



دور إدارة الأزمات في علاج ضعف مهارات  
التواصل الشفهي في ظل التعليم عن بعد  
بالمرحلة الابتدائية في دولة الكويت

**The Role of Crisis Management in the Treatment of  
an Impairment Oral Communication Skills in the  
Light of Online Education at the Primary Stage  
in the State of Kuwait**

إعداد

د/ حنان فلاح المطيري

موجه فني علوم

وزارة التربية دولة الكويت

٥١٤٤٣ - ٢٠٢٢ م



## دور إدارة الأزمات في علاج ضعف مهارات التواصل الشفهي في ظل التعليم عن بعد بالمرحلة الابتدائية في دولة الكويت

ملخص:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن دور إدارة الأزمات في علاج ضعف مهارات التواصل الشفهي في ظل التعليم عن بعد بالمرحلة الابتدائية في دولة الكويت، وقد تم اختيار أداة المقابلة لجمع البيانات من عينة البحث المتمثلة بالمديرين والمديرين المساعدين في مدارس المرحلة الابتدائية في منطقة الأحمدية التعليمية.

وقد توصل البحث إلى أن (٢٩%) من أفراد العينة يرون أن الإدارة المدرسية نجحت في إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا، بينما (٥٧%) ترى إخفاقها في ذلك؛ وأشار (٦٧%) منهم بإيجابية الدور الجوهرية للإدارة المدرسية في علاج ضعف مهارات التواصل الشفهي لدى التلاميذ؛ بينما (٢٣%) نوهوا إلى غياب هذا الدور لصعوبته في التعليم عن بعد، مما استلزم وضع مقترح لخطط إجرائية تفيد كل من وزارة التربية والإدارة المدرسية في محاولة التغلب على هذه العقبات والضعف في مهارات التواصل الشفهي.

الكلمات المفتاحية:

- إدارة الأزمات - مهارات التواصل الشفهي - التعليم عن بُعد.

**Abstract:**

The current research aimed to reveal the role of crisis management in treating poor oral communication skills in light of distance education at the primary stage in the State of Kuwait. The research found that (29%) of the sample members believe that the school administration has succeeded in managing crises during the Corona pandemic, while (57%) see its failure to do so (67%) of them indicated positively the essential role of school administration in treating students' poor oral communication skills; While (23%) noted the absence of this role due to its difficulty in distance education, which necessitated the development of a proposal for procedural plans that would benefit the Ministry of Education and the school administration in trying to overcome these obstacles and the weakness in oral communication skills.

**Key Words:**

Crisis Management- Oral Communication skills- Online Education.

## مقدمة :

يقاس تقدم الدول وازدهارها بمقدار الخدمات التي توفرها لمواطنيها في أوقات الأزمات ومدى رضاهم وارتياحهم لهذه الخدمات والجهود المبذولة، ومن خلال وضع خطط واستراتيجيات عالية الدقة نحو التطوير والتغيير الإيجابي، وأيضاً قدرتهم الفعالة على إدارة الأزمات.

ويُعد قطاع التربية من أهم هذه القطاعات المهمة والتي تلعب دوراً مهماً وخطيراً في حياة الأمم فهي أداة المجتمع في المحافظة على مقوماته الأساسية من أساليب الحياة وأنماط التفكير المختلفة، كما تعمل على تشكيل مواطنيه والكشف عن طاقاتهم ومواردهم واستثمارها وتنميتها.

ولما كان لقطاع التربية من أهمية، حيث يشكل حجر الأساس لتقدم المجتمعات والأمم، استدعى ذلك الاستثمار الجيد والمدروس في المعرفة والبحث العلمي، خاصة مع ظهور العولمة ونمو صناعات جديدة، وهذا الاستثمار هو استثمار بشري والمقصود به "صناعة متعلم" بمواصفات العصر ومن أهمها القدرة على الاتصال والتواصل الشفهي والمكتوب والإلكتروني، والتي تقتضي نقله من جمود التلقين إلى حيوية التعلم المعتمد على الاكتشاف والنقضي والتحليل والاستنتاج وحل المشكلات، ولا يمكن الوصول إلى ذلك إلا من خلال التنوع في مصادر المعرفة وأشكالها وتوظيف أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا في هذا المجال.

(اليونسكو، ٢٠٢٠، ١١)

ومن أفضل السبل لتحقيق ذلك في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد هو موضوع التميز في التعلم والتعليم عن بعد، حيث اتسعت فرص التعليم وأصبحت متاحة للجميع وفق طرق وأساليب جديدة تعمل على تلبية الاحتياجات المتزايدة بخطوات سريعة.

ومع هذا الوضع المنتشر حول العالم، أصبح من الضروري تلبية الاحتياجات التعليمية للأطفال والشباب خلال هذه الأزمة، من خلال وضع تدابير قابلة للتكيف ومتسقة وفاعلة وعادلة التي من شأنها أن لا تعطل بشكل كبير الفرص التعليمية على مستوى العالم.

وفي غياب الاستجابة التعليمية المدروسة والفاعلة، فإن من المحتمل أن يؤدي الوباء إلى إحداث أكبر خلل في الفرص التعليمية في جميع أنحاء العالم خلال جيل واحد، ويمكن أن ينعكس ذلك على سبل عيش الأفراد وآفاق مجتمعاتهم. ولهذا السبب يكون من الضروري أن يتخذ قادة التعليم خطوات فورية لوضع وتنفيذ استراتيجيات مدروسة تخفف من أثر ذلك على التعليم وجودته.

فالمجتمعات الحية هي تلك المجتمعات التي لا تقف مكتوفة الأيدي أمام الأزمات التي تقتك بحاضر أبنائها ومستقبل أجيالها، وإنما تعتمد إلى رسم السياسات، وإعداد الاستراتيجيات والخطط والبرامج والأنشطة التي من شأنها التقليل - قدر الإمكان - من حدة تلك المشاكل والأزمات والتخفيف من الأضرار المتوقعة منها.

وهناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المجتمعات لمواجهة الأزمات؛ فمنها ما يكون وفق طرق تقليدية، التي قد لا تحل الأزمة بقدر ما تعقدها أو تؤجل بروزها، وهناك أساليب حديثة في التعامل مع الأزمات من خلال عملها بثقة لمواجهةها والإعداد الجيد للتعامل الإيجابي معها، مما يؤدي إلى التخفيف من حدة تلك الأزمات، وتتمثل هذه الأساليب بإدارة الأزمات بأسلوب علمي قائم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وتشكيل الفرق والقيادة ونظام الاتصال ونظام المعلومات واتخاذ القرار والتقييم (اليونسكو، ٢٠٢٠، ١٣).

وفي دولة الكويت سعت الجهات المعنية إلى اتخاذ الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات من خلال إعلان وزارة التربية منذ بداية الأزمة اعتماد التعليم عن بعد لجميع أبنائها في مختلف المراحل المدرسية وإغلاق المدارس حفاظا على صحتهم وسلامتهم، حيث اتجهت الوزارة إلى تطوير برامجها، وحرصت على تجهيز المحتوى الرقمي والبوابة

التعليمية الإلكترونية إلى جانب عمل الدورات اللازمة للهيئة الإدارية والتعليمية والطلبة وأولياء أمورهم وتدريبهم على البرامج المستخدمة لتفعيل التعليم عن بعد؛ بما يحقق مخرجات تعليمية على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية خاصة خلال هذه الظروف.

وقد أشار مدير المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج إلى وجود صعوبات تتجاوز حدود الإمكانيات المتاحة، وهذا يستوجب مواصلة العمل الجاد للتغلب عليها، منها ما يتعلق بالطلاب ومنها ما يتعلق بالمعلمين والأسرة. هذا وقد أكد على أن التعلم عن بعد يفتح باباً واسعاً لمعالجة أوجه الخلل المزمّن الذي يؤخذ على النظام التقليدي، وأن التقنية الرقمية في هذا العصر وما بعده هي أداة التعلم ومصدر المعرفة والثقافة ويجب توطينها في المدارس وإتاحة الفرصة أمام جميع المعلمين لإتقان أساسياتها واستخدامها في التدريس.

(المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي، ٢٠٢٠)

ويبدو أن إغلاق المدارس يمثل حلاً منطقياً لفرض التباعد الاجتماعي داخل المجتمعات المحلية، إلا أن إغلاقها لمدة طويلة كان له تأثير سلبي غير متناسب على الطلاب الأكثر تضرراً. فهؤلاء الطلاب لديهم فرص أقل للتعلم في المنزل، من ناحية توفير الأجواء المناسبة، والتكلفة العالية لتوفير الأجهزة، ومن ناحية فقدان بعض المهارات الرئيسية من مثل مهارات التواصل سواء الشفهية أو الكتابية.

ورغم المشكلات الفنية والتقنية التي واجهت الوزارة في سبيل تطبيق هذا التعليم إلا أنها استطاعت أن تواصل العملية التعليمية وأن تتغلب وتتجاوز الكثير من العقبات التي اعترضتها.

وبناءً على ما سبق فإن مواجهة الضعف في مهارات التواصل الشفهي من قبل إدارة الأزمات في المدرسة والعمل على تنميتها لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في الحصاص الافتراضية، تمثل ضرورة ومطلباً تسعى إليه دولة الكويت للحاق بركب الأمم المتقدمة، ومطلباً يسعى إليه شعب الكويت لامتلاك المهارات التي تؤهله للمنافسة الإقليمية والدولية.

## تحديد مشكلة البحث:

تم تحديد مشكلة البحث من خلال ما يلي:

أولاً- المؤتمرات العلمية والتقارير:

١. المؤتمر العلمي الخامس والدولي الثالث لكلية التربية، جامعة بورسعيد "المدرسة المصرية في القرن الحادي والعشرين في ضوء الاتجاهات العالمية للتعليم" ٢٠١٦، أوصى صناع القرار بضرورة الاهتمام في بناء الخطط الدراسية بمهارات القرن الحادي والعشرين ومحاولة التركيز على الطرق والوسائل الخاصة بتلبية تلك المهارات عند تصميمهم لاستراتيجيات العمل (المؤتمر العلمي الخامس والدولي الثالث لكلية التربية، ٢٠١٦).

٢. نتائج التقرير العالمي للتنافسية والتي أشار إلى أن دولة الكويت في مؤشر مهارات الخريجين قد سجلت الترتيب (١٠٦) عالمياً في عام (٢٠١٨)، ويعد ترتيباً متأخراً جداً، ويحتاج إلى نظام مدرسي يسهل ويشجع على اكتساب المهارات؛ حيث أن الركن السادس من أركان التنافسية العالمية يقيس المستوى العام لمهارات القوى العاملة وكمية التعليم وجودته (مركز التميز في الإدارة، ٢٠١٨، ٥٢-٥٣).

## ثانياً- الخبرة الذاتية للباحثة:

وذلك من خلال عملها في التربية والتعليم لمدة تزيد عن عشرين عاماً، بين معلمة ورئيس قسم وموجه فنية، وذلك منذ عام ٢٠٠٢ حتى الآن، ومن خلال زيارتها المتعددة للمدارس وإشرافها على متابعة الحصص الافتراضية في التعليم عن بعد.

## ثالثاً- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية، حيث تضمنت مقابلات مع عينة تكونت من (١٥) فرداً من فئة المدير والمدير المساعد للمدارس الابتدائية، وذلك لمعرفة آرائهم في وجود ضعف تلاميذ الصف الخامس بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت في مهارات التواصل الشفهي، وتوصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:



١. أجابت (٧٢%) من أفراد العينة أن هناك ضعف في مهارات التواصل الشفهي لدى التلاميذ بدرجة كبيرة.

٢. (٢١%) من أفراد العينة يرون أنه يظهر في بعض الأحيان.

٣. (٧%) منهم لا يرون أنه موجود بين التلاميذ.

وأشار أفراد العينة إلى أن أسباب الضعف تتمثل في ما يلي:

أ. قلة التركيز على تدريس مهارات الاستماع والتحدث أثناء فترة التعليم عن بعد.

ب. قصر العام الدراسي بسبب جائحة كورونا وضعف التواصل بين المعلمات والتلاميذ.

ج. المشكلات الدائمة لشبكات الإنترنت والتي لا تتوافر عند بعض التلاميذ بسبب الضغط المتزايد عليها.

ومن هنا جاء الإحساس بمشكلة البحث والاهتمام بالمتعلم، وضرورة تأهيله للولوج إلى مجتمع المعرفة من خلال امتلاكه لمهارات التواصل الشفهي وخاصة في الحصص الافتراضية خلال التعليم عن بعد، ودور إدارة الأزمات في المدرسة في ذلك، لما لهذه المهارات من أهمية في تحقيق النمو الشامل لدى التلاميذ لغوياً ونفسياً وسلوكياً، كما أنها تعد ضرورية لمواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي السريع الحاصل في العالم.

### مشكلة البحث:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية تفعيل دور إدارة الأزمات في علاج الضعف لدى طلاب المرحلة الابتدائية في مهارات التواصل الشفهي، التي تتمثل في الاستماع والتحدث، وقد كان لجائحة كورونا سبب رئيس في توقف تلاميذ المرحلة الابتدائية عن الذهاب إلى المدارس مما سبب ضعف في مهارات الاستماع والتحدث لديهم، ومن هنا جاءت أهمية إدارة الأزمات في ظل التعليم عن بُعد لعلاج هذه الأزمة.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما دور إدارة الأزمات في علاج ضعف مهارات التواصل الشفهي في ظل التعليم عن بُعد بالمرحلة الابتدائية في دولة الكويت والذي يتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما مفهوم إدارة الأزمات، وما أهميتها، وما أنواعها، وما إجراءاتها؟

٢. ما مفهوم مهارات التواصل الشفهي وأنواعها؟

٣. ما مفهوم التعليم عن بُعد، وما أهميته أثناء جائحة كورونا؟

#### ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

١. تحديد مفهوم إدارة الأزمات، وأهميتها، وأنواعها، وإجراءاتها.

٢. تعريف مفهوم مهارات التواصل الشفهي وأنواعها.

٣. التوصل إلى مفهوم التعليم عن بُعد، أثناء جائحة كورونا.

#### رابعاً- أهمية البحث:

١. إطلاع قيادي المدرسة على طرق علاج ضعف مهارات التواصل الشفهي التي يعاني منها تلاميذ المرحلة الابتدائية خلال حصص التعليم عن بعد في دولة الكويت.

٢. يمكن الاستفادة من نتائجه في التركيز على تنمية مهارات التواصل الشفهي التي تشكل عائق لدى بعض التلاميذ.

٣. الاطلاع على الحلول المقترحة لعلاج ضعف مهارات التواصل الشفهي خلال التعليم عن بعد.

#### خامساً- مصطلحات البحث:

١. إدارة الأزمات **Crisis Management** :

ويعني القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة آثارها والإعداد لمواجهةها عند حدوثها (هيكل، ٢٠٠٦، ٢٣).

ويعرف أيضاً (Richaed & Ronald, 1991) إدارة الأزمات بأنها: قدرة المنظمات على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة، بهدف تقليل التهديدات لصحة وأمان الأفراد والخسائر في الأرواح والممتلكات، والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية.

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: القدرة على تقادي حدوث الأزمات وحسن التعامل معها إن وقعت بتقليل حجم المفقود بقدر المستطاع.

## ٢. التواصل الشفهي Oral Communication :

هو عملية تفاعل بين طرفين، يتم خلالها نقل الرسالة عبر قناة اتصالية، تقوم بدور أساسي وجوهري في عملية التواصل، وقناة الاتصال هي مجموعة من الرموز المستخدمة في نقل المعاني التي تتضمنها الرسالة (عبدالقادر، ٢٠١٢، ١١٢).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: التواصل والتفاعل الصوتي بين طرفين بغرض تحقيق أهداف معينة منها تحقيق الذات وتحقيق المصالح.

وللتواصل الشفهي مهارات مهمة ؛ من أهمها مهارة الاستماع (أو الفهم الاستماعي): وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية، وفهم معانيها من قبل المستقبل.

أما التعريف الإجرائي للاستماع: فهي حاسة منّها الخالق على الإنسان؛ يتم فيها إدراك الأصوات والحروف من حوله من خلال الأذن السليمة.

ومهارة التحدث (أو التعبير الشفوي): وتتم عن طريق نقل الرسالة بوساطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل (الجبان، ٢٠١٩، ٦١).

أما التعريف الإجرائي للتحدث فهو: هي قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره من خلال حروف وكلمات يتم اختيارها لتحقيق هدف معين.

### ٣. التعليم عن بعد Online Education :

هي تفاعلات تعليمية يكون فيها المعلم والمتعلم منفصلين عن بعضهما زمانياً أو مكانياً أو كلاهما معاً (مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، ٢٠٢٠، ١٤).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: التعليم الذي يعتمد على الاتصال بالإنترنت بين أطراف العملية التعليمية، اعتماداً على برامج تعليمية مسجلة مسبقاً سواءً مسموعة أو مرئية.

### الدراسات السابقة :

اهتم كثير من المختصين بدراسة دور إدارة الأزمات في المدرسة وأهميتها، ودراسة مهارات التواصل الشفهي وكيفية تتميتها، لكن الدراسات التي تناولت كيفية إدارة الأزمات لمجابهة الضعف في هذه المهارات لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بدولة الكويت خلال التعليم عن بعد تعتبر دراسات نادرة -في حدود اطلاع الباحثة-، وهنا تعرض الباحثة بعض الدراسات التي تتصل بمتغيرات البحث، مع التعليق عليها، وعلى مدى التقارب أو الاختلاف مع البحث الحالي، مع البدء بالدراسات الأقدم تاريخياً، وذلك من خلال ثلاثة محاور؛ هي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت مهارات التواصل الشفهي.

المحور الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت التعليم عن بعد.

المحور الأول- الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة في مجال الإدارة، توصلت إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات، وفيما يلي هذه الدراسات:

١. دراسة: صبرية اليحيوي (٢٠٠٦).

بعنوان: "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل إدارة الأزمات في المدارس، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من: المديرات، والوكيلات، والمعلمات (اللاتي يشكلن فريق الأزمات) في المدارس وقد بلغ عددهن (٤٩٩)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من (٨١) عبارة موزعة على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وتشكيل عضوات فرق الأزمات والقيادة ونظام الاتصال ونظام المعلومات واتخاذ القرارات والتقييم. حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: تمارس المديرات عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة. وأن أكثر عمليات إدارة الأزمات هي ممارسة القيادة في الأزمات، وأقلها هو تقويم الأزمات. وفي ضوء ذلك تم تقديم عدد من التوصيات، ووضع استراتيجية مقترحة لتفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس.

٢. دراسة: "ماكنيل، توينج" (Macneil & Topping, 2007).

بعنوان: "إدارة مع الأزمات المستندة إلى أدلة في المدارس":

هدفت الدراسة إلى تعرف الحوادث الخطيرة في المدارس استناداً إلى البيانات الوقائية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥٠) مديراً، وكانت أهم نتائج الدراسة هي: ضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة، وضرورة ابتعاد إدارة الأزمات في المدارس عن البيروقراطية والجمود.

٣. دراسة: "أدمز وكريستونيز" (Adams & Krestonis, 2006).

بعنوان: "تحليل أزمات المدارس الثانوية".

هدفت الدراسة إلى تعرف خطط إدارة الأزمات في المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣) معلمة.

وكانت أهم نتائج الدراسة هي: أهمية منح المدارس أدوار واسعة النطاق لإدارة الأزمات، والتخطيط بشكل أكثر فاعلية عندما تكون المدارس في حالة أزمات، وتقييم مستوى المدارس في الأزمات من خلال مستويات التأهب.

٤. دراسة: "ديجنان، بوزيمان" (Degnan & Bozeman, 2001).

بعنوان: "إدارة أزمات مدرسية مستندة إلى طريقة المحاكاة- دراسة عن طريق الحاسوب".

هدفت الدراسة إلى تطبيق برنامج محاكاة للواقع باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمات من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على الفهم الأفضل للتفاعلات التي تقع أثناء وقوع الأزمة، وتم استخدام المنهج الاثنوجرافي، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة هي: أن التدريب على إدارة الأزمات باستخدام أسلوب المحاكاة له منافع فورية وبعيدة المدى للإدارة المدرسية.

٥. دراسة: منى الغامدي (٢٠٠٧).

بعنوان: "الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء ممارستها لعملها الإشرافي وأسبابها، والمعوقات التي تواجهها، وأهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في مشرفة الإدارة المدرسية، من خلال تطبيق استبانة على جميع مشرفات الإدارة المدرسة بمنطقة عسير (١) مشرفة، وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها: (١) من أكثر الأزمات الإدارية حدوثاً: الاعتداءات البدنية من الطالبات على المعلمات، طلب مجموعة من المعلمات إجازة في آن واحد، تعرض المدرسة لحادث سرقة. (٢) أهم أسباب وقوعها: قلة خبرة المرشدات المؤهلات والمتخصصات في الإرشاد النفسي، ضعف البرامج التأهيلية قبل الخدمة للمعلمات، عدم وجود مشرفات متخصصات في إدارة الأزمة. (٣) أهم المعوقات التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بدورها القيادي في الإشراف على المدارس الثانوية: عدم وجود مرجعية مختصة للمتابعة والتوجيه عند وقوع الأزمة، تدني الاتصالات المتبادلة بين المدارس لتبادل الخبرات فيما يتعلق بإدارة الأزمات، قصور اللوائح والأنظمة التي تسترشد بها مديرة المدرسة عند وقوع الأزمات. (٤) أهم الكفايات الواجب توافرها في مشرفة الإدارة المدرسية: المساعدة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية، الوعي بالآثار المترتبة على وقوع الأزمات في المدرسة، التحلي بالصبر عند مواجهة الأزمات المدرسية، ثم أوصت الدراسة بضرورة تلافي هذه المعوقات.

٦. دراسة: عاطف صقر (٢٠٠٩).

بعنوان: "درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم المهارات اللازمة لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة لإدارة الأزمات والتعرف على درجة تقديرهم لمهارات إدارة الأزمات، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام استبانة مكونة من (٥٨) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: (مهارات استشعار الأزمة، مهارات الوقاية من الأزمة، مهارات مواجهة

الأزمة، مهارات استعادة النشاط، مهارات الاستفادة من الأزمة) تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٢١) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى: امتلاك مديري المدارس مهارات إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، وأفادت النتائج إلى أن ترتيب المجالات كان على النحو التالي: مهارات مواجهة الأزمات، ومهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها، وكذا مهارات استشعار الأزمة، ومهارات استعادة النشاط، وأخيراً مهارات الوقاية من الأزمات.

٧. دراسة: وافي بن صالح الزلفي (١٤٣٢) .

بعنوان: "إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، ودور المديرين في التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها. باستخدام المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٥) مديراً، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات حيث تضمنت (٤٤) فقرة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أنّ دور المديرين في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها كان بدرجة متوسطة، أما أثناء وبعد حدوثها فكان بدرجة عالية. مع تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تعزيز وعي المديرين بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها ودورهم في حل الأزمات والتغلب عليها في البيئة المدرسية قبل وأثناء وبعد حدوثها. وعقد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات لهم.

٨. دراسة: ميسون الزعبي (٢٠١٤).

بعنوان: "درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها":

هدفت الدراسة إلى التعرف على توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، باستخدام استبانة مكونة من



(٣٤) فقرة موزعة على (٥) مجالات هي: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، مجال التعلم. تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من (٧٨) رئيس قسم في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وأظهرت النتائج توفر عناصر إدارة الأزمات في المديريات بدرجة مرتفعة، كما أوصت بالاهتمام بجمع المعلومات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة من قبل المديريات، والاهتمام بإنشاء إشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود أزمة.

٩. دراسة: متعب المشاقبة (٢٠١٨).

بعنوان: "درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، باستخدام المنهج الوصفي، والاستبانة مكونة من (٢٤) فقرة، حيث طبقت على عينة عشوائية من (١٢٥) مديرا ومديرة بمحافظة الزرقاء. وأشارت أهم النتائج إلى أن درجة امتلاكهم لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم على الأداة ككل كانت مرتفعة، وجاء ترتيب المجالات - تنازليا-: المواجهة، التعاون، الاحتواء. حيث أوصت الدراسة بزيادة درجة امتلاك مهارة إدارة الأزمات في مدارس محافظة الزرقاء.

١٠. دراسة: عبدالغني الحاوري (٢٠١٩).

بعنوان: "تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية":

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في إدارة الأزمات التربوية، والاطلاع على التجارب العربية والعالمية في إدارة الأزمات من خلال الاستفادة منها في بناء تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالوزارة. استخدم الباحث المنهج الوصفي وأعد استبانة وزعها على (٢٦٨) من

موظفي وقيادات وزارة التربية والتعليم ومكاتبها بالمحافظات. وتوصل البحث إلى أن واقع الدور الذي تقوم به الوزارة في إدارة الأزمات التربوية لم يكن عند المستوى المطلوب، وأنه لا يوجد بديوان الوزارة العام ولا مكاتبها وحدة لإدارة الأزمات تتكفل بمهمة التخطيط والإعداد والمتابعة والتنسيق. وما هو موجود ليس سوى لجنة تم تشكيلها من قبل الوزارة لإدارة الأزمات، ولذا فقد خرج البحث - مستفيداً من التجارب العالمية والعربية - بتصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات التربوية بوزارة التربية والتعليم تتضمن تلك الوحدة: الرؤية والرسالة والأهداف والمهام والهيكل التنظيمي. وكذا مهام كل إدارة داخل الهيكل.

١١. دراسة: انشراح أحمد (٢٠٢٠).

بعنوان: "رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب":

هدفت الدراسة إلى صياغة رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب، من خلال التعرف على الأزمات الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية التي تعاني منها تلك المؤسسات، وأكثر الأزمات تأثيراً، ومدى توفير معالجات لها، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة المقابلة التي اشتملت على ثلاثة أسئلة مفتوحة تضمنت (١٣) محوراً فرعياً، وثلاثة أسئلة مغلقة، وطبقت الأداة على عينة مكونة من (٣٣) خبيراً أكاديمياً من جامعات تعز وعدن وصنعاء وإب والحديدة، وقد أظهرت النتائج وجود أزمات اقتصادية، واجتماعية، وتعليمية في مؤسسات التعليم العالي أفرزتها الحرب، كما أظهرت أن أكثر الأزمات تأثيراً هي الأزمات الاقتصادية، والأقل هي الأزمات التعليمية، وكشفت عن عدم وجود معالجات ملموسة كافية لتلك الأزمات من قبل وزارة التعليم العالي ومؤسساته.

١٢. دراسة: أحمد الغامدي (٢٠٢٠).

بعنوان: "فاعلية القنوات الفضائية السعودية في تقديم التعليم في الأزمات من وجهة نظر المختصين":

هدفت الدراسة إلى تعرف فاعلية القنوات الفضائية التعليمية السعودية في تقديم التعليم في الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي "تحليل المضمون" حيث قام ببناء بطاقة اشتملت على أربعة أبعاد وثمان وثلاثين عبارة، وبعد تطبيقها على عينة مقدارها (٦٠) درساً تعليمياً منشوراً على القنوات الفضائية السعودية، تم تحليل الاستجابات واستخدام المعالجات الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط مستويات فاعلية الاستديو التعليمي فنياً وفاعلية الإعداد للبرامج التلفزيونية وفاعلية الممارسات التدريسية المستخدمة عبر القنوات التعليمية وفاعلية إنتاج البرامج التلفزيونية وإخراجها جاؤوا بدرجة متوسطة.

تعقيب على دراسات المحور الأول:

تبين من الدراسات السابقة أهمية وجود إدارة للأزمات في المؤسسات التربوية وخاصة المدرسة، مع الاهتمام بتنمية المهارات اللازمة لذلك لدى أعضاء الإدارة المدرسية للتعامل مع الأزمات التي تمر بها المدرسة؛ الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، للتقليل من أثرها السلبي على المتعلمين بشكل خاص وعلى العاملين فيها بشكل عام؛ من خلال وضع تصور مقترح لإدارة أزمات فاعلة في المدرسة.

المحور الثاني- الدراسات السابقة التي تناولت مهارات التواصل الشفهي:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة في مجال مهارات التواصل الشفهي، توصلت إلى مجموعة من الدراسات، منها:

١. دراسة: بدوي الطيب (٢٠١٤).

بعنوان: "تنمية مهارات التواصل الشفوي في موقفي المقابلة، إدارة الاجتماعات لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة القراءة والمعرفة".

هدفت الدراسة إلى تنمية مهارات التواصل الشفهي في موقفي المقابلة وإدارة الاجتماعات لدى طلاب المرحلة الثانوية. وإعداد قائمة بمهارات التواصل اللغوي الشفهي اللازمة لطلاب الصف الثاني الثانوي العام. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وشبه التجريبي. وتكونت مجموعة الدراسة من ٥٠ من طلاب الصف الثاني الثانوي العام. وتمثلت أدوات الدراسة في إعداد اختبار وبطاقة ملاحظة وبرنامج. وأشارت النتائج إلى وجود فروق دلالة إحصائية لصالح التطبيق البعدي في اختبار مفاهيم ومهارات التواصل الشفهي اللازمة للمقابلة الشخصية وفي بطاقة الملاحظة الخاصة بقياس مهارات التواصل اللغوي الشفهي اللازمة لإدارة الاجتماعات. وان البرنامج ذو فاعلية حيث كان له تأثير موجب في تنمية مفاهيم ومهارات التواصل اللغوي الشفهي اللازمة للمقابلة. وأوصت الدراسة بتنظيم برامج تدريبية لمعلمي اللغة العربية أثناء الخدمة تركز على استراتيجيات تدريس مهارات التواصل اللغوي الشفهي للطلاب. وتوظيف الأدوات المستخدمة في هذا البحث في تقويم الجوانب المعرفية والأدائية الخاصة بمفاهيم ومهارات التواصل اللغوي الشفهي.

٢. دراسة: غصون خالد شريف (٢٠١٤).

بعنوان: "أثر استراتيجيات التعلم معاً في تنمية مهارتي الاستماع والتحدث وتعديل السلوك الانسحابي لدى تلاميذ التربية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التعلم معاً في تنمية مهارتي الاستماع والتحدث وتعديل السلوك الانسحابي لدى تلاميذ التربية الخاصة، باستخدام التصميم التجريبي واقتصر المجتمع على تلاميذ الصف الثالث الابتدائي التربية الخاصة اعتماداً على قائمة ملاحظة لمهارتي الاستماع والتحدث وأداة لقياس السلوك الانسحابي للتلاميذ، وأظهرت النتائج مدى جدوى هذه الاستراتيجية على تنمية المهارات المقصودة مع وجود تعديل في السلوك الانسحابي للمجموعة التجريبية، وأوصت بضرورة استخدام استراتيجية التعلم معاً في التعليم.

٣. دراسة: مختار عبد الخالق (٢٠١٥).

بعنوان: "فاعلية استراتيجية الدراما الحوارية في تنمية مهارات التواصل الشفوي لدى طلاب اللغة العربية غير الناطقين بها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية استراتيجية الدراما الحوارية في تنمية مهارات التواصل الشفهي لدى متعلمي اللغة العربية غير الناطقين بها، باستخدام المنهج التجريبي على عينة مكونة من (٦٠) طالباً بالمستوى الثالث بمعهد اللغويات العربية بجامعة سعود، وكانت النتائج تشير إلى فاعلية هذه الاستراتيجية على مهارتي الاستماع والتحدث، ومنها أوصت الدراسة بإنشاء مسرح تعليمي لتفعيل استخدام الدراما الحوارية، وتوجيه المزيد من الاهتمام بمهارات التواصل الشفهي.

٤. دراسة: هدى محمد إمام (٢٠١٨).

بعنوان: "تقويم الأداء اللغوي لتلاميذ الصف السادس بالمملكة العربية السعودية في ضوء المستويات المعيارية لمهارات التواصل الشفوي".

هدفت الدراسة إلى تقويم الأداء اللغوي لتلاميذ الصف السادس بالمملكة العربية السعودية في ضوء المستويات المعيارية لمهارات التواصل الشفهي، من خلال إعداد بطاقة لتقويم أداء التلاميذ الشفهي في المهارات المستهدفة، حيث طبقت على (٦٠) تلميذة من الصف السادس، وكانت من أهم النتائج أن مؤشر الأداء لمعظم المهارات كان متوسطاً

ماعدًا عدد قليل من البنود كانت ضعيفة. وتم تقديم تصور مقترح لدليل يستهدف تدريس مهارات التواصل الشفهي في ضوء المستويات المعيارية لتعليمها وتعلمها مع بعض التوصيات والمقترحات.

٥. دراسة: منتهى صبري إبراهيم (٢٠١٩).

بعنوان: "أثر توظيف استراتيجية التعلم النشط (الأركان الأربعة) في تنمية مهارات الاتصال الشفهي لدى تلميذات الصف الثالث الأساسي في قطاع غزة".

هدفت إلى التعرف على أثر التعلم النشط (استراتيجية الأركان الأربعة) في تنمية مهارات الاتصال الشفهي لدى تلاميذ الصف الثالث الأساسي في قطاع غزة. باستخدام المنهج شبه التجريبي، وقد تكونت عينة الدراسة من فصلين من الصف الثالث الأساسي بواقع (٧٦) طالب وطالبة، وتم تحديد أدوات الدراسة: وهي اختبار مهارات الاستماع، بطاقة ملاحظة مهارات الاتصال الشفهي بعد التدريس، وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لصالح المجموعة التجريبية. وأوصت الدراسة باستخدام استراتيجية الأركان الأربعة في تدريس اللغة العربية ومهاراتها المختلفة وخاصة مهارات الاتصال الشفهي، وبزيادة الاهتمام بمهارات الاتصال الشفهي في المرحلة الأساسية وتقديمها بالشكل المناسب بما يتناسب مع مستوى الطالب.

٦. دراسة: محروس محمود (٢٠١٩).

بعنوان: "فاعلية استخدام استراتيجية "فكر، زوج، شارك" في تدريس تنفيذ منهج رياض الأطفال المطور على تنمية مهارات التواصل الشفهي لدى أطفال الروضة".

هدفت إلى تنمية بعض مهارات التواصل الشفهي (الاستماع والتحدث) لدى أطفال الروضة، وذلك باستخدام استراتيجية (فكر، زوج، شارك) من خلال تحقيق بعض مؤشرات

منهج الروضة، وتم إعداد المواد والأدوات التالية: دليل المعلمة، بطاقات تقويم الأطفال، قائمة بمهارات التواصل الشفهي، واختبار مهارات التواصل الشفهي. وقد توصل الباحث إلى فاعلية الاستراتيجية من خلال الفرق بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة، وهذا يدل على تحسن واضح في نمو مهارات التواصل الشفهي لديهم.

٧. دراسة: (Alrowayeh, Jawaher, 2017).

بعنوان:

### **Factors Affecting Oral Communication In the EFL Classroom in Kuwait: A Study in the Higher Institute of Telecommunication and Navigation "HITN" in Kuwait.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على التواصل اللفظي في فصل اللغة الإنجليزية في المعهد العالي للاتصالات والملاحة في الكويت، بالاستعانة باستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج العديد من العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على الاتصال اللفظي الشفهي؛ منها: شعور الطلبة بالقلق والخوف من ارتكاب الأخطاء أثناء التحدث، وموقف المعلم اتجاه أخطاء الطلبة، والجو العام للفصل.

تعقيب على دراسات المحور الثاني:

تبين من الدراسات السابقة إمكانية تنمية وتطوير مهارتي التواصل الشفهي "الاستماع والتحدث" بالاستعانة بكثير من الطرق والوسائل والتي من أهمها استراتيجيات التعلم النشط، مع التوصية بضرورة التزام المعلمين والأخذ بها في جميع دروسهم.

المحور الثالث- الدراسات السابقة التي تناولت التعليم عن بعد:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة في مجال التعليم عن بعد، توصلت إلى مجموعة من الدراسات، منها:

١. دراسة: صفوت حسن وتهاني العنزي (٢٠٢٠).

بعنوان: "تصورات الأكاديميين والتربويين في دولة الكويت حول التعليم الافتراضي لمواجهة مشكلة تعطل الدراسة الناجمة عن فيروس كورونا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الأكاديميين والتربويين في دولة الكويت حول التعليم الافتراضي لمواجهة مشكلة تعطل الدراسة الناجمة عن فيروس كورونا، باستخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة تكونت من (١١٨) أكاديميا وتربويا. وأظهرت النتائج أن (٨١.٥%) من عينة الدراسة ترى ضرورة استخدام تقنية التعليم الافتراضي في ظل نقشي فيروس كورونا، وأن (١١.٠%) يفضلون استخدام تقنية التعليم الافتراضي في تعلم المقررات الدراسية، وترى (٥١.١%) من عينة الدراسة أهمية تقليص محتوى المقررات الدراسية في حالة استخدام التعليم الافتراضي في تعلم الطلبة.

٢. دراسة: عبدالرزاق محمود (٢٠٢٠).

بعنوان: "معوقات التعليم عن بعد في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم التحديات التي تقف في وجه استخدام التعليم عن بعد من قبل أعضاء هيئة التدريس باستخدام منهج المسح الاجتماعي والمنهج المقارن والمنهج الإحصائي، كما استخدم الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات الميدانية على عينة مكونة من أعضاء هيئة التدريس من خلال الإنترنت، وخلصت الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات والتي تخص الجانب العلمي والجانب التقني والفني والمعوقات المالية والإدارية، وأخيراً تم الإشارة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها معالجة هذه المعوقات.

٣. دراسة: شاكر عبدالعظيم (٢٠٢٠).

بعنوان: "جائحة كورونا والتعليم عن بعد: ملامح الأزمة وآثارها بين الواقع والمستقبل والتحديات والفرص".

هدفت الدراسة إلى التطرق إلى أزمة كورونا والتعليم عن بعد وتعليم الطوارئ، وذلك في ملامحها وآثارها بين الواقع والمستقبل، والتحديات والفرص التي تقدمها، متضمنة مقدمة عن الموضوع، وتحديد لواقع الأمة، وعرض للتعليم في مجال الطوارئ، والتحديات



التعليمية/ التعليمية والتقنية والفرص واستراتيجيات وقائية وعلاجية وعرض لتوصيات مقترحة.

٤. دراسة: سامي العنزي؛ عيد السعيد (٢٠٢١).

بعنوان: "التعلم عن بعد كخيار استراتيجي في فنلندا في مجابهة أزمة كوفيد ١٩ وإمكانية الإفادة منها في دولة الكويت: دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعلم عن بعد في فنلندا ومجابهة أزمة كوفيد (١٩) والإفادة منها في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج المقارن، وتناولت عدة محاور تضمنت: التعلم عن بعد، وفيروس كورونا (كوفيد ١٩)، وواقع التعلم عن بعد في دولة الكويت والرابع، وأخيرا مجابهة فنلندا لنتائج أزمة (كوفيد ١٩)، وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات تساعد على المضي قدماً في تطوير السياسات التربوية التي تخدم عملية التعلم عن بعد ومجابهة الأزمات في دولة الكويت.

تعقيب على دراسات المحور الثالث:

تبين من الدراسات السابقة ضرورة الالتفات للتعليم عن بعد، حيث أنه الحل البديل للتعليم أثناء الأزمات كأزمة فيروس كورونا، وكون هذا النوع من التعليم يعتبر تعليم الطوارئ فعلى المجتمعات أن تجتهد في مواجهة التحديات التي ظهرت في وجهها؛ وتسعى لوضع الحلول والوسائل للنجاح في تطبيقه؛ ومن هذه التحديات الضعف الكبير في المهارات العملية والمهارات الشفهية اللازمة للطلبة في جميع المراحل الدراسية. إلا أن تجارب الدول المتقدمة قد تجدي إذا ما تم دراستها والعمل على تكييفها مع المجتمع الكويتي.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة الأزمات وجدت الباحثة ما يلي:

- هناك تباين في أهداف هذه الدراسات؛ حيث تطرقت بعض الدراسات إلى أهم المهارات اللازمة لإدارة الأزمات، مثل: دراسة (صبرية اليحيوي، ٢٠٠٦)، و(عاطف صفر، ٢٠٠٩)، و(متعب المشاقبة، ٢٠١٨)، وأخرى لأهم الأزمات

التربوية مثل: دراسة (منى الغامدي، ٢٠٠٧)، ودراسة (وافي الزلفي، ٢٠١١)، واستهدفت دراسات أخرى واقع الأزمات والرؤى المقترحة لإدارتها وأهم عناصرها مثل: دراسة (انشراف احمد، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبدالغني الحاوري، ٢٠١٩)، ودراسة (ميسون الزعبي، ٢٠١٤)، وأخيراً ركزت دراسات أخرى على مدى فاعلية القنوات الفضائية التعليمية في نجاح التعليم عن بعد كما في دراسة (أحمد الزعبي، ٢٠٢٠).

• أسفرت معظم النتائج عن أهمية وجود وحدة إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وضرورة امتلاك القائمين عليها بمهارات خاصة لذلك.

وقد توحدت معظم الدراسات في الفئات التي طبقت عليها الأدوات وهي فئة القياديين بالمؤسسات التعليمية من مدير ورئيس قسم، وأكاديميين في الجامعات، وتم إجراء هذه الدراسات من خلال استخدام المنهج الوصفي بأنواعه التحليلي والمسحي، كما أنه تم تطبيق هذه الأدوات في أكثر من بلد: اليمن والمملكة العربية السعودية ومصر وقطاع غزة والأردن.

ويتضح من الدراسات السابقة أنها لم تتناول دور إدارة الأزمات المدرسية بما يخص مشكلات ضعف التواصل الشفهي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية؛ لذا جاءت هذه الدراسة في محاولة من الباحثة لتسليط الضوء على ضرورة الاهتمام بالمرحلة الابتدائية، ومدى امتلاكها لأهم مهارات القرن الحادي والعشرون ألا وهي مهارة التواصل بأنواعه.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

من وجوه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية؛ هو اختيار الموضوع بناء عليها؛ ومن ثم الاستعانة بها في تحديد أداة الدراسة المستخدمة والمنهج الواجب استخدامه، بالإضافة إلى إثراء الإطار النظري بالمفاهيم والتعاريف ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ حيث تم تكوين فكر أعمق عن موضوع إدارة الأزمات ومهارات التواصل الشفهي والتعليم عن بعد، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وإعداد

مجموعة من الأسئلة ثم عرضها على المتخصصين، ونوع المعالجات الإحصائية المناسبة لها، وكيفية عرض وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها مع الدراسات السابقة، وتحديد ما اتفقت فيه من نتائج وما اختلفت ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة.

وبناءً على ما سبق فإنه لا توجد دراسة -في حدود اطلاع الباحثة- على المستوى العربي أو الخليجي- تطرقت للكشف عن دور إدارة الأزمات المدرسية للحد من ضعف مهارات التواصل الشفهي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية خلال الحصص الافتراضية في التعليم عن بعد بدولة الكويت، مع تحديد طرق إجرائية عملية لذلك.

لذا جاءت أهمية هذه الدراسة لتبحث في كيفية علاج الضعف في مهارات التواصل الشفهي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية في الحصص الافتراضية من قبل الجهة الأهم وهي المدرسة من خلال إدارة الأزمات؛ ويعد ذلك ضرورة ملحة للعمل على كشفها وإبرازها، وتعرف جوانب القوة والضعف فيها، ومن ثم العمل على تطويرها وتثبيتها لديهم، لما لهذه الفئة العمرية من أهمية في المجتمع الكويتي، حيث تعد رأس مال المجتمع، وهم الذين سيرثون الإنجاز، ويكملون المسيرة نحو مجتمع الغد.

## الإطار النظري للبحث:

تناولت الباحثة الإطار النظري للبحث في المحاور التالية:

المحور الأول- إدارة الأزمات:

الأزمات أحداث مفاجئة وغير متوقعة تنتج عنها أضرار نفسية ومادية وجسدية تؤثر في الأفراد والمجتمعات والمؤسسات، والأزمات كثيرة ومتنوعة منها ما يكون مصدره طبيعياً، ومنها ما ينجم عن تفاعل الفرد مع غيره من الأفراد في العمل وفي تعامله مع المستلزمات المادية والبشرية. وقد أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الحياة.

ومن المناسب تحديد مفهوم الأزمة لتتضح الصورة والقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لها؛ فكثيراً ما يواجه الأفراد والمنظمات مشاكل متعددة تتفاوت في حدة تأثيرها ونتائجها وطرق علاجها.

فالأزمة (Crisis) تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

(الهزيمة، ٢٠٠٤، ١٨)

يعرف الأزمة قاموس "أكسفورد" Oxford بأنها: "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، أو المجتمع، وغالباً ما ينتج عنها تغير كبير" (Oxford, 1992, 194).

كما يعرفها Booth بأنها: حالة يواجهها أفراد أو جماعات أو منظمة، ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية، وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغير الفجائي.

وعرفها Fink بأنها: "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغير حاسم في سير العمل في المنظمة، وقد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها" (Fink, 1986, 15).

كما أنها تُعد تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن (عبوي، ٢٠٠٩، ١٧١).

إذا فالأزمة ما هي إلا نوع من أنواع الخلل الحاصل في أي منظمة أو جهة مما تنتج عنه آثار مادية ونفسية أيضاً ومن ثم عرقلة لمسارها ونشاطها.

وللأزمة عدة خصائص، يمكن حصرها في الآتي: (الهزامية، ٢٠٠٤، ٢١)

١. عنصر المفاجئة: وهي إحدى العناصر المهمة للأزمة، حيث يفقد الفرد فيها غالباً التفكير السليم لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة أثر حدوثها.

٢. التعقيد والتشابك والتداخل: مما يحدث توتراً واضطراباً في المجتمع والأجهزة الرسمية وغير الرسمية.

٣. نقص المعلومات: وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذي القرار عن الأسباب الحقيقية للأزمة ويؤخر إيجاد الحلول المناسبة لها.

٤. الخوف والقلق: قد تؤدي الأزمة إلى حالة من الخوف والقلق الشديدين ويمكن أن نأخذ مثال أزمة "فيروس كورونا" إلى بث الخوف والهلع في قلوب العالم مما أدى إلى انهيار الاقتصاد العالمي وتوقف الرحلات بكل أنواعها بين دول العالم.

أنواع الأزمات: (عبوي، ٢٠٠٩، ١٧٢)

تتعدد الزوايا التي يُنظر منها إلى الأزمات، وهذا التعدد يمكن أن يفرز أصناف من الأزمات وفقاً لاعتبارات ومعايير معينة، والتي منها: نوع ومضمون الأزمة- النطاق

الجغرافي للأزمة- حجم الأزمة- المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة- طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة- وأسباب الأزمة.

### مراحل إدارة الأزمات:

وتمر الأزمة وإدارتها بمراحل متتابعة، وهي: (الهزيمة، ٢٠٠٤، ٢٤)

١. مرحلة الصدمة: وهي مرحلة تتناسب عكسياً مع مدى معرفة وإدراك الإنسان، ويتبعها بؤادر الاضطراب والحيرة والأعمال الفوضوية سعياً لتفادي الأزمة.

٢. مرحلة الاعتراف والتحضير: حيث تتجلى عقلانية التفكير وعملية الإدراك والمراجعة اللازمة ووضع الخطط للتعامل معها.

٣. مرحلة التأقلم: وتعد أكثر المراحل تحدياً في إدارة الأزمات، حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة، بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة لتمييز الأزمة والتعامل معها والتخفيف من آثارها.

٤. مرحلة الاحتواء وحل الأزمة والاستفادة منها: حيث يستلزم اتخاذ قرارات شديدة وسريعة لمواجهة الأضرار ومحاولة معالجة آثارها.

### مفهوم إدارة الأزمات: (آدم، ٢٠١٣، ٢٥٧)

فإدارة الأزمات هي الخطة والطريقة والأساليب العلمية العملية التي تعتمد عليها المنظمة لاتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية لتجنب حدوثها وفي حالة حدوثها كيفية التعامل معها والحد من آثارها السلبية للخروج من الأزمة بأقل الخسائر والحفاظ على مواردها ومقوماتها وصورتها الذهنية في المجتمع، أي أن إدارة الأزمات هي كيفية التغلب على الأزمات من خلال اكتشاف وتحديد عناصر الأزمة والتخطيط والتنظيم والمتابعة بهدف الخروج من الأزمة في حال عدم القدرة على تجنب حدوثها (سراج، ٢٠٢١، ٢٥).

وتعرف إدارة الأزمات بالمدارس بأنها: عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة

للأزمات وتهيئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وأقل تكلفة.

في حين تقوم عملية إدارة الأزمات علي الجهود والتهيئة الإدارية لمواجهة الأزمة المحتملة أو الفعلية من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة على جميع المتغيرات المساهمة في حصول الأزمة، ومحاولة السيطرة عليها وتوجيهها بما يخدم التخفيف من الأزمة أو إزالتها.

ومن هنا تتطلب الأزمات إدارة حاذقة وواعية وقادرة على اتخاذ القرارات الصعبة السريعة في المواقف الصعبة.

ويستخلص مما سبق إلى أن إدارة الأزمة تتطلب القيام بالإجراءات الآتية:

(الهزيمة، ٢٠٠٤، ٢٨)

١. توفير معلومات دقيقة لدى القائد.
  ٢. التثبت من أن ردود الفعل تناسب الفعل كماً ونوعاً واتجاهاً.
  ٣. إبقاء الهدف الاستراتيجي واضحاً ومحددأ للعمل والسعي على تحقيقه.
  ٤. الإدراك الواعي لحقيقة وضع الأزمة ومحلها وبيئتها.
  ٥. تتطلب إدارة الأزمات الاستعداد والتنبؤ بالمستقبل وبالأحداث والأزمات المتوقعة، والتهيؤ من خلال الأفعال والإسناد والتنظيم لكل مرحلة من المراحل التي تمر بها المنظمة إذا واجهت أزمة ما.
- وتتشابه الإجراءات لإدارة الأزمات إلى حد ما مهما اختلف نوع الأزمة وبيئتها، كما أن هناك أسساً علمية مشتركة يجب اتباعها من قبل مديري المنظمات ومنها المدارس لإدارة الأزمات، وهي على النحو الآتي: (الهزيمة، ٢٠٠٤، ٣٩)

١. مهما اختلفت أنواع الأزمات فهي تحتاج إلى تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارتها، وإلا فإن الأزمات سوف تتفاقم ويصبح من الصعب التحكم في النتائج غير المتوقعة من بعدها؛ فالتخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة حيث يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها.

٢. ولنجاح التخطيط لابد من تشكيل فريق عمل خاص بإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، ويتطلب الفريق وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة مع تحديد التصرف المطلوب بدقة وسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة (عبوي، ٢٠٠٩، ١٨٢)، أي أن المهام الأساسية لفريق إدارة الأزمة هو الإعداد والتهيئة لتجنب الأزمة أولاً، ومن ثم إعداد الوسائل المناسبة لمواجهة الأزمة عند حصولها ثانياً.

٣. إيمان الإدارة العليا في أية مؤسسة - ومن ضمنها المدرسة (بوصفها مؤسسة تربوية) بأن البيئة التي تعيش في ظلها المنظمة هي بيئة متغيرة ومحاطة بظروف مختلفة ومتقلبة، لذا لابد للإدارة من تهيئة الإمكانيات اللازمة لتوقع الأحداث المفاجئة والإعداد لها ومواجهتها.

٤. إيجاد نظام فعال للاتصالات الداخلية والخارجية، لبناء شبكة اتصالات بين أجزاء المؤسسة- لتجنب النقص في المعلومات والاتصالات مما ينتج عنه حصول الأزمة في أي جزء من أجزاء المؤسسة، ولتسهيل تبادل المعلومات بينها مما يساهم في مساعدة الوحدات بعضها لبعض عند حصول أزمة في أي جزء من أجزاء المؤسسة.

(الهزيمة، ٢٠٠٤، ٤٠)



فالنجاح في إدارة أي نوع من الأزمات - باختلاف حدتها - يشترط توافر جميع هذه الأسس متكاملة مع التنسيق الشامل بينها لتقادي أي أخطاء أو خسائر مادية كانت أو معنوية، كما يستلزم نجاحها إلى تتابع مراحل وخطوات لها، وهي كالاتي:

(عبوي، ٢٠٠٩، ١٨٣)

١. اكتشاف إشارات الإنذار: وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تتبئ بوقوع أزمة ما.

٢. الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.

٣. احتواء الأضرار: وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

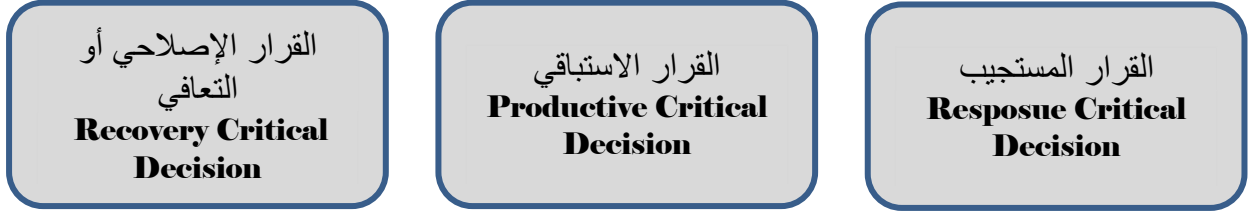
٤. استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.

٥. التعلم: وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل. وكذلك الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى.

#### أنواع القرارات الحاسمة في إدارة الأزمات:

يتم اتخاذ أنواع مختلفة من القرارات الحاسمة في إدارة الأزمات، والشكل التالي يوضح تلك القرارات.

أنواع القرارات الحاسمة في إدارة الأزمات



شكل (١)

يوضح القرارات الحاسمة لإدارة الأزمة  
إعداد: نهلة سيد أبو عليوة (٢٠٢١)

١. القرار المستجيب:

عند حدوث الأزمة يكن هناك قرار جاهز يمكن تطبيقه من خلال خطة عمل مناسبة، وأثناء التنفيذ يقوم فريق العمل بدراسة أي معوقات تظهر، ويتم التعامل معها.

٢. القرار الاستباقي:

هو قرار حاسم استباقي يشير إلى توقع حدوث مشكلة ويعمل على منعها أو الاستعداد لها.

٣. القرار الإصلاحى أو التعافى:

في بعض الأحيان لا يمكن توقع مشكلة أو أزمة قادمة، وقد تقع الأزمة وتتسم بالتعقيد، وذلك مثل "جائحة كورونا"، وفي هذه الحالة يكن من الصعب منع الضرر والآثار السلبية التي تلحق بالمجتمع، وهنا يكون القرار لوضع خطط للتعافى بعد الأزمة.

(نهلة سيد أبو عليوة، ٢٠٢١، ٢١)

جائحة كورونا وإدارة الأزمات في دولة الكويت:

تعرضت المجتمعات البشرية على مر العصور للعديد من الأزمات التي تتعلق بالأوبئة، إلا أن "جائحة كورونا" (Covid-19) تعتبر أشد هذه الأزمات، وذلك لأسباب عديدة منها: ارتباط العالم باتفاقيات تجارة والإغلاق يمثل صعوبة كبيرة، وقد يعني توقف أدوار الحياة وجود تأثير نفسي ومشاعر خوف وقلق تنتاب جميع البشر، وكذلك التأثير على أدوار الأسرة والمدرسة في تشكيل شخصية أفرادها، الإدارة عملية اجتماعية في المقام الأول، والباحث في مجال الإدارة لا يمكن أن ينفصل عن هذه الأزمات (نهلة سيد، ٢٠٢١، ١٥).

وقد تحول "فيروس كورونا" إلى وباء عالمي أصيب على أثره ما يفوق مائة ألف حالة، وقد أشارت التقارير إلى أن عدد حالات الإصابة المؤكدة بمرض "كوفيد-١٩" قد تجاوز عالمياً مائة ألف حالة (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٠).

إن الحلول التي رافقت وزارة التربية بدولة الكويت في جميع مراحلها التعليمية جعلت غياب العليم عن بُعد ضمن حلولها أمراً مستغرباً، على الرغم من تطبيقه في الأول المجاورة والشقيقة (أمثال حمد العريفات، ٢٠٢١، ٢١٤).

ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر فريقاً متكاملًا من الأفراد يجتمع للمساعدة في التخطيط وإدارة الأزمات بأنواعها المختلفة، ويشتمل الفريق كل من: (المشاقبة، ٢٠١٨، ٧٣)

١. المدير والمدير المساعد: ووظيفتهما إدارة الإجراءات من خلال التخطيط والتنظيم وتبسيط الإجراءات واتخاذ القرارات.
٢. المعلمين: ومسؤوليتهم الحفاظ على أمن الطلبة.
٣. السكرتارية: مسؤولة عن تدريب الطلاب على إدارة الأزمة ومساعدة المدير والمدير المساعد في تنفيذ إجراءات الأمن.
٤. أعضاء الصيانة: مسئولون عن أجهزة الطوارئ وتقديم الإمدادات واستخدام التسهيلات المتاحة.

٥. الطلاب: مسئولون عن أمنهم الشخصي وأمن زملائهم في جميع الأوقات.
- دور مدير المدرسة في إدارة الأزمات المدرسية:
- تمر الأزمة بثلاث مراحل، ولإدارة المدرسية أدوار مختلفة في كل مرحلة، ويمكن إجمال هذه المراحل فيما يلي:
- المرحلة الأولى- قبل وقوع الأزمة:
- من الضروري اتباع الإدارة لما يلي:
١. وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المدرسة ومشكلاتها ومخاطرها.
  ٢. بناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة ووجود ملفات لتوقعات المخاطر في حالة وقوع الأزمات.
  ٣. إعداد فريق من المدير ونائبه لمواجهة أي أزمة طارئة.
- المرحلة الثانية- أثناء وقوع الأزمة:
١. الاتصال السريع بالهيئات الحكومية وغير الحكومية للتقليل من أثار الأزمة.
  ٢. اتخاذ القرارات السريعة الفعالة أثناء وقوع الأزمة.
  ٣. استخراج الخطط الموجودة لمواجهة وعمل التعديلات المناسبة للمحافظة على الأرواح وتقليل حدة الأزمة.
- المرحلة الثالثة- ما بعد وقوع الأزمة:
١. تحديد أثر الأزمة على المدرسة وعلى الطلاب والعاملين بها.
  ٢. اتخاذ الإجراءات العلاجية لحالات الرعب والقلق.
  ٣. استشارة المشاركة الشعبية للتعاون مع من تأثروا بالأزمة.
- المحور الثاني- التواصل الشفهي:

يتوقف نجاح الفرد في كل ما يقوم به من وظائف وما يشغله من مهن وما يؤديه من أدوار متنوعة في المجتمع إلى حد كبير على إتقان مهارات التواصل الاجتماعي بنوعيتها:

الأول- اللغوي أو اللفظي وهو التواصل الذي يستخدم اللغة بأشكالها المختلفة في توصيل رسائلنا إلى الآخرين من خلال مهارات عديده أهمها التحدث مع الآخرين، والاستماع أو الإنصات والإصغاء، والقراءة والكتابة والإقناع التفاوض، وأخيراً التقديم والعرض.

والثاني- غير اللغوي أو غير اللفظي وهو التواصل عبر الجسد الذي يتم من خلال الاتصال البصري أو الاتصال الصوتي (ساري، ٢٠١٦، ٢٦٤)، ويستخدم الأفراد أكثر من أسلوب للاتصال بالآخرين ليعبروا عن أفكارهم ومشاعرهم وأهدافهم.

أما التواصل الشفوي فهو الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل بواسطة اللغة المنطوقة المشتملة على كلمات وعبارات وجمل دالة على معنى مفيد، ومن المهارات اللازمة لها مهارتي الإنصات (الاستماع) والتحدث وهما وجهان لعملة واحدة (الجبّان، ٢٠١٩، ٦٣).

وإذا كان التحدث يشكل أول مهارة من مهارات الإرسال في الاتصال اللغوي فإن مهارة الاستماع تعد أول مهارات الاستقبال في الاتصال اللغوي ولا نعدو الصواب لو قلنا أن مهارة الاستماع تعد أساس المهارات الاتصال الأخرى والعلاقة بينه وبين المهارات الأخرى وثيقة.

#### ١. مفهوم الاستماع :

الاستماع: هو عملية ذهنية واعية مقصودة ترمي إلى تحقيق غرض معين يسعى إليه السامع تشترك فيها فسيولوجياً كلا من الأذن، والدماغ، إذ تستقبل الأذن الأصوات، ثم

تنقلها إلى الدماغ فيحلها ويترجمها إلى دلالاتها المعنوية في ضوء المعرفة السابقة لدى المستمع وسياقات الحديث والموقف الذي يجريه فيه (عطية، ٢٠٠٨، ٢١٧).

كذلك يعتبر الاستماع عملية عقلية وإدراكية يعطي فيها المستمع الاهتمام والانتباه والتركيز لما يسمعه من أصوات بقصد إدراكها وفهم دلالاتها ومعانيها بهدف تفسيرها.

(ساري، ٢٠١٦، ٢٧٦)

## ٢. أهمية الاستماع:

الاستماع لا غنى عنه لظهور الكلام والقراءة والكتابة؛ فالطفل الذي يولد أصم، أو يفقد القدرة على السمع في سن مبكرة؛ يفقد بالتالي القدرة على الكلام؛ فالقدرة على الكلام تتوقف على القدرة على الاستماع والفهم، كما أن القدرة على القراءة والكتابة تتوقف على القدرة على الاستماع والكلام (مذكور، ٢٠٠٨، ٨٢).

وللاستماع الدور الأكبر في عملية التعلم، حيث يمضي المتعلمون معظم أوقاتهم في الدراسة مستمعين، فالاستماع أكثر الوسائل التي يعتمد عليها المعلمون والمدرسون في التعليم.

ويعد الاستماع عنصراً فعالاً في اكتساب المعارف والعلوم والخبرات الجديدة والإحاطة بالأفكار وتبويبها، فضلاً عن أنه يؤسس لتلخيص المادة المسموعة وتحليلها وتقويمها وتقييم أداء المتحدث، وهو زيادة علي ما تقدم وسيلة لحفظ التراث في عصور ما قبل الكتابة، وخير دليل علي ذلك حفظ القرآن الكريم من الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام وتعليمه إلى صحابته سماعاً وحفظه ممن تلاهم من المؤمنين عن طريق السماع.

كما أن لإتقان مهارة الاستماع فوائد جمة، حيث يعمل على بناء علاقات ناضجة وقوية وإيجابية بين الأفراد، ويؤثر في صحة القرار المتخذ ودقته، والقدرة على مواجهة المشكلات من خلال الاستماع لخبرات الآخرين والاستفادة منها في مواجهة مشكلاته، كما يولد القدرة على الإبداع، وخاصة حين ينصت إلى أشخاص بارعين ومبدعين (الجبّان، ٢٠١٩، ص ٦٦).

٣. أنواع الاستماع :

هناك تقسيمات عديدة للاستماع تختلف بحسب الغرض منه، مثل:

أ. الاستماع الوظيفي لقضاء متطلبات الحياة اليومية.

ب. الاستماع التحصيلي بقصد تحصيل المعارف والمهارات بغرض التعليم.

ج. الاستماع الاستماعي وهو الاستماع من أجل التقدير.

د. الاستماع الناقد.

هـ. الاستماع للاستنتاج واستخلاص تلك الأفكار.

ونظراً لأهمية الاستماع ومهاراته فوجب أن يكون تمكين المتعلمين منها من بين أهداف العملية التعليمية في المراحل الدراسية المختلفة، فالطالب في جميع مراحل التعليم لا يمكن أن يستغنى عن الاستماع ومهاراته.

لذا لا بد من استخدام الاستماع كوسيلة لتنمية مهارات الطالب، حيث يستطيع أن يحقق من خلالها الآتي:

(١) تكوين اتجاه مستتير لديه نحو ما يستمع إليه ومن ثم إحداث استجابات مناسبة.

(٢) القدرة على تحليل طبيعة الأسئلة التي يمكن أن تطرح عليه منفصلة، والقدرة على الاستنتاج والمقارنة.

(٣) اكتساب مهارة التعلم الذاتي.

(٤) التشجيع على التحليل والمناقشة والابتكار وحل المشكلات.

(٥) القدرة على النقد البناء وإبداء الرأي والاشتراك في اتخاذ القرار.

(مصطفى، ٢٠٠٥، ١٣١)

وتمر عملية الاستماع بخطوات عديدة ومراحل متداخلة حتى تكتمل، وهي:

• مرحلة الاستقبال (السماع) :

الفهم، من خلالها يبدأ معالجة المعلومات والمعارف التي يتلقاها. التفسير والتحليل لمعنى ما يسمعه ويربطه بخبراته السابقة . فالتقييم ومحاول التمييز بين الحقائق والآراء الشخصية ليتم الحكم على مدى حقيقة الأفكار المسموعة ومدى الاتساق أو التعارض، ثم الاستجابة والتغذية الراجعة، وتعد ضرورية في عملية الاستماع للمتحدث حتى تمكنه من معرفة مدى وضوح أو صعوبة ما يقوله (ساري، ٢٠١٦، ١٨٢).

- مهارة التحدث (أو التعبير الشفوي) :

يمثل التحدث أحد وجهي الاتصال الشفهي، وهي من المهارات الضرورية في الاتصال اليومي، فهو "نشاط لغوي شفهي يستخدم بصورة مستمرة في حياة الناس، وهو أكبر نشاط كلامي يمارسه الإنسان في الصغر والكبر" (مصطفى، ٢٠٠٥، ١٣٣). وهو "القدرة التي يمتلكها الفرد في توظيف مهاراته اللفظية واللغوية والصوتية والجسدية أثناء تواصله مع الآخرين سواء علي مستوى التعبير أو الاستيعاب" (ساري، ٢٠١٦، ١٦٧).

وهذه المهارة مهمة جدا للطالب لتنمية ثروته اللغوية وإثراء معلوماته، حيث تعتبر مهارة التحدث فرصة للمتحدث لأن يعكس مستواه الفكري ومدى وعيه ونضجه العقلي للآخرين حيث يؤدي ذلك إلى زيادة مهارة الإقناع والتفاوض والاستشهاد والاستدلال لدى المتحدث في حال إتقانه لهذه المهارة، كما أنها تعد الأساس للعديد من المهارات التواصلية الفرعية الأخرى مثل مهارة التفاوض والحوار والإلقاء والتقديم والخطابة.

لذا تعتبر هذه المهارة نشاطا ذهنيا واجتماعيا يحدد مدى تقبل الآخرين للفرد لذلك يجب علي الجميع وخاصة الطلاب إتقان هذه المهارة (صوان، ٢٠١٦، ٦٣).

ولقد وجد كثير من المعلمين جدوى استخدام مهارة الحديث والحوار والمناقشة في تنمية شخصية الطالب وزيادة ثقته بنفسه وزيادة خبراته (الجبّان، ٢٠١٩، ٧٥).

وهذا يتطلب من المعلم أن يلخص أهم الأفكار التي تتضمنها المواد المقرؤة، وأن يوجه الأسئلة التي تساعد على استمرار الحوار، وأن يقلل من أسلوب التلقين وإصدار



الأوامر والتعليمات، وأن يدرّب الطالب على كيفية إدارة الحوار واستخراج الأفكار من الأذهان، والمعلومات من الذاكرة، وذلك عن طريق طرح الأسئلة التي تتسم بالذكاء.

(مصطفى، ٢٠٠٥، ١٣٤)

ولتعزيز مهارة التحدث وتسهيلها يجب اتباع مجموعة من الخطوات الأساسية اللازمة ومن أهمها: جمع المعلومات والاستماع الجيد والتفكير المتعمق قبل التحدث، والإيمان بالرسالة المراد توصيلها، وأخيراً السيطرة على الخوف من خلال القراءة المتنوعة والاستعداد الجيد والتدريب ومعرفة الطرف الآخر (العوفي، ٢٠١٥، ٦١)، اختيار المكان والزمان المناسب المريح.

(ساري، ٢٠١٦، ٢٦٩)

ويتطلب الاتصال الشفوي أو التحدث العديد من المهارات اللازمة التي يجب توافرها في كل من المرسل والمستقبل، وذلك لاستيعاب الرسالة الاتصالية بشكل جيد وتحقيق هدف الاتصال، ومن أهم تلك المهارات تسلسل الأفكار المنطقي والطبيعي والجديّة ومراعاة القواعد اللغوية وترتيب الكلمات ونطقها الصحيح، والتنوع الصوتي وتنوع الأسلوب.

(الجبّان، ٢٠١٩، ٧٣)

وأخيراً يمكن تلخيص أهداف وأهمية تعليم مهارات التواصل الشفهي للتلاميذ إلى قدرتها على مساعدتهم في التحصيل الدراسي من خلال تمكّنهم من معرفة أوجه التشابه والاختلاف بين الآراء، وإمكانية تخيل الأحداث في دروس القراءة والمحادثة، وحسن الانتباه واستخلاص النتائج والمناقشة المجديّة وطرح الأفكار المفيدة.

وللتعليم عن بعد دور كبير في تطوير النظام التربوي بوجه عام وعناصر المنهج واحتوائها على ما يعزز مهارتي التواصل الشفهي بشكل خاص، حيث يعتبر أحد الطرق التي تساعد في حل بعض المشكلات التربوية المعاصرة وزيادة فعالية المنهج ومساعدة

الطلاب المتعلمين علي تغيير سلوكهم، وزيادة تحصيلهم للمعارف والمهارات، بما يؤدي إلى تكامل وتطوير نموهم المعرفي.

ويتطلب نجاح التعليم عن بعد تغطية الاحتياجات وأنماط التعلم المختلفة في الفصل الواحد، حيث تعد مراعاة تنوع أنماط التعلم جزءاً من عناصر التخطيط لعملية تعليمية عادلة وناجحة؛ فهناك أربعة أنماط أساسية في التعليم: السمي- والبصري- والحركي- ونمط التعليم بالقراءة والكتابة (قناوي، ٢٠٢٠، ٢٣٨)، ويقع على المعلم العبء الأكبر في هذا الجانب، فمسؤوليته هنا أن ينوع وسائله التعليمية لتغطي الاحتياجات المختلفة؛ فالتركيز على التحدث من طرفه طيلة وقت الحصة الافتراضية قد يكون مناسباً للسمعيين، لكنه مضجر للبصريين والحركيين. وهنا فهو يحتاج أن يبذل جهداً لتحديد واختيار الوسائل التفاعلية المناسبة لكل هدف وغاية، فيختار البرامج والتطبيقات المناسبة لتجهيز "تركيبة" من المواد التعليمية تتماشى مع الأنماط المختلفة التي تواجهه في الوقت نفسه، فعملية إشراك الطلبة الموجودين في أماكن مختلفة، والمحافظة على انتباههم عبر الأجهزة، ليست بالأمر اليسير ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة.

فاختيار الوسائط التعليمية يشكل تحدياً أساسياً في التصميم التعليمي التقليدي والإلكتروني، إلا أنه في هذا الأخير أكبر، لاسيما مع الحاجة الماسة لتوظيف التعلم التفاعلي الذي يزيد انتباه الطلبة بأشراكهم المباشر كمساهمين لا كمتلقين، وهذا سيزيد من عامل التحفيز وسيحقق نتائج أفضل في اكتساب جميع المهارات المطلوبة (قناوي، ٢٠٢٠، ٢٤٠).

ولقد أجبرت دول العالم على تطبيق نظام التعليم عن بعد بسبب أزمة فيروس كورونا، ورغم أن التعليم عن بعد فكرة عالمية قديمة نشأت في أوروبا منذ مائة عام تقريباً، إلا إن هذا الاتجاه التعليمي في الدول العربية لم يأخذ طريقه إلى الحياة الأكاديمية على نطاق واسع رغم رخص تكاليفه واعتماده على الوسائل السمعية والبصرية ثم المرئية (مصطفى، ٢٠٠٥، ٢١٨).

المحور الثالث- التعليم عن بعد:

في ظل التحديات والاختناقات والأزمات التي تواجهها معظم أنظمة التعليم في العالم لجأت العديد من الدول إلى البحث عن بدائل غير تقليدية، والتي من أهمها: التعليم عن بعد فهو تعلم مخطط يتم عادة في مكان يختلف عن مكان التدريس المعتاد، ويتطلب تصميمًا للمناهج وطريق تعليم خاصة والاتصال عبر الوسائل التكنولوجية العديدة بالإضافة إلى إجراءات إدارية وتنظيمية خاصة.

وهو يعد نظاما تعليميا تعليميا متكاملًا ومستقلًا، له هيكله الخاص، وله أهدافه وفلسفته ومبرراته، كما أن له أسلوبه المتميز في التعليم، وتقنياته الخاصة التي يوظفها لتسهيل عمليات التعليم والتعلم، ونظم الاتصال -التي تفرد بها- بين المعلمين والمتعلمين، وله طرقه في تنمية أساليب الاعتماد علي النفس، وزرع الثقة في المتعلم (مدني، ٢٠٠٧، ٢٣٩).

والتوسع في التعليم عن بعد يتضمن تغيرات هامة وأساسية في ثقافة وبنية تلك المدارس ومؤسسات التدريب التي تسعى إلى العمل في ذلك المجال.

ونتيجة لتلك التغيرات، ستواصل جودة التعليم عن بعد مسيرتها، فمناهج التعليم عن بعد مفتوحة على مصراعيها للفحص العام بما أنها تعرض من خلال وسائل تكنولوجيا يسهل الوصول إليها واستخدامها. وهذا يؤدي بدوره إلى التركيز على جودة جميع العروض التعليمية بوجه عام، إذ أن التعليم عن بعد أصبح منافساً قوياً للتعليم التقليدي (مور وكير، ٢٠٠٩، ١٢).

#### ١. مفهوم التعليم عن بعد:

هو "صيغة من صيغ تكنولوجيا التعليم معززاً باستخدام الوسائط التقنية والتي يمكن عن طريقها تحقيق الاتصال المزدوج بين المعلم والمتعلم عن بعد، ويتم ذلك داخل تنظيم مؤسسي يضمن توفير الاتصال المباشر، كما يعتمد على إنتاج مواد تعليمية بصورة "تصنيعية".

(مدني، ٢٠٠٧، ١٨)

كما يعرف التعليم عن بعد أيضاً بأنه محاولة لإيصال الخدمة التعليمية إلى الفئات التي لا تستطيع الحضور إلى المؤسسات التعليمية، والقضاء على بعض القيود التي صاحبت نشأة وتطور المؤسسات التعليمية التقليدية سواء كانت قيوداً في السن أو في الإمكانات المادية أو المؤهلات الدراسية.

ويستخلص من هذه التعريفات أن التعليم عن بعد هو نظام تعليمي لنقل العلم عن طريق (الإنترنت) أو (الفيديو) نقلاً تكنولوجياً من مراكز إنتاجه إلى المناطق والمدن البعيدة ويوفر الخدمات التعليمية للراغب ولا يقيد بوقت ولا بنوع معين من الجماهير، ولا يقتصر على مستوى أو نوع من التعليم، فهو يناسب طبيعة وحاجات المجتمع وأفراده وطموحاته، كما يتم اكتساب المهارات والخبرات من بعد بالتعليم الذاتي، مع وجود اتصال مستمر ومحدود بين المتعلم والمؤسسة بعدة طرق لتحقيق أهداف محددة لبرامج معينة باستخدام مناهج خاصة.

ويقوم التعليم عن بعد على عناصر أساسية وهي: العلاقة غير المباشرة بين المعلم والمتعلم والتي تقوم على الإرشاد والتوجيه والتقويم غير المباشر، والمادة العلمية المبسطة التي تتناسب مع احتياجات الدارسين، والدور الفعال لوسائل الإعلام والاتصال الحديثة.

(عامر، ٢٠١٥، ٢٣)

## ٢. أهمية التعليم عن بعد:

يتفوق هذا النوع من التعليم على التعليم التقليدي في قدرته على الإسهام في البرامج التنموية الثقافية والتنمية الاقتصادية عن طريق تدريب وإعداد الأيدي الماهرة والمدرية والمتخصصة في كافة المجالات، وفي إسهامه في تثقيف المجتمع من خلال توفير الفرص التعليمية لكل راغب فيه، بغض النظر عن العمر أو الجنس أو الظروف المعيشية، وتحقيق رغبة الدارسين وحصولهم على درجات علمية متعددة (عامر، ٢٠١٥، ٢٥).

٣. أهداف التعلم عن بعد:

يملك التعليم عن بعد الكثير من الأهداف المهمة والتي تتدرج تحت هذه النقاط الرئيسية، وهي: (عامر، ٢٠١٥، ٢٨)

أ. تحقيق مبادئ ديمقراطية التعليم.

ب. تحقيق التربية المستدامة.

ج. بناء شخصية إيجابية فاعلة قادرة على العطاء وحل المشكلات والتنمية الذاتية وبالتالي التنمية المجتمعية.

د. إتاحة الفرص للمعاقين وكبار السن ممن تحول ظروفهم دون مواصلة التعليم التقليدي الذي يلزم الطالب بالحضور والانتظام في الدراسة (مدني، ٢٠٠٧، ٢٩).

هـ. الاستجابة لمتطلبات خطط التنمية الوطنية من الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية.

و. الحد من التكلفة الاقتصادية في منظومة التعليم لأن التعليم التقليدي يتطلب وجود الأبنية والمعامل والتجهيزات، بالإضافة إلى الوجود الدائم للهيئة التدريسية والإدارية، بينما يتطلب التعليم عن بعد عدداً محدوداً من الإداريين والفنيين يستعين بالوسائط التكنولوجية في نقل المقررات الدراسية (مصطفى، ٢٠٠٥، ٢٠٧).

٤. مميزات التعليم عن بعد:

يتميز التعلم عن بعد بعدة مميزات يمكن أن تجمل في الآتي: (عامر، ٢٠١٥،

٣٢)

أ. قدرته على توصيل التعليم ونقل المعلومات بأكثر من وسيلة مع التغلب على الصعوبات التي تواجه توافر الأماكن الدراسية.

ب. يعتبر التعليم عن بعد أقل تكلفة.

ج. يحقق التعليم عن بعد درجة عالية من التوازن والموائمة بين مطالب المجتمع المتغيرة، والحاجات التعليمية المتنوعة لما يتمتع به من مرونة وحداثة.

د. انتفاع هذا النوع من التعليم بالثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات واعتماده بصورة رئيسية على الوسائط التكنولوجية الحديثة ووسائل الاتصال المعاصر.

هـ. يحقق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم وديمقراطية التعليم، ويعمل على مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين.

و. يقلل من هجرة الشباب بحثاً عن العلم والمعرفة في بلدان أخرى، حيث أصبحت الجامعات بكامل إمكاناتها في متناول أيديهم (مصطفى، ٢٠٠٥، ٢٠٤).

ز. اقتراب الآباء من أبنائهم، مما يوطد علاقتهم أكثر بالمدرسة، خاصة بعد بداية التعلم عن بعد أصبح الكثير يكتشف أشياء في أبنائهم لم يكن يعلمها من قبل مما يجعل التجربة فرصة لهم؛ للاقتراب أكثر من أبنائهم ويعرف كيف يتعلمون. (قناوي، ٢٠٢٠، ٢٥١)

وقد عدد المركز الوطني لتطوير التعليم في دولة الكويت بعض مزايا التعليم عن بعد وهي:

(١) أصبح تحدياً في ظل التقدم السريع والانفجار المعرفي والتقني المتلاحق.

(٢) يوازي تأثيره نظام التعليم التقليدي أو يفوقه.

(٣) ينظم موضوعات المنهج وأساليب التقويم بحسب قدرات المتعلمين.

٥. المعوقات في تطبيق نظام التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام:

رغم جميع مزايا التعليم عن بعد إلا أنه يحمل طياته بعض المعوقات والسلبيات، والتي واجهت وزارة التربية في دولة الكويت الكثير منها، ويمكن تلخيصها في الآتي:

(مصطفى، ٢٠٠٥، ٢١٩)

أ. غياب عنصر مهم من العناصر التعليمية ألا وهو التفاعل الصفي القائم على النقاش والحوار الفعال الحي، مما يفقد العملية التعليمية البعد الإنساني لها (اليونسكو، ٢٠٢٠).

ب. ضعف الهمة والدافعية لدى الطالب وانخفاض مستوى الإبداع والابتكار بسبب فقدان أو بطء التغذية الراجعة من المعلم.

ج. اقتصار الطالب على المادة العلمية المتمثلة في الرزمة التعليمية، قد يفقده روح الجاذبية في التفاعل مع المادة التعليمية. (مصطفى، ٢٠٠٥، ٢٢٠)

د. ضعف البنية التحتية المتمثلة في توفير الحواسيب.

هـ. ضعف الفهم الواضح لمعنى التعليم عن بعد لدى الكثير من المعلمين وقلة الحماس الكافي للتدريب على استخدام تلك الأجهزة.

ولن تتحقق الفائدة المرجوة من استخدام المعلم لتكنولوجيا التعليم عن بعد ما لم يتدرب التدريب الكافي علي كيفية استخدامها؛ ومن ثم تشغيلها وإدارتها بكفاءة بهدف الاستفادة منها في تطوير أساليب التعليم.

وبعد استعراض بعض الإيجابيات والمعوقات للتعليم عن بعد، وجب على المسؤولين والعاملين في هذا المجال العمل على الحد من هذه المعوقات، وتعزيز الإيجابيات للحصول على عملية تعليمية متكاملة وفعالة وجيدة تنمي المهارات المطلوبة لدى التلاميذ والتي من أهمها: مهارات التواصل الشفهي، ومن هذه الطرق: هو الاستعانة بأنشطة أكثر فاعلية ومناسبة للمتعلم كما وكيفا، تستحث إيجابية المتعلم وتفاعله وتنشط دافعيته. وتتخذ الأنشطة التعليمية عدة أشكال منها:

(١) البحث عن بعض مصادر التعلم في البيئة المحيطة به، والمتصلة بموضوع الدراسة.

(٢) كتابة الملاحظات أثناء الدراسة.

(٣) تكليف المتعلم بمناقشة زميل آخر أو مناقشة أستاذه.

- ٤) تسجيل شيء معين بصوته على جهاز تسجيل صوتي أو فيديو.
- ٥) الاستعانة بمصادر تعليمية أخرى سواء كانت أفلام فيديو أو تسجيلات صوتية، وطلب التعليق عليها.

ولقد أولت بعض الدول العربية مثل: المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية ودولة الكويت ودولة قطر ومملكة البحرين وسلطنة عمان وجمهورية مصر العربية، الجمهورية السورية اهتماما ملحوظا باستخدام نظام التعليم عن بعد في دعم مناهج التعليم العام وكذلك التعليم الفني حيث يتم إعداد الوسائط التعليمية المناسبة لكل مرحلة والتي يمكن استخدامها في تنفيذ البرامج والمناهج والمقررات عن بعد. وقد أصبحت شبكة الإنترنت مصدرا أساسيا للمعلومات ومن أهم الوسائل التي تحقق نظرية التعلم الذاتي لدى الطلاب في جميع المراحل الدراسية؛ كما تحرص بعض الدول العربية علي إنشاء القنوات التعليمية المتخصصة حيث تعتبر تلك القنوات إضافة مهمة لنظام التعليم عن بعد (مصطفى، ٢٠٠٥، ٢١٨).

الإطار التطبيقي للبحث:

تناولت الباحثة في الإطار النظري متغيرات البحث بالدراسة والتمحيص، ثم انتقلت إلى الإطار التطبيقي لتعرف آراء عينة البحث في حقيقة العلاقة بين متغيرات البحث وتوضيح واقع دور إدارة الأزمات في مدارس المرحلة الابتدائية أثناء التعلم عن بعد. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري ومساعد مدير مدارس المرحلة الابتدائية في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت البالغ عددهم (٦٦) مدير مدرسة ابتدائية، و(١٩٨) مدير مساعد بالمدارس الابتدائية.



## عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (٣٠) مدير ومدير مساعد، وتشكل ما نسبته (١٥%) من مجتمع البحث، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت.

حدود البحث:

اقتصر هذا البحث على:

١. الحدود الزمانية: حيث طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٠-٢٠٢١).

٢. الحدود البشرية: حيث اقتصرت الدراسة على عينة مقصودة من مديري مدارس منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت.

٣. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على إجراءات علاج ضعف مهارات التواصل الشفوي لدى المرحلة الابتدائية في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت.

منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي؛ لملاءمته لطبيعة البحث؛ إذ لا يتوقف عند وصف الظاهرة (التواصل الشفوي) بشكل دقيق، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل المعلومات والربط بين دلالتها بقصد الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع ووضع التوصيات التي تفيد في تعزيز هذه المهارات عند التلاميذ أثناء مرحلة التعليم عن بعد.

أداة البحث:

استخدمت الباحثة أداة المقابلة لجمع البيانات والمعلومات، حيث قامت بعقد مقابلات مع مديري ومساعد مديري مدارس المرحلة الابتدائية في منطقة الأحمدية بدولة الكويت، ووجهت إليهم استمارة مقابلة مكونة من (٥) أسئلة مما تضمنت (٤) أسئلة مغلقة، وسؤال واحد مفتوح.

صدق الأداة:

قامت الباحثة أداة بعرض الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين بجامعة الكويت والبالغ عددهم (٥) محكمين للتأكد من صلاحية أسئلتها، وتم تعديل الأسئلة في ضوء ملاحظاتهم، وتم وضع الاستمارة في صورتها النهائية. ثبات الأداة :

تم تطبيق الاستمارة على مجموعة من المديرين والمديرين المساعدين وعددهم (١٠) من غير عينة البحث، وتم إعادة التطبيق بفارق زمني (١٥) يوم، واتضح ثبات استمارة المقابلة.

نتائج التحليل الكمي لأسئلة المقابلة :

فيما يلي أسئلة المقابلة واستجابات المديرين والمديرين المساعدين على الأسئلة.

س١- ما أهمية إدارة الأزمات بالمرحلة الابتدائية؟

ج١- تقوم إدارة الأزمات بما يلي:

١. تتبنى التخطيط أثناء عملية إدارتها للأزمات.

٢. تشكل فريق عمل خاص أثناء الأزمات يتشكل من المدير والمدير المساعد وجانب من المعلمين.

٣. تؤكد إدارة الأزمات للجميع أن البيئة المدرسية هي بيئة متغيرة ومتقلبة ولا بد من مواجهة هذه التغيرات المفاجئة.

٤. تهيئ إدارة الأزمات بالمدرسة الإمكانيات اللازمة لتوقع الأحداث السريعة ومواجهتها.

٥. توفر إدارة الأزمة شبكة اتصالات داخل المدرسة لتجنب النقص في المعلومات والاتصالات.

س٢- ما حقيقة دور إدارة الأزمات في ظل التعليم عن بُعد أثناء جائحة كورونا بمدارس المرحلة الابتدائية؟

ج٢- تمثل حقيقة دورها فيما يلي:

١. بذل جهود كبير لضمان استمرار العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية.

٢. لم تتجح إدارة الأزمات خلال أزمة كورونا في تحقيق أهدافها؛ حيث لم يصل التلاميذ للمستوى التعليمي المطلوب.
  ٣. ظهر غياب واضح للرؤية والتخطيط أثناء أزمة كورونا في التعليم عن بُعد من جانب الإدارة المدرسية.
  ٤. لم توجد خطة موحدة تجمع كل المدارس في عمل موحد لاستمرار العملية التعليمية أثناء أزمة كورونا.
  ٥. لم يتم السماح بفتح الكاميرات أثناء الحصص الافتراضية أثناء التعليم عن بُعد، مما أضعف من جدية العملية التعليمية لدى التلاميذ وأسرهم.
- س٣- ما الدور الذي قامت به إدارة الأزمات المدرسية في علاج ضعف مهارات التواصل الشفهي في ظل التعليم عن بُعد؟
- ج٣- أجاب (٦٧%) من أفراد العينة بأن إدارة الأزمات قامت بدوراً كبيراً في علاج ضعف مهارات التواصل الشفهي، بينما أجاب (٣٣%) بغياب هذا الدور وعدم الاهتمام بتنمية هذه المهارات أو الحد من الضعف، أما عن أفراد العينة (٦٧%) الذين أجابوا بوجود دوراً مهماً لإدارة الأزمات في ظل التعليم عن بُعد، فقد حددوا هذا الدور فيما يلي:
١. التأكيد على أهمية حضور التلاميذ لجميع الحصص الافتراضية.
  ٢. تعزيز ثقة التلاميذ بأنفسهم أثناء الحصص الافتراضية.
  ٣. حصر حالات الغياب أسبوعياً، والتواصل مع ولي الأمر لتعرف المشكلات التي توجه التلميذ أثناء فترة الدراسة ومحاولة حلها.
  ٤. عمل مسابقات للمواد الدراسية في أجمل موضوع في التعبير الشفهي وتكريم الفائزين.
  ٥. الالتزام بساعات مكتتبية للمعلم تتيح مجالاً للتواصل مع التلاميذ خارج وقت الحصص الدراسية.

٦. عمل خطة لضعف مهارات التواصل الشفهي من خلال العروض التقليدية التي يصممها التلميذ ويعرضها لزملائه أثناء تواجد معلم أو معلمة الفصل.
- س٤- ما المقترحات التي ترونها لتفعيل دور إدارة الأزمات في علاج ضعف مهارات التواصل الشفهي في ظل التعليم عن بُعد؟
- ج٤- قدم المديرين والمديرين المساعدين مجموعة من المقترحات التالية:
  ١. عقد دورات تدريبية للهيئة التعليمية عن كيفية استخدام البرمجيات التفاعلية بصورة احترافية والتي تساعد على عملية التعلم عن بعد.
  ٢. ضرورة توفير المواقف الحيوية التي يمكن ممارسة مهارات التواصل الشفهي من خلالها، فالتعلم يتطلب ضرورة أن يتعرض الطالب للموقف السلوكي المراد تعلمه.
  ٣. استخدام الصور إلى جانب الصوت في عمليات التعليم والبرامج المسموعة والمرئية لتطوير القدرة علي الاستماع الجيد ومن ثم التحدث الجيد.
  ٤. كثرة التدريبات والأنشطة التعليمية المقصودة التي يمر بها التلاميذ تساعد على تنمية مهارات الاستماع والتحدث.
  ٥. اختيار المواد المسموعة المشوقة التي تلبى الحاجات النفسية للتلاميذ كالقصص، والأحداث التي تتصل بحياتهم.
  ٦. شدة الإثارة في المسموع، وتغييره من شأنه أن تجذب الانتباه وتنمي مهارات الاستماع.
  ٧. تغيير أساليب الإرسال اللغوي، وتنويعها بحيث تلائم طبيعة محتوى المسموع، كالأسلوب العلمي وأسلوب المواد الأدبية والأسلوب الديني والسياسي، وهكذا لذا يجب أن يكون الأسلوب المتبع ملائماً لطبيعة الموضوع وعندما يكون كذلك فإنه سيسهم في تنمية مهارات التواصل الشفهي.

٨. مطالبة التلاميذ بتدوين العناصر الرئيسية فيما يسمعون، ومناقشتها بعد الانتهاء من عملية الاستماع.
٩. تعويد المستمعين الإنصات وعدم مقاطعة المتحدث أو الانشغال عنه بأي أمر آخر.
١٠. إجراء مسابقات للتدريب على الاستماع بطرح موضوعات تتضمن أسماءً وأحداثاً أو تواريخ، ومطالبة التلاميذ باسترجاعها بعد الاستماع.
١١. تعويد التلاميذ الاستماع الذاتي بمطالبتهم بتسجيل ملخصات عن برامج إذاعية أو تلفزيونية.
١٢. ضرورة الاهتمام من قبل معلمي اللغة العربية بمهارات التواصل اللغوي الشفهي لدى التلاميذ، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم، لما له من أهمية في الكشف عن مواهبهم وصلته.
١٣. التأكيد على معلمي هذه المرحلة الأساسية بالاهتمام بالعوامل المساعدة من أنشطة تدريبية وفعاليات وتقنيات تسهم في نمو مهارة الاستماع.
١٤. الاستعانة بالتقنيات الحديثة القادرة على إثارة المستمع وجذبه انتباهه، وتشويقه إلى المادة المسموعة، وتوفير العناصر التي تجعل فهم المسموع أيسر وأسهل.
١٥. أن تكون الأنشطة جديدة في محتواها، ومحبة إلى نفوس التلاميذ، وأن ترافق عملية الاستماع إثابة المميزين منهم.
١٦. تدوين أهم عناصر الموضوع المطروح والنشاط.
١٧. إعادة ما جاء في الموضوع المسموع شفهيّاً أو كتابياً.
١٨. إعادة سرد المعلومات المدرسية التي يسمعوها.

١٩. قراءة الموضوعات الإنشائية من بعض التلاميذ ومطالبة الآخرين بالإنصات وتسجيل الملاحظات، ومناقشة التلميذ بعد الانتهاء من قراءة موضوعه.

٢٠. الاستماع إلى حديث المعلم في موضوع معين، وتدوين الملاحظات والأسئلة حوله.

٢١. الاستماع إلى سرد قصة ومناقشة بعض الأدوار والحوادث التي وردت فيها.

٢٢. طرح موضوعات صالحة للمناقشة وإشراك التلاميذ فيها.

#### توصيات البحث:

١. تطوير مهارات حل المشكلات وإدارة الأزمات ومهارات التفكير ومهارات التواصل، فهي أهم الركائز لأي تعليم يريد النجاح ويتسم بالمرونة، ولا بد أن يستهدف أن يصبح المتعلم قادرا على حل المشكلات، والتواصل بكافة الوسائل وبكلا نوعيه الشفهي والكتابي، والتعبير عن ذاته بطرق متنوعة.

٢. الاستفادة من تجربة فنلندا وغيرها من الدول التي نجحت في هذه الأزمة وفي التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا، ووضع الحلول للمشكلات التي واجهت العملية التعليمية، من أجل تعزيز منظومة التعليم المستقبلية وتحسين مسار التعلم بوتيرة أسرع.

٣. تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص في دعم التعلم عن بعد من خلال دعم شبكات المدارس.

٤. دمج التعلم عن بعد مع التعليم التقليدي، من خلال وضع يوم بالأسبوع أو بالشهر للمتعلمين بممارسة التعلم عن بعد بجانب التعليم التقليدي.

٥. تحويل المحتوى التقليدي لمحتوى رقمي مصحوبا بأنشطة تعليمية تحاكي مستويات التفكير العليا وتحفز التواصل الشفهي.

٦. تشكيل فرق عمل من المتخصصين التربويين لإدارة الأزمات وللمشاركة في إصدار القرارات والحلول المناسبة ووضع خطط تعليمية بديلة.

الدراسات المقترحة :

في ضوء البحث الحالي تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

١. دراسة فاعلية استراتيجيات التعلم النشط في تنمية مهارات التواصل الشفهي خلال الحصص الافتراضية لدى تلاميذ المراحل الثلاث.

٢. الكشف عن أساليب واستراتيجيات مبتكرة لإدارة الأزمات المدرسية.

٣. تصور مقترح لتنمية وعي قيادي الإدارة المدرسية والمعلمين بأهمية مهارات التواصل الشفهي لتلاميذ المرحلة الابتدائية خلال التعليم عن بعد.

## المراجع :

الكتب العلمية :

١. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢). إدارة الأزمة من منظور عالمي، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
٢. أمثال حمد العريفات (٢٠٢١). إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة كورونا (Covid-19) من وجهة نظر العاملين فيها "تصور مقترح"، المجلد (١٧)، العدد (٣)، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
٣. باسل محمد صوان (٢٠١٦). مهارات الاتصال والتعلم، ط (٢)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
٤. حلمي خضر ساري (٢٠١٦). التواصل الاجتماعي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
٥. راشد محمد عطية أبو صواوين (٢٠٠٥). تنمية مهارات التواصل الشفوي "التحدث والاستماع"، ايترك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة.
٦. رياض عارف الجبّان (٢٠١٩). مهارات الاتصال طريقك إلى تواصل فعال، دار العصماء، سورية.
٧. زيد منير عبوي (٢٠٠٩). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
٨. سارة إبراهيم العريني (٢٠٠٥). التعليم عن بعد، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
٩. سعيد إبراهيم طعيمه (٢٠١٣). التجديد التربوي في ضوء تحديات العصر، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
١٠. طارق عبدالرؤف عامر (٢٠١٥). التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.



١١. عبداللطيف بن دبيان العوفي (٢٠١٥). المهارات الأساسية في الاتصال والتواصل، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
١٢. عبد الوهاب محمد كامل (٢٠٠٠). استبانة بناء وتقييم قادة المعلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية، القاهرة، مكتبة الأنجلو.
١٣. عصام الدين برير آدم (٢٠١٣). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
١٤. علي أحمد مذكور (٢٠٠٨). تدريس فنون اللغة العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٨٢.
١٥. فهم مصطفى (٢٠٠٥). مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٦. مايكل مور؛ جريج كير (٢٠٠٩). ترجمه: أحمد المغربي، التعليم عن بعد، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر الجديدة.
١٧. محسن علي عطية (٢٠٠٨). مهارات الاتصال اللغوي وتعليمها، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
١٨. محمد عطا مدني (٢٠٠٧). التعلّم من بعد: أهدافه وآسسه وتطبيقاته العملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
١٩. محمد هيكل (٢٠٠٦). مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
٢٠. وصفي الهزيمة (٢٠٠٤). القيادة وإدارة الأزمات التربوية، عالم الكتب الحديث، الأردن.

## الدوريات:

٢١. أحمد بن عبدالله الغامدي (٢٠٢٠). فاعلية القنوات الفضائية السعودية في تقديم التعليم في الأزمت من وجهة نظر المختصين، المجلة التربوية، جامعة سوهاج- كلية التربية، المجلد (٧٧).
٢٢. انشراح احمد إسماعيل غالب (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، العدد (٥)، كلية الآداب، جامعة ذمار.
٢٣. بدوي أحمد الطيب (٢٠١٤). تنمية مهارات التواصل الشفوي في موقفي المقابلة، إدارة الاجتماعات لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية- الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد (١٥٧).
٢٤. زيد محمد عبدالقادر (٢٠١٢). برنامج قائم على المواقف الحوارية لتنمية مهارة التواصل الشفوي لدى طلاب المرحلة الثانوية العامة في مادة اللغة العربية، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد (١٣٢).
٢٥. سامي العنزي؛ عيد السعيد (٢٠٢١). التعلم عن بعد كخيار استراتيجي في فلندا في مجابهة ازمة كوفيد ١٩ وإمكانية الإفادة منها في دولة الكويت: دراسة مقارنة، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد (١)، العدد (١).
٢٦. سراج محمد سراج (٢٠٢١). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشركة أرامكو السعودية دراسة تحليلية للهجمات الإرهابية التي تعرضت لها الشركة في سبتمبر ٢٠١٩"، رسالة ماجستير، كلية الاتصال والإعلام، جامعة الملك عبد العزيز.
٢٧. شاكر عبد العظيم محمد قناوي (٢٠٢٠). جائحة كورونا والتعليم عن بعد: ملامح الأزمة وآثارها بين الواقع والمستقبل والتحديات والفرص، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، المجلد (٣)، العدد (٤)، تالين، أستونيا.

٢٨. صبرية بنت مسلم اليحيوي (٢٠٠٦). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد (١٩)، العدد (١).
٢٩. صفوت حسن عبد العزيز؛ تهاني صالح العنزي (٢٠٢٠). تصورات الأكاديميين والتربويين في دولة الكويت حول التعليم الافتراضي لمواجهة مشكلة تعطل الدراسة الناجمة عن فيروس كورونا، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، جامعة (٢٠) أوت (١٩٥٥)، الجزائر، (١).
٣٠. عاطف محمد صقر (٢٠٠٩). درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة.
٣١. عبد الرزاق محمود إبراهيم (٢٠٢٠). معوقات التعليم عن بعد في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، المجلد (٣)، العدد (٤).
٣٢. عبدالغني الحاوري (٢٠١٩). تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، مجلد (١٥)، العدد (٣).
٣٣. غصون خالد شريف (٢٠١٤). اثر استراتيجيات التعلم معاً في تنمية مهاراتي الاستماع والتحدث وتعديل السلوك الانسحابي لدى تلاميذ التربية الخاصة، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، كلية التربية، جامعة الموصل، العراق، مجلد (١٣)، العدد (٢).
٣٤. متعب عودة المشاقبة (٢٠١٨). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، وزارة التربية والتعليم، الأردن، المجلد (٢)، العدد (٢٩).
٣٥. محروس محمود (٢٠١٩). فاعلية استخدام استراتيجية " فكر، زوج، شارك" في تدريس تنفيذ منهج رياض الأطفال المطور على تنمية مهارات التواصل الشفوي

- لدى أطفال الروضة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، المجلد (٦٣).
٣٦. مختار عبد الخالق (٢٠١٥). فاعلية استراتيجية الدراما الحوارية في تنمية مهارات التواصل الشفوي لدى طلاب اللغة العربية غير الناطقين بها، المجلة التربوية، جامعة سوهاج- كلية التربية، المجلد (٤١).
٣٧. منتهى صبري إبراهيم (٢٠١٩). أثر توظيف استراتيجية التعلم النشط (الأركان الأربعة) في تنمية مهارات الاتصال الشفوي لدى تلميذات الصف الثالث الأساسي في قطاع غزة.
٣٨. منى بنت مستور الغامدي (٢٠٠٧). الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
٣٩. ميسون طلاع الزعبي (٢٠١٤). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤١) ملحق (١).
٤٠. نهلة سيد أبو عليوة (٢٠٢١). إدارة أزمة التعليم المصري في ظل جائحة كورونا باستخدام معايير أيني INEE (نظرة تحليلية)، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٣١)، يوليو، التكامل الاقتصادي ٣١-٥٥.
٤١. هدى محمد إمام (٢٠١٨). تقويم الأداء اللغوي لتلاميذ الصف السادس بالمملكة العربية السعودية في ضوء المستويات المعيارية لمهارات التواصل الشفوي، دراسات في المناهج وطرق التدريس، جامعة عين شمس- كلية التربية- الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، العدد (٢٣٧).
٤٢. وافي بن صالح الزلفي (١٤٣٢هـ). إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

المؤتمرات:

٤٣. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي (٢٠٢٠). المؤتمر الدولي الثاني "التعليم عن بعد استجابة لجائحة كورونا"، المنعقد في الفترة ٣٠ نوفمبر و ١ ديسمبر ٢٠٢٠م. الكويت.

٤٤. المؤتمر العلمي الخامس والدولي الثالث لكلية التربية، جامعة بورسعيد (٢٠١٦). "المدرسة المصرية في القرن الحادي والعشرين في ضوء الاتجاهات العالمية للتعليم"، المنعقد بمدارس بورسعيد الدولية في الفترة ١٦ - ١٧/٤/٢٠١٦م.

التقارير:

٤٥. مركز التميز في الإدارة (٢٠١٨). تقرير الكويت للتنافسية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، ص ٥٢-٥٣.

٤٦. مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، تقرير اليونسكو (٢٠٢٠)، التعليم عن بعد مفهومه، أدواته واستراتيجياته.

٤٧. اليونسكو (٢٠٢٠). ملخص التقرير العالمي لرصد التعليم ٢٠٢٠: التعليم الشامل للجميع: الجميع بلا استثناء. باريس، اليونسكو.

ثانيًا - المراجع الإنجليزية :

**Periodicals, magazine & Journal articles:**

1. Adams, C. & Kritsonis, William, A., (2006). Analyssing Secondary School Crisis, **National Journal for Publishing and Metoring**, Vol. (1). No. (1). pp. 12-30.
2. Booth, S., (1993). Crisis Management: Strategy, New York. Routledge.
3. Booth, S., (1993). Crisis Management: Planning for the Inevitable. AMA, New York.
4. DEgan, E. & Bozeman, W. (2001). Simulative School Crisis Management: A Computer Assisted Study, **Journal of School Leadership**. Vol. (11). No. (1). pp. 11-32.
5. Fink, S., (1986). Crisis Management: Planning For Inevitable, AMA, New York.
6. Jawaher, Alrowayeh, (2017). Factors Affecting Oral Communication In the EFL Classroom in Kuwait: A Study in the Higher Institute of Telecommunication and Navigation "HITN" in Kuwait, **Journal of the Collage of Education in Educational Sciences**, Faculty of Education, Ain Shams University, Volume (41), Issue (1), p.p. 13-54.
7. Macneil, W., & Fopping, K. (2007). Evidence Based Crisis Prevention Management in School, **Journal of Education Enquiry**, Vol. (17). No. (1). pp. 17-38.
8. Oxford Dictionary (1992). The Clarend as Press.

وزارة التربية

MINISTRY OF EDUCATION



وزارة التربية والتعليم  
دولة الكويت

مقابلة مع المديرين المساعدين حول  
دور إدارة الأزمات في علاج ضعف مهارات التواصل  
الشفهي في ظل التعليم عن بعد بالمرحلة الابتدائية  
في دولة الكويت

السيد الأستاذ: .....

الدرجة العلمية: .....

الوظيفة: .....

جهة العمل: .....

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان: "دور إدارة الأزمات في علاج ضعف مهارات التواصل الشفهي في ظل التعليم عن بعد بالمرحلة الابتدائية في دولة الكويت"، ولتحقيق هدف البحث ترحو الباحثة منكم الإجابة عن أسئلة المقابلة، مع العلم بأن استجابتكم على هذه المقابلة ستكون موضع سرية، وفي إطار البحث العلمي.

مع خالص التقدير لجهودكم معنا،،،

الباحثة  
د. حنان فلاح المطيري  
موجه فني علوم  
وزارة التربية- دولة  
الكويت

### أسئلة المقابلة

- أولاً- ما أهمية إدارة الأزمات بالمرحلة الابتدائية؟
- ثانياً- ما حقيقة دور إدارة الأزمات في ظل التعليم عن بُعد أثناء جائحة كورونا بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت؟
- ثالثاً- ما الدور الذي قامت به إدارة الأزمات المدرسية في علاج ضعف مهارات التواصل الشفهي في ظل التعليم عن بُعد؟
- رابعاً- ما المقترحات التي ترونها لتفعيل دور إدارة الأزمات في علاج ضعف مهارات التواصل الشفهي في ظل التعليم عن بُعد؟

الباحثة  
د. حنان فلاح المطيري  
موجه فني علوم  
وزارة التربية- دولة  
الكويت