Seer district of the concept of crisis management, *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology (in Arabic)*, (72), 117-126.
- Al-Zulfi, and Wafi bin Saleh. (2012). Crisis Management for Principals of Public and Private Public Education Schools in Taif, *Unpublished Master's Thesis*, College of Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Ezz El-Din, Ahmed Galal. (2000). *Crisis management in the terrorist event, unpublished master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences*, Riyadh, Saudi Arabia.
- Faraj, Shatha Ibrahim. (2011). *Public education school principals' practice of school crisis management skills from the point of view of principals and teachers in Makkah Al Mukarramah*, Umm Al Qura University, Makkah Al Mukarramah.
- Hafez, Ejla Abdel Moneim; Mubaid, Ali Mahmoud. (2005). *Fundamentals of Management*, Cairo: Al-Iman Press.
- Hayes, Khadija. (2016). The strategy of Jordanian public secondary school principals in managing crises and natural disasters: A case study of Qusaya al-Salt. *Unpublished PhD thesis*, Omdurman Islamic University, Sudan.
- Kamel, Abdel Wahab Mohamed. (2012). *School Crisis Management, Psychological Information Entrance*, Cairo, The Egyptian Renaissance Library.

- kanemah, Rahaf. (2013). The degree of effectiveness of school principals' performance in managing crises in secondary schools, a field study, Damascus University ***Journal for Educational and Psychological Sciences (in Arabic)***, (1), 32-61.
- Little John, Robert R. (2003). ***Crisis management: A Team Approach***, New York: American management Association.
- Muhanna, Mohamed Nasr. (2004). ***Crisis Management: A Reading of the Curriculum***, Alexandria: University Youth Foundation.
- Mustafa Youssef. (2005). ***Educational Administration: New Entrances to a New World***, Cairo: Dar al-Fikr al-Arabi.
- Orifice, J. Michael, (2015). Effective Crises Management Planning: Creating A Collaborative Frame Work, ***Educating children and training them***, Vol (66), No (9), sep, Pp. 1- 22.
- Osman, Farouk El-Sayed. (2004) ***Negotiation and Crisis Management***, Cairo: Dar Al Iman for Publishing and Distribution.
- Ryan, Adel Mohamed (2007). ***Crisis management in business organizations***, Saudi Arabia: Al-Mutanabbi Library.
- Saras, Fahmy Kamel (2015). The reality of crisis management in private schools in the governorates of Bethlehem and Al-Bireh from the point of view of its principals and teachers, ***an unpublished master's thesis***, Al-Quds University, Palestine.
- Shaalán, Fahd Ahmed Shaalan. (2002). ***Crisis management: foundations, stages, and mechanisms***, Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences.
- Sharif, Mona Saladin. (2000). ***Crisis management, the means to survival***, Cairo: Al-Bayan for printing and publishing.
- Sherman, James R. (2002). ***Planning is the first step to success***, translated by: Muhammad Taha Ali, Riyadh: House of Knowledge for Human Development.
- Soncini, Annalisa. (2021). Teachers Navigating Distance Learning during COVID-19: The Protective Role of Self-Efficacy, ***School Psychology***, v36 n6 p494-503 Nov.
- Squire, Kurt D. (2022). From Virtual to Participatory Learning with Technology during COVID-19, ***E-Learning and Digital Media***, v19, n1, p55-77
- World Health Organization. (2020). ***COVID-19 Outcome Report***, United Nations.