

عبدالله بن مسعود الجهني: أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات ...

أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية

عبدالله بن مسعود بن غيث الجهني

جامعة طيبة - كلية التربية - قسم الإدارة التربوية

قدم للنشر 1438/7/17 هـ - وقبل 1439/2/2 هـ

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات قادة المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية، والتعرف على أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التعليم بمحافظة ينبع، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأجري عليها اختبارات الصدق والثبات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية جاء إجمالاً بدرجة كبيرة، وأنهم يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بنسبة بلغت (50%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات: التخصص الدراسي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، وأن أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية حصلت إجمالاً على مستوى استجابة موافق بشدة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لقائدي المدارس، ومشرفي الإدارة المدرسية، ولإدارات التعليم، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: قائد المدرسة، اتخاذ القرار، الأزمات المدرسية.

مقدمة:

الإدارة للتعامل معها واتخاذ القرار المناسب حيالها لمنع حدوثها أو الحد من آثارها السلبية على سير العمل. وللقرارات وقت الأزمة خاصية مختلفة عن القرارات في الظروف العادية، ويحقق كثير من المديرين النجاح في اتخاذ القرارات في الظروف الطبيعية، ولكن يصعب عليهم القيام بنفس العمل وقت الأزمات". (آل سعود، 2006: 149)

فاتخاذ القرار يمثل أهمية جوهرية في إدارة الأزمات المدرسية، إلا أن مقدار نجاح القرار يتوقف على عدد من العوامل أبرزها قدرة وكفاءة قائد المدرسة، وفهمه للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، خاصة وأن الأزمات تختلف في خصائصها من حيث الحجم والقوة والتأثير.

ويشير الأعرجي (1995) إلى أن الأزمات غير المتوقعة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، لذلك فإن الأسلوب الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج المفتوح النهائية، بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية، ونظراً لما لاحظته الباحث في الميدان من الضغوط التي تواجه متخذ القرار في موقف الأزمة فستتناول هذه الدراسة أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشكل الأزمات المدرسية ضغوطاً على القيادات التعليمية في المملكة العربية السعودية بوجه عام، وعلى قائدي المدارس بوجه خاص، وذلك لما يصحبها من تأثير على سير العمل في المدارس، وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها، ومن ذلك ما حدث في بعض المدارس من أزمات خلال السنوات الماضية كالحرائق، والسيول، وبعض الأمراض الخطيرة والمعدية. ونتيجة لذلك فوضت وزارة التعليم اتخاذ القرار في بعض الأزمات إلى قادة المدارس، كغياب بعض الطلاب نتيجة

شهدت الإدارة المدرسية تطوراً كبيراً خلال العقود السابقة، وقد اعتمدت في تطورها بصفة عامة على تطور مفهوم الإدارة في ميدان الصناعة وإدارة الأعمال، إذ ظهرت بوصفها علماً قائماً بذاته منذ عام 1946. (مرسي، 1995: 20).

وتتبع أهمية الإدارة المدرسية من كونها تقوم بالعمليات الإدارية من تخطيط، ومتابعة، وتوجيه، وتنسيق الجهود العاملين فيها وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتي تتمثل في تنمية التلميذ تنمية شاملة ومتكاملة من جميع النواحي وفقاً لقدراته واستعداداته، والعمل المستمر لتحسين عملية التعليم والتعلم، والارتقاء بمستواها.

ونظراً لما تقدمه الإدارة المدرسية من إسهامات كبيرة في تربية الأفراد وإعدادهم للحياة بوصفهم إحدى القوى الرئيسة في المجتمع فقد اهتم الباحثون بهذا الفرع من فروع الإدارة منذ منتصف القرن العشرين، ومع تطور المعرفة وزيادة الدراسات والبحوث في مجال الإدارة المدرسية ظهرت عدد من المجالات التي تساهم في رفع كفاءة الجهاز الإداري ولعل من أبرزها إدارة الأزمات المدرسية.

"ففي منتصف الستينات اتجه الفكر الإداري إلى توضيح مفهوم الأزمات، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها، وكيفية إدارتها، في محاولة للتوصل إلى النظريات والأفكار التي تساهم في التعامل مع المواقف التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر" (أحمد، 2001: 17)

وتواجه المدرسة المعاصرة أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف أسبابها، فمنها ما يتعلق بالطالب، والمعلم، والمبنى المدرسي، ومنها ما يتعلق بالظروف الطبيعية كالزلازل، والأعاصير، والحرائق، ومن ثم تؤدي إلى حدوث خلل يؤثر على سير النظام في المدرسة مما يتطلب تدخلاً فورياً من

عبدالله بن مسعود الجهني: أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات ...

- ما أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات: التخصص الدراسي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية؟

3- ما أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية.

2- الكشف عن أثر متغيرات: التخصص الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة الدراسية، في تقديرات قادة المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية.

3- التعرف على أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في موضوعها الذي يناقش قضية مهمة في مجال الإدارة المدرسية من خلال تنوع الأساليب التي يتبعها قادة المدارس عند اتخاذهم للقرارات، والتي تؤثر على العمل المدرسي، خاصة إن كان القرار يتم اتخاذه في أثناء وجود أزمة مدرسية يتطلب التعامل معها السرعة ودقة اختيار البدائل المتاحة.

وقد تشكل هذه الدراسة إضافة إلى الأدب التربوي في مجال إدارة الأزمات المدرسية، إذ تعدُّ من الدراسات البحثية التي

الأمراض المعدية، وإلغاء الطابور الصباحي في بعض الظروف المناخية، وتعليق الدراسة عند استشعار بعض الأزمات.

واتخاذ القرار في أثناء الأزمة يتأثر بعدد من العوامل سواء منها ما يتعلق بالأزمة نفسها أم ما يتعلق بالسمات الشخصية والنفسية لمتخذ القرار، ومن هذا المنطلق فإن أسلوب اتخاذ القرار من قبل قائد المدرسة سيختلف تبعاً لعدد من المتغيرات كالجوانب الشخصية، والوقت، والمشاركة، والتخطيط للأزمات، وتشكيل فريق للتدخل في الأزمات، وتوافر المعلومات حول الأزمة.

وتناول عدد من الباحثين اتخاذ القرار كعملية إدارية في ظروف الأزمات، إلا أن أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية لم تتل نصيبها من الدراسة حسب اطلاع الباحث وما قام به من بحث عن دراسات مماثلة، إذ تناولت دراسة عودة (2008) عملية اتخاذ القرارات من حيث تأثيرها على إدارة الأزمات وأوصت دراستها إلى تشجيع مبدأ الاستشارة والقرار الجماعي في إدارة الأزمات، ودراسة الموسى (2006) التي جاء من أبرز نتائجها الاهتمام بإعداد وتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة الأزمات، وكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل ضغط الوقت، ودراسة البحيوي (2006) حول إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية، والتي أوصت بضرورة مشاركة فريق إدارة الأزمات في اتخاذ القرارات، ودراسة الشريدة والأعرجي (2003) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية، وأوصت برفع مستويات قدرة القيادات المدرسية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات.

ونظراً لما يواجهه متخذ القرار في المدرسة من ضغوطات متعددة بشأن اتخاذ القرار في ظروف الأزمات، وما تتطلبه نوعية هذه القرارات من سرعة ودقة لاحتواء الأزمة، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

وتعريف الأزمة المدرسية إجرائيًا بأنها: حالة حرجة تؤدي إلى حدوث خلل في النظام المدرسي اليومي وتشتت انتباه العاملين في المدرسة عن أداء أعمالهم.

إدارة الأزمات المدرسية: تعرفها فرج (2006: 22) بأنها: "قدرة مديرات مدارس التعليم العام على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهةها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على عدد من المهارات، للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها".

وتُعرف إدارة الأزمات المدرسية إجرائيًا بأنها: العمليات الإدارية التي يقوم بها قائد المدرسة بحيث تساهم في العمل على تلافي حدوث الأزمة، أو التقليل من آثارها السلبية، وذلك من خلال التخطيط، وجمع المعلومات، وتكوين فريق العمل، واتخاذ القرارات.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، وهي الأساليب التقليدية، وتشتمل على: الخبرة، والحكم الشخصي والبدئية، ودراسة الآراء والاقتراحات، وإجراء التجارب، والأساليب العلمية، وتتضمن: الأرقام القياسية، وشجرة القرارات، ودراسة الحالة، والتحليل الحدي، ونظرية الاحتمالات، وأسلوب بيرت، ونظرية المباريات، والمحاكاة وتمثيل الأدوار.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام (بنين) الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية التابعة لإدارة التعليم بمحافظة ينبع.

الحد البشري: تم تطبيق أداة الدراسة على قائدي المدارس الحكومية بمحافظة ينبع.

ترتبط بين اتخاذ القرار وبين إدارة الأزمات المدرسية من حيث اختيار الأساليب المناسبة لاتخاذ القرار، والتي ربما تساهم بفعالية في الحد من الأزمات المدرسية أو تقليل الآثار الناتجة عنها، ويمكن تحديد الأهمية العملية لهذه الدراسة فيما يأتي:

1- ربما تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى معرفة أفضل الأساليب لاتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية مما يقلل العبء عن كاهل قائد المدرسة.

2- يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، وتوصياتها لاتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية بفاعلية وكفاءة، ومن ثم تقديم وصف إجرائي لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات يستفيد منها العاملون في مجال القيادة المدرسية.

3- قد يستفيد من هذه الدراسة كلٌّ من قائدي المدارس بوجه عام، ومشرفي أقسام الإدارة المدرسية في إدارات ومكاتب التعليم، والباحثين في مجال الإدارة المدرسية.

مصطلحات الدراسة:

أساليب اتخاذ القرار: يعرفها العزاوي (2006: 21) بأنها: "الطرق التي تتم من خلالها المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها".

ويمكن تعريف أساليب اتخاذ القرار إجرائيًا بأنها: الطرق التي يستخدمها قائد المدرسة في تحديد مجموعة من الحلول لاختيار البديل الأفضل لمعالجة أزمة مدرسية قائمة سواء أكانت بطريقة تقليدية أم بطريقة علمية، كما تحدد أداة الدراسة.

الأزمة المدرسية: يعرفها أحمد (2002: 27) بأنها: "حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارته بشكل يجد من آثاره السلبية".

عبدالله بن مسعود الجهني: أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات ...

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ القرارات في موقف الأزمات عن طريق مشاركة عضوات الفريق في صنع القرار، وضرورة استخدام خطوات التفكير العلمية لاتخاذ القرارات في مواقف الأزمات واضحة الأبعاد.

ودراسة آدامز وكريتسونس (Adams & Kritsonis, 2006)، وتهدف إلى تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي عانت من الأزمات في الماضي، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم منح المدارس أدوارًا واسعة النطاق لإدارة الأزمات والتخطيط بوجه أكثر فعالية عندما تكون في حالة حدوث أزمة، وأن يتم تقييم مستوى المدارس في الأزمات من خلال دراسة مستويات التأهب.

ودراسة الموسى (2006)، والتي هدفت إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ووضع تصور مقترح لإدارة الأزمات، إذ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وتم جمع المعلومات باستخدام أداة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يختلف توافر مقومات إدارة الأزمات بالمدارس باختلاف المرحلة الدراسية، وأن المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية لمديري ومديرات المدارس لا يؤدي إلى توافر مقومات إدارة الأزمات بالمدارس، وضرورة توفير المرونة في التصرف (صلاحيات) للمدرسة للتكيف مع الأحداث الأزمية، والاهتمام بإعداد وتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة الأزمات، وكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل ضغط الوقت.

ودراسة ماكنيل وتوبنغ (Macneil & Topping, 2007)، والتي هدفت إلى دراسة الحوادث الخطيرة في المدارس كإطلاق النار، والانتحار، والنشاط الإرهابي، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة، وأن طريقة تناول وسائل

الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1430 / 1431 هـ.

الدراسات السابقة:

أولاً/ الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات المدرسية:

دراسة الشريدة والأعرجي (2003)، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية، إذ استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (89) مديراً في محافظة إربد، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة من هذا المجموع (70) استبانة وبنسبة (87.65%)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في التعامل مع الأزمات، وأن هناك تباين في مستويات وجود الأزمات واتخاذ القرارات عند مديري المدارس، وضرورة رفع مستويات قدرة القيادات المدرسية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات.

ودراسة الألفي (2003)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات والممارسات الحالية لها، وجهود التعامل مع الأزمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة، واستخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب إدارة الأزمات أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وأن هناك الكثير من أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، وأن النظم التعليمية والمدرسية القادرة على وضع توقعات للأزمات والإعداد لمواجهتها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوزها بسرعة وفاعلية.

ودراسة اليحيوي (2003)، والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية، واستخدمت الباحثة الاستبانة،

المدرسية، وهي تتفق إلى حد كبير مع دراسة الشريدة، والأعرجي (2003) والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية، كما أن هناك اختلافاً في البيئات التي طبقت فيها بعض الدراسات السابقة كدراسة عودة (2008) والتي تم تطبيقها في فلسطين، ودراسة الشريدة، والأعرجي (2003) في الأردن، ودراسة الألفي (2003) في مصر، ودراسة آدامز وكريتسونس (Adams & Kritsonis, 2006) في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة ماكنيل وتوبنغ (Macneil & Topping, 2007) في اسكتلندا، واتفقت الدراسة الحالية مع بقية الدراسات السابقة فقد طبقت في بيئة المملكة العربية السعودية، وأيضاً هناك اختلاف في مجتمع الدراسة، إذ طبقت دراسة عودة (2008)، والألفي (2003) على مجتمع مؤسسات التعليم العالي، في حين طبقت دراسة اليحيوي (2003) على مجتمع مدارس البنات، ودراسة الشريدة والأعرجي (2003)، ودراسة آدامز وكريتسونس (Adams & Kritsonis, 2006) على مجتمع مديري المدارس الثانوية، ودراسة الموسى (2006) على مجتمع مدارس التعليم العام (بنين وبنات)، وأما الدراسة الحالية فسيتم تطبيقها على مجتمع قادة مدارس التعليم العام (بنين) فقط، وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوع إدارة الأزمات؛ لكونه علماً حديثاً يشمل على جوانب إدارية وفنية ينبغي على قائد المدرسة الإلمام بها، كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي؛ لأنه للدراسة، وأيضاً تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات المطلوبة.

ثانياً/ الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار:

دراسة دروزة (2003)، والتي هدفت إلى التحقق من مدى اتخاذ مدير المدرسة في وكالة غوث الدولية للقرارات التطويرية في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية، وهي: البيئة المدرسية، والتلميذ، والمعلم، والمنهج،

الإعلام لعمليات الانتحار يولد المزيد من الانتحارين، وأن تبعد إدارة الأزمات في المدارس عن البيروقراطية والجمود. ودراسة عودة (2008)، والتي هدفت إلى التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية بغزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وطبقت عليهم أداة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجامعة تستخدم الطريقة العلمية لاتخاذ القرارات وذلك بدرجة متوسطة، وأن إدارة الجامعة تعتمد على عملية القرار الجماعي في معظم الوقت، وأن قيادة الجامعة لها دور مهم في عملية اتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمات من خلال احترامها لوجهات النظر المختلفة والمقترحات المقدمة من قبل فريق العمل.

التعليق على الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات المدرسية:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعها، فهي تتناول موضوع إدارة الأزمات، إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع، فدراسة عودة (2008) تناولت واقع إدارة الأزمات، ودراسة آدامز وكريتسونس (Adams & Kritsonis, 2006) هدفت إلى تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي عانت من الأزمات في الماضي، ودراسة اليحيوي (2003) تناولت مدى ممارسة المديرين والمديرات لإدارة الأزمات المدرسية، ودراسة ماكنيل وتوبنغ (Macneil & Topping, 2007) تناولت الحوادث الخطيرة في المدارس، ودراسة الموسى (2006) هدفت إلى وضع تصور مقترح لإدارة الأزمات المدرسية، ودراسة الألفي (2003) والتي تناولت إدارة أزمات التعليم في مصر، في حين تناولت الدراسة الحالية أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات

عبدالله بن مسعود الجهني: أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات ...

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى إلى اختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى لصالح الخبرة الإدارية الأعلى فئة (11 سنة فأكثر).

ودراسة الإبراهيم والقضاة (2006)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون، والتعرف على أثر متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت أهم نتائج الدراسة عن أن درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون جاءت عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ودراسة الحربي (2008)، والتي هدفت إلى التعرف على أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، وتحديد أبرز معوق لصنع القرار الإداري المدرسي، والتعرف على الفروق في استجابات مديري ووكلاء المدارس الابتدائية التي تعزى إلى متغيرات: السن، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن أبرز المعوقات التنظيمية تمثلت في كثرة الأعباء على مدير المدرسة، وقلة الصلاحيات الممنوحة في صنع القرار المدرسي، وضعف دعم إدارة التعليم لمدير المدرسة في صنع القرار المدرسي، وتمثلت أبرز المعوقات الشخصية في نقص الخبرة في صنع

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يتخذون القرارات التطويرية بنسبة لا بأس بها، وأن أعلى القرارات التطويرية كانت متعلقة بمجال التلميذ، يليها المتعلقة بمجال المعلم، ثم مجال البيئة المدرسية، في حين كانت أدنى القرارات التطويرية هي التي تتعلق بمجال المنهج المدرسي، وأظهرت الدراسة وجود أثر لسنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية أولاً، ثم مجال الخبرة في سلك التعليم ثانياً، وذلك في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية لصالح المديرين الذين مضى عليهم في الإدارة المدرسية عشر سنوات فأكثر.

ودراسة مسكي (2003)، والتي هدفت إلى التعرف على مظاهر اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، والتعرف على بعض سمات الشخصية واتخاذ القرار في ضوء متغيرات المرحلة التعليمية، والتخصص الدراسي، ومستوى الخبرة، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين سمات الشخصية: السيطرة، والمسؤولية، والاتزان الانفعالي، وبين اتخاذ القرار، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات: المرحلة الدراسية، والتخصص الدراسي، ومستوى الخبرة.

ودراسة أبي حمدي (2005)، والتي هدفت إلى معرفة أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري ومديرات المدارس يتأثرون بالعوامل الإنسانية عند اتخاذهم للقرارات بدرجة عالية، وأن العوامل التي حققت أعلى متوسطات حسابية هي اتخاذ القرارات طبقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات، وأن مديري ومديرات المدارس يتأثرون بالعوامل البيئية بدرجة متوسطة عند اتخاذهم للقرارات الإدارية، وأنه لا

الدراسات السابقة اتخاذ القرار من جوانب متعددة كدراسة دروزة (2003) التي تناولت اتخاذ القرار من حيث قدرة المدير على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير، ودراسة مسكي (2003) التي تناولت اتخاذ القرار من نواحي شخصية ونفسية، ودراسة أبي حمدي (2005) التي تناولت العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، ودراسة الإبراهيم والقضاة (2006) التي اهتمت بفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس، ودراسة الحربي (2008) التي تناولت معوقات صنع القرار الإداري المدرسي، ودراسة السيد (2008) التي تناولت اتخاذ القرار من حيث علاقته بالأساليب المعرفية، ودراسة تشي كيونغ (Chi Keung , 2008) التي تناولت المشاركة في اتخاذ القرار، وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة، إذ تم تطبيقها على مجتمع قادة المدارس. كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدامهما للمنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات، إذ يشير عبيدات وآخرون (2005: 247) إلى أن المنهج الوصفي "يعتمد على دراسة المشكلة أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً".

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام (بنين)، وفي جميع المراحل الدراسية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع، والبالغ عددهم (97) قائداً، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1430 / 1431هـ.

القرار، كما أسفرت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير السن وكانت الفروق لصالح (36-45 سنة)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة، والمؤهل العلمي.

ودراسة السيد (2008)، والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الأساليب المعرفية وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج تتراوح ما بين متوسط وضعيفة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الأساليب المعرفية وفاعلية اتخاذ القرارات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الأساليب المعرفية وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس ترجع لمتغير الجنس لصالح الذكور، وبتغير نوع المؤهل لصالح المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى متغير سنوات الخبرة.

ودراسة تشي كيونغ (Chi Keung , 2008)، وهدفت إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي، ومجال المناهج الدراسية، ومجال الإدارة، وأن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي، والالتزام، وإدراك أعباء العمل.

التعليق على الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع اتخاذ القرار، وذلك لأنها تناولت اتخاذ القرار من حيث الأساليب التي يتبعها قادة المدارس عند اتخاذهم للقرارات في إدارة الأزمات المدرسية، في حين تناولت

عبدالله بن مسعود الجهني: أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات ...

كما يتبين أن أعلى فئة من مجتمع الدراسة تتمثل بأصحاب الخبرة عشر سنوات فأكثر، إذ بلغ عددهم (37) قائداً، ونسبة بلغت (45.7 %) من مجتمع الدراسة، ويلاحظ أن أقل عدد في سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية من تبلغ خبرتهم أقل من خمس سنوات إذ بلغ عددهم (13) قائداً، ونسبة مئوية بلغت (16 %) من مجتمع الدراسة.

كما يتضح من الجدول الآتي أن النسبة الأكبر لأفراد المجتمع هم من قائدي مدارس المرحلة الابتدائية إذ بلغ عددهم (37) قائداً، ونسبة مئوية بلغت (45.7 %) من مجتمع الدراسة، ثم يليهم قائدو مدارس المرحلة المتوسطة فقد بلغ عددهم (29) قائداً.

ونظراً لمحدودية المجتمع تم إجراء الدراسة على جميع أفرادها، إذ بلغ عدد الاستبانات العائدة والصالحة للدراسة (81) استبانة، وذلك بنسبة (84 %) من مجتمع الدراسة.

خصائص مجتمع الدراسة:

يوضح الجدول الآتي رقم (1) أن فئة قادة المدارس الحاصلين على مؤهلات دراسية في التخصص العلمي أكثر من فئة قادة المدارس الحاصلين على مؤهلات دراسية في التخصص الأدبي، إذ يبلغ عدد قادة المدارس أصحاب التخصص العلمي (42) قائداً، ونسبة مئوية (51.9 %)، في حين بلغ عدد قادة المدارس أصحاب التخصص الأدبي (39) قائداً، ونسبة مئوية بلغت (48.1 %) من مجتمع الدراسة.

جدول 1

خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات: التخصص الدراسي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية:

متغيرات الدراسة	العدد	النسبة المئوية
التخصص الدراسي	علمي	42 % 51.9
	أدبي	39 % 48.1
المجموع	81	100 %
الخبرة في مجال الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	13 % 16
	5 - 10 سنوات	31 % 38.3
	أكثر من 10 سنوات	37 % 45.7
المجموع	81	100 %
المرحلة الدراسية	ابتدائي	37 % 45.7
	متوسط	29 % 35.8
	ثانوي	15 % 18.5
المجموع	81	100 %

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وهدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، ووضع مجموعة من المقترحات لرفع كفاءة قائدي المدارس في اتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة الأزمات، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية مما يأتي:

القسم الأول: البيانات العامة، وتشمل: التخصص الدراسي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية.
القسم الثاني: اشتمل على مجموعة من العبارات عددها (62) عبارة موزعة على المحاور الآتية:
المحور الأول: أساليب اتخاذ القرارات، ويحتوي على (48) عبارة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً.

وفي ضوء الملاحظات تم تعديل صياغة بعض عبارات الاستبانة، وإضافة عبارتين، وبذلك يصبح عدد عبارات الأداة (64) عبارة.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قام الباحث بالتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (28) قائد مدرسة من خارج إدارة تعليم ينبع الذي يمثل مجتمعة الدراسة، إذ تم حساب صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط وفقاً للجداول الآتية:

المحور الثاني: أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية، ويحتوي على (14) عبارة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة.

صدق المحكمين لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق المحكمين قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الأولية على (10) محكمين من أهل الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية، وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم حول صياغة عبارات الاستبانة، ومدى وضوحها، وملاءمة كل عبارة للمحور التابعة له.

جدول 2

معامل الارتباط بين أساليب اتخاذ القرار وبين الدرجة الكلية للمحور الأول:

معامل الارتباط	أساليب اتخاذ القرار
0.663 **	أسلوب الخبرة
0.613 **	أسلوب الحكم الشخصي والبديهية
0.682 **	أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات
0.763 **	أسلوب إجراء التجارب
0.847 **	أسلوب الأرقام القياسية
0.851 **	أسلوب شجرة القرارات
0.637 **	أسلوب دراسة الحالة
0.711 **	أسلوب التحليل الحدي
0.789 **	أسلوب نظرية الاحتمالات
0.771 **	أسلوب بيرت
0.690 **	أسلوب نظرية المباريات
0.746 **	أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار

** دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

جيدة من الاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

جدول 3

معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	المحور
0.978 **	المحور الأول
0.638 **	المحور الثاني

** دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يبيّن الجدول (2) أن قيم معامل الارتباط لكل أسلوب من أساليب اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية للمحور الأول والذي تنتمي له الأساليب موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الموضح في الجدول، إذ بلغ أدنى ارتباط لأسلوب الحكم الشخصي والبديهية بمقدار (0.613)، في حين بلغ أعلى ارتباط لأسلوب شجرة القرارات بمقدار (0.851)، مما يشير إلى أن أساليب اتخاذ القرار تتمتع بدرجة

عبدالله بن مسعود الجهني: أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات ...

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب درجة ثبات كل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي لجميع العبارات، إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.941) وهو معدل ثبات مرتفع ومقبول، والجدول (4) يوضح معاملات الثبات لمحاور الدراسة، والثبات الكلي لأداة الدراسة:

يبين الجدول (3) أن قيمة معامل الارتباط بين درجات كل محور وبين الدرجة الكلية للأداة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغ معامل الارتباط للمحور الأول مع الدرجة الكلية للأداة (0.978)، في حين بلغ معامل الارتباط للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للأداة (0.638)، وهذا يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

جدول 4

قيم الفاكرونباخ لمحاور الدراسة والثبات الكلي للأداة

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	48	0.942
المحور الثاني	16	0.782
الدرجة الكلية للأداة	64	0.941

ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ لحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثالث، واختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للإجابة عن السؤال الثاني.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: (ما واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية؟) للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أسلوب من أساليب اتخاذ القرار، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الشكل النهائي لأداة الدراسة:

في ضوء إجراءات الصدق والثبات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، أصبحت الأداة بشكلها النهائي تتكون من (64) عبارة، موزعة على محاور الدراسة، إذ إن عبارات المحور الأول البالغ عددها (48) عبارة لم يحدث لها إضافة أو إلغاء سوى تعديل صياغة بعض العبارات، في حين أن عبارات المحور الثاني والبالغ عددها (14) عبارة قبل التحكيم أضاف إليها المحكمون عبارتين، كانت صياغة العبارة الأولى: "عرض تجارب القادة المتميزين في مواجهة الأزمات المدرسية"، أما العبارة الثانية فقد كانت صياغتها: "منح حوافر تشجيعية لأفضل قائد في إدارة الأزمات المدرسية".

أساليب المعالجة الإحصائية:

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة،

جدول 5

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب اتخاذ القرار التي يمارسها قادة المدارس في إدارة الأزمات المدرسية

الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
أسلوب الخبرة	3.39	1.10	بدرجة متوسطة
أسلوب الحكم الشخصي والبدئية	4.01	0.77	بدرجة كبيرة
أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات	3.77	0.99	بدرجة كبيرة
أسلوب إجراء التجارب	3.56	1.01	بدرجة كبيرة
أسلوب الأرقام القياسية	3.26	1.05	بدرجة متوسطة
أسلوب شجرة القرارات	3.33	0.94	بدرجة متوسطة
أسلوب دراسة الحالة	4.30	0.70	بدرجة كبيرة جداً
أسلوب التحليل الحدي	3.36	1.08	بدرجة متوسطة
أسلوب نظرية الاحتمالات	3.50	0.90	بدرجة كبيرة
أسلوب بيرت	4.02	0.86	بدرجة كبيرة
أسلوب نظرية المباريات	3.31	1.20	بدرجة متوسطة
أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار	2.78	1.12	بدرجة متوسطة

تتطلب تدخلاً سريعاً لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى قصر الوقت المستغرق في تنفيذه، أما أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات فيقوم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، ويمتاز عن غيره من الأساليب بأن الوقت والجهد والأدوات المستخدمة أقل تكلفة من بعض الأساليب الأخرى، في حين يعتمد أسلوب إجراء التجارب على مدى تعلم القائد من أخطاء القرارات السابقة المتخذة في أزمات مشابهة.

وجاء أسلوب نظرية الاحتمالات في المرتبة السادسة وبتوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري قدره (0.90)، وربما يعزى ذلك إلى أن الحاجة إلى استخدام هذا الأسلوب تأتي نتيجة رغبة قائد المدرسة في محاولة التخفيف من حدة الأزمات، ويتطلب استخدامه توفر بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة التي وقعت في المدرسة، أو في المدارس الأخرى، وينتمي هذا الأسلوب إلى مجموعة الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.

في حين جاءت باقي الأساليب بدرجة ممارسة متوسطة، وهي على الترتيب: في المرتبة السابعة أسلوب الخبرة بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، ثم في المرتبة الثامنة أسلوب التحليل الحدي بمتوسط حسابي (3.36)، تليه في المرتبة التاسعة أسلوب شجرة القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، ثم في

يتضح من الجدول (5) أن قادة المدارس يمارسون أساليب اتخاذ القرار بدرجات متفاوتة، فقد جاء في المرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة جداً أسلوب دراسة الحالة بمتوسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري (0.70)، وربما يعزى ذلك إلى أن هذا الأسلوب يتسم بالواقعية أكثر من غيره من الأساليب الأخرى، إذ يتم اتخاذ القرار فيه استناداً إلى المعلومات المتاحة عن الأزمة، وهو من الأساليب العلمية الملائمة لاتخاذ القرار في الأزمات.

وجاءت خمسة أساليب بدرجة متوسطة، وهي على التوالي: في المرتبة الثانية أسلوب بيرت بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري (0.86)، وهو من الأساليب العلمية التي تتم من خلال وضع برنامج زمني محدد للتعامل مع الأزمة، وربما يعزى ذلك إلى استشعار قادة المدارس بأهمية عنصر الوقت في احتواء الأزمة، وحل في المرتبة الثالثة، والرابعة، والخامسة على التوالي أسلوب الحكم الشخصي والبدئية، وأسلوب دراسة الآراء والاقتراحات، وأسلوب إجراء التجارب، وبتوسط حسابي بلغ على الترتيب (4.01)، و(3.77)، و(3.56)، وهذه الأساليب تنتمي إلى الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، وربما يعزى ذلك إلى سهولة استخدام أسلوب الحكم الشخصي في مواقف الأزمات التي

عبدالله بن مسعود الجهني: أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات ...

الحالة، وأسلوب بيرت، وأسلوب الحكم الشخصي والبدئية، وأسلوب دراسة الآراء والاقتراحات، وأسلوب إجراء التجارب، وأسلوب نظرية الاحتمالات.

في حين أن الأساليب التي حصلت على (أقل من 3.40) وكانت درجة ممارستها متوسطة احتلت المجموعة الثانية، وكان عددها ستة أساليب، واشتملت على: أسلوب الخبرة، وأسلوب التحليل الحدي، وأسلوب شجرة القرارات، وأسلوب نظرية المباريات، وأسلوب الأرقام القياسية، وأسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة اليحيوي (2003) حول ضرورة استخدام خطوات التفكير العلمية لاتخاذ القرارات في مواقف الأزمات. كما تتفق مع دراسة عودة (2008) التي توصلت إلى أن استخدام الطريقة العلمية لاتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة.

وأما نتائج هذه الدراسة فإنها تختلف مع نتائج دراسة دروزة (2003)، ودراسة السيد (2008) التي توصلت نتائجها إلى أن قادة المدارس يتخذون القرارات بدرجة تتراوح بين متوسطة وضعيفة، وربما يرجع ذلك إلى أن المتغيرات المرتبطة بهاتين الدراستين تختلف عن متغيرات الدراسة الحالية والمرتبطة بإدارة الأزمات المدرسية.

إجابة السؤال الثاني: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات: التخصص الدراسي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية؟) للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار "ت" - T-test، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو موضح في الجداول الآتية:

المرتبة العاشرة أسلوب نظرية المباريات بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، ثم في المرتبة الحادية عشرة أسلوب الأرقام القياسية بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وفي المرتبة الثانية عشرة والأخيرة أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار بمتوسط حسابي (2.78)، وربما تعود أسباب ذلك إلى قصور تأهيل قادة المدارس وتدريبهم على ممارسة أساليب اتخاذ القرارات في أثناء حدوث الأزمات المدرسية، وربما يعزى ذلك إلى أن بعض هذه الأساليب قد يترتب عليها مخاطرة في اتخاذ القرار كأسلوب الخبرة، وربما يعزى ذلك لعدم استفادة بعض قادة المدارس من خبرات القادة الآخرين أو الذين تقاعدوا عن العمل، وربما يعزى أيضاً إلى أن هناك أساليب تحتاج إلى خبرة في مجال الاقتصاد للتعاطي معها كأسلوب التحليل الحدي، وأسلوب نظرية المباريات، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض الأساليب كأسلوب شجرة القرارات، وأسلوب الأرقام القياسية تتطلب الاستعانة بالحاسب الآلي لتقدير، وتحديد درجة المخاطرة في اتخاذ القرار، وربما يعود ذلك إلى أن بعض الأساليب تستهلك وقتاً طويلاً في إعدادها وتنفيذها كأسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار، ويتطلب استخدامها برامج حاسوبية متقدمة لتحليل موقف الأزمة، وجميع الأساليب السابقة تنطوي تحت الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، ماعدا أسلوب الخبرة، وأسلوب إجراء التجارب فهما ينتميان إلى الأساليب التقليدية.

وقام الباحث بدمج الأساليب التي حصلت على متوسط حسابي (3.40 فأكثر)، وهي التي تمثل استجابات قادة المدارس بدرجة كبيرة جداً وبدرجة كبيرة في مجموعة واحدة لكونها تمارس من قبل قادة المدارس في إدارة الأزمات المدرسية، واشتملت على ستة أساليب، وهي: أسلوب دراسة

جدول 6

نتائج اختبار "ت" T-test لمستوى ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية تبعاً لمتغير التخصص الدراسي:

التخصص الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
علمي	42	3.35	0.20	79	1.720	0.089
أدبي	39	3.44	0.27			

وتتفق نتيجة أثر التخصص الدراسي في هذه الدراسة مع دراسات مسكي (2003)، وأبي حمدي (2005)، والموسى (2006)، والحري (2008) في أن نوع التخصص الدراسي لا يؤثر على ممارسة قائد المدرسة لاتخاذ القرار.

في حين تختلف هذه الدراسة مع دراسة الإبراهيم والقضاة (2006) التي أظهرت وجود فروق تعزى إلى متغير التخصص الدراسي، ودراسة السيد (2008) التي أسفرت عن وجود فروق تعزى إلى متغير التخصص الدراسي لصالح المؤهل العلمي، وربما يعزى ذلك إلى أن المجتمع الذي طبقت عليه الدراستان السابقتان يختلف في تأهيله العلمي عن المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة الحالية.

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية تعزى لمتغير التخصص الدراسي، إذ إن قيمة مستوى دلالة الاختبار تبلغ (0.089)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وربما يرجع ذلك إلى أن قائد المدرسة المؤهل سواء أكان تخصصه الدراسي علمياً أم أدبياً لديه قدر كبير من الخبرة، ويتفهم واقع الأزمات المدرسية، وأسبابها، وكيفية اتخاذ القرارات لمواجهتها، كونه على اطلاع دائم بأهم المشكلات المدرسية، وهذا يدل على أن ضوابط اختيار قادة المدارس والتي لا تعتمد على نوع التخصص الدراسي لها نتائج إيجابية.

جدول 7

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمستوى ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية تبعاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	946.467	2	473.234	1.070	0.348
داخل المجموعات	34499.854	78	442.306		
المجموع	35446.321	80			

الأزمات من خلال الأزمات المدرسية التي وقعت في السنوات الماضية، وطرق التعامل معها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات مسكي (2003)، واليحيوي (2003)، والموسى (2006)، والإبراهيم والقضاة (2006)، وعودة (2008)، والسيد (2008)، والحري (2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.

في حين تختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبي حمدي (2005) التي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية لصالح الخبرة الإدارية الأعلى فئة (11 سنة فأكثر)، وربما يرجع ذلك إلى أنه كلما زادت الخبرة زادت الدورات التدريبية في جميع المجالات الإدارية، ومنها إدارة الأزمات المدرسية.

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.348)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

فخبرة قادة المدارس حسب ما يبين الجدول السابق لم يكن له تأثير في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، وربما يكون سبب ذلك إقبال قادة المدارس ذوي الخبرة الأقل على الدورات والبرامج المتقدمة في إدارة الأزمات، وربما يعزى ذلك إلى متابعة قادة المدارس لأهم المتطلبات، والمتغيرات في مجال الإدارة المدرسية، وربما تعود أسباب ذلك إلى اكتسابهم المهارات في التعامل مع

جدول 8

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمستوى ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1064.823	2	532.411	1.208	0.304
داخل المجموعات	34381.498	78	440.788		
المجموع	35446.321	80			

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، فقد بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.304)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات مسكي

و(2003)، وأبي حمدي (2005)، والموسى (2006) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

إجابة السؤال الثالث: (ما أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية؟) للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني، والجدول الآتي يوضح ذلك:

وربما يعزى ذلك إلى أن الأزمات قد تحدث في المدارس على اختلاف مراحلها، ومن ثم تتكون الخبرات في إدارة الأزمات لدى قادة المدارس في جميع المراحل، وربما يعود ذلك إلى أن قادة المدارس في جميع المراحل الدراسية يحصلون على نفس المستوى من التدريب والتأهيل في إدارة الأزمات المدرسية.

جدول 9

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات المدرسية.	4.59	0.64	موافق بشدة
الزيارات المتبادلة بين قادة المدارس للتعرف على الأساليب المختلفة التي يتبعونها في إدارة الأزمات المدرسية.	4.53	0.50	موافق بشدة
إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في إدارات التربية والتعليم تتوفر فيها المعلومات المطلوبة للأزمات المدرسية المختلفة.	4.48	0.97	موافق بشدة
الدورات التدريبية حول إدارة الأزمات (5 أيام فأقل).	4.43	0.77	موافق بشدة
الورش التربوية حول اتخاذ القرارات في الأزمات المختلفة.	4.41	0.73	موافق بشدة
إعداد دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات المدرسية المختلفة.	4.38	0.60	موافق بشدة
تكوين فريق لإدارة الأزمات في المدرسة.	4.29	0.81	موافق بشدة
الندوات التربوية حول الأزمات المدرسية واتخاذ القرارات.	4.28	0.79	موافق بشدة
عرض تجارب القادة المتميزين في مواجهة الأزمات المدرسية.	4.23	0.85	موافق بشدة
تكوين فريق دائم من بعض قادة المدارس ذوي الخبرة لإدارة الأزمات المدرسية على مستوى القطاع التعليمي.	4.16	0.96	موافق
القراءات الموجهة حول دور قائد المدرسة في إدارة الأزمات المدرسية.	3.83	0.88	موافق
اللقاءات مع مشرفي الإدارة المدرسية لتدارس الأزمات المدرسية.	3.80	1.02	موافق
إجراء تجارب افتراضية لبعض الأزمات المدرسية في كل فصل دراسي على الأقل.	3.72	0.98	موافق

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
البرامج التدريبية عن إدارة الأزمات (6 أيام فأكثر).	3.27	1.17	غير متأكد
منح حوافز تشجيعية لأفضل قائد في إدارة الأزمات المدرسية.	3.15	0.93	غير متأكد
إعداد بحوث علمية عن اتخاذ القرارات في الأزمات المدرسية من قبل قادة المدارس في كل سنة دراسية.	2.81	1.23	غير متأكد
يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لعبارة أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية تراوحت بين (4.59) و(2.81)، وأن أعلى متوسط حسابي كان لعبارة "إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات المدرسية" إذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.59)، وانحراف معياري (0.64)، وأن أدنى متوسط حسابي كان لعبارة "إعداد بحوث علمية عن اتخاذ القرارات في الأزمات المدرسية من قبل قادة المدارس كل سنة دراسية"، وبلغ متوسطها الحسابي (2.81)، وانحراف معياري قدره (1.23).			
وكما هو موضح في الجدول السابق فقد حصلت تسعة أساليب لتطوير كفاءة قادة المدارس على مستوى استجابة (موافق بشدة)، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.59) و (4.23).			
وقد جاءت عبارة "إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات المدرسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.59)، وانحراف معياري (0.64)، في حين جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة في هذا المستوى عبارة "عرض تجارب القادة المتميزين في مواجهة الأزمات المدرسية" بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري بلغ (0.85).			
وحصلت أربعة أساليب على مستوى استجابة (موافق)، وهي على الترتيب: عبارة "تكوين فريق دائم من بعض قادة المدارس ذوي الخبرة لإدارة الأزمات المدرسية على مستوى القطاع التعليمي" بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.96)، ثم عبارة "القراءات الموجهة حول دور قائد المدرسة في إدارة الأزمات المدرسية" بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.88)، تليها عبارة "اللقاءات مع مشرفي			
الإدارة المدرسية لتدارس الأزمات المدرسية" بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، وأخيراً عبارة "إجراء تجارب افتراضية لبعض الأزمات المدرسية في كل فصل دراسي على الأقل" بمتوسط حسابي قدره (3.72)، وانحراف معياري (0.98).			
في حين حصلت ثلاثة أساليب على مستوى استجابة (غير متأكد)، وهي: عبارة "البرامج التدريبية عن إدارة الأزمات (6 أيام فأكثر)" بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وانحراف معياري (1.17)، ثم عبارة "منح حوافز تشجيعية لأفضل قائد في إدارة الأزمات المدرسية" بمتوسط حسابي (3.15)، وانحراف معياري (0.93)، تليها عبارة "إعداد بحوث علمية عن اتخاذ القرارات في الأزمات المدرسية من قبل قادة المدارس في كل سنة دراسية" بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري بلغ (1.23).			
وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات الشريدة والأعرجي (2003)، والألفي (2003) في ضرورة رفع مستويات قدرة القيادات المدرسية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات.			
كما تتفق أيضاً مع دراسة اليحيوي (2003) في تكوين فريق لإدارة الأزمات على مستوى المدرسة والمنطقة، وتزويد المدارس بكل ما هو جديد في إدارة الأزمات من كتيبات ونشرات، وإعداد برامج تدريبية لقادة المدارس في التعامل مع الأزمات.			
وكذلك تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة الموسى (2006) في الاهتمام بإعداد وتصميم برامج تدريبية لقائدي المدارس في مجال إدارة الأزمات وكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل ضغط الوقت، وكذلك تتفق مع			

عبدالله بن مسعود الجهني: أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات ...

2- حصلت عبارة "إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات المختلفة" على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.59).

3- أن ثلاثة متطلبات لتطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية حصلت على مستوى استجابة (غير متأكد)، وهي الخاصة بالبرامج التدريبية الطويلة، ومنح حوافز تشجيعية لأفضل قائد في إدارة الأزمات، وإعداد بحوث علمية عن اتخاذ القرارات في الأزمات.

توصيات الدراسة:

1- تصميم برامج تدريبية لتأهيل قادة المدارس على استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات المدرسية.

2- إجراء تجارب افتراضية لنماذج من الأزمات المدرسية وتوجيه قادة المدارس لاستخدام أساليب متنوعة لاتخاذ القرارات.

3- توجيه قادة المدارس بالاطلاع على كل ما يتعلق بإدارة الأزمات المدرسية، والأساليب العلمية في التعامل معها.

4- تكوين فريق لإدارة الأزمات في المدرسة، وتدريبهم وتنقيفهم بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات، وتنفيذ القرارات.

5- إجراء زيارات متبادلة بين قادة المدارس للتعرف على الأساليب المختلفة التي يتبعونها في إدارة الأزمات المدرسية.

6- إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات المدرسية.

7- تكوين بيت خبرة من بعض قادة المدارس ذوي التميز في إدارة الأزمات المدرسية على مستوى القطاع التعليمي.

نتائج دراسة ماكنيل وتوبنغ (Macneil & Topping, 2007) بضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة عودة (2008) بتنظيم دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في إدارة الأزمات، وتكوين فريق لإدارة الأزمات المدرسية.

نتائج الدراسة:

أولاً / النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

1- أن واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية جاء إجمالاً بدرجة كبيرة.

2- أن قادة المدارس يمارسون أسلوب دراسة الحالة في إدارة الأزمات المدرسية بدرجة كبيرة جداً.

3- أن قادة المدارس يمارسون بدرجة كبيرة خمسة أساليب لاتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية، وهي على الترتيب: أسلوب بيرت، وأسلوب الحكم الشخصي والبدئية، وأسلوب دراسة الآراء والاقتراحات، وأسلوب إجراء التجارب، وأسلوب نظرية الاحتمالات.

4- أن قادة المدارس يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بنسبة بلغت (50%).

ثانياً / النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية تعزى إلى متغيرات: التخصص الدراسي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية.

ثالثاً / النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

1- أن أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية حصلت إجمالاً على مستوى استجابة موافق بشدة.

البحوث المقترحة:

عبيدات، ذوقان، عدس، عبدالرحمن، عبدالحق، كايد (2005) البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، ط 9، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
عودة، رهام راسم (2008) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
فرج، شدى بنت إبراهيم (2006) ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

مرسي، محمد منير (1995) الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب مسكي، زامل جميل (2003) بعض سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
الموسى، ناهد بنت عبدالله (2006) إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض
البيحيوي، صبرية بنت مسلم (2003) إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، ع 18، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض

Abu Hamdi, E. (2005) The Effect of Humanitarian, Regulatory and Environmental Factors on the Decision-Making Process of Principals in the Southern Region, Master Thesis, Faculty of Education, Mu'tah University, Karak

Adams, C. M. & Kritsonis, W. A. (2006) An Analysis of Secondary Schools' Crisis Management preparedness: National Implications, Access date, October 12, 2009, from: <http://www.eric.ed.gov>

Alalfi, A. (2003) Management of Education Crisis in Egypt: A Future Analytical Study, PhD Thesis, Faculty of Education, Mansoura University, Damietta

Alharbi, N. (2008) The main obstacles to school decision-making among primary school principals in Tabuk, MA, Faculty of Education, Umm Al-Qura University, Makkah

Alibrahim, A. and Algodah, M. (2006) Effectiveness of Administrative Decision-Making Process for Principals and Principals of Secondary Schools in Ajloun Governorate, Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, 2(62), pp 234-257

Almoussa, Nahed. (2006) Crisis Management in General Education Schools in Riyadh: Proposed Concept, PhD Thesis, College of Education, King Saud University, Riyadh

Alsaied, H. (2008), Cognitive Methods and their Relationship to Decision-Making among Principals of Secondary Education Schools in Sohag Governorate, Master Thesis, Faculty of Education, Sohag University, Sohag

Alshuraida, H. and Araji, A. (2003) The relationship between some variables of crisis management as

1-العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية.
2-الضغوط التي يواجهها قائد المدرسة في إدارة الأزمات المدرسية.

المراجع:

الإبراهيم، عدنان بدري والقضاة، محمد علي (2006) فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عجلون، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع 62، ج 2، ص ص 234 - 257

أبو حمدي، إلهام نايف محمود (2005) أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مؤتة، الكرك

أحمد، أحمد إبراهيم (2001) إدارة الأزمات التعليمية من منظور عالمي، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع
أحمد، أحمد إبراهيم (2002) إدارة الأزمات التعليمية في المدارس - الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي.

الأعرجي، عاصم محمد (1995) سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات، الإدارة العامة، م 35، ع 2، ص ص: 303 - 318

الألفي، أشرف عبده حسن (2003) إدارة أزمات التعليم في مصر: دراسة تحليلية مستقبلية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، دمياط
الحري، نايف نفاع نويغ (2008) أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

آل سعود، خالد بن عبدالله بن فهد الفيصل الفرحان (2006) اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، ط 1، الرياض، مطابع الحميضي

السيد، حسن حلمي محمود (2008) الأساليب المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، سوهاج

الشريدة، هيام، والأعرجي، عاصم (2003) العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذو القرار في المدارس الثانوية، المجلة العلمية، م 4، ع 1، الأحساء، جامعة الملك فيصل، ص ص 219-252

الغزوي، خليل محمد (2006) إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر

- Faraj, S. (2006) School Principals' Practice for School Crisis Management Skills, Master Thesis, College of Education, Umm Al Qura University, Makkah
- Macneil, W. & Topping, K. (2007) Crisis Management in Schools: Evidence-based ostvention, Access date, October12, 2009, from:
<http://www.literacy.unisa.edu.au/jee/Issue7.htm>
- Maski, Z. (2003) Some Characteristics of Personality and Its Relation to Decision Making in a Sample of School Principals in Makkah City, Master Thesis, Faculty of Education, Umm Al Qura University, Makkah
- seen by decision makers in secondary schools, the scientific journal, 4(1), Al-Ahsa, King Faisal University, pp. 219-252
- Alyahya, S. (2003) Crisis Management in the Intermediate Government Schools for Girls in Madinah, Journal of Educational Sciences, P.18, College of Education, King Saud University, Riyadh
- Aodah, R. (2008) The reality of crisis management in institutions of higher education in the Gaza Strip Applied study on the Islamic University, Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza
- Chi Keung, Cheng (2008) The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development, Access date, October 14, 2009, from:
<http://www.eric.ed.gov>

Methods to develop the efficiency of school leaders to make decisions in school crisis management

Abdallah Masoud Gaith Aljohani

University of Taiba - Faculty of Education - Department of Educational Administration

Submitted 13-04-2017 and Accepted on 22-10-2017

Abstract: The study aimed to identify the reality of the practice of school leaders in decision-making methods in school crisis management, and to explore the effect of some variables on the principals' assessment of the method used in making decisions during school crises and how to improve the efficiency of school principals to make appropriate decisions in school crisis management , And the study used the descriptive approach, and the study community of all principals of public schools in the schools of the Department of Education in Yanbu, and to achieve the objectives of the study used the questionnaire to collect data, and conducted tests of honesty and stability, Analysis of data using the SPSS program, The most important results of the study showed that the reality of the practice of school leaders in decision-making methods in the management of school crises came largely, and that they practice the traditional methods when making decisions in the management of school crises by 50%. There are no statistically significant differences between school leaders the level of their practice of decision-making in the face of school crises is attributable to the variables: school specialization, school management experience, and school stage, and that the methods of developing the efficiency of school leaders to make appropriate decisions for school crisis management Its strongly agree. In the light of the findings of the study, a number of recommendations and suggestions were presented to school principals, school administrators, education departments and some future studies.

Keywords: School leader, decision-making, school crises.