

عبد القادر صالح عيسى / محاضر بالمعهد العالي للمهن الهندسية / القبة



## متطلبات إدارة الأزمة التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات إدارة الأزمة التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في مدينة القبة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام ببناء أداة الدراسة؛ وهي عبارة عن استبيان يقيس أربعة مجالات، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، أظهرت نتائج الدراسة تحصل جميع المجالات في إدارة الأزمة التعليمية على نسب مرتفعة في استجابات العينة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير الجنس، وألا وجود لأية اختلافات في استجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وفي ضوء النتائج أوردت الدراسة مجموعة من التوصيات؛ منها ضرورة تدريب مديري المدارس على مواجهة الأزمات، ونشر ثقافة إدارة الأزمات بين المعلمين والمعلمات، وتدريبهم على الاتصال المباشر مع الإعلام والرأي العام

### Abstract

The aim of this ongoing study was to identify the requirements for crisis management in the educational institutions from teachers' perspective in Elquba district. Only preparatory schools were targeted. A descriptive survey strategy was used in the study where the author collected, validated and verified data by using a questionnaire through which (4) scopes, were covered. The study showed that all scopes were very sensitive to the variable sample responses. It was also noticeable that the sample response, was irrelevant to gender and teachers' qualifications. Based on the study's findings, it was highly recommended that the training programs assigned to schools managers, was necessary and making the culture of crisis management, prevail in the educational institutions, and also, opening a direct channel with public media in the time of crisis, was required.

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

### أولاً: الإطار العام للدراسة

1 . المقدمة: يمكن القول إننا نعيش في عالم الأزمات، فهي جزء منا، ونحن جزء منها، وقد تسارعت الأزمات وتنوعت حتى أصبحت ظاهرة للعيان، فلا يكاد يخلو موقع أو مكان من أزمة ما، ويبدو هذا جلياً من خلال الاطلاع على الأحداث العالمية، وما تأتي به وسائل الإعلام المختلفة من أخبار عن الأزمات، سواء أكانت اقتصادية، أم سياسية، أم تعليمية، أم صحية، أم غيرها، وهذا الأمر يتطلب ضرورة أن تكون الأزمة أكثر حضوراً في وعينا، وفكرنا، وإدارتنا، حتى يمكننا التخطيط لمواجهتها، وتفادي مخاطرها.

2 . مشكلة الدراسة: أصبح استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات والكوارث ضرورة لا محيد عنها، ليس لما يحققه من نتائج إيجابية في إدارة الأزمات فقط، بل لأن استخدام البديل غير العلمي قد يكون من الخطورة بمكان، لأن نتائجه ستكون مدمرة بشكل كبير، وتزيد من تفاقم الأزمة، وحدتها، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الإحاطة والدراسة التامتين بأسلوب إدارة الأزمات ومنهجها، والتعامل معها في إطار تخطيطي علمي، ومن خلال متابعة الباحث للواقع التربوي، وبحكم تخصصه، تبين افتقار هذا الواقع بشكل شبه كامل للدراسات التربوية في هذا المجال، ولأهمية إبراز الصورة الحقيقية لمتطلبات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم الابتدائي، جاءت هذه الدراسة لمعرفة أهم تلك المتطلبات، وكيفية مواجهتها، وقد حاولت الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في مدارس التعليم الابتدائي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟  
السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة لمتطلبات إدارة الأزمة التعليمية تعزى لمتغير التخصص العلمي (أدبي - علمي)؟

السؤال الثالث: هل توجد اختلافات في استجابات العينة لمتطلبات إدارة الأزمة التعليمية حسب متغير الجنس؟ (معلمات - معلمون)؟

3 . أهداف الدراسة: تحددت أهداف الدراسة فيما يأتي:

. معرفة أهم متطلبات إدارة الأزمة التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.  
. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة الأزمة التعليمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس).  
. تزويد صانعي القرار والقائمين على إدارة الأزمات بأهم متطلبات إدارة الأزمة التعليمية، وكيفية استخدام المنهج العلمي في إدارتها، والتخطيط لها.

. صياغة بعض التوصيات والمقترحات التي قد تسهم بقدر ما في تحسين إدارة الأزمات التعليمية، وتطويرها.

4 . أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

. هذه الدراسة هي الأولى من نوعها. حسب معرفة الباحث في تناول موضوع متطلبات إدارة الأزمة التعليمية في مدارس التعليم الابتدائي، في مناطق تعليمية محددة.

. قد تسهم هذه الدراسة في إثارة اهتمام الباحثين لدراسة جوانب أخرى في إدارة الأزمات التعليمية لم تشملها هذه الدراسة.

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

. يمكن أن يستفيد العاملون في مجال إدارة الأزمات التعليمية من نتائج هذه الدراسة.

**5 . حدود الدراسة:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في مدارس التعليم الابتدائي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة القبة، وقد تم تطبيقها خلال العام الدراسي 2018-2019م.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

### 1. مفهوم الأزمة التعليمية ومراحلها:

**المفهوم العام:** الأزمة عبارة عن مشكلة معقدة، وحالة اضطراب في التنظيم وإخلال يصعب حلها بالطرق التقليدية، فهي حدث مفاجئ غير متوقع، يؤثر على المنظمة كلها، ويشكل تهديداً صريحاً لبقائها، ومن ثم وجب البحث عن وسائل لإدارتها بشكل يقلل من نتائجها السلبية، فالأزمة هي " تأثيرات حادث معين تحطت حدود الحادث، لتؤثر على النظام ككل، وتشكل تهديداً لمستقبل المنظمة، وتهديداً للخطة الرئيسية التي تقوم عليها" [11].

ويعد موضوع إدارة الأزمات الأكثر شيوعاً في الفكر الحديث، وقد ازداد اهتمام المفكرين بهذا الموضوع لا لكونه واقعاً لا مفر منه، وإنما لإيجاد السبل التي يمكن من خلالها توقي هذا البأس، والإقلال من خطورته، فالأزمات حدث أبدي أزلي، وجد منذ بدء الخليقة، وسيظل موجوداً، ولا ينفك عن الحضور بعد كل حين.

والمشكلة قد تكون صغيرة، وقد تكبر فيصعب حلها، وتصل إلى طريق مسدودة، فتتحول إلى أزمة، ومصطلح الأزمة جرى استخدامه في المجالات الطبية، إذ يصف الطب بعض الحالات المرضية بالأزمة القلبية، وقد اختير لها هذا الاسم لأنها تأتي فجأة دون توقع، وترتفع درجة الخطر فيها، ولها مضاعفاتها، لذا تجب مواجهتها بأساليب غير تقليدية، فهي تتطلب السرعة في معالجتها، والدقة، والمهارة [19].

**مفهوم إدارة الأزمة:** يمكن تعريفها بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تنتبأ بالأزمات المتوقعة، وترصدها، وتحدد الإمكانيات لمواجهتها، والحد منها في أسرع وقت، وبأقل تكلفة [9].

**مفهوم الأزمة التعليمية:** الأزمة التعليمية هي مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي، وتحتاج اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة، فهي موقف مضطرب يحول دون تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية الموضوعة، ويتطلب إجراءات سريعة لتفاديه، والتقليل من مخاطره، وتظهر الأزمة التعليمية في حالة وجود هوة بين الأنظمة التعليمية الداخلية، والمتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية، إذ تتسم هذه الأخيرة بالتغير السريع الذي لا يمكن الأنظمة التعليمية من مواكبتها، فتحدث الهوة، ما يؤدي إلى ظهور الأزمة التعليمية.

أما الأزمة في المدرسة فهي حدث مفاجئ يؤثر سلباً على المدرسة، ويسبب حالة من الضيق والإرباك، ويتسم بعدم قدرة المدير على مواجهة هذا الموقف، نظراً لاستخدامه الطرق التقليدية في الحل، ما يعني ضرورة وجود أساليب وطرق أخرى غير مألوفة للتعامل مع الأزمات.

**مراحل الأزمة التعليمية:** تميل الأدبيات الحديثة إلى وجود ثلاث مراحل للأزمات التعليمية، هي:

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

1. مرحلة ما قبل الأزمة: Pre-crisis هي فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي، وفيها يكثر تكرار الأعمال غير المتقنة، التي تمثل في ذاتها إشارات تحذيرية للقائمين على هذه المؤسسات، فهي إشارات تسبق الأزمات، وتعد بتراكم المشكلات دون الاعتراف بها، إلى أن تصل إلى مرحلة الغضب، ونشوء الصراعات التي تفجر الأزمة.

ب. مرحلة الأزمة: Crisis هي مرحلة العاصفة، وتتميز بالسرعة والحدة، ويصاحب أحداثها الضجة الإعلامية، وانتشار الإشاعات، ومحاوله معرفة الأضرار، وحصرها، وفهم ملامسات الموقف، ومحاوله احتوائه، من خلال تعبئة الجهود، والتنسيق مع أطراف أخرى يمكنها المساعدة، واتخاذ القرارات المناسبة والسريعة للتقليل من الخسائر.

ج. مرحلة ما بعد الأزمة: Post-crisis هي مرحلة عدم التأكد، وفيها يهبط الأمل ببطء، وتبدأ العودة تدريجياً إلى الأوضاع الطبيعية، واستعادة مستويات النشاط [27]، ثم تقييم عملية المواجهة، والعمل على مساعدة الضحايا، واستخلاص الدروس المستفادة.

### عناصر الأزمة التعليمية:

1. التهديد: يدرك صناع القرار في أوقات الأزمات أن معدلات التهديد تصبح أعلى مما هي عليه، خاصة إذا كان التهديد موجهاً نحو القيم والمصالح العليا للمنظمة أو المؤسسة، وإدراكهم هو أحد العناصر المهمة، ومصادر الضغط النفسي، لأن تأمين القيم والمصالح المعرضة لهذا التهديد وحمايتها من صميم مسؤولياتهم.

ب. الوقت: الأزمة هي مجموعة المواقف الجزئية المتلاحقة بسرعة كبيرة، لذلك يكون الوقت المتاح لاتخاذ القرارات السليمة قصيراً جداً، ومحدوداً، ما يلقي بمزيد من الضغط على مديري الأزمات، إذ عليهم أن يتخذوا القرار السليم في الوقت والمكان المناسبين، وإلا تصبح كل القرارات عديمة الجدوى، لتجاوز الوقت لها.

ج. المفاجأة: موقف الأزمة مفاجئ، يستنفذ طاقة العاملين بالنظام حين حدوثه، ويؤدي إلى حالة من التشوش والغموض وعدم اليقين، وعلى الرغم من أن البعض يرى كل موقف أزمة مفاجئاً، إلا أن بعض المفكرين يرون أن عنصر المفاجأة نسبي، يختلف من مكان لآخر، ومن وقت لآخر، ولأن إدارة الأزمات بحاجة إلى اتخاذ قرارات استثنائية في ظروف استثنائية فإن ذلك يولد كماً هائلاً من الضغوط على متخذي القرار، لأنها "قد تؤدي إلى تشويه المهام الإدراكية لصنع القرار، إذ تؤدي إلى ضعف الانتباه، وإهمال عنصر التدقيق والفحص، وتضعف مجال إدراك المعلومات، وتضييق الأفق" [7].

### 2. الأزمة التعليمية في ليبيا: تتضح الأزمات التعليمية في نظامنا التعليمي في الآتي:

. الأوضاع الداخلية والخارجية الراهنة، وما يمكن أن تضيقه من صعوبات حقيقية، وزعزعة للأمن والاستقرار، إلى جانب تأثيرها في الأجيال الحاضرة، ومساسها بالأجيال القادمة، ويمكن لنا أن نستفيد من هذا التهديد بإيجاد العنصر البشري القادر على العمل من أجل تحقيق الأمن، والتعليم هو الأسلوب الأمثل لإيجاد متعلم له رأي، قادر على التحليل والتفسير، له انتمائه الوطني، ولديه القدرة على التعامل مع الظلم، والإجحاف، والإرهاب، فعندما تفكر المجتمعات بأمنها ينصب تفكيرها على مؤسساتها التعليمية، لكونها البدايات لكل الحلول.

. مؤسساتنا الآن تعاني من تركيزها المطلق على نتائج الامتحانات التقليدية، كأسلوب واحد للتقويم، وعدم توثيق صلتها مع أولياء الأمور، ما تسبب في عدم قدرة هؤلاء على المشاركة في العمل المستقبلي، وأدى إلى عزلة هذه المؤسسات عن المجتمع، وانتفاء تعزيز

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

- العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب، وعدم تشجيع القيم الأخلاقية؛ كالأيثار، والأمانة، وعزة النفس، وتدوق الفنون والجمال [21].
- التشبث بالأساليب التدريسية السائدة، وتعزيز الميل إلى المعرفة التلقينية، سواء لدى المعلم أو الطالب، حتى خيّل للطلاب بأن المعرفة الحقيقية لا يمكن أن تكون نتاج جهدهم، وإنما يجب أن تأتيهم من سلطة المعرفة العليا.
- يغلب على نظمنا التعليمية الطابع النظري، والقصور في تكوين طواقم من الأفراد الماهرين والمدربين فنياً وإدارياً.
- الضعف في مستوى التدريب، والنقص في المعلمين والمدربين الأكفاء، وافتقار الكثير منهم للمعارف والمهارات [3].
- قصور الإدارة التعليمية، وعدم كفاية تدريب القيادات التربوية، وإعدادها إعداداً يمكنها من مواهبة الاحتياجات المستقبلية في خطط التطوير، حتى تكون قادرة على إضافة خبرات جديدة ومفيدة للعمليتين التعليمية والتدريبية [26].
- ارتفاع نسبة الخريجين مقارنة بفرص العمل المتاحة، والتوسع الكمي على حساب الكيف، لامتنعاص قوة الضغط الصادرة عن الأعداد الكبيرة من المتقدمين للدراسة، وعادة يتم ذلك على حساب البرامج التعليمية والتجهيز الصحيح [21].
- عدم وجود نوع من الاستقرار الوظيفي والإداري بالمؤسسات التعليمية والتدريبية، إذ يتغير من فترة لأخرى في مسمياته وهياكله، فكثرة تعاقب القادة على الإدارات دون مراعاة استكمال مهامهم المنوطة بهم، تشكل أحد أسباب فشل تحقيق الأهداف.
- عدم وجود قنوات اتصال فعالة ومستمرة بين قيادات التخطيط والقيادات التنفيذية [22].
- ضعف مستوى تطبيق متطلبات الجودة في التعليم بمعابرها المعتمدة في القياس والاعتراف [3].
- إن النجاح والتفوق غايتان يمكن صناعتهم، وليستا وليدتي الحظ أو المصادفة، ومن بدهيات هندسة النجاح "أن ليس هناك صدفة، بل هناك أسباب ومسببات، وغاية هذه الهندسة أن يغيّر الإنسان نفسه، بإصلاح تفكيره، وشحذ هممه، وتنمية ملكاته، وتطوير مهاراته، والتأثير في غيره [5].
- ### 3. متطلبات إدارة الأزمة التعليمية:
- أ. التخطيط: Planning يعد التخطيط أحد أهم عناصر عملية إدارة الأزمات، ومن دونه لا يمكن مواجهتها، فهو يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ويسهم في الكشف عن مشكلات المستقبل، فالتخطيط "يريد أن يقبض على زمام التطور الذي يجري في المستقبل، ولا يكتفي بالتنبؤ بما سيحدث" [12]، ويضع إطاراً زمنياً وآخر مكانياً يحددان بداية البرنامج ونهايته، والمناسب للمخططين في إدارة الأزمة التعليمية أن يحددوا ما يمكن أن يحدث، وأن يبينوا بوضوح أدوار الأعضاء المشاركين في عملية المواجهة.
- ب. التنظيم: Organizing يعد التنظيم أحد أهم المهام التي ينبغي أن يتقنها القائمون على إدارة الأزمات، إذ يتم تحديد الأشخاص، وتحديد المهام الموكلة إليهم بكل دقة، لأن عدم إدراك الأفراد للأبعاد التنظيمية سينتج عنه تداخل وتشابك في الاختصاصات، "الأمر الذي يؤدي إلى ضياع التنظيم وسط هذا التشابك المعقد في العمليات ومن ثم فشله في أداء مهامه" [24].
- ج. التوجيه: Directing ويعني مراقبة الخطوات التنفيذية، والتأكد من مطابقتها للخطة الموضوعية لإدارة الأزمة، وتزويد المعنيين بالنصائح والتوجيهات اللازمة لسير العمل على الوجه الصحيح، وتحفيزهم على بذل أقصى جهد.

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

د. التقييم: Evaluation: وهو تحديد ما إذا كانت خطوات الخطة قد تمت بالشكل المطلوب أم أن هناك أوجه نقص وقصور، وترجع أهمية التقييم إلى تزويده العاملين بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم، فهو عملية تشخيص لجوانب القوة والضعف، وتقديم الاقتراحات المناسبة.

هـ. الاتصال الفعال: Communication للتعامل مع الأزمات لابد من تحديد خطوط الاتصال، و نوعية المعلومات والبيانات، وتوضيح الحقائق، للتمكن من مواجهة الأزمة بحرفية وكفاءة، وعلى مديري الأزمة التعليمية فتح قناة الاتصال مع كل مكونات المجتمع، قبل الأزمة وأثناءها، والعمل على إيجاد علاقات قوية، وإقناع أفرادهم بأهم طرف مشارك في إدارة الأزمة. و القيادة النوعية: Leadership القائد التربوي الفعال هو الذي يتحمل المسؤولية مع أفراد مجموعته لإدارة الأزمة، ويجب أن يتصف بمهارات تعزيز الاتجاهات، والتحفيز، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والعمل الجماعي، وتنمية روح الفريق، ولذلك ينبغي أن يتم اختياره بعناية، وأن تتاح له فرص التدريب الكافية.

ز. التدريب المستمر: Training التدريب هو "إكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة لإنجاز أعمال محددة، بأكثر الطرق فعالية وكفاءة" [10] ، فالتدريب يقلص الهدر الاقتصادي، ويستثمر طاقات القوى البشرية، وعلى النظام التعليمي أن يضع التدريب في أولويات خططه، وأن يجعله مستمراً.

ح. بناء فرق العمل Teamwork يعد العمل ضمن فريق هو الحل الأنسب لمعالجة تحديات العصر، لأنه يدعم التكامل داخل المؤسسات، ويثري العلاقات الإنسانية بين الأفراد وينميها، ويشجعهم على المشاركة، وفريق عمل الأزمة يتكون من مجموعة أفراد يعملون سوياً من أجل تحقيق هدف، ويضم عدداً من الخبراء في مجال اختصاص الأزمات، إضافة إلى المجالات التي لها علاقة بالأزمة.

### 4. المنظور الإسلامي في إدارة الأزمة:

للمنظور الإسلامي منطلقاته الفكرية، ومرتكزاته القيمية، وجوانبه الروحية في إدارة الأزمة، فهو يتوجه نحو البعد الإيجابي للأزمة، عاداً إياها منحة ربانية، وفرصة للإصلاح، وتنقية النفس، وفرصة لظفر المؤمن بالأجر نتيجة صبره على المصائب، وحمدته لله سبحانه وتعالى.

ولإدارة الأزمة شروط عدة من وجهة نظر الشريعة الإسلامية، منها التوكل على الله سبحانه وتعالى، والثقة فيه، والثقة بالنفس في إدارة الأزمة حتى تجاوزهها، والتمسك بالقيم والمثل والأخلاق التي تمسك بها سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم في أوقات الأزمات، والاستعانة بالصبر والصلاة، وكذلك المراقبة الدقيقة للأمر، والإعداد الجيد، والتجانس بين المؤمنين وتعاونهم، وإبراز أهمية الشورى في تحديد الخيارات المتاحة، واختيار أنسبها، بعد توحيد الرأي، والاستعانة بالقيادة القوية الأمين في إدارة الأزمة، وتقوية قيمة الثبات وتعزيزها، وقوة العزيمة في حال وقوع الأزمات.

فالبعد الإيجابي للأزمة يتمثل في اختبار المؤمنين وابتلائهم بالأزمات والمحن والمصائب، ولنا في سيرة الرسل على مر التاريخ عبرة، إذ يبتلون بالأزمات والشدائد، ومع الصبر والثبات والإيمان بالله عز وجل تكون لهم الغلبة في النهاية، والنصر، وعظم الأجر والثواب، وهنا تكمن أهمية استنباط الحلول في إدارة الأزمات من المنظور الإسلامي.

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

### ثالثاً: الدراسات السابقة

سيتطرق الباحث إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة الأزمة التعليمية، موضحاً الأهداف، والمنهج، والأداة، والنتائج، والتوصيات، وأوجه الشبه والاختلاف بينها.

### الدراسات المحلية:

**1 . دراسة القذافي 2017م [22] :-** بعنوان (إستراتيجيات مواجهة الأزمة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا)، وهدفت إلى معرفة الأسس النظرية للأزمات التعليمية، وتحليل إستراتيجيات التعامل مع الأزمات، ومعرفة واقعها في مدارس التعليم الثانوي في ليبيا من وجهة نظر مديري المدارس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استمارة مقابلة مفتوحة أداة لدراستها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة توفير قاعدة بيانات للمساعدة في إدارة الأزمة، وأهمية عقد دورات تدريبية للعاملين في المدارس الثانوية في مجال إدارة الأزمات، ومراعاة وضع خطط لمواجهةها، وأيضاً ضرورة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في إدارة الأزمات.

**2 . دراسة سلامة 2017م [8] :-** هدفت إلى معرفة واقع إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المكاتب بقطاع التعليم في مدينة درنة، وقد استخدم منهج دراسة الحالة، وأسلوب الدراسة الميدانية باستخدام إستبانة تم إعدادها مسبقاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لواقع إدارة الأزمات كان متوسطاً، كما خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير العمر، ووضعت مجموعة من التوصيات، منها ضرورة أن تشكل فرق إدارة الأزمات من المؤهلين والأكثر تجربة، ووضع خطط إستراتيجية لمواجهة الأزمات، وعقد دورات تدريبية حول القيادة وإدارة الأزمات لطواقم وزارة التعليم.

### الدراسات العربية:

**1. دراسة عبد العال 2009م [14] :-** هدفت إلى معرفة أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم استبيانين أداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات العينة في أسلوبي التعاون والمواجهة تعزى لمتغير الجنس، تصب في صالح الذكور، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل، والخبرة، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات، منها ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس، تتعلق بإدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، وإنشاء فريق لإدارة الأزمات المدرسية في كل المدارس، وتوفير الطواقم البشرية لإعداد الخطط المسبقة للأزمات المحتملة.

**2 . دراسة الحارثي 2011م [4] :-** هدفت إلى بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي لإدارة الأزمات التعليمية في محافظة الطائف، وقد استخدمت الدراسة مناهج بحثية عدة، كما استخدمت الاستبيان أداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى متغير المؤهل، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد برامج تدريبية عن كيفية استخدام المحاكاة في إدارة الأزمات، وتدريب العاملين في المدرسة، وإيجاد قنوات اتصال مباشرة مع مؤسسات المجتمع.

**3 . دراسة درباس 2012م [6] :-** هدفت لمعرفة مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان أداة لها، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل، أو الخبرة، أو المرحلة الدراسية، وقد أوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على المهارات النوعية

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

- اللازمة، كمهارة إدارة الأزمات، وإدارة الصراع، وعلى تكوين فرق لإدارة الأزمات في المدارس، وإجراء تجارب وهمية للإخلاء والطوارئ، ونشر ثقافة إدارة الأزمات بين المعلمين.
- 4. دراسة علي 2012م** [17] :- هدفت إلى معرفة مستويات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الابتدائي في محافظة بغداد، وقد قام الباحث ببناء استبيان أداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة الأزمات لمديري المدارس كان ضعيفاً، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغيري الخبرة والجنس، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على أساليب إدارة الأزمات.
- 5. دراسة غنيمه 2012م** [19] :- هدفت إلى معرفة المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان أداة لها، وقد توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات العينة، تعزى إلى متغيرات الخبرة، أو المؤهل العلمي، أو الدورات التدريبية، كما أوصت الدراسة بتطبيق إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية، وتفعيل دور مديري المدارس، ومنحهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتوفير الأجهزة والأدوات للتغلب على الأزمة، والاستفادة من خبرات مديري المدارس، وتعميم تجاربهم الناجحة على المدارس الأخرى.
- 6. دراسة عبد الوهاب، والمرسي 2013م** [15] هدفت إلى معرفة الأزمات التعليمية، وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو المدارس الثانوية في الكويت، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان أداة، والمنهج الوصفي التحليلي منهجاً لها، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد الأزمات التعليمية، ومعوقات إدارة الأزمة التعليمية تعزى لمتغير الجنس، لصالح مدارس البنات، وقد أوصت الدراسة بأهمية تدريب مديري المدارس على إدارة الأزمات التعليمية، وتوفير قاعدة بيانات، ومنح صلاحيات لمديري المدارس، ووضع خطط مسبقة لمواجهة الأزمات.
- 7. دراسة كحيل 2015م** [23] :- هدفت إلى معرفة أنموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي، في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان أداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، أو بين مديري التعليم الأساسي، والتعليم الثانوي، وقد أوصت الدراسة بوضع الأنموذج المقترح لتطوير إدارة الأزمات في المدارس، وضرورة زيادة الاهتمام بإدارة الأزمات، وتدريب المديرين عليها.
- 8. دراسة خليل 2016م** [5] :- هدفت إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الإناث، وإلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس فأقل، وقد أوصت الدراسة بالتركيز على إقامة دورات تدريبية تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وتكوين فرق لإدارة الأزمات في المدارس، وجعل التخطيط للأزمات جزءاً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي.
- 9. دراسة مقابلة وآخرون 2016م** [25] :- هدفت إلى معرفة واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان بالأردن، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان أداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن واقع التخطيط لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الدراسة، وفي

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

ضوء النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها وضع إستراتيجية لإدارة الأزمة التعليمية، وإشراك المجتمع المحلي وأصحاب الخبرة في التخطيط لإدارة الأزمة، والاهتمام بالتخطيط، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لذلك.

**10. دراسة عبد الرحمن 2017م [15]:** -هدفت للكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان أداة لدراستها، وتوصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات التعليمية جاء بمستوى متوسط، وقد أوصت بضرورة تدريب القيادات التربوية على إدارة الأزمات، وتنمية قدراتهم، كما أوصت بأهمية الاستفادة من الخبراء في هذا المجال، وتكوين فرق لإدارة الأزمات من ذوي الخبرة والتميز.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة وتحليلها، يمكن رصد أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، وجوانب الاستفادة منها، وأهم ما يميز هذه الدراسة عنها، وبيان ذلك كالاتي:

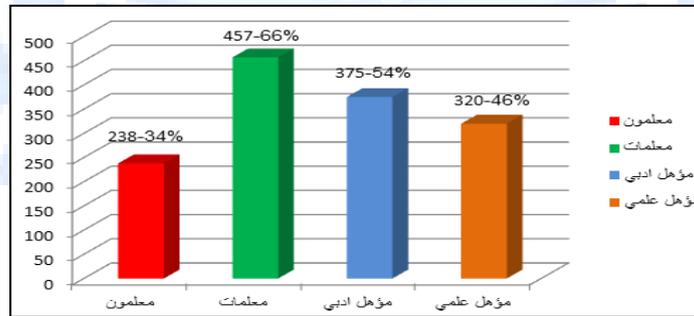
أ. اشتركت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الأزمة التعليمية، واستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان أداة لجمع المعلومات، واختلفت مع دراسة سلامة (2017) في المنهج المستخدم.

ب - استفاد الباحث من الدراسات السابقة في جوانب عدة، منها اختيار منهج الدراسة المستخدم، وبناء أداة الدراسة، والإطار النظري، ونوع المعالجات الإحصائية، ومناقشة النتائج، وتحليلها.

ج. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها على متطلبات إدارة الأزمة التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مناطق تعليمية محددة، لم تتحضر للبحث والتجريب، ولم تتناولها أي من الدراسات السابقة حسب علم الباحث.

### رابعاً: الطريقة والإجراءات

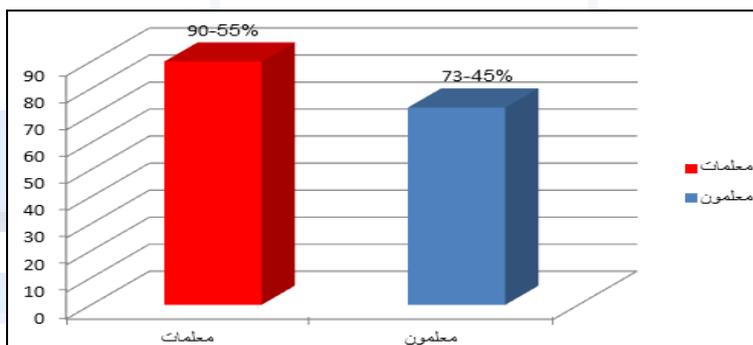
- 1. منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي "يدرس ظاهرة أو حدثاً من خلال الحصول على المعلومات التي تجيب عن أسئلة الدراسة، دون أن يتدخل الباحث فيها" [2]
- 2. مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية ومعلماتها في مدينة القبة في ليبيا، البالغ عددهم (695) معلماً ومعلمة، حسب إحصاءات قسم التعليم الأساسي بقطاع التعليم في القبة، والشكل رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة.



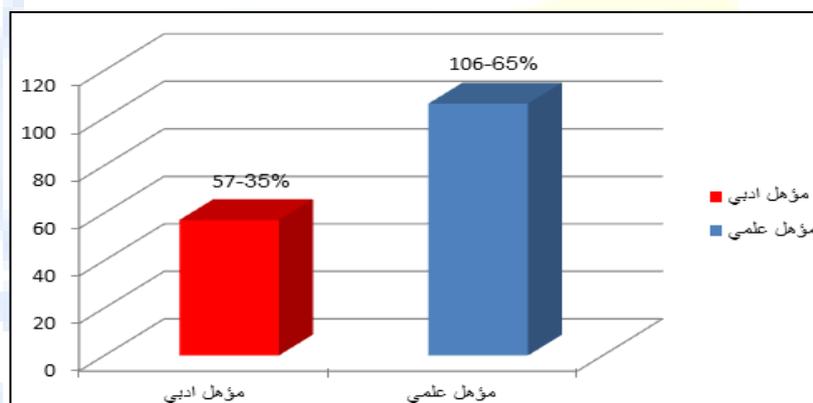
الشكل رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس ونوع المؤهل

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

**3 عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من معلمي مرحلة التعليم الابتدائي ومعلماتها في مدينة القبة، وقد قام الباحث بتوزيع (165) استبياناً، كان المسترد منها (163) استبياناً، وهي تمثل ما نسبته 24% من مجتمع الدراسة، وتم إجراء المعالجات الإحصائية عليها، والشكلان رقما (2) و (3) يبينان توزيع أفراد عينة الدراسة.



الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

**4. أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين، قام الباحث ببناء أداة الدراسة (الاستبيان)، وتحديد المجالات الرئيسة التي شملتها، وصياغة الفقرات التي يتضمنها كل محور.

**5. صدق الأداة:** يمكن تعريف صدق الأداة بأنه "قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه" [16].  
أ. الصدق الظاهري: تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء، والمتخصصين، فقاموا بإبداء آرائهم حول مناسبة فقرات الاستبيان، ومدى انتماء كل فقرة لمجالها فيه، والقيام ببعض التعديلات من حيث وضوح اللغة وصياغتها، وفي ضوء ذلك تم استبعاد بعض الفقرات، وتعديل أخرى، ليصبح مجموع فقرات الاستبيان (39) فقرة.  
ب. حساب الصدق بحساب معامل الارتباط بين المجالات، والجدول رقم (1) يبين ذلك.

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

الجدول رقم (1) صدق البناء والدرجة الكلية مع المجالات

القيمة الاحتمالية sig	معامل ارتباط بيرسون	المجال
0.000	879*	القيادة النوعية
0.000	877*	التخطيط الإستراتيجي
0.000	859*	فرق العمل والاتصال
0.000	895*	التدريب المستمر

6. ثبات الأداة: المقصود بالثبات دقة القياس [18] ، وقد قام الباحث بإجراءات ثبات الأداة بطريقتين هما التجزئة النصفية؛ إذ احتسبت درجات النصف الأول، ودرجات النصف الثاني، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل طول المجال باستخدام معادلة سبيرمان وبراون الآتية:

$$r_{tt} = \frac{2r_{rh}}{1+r_{rh}} [1]$$

كما استخدم الباحث طريقة الفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبيان حسب المعادلة الآتية:

$$\alpha = \left(\frac{N}{N-1}\right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma^2 y_i}{\sigma^2_x}\right) [18]$$

الجدول رقم (2) معاملات الفا كرونباخ لثبات الأداة

Cronbach's Alpha	N of Items
0.960	39

يتضح من الجدول السابق أن معامل الفا كرونباخ للأداة ككل بلغ (0.960)، وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، تظمن الباحث لتطبيقها على عينة الدراسة.

7. الإحصاء المستخدم: من أجل معالجة البيانات، استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

. لحساب صدق أداة الدراسة وثباتها، قام الباحث باستخدام معاملات الارتباط لبيرسون، ومعادلة سبيرمان وبراون، ومعادلة الفا كرونباخ.

. للإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحث الإحصاءات الوصفية؛ (التكرارات، المتوسطات، الأوزان النسبية).

. للإجابة عن السؤال الثاني استخدم الباحث اختبار (ت).

. للإجابة عن السؤال الثالث استخدم الباحث الإحصاءات الوصفية؛ ( التكرارات، المتوسطات، الأوزان النسبية).

خامساً: عرض النتائج وتحليلها

1 . السؤال الأول ونصه: ما متطلبات إدارة الأزمة التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات، والوسط المرجح، والأوزان النسبية لاستجابات العينة في المجال الأول؛ (القيادة النوعية)، والجدول رقم (3) يبين ذلك.

العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

الجدول رقم (3) التكرارات والوسط المرجح والوزن النسبي لاستجابات العينة في المجال الأول؛ (القيادة النوعية)

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط المرجح	المجموع	البدائل			الفقرة	م
				مهم.ج	مهم	غ.مهم		
1	95.09	2.85	465	145	12	6	امتلاك المهارات القيادية اللازمة للسيطرة على الأزمة	1
4	91.00	2.73	445	132	18	13	تفويض المهام للعاملين بإدارة الأزمة، مع المتابعة	2
6	88.54	2.65	433	125	20	18	إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم	3
10	60.94	1.82	298	45	45	73	التحلي بالمرونة والكياسة والشفافية	4
5	90.18	2.70	441	130	18	15	اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب، للتقليل من الخسائر	5
7	86.50	2.59	423	120	20	23	مواكبة التطورات العلمية وإتقان العمل بالوسائل التقنية	6
3	93.04	2.79	455	138	16	9	الاعتراف بالخطأ، وعدم إلقاء اللوم على الآخرين	7
9	65.03	1.95	318	50	55	58	التقييم، واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة	8
8	84.04	2.52	411	115	18	30	تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري للتعامل مع الأزمة	9
2	94.06	2.82	460	140	17	6	التمسك بالمنطلقات الروحية الإسلامية في إدارة	10

العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

							الأزمة	
	84.84	25.45	4149				المجموع	

يظهر من الجدول السابق أن متوسط الاستجابة لدى عينة الدراسة في هذا المجال بلغ (25.45)، والوزن النسبي لاستجاباتهم بلغ (84.84)، وأن هناك فقرات تحصلت على أعلى مرتبة، ومنها الفقرة رقم (1)، التي تنص على "امتلاك المهارات القيادية اللازمة للسيطرة على الأزمة"، فقد حظيت بالمرتبة الأولى، بوزن نسبي مقداره (95.09)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة أنه لا بديل عن وجود أشخاص أكفاء، يمتلكون من الخبرات والقدرات والمهارات ما يمكنهم من القدرة على التصرف بسرعة، وحرفية، وجدارة، لاتخاذ القرارات، والوصول إلى الحلول الجذرية ويتفق ذلك مع دراسة عبد العال (2009)، التي أوصت بأهمية توفير طواقم بشرية، ذات كفاءة عالية، لإعداد خطط إدارة الأزمات، وكذلك مع دراسة عبد الرحمن (2017)، التي أوصت بأهمية تنمية قدرات القيادات التربوية على إدارة الأزمات.

كما تحصلت الفقرة رقم (10) التي تنص على "التمسك بالمنطلقات الروحية الإسلامية في إدارة الأزمة" على المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (94.06)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية التوجه نحو البعد الإيجابي للأزمة، وعدّها فرصة للإصلاح، وتنقية النفس، والثقة في الله، والاستعانة بالصبر، واختبار ابتلاء المؤمن بالأزمات، والمحن والمصائب، وإمكانية تحويل مخاطر الأزمة إلى فرصة للإبداع والتغيير، ومعرفة مواطن الخلل، والعمل على علاجها.

وهناك فقرات تحصلت على أقل مرتبة في مجال القيادة النوعية، منها الفقرة رقم (4) التي تنص على "التحلي بالمرونة والكياسة والشفافية"، فقد حلت في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي مقداره (60.94)، ويرجع الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة قد يرون الأسلوب المرن المتسم بالكياسة غير مجدٍ لإدارة الأزمات والتهديدات، وغير فعّال لإنجاز الأعمال التي تتطلب المتابعة والحزم، والتي لا مجال فيها للاجتهاد.

وكذلك الفقرة رقم (8) التي تنص على "التقييم، واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة"، فقد جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة في مجال القيادة النوعية، بوزن نسبي مقداره (65.03)، وربما مرد ذلك عدم معرفة أفراد العينة لأنواع التقييم، أو ضعف درايتهم بأساليب التغذية الراجعة، إضافة إلى أن مواجهة الأزمة غالباً ما تسبب حالة من التوتر، والتشتت، والغموض، ينجم عنها انحصار اهتمام الأفراد بمعالجة الآثار الناتجة عنها، وتخفيفها، وعدم تشجيع الإبداع، أو عمليات التقييم.

وقد قام الباحث بحساب التكرارات، والوسط المرجح، والوزن النسبي، لاستجابات العينة في المجال الثاني؛ (التخطيط الإستراتيجي)، والجدول رقم (4) يبين ذلك.

الجدول رقم (4) التكرارات، والوسط المرجح، والوزن النسبي، لاستجابات العينة في المجال الثاني؛ (التخطيط الإستراتيجي)

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط المرجح	المجموع	البدائل			الفقرة	م
				مهم.ج	مهم	غ.مهم		
4	89.57	2.68	438	15	21	127	وضع خطة إستراتيجية واضحة لإدارة الأزمة التعليمية ومفهومة من قبل	1

العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

5	88.95	2.66	435	16	22	125	المعلمين رصد مواطن الخلل التي تعد إنذاراً مبكراً لحدوث الأزمة	2
10	64.62	1.93	316	55	63	45	تحديد المخاطر المحتملة والمشكلات في البيئة المحيطة	3
1	92.22	2.76	451	10	18	135	نشر ثقافة إدارة الأزمة التعليمية بين أفراد المجتمع	4
7	86.50	2.59	423	13	40	110	تطوير خطة إدارة الأزمة التعليمية، ومراعاة مرونتها	5
9	76.68	2.30	375	41	32	90	تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، والاستفادة من الموارد المتاحة	6
11	62.37	1.87	305	62	60	41	إجراء اختبارات تجريبية لخطة إدارة الأزمة	7
2	91.00	2.73	445	12	20	131	إشراك المعلمين والعاملين في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات	8
4	89.57	2.68	438	14	23	126	استشراف المستقبل، والتنبؤ بحدوث الأزمات	9
3	90.38	2.71	442	6	35	122	وضع خطط إستراتيجية بديلة	10
6	87.93	2.63	430	11	37	115	تحديث خطط إدارة الأزمة التعليمية	11
8	85.48	2.56	418	18	35	110	الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة في المدارس	12
	83.77	30.15	4916				المجموع	

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

يتضح من الجدول السابق أن متوسط استجابة العينة في هذا المجال بلغت ( 30.15 )، كما بلغ الوزن النسبي ( 83.77 )، وأن هناك فقرات تحصلت على أعلى ترتيب، ومنها الفقرة رقم ( 4 )، التي تنص على "نشر ثقافة إدارة الأزمات التعليمية بين أفراد المجتمع"، فقد حظيت بالمرتبة الأولى، بوزن نسبي مقداره ( 92.22 )، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية إعداد حملات توعية دورية، وتنفيذها، بغية الوعي بأسباب الأزمات، وطرق مواجهتها، والاهتمام بإشارات الإنذار المبكر، سواء أقبل الأزمة، أم أثناءها، أم بعد حدوثها، وأن على المؤسسة بذل جهد أكبر لإحداث تغييرات في ثقافتها التقليدية، وإقناع الأفراد بأهميتها، ومدّهم بالتشجيع والتحفيز المادي والمعنوي، ويتفق ذلك مع دراسة درباس ( 2012 )، التي أوصت بضرورة نشر ثقافة إدارة الأزمات بين المعلمين، وكذلك يتفق مع دراسة كحيل (2015)، التي أكدت ضرورة زيادة الاهتمام بإدارة الأزمات. كما تحصلت الفقرة رقم (8) التي تنص على "إشراك المعلمين والعاملين في عمليات التخطيط" على المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (91.00)، ويعزو الباحث ذلك لإدراك أفراد العينة أهمية إشراك المعلمين في عمليات التخطيط في مراحلها الأولية، لكونهم الأكثر قدرة على تحديد احتياجاتهم التدريبية، الأمر الذي يسهم في سهولة تنفيذها، ويتفق ذلك مع دراسة خليل (2016)، التي أوصت بالتركيز على إقامة دورات تدريبية تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي، وأيضاً يتفق مع دراسة علي (2012)، في أهمية تدريب مديري المدارس على إدارة الأزمة.

وهناك فقرات حازت على أقل مرتبة في مجال التخطيط الإستراتيجي، ومنها الفقرة رقم ( 7 )، التي تنص على "إجراء اختبارات تجريبية لحطة إدارة الأزمة"، فقد حلت في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره ( 62.37 )، ويعزو الباحث ذلك إلى الظن بتعود أفراد العينة على استخدام الطرق التقليدية في معالجة الأزمات، وعدم علمهم بوجود طرق أخرى غير مألوفة للتعامل معها. وأيضاً الفقرة رقم (3)، التي تنص على "تحديد المخاطر المحتملة والمشكلات في البيئة المحيطة"، إذ اندرجت في المرتبة ما قبل الأخيرة في هذا المجال، بوزن نسبي مقداره (64.62)، وربما يرجع ذلك إلى عدم إدراك أفراد العينة أن لكل أزمة جوانبها الفنية، والعملية، والاجتماعية، التي يجب أن تراعى عند التخطيط لمواجهة الأزمة، وأن هناك مؤشرات تنبأ بوقوع الأزمة، وأن التخطيط لا يعني فقط الإدارة بما هو متاح، بل هو أيضاً التنبؤ بما يمكن حدوثه.

كما قام الباحث بحساب التكرارات، والوسط المرجح، والوزن النسبي، لاستجابات عينة الدراسة في المجال الثالث؛ (فرق العمل والاتصال الفعال)، والجدول رقم (5) يبين ذلك.

الجدول رقم (5) التكرارات، والوسط المرجح، والوزن النسبي، لاستجابات العينة في المجال الثالث؛ (فرق العمل والاتصال الفعال)

م	الفقرة	البدائل			المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
		مهم ج	مهم	غ.مهم			
1	اختيار فريق الأزمة وفقاً لخبرات سابقة، وتطبيقات عملية	135	17	11	92.02	1	
2	وضع حوافز مادية ومعنوية للمتميزين في إدارة الأزمة	115	38	10	88.13	3	
3	عقد اجتماعات دورية لقياس الإنجازات، وحصر الخسائر	43	45	75	60.12	9	
4	توفير قاعدة بيانات عن الأزمة يمكن الرجوع إليها	45	46	72	61.14	8	

العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

2	91.41	2.74	447	12	18	133	5	توضيح الموقف للرأي العام وتصحيح الآراء ووجهات النظر
7	80.59	2.41	394	27	41	95	6	تعزيز الاتصالات بالجهات المساندة في إدارة الأزمة
4	85.68	2.57	419	19	32	112	7	إيجاد وسائل اتصال سريعة، لنشر المعلومات داخل المدرسة وخارجها
5	85.27	2.55	417	19	34	110	8	تنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد، وعد المجتمع طرفاً مشاركاً في إدارة الأزمة
6	84.66	2.53	414	20	35	108	9	الاهتمام بالمعلومات مهما كانت درجات مصادرها
	81.00	21.87	3565					المجموع

يتبدى من الجدول السابق أن متوسط استجابة عينة الدراسة في مجال فرق العمل والاتصال الفعال بلغت ( 21.87)، والوزن النسبي بلغ (81.00)، وأن هناك فقرات حظيت بأعلى ترتيب، ومنها الفقرة رقم (1)، التي تنص على "اختيار أفراد فريق الأزمة وفقاً لخبرات سابقة، وتطبيقات عملية"، فقد جاءت في المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (92.02)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية الخبرة السابقة الناجحة، المتعددة المستويات، التي تمكن أفراد فريق الأزمة من وضع الخطط لمواجهة الأزمات التي تقع، والمتوقع حدوثها، وضرورة الاستفادة من أصحاب التجارب السابقة في التعامل مع الأزمات التعليمية، نظراً لخبرتهم، وما مرّوا به من تجارب جعلتهم مؤهلين للتعامل معها، وإدارتها بشكل مهني، ويتفق ذلك مع دراسة غنيمه (2013)، التي أوصت بضرورة الاستفادة من خبرات مديري المدارس، وتعميم تجاربهم الناجحة على المدارس الأخرى، وكذلك يتفق مع دراسة سلامة (2017)، التي رأت أهمية تشكيل فرق عمل من المؤهلين والأكثر خبرة، وأيضاً يتفق مع دراسة عبد الرحمن (2017)، التي أوصت بضرورة الاستفادة من الخبراء، وتكوين فرق لإدارة الأزمة من ذوي الخبرة والتميز.

كما تحصلت الفقرة رقم (5) التي تنص على "توضيح الموقف للرأي العام، وتصحيح الآراء ووجهات النظر" على المرتبة الثانية، بوزن نسبي مقداره (91.41)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية توضيح الموقف، وتصحيح الآراء، لما لذلك من دور فعال وضروري في إظهار الحقيقة، واستئثار الجهات الفعالة، واكتساب التعاطف، لئلا تتفاقم الأزمة وتتسبب، ويتفق ذلك مع دراسة الحارثي (2011)، التي أوصت بأهمية إيجاد قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المحلي، وكذلك يتفق مع دراسة مقابلة وآخرون (2016)، التي أوصت بإشراك مؤسسات المجتمع المحلي في التخطيط لإدارة الأزمة، وأيضاً يتفق مع دراسة القذافي (2017) التي أوصت بأهمية المشاركة المجتمعية، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي في دراسة الأزمة.

وهناك فقرات نزلت في أقل ترتيب في هذا المجال، ومنها الفقرة رقم (3) التي تنص على "عقد اجتماعات دورية لقياس الإنجازات، وحصص الخسائر"، فقد حلت في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره ( 60.12)، ويعزو الباحث ذلك لاعتقاد أفراد العينة أن من مؤشرات ضعف الجودة بأية مؤسسة كثرة الاجتماعات فيها، أو ربما لحالة الإحباط التي يعانونها جراء النتائج السلبية لكثير من الاجتماعات التي خاضوها.

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

كذلك الفقرة رقم (4) التي تنص على "توفير قاعدة بيانات عن الأزمة يمكن الرجوع إليها"، فقد حلت في المرتبة ما قبل الأخيرة، بوزن نسبي مقداره (61.14)، ويعزو الباحث ذلك لقلّة خبرة بعض المعلمين، وعدم تدريبهم على كيفية إعداد قاعدة البيانات واستخدامها، وعدم إدراكهم أهمية وجودها، وما يمكن أن توفره من وقت في البحث عن المعلومة، والسرعة، والدقة، وسهولة الوصول إليها، ويختلف ذلك مع دراسة عبد الوهاب والمرسي (2013)، التي توصلت إلى ضرورة توفير قاعدة بيانات للاستفادة منها في إدارة الأزمات.

كما قام الباحث بحساب التكرارات، والوسط المرجح، والوزن النسبي لاستجابات العينة في المجال الرابع؛ (التدريب المستمر)، والجدول رقم (6) يبين ذلك.

الجدول رقم (6) التكرارات، والوسط المرجح، والوزن النسبي، لاستجابات العينة في المجال الرابع؛ (التدريب المستمر)

م	الفقرة	البدائل			المجموع	الوسط المرجح	الوزن النسبي	الترتيب
		مهم. ج	مهم	غ. مهم				
1	وضوح أهداف البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة الأزمة	125	23	15	436	2.67	89.16	4
2	مناسبة المحتوى التدريبي للمستوى المعرفي للعاملين في إدارة الأزمة	128	21	14	440	2.69	89.97	3
3	تمتع المدربين بالخبرات العلمية والعملية في مجال إدارة الأزمات	111	42	10	427	2.61	87.32	5
4	الاستعانة بالخبرات الخارجية في مجال التدريب	42	60	61	307	1.88	62.78	7
5	تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمواجهة الأزمة	137	19	7	456	2.79	93.25	1
6	استخدام أسلوب تقييم فعالية التدريب بعد الانتهاء منه	40	62	61	305	1.87	62.37	8
7	اختيار الوقت المناسب لتنفيذ التدريب	134	19	10	450	2.76	92.02	2
8	مواكبة البرامج التدريبية للأساليب العصرية في إدارة الأزمة	93	33	37	382	2.34	78.11	6
	المجموع				3203	19.65	81.87	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط استجابات العينة في المجال الرابع؛ (التدريب المستمر) بلغ (19.65)، والوزن النسبي بلغ (81.87)، وأن هناك فقرات حظيت بترتيب مرتفعة، وهي:

الفقرة رقم (5)، التي تنص على "تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمواجهة الأزمة"، فقد حظيت بالمرتبة الأولى، بوزن نسبي مقداره (93.25)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة حول هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية توافر الإمكانيات المادية؛ من الأموال والتجهيزات والتسهيلات اللازمة لإنجاح العملية التدريبية، وكذلك توافر العناصر البشرية المدربة، التي تمثل العمود الفقري لكل نشاط، لأن عدم رصد هذه الإمكانيات بدقة قد يكون أحد الأسباب الرئيسة في انتفاء تحقيق الأهداف، ويتفق ذلك مع دراسة عبد العال (2009)، التي أكدت أهمية توافر الطواقم البشرية المدربة لإعداد خطط إدارة الأزمة، ويتفق كذلك مع دراسة مقابلة وآخرون (2016)، التي أوصت بالاهتمام بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة الأزمة.

كما حظيت الفقرة رقم (7) التي تنص على "اختيار الوقت المناسب لتنفيذ التدريب" بالمرتبة الثانية في استجابات العينة، بوزن نسبي بلغ (92.02)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية عنصر التوقيت الملائم، وضرورة التنسيق والتنظيم في تقديم

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

البرامج التدريبية للمعلمين، بحيث لا تشكل تعارضاً مع عملهم المدرسي، ولا تكون عائقاً أمام تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، ويتفق ذلك مع دراسة خليل (2016)، التي أكدت جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً أساسياً من التخطيط الإستراتيجي. وهناك فقرات تحصلت على ترتيب أقل في المجال الرابع؛ (التدريب المستمر)، ومنها الفقرة رقم (6)، التي تنص على "استخدام أسلوب تقييم فعالية التدريب بعد الانتهاء منه"، فقد جاءت في المرتبة الثامنة، بوزن نسبي قدره (62.37)، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم إيلاء أفراد العينة هذا الجانب الاهتمام الكافي، نتيجة عدم الدراية بأساليب التقييم القبلي والمرحلي، وطرق استخدامها في توجيه الرسالة التدريبية، وقد أشارت دراسة علي (2012) إلى أهمية تدريب المديرين والمعلمين على طرق إدارة الأزمات، وكيفية تقييمها.

وحلت الفقرة رقم (4) التي تنص على "الاستعانة بالخبرات الخارجية في مجال التدريب" في المرتبة السابعة، بوزن نسبي بلغ (62.78)، ويعزو الباحث ذلك إلى أحد سببين؛ الأول احتمال شعور أفراد العينة أن سبب نجاح التدريب يعود لوجود خبرات محلية مدربة، تمتلك مهارات التدريب، وتمكنة من موضوعاته، وأن العالم لم يصل بعد في مجال التربية ونظمها إلى صورة معيارية على المستوى العالمي يمكن تطبيقها، لأن التربية في أي مجتمع تلتصق بثقافته وهويته، والسبب الثاني اعتقاد أفراد العينة أن الاستعانة بالخبرات الأجنبية قد تكون سبباً في عدم استمرارية العملية التدريبية، لكونها مكلفة، وتحتاج إلى الكثير من التنسيق، والإمكانات المادية، التي قد لا تتوافر في الكثير من الأحيان. وإجمالي النتائج قام الباحث بحساب مجموع الاستجابات، والوسط المرجح، والوزن النسبي، لكل مجال من مجالات الاستبيان، والجدول رقم (7) يبين ذلك.

الجدول رقم (7) التكرارات، والوسط المرجح، والوزن النسبي، لكل مجال من مجالات الاستبيان.

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط المرجح	المجموع	عدد الفقرات	المجال
1	84.84	25.45	4149	10	المجال الأول "القيادة النوعية"
2	83.77	30.15	4916	12	المجال الثاني "التخطيط الإستراتيجي"
4	81.00	21.87	3565	9	المجال الثالث "فرق العمل والاتصال الفعال"
3	81.87	19.65	3203	8	المجال الرابع "التدريب المستمر"

يظهر من الجدول السابق أن المجال الأول؛ (القيادة النوعية) حظي بالمرتبة الأولى، بوزن نسبي مقداره (84.84)، وأن المجال الثاني؛ (التخطيط الإستراتيجي) تحصل على المرتبة الثانية، بوزن نسبي مقداره (83.77)، وتحصل مجال (التدريب المستمر) على المرتبة الثالثة، بوزن نسبي قدره (81.87)، كما تحصل المجال الثالث؛ (فرق العمل والاتصال الفعال) على المرتبة الرابعة، بوزن نسبي قدره (81.00)، ويتبين حظوة جميع المجالات بنسب مرتفعة من قبل عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية متطلبات إدارة الأزمة التعليمية، وضرورة تنفيذها في المدارس الابتدائية، ومدى وعي المعلمين والمعلمات بأهمية القيادة الفعالة، والتخطيط الإستراتيجي، وتكوين فرق العمل، والتدريب المستمر، في فاعلية إدارة الأزمة التعليمية.

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

السؤال الثاني ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة لمتطلبات إدارة الأزمة التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص العلمي؛ (علمي . أدبي)؟  
لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار(ت) لعينتين مستقلتين، وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين تخصصي العلمي والأدبي في تقديرات عينة الدراسة لمتطلبات إدارة الأزمة التعليمية، والجدول رقم (8) يبين ذلك.  
الجدول رقم (8) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات العينة لمتطلبات إدارة الأزمة التعليمية وفقاً لمتغير التخصص العلمي؛ (علمي . أدبي)

التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
علمي	106	4.01	0.64	0.941	0.347
أدبي	57	3.95	0.51		

يتضح من الجدول السابق أن اختبار (ت) لم يظهر وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات، ومن ثم يمكن الوصول إلى النتيجة الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير التخصص العلمي؛ (علمي . أدبي)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد العينة يعيشون في مجتمع واحد، وبيئة إدارية وتعليمية واجتماعية واحدة، ومتشابهة، وأنهم جميعاً لم يتلقوا دورات تدريبية تتعلق بإدارة الأزمات التعليمية لتنمية مهاراتهم، فهم جميعاً متقاربون في الفكر والآراء، ويتفق ذلك مع دراسة عبد العال (2009)، التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير التخصص العلمي، وكذلك يتفق مع دراسة الحارثي (2011)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص العلمي، ومع دراسة درباس(2012)، التي لم تظهر أية فروق تعزى لمتغير التخصص العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة خليل (2016)، التي أفادت بوجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص، كما تختلف مع دراسة غنيمه (2013)، التي لم تظهر أية فروق أيضاً.

السؤال الثالث، ونصه: هل توجد اختلافات في استجابات العينة حول متطلبات إدارة الأزمة التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تعزى لمتغير الجنس؛ (معلمون . معلمات)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات، والوسط المرجح، والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس في كل مجال من مجالات الاستبيان، والجدول رقم (9) يبين ذلك.  
الجدول رقم (9) التكرارات، والوسط المرجح، والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس؛ (معلمون . معلمات)، في كل مجال من مجالات الاستبيان.

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط المرجح	الدرجات	العدد	الجنس	عدد الفقرات	المجال
1	78.18	23.45	2111	90	معلمات	10	القيادة النوعية
	79.58	23.87	1743	73	معلمون		
2	76.66	27.61	2435	90	معلمات	12	التخطيط الإستراتيجي
	78.33	28.21	2060	73	معلمون		
4	76.33	20.61	1855	90	معلمات	9	فرق العمل والاتصال الفعال
	76.10	20.54	1500	73	معلمون		
3	76.15	18.27	1645	90	معلمات	8	التدريب المستمر

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

77.05	18.49	1350	73	معلمون		
-------	-------	------	----	--------	--	--

يتبين من الجدول السابق أن استجابات العينة لمتطلبات إدارة الأزمة التعليمية في المدارس الابتدائية في مجال القيادة النوعية من قبل المعلمات كانت بوزن نسبي مقداره (78.18)، وبوزن نسبي قدره (79.58) من قبل المعلمين. وفي مجال التخطيط الإستراتيجي كانت الاستجابات بوزن نسبي قدره (76.66) للمعلمات، ووزن نسبي مقداره (78.33) لعينة المعلمين.

وفي مجال فرق العمل والاتصال الفعال، كانت استجابات العينة من المعلمات بوزن نسبي قدره (76.33)، ولعينة المعلمين بلغت وزناً نسبياً مقداره (76.10).

أما درجة استجابة العينة لمتطلبات إدارة الأزمة التعليمية في المدارس الابتدائية في مجال التدريب المستمر، فقد بلغت في عينة المعلمات وزناً نسبياً مقداره (76.15)، وجاءت في عينة المعلمين بوزن نسبي قدره (77.05)، وهي مؤشرات مرتفعة، تدل على إدراك عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات أهمية متطلبات إدارة الأزمة التعليمية، وفهمهم لطبيعة المرحلة الابتدائية، وخصوصية طلابها، وضرورة استعداد القادة التربويين الدائم لأية أحداث أو أزمات مفاجئة تواجه مؤسساتهم التعليمية، ويتفق ذلك مع دراسة كلٍّ من: عبد العال (2009)، التي توصلت إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي، وإنشاء فرق العمل، وتوفير الطواقم والقيادات النوعية لإدارة الأزمة، ودرباس (2012)، التي أكدت تكوين فرق عمل لإدارة الأزمات، وخليل (2016)، التي أوصت بتعزيز مفاهيم التخطيط الإستراتيجي، وتكوين فرق عمل لإدارة الأزمات التعليمية، ومقابلة وآخرون (2016) في توصيتها بأهمية وضع خطط إستراتيجية لتفعيل ممارسة المديرين لإدارة الأزمة التعليمية، وأيضاً يتفق مع دراسة القذافي (2017)، التي توصلت إلى أهمية تعزيز مفهوم إدارة الأزمات في المدارس الثانوية.

### التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن وضع التوصيات الآتية:

1. تدريب المعلمين ومديري المدارس على مواجهة الأزمات، وإكسابهم المعارف والمهارات التي تتطلبها المواجهة.
2. نشر ثقافة إدارة الأزمات التعليمية بين المعلمين والمعلمات والعاملين، وتوضيح دور كلٍّ منهم في عملية المواجهة قبل الأزمة، وأثناءها، وبعدها.
3. الاستفادة من التجارب السابقة الناجحة، الخاصة ببعض مديري المدارس، ذوي الخبرة في إدارة الأزمات، وتعميم هذه التجارب على المؤسسات التعليمية الأخرى.
4. تدريب فرق إدارة الأزمات على التعامل مع الإعلام والصحافة، والاتصال المباشر مع الرأي العام، للتغلب على الشائعات، والإحساس بعدم السيطرة على الأزمة.
5. الاستعانة بالله عز وجل في مواجهة الأزمات، واستنباط الحلول من المنظور الإسلامي، والقواعد التي يركز عليها في إدارة الأزمات.
6. إشراك المعلمين والمعلمات والعاملين في المؤسسة التعليمية في عمليات التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية.
7. التحديد الدقيق للإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإدارة الأزمة التعليمية، ومواجهتها.

## العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

8. اختيار الوقت المناسب للمعلمين والمعلمات عند تنفيذ البرامج التدريبية التي تستهدفهم.

المقترحات:

1. دراسة أساليب إدارة الأزمات التعليمية، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
2. دراسة أثر المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات التعليمية.
3. دراسة أثر البرامج التدريبية على أداء المديرين في إدارة الأزمات.



العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

قائمة المراجع

- 1- أبو حطب، فؤاد، وصادق، امال. (1980). علم النفس التربوي. ط2. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 2- الآغا، إحسان، والأستاذ، محمود. (1999). تصميم البحوث التربوية. ط1. غزة، فلسطين: مطبعة الرنتيسي. 83
- 3- الأمم المتحدة. (2017). تقرير حول أهداف التنمية المستدامة . نيويورك. تم الاسترجاع من موقع <http://unstat.us.org>
- 4- الحارثي، شاهر بن فهد. (2011). بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات التعليمية المدرسية في السعودية. تم استرجاعه في [20-8-2019م]. على الرابط <http://www.uqu.edu.sa>
- 5- خليل، عصام عبد العزيز. (2016). واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية. مجلة العلوم التربوية. العدد الثاني. ص ص 476 - 471.
- 6- درباس، أحمد سعيد. (2012). مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة. مجلة العلوم والتقانة. العدد الثاني. ص ص 341-345.
- 7- سعيد، عزت عبد الواحد. (1994). إدارة الأزمة في السياسة الخارجية المصرية. دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة: مصر ص. 28.
- 8- سلامة، طارق عبد النبي. (2017). واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتعليم في مدينة درنة. المؤتمر العلمي الأول لإدارة الأزمات، الواقع والمأمول. جامعة عمر المختار، البيضاء. ليبيا.
- 9- الشافعي، محمد (1991). إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث. القاهرة، مصر: مركز المحرسة للبحوث والنشر ص 53
- 10- شحاتة، حسن ، وعمار، حامد. (2003). نحو تطوير التعليم في الوطن العربي. بين الواقع والمستقبل. ط1. القاهرة، مصر: الدار المصرية اللبنانية ص 116- 159 .
- 11- عباس، صلاح. (2007). إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. مصر: مؤسسة الشباب الجامعي. ص 30
- 12- عبد الدائم، عبد الله. (1994). التربية في البلاد العربية، حاضرها، ومشكلاتها، ومستقبلها ، ط5. دار العلم للملايين ص 117 .
- 13- عبد الرحمن، إيمان. (2017). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية . دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان. الأردن. تم استرجاعه في [ 15- 10-2019 ] على الرابط <http://journals.najah.edu>
- 14- عبد العال، رائد فؤاد. (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- 15- عبد الوهاب، سمير محمد. والمرسي، محمد رشدي ( 2013). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. العدد 1. ص 42-55.
- 16- عبيدات، سليمان. (1988). القياس والتقويم التربوي. ط1. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع ص 15

العدد الثامن والأربعون / يوليو / 2020

- 17- علي بلسم احمد.(2012). إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الابتدائي في محافظة بغداد. مجلة كلية التربية الأساسية. المجلد 20. العدد الثاني والثمانون. ص ص600-607.
- 18- عودة، أحمد. (1998). القياس والتقويم في العملية التدريسية . ط 2. عمان، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع ص345-355
- 19- غنيم، أحمد مُجدد.(2004). مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. القاهرة، مصر: المكتبة المركزية.ص77
- 20- غنيم، رهن مران.(2013). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. العدد 1 ، ص ص 116-124
- 21- الفنيش، وآخرون. (1998). التعليم العالي في ليبيا، دراسة مقارنة . ط 1. طرابلس، ليبيا: الهيئة القومية للبحث العلمي ص136-140
- 22- القذافي، زينب خليل.(2017). استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا. مجلة البحث العلمي في التربية. العدد الثامن عشر. ص ص155-166
- 23- كحيل، أمل.(2015). أنموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمة في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة جامعة دمشق. المجلد 31. العدد الثاني. ص ص 240-245
- 24- المصري، أحمد مُجدد.(1985). الإدارة والمدير العصري . الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر س.46
- 25- مقابلة، عاطف، والحوالدة، تيسير، والكيلاني، أحمد. (2016). واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. العدد الثاني. ص35-43
- 26- المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات.(2016). التعليم العالي في ليبيا ، المختنقات والتحديات وسبل المعالجة. www.loopsresearch.com
- 27- البيحيوي، صبرية (2006). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. جامعة الملك سعود. العدد18. ص10.