

واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية

**The Current State of Crisis Management amidst the
Coronavirus Pandemic, from the Perspectives of
School Principals in Al-Laith Educational Governorate**

إعداد الباحث

د / على بن محمد بن أحمد السوادي

العام الدراسي

١٤٤٤هـ / ٢٠٢٠م

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة التي قام بتصميمها بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث ذات الصلة لتحقيق أهداف الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على كل مديري ومديرات مدارس منطقة الليث التعليمية وعددهم (١٧٨) مدير ومديرة، واشتملت عينة الدراسة على (١١٠) مدير ومديرة منهم لتمثيل مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة (عالية جدا)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول الدرجة الكلية للاستبانة طبقاً إلى اختلاف متغير النوع لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول المحاور الثاني والرابع والخامس من محاور الاستبانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة لفترة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ وأوصى الباحث بالعديد من التوصيات بناء على ما توصل إليه من نتائج أهمها: ضرورة وجود إدارة للأزمات داخل مدارس التعليم العام وتفعيلها وتفويض الصلاحيات المناسبة لها للحد من مواجهة الأزمات، استقطاب الخبراء في إدارة الأزمات من المتخصصين والكوادر البشرية المؤهلة لعمل تحليلات استراتيجية للأزمات السابقة ودراستها والاستفادة منها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات - جائحة كورونا - مديري ومديرات المدارس.

Abstract

The present study aims to investigate the status quo of crisis management in the light of the coronavirus pandemic, from the perspectives of male and female school principals, in Al Lith school district. The research adopted the analytical descriptive approach as the research methodology and used a questionnaire he used after reviewing several relevant studies and researches in order to achieve the study's objectives. Population of the study included all male and female school principals at Al Lith school district, which were numbered at (178) principals; the sample included (110) principals representing the population of the study. The study obtained several findings, including the following: the status quo of crisis management in the light of the coronavirus pandemic, from the perspectives of school principals, in Al Lith school district was rated (very high); statistically significant differences at the significance level of (0.05) were found among sample members' opinions on the questionnaire's total score, as regards the gender variable, for the favor of females; statistically significant differences at the significance level of (0.05) were found among sample members' opinions on the questionnaire's second, fourth, and fifth axes, as regards the years of experience variable, for the favor of those with experience ranging from five to less than ten years; and no statistically significant differences at the significance level of (0.05) were found among sample members' opinions on the questionnaire's axes or total score, as regards the educational qualification variable. Based on the obtained findings, the researcher presented several recommendations, including the following: the need for existence and activation of crisis management within public education schools as well as delegation of suitable authorities to this function in order to reduce the encountering of crises; and recruitment of experts, such as professionals and qualified human cadres, in order to carry out strategic analyses of, study, and learn from previous crises.

Keywords: crisis management – coronavirus pandemic – male and female principals.

مقدمة:

يعيش العالم منذ أكثر من ثلاثة أعوام واحدة من أسوأ الكوارث التي عرفتتها البشرية في تاريخها المعاصر، فلم يكد عام ٢٠١٩م يأذن بالرحيل حتى تنامي إلى مسامع العالم ظهور مرض جديد في الصين متمثلاً في فيروس كورونا Covid-19 الذي يصيب الجهاز التنفسي، وأُبلغ عن أول إصابة بهذا الفيروس في مدينة يوهان الصينية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٩م، وسرعان ما تخطى هذا الوباء حدود الصين، ليتحول إلى جائحة عالمية منذ إعلان منظمة الصحة العالمية ذلك.

ولقد أظهرت جائحة كورونا حجم الأزمة الحقيقية التي يعيشها العالم المتحضر اليوم، من خلال الشلل التام الذي أصاب الحركة الاقتصادية والاجتماعية، وتسبب في أكبر اعتقال طوعي للناس في منازلهم عبر إلزامهم بالحجر الصحي الكامل لما يزيد عن ثلاثة أشهر، ما انعكس سلباً على قدرة الحكومات في تدبير الأزمة الوبائية، إلا أن الحكومات سارعت باتخاذ الإجراءات للتقليل من سرعة انتشار الفيروس، حيث تم إغلاق الحدود بين الدول، وأغلقت المدارس، واتخذت إجراءات صارمة لتشجيع الإغلاق الطوعي ثم الإجباري (البوعيين، ٢٠٢٠: ص ٣٩٤ - ص ٣٩٦).

وقد شهدت المملكة العربية السعودية أزمة جائحة كورونا كوفيد ١٩ شأنها في ذلك شأن جميع دول العالم التي انتشر فيها هذا الوباء- وشكّل هذا الفيروس أزمة لكل العالم حتى المتقدمة منها، وكانت قد أعلنت وزارة الصحة حالة الطوارئ الصحية في كافة أنحاء المملكة، كما أعلنت الحجر الصحي على السكان، وأغلقت العديد من القطاعات التجارية وكافة قطاعات التعليم بالمملكة، ومن هنا بدأت العديد من المؤسسات البحث عن إدارة الأزمة لمواصلة نشاطها، وأعلنت وزارة التعليم عن تفعيل التعليم عن بعد عبر الوسائط الإلكترونية المختلفة، للحفاظ على جودة العملية التعليمية، والبحث عن شراكات مجتمعية للتصدي لتلك الأزمة (العتيبي، ٢٠٢٤: ص ١٨).

وقد أثرت أزمة وباء كورونا في مختلف المجالات، ومنها مجال التعليم؛ فقد أدت تلك الأزمة إلى مواجهة المؤسسات التعليمية لتحديات غير مسبوقة؛ فقد أجبرت الأزمة المدارس على إغلاق أبوابها من أجل الحد من التفاعل المباشر بين الطلاب، وقد أدى ذلك إلى التوقف عن تطبيق أسلوب الفصول التقليدية أو على الأقل انخفاض احتمالية اللجوء إليه بشكل كبير في العملية التعليمية (Mäkelä et al., 2020, 2).

لذا فقد ظهرت في السنوات الأخيرة الماضية، سلسلة من التطورات في إدارة الأزمات وهي؛ منع الأزمات، والإعداد للأزمات، وتعلم وأبحاث الأزمات؛ وتعد أحد المهام الرئيسية لمنع الأزمات والتحذير المبكر، هي تفادي المشكلات أو الحل السريع على المستوى المحلي من أجل منع تصاعدها؛ ويرتبط إعداد الاستجابة الملائمة في حالة الأزمة بجانبين وهما؛ بناء القدرة المؤسسية والإعداد، فيؤثر الأول على وجود المؤسسات القادرة على التحليل وإيجاد الحلول في حالة تطور الأزمة (MILCOMETE, 2015: 80)؛ مما أثار دافعية الباحث لإجراء الدراسة الحالية لمعرفة واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية.

مشكلة الدراسة:

يتعرض العمل التربوي بصورة مستمرة لظهور الأزمات والتي تتفاوت في درجة تعقيدها وصعوبة معالجتها؛ فالأزمات جزء أساسي من تجربة العمل المدرسي، لذلك فعلى مديري ومديرات المدارس امتلاك القدرة على إدارة الأزمات على نحو فعال؛ ومع ذلك، وعلى الرغم من أهمية إدارة الأزمات، فإن هناك العديد من المشكلات التي تكتنف إدارة الأزمات في المدارس.

ونظرا لأن أزمة كورونا أبعدت ملايين الطلاب عن مدارسهم، وعرضت الكثيرين منهم للتسرب والضياع من التعليم، فقد تسببت في تعميق فجوة عدم المساواة وغياب العدالة الاجتماعية بين التلاميذ، وأججت مشاعر الخوف والقلق، ومشاعر الشعور بالعجز لدى الطلاب، وقد زاد ذلك حاجتنا إلى ثورة تكنولوجية رقمية، للخروج من تلك الأزمة وإيجاد

بدائل تعليمية في ظل الظروف الراهنة كالتعلم عن بعد، إلا أن التقدم التكنولوجي واستخدام التقنيات الرقمية في التعليم، أدى إلى حدوث فجوة رقمية بين الدول بعضها وبعض على مستوى العالم من جهة، وفي داخل كل دولة من جهة أخرى (البيلوي، ٢٠٢١: ص ٦٩). وقد تناولت بعض الدراسات التحديات التي تكتنف إدارة الأزمات في المدارس اليوم؛ فكما أشارت دراسة بطاينة (٢٠٢١)، تتضمن صعوبات إدارة الأزمات لدى مديري ومديرات المدارس الصعوبة في تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر توفرها في الأزمات، ونقص أعداد الموظفين معاونين في أوقات الأزمات؛ وقد تناولت دراسة نيروخ (٢٠٢٠) تحديًا آخر في إدارة الأزمات المدرسية متمثلًا بصعوبة التعامل مع الأزمات بعد حدوثها.

وقد أرجعت دراسة روبرتسون (Robertson, 2017) التحديات التي تواجه مديري المدارس في إدارة الأزمات المدرسية إلى أن برامج إعداد مديري المدارس تركز في العديد من الأحيان بدرجة منخفضة على إدارة الأزمات، وذلك نظرًا لتركيزها بدرجة أكبر على دور مدير المدرسة كقائد تربوي.

ولعل من أكبر الأزمات وأشدّها وقعًا على نظم التعليم في العالم اليوم أزمة جائحة كورونا؛ وقد أشارت هدايت وآخرين (Hidayat et al., 2020) إلى أن مواجهة الأزمات في ظل أزمة جائحة كورونا مسعى تكتنفه التحديات والصعوبات؛ فضمن سيرة العملية التعليمية خلال ظروف أزمة كورونا قد يكون محاطًا بأوجه ضعف مثل أوجه الضعف التقنية والاتصالية في البنى التحتية التقنية للتعليم والمستخدمة لدعم الطلاب؛ بالإضافة إلى ذلك، فإنه من الصعب في إدارة الأزمات التعليمية في ظل أزمة جائحة كورونا خلق بيئة تعليمية تتسم بجو من التعاطف والوئام الاجتماعي.

ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي: (ما واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية)؟

أسئلة الدراسة:

- ما درجة ممارسة الوقاية والاستعداد للأزمة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية؟
- ما درجة ممارسة اكتشاف الإنذار المبكر للأزمة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية؟
- ما درجة ممارسة احتواء الأضرار للأزمة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية؟
- ما درجة ممارسة استعادة النشاط للأزمة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية؟
- ما درجة ممارسة التعلم من الأزمة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة ممارسة الوقاية والاستعداد للأزمة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية.
- التعرف على درجة ممارسة اكتشاف الإنذار المبكر للأزمة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية.
- التعرف على درجة ممارسة احتواء الأضرار للأزمة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية.
- التعرف على درجة ممارسة استعادة النشاط للأزمة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية.

- التعرف على درجة ممارسة التعلم من الأزمة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تتناوله خاصة في الظروف الحالية وهو واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية؛ إلا أن تلك الأهمية تبرز على الوجه التالي:

أولاً: الأهمية النظرية

• تأطير الواقع الحالي لمستويات ممارسة إدارة الأزمات فيما بالمدارس السعودية بمختلف مراحلها وتعزيزه.

• قد تساعد الدراسة الحالية المسؤولين الإداريين على تطوير وتحسين الأساليب الإدارية بمدارس التعليم العام وتوفير الوسائل والمعدات التكنولوجية اللازمة للحد من التأثيرات السلبية للأزمات التي تتعرض لها المدارس.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

• قد تسهم نتائج الدراسة الحالية بالكشف عن واقع ممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمدارس السعودية بمختلف مراحلها.

• قد تساهم الدراسة الحالية في طرح توصيات مناسبة لتعزيز مواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية المتوقعة بالمدارس السعودية والعمل على الحد منها.

• قد تساعد نتائج هذه الدراسة في التوصل إلى نتائج إيجابية عن إدارة الأزمات بالمدارس السعودية والكشف عن دورها في تحسين مخرجات العملية التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

• إدارة الأزمات:

يعني مفهوم إدارة الأزمات: مجموعة الطرق والأساليب الإدارية، التي صممت تحديدا للتعامل مع مواقف الأزمة، من خلال التعرف على الإمكانيات المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بنجاح، وتقليل التأثيرات المدمرة التي قد تنتج عنها، وتقليص تداعياتها إلى أقصى حد ممكن، مما يساهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة في التعامل مع مثيلاتها مستقبلا (شرفة؛ بوطغان، ٢٠١٨: ص ٢٦).

كما يمكن تعريف إدارة الأزمات أيضًا على أنها عملية تقوم من خلالها المنظمة بالتعامل مع ظرف طارئ ومفاجئ (Tarkkanen & Tyni, 2019, 148). ويعرفها الباحث بأنها مجموعة من العوامل المصممة من مديري مدارس التعليم العام بالمملكة لمكافحة أي أزمة تواجه العملية التعليمية ما والتقليل من حجم الضرر المتولد بسبب تلك الأزمة.

• جائحة كورونا:

يعرّف علوان (٢٠٢١: ص ١٧٩٦) جائحة كورونا بأنها: جائحة عالمية بسبب فيروس كورونا، وقد اكتُشف تفشي هذا الفيروس للمرة الأولى في مدينة يوهان الصينية أواخر عام (٢٠١٩م)، ليتخطى هذا الفيروس حدود الصين وينتشر في معظم دول العالم، ويتحول إلى جائحة عالمية بإعلان منظمة الصحة العالمية في (١١ مارس ٢٠٢٠م). تعرف جائحة كورونا على أنها أزمة صحية عالمية حاصلة في العصر الحالي ومن أكبر التحديات التي يواجهها العالم (Jinasena & Weerasinghe, 2022, 37). ويعرفها الباحث إجرائيًا على أنها مرض معدٍ يحدث على مستوى العالم ويعدي عددًا كبيرًا من الناس في فترات زمنية وجيزة إذا لم يتم تدارك الأمر.

الإطار النظري للبحث

أسباب نشوء الأزمة:

في بداية ظهور الأزمة يشعر البعض بأنها مفاجئة وأنها حديثة، ولكن بعد البحث عن الأسباب التي ظهرت من خلالها الأزمة وإلى جذورها يتبين أنها ليست حديثة ولكنها بدأت تظهر بصورة مصغرة وبسيطة كان يتم تجاهلها ولا يوضع لها حلول، فمن الأهمية بمكان التعرف على أسباب الأزمة ودوافع حدوثها، حتى يمكن منع حدوث الأزمة أو التقليل من أثارها والحد منها إذا حدثت، فالأزمة قد تكون نتيجة تترتب على وجود ثغرات في القوانين واللوائح والتشريعات الموضوعة، أو قد تنشأ نتيجة سوء التطبيق أو أخطاء في الإدارة، وقد تكون نتيجة سوء التخطيط أو الإدارة (البليزي، ٢٠٢١: ص ١٧٢).

كما يرجع الدلماي وآخرون (٢٠١٦: ص ١١٥) أسباب نشوء الأزمات إلى أسباب خارجة عن طبيعة الإنسان ومن الصعب التحكم فيها أو إيقافها، وليس هناك قدرة على التنبؤ بها، وأسباب بفعل الإنسان وله دور فيها مثل خطف الطائرات واحتجاز الرهائن، والاضطرابات العامة، وقد يكون ذلك نتيجة قصور في الإمكانيات المادية والتكنولوجية، والأزمات الناتجة عن تراكم وتتابع المواقف الضاغطة التي يصعب مواجهتها، والأزمات الناتجة عن عدم الاحتراس، فقد تدرك الإدارة مؤشرات وبوادر الحدث وتهمل الأمر مما يدعو إلى تفاقم الأزمة، إلى أن يصعب حلها، ومن أمثلة ذلك التلوث البيئي، وانقطاع الكهرباء، وإضراب العمال، والمساجين عن الطعام، وتفاعل مجموعة من العوامل بعضها داخلي خاص بالمؤسسة ذاتها، وبعضها خارجي يرجع للعوامل والظروف المحيطة.

وتوضح اليوسفي (٢٠١٥: ص ٣٩) أن للأزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير

إلى حدوثها وهذه الأسباب من الممكن أن تكون نتيجة لـ:

١- سوء الإدراك: حيث يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن

الحصول عليها، والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا ما كان الإدراك

- غير سليم فإن ذلك يؤدي إلى عدم سلامة التوجه أو الاتجاه، وبالتالي حدوث انفصام بين الأداء الحقيقي أو المرغوب والقرار المتخذ، فتحدث أزمة.
- ٢- **سوء التقدير والتفويض:** التفاؤل الخاطئ هو سبب رئيسي في حدوث الأزمة في جميع المجالات، وينشأ من خلال المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس، وفي القدرة الذاتية على مواجهة الآخر والتغلب عليه.
- ٣- **استعراض القوة:** إذ يقوم المدير أو الرئيس بتوبيخ وتعنيف المرؤوسين لاستعراض القوة، وسواء أتم مقابلة هذا التوبيخ برد فعل صامت أم معاكس فإن له آثارا ستؤدي إلى أزمة.
- ٤- **الإدارة الفوضوية غير الرشيدة (سوء الإدارة):** كعدم وجود نظام للتخطيط، ونظام للمعلومات، وعدم الاهتمام بالأزمات والصراعات الإدارية بين الأقسام، والاستبداد الإداري.
- وعادةً ما تنشأ أي أزمة مهما كانت كنتيجة لحدث سلبي ما؛ فقد تنشأ الأزمة نتيجة لانتهيار سوق المال أو حدوث نزاع ما أو موت أحدهم أو حدوث سوء للتفاهم بين الأطراف المنتمية إلى تكتل ما؛ بالإضافة إلى ذلك، فقد تنشأ الأزمات نتيجة للأحداث المؤثرة في البشر بصورة جماعية، مثل الحروب والأوبئة والجوائح (Furtak, 2021, 135).
- ومن خلال ما سبق، يتضح بأن الأزمة حدث لا يحدث من فراغ، ولكنه يحدث كنتيجة لعوامل سلبية محيطة بسياق ما؛ وقد تحدث الأزمة نتيجة لعوامل مفاجئة أو غير متوقعة أو خارجة عن نطاق سيطرة المتأثر بها، كما قد تحدث الأزمة نتيجة لصور قصور في الإدارة والتنظيم؛ ومن هنا يمكن القول بأن من أهم الحلول لإدارة الأزمات الاستعداد المسبق الكافي لها، وذلك من أجل منع حدوثها أو تعزيز الاستعدادية والجاهزية لمواجهتها.

مراحل إدارة الأزمة:

إن المجتمعات المتقدمة تهتم بالمجهول وتتوقع الأسوأ وتعد له التجهيزات اللازمة قبل وقت كاف من احتمال وقوعه بصورة تمكن الجهات المعنية من إنجاز مهامها باقتدار، لذلك تتقدم تلك الدول على المجتمعات الأخرى في مجال مجابهة الكوارث والأزمات، من خلال الإعداد المسبق والمبكر ووضع الخطط والبرامج، وتدريب وتأهيل الفرق الإدارية المكلفة بتنفيذ تلك الخطط والبرامج، حيث أن وجود إدارة الكوارث والأزمات يزيد من كفاءة المواجهة، ويقلل من الفترة الزمنية لها ويعيد التوازن (يوسف، ٢٠١٥: ص ٢).

ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة حيث أنه يتطلب وجود قيادات قادرة متسمة بالعديد من السمات التي تمكنها من وضع استراتيجيات لمواجهة الأزمات التي تواجهها المنظمة، مثل الشعور العالي بالمسئولية، والقدرة على التصرف، والالتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مراحل الأزمة وتطورها، وإدارة الأزمات يجب أن تكون نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها (مثناني وآخرون، ٢٠٢١: ص ٢٦٩).

توضح غنيم (٢٠١٥: ص ٢١٠- ص ٢١٦) أنه يتعين على القائمين على أمر إدارة المدارس أن يضعوا خططاً للتصدي للأزمات، وخططاً للعمل على مواجهتها، وخططاً للاتصالات، وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة عن كيفية إدارة الأزمة، ولهذا يجب إقامة مراكز للأزمات ووضع خطط طوارئ بحيث تكون جاهزة لمواجهة الأزمات المحتملة، ولمساعدة رجال الإدارة على اتخاذ إجراءات الوقاية لمنع حدوث أزمات مشابهة لها.

وعليه فلا بد لإدارة الأزمات أن تنتهج التعامل العلمي مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها إدارة علمية رشيدة وبسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من المراحل المنهجية المتبعة على النحو التالي (أبو ليلي؛ الشوابكة، ٢٠١٨: ص ٢٥).

وتمر عملية إدارة الأزمة بعدد من المراحل المترابطة والمتتابعة، وإذا فشلت المؤسسة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتطور وتتصاعد سريعاً الأمر الذي يجعل من الصعب السيطرة عليها والتحكم في أحداثها فيما بعد.

• مرحلة الوقاية والاستعداد:

تتطلب الأزمات أن يكون هناك استعداد لها ووقاية منها من قبل أفراد المجتمع، وأن يكون هناك تهيؤ ومتابعة وكياسة وفطنة، كي لا تقع الأزمة، وهذه الأمور لا تتحقق دون الاستعداد الكافي، وإن كان هناك استعداد فطري إلى حد ما عند الفرد لصد ومنع هذه المشكلات، إلا أنه لا يفي بالغرض المطلوب من دون معونة الاستعداد والوقاية القائمة على أسس علمية ممنهجة (الفياض، ٢٠٢١: ص ٤٧٤).

وترتبط هذه المرحلة بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، فمن الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، حيث يلزم الاستعداد لمواجهة الأزمة وضع خطط واقعية وشاملة، وإعداد فريق لإدارة الأزمة، وتدريب أعضاء القسم من خلال إجراء التجارب الافتراضية لبعض الأزمات ومعرفة كيفية التصرف في حال حدوثها، ومن هنا كان لا بد من إجراء الترتيبات اللازمة لمواجهة أو منع الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وحصر آثارها في أضيق نطاق ممكن (رخا، ٢٠١٩: ص ٥٦٦).

ويكمن الهدف الرئيسي لمرحلة الوقاية والاستعداد في تمكين مديري الأزمات وأي مستجيب آخر محتمل للأزمة من الاستجابة للأزمة على نحو فعال للأزمة حال حدوثها (Fischer et al., 2016, 2).

وتتميز هذه المرحلة بغياب الرؤية الواضحة، ونقص المعلومات الكافية عن الأزمة، وتعتبر من أفضل المراحل للتخلص من الأزمة وتنفيذها، وإفقادها مرتكزات النمو ثم القضاء عليها دون أن تحقق أي خسائر تذكر، ويتم ذلك من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات اللازمة للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد

من آثارها التدميرية، ويقوم المنهج الإداري في هذه المرحلة على: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة (العقيل، ٢٠١٧: ص ١٦).

• **مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر:**

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، فعلى سبيل المثال قد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع (العنتري، ٢٠١٣: ص ٥٨- ص ٥٩).

ونظام الإنذار المبكر هو مجموع الإشارات والدلائل التي تنبئ بوجود أزمة، وتكمن أهمية مرحلة الاكتشاف المبكر في: اكتشاف الأزمات قبل وقوعها مما يضمن تجنب المؤسسات لهذه الأزمات أو التصدي لها بالاستعداد الجيد، وهذا كله يقع على عاتق علم أو فن إدارة الأزمات التي من شأنها إيجاد الحلول والطرق المناسبة لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها (عبد العزيز؛ لمين، ٢٠١٨: ص ٢).

وبالنظر لمراحل إدارة الأزمة نجد أن كل مرحلة لها ما يميزها، حيث تعد مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر مرحلة الفهم والإدراك وتحليل الإشارات ودراستها بهدف تفادي الأزمة أو الحد من آثارها، وتتميز هذه المرحلة بعدم وجود خسائر، فهي مرحلة الاستعداد والوقاية فتعني بمحاولة منع حدوث الأزمة ووأدها في المهد، وذلك من خلال وضع الخطط والأساليب الوقائية كتحليل الموقف، ورفع مستوى العاملين، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والإجراءات الاحترازية لكبح جماح الأزمة واحتوائها (خليفة، ٢٠١٨: ص ٤٧).

كما إن المقصود بمرحلة اكتشاف الإنذار المبكر هو المرحلة التي يتم فيها اكتشاف وتمييز الإشارات الدالة على نشوء أزمة ما أو تم بدؤها بواسطة طرف ما في المنظمة (Waller et al., 2014, 210).

وتستمر المنظمة في هذه المرحلة من اشتداد بوادر الأزمة في مراقبة البيئة لتسجيل الإنذارات مع توسيع الأنظمة الداخلية للمعلومات والاتصال وإجراء البحوث لمعرفة مواقف الجماهير، كما تقوم بتطوير خطة احتياطية في حالة استحالة التأثير على القضية أو إعادة توجيهها إلى جانب تطوير خطة اتصالات الأزمة بالتوافق مع سمات الجماهير المحددة، مع تحديد الإجراءات لتأكيد ومعالجة الوضع (بن مكي ومختاري، ٢٠٢٢: ص ٤٤٧).

فالمشكلة التي تواجه إدارة الأزمات عند وقوع الحدث هي عامل الوقت وضغط الأزمة لصنع القرار واتخاذ اللازم في السيطرة على المشكلة والاستعداد الكامل لمواجهتها، فمن الواجب الحذر دائماً من ظهور عوامل غير متوقعة في عملية التصدي لها، والقيام بجميع الاستعدادات الأمنية الفنية مع المراقبة المستمرة والشديدة في كل الأوقات الزمنية لمعرفة المؤشرات والتنبؤات المتوقعة بقرب وقوع الأزمة ومرحلة انفجارها (العنتري، ٢٠١٣: ص ٥٢).

• مرحلة احتواء الأضرار:

تحدث عملية احتواء الأضرار استجابة للحدث المتسبب في بدء الأزمة، والذي يتطلب وجود استجابة قوية تنطوي على اتخاذ إجراءات فورية من أجل الحد من الأثر السلبي للأزمة على المنظمة (Grissom & Condon, 2021, 317).

ومن سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة

الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبّارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا، وكما في حال التعرض أيضا للعمليات الإرهابية، حيث يصعب أن نفعّل شيئا للتقليل من التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص (بوشارب، ٢٠١٥: ص ٤٥):

ومرحلة احتواء الأضرار هي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار هو جزء مهم من عملية إدارة الأزمة، لأن الهدف الرئيسي من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن، ويتم الجزء الرئيسي من الجهود الموجهة لذلك في مرحلة التعامل مع الأزمة، إلا أنه لا بد من أن تتخلف عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى، كما ينتج دروس مستفادة بالإضافة إلى السلبيات والإيجابيات، ومن ثم ففي هذه المرحلة يتم علاج آثار الأزمة، واستخلاص الدروس منها (مصطفى وأبو رقية، ٢٠١٧: ص ٣٩٦).

وإذا لم يستطع صانع القرار توقع حدوث أزمة ما في المرحلة السابقة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتفاقم خطرها وتولد الأزمة أي مرحلة اندلاع الأزمة، وتتضح كفاءة صانع القرار في مدى قدرته وفاعليته في اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة الأزمة والقضاء عليها في بدايتها، أما إذا فشل في السيطرة على متغيراتها المتسارعة، فسوف تنتقل الأزمة إلى مرحلة الانفجار، وتستهدف إدارة الأزمة في هذه المرحلة إعداد الوسائل والأساليب التي تساعد في احتواء الآثار المترتبة على الأزمة (مصطفى وأبو رقية، ٢٠١٧: ص ٣٩٥-٣٩٦).

وفي محاولة لاحتواء الأضرار الناتجة عن فيروس كورونا قامت الحكومات بـ (زيدان، ٢٠٢٠: ص ٢٣٨٨):

١- تحويل بعض المدارس والمدن الجامعية والمستشفيات للحجر الصحي.

٢- استخدام الأبحاث كحل بديل لتقييم الطلاب.

٣- استخدام بلازما دم المتعافين لمعالجة المصابين.

٤- استمرار العمل بإجراءات حظر التجوال.

٥- تطبيق القانون على من يخالف حظر التجوال وفرض غرامات على عدم ارتداء الكمامات.

ويرى الباحث أنه من المعروف جيداً أنه من المستحيل منع الازمات من الحدوث طالما أن الاتجاهات التدميرية والتخريبية خاصة طبيعية موجودة بكل النظم الحية، وعليه فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمة يمكن تلخيصها في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار والتوغل في أجزاء أخرى لم تتأثر بعد في المؤسسة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة التي وقعت.

• **مرحلة استعادة النشاط:**

إن مرحلة استعادة النشاط هي مرحلة علاجية يمكن للمدارس القيام بها عند حدوث الأزمات، والتي لا بد أن تتسم بالقدرة الكافية من قبل المنظمة في التوصل إلى المسببات الحقيقية للأزمة، والأطراف الدافعة والمسببة لها، وذلك في صدد تقويم الأزمة، واتخاذ التدابير المنطقية التي تحول دون تفاقمها، ومن ثم معالجة آثارها وتداعياتها في سبيل استعادة النشاطات الطبيعية للمدارس داخليا من إعادة البرامج الدراسية بشكلها الطبيعي لطلابها الحاليين والطلاب المحتملين مستقبلا (أبو ليلي؛ الشوابكة، ٢٠١٨: ص ٢٧).

كما أن مرحلة استعادة النشاط هي مرحلة علاجية يمكن للمؤسسات القيام بها عند حدوث الأزمات، والتي لا بد أن تتسم بالقدرة الكافية من قبل المنظمة في التوصل إلى المسببات الحقيقية للأزمة، والأطراف الدافعة والمسببة لها، وذلك في صدد تقويم الأزمة واتخاذ التدابير المنطقية التي تحول دون تفاقمها، ومن ثم معالجة آثارها وتداعياتها في سبيل استعادة النشاطات الطبيعية للمؤسسة داخليا وخارجيا بشكل طبيعي (أبو ليلي والشوابكة، ٢٠١٨: ص ٢٧).

وتعد مرحلة استعادة النشاط عبارة عن محاولة المنظمة لاستعادة وضعها الطبيعي كما كان قبل الأزمة، وذلك بعد تمكنها من التغلب على الأزمة وعلاج ما أفرزته الأزمة من سلبيات ويتم ذلك من خلال تطبيق برامج قصيرة وطويلة الأجل لاستعادة النشاط مرة أخرى وتتضمن خلق بدائل لاستمرار النشاط (أبو خريص، ٢٠٢٠: ص ٥٦١).

ومما سبق عرضه يرى الباحث أنه في مرحلة استعادة النشاط، تعمل المنظمة على إثراء ما لديها من إمكانيات معرفية من خلال استخدام عدة أساليب وموارد وذلك إلى جانب المعرفة الضمنية، ومن خلال ذلك يمكن حدوث التعافي للأنشطة التنظيمية على نحو فعال بعد بدء الأزمة؛ ويرجع ذلك إلى أن الدروس المستفادة من سياقات الأزمات يمكن أن تكون أساساً لأنشطة إدارة الأزمات في المستقبل؛ بالإضافة إلى ذلك، فمرحلة التعافي تساهم في تنسيق الموارد المعرفية في عدة جوانب ومجالات وإنشاء نظام معلوماتي لإدارة الطوارئ وذلك من خلال توليد وتدوين وتخزين واسترداد المعرفة ذات الصلة.

• مرحلة التعلم من الأزمة:

أما المرحلة الأخيرة في مراحل إدارة والتعامل مع الأزمة هي مرحلة التعلم وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث يعد التعلم أمراً حيوياً غير أنه مؤلم للغاية لأنه يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، وإن استخلاص العبرة من أزمة يكون مرهون بتوفر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه يمر بتجربة الغير، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحمله المسئولية أو البحث عن كبش فداء، أو ادعاء بطولات كاذبة (شاهد وقابوسة، ٢٠١٢: ص ١٣٥).

وفي مرحلة التعلم ينبغي على القائمين على إدارة المدارس أن يضعوا خططا للتصدي للأزمات، وخططا للعمل، وخططا للاتصالات، وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة، ولهذا يجب إقامة مركز أزمات ووضع خطط طوارئ بحيث تكون جاهزة لمواجهة الأزمات المحتملة، ورصد أهم أسباب نشوء الأزمات

بالمدارس، ودراسة أسبابها والعوامل التي تؤدي إليها، لاتخاذ جميع الإجراءات الوقائية لمنع حدوث أزمات مشابهة فيما بعد (غنيم، ٢٠١٥: ص ٢١٦).

وتتطوي مرحلة التعلم على تبني صانعي القرار لتوجه نحو التعلم واستخدام الخبرة السابقة في وضع وتطوير روتينات وسلوكيات جديدة تؤدي في نهاية المطاف إلى تغيير كيفية عمل وأداء المنظمة (Fouda et al., 2013, 23).

ومن خلال ما سبق استعراضه، يتضح بأن عملية إدارة الأزمة عملية معقدة ومتعددة الخطوات والمراحل؛ فنظرًا لطبيعة المعقدة للأزمة، ليس من الممكن معالجتها بخطوة أو إجراء واحد فقط، بل من المهم اتخاذ العديد من الخطوات التدابير من أجل فهم الأزمة وتحليلها ومن ثم تطبيق الإجراءات الاستجابية والتدخلية الضرورية للتعامل مع ظروف الأزمة على نحو فعال ومناسب.

استراتيجيات إدارة الأزمات:

ارتبط مفهوم إدارة الأزمات، بمفهوم إدارة المخاطر الذي ارتبط بدوره بمفهوم الخطر المشير إلى مختلف صور التهديد الوشيك والخلل المحتمل أو الشر المحدق بالأفراد والمجتمعات بسبب ظروف معينة، ويتدرج الأذى من المخاطر الفردية البسيطة إلى المخاطر المجتمعية الكبرى، وتشير المخاطرة إلى احتمال تعرض الإنسان للضرر أو الشر في حالة التعرض للخطر، وتحتسب المخاطرة في ضوء تحديد الخطر وحجمه ونطاق تأثيره، وتحليل حجم المخاطر التي يمكن أن تحدث بسببه (التايب، ٢٠٢٠: ص ٢٨٤)؛ وفيما يلي عرض لاهم استراتيجيات إدارة الأزمات:

• استراتيجية الوقاية:

وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن الوقاية خير من العلاج، بمعنى أنه يجب أن يتوافر لدى المؤسسة أو المدرسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمة، وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة حقيقية، ويتطلب ذلك وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة لمواجهة جميع الاحتمالات، والتي من بينها

اتخاذ القرار المناسب الخاص بالأزمة في الوقت المناسب للوصول إلى حل (معلوي وبوكريسة، ٢٠٢١: ص ٣٥٨).

وفيها تتخذ المؤسسة مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في مرحلة اكتشاف الخطر ومنها اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجة نقاط الضعف، وعليه يجب أن تتوفر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، مما يتطلب أن يتواجد أعضاء مؤسسة على درجة من الكفاءة والاستعداد (المري، ٢٠٢٠: ص ٥٩).

• استراتيجية مواجهة الأزمات والكوارث:

تعد استراتيجية مواجهة الأزمات أسلوب حديث يطلق على حالة وقوع الأزمة أو الكارثة، مارسته الدول والمنشآت العامة والمنظمات الإنسانية لمواجهة ظروف طارئة وكوارث عامة ومفاجئة؛ حيث يمكن التغلب على تلك الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، فإن استراتيجية مواجهة الأزمات هي عملية إدارية مستمرة، تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل معها بكفاءة (صحن، ٢٠٢٠: ص ٦).

وتعد استراتيجية إدارة الكوارث من العوامل المهمة المساعدة على الحد من آثار الكوارث؛ فإدارة الكوارث عملية للتخطيط الاستراتيجي وإجراء يتم القيام به بغرض حماية البنى التحتية الأساسية من الأضرار المتولدة من الكوارث؛ ومن خلال التطبيق الفعال لهذه الاستراتيجية، من الممكن تطبيق الممارسات الفعالة للاستجابة للكارثة قبل وأثناء وبعد حدوث الكارثة (Oktari et al., 2020, 2-3).

وتوضح منظمة الصحة العالمية (٢٠١٥: ص ١- ص ٢) الوقاية من انتقال العدوى في أماكن الرعاية الصحية أو الحد منها تطبيق الإجراءات والبروتوكولات التي يشار إليها بمسمى "الضوابط"، وقد نظمت هذه الضوابط في تسلسل هرمي وفقا لفعاليتها في الوقاية من العدوى ومكافحتها، وهي تشمل:

١- ضوابط إدارية: من حيث توفير البنية التحتية للسياسات والإجراءات الرامية إلى

الوقاية من انتقال العدوى والكشف المبكر عنها ومكافحتها.

٢- الضوابط البيئية والهندسية: من حيث توفى أماكن مخصصة لانتظار

المرضى، وتوفير الإمدادات الكافية، ووضع الآليات اللازمة للحد من انتشار

العدوى.

٣- معدات الحماية الشخصية: كاستخدام المعدات الشخصية والحفاظ على النظافة

المستمرة.

• استراتيجية استعادة السيطرة:

بعد وصول الأزمة إلى مرحلة النضج تبدأ بالاختفاء التدريجي شيئاً فشيئاً نتيجة لفقدان الأزمة عوامل وقوة الدفع وخاصة بعد تحقيقها هدفها في مرحلة النضج، وتبدأ في هذه المرحلة تلاشي العوامل المسببة للأزمة، وتعود المؤسسة إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وذلك لأن الأزمة مهما بلغت قوتها وشدتها فسوف تنتهي، حيث تفقد وتتلاشى العوامل المهيأة لها (زكي وعبد الدايم، ٢٠٢١: ص ٢٦٠).

وتشتمل هذه المرحلة على إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة أو طويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة السيطرة عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والمديرين داخل المدارس هم الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية، ويستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة (أحمد، ٢٠١٣: ص ٣٥).

ومن خلال استعراض ما سبق، يتضح بأن استراتيجيات إدارة الأزمات المدرسية متعددة ومتنوعة، ولكل منها خصائصها ومميزاتها وإجراءاتها؛ ولعل الاختلافات بين تلك الاستراتيجيات متمحورة حول المرحلة التي يتم فيها اتخاذ الإجراءات للتعامل مع الأزمة؛

وبالتالي فاستراتيجيات إدارة الأزمات المدرسية تتباين من حيث درجة الاستباقية أو الاستجابية في التعامل مع الأزمات.

خصائص الأزمات المدرسية:

يعد النظام التربوي نظاماً محافظاً متيقظاً باستمرار لنجاحات الأنظمة الاجتماعية الأخرى كالنظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ويتابع النظام التربوي النجاحات المتعددة للأنظمة الأخرى، وتجاربها في النظريات الحديثة وكيفية تحقيقها في بنائها التنظيمي، فقد قام النظام التربوي بتكييف النظريات الإدارية في مجال إدارة الأعمال لتوظيفها في إدارته المتعددة، مثل نظريات الإدارة بالنظم التي قدمت إدارة الأزمات التعليمية كمتطلب رئيسي من متطلبات بناء نظام الجودة في المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات (قدور والشلبي، ٢٠٢٢: ص ٢٥٦).

والبعض ميز بين مظاهر متعددة من الأزمات المدرسية فهي إما أساسية تحمل في إطارها تهديداً، أو غير أساسية تشكل تهديداً للإطار الإقليمي الذي تنشأ فيه وبذلك تعتبر جزئية، وكذلك تم تصنيف الأزمة من حيث التكرار إلى دورية أو غير دورية، ومن حيث عمق الأزمة فهي إما سطحية أو عميقة، ومن حيث التأثير فهي إما هامشية أو جوهرية، ومن حيث شدة الأزمة فهي إما عنيفة أو هادئة، ومن حيث نطاقها فهي إما أزمات شخصية، أو أزمات على مستوى الكيان التربوي (العجمي، ٢٠٢١: ص ١١).

وتتعدد صور الأزمات المدرسية؛ ويمكن تصنيف الأزمات إلى عدة فئات تتعدد بحسب معيار أو أساس التصنيف، وذلك وفقاً لما هو موضح بالجدول (١).

الجدول (١): أنواع الأزمات المدرسية

أنواع الأزمات المدرسية	معايير تصنيف الأزمات المدرسية
<ul style="list-style-type: none"> • أزمات تعليمية متكررة الحدوث: تحدث تلك الأزمات على نحو متكرر ومنتوق، ولكن لا يمكن التنبؤ بدقة بحجمها أو شدتها؛ وعادةً ما يرتبط هذا النوع من الأزمات بأسباب متكررة أدت إلى حدوث الأزمة. • أزمات تعليمية غير متكررة الحدوث: يحدث هذا النوع من الأزمات على نحو مفاجئ وهو ليس مرتبطاً بعوامل سببية متكررة الحدوث، وبالتالي فمن الصعب التنبؤ به؛ وعادةً ما تتطلب معالجة تلك الأزمات معالجة الأسباب التي أدت إلى حدوثها. 	معدل تكرار حدوث الأزمة
<ul style="list-style-type: none"> • أزمات تعليمية جوهريّة: تؤثر تلك الأزمات على كيان المؤسسة التعليمية في عدة جوانب، والتي قد تكون مادية أو بشرية؛ ويؤدي تجاهل تلك الأزمات إلى عواقب وخيمة. • أزمات تعليمية شاملة: تحدث تلك الأزمات على مستوى المؤسسة التعليمية ككل، وتتأثر جميع عناصر العملية التعليمية بها. 	شدة وعمق تأثير الأزمة
<ul style="list-style-type: none"> • أزمات مادية: تتمحور تلك أزمات حول الجوانب المادية التي يمكن توثيقها ودراستها والتعامل معها ويمكن أيضاً قياس مدى ملاءمة أدوات التعامل معها ونتائج تطبيقها. • أزمات معنوية: تتعلق تلك الأزمات بشخصيات الأفراد المحيطين بالأزمة، مثل أزمات الثقة والولاء؛ لذلك يتسم التعامل مع تلك الأزمات بالصعوبة وذلك في ظل كون الأزمة غير ملموسة وضرورة التعامل معها من خلال الوعي بالمحتوى. 	مجال الأزمة

المصدر: (Al Kalkawi, 2022, 105-106).

كما تتسم الأزمات المدرسية بأنها لا تحدث بين ليلة وضحاها، ولكنها تكون بالأحرى نتيجة لتراكم مجموعة من الأحداث السابقة؛ لذلك فيمكن وصف الأزمة المدرسية بأنها عملية وليست حدثاً؛ وعادةً ما تكون ظروف حدوث الأزمة خارجة عن نطاق سيطرة المدرسة كما أنها تمثل تهديداً لاستقرار البيئة المدرسية والمجتمع المدرسي (Alanezi, 2021, 3).

ومن خلال ما سبق تناوله، يتضح بأن الأزمات المدرسية تتسم بتنوع وتعدد خصائصها؛ وفي العديد من الأحيان يكون من الصعب التنبؤ بوقوع الأزمات أو خصائصها؛ ويحتم ذلك على مديري المدارس تطبيق الاستراتيجيات والإجراءات المناسبة للاستجابة للأزمات على نحو فعال.

كيفية التغلب على أزمة كورونا داخل المدارس:

إدارة الأزمات في المدرسة أسلوباً عملياً يبنى على التنبؤ الجيد لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقاتها ومجالاتها وفهم المواقف المفاجئة وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة، فإن مراحل إدارة الأزمات هي الأساس لبناء ووضع الخطوات السليمة لتجاوزها أو توجيهها بشكل يمكن استثمارها بما يخدم متطلبات وأهداف المؤسسة التعليمية (أندراوس، ٢٠٢٠: ص ٦٠٥).

وفي ضوء المتغيرات المتسارعة، وتماشياً مع المستجدات والمتغيرات التي تؤثر في قطاع التعليم، اهتمت وزارة التربية والتعليم بتوفير البيئة الآمنة من المخاطر والأزمات بجميع أنواعها والتي تؤثر سلباً على عناصر البيئة التعليمية، وجعلت من ولى أولوياتها إعداد استراتيجية إدارة المخاطر، وتغير الحماية من المخاطر المحتملة كافة من خلال توفير بيئة معززة، تعمل على إدارة المخاطر والأزمات في مركز الوزارة ومديرياتها ومدارسها كافة، وذلك للحفاظ على حياة الجميع في المنظومة التعليمية (القضاء، ٢٠٢١: ص ٣٢).

وإن الإدارة الخاصة والفعالة والتي تعرف على أنها إدارة الأزمات، لها مكانة مهمة في مجال إدارة التعليم، ويجب على مؤسسات إدارة التعليم استخدام تخطيط وممارسات إدارة الأزمات عند مواجهة الأزمات، ويعد التعليم المستمر، والتدريب من خلال أنشطة التعليم عن بعد إحدى الممارسات التي تشير إلى الإدارة الفعالة أثناء جائحة كورونا، حيث يجب التخطيط لإعداد أدلة الدعم النفسي للطلبة وأولياء الأمور، والتخطيط للتعليم عن بعد من خلال التلفزيون وتوفير الوصول للإنترنت للجميع (الجبارين، ٢٠٢١: ص ٢٨).

ومن أجل نجاح إدارة أزمة جائحة كورونا لابد من تحلي فريق إدارة الأزمة وقيادته بخصائص متفردة في مقدمتها الصمود النفسي، وذلك بوضع استراتيجيات لحل الأزمة، وما يصاحبها من ضغوط العمل وإجادة فن الحوار والحماس والالتزام، كذلك لابد من توافر مقاييس عالية للأخلاقيات الشخصية والرغبة في مساعدة الآخرين، والشجاعة والاستعداد للمجازفة مع الواقعية والحكمة إضافة إلى خصائص أخرى كثيرة (أبو هديب، ٢٠٢٠: ص ٣٥).

ويمكن التغلب على أزمة كورونا داخل المدارس من خلال توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وكاملة يتم تحديثها باستمرار وفقا لأهداف وحدة إدارة الأزمة، وتخصيص ميزانية منفصلة لمشروعات إنشاء وحدة إدارة الأزمات التعليمية، وتنمية مهارات التواصل بين القائمين على وحدات إدارة الأزمات التعليمية، والعمل على الاستفادة من الخبرات العالمية في سبيل التصدي لفيروس كورونا داخل المدارس، والتأهيل والتدريب الكافيين من الناحية البدنية والنفسية لمديري وحدة إدارة الأزمات التعليمية، لمواجهة الأعباء التي سوف تطرحها الأزمة بعد حدوثها (الدلماني؛ وآخرون، ٢٠١٦: ص ١٢٣).

كما يمكن التغلب على كورونا وانتشارها في نطاق العملية التعليمية عن طريق (غال؛ بن عياش، ٢٠٢٠: ص ٢٥٤):

١- إعداد بيئة مساعدة للتعليم الإلكتروني في المنزل: ويتم ذلك من خلال

تخصيص مكان هادئ ومريح لجهاز الحاسوب مع إضاءة مناسب، وتوفير

الأجهزة المطلوبة، ومتابعة توفر كافة التقنيات المساعدة (ميكروفون، سماعات، طابعة، أوراق للطباعة).

٢- **التهيئة والإعداد:** من أهم المساعدات التي يمكن تقديمها للطلاب في هذه المرحلة، الشرح والصبر وتقبل المقاومة المتوقعة من الأبناء، وكذلك توضيح الأزمة وأبعادها لهم، وأهمية ضرورة استكمال العملية التعليمية، وفوائد ضرورة التعليم عن بعد، ومتابعة الدروس عبر الفضاء الإلكتروني.

٣- **إدماج مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والأفراد المهتمين** بالجانب العلمي في إعداد وتنفيذ برامج التعليم الافتراضي.

٤- **الاهتمام بصفة جديدة لتسهيل الولوج الواسع لشبكات الإنترنت مع ضمان سرعة التدفق، والتمكين للحصول على الأجهزة والبرامج الإلكترونية لجميع الطلبة مهما كان وضعهم المادي.**

ويضاف إلى ما سبقت الإشارة إليه العديد من الحلول الواجب تطبيقها للمساهمة في احتواء وإدارة أزمة كورونا في المدارس؛ وتتضمن تلك الحلول العمل على حماية صحة وسلامة المعلمين، وإعادة تصميم أدوار المعلمين، وإنشاء فرق افتراضية للمعلمين، وبناء روابط الشراكة مع كليات التربية، وغير ذلك (Bailey & Schurz, 2020, 8-9).

ويؤكد الباحث على أن المملكة العربية السعودية كانت من أولى الدول مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة في المجالات التربوية والتعليمية نتيجة لتسارع الأحداث الجارية بعد انتشار جائحة فيروس كورونا، وقد سعت المملكة لإيجاد بدائل تعليمية للطلبة خوفاً على مستقبلهم التعليمي نتيجة لإجراءات الحظر الشامل وإغلاق المدارس حيث قامت وزارة التعليم بإنشاء منصات تعليمية إلكترونية لتقديم الدروس والمناهج للطلبة لاستمرار العملية التعليمية.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة المومني (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمة التعليمية في محافظة عجلون في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مدى استعداد مدرء المدارس لإدارة الأزمة التعليمية في محافظة عجلون في ظل جائحة كورونا تبعا للمتغيرات الآتية: (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة لأفراد العينة)، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس في محافظة عجلون، واشتملت العينة على (٩٣) معلما ومعلمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: حصول درجة ممارسة مدرء المدارس الثانوية لإدارة الأزمة التعليمية في محافظة عجلون في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين على متوسط كلي ٣.٤١ أي بدرجة استعداد موافقة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الأداء ككل تعزي لمتغيري الجنس والخبرة.

واستقصت دراسة المواضية والزرعي (٢٠٢١) الكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد، والكشف عن العلاقة بين اتجاهات مديرات رياض الأطفال نحو التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا ومتغيرات: نوع الروضة، والخبرة التعليمية، والمؤهل الأكاديمي من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال الخاصة والحكومية التابعة إلى محافظة العاصمة عمان، واشتملت العينة على (١١٢) مديرة رياض أطفال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج لها، واستعانت بمقياس إدارة الأزمة ومقياس الاتجاهات نحو التعلم عن بعد كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن ممارسة مديرات رياض الأطفال لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا جاء على المستوى

الكلية بدرجة منخفضة، ووجود فروقات دالة إحصائية في بعد "اتخاذ القرار في الأزمة" ويعزى لمتغير نوع الروضة (الخاصة) والخبرة أكثر من ١٠ سنوات، أما بالنسبة لبعدهم "الاتصالات في الأزمة" فوجد فروقات دالة إحصائية ويعزى لمتغير نوع الروضة والمؤهل الأكاديمي.

واستقصت دراسة ديبيش (Debeş, 2021) تحديد مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات لدى معلمي المرحلة المتوسطة بجمهورية شمال قبرص؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة المتوسطة بجمهورية شمال قبرص؛ واشتملت عينة الدراسة على (٤٨) معلمًا؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلة و"مقياس تدخلات الأزمات"؛ وتضمنت نتائج الدراسة الآتي: كانت درجة تمكن المعلمين من تطبيق إدارة الأزمات مرتفعة، وكانت درجة توفير التدريب على الأمور المتعلقة بالأمان للمعلمين أثناء الخدمة مرتفعة جدًا.

وتناولت دراسة نيروخ (٢٠٢٠) معرفة درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (جنس المعلم، جنس مدير المدرسة، نوع المدرسة، عدد طلبة المدرسة، سنوات الخبرة) في ذلك، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المعلمين والمعلمات ممن يعملون في مديرية وسط الخليل، واشتملت العينة على (٢٠٣) معلمًا ومعلمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانته بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كانت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ في متوسطات درجة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات (جنس المعلم، جنس مدير المدرسة، نوع المدرسة، عدد طلبة المدرسة، سنوات الخبرة).

وهدفت دراسة السيسي والمغاسي (٢٠٢٠) إلى الوقوف على واقع استخدام نظام إدارة الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية في ظل مواجهة كوفيد ١٩، من خلال التعرف على اتجاهات العاملين في الكادر الإداري والأكاديمي نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الكوادر الإدارية والتعليمية (قائد تربوي - وكيل - إداري - معلم) بمدار التعليم العام بالمدينة المنورة، واشتملت العينة على (١٢٣) فرد من الكوادر التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج لها، واستعانته بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على توفر نظام إدارة الأزمات في المدارس وإجراءاتها، وجاءت مراحل إدارة الأزمات داخل المدرسة بحسب الترتيب التالي: احتواء الضرر، التعلم، الاستعداد للنشاط، الاستعداد والوقاية، اكتشاف الإنذار المبكر.

واستقصت دراسة روبرتسون (Robertson, 2017) فحص جاهزية مديري المدارس الذين واجهوا أزمات تراوحت في مستوياتها بين المنخفضة والمتوسطة وذلك في إحدى المناطق التعليمية الحضرية الكبيرة؛ واشتملت عينة الدراسة على (٣) من جميع مديري المدارس الذين تعرضت مدارسهم لأزمات تراوحت مستوياتها بين المنخفضة والمتوسطة وذلك خلال العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧، وذلك في إحدى المناطق التعليمية الحضرية الواقعة بمدينة كبرى بجنوب الولايات المتحدة، وذلك إلى جانب مدير العمليات بقطاع الخدمات المدرسية التابع للمنطقة التعليمية محل الدراسة؛ واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة النوعية، وتم جمع البيانات باستخدام المقابلات الشخصية ومجموعات التركيز وتحليل الوثائق؛ وتضمنت نتائج الدراسة الآتي: ركزت برامج إعداد مديري المدارس بدرجة منخفضة على إدارة الأزمات، ولكنها ركزت بدرجة مرتفعة على دور مدير المدرسة كقائد تربوي.

الإجراءات المنهجية البحث

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي: "ويختص المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة".

مجتمع البحث وعينته

يشتمل مجتمع البحث الدراسة الحالي على جميع عدد مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمنطقة الليث التعليمية وعددهم (٨٤ مدير)، و(٩٤) مديرة بإجمالي عدد (١٧٨) مدير ومديرة لجميع أفراد مجتمع الدراسة واشتملت عينة الدراسة على (١١٠) مدير ومديرة منهم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة.

خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (النوع - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

١- توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع

م	النوع	التكرار	النسبة المئوية
١	نكر	79	71.8%
٢	أنثى	31	28.2%
	المجموع	110	100.0%

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة (71.8%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (28.2%) من أفراد العينة لإناث.

٢- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
١	بكالوريوس	100	90.9%
٢	دراسات عليا (دبلوم- ماجستير)	8	7.3%
٣	دكتوراه	2	1.8%
المجموع		110	100.0%

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة (90.9%) من أفراد العينة حاصلين على مؤهل بكالوريوس، بينما نسبة (7.3%) من أفراد العينة حاصلين على مؤهل دراسات عليا (دبلوم- ماجستير)، بينما نسبة (1.8%) من أفراد العينة حاصلين مؤهل دكتوراه.

٣- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	31	28.2%
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	37	33.6%
٣	١٠ سنوات فأكثر	42	38.2%
المجموع		110	100.0%

يتضح من الجدول رقم (٣) أن نسبة (28.2%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة أقل من ٥ سنوات، بينما نسبة (33.6%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما نسبة (38.2%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة ١٠ سنوات فأكثر.

أداة البحث :

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية.

وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:
الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (النوع - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الاستبانة وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (٥٠) عبارة موزعة على خمسة محاور هي:

المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد" ويتكون من (١٠) عبارات.

المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر" ويتكون من (١٠) عبارات.

المحور الثالث: "مرحلة احتواء الأضرار" ويتكون من (١٠) عبارات.

المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط" ويتكون من (١٠) عبارات.

المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة" ويتكون من (١٠) عبارات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة) ، للتعرف على واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية.

صدق أداة البحث:

(١) صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

(أ) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة وفقاً لاستجابات العينة الاستطلاعية $n = (30)$ كما يوضح نتائجها جدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد"					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.797**	٩	.668**	٥	.654**	١
.447*	١٠	.706**	٦	.418*	٢
		.683**	٧	.624**	٣
		.652**	٨	.683**	٤
المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر"					
.797**	٩	.646**	٥	.653**	١
.448*	١٠	.720**	٦	.388*	٢
		.711**	٧	.624**	٣
		.624**	٨	.732**	٤
المحور الثالث: "مرحلة احتواء الأضرار"					
.777**	٩	.641**	٥	.625**	١
.417*	١٠	.683**	٦	.399*	٢
		.631**	٧	.599**	٣
		.630**	٨	.721**	٤
المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط"					
.780**	٩	.601**	٥	.655**	١
.433*	١٠	.663**	٦	.419*	٢
		.635**	٧	.619**	٣
		.634**	٨	.668**	٤
المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة"					
.754**	٩	.663**	٥	.722**	١

.492**	١٠	.672**	٦	.558**	٢
		.607**	٧	.725**	٣
		.640**	٨	.786**	٤

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد" بين (*418-**.797)، أما في المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر" فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (*388-**.797)؛ بينما تراوحت معاملات الارتباط في المحور الثالث: "مرحلة احتواء الأضرار" بين (*399-**.777)، وفي المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط" تراوحت بين (*419-**.780)، وفي المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة" تراوحت بين (*492-**.786). مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.

ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:
جدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد"	.956**
٢	المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر"	.950**
٣	المحور الثالث: "مرحلة احتواء الأضرار"	.988**

٤	المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط"	.981**
٥	المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة"	.867**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من الجدول رقم (٥) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاو الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (.950** - .988**), وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاو الاستبانة.

جدول رقم (٦) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد"	10	.976
٢	المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر"	10	.977
٣	المحور الثالث: "مرحلة احتواء الأضرار"	10	.972
٤	المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط"	10	.972
٥	المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة"	10	.990
	المجموع	50	.980

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاو الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاو الاستبانة بين (.972- .990) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاو الاستبانة (.980)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. عرض ومناقشة أسئلة الدراسة: "ما واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية؟"

للإجابة على أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاو الاستبانة ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧) واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١	المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد"	4.34	.456	1	عالية جدا
٢	المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر"	4.33	.455	2	عالية جدا
٣	المحور الثالث: "مرحلة احتواء الأضرار"	4.17	.550	3	عالية
٥	المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة"	4.12	.496	4	عالية
٤	المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط"	4.09	.448	5	عالية
	الدرجة الكلية للاستبانة	4.21	.396	---	عالية جدا

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة (عالية جدا)، حيث جاء المتوسط العام للاستبانة (4.21) بانحراف معياري بلغ (0.396)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة بين (0.448-0.550). وهي قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول تلك المحاور.

وجاء في الترتيب الأول المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد" بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، وانحراف معياري بلغ (0.456)، يليه في الترتيب الثاني المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر" بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (0.455)، يليهم في الترتيب المحور الثالث: "مرحلة احتواء الأضرار" بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.550)؛ وفي الترتيب الرابع جاء المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.496)؛ بينما جاء في الترتيب الأخير المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط" بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.448).

ويرى الباحث حصول المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد" على الترتيب الأول لدرجة استجابة عالية بين محاور الاستبانة قد يعزي إلى الاستفادة التي عادت على أغلب إدارات مدارس منطقة الليث التعليمية ومديريها بعد انتشار أزمة كورونا ومواجهتها مما جعل مرحلة الوقاية والاستعداد لأي أزمة مستقبلية هو الضمان الأول لعدم تأثير الأزمة على سير العمل.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة نبروخ (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كانت بدرجة مرتفعة.

كما تتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة السيسي والمغاسي (٢٠٢٠) التي أكدت على أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على توفر نظام إدارة الأزمات في المدارس وإجراءاتها، وجاءت مراحل إدارة الأزمات داخل المدرسة بحسب الترتيب التالي: احتواء الضرر، التعلم، الاستعداد للنشاط، الاستعداد والوقاية، اكتشاف الإنذار المبكر كما جاءت باقي محاور الاستبانة وهي المتعلقة بالتعامل مع الازمات التي قد تتعرض لها المدارس بدرجات استجابة مرتفعة وقد يعزي السبب في ذلك هو حرص الإدارات التعليمية وتوجيه مديري مدارس التعليم العام بالمملكة بشكل عام وبمنطقة الليث التعليمية بشكل خاص على توفير كافة احتياجات قادة المدارس التي تساعدهم على التعامل مع الازمات مبكراً والاستفادة من التجارب السابقة في هذا المجال.

وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه بعض من نتائج الدراسات السابقة منها دراسة المواضية والزعبي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن ممارسة مديرات المؤسسات التربوية لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا جاء على المستوى الكلي بدرجة منخفضة.

وكذلك نتيجة دراسة المومني (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مدرء المدارس الثانوية لإدارة الأزمة التعليمية في محافظة عجلون في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين على متوسط كلي ٣.٤١ أي بدرجة استعداد موافقة متوسطة. عرض ومناقشة فرضيات الدراسة: هل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لاستجابات أفراد العينة حول واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية وفقاً لمتغيرات (النوع - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

أولاً: الفروق وفقاً لمتغير النوع:

وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير (النوع) قام الباحث بتطبيق اختبار (ت) "Independent Samples Test" لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لمتغير النوع كما موضح في الجدول التالي رقم (٨)

جدول (٨) نتائج " اختبار ت " (Independent Samples Test) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة الأكاديمية

المحور	النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد"	ذكر	79	4.4076	.39052	108	2.507	.014	دالة عند مستوى > 0.05
	أنثى	31	4.1710	.56344				
المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر"	ذكر	79	4.4190	.41327	108	3.272	.001	دالة عند مستوى > 0.05
	أنثى	31	4.1161	.49268				
المحور الثالث: "مرحلة احتواء الأضرار"	ذكر	79	4.2772	.50762	108	3.417	.001	دالة عند مستوى > 0.05
	أنثى	31	3.8968	.56891				
المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط"	ذكر	79	4.1620	.44529	108	2.547	.012	دالة عند مستوى > 0.05
	أنثى	31	3.9258	.41711				
المحور الخامس: "مرحلة التعلم من"	ذكر	79	4.2380	.46611	108	4.279	.000	دالة عند

مستوى 0.05 >				.44976	3.8194	31	أنثى	الأزمة"
دالة عند مستوى 0.05 >	.000	3.996	108	.38972	4.3008	79	ذكر	الدرجة الكلية
				.32105	3.9858	31	أنثى	

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول الدرجة الكلية للاستبانة طبقاً إلى اختلاف متغير النوع لصالح الإناث.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد ترجع إلى أن المديرات أفراد العينة أكثر حرصاً من الذكور إلى حد ما على عدم مواجهة الازمات المستقبلية وحرصهن الشديد على الاستفادة من التجارب الذاتية السابقة أو التجارب التي نجحت فيها مدارس أخرى بمنطقة الليث التعليمية مما فارق بين إجاباتهم وبين إجابات أفراد العينة من المديرين الذكور.

وتختلف تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة المومني (٢٠٢٢) التي اكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الأداء ككل تعزي لمتغير الجنس .

ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (٩) نتائج " تحليل " (Kruskal-Wallis Test) لتحديد اتجاه الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	مربع المتوسط	أداة الإحصاء (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد"	1.035	2	.517	2.559	.482
	21.631	107	.202	---	
	22.666	109	---	---	
المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر"	1.262	2	.631	3.157	.407
	21.384	107	.200	---	
	22.646	109	---	---	

المحور	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	مربع المتوسط	أداة الإحصاء (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد"	1.035	2	.517	2.559	.482
	21.631	107	.202	---	
	22.666	109	---	---	
المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر"	1.262	2	.631	3.157	.407
	21.384	107	.200	---	
	22.646	109	---	---	
المحور الثالث: "مرحلة احتواء الأضرار"	.866	2	.433	1.440	.241
	32.165	107	.301	---	
	33.031	109	---	---	
المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط"	.597	2	.298	1.497	.228
	21.331	107	.199	---	
	21.928	109	---	---	
المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة"	.277	2	.139	.557	.575
	26.639	107	.249	---	
	26.916	109	---	---	
الدرجة الكلية	.388	2	.194	1.240	.294
	16.759	107	.157	---	
	17.147	109	---	---	

يتضح من خلال النتائج من الجدول (٩) ما يلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد تعزي إلى كثرة الاحتكاك بين أغلب المديرين والمديرات أفراد العينة في الاجتماعات الدورية التي تقيمها منطقة الليث التعليمية وكثرة التواصل

الفعال بين المديرين والمديرات بهدف اكتساب الخبرات وتبادل المعارف الإدارية مما ساهم في تقارب إجاباتهم حول محاور الاستبانة ودرستها الكلية رغم اختلاف المؤهل العلمي. وتختلف تلك النتيجة من نتيجة دراسة المواضية والزعبي (٢٠٢١) التي أوضحت أنه فيما يتعلق ببعد "الاتصالات في الأزمة" فوجد فروقات دالة إحصائية وتعزي لمتغير المؤهل الأكاديمي.

ثالثاً: الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (١٠) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way Anova) للفروق في إجابات

مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة

مستوي الدلالة	أداة الإحصاء (ف)	مربع المتوسط	عدد درجات الحرية	مجموع المربعات	المحور	
.801	.222	.047	2	.094	بين المجموعات	المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد"
	--	.211	107	22.572	داخل المجموعات	
	--	--	109	22.666	المجموع	
.039	3.347	.667	2	1.333	بين المجموعات	المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر"
	--	.199	107	21.312	داخل المجموعات	
	--	--	109	22.646	المجموع	
.070	2.728	.801	2	1.603	بين المجموعات	المحور الثالث: "مرحلة احتواء الأضرار"
	--	.294	107	31.428	داخل المجموعات	
	--	--	109	33.031	المجموع	
.029	3.675	.705	2	1.410	بين المجموعات	المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط"
	--	.192	107	20.518	داخل المجموعات	
	--	--	109	21.928	المجموع	
.001	7.658	1.685	2	3.370	بين المجموعات	المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة"
	--	.220	107	23.546	داخل المجموعات	
	--	--	109	26.916	المجموع	
.128	2.093	.323	2	.646	بين المجموعات	الدرجة الكلية
	--	.154	107	16.502	داخل المجموعات	
	--	--	109	17.147	المجموع	

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (١٠) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول المحاور الثاني والرابع والخامس وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

ولتحديد الفروق في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقا لمتغير سنوات الخبرة لصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الخبرة استخدام اختبار Kruskal-Wallis Test وكانت نتيجة الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (١١) نتائج " تحليل " (Kruskal-Wallis Test) لتحديد اتجاه الفروق في إجابات

مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوي الدلالة
المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر"	أقل من ٥ سنوات	31	48.50	.495	2	.781
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	37	66.24			
	١٠ سنوات فأكثر	42	51.20			
	المجموع	110				
المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط"	أقل من ٥ سنوات	31	43.24	3.586	2	.166
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	37	63.27			
	١٠ سنوات فأكثر	42	57.70			
	المجموع	110				
المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة"	أقل من ٥ سنوات	31	41.68	3.993	2	.136
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	37	61.68			
	١٠ سنوات فأكثر	42	60.26			
	المجموع	110				

يتضح من خلال النتائج في الجدول (١١) ما يلي

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر" وفقا لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة لفترة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بمتوسط رتب قيمته (66.24).

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط" وفقا لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة لفترة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بمتوسط رتب قيمته (63.27).

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة" وفقا لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة لفترة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بمتوسط رتب قيمته (61.68).

ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد تعزي إلى أن مديري ومديرات المدارس التي تتراوح خبراتهم بين 5 إلى 10 سنوات هم أكثر إلماما بالأساليب الإدارية الحديثة التي يمتلكها المديرين من ذوي الخبرة الأقل وكذلك حققوا قدر كبير من المعرفة من خلال مشاركتها مع المديرين ذوي الخبرات الاكثر من 10 سنوات؛ مما زاد من قدرتهم على الجمع بين أحدث الأساليب الإدارية بالإضافة للخبرة في نفس الوقت وبالتالي فارق بين إجابات أفراد العينة من اقرانهم من ذوي الخبرات الأكثر او الأقل.

وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة نيروخ (2020) التي اكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات درجة

إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

ملخص النتائج:

- أن واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة (عالية جدا).
- جاء في الترتيب الأول المحور الأول: "مرحلة الوقاية والاستعداد" بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، وانحراف معياري بلغ (0.456)، يليه في الترتيب الثاني المحور الثاني: "مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر" بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (0.455)، يليهم في الترتيب المحور الثالث: "مرحلة احتواء الأضرار" بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.550)؛ وفي الترتيب الرابع جاء المحور الخامس: "مرحلة التعلم من الأزمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.496)؛ بينما جاء في الترتيب الأخير المحور الرابع: "مرحلة استعادة النشاط" بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.448).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول الدرجة الكلية للاستبانة طبقاً إلى اختلاف متغير النوع لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول المحاور الثاني والرابع والخامس من محاور الاستبانة وفقا لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة لفترة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.

توصيات البحث:

- ضرورة الاطلاع على كل ما يتعلق بإدارة الأزمات، ومن ضمنها أساليب اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية.
- ضرورة إجراء زيارات متبادلة بين مديري المدارس الحاليين والسابقين بالمناطق التعليمية المختلفة بالمملكة للتعرف على الأساليب المختلفة التي يتبعونها في إدارة الأزمات.
- ضرورة وجود إدارة للأزمات داخل مدارس التعليم العام وتفعيلها وتفويض الصلاحيات المناسبة لها للحد من مواجهة الأزمات.
- ضرورة الاستعانة بالكوادر الإدارية المتخصصة في المجال التربوي والتدريسي لمواجهة الأزمات والتغلب عليها.
- استقطاب الخبراء في إدارة الأزمات من المتخصصين والكوادر البشرية المؤهلة لعمل تحليلات استراتيجية للأزمات السابقة ودراستها والاستفادة منها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو خريص، عمران علي (٢٠٢٠). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات بالجامعات الليبية دراسة حالة على الجامعة الأسمرية الإسلامية زلتين، *مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية*، (٣٤): ٥٤٢-٥٨٦.

أبو ليلى، هنادي لطفي عبد الرحمن؛ الشوابكة، خالد محمود سليمان (٢٠١٨). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ٤ (١): ص٧- ص٤٩.

أبو هديب، حنين علي محمد (٢٠٢٠). الصمود النفسي وعلاقته بمواجهة ضغوط العمل في ظل أزمة كورونا لدى مديري المدارس الأساسية في قسبة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

أحمد، أخيارهم عبدالله (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

أندراوس، شيرين ميشيل منير (٢٠٢٠). إدارة الأزمات التعليمية، *مجلة كلية التربية*، ٧٨ (٢): ٥٨٩-٦١٣.

بطاينة، خلود بهجت محمد (٢٠٢١). التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة لمواجهة وإدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظرهم، *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٣٣): ص٤٦- ص٦٠.

البلقيزي، صفاء محمود علي محمد (٢٠٢١). واقع مواجهة الأزمات برياض الأطفال بالأزهر الشريف من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، ١٨ (١٠٩): ص١٥٦- ص٢٠٧.

بن مكي، فطومة؛ مختاري، فاتح (٢٠٢٢). العلاقات العامة وإدارة الأزمات الدولية استراتيجية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في إدارة الكوارث نموذجاً، *المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي*، ٩(٢): ٤٤٢-٤٥٧.

بو شارب، شوقي (٢٠١٥). اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات- مديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

البوعينين، عيسى (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة الأزمات: إدارة أزمة كورونا نموذجاً، *مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية*، (عدد خاص): ص٣٧٩- ص٣٩٩.

البيلاوي، حسن (٢٠٢١). جائحة كورونا: الأزمة وبناء وعي كوني لعالم جديد، *مجلة الطفولة والتنمية*، (٤٠): ص٦٩- ص٧٦.

التايب، عائشة بشير (٢٠٢٠). الجائحة والمضامين المستجدة للأمن المجتمعي: قراءة في مسارات إدارة الأزمة، *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٣٦ (٢): ص٢٧٩- ص٢٩١.

الجبارين، ناهده لافي حسن (٢٠٢١). دور التخطيط التربوي في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم فيحافظة جرش، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن.

خليفة، محمد محمد عقيلة (٢٠١٨). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

الدلماني، زيد عسويد مسهوج؛ عبد الشافي، دينا حسن محمد؛ جمال الدين، نادية يوسف (٢٠١٦). آليات مواجهة بعض الأزمات بالتعليم قبل الجامعي بالكويت، *مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس، (١٧٣): ص١٠٣- ص١٢٣.

- رخا، محمد عبد الوهاب إبراهيم (٢٠١٩). واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، *مجلة التربية*، (١٨٤): ٥٥٥-٦١٢.
- زكي، إيناس أحمد عبد العزيز؛ عبد الدايم، رشا محمد محمد (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات التعليمية بالروضات المصرية أزمة كورونا نموذجاً، *مجلة الطفولة والتربية*، ١٣(٤٧): ٢٤٩-٣٠٢.
- زيدان، آمال إسماعيل محمد (٢٠٢٠). تقييم النخبة المصرية لاستراتيجيات الحكومة وإعلامها الرسمي في إدارة أزمة كورونا- تقييم مرحلي، *مجلة البحوث الإعلامية*، ٤ (٥٤): ص ٢٣٥٣- ص ٢٤٣٢.
- السيسي، أريج حمزة؛ المغاسي، مها حمود (٢٠٢٠). واقع استخدام نظام إدارة الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية في ظل مواجهة كوفيد "19" COVID، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (٥١): ص ٨٨- ص ١٢٩.
- شاهد، إلياس؛ قابوسة، علي (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (٩): ١٢٧-١٤٧.
- شرفة، إلياس؛ بوطغان، ليلي (٢٠١٨). إدارة الأزمات: الأساليب والمعوقات، *مجلة تاريخ العلوم*، جامعة زيان عاشور الجلفة، (١١): ص ٢٣- ص ٣٢.
- صحن، عباس هاشم (٢٠٢٠). الممارسات الاجتماعية في مواجهة الأزمات دراسة تحليلية للمجتمع العراقي في ظل الأزمة الصحية، *حوليات آداب عين شمس*، (٤٨): ١-٢١.
- عبد العزيز، بوخرص؛ لمين، علوطي (٢٠١٨). العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية- دراسة تحليلية، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، ١٤ (١٩): ص ١- ص ١٢.

العتيبي، سعد بن عزيز حبيب (٢٠٢٤). واقع إدارة الأزمة في جامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا كوفيد ١٩ وأثر ذلك في خطط إدارة الأزمة بالجامعة، *المجلة العربية للإدارة*، ٤٤ (٤): ص ١٧-٣٤.

العجمي، نور مبارك محمد (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

العقيل، سارة إبراهيم (٢٠١٧). *التعامل مع الأزمات*، (د.ط)، المملكة العربية السعودية: مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة.

علوان، مصطفى شكري محمد (٢٠٢١). توظيف المؤسسات الدينية المصرية لمنصاتها الرقمية في تناول جائحة كورونا: دراسة تحليلية في إطار مفهوم تعدد المنصات، *مجلة البحوث الإعلامية*، جامعة الأزهر - كلية الإعلام بالقاهرة، ٤ (٥٩): ص ١٧٨٦-١٨٥٢.

العنتري، أسماء رمضان محمد (٢٠١٣). التنبؤ بالأزمات والكوارث والحد من خطرهما وفق الأساليب الحديثة التطبيق كمفهوم للاستدامة في التعليم العمراني، بحث مقدم إلى "المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث"، (١): ٤٢-٦٤.

العنتري، أسماء رمضان محمد (٢٠١٣). التنبؤ بالأزمات والكوارث والحد من خطرهما وفق الأساليب الحديثة : التطبيق كمفهوم للاستدامة في التعليم العمراني، بحث مقدم لمؤتمر بعنوان "المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

غال، الهام مصطفى؛ بن عياش، سمير (٢٠٢٠). معوقات التعليم الافتراضي خلال أزمة انتشار وباء كورونا المستجد في الجامعات العربية، *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣ (٤): ص ٢٣٩-٢٥٨.

- غنيم، رانيا وصفي عثمان (٢٠١٥). نموذج مقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات، **مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية**، ٣٠ (٢): ص ١٨٣-٢٧٢.
- الفياض، علي كاظم مهني (٢٠٢١). الأزمة في القرآن الكريم بين السبب والإدارة السليمة: دراسة تحليلية في النصوص، **مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية**، (٥٩): ص ٤٥٩-٤٨٢.
- قدور، حلا فاروق؛ الشلبي، إلهام علي أحمد (٢٠٢٢). مستوى ممارسة إدارة الأزمات من قبل مديري المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين في ضوء عدة متغيرات، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**، ٤٢ (٢): ٢٥٥-٢٧٠.
- القضاه، عليا محمد عبد الله (٢٠٢١). مستوى إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في ظل أزمة جائحة كورونا، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- مثنائي، أحمد بلال؛ القضاة، نضال فواز؛ الزيابات، خالد محمد حمدان (٢٠٢١). دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة إربد، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، ٢٩ (٢): ٢٦١-٢٩٠.
- المري، سنيد صالح سنيد الدعبة، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- مصطفى، علي محمد؛ أبو رقيقة، خالد إبراهيم (٢٠١٧). إدارة الأزمات: دراسة في الأسباب واستراتيجيات المواجهة، **مجلة العلوم الإنسانية**، (١٥): ٣٨٢-٤١٢.
- معلوي، حورية؛ بوكريسة، عائشة (٢٠٢١). سيناريو مقترح لإدارة الأزمات المدرسية في الجزائر نحو رؤية فلسفية لإدارة أزمة الغش في الامتحانات، **مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية**، (٢): ٣٤٣-٣٦٤.

منظمة الصحة العالمية (٢٠١٥). الوقاية من العدوى ومكافحتها أثناء الرعاية الصحية لحالات الإصابة المحتملة أو المؤكدة بعدوى فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط.

المواضية، رضا سلامة؛ الزعبي (٢٠٢١). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بالأردن لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد، مجلة الدراسات التربوية والنفسية- جامعة السلطان قابوس، ١٥ (١): ص ٨٢-٩٧.

المومني، آلاء كمال سامي (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمة التعليمية في محافظة عجلون في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (٨): ص ٢٠-٣٥.

نيروخ، شهد رفيق صادق (٢٠٢٠). درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

يوسف، حسن محمد (٢٠١٥). كوارث وأزمات الحروب والنزاعات في السودان (الأسباب والأبعاد والتأصيل والطرق الموضوعية لإدارتها)، مجلة العلوم والبحوث الإسلامية، ١٦ (١): ١٣٢-١٥١.

اليوسفي، رنيم سمير (٢٠١٥). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Al Kalkawi, A. H. K. (2022). Strategies of Dealing with Crisis Management in Educational Institutions Iraq Schools as a Model. *World Bulletin of Management and Law*, 8, 103-116.
- Alanezi, A. (2021). Using Social Networks in School Crisis Management: Evidence from Middle School Principals in Kuwait. *Education 3-13*, 49(8), 1-10. <https://doi.org/10.1080/03004279.2020.1817964>
- Bailey, J. P., & Schurz, J. (2020). *COVID-19 Is Creating a School Personnel Crisis*. American Enterprise Institute.
- Debeş, G. (2021). Teachers' Perception of Crisis Management in Schools. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 8(2), 638-652.
- Fischer, D., Posegga, O., & Fischbach, K. (2016). *Communication Barriers in Crisis Management: a Literature Review*. A paper presented at the Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS), İstanbul, Turkey.
- Fouda, R. A. N., Romeo, N. D., & Agrius, O. M. H. (2013). Management Changes in Crisis Quickly: What Initiatives Can Keep Crisis Away in a Company?. *IJTEMT*, 2(5), 21-26.
- Furtak, K. (2021). The State of Functioning Transport, Freight Forwarding and Logistics Companies and Their Responses to the Pandemic Crisis. *Management*, 25(2), 133-152. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0077>
- Grissom, J. A., & Condon, L. (2021). Leading Schools and Districts in Times of Crisis. *Educational Researcher*, 50(5), 315-324. <https://doi.org/10.3102/0013189X211023112>
- Hidayat, D., Anisti, P., & Wibawa, D. (2020). Crisis Management and Communication Experience in Education during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 36(3), 67-82.

- Jinasena, S. J., & Weerasinghe, P. N. (2022). The Usage of Social Media during COVID-19 Lockdown Period of 2020 in Sri Lanka. *Colombo Journal of Multi-Disciplinary Research*, 6(2), 33-46.
- Mäkelä, T., Mehtälä, S., Clements, K., & Seppä, J. (2020, June 23-26). *Schools Went Online over One Weekend—Opportunities and Challenges for Online Education Related to the COVID-19 Crisis*. A paper presented at EdMedia+ Innovate Learning, Netherlands (Online).
- MÎLCOMETE, Alina (2015). From Protection to Prevention: New Approaches of Crisis Management, a paper presented at (The International Scientific Conference "Strategies XXI"), National Defence University, Pakistan.
- Oktari, R. S., Munadi, K., Idroes, R., & Sofyan, H. (2020). Knowledge Management Practices in Disaster Management: Systematic Review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, 1-15.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101881>
- Robertson, N. C. (2017). *Principal Preparedness for Crisis Management in Urban High Schools* [Unpublished Doctoral dissertation]. The University of Mississippi.
- Tarkkanen, T., & Tyni, J. (2019). *The Role of the Non-governmental Organisations and Citizens in Crisis Management within the Finnish Communities*. A paper presented at the 12th International Scientific and Professional Conference Crisis Management Days 2019, Velika Gorica, Croatia.
- Waller, M. J., Lei, Z., & Pratten, R. (2014). Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integration and Simulation Based Approach. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 208-221.
<http://dx.doi.org/10.5465/amle.2012.0337>