

Al Shareef, Maha. (2023). Psychological Empowerment and its Relationship to Ambition Level among Second Secondary Stage Students in the Hashemite Kingdom of Jordan under Corona Virus Pandemic, *Journal of Educational Science* 9(4), 385 - 418

---

## **Challenges facing schools leaders in Mecca in managing the crisis (COVED-19 as example)**

**Dr. Maha Abdullah Al Shareef**

Associate Professor of Education and Planning

Umm Al Qura University

mashareef@uqu.edu.sa

### **Abstract:**

The current research aimed at identifying the crisis management challenges faced by school leaders in the Holy City of Mecca (Covid-19 as a Model) , and disclosing the statistical differences between the average of the sample degree responses to these challenges due to school type variables , crisis management training courses , and years of experience. The descriptive survey approach was followed as it suited the research objectives. The study tool was applied to its entire community , and the recovered responses were (282) school leaders in Mecca for the academic year 1440/1441 AH. The questionnaire was prepared to collect the data needed for research purposes to include (20) paragraph distributed in two main axes , representing the internal and external challenges faced by them in Mecca in managing the Covid-19 crisis as a model and responding pursuant to the quintuple gradient.

The research found a series of results , most notably: The internal and external crisis management challenges faced by school leaders in Mecca (Covid-19 Crisis as a Model) were significant. There were statistical differences due to school type variables for the governmental schools , crisis management training courses for women with courses , and years of experience for those with higher experience.

**Keywords:** Crisis Management; Covid-19; School leaders.

الشريف، مها. (٢٠٢٣). التحديات التي تواجه قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة ( أزمة كورونا نموذجًا )، ٩ (٤) ، ٣٨٥ - ٤١٨

## التحديات التي تواجه قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة ( أزمة كورونا نموذجًا )

د. مها بنت عبدالله الشريف<sup>(١)</sup>

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) ، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة تعزى إلى متغيرات نوع المدرسة ، والدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات ، وعدد سنوات الخبرة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي حيث يتناسب مع أهداف الدراسة. وتم تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً ، وكان عدد الاستجابات (٢٨٢) استجابة من قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، وتضمنت (٢٠) فقرة موزعة على محورين أساسيين تمثل التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة أزمة كورونا نموذجًا ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) كانت بدرجة كبيرة ، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات نوع المدرسة لصالح المدارس الحكومية ، والدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات لصالح الحاصلات على دورات ، وعدد سنوات الخبرة لصالح ذوات الخبرة الأعلى.

الكلمات المفتاحية: إدارة الازمة ، فايروس كورونا ، قائدات المدارس.

(١) أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك - جامعة أم القرى، mashareef@uqu.edu.sa

## مقدمة:

يعد التعليم من أهم أدوات التنمية والاستثمار في أفراد أي مجتمع من المجتمعات ، ويمثل التعليم العام اللبنة الأولى في نظام التعليم ، فمن خلاله يتم تزويد الأفراد بمختلف العلوم والمعارف التي تُكوّن شخصياتهم وتزودهم بالمهارات اللازمة التي تكون خير معين لهم للنهوض ببلدانهم .

ومن واقع حرص المملكة العربية السعودية واهتمامها بالقطاع التعليمي ، فقد خصصت له النصيب الأكبر من ميزانية الدولة حيث بلغت في العام المالي ١٤٤٠ / ١٤٤١ هـ مئة وثلاثة وتسعون مليار ريال سعودي ، وهذا يدل على حرص المملكة على التعليم وأنه يقع من ضمن أولوياتها التنموية. ولعل المتأمل يجد أن القيادات التعليمية تلعب دوراً مهماً في منظومة التعليم ، إذ يعول عليها قيادة العمليات الإدارية والمنظومة بطريقة ناجحة ومثمرة تسهم في بناء المجتمعات الحديثة وتدعم تنافسيتها مع نظيراتها بالعالم.

حيث أن قادة المدارس يقع عليهم العبء الأكبر في تسيير الأعمال وإدارتها وتنظيمها ، حيث ذكر (العبادي والطائي والأسدي، ٢٠٠٩) أن القيادة الفعالة هي قيادة كل المواقف ويستعمل القائد فيها مناهج وأساليب واستراتيجيات لمواجهة الأزمات والضغوطات المختلفة ، حيث يقع عليها مسؤولية انتهاز الفرص واستغلالها الاستغلال الأمثل لتحقيق اهداف المنظمة.

وبما أن الأزمات جزءٌ هامٌ وأساسي من حياة أي مؤسسة ومنها المؤسسة التعليمية بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها ، فعليها أن تستعد لمواجهة وإدارتها عندما تظهر في أي وقت (غنيمة ، ٢٠١٤).

ولا شك أن المدارس شأنها شأن أي مؤسسة من مؤسسات الدولة ، فتواجه العديد من الأزمات التي تحول دون إتمام العمل على الوجه المطلوب ، إذ أن أبرز التحديات التي تواجهها المدارس في الفترة الحالية هي إدارة الأزمة التعليمية في ضوء جائحة كورونا.

حيث أشارت دراسة المطيري (٢٠٢٠) الى ضرورة انشاء وحدات لإدارة الأزمات بكل مدرسة بإشراف مباشر من قائد المدرسة والقيادات التعليمية بالإدارات والمناطق التعليمية من أجل إعداد السيناريوهات المحتملة لجميع الأزمات مهما كان نوعها وشدتها.

وتطرق الى ذلك المدير العام لقطاع الممارسات العالمية للتعليم في البنك الدولي (سافيدارا ، ٢٠٢٠) ، بأنه أمام جميع الأنظمة التعليمية مهمة واحدة ، ألا وهي التغلب على أزمة التعليم التي

نشدها حالياً ، والتصدي لجائحة كورونا التي يواجهها العالم اجمع ، والتحدي المائل اليوم يتلخص في الحد من الآثار السلبية لهذه الجائحة على التعليم المدرسي ما أمكن ، والاستفادة من هذه التجربة لتحسين التعليم بوتيرة أسرع.

وفي الوقت الحالي وانتشار فايروس كورونا Covid-19 المستجد ، والتبعات التي لحقت بالتعليم من إيقاف الدراسة واستبدالها بالدراسة عن بعد ، فأصبح ضرورياً الوقوف على أبرز التحديات التي واجهت قائدات المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة في إدارة هذه الأزمة ، لعلها تكون عوناً في التغلب عليها من خلال إيصال نتائج هذه الدراسة للمسؤولين ، والتحرز الدائم لوقوع أمثال هذه الجائحة.

#### مشكلة الدراسة: -

تتعرض المدارس بشكل مستمر إلى الأزمات الطارئة ، التي بدورها تخل بعمل العملية الإدارية والتعليمية ، مما ينتج عنها قصور في أدائها ، وهنا يأتي دور قائد المدرسة في قدرته على السيطرة والحد من أضرارها هذه الأزمات.

حيث ذكر الزلفي (٢٠١٢) أن إدارة مدراء المدارس في التعليم العام بمدينة الطائف للأزمات جاء بدرجة متوسطة ، وتوصلت العديد من الدراسات انه توجد تحديات تواجه قائدات المدارس في التعامل مع الأزمات ومن أبرزها ما توصلت اليه دراسة كلاً من (غنيمة، ٢٠١٤) و (خبراني ، ٢٠١٤) أن من أبرز المعوقات التي تواجه قادة المدارس هو عدم وجود قاعدة بيانات متكاملة في المدرسة تساعد القائدات على التعامل مع الأزمات التي تواجهها ، وكثرة الأعباء على عاتق مدير المدرسة.

وان المتطلع لأدوار قائد المدرسة فإنه يجب أن يكون على دراية تامة ومعرفة علمية بطرق والأساليب الإدارية الحديثة ، ونخص بالذكر إدارة الأزمة ، وفي هذا الإطار اكدت المطيري (٢٠٢٠) على ضرورة إعادة النظر في برامج إعداد وتأهيل مديري المدارس بحيث يتضمن المهارات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث.

حيث توصلت دراسة (Tokel, Ozkan& Dajil, 2017) إلى انه من المهم أن يعرف مديري المدارس المهارات اللازمة لإدارة الأزمات ، وتنظيم التدريب أثناء الخدمة على إدارة الأزمات وأنه يجب نشر ثقافة إدارة الأزمات في المدارس.

وبالرغم من الجهود المبذولة من حكومتنا الرشيدة في الاهتمام بالتعليم ، وتهيئة جميع الظروف لاستمراريته إلا أن هناك أزمات خارجة عن الإرادة كما في الوضع الراهن وانتشار وباء كورونا coved-19 المستجد في العالم أجمع ، فقد واجهت المدارس في جميع أنحاء العالم أزمة كبيرة ، حيث كان لزاماً عليها إكمال المسيرة التعليمية بطرق مختلفة ، حيث ذكر التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OECD (2020) أن العزلة الاجتماعية الضرورية التي سببها انتشار وباء كورونا ستخل بنظام التعليم الدراسي لعدة أشهر قادمة في معظم البلدان حول العالم ، وفي ظل غياب استراتيجية مدروسة وفاعلة لحماية فرص التعلم خلال هذه الفترة ، فإن هذا الوباء سيسبب خسائر فادحة في التعلم بالنسبة للطلاب.

وهذا مما لا شك به انه تحدي كبير واجه قائدات المدارس بصفه عامة ، وقائدات المدارس الابتدائية بصفة خاصة؛ وذلك لتعاملها مع فئات عمرية صغيرة لا تعي التعامل الأمثل مع هذه التقنيات الحديثة للتعليم ، وفي هذا الصدد تمحورت أسئلة الدراسة ، وهي كالتالي:

#### أسئلة الدراسة:

1. ما التحديات الداخلية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن؟
2. ما التحديات الخارجية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن تعزى لمتغير نوع المدرسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى الكشف عن أبرز التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة في ضوء أزمة كورونا Coved-19 المستجد ، والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة تعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة ونوع المدرسة (حكومي- أهلي) والى الدورات في إدارة الأزمات.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الأهمية النظرية والتطبيقية؛ كما يلي:

- الأهمية النظرية: تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة الأزمات التي تواجه الإدارات العامة والخاصة ، وأنها إثراء للمكتبة العربية وستشكل مرجع علمي للباحثين في هذا المجال.
  - الأهمية التطبيقية: وتأتي أهميتها في الوقت الحالي لاطلاع أصحاب القرار في إدارات التعليم على التحديات التي واجهت قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة خلال أزمة فايروس كورونا الحالي COVID-19 ووضع الخطط اللازمة لإزالة هذه التحديات والتقليل من آثار الأزمات المستقبلية.
- حيث أوصت العديد من الدراسات مثل دراسة (Tokel, Ozkan& Dajil, 2017) والكريديس (٢٠١٦) والخبراني (٢٠١٤) إلى ضرورة تدريب مديرات المدارس على إدارة الأزمات ، ووضع الخطط الاحترازية لجميع أنواع الأزمات.

#### مصطلحات الدراسة:

القيادة المدرسية: "هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد البارح على التابعين أو المرؤوسين أو جماعة العمل" (الحر ، ٢٠١٧ ، ص٢٩)

## الأزمة:

لغة: عُرفت في مختار الصحاح بأنها الشدة أو القحط (الرازي ، ١٩٨٨ ، ص ١٥).  
واصطلاحاً: عرفها (بطاح ، ٢٠٠٦) بأنها: " حدث مفاجئ يحمل بين طياته تهديداً ما للمؤسسة  
ويحتاج الى جملة إجراءات سريعة وفعالة لتجاوزه أو على الأقل للتقليل من سلبية آثاره" ص ١٧٢ .

## إدارة الأزمات:

تعرفها غنيمه (٢٠١٤) بأنها: " العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتقييم التي يقوم بها  
مدير المؤسسة وتساهم في تلافي حدوث الأزمات من خلال البرامج الوقائية أو التقليل من آثارها  
في حالة حدوثها عن طريق التدخل الفوري ، وعن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة  
والإمكانات المادية والبشرية في المؤسسة" ص ٢٢ .

إدارة الأزمات المدرسية: والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بمساعدة العاملين معه؛  
لمواجهة الأزمات المدرسية بأسلوب علمي مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام ، والتحرك  
السريع في جميع مراحل الأزمة للحد من آثارها السلبية والعودة بالمدرسة الى حالة الاستقرار الذي  
كانت عليه (عبدالعال ، ٢٠٠٩).

وتعرف الدراسة إدارة الأزمة المدرسية (أزمة كورونا نموذجًا) إجرائيًا بأنها: الوسائل  
والإجراءات التي اتخذتها قائدات المدارس الابتدائية للتغلب على التحديات التي واجهتهم في أزمة  
كورونا COVID-19 المستجد للحد من آثارها والخروج بأقل هدر تعليمي ممكن.

## حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية (حكومي - أهلي) بمدينة مكة المكرمة.
- الحدود الموضوعية: التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية في إدارة الأزمة.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني ١٤٤١/١٤٤٢ هـ ، (شهر رمضان).
- الحدود المكانية: مدينة مكة المكرمة.

## الإطار النظري: -

سيتم التطرق الى المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة ، من خلال اراء الكتاب والباحثين وابداء الرأي بها.

### أولاً: القيادة المدرسية:

القيادة إحدى العوامل المهمة لتحقيق أهداف المنظمات ، وخلق توازن بين الموظفين ، وتهيئة المناخ المناسب لهم ، بما يشعروهم بمكانتهم في المنظمة وقدرتها على التغيير والتطوير المستمر ، وكذلك تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم ، وفق ما تمتلكه من إمكانيات وفرص ، فالعمل بالقيادة المتميزة والمبدعة ، وما تمتلكه من إمكانيات وخصائص شخصية وفنية ، تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها (بغدادى ، ٢٠١٤).

تعددت التعاريف لمفهوم القيادة ، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ، تعريف (مغربي ، ١٩٩٥ ، ص٦٤) حيث عرف القيادة بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص ، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

والقيادة هي عملية التأثير على الآخرين ، واستخراج أفضل ما فيهم لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة عالية.

### خصائص القائد المدرسي:

توجد العديد من الخصائص او السمات التي تميز الأشخاص الذين يتمتعون بشخصية قيادية عن غيرهم ، ونورد فيما يلي بعضاً منها حسب آراء الكتاب والباحثين.

القدرة أو الكفاءة ( الذكاء ، القدرة على التحليل والاستبصار ، اليقظة ، الطلاقة اللغوية ، المرونة والأصالة ، القدرة على إصدار الأحكام ، القدرة على تقديم الأفكار ، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول ، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير ، الجرأة على إبداء الآراء والمقترحات ، المثابرة ، المبادرة ، الطموح ، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ) (الخوaja ، ٢٠٠٤)

وأيضاً من الخصائص أو الصفات اللازم توافرها في القائد التربوي: الصفات الجسمية كالصحة الجيدة ، والمظهر الممتاز ، والكفاءة الفنية وتكون في التميز العلمي ، والمعرفة التامة بالأمور الفنية التي تخص العمل ومعرفة الإجراءات والأنظمة وقواعد العمل ، وأيضاً صفات شخصية مثل

القدرة على تحمل المسؤولية، والتعاون، وصفات اجتماعية مثل الاهتمام بمشاعر الآخرين، ومساعدتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

إذا توفرت هذه الصفات في قائد المدرسة فإنه سوف تكون لديه القدرة على إدارة المدرسة بكل نجاح.

#### ثانيًا: إدارة الأزمات المدرسية:

عند حدوث أزمات على مستوى العالم أو على مستوى الدولة، فإنه حتمًا ستتأثر جميع قطاعاتها، حيث يعتبر مفهوم الأزمة من أكثر المفاهيم شيوعًا في الوقت الحالي، حيث لا تخلو حياة الأفراد والمجتمعات من الأزمات بمختلف أنواعها ومستوى حدتها، حيث عرف (البطاح، ٢٠٠٦) الأزمة بأنها: حدث مفاجئ يحمل في طياته تهديدًا ما للمؤسسة ويحتاج إلى جملة إجراءات سريعة وفعالة لتجاوزه أو على الأقل للتقليل من سلبية آثاره.

ويشير الكثير من الكتاب والمفكرين إلى أن للأزمات خصائص معينة، تميزها عن غيرها، وبالتالي فإن للأزمات المدرسية خصائص إذا تمكن القائد من فهمها وإدراكها فإنه يساعد على تجنبها، أو التقليل من آثارها، ومنها ما ذكره (Amos & Harrington, 2012):

- عدم توقع حدوثها.
- توقف أو اضطراب للعمل المدرسي.
- فقدان السيطرة على زمام الأمور.
- الحاجة للعمل الفوري لمواجهة الأزمة.
- التهديد بوجود خطر يهدد المدرسة.

وتتنوع الأزمات التي تواجه المدارس، فنقسمها كالآتي:

- الأزمات التي تسببها الكوارث الطبيعية، وهي: الزلازل، الفيضانات، والعواصف.
- الأزمات التي يسببها الإنسان، وهي: العنف، الحرائق، الانفجارات، إطلاق النار، الغازات الكيميائية، انهيار المبنى.

فهذه بعض من الأمثلة التي تشير إلى الأزمات التي من شأنها أن تسبب عائق أمام المدراس وتحد من إتمام العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

## أزمة فيروس كورونا في مجال التعليم:

يشهد العالم حدثاً مهماً تسبب للتعليم بأزمة ربما كانت هي الأخطر في وقتنا الحاضر ، فحتى ٢٨ مارس ٢٠٢٠ تسببت جائحة كورونا (COVID-19) في انقطاع أكثر من ١,٦ مليار طفل وشاب عن التعليم في ١٦١ بلداً ، أي ما يقارب ٨٠٪ من الطلاب الملتحقين بالمدارس على مستوى العالم ، ونحن الآن نعاني بالفعل من أزمة تعليمية عالمية (سافيدارا ، ٢٠٢٠).

وبدأت الجهات المعنية في المملكة العربية السعودية فور وقوع الأزمة ، بوضع خطط بديلة لاستمرارية الدراسة ، وبدأ التعليم العام بتطبيق التعليم عن بُعد عن طريق عدة خيارات مثل قنوات عين التي تُبث عبر التلفزيون ، ونافذة قنوات عين على اليوتيوب ، وبوابة المستقبل ، ومنظومة التعليم الموحد وغيرها من الخيارات المتاحة.

وذكر الدكتور الحارثي (٢٠٢٠) أن التعليم عن بعد يواجه العديد من التحديات ، منها تعزيز شبكة الاتصال عالية السرعة في بعض المحافظات والقرى والمناطق النائية وعدم جاهزية كثير من الأسر من حيث توفر الأجهزة الحاسوبية واللوحية ويزيد الأمر صعوبة كثرة أعداد الأبناء والبنات في المنزل الواحد ، مشيراً إلى أن وزارة التعليم راعت ذلك وعالجته بعدة وسائل كبث الدروس عبر القنوات المخصصة بحيث يتمكن الطالب من الدخول في أي وقت ومن أي مكان.(<http://www.alriyadh.com/1816856>)

كما حدد التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2020) ، قائمة مرجعية لاستجابة التعليم تجاه وباء كورونا المستجد ، نذكر منها الآتي:

- إنشاء فريق عمل أو لجنة مسؤولة عن التطوير وإدارة الأزمة ، وتكون ممثلة من جهات حكومية أو من منسوبي المدرسة ومن تخصصات تكنولوجية ومناهج ، والطلاب وأولياء الأمور.
- وضع جدول زمني للتواصل بين أعضاء اللجنة خلال فترة التباعد الاجتماعي.
- إعادة ترتيب أولويات المناهج ، وما يجب التركيز عليه وما ينبغي تأجيله.
- تحديد خطط للخيارات المستقبلية ، وما ينبغي تعويضه مثل وضع خطط للمراجعة المكثفة خلال فترة الاجازة الصيفية.
- إنشاء مواقع على الانترنت للتواصل مع المعلمين وأولياء الأمور.

- التأكد من وجود الدعم الكافي للأسر والطلاب الأكثر ضعفًا خلال تنفيذ خطة التعليم البديلة.
- صمم آلية للتطوير المهني للمعلمين وأولياء الأمور حتى يكونوا قادرين على دعم المتعلمين على طريقة التدريس الجديدة.
- يجب على كل مدرسة وضع خطط لاستمرارية التعليم.
- يجب على المدارس تصميم نظام للتواصل مع الطلاب ، ونموذج للحضور اليومي.
- التأكيد على حصول قادة المدارس على الدعم المالي واللوجستي والمعنوي الذي يحتاجونه لتحقيق النجاح.
- والمتطلع لهذه الجهود التي بُذلت في سبيل سد الفجوة التعليمية التي سببها فايروس كورونا في خطط التعليم وأنظمتها ، تؤكد أهمية إدارة الأزمات والاستعداد المبكر لها للخروج بأقل الخسائر والهدر التعليمي.

#### جهود المملكة العربية السعودية في مواجهة فايروس كورونا في مجال التعليم:

تمكنت المملكة العربية السعودية ولله الحمد من مواجهة فايروس كورونا والتغلب على التحديات للخروج بأقل الخسائر ، وأثبتت قدرتها وكفاءتها من خلال تجهيز البنية التحتية المتميزة للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد ، وهذا نتاج لإدارة الازمة التي امت بالعالم أجمع بكل كفاءة واحتراف. واتخذت المملكة إجراءات احترازية لمواجهة الأزمة وأولها تعليق الدراسة في مراحل التعليم المختلفة؛ للحد من انتشار فايروس كورونا ، كما اشترطت اخذ اللقاح لجميع العاملين في الحقل التعليمي ، كما أصدرت العديد من التطبيقات التي تساعد جميع المستفيدين من العملية التعليمية في استمرارية التعليم ، مثل: تطبيق مدرستي ، قناة عين ، توكلنا ، وغيرها من البرامج المتخصصة. كما نشرت منظمة الأمم المتحدة ( اليونسكو) على موقعها الرسمي تقريراً يوضح جهود المملكة في مواجهة آثار جائحة كورونا في العام الماضي ، مما يبرز دور المملكة اقليمياً وعالمياً في إدارة الأزمة. (واس ، ٢٠٢٠ ، <https://www.spa.gov.sa/2142442> )

ومن هذا الطرح نرى حرص المملكة على مواجهة كل ما يعترض طريقها من أزمات خصوصاً في المجال التعليمي الذي تعلق عليه الآمال ، في الحصول على مخرجات متميزة وتحقق الأهداف التنموية للدولة وتمتلك المهارات اللازمة للقرن الحادي والعشرين.

### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة ، وتم ترتيبها من الأقدم الى الأحدث حسب سنة النشر.

- المطيري (٢٠٢٠) والتي هدفت الى مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمديمة حائل لمهاراة إدارة الأزمات ، والتعرف على ما ذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، وطبقت على (١٢١) قائداً ، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أبرزها ان واقع ممارسة إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في النوع ، المؤهل ، سنوات الخبرة.

- دراسة (Tokel, Ozkan& Dajil, 2017) هدفت الى تطوير أداة لقياس أداء مديري المدارس على استخدام مهارات إدارة الأزمات لتطوير المدرسة ، وأزمة ما قبل الأزمة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث طبق هذا المقياس (الاستبانة) على عينة مقدارها (٢١٦) ممارس في شمال قبرص. وتوصلت الدراسة الى أن مديري المدارس لديهم قدرة عالية في مهارات إدارة الأزمات ، وتوصلت الى انه من المهم أن يعرف مديري المدارس المهارات اللازمة لإدارة الأزمات ، وتنظيم التدريب أثناء الخدمة على إدارة الأزمات وأنه يجب نشر ثقافة إدارة الأزمات في المدارس.

- دراسة الكريديس (٢٠١٦) حيث هدفت الى التعرف على الكفايات اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة بريدة وسبل تطويرها ، والتعرف على آليات ووسائل تحقيق الكفايات اللازمة لمواجهة الأزمات المدرسية لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة بريدة من وجهة نظرهن ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبلغ مجتمع الدراسة (٢٧٤) قائدة. وتوصلت الدراسة الى أن أبرز الكفايات الادارية التي يجب أن تتمتع بها قائدة المدرسة هي القدرة على وضع الخطط العلمية لمواجهة الازمات بالمدرسة ، والقدرة على تقوية وسائل التواصل مع المعلمات والطالبات وموظفات المدرسة ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- دراسة خبراني (٢٠١٤) وهدفت الى التعرف على الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس لإدارة الأزمات المدرسية ، والكشف عن معوقاتها. وكيفية تطوير كفاءة مديري المدارس لإدارة

الأزمات المدرسية. وتم استخدام المنهج الوصفي ، واداة الاستبانة لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٦١) مديراً من مدراء مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، وتوصلت الدراسة الى أن أبرز المعوقات التي تواجه مديري المدارس في إدارة الأزمات هي كثرة المهام المكلف بها مدير المدرسة ، وعدم توفر قاعدة بيانات شاملة في مجال إدارة الأزمات المدرسية.

- دراسة غنيمه (٢٠١٤) وهدفت الدراسة الى التعرف على المتطلبات (الإدارية- المادية - البشرية) لإدارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أداة الدراسة الاستبانة ، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٤) مديراً ومديرة و (٤٢٨٥) معلماً ومعلمة ، وجاءت أبرز نتائج الدراسة أن من اهم المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات المدرسية ضرورة وجود قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات التعليمية ، وضع آلية استباقية توضح كيفية التواصل مع المدرسة في حال وقوع الأزمة ، ضرورة توفر المهارات الأساسية لدى مدير المدرسة لإدارة الأزمات ، أن يتم تشكيل فرق العمل المسبقة لإدارة الأزمات ، وتوصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية.

- دراسة درباس (٢٠١٢) وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات ، والتعرف على الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في التعامل مع الأزمات التي تطرأ في مدارسهم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء الملتحقين بدورة تدريبية بكلية المعلمين وعددهم (٤٣) مديراً ، وتوصلت الدراسة الى أن مدراء المدارس يمارسون إدارة الأزمات وفق رؤى شخصية حسب رد الفعل ، وأنهم يمارسون إدارة الأزمات بدون منهجية علمية معدة مسبقاً ، وتوصلت الى عدم وجود فرق إدارة أزمات مدربة للتعامل مع الأزمات ، وتوصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- الزلفي (٢٠١٢) والتي هدفت الى الكشف عن الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف والتعرف على دورهم في التعامل مع الأزمة قبل واثناء وبعد حدوثها ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، واعتمدت على الاستبانة لجمع

المعلومات ، وطبقت على (١٣٥) مديرًا ، وتوصلت الى ان الأزمات التي تواجه مديري المدارس بمدينة الطائف جاءت بدرجة متوسطة وانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير تنوع المدرسة (حكومي- اهلي) لصالح المدارس الأهلية.

- دراسة (Minnesota Statues , 2012) هدفت الى تطوير نموذج لسياسة إدارة الأزمات ، وركزت على وضع سياسة لإدارة الأزمات للمناطق التعليمية والمدارس المستأجرة لمساعدتها في اعتماد سياسة مكتوبة تنظم عملية التخطيط لإدارة الأزمات ، واستخدمت المنهج النوعي ، وأكدت على ضرورة التزام كل مجلس إدارة مدرسة بوضع سياسة مكتوبة لإدارة الأزمات واعتمادها ، بالتشاور مع مديري المدارس والمعلمين و الطلاب وأولياء الأمور ووكالات المجتمع المحلي ، حيث تكون دليل للمدارس لمعالجة مجموعة كبيرة من حالات الأزمات المحتمل وقوعها في المناطق التعليمية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع حيث تناولت جميعها موضوع إدارة الأزمات.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم (الوصفي) والاستبانة كأداة للدراسة ، باستثناء دراسة Minnesota Statues , 2012 استخدمت المنهج النوعي.

ومن حيث مجتمع الدراسة فهناك اتفاق بين الدراسة الحالية وجميع الدراسات السابقة من حيث المجتمع حيث طبقت على التعليم العام.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه القائادات في إدارة الأزمة ، وتصدت حيث تناولت أزمة فايروس كورونا بالتحديد.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناولت الدراسة الإجراءات المنهجية من حيث منهج الدراسة الذي استخدمته ، وتحديد المجتمع والعينة ، والأدوات من حيث بنائها ، والإجراءات المتبعة في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها ، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات ، وهي على النحو التالي:

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، والذي هو كما ذكر عبيدات وآخرون (٢٠٠٧م) بأنه عبارة عن: " نوع من أساليب البحث هدفه التعرف على الظواهر المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه ، ومدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية ، ومن ثم التعرف على العلاقة بين المتغيرات". ص٢٤٧

حيث أنه المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة ، ومن خلاله تم التعرف على التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا).

### مجتمع الدراسة والعينة:

#### أ. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ ، والبالغ عددهن (٣٣٨) ، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة ، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

#### جدول (١)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقًا لمتغير نوع المدرسة

نوع المدرسة	العدد
حكومي	٢٦٩
أهلي	٦٩
الإجمالي	٣٣٨

يتبين من الجدول رقم (١) أن إجمالي عدد القائدات في المدارس الحكومية بلغ (٢٦٩) ، أما إجمالي عدد القائدات في المدارس الأهلية بلغ (٦٩).

#### ب. عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة طريقة المسح الشامل حيث كانت العينة هي مجتمع الدراسة كاملاً ، وتم توزيع الاستبانة على جميع قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة فكان العدد الموزع (٣٣٨)

استبانة ، وتم استعادة (٢٨٢) استجابة من الاستبانات الموزعة ، فكانت نسبة الاستجابات الموزعة (٨٣,٤٪) ، ووجدت الدراسة أن هذه النسبة ممثلة لمجتمع الدراسة ، ويمكن الوثوق بنتائجها ، والجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة.

### جدول (٢)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير نوع المدرسة

نوع المدرسة	العدد الموزع	النسبة	العدد المستعاد	النسبة
حكومي	٢٦٩	٧٩,٦٪	٢٢٥	٧٩,٨٪
أهلي	٦٩	٢٠,٤٪	٥٧	٢٠,٢٪
الإجمالي	٣٣٨	١٠٠٪	٢٨٢	١٠٠٪

يتبين من الجدول رقم (٢) أن إجمالي عدد الاستبانات المستعادة من القائدات في المدارس الحكومية بلغ (٢٦٩) ، أما إجمالي عدد الاستبانات المستعادة من القائدات في المدارس الأهلية بلغ (٥٧) .

وفيما يلي وصف مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

#### ١. متغير نوع المدرسة:

### جدول (٣)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير نوع المدرسة

نوع المدرسة	العدد	النسبة
حكومي	٢٦٩	٧٩,٨٪
أهلي	٥٧	٢٠,٢٪
المجموع	٣٢٦	١٠٠٪

يتبين من الجدول رقم (٣) أن عدد قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بلغ (٢٦٩) بنسبة (٧٩,٨٪) ، أما عدد قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بلغ (٥٧) بنسبة (٢٠,٢٪) .

## ٢. متغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات:

### جدول (٤)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقًا لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات

النسبة	العدد	الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات
٤٥,٤ %	١٢٨	يوجد
٥٤,٦ %	١٥٤	لا يوجد
١٠٠ %	٢٨٢	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٤) أن عدد القائدات اللواتي حصلن على دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات بلغ (١٢٨) بنسبة (٤٥,٤) % ، أما عدد القائدات اللواتي لم يحصلن على دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات بلغ (١٥٤) بنسبة (٥٤,٦) % .

## ٣. متغير عدد سنوات الخبرة:

### جدول (٥)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
٣٢,٦ %	٩٢	خمس سنوات فأقل
٦٧,٤ %	١٩٠	أكثر من خمس سنوات
١٠٠ %	٢٨٢	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٥) أن عدد القائدات اللواتي خبرتهن خمس سنوات فأقل بلغ (٩٢) بنسبة (٣٢,٦) % ، أما عدد القائدات اللواتي خبرتهن أكثر من خمس سنوات بلغ (١٩٠) بنسبة (٦٧,٤) % .

## أداة الدراسة:

### خطوات بناء أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخدامًا وشيوعًا في البحوث الوصفية المسحية. ونستعرض هنا خطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في التعرف على التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن ، وتم إعداد أداة الدراسة وفقًا للخطوات التالية:

### الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

- التعرف على التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه فئات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن.
- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول محاور أداة الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة (نوع المدرسة ، الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات ، عدد سنوات الخبرة).

### صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

- أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة ، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة ، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات السعودية المتخصصين في مجال الإدارة ، والتخطيط ، وتمت دراسة ملاحظات المحكمين ، واقتراحاتهم ، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء المحكمين.
- ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة من خلال إيجاد مدى ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وتم التحقق من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، والجدول (٦) يوضح ذلك.

### جدول (٦)

الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

معامل الارتباط	التحديات الخارجية	معامل الارتباط	التحديات الداخلية
٠,٨٨	١٢	٠,٨٧	١
٠,٨١	١٣	٠,٨٤	٢
٠,٦٧	١٤	٠,٨٢	٣
٠,٦٨	١٥	٠,٧٧	٤

التحديات الداخلية	معامل الارتباط	التحديات الخارجية	معامل الارتباط
٥	٠,٦٢	١٦	٠,٧١
٦	٠,٧٤	١٧	٠,٨٦
٧	٠,٧١	١٨	٠,٧٩
٨	٠,٨٠	١٩	٠,٨٩
٩	٠,٨١	٢٠	٠,٨٢
١٠	٠,٧٨		
١١	٠,٧٦		

\*\* توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة تراوحت بين (٠,٦٢ ، ٠,٨٩ - ) وجميع معاملات ارتباط المحاور مرتفعة ، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ وبطريقة التجزئة النصفية ، وجميع معاملات الثبات كانت مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة ، حيث تم حساب معاملات الثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة ، ويوضحها الجدول رقم (٧).

#### جدول (٧)

معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

محاور أداة الدراسة	الفا كرونباخ	التجزئة النصفية
التحديات الداخلية	٠,٨٩	٠,٨٤
التحديات الخارجية	٠,٩٣	٠,٩١
الثبات الكلي	٠,٩٠	٠,٨٨

يتبين من الجدول رقم (٧) أن معاملات الثبات لمحور التحديات الداخلية بطريقة الفا كرونباخ بلغ (٠,٨٩) وبلغ بطريقة التجزئة النصفية (٠,٨٤) ، أما معاملات الثبات لمحور التحديات الداخلية بطريقة الفا كرونباخ بلغ (٠,٩٣) وبلغ بطريقة التجزئة النصفية (٠,٩١) ، وبلغت معاملات الثبات الكلي لأداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ بلغ (٠,٩٠) وبلغ بطريقة التجزئة النصفية (٠,٨٨) ، وتعد جميع معاملات ثبات محاور أداة الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

### الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له ، حيث اشتملت أداة الدراسة على قسمين رئيسيين تمثالا في:

١. القسم الأول: وتضمن البيانات الأولية عن أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة (نوع المدرسة ، الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات ، عدد سنوات الخبرة).
٢. القسم الثاني: وتضمن محورين أساسيين هما: التحديات الداخلية ، والتحديات الخارجية للتعرف على التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجاً) من وجهة نظرهن ، وتكونت في صورتها النهائية من (٢٠) فقرة ، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (أوافق بدرجة كبيرة جداً ، أوافق بدرجة كبيرة ، أوافق بدرجة متوسطة ، أوافق بدرجة منخفضة ، لا أوافق).

### إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم اتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

١. إعداد أداة الدراسة إلكترونياً.
٢. تم الحصول على خطاب تسهيل مهمة من جامعة أم القرى ومخاطبة إدارة تعليم مكة المكرمة والتي بدورها تولت عملية توزيع أداة الدراسة على ايميلات القائدات بطريقة رسمية.

### تحديد المحك أو درجة القطع:

إن المحك أو درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه ، حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية ، وهي على النحو التالي:

### جدول (٨)

يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	التقدير في الأداة
١	(٤,٢٠ - ٥)	أوافق بدرجة كبيرة جداً
٢	(٣,٤٠ - ٤,١٩)	أوافق بدرجة كبيرة

م	المتوسط	التقدير في الأداة
٣	(٢,٦٠ - ٣,٣٩)	أوافق درجة متوسطة
٤	(١,٨٠ - ٢,٥٩)	أوافق درجة منخفضة
٥	(١ - ١,٧٩)	لا أوافق

ويتضح أن المتوسطات في الجدول رقم (٨) ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة ، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو المحور أو الدرجة الكلية.

#### المعالجات الإحصائية:

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

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن.
- استخدام اختبار (ت) (T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة حول معاور أداة الدراسة وفقاً لمتغيرات نوع المدرسة والدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات ، وعدد سنوات الخبرة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

نستعرض هنا نتائج الدراسة ، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد المجتمع على تساؤلات الدراسة ، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية ، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للبحث.

**نتائج السؤال الأول:** ما التحديات الداخلية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن؟

وللإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات الداخلية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن ، والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول (٩)

المتوسّطات الحسائية والانحرافات المعيارية التحديات الداخلية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة  
في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجاً) من وجهة نظرهن

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣	كثرة الأعباء الإدارية على قائدة المدرسة.	٤,١٧	١,٢١٥	كبيرة
٢	٢	عدم وجود خطط مدرسية مسبقة لإدارة الأزمة.	٤,١٠	١,١١٩	كبيرة
٣	٨	إدارة الاجتماعات الافتراضية مع منسوبي المدرسة.	٣,٨٧	١,٣٠٢	كبيرة
٤	٤	تنظيم العمل المدرسي عن بعد.	٣,٨٥	١,١٨٧	كبيرة
٥	٩	ضعف التأهيل التقني للكادر الإداري والتعليمي في المدرسة.	٣,٢٣	١,٤٤٥	متوسطة
٦	٦	تعامل المنسوبين مع التقنية الحديثة لا يفي بالمطلوب.	٣,١٧	١,٤٩٤	متوسطة
٧	٥	ضرورة التقيد الحرفي بنظم وتعليمات إدارة التعليم.	٢,٩٩	١,٣٨٣	متوسطة
٨	٧	عدم توافر قاعدة بيانات للتواصل مع منسوبي المدرسة.	٢,٨٢	١,٦١٥	متوسطة
٩	١	مهارات التخطيط غير كافية لدى قائدة المدرسة.	٢,٤١	١,١٨٨	منخفضة
		المتوسط الإجمالي للمحور	٣,٤٠	١,٣٢٧	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (٩) أن الفقرات التي تعبر عن التحديات الداخلية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجاً) من وجهة نظرهن تراوحت متوسطاتها بين (١٧، ٤ - ٤١، ٢) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣، ٤٠) ، وانحراف معياري (١، ٣٢٧) ، ووفقاً للمحك فإن التحديات الداخلية كانت بدرجة كبيرة ، وجاءت العبارات ما بين درجة كبيرة ودرجة متوسطة ودرجة منخفضة. وهذه النتيجة تخالف نتيجة دراسة (Tokel, Ozkan& Dajil, 2017) حيث توصلت الى أن مديري المدارس لديهم قدرة عالية في مهارات إدارة الأزمات ، ويتضح من هذا الجدول أن لدى القائدات معوقات كبيرة في إدارة الأزمة ، ودراسة المطيري (٢٠٢٠) والزلفي (٢٠١٢) حيث توصلوا الى أن واقع ممارسة إدارة الأزمة لقادة المدارس جاء بدرجة متوسطة وهذا ينفي وجود معوقات كبيرة.

وكانت أعلى خمس تحديات داخلية على النحو التالي: كثرة الأعباء الإدارية على قائدة المدرسة ، عدم وجود خطط مدرسية مسبقة لإدارة الأزمة ، إدارة الاجتماعات الافتراضية مع منسوبي المدرسة ، تنظيم العمل المدرسي عن بعد ، ضعف التأهيل التقني للكادر الإداري والتعليمي في المدرسة ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من (٢٠١٩) والكريديس (٢٠١٦) وغنيمه (٢٠١٤) حيث توصلوا الى نفس هذه النتائج وإنما من أبرز معوقات ومتطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام.

وأظهرت النتائج ارتفاع التحديات الداخلية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة أزمة كورونا ، وربما يعود ذلك إلى حداثة هذه الأزمة ، حيث لم يتم التعامل مع أزمة كهذه سابقاً ، مما أوجد مهام وواجبات جديدة ينبغي أن تضطلع بها قائدة المدرسة ، تتعلق بسير العمل المدرسي عن بعد ، وهي أعباء جديدة تضاف إلى الأعباء الإدارية التي تقوم بها القائدة ، ومعظم المهام التي استجبت على إدارة العمل المدرسي تتعلق بتقنيات التعليم عن بعد ، ويرتبط هذا بمهارات إدارة الكادر التدريسي في التعامل معها.

نتائج السؤال الثاني: ما التحديات الخارجية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات الخارجية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن ، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات الخارجية التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازليًا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٩	إهمال أولياء الأمور في متابعة تعلم أبناءهم عن بعد.	٤,٢٤	٠,٩٥٤	كبيرة جدًا
٢	٢٠	تداول الإشاعات فيما يتعلق بالأزمة.	٤,٢١	١,٠٢٨	كبيرة جدًا
٣	١٨	عدم توفر تقنيات التعليم عن بُعد لدى بعض عائلات الطلاب.	٤,٢٠	١,٠١٦	كبيرة جدًا

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٤	١٧	ثقافة أولياء الأمور نحو التعليم عن بعد.	٣,٩١	١,٢٢٣	كبيرة
٥	١٥	تأخر القرارات من إدارة التعليم في آلية إدارة الأزمة.	٣,٧٧	١,٢٥٥	كبيرة
٦	١١	تعدد الجهات الرقابية على قائدة المدرسة.	٣,٧٠	١,٣٣١	كبيرة
٧	١٢	قلة الموارد المادية لإدارة الأزمة.	٣,٥٩	١,٤٧٢	كبيرة
٨	١٣	الاتصال والتواصل مع إدارة التعليم.	٣,٥٦	١,٤٣٤	كبيرة
٩	١٠	الصلاحيات الممنوحة لقائدة المدرسة لا تتناسب مع مسؤولياتها.	٣,٢٧	١,٥١٤	متوسطة
١٠	١٦	إتباع النظام المركزي في إدارة التعليم.	٣,١٧	١,٥٩٢	متوسطة
١١	١٤	تضارب التعميمات والقرارات من إدارة التعليم بخصوص الأزمة.	٣,٠٦	١,٥٨٦	متوسطة
		المتوسط الإجمالي للمحور	٣,٧٠	١,٣١٠	كبيرة

ويتضح من هذا الجدول أن لدى القائدات معوقات كبيرة في إدارة الأزمة ، وفقاً للمحك فإن التحديات الخارجية التي تواجه قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجاً) كانت بدرجة كبيرة ، وجاءت العبارات ما بين درجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة ودرجة متوسطة. وهذه النتيجة تخالف نتيجة دراسة (Tokel, Ozkan& Dajil, 2017) حيث توصلت الى أن مديري المدارس لديهم قدرة عالية في مهارات إدارة الأزمات ، ودراسة المطيري (٢٠٢٠) و الزلفي (٢٠١٢) حيث توصلوا الى أن واقع ممارسة إدارة الأزمة لقادة المدارس جاء بدرجة متوسطة وهذا ينفي وجود معوقات كبيرة.

وكانت أعلى خمس تحديات خارجية من وجهة نظرهن على النحو التالي: إهمال أولياء الأمور في متابعة تعلم أبنائهم عن بعد ، تداول الإشاعات فيما يتعلق بالأزمة ، عدم توفر تقنيات التعليم عن بُعد لدى بعض عائلات الطلاب ، ثقافة أولياء الأمور نحو التعليم عن بعد ، تأخر القرارات من إدارة التعليم في آلية إدارة الأزمة ، و تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره الحارثي (٢٠٢٠) " أن التعليم عن بعد يواجه العديد من التحديات ، عدم جاهزية كثير من الأسر من حيث توفر الأجهزة الحاسوبية واللوحية". وذكر (Minnesota Statues, 2012) ضرورة التزام كل مجلس إدارة مدرسة بوضع سياسة مكتوبة لإدارة الأزمات واعتمادها ، بالتشاور مع مديري المدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور ووكالات المجتمع المحلي للطوارئ ، حيث تكون دليل للمدارس لمعالجة

مجموعة كبيرة من حالات الأزمات المحتمل وقوعها في المناطق التعليمية. وهذا يبرهن ضرورة اشراك أولياء الأمور وزيادة وعيهم بأهمية التعاون في إدارة الأزمات.

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى التحديات الخارجية التي واجهت قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في التعامل مع أزمة كورونا ، حيث إن قائدات المدارس لا يستطعن التحكم في اتجاهات أولياء الأمور أو إجبارهم على تقبل التعلم عن بعد ، وكل عملهن ينصب في التوجيه والإرشاد للمجتمع حول عمل التعلم عن بعد وتوفير التقنيات والمستلزمات اللازمة لذلك ، ولكن من الناحية التطبيقية يبقى الأمور منوطاً باستجابة أولياء الأمور نحو عملية التعلم عن بعد ، وهي من أكبر التحديات التي تواجهها قائدات المدارس ، وكذلك فإن المدرسة هي جهة تنفيذية للمهام والقرارات التي تصدرها إدارة التعليم ، ويقف ذلك عائقاً أمام قائدات المدرسة للتعامل مع أزمة كورونا؛ نظراً لحدثة أثرها على التعليم وبالتالي تكون القرارات المتعلقة بالأزمة خاضعة للتجريب والتعديل حسب الموقف.

#### نتائج السؤال الثالث وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن تعزى لمتغير نوع المدرسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال ، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن وفقاً لمتغير نوع المدرسة ، تم استخدام اختبارات (T-Test) ، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

#### جدول (١١)

نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن تبعاً لمتغير نوع المدرسة

نوع المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
حكومي	٧١,٤٥٣	١٤,٥٦٣٨	٠,٩٧٠٩٢	٢٨٠	٢,٧٧٦	*,٠٠٠٦
أهلي	٦٥,٦٣٥	١٢,٣٠٣٦	١,٦٢٩٦			

\* دالة عند مستوى  $(\alpha = ٠,٠٥)$ .

يُظهِرُ الجَدُولُ (١١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن تبعًا لمتغير نوع المدرسة ، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٢,٧٧٦) ، وكانت الفروق لصالح قائدات المدارس الحكومية على قائدات المدارس الأهلية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لقائدات المدارس الحكومية (٧١,٤٥) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لقائدات المدارس الأهلية (٦٣,٦٥).

وربما يعود السبب إلى أن المدارس الحكومية لديها مرجعية واحدة ترتبط بالقرارات الصادرة عن وزارة التعليم والجهات الحكومية التابعة لها ، وبالتالي يكون القرار واحدًا يعمم على جميع المدارس ويتم تنفيذه بآليات متوازنة ، بينما تتنوع ممارسات المدارس الأهلية في تنفيذ التعليم عن بعد وفقًا لقدرات المدرسة وتضارب تفسير القرارات من أصحاب هذه المدارس؛ لذلك كانت القائدات في المدارس الحكومية أفضل في تحديد التحديات التي تواجه قائدات المدارس في التعامل مع أزمة كورونا. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزلفي (٢٠١٢) والتي توصلت إلى أنه توجد فروق بين استجابة قادة المدارس في التعامل مع الأزمات لصالح المدارس الأهلية ، ربما يعود ذلك للفرق الزمني بين الدراستين والتطور الملحوظ في التعليم الحكومي.

#### نتائج السؤال الرابع وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال ، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه القائدات من وجهة نظرهن وفقًا لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات ، تمَّ استخدام اختبار ت (T-Test) ، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

جدول (١٢)

نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن تبعًا لمتغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
يوجد	٧٢,٥٩٧	١٤,٧٥٢٢	١,١٨٨٧	٢٨٠	٣,٠٣١	٠,٠٠٣ *
لا يوجد	٦٧,٤٨٤	١٣,٢٨٢٥	١,١٧٤٠			

\* دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ .

يُظهر الجدول (١٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن تبعًا لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات ، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة  $(3,031)$  ، وكانت الفروق لصالح قائدات المدارس اللواتي حصلن على دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات على قائدات المدارس اللواتي لم يحصلن على أي تدريب ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لقائدات المدارس الحاصلات على دورات تدريبية  $(72,597)$  ، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقائدات اللواتي لم يحصلن على تدريب  $(67,484)$  ، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غنيمه  $(2014)$  حيث توصلت الى أنه لا توجد فروق إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

وربما السبب في ذلك إلى أن قائدات المدارس اللواتي لديهن تدريب حول إدارة الأزمة كان لديهن خبرات أفضل في التعامل مع أزمة كورونا؛ نظرًا للخبرات التدريبية التي اكتسبها للتعامل مع المشكلات ، ووضع الحلول المناسبة للتعامل معها وإدارتها بكفاءة ، لذلك كانت استجاباتهن أفضل في تحديد التحديات التي تواجه قائدات المدارس.

نتائج السؤال الخامس وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الخامس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجًا) من وجهة نظرهن تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال ، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه القائدات من وجهة نظرهن وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ، تمَّ استخدام اختبار ت (T-Test) ، وفيما يلي نتائج هذا السؤال .

### جدول (١٣)

نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجاً) من وجهة نظرهن تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
خمس سنوات فأقل	٦٦,٤٥٦	١٣,٢٨٢٥	١,٣٨٤٨	٢٨٠	٣,١٧٠	*,٠٠٢
أكثر من خمس سنوات	٧٢,١٢٦	١٤,٤٥٣٥	١,٠٤٨٥			

\* دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ .

يُظهِر الجدول (١٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في إدارة الأزمة (أزمة كورونا نموذجاً) من وجهة نظرهن تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة  $(3,170)$  ، وكانت الفروق لصالح قائدات المدارس اللواتي خبرتهن أكثر من خمس سنوات على القائدات اللواتي خبرتهن خمس سنوات فأقل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لقائدات المدارس اللواتي خبرتهن أكثر من خمس سنوات  $(72,12)$  ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لقائدات المدارس اللواتي خبرتهن خمس سنوات فأقل  $(66,45)$  ، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من المطيري  $(2020)$  الكريديس  $(2017)$  ، و غنيمه  $(2014)$  ، و درباس  $(2012)$ .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن قائدات المدارس ذوات الخبرة الأعلى لديهن وعي وإدراك أفضل في تحديد التحديات التي تواجههن في التعامل مع أزمة كورونا؛ نظراً لتعاملهن مع الكثير من المشكلات والقضايا خلال عملهن؛ لذلك كانت وجهات نظرهن في تحديد التحديات التي تواجه المدارس في إدارة المدرسة في أزمة كورونا أفضل من ذوات الخبرة الأقل.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج تم إيراد عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في مواجهة التحديات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في التعامل مع أزمة كورونا ، وهي كما يلي:
١. ان تقوم إدارة التعليم بتدريب قائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة على آليات التعامل مع أزمة كورونا وتفعيل التعلم عن بعد في مدارسهن بطريقة تضمن التواصل مع جميع المنسوبين وجميع أولياء الأمور.
  ٢. ان تنظم إدارة التعليم ملتقيات علمية لتبادل الخبرات والإفادة من التجارب الناجحة لقائدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة بما يتعلق بتعامل المدارس في أزمة كورونا ، وهذه التجارب قد تشكل نقطة جيدة لمواجهة التحديات خاصة وأنه لا يوجد تجارب سابقة تخص إدارة مثل هذه الأزمة.
  ٣. أن تقوم الجهات العليا بالتعليم بإنشاء وحدة متخصصة لإدارة الازمات في كل إدارة تعليم ، ويكون لها ممثل في كل مدرسة ، وتقديم السيناريوهات المحتملة ووضع الخطط لإدارة الأزمات المحتملة ، وتحديد الإجراءات اللازمة لمواجهتها بطرق علمية سليمة.

## قائمة المصادر و المراجع

### المراجع العربية:

- البطّاح ، أحمد. (٢٠٠٦م). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. الأردن: دار الشروق.
- بغدادى ، فيصل. (٢٠١٤). *دور القيادة في إدارة الأزمات*. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المسيلة ، الجزائر.
- الرازي ، زين الدين. (١٩٨٨م). *قاموس مختار الصحاح*. بيروت: مؤسسة الرسالة.
- ريميز ، فرناردو؛ و شلايشر ، أندرياس. (٢٠٢٠). *تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD إطار عمل لتوجيه استجابة التعليم تجاه جائحة فيروس كورونا المستجد ٢٠٢٠*. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الحارثي ، محمد. (٢٠٢٠م). *تعليمنا ما بعد كورونا أفضل*. جريدة الرياض. تاريخ الاسترجاع ٢١ / ٤ / ٢٠٢٠ الساعة ٢٢:٢٢ ص <http://www.alriyadh.com> /١٨١٦٨٥٦
- الحر ، عبدالعزيز. (٢٠١٧). *القيادة في مدارس المستقبل*. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- خبراني ، علي. (٢٠١٤م). *أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس*. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى.
- الخوaja ، عبد الفتاح. (٢٠٠٤م). *تطوير الإدارة المدرسية*. الأردن: دار الثقافة.
- درباس ، أحمد. (٢٠١٢م). *مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة دراسة مسحية*. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، *مجلة العلوم والتقانة* ١٢ (٢) ، ص ص ٢٩-٦٢.
- الزلفي ، وايض. (٢٠١٢). *إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى.
- سافيدارا ، خاميني. (٢٠٢٠م). *التعليم في زمن كورونا: التحديات والفرص*. أسترخ بتاريخ ٢١ / ٤ / ٢٠٢٠ الساعة ٤٤:٤٤م <https://blogs.worldbank.org/ar/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic>
- العبادي ، هاشم؛ والطائي ، يوسف؛ والأسدي ، أفنان. (٢٠٠٩م). *إدارة التعليم الجامعي- مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

عبدالعال ، رائد. (٢٠٠٩م). *أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي*. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التربية ، فلسطين.

عبيدات ، ذوقان. (٢٠٠٧). *البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه*. عمان. دار الفكر. غنيمة ، رهنف. (٢٠١٤م). *متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق ، الجمهورية العربية السورية.

الكريديس ، منيرة. (٢٠٠٧م). *الكفايات اللازم توافرها لدى قائدات مدارس التعليم العام لمواجهة الأزمات المدرسية بمدينة بريدة وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى. المغربي ، كامل. (١٩٩٥م). *أساسيات في الإدارة (ط١)*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المطيري ، ندى (٢٠٢٠). *مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارة إدارة الأزمات المدرسية*. مجلة كلية التربية بالمنوفية ، ٣٥ (٢) ، ص ص ٧٢-١٣٧

وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٠ ، أكتوبر). *اليونيسكو يبرز جهود وزارة التعليم في مواجهة جائحة كورونا*. تم الرجوع يوم ٢٠ / ٢ / ١٤٤٢هـ الساعة ١١م على الرابط <https://www.spa.gov.sa/2142442>

#### المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

Abd Elaal , Raed. (2009). *Crisis management methods of governmental school administrators in Gaza governorates and their relation to strategic planning*. Non-published MA dissertation – The Islamic University of Gaza. Faculty of Education. Palestine.

Al Ebadi, Hashim , Al Taei, Yusuf, Al Asadi, Afnan. (2009). *University and Higher Education Administration – Modern Concept of the Contemporary Administrative Thought*. Jordan: Alwaraq Corp. Publisher and Distributor.

Al Harthy, Mohammed. (2020). *Our education after Covid-19 is better*. *Alriyadh*. Journal Recovery Date: 21/4/2020 at 2:22 am <http://www.alriyadh.com/1816856>

- Al Hurr , Abdelaziz. (2017). *Leadership in the schools of the future*. Riyadh: Arab Bureau of Education for the Gulf States.
- Al Khawaga , Abd Elfatah. (2004). *School Administration Development*. Jordan: Dar El Thaqafa Publisher.
- Al Kredes , Moneera. (2017). *Public Education school leaders needed requirements in order to face school crises in Buraydah city and ways to develop them*. MA Dissertation – Non-published – Umm Al-Qura University.
- Al Maghraby , Kamel.(1995) . *Basics in Management*. (E 1). Amman: Dar Al Fikr Publisher and Distributor.
- Al Razy , Zain Eldeen. (1988). *Mukhtar Al-Sihah 's book*. Beirut: Al Resalah Corp. Publisher.
- Al-Mutairi, Nada (2020). The extent to which secondary school leaders in Hail city practice the skill of managing school crises. *Journal of the Faculty of Education in Menoufia*, Vol. 35, )2( , pp. 72-137
- Baghdadi, Faisal. (2014). *The role of leadership in crisis management*. Unpublished Masters Thesis , University of M'Sila , Algeria
- Derbas , Ahmed. (2012). The extent to which school administrators have the crisis management skill in Jeddah city: Survey Study. Sudan University of Science and Technology – *Journal of Science and Technology*. Vol.12, (2) , pp 29 – 62
- Elbatah , Ahmed. (2006). *Contemporary Issues in Educational Management*. Jordan: Dar Al Shorouk Publisher.
- Ghanima , Rahaf. (2014). *Crisis Management Requirements for Secondary Schools in Damascus*. Non-published MA dissertation – Damascus University – Syrian Arab Republic. <https://blogs.worldbank.org/ar/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic>

- Khabrany, Ali. (2014). *School crisis management methods at the Public Education levels and the obstacles of using them in the Holy City of Mecca from school administrators' point of view*. MA Dissertation , Non-published , Umm Al-Qura University.
- Obeidat, Zoukan. (2007). *Scientific research concept, tools and methods*. Oman. Al-Fikr Publishing House
- Remez, F & Shlaicher, A.(2020). *Report of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*, Framework for Directing the Education Response to the COVID-19 Pandemic 2020. Reyadh: Arab Bureau of Education for the Gulf States.
- Saudi Press Agency. (2020 , October). UNESCO highlights the efforts of the Ministry of Education in confronting the Corona pandemic. Returned on 2/20/1442 AH at 11 PM on the link <https://www.spa.gov.sa/2142442>
- Savidara , Khamini. (2020). Education in the Age of Covid-19: Challenges and Opportunities. Recovered on: 21/4/2020 at 1:44 pm
- Shimri , Abdullah , Al Harbi , Arif. (2019). Administrative obstacles faced by the primary school administrators in Hail city and ways to overcome them from their point of view. *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*. 11,(1), PP 193-232
- Zulfi, Wafi. (2012). *Crisis management among the principals of public and private schools in Taif*, an unpublished masters thesis , College of Education , Umm Al-Qura University.

#### المراجع الأجنبية: References

- Crisis Management Policy-Minnesota Department of Education*. (2020) (pp. 1-13). State. mn.us. Retrieved from <http://file:///C:/Users/Dr.Maha/Desktop/MDE/20Model/20Crisis/20Management/20Policy/20Rev./20May/202018/2011-1-2018.pdf>

Norman A. Amos& Randal Harrington , Asst. (2012). Crisis Management Plan 2011-2012, Jonesboro-Hodge Middle School 440 Old Winnfield Hwy , Louisiana Reviewed and Updated 07\2011 , Approved for submission to the Jackson Parish School Board 71247 318-259-6611 , [www.jpsb.us](http://www.jpsb.us) JHM *crisis management. pdf*

Tokel , Aytac& Ozkan , Timucin& Dagli , Gokmen. (2017). Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School Improvement: Scale Development. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(11) , pp 7573-7578