

"دور كفاءة المدير في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرين: "الثانويات الرسمية في محافظة جبل لبنان أنموذجاً"

إعداد الباحث:

محمد أحمد الموسوي

المشرف:

البروفيسور رامز طنبور

اسم الجامعة: جامعة الجنان/طرابلس / لبنان



ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة جبل لبنان، والتعرف على الأزمات التي تواجه هذه الثانويات وبيان أثر ذلك على الأداء التعليمي، وكيفية التعامل مع هذه الأزمات.

تتجلى أهمية هذا البحث في الرغبة الشخصية للباحث، وهو مدير ثانوية رسمية، في دراسة إدارة الأزمات في الثانويات الرسمية في محافظة جبل لبنان، نظرًا للأزمات المركبة التي يواجهها لبنان، والتي تشمل الأزمات الصحية والبيئية والاقتصادية والأمنية والسياسية. هذه الأزمات أثرت بشكل كبير على الأداء التعليمي، مما يستدعي دراسة شاملة حول كيفية إدارة الأزمات في المدارس.

تتمثل المشكلة في وجود أزمات مدرسية حتمية تؤثر على كيان المدرسة وأدائها التعليمي. يتوقف التعامل مع هذه الأزمات على كفاءة المديرين، حيث يتعامل بعضهم بشكل عشوائي مما يؤدي إلى خسائر، بينما يتبع آخرون منهجيات علمية تساعد في احتواء الأزمات. يهدف البحث إلى معرفة مستوى كفاءة مديري الثانويات الرسمية في محافظة جبل لبنان في مواجهة الأزمات وتأثير ذلك على الأداء التعليمي.

وتتجلى الأهمية النظرية في تناول موضوع إدارة الأزمات في التعليم، مما يوفر مرجعًا للباحثين في المستقبل. أما الأهمية العملية، فتتمثل في تقديم أداة للقياس تساعد مديري الثانويات في تحديد آثار الأزمات على الأداء التعليمي، مما يمكن وزارة التربية والتعليم من تطوير برامج تدريبية فعالة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم صياغة أسئلتها على النحو الآتي:

ما هو مستوى كفاءة مديري الثانويات في إدارة الأزمات المدرسية وأثرها على الأداء التعليمي في الثانويات الرسمية في محافظة جبل لبنان.

وينتفع من هذه الإشكالية الأسئلة الآتية:

- ما هي كفاءة المديرين في التخطيط لإدارة الأزمات المدرسية؟

- ما دور التدريب والتأهيل في تحسين كفاءة المديرين في إدارة الأزمات المدرسية؟

- ما علاقة الخبرة المهنية للمديرين بمستوى كفاءتهم في إدارة الأزمات المدرسية؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع أسلوب المسح الإحصائي لجمع البيانات من خلال استبانة ومقابلات شخصية مع مديري الثانويات وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS**، وأعد الباحث استبانة مكونة من (83) فقرة موزعة على أربع محاور هي:

- المحور الأول: البيانات العامة

- المحور الثاني: إدارة الأزمات

- المحور الثالث: كفاءة المدير

وأما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 71 مديرًا ومديرة من الثانويات الرسمية لمحافظة جبل لبنان، حيث تم اختيار العينة بنسبة (100%).

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إدارة الأزمات على كفاءة المدير ..
 - هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات، وكفاءة المدير) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.
 - وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:
 - 1- تطوير برامج تدريبية للمديرين لتعزيز كفاءتهم في إدارة الأزمات.
 - 2- إنشاء فرق لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية للتخطيط والتعامل مع الأزمات.
 - 3- ضرورة وجود نظام اتصال فعال يعمل على توفير المعلومات الضرورية لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات.
- الاستنتاجات: تظهر النتائج أن كفاءة مديري المدارس الثانوية تؤثر على مستوى ممارسة أو تطبيق إدارة الأزمات المدرسية.
- الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات المدرسية، كفاءة المدير.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

تشهد المؤسسات التربوية تحديات متزايدة في بيئة مليئة بالتغيرات والمخاطر، ما يجعل إدارة الأزمات في المدارس الثانوية أمراً حيوياً للحفاظ على استقرار العملية التعليمية وسلامة المجتمع المدرسي، ويُعد مدير المدرسة العنصر المحوري في هذا السياق، حيث تنعكس كفاءته القيادية والإدارية على قدرة المدرسة في الإستجابة الفعالة والتعامل مع الأزمات المختلفة.

والتعامل مع الأزمات والإستفادة منها ومنعها مستقبلاً يحتاج الى قادة مدارس لديهم القدرة العالية على توقع الأزمات المدرسية والإستعداد لمنعها أوالتعامل معها بكفاءة عند حدوثها،

وهذا يحتاج إلى قادة تحويليين¹ وإستراتيجيين متميزين وقادرين على إدارة الأزمات والمخاطر والكوارث (جاد الرب، 2012، صفحة 379). وأكد (Hazaa Y، 2021، الصفحات 1-45) أن القيادة هي من أهم العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات وتحديداً الأزمات المدرسية، والإستجابة السريعة والإيجابية والفعالة للأزمة.

وأحدثت أزمة كورونا زلزلة في نظم التعليم الرسمية، وفرضت على القادة ومديري المدارس حتمية مواجهة التحديات الناجمة عنها، فأستوجب على مديري المدارس لإمتلاك مهارات قيادية فاعلة لإدارة الأزمة خلال جائحة كورونا (الخميسي، 2020، الصفحات 51-73).

لذلك أصبح من المسلمات العمل على تطوير أنظمة التعليم الثانوي الرسمي في لبنان من أجل التعامل مع التحديات والتغيرات الخارجية والداخلية بطريقة منهجية وعلمية وتفعيل أسلوب وديناميكية الإدارة المدرسية بما يضمن استجاباتها لمعطيات الواقع وقدرتها على مواجهة تحديات المستقبل، فالإدارة هي العنصر النشط في كل عمل والمصدر الحقيقي الذي يجب أن يثق به أي نظام بمصادره البشرية والمادية، وهي الطاقة المحركة للعمل بكل عناصره لتحقيق نتائجه بدرجة عالية من الكفاءة في مختلف الظروف.

¹ قائد التحول هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم المرؤوسين لتطوير أساليب جديدة لحل المسكلات ويسعى بإستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين. www.ar.m.wikipedia.org

أولاً - مبررات اختيار الموضوع :

-الرغبة الشخصية للباحث (مدير ثانوية رسمية) في التركيز على موضوع إدارة الأزمات في الثانويات الرسمية في محافظة جبل لبنان وأثرها على الأداء التعليمي ودور كفاءة المدير في ذلك، لما يواجهه البلد من أزمات مركبة محلية وخارجية منها ما هو الصحي، والبيئي والاقتصادي والأمني، والسياسي، التي تجاوز استمرارها الأربع سنوات، مما شكل عائقاً كبيراً على الأداء التعليمي في البلد. -محدودية الدراسات العربية المتصلة بعنوان الدراسة، واللبنانية بشكل خاص. -الحاجة الفعلية لوجود رؤية واضحة حول الطريقة والمنهجية التي يجب التركيز عليها لمواجهة الأزمات المختلفة التي تؤثر في القطاع التعليمي اللبناني بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص، وتحديد الطرق اللازمة للتخفيف من أثارها. -معرفة مستوى أداء مديري الثانويات الرسمية في محافظة جبل لبنان في مواجهة الأزمات المدرسية بمختلف أنواعها، في ظل الأزمات المتنوعة التي تمر بها البلاد.

ثانياً - مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي الآتي:
ما مدى تأثير كفاءة مدير الثانوية الرسمية في تحسين قدرة الثانوية على إدارة الأزمات المختلفة بكفاءة وفعالية؟

ثالثاً - أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تتجلى أهمية البحث في كونه:
- - يسلط الضوء على أحد العناصر الحاسمة في البيئة التربوية، وهوكفاءة القيادة المدرسية ودورها في تجنب المدرسة المخاطر المحتملة والتقليل من الآثار السلبية.
- -أهمية موضوع الدراسة الذي يناقش قضية هامة في مجال إدارة المؤسسة التعليمية من إدارة الأزمات، وهو مدخل من مداخل الإدارة الحديثة ليقدم حلولاً للمشاكل الناتجة عن التطور التكنولوجي والمعرفي.
- توفير دراسة علمية وميدانية لتكون مرجعاً للباحثين والدارسين في المستقبل في مجال إدارة الأزمات.
- الأهمية العملية:

تتعلق الأهمية من توفير أداة للقياس تساعد مديري الثانويات الرسمية في تحديد آثار الأزمات المختلفة في الأداء التعليمي، وبيان دور وكفاءة الإدارة في التعامل معها، من الممكن ان يعتمد كركيزة أساسية من قبل الوزارة في المستقبل لتحديد أثر إدارة الأزمات على الأداء التعليمي، وبيان قدرة الوزارة متمثلة بمديرياتها ومديري المدارس في مواجهة الأزمات المتنوعة التي تواجه الثانويات الرسمية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الأزمات المختلفة التي يواجهها القطاع التعليمي، متمثلاً بالمدارس الثانوية الرسمية، ومفاهيمها، وأنواعها، وشدتها، وكيفية إدارتها، وأهم الاستراتيجيات المرتبطة بمواجهتها.
- تحديد قدرات ومهارات مدراء الثانويات في منطقة جبل لبنان، في مواجهة الأزمات المدرسية المختلفة.

- إلقاء الضوء على واقع الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي الرسمي في لبنان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي الرسمي في محافظة جبل لبنان لبنان.
- الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه مدير الثانوية الرسمية في لبنان، وكيفية التعامل معها.
- تحديد المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات المدرسية سواء المادية أو الإدارية أو البشرية.
- التوصل إلى العديد من الاستنتاجات والتوصيات، التي في حال الأخذ بها من الممكن أن تساهم في تحسين واقع الأداء التعليمي بناء على كفاءة المدراء في مواجهة الأزمات المدرسية المختلفة.

خامساً - فرضيات الدراسة:

تتطلق الدراسة من مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية يمكن صياغتها كالآتي:

- 1-الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المدير وفعالية إدارة الأزمات المدرسية.
- الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات، وكفاءة المدير) تعزى لمتغيرات ديموغرافية
- 1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات، وكفاءة المدير) تعزى لمتغير الجنس
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات، وكفاءة المدير) تعزى لمتغير العمر
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات، وكفاءة المدير) تعزى لمتغير سنوات الخبرة
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات، وكفاءة المدير) تعزى لمتغير المؤهلات العلمية

سادساً - متغيرات الدراسة ونموذجها:

- اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:
- المتغير التابع: فعالية إدارة الأزمات المدرسية
- اكتشاف اشارات الإنذار المبكر
 - الإستعداد والوقاية
 - إحتواء الأضرار والحد منها
 - إستعادة النشاط
 - المادة التعليمية وإدارة المناهج

مؤشرات المتغير المستقل: كفاءة المدير

- القيادة المدرسية الفعّالة
- المناخ التعليمي المدرسي
- التجهيزات والمرافق المدرسية
- التحصيل الدراسي
- الأنشطة اللاصفية
- العلاقة مع المجتمع المحلي

سابقاً - منهج الدراسة:

إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، في حين سيتم استخدام أسلوب المسح الإحصائي لجمع البيانات من خلال استبانة ستوزع على عينة من المديرين في الثانويات الرسمية في محافظة جبل لبنان، وسيتم استخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، باستخدام برنامج SPSS. كما سيتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في تصميم استبانة الدراسة، وطريقة متوسط المتوسطات في حساب تكرارات إجابة عينة الدراسة.

ثامناً - أدوات الدراسة:

لمعرفة أهم الأزمات التي تعاني منها ثانويات جبل لبنان الرسمية قام الباحث باستخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية، وتتمثل تلك الأدوات في: الإستبيان لجمع البيانات اللازمة من المدراء للإجابة عن أسئلة البحث، الإستبيان يمكن من خلاله جمع بيانات كمية واسعة من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير، ويُسهل الإستبيان معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرمجيات الإحصائية ويمتاز بالحيادية لأنه يُقلل من تأثير الباحث على إجابات المبحوثين، ويمكن ارسال الإستبيان ورقياً أو إلكترونياً مما يساعد على الوصول الى عينة متنوعة جغرافياً ويُتيح للباحث تصميم أسئلة مرتبة ومحددة تُسهم في تحقيق أهداف البحث .،

تاسعاً - حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود البشرية: مديري الثانويات الرسمية في محافظة جبل لبنان.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الأعوام 2022، 2023 و2024
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في محافظة جبل لبنان.
- الحدود العلمية: تتمثل بمتغيرات الدراسة (العلاقة بين إدارة الأزمات وكفاءة المديرين).
- الحد الإجرائي: هذه الدراسة محددة بأداتها: الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن واقع الأزمات.
- الحد المؤسساتي: الثانويات الرسمية في جبل لبنان

عاشراً - المجتمع الأصلي للبحث وعينته:

يتكون المجتمع الأصلي للبحث الحالي من جميع مديري الثانويات الرسمية في محافظة جبل لبنان وعددهم حوالي 70 مديراً ومديرة. وتكونت عينة البحث من (70) مديراً ومديرة أي ما نسبته (100%) من المجتمع الأصلي.

حادي عشر - الدراسات السابقة:

تناول الباحث عددًا من الدراسات التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية من أجل الوقوف على القضايا والمشكلات المتناولة، والتعرف على الأساليب والإجراءات المتبعة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وتم تناولها من خلال محورين: المحور الأول يمثل الدراسات العربية، والثاني الدراسات الأجنبية، وقد تم الأخذ بالاعتبار التسلسل الزمني فقد تم استعراضها من الأحدث إلى الأقدم، ثم تم التعقيب على هذه الدراسات من خلال إلقاء الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستي الحالية من خلال المنهج المتبع والعينة والمتغيرات وأيضًا النتائج، وإبراز الجوانب التي استفاد منها هذا البحث.

ثاني عشر-الدراسات العربية والأجنبية الدراسات العربية

1-هدفت دراسة القرني (2021) لتقصي درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (735) معلمة مدرسة في محافظة بيشة، وتم استخدام الإستمابنة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة الى درجة مرتفعة لتوفر كفايات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمات، وجاء في الرتبة الأولى مجال التنظيم، يليه مجال التوجيه، ثم مجال التخطيط، وأخيراً مجال المتابعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة.

2-دراسة ماجستير لعلي خبراني (2020) م، بعنوان "أساليب إدارة الأزمات التعليمية في مراحل التعليم العام، ومعوقات استخدامها في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

وتلخّصت أهم النتائج في هذه الدراسة: إعتقاد الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات المدرسية بالمرتبة الأولى، ثم فريق العمل وأسلوب عمله، وأبرز العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الأزمات هي كثرة مهام مدير المدرسة والطابع الروتيني المتعلق بها.

3-هدفت دراسة السعدي (2020) لمعرفة درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت، عينة الدراسة من (621) مديراً ومديرة مدرسة في لواء قصبه إربد، وتم إستخدام الإستمابنة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة لامتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظرهم، (وجاء في الرتبة الأولى مجال المهارات الشخصية، يليه مجال المهارات الإنسانية، وأخيراً مجال المهارات العقلية)، وعدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بسبب متغير الجنس.

4-هدفت دراسة غبون (2020) لتقصي إمتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظرهم في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (140) مديراً ومديرة مدرسة في محافظة بيت لحم، وتم إستخدام الإستمابنة كأداة للإستمابنة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظرهم (وجاء في الرتبة الأولى مجال المهارات الذاتية (الشخصية)، يليه مجال المهارات الإدراكية، ثم مجال المهارات الإنسانية، وأخيراً مجال المهارات الفنية، وعدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

- 5-هدفت دراسة المطيري(2020)لتقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (121) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة الى درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، وجاء في الرتبة الأولى مجال الإجراءات التي يتبعها المدرء للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، يليه مجال الإجراءات التي يتبعها المدرء في التخطيط لمولجهاة الأزمة، ثم مجال الإجراءات التي يتبعها المدرء بعد انتهاء الأزمة، وأخيراً مجال الإجراءات التي يتبعها المدرء لتجنب حدوث الأزمة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروقاً ذات دلالة احصائية تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.
- 6-هدفت دراسة بحيص (2020) لتقصي درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلمة مدرسة في مديرية بيت لحم ومديرية تربية يطا، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة لممارسة مدرء المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.
- 7-هدفت دراسة القحطاني(2019) للكشف عن درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (263) معلمة مدرسة ثانوية في مدينة أبها، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة لممارسات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات، وجاء في المرتبة الأولى مجال القيادة في الأزمات، ويليه تشكيل فريق إدارة الأزمات، وتقييم الأزمات، ثم التخطيط للأزمات، وأخيراً نظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، كما كصفت النتائج عن عدم وجود فروقاً ذات دلالة احصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

الدراسات الأجنبية

- 1-هدفت دراسة لونجميور (2021) للكشف عن الأساليب القيادية المستخدمة لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في أستراليا، وتم استخدام المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة (8) مدير مدرسة، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن الأساليب المستخدمة لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم هي: الدعم السريع، وعمليات التغيير، وتقييم ادارة المخاطر والعلاقات، وتوفير الموارد، والتواصل الفعّال والصادق في الوقت المناسب.
- 2-هدفت دراسة ويبستر (2020)، لتقصي درجة امتلاك مديري المدارس للقدرات القيادية العامة من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة، وتم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (258) معلماً ومعلمة مدرسة، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة امتلاك مديري المدارس للقدرات القيادية العامة من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروقاً ذات دلالة احصائية تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.
- 3-هدفت دراسة ألتنباس وتوكيل (2019) لتقييم مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (376) معلماً ومعلمة مدرسة، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة الى درجة متوسطة لمهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
- 4-هدفت دراسة توكيل (2018) لتقييم مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المدارس في تركيا، وتم استخدام المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (12) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية في شمال قبرص، وتم استخدام المقابلة

كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المدارس.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضمن التعليق على الدراسات السابقة عقد مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الإختلاف والإتفاق في المحاور الآتية:

- هدف الدراسة

- مكان إجراء الدراسة

- منهج الدراسة

- عينة الدراسة

- أداة الدراسة

من حيث هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن كفاءة مدير المدرسة الثانوية وأهميتها في إدارة الأزمات المدرسية وتأثيرها على الأداء التعليمي في ثانويات جبل لبنان الرسمية.

تتفق بهذا مع دراسات (الظفر, 2019, القحطاني, 2019, اجميل, 2020, بحيص, 2020, القرني, 2021, Altinbas, 2018, Tokel, 2019 & Tokel, 2019) التي بحثت في إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس، وتتشابه أو تتفق مع الدراسات (الأسود, 2020, السعدي, 2020, غبون, 2020, الغيث, 2011) التي بحثت في المهارات القيادية لدى مديري المدارس.

من حيث مكان إجراء الدراسة:

أجريت الدراسة الحالية في لبنان وتختلف مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث المكان.

من حيث عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من مدرء الثانويات الرسمية في محافظة جبل لبنان. تتفق هذه الدراسة مع الدراسات (السعدي, 2020, غبون, 2020, المطيري, 2020, خبارني, 2014, غنيمه, 2012, عبد العال, 2009, Tokel, 2018, Longmiur, 2018). وتختلف مع الدراسات (القحطاني, 2019, اجميل, 2020, الأسود, 2020, القرني, 2021, Altinbas & Tokel, 2019, Webster, 2020) حيث تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس.

من حيث أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة الإستبيان وبذلك تكون قد اتفقت مع كل الدراسات السابقة من حيث إتمادها على الاستبيان كأداة للدراسة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كيفية صياغة وكتابة الجانب النظري المتعلق في مجال الدراسة الحالية، والمنهجية البحثية المتبعة. واستفادت من نتائج الدراسات السابقة في شرح وتفسير نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل إليها وربط النتائج مع الدراسات السابقة وكما تميزت بأنها أجريت في حدود موضوعية ومكانية وبشرية جديدة، حيث طبقت على مديري ثانويات جبل لبنان الرسمية.

وتميزت أيضا بحداتها في ظل لأزمة الإقتصادية التي عاشها لبنان والتي بدأت في تشرين الأول 2019 وما زالت مستمرة وفي ظل أزمة كورونا والتجربة الأولى للتعليم عن بعد والتي شكلت تحدياً لمديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمة ومواجهتها، والخروج منها بأقل

الأضرار والتي أدت الى مشكلة الفاقد التعليمي لدى الطلاب والذي لم يعالج لتاريخ كتابة هذا البحث، إذ يتحمل مديري المدارس المسؤولية المهنية، وعليه كانت الحاجة الى البحث في دور كفاءة المدير في إدارة الأزمات المدرسية والتخفيف من أثارها على الأداء التعليمي. من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تباينت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والتشابه في المحاور التالية:

- الأساليب المتبعة للتعامل مع الأزمات المدرسية كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية كما في دراسة (خبراني، 2014)، ودراسة (الزالمي وآخرون، 2007م).
- مدى تمكن مديري المدارس من توافر، وممارسة مهارات ادارة الأزمات بالمنهجية العلمية مثل: دراسة (حمدونة ح.، 2006)، (اليحيوي ص.، 2006) و (صقر ع.، 2009).
- أساليب اتخاذ القرار لإدارة الأزمات المدرسية مثل: دراسة (الجهني ع.، 2010)
- المعوقات الشائعة لإدارة الأزمات المدرسية التي تحول دون التعامل مع الأزمات بفاعلية مثل: دراسة (هيام الشريدة، عاصم الاعرجي، 2003).
- التعرف على الدور الرئيس والهام للتعلم التنظيمي في الأوقات الصعبة.
- كيفية إدارة الأزمات المدرسية بإتعمال البيانات الواقية.
- تحليل خطط إدارة الأزمات المدرسية في المدارس التي شهدت حالات الأزمات في الماضي مثل: دراسة (Adams and Kristsonis 2006).

- تركز الدراسة الحالية على توضيح المحددات الرئيسية للعلاقة بين إدارة الأزمات وقدرات المديرين وذلك بالتركيز على الأبعاد الآتية (التخطيط والتحليل الاستراتيجي، الاتصال وتكنولوجية المعلومات، القدرات والمهارات البشرية، العمل التشاركي، استراتيجيات إدارة الأزمات).
- تركز الدراسة الحالية على توضيح مؤشرات الأداء التعليمي والتي تتضمن (الإنجاز والتحصيل، الانتظام والانضباط، كفاءة المدرسين، تطوير الأداء المؤسسي، كفاءة وفاعلية المخرجات).
- تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة ما لم تكن النادرة التي تركز على دراسة العلاقة والأثر بين علاقة إدارة الأزمات وكفاءة المديرين وأثرها على الأداء التعليمي في المدارس الثانوية في محافظة جبل لبنان.
- ستسعى الدراسة الحالية للوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي ستساعد المدارس الثانوية محل الدراسة في تحسين أدائها التعليمي، بناء على فهم وتحليل العلاقة بين إدارة الأزمات وكفاءة المديرين في التصدي لها والتقليل من أثارها..

ثاني عشر - مصطلحات الدراسة:

اعتمد الباحث في بحثه على التعاريف التالية، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات التربوية ومراعاة أهداف البحث:

1. الأزمة في اللغة والإصطلاح

الأزمة لغةً

الأزمة لغوياً هي "ضيق وشدة، وجمعها أزمات وإزم وإزم" (جبران، 2005، صفحة 63). هذا ما ذكره معجم الرائد (2009) بما يخص المعنى اللغوي للأزمة، والذي يتوافق الى حد كبير مع ذلك الوارد في معجم المعاني الجامع (2004). أما المعاجم الأجنبية الانكليزية كمعجم Oxford (2017) فقد شرحت معنى الأزمة أو crisis على أنه وقت شديد الصعوبة والخطر، حيث ينبغي اتخاذ قرار حاسم. أما معجم Meriam-Webster (2006)، فاعتمد عدّة معاني لغوية أبرزها وصف الأزمة باللحظة الحاسمة، أو الحدث المهم الذي يؤدي

إلى تغير جذري في حياة شخص ما، أو هي موقف وصل إلى مرحلة بالغة الدقة والحساسية. وهذه المعاني، إن دلت على شيء، فإنما تدل على مدى الحذر الذي ينبغي أن يتعاطى فيه الفرد مع الأزمة ولا سيما الأفراد المخولين بحمل مسؤوليات قيادية أو إدارية معينة. الأزمة اصطلاحاً

تعرف الأزمة بأنها "نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر، وتقود في الغالب إلى نتائج ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد وقدرة لمواجهةها" (الرحمن إ.، 2017). ويمكن تعريف الإزمة إجرائياً بأنها حالة من الخلل أو الضطراب يحدث فيها عدم استقرار تؤدي الى حدوث تغير على آلية سير العمل والحصول على نتائج غير مرغوب فيها. الأزمة والمصطلحات المرتبطة بها

تتشابه الأزمة مع عدة مفردات، وقد تكون المؤسسة عرضة لها في أي وقت من الأوقات. وجد الباحثون أنّ هذه المصطلحات على صلة بالأزمة، فهي إما سبب لها أو نتيجة، أو إحدى مراحلها، أو أنها لا تتعلق بها.

فيما يلي، نستعرض هذه المصطلحات، وهي المشكلة، والحادث، والصراع، والنزاع، والكارثة، مبينين أوجه التشابه أو الارتباط بينها وبين الأزمة.

المشكلة

تعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة. والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة؛ فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة بحد ذاتها، وتسبب المشكلة ضغطاً على الفرد حيث يشعر تجاهها بإفعال شديد بحيث انها تشكل تهديداً لأهدافه. (أبو معمر، 2011، صفحة 10)

الحادث: "بأنه فعل مادي له تأثير سلبي على الفرد أو المنظمة. ومن خلال التعريف نجد أنه مشابه للأزمة فهو موقف عنيف يتم بشكل سريع وفجائي في فترة زمنية يزول ويبقى أثره فليس له صفة الإمتداد بعد حدوثه". (مكاوي، 1994، صفحة 5) الكارثة

نكبة أو بلية مفاجئة وضخمة. فهي حالة حدثت فعلاً مدمرة نتج عنها دماراً أو معاناة كبيرة، والحقيقة قد تكون الكوارث أسباباً لأزمات، ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها. والكارثة قد تكون لها أسباباً طبيعية لا دخل للإنسان فيها (قراعة، الإدارة المدرسية، 2013). www.3agabsystem.blogppat.com.

2. إدارة الأزمات:

عُرفت إدارة الأزمة بانها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية او الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل". (Misse,W.@Malin, 2017, pp). (368-364).

ويُعرف الباحث إدارة الأزمة: بأنها ذلك الأسلوب المعتمد في مواجهة الحالات الطارئة بكل دقة وضبط استناداً في ذلك استناداً في ذلك إلى التخطيط والأدوات العلمية؛ للتقليل من مخاطر الأزمة وذلك قبل وقوعها وأثناءها وبعدها، وهي إدارة رشيدة تقوم على أساس التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة ونظام معلومات يساعد على التفاعل مع الأزمة واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

3. الأزمة المدرسية:

تعرف بأنها الحالات الطارئة والمفاجئة التي تواجه مدير المدرسة فيما يخص الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي، ولا يختلف مفهوم الأزمة المدرسية عن مفهوم تعريف الأزمة ذلك لأن المدرسة منظمة تربوية اجتماعية خدمية تقوم على جهود بشرية منسقة وفق امكانيات محددة لتحقيق أهداف منشودة.

4. إدارة الأزمات المدرسية:

هي جزء من مفهوم الأزمة بصفة عامة حتى وإن كان لها خصائص تميزها بحكم طبيعة العمل التعليمي، ويؤدي الى نتائج غير مرغوبة، ولا يملك صانع القرار القدرة على مواجهتها دون أن يكون هناك أساليب إدارية مبتكرة وسرعة دقة في رد الفعل والسيطرة على هذه الأزمات والعودة بالنظام التعليمي إلى حالته الطبيعية لتحقيق أهدافه المنشودة (أحمد ومحمود بن سعيد الحضرمي، 2024، صفحة 55)

5-المدرسة:

تُعرف المدرسة بأنها "مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع في سبيل تنشئة أبنائه، وتربيتهم تربية صالحة وإعدادهم للحياة، وهي المكان الذي يكتسب فيه الطفل خبرات الحياة لعدة سنوات، ويتعلم منه المنافسة مع أقرانه أو التعاون معهم بهدف اكتساب أدوار اجتماعية مستقبلية" (مختار، 2003، صفحة 87)..

5. الثانوية الرسمية:

الثانوية الرسمية في لبنان هي مدرسة تملكها الدولة وتخصصها لتعليم الأجيال بدءاً من سنتهم الثانية عشرة إذا كانت تضم مرحلة متوسطة ومن سنتهم الخامسة عشرة إذا اقتصر على المرحلة الثانوية، وتقوم الثانويات الرسمية بتعليم عشرات آلاف المتعلمين مقابل بدل مالي رمزي لا يتجاوز 271 ألف ليرة لبنانية لكل منها وفقاً للعام الدراسي 2016/ 2017، ويشير تقرير التعليم في لبنان لنجوى يعقوب ولار بدر الصادر في مجلة إدارة الإحصاء المركزي في 3 نيسان 2012 عن البنية العامة للتعليم في لبنان للعام الدراسي 2009/ 2010 إلى أهمية المدرسة الرسمية في الدورة الاقتصادية اللبنانية لأنها تؤمن فرص عمل لحوالي ستة آلاف أستاذ تعليم ثانوي وثلاثة وعشرين ألف معلم في التعليم الأساسي (الابتدائي والمتوسط) يعملون حوالي 285.299 تلميذ موزعين على 1146 مدرسة و250 ثانوية.

6. مدير المدرسة:

يعرف مدير المدرسة بأنه "هو المسؤول الأول أما الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير العمل الإداري التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والابداعي، ويعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات" (الدليل الاجرائي لمدير المدرسة، 2014).

كما يُعرف بأنه "المسؤول عن المدرسة حيث يهتم بجميع شؤونها وعلى الأخص التنظيم الفني للتدريس والاعمال المدرسية علماً وتربية، تماسك جهاز المدرسة وتطبيق انظمتها، تضامن افراد الهيئة التعليمية والسهل على دوامهم وقيامهم بواجباتهم، المحافظة على السجلات المدرسية ومراقبتها وعلى البناء بأقسامه ومرافقه محتوياته من اثاث وادوات تدريس والمكتبة والمختبر... الخ، بالإضافة الى العناية بالنظافة العامة في المدرسة واتخاذ التدابير والوسائل اللازمة لتأمينها واتخاذ التدابير الكفيلة بانتظام العمل وتأمين النشاط والانضباط في جميع الاعمال المدرسية، وكذلك معاملة موظفي التعليم بروح المساواة في جميع الاعمال المدرسية، وخاصة ما يتعلق منها بتنظيم السجلات المدرسية وتوزيع ساعات العمل من تدريس ومناوبة وساعات الفراغ" (المادة 14).

ويُعرف الباحث مدير المدرسة بأنه المسؤول الأول ادارياً وتربوياً في مدرسته، ويشرف على جميع الشؤون التعليمية والتربوية، ويوجه المعلمين وفق لوائح وتعليمات واضحة، ويتم متابعته وتقييم أدائه وفق معايير محددة.

7- الأداء التعليمي:

يعرف عبد الله القلي الأداء التعليمي للمعلم على أنه "مجموعة النشاطات التي تستخدم داخل الفصل الدراسي لتدريس جزء من المادة" ويعرف أحمد حسين اللقاني وعلي الجمل الأداء التعليمي بأنه "مجموعة العمليات والإجراءات والأساليب التي يقوم بها المعلم أثناء التدريس وهي تشكل في مجملها نمطاً يميز سلوك المعلم".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الأداء التعليمي هو كل أنواع السلوك الصادر من المعلم والمعبر عنه بمجموعة من الأنشطة والممارسات ويشمل بذلك كل ما يقوله أو يفعله أثناء الموقف التعليمي والتي تمكنه من أداء مهامه التعليمية والتربوية.

8- كفاءة مدير المدرسة:

وهي مدى قدرة مدير المدرسة على أداء مهامه الإدارية والفنية والتربوية بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى أدائها. ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها مدير المدرسة ويستعملها بكفاءة لتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة التعليمية، وتشمل الكفاءة الإدارية، الكفاءة التربوية، الكفاءة التواصلية، والكفاءة القيمية الأخلاقية للدور المهم الذي يقوم به.

الخاتمة:

إن موضوع الأزمات من المواضيع التي تأخذ حيزاً مهماً في كل مؤسسة، نظراً للنتائج المترتبة عليها، وفي هذا البحث تم التطرق إلى الأزمات التعليمية في الثانويات اللبنانية، وأسبابها، وأنواعها، وأهمية إدارتها وأهدافها، إضافة إلى أهمية اتخاذ القرار في ظل الأزمات ودور مدير المدرسة في ذلك، وماهي العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار سواء الأمور المتعلقة بالمدير، أو المدرسة أو العوامل الخارجية، وصولاً إلى وضع تصور مقترح لإدارة الأزمة.

فمع تطور الحياة اتسع مفهوم الأزمات ودخل جميع الميادين والمجالات، ومنها المجال التربوي، فالأزمة تنشأ من مجموعة كبيرة من الظروف والأساليب والتي من الضروري التعرف عليها لمنع انتشارها وتفاقمها والعمل على الحد منها، وهنا يبرز دور فريق إدارة الأزمات في التوصل إلى الحلول وإعادة الاستقرار، والارتقاء بالعملية التعليمية نحو الأفضل.

فلعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة في تحسين وتطوير المؤسسة، إذا تم اتخاذ واختيار القرار الأمثل بوجود مدير ذكي ذو شخصية قوية، واسع العلم ودائم الاطلاع على المستجدات، فهي تعتبر من أكثر الوظائف والمسؤوليات الصعبة والمعقدة الملقاة على عاتقه، فلا بد من أن يقوم بعملية التخطيط والتحليل والتوجيه والتنفيذ باختيار الحل الأنسب وبالوقت المناسب.

الفصل الثاني كفاءة مديري المدارس

مقدمة:

تمثل الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية والتعليمية على مستوى المدرسة فهي التي تعمل على تفعيل بقية العناصر الأخرى وتنشيطها وهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التعليمي داخل المدرسة وخارجها تحت إشرافها. فالإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية والتربوية إجرائياً وفق الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بينما الإدارة التربوية هي التي تخطط وتنظم العملية التربوية والتعليمية وتشرف عليها وتتابعها وتقيم نتائجها وتستفيد من التغذية الراجعة في تفعيل العمليات واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لعلاج جوانب القصور في العملية الإدارية مما يساعد على تحسين النتائج التربوية والتعليمية للمدرسة. (الموسى، 2017، صفحة 24).

مفهوم الكفاءة:

ورد في المعجم الوسيط على أن كلمة كفاءة مشتقة من كفاً، نقول له كفاءة علمية، أي لديه قدرة. ومؤهلات علمية ونقول يتمتع بكفاءة عالية أي مقدرة عالية على العمل بجدارة وأهلية. ويمكن اختصار الكثير من التعريفات بهذا التعريف: "الكفاءة تعني القدرة على أداء المهام أو الوظائف المطلوبة بشكل فعال، مع تحقيق النتائج المرجوة بأعلى مستوى من الجودة والإحترافية وبأقل قدر ممكن من الجهد أو الموارد " مثل قدرة المعلم على إيصال المعلومة للطلاب بطريقة سهلة ومفهومة.

أما الجوانب الأساسية للكفاءة فهي:

- المعرفة: إمتلاك المعلومات والخبرة المتعلقة بالمجال المطلوب.
- المهارات: القدرة العملية على تطبيق المعرفة لتحقيق النتائج.
- السلوك: التصرف بطريقة مناسبة وأخلاقية تسهم في نجاح العمل.
- الفعالية: تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفي الوقت المناسب.

خصائص الكفاءة:

ومن هذه المميزات ما يأتي: (جدو، 2013، الصفحات 1-4)

1. ذات هدف محدد: حيث أن الكفاءة تهدف الى تحقيق غاية معينة، وانجاز هدف محدد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.
 2. مكتسبة: وتعني أن الكفاءة لا تولد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب الموجه.
 3. مدركة: إذ أن الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تحقق أي منفعة للمؤسسة، كما أن إدراكها من قبل من يملكها يساعد في الحفاظ عليها، والإستفادة منها وتطويرها.
 4. ذات شغل ديناميكي: ويعني ذلك أن تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية والعملية وغيرها خلال الزمن.
 5. مفهوم مجرد: حيث لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة وتحليلها، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- كفاءة مدير المدرسة: مجموعة المهارات والقدرات والخبرات التي يتمتع بها مدير المدرسة والتي تمكنه من قيادة المدرسة بفعالية وتحقيق أهدافها التعليمية والإدارية. وتشمل الكفاءة عدة جوانب تتكامل معاً لضمان جودة العملية التعليمية وتحقيق بنية تعليمية إيجابية وثمرتة.

مفهوم الكفاءة في الإدارة المدرسية:

- الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة ترتكز على أسس ثلاثة:
- الأول: ذاتي يتعلق بصفات المدير الشخصية.
- الثاني: خارجي يتعلق بمجموعة العلاقات التي يفرضها العمل الإداري.

الثالث: يتعلق بأسلوب المدير في تفعيل العمل وتحريك العاملين معه. وبالرغم من الروتين الإداري وضآلة الإمكانيات المادية يمكن للمدير الناجح أن يحجز لمدرسته مكاناً مميّزاً ومتقدماً في عالم التعلم والتربية ويعود هذا إلى الإدارة والتنظيم. (الإدارة المدرسية-تجربة خاصة)

مكونات كفاءة مدير المدرسة:

الكفاءة القيادية:

وتشمل:

- القدرة على وضع رؤية وأهداف واضحة للمدرسة.
- إتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية.
- تحفيز فريق العمل وتوجيههم لتحقيق الأهداف.

الكفاءة الإدارية وتشمل:

- إدارة الموارد المالية والمادية والبشرية بكفاءة.
- التخطيط والتنظيم ومتابعة تنفيذ الأنشطة والبرامج.
- تطبيق اللوائح والقوانين المدرسية بمرونة وعدالة.

الكفاءة التربوية:

وتشمل:

- فهم عميق للمناهج وطرق التدريس والتقويم
- دعم وتوجيه الملمين لتحسين ممارساتهم التعليمية.
- متابعة أداء الطلاب والعمل على تعزيز تفوقهم الأكاديمي.

الكفاءة التواصلية:

وتشمل:

- بناء علاقة إيجابية مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- مهارات الإستماع الفعّال والتواصل الشفهي والكتابي.
- إدارة الأزمات والنزاعات بحكمة ودبلوماسية.

الكفاءة التقنية:

وتشمل:

إستخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية وتعزيز التعليم الرقمي، يعتبر الباحث أن الكفاءة التقنية ضرورية للمدير ويمكن من خلالها معالجة الكثير من المشاكل والقضايا وتسرع في إنجاز الأعمال (مهارة استخدام برامج الورد والاكسيل وبرنامج اعداد البرنامج السنوي وتوزيع الحصص للأساتذة....) وتعزيز التعليم الرقمي.

الجدد ومدى الإقبال على المدرسة. أيضاً يعتبر الباحث أن على المدير الإهتمام بالجانبين الإداري والتعليمي بشكل متوازن فأغلب المدراء يغرقون في الأمور الإدارية على حساب تطوير الأداء التعليمي، والأهم من ذلك خلق بيئة مدرسية قائمة على التعاون والمحبة، وللمدير دوراً كبيراً في تحقيق ذلك من خلال معالجة المشكل بسرعة وبطريقة عادلة وموضوعية ومن خلال إقامة الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والاجتماعية. كفاءة مدير المدرسة الثانوية ليست مجرد مهارات تقنية بل تتطلب رؤية شاملة تجمع بين العلم والخبرة والقيادة والحكمة.

إختيار القادة التربويين ومدراء المدارس الثانوية

إن عملية إختيار المديرين أصبحت موضع إهتمام الباحثين والهيئات الرسمية المعنية، وعملية الإختيار تعتبر من المهمات الصعبة، لأن المطلوب هو إختيار أفضل المتقدمين والراغبين في هذه الوظيفة، والإختيار هو العملية التي تقوم بها الجهة المعنية (مؤسسة أو منظمة) بالإختيار من بين عدد من المتقدمين الى الوظيفة ممن تتوافر فيهم أعلى فرصة لتلبية إحتياجات المؤسسة أو المنظمة على اساس شروط معينة تضعها الجهة المسؤولة، تنطبق على من يتولى هذه الوظيفة.

شروط اختيار وتعيين مدير المدرسة الرسمية في لبنان

ورد في المادة الثالثة من القانون رقم 73 شروط لكل من يعين مديراً لمدرسة رسمية حسب القانون رقم 73 تاريخ 2009/4/23 الصادر في الجريدة الرسمية العدد 19 تاريخ 2009/04/30 ص 24-35 بأن يكون:

- من موظفي الملكات التعليمية.
- من حملة الإجازة الجامعية أو التعليمية او من خريجي دور المعلمين الذين مارسوا التعليم مدة خمس سنوات على الأقل بعد دخولهم الملاك.
- غير محكوم خلال السنوات الخمس الأخيرة بأية عقوبة من عقوبات الدرجة الثانية المنصوص عليها في نظام الموظفين أو بالعقوبتين الأخيرتين معاً من عقوبات الدرجة الأولى بعدها الأقصى أو مالتين بأى منهما بعدها الأقصى.
- مجيداً للغة العربية ومحسناً إحدى اللغتين الجنبيتين الفرنسية أو الإنكليزية.

يتقدم المرشح بطلب ترشيحه للإدارة في قلم مديريةية التعليم الثانوي وفق نموذج خاص (مستند...) خلال المهلة المحددة لقبول طلبات الترشيح الواردة في الإعلان الصادر عن المدير العام للتربية والمخصص لهذا الشأن، والمرسل الى الثانوية التي حصل فيها شغور مركز الإدارة، على أن يرفق بهذا الطلب، بالإضافة للمستندات المطلوبة، إفادة وظيفة صادرة عن دائرة شؤون الموظفين في وزارة التربية في ضوء قيود الملف الشخصي للمرشح (تعميم رقم 126 تاريخ 2008-09-29). بعدها تقوم الوزارة بتشكيل لجنة لدراسة طلبات الترشيح لتولي إدارة الثانوية بموجب قرار رقم 558 تاريخ 2011-08-16، ويتم تأليف "لجنة أهلية إختيار مرشح" (القرار 1393)، بموجب قرار يصدر عن وزير التربية والتعليم العالي من:

- المدير العام للتربية (رئيساً)
- مدير التعليم الثانوي (مقرراً)
- عضويين إختصاصيين في مجال التربية والتعليم
- عضو من المركز التربوي للبحوث والإنماء

- وأحياناً يضاف الى اللجنة مستشار الوزير.

أما المعايير المعتمدة للمفاضلة بين المرشحين فيجب أن يجتاز المرشح إختبار الأهلية الذي حُدثت شروط وأصول إجرائه بموجب القرار رقم 1393-م-2008 تاريخ 6-10-2008، يتضمن هذا الإختبار:

- 1) مقابلة مع لجنة إختبار أهلية المرشح.
- 2) مشروع ترشح يتضمن رؤية المرشح لكيفية تطوير الثانوية التي ترشح لتولي إدارتها.
- 3) دراسة ملف المرشح.

بعدها ترفع اللجنة نتائج الإختبار بالترتيب ويتم إختيار المرشح الذي جاء في المرتبة الأولى ثم يعين المدير بقرار يصدر عن وزير التربية والتعليم العالي بناءً على إقتراح المدير العام.

ويجب على المدير المعين أن يجتاز بنجاح وقبل توليه مهام الإدارة "دورة إعداد في الإدارة التربوية" التي تنظمها كلية التربية في الجامعة اللبنانية والتي يلحق بها بموجب قرار يصدر عن وزير التربية والتعليم العالي، ويكلف مؤقتاً بالإدارة بموجب مذكرة تصدر أيضاً عن الوزير.

والنتائج الجيدة في المدرسة". (Sokol, Aneta; Gozdeka, Agnieeszka; Figurska, Irena; Blaskova, Martina), 2015، الصفحات 279-288)

ويعرف على أنه: "هو ذلك المصطلح الذي يشير إلى طبيعة المهام المستهدفة والمخطط لها، بموجب البناء التنظيمي للمدرسة، ولأنماط الإدارة الصفية السائد فيه، وإلى طبيعة الإتصالات وقيم العمل والعلاقات السائدة، وإلى مشاعر الأمن والرضا الوظيفي كما يحس بها وبتأثيرها المدرسي بما يحقق تضامن وانتماء أفراد هذا المجتمع، وإثارة دافعيتهم كي يعملوا بتناغم وفاعلية لتحقيق المقاصد التربوية التي تسعى المدرسة الى تحقيقها. (العربيات، 2007)

الفصل الثالث: إدارة الأزمات

مفهوم ادارة الأزمات:

تعرف بأنها "العمليات الادارية التي يقوم بها مدير المؤسسة وتسهم في تلافي حدوث الأزمات من خلال البرامج الوقائية، أو التقليل من آثارها في حال حدوثها عن طريق التدخل الفوري، وعن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة والإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة والعمل على استخلاص الدروس المستفادة منها في المستقبل (مرسي ش.، 2020، صفحة 76). وأشار الى ادارة الأزمات بأنها: العمليات الادارية التي يقوم بها مديرو المدارس من أجل مواجهة الأزمة المدرسية، وفحص مدى تأثير واقع البيئة المدرسية على مواجهة هذه الأزمة" (إجميل، 2020، صفحة 8). وتحليل المفاهيم السابقة يمكن استنتاج أن إدارة الأزمات هي العملية التي يتعامل بها مدير المدرسة مع حدث سلبي وغير متوقع يهدد بإلحاق الضرر بالمدرسة أو أصحاب المصلحة وهي عملية تحول حيث لا يمكن الحفاظ على النظام القديم، وتتضمن التعامل مع الموقف الخطير والتهديدات قبل وأثناء وبعد حدوثها، والمهارات والتقنيات المطلوبة لتحديد وتقديم وفهم والتعامل مع الموقف الخطير والتهديدات من لحظة حدوثها حتى تخطيها. ويعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر والذي شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة الى حد المعجزات، سواء على المستوى

الدولي أو الإقليمي أو على المستوى القومي. فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك على المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة" (جاد الله، 2010)

أنواع الأزمات وأبعادها ومدى تأثيرها:

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل (مدى تكرارها-حدثها-تأثيرها-شدتها-محاورها...) كما يلي: (Piet Verhoeven, 2017, p. 223. Vilma Luoma-Aho)

1. تكرار الأزمة: يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء فرداً أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى:
 - 1- أزمات دورية متكررة: تكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً بمدى حجمها وشدتها واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تتجم كذلك عن الإنتعاش نتيجة لخلل في قوى الإنتاج.
 - 2- أزمات غير دورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.
2. حدة الأزمات: وهي قوى التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمدى تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما: (رشاد، 2011، الصفحات 1191-1190)
 - 1- الأزمات السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطراً إذ انها تحدث فجأة وتتقضي بسرعة وخاصة اذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التمويينية المفتعلة.
 - 2- الأزمات العميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لإنتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.
3. تأثير الأزمات: وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما: (الصيرفي، إدارة الأزمات، 2008، الصفحات 49-48)
 - 1- أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوغر في الأسواق.
 - 2- أزمات جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على ادائه ولا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات أو اهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد يلد أزمات أشد خطراً وتدميراً وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.
4. شدة الأزمات: تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما: (علي، 2006)
 - 1- أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو افقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام.

- 2- أزمات خفيفة: وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابياً مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.
5. مستوى الأزمات: ووفقاً لهذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات: (الرحمن ن.، 2011)
- 1- الأزمات الشاملة: تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها ونتائجها وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وادائها الإقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلاً عن سيادتها واستقرارها السياسي والاجتماعي وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً بل تتطلب معونات ودعمًا خارجياً، وغالباً ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب الإنهيار التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة أو حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير مرغوب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة.
- 2- الأزمات الجزئية: تتمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بهابل يطول الدولة برمتها ان لم يكن السيطرة عليه، وهذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة زاحتوائها، ان لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.
6. أبعاد الأزمات: يمكن تصنيف أنواع أخرى من الأزمات وفقاً لمدى علاقتها بالعالم الخارجي على النحو التالي: (Carolina Acedo Darbo Malgorzata Zurawska, 2017, pp 169-204)
- 1- أزمات عالمية لها تأثير محلي: غالباً ما تتجح الدول الكبرى في نقل أزماتها الى الدول التي تدور في فلكها.
- 2- أزمات محلية لها تأثير خارجي: يتضح مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، ويمكنها ترابطها وعلاقتها من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي فتدفع الدول الكبرى الى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات.
- 3- أزمات محلية فقط: وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل تقتصر على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها الى الخارج وللك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط.

مراحل إدارة الازمات

حدد (الحنفي، 2017) مراحل إدارة الأزمات بخمس مراحل:

- تبدأ بالمرحلة الاولى: رصد واكتشاف الإشارات المبدئية للإنذار المبكر: ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من مؤشرات الإنذار المبكر التي تنبئء بإمكانية وقوعها، وفي هذه المرحلة سيتم الإنتباه لهذه المؤشرات التحذيرية واكتشافها ورصدها واستشعارها.
- المرحلة الثانية: الإستعدادات والأساليب الوقائية الملائمة: التحضيرات المسبقة لأساليب التعامل مع الأزمة المتوقع وقوعها لتقليل آثارها السلبية، واكتشاف مواطن الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل وقوع الأزمة، وتشكيل فريق ادارة للأزمات، والتخطيط الممنهج لمنع وقوع الأزمات، ودور المدير يتمحور حول تحديد المخاطر المحتملة، وتطوير خطط الطوارئ، وتدريب العاملين والطلاب على إجراءات السلامة.
- المرحلة الثالثة: إحتواء الأضرار والحد منها: لا يمكن منع التأثير السلبي للأزمات، ولكن يمكن احتواء وتقليل الأثار والأضرار السلبية والحد منها، بتنفيذ خطط المراحل السابقة للحيلولة دون تفاقم الأزمة والحد من أضرارها ومنع انتشارها، واحتواء وعلاج

الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة لتقليل الخسائر، وعزل الأزمة عن بقية إدارات المنظمة لمنع انتشارها، ويأتي دور المدير في هذه المرحلة من خلال تفعيل خطط الطوارئ، والتواصل مع الجهات المعنية، وإتخاذ قرارات سريعة لحماية المجتمع.

- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط: هذه المرحلة هي إعادة التوازن، حيث توفر المنظمة خططاً طويلة وقصيرة الأجل لاستعادة الأوضاع ومستويات النشاط لما كانت عليه قبل الأزمة، حيث تحتاج المنظمة قدرات وإمكانيات كبيرة ودعمًا فنيًا وإداريًا وماليًا لإنجاز إجراءات مرحلة إعادة التوازن، وأهم ما يمكن أن يقوم به المدير في هذه المرحلة هو تقديم الدعم النفسي للمتضررين.

- المرحلة الخامسة: الإفادة والتعلم: هذه المرحلة الأخيرة وتتضمن إعادة تقييم ما أنجز في المراحل السابقة والتغذية الراجعة، ومراتجة الدروس والخبرات السابقة للمنظمة وخبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات للإفادة منها، ودور المدير في هذه المرحلة هو تقييم فعالية الإستجابة، وتحديث الخطط بناءً على الدروس المستفادة.

الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات

يمثل المنهج العلمي لمواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضمانًا للسيطرة عليها، وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة، ويشتمل هذا الأسلوب على المراحل التالية (شرفة، 2018، صفحة 30):

- الدراسة المبنية لأبعاد الأزمة: ويكون الهدف منها:

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- تحديد أسباب الإحتكاك الذي أشعل الموقف.
- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

- الدراسة التحليلية للأزمة:

وهي تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد من المصادر، بحيث تحدد دور العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة، وكذلك دور العوامل الطبيعية، والعوامل التكنولوجية، وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتغال في الموقف والمرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة، ومن ثم يتم توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة، وأثر الوقت على انتشارها، وتحديد الإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

- التخطيط لمواجهة والتعامل اللازمة

وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والعناصر، وتنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها، من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تجديدها.

تمثل أساليب إدارة الأزمات مجموعة من الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات، إلا أنه يجب عند اختيار أسلوب دون آخر مراعاة مدى ملاءمته مع الموقف الأزموي وصانعيه والمستفيدين منه، والنتائج التي تفرزها الأزمة، وقدرات القائد الشخصية وخبرات فريق إدارة الأزمة واستعداداته، إضافة إلى التأكد من أن الأسلوب المختار يمكن تطبيقه في ظل ظروف الأزمة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والسلبيات المتبعة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن استخدام إحدى هذه الطرق منذ بداية الأزمة إلى غاية نهايتها، كما يمكن استخدامها في المراحل الأولى من الأزمة، واستبدالها بطرق أخرى في المراحل الأخرى المتبقية، كما يمكن استخدام أكثر من طريقة في وقت واحد إلا أنه في جميع الحالات

على القائد وفريقه الدقة في اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع الأزمة بما يحقق الفعالية والكفاءة في ادارتها (شرفة، 2018، صفحة 31).

الفصل الرابع تحليل ونتائج الدراسة

مقدمة

يسعى هذا الفصل إلى استعراض نتائج الدراسة الميدانية التي تمت بالاستفادة من استبيان خاص، تم توزيعه على المستطلعين إلكترونياً. يتضمن البحث شرحاً لكيفية احتساب النتائج وتنظيم الجداول واختبارات الصدق والثبات والاتساق الداخلي قبل استعراض توزع استجابات المستطلعين على محاور الدراسة، ويختتم باختبار الفرضيات.

أولاً - اختبارات الصدق والثبات

بالاستفادة من برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أجريت المعالجات الإحصائية اللازمة. ثم خضعت نتائج التقييم لاختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحيته لقياس ما أعد من أجله، واختبار الصدق هو من أبرز الأسس التي يتوقف عليها صحة التقييم، لجهة تأثيره البالغ في نتائج البحث وقدرة الباحث على تعميم النتائج، فهو يقيس مدى صلاحية التقييم لقياس ما وضع لقياسه.

المقياس المعتمد هو مقياس ليكارت الخماسي بحيث كانت الإجابات وفقاً لهذا المقياس والذي يستخدم عادة لمعرفة مواقف واتجاهات الأشخاص وهو يتيح الإجابة عن السؤال بحسب الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كمقياس ترتيبي، وهذه العبارات تعبر عن الأوزان (Weights) وهي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (5/4 = 0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، الجدول أدناه يوضح طول الفترات المقابل لكل تصنيف.

جدول 1: قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرّمز	1	2	3	4	5
الفترة	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5

المصدر: إعداد الباحث

إضافة إلى ذلك تم استخدام برنامج SPSS لاستخراج نتائج البيانات والمعلومات التي جرى تجميعها من العينة، ولإجراء بعض الاختبارات وفق الآتي:

1. تنظيم وجدولة البيانات:

وُضعت البيانات ونُظمت في جداول إحصائية تضمّنت التكرارات والنسب المئوية. وحساب المقاييس الإحصائية الآتية:

- المتوسط الحسابي (Mean): لتحديد مستوى النزعة المركزية واتجاه العبارات، بالإضافة إلى المتوسطات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية.

● الانحراف المعياري (Standard Deviation): لتحديد مستوى التَشْتُّت في كلِّ عبارة من عبارات الاستبانة.

ولإجراء الاختبارات استخدمت الاختبارات الآتية:

● معامل الثَّبات (Reliability): اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) واختبار التجزئة النصفية لاختبار ثبات الاستبانة.

● اختبار Pearson: لاختبار وجود علاقة بين متغيرين رقميين كميين.

● اختبار Independent Samples t-test: لاختبار وجود فروق في متوسطات متغير رقمي تعزى لمتغير نوعي من فئتين.

● اختبار One Way ANOVA test: لاختبار وجود فروق في متوسطات متغير رقمي تعزى لمتغير نوعي من أكثر من فئتين.

2. اختبارات الثبات:

1- اختبار ألفا كرونباخ:

بهدف اختبار ثبات الاستبيان، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لكل من المقاييس الثلاث، كانت النتيجة

كالآتي:

جدول 2: نتيجة اختبار ألفا كرونباخ

المحور	قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة الأزمات	0.951	32
كفاءة المدير	0.963	52

بناءً للاختبار، فإن قيمة ألفا كرونباخ هي أكبر من 0.7، ما يعني أن الاستبيان يتمتع بالثبات الداخلي، أي أن نتائجه ستكون

ثابتة في حال تم إجراؤه مراراً وتكراراً، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجه.

2- اختبار التجزئة النصفية:

إضافة إلى اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، تم اختبار الثبات بالتجزئة النصفية لكل من المقاييس الثلاث، وكانت

النتيجة كالآتي:

جدول 3: نتيجة اختبار التجزئة النصفية

المحور	قيمة سبيرمان براون	قيمة غاتمان
إدارة الأزمات	0.892	0.878
كفاءة المدير	0.943	0.942

بناءً للاختبار، فإن قيمة سبيرمان براون وقيمة غاتمان هي أكبر من 0.7، ما يعني أن الاستبيان يتمتع بالثبات الداخلي، أي أن نتائجه ستكون ثابتة في حال تم إجراؤه مراراً وتكراراً، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجه.

3. اختبارات الصدق

1- اختبار صدق المحكمين

يهدف التأكد من أن الاستبيان الذي تم إعداده صادق في قياس ما يتم اختباره، عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء المحكمين الذين أعطوا ملاحظات عدة تم الأخذ بها للوصول إلى الشكل النهائي الذي تم اعتماده، والخبراء هم:

2- اختبار الصدق التمييزي

يتمتع أي مقياس بالصدق التمييزي عندما تكون بنوده قادرة على التمييز بين أفراد العينة ذوي الدرجات الأعلى وأولئك ذوي الدرجات الأدنى. وقد تم احتساب الصدق التمييزي للمقاييس الثلاث من خلال دراسة الفروق الإحصائية بين متوسطي مجموعة الأفراد ذوي الدرجات الأدنى (أدنى 27 % من العينة) ومجموعة الأفراد ذوي الدرجات الأعلى (أعلى 27 % من العينة) في الدرجة الكلية، للتأكد من أن بنود المقياس تميز بين قطبي العينة.

احتسب الصدق التمييزي للمقياس عبر استخدام اختبار Independent samples T-test وجاءت النتائج على الشكل

الآتي:

- المجموعة الأولى (27% من العينة الذين حصلوا على الدرجات الأدنى)
- المجموعة الثانية (27% من العينة الذين حصلوا على الدرجات الأعلى)

جدول 4: نتيجة اختبار الصدق التمييزي

الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
0.000	0.17	3.64	19	الأولى	إدارة الأزمات
	0.15	4.72	19	الثانية	
0.000	0.11	3.84	19	الأولى	كفاءة المدير
	0.14	4.76	19	الثانية	

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين الأولى والثانية في كل الحالات، عند مستوى

الدلالة $\alpha = 0.01$ ، وهو ما يعني أن الاستمارة تتمتع بالصدق التمييزي.

3- اختبار صدق البناء

بهدف التأكد من أن معدل كل محور يعبر بشكل صادق عن الأبعاد التي يتضمنها، تم اختبار وجود علاقة بين معدل كل محور وكل بُعد من الأبعاد التي يتشكل منها، وكانت النتيجة كالآتي:

جدول 5: نتيجة اختبار صدق البناء لمحور إدارة الأزمات

إدارة الأزمات	الدلالة الإحصائية	قيمة بيرسون
بُعد اكتشاف اشارات الانذار المبكر	0.000	0.855
بُعد الاستعداد والوقاية	0.000	0.915
بُعد احتواء الاضرار والحد منها	0.000	0.756
بُعد استعادة النشاط	0.000	0.830
بُعد التعلم	0.000	0.869

بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتبين أن الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، ما يعني وجود علاقة بين معدل محور إدارة الأزمات وكل عبارة من الأبعاد التي يتشكل منها، ما يعني أن معدل المحور صادق في تمثيل هذه الأبعاد التي يتشكل منها.

جدول 6: نتيجة اختبار صدق البناء لمحور كفاءة المدير

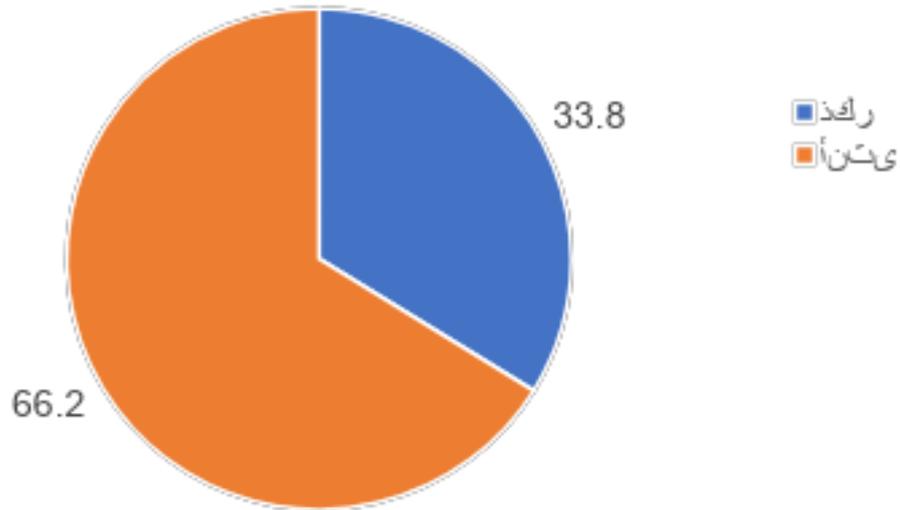
كفاءة المدير	الدلالة الإحصائية	قيمة بيرسون
بُعد القيادة المدرسية الفعّالة	0.000	0.838
بُعد المناخ التعليمي المدرسي	0.000	0.952
بُعد التجهيزات والمرافق المدرسية	0.000	0.852
بُعد التحصيل الدراسي	0.000	0.850
بُعد الأنشطة التربوية اللاصفية	0.000	0.911
بُعد العلاقة مع المجتمع المحلي	0.000	0.892

بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتبين أن الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، ما يعني وجود علاقة بين معدل محور كفاءة المدير وكل عبارة من الأبعاد التي يتشكل منها، ما يعني أن معدل المحور صادق في تمثيل هذه الأبعاد التي يتشكل منها.

ثانياً - توزيع المستطلعين بحسب المتغيرات الديموغرافية
 جدول 7: توزيع المستطلعين بحسب الجنس

النسبة	التكرار	
33.8	24	ذكر
66.2	47	أنثى
100.0	71	المجموع

شكل رقم 1: توزيع المستطلعين بحسب الجنس

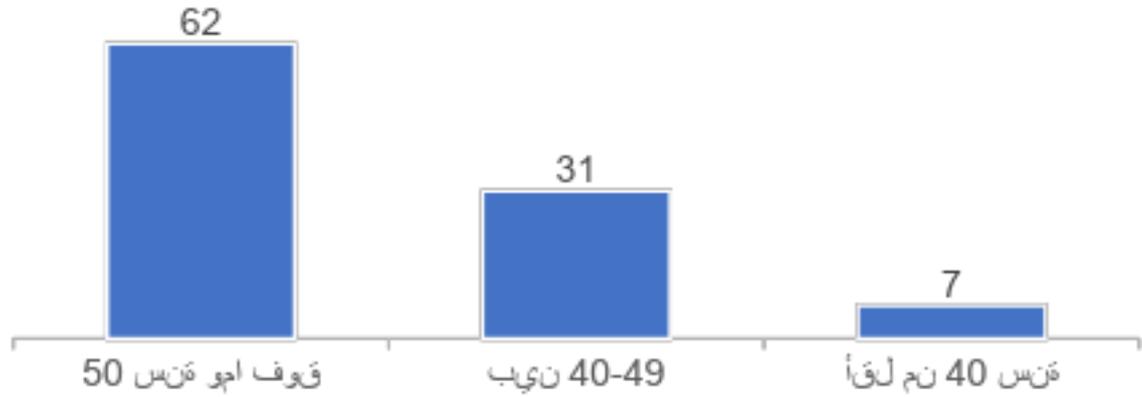


جدول 8: توزيع المستطلعين بحسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	
7.0	5	أقل من 40 سنة
31.0	22	بين 40-49
62.0	44	50 سنة وما فوق

100.0	71	المجموع
-------	----	---------

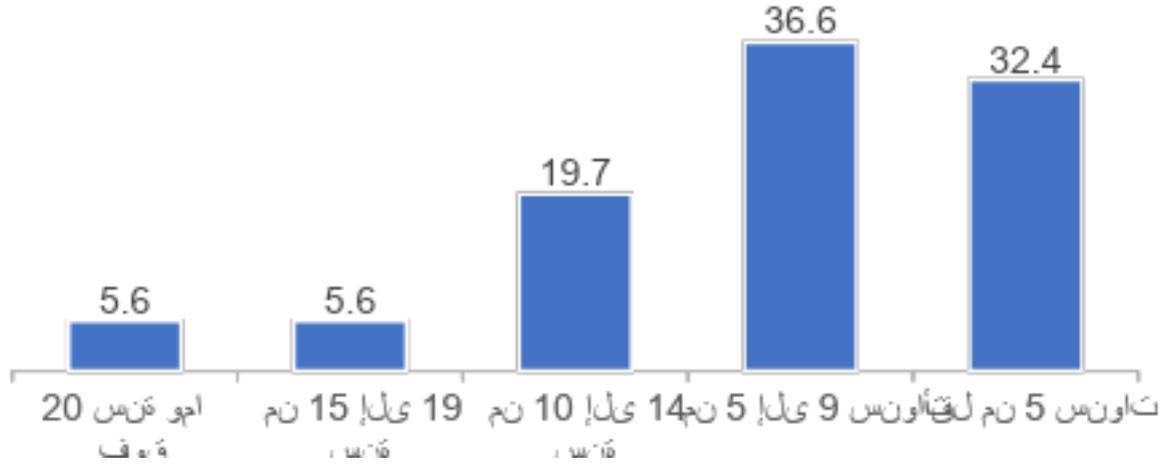
شكل رقم 2: توزيع المستطلعين بحسب الفئة العمرية



جدول 9: توزيع المستطلعين بحسب فئة سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	
32.4	23	أقل من 5 سنوات
36.6	26	من 5 إلى 9 سنوات
19.7	14	من 10 إلى 14 سنة
5.6	4	من 15 إلى 19 سنة
5.6	4	20 سنة وما فوق
100.0	71	المجموع

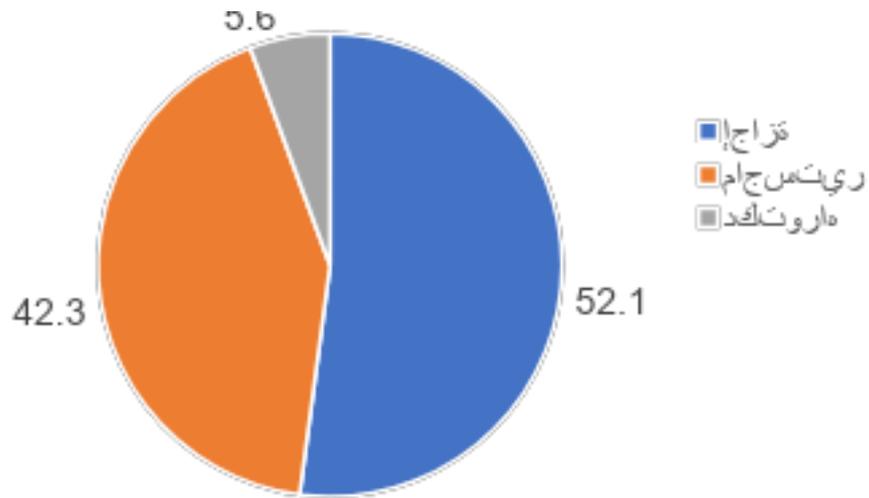
شكل رقم 3: توزيع المستطلعين بحسب فئات سنوات الخبرة



جدول 10: توزيع المستطلعين بحسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
52.1	37	إجازة
42.3	30	ماجستير
5.6	4	دكتوراه
100.0	71	المجموع

شكل رقم 4: توزيع المستطلعين بحسب المؤهل العلمي



ثالثاً – توزع إجابات المستطلعين على عبارات الأبعاد ضمن المحاور
1. توزع إجابات المستطلعين على عبارات محور إدارة الأزمات

جدول 11: نتيجة إجابات المستطلعين على عبارات بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
أجري مسحاً شاملاً لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية لتقصي الإشارات المبكرة لاحتمال حدوث أزمة	4.25	0.63	85.1%	موافق بشدة
أهتم برصد مؤشرات حدوث الأزمة	4.28	0.59	85.6%	موافق بشدة
أؤكد على أهمية سرعة ودقة التعامل مع مؤشرات حدوث الأزمات	4.45	0.56	89.0%	موافق بشدة
أتبع أفضل الطرق العلمية في تشخيص نوع الأزمة	4.11	0.71	82.3%	موافق
أساعد في تحديد مؤشرات الأزمات التي ستواجهها المدرسة من خلال الاستماع إلى التلاميذ والأساتذة	4.31	0.62	86.2%	موافق بشدة
أؤكد على أهمية استخدام التقنيات الحديثة في رصد الأزمات	3.83	0.91	76.6%	موافق
بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	4.21	0.48	84.1%	موافق بشدة

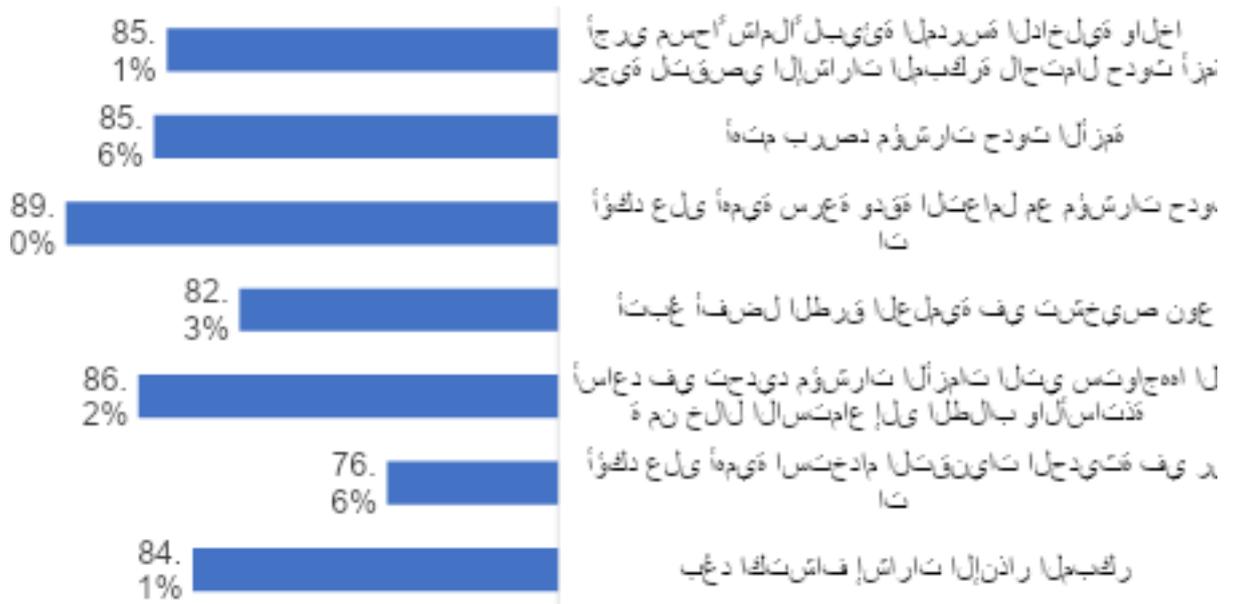
شكل رقم 5: نسبة موافقة المستطلعين على عبارات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر



جدول 12: نتيجة إجابات المستطلعين على عبارات بُعد الاستعداد والوقاية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
أحدد نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجه المدرسة	4.25	0.63	85.1%	موافق بشدة
أشكل فريقاً من العاملين لإدارة الأزمة	3.90	0.93	78.0%	موافق
أحرص على إخضاع العاملين إلى دورات خاصة بإدارة الأزمات	3.65	0.93	73.0%	موافق
أشرك العاملين في المدرسة بإعداد خططاً لمواجهة الأزمة المحتملة	3.83	0.86	76.6%	موافق
أتابع تحديث البيانات والمعلومات من قبل فريق إدارة الأزمة	3.86	0.88	77.2%	موافق
أوفر قاعدة بيانات دقيقة تساعد في إدارة الأزمات المحتملة	3.77	0.72	75.5%	موافق
أحافظ على استمرارية جودة الاتصالات داخل المدرسة وخارجها	4.37	0.54	87.3%	موافق بشدة
أقوم بنشر الوعي الثقافي بإدارة الأزمات المدرسية	4.27	0.70	85.4%	موافق بشدة
بُعد الاستعداد والوقاية	3.99	0.63	79.8%	موافق

شكل رقم 6: نسبة موافقة المستطلعين على عبارات بُعد الاستعداد والوقاية



جدول 13: نتيجة إجابات المستطلعين على عبارات بُعد احتواء الأضرار والحد منها

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
أحرص على وضوح قراري المتخذ في موقف الأزمة لكافة العاملين	4.28	0.64	85.6%	موافق بشدة
أحرص على أن تكون أولى أولوياتي الحفاظ على حياة العاملين عند حدوث الأزمة	4.65	0.48	93.0%	موافق بشدة
أحرص على بث روح الأمل والتفاؤل في ظل الأزمة	4.56	0.50	91.3%	موافق بشدة
أوزع المهام وأحدّد الصلاحيات عند حدوث الأزمة	4.34	0.58	86.8%	موافق بشدة
أتجاوب بسرعة مع المواقف والمتغيرات في ظل الأزمة	4.34	0.53	86.8%	موافق بشدة
أستثمر جميع الإمكانيات المادية والبشرية أثناء حدوث الأزمة للخروج بأقل الخسائر	4.48	0.50	89.6%	موافق بشدة
بُعد احتواء الأضرار والحد منها	4.44	0.40	88.8%	موافق بشدة

شكل رقم 7: نسبة موافقة المستطلعين على عبارات بُعد الاستعداد والوقاية



جدول 14: نتيجة إجابات المستطلعين على عبارات بُعد استعادة النشاط

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
أثمن جهود العاملين في المدرسة في إدارة الأزمة	4.54	0.53	90.7%	موافق بشدة
أوفر المستلزمات المادية اللازمة لإعادة النشاط بعد حدوث الأزمة	4.17	0.63	83.4%	موافق
أعمل على تخفيض آثار الأزمة السلبية لاستعادة النشاط	4.32	0.50	86.5%	موافق بشدة
أنسق مع المجتمع المحلي لاستعادة النشاط بعد الأزمة	4.31	0.55	86.2%	موافق بشدة
أركز على توضيح الآثار الإيجابية اللازمة للمحافظة على تماسك العاملين	4.18	0.80	83.7%	موافق
بُعد استعادة النشاط	4.30	0.44	86.1%	موافق بشدة

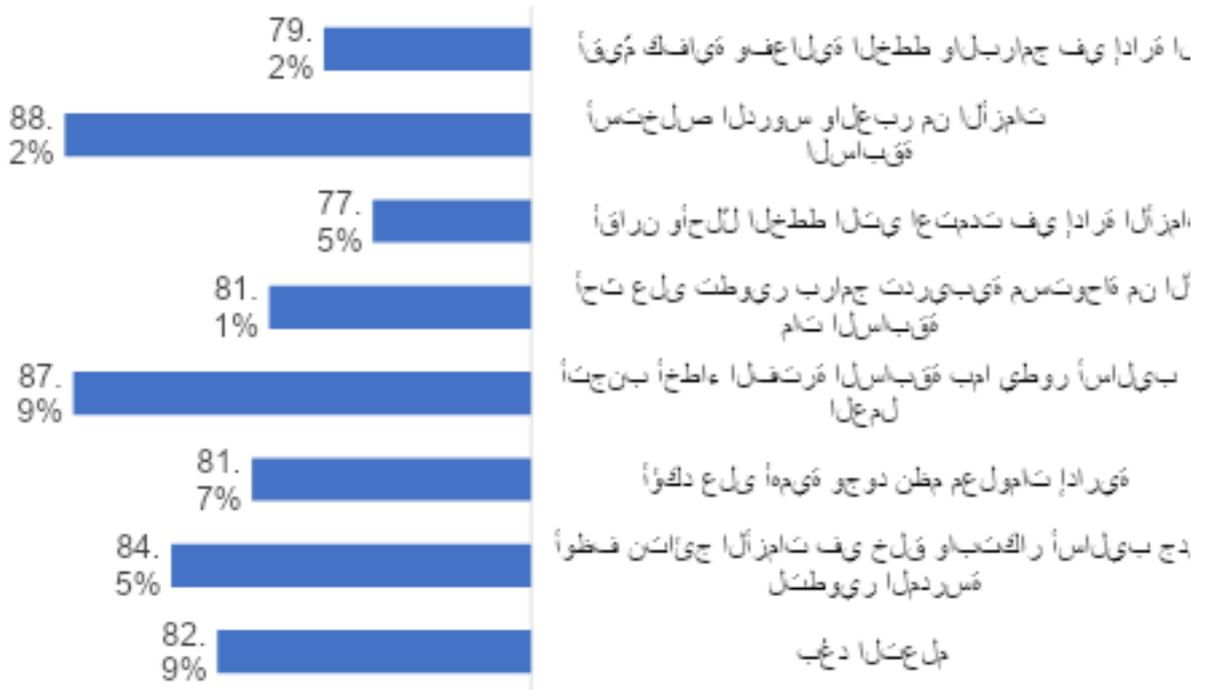
شكل رقم 8: نسبة موافقة المستطلعين على عبارات بُعد استعادة النشاط



جدول 15: نتيجة إجابات المستطلعين على عبارات بُعد التعلم

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
أقيّم كفاية وفعالية الخطط والبرامج في إدارة الأزمات	3.96	0.85	79.2%	موافق
أستخلص الدروس والعبر من الأزمات السابقة	4.41	0.50	88.2%	موافق بشدة
أقارن وأحلّل الخطط التي اعتمدت في إدارة الأزمات	3.87	0.89	77.5%	موافق
أحث على تطوير برامج تدريبية مستوحاة من الأزمات السابقة	4.06	0.65	81.1%	موافق
أتجنب أخطاء الفترة السابقة بما يطور أساليب العمل	4.39	0.52	87.9%	موافق بشدة
أؤكد على أهمية وجود نظم معلومات إدارية	4.08	0.77	81.7%	موافق
أوظف نتائج الأزمات في خلق وابتكار أساليب جديدة لتطوير المدرسة	4.23	0.61	84.5%	موافق بشدة
بُعد التعلم	4.14	0.49	82.9%	موافق

شكل رقم 9: نسبة موافقة المستطلعين على عبارات بُعد التعلم



2. توزيع إجابات المستطلعين على عبارات محور كفاءة المدير

جدول 16: نتيجة إجابات المستطلعين على عبارات بُعد القيادة المدرسية الفعّالة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
أطوّر رسالة المدرسة ووظيفتها	4.39	0.62	87.9%	موافق بشدة
أعمل على حشد الدعم الخارجي للمدرسة	4.35	0.61	87.0%	موافق بشدة
أقوم بتقويم أداء المعلمين بطريقة موضوعية	4.32	0.50	86.5%	موافق بشدة
أحتّ على استخدام المرافق المدرسية	4.49	0.56	89.9%	موافق بشدة
أوزع الأعمال الإدارية والتعليمية على العاملين بعدالة	4.48	0.53	89.6%	موافق بشدة
أشرف على تخطيط النشاطات المدرسية	4.45	0.50	89.0%	موافق بشدة
بُعد القيادة المدرسية الفعّالة	4.42	0.39	88.3%	موافق بشدة

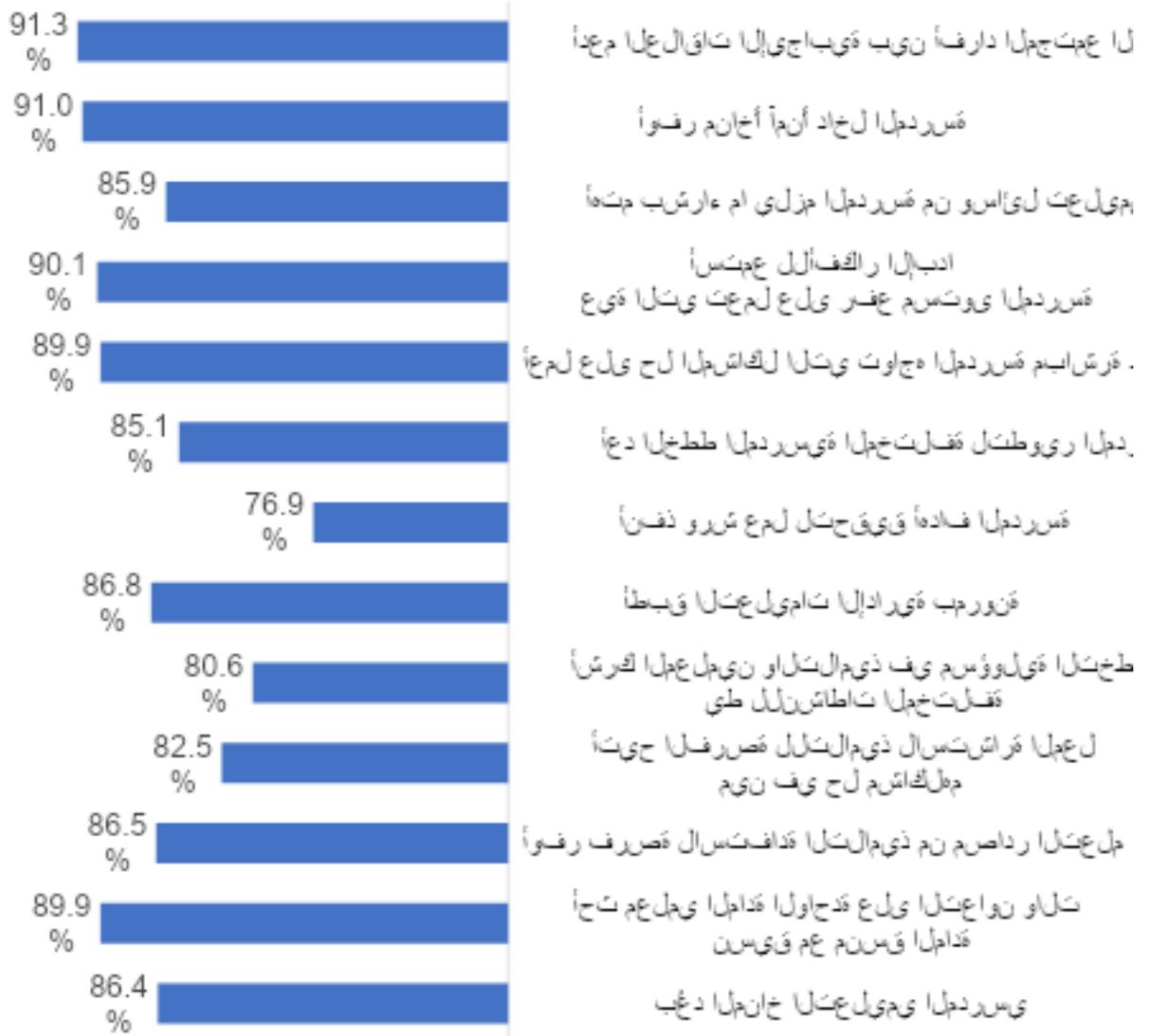
شكل رقم 10: نسبة موافقة المستطلعين على عبارات بُعد القيادة المدرسية الفعّالة



جدول 17: نتيجة إجابات المستطلعين على عبارات بُعد المناخ التعليمي المدرسي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
أدعم العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	4.56	0.50	91.3%	موافق بشدة
أوفر مناخاً آمناً داخل المدرسة	4.55	0.53	91.0%	موافق بشدة
أهتم بشراء ما يلزم المدرسة من وسائل تعليمية	4.30	0.66	85.9%	موافق بشدة
أستمع للأفكار الإبداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة	4.51	0.53	90.1%	موافق بشدة
أعمل على حل المشاكل التي تواجه المدرسة مباشرة دون تأخير	4.49	0.50	89.9%	موافق بشدة
أعد الخطط المدرسية المختلفة لتطوير المدرسة	4.25	0.60	85.1%	موافق بشدة
أنفذ ورش عمل لتحقيق أهداف المدرسة	3.85	0.90	76.9%	موافق
أطبق التعليمات الإدارية بمرونة	4.34	0.51	86.8%	موافق بشدة
أشرك المعلمين والتلاميذ في مسؤولية التخطيط للنشاطات المختلفة	4.03	0.70	80.6%	موافق
أتيح الفرصة للتلاميذ لاستشارة المعلمين في حل مشاكلهم	4.13	0.65	82.5%	موافق
أوفر فرصة لاستفادة التلاميذ من مصادر التعلم	4.32	0.53	86.5%	موافق بشدة
أحث معلمي المادة الواحدة على التعاون والتنسيق مع منسق المادة	4.49	0.53	89.9%	موافق بشدة
بُعد المناخ التعليمي المدرسي	4.32	0.39	86.4%	موافق بشدة

شكل رقم 11: نسبة موافقة المستطلعين على عبارات بُعد المناخ التعليمي المدرسي



جدول 18: نتيجة إجابات المستطلعين على عبارات بُعد التجهيزات والمرافق المدرسية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب اللازمة	4.11	0.77	82.3%	موافق
أحث المعلمين على استخدام التقنيات التربوية الحديثة	4.52	0.56	90.4%	موافق بشدة
أعمل على معرفة حاجات التلاميذ لتلبيتها	4.37	0.51	87.3%	موافق بشدة
أحتفظ بسجلات توثيقية تسهل متابعة شؤون التلاميذ	3.94	1.00	78.9%	موافق
أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة	4.39	0.52	87.9%	موافق بشدة
أحث على ترشيد استهلاك الكهرباء والمياه	4.51	0.56	90.1%	موافق بشدة
بُعد التجهيزات والمرافق المدرسية	4.31	0.43	86.2%	موافق بشدة

شكل رقم 12: نسبة موافقة المستطلعين على عبارات بُعد التجهيزات والمرافق المدرسية



جدول 19: نتيجة إجابات المستطلعين على عبارات بُعد التحصيل الدراسي

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
أشجع المعلمين على التعامل بمبدأ مراعاة الفروق الفردية	4.21	0.70	84.2%	موافق بشدة
أحث المعلمين على إجراء اختبارات تشخيصية	4.00	0.81	80.0%	موافق
أشرف على تحليل الاختبارات وتحديد نقاط الضعف	4.06	0.69	81.1%	موافق
أنمي شعور المعلمين بالاهتمام بمستوى التلاميذ	4.38	0.54	87.6%	موافق بشدة
أشجع التلاميذ المتفوقين بحوافز مادية ومعنوية	4.48	0.61	89.6%	موافق بشدة
أحث المعلمين على تقديم المساعدة للتلاميذ الذين يكتسبون المهارات الأساسية في الوقت المناسب	4.11	0.77	82.3%	موافق
أركز في اجتماعات المعلمين على العوامل المرتبطة بتحصيل التلاميذ	4.35	0.54	87.0%	موافق بشدة
بُعد التحصيل الدراسي	4.23	0.47	84.6%	موافق بشدة

شكل رقم 13: نسبة موافقة المستطلعين على عبارات بُعد التحصيل الدراسي



جدول 20: نتيجة إجابات المستطلعين على عبارات بُد الأنشطة التربوية اللاصفية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
أعزز الأنشطة الثقافية والعلمية التي يظهر فيها التلاميذ مهاراتهم وهواياتهم	4.46	0.58	89.3%	موافق بشدة
أشجع على عقد لقاءات مع التلاميذ للتعرف على اهتماماتهم	4.11	0.75	82.3%	موافق
أصدر شهادات تقدير للتلاميذ المميزين في الأنشطة المدرسية	4.30	0.70	85.9%	موافق بشدة
أحرص على تفعيل عمل اللجان المدرسية للإشراف على الأنشطة اللاصفية	4.17	0.59	83.4%	موافق
أشرف على النشاطات الرياضية والرحلات الترفيهية والمسابقات الثقافية	4.38	0.54	87.6%	موافق بشدة
أساعد على تهيئة الجو المدرسي لتنفيذ الأنشطة اللاصفية	4.39	0.49	87.9%	موافق بشدة
أدعو إلى اكتشاف هوايات التلاميذ وتنميتها	4.14	0.68	82.8%	موافق
أخطط لإحياء المناسبات الدينية والوطنية	4.04	0.69	80.8%	موافق
أشجع على إصدار مجلات تعزز الأنشطة المختلفة من خلال اللجان المدرسية	3.52	1.03	70.4%	موافق
بُعد الأنشطة التربوية اللاصفية	4.17	0.43	83.4%	موافق

جدول 21: نتيجة إجابات المستطلعين على عبارات بُعد العلاقة مع المجتمع المحلي

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
أحرص على تشكيل مجلس أولياء الأمور	4.30	0.52	85.9%	موافق بشدة
أرحب باقتراحات أولياء الأمور وآرائهم	4.28	0.61	85.6%	موافق بشدة
أحث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم	4.61	0.52	92.1%	موافق بشدة
أهيبُ فرصًا للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي	4.24	0.62	84.8%	موافق بشدة
أطلع أولياء الأمور على ما تقوم به المدرسة من أنشطة	4.38	0.54	87.6%	موافق بشدة
أشجع على تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي	4.08	0.60	81.7%	موافق
أدعم مشاركة المدرسة في أنشطة المجتمع المحلي	4.23	0.66	84.5%	موافق بشدة
أدعو إلى عقد ندوات ولقاءات هادفة لأولياء الأمور	3.73	0.89	74.6%	موافق
أعمل على الاستفادة من خبرات أولياء الأمور ذوي الاختصاصات	3.69	0.95	73.8%	موافق
أشجع على العمل التطوعي لخدمة المجتمع	4.24	0.84	84.8%	موافق بشدة
أهتم بدور المدرسة في تنمية المجتمع المحلي	4.28	0.61	85.6%	موافق بشدة
أعمل على حشد الدعم المجتمعي للمدرسة	4.34	0.58	86.8%	موافق بشدة
بُعد العلاقة مع المجتمع المحلي	4.20	0.46	84.0%	موافق

شكل رقم 15: نسبة موافقة المستطلعين على عبارات بُعد العلاقة مع المجتمع المحلي



رابعاً – اختبار الفرضيات

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، تم اختبار الفرضيات الرئيسية الآتية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية:

2. الفرضية الرئيس الأولى: هناك أثر ذو دلالة معنوية لمستوى تطبيق إدارة الأزمات على كفاءة المدير
3. الفرضية الرئيس الثانية: هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير) تعزى لمتغيرات ديموغرافية

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير) تعزى لمتغير الجنس
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير) تعزى لمتغير العمر
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير) تعزى لمتغير سنوات الخبرة
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير) تعزى لمتغير المؤهلات العلمية

1. الفرضية الرئيس الثانية: هناك أثر ذو دلالة معنوية لمستوى تطبيق إدارة الأزمات على كفاءة المدير

تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي بين تطبيق إدارة الأزمات وكفاءة المدير، وكانت النتيجة كالتالي:

الفرضية العدم (H_0) : لا أثر ذو دلالة معنوية لمستوى تطبيق إدارة الأزمات على كفاءة المدير

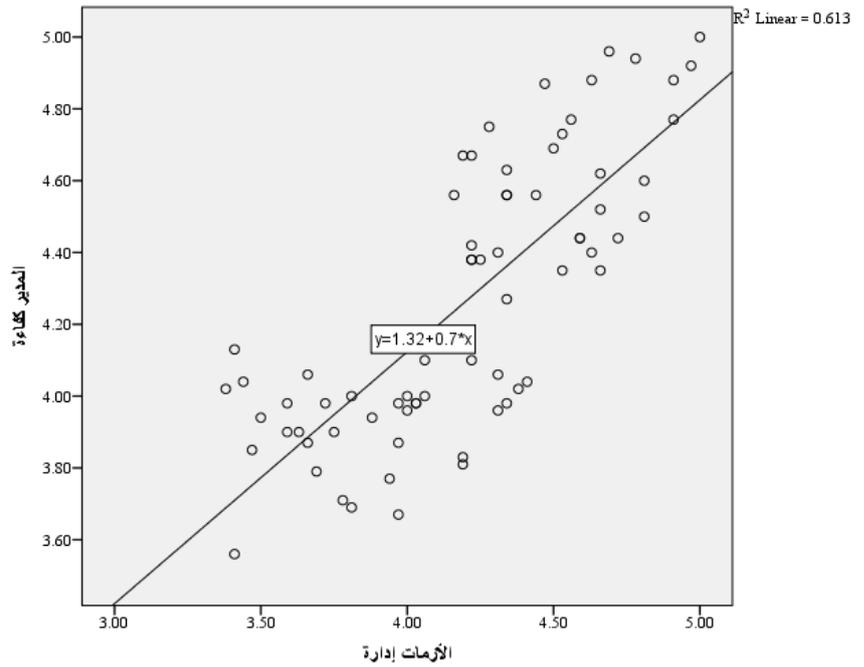
الفرضية البديلة (H_1) : هناك أثر ذو دلالة معنوية لمستوى تطبيق إدارة الأزمات على كفاءة المدير

تشير قيمة معامل الارتباط (0.783) في الجدول رقم () إلى وجود علاقة خطية موجبة بين تطبيق إدارة الأزمات وكفاءة المدير عند مستوى معنوية (0.000) ؛ أما معامل التحديد (R^2) فيشير (0.613) إلى أن 61.3% من التباين الحاصل في كفاءة المدير يتم تفسيره بواسطة إدارة الأزمات، وأن هناك 38.7% من هذا التباين يعزى إلى عوامل أخرى غير إدارة الأزمات. أما معادلة الانحدار الخطي البسيط، فتشير القيمة الثابتة $(a=1.32)$ ، إلى أن كفاءة المدير يكون بمقدار (1.32) عندما يكون مستوى إدارة الأزمات غير متوفرة أو مساوية لقيمة صفر؛ أما قيمة $(b=0.70)$ فتدل على أن كل وحدة تغير في إدارة الأزمات يقابله (0.70) تغير في كفاءة المدير؛ أما قيمة تي $(t=10.46)$ وهي ذات دلالة إحصائية $(p\text{-value}=0.000)$ باعتبارها أقل من مستوى المعنوية (0.01) ، فيعني رفض الفرض العدم وقبول الفرضية البديل التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الأزمات على كفاءة المدير.

جدول 29: نتائج تحليل الانحدار الخطي (إدارة الأزمات وكفاءة المدير).

نتائج الانحدار الخطي	قيمة R	قيمة R ²
	0.783	0.613
المتغير المستقل	معاملات غير قياسية	معاملات قياسية
		اختبار (t)

قيمة (p-value)	قيمة (t)	قيمة بيتا (β)	الخطأ المعياري	قيمة b	
0.000	4.66		0.28	1.32	القيمة الثابتة (a)
0.000	10.46	0.783	0.07	0.70	كفاءة المدير



وعليه، فإن المعادلة التي يمكن تشكيلها لصياغة العلاقة الخطية بين المتغيرين قيد الدرس هي كالاتي:

$$Y = a X + b$$

$$\text{كفاءة المدير} = 0.70 \times \text{إدارة الأزمات} + 1.32$$

2. الفرضية الرئيس الثانية: هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات، وكفاءة المدير والأداء

التعليمي) تعزى لمتغيرات ديموغرافية

1- الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة

المدير) تعزى لمتغير الجنس

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم تطبيق اختبار Independents Samples t-test، وكانت النتيجة كالاتي:

جدول 31: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية

0.940	0.43	4.15	24	ذكر	إدارة الأزمات
	0.43	4.22	47	أنثى	
0.340	0.44	4.20	24	ذكر	كفاءة المدير
	0.35	4.29	47	أنثى	

بناءً على اختبار Independents Samples t-test، فإن الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في كل من كل محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير). وعليه، فإن الفرضيات الرئيسية تنطبق على كلا الجنسين.

2- الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير) تعزى لمتغير العمر

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم تطبيق اختبار ANOVA test، وكانت النتيجة كالتالي:
 جدول 32: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الدلالة الإحصائية	كفاءة المدير	إدارة الأزمات		
0.099	4.15	4.02	أقل من 40 سنة	العمر
0.490	4.20	4.07	بين 40-49	
0.270	4.30	4.28	50 سنة وما فوق	

بناءً على اختبار ANOVA test، فإن الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية في كل من كل محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير). وعليه، فإن الفرضيات الرئيسية تنطبق على كل الفئات العمرية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير) تعزى لمتغير سنوات الخبرة

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم تطبيق اختبار ANOVA test، وكانت النتيجة كالتالي:
 جدول 33: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الدلالة الإحصائية	20 سنة وما فوق	من 15 إلى 19 سنة	من 10 إلى 14 سنة	من 5 إلى 9 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.863	4.03	4.13	4.14	4.23	4.24	إدارة الأزمات
0.346	4.01	4.17	4.19	4.37	4.25	كفاءة المدير

بناءً على اختبار ANOVA test، فإن الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخبرة في كل من كل محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير). وعليه، فإن الفرضيات الرئيسية تنطبق على كل فئات سنوات الخبرة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير) تعزى لمتغير المؤهلات العلمية
 لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم تطبيق اختبار ANOVA test، وكانت النتيجة كالتالي:
 جدول 34: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الدلالة الإحصائية	دكتوراه	ماجستير	اجازة	
0.302	4.30	4.28	4.12	إدارة الأزمات
0.083	4.39	4.38	4.15	كفاءة المدير

بناءً على اختبار ANOVA test، فإن الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل العلمي في كل من كل محاور الدراسة (إدارة الأزمات وكفاءة المدير). وعليه، فإن الفرضيات الرئيسية تنطبق على كل فئات المؤهل العلمي.

Bibliography

- Carolina Acedo Darbo Malgorzata Zurawska. (2017). Effective Crisis and Emergency Responses in the Multinational Corporation. Emerald.
- Cohen, J. (2009, 1). School Climate: Research Policy, Practice, and Teacher Education. Teachers College Record, 111(1), 180-213.
- Dake, L. (2021). Crisis Management: Effective School Leadership to Avoid Early Burnout. Lanham: Rowman@Littlefield.
- Fadi, S. (2021). Educational crisis management requirements and its relations to using distance learning approach; A cross-sectional survey secondary stage schools in bwwa government during COVID -19. turkish on-line journal of distance education, 3(22), 196-212.
- Hazaa, Y. (2021). Factors Influencing Crisis Management; A systematic review and synthesis for future research. Cogent Business @Management.
- Holly J., P. A. (2018). Relationship building and message planning: An exploration of media challenges and strategies used during school crisis at the P-12 level. Public Relations Review, 42(4), 720-730.
- Hommand, G.; Barber, B.; Torney-Purta, J. (2009). Background on the School Citizenship: Education Climate Assessment. Maryland: Education Commission of the States.
- Mark Hunter, et. al. (2016). The New Rule for Crisis Management. Harvard. Business Review, 8-9.
- Misse, W.@Malin. (2017). Work being performed by Crisis Organizations in European Union Member states on climate change. journal of Contingencies and Crisis Management, 364-368.
- Rock, M. (2000). Effective crisis management planning: Creating a collaborative framework. Education and Treatment of Children, 23(3), 248–250.
- Seyfarth, J. T. (2016). Personnel Management for Effective Schools. London: Allyn & Bacon.
- Sokol, Aneta; Gozdeka, Agnieszka; Figurska, Irena; Blaskova, Martina. (2015). Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 182, 279-288.
- Taylor, G. (2012). Secondary Education.
- Trump, K. S. (2000). Classroom killers? Hallway hostages? How schools can prevent and manage school crises. California.
- Vilma Luoma-Aho - Piet Verhoeven. (2017). Crisis response strategies in Finland and Spain. Journal of Contingencies and Crisis Management, 25(4), 223.

المراجع:

- ابو العلا، ل. (2012). واقع ادارة الازمات في المدارس الحكومية اللبنانية في الطائف من وجهة نظر المشرفات. مجلة كلية التربية, 241-279.3 , (28)
- أبو معمر، م. (2011). دور مديريات التعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي يواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره. 10.
- أبو عيشة، أ. (2019). درجة الدافعية لدى المعلمين. مجلة دراسات, 409.2 , (46)
- إجميل، ه. (2020). واقع البيئة المدرسية وعلاقته بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر: العقبات والحلول. أطروحة دكتوراه غير منشورة. اربد: جامعة اليرموك.
- أحمد ومحمود بن سعيد الحضرمي. (2024). الأزمات المدرسية وإدارتها. بيروت: دار روافد للطباعة والنشر والتوزيع.
- أحمد الخطيب ومحمد عرسان بني عبده. (1994). تطوير معايير الترقية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الحكومية. مجلة اتحاد الجامعات العربية. 118 ,
- أحمد ومحمود بن سعيد الحضرمي. (2024). الأزمات المدرسية وإدارتها. بيروت: دار الروافد للطباعة والنشر والتوزيع.
- أسامة قراعة. (2013). الإدارة المدرسية. www.3agabsystem.blogppat.com.
- أفندي، ع. (2007). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار الشروق.
- آل مداوي، ع. (2021). إدارة الأزمات وعلاقتها بالضغط النفسي. المجلة التربوية, 985.2 , (84)
- الإدارة المدرسية-تجربة خاصة. (بلا تاريخ). المركز التربوي للبحوث والإنماء. تاريخ الاسترداد 11 26 , 2024، من www.cdrp.org
- التجهيزات المدرسية. Retrieved 12 6, 2024, from www.cdrp.org . المركز التربوي للبحوث والإنماء: 2024.
- الجبالي، أ. ز. (2014). المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العلمي في الثانوية العامة في محافظة عجلون. رسالة ماجستير, 17. جرش، الأردن: جامعة جرش.
- الجمال، أ. م. (1992). المفاوضات وإدارة الأزمات. السياسة الدولية. 238-241 , (107)
- الجهني، ع. ا. (2010). اساليب اتخاذ القرار في ادارة الازمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس لمحافظة ينجع. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- الحنفي، س. (2017). ادارة الازمات. مجلة البحوث المالية والتجارية, 1-23.2 , (6)

- الخصيري، م. أ. (2003). إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مجموعة النيل العربية.
- الخميسي، ا. (2020). التعليم في زمن كورونا: الفجوة بين البيت والمدرسة. المجلة التربوية للبحوث في العلوم التربوية، 3-73-51 , الخولي، ص. (2019). مراكز المعلومات ودورها في صنع القرارات التربوية. العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الدلماني، ز. (2010). إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام في مدينة الكويت. الكويت: جامعة الكويت.
- الراجحي، إ. (2021). قيادة المؤسسات في المؤسسات التربوية. مجلة الثقافة، 20-465.20 , (165)
- الرازي، أ. ب. (2007). مختار الصحاح. بيروت: دار الكتاب العربي.
- الرحمن، إ. ع. (2017). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية. دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية. عمان، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية، كلية السلط للعلوم الإنسانية: قسم العلوم التربوية.
- الرحمن، ن. ع. (2011). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك.
- الزلفي، و. (2012). إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي في مدينة الطائف. السعودية: جامعة إم القرى.
- السلام، م. ع. (2023). أهم مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها. Retrieved 11 30, 2024, from www.pioneerseschool.com: www.pioneerseschool.com
- السويلم، ع. ا. (1995). معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها للأسس العلمية للشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الخرج التعليمية. رسالة ماجستير. 20 ,
- السيد، م. (2000). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات. القاهرة: الدار الجامعية.
- الشعلان، ف. أ. (2012). إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشيخ، ب. ب. (2008). مدى جاهزية إدارة الأمن في مواجهة الأزمات والكوارث. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 19. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الصيرفي، م. (2008). إدارة الأزمات. مؤسسة حوس الدولية.
- الطعاني، ح. (2012). مصادر ضغط العمل على مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. 2.
- الطوق، ث. (2011). معوقات إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة الرياض. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- الطيب، ح. ا. (1992). إدارة الكوارث. لندن: شركة ميدلايت المحدودة.
- الظاهر، ن. إ. (2009). إدارة الأزمات. اريد: عالم الكتب الحديث.
- العربيات، م. ب. (2007). إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم. (3 ed.). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العربية، م. ا. (2000). المعجم الوجيز. القاهرة: المطابع الأميرية.
- العميان، م. س. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (3 ed.). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- اللبنانية، و. ا. (n.d). المادة 14.
- المحافظة على مرافق المدرسة. Retrieved 12 9, 2024, from mawdoo3: www.mawdoo3.com. (2016).
- المطيري، ح. (2020). مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية لمدينة حائل لمهارات ادارة الازمات المدرسية. مجلة كلية التربية, 2-72, 137.
- الموسى، ن. (2017). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام في الرياض. السعودية: جامعة الملك سعود- كلية التربية.
- النشاط اللاصفي وأدواته. Retrieved 12 14, 2024, from www.annajah.net: www.annajah.net. (2024).
- النوايسه، إ. (2020). أنماط الإدارة المدرسية ونظرياتها. Retrieved 10 26, 2024, from www.pubhlmls.com: www.pubhlmls.com.
- النوشان، ع. (2013). ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة, 177. السعودية.
- الوهاب، ك. ع. (2012). إدارة الأزمات المدرسية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- اليحيوي، ص. (2013). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة. السعودية: جامعة الملك سعود.
- اليحيوي، ص. ب. (2006). ادارة الازمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. العلوم التربوية والدراسات الاسلامية, 19-247, (1)
- اليوسفي، ر. (2015). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في سوريا. 74. قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق.
- أمثال العريفان. (2021). إدارة الأزمات التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة كلية التربية-جامع اسيوط, 202-236.

- تنشيط النوادي المدرسية في المدارس الرسمية- وزارة التربية والتعليم العالي (ed 1). (2005). جامعة البلمند- الجمعية المسيحية الأرثوذكسية الدولية الخيرية.
- جاد الرب، س. م. (2012). القيادة الإستراتيجية. In القيادة الإستراتيجية (p. 379). القاهرة: دار الفكر العربي.
- جبران، م. (2005). الرائد: معجم الفبائي في اللغة والإعلام. ط3. بيروت، لبنان: دار العلم للملايين.
- جدو، م. ا. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز. الجزائر: جامعة سطيف.
- حافظ، أ. (2013). فن إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية. القاهرة: دار اللطائف للنشر والتوزيع.
- حسن رشاد. (2011). إدارة الأزمات في قطاع السياحة. المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث (الصفحات 1190-1191). وحدة بحوث العمليات.
- حمدونة، ح. ا. (2006). ممارسة حيل المدرسة الثانوية لمهارة ادارة الازمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير في العلوم التربوية. غزة.
- حواش، ج. (2009). التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات علمية. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- خبراني، ع. (2014). أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- خطاب وآخرون. (1992).
- دور التجهيزات في عملية التعلم والتعليم في المناهج الجديدة. Retrieved 12 8, 2024, from (n.d.). المركز التربوي للبحوث والإنماء: www.cdrp.org
- سامانتا، ج. (2022). أكبر التحديات التي تواجه قادة المدارس: Education Walkthrough: Retrieved 11 30, 2024, from www.educationwalkthrough.com
- ستيفن، ف. (2002). إدارة الأزمات- لتخطيط لما قد لا يحدث. (ت. ع. الرحمن، Trans.). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- شرفة، ا. (2018). إدارة الأزمات والأساليب والمعوقات. مجلة تاريخ العلوم. 30 , (11)
- صقر، ع. ا. (2009). درجة توافر مهارات ادارة الازمات لمديري مدارس وكالة الغوث وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك خالد.
- عاطف، س. (2010). النشاطات المدرسية: ماهيتها وأهميتها ومجالاتها. Retrieved 12 12, 2024, from www.samiratef.ahlamontada.com

- عبد العليم، أ. (2010). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، عمان: دار المناهج للنشر.
- عبير آل مداوي، وولاء بدوي. (2021). إدارة الأزمات وعلاقتها بالضغط النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد أثناء جائحة كورونا. المجلة التربوية-جامعة سوهاج-كلية التربية، 84، 985-1031.
- علي الزامل، سالم الغنوصي وسعاد سليمان. (2007). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 64-84.3، (3)
- علي، ا. م. (2006). خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول. المؤتمر السنوي الحادي عشر لإدارة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة. جامعة عين شمس القاهرة.
- غنيمة، ر. (2014). متطلبات ادارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير. دمشق: جامعة دمشق.
- فارس، ع. ا. (2018). المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية. 291-302، (35)
- قانون ويليامز: ضمان توفير مرافق مدرسية مناسبة لجميع الطلاب. Retrieved 12 8, 2024, from www.fastercapital.com
- كامل، ع. ا. (2003). سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. عمان: مكتبة دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- كردم، ع. ا. (2005). اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة، 67-76. الرياض، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- كرزون، ن. أ. (2023). دور الأنشطة اللاصفية في العملية التربوية: new-edu. Retrieved 12 14, 2024, from www.new-edu.com
- متولي، م. (n.d). الإشراف الفني في التعليم. القاهرة: دار المطبوعات المصرية.
- محمد، ح. (2010). دراسات في المدرسة والمجتمع. القاهرة: دار الثقافة.
- محمود جاد الله. (2010). إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- مختار، و. ص. (2003). المدرسة والمجتمع والتوفيق النفسي للطفل. القاهرة: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع،
- مرسي، ش. (2020). دور القيادة التربوية في ادارة الازمات في التعليم الفني. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 91.2-69، (2)
- مكاوي، ح. (1994). الإعلام ومعالجة الأزمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

مهنا، ع. (2019). مفهوم الأنشطة اللاصفية وأهميتها. Retrieved 12 20, 2024, from www.awraqthaqafya.com. أوراق ثقافية: www.awraqthaqafya.com

هلال، م. ع. (2006). مهارات إدارة الأزمات – الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

هيام الشريدة، عاصم الاعرجي. (2003). العلاقة بين متغيرات ادارة الازمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية. السعودية: جامعة الملك فيصل.

والتعليم، و. ا. (2014). الدليل الاجرائي لمدير المدرسة. مصر: وزارة التربية والتعليم العالي.

يونس أسعد وآخرون. (1996). الأهداف العامة والنظام الداخلي لنوادي المدرسة. المركز التربوي للبحوث والإنماء.

“The Role of the Principal's Competence in Managing School Crises from the Principals' Perspective: "Public Secondary Schools in Mount Lebanon Governorate as a Model”

Researcher:

Mohammad Ahmad Al-Moussawi

Research Abstract:

This study aimed to explore the practice of crisis management skills by secondary school principals, to identify the administrative approaches they follow in managing crises in public secondary schools in the Mount Lebanon Governorate, and to investigate the types of crises faced by these schools, their impact on educational performance, and how these crises are managed.

The significance of this research stems from the personal interest of the researcher—a public secondary school principal—in studying crisis management in public secondary schools in Mount Lebanon. This interest arises from the complex crises Lebanon is facing, including health, environmental, economic, security, and political challenges. These crises have had a profound impact on educational performance, necessitating a comprehensive study on how crises are managed in schools.

The core issue lies in the inevitable occurrence of school crises that affect the institution and its educational performance. The way these crises are managed depends heavily on the competence of school principals. While some handle crises in a random manner that leads to losses, others follow scientific approaches that help contain them. The research aims to assess the level of competence among public secondary school principals in Mount Lebanon in dealing with crises and the impact of this competence on educational performance.

The theoretical importance of this study lies in its focus on the topic of crisis management in education, which offers a reference point for future researchers. The practical significance is reflected in the development of a measurement tool to help principals assess the impact of crises on educational performance, enabling the Ministry of Education to create effective training programs.

To achieve the objectives of this study, the following main research question was formulated:

What is the level of competence of secondary school principals in managing school crises and its impact on educational performance in public secondary schools in Mount Lebanon?

This main problem branches into the following sub-questions:

- What is the level of competence of principals in planning for school crisis management?
- What role does training and qualification play in improving principals' competence in managing school crises?
- What is the relationship between principals' professional experience and their level of competence in school crisis management?

The researcher adopted the descriptive-analytical method and used statistical survey techniques to collect data through a questionnaire and personal interviews with secondary school principals. The data will be analyzed using the SPSS software. The researcher prepared a questionnaire consisting of 83 items distributed across four axes:

- Axis 1: General Information
- Axis 2: Crisis Management

• Axis 3: Principal's Competence

The study sample included the entire population of public secondary school principals in Mount Lebanon, totaling 71 principals, representing a 100% sample.

The study reached the following results:

- There is a statistically significant positive impact of the level of crisis management implementation on the competence of principals.
- There are statistically significant differences in the level of application of the study axes (crisis management and principal competence) attributed to demographic variables.

The study presented several key recommendations, including:

1. Developing training programs for principals to enhance their crisis management competencies.
2. Establishing crisis management teams in secondary schools for crisis planning and response.
3. Establishing an effective communication system to provide essential information and ensure a high degree of efficiency in crisis management.

Conclusions:

The results show that the competence of secondary school principals significantly influences the practice and implementation of school crisis management.

Keywords: School Crisis Management, Principal Competence.