



ممارسات إدارة الأزمات فى مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات

د. مريم بنت محمد الشهري* - د. سعدى محمد الزهراني**

أولاً: المقدمة:

تتضافر جهود العاملين فى منظومة التعليم سعياً لتحقيق أهداف التعليم وتجويد العملية التعليمية فى الميدان التربوى؛ وذلك فى ظل التنافسية العالمية القائمة على أساس جودة المنتج التعليمى؛ باعتباره ركيزة أساسية للتنمية المستدامة. إلا أن تلك الجهود قد تواجه أزمات متنوعة خصوصاً فى العصر الحالى الذى يتسم بالتغير السريع نتيجة الانفجار المعرفى والتقدم التكنولوجى، وبقدر مواجهتها لتلك الأزمات والتكيف معها فإنها تضمن بقاءها واستمرارها.

فالأزمات جزء من نسيج الحياة الإنسانية فى أى مجتمع، وسمة أساسية للمؤسسات المعاصرة، كما أنها جزءاً معيقاً لعمل هذه المؤسسات، حيث أكد حامد (٢٠٠٩، ص٢٧٨) أن الأزمات خلل يؤثر سلباً على النظام المؤسسى بأكمله، ويهدد الافتراضات الأساسية التى يقوم عليها النظام. كما أشار الجمل (٢٠٠٨، ص٣٥) بأن الأزمات مؤشرات تراكمية تدل على وجود خلل ما فى المؤسسة أو احدى قطاعاتها، والتى تتصاعد فيها الأحداث لتصل إلى درجة من التأزم محدثةً الانفجار ومن ثم التراجع. الأمر الذى يتطلب إدارتها بشكل ملائم للتغلب عليها ومعالجتها بكفاءة وفاعلية قبل تفاقمها وانتشارها، حيث أصبح التعامل مع الأزمات يحتاج منهجاً وحيزاً علمياً

* أستاذ مساعد - قسم الإدارة والتخطيط التربوى - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

** مشرفة تربوية - إدارة تعليم الرياض.

مدروسًا، لرصد مؤشرات حدوثها ومتابعتها والعمل على إحباطها والبحث عن السبل في عدم تكرارها مستقبلاً (عبد الحميد، ٢٠١٣، ٦٥).

ولذا أصبحت إدارة الأزمات لها أهمية ودور أساسي في المؤسسات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص، مما يجعلها قادرة على مواجهة الأزمات والاستمرار والمنافسة. إن الإدارة العلمية للأزمة هي أفضل أساليب التعامل معها؛ باعتبارها تمكن المؤسسة من التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وتسمح بتوفير المعلومات والبيانات اللازمة، واتخاذ القرارات الصحيحة للتمكن من التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية (الخصيري، ٢٠٠٣، ١٣٥).

حيث يؤكد المقاطي (٢٠١٤، ٧) إلى أن النجاح في إدارة الأزمات بكافة أنواعها ومختلف مستوياتها يستند على مدى ممارسة عمليات إدارة الأزمات والتي يأتي في مقدمتها التخطيط للأزمات، حيث يشغل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والاجراءات المتخذة بجميع مراحل الازمة، اضافةً إلى استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للاتصالات الداخلية والخارجية وتدريب الأفراد عليها، ووجود نظام معلومات فعال يهدف لتوفير المعلومات الملائمة وبالسرعة المطلوبة؛ لاتخاذ القرارات بشأنها، كما أشارت المذكور (٢٠١١) في دراستها إلى الحاجة لإعادة النظر في نظام إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وتطويره في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، من خلال التخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات، وتواجد القائد ومتابعته للأحداث وحسن استثماره للوقت، وتشكيل فرق عمل أو مراكز متخصصة بإدارة الأزمات مع العمل على توفير الإمكانيات والحوافز المناسبة.

ومما سبق يتضح أن المؤسسات التعليمية ومنها مكاتب التعليم تحتاج أن تكون متأهبة لكافة الظروف والمتغيرات، وأن تكون قرارات تلك القيادات مستنيرةً للمستقبل

ولديها القدرة على التنبؤ بطبيعة المتغيرات المحيطة بها وتستعد لها، مما يجعل الحاجة ماسة لممارسة عمليات إدارة الأزمات من أجل تحقيق الأهداف التربوية والإدارية المنوطة بها.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية أزمات متنوعة فى هذا العصر الذى تسوده التقلبات والتغيرات المتلاحقة، وذلك نتيجة لأسباب تنظيمية أو اقتصادية أو تقنية أو صحية وغيرها، تتطلب منها الاستعداد لمواجهتها والقدرة على السيطرة عليها قبل تفاقمها ما يمكنها من البقاء والاستمرار؛ لأداء مهمتها وتحقيق أهدافها.

حيث تمثل الأزمات نقطة حرجة وحاسمة للكيان الإدارى فى المؤسسات التعليمية، مما يودى إلى إعاقتها وقد يتسبب بخسائر مادية وبشرية جسيمة؛ ولذا ينبغى على متخذى القرار فى هذه المؤسسات التعليمية سرعة اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بإدارة ومواجهة تلك الأزمات (Jakse, 2007, 35).

إن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمى والمنطقى للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل ايجاد أسلوب لإدارتها، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التى لا يمكن تجنبها. كما أن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الأزمة وبما يتماشى ونوع القيادة الإدارية التى تتعامل مع هذه الأزمات (اللامى والعيساوى، ٢٠١٥، ٧).

ولذا فإن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى تبنى إستراتيجية لإدارة الأزمات، والقدرة على التنبؤ بالأزمات المحتملة ووضع الخطط ورسم السيناريوهات المسبقة، ورصد الإمكانيات للتعامل مع الأزمات بناءً على الاتجاهات الإدارية المعاصرة فى هذا المجال.

وبالرغم من أهمية إدارة الأزمات؛ فقد كشفت بعض الدراسات عن قصور بعض المؤسسات التعليمية في التعامل معها، حيث أظهرت دراسة آل شميخ (٢٠٠٩) عن قلة الإلمام بالمنهجية العلمية لإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمنطقة عسير، كما أظهرت دراسة طيب والمطلق (٢٠١٤) عدم عناية المدارس بالتخطيط، وعدم اهتمامها بتوفير الخطط للتدريب على مهارات إدارة الأزمات، وأن هناك قصورًا في توفير خدمات وتقنيات الاتصال الفعالة للإبلاغ عن حالة الطوارئ. لذا أوصت دراسة الغيث (٢٠١١) بضرورة وجود خطة لإدارة ومواجهة الأزمات وتطويرها بشكل مستمر، وضرورة ممارسة عمليات إدارة الأزمات ومنها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، ومتابعة الأزمات، وتشكيل عضوات فريق الأزمة، والقيادة، والاتصال، ووجود نظام المعلومات، واتخاذ القرارات وتقويم الأزمات.

وحيث أن مكاتب التعليم تقوم بدور محوري وحساس في منظومة العمل التعليمي، وربطها بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا في الوزارة، وذلك من خلال الإشراف المباشر على العمليات الأساسية داخل المدارس؛ ولذا فإنه منوط بها التخطيط للأزمات والاستعداد لمواجهتها ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهدافها وتجويد العملية التعليمية، كما يتطلب عند مواجهتها للأزمات قدرة إدارية عالية في تحديد ما يجب فعله للسيطرة على أحداث يصعب توقعها؛ إلا أن واقع تطبيقها لم يصل بعد لمستوى التطلعات، حيث كشفت دراسة القرشي (٢٠١٣) إلى أن مديري المكاتب لا يمارسون القيادة التشاركية إلا بدرجة متوسطة مما يدل على عدم وجود ثقة في قدرات العاملين، كما بينت نتائج دراسة المحمادي والحميدي (٢٠١٤) إلى وجود ضعف في إشراك مديري مكاتب التعليم لمنسوبي المكاتب من المشرفيين في التغيير والتخطيط المستقبلي، ولذا أوصت دراسة الشمراني (٢٠١٤) بضرورة تطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التعليم وفق

أحدث المستجدات، كما أوصت دراسة الزايدى (٢٠١٥) بالعمل على تعزيز وتطوير الممارسات القيادية لمديرى مكاتب التعليم، وتمكين المشرفين التربويين وتشجيعهم على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التربوية.

وبناءً على ما سبق، وفى ضوء نتائج الدراسات السابقة، وانطلاقاً من دور مكاتب التعليم الفعّال فى إدارة الأزمات والقدرة على تحديد أبعادها ومؤثراتها بشكل دقيق، مما يسهم قدر المستطاع فى تجنب حدوثها أو الخروج منها بأقل الأضرار وأفضل النتائج، جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات فى مكاتب التعليم للبنات من وجهة نظر المشرفات التربويات فى مدينة الرياض.

ثالثاً: أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية للإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات المتمثلة فى (التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة فى الأزمات، ونظام الاتصال فى الأزمات، ونظام المعلومات فى الأزمات، وتقويم الأزمات) فى مكاتب التعليم للبنات من وجهة نظر المشرفات التربويات فى مدينة الرياض؟
- ٢- ما الخبرات العالمية التى يمكن الاستفادة منها فى تطوير ممارسة عمليات إدارة الأزمات فى مكاتب التعليم للبنات؟

رابعاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة مكاتب التعليم للبنات لعمليات إدارة الأزمات المتمثلة فى (التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة فى الأزمات، ونظام الاتصال فى الأزمات، ونظام المعلومات فى الأزمات، وتقويم

الأزمات) من وجهة نظر المشرفات التربويات في مدينة الرياض، والاستفادة من بعض الخبرات العالمية في تطوير ممارسة عمليات إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات.

خامساً: أهمية الدراسة

- ١- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته والذي يعد اتجاهاً حديثاً من الاتجاهات المعاصرة في الإدارة وهو "إدارة الأزمات" والتخطيط والاستعداد لمواجهةها؛ من أجل تحقيق أهداف مكاتب التعليم وتجويد العملية التعليمية في ضوء التطورات المتسارعة.
- ٢- يؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبات، وأن تفتح المجال للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الأزمات.
- ٣- تقديم تغذية راجعة للمسؤولين ومنتخذي القرار عن درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.
- ٤- يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في مكاتب التعليم في التعرف على آلية التعامل مع الأزمات بكفاءة، وتزويدهم بالممارسات اللازمة لإدارة الأزمات والاستفادة من الخبرات العالمية، وتعزيز الممارسات الإيجابية منها، وتعديل الممارسات السلبية، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء.

سادساً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات المتمثلة في (التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، وتقييم الأزمات) في مكاتب التعليم للبنات

من وجهة نظر المشرفات التربويات في مدينة الرياض، وعرض الخبرات المتميزة عالمياً في مجال إدارة الأزمات.

- الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، وعددها تسعة مكاتب هي: البديعة، الجنوب، الوسط، الحرس، الروابي، الشفاء، الشمال، الغرب، بالإضافة إلى النهضة.

- الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤١-١٤٤٢هـ.

سابعاً: مصطلحات الدراسة

- **الأزمة:** عرّف اللامي والعيسوي (٢٠١٥، ١٢) الأزمة إدارياً بأنها "ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها".

ويمكن تعريف الأزمة إجرائياً بأنه: موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في مكاتب التعليم، ويتطلب لمواجهته اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.

- **إدارة الأزمات:** تعرّف إدارة الأزمات بأنها: عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة ورصد الأسباب المولدة للأزمة، وتجهيز الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية، واستخلاص النتائج التي قد تمنع حدوث الأزمة مستقبلاً (توفيق، ٢٠٠٧، ٤٥).

ويمكن تعريف إدارة الأزمات إجرائيًا بأنها: مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تتضمن التخطيط، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، وتقويم الأزمات، والتي تمارسها مكاتب التعليم للتعامل مع مواقف الأزمة، وللوقاية منها أو مواجهتها بنجاح وتقليل التأثيرات التي قد تنتج عنها، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- **مكاتب التعليم:** هي مكاتب مرتبطة تنظيميًا بإدارة الإشراف التربوي، تهدف إلى تجويد عمليات التعليم والتعلم؛ من خلال التطوير وتقديم الدعم لقيادة المدرسة والمعلمين؛ بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية (وزارة التعليم، ٢٠١٥م، ٢٩). وتتبنى الدراسة الحالية تعريف وزارة التعليم إجرائيًا.

- **المشرف التربوي:** هو من يقدم مجموعة من الخدمات والاستشارات التربوية التي تهدف إلى مساعدة منسوبات المدارس على تحقيق أهداف وغايات التعليم (وزارة التعليم، ٢٠٢٠م/ب، ٦). وتتبنى الدراسة الحالية تعريف وزارة التعليم إجرائيًا.

ثامناً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة:

انتهجت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي؛ حيث يتناسب مع جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات من وجهة نظر المشرفات التربويات في مدينة الرياض، ويُعرف المنهج المسحي بأنه "جمع البيانات لعدد كبير من الحالات بقصد تشخيص أوضاعها أو جوانب معينة من تلك الأوضاع دون الإقتصار على حالة واحدة. تفيدنا عادة في حل الكثير من المشكلات، بما تقدمه من معلومات تشخيصية عن الموضوعات المتصلة بتلك المشكلات" (العزاوي، ٢٠٠٨م، ٩٩).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض (وعدها تسعة مكاتب هي: البديعة، الجنوب، الوسط، الحرس، الروابي، الشفاء، الشمال، الغرب، بالإضافة إلى النهضة) والبالغ عددهن (٦٥٠) مشرفة تربوية، وفقاً لآخر إحصائيات إدارة التخطيط والمعلومات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمعها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغت عينة الدراسة (٢٤٢) مشرفة تربوية، تم تحديدها باستخدام جداول (Krejcie & Morgan).

وبعد التطبيق الميداني لأداة الدراسة فإن عدد الاستجابات الإجمالية النهائي للاستجابات الخاضعة للدراسة التي استقرت لدى الباحثتان بلغت (٢٠٠) استجابة.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتم بناؤها في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، وذلك بالإفادة من البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة ومنها دراسة المذكور (٢٠١١) ودراسة القحطاني (٢٠١٩)، لتشتمل على ستة محاور: (التخطيط للأزمات، تشكيل فريق إدارة الأزمات، القيادة في الأزمات، نظام الاتصال في الأزمات، نظام المعلومات في الأزمات، تقويم الأزمات). بحيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٤٢) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات مفردات الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (كبيرة - متوسطة - ضعيفة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: كبيرة (٣)

درجات، متوسطة (٢) درجتان، ضعيفة (١) درجة واحدة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١) تقسيم فئات مقياس ليكرت الثلاثي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	كبيرة	٢,٣٤	٣,٠٠
٢	متوسطة	١,٦٧	٢,٣٣
٣	ضعيفة	١,٠٠	١,٦٦

١- صدق الاتساق الداخلي للأداة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحاور مع الدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
التخطيط للأزمات	١	**٠,٩٣٥	٤	**٠,٩٣٨	٧	**٠,٩٦٥
	٢	**٠,٨٩٤	٥	**٠,٩٧٨	---	---
	٣	**٠,٩٦٣	٦	**٠,٩١٣	---	---

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
تشكيل فريق ادارة الأزمات	١	**٠,٨٦٤	٤	**٠,٩١٦	٧	**٠,٩٠٨
	٢	**٠,٨٣٠	٥	**٠,٨٧٣	--	--
	٣	**٠,٨٤١	٦	**٠,٨٧٦	--	--
القيادة فى الأزمات	١	**٠,٨٢٤	٤	**٠,٧٣٨	٧	**٠,٧٩٢
	٢	**٠,٧٧٩	٥	**٠,٩١١	٨	**٠,٨٣٣
	٣	**٠,٨٠٧	٦	**٠,٨٨٥	--	--
نظام الاتصال فى الأزمات	١	**٠,٨٤٤	٤	**٠,٧٩٤	٧	**٠,٧٦٨
	٢	**٠,٨٩٦	٥	**٠,٩١٢	--	--
	٣	**٠,٨٥٠	٦	**٠,٩٦٠	--	--
نظام المعلومات فى الأزمات	١	**٠,٩٧٥	٤	**٠,٩٩١	٧	**٠,٩٩١
	٢	**٠,٨٨٢	٥	**٠,٩٦٥	--	--
	٣	**٠,٩٥٠	٦	**٠,٩٩١	--	--
تقويم الأزمات	١	**٠,٩١٥	٣	**٠,٩٥٧	٥	**٠,٩٣٤
	٢	**٠,٩٦٥	٤	**٠,٨٨٢	٦	**٠,٩٣٧

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ب- ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (٣) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	ثبات المحور
التخطيط للأزمات	٧	٠,٩٧٨
تشكيل فريق ادارة الأزمات	٧	٠,٩٤٧
القيادة فى الأزمات	٨	٠,٩٣١
نظام الاتصال فى الأزمات	٧	٠,٩٤٠
نظام المعلومات فى الأزمات	٧	٠,٩٨٧
تقويم الأزمات	٦	٠,٩٦٣
الثبات العام	٤٢	٠,٩٨٨

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معامل الثبات العام عالٍ، حيث بلغ (٠,٩٨٨)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

- **أساليب المعالجة الإحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص مفردات الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- معامل ارتباط بيرسون؛ للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولدراسة العلاقة بين المتغيرات.

٣- معادلة ثبات (ألفا كرونباخ)، لقياس ثبات أداة الدراسة.

٤- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة درجة موافقة استجابات مفردات الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٥- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

تاسعاً: عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات المتمثلة في (التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، ونظام

المعلومات في الأزمات، وتقييم الأزمات) في مكاتب التعليم للبنات من وجهة نظر المشرفات التربويات في مدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل بُعد من الأبعاد، والتي تحدد مدى موافقة عينة الدراسة على العبارات التي تقيس درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات من وجهة نظر المشرفات التربويات في مدينة الرياض، بشكل عام، ويوضح الجدول (٤) ذلك:

جدول رقم (٤) استجابات عينة الدراسة حول ممارسة عمليات إدارة الأزمات

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
١	التخطيط للأزمات	١,٧٨	٠,٤٤٣	متوسطة	١
٢	تشكيل فريق ادارة الأزمات	١,٧٧	٠,٤٤١	متوسطة	٢
٣	نظام الاتصال في الأزمات	١,٧٦	٠,٤٣٦	متوسطة	٣
٤	نظام المعلومات في الأزمات	١,٧٣	٠,٤٢٨	متوسطة	٤
٥	القيادة في الأزمات	١,٧١	٠,٣٩٢	متوسطة	٥
٦	تقويم الأزمات	١,٣٤	٠,٤٩٢	ضعيفة	٦
-	درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات	١,٦٨	٠,٤٢٢	متوسطة	-

يبين الجدول رقم (٤) درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات في مكاتب

التعليم للبنات من وجهة نظر المشرفات التربويات في مدينة الرياض، حيث جاءت بدرجة

متوسطة وبمتوسط حسابي (١,٦٨)، وقد حصل محور (التخطيط في الأزمات) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قيمته (١,٧٨) ودرجة ممارسة متوسطة، وهو ما يتفق مع دراسة القحطاني (٢٠١٩) ويتعارض مع دراسة المذكور (٢٠١١)، ويعزى ذلك إلى أهمية التخطيط في إدارة الأزمات، والقدرة على التنبؤ بالأزمات المحتملة، ووضع الخطط ورسم السيناريوهات المسبقة ورصد الإمكانيات للتعامل مع الأزمات بناءً على الاتجاهات الإدارية المعاصرة في هذا المجال. بينما كان أداؤها محور (تقويم الأزمات) حيث حصل على أقل متوسط حسابي وقيمته (١,٣٤) ودرجة ممارسة ضعيفة، وربما يرجع ذلك إلى قلة وعى القائدات بضرورة تقويم الأزمات وتحديد نقاط الضعف والقوة والاستفادة منها في وضع الخطط الجديدة لمواجهة الأزمات المستقبلية، بحيث يمكن الرجوع إليه والاستفادة منه، إضافةً إلى قلة توفر الوعي الكافي بمعايير تقييم الأزمات بشكل عام حتى يتم الاستفادة منها وتطويرها بما يتناسب مع مكاتب التعليم.

وللتعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة الأزمات تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، حيث جاءت النتائج التفصيلية للمحاور على النحو الآتي:

المحور الأول: التخطيط للأزمات:

جدول رقم (٥) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط للأزمات مرتبة

تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٢	يحدد الإمكانات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات	ك	٤٠	١٤٠	٢٠	١,٩٠	٠,٥٣٩	١
		%	٢٠	٧٠	١٠			
١	يضع خطة طوارئ لإدارة الأزمات بمشاركة فريق إدارة الأزمات	ك	٥٦	١١٦	٢٨	١,٨٦	٠,٦٣٤	٢
		%	٢٨	٥٨	١٤			
٣	يستفيد من إشارات الإنذار المبكر التي تتذرع بقرب وقوع الأزمات	ك	٤٢	١٥٢	٦	١,٨٢	٠,٤٥٦	٣
		%	٢١	٧٦	٣			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٥	يقوم بإجراءات التعامل مع كل أزمة كل حسب طبيعتها	ك	٤٦	١٤٨	٦	١,٨٠	٠,٤٧٠	٤
		%	٢٣	٧٤	٣			
٧	يفحص بشكل مستمر خطط إدارة الأزمات لإدخال التعديلات المناسبة لتطور الأوضاع	ك	٦٦	١١٤	٢٠	١,٧٧	٠,٦١٥	٥
		%	٣٣	٥٧	١٠			
٤	يقوم بالتخطيط المسبق (وضع سيناريوهات) للتعامل مع الأزمات	ك	٦٦	١٢٨	٦	١,٧٠	٠,٥٢٠	٦
		%	٣٣	٦٤	٣			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٦	يستعين بمختصين من خارج المكتب عند وضع خطة إدارة الأزمات	ك	٨٠	١١٦	٤	١,٦٢	٠,٥٢٦	٧
		%	٤٠	٥٨	٢			
المتوسط العام						١,٧٨	٠,٤٤٣	

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (٥) يتضح ما يلي:

- المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة التخطيط للأزمات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض " بلغ (١,٧٨ من ٣,٠٠) والذي يشير إلى درجة موافقة (متوسطة)، وتعزو الباحثان هذه النتيجة ضرورة تعزيز حالة الاستعداد لإدارة الأزمات حيث تولى مكاتب التعليم اهتمام بعملية التخطيط للأزمات ومنها الحرائق، فتقوم بشكل دوري بخطط الاخلاء الوهمي في المكتب والمدارس التابعة له في حالة حدوث الحرائق، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٩) ودراسة السيد (٢٠١٧) ودراسة خليل (٢٠١٦) والتي أوصت بضرورة التخطيط لإدارة الأزمات ووضع سيناريوهات مستقبلية للتعامل معها.
- وبترتيب استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها ترتيباً تنازلياً يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على «يحدد الإمكانات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة

(متوسطة)، بمتوسط حسابي (١,٩٠ من ٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٥٣٩)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أهمية هذه النقطة بالنسبة لمكاتب التعليم في مرحلة ما قبل الأزمة وأن تحديد الإمكانيات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمة، يساهم في رفع القدرة على التعامل مع الأزمة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات.

▪ جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على « يستعين بمختصين من خارج المكتب عند وضع خطة إدارة الأزمات» في الترتيب السابع والأخير من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة (ضعيفة)، بمتوسط حسابي (١,٦٢ من ٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٥٢٦)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى اكتفاء مكاتب التعليم بخبراتها وتجاربها في مجال إدارة الأزمات، كما أن طلب مختصين من خارج المكتب يأخذ وقت بسبب الإجراءات الإدارية.

المحور الثاني: تشكيل فريق ادارة الأزمات.

جدول رقم (٦) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة تشكيل فريق ادارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٦	يبين لعضوات الفريق قواعد الأمن والسلامة التي يتعين على الجميع اتباعها عند حدوث الأزمات	ك	٢٤	١٥٢	٢٤	٢	٠,٤٩١	١
		%	١٢	٧٦	١٢			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتبة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٤	يزود عضوات الفريق بالمعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمات	ك	٤٠	١٤٠	٢٠	٠,٥٣٩	١,٩٠	٢
		%	٢٠	٧٠	١٠			
٢	يحرص على اختيار العضوات اللاتي لديهن الرغبة والاستعداد في التعامل مع الأزمات	ك	٥٦	١١٦	٢٨	٠,٦٣٤	١,٨٦	٣
		%	٢٨	٥٨	١٤			
٧	يعقد اجتماعات دورية لفريق إدارة الأزمات	ك	٤٠	١٥٦	٤	٠,٤٣٤	١,٨٢	٤
		%	٢٠	٧٨	٢			
٥	توزع المهام على عضوات الفريق بما يتلاءم مع قدرات وإمكانات كل عضوة	ك	٦٦	١١٤	٢٠	٠,٦١٥	١,٧٧	٥
		%	٣٣	٥٧	١٠			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم البيانات
			منخفضة	متوسطة	عالية			
١	يقوم بتشكيل فريق لإدارة الأزمات	ك	٦٦	١٢٨	٦	١,٧٠	٠,٥٢٠	٦
		%	٣٣	٦٤	٣			
٣	يعتمد نظام الحوافز لتحفيز عضوات الفريق على المشاركة	ك	١٥٦	٢٤	٢٠	١,٣٢	٠,٦٤٧	٧
		%	٧٨	١٢	١٠			
المتوسط العام						١,٧٧	٠,٤٤١	

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (٦) يتضح ما يلي:

- المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة تشكيل فريق ادارة الأزمات فى مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض " بلغ (١,٧٧ من ٣,٠٠) والذى يشير إلى درجة موافقة (متوسطة)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أهمية تشكيل فريق إدارة الأزمات فى مكاتب التعليم حيث تساهم فى توحيد الجهود وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء الفريق وكذلك المحاسبية والتقييم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السيد، ٢٠١٧) التى أوصت بإنشاء وحدة متكاملة لإدارة الأزمات فى المنظمات، وتتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المذكور (٢٠١١).
- وبترتيب استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها ترتيباً تنازلياً يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على « يبين لعضوات الفريق قواعد الأمن والسلامة التي يتعين على الجميع اتباعها عند حدوث الأزمات » فى الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة (متوسطة)، بمتوسط حسابى (٢ من ٣,٠٠) وانحراف معيارى (٠,٤٩١)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى حرص مكاتب التعليم على اطلاع منسوبيها على الأنظمة واللوائح بشكل عام وبقواعد الأمن والسلامة التي يتعين اتباعها عند حدوث الأزمات بشكل خاص.
- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على « يعتمد نظام الحوافز لتحفيز عضوات الفريق على المشاركة» فى الترتيب السابع والأخير من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة (ضعيفة)، بمتوسط حسابى (١,٣٢ من ٣,٠٠) وانحراف معيارى (٠,٦٤٧)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى وجود قصور فى نظام الحوافز فى مكاتب التعليم واقتصاره على أعمال الابتكار والابداع.

المحور الثالث: القيادة فى الأزمات.

جدول رقم (٧) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة فى الأزمات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			منخفضة	متوسطة	عالية		
٦	يتواجد فى مكان وقوع الأزمات وتتابع الأحداث أولاً بأول	ك	٤٠	١٢٢	٣٨	٠,٦٢٥	١,٩٩
		%	٢٠	٦١	١٩		

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٥	يبحث عضوات الفريق على التحلي بالصبر عند التعامل مع الأزمات	ك	٤٠	١٥٤	٦	١,٨٣	٠,٤٤٩	٢
		%	٢٠	٧٧	٣			
١	يتوفر في القائدة السمات الشخصية والمهارات للسيطرة على الأزمات	ك	٤٦	١٤٨	٦	١,٨٠	٠,٤٧٠	٣
		%	٢٣	٧٤	٣			
٣	يحترم فردية كل عضوة في فريق إدارة الأزمات	ك	٦٠	١٢٠	٢٠	١,٨٠	٠,٦٠١	٤
		%	٣٠	٦٠	١٠			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٨	يفوض السلطة لفريق إدارة الأزمات لمعالجة أى أزمة فى المستقبل	ك	٦٨	١١٢	٢٠	١,٧٦	٠,٦١٩	٥
		%	٣٤	٥٦	١٠			
٧	يُشرك عضوات فريق إدارة الأزمات فى اتخاذ القرارات	ك	٧٢	١٠٨	٢٠	١,٧٤	٠,٦٢٧	٦
		%	٣٦	٥٤	١٠			
٤	يهتم بخفض حدة التوتر ورفع الروح المعنوية عند وقوع الأزمات	ك	٧٢	١٢٤	٤	١,٦٦	٠,٥١٥	٧
		%	٣٦	٦٢	٢			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٢	يدرب فريق إدارة الأزمات بصفة دورية	ك	١٧٠	٢٦	٤	١,١٧	٠,٤٢٦	٨
		%	٨٥	١٣	٢			
المتوسط العام						١,٧١	٠,٣٩٢	

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (٧) يتضح ما يلي:

- المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة القيادة في الأزمات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض " بلغ (١,٧١ من ٣,٠٠) والذي يشير إلى درجة موافقة (متوسطة)، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن من سياسات وزارة التعليم تطوير القيادات في مكاتب التعليم بشكل مُنهج وضمن برامج دائمة ومستمرة تسعى إلى تنمية المهارات القيادية، وتتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٩) حيث جاءت درجة ممارسة القائدات في المدارس الثانوية لبنات لعملية قيادة الأزمات بدرجة مرتفعة.
- وبترتيب استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها ترتيباً تنازلياً يتضح ما يلي:
 - جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على « يتواجد في مكان وقوع الأزمة وتتابع الأحداث أولاً بأول» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (١,٩٩ من ٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٦٢٥)،

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى الدور الرئيس لمكاتب التعليم الذي يتطلب التواجد

في مكان الأزمة ومتابعتها ومعرفة أبعادها وتحليل أسباب وقوعها.

▪ جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على « يدرّب فريق إدارة الأزمات بصفة

دورية» في الترتيب الثامن والأخير من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة

(ضعيفة)، بمتوسط حسابي (١,١٧ من ٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٤٢٦)،

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء والمهام المكلف بها منسوبات

مكاتب التعليم والتي تمنعهن في بعض الأحيان من الالتحاق بكافة برامج التطوير

المهني بالإضافة إلى قلة الدورات في مجال إدارة الأزمات.

المحور الرابع: نظام الاتصال في الأزمات.

جدول رقم (٨) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة نظام الاتصال في الأزمات

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
١	يوفر نظام فعّال للاتصالات المتنوعة (تليفون - فاكس - إنترنت)	ك	٥٦	١١٦	٢٨	١,٨٦	٠,٦٣٤	١
		%	٢٨	٥٨	١٤			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٢	ينظم عملية الاتصال بين العضوات والجهات الخارجية لفريق إدارة الأزمات	ك	٤٠	١٥٦	٤	١,٨٢	٠,٤٣٤	٢
		%	٢٠	٧٨	٢			
٥	يجرى الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم الأزمة	ك	٦٦	١٠٦	٢٨	١,٨١	٠,٦٦٠	٣
		%	٣٣	٥٣	١٤			
٧	يتجاوز قنوات الاتصال الرسمية إذا دعت الحاجة فى موقف الأزمة	ك	٦	١٤٦	٦	١,٧٩	٠,٤٧٦	٤
		%	٢٤	٧٣	٣			

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٥	٠,٦٣٩	١,٧٥	٧٢	١٠٦	٢٢	ك	يحرص على أن تكون شبكة الاتصالات متوفرة للمعلومات بشكل سريع عند وقوع الأزمات	٦
			٣٦	٥٣	١١	%		
٦	٠,٥٢٠	١,٧٠	٦٦	١٢٨	٦	ك	يفعل قنوات الاتصال بين المكاتب ومؤسسات المجتمع عند وقوع الأزمات	٣
			٣٣	٦٤	٣	%		
٧	٠,٥٢٦	١,٦٢	٨٠	١١٦	٤	ك	يوفر مختصين للتعامل مع نظام الاتصالات المتوفرة عند حدوث الأزمات	٤
			٤٠	٥٨	٢	%		
٠,٤٣٦		١,٧٦	المتوسط العام					

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (٨) يتضح ما يلي:

- المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة نظام الاتصال في الأزمات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض " بلغ (١,٧٦ من ٣,٠٠) والذي يشير إلى درجة موافقة (متوسطة)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى وجود خط مباشر للتواصل في حالة وقوع الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (٢٠١٩) والتي أوصت بضرورة وجود نظام اتصال فعال في إدارة الأزمات.
- وبترتيب استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها ترتيباً تنازلياً يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على « يوفر نظام فعال للاتصالات المتنوعة (تليفون - فاكس - إنترنت) » في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (١,٨٦ من ٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٦٣٤)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى حسن استثمار مكاتب التعليم لنظام الاتصالات بأنواعه وتفعيل وسائل التواصل الحديثة.
- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على « يوفر مختصين للتعامل مع نظام الاتصالات المتوفرة عند حدوث الأزمة » في الترتيب السابع والأخير من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة (ضعيفة)، بمتوسط حسابي (١,٦٢ من ٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٥٢٦)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أنه ليس من صلاحيات مكاتب التعليم توفير مختصين للتعامل مع نظام الاتصالات، ويتطلب توفير المختصين اشتراطات وإجراءات إدارية قد تأخذ وقتاً طويلاً.

المحور الخامس: نظام المعلومات في الأزمات.

جدول رقم (٩) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة نظام المعلومات في الأزمات

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٢	يستخدم مصادر معلومات متنوعة (مرئية - مسموعة - مقروءة)	ك	٤٢	١٥٢	٦	١,٨٢	٠,٤٥٦	١
		%	٢١	٧٦	٣			
٣	يحرص على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمات بالوضوح	ك	٤٦	١٤٨	٦	١,٨٠	٠,٤٧٠	٢
		%	٢٣	٧٤	٣			
٥	يحرص على تنظيم المعلومات الخاصة بالأزمات بحيث يسهل الرجوع إليها	ك	٦٦	١١٤	٢٠	١,٧٧	٠,٦١٥	٣
		%	٣٣	٥٧	١٠			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة			
١	يوفر قاعدة بيانات كاملة ومحدثة يُعتمد عليها كمرجع لإدارة الأزمات	ك	٢٢	١٠٦	٧٢	١,٧٥	٠,٦٣٩	٤
		%	١١	٥٣	٣٦			
٤	يوفر مختصين لجمع البيانات وتحليلها وتخزينها	ك	٦	١٢٨	٦٦	١,٧٠	٠,٥٢٠	٥
		%	٣	٦٤	٣٣			
٦	يستخدم نظام أمنى لقاعدة البيانات	ك	٦	١٢٦	٦٨	١,٦٩	٠,٥٢٤	٦
		%	٣	٦٣	٣٤			
٧	يُحَدِّث بالتعاون مع فريق الأزمات - المعلومات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة	ك	٤	١١٦	٨٠	١,٦٢	٠,٥٢٦	٧
		%	٢	٥٨	٤٠			
			المتوسط العام			١,٧٣	٠,٤٢٨	

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (٩) يتضح ما يلي:

- المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة نظام المعلومات في الأزمات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض " بلغ (١,٧٣ من ٣,٠٠) والذي يشير إلى درجة موافقة (متوسطة)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى عدم توفر قاعدة بيانات لأرشيف الأزمات السابقة، وضعف التوعية الكافية بأمن المعلومات وأهمية المحافظة عليها وتحليلها واستثمارها في التعامل مع أزمات أخرى، وهذا يتفق مع دراسة القحطاني (٢٠١٩)، وتتعارض مع دراسة المذكور (٢٠١١).
- وبترتيب استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها ترتيباً تنازلياً يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على « يستخدم مصادر معلومات متنوعة (مرئية - مسموعة - مقروءة) » في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (١,٨٢ من ٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٤٥٦)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أنه يتسنى لمكاتب التعليم استخدام هذه المصادر في إدارة الأزمات.
- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على « يُحدّث بالتعاون مع فريق الأزمات- المعلومات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة» في الترتيب السابع والأخير من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة (ضعيفة)، بمتوسط حسابي (١,٦٢ من ٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٥٢٦)، وتعزوا الباحثتان هذه النتيجة إلى قلة التدريب على كيفية استثمار نظم المعلومات في التعامل مع الأزمات، وقلة الوعي بضرورة تحديث المعلومات للاستفادة منها بشكل مناسب وقت الأزمات.

المحور السادس: تقويم الأزمات.

جدول رقم (١٠) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة تقويم الأزمات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٦	يحوّل الأزمات المدرسية إلى فرص للتعليم وتحسين الأوضاع	ك	١١٤	٦٤	٢٢	١,٥٤	٠,٦٨٦	١
		%	٥٧	٣٢	١١			
٥	يطوّر خططاً لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء تقييم خطط الأزمات السابقة	ك	١٣٠	٦٦	٤	١,٣٧	٠,٥٢٣	٢
		%	٦٥	٣٣	٢			
٣	يقومّ خطط طوارئ الأزمات باسـتـمـرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع	٢	٢	١٣٠	٦٨	١,٣٦	٠,٥٠١	٣
		١	١	٦٥	٣٤			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتبة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٤	يحلل موقف الأزمة من حيث إيجابياته وسلبياته لاستنتاج الدروس المستفادة من الأزمة	١٨	١٥٦	٢٦	١,٣١	٠,٦٢٩	٤	
		٩	٧٨	١٣				
٢	يقيم بمساعدة عضوات الفريق الإمكانات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات	٢	١٥٤	٤٤	١,٢٤	٠,٤٥١	٥	
		١	٧٧	٢٢				
١	يضع بمشاركة عضوات الفريق معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة	٢	١٥٦	٤٢	١,٢٣	٠,٤٤٥	٦	
		١	٧٨	٢١				
			المتوسط العام			١,٣٤	٠,٤٩٢	

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٠) يتضح ما يلي:

- المتوسط الحسابى العام لدرجة ممارسة تقويم الأزمات فى مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض " بلغ (١,٣٤ من ٣,٠٠) والذى يشير إلى درجة موافقة (ضعيفة)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى عدم وجود اعتبارات بأهمية توفر أرشيف فى مكاتب التعليم لإدارة الأزمات وتقييمها والاستفادة منها، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة المذكور (٢٠١١) والتي أوصت بضرورة انشاء قاعدة للمعلومات خاصة بإدارة الأزمات، وبأفراد المؤسسة، وتحديثها بصورة مستمرة من قبل المتخصصين.
- وبترتيب استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتوسط الحسابى لكل منها ترتيباً تنازلياً يتضح ما يلي:

▪ جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على « يحول الأزمات المدرسية إلى فرص للتعلم وتحسين الأوضاع» فى الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة (ضعيفة)، بمتوسط حسابى (١,٥٤ من ٣,٠٠) وانحراف معيارى (٠,٦٨٦)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى قلة التدريب فى مجال التعامل مع الأزمات وكيفية الاستفادة منها.

▪ جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على « يضع بمشاركة عضوات الفريق معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة» فى الترتيب السادس والأخير من حيث درجة الموافقة، وبدرجة موافقة (ضعيفة)، بمتوسط حسابى (١,٢٣ من ٣,٠٠) وانحراف معيارى (٠,٤٤٥)، إلى ضعف التوعية الكافية بمعايير تقييم الأزمات بشكل عام حتى يتم الاستفادة منها وتطويعها بما يتناسب مع مكاتب التعليم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما الخبرات العالمية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسة عمليات إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات؟

للإجابة عن هذا السؤال وللتعرف على أبرز الخبرات العالمية والاستفادة منها في تطوير ممارسات عمليات إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض. ولتحقيق الهدف الثاني من أهداف الدراسة؛ أوردت الباحثتان ثلاث خبرات عالمية في كل من (أمريكا، فرنسا، اليابان) لإدارة الأزمات على النحو التالي:

1- **الخبرة الأمريكية:** تم إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بجامعة فرجينيا تتمثل أبرز مهامها في: وضع الخطط اللازمة للاحتياجات المحتملة للطلاب، وفتح غرف متعددة الأغراض وتلقى خدمات الاستشارة، وتنظيم العديد من الأنشطة الجامعية والجلسات الإعلامية. وقد حددت الوحدة خمسة مجالات من خلالها تستطيع مواجهة الأزمات، وهذه المجالات تتمثل في: تطوير القيادات والكوادر العاملة في إدارة الأزمات، توفير التدريب على إدارة الأزمات، تسهيل الاتصال والتواصل بالجهات ذات العلاقة بالأزمات، تصميم البرامج والخطط الكفيلة بالحد من الآثار السلبية للأزمات، والترويج والتوعية بتلك الأزمات، بالإضافة إلى ذلك فقد قامت الوحدة ببناء برنامج مثالي يشتمل على أربعة مكونات أساسية هي: التحضير أو التوقع لمجموعات واسعة من أنواع الأزمات، وإيجاد آليات لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تصاحب جميع الأزمات، وتشكيل فريق جيد ومتعدد التخصصات لإدارة الأزمات، وإدراج مجموعة كبيرة من ذوى العلاقة في خطط وسياسات وإجراءات إدارة الأزمات. (Jia & Holly, 2011)

٢-الخبرة الفرنسية: لا تقتصر إدارة الأزمة في فرنسا على التعامل معها عند حدوثها فحسب، كرد فعل مرتجل، بل تتضمن الاستعداد والمبادرة والتوقع والتنبؤ وعمل سيناريوهات لأزمات افتراضية كالاتي: (simone & Oliver ,2006,p:32)

ففي مرحلة اكتشاف إرشادات الإنذار: يتم التركيز على الاستشعار والتعامل بحساسية مع الأحداث في المؤسسة من حيث المشكلات وحالات الصراع والخلاف داخل المؤسسة، والاستجابة لمتطلبات العمل، والاستماع إلى وجهات النظر، وفتح قنوات الاتصال لجميع المعلومات عن أى خلل قد يؤدي إلى أزمة، وبذلك يتعرف المسؤول الإدارى ومن معه على الأسباب التى يمكن أن تكون مؤشرات لحدوث الأزمة وبالتالي التعامل معها. وفي مرحلة الاستعداد والوقاية على المسؤول الإدارى ومجموعة العمل معه، أن يحددوا الإمكانيات المادية، والكوادر البشرية المدربة القادرة على التعامل مع الأزمات واكتشاف نقاط الضعف ليتداركوها قبل وقوع الأزمة، بمعنى أن يكون تأهب المؤسسة عالى فى جميع الاتجاهات؛ من حيث توفير فريق أو فرق متخصصة للتعامل مع الأزمات ووضع الخطط والسيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات.

وفى حال وقوع الأزمة (مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها) يتم القيام بأربع خطوات، يستخدم فى كل منها التفكير المنظومى الكلى لضمان التعامل مع الأزمة بشكل شامل، وهى: تقدير الموقف، وتحليل الموقف، والتحليل العلمى للتدخل، والتدخل لمعالجة الأزمة، والهدف من هذه الخطوات هو إيقاف التأثيرات الناجمة عن الأزمة واحتوائها وتقليل الخسائر للحد الأدنى.

٣- الخبرة اليابانية: المفهوم اليابانى فى إدارة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الذين تقع الأزمة فى نطاق مسؤولياتهم، هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها،

وعليه نتجه معظم المنظمات في اليابان نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، وتفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، فيما يطلق عليه حلقات الجودة اليابانية، والتي بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها، والتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة من خلال منهج متكامل يقوم على مراحل منطقية هي اختراق جدار الأزمة، والتمركز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها، وتوسيع قاعدة التعامل مع عناصر الأزمة وشل حركتها ودفعها عن أماكن السيطرة، والتحكم والسيطرة على موقع الأزمة، ثم توجيه قوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة إلى مجالات أخرى.

(Austega Pty Ltd,2010,p:7)

أهم الدروس المستفادة من التجارب العالمية لإدارة الأزمات:

- ١- أهمية تبنى وزارة التعليم نظام اللامركزية، وإعطاء مزيد من الصلاحيات لمكاتب التعليم في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات.
- ٢- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في مكاتب التعليم، بحيث تكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة.
- ٣- التدريب على إدارة الأزمات بجميع مراحلها وكيفية استشعار إشارات الإنذار المبكر لوقوع الأزمات، وكيفية مواجهة الأزمات والحد من آثارها.
- ٤- توفير قاعدة معلومات وأرشيف خاص بالأزمات وماهى أسبابها وكيف تم التعامل معها والحد من آثارها للاستفادة منها في أزمات قادمة.
- ٥- رسم سيناريوهات مستقبلية لأزمات متوقعة وحشد القوى، ووضع خطط وبرامج مكتملة الأركان لكيفية مواجهة الأزمات والتصدي لها في مكاتب التعليم.

- ٦- إعداد خطة وقائية لمواجهة الأزمات في مكاتب التعليم والابتعاد عن العشوائية؛ تفادياً لوقوع الخسائر التي قد تحدث عند حدوث الأزمة بشكل مفاجئ.
- ٧- إيجاد نظام اتصال فعّال في مكاتب التعليم؛ لسهولة التواصل أثناء الأزمات.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والخبرات العالمية، توصى الدراسة بما يأتي:

- ١- وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسة عمليات إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات.
- ٢- عقد دورات تدريبية بصفة دورية لكافة منسوبات مكاتب التعليم للبنات في مجال إدارة الأزمات.
- ٣- تطوير برامج خاصة لتقييم آثار الأزمة بعد انتهائها، والاهتمام بالتقييم المستمر للأزمات بعد حدوثها، وأخذ العبر والدروس منها لمواجهة الأزمات القادمة.
- ٤- تكوين فريق إدارة الأزمات من موظفين متخصصين ومدربين في مجال الأزمات، وطرق التعامل معها بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات في مكاتب التعليم.
- ٥- الاستفادة من التجارب العالمية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في مكاتب التعليم.
- ٦- إعداد القيادات وتدريب الفرق الخاصة بإدارة الأزمات في مكاتب التعليم لإعداد سيناريوهات بديلة تتضمن الاحتمالات المختلفة للأزمة، والطرق المثلى لاكتشافها والسيطرة عليها.

- ٧- إعداد دليل لإدارة الأزمات في مكاتب التعليم يتضمن وصفاً لكل نوع من الأزمات، والاستجابة النموذجية لها عن طريق الأسلوب العلمي المناسب.
- ٨- وضع خطط متكاملة الأركان لمواجهة أزمات مستقبلية محتملة في مكاتب التعليم.
- ٩- تعزيز الشراكة بين مكاتب التعليم والمؤسسات المجتمعية لتقديم الدعم وقت الحاجة في الأزمات.
- ١٠- توفير قاعدة معلومات ونظام اتصال جيد لحل الأزمات في مكاتب التعليم.

المراجع

أحمد، إبراهيم. (٢٠٠٨). *إدارة الأزمات التعليمية فى المدارس؛ الأسباب والعلاج*. القاهرة: دار الفكر العربى.

توفيق، أحمد. (٢٠٠٧). *صنع القرار فى إدارة الأزمة*. القاهرة: دار النهضة العربية.

الجمل، صديق. (٢٠٠٨). *الهدى النبوى فى إدارة الأزمات*. دراسة حديثة موضوعية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

حامد، سليمان. (٢٠٠٩). *الإدارة التربوية المعاصرة*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الخصيرى، محسن. (٢٠٠٣م). *إدارة الأزمات*. القاهرة: مكتبة مدلولى.

الزايدي، أحمد. (٢٠١٤). *سلوك القيادة التحويلية لدى مديرى مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفيين التربويين*، مجلة كلية التربية بأسبوط، مصر، ٣١ (٥)، ١٦٩-٢٤٢.

السيد، زينب. (٢٠١٧). *استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوى فى ليبيا*. مجلة البحث العلمى فى التربية، ٥ (١٨)، ١٤٥-١٦٨.

الشمرانى، عبد الله. (٢٠١٤). *تطوير الأداء الإدارى لمديرى مكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية فى ضوء مدخل إدارة الجودة*

الشاملة. مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ١٥ (٣)،

٥٣٩-٥٥٨.

آل شميخ، سعيد. (٢٠٠٩). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوى العام الحكومى

بمنطقة عسير للكفايات الإدارية لإدارة الأزمة. مجلة كلية

التربية، جامعة الأزهر، مصر، ١ (١٤١)، ١٠١-١٦٠.

طيب، عزيزة والمطلق، نهاء. (٢٠١٤). واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات

في مدينة حائل لإدارة الأزمات المدرسة. مجلة العلوم

التربوية والنفسية، البحرين، ١٥ (٣)، ٣١٩-٤١٥.

العزاوى، رحيم. (٢٠٠٨). مقدمة في منهج البحث العلمى. عمان: دار دجلة للنشر.

عبد الحميد، رجب. (٢٠٠٨). استراتيجيات التعامل مع الأزمات والكوارث. القاهرة: دار

أبو المجد.

الغيث، العنود. (٢٠١١). المهارات القيادية اللازمة للمديرات في إدارة الأزمات المدرسية

في التعليم الثانوى العام بمنطقة الرياض. مجلة رابطة

التربية الحديثة، مصر، ٤ (٩)، ١٩-١٢٤.

القرشى، عبد الله. (٢٠١٣). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم

واسهاماتها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة

الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

التربية، جامعة أم القرى.

القحطاني، سارة. (٢٠١١). ممارسات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في مدينة أبها. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، ٢٠، ١٦٥-١٨٥.

اللامى، غسان والعيساوى، خالد. (٢٠١٩). *إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات*. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

المذكور، مريم. (٢٠١١). واقع إدارة الأزمات فى المؤسسات التعليمية بدولة الكويت فى ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *المجلة التربوية*، ٢٥ (١٠٠)، الجزء الأول.

المحمادى، خالد والحמידى، عبد الله. (٢٠١٤). *درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

المقاطى، نايف. (٢٠١٤). *إدارة الأزمات وتأثيرها على أداء العاملين فى المؤسسة*. حوليات آداب عين شمس، ٤٢، ٢٠٣-٢٥١.

وزارة التعليم. (٢٠١٤). *الدليل التنظيمى لإدارات التربية والتعليم بالمناطق*. وكالة التخطيط والتطوير. مسترجع من: _____

[/https://edu.moe.gov.sa](https://edu.moe.gov.sa)

وزارة التعليم. (٢٠١٥). *الدليل التنظيمى للإشراف التربوى*. مسترجع من:

<https://drive.google.com/file/d/1rFhKB4CgyXCX0g7zhLFTksp0tr2VC5qX/view>

وزارة التعليم. (٢٠٢٠ م/ب). الدليل الإجرائي لتسكين شاغلي الوظائف التعليمية. مسترجع من:

https://drive.google.com/file/d/15hBp3RcF_vIAytj3tXn2W1W9bHoDjd_y/view

References:

- Ahmed, I. (2008). Management of educational crises in schools; Causes and treatment. Cairo: The Arab Thought House.
- Al-Azzawi, R. (2008). An introduction to scientific research methodology. Amman: Dijlah Publishing House.
- Abdul Hamid, R. (2008). Strategy for dealing with crises and disasters. Cairo: Abu Al-Majd House for Printing.
- Austega Pty Ltd: Risk & crisis management for schools, <http://www.austega.com/> 2010.pp.2-10.
- Camel, s. (2008). Prophetic guidance in crisis management. A recent objective study. Master Thesis, College of

Graduate Studies, University of Jordan,
Amman.

Elsayed, Z. (2017). Strategies for facing educational crises in secondary schools in Libya, Journal of Scientific Research in Education, 5 (18), 145-168.

Ghaith, A. (2011). Leadership skills needed for female principals in managing school crises in general secondary education in Riyadh. Modern Education Association Journal, Egypt, 4 (9), 19-124.

Hamed, S. (2009). Contemporary educational administration. Amman: Osama House for Publishing and Distribution.

Hill, S. (2015). An analysis of school crisis preparedness in Kansas. PhD Thesis. Baker University, Faculty of Education.

Jaksec, C. (2007). Toward Successful school crisis intervention: 9 key issues. CA: Cormin press, A SAGE Publications Company.

- Jia, N. & Holly, M. (2011). Crisis management in higher education; what have we learned from Virginia tech? Advances in Developing Human Resources, 11, 552-572.
- Al-Khudairi, M. (2003 AD). Crisis Management. Cairo: Madloul Library.
- Al-Lami, Gh. & Al-Issawi, Kh. (2019). Crisis Management Basics and Applications. Amman: House of Methodology for Publishing and Distribution
- Al-Mahmadi, K. & Al-Hamidi, A. (2014). The degree of the practice of the directors of education offices in Makkah Al-Mukarramah for participatory leadership and its relationship to the moral spirit from the point of view of supervisors, an unpublished master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University: Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Maqati, N. (2014). Crisis management and its impact on the performance of employees in the organization.

Annals of the Literature of Ain Shams, 42, 203-251.

Al-Mazkour, M. (2011). The reality of crisis management in educational institutions in the State of Kuwait in light of contemporary administrative trends. The Educational Journal, 25 (100), Part 1.

Ministry of Education (2014). Organizational guide for education departments in the regions. Agency for Planning and Development. Retrieved from: <https://edu.moe.gov.sa/>

Ministry of education. (2015). Organizational guide for educational supervision. Retrieved from: <https://edu.moe.gov.sa/>

Ministry of education (2015): organizational guide for educational supervision, retrieved from: <https://drive.google.com/file/d/1rFhKB4CgyXCX0g7zhLFTksp0tr2VC5qX/view>

Ministry of education. (2020 M/B). Procedural guide for housing occupants of educational career. Retrieved

from;

https://drive.google.com/file/d/15hBp3RcF_vIAytj3tXn2W1W9bHoDjd_y/view.

Onyke, M.(2014).Management of student crisis in higher Institution of learning in Nigeria ,International Letters of social and Humanistic Sciences, (4),31-39.

Al-Qurashi, A. (2013). Exercising participatory leadership among the directors of education offices and their contributions to solving school administration problems at the secondary stage in Taif. Unpublished Master Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University.

Al-Qahtani, S. (2011). Crisis management practices of female secondary school leaders from the teachers' point of view in Abha city. The Scientific Journal of King Faisal University - Humanities and Management Sciences, 20, 165-185.

- Al-Shamrani, A. (2014). Developing the administrative performance of managers of education offices in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the approach of Total Quality Management. *Journal of Scientific Research in Education, Egypt*, 15 (3), 539-558.
- Al-Shamikh, S. (2009). The reality of the practice of public secondary education school principals in Asir region for administrative competencies to manage the crisis. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, Egypt*, 1 (141), 101-160.
- Simone .E & Olivier V. (2006). *Gestion de crise - la reponse de l'entreprise* , EFE.
- Taib, A. & Almutlaq, N. (2014). The reality of readiness of government secondary schools for girls in Hail city for school crisis management. *Journal of Educational and Psychological Sciences, Bahrain*, 15 (3), 319-415.

Tawfiq, A. (2007). Decision-making in crisis management. Cairo: The Arab Renaissance House.

Al-Zaydi, A. (2014). Transformational Leadership Behavior among Directors of Education Offices in Jeddah Governorate and Its Relation to Organizational Confidence with Educational Supervisors, Journal of the Faculty of Education in Asyut, Egypt, 31 (5), 169-242.