



العدد (٨)، سبتمبر ٢٠٢١، ص ١٠٠-١٢٨

# واقع التخطيط التربوي في إدارة الأزمات من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض ١٤٤١هـ - ١٤٤٢هـ

إعداد

أ. / تهاني راشد بن دوشي

مشرفة تربوية - مكتب تعليم البجعة  
بالرياض / بنات

أ. سماح محمد الموسى

رئيسة قسم الثقافة الرقمية بإدارة تقنية  
المعلومات - إدارة تعليم منطقة الرياض

أ. / أروى محمد الذبياني

مشرفة تربوية - مكتب التعليم وسط الرياض / بنات

أ. رحاب عبد الله السحيباني

وكيلة مدرسة - مكتب تعليم النهضة بالرياض / بنات

أ. عبير حسين آل قماش

مشرفة تقنية معلومات بإدارة تقنية المعلومات -  
إدارة تعليم منطقة الرياض

## واقع التخطيط التربوي في إدارة الأزمات من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض ١٤٤١هـ-١٤٤٢هـ

أ.أروى محمد الذبياني<sup>(١)</sup>، أ.أ.تهاني راشد بن دوخي<sup>(٢)</sup>، أ.رحاب عبدالله السحبياني<sup>(٣)</sup>،  
أ.سماح محمد الموسى<sup>(٤)</sup>، أ.عبير حسين آل قماش<sup>(٥)</sup>.

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط التربوي في إدارة الأزمات بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، أما عينة الدراسة فقد بلغت (٢٧١) مديرة تم جمعها بطريقة عشوائية طبقية.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أبرزها: أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على توافر متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، ومن أبرز تلك المتطلبات: إسناد المهام إلى أعضاء فريق العمل بما يتلاءم مع إمكانياتهم وقدراتهم، وكذلك اتباع نظم ولوائح السلامة والوقاية من الأخطار لتوفير الأمان في المدرسة، كما أظهرت النتائج أن هناك العديد من المعوقات، من أبرزها: عدم توفر مخصصات مالية لإدارة الأزمات، وكذلك قلة البرامج التدريبية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات، كما بينت النتائج أن هناك العديد من السبل لمواجهة تلك المعوقات، أبرزها: الاستفادة من الأزمات المشابهة والحلول التي وضعت لها، وكذلك ترتيب الأولويات للتعامل مع الأزمات بالمدارس، إضافة إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية المتخصصة في التخطيط لإدارة الأزمات، وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات التخطيط، معوقات التخطيط.

<sup>١</sup> مشرفة تربوية- مكتب التعليم وسط الرياض/ بنات Arwa\_mt@hotmail.com

<sup>٢</sup> مشرفة تربوية- مكتب تعليم النديعة بالرياض/ بنات d.tahanir@gmail.com

<sup>٣</sup> وكيلة مدرسة - مكتب تعليم النهضة بالرياض/بنات rehab616@gmail.com

<sup>٤</sup> رئيسة قسم الثقافة الرقمية بإدارة تقنية المعلومات- إدارة تعليم منطقة الرياض Samah.almousa@hotmail.com

<sup>٥</sup> مشرفة تقنية معلومات بإدارة تقنية المعلومات- إدارة تعليم منطقة الرياض abeeralgammsh@gmail.com

## The Reality of Educational Planning in Crisis Management from the viewpoint of Girls Schools' Managers in Riyadh City ٢٠٢١-٢٠٢٠

**BY:** Arwa AlThebiani<sup>6</sup>, Tahani Rashed BinDokhi<sup>7</sup>, Rehab abdullah alsuhaybani<sup>8</sup>, Samah mohammed almousa<sup>9</sup>, Abeer Hussin AlQammash<sup>10</sup>.

### ABSTRACT

This study's purpose was to identify the reality of educational planning in crisis management in public education in girls' schools in Riyadh City. Researchers used the descriptive survey approach, and the questionnaire as a tool to collect study data from the population of the study represented by managers. The sample was (271) managers, selected in a stratified and randomized manner. The results showed an agreement among the study individuals on the availability of educational planning requirements for crisis management. The most prominent of these requirements were: assigning tasks to the team members in accordance with their capabilities and possibility, following safety and risk prevention systems and regulations to provide safety. It's also showed many obstacles to educational planning for crisis management, the most prominent of these obstacles were: Shortage of financial allocations for crisis management, shortage of training programs in the field of crisis management planning. The results conducted many ways to confront these obstacles, most notably: benefiting from similar crises and them solutions, arranging priorities for dealing with crises, in addition to enrolling in specialized training programs in crisis management planning. In the light of the results, the study presents several recommendations.

**Keywords:** Planning requirements, Planning constraints.

<sup>6</sup> Educational Supervisor – Wasat education office in Riyadh. Arwa\_mt@hotmail.com

<sup>7</sup> Educational Supervisor – AlBedeeah education office in Riyadh. d.tahanir@gmail.com

<sup>8</sup> School Agent- Alnahda education office in Riyadh. rehab616@gmail.com

<sup>9</sup> Head of Digital Culture Department in IT Administration at the General Administration of education in Riyadh. Samah.almousa@hotmail.com

<sup>10</sup> Technical Trainer Supervisor IT Administration at the General Administration of education in Riyadh. abeeralgammsh@gmail.com

## المقدمة

يُعدّ التعليم اللبنة الأساسية لتقدّم الدول ورقيّها وتطورها، ويُعتبر النظام التعليمي العمود الفقري لأنظمة المجتمع؛ لما له من دور كبير في تميميتها، إذ يعتمد نجاحه بالدرجة الأولى على وجود قيادة تربوية فاعلة قادرة على التخطيط السليم لمواجهة الأزمات التي أصبحت سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة في الألفية الثالثة؛ بسبب ديناميكية وتعدّد المجتمعات وكثرة المتغيّرات فيها، مما جعل كلّ تلك المؤسسات - ومنها المؤسسات التعليمية - عرضةً لتأثير الأزمات؛ ولأن الأزمة تتزامن غالباً مع عنصر المفاجأة؛ فهذا يستدعي القدرة على توقّعها وتجنّب حدوثها مع وجود مهارات عالية في التصدي لها عند حدوثها، مما يزيد من أهمية التخطيط كأسلوب مَدروس لمواجهةها، فالأزمة للمدارس تُمثّل لحظة حرجة ونقطة تحول تتعلق بمصيرها وبقائها (الديراوي، ٢٠٢٠).

تُشكل التغيرات المفاجئة أزمةً للمدير؛ لأنها تستلزم إحداث تغييرات في الخطط وإجراءات العمل لتخطّي تداعيات الأزمة، وتحقيق النتائج بأقل قدر من الخسائر.

ومما لا شك فيه أن التخطيط يُعدّ من أهم وظائف الإدارة التربوية، فهو عملية شاملة مستمرة تتضمن رسم الطريق المؤدي لتحقيق الأهداف والتنبؤ بالتهديدات والمخاطر، وكيفية إدارتها والتعامل معها، والسعي إلى إيجاد البدائل المناسبة، كما تقوم تلك العملية على توقّعات البيئة الداخلية، وتقييم التهديدات والفرص عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات، ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها باستمرار، حيث يتوجّب على إدارة مؤسسات التعليم المختلفة التفكير بشكل استراتيجي مرّن للتعامل هذه المؤسسات مع أي أزمات قد تطرأ بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة (مظفر، ٢٠١٦). إذ يهتم المخطّطون التربويون بتضمين التخطيط التربوي لخطط مساندة وبديلة من شأنها إضفاء مرونة على الخطة التربوية، تتيح احتواء أي أزمة أو موقف مفاجئ قدر الإمكان.

وقد اتفق نزال (٢٠١٦) والسقا (٢٠١٥) على أن التخطيط التربوي يهدف إلى استثارة دوافع العاملين مما يجعلهم يُقبلون على عملهم بهمة ونشاط؛ لوضوح الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما يساعد على توجيه الجهود من خلال توضيح المسار للعاملين، واختيار الطرق المناسبة والأساليب الفعالة لتحقيق الأهداف، وتقدير مدى نجاح الجهود المبذولة في تحقيق الأهداف التي تُعدّ معايير للرقابة والتقييم.

وعلى الرغم من أهمية التخطيط إلا أنه يواجه مجموعةً من العوائق، ومنها ما ذُكر عبُدُ الماجد (٢٠١٨) من أن الظروف التي تمر بها بعضُ الدول قد تكون على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يصعبُ على المنظّمات وضعَ تخطيطٍ طويل الأجل، بالإضافة إلى انشغال القادة في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية دون المشكلات الاستراتيجية، وقلة المدربين منهم على تحقيق التكامل والنظرة الكلية لمعالجة المشكلات، واستغراق عملية التخطيط الكثير من الوقت والمال، إلى جانب الاعتقاد بأن التخطيط هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات، وعدم توفّر نظامٍ للمعلومات يمد القادة بالمعلومات عن البيئة المحيطة، وإذا توفّرت فغالبًا ما تكون المعلومات ناقصةً أو لا تتلقّى الفهم والقبول. وترى الباحثات أن لمدير المدرسة دورًا كبيرًا في تيسير العمل لمؤسسته والمُضي بها نحو بلوغ الأهداف بأقل التكاليف، وبأحسن الوسائل وفي ظل الإمكانيات المتاحة، وهذا لا يتم إلا بالتخطيط الجيد في جميع الأحوال، حيث تُقدّم جايني Gainey (٢٠١٠) استراتيجيات لقادة المدارس لمواجهة الأزمات، حيث ذكّرتُ بعضَ الخطوات الواجب اتخاذها قبل حدوث الأزمات:

١. دمج إدارة الأزمات في العمليات اليومية للمدرسة، فالإدارة الفعّالة للأزمات هي عملية، وليست حدثًا.
٢. إنشاء نظام الكشف عن الإشارات أو الإنذار المبكر لتحديد المشكلات التي قد تتطوّر إلى أزمة في المستقبل، بالتركيز على التهديدات أو نقاط الضعف التي من المرجح أن تحدث وتُسبّب التأثير الأكثر ضررًا.
٣. إنشاء خطة إدارة الأزمات لتكون بمثابة إطار عمل لمعالجة الأزمات التعليمية في حالة حدوثها.
٤. إنشاء فريق مُدرّب لإدارة الأزمات لقيادة الجهود التي تُبذل خلال الأزمات.
٥. إنشاء حسابات في برامج التواصل الاجتماعي مما يُفعل العلاقات الإعلامية لمواكبة الأحداث، ومشاركة المحتوى والفعاليات للمدرسة.
٦. بناء علاقات وسُمة إيجابية بين المدرسة والمجتمع المحيط قبل حدوث الأزمات.
٧. بناء علاقات مع المسؤولين في الجهات المختصة لإدارة الأزمات مما يوضح الأدوار والمهام الموكّلة، حيثُ من المستحيل بناء علاقة في خضمّ الأزمة.

وأكد العجمي (٢٠٠٨) أهمية تبني خطة في المدارس لإدارة الأزمات المحتملة ورصد الإمكانيات وفرق العمل للتعامل معها. كما أكدت جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس UCLA (2008) على ذلك حين ذكرت أن عملية تنظيم فريق الأزمات في المدرسة تبدأ من المدير، إذ يجب أن يُعيّن موظف مسؤول عن بناء الفريق، يقوم بتحديد موظفين لديهم أدوار أساسية لمعالجة الأزمات وفق مهاراتٍ محدّدة ومطلوبة، مع الأخذ بعين الاعتبار الموظفين الذين لديهم دافعية ليكونوا جزءاً من هذا الفريق.

وتؤكد الباحثات على ضرورة تكوين لجنة لإدارة الأزمات، يتم اختيار أعضائها وفق مواصفات معينة، وأن تكون لديهم الدافعية والحماس للمشاركة، وأن تُحدّد مهامهم بشكل واضح ومتسق دون تداخل أو تعارض، كما يجب نشر ثقافة إدارة الأزمات لمنسوبي المدرسة، والتعريف بفريق إدارة الأزمات؛ ليتمّ التوجه لهم عند الحاجة والاستجابة لتوجيهاتهم.

وقد أجريت عدة دراسات مرتبطة بموضوع الدراسة؛ حيث أظهرت نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٩) أن ممارسات مديرات المدارس الثانوية لعمليات إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، فيما عدا القيادة في الأزمات جاءت بدرجة كبيرة، كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى المتغيرات التالية: (المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات) حول ممارسات مديرات المدارس الثانوية بمدينة "أبها" لإدارة الأزمات. كما بيّنت دراسة طيب والمطلق (٢٠١٤) أن هناك قصوراً في درجة جاهزية المدارس لإدارة الأزمات من حيث جاهزية المباني لتجهيزات السلامة، وعدم توفر الكادر المدرسي المتخصص لإدارة الأزمة. في حين أكدت دراسة عوض الله (٢٠٠٨) أن طبيعة الأزمات الموجودة بدرجة كبيرة في المدارس هي: العنف المدرسي، الأزمات الصحية، والأزمات الفنية، وأن المديرين يمارسون بدرجة كبيرة جداً قيادة فريق العمل، التقويم، التنسيق، اتخاذ القرارات، المتابعة والتوجيه، وأنهم يتخذون أساليب وإجراءات تخطيطية بدرجة كبيرة جداً، مثل: إجراء مسح كامل لموارد المدرسة، والتفكير العلمي، والبحث في أساليب نشوء الأزمة، ووضع آليات لتحديد حجم الأزمات المدرسية، وأن المديرين تتوفر فيهم بدرجة كبيرة مهارات القدرة على عمل لقاءات دورية مع مشرفي المدارس، وإعداد خطة للتعامل مع الأزمات. في حين بيّنت إحدى نتائج دراسة توبنج وماكنيل Topping & MacNeil (٢٠٠٧) أن التخطيط السليم يساعد مديري المدارس على إدارة الأزمات بصورة أفضل؛ حيث يوضّح الأهداف وأدوار فريق عمل إدارة الأزمات.

كما توصلت دراسة أدامز وكريتسونيز Adams & Kritsonis (٢٠٠٦) إلى أن المدارس التي قامت بإعداد خطة شاملة لإدارة الأزمات استجابت بفعالية عالية لإدارة الأزمات غير المتوقعة، وأشارت إلى صعوبة اتخاذ القرارات وقت الأزمة؛ مما يؤكد أهمية التخطيط المسبق. وبناءً على ما سبق، وانطلاقاً من دور مديرة المدرسة الفعال في التخطيط لإدارة الأزمات؛ جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع التخطيط التربوي في إدارة الأزمات من وجهة نظر مديرات المدارس بمدينة الرياض.

### مشكلة الدراسة:

تُشكل الأزمات المدرسية ضغوطاً على القيادات التعليمية في المملكة العربية السعودية بوجه عام، وعلى مديري المدارس بوجه خاص، وذلك لما يُصاحبها من تأثير على سير العمل في المدارس، وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها، ومن ذلك ما حدث في بعض المدارس من أزمات خلال السنوات الماضية؛ كالحرائق، والسُّيول، وبعض الأمراض الخطيرة المُعدية (الجهني، ٢٠١٨).

وعلى الرغم من أهمية المهارات الإدارية كافة التي ينبغي على مديري المدارس التمكن منها وممارستها، مثل: مهارة إدارة الوقت، وإدارة الذات، وصناعة القرار، وإدارة الصراع، وإدارة الحوار، وقيادة التغيير؛ إلا أن مهارة إدارة الأزمات والتخطيط لها تُعد الأهم؛ لكونها المهارة التي لا نكتشف مدى براعتنا فيها إلا عندما يحدث ما لم نكن نتوقعه، فهي مهارة نوعية يتطلبُ تكوينها وتطويرها لدى مديري المدارس تدريباً مكثفاً (درباس، ٢٠١١).

وبما أن القيادة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن إعداد الخطط والاستراتيجيات التي تحقق أهداف المدرسة، حيث يكمن دور مديرة المدرسة في إنتاج الطريق الأفضل لمسيرة عملية التعلم والتعليم وإحداث التطوير المطلوب في مختلف جوانب العملية التربوية والارتقاء بمخرجاتها التعليمية (الزهراني، ٢٠١٢). ونظراً لما يواجه هذا الدور من أهمية نتيجةً للتحديات والمخاطر التي تواجه التعليم وقدرتها على مواجهتها والتصدي لها بفاعلية والتخطيط لها بكفاءة مما يُمكن من الوصول لأهدافها بجودة عالية؛ فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط التربوي في إدارة الأزمات من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض. حيث تتمثل أهمية الدراسة في جانبين، أولهما: الأهمية النظرية؛ فقد تُسهم هذه الدراسة في التعرف على واقع التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس، وقد تُقدّم نظرةً على مُعوقات التخطيط التربوي في إدارة الأزمات، كما قد تساعد على رفع مستوى التخطيط التربوي لإدارة الأزمات وتطويره. أما

فيما يتعلق بالأهمية التطبيقية قد تساعد النتائج القيادات العليا ومسؤولي إدارات التعليم على تقييم الخطط التربوية في المدارس وتطويرها، كما قد تُوجّه إدارات التدريب في بناء دورات تدريبية لتأهيل مديرات المدارس على بناء الخطط التربوية الخاصة بإدارة الأزمات. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس كالتالي:

ما واقع التخطيط التربوي في إدارة الأزمات من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط التربوي في مجال إدارة الأزمات، وتحديد قائمة بمتطلبات التخطيط التربوي في مجال إدارة الأزمات من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض، بالإضافة لرصد معوقات التخطيط التربوي في مجال إدارة الأزمات، وتحديد المقترحات التحسينية لتطوير التخطيط التربوي في مجال إدارة الأزمات.

### أسئلة الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيس (مشكلة الدراسة) الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مدى توافر متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المديرات؟

٢. ما معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المديرات؟

٣. ما سبب التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مدى توافر متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المديرات باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب على التخطيط التربوي، الدورات التدريبية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات)؟

### حدود الدراسة:

١. اقتصرَت هذه الدراسة في التعرف على واقع التخطيط التربوي في مجال إدارة الأزمات من متطلبات ومعوقات من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض والمقترحات التحسينية للتغلب على تلك المعوقات.

٢. اقتصر البحث على عينة من مديرات مدارس التعليم العام (ابتدائي -متوسط - ثانوي) في مدينة الرياض.



٣. تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤١هـ/ ١٤٤٢هـ.

### مصطلحات الدراسة:

**التخطيط التربوي:** يُعرّف "عطوي" (٢٠١٤) التخطيط التربوي بأنه: "عملية وضع البرامج والمشاريع والسياسات والوسائل، وتوزيع المصادر البشرية والمادية للنظام التربوي الذي يكفل تحقيق الأهداف التربوية ضمن إطار السياسة التربوية في كامل صورتها" (ص ٢١١). وتُعرّفه الباحثة إجرائيًا بأنه: عملية منظّمة شاملة للتنبؤ بالأزمات ورسم الإجراءات وتحديد المهام للفرق الخاصة بذلك من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمحافظة على سير عمل المدرسة وقت حدوث الأزمة.

**إدارة الأزمات:** يُعرّفها الجهني (٢٠١٨) بأنها: "العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة بحيث تساهم في العمل على تلافِي حدوث الأزمة أو التقليل من آثارها السلبية وذلك من خلال التخطيط وجمع المعلومات وتكوين فريق العمل واتخاذ القرارات" (ص ٤٨). وتُعرّفها الباحثة إجرائيًا بأنها: العمليات المنهجية الإدارية المتبّعة في المدارس للتعامل مع الأزمات ليتم تلافِيها أو تقليل آثارها السلبية من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة والتخطيط الجيد لتكامل الفرق والتنسيق بين جهودهم وتوجيههم وتوفير المعلومات اللازمة لهم.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وفيه "يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف، ٢٠١٢، ص ١٩١).

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من مديرات مدارس التعليم العام الحكومي (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في مدينة الرياض، والبالغ عددهن (٧٨٠) مديرة، بواقع (٣٨٨) مديرة للمرحلة الابتدائية، و (٢٢٣) للمرحلة المتوسطة، و (١٦٩) للمرحلة الثانوية.

### عينة الدراسة:

عينة عشوائية طبّوية مكوّنة من (٢٧١) مديرة من مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، وقد اعتمدت الباحثة على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم عينة الدراسة.

**خصائص أفراد الدراسة:**

يُتَّصِفُ أفرادُ الدراسة بعددٍ من الخصائص تتمثَّلُ في: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب على التخطيط التربوي، الدورات التدريبية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١)، وذلك على النحو التالي:

**جدول رقم (١) يوضح خصائص أفراد الدراسة**

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
<b>المؤهل</b>		
جامعي فأقل	٢٤١	٨٩.٠
دراسات عليا	٣٠	١١.٠
<b>سنوات الخبرة</b>		
٥ إلى ١٠ سنوات	٤٩	١٨.١
١١ إلى ٢٠ سنة	٧٢	٢٦.٦
٢١ سنة فأكثر	١٥٠	٥٥.٤
<b>التدريب على التخطيط التربوي</b>		
تلقت تدريباً	١٨٣	٦٧.٥
لم تتلق تدريباً	٨٨	٣٢.٥
<b>الدورات التدريبية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات</b>		
تلقت تدريباً	١٨٣	٦٧.٥
لم تتلق تدريباً	٨٨	٣٢.٥
الإجمالي	٢٧١	١٠٠.٠

\* تم دمج فئة دبلوم مع جامعي بفئة واحدة "جامعي فأقل"؛ لاحتواء دبلوم على (٢) استجابة فقط، كما تم دمج ماجستير ودكتوراه بفئة واحدة "دراسات عليا"؛ لاحتواء فئة دكتوراه على (٢) استجابة فقط.

يُوضَّحُ الجدول رقم (١) الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة؛ حيث إنه وفقاً لمتغير المؤهل فإن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي "جامعي فأقل" بتكرار (٢٤١) مديرة، وبنسبة (٨٩.٠%)، في حين أن هناك (٣٠) مديرة بنسبة (١١.٠%) مؤهلهم العلمي "دراسات عليا"، وبنسبة لسنوات الخبرة فإن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة خبرتهم (٢١) سنة فأكثر بتكرار (١٥٠) مديرة، وبنسبة (٥٥.٤%)، في حين أن هناك (٤٩) مديرة بنسبة (١٨.١%) خبرتهم ما بين (٥ إلى ١٠ سنوات)، وفيما يتعلق بالتدريب على التخطيط التربوي والدورات التدريبية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات؛ فقد تطابقت خصائص أفراد الدراسة؛ حيث إن

هناك (١٨٣) مديرة بنسبة (٦٧.٥%) قد تلقين تدريباً في التخطيط التربوي وفي مجال التخطيط لإدارة الأزمات، في حين أن هناك (٨٨) مديرة بنسبة (٣٢.٥%) لم يسبق لهن ذلك.

### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثات أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي: الاستبانة، وقد تم بناؤها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

- **القسم الأول:** يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، مثل: المؤهل، سنوات الخبرة، التدريب على التخطيط التربوي، الدورات التدريبية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات.

- **القسم الثاني:** يتكون من (٣٣) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، المحور الأول يتناول: متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس (١١) عبارة، أما المحور الثاني فيتناول: معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس (١١) عبارة، المحور الثالث يتناول: سبل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس (١١) عبارة، وطلبت الباحثات من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (✓) أمام أحد الخيارات التالية: (أتفق، محايدة، لا أتفق)، وقد تم تحديد فئات الاستبانة المتدرجة الثلاثية كما في الجدول رقم (٢)، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (٢) تحديد فئات الاستبانة المتدرجة الثلاثية

منخفضة	متوسطة	عالية
١.٠٠ - ١.٦٦	١.٦٧ - ٢.٣٣	٢.٣٤ - ٣.٠٠

**صدق الاستبانة (الأداة):** صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه كما ذكرها العساف (٢٠١٢)، ولقد قامت الباحثات بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

**الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "واقع التخطيط التربوي في إدارة الأزمات من وجهة نظر مديرات المدارس بمدينة الرياض"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أُبديت، قامت الباحثات بإجراء التعديلات اللازمة التي انفق عليها الغالبية، من تعديل بعض العبارات، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

**الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** بعد التأكد من صدق المحكمين للاستبانة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ مديرة، كما تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول التالي.

### جدول (٣) معاملات ارتباط "بيرسون" لعبارات محاور الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور

متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس		معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس		سبل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٤٢	١	**٠.٦٤٠	١	**٠.٧٧٤
٢	**٠.٦٨٨	٢	**٠.٥٢٠	٢	**٠.٧٧٣
٣	**٠.٦٥٣	٣	**٠.٥٥٤	٣	**٠.٦٨٥
٤	**٠.٥٦٩	٤	**٠.٧٥٨	٤	**٠.٦٧٨
٥	**٠.٦٦٣	٥	**٠.٥١٢	٥	**٠.٦٦١
٦	**٠.٥٩٧	٦	**٠.٦٠٢	٦	**٠.٧١٧
٧	**٠.٦٩٧	٧	**٠.٦٩٥	٧	**٠.٦٥٤
٨	**٠.٧٦١	٨	**٠.٥٥٤	٨	**٠.٦٨٥
٩	**٠.٧١٣	٩	**٠.٦٤٦	٩	**٠.٧٦٣
١٠	**٠.٧٢٩	١٠	**٠.٦٧٠	١٠	**٠.٦٧٢
١١	**٠.٥٦٤	١١	**٠.٦٣٧	١١	**٠.٧٩٩

\*\* دالٌّ عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن جميع العبارات والمحاور دالَّة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط لمحور "متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس" ما بين (٠.٥٦٤ ، ٠.٧٦١)، ولمحور "معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس" ما بين (٠.٥١٢ ، ٠.٧٥٨)، ولمحور "سبل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس" ما بين (٠.٦٥٤ ، ٠.٧٩٩)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يُعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة لحالية.

## جدول (٤) معاملات ارتباط "بيرسون" لمحاور الدراسة بالدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	المحور
**٠.٧١٨	متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس
**٠.٨٦٤	معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس
**٠.٨٠٧	سبل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس

\*\* دالٌّ عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن جميع المحاور دالّة عند مستوى (٠.٠١)، حيث معاملات الارتباط للمحاور مع الدرجة الكلية للأداة تتراوح ما بين (٠.٧١٨، ٠.٨٦٤)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يُعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. ثبات أداة الدراسة: ثبات الاستبانة كما ذكرها العساف (٢٠١٢) تعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وتم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتحقق من ثبات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

## جدول رقم (٤) معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	١١	٠.٨٦١
٢	معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	١١	٠.٧٨٣
٣	سبل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	١١	٠.٨٧٩
	الثبات الكلي للأداة	٣٣	٠.٨٤٩

يوضح الجدول رقم (٤) أن استبانة الدراسة تتمتع بثباتٍ مقبولٍ إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٨٤٩)، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (٠.٧٨٣، ٠.٨٧٩)، وجميعها معاملات ثباتٍ عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

**إجراءات توزيع أداة الدراسة:** بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، قامت الباحثات بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً على مديرات المدارس في التعليم العام بمدينة الرياض، وتم الردُّ على الأداة خلال (٣٥) يوم، حيث حصلت الباحثات على (٢٧١) استجابةً مكتملةً وجاهزةً لعملية التحليل.

### **الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، فقد تمَّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحِزْم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يُرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي "Mean"، والانحراف المعياري "Standard Deviation" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات).

### **نتائج الدراسة ومناقشتها:**

**السؤال الأول:** ما مدى توافر متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المديرات؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

## جدول رقم (٥) يوضح مدى توافر متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	م
			لا أتفق		محايد		أتفق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.١٦	٢.٩٧	٠.٠	٠	٢.٦	٧	٩٧.٤	٢٦٤	إسناد المهام إلى أعضاء فريق العمل بما يتلاءم مع إمكانياتهم وقدراتهم.	٣
١ مكرر	٠.١٦	٢.٩٧	٠.٠	٠	٢.٦	٧	٩٧.٤	٢٦٤	اتباع نظم ولوائح السلامة والوقاية من الأخطار لتوفير الأمان في المدرسة.	١١
٣	٠.١٩	٢.٩٧	٠.٤	١	٢.٢	٦	٩٧.٤	٢٦٤	إشراك فريق العمل في التخطيط لإدارة الأزمات.	٢
٤	٠.٢٢	٢.٩٦	٠.٧	٢	٢.٢	٦	٩٧.٠	٢٦٣	تكوين فريق عمل للتعامل مع الأزمات التي تواجه المدرسة.	١
٥	٠.٢١	٢.٩٥	٠.٠	٠	٤.٨	١٣	٩٥.٢	٢٥٨	توعية المجتمع المدرسي بالهدف من وجود فريق عمل للأزمات في المدرسة.	٥
٦	٠.٢٤	٢.٩٤	٠.٠	٠	٦.٣	١٧	٩٣.٧	٢٥٤	تقدير الوقت المناسب لتدخل فريق العمل للتعامل مع الأزمات قبل حدوثها.	٤
٦ مكرر	٠.٢٤	٢.٩٤	٠.٠	٠	٦.٣	١٧	٩٣.٧	٢٥٤	توضيح الإجراءات اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمات.	٨
٨	٠.٢٦	٢.٩٣	٠.٠	٠	٧.٤	٢٠	٩٢.٦	٢٥١	وضع حلول مناسبة لمواجهة الأزمات قبل حدوثها.	٧
٩	٠.٢٨	٢.٩٣	٠.٧	٢	٥.٥	١٥	٩٣.٧	٢٥٤	تحديد الإمكانيات البشرية: تحديد الجهات والهيئات اللازمة للتعامل مع الأزمات.	١٠
١٠	٠.٣٣	٢.٩٠	٠.٧	٢	٨.٩	٢٤	٩٠.٤	٢٤٥	تحديد الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات.	٩
١١	٠.٤٠	٢.٨٢	٠.٧	٢	١٦.٢	٤٤	٨٣.٠	٢٢٥	التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها من قبل مديرة المدرسة.	٦
-	٠.١٧	٢.٩٣	المتوسط الحسابي العام للمحور							

يتضح من الجدول رقم (٥) أن محور مدى توافر متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المديرات يتضمن (١١) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٨٢، ٢.٩٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات الاستبانة المترتبة الثلاثية، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (أتفق).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢٠٩٣) بانحراف معياري (٠.١٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على توافر متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (إسناد المهام إلى أعضاء فريق العمل بما يتلاءم مع إمكانياتهم وقدراتهم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢٠٩٧) وبانحراف معياري (٠.١٦) وبدرجة استجابة: (أفق)، وتُشير النتيجة السابقة إلى وعي مديرات مدارس التعليم العام بالدور المهم للفروق الفردية بين الأفراد داخل فريق العمل، وامتلاك بعضهم لبعض القدرات التي قد لا تتوافر مع البعض الآخر، وبالتالي يتم إسناد المهام بمتطلباتها المختلفة وفقاً لقدرات أفراد العمل، مما يُعطيهم القدرة على إنجاز تلك الأعمال والإبداع فيها، وإعطائهم الثقة في قدراتهم لإنجاز العديد من الأعمال الأخرى، وهذا يتفق مع أهداف التخطيط التربوي التي أشار إليها كل من نزال (٢٠١٦)؛ السقا (٢٠١٥)، حيث أشارا إلى أن التخطيط التربوي يسعى إلى استثارة الدوافع، حيث إن العاملين يُقبلون على عملهم بهمة ونشاط إذا كانت الأهداف التي يسعون لتحقيقها واضحة أمامهم، وهو ما يوفره التخطيط التربوي لهم، وبالمرتبة الأولى مكرّر تأتي العبارة رقم (١١) والتي تنص على (اتباع نظم ولوائح السلامة والوقاية من الأخطار لتوفير الأمان في المدرسة) بمتوسط حسابي (٢٠٩٧) وبانحراف معياري (٠.١٦) وبدرجة استجابة (أفق)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن سلامة جميع منسوبات المدرسة والمحافظة عليهم من أبرز مسؤوليات القيادة المدرسية؛ وإيمان القيادة المدرسية بمسؤوليتها ودورها المهم في الحفاظ على جميع المنسوبات داخل المدرسة عزز من اتباع القيادات المدرسية لنظم الأمن والسلامة والوقاية من الأخطار داخل المدرسة لتوفير الأمان في المدرسة، وهذا ما أوضحه مرسى (٢٠١٠) ومطر (٢٠١٤)، حيث أشارا إلى أن مفتاح التعامل مع إدارة الأزمات المدرسية يكمن في إدارة مديرة المدرسة لتلك الأزمات، ومن أبرز السمات التي يجب أن تتحلى بها المديرة لإدارة هذا النوع من التحديات؛ هو تحمل المسؤولية والاهتمام بالتفاصيل داخل المدرسة، وتأتي العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تحديد الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات" بالمرتبة قبل الأخيرة "العاشرة" بمتوسط حسابي (٢٠٩٠) وبانحراف معياري (٠.٣٣) وبدرجة استجابة (أفق)، وبالمرتبة الحادية عشر والأخيرة تأتي العبارة رقم (٦) والتي تنص على (التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها من قِبَل مديرة المدرسة) بمتوسط حسابي (٢٠٨٢) وبانحراف معياري (٠.٤٠) وبدرجة استجابة (أفق)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن خبرة مديرة المدرسة في العمل القيادي يُعزّز من قُدرتها على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها، وذلك من



خلال العديد من المشاهدات المتكررة التي قد تحدث قبل الأزمات أو كمقدمة لها، حيث أشارت مطر (٢٠١٤) أن الأزمات تُمرّ بالعديد من المراحل: أولها: مرحلة الإنذار المبكر، وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمات، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعاً، وهنا فإن خبرة المديرية في التعامل مع مثل تلك المخاطر هو العامل المهم لاستشعار تلك الأدوات والتجهيز للتعامل معها بفاعلية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عوض الله (٢٠٠٨) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة مديري والمديرات المدارس لإدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة: جاءت بدرجة كبيرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة توبنج وماكنيل Topping & MacNeil (٢٠٠٧)، والتي توصلت إلى أن التخطيط السليم يساعد مديري المدارس على إدارة الأزمات بصورة أفضل؛ لأنه يوضح الأهداف وأدوار فريق عمل إدارة الأزمات، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في مدينة "أبها" جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة محمد ومحمود (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة "تشرين" من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل مداوي (٢٠١٦) والتي أظهرت عدم وجود مستوى ملائم من التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة طيب والمطلق (٢٠١٤) والتي أظهرت أن هناك قصوراً في درجة جاهزية المدارس لإدارة الأزمات من حيث جاهزية المباني لتجهيزات السلامة، وعدم توفر الكادر المدرسي المتخصص لإدارة الأزمة.

**السؤال الثاني: ما معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المديرات؟**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

## جدول رقم (٦) يوضح معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المديرات

م	العبارات	درجة الموافقة						التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		أتفق		محايد		لا أتفق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٦	عدم توفر مخصصات مالية لإدارة الأزمات.	٢٢٤	٨٢.٧	٣٠	١١.١	١٧	٦.٣	٠.٥٥	٢.٧٦	
٤	قلة البرامج التدريبية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات.	٢١٥	٧٩.٣	٤٢	١٥.٥	١٤	٥.٢	٠.٥٤	٢.٧٤	
٣	كثرة الأعباء والمهام الموكلة للمديرة.	٢١٨	٨٠.٤	٣٢	١١.٨	٢١	٧.٧	٠.٦٠	٢.٧٣	
١	قلة خبرة المديرة في التعامل مع الأزمات.	٢٠٢	٧٤.٥	٥٤	١٩.٩	١٥	٥.٥	٠.٥٧	٢.٦٩	
٧	ضعف نظم الاتصال الفعالة بين المديرة وصانعي القرار في المستويات العليا في الإدارة.	١٩٨	٧٣.١	٥٣	١٩.٦	٢٠	٧.٤	٠.٦١	٢.٦٦	
٩	ضعف الاستجابة من الهيئات والجهات المعنية في التعامل مع الأزمات.	٢٠١	٧٤.٢	٤٦	١٧.٠	٢٤	٨.٩	٠.٦٤	٢.٦٥	
٥	تدخل بعض الأشخاص أو الأقسام أو الإدارات أو ... في إدارة الأزمات.	١٨٧	٦٩.٠	٦٨	٢٥.١	١٦	٥.٩	٠.٥٩	٢.٦٣	
٨	ضعف استقرار التنظيم بسبب (الإجازات أو النقل أو الانتداب أو ...)	١٩٥	٧٢.٠	٥١	١٨.٨	٢٥	٩.٢	٠.٦٥	٢.٦٣	
١١	ضعف تعاون الأهالي مع إدارة المدرسة في التعامل مع الأزمات.	١٨٠	٦٦.٤	٦٤	٢٣.٦	٢٧	١٠.٠	٠.٦٧	٢.٥٦	
٢	عدم ثقة المديرة في أعضاء فريق العمل.	١٤٠	٥١.٧	٧٦	٢٨.٠	٥٥	٢٠.٣	٠.٧٩	٢.٣١	
١٠	ضعف التعاون من منسوبات المدرسة في التعامل مع الأزمات.	١٤٤	٥٣.١	٦١	٢٢.٥	٦٦	٢٤.٤	٠.٨٣	٢.٢٩	
-								٠.٣٦	٢.٦١	
المتوسط الحسابي العام للمحور										

يتضح من الجدول رقم (٦) أن محور معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المديرات يتضمن (١١) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٢٩)،

(٢٠٧٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات الاستبانة المتدرجة الثلاثية، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (محايد - أتفق).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢٠٦١) بانحراف معياري (٠.٣٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، حيث جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (عدم توفر مخصصات مالية لإدارة الأزمات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢٠٧٦) وبانحراف معياري (٠.٥٥) وبدرجة استجابة (أتفق)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن إعداد الخطط التربوية لمواجهة الأزمات وتنفيذها يحتاج إلى تكاليف كبيرة، قد لا تُغطّيها ميزانية المدرسة، مما يحد من قدرة القيادات التربوية داخل المدرسة على القيام بالتخطيط التربوي، وهذا ما أوضحه عبد الماجد (٢٠١٨)، حيث أشار إلى أن عدم توافر الموارد المالية والوقت الكافيين لتنفيذ الخطط التربوية وإعدادها؛ من أبرز معوقات وصعوبات التخطيط التربوي، كما أوضحت مطر (٢٠١٤) أن الأزمات تتطلب إمكانيات مادية ومعنوية ضخمة، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (٤) والتي تنص على (قلة البرامج التدريبية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات) بمتوسط حسابي (٢٠٧٤) وبانحراف معياري (٠.٥٤) وبدرجة استجابة (أتفق)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن قلة البرامج التدريبية تُحد من كفاءة وفاعلية القيادات المدرسية في التخطيط التربوي، إضافةً إلى زيادة نقاط الضعف لدى القيادات التربوية في التخطيط، وبالتالي ضعف قدرتهم على مواجهة الأزمات، نظرًا لغياب الوعي والمعرفة باستراتيجيات مواجهة الأزمات، والتي يُمكن اكتسابها من خلال البرامج التدريبية، وتأتي العبارة رقم (٢) والتي تنص على "عدم ثقة المديرية في أعضاء فريق العمل" بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢٠٣١) وبانحراف معياري (٠.٧٩) وبدرجة استجابة (محايد)، وبالمرتبة الحادية عشر والأخيرة تأتي العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (ضعف التعاون من منسوبات المدرسة في التعامل مع الأزمات) بمتوسط حسابي (٢٠٢٩) وبانحراف معياري (٠.٨٣) وبدرجة استجابة (محايد)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ضعف التعاون يحد من قدرة المؤسسة التعليمية على مواجهة الأزمات، وذلك نظرًا لضعف انتشار المعلومات بين أفراد المجتمع المدرسي، وبالتالي التأخر في اتخاذ التدابير الوقائية والعلاجية لمواجهة الأزمات؛ كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر داخل المؤسسات التعليمية، وضعف قدرتها على مواجهة الأزمات التي تمر بها، وهذا بدوره يؤثر سلبًا على تحقيق المدرسة

للأهداف التعليمية التي تسعى إلى تحقيقها، وهذا ما أكد عليه عبد الماجد (٢٠١٨)، حيث أشار إلى أن عدم توافر المناخ والعوامل الإنسانية والسلوكية والفنية والمادية بشكل صحيح؛ من معوقات وصعوبات التخطيط التربوي، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل مداوي (٢٠١٦) والتي توصلت إلى موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة على معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد.

**السؤال الثالث: ما سبب التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس؟**  
للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (٧) يوضح سبب التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس**

**من وجهة نظر المديرات**

م	العبارات	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا أتفق		محايد		أتفق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	الاستفادة من الأزمات المشابهة والحلول التي وُضعت لها.	٠	٣.٣	٩	٩٦.٧	٢٦٢	٢.٩٧	٠.١٨	١	
٨	ترتيب الأولويات للتعامل مع الأزمات بالمدارس.	١	٢.٦	٧	٩٧.٠	٢٦٣	٢.٩٧	٠.٢٠	٢	
٢	الالتحاق بالبرامج التدريبية المتخصصة في التخطيط لإدارة الأزمات.	١	٣.٠	٨	٩٦.٧	٢٦٢	٢.٩٦	٠.٢١	٣	
٧	وضع خطة لمعالجة الأزمات في ظل أهداف المدرسة.	٤	٢.٢	٦	٩٦.٣	٢٦١	٢.٩٥	٠.٢٨	٤	
٣	تجهيز بدائل وحلول للتعامل مع إدارة الأزمات.	٣	٣.٣	٩	٩٥.٦	٢٥٩	٢.٩٤	٠.٢٧	٥	
١٠	الاستفادة من التقنية في التخطيط لإدارة الأزمات.	٢	٥.٩	١٦	٩٣.٤	٢٥٣	٢.٩٣	٠.٢٩	٦	
٥	توفير بيانات ومعلومات دقيقة وصحيحة عن نوع الأزمات.	١	٧.٤	٢٠	٩٢.٣	٢٥٠	٢.٩٢	٠.٢٩	٧	
١١	إعداد دليل ارشادي للتعامل مع الأزمات المدرسية المختلفة.	٥	٤.٨	١٣	٩٣.٤	٢٥٣	٢.٩٢	٠.٣٤	٨	
٦	التنبؤ الجيد بالأزمات التي قد تحدث بالمدارس.	٣	٧.٧	٢١	٩١.١	٢٤٧	٢.٩٠	٠.٣٤	٩	
٤	التفكير العلمي والبحث في أسباب نشوء الأزمات.	٣	١٠.٠	٢٧	٨٨.٩	٢٤١	٢.٨٨	٠.٣٦	١٠	
٩	توفير ميزانية خاصة لإدارة الأزمات في المدارس.	٨	٧.٤	٢٠	٨٩.٧	٢٤٣	٢.٨٧	٠.٤٢	١١	
-							٢.٩٣	٠.٢٠		

يتضح من الجدول رقم (٧) أن محور سبب التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المديرات يتضمن (١١) عبارة، تراوحت المتوسطات

الحسابية لهم بين (٢.٨٧، ٢.٩٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات الاستبانة المتدرجة الثلاثية، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (أتفق).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٩٣) بانحراف معياري (٠.٢٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على سُبُل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، حيث جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (الاستفادة من الأزمات المشابهة والحلول التي وُضعت لها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٩٧) وبانحراف معياري (٠.١٨) وبدرجة استجابة (أتفق)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الخبرات السابقة من شأنها أن تُمدِّ القيادات التربوية بالطرق والأساليب المناسبة للتعامل مع الأزمة الحالية، وبالتالي سهولة التعامل مع الأزمة والسيطرة عليها، والحدّ من الآثار السلبية لها، والتي من الممكن أن تؤثر على العملية التعليمية داخل المؤسسات التربوية، وهذا ما أشارت إليه مطر (٢٠١٤)، حيث أشارت إلى أن مدير المدرسة عليه أن يربط بين الخبرات الجديدة والسابقة من أجل التعامل الجيد مع الأزمات المدرسية الحالية، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (٨) والتي تنص على (ترتيب الأولويات للتعامل مع الأزمات بالمدارس) بمتوسط حسابي (٢.٩٧) وبانحراف معياري (٠.٢٠) وبدرجة استجابة (أتفق)، وقد يرجع ذلك إلى أن ترتيب الأولويات يُعطي القيادات المدرسية الوقت الكافي للتعامل مع المعطيات وفقاً لأهميتها والوقت المتاح لها، وهذا من شأنه أن يُعطي لهم القدرة على التعامل بفاعلية مع الأزمات والحدّ من الآثار السلبية لها، حيث أكدت مطر (٢٠١٤) أن إدراك المواقف ومعرفة كيفية التعامل معها تُعزّز من قدرة المدير على التعامل مع الأنواع المختلفة من الأزمات التي قد تمر بها المؤسسات التربوية، وتأتي العبارة رقم (٤) والتي تنص على "التفكير العلمي والبحث في أسباب نشوء الأزمات" بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٣٦) وبدرجة استجابة (أتفق)، وبالمرتبة الحادية عشر والأخيرة تأتي العبارة رقم (٩) والتي تنص على (توفير ميزانية خاصة لإدارة الأزمات في المدارس) بمتوسط حسابي (٢.٨٧) وبانحراف معياري (٠.٤٢) وبدرجة استجابة (أتفق)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن إدارة الأزمات يتطلب ميزانية مالية كبيرة، استعداداً لمواجهة الأزمات وعلاجاً للآثار السلبية التي تُخلفها، حيث أشار آل ناجي (٢٠١٦) إلى أن الأزمات تتطلب إمكانيات مادية ومعنوية ضخمة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل مداوي (٢٠١٦) والتي توصلت إلى موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة على

السُّبُل المطروحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مدى توافر متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس من وجهة نظر المديرات باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب على التخطيط التربوي، الدورات التدريبية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات)؟  
١- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)؛ وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٨) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق حول مدى توافر متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	جامعي فأقل	٢٤١	١٣٤.١٧	٣٢٣٣٤.٥٠	١.٣٨٦	٠.١٦٦
	دراسات عليا	٣٠	١٥٠.٧٢	٤٥.٢١.٥٠		
معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	جامعي فأقل	٢٤١	١٣٣.٤٨	٣٢١٦٩.٠	١.٥١١	٠.١٣٣
	دراسات عليا	٣٠	١٥٦.٢٣	٤٦٨٧.٠		
سبب التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	جامعي فأقل	٢٤١	١٣٣.٦٥	٣٢٢١٠.٠	١.٧٩٣	٠.٠٧٣
	دراسات عليا	٣٠	١٥٤.٨٧	٤٦٤٦.٠		

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس - معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس - سبب التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس) باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (٠.١٦٦ ، ٠.١٣٣ ، ٠.٠٧٣)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي: غير دالة إحصائية، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف مؤهلهم العلمي حول المتطلبات اللازمة لعملية التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس، وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي مديرات المدارس بأهمية التخطيط التربوي ودوره المهم في إعداد القوى البشرية وتأهيلها بالكفايات اللازمة، كما أنه يوجد الأعمال نحو

تحقيق الأهداف، وهذا من شأنه أن يُقلّل من الهدر في الجهد والوقت، وتعزيز قدرة القيادات المدرسية على تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية المنشودة.

## ٢- سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova)؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق حول مدى توافر

متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	بين المجموعات	٠.١١٦	٢	٠.٠٥٨	٢.١٣٢	٠.١٢١
	داخل المجموعات	٧.٢٦٦	٢٦٨	٠.٠٢٧		
	المجموع	٧.٣٨١	٢٧٠			
معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	بين المجموعات	٠.٤٧٩	٢	٠.٢٤٠	١.٨٢٦	٠.١٦٣
	داخل المجموعات	٣٥.١٨٢	٢٦٨	٠.١٣١		
	المجموع	٣٥.٦٦٢	٢٧٠			
سبل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	بين المجموعات	٠.١٥١	٢	٠.٠٧٥	١.٩٠٩	٠.١٥٠
	داخل المجموعات	١٠.٥٨٢	٢٦٨	٠.٠٣٩		
	المجموع	١٠.٧٣٣	٢٧٠			

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس - معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس - سبل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس) باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (٠.١٢١، ٠.١٦٣، ٠.١٥٠)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي: غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم حول المتطلبات اللازمة لعملية التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن النسبة الأكبر من القيادات المدرسية لديهنّ خبرة كبيرة في القيادة المدرسية؛ الأمر الذي يُساهم في تكوين الوعي حول الدور المهم للتخطيط في إدارة الأزمات في المدارس، والكيفية التي يمكن من خلالها التغلب على تلك الأزمات ومواجهتها بطرق إبداعية يستطيعون من خلالها التخفيف قدر المستطاع من تأثيرها سواء على

النواحي التعليمية أو القيادية داخل المدرسة، وهذا ما ذكره آل ناجي حول إدارة الأزمات المدرسة بأنها: آليات تتعامل مناسبة لخفض مستوى التهديد وتجنيب المدرسة الخسائر البشرية والمادية والمعنوية من خلال تشكيل اللجان وفرق العمل وتنظيم قاعدة بيانات وإعداد وتدريب الأفراد لمواجهة الكوارث الطبيعية والحوادث التي تُشكّل الأزمات، وحسن التصرف من قبل قيادة المدرسة والقدرة على المواجهة.

### ٣- الفروق باختلاف متغير التدريب على التخطيط التربوي.

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test)؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للفروق حول مدى توافر متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس باختلاف متغير التدريب على التخطيط التربوي

الأبعاد	التدريب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	تلقّت تدريباً	١٨٣	٢.٩٦	٠.١٠	٢.٢٨٤	٠.٠٢٤
	لم تتلقّ تدريباً	٧٧	٢.٨٩	٠.٢٥		
معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	تلقّت تدريباً	١٨٣	٢.٥٨	٠.٣٩	١.٩٢٢	٠.٠٥٦
	لم تتلقّ تدريباً	٧٧	٢.٦٦	٠.٢٩		
سبل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	تلقّت تدريباً	١٨٣	٢.٩٤	٠.١٥	٠.٨٨٢	٠.٣٧٩
	لم تتلقّ تدريباً	٧٧	٢.٩١	٠.٢٨		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس باختلاف متغير التدريب على التخطيط التربوي، وذلك لصالح مديرات المدارس ممن حصّلن على تدريب على التخطيط التربوي بمتوسط حسابي (٢.٩٦) وبانحراف معياري (٠.١٠) مقابل (٢.٨٩) بانحراف معياري (٠.٢٥) للمديرات ممن لم يتلقّين تدريباً على التخطيط التربوي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن المديرات ممن حصّلن على تدريب على التخطيط التربوي يوافقن بدرجة أكبر على متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن التدريب من شأنه أن يعمل على تنمية وتطوير وتوسيع آفاق السلوكيات الإدارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل، والتفكير المنظم والتعامل والقدرة على حلّ المشكلات المختلفة والتعامل معها، والقدرة على التأقلم مع التغيرات وظروف العمل الجديدة، وامتصاص غضب الآخرين، وتنمية مهارات الاستماع والابتكار والاتصال



والتواصل والعلاقات والإشراف، وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع على جميع أطراف العملية التعليمية المتمثلة في القيادات والمعلمين والطلاب. في حين أوضحت النتائج أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس - سبل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس) باختلاف متغير التدريب على التخطيط التربوي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (٠.٠٥٦، ٠.٣٧٩)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي: غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة ممن حصلن على دورات تدريبية بالتخطيط التربوي، وممن لم يحصلن حول تلك المحاور، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد الدراسة لديهم طبيعة عمل واحدة، كما أن لديهم خبرة كبيرة في العمل القيادي؛ كل هذا جعله أكثر وعياً بالتحديات التي تواجه عملية التخطيط التربوي داخل المدرسة، وأبرز السبل التي يمكن من خلالها التعامل مع تلك المعوقات.

#### ٤- الفروق باختلاف متغير التدريب في مجال التخطيط لإدارة الأزمات.

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test)؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١١) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test)

للفروق حول مدى توافر متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس باختلاف

متغير التدريب في مجال التخطيط لإدارة الأزمات

الأبعاد	التدريب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	تلقن تدريباً	١٨٣	٢.٩٤	٠.١٢	١.١٤٢	٠.٢٥٤
	لم تتلق تدريباً	٧٧	٢.٩٢	٠.٢٣		
معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	تلقن تدريباً	١٨٣	٢.٦٠	٠.٣٧	٠.٣٣٠	٠.٧٤١
	لم تتلق تدريباً	٧٧	٢.٦٢	٠.٣٤		
سبل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس	تلقن تدريباً	١٨٣	٢.٩٤	٠.١٤	١.٣٩٨	٠.١٦٥
	لم تتلق تدريباً	٧٧	٢.٩٠	٠.٢٨		

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (متطلبات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس - معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس - سبل التغلب على معوقات التخطيط التربوي لإدارة الأزمات في المدارس) باختلاف متغير التدريب في مجال التخطيط

لإدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (٠.٢٥٤ ، ٠.٧٤١ ، ٠.١٦٥)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي: غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف الدورات التدريبية التي حصلنَّ عليها في مجال التخطيط لإدارة الأزمات حول محاور الدراسة، وربما يعودُ السبب في ذلك إلى أن الغالبية العظيمة من القيادات قد حصلنَّ على دورات تدريبية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات، وذلك نظراً لوعي القيادات العليا بالدور المهم للتخطيط لإدارة الأزمات في الحدِّ من الآثار السلبية التي قد تتعرض لها المؤسسات التعليمية أثناء الأزمات المختلفة التي قد تمر بها تلك المؤسسات، حيث إن تلك الأزمات تحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، وحدث خللٌ مفاجئٌ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويُشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه، ويُشير (مرسي، ٢٠١٠) أن مفتاح التعامل مع الأزمات المدرسية يكمن في إدارة مدير المدرسة لتلك الأزمات، ومن هنا فإن تلك الدورات التدريبية من شأنها أن تعمل على زيادة قدرة مدير المدرسة على تخطي تلك الأزمات والتعامل معها بفاعلية.

### توصيات تربوية:

- في ضوء النتائج التي تم التوصلُ إليها توصي الباحثات بالآتي:
- إقامة دورات تدريبية وورش عمل لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض حول إدارة الأزمات، لإبقائهن على إطلاع بكل ما هو جديد في هذا المجال.
  - توفير المخصَّصات المالية اللازمة لإدارة الأزمات بمدارس التعليم العام، وذلك من خلال تعزيز الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي.
  - الاهتمام بمنح الصلاحيات اللازمة لمديرات المدارس والتي تُمكنهن من تفويض بعض الصلاحيات لمنسوبات المدرسة، مما يجعل لديها الوقت الكافي للتخطيط التربوي لإدارة الأزمات.
  - توفير نظم الاتصال الفعالة والتقنية والتي تُعزِّز من التواصل بين مديرة المدرسة وصانعي القرار في المستويات العليا في إدارة التعليم، مما يُساهم في التعامل مع الأزمات منذ بدايتها وتعزيز قدرة المديرة في السيطرة عليها.
  - إثراء الميدان التربوي من خلال إجراء عدة دراسات تتناول مجال إدارة الأزمات، مثل: تقديم تصوُّر مقترح لتعزيز التخطيط التربوي في إدارة الأزمات بمدارس التعليم العام.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- آل مداوي، عبير محفوظ. (٢٠١٦). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في البيئة بجامعة الملك خالد. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣٥ (١٧١)، ٣٠٩ - ٣٦٥.
- آل ناجي، محمد. (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية (ط.٧). د.ن.
- الجهني، عبد الله. (٢٠١٨). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود.
- الديراوي، أيمن. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٤ (٢)، ١١٨-١٤٢.
- الزهراني، سهام. (٢٠١٢). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى].  
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=73754>
- السقا، امتثال أحمد. (٢٠١٥). أساسيات التخطيط التربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- طيب، عزيزة عبد الله، والمطلق، هناء سعود. (٢٠١٤). واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل لإدارة الأزمات المدرسية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥ (٣)، ٣٩١ - ٤١٥.
- عبد الماجد، طارق أمين. (٢٠١٨). دور التخطيط التربوي في تطوير الإشراف التربوي بالمرحلة الثانوية: دراسة ميدانية بولاية الخرطوم [رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية].
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العساف، صالح محمد. (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط.٢). دار الزهراء.

عطوي، جودت (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عوض الله، عصام الدين. (٢٠٠٨). التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة. مجلة رابط التربية الحديثة، ٢٥ (٨٠)، ١٢٧-١٧٩.

القحطاني، سارة عشق. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في مدينة أبها. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٠، ١٦٥-١٨٥.

محمد، محمود علي، ومحمود، نورا حسن. (٢٠١٧). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها- دراسة ميدانية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٩ (٢)، ٢٣٩-٢٦٠. <https://shamra.sy/academia/show/592dafa05aa5e>

مرسي، محمد منير. (٢٠١٠). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب.

مطر، إيمان. (٢٠١٤). تحديات القائد التحويلي في الإدارة المعاصرة. د.ن.

مظفر، ضحى. (٢٠١٦). تأثير النمط القيادية في إدارة الأزمات بتوسيط التخطيط الاستراتيجي- بحث ميداني في مقر وزارة الكهرباء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. ٢٢، (٩٢)، ١٥٩-١٩٦.

نزال، نهيل حكمت. (٢٠١٦). اتجاهات حديثة في التخطيط التربوي والتعليمي. الأكاديميون للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Adams, C., & Kritsonis, W. (2006). *An Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications. National Journal for Publishing and Mentoring, 1* (1). [https://archive.org/details/ERIC\\_ED491991](https://archive.org/details/ERIC_ED491991)

Al-Diraoui, A. (2020). *Strategic planning and its role in crisis management. A case study of the Amal Institute for Orphans in Gaza Strip* (in Arabic). *ASJP journal, 4* (2), 118-142.

Ali, M., Mahmoud, N. (2017). *The role of Strategic Planning in Crisis Educational Management at Tishreen University from Their worker Perspectives* (in Arabic). *Tishreen University Journal for*

- Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series*, 39 (2). <https://shamra.sy/academia/show/592dafa05aa5e>
- Al-madawi, A. (2016). *The Role of Strategic Planning in Environmental Crises Management at King Khalid University* (in Arabic). *Jsrep journal*, 35 (171), 309-365.
- AL-Qahtani, S. (2019). *Crisis Management Practices among Girls Secondary School Leaders from Teachers' Perspectives in Abha City* (in Arabic). *Journal of King Faisal University: Humanities & Management Sciences*, 20, 165-185.
- Awad Allah, E. (2008). *Planning for the development of crisis management in basic level schools in light of modern administrative styles* (in Arabic). *JMEA journal*, 25 (80), 127-179.
- Gainey, B. (Spring 2010). *Crisis Management in Public School Districts*. *Organization Development Journal*, 28 (1), 89-95. <http://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs>
- Mudaffar, D. (2016). *The impact of leadership styles in the crisis management center the Strategic planning - Field research in the Headquarters Ministry of electricity* (in Arabic). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22 (92), 159- 196. <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq/index.php/JEASIQ/article/view/453>
- Tayeb, A., Al-Mutalq, N. (2014). *The State of Girl's Public High Schools Readiness to Manage School Crises in Hail City* (in Arabic). *JBES journal*, 15 (3), 391-415.
- Sulaiman, M., Al-Jamal, R. (2013). *School Crisis Management Methods in The Kingdom of Saudi Arabia in View of the Contemporary Global Experiences a Suggested Paradigm* (in Arabic). *Jsrep journals*, 5 (153), 393-471.
- Topping, K., & MacNeil, W. (2007). *Crisis Management in Schools: Evidence-based Postvention*. *Journal of Educational Enquiry*, 7 (1). [https://www.researchgate.net/publication/251442974\\_Crisis\\_Management\\_in\\_Schools\\_Evidence-based\\_Postvention](https://www.researchgate.net/publication/251442974_Crisis_Management_in_Schools_Evidence-based_Postvention)
- UCLA, Center for Mental Health in Schools. (2008). *Responding to a Crisis at a School*. Los Angeles, CA: Author. <https://earlytraumagrief.anu.edu.au/files/crisis.pdf>