

## إسهام صلاحيات القيادة المدرسية في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات

### The Contribution of School Principals' Powers in Crisis-management in Elementary Schools in Riyadh from the Principals' Viewpoints

د. مها بنت صالح العمود

Dr. Maha S. Alamoud

جامعة الملك سعود

malamoud@ksu.edu.sa

أمل بنت إبراهيم الظفر

Amal I. Aldhafar

جامعة الملك سعود

xw1400@gmail.com

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض، ودرجة إسهامها في إدارة الأزمات، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين قائدات المدارس الابتدائية، والتي تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وحجم المدرسة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق وإسهام الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض جاء بدرجة عالية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) فأقل بين المتوسطات الحسائية في الإجابات حول درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات تعزى لمتغيري (المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) فأقل بين المتوسطات الحسائية في الإجابات حول درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير (حجم المدرسة)، وبناءً على هذه النتائج توصي الباحثان بأهمية تدريب القيادات المدرسية على التخطيط الجيد لإدارة الأزمات بممارسة الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات بشكل سليم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة، الإدارة المدرسية، قائدات المدارس، التعليم الابتدائي، تطوير التعليم، منطقة الرياض.

**Abstract**

The study aimed to identify the reality of applying the powers related to crisis-management granted to the principals of the elementary schools in Riyadh and the degree of their contribution to crisis-management. It also sought to identify the statistical differences among the school principals which are attributed to the qualifications, administrative experience and school size. The study employed both the descriptive approach and a questionnaire. The study found that the implementation and contribution of the powers related to crisis-management were high, and there were no statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) among principals' responses that were attributed to qualification and administrative experience. Moreover, there were statistically significant differences at the level of statistical significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the averages in the responses on the degree of contribution of the powers given to the elementary schools' principals in crisis-management due to the variable of school size. Based on the results, the researchers suggested the importance of training school principals on planning by using proper crisis-management powers.

**Keywords:** Management, School management, School principals, Elementary education, Development of education, Riyadh.

**المقدمة**

يتطلب تعاملًا سريعاً وحاسماً، ولا بد أن يخضع للمنهجية العلمية السليمة، والتخطيط المسبق، والخبرة والدرابة كأساليب حل المشكلات. بالإضافة إلى ضرورة توفر الصلاحيات المناسبة التي تتيح لقائد المدرسة المعالجة الفاعلة والسريعة للأزمات، وحلها بأفضل الطرق؛ لذا تبرز أهمية تمكين القيادة المدرسية بالصلاحيات المناسبة، ودور هذه الصلاحيات في تمكن قادة المدارس من إدارة الأزمات المدرسية.

**مشكلة الدراسة**

تمر المؤسسات التعليمية بشكل عام بعددٍ من الأزمات باختلاف مجالاتها وأبعادها، سواءً المتعلقة بالعوامل الجغرافية، أو الاقتصادية، أو التنظيمية، والتي تتطلب التقيد بالصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية من قبل وزارة التعليم في التعامل مع الأزمات المختلفة. وقامت وزارة التعليم مؤخراً بمنح قادة المدارس عدداً من

تواجه التنظيمات الإدارية مجموعة من التغيرات التي تخلق عدداً من الأزمات بتنوع مجالاتها، واختلاف أبعادها. وعلى الرغم من هذا التنوع والاختلاف، فإنه لا بد من التسليم بأن هذه الأزمات تحد من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ونظراً للأثر الذي تخلقه الأزمات في التنظيمات الإدارية ظهر مفهوم إدارة الأزمات كفرع من فروع الإدارة الحديثة، مشيراً إلى التعامل مع المواقف الحرجة التي يمر بها أي كيان إداري، والذي ينتج عنه تغيير يؤثر في النظام.

والنظم التعليمية، شأنها شأن النظم الأخرى، تتعرض للكثير من الأزمات التي تؤثر على أدائها، وسير عملها، وبالتالي جودة مخرجاتها. وتختلف هذه الأزمات تبعاً لاختلاف النظام التعليمي، وموقعه الجغرافي، والمرحلة التعليمية. ويشير أحمد (٢٠٠٨) إلى أن حصول الأزمات - في مجال الإدارة المدرسية على وجه الخصوص -

الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات في مدينة الرياض تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وحجم المدرسة)؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى:

١. درجة تطبيق الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض.
٢. درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات في مدينة الرياض.
٣. الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات قائدات المدارس الابتدائية حول درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لإدارة الأزمات، والتي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وحجم المدرسة.

### أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع حيوي ومهم، وهو تعامل القيادات مع الأزمات المدرسية من خلال الاستعانة بالصلاحيات الممنوحة لهن من قبل وزارة التعليم، وتنبثق أهميتها من أهمية دور القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في تنفيذها

الصلاحيات الجديدة بناءً على قرار معالي وزير التعليم رقم ٣٧٦١٧١٦٨ بتاريخ ١٤٣٧/٤/١ هـ؛ لتمكينهم من أداء عملهم بأكمل وجه. وعلى الرغم من تعدد الدراسات حول واقع ممارسة صلاحيات قادة المدارس، وعلاقتها بمستوى الأداء (الدويش، ٢٠١٤) والإبداع الإداري (الفضلي، والمري، ٢٠١٧)، إلا أن دور هذه الصلاحيات الجديدة في إدارة الأزمات لم تتناولها الأديبات، والدراسات الميدانية على حد علم الباحثين، ولأن قائدات المدارس هن الأقرب للميدان التربوي، والأعرف بمشكلاته، وتحدياته، فهُن الأقدر في الحكم على إسهام الصلاحيات الممنوحة لهن في قدرتهن على إدارة الأزمات، جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات بمدينة الرياض.

### أسئلة الدراسة

- بناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تُلخص في الإجابة عن الأسئلة الآتية:
١. ما درجة تطبيق الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات في مدينة الرياض؟
  ٢. ما درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات في مدينة الرياض؟
  ٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

والاستفادة منها في إدارة الأزمة. وقد تسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة الوعي بالأمور الآتية:

### مصطلحات الدراسة

١. تمثل الدراسة أسلوباً وقائياً في مجال إدارة الأزمات عن طريق الاستفادة من الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية في إدارة الأزمات.
  ٢. مساعدة المسؤولين، وأصحاب القرار في تقويم هذه الصلاحيات، من خلال معرفة إسهامها في تطوير أداء القيادة المدرسية في التعامل مع الأزمات.
  ٣. فتح المجال لمزيد من البحوث حول دور الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية في التعامل مع جميع الجوانب الإدارية الأخرى.
- الصلاحيات: هي الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس - الإصدار الثاني - وفق التعميم رقم ٣٧٦١٧١٦٨ وتاريخ ١٤٣٧/٤/١ هـ.
  - الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقائدات المدارس: هي كل ما ورد في تعميم رقم ٣٧٦١٧١٦٨ وتاريخ ١٤٣٧/٤/١ هـ من صلاحيات تمكن القائدة من التعامل مع الأزمات التي تحدث في المدرسة، وتسهم في حلها، وتفادي ما ينتج عنها من مخاطر.
  - إدارة الأزمات:

### حدود الدراسة

- اصطلاحاً: "هي عملية تخطيط واستعداد مدير المدرسة بالتعاون مع فريق الحماية المدرسية؛ لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، ووضع خطة إستراتيجية للتعامل معها بناءً على ما تم جمعه من المعلومات، ويتطلب ذلك التواصل بين العاملين بالمدرسة، وأصحاب الأزمة، والمهتمين بها أثناء وقوعها من أجل اتخاذ القرار المناسب في أقل فترة زمنية ممكنة، والاستفادة من معلومات الأزمة الحالية ليتلاشى وقوعها مستقبلياً، والتعامل مع المواقف المتشابهة." (سالم ومحمد، ٢٠١٧، ٢٨).
  - إجرائياً: طريقة سلوك قائدات مدارس المرحلة الابتدائية
- الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من عام ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.
- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض.
- الحدود البشرية:** شملت الدراسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في الرياض، والبالغ عددهن (٦٢٧) قائدة مدرسة.
- الحدود المكانية:** مدارس البنات الابتدائية التابعة لإدارة التعليم بمدينة الرياض.

وقد عرّف المعاني (٢٠١٠) التمكين الإداري بأنه: إستراتيجية تنظيمية تطبقها المنظمة؛ بهدف إعطاء العاملين حرية اتخاذ القرار من خلال تفويض السلطة، وزيادة مشاركتهم في الإدارة، والتأكيد على العمل بروح الفريق، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن منح الصلاحيات للعاملين له علاقة مباشرة بتمكينهم، بل إن منح الصلاحيات للقادة التربويين يحقق جملة من الفوائد منها:

١. مبادرة القادة في المنظمة باقتراح حلول للمشكلات وفق معيشتهم لبيئة العمل.
٢. زيادة مستوى الالتزام، والولاء التنظيمي، والدافعية للعمل في الوسط التربوي.
٣. تخفيض عدد المستويات الإدارية في بيئة العمل، وتسريع تنفيذ الإجراءات.
٤. تخفيف العبء عن الإدارة العليا للتعليم بالأمور اليومية، وزيادة تركيزها على القضايا الجوهرية والاستراتيجية.

• صلاحيات القيادة المدرسية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية:

تماشياً مع التوجهات الجديدة للجهاز الوزاري في المملكة العربية السعودية بتمكين المدرسة ومساعدتها

تجاه أزمة ما سواءً قبل حدوثها، أو أثنائها، أو بعدها، بناءً على الموقف، والعوامل المحيطة به، ومن يرتبط بهذه الأزمة من أشخاص.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري:

١. مفهوم الصلاحيات:

يتضمن مفهوم الصلاحيات إعطاء الأفراد السلطة لممارسة العمل الإداري، وتحمل مسؤولية نتائجه المصاحبة؛ وذلك لتخفيف الضغط عن الإدارة العليا بإتاحة قدر من المرونة تسمح بتحقيق أهداف المنظومة بسلاسة. ويحقق مبدأ منح الصلاحيات مجموعة من الفوائد منها - على سبيل المثال لا الحصر - الإسراع في عملية صنع القرار خصوصاً في وضع الأزمة، وتقليص البيروقراطية في الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى منح الأفراد المسؤولية الكاملة، والمرونة في أداء عملهم، وتمكينهم بما يتسق مع المناخ التنظيمي للمؤسسة. وقد ربطت أدبيات الإدارة منح الصلاحيات بالتمكين الإداري كما يأتي:

• الصلاحيات والتمكين الإداري:

هناك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين، تتفق هذه الآراء حول حصول الموظفين على صلاحيات ومرونة في المهام التي يقومون بها، بالإضافة إلى منحهم حرية اتخاذ القرار وإبداء المرنّيات.

خلال أسبوع من تاريخ إثبات الواقعة.

٢. مفهوم إدارة الأزمات:

يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى رد الفعل الإنساني، والذي يهدف إلى توقف، أو انقطاع نشاط يززع استقرار الوضع الحالي؛ وذلك لتغيير الوضع وتوجيهه إلى الصالح العام. ويعرفها عبوي (٢٠٠٧).

(٢٠) بأنها: "تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة، لتحديد تلك الأسباب، واحتواء أبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها."، كما يعرفها خضير (٢٠١٦، ٨) بأنها:

"الاعتراف بوجود أزمة أولاً، والتغلب عليها بالوسائل المختلفة، والتخطيط لكيفية التعامل معها، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، والمشاركة في اتخاذ القرارات حيال هذه الأزمة."، ومن المهم عند التعامل مع الأزمات المدرسية من قبل قائد المدرسة، أن يكون ملماً بمفاهيم إدارة الأزمات، والتي تحدد أهم الأسس لحل الأزمات، وتخطي العواقب، والمشاكل الناتجة منها.

• أسباب الأزمات:

تعدد أسباب حدوث الأزمات، ويمكن اختصارها كالآتي:

١. تجاهل إشارات الإنذار المبكر.

٢. قلة معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم.

في التعامل مع الأزمات والمشكلات التي تحدث في الميدان المدرسي، تم منح قادة المدارس مزيداً من الصلاحيات تمكنهم من أداء عملهم بمرونة وفعالية. ولتفعيل استخدام هذه الصلاحيات، اعتمد وزير التعليم وثيقة "الإصدار الثاني" لصلاحيات قادة المدارس، والتي اشتملت على ٦٠ صلاحية، من بينها ١٠ صلاحيات جديدة. ومن أبرز الصلاحيات الجديدة ما يأتي:

١. اعتماد مكافأة للمعلمين عن تدريس حصص الانتظار في حال كان نصابهم فوق ٢٤ حصة.

٢. ترشيح ما لا يقل عن ١٠٪ من شاغلي الوظائف التعليمية للانتداب لغرض النمو المهني خلال العام الدراسي.

٣. تأمين عمال لنظافة المدرسة في حال تعذر التعاقد مع متعهدي النظافة.

٤. التعاقد مع المؤسسات المختصة لإجراء عمليات الصيانة الطارئة للمدرسة.

٥. المناقلة بين بنود الميزانية التشغيلية حسب الحاجة لمرة واحدة خلال العام الدراسي.

٦. منح منسوبي المدرسة إجازة مدتها ثلاثة أيام في حال وفاة أحد الوالدين، أو الأبناء، ويوماً واحداً

في حال وفاة الأخ، أو الأخت.

٧. منح منسوبي المدرسة إجازة مولود براتب كامل

٣. التكاثر في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها. (القباطي، ٢٠١٨)
٤. عدم تقويم المواقف التي تمر بها المؤسسة. • أساليب التعامل مع الأزمات:
٥. ضعف نظام المعلومات في المؤسسة (الحبيب، والفايز، ٢٠١٤).
- السمات المشتركة للأزمات:
١. تتصف الأزمات بعدة خصائص منها:
١. تسبب الأزمات في بداية حدوثها صدمة، وتوتراً كبيراً؛ مما يضعف إمكانية مواجهتها.
٢. التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى الشك في الحلول المطروحة لمواجهة أحداثها.
٣. مواجهة الأزمات تستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة، وابتكار نظم أخرى لمواجهة الأزمات. (الشعلان، ٢٠١٢).
- مراحل الأزمة:
١. تمر الأزمة بعدة مراحل يمكن إيجازها في الآتي:
١. مرحلة ما قبل حدوث الأزمة: يتم الإحساس فيها ببيواتر الأزمة، وتحديد الإجراءات الوقائية للحماية منها.
٢. مرحلة الأزمة: يتم في هذه المرحلة اتخاذ الإجراءات المناسبة لتخطي الأزمة، والحماية من آثارها السلبية، وتضييق نطاقها.
٣. مرحلة ما بعد الأزمة: ويتم في هذه المرحلة دراسة، وتقييم أوضاع المؤسسة بعد الأزمة.
٤. وجود القيادة المدرسية في موقع حدوث الأزمة يساعد في حلها بشكل أكثر فاعلية.
٥. تفويض السلطة حسب المستويات الإدارية له دور كبير في إدارة الأزمة.
٥. فتح قنوات اتصال تساعد على الوقاية من حدوث الأزمات واستفحالها. (الحبيب، ٢٠١٤)
- ثانياً: الدراسات السابقة:**
- الدراسات العربية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:
١. القباطي (٢٠١٨) واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت: هدف البحث التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية، والثانوية، في محافظة المحويت. ولكي يحقق البحث أهدافه، استخدم الباحث المنهج

مجتمعها من جميع قادة مدارس التعليم العام التابعة لإدارة التعليم بمحافظة ينبع؛ ونظراً لمحدودية المجتمع تم إجراء الدراسة على جميع أفرادها، ولتحقيق الأهداف استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية جاء إجمالاً بدرجة كبيرة، وأنهم يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بنسبة بلغت (٥٠٪).

٣. القذافي والسيد والمهدي (٢٠١٧) استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأزمات بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا، وكيفية التعامل معها من وجهة نظر مديري المدارس، والتوصل إلى الإجراءات المقترحة لتفعيل إستراتيجيات مواجهة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا. واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٠) مديرين في مدارس التعليم الثانوي بمنطقة قصر بن غشير بمحافظة طرابلس في ليبيا، وتم إعداد استمارة مقابلة مفتوحة للتعرف إلى أهم إستراتيجيات مواجهة إدارة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم

الوصفي التحليلي عند جمع البيانات والمعلومات، عن واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت، وقد استخدمت الاستبانة أداة للبحث، وتكون مجتمعه من جميع مديري المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة المحويت، في العام ٢٠١٥/٢٠١٦، والبالغ عددهم (٥٣٢) فرداً، أما عينة الدراسة فقد شملت جميع مديري المدارس الثانوية وعددهم (٥) مديرين، بالإضافة إلى عينة من مديري المدارس الأساسية بلغ عددهم (١٣١) مديراً. وقد توصل البحث إلى أن درجة واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت جاءت متوسطة في ثلاثة مجالات هي: القيادة، والتخطيط لإدارة الأزمات، وفرق عمل إدارة الأزمات، بينما جاءت ضعيفة في مجالين هما: المعلومات، والاتصال.

٢. الجهني (٢٠١٨) أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، والتعرف إلى أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون

الثانوية بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة في حين أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة كبيرة، وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوة بين درجة تفويض الصلاحيات، ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

٥. الزكي (٢٠١٦) الدور المتوقع من الإدارة العامة للتربية والتعليم تجاه الأزمات المدرسية في محافظة الأحساء من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية. هدفت الدراسة التعرف إلى الدور المتوقع من الإدارة العامة للتربية والتعليم في محافظة الأحساء تجاه الأزمات المدرسية قبل، وأثناء، وبعد حدوثها من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية. واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١٣١) فائدة. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد جاءت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على الدور المتوقع من الإدارة العامة للتربية والتعليم تجاه الأزمات المدرسية بشكل عام.

٦. الفحطاني (٢٠١٥) تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير. هدفت الدراسة

الثانوي بليبيا، وتوصل البحث إلى ما يأتي: ١- ضرورة توفير قاعدة بيانات بها معلومات تساعد على إدارة الأزمات التعليمية. ٢- العمل على عقد دورات تدريبية للعاملين بالمدارس الثانوية في مجال إدارة الأزمات من أجل التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها. ٣- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالمدارس الثانوية والعمل على تفعيلها. ٤- مراعاة وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة الأزمات.

٤. الفضلي والمري (٢٠١٧) مستوى تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة جدة (دراسة ميدانية): هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تفويض الصلاحيات لمديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، والتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الارتباطي، المقارن. وطبقت على مديرات المدارس الحكومية والأهلية التابعة لوزارة التعليم في مرحلة التعليم العام الثانوية. واستخدمت الاستبانة كأداة. وبلغ مجتمع الدراسة (١٦٨) مديرة، وهو أيضاً عينة الدراسة؛ نظراً لمحدودية حجم المجتمع. خلصت نتائج الدراسة بأن مستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديرات مدارس المرحلة

والسلامة بطريقة شكلية لا تنقل الواقع المدرسي الحقيقي مع أن اللوائح والأنظمة والإجراءات المتصلة بإدارة الأزمات تتسم بالوضوح. وتوصلت الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الأزمات في وجوب منح مديري المدارس الصلاحيات الكاملة للتعامل مع الأزمات، وأيضاً إعداد دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات المدرسية، وأخيراً على إدارة التربية والتعليم منح حوافز تشجيعية لأفضل مدير في إدارة الأزمات المدرسية.

٨. عبد الوهاب ومحمد (٢٠١٤) الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. "مجلة الدراسات التربوية والنفسية: جامعة السلطان قابوس: هدفت الدراسة التعرف إلى الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية من مديري ومديرات المدارس قوامها ٨٥، يمثلون ٧٠٪ من مجتمع العينة الكلي من مختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد الأزمات المدرسية التي تمر بها هذه المدارس لصالح مدارس البنات، كما توجد فروق ذات دلالة

التعرف إلى واقع وأهمية الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير، والصعوبات التي تحول دون تطبيق تلك الصلاحيات. وباستخدام أداة (استبانة) صممها الباحث لجمع البيانات الميدانية من أفراد الدراسة البالغ عددهم (٢٦٣). وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن واقع تطبيق الصلاحيات كانت متوسطة، وأن أهمية تطبيق الصلاحيات كانت مرتفعة، أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تحول دون تطبيق تلك الصلاحيات فكانت مرتفعة.

٧. الحبيب والفايز (٢٠١٤) إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ومتطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتألقت العينة من (١٤٨) من مديري المدارس بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات إلى أن مواقف الطلاب تجاه التدريب على التعامل مع الأزمات تتسم بالضعف واللامبالاة، وأيضاً أن إدارة المدرسة تعي الاستمارات الموسمية حول الأمن

- إحصائية بين متوسطات إجابات المديرين من المناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بالأزمات التي تمر بها المدارس لصالح منطقتي الأحمدية، وحوالي، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي لصالح مدارس البنات، في حين لم تكن هناك فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بهذه المعوقات وفق متغير المنطقة التعليمية، ولم توجد فروق دالة فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الأزمات المدرسية وفق متغيري نوع المدرسة، والمنطقة التعليمية .
٩. الشراي وعليمات (٢٠١١) دور صلاحيات مديرات المدارس في تحسين العملية التربوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة الكشف عن دور الصلاحيات الممنوحة للمديرات في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وأثر ذلك في تحسين العملية التربوية، تكونت عينة الدراسة من (٨٠) مديرة، وقد تم استخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن الصلاحيات الممنوحة تسهم في تحسين العملية التربوية من خلال تطبيق المديرات لها في ضوء فلسفة الإدارة الحديثة.
١. دراسة فيلارير وبيترسون Villarreal and Peterson (٢٠١٥) بعنوان: تشكيل فريق التدخل في حالات الأزمات: تطبيق نموذج حي للمدارس المتحضرة: هدفت الدراسة عرض تجربة تطبيق نموذج مواجهة الأزمات المدرسية في منطقة المدارس المستقلة بمدينة دالاس/الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بعد إعصار كاترينا في عام ٢٠٠٥. استخدمت الدراسة المنهج النوعي -تحليل المحتوى- لتسليط الضوء على أبرز مميزات التجربة، بالإضافة إلى التحديات التي واجهتها. واشتمل النموذج على مكونات منها إجراءات تقييم احتياجات المدارس، والمجتمع المحلي، قائمة بالمعلومات التي يتم جمعها من أصحاب المصلحة في المدارس، وبرامج تدريبية للتدخل في الأزمات حال وقوعها.
٢. دراسة ورنر Werner (٢٠١٤) بعنوان: الجاهزية للأزمات المدرسية: دراسة تقييمية من وجهة نظر مستشاري مدرسة ميسوري: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة جاهزية مدرسة ميسوري لإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مستشاريها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة للتقويم. اشتمل مجتمع البحث

- على ٢٧٣٥ مستشاراً، استجاب منهم ٦٨٥ ممثلاً  
عينة للبحث. وتشير أهم نتائج هذه الدراسة  
التقويمية إلى أن المستشارين الأكثر مشاركة  
في التخطيط للأزمات هم أكثر استعداداً لها،  
وبالتالي أقدر على مواجهتها. وأوصت الدراسة  
بضرورة تصميم برامج لإدارة الأزمات، والتدريب  
عليها، وذلك لتحسين درجة الاستجابة للأزمات  
والكوادر المدرسية.
٣. دراسة أوريدين Oreidin (٢٠١٠) بعنوان: اتخاذ  
القرارات الخاصة بقيادة المدارس وارتباطها  
بإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في جنوب  
غرب نيجيريا: هدفت هذه الدراسة التعرف  
إلى قدرة قادة المدارس في المرحلة الثانوية  
على اتخاذ القرارات، وعلاقتها بإدارة الأزمات في  
جنوب غرب نيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج  
الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للبحث،  
واشتملت العينة على ١١٩٢ قائداً وقائدة يمثلون  
٩٩٪ من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى  
عدد من النتائج من أبرزها: أن هناك فروقاً ذات  
دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في  
قدرتهم على اتخاذ القرار تعزى لمتغير الأداء  
الوظيفي، وأن هناك علاقة إيجابية بين قدرات  
قادة المدارس في اتخاذ القرار، وإدراهم للأزمات
- داخل المدرسة.  
التعليق على الدراسات السابقة:  
يتضح مما سبق عرضه من الدراسات السابقة أن:  
جميع الدراسات تتشابه في مجال الدراسة،  
والذي يتناول إدارة الأزمات في المجال التربوي  
والصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية.  
اشتركت الدراسة الحالية مع دراسة القباطي  
(٢٠١٨) والجهنّي (٢٠١٨) والزيّ (٢٠١٦) والقحطاني  
(٢٠١٥) والفضلي والمري (٢٠١٧) والحبيب والفايز  
(٢٠١٤) والشراي وعليّات (٢٠١١) في استخدام  
الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.  
جميع الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية  
اتبعت المنهج الوصفي لدراسة الموضوع ماعدا  
دراسة الفضلي والمري (٢٠١٤) والتي استخدمت  
المنهج الارتباطي المقارن.  
اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القباطي  
(٢٠١٨) والجهنّي (٢٠١٨) والقذافي والسيد والمهدي  
(٢٠١٧) والزيّ (٢٠١٦) والقحطاني (٢٠١٥) والفضلي  
والمري (٢٠١٧) والحبيب والفايز (٢٠١٤) والشراي  
وعليّات (٢٠١١) في كون عينة الدراسة من القيادات  
المدرسية.  
أجرت الباحثتان الدراسة في مدينة الرياض والتي  
تتفق مع دراسة الحبيب (٢٠١٤) في حين أن أغلب

مجتمع الدراسة، وتم تحديد العينة المناسبة بحدود (٤٠٠) قائدة؛ وذلك لتجانس مجتمع الدراسة، وتبعاً لمنهجية الدراسة. وبعد التطبيق الميداني للأداة حصلت الباحثتان على (٢٤٢) استجابة صالحة للتحليل، ويمثل هذا العدد ما يقارب ٦٠٪ من إجمالي عدد الاستجابات المطلوبة.

### ٣. أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٢٢) فقرة موزعة على مجالين، المجال الأول يدور حول درجة تطبيق الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس. المجال الثاني يتناول درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس في إدارة الأزمات. استخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ نظراً لأن الاستبانة تناسب نوع الدراسة، ومنهجها، وعينتها، وموضوعها؛ ولأنها أفضل الطرق في جمع البيانات من مفردات الدراسة، وقد قامت الباحثتان بتصميم الاستبانة بعد مراجعة للإطار النظري، والدراسات السابقة، كما حددتا مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي المتدرج كمقياس لعبارة الاستبانة في محاورها، ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثتان الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة بناءً على بدائل المقياس، وذلك بإعطاء وزن للبدائل: (بدرجة عالية جداً = ٥، بدرجة عالية = ٤،

الدراسات السابقة أجريت في مدن ودول مختلفة.

- تتميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات كونها تركز على الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية - مدينة الرياض تحديداً - ودرجة إسهام هذه الصلاحيات في دعم القادة في إدارة الأزمات المدرسية، حيث تضمنت وثيقة الإصدار الثاني للصلاحيات ١٠ صلاحيات جديدة لم تتم دراسة واقع تطبيقها على أرض الميدان على حد علم الباحثين.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### ١. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي؛ نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة حيث تصف درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات، كما هي موجودة، والحصول على البيانات الخاصة بها التي تساعد على توضيحها، ودراستها دراسة علمية دقيقة (سليمان، ٢٠١٤).

### ٢. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات المدرسية للمدارس الابتدائية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (٦٢٧) قائدة. وقد اتبعت الباحثتان أسلوب الحصر الشامل، وذلك بتطبيق الأداة على جميع أفراد

التعديلات المقترحة لتصبح في صورتها النهائية التي طبقت بها.

ب. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم تطبيقها ميدانياً، وبناء على بيانات العينة

الاستطلاعية قامت الباحثان بالتحقق من صدق

الأداة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون

(Person's Correlation Coefficient) بين درجة كل

عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

#### جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة للقيادة المدرسية) بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|-------------|------------------------|
| ١           | ٠,٧٩٦**                |
| ٢           | ٠,٧٥٦**                |
| ٣           | ٠,٧٤٣**                |
| ٤           | ٠,٧٨١**                |
| ٥           | ٠,٧٤٨**                |
| ٦           | ٠,٧٤٧**                |
| ٧           | ٠,٧٠٦**                |
| ٨           | ٠,٧١٤**                |
| ٩           | ٠,٦٧٥**                |
| ١٠          | ٠,٦٤٨**                |
| ١١          | ٠,٧٧٣**                |

\*\* دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) فأقل

بدرجة متوسطة = ٣، بدرجة ضعيفة = ٢، بدرجة

ضعيفة جداً = ١، كما يتضح من الجدول رقم

(١)، ثم صنفت الباحثان تلك الإجابات إلى خمسة

مستويات متساوية المدى عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس}$$

$$= (1-0) \div (0,80) =$$

#### جدول رقم (١)

درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

| الدرجة | مقياس الحكم على النتائج |      |
|--------|-------------------------|------|
|        | من                      | إلى  |
| ٥      | ٤,٢١                    | ٥    |
| ٤      | ٣,٤١                    | ٤,٢٠ |
| ٣      | ٢,٦١                    | ٣,٤٠ |
| ٢      | ١,٨١                    | ٢,٦٠ |
| ١      | ١                       | ١,٨٠ |

#### صدق أداة الدراسة

إن أحد الأسس العلمية لتقنين المقياس، توافر خاصية

الصدق (Validity)، وللتحقق من صدق أداة الدراسة

قامت الباحثان باستخدام طريقتين على النحو الآتي:

أ. الصدق الظاهري (External Validity) للأداة:

للتعرف إلى مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما

وضعت لقياسه قامت الباحثان بعرضها على (٤) من

المحكمين والخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية،

وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها. بعد

ذلك قامت الباحثان بكتابة الاستبانة مع مراعاة

## ثبات أداة الدراسة (Reliability)

تعد خاصية الثبات (Reliability) من أهم الخصائص الواجب توافرها في المقياس العلمي، قبل الشروع في تطبيقه؛ والمقصود بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على الأشخاص أنفسهم في ظروف مماثلة. وقد قامت الباحثتان بحساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha( $\alpha$ ))، عن طريق حساب درجة ثبات كل بعد من أبعاد الدراسة ومحاورها، وكذلك حساب قيمة الثبات الكلي لأداة الدراسة.

## جدول رقم (٥)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| الثبات | عدد العبارات | أبعاد ومحاور الاستبانة                                       |
|--------|--------------|--|
| ٠,٨٨٦  | ١١           | محور واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة للقيادة المدرسية          |
| ٠,٩٧٤  | ١١           | محور دور الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس في إدارة الأزمات |
| ٠,٩٣٨  | ٤            | بعد الصلاحيات في إدارة الأزمة قبل حدوثها                     |
| ٠,٩٥٦  | ٤            | بعد الصلاحيات في إدارة الأزمة أثناء حدوثها                   |
| ٠,٩٤١  | ٣            | بعد الصلاحيات في إدارة الأزمة بعد حدوثها                     |
| ٠,٩٥٧  | ٢            | الثبات العام   |

يتضح من الجدول رقم (٥) أن: معاملات الثبات تراوحت بين (٠,٨٩ - ٠,٩٧) وأن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠,٩٦)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في

## جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (دور الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس في إدارة الأزمات) بالدرجة الكلية للبعد

| بعد الصلاحيات في إدارة الأزمة قبل حدوثها |             | بعد الصلاحيات في إدارة الأزمة أثناء حدوثها |             | بعد الصلاحيات في إدارة الأزمة بعد حدوثها |             |
|--|-------------|--|-------------|--|-------------|
| معامل الارتباط بالبعد                    | رقم العبارة | معامل الارتباط بالبعد                      | رقم العبارة | معامل الارتباط بالبعد                    | رقم العبارة |
| ٠,٩٢١**                                  | ١           | ٠,٩٠٥**                                    | ٥           | ٠,٩٥١**                                  | ٩           |
| ٠,٩٤**                                   | ٢           | ٠,٩٤٤**                                    | ٦           | ٠,٩٣**                                   | ١٠          |
| ٠,٩١٢**                                  | ٣           | ٠,٩٦٣**                                    | ٧           | ٠,٩٥٨**                                  | ١١          |
| ٠,٩١٦**                                  | ٤           | ٠,٩٤٨**                                    | ٨           |  |             |

يتضح من الجدولين (٢)، (٣)، أن: قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

## جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الثاني (دور الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس في إدارة الأزمات) بالدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط بالمحور | البعد                                      |
|------------------------|--|
| ٠,٩٤٥**                | بعد الصلاحيات في إدارة الأزمة قبل حدوثها   |
| ٠,٩٦٣**                | بعد الصلاحيات في إدارة الأزمة أثناء حدوثها |
| ٠,٩٥٦**                | بعد الصلاحيات في إدارة الأزمة بعد حدوثها   |

يتضح من الجدول رقم (٤)، أن قيم معامل ارتباط كل بعد من الأبعاد مع المحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع المحور.

التطبيق الميداني للدراسة.

## متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات التصنيفية وتشمل:

• متغير المؤهل الدراسي، وله ثلاثة مستويات:

(بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه)

• متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية،

وله ثلاثة مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠

سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)

• متغير حجم المدرسة بحسب عدد الطالبات، وله

ثلاثة مستويات: (أقل من ٤٠٠ طالبة، ٤٠٠ - ٦٥٠

طالبة، أكثر من ٦٥٠ طالبة).

٢. المتغيرات التابعة وتشمل:

• الصلاحيات الممنوحة للقيادة المدرسية المتعلقة

بإدارة الأزمات.

• درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات

المدارس في إدارة الأزمات:

• تساعد الصلاحيات في إدارة الأزمة قبل حدوثها.

• تساعد الصلاحيات في إدارة الأزمة أثناء حدوثها.

• تساعد الصلاحيات في إدارة الأزمة بعد حدوثها.

التي جمعتها الباحثتان، فقد تم استخدام عددٍ من

الأساليب الإحصائية المناسبة من الحزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بـ (SPSS)،

وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب

الآلي، ثم استخرجت الباحثتان النتائج؛ المتوسط الحسابي

(Mean)؛ الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛

معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha(a)؛

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لتوضيح

دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية، اختبار (أقل فرق

معنوي) (LSD)، إذا ما أظهر اختبار تحليل التباين، وجود

فروق بين فئات المتغيرات.

## • نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم عرض إجابات مفردات الدراسة عن

تساؤلاتها، ومناقشتها وفقاً للمنهجية العلمية، عن

طريق قراءة التحليل الإحصائي للقيم من المتوسطات،

والانحرافات المعيارية، ونتائج الاختبارات، وتفسيرها في

ضوء الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابق، وفيما

يأتي عرض نتائج الدراسة، وتفسيرها، ومناقشتها مرتبة وفقاً

لأسئلة الدراسة:

## • النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

### وتفسيرها:

نص السؤال الأول على الآتي: "ما درجة تطبيق

الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقائدات

## الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات

مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض؟" على عبارات محور درجة تطبيق الصلاحيات الممنوحة للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، لقائدات المدارس حيث كانت على النحو الآتي:  
والانحرافات المعيارية، والترتب لإجابات مفردات الدراسة

## جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور درجة تطبيق الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس

| الرقم  | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة       | المستوى   |
|--|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------|
| ١  | إيقاف برنامج الاصطفاف الصباحي والتفسيح في فناء المدرسة، حسب الأحوال الجوية إذا كانت تسبب ضرراً للطلاب                 | ٤,٩٠            | ٠,٤٠              | الثامنة      | عالٍ جداً |
| ٢  | منح المعلمات والإداريات إجازات اضطرارية حسب ما تراه قائدة المدرسة محققاً للمصلحة التعليمية                            | ٤,٩٠            | ٠,٣٩              | السابعة      | عالٍ جداً |
| ٣  | منح الإجازة المرضية للمعلمات والإداريات، وفق لائحة منح تقارير الإجازة المرضية   | ٤,٨٩            | ٠,٤٢              | التاسعة      | عالٍ جداً |
| ٤  | تعليق الدوام الدراسي في حالة حدوث الحرائق أو الالتماسات الكهربائية  | ٤,٩٥            | ٠,٢١              | الأولى       | عالٍ جداً |
| ٥  | تعليق الدوام الدراسي في حالة انهيار جزء أو أجزاء من المبنى المدرسي  | ٤,٩٤            | ٠,٢٣              | الثانية      | عالٍ جداً |
| ٦  | تعليق الدوام الدراسي في حالة انتشار وباء أو مرض داخل المدرسة  | ٤,٩١            | ٠,٣٥              | الخامسة      | عالٍ جداً |
| ٧  | عدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير أو معدٍ من منسوبي المدرسة بمواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها              | ٤,٨٨            | ٠,٥٠              | العاشرة      | عالٍ جداً |
| ٨  | التواصل المباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة في الحالات الطارئة   | ٤,٩٢            | ٠,٣١              | الثالثة      | عالٍ جداً |
| ٩  | المخاطبة المباشرة لمدير التعليم بشأن القضايا التي فيها مساس بالدين وسياسة الوطن وأمنه أو ما يتعلق بالسلوك أو المخدرات | ٤,٩١            | ٠,٣٧              | السادسة      | عالٍ جداً |
| ١٠   | تحديد الطالبة التي يمثل سلوكها خطراً على أي من منسوبات المدرسة لينقل إلى مدرسة أخرى                                   | ٤,٧٦            | ٠,٧٥              | الحادية عشرة | عالٍ جداً |
| ١١   | اعتماد برامج تستهدف معالجة المشكلات المدرسية، أو تحقيق مصلحة تعليمية  | ٤,٩١            | ٠,٣٤              | الرابعة      | عالٍ جداً |
| المتوسط العام لمحوّر واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس |   | ٤,٩٠            | ٠,٢٨              |              | عالٍ جداً |

على أهمية تطبيق الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية، ودورها في سير العملية التربوية، كما أكدت دراسة الفضلي والمري (٢٠١٧) على العلاقة الارتباطية الإيجابية بين تفويض الصلاحيات، ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس.

#### • النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الثاني على الآتي: "ما درجة إسهام الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات في مدينة الرياض؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات الدراسة على أبعاد محور دور الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس في إدارة الأزمات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على أبعاد محور درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس في إدارة الأزمات

| الرقم | البعد  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة  | المستوى   |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|-----------|
| ١     | إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة قبل حدوثها                     | ٤,٩١            | ٠,٣٠              | الأولى  | عالي جداً |
| ٢     | إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة أثناء حدوثها                   | ٤,٩١            | ٠,٣٦              | الثانية | عالي جداً |
| ٣     | إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة بعد حدوثها                     | ٤,٩١            | ٠,٣٦              | الثالثة | عالي جداً |
|       | درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس في إدارة الأزمات | ٤,٩١            | ٠,٢٩              |         | عال جداً  |

يبين الجدول رقم (٦) أن درجة تطبيق الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقائدات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض جاء بدرجة عالية جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمقياس بشكل عام (٤,٩٠) وانحراف معياري (٠,٢٨) مما يشير إلى أهمية تطبيق الصلاحيات بالنسبة لقائدات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض. وقد جاءت النتائج على الشكل الآتي: العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تعليق الدوام الدراسي في حالة حدوث الحرائق، أو الالتماسات الكهربائية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٩٥) وانحراف معياري (٠,٢١)، وجاءت العبارة رقم (٥) ونصها "تعليق الدوام الدراسي في حالة انهيار جزء أو أجزاء من المبنى المدرسي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٩٤) وانحراف معياري (٠,٢٣)، والعبارة رقم (١٠) والتي نصت على "تحديد الطالبة التي يمثل سلوكها خطراً على أي من منسوبات المدرسة لنقلها إلى مدرسة أخرى" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٧٦) وانحراف معياري (٠,٧٥). وقد يعزى تطبيق الصلاحيات بدرجة عالية من قبل القيادات المدرسية إلى أهمية الصلاحيات الممنوحة لهن، ودورها المساند في إدارة الأزمات المدرسية بفاعلية، ووقاية النظام التعليمي بتخطي الأزمات بأفضل السبل وأقلها ضرراً، وهذا يتوافق مع ما ورد في الدراسات السابقة؛ إذ أكدت دراستا الفحطاني (٢٠١٥) والحبيب والفايز (٢٠١٤)

المعيارية، والرتب لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (٨).

#### جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على عبارات بعد إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة قبل حدوثها

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة  | المستوى  |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|----------|
| ١     | رصد وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة في المدرسة  | ٤,٩٠            | ٠,٣٧              | الرابعة | عال جداً |
| ٢     | جمع المعلومات المهمة حول الأزمات المتوقعة حدوثها بشكل دوري | ٤,٩٠            | ٠,٣٦              | الثالثة | عال جداً |
| ٣     | تأمين المدرسة بالاستعدادات الوقائية من الأزمات             | ٤,٩٣            | ٠,٢٩              | الأولى  | عال جداً |
| ٤     | وضع الخطط المناسبة لاجتياز الأزمات المتوقع حدوثها          | ٤,٩٢            | ٠,٣١              | الثانية | عال جداً |
|       | المتوسط العام لبعد الصلاحيات في إدارة الأزمة قبل حدوثها    | ٤,٩١            | ٠,٣٠              |         | عال جداً |

يبين الجدول رقم (٨) أن: العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تأمين المدرسة بالاستعدادات الوقائية من الأزمات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٩٣) وانحراف معياري (٠,٢٩) مما يعني أن الصلاحيات تسهم في مساعدة قائدات المدارس في تأمينها، ووقايتها بالاستعدادات المناسبة بدرجة عالية، وجاءت العبارة رقم (٤) والتي كان نصها "وضع الخطط المناسبة لاجتياز الأزمات المتوقع حدوثها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٩٢) وانحراف معياري (٠,٣١)، وكانت العبارة رقم (١) والتي نصت على "رصد وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٩٠) وانحراف معياري (٠,٣٧)، وقد بلغ المتوسط

يبين الجدول رقم (٧) أن درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس في إدارة الأزمات جاءت بدرجة عالية جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمقياس بشكل عام (٤,٩١) وانحراف معياري (٠,٢٩) وقد جاءت النتائج على الشكل الآتي: أن أهم الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس التي تساعد في إدارة الأزمات تتمثل في "الصلاحيات في إدارة الأزمة قبل حدوثها" حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٩١) وانحراف معياري (٠,٣٠)، يليها "الصلاحيات في إدارة الأزمة أثناء حدوثها" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٤,٩١) وانحراف معياري (٠,٣١) و "الصلاحيات في إدارة الأزمة بعد حدوثها"؛ وقد يكون سبب هذه النتيجة أن إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمات يبرز بشكل وقائي أكثر من كونه علاجياً، وهو ما يتوافق مع دراسة القذافي والسيد والمهدي (٢٠١٧) بأن إدارة الأزمات تتطلب خطوات وقائية استباقية لتهيئة المدرسة لأي أزمة طارئة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات الدراسة على أبعاد محور إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس في إدارة الأزمات حيث كانت على النحو التالي:

**البعد الأول: إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة قبل حدوثها:**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات

يبين الجدول رقم (٩) أن: العبارة رقم (٨) والتي تنص على "السيطرة على الأزمة واحتواء أضرارها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٩١) وانحراف معياري (٠,٣٢) مما يعني أن الصلاحيات تسهم في مساعدة قائدات المدارس في السيطرة على الأزمة، واحتواء الأضرار بدرجة عالية، وجاءت العبارات رقم (٥,٦,٧) والتي كان نصها "التواصل مع الجهات المعنية المرتبطة بالأزمة حال حدوثها، واتخاذ القرارات الملائمة عند حدوث الأزمة، وتنفيذ الإجراءات المتوافقة مع الموقف بشكل فعال" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٩١) وانحراف معياري (٠,٣٤)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات مفردات الدراسة على هذا البعد ككل (٤,٩١) بانحراف معياري (٠,٣١) وهو يقابل التقدير عالٍ جداً. وتوضح هذه النتيجة إسهام الصلاحيات الفاعل في إدارة الأزمة والذي يعود إلى دور الصلاحيات في تحسين العملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشراي وعليمات (٢٠١١).

### البعد الثالث: إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة بعد حدوثها:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (١٠).

الحسابي لاستجابات مفردات الدراسة على هذا البعد ككل (٤,٩١) بانحراف معياري (٠,٣٠) وهو يقابل الدرجة عالٍ جداً. وهذه النتيجة تؤكد ما توصلت إليه الباحثان سابقاً من أن الصلاحيات لها دور وفاقٍ تسهم به في إدارة الأزمات في المدرسة، وهي النتيجة التي تتوافق مع دراسة القذافي والسيد والمهدي (٢٠١٧) ودراسة ورز (٢٠١٤).

### البعد الثاني: إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة أثناء حدوثها:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (٩).

#### جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على عبارات بعد إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة أثناء حدوثها

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة  | المستوى   |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|-----------|
| ٥     | التواصل مع الجهات المعنية المرتبطة بالأزمة حال حدوثها     | ٤,٩١            | ٠,٣٤              | الثانية | عالٍ جداً |
| ٦     | اتخاذ القرارات الملائمة عند حدوث الأزمة                   | ٤,٩١            | ٠,٣٤              | الثانية | عالٍ جداً |
| ٧     | تنفيذ الإجراءات المتوافقة مع الموقف بشكل فعال             | ٤,٩١            | ٠,٣٤              | الثانية | عالٍ جداً |
| ٨     | السيطرة على الأزمة واحتواء أضرارها                        | ٤,٩١            | ٠,٣٢              | الأولى  | عالٍ جداً |
|       | المتوسط العام لبعد الصلاحيات في إدارة الأزمة أثناء حدوثها | ٤,٩١            | ٠,٣١              |         | عالٍ جداً |

المدرسية يعتمدن في مرحلة تقويم عملية إدارة الأزمة بعد حدوثها على الصلاحيات الممنوحة لهن كمعايير تقويمية يحدد تطبيقها من عدمه، أهم نقاط القوة والضعف في خطط إدارة الأزمات الحاصلة داخل المدرسة؛ مما يساعد القيادات المدرسية في بناء خطط ناجحة، واتخاذ القرارات مستقبلاً بشكل أفضل في إدارة الأزمات، وهو ما تؤكد دراسة أوريدين (٢٠١٠).

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

نص السؤال الثالث على الآتي: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في استجابات مفردات عينة الدراسة حول درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات في مدينة الرياض تعزى لمتغيرات (المؤهل الدراسي، والخبرة الإدارية، وحجم المدرسة)؟" وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار (LSD)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

### جدول رقم (١١)

التكرارات والمتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لدرجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات (المؤهل الدراسي، والخبرة الإدارية، وحجم المدرسة)

### جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات بعد إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة بعد حدوثها

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة  | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ١     | تحديد نقاط الضعف في المدرسة والتي أدت لحدوث الأزمة       | ٤,٩١            | ٠,٣٤              | الثالثة | عالٍ    |
| ٢     | اكتشاف العوامل المساهمة في تخطي الأزمة                   | ٤,٩١            | ٠,٣٤              | الثانية | عالٍ    |
| ٣     | تقويم الخطط الموضوعية مسبقاً لإدارة الأزمات              | ٤,٩١            | ٠,٣٢              | الأولى  | عالٍ    |
|       | المتوسط العام لبعده الصلاحيات في إدارة الأزمة بعد حدوثها | ٤,٩١            | ٠,٣١              |         | عالٍ    |

يبين الجدول رقم (١٠) أن: العبرة رقم (٣) والتي تنص على "تقويم الخطط الموضوعية مسبقاً لإدارة الأزمات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٩١) وانحراف معياري (٠,٣٢) مما يعني أن الصلاحيات تسهم في تمكين القائدات من تقويم الخطط الموضوعية سابقاً لإدارة الأزمات بشكل عالٍ، والعبرة رقم (٢) والتي كان نصها "اكتشاف العوامل المساهمة في تخطي الأزمة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٩١) وانحراف معياري (٠,٣٤)، وكانت العبرة رقم (١) والتي نصت على "تحديد نقاط الضعف في المدرسة والتي أدت لحدوث الأزمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٩١) وانحراف معياري (٠,٣٤)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة على هذا البعد ككل (٤,٩١) بانحراف معياري (٠,٣١) وهو يقابل الدرجة عالٍ. وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن القيادات

| المتغير         | المستويات التصنيفية | العدد | المتوسطات الحسابية | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|---------------------|-------|--------------------|--------|-------------------|
| المؤهل الدراسي  | بكالوريوس           | ٢١٥   | ٤,٩١               | ٠,٦٢٢  | ٠,٥٣٨             |
|                 | ماجستير             | ٢٣    | ٤,٩٢               |        |                   |
|                 | دكتوراه             | ٦     | ٤,٧٨               |        |                   |
| الخبرة الإدارية | أقل من ٥ سنوات      | ٩٥    | ٤,٩١               | ٠,٠٤٧  | ٠,٩٥٤             |
|                 | ٥ - ١٠ سنوات        | ٦٧    | ٤,٩٠               |        |                   |
|                 | أكثر من ١٠ سنوات    | ٨٢    | ٤,٩٢               |        |                   |
| حجم المدرسة     | أقل من ٤٠٠ طالبة    | ١١٧   | ٤,٩٢               | ٣,٠٤٠  | ٠,٠٥٠             |
|                 | ٤٠٠ - ٦٥٠ طالبة     | ٧٣    | ٤,٨٥               |        |                   |
|                 | أكثر من ٦٥٠ طالبة   | ٥٤    | ٤,٩٧               |        |                   |

يتضح من الجدول رقم (١١): عدم وجود ذات الأعداد الأقل، وهذه النتيجة يوضحها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار (LSD) للفروق بين فئات حجم المدرسة

| المتغير     | المستويات التصنيفية | أقل من ٤٠٠ طالبة | ٤٠٠ - ٦٥٠ طالبة | أكثر من ٦٥٠ طالبة |
|-------------|---------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| حجم المدرسة | أقل من ٤٠٠ طالبة    | -                | ٠,٠٧٩           | ٠,٠٤٨             |
|             | ٤٠٠ - ٦٥٠ طالبة     | ٠,٠٧٩            | -               | ٠,١٢٧*            |
|             | أكثر من ٦٥٠ طالبة   | ٠,٠٤٨            | ٠,١٢٧*          | -                 |

وقد تكون هذه النتيجة بسبب أن الصلاحيات الممنوحة للقيادات تساعدهن في حماية المدرسة ومنسوباتها من مخاطر الأزمات الطارئة، وخصوصاً المدارس كبيرة الحجم، والتي يصعب التحكم فيها بالأزمات، والتعامل معها عن المدارس متوسطة الحجم والصغيرة.

#### التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثان

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية في إجابات مفردات الدراسة حول درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات في مدينة الرياض تعزى لمتغيري (المؤهل الدراسي، والخبرة الإدارية) لدى المستجيبات.

بينما يتضح من الجدول رقم (١١): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية في إجابات مفردات الدراسة حول درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات في مدينة الرياض تعزى لمتغير (حجم المدرسة) لدى المستجيبات، حيث تبين أن درجة إسهام الصلاحيات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في إدارة الأزمات في مدينة الرياض للمدارس التي بها أكثر من ٦٥٠ طالبة أعلى من المدارس

بالآتي:

## المراجع العربية

١. نتيجة لإسهام الصلاحيات في إدارة الأزمات في المدارس والذي أكدته نتائج الدراسة، توصي الباحثان بضرورة الاهتمام بتطوير الصلاحيات من قبل وزارة التعليم بشكل سنوي؛ مراعاة للتغيرات المستمرة، والتي تؤثر على البيئة التعليمية بشكل مباشر.
٢. نظراً لطبيعة الصلاحيات الوقائية في إدارة الأزمات قبل حدوثها توصي الباحثان بإنشاء قسم خاص في إدارات التعليم لكل منطقة يختص بشؤون إدارة الأزمات في المدارس، ويتولى تدريب القيادات المدرسية على التخطيط الجيد لإدارة الأزمات عن طريق ممارسة الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات بشكل سليم.
٣. لتفعيل إسهام الصلاحيات في تقويم وبناء خطط إدارة الأزمات داخل المدارس، توصي الباحثان بفتح قنوات الاتصال بين القيادات المدرسية، وجميع المسؤولين في وزارة التعليم والإدارات التعليمية لتقييم خطط إدارة الأزمات المستندة على الصلاحيات الممنوحة للقيادات، وبحث أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجههن في تطبيق وممارسة الصلاحيات.
١. الحبيب، عبد الرحمن والفايز، فايز. (٢٠١٤). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، مجلة التربية، ١٦١ع، ج١، ٥٤٠ - ٥٨١.
٢. خضير، مرفت. (٢٠١٦). كفاءة الذات العامة المدركة وعلاقتها بالتدفق النفسي وإدارة الأزمات لدى مدراء المدارس. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية ١٦٩٤، ج٣: ١٢ - ٦١.
٣. الجهني، عبد الله. (٢٠١٨). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية. رسالة التربية وعلم النفس، ٦٠ع، ٦٤-٤٥.
٤. سليمان، عبد الرحمن سيد. (٢٠١٤). مناهج البحث. الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة: القاهرة.
٥. سالم، هانم أحمد ومحمد، أميرة. (٢٠١٧). النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية كما يدركه المعلمون. مجلة الإرشاد النفسي: جامعة عين شمس - مركز الإرشاد النفسي ع٥٢: ١ - ١٢٢.
٦. الشرازي، الجازي وعليمات، صالح. (٢٠١١). دور صلاحيات مديرات المدارس في تحسين العملية التربوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البرموك: إربد.
٧. الشعلان، فهد بن أحمد. (٢٠١٢). إدارة الأزمات الأسس- المراحل-الاليات، الطبعة الثالثة، الرياض: فهد الشعلان، المملكة العربية السعودية.
٨. عبدالوهاب، سميرة محمد و محمد، رشدي. (٢٠١٤). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة الدراسات التربوية والنفسية: جامعة السلطان قابوس - كلية التربية مج ٨، ع ١: ٣٦ - ٥٨.
٩. عبوي، زيد منبر. (٢٠٠٧). إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
١٠. الفضلي، منى والمري، أمل. (٢٠١٧). مستوى تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، مج ٣٢، ع ٢، ٢٤٥ - ٢٨٦.
١١. القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
١٢. القحطاني، عبد العزيز. (٢٠١٥). تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس التابعة للإدارة

العامّة للتربية والتعليم بمنطقة عسير. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية، مج٢٧، ع٣، ٣٧٧-٤٠٣.

١٣. القذافي، زينب والسيد، زينب والمهدي، سوزان. (٢٠١٧). استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ع١٨، ج٥، ١٤٥، ١٦٨-١٦٨.
١٤. المعاني، أيمن عودة. (٢٠١٠). الإدارة العامة الحديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

### المراجع الأجنبية

1. Oredein, A. O. (2010). Principals' decision-making as correlates of crisis management in south-west Nigerian secondary schools. *International Journal of Pedagogies & Learning*, 6(1), 62-68.
2. Villarreal, V., & Peterson, L. S. (2015). Crisis Intervention Team Formation: Application of an Urban School District Model. *Communique (0164775X)*, 43(5), 4-6.
3. Werner, D. (2014). Perceptions of Preparedness for a Major School Crisis: An Evaluation of Missouri School Counselors. *Journal of School Counseling*, 12(3), 1-33.