

## The reality of activating Crisis Management in distance education from the point of view of school principals on the primary stage schools of the Sahab Brigade Directorate

Sawsan Ali Mohammad Abu Hammad

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The study aimed to identify the reality of applying the thought of crisis management from the point of view of school principals on the primary stage schools of the Sahab Brigade Directorate, and in order to achieve the study target the descriptive analytical method was used by applying a questionnaire consisting of 30 items on a sample of 32 principals of primary stage schools.

The study concluded that there is a medium degree of application of crisis management thought in the distance education process from the point of view of principals of primary stage schools with an average of (2.46 out 5), beside that the obstacles and difficulties of crisis management from the point of view of principals of primary stage schools comes with a medium degree with an average of (2.76), and the importance of applying the crisis management thought in distance education from the point of view of principals of primary stage schools comes with a medium degree (2.46). So, the researcher recommended making an electronic scale developed to measure the level of application of crisis management mechanisms and procedures and encourage them, and conducting remote training courses for leaders and work teams in educational institutions for training in crisis management and preparing unified guides that are circulated to help in implementing crisis management strategies and procedures in educational institutions and continuing to implement continuous opinion polls on the obstacles and difficulties facing crisis management in order to work on overcoming them.

**Keywords:** Crisis management, distance education.

### واقع تفعيل إدارة الأزمات في التعليم عن بعد من وجهة نظر مدراء المدارس بالمرحلة الأساسية لمديرية لواء سحاب

سوسن علي محمد أبو حماد

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق فكر إدارة الأزمات من وجهة نظر مدراء مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمديرية لواء سحاب ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من 30 عبارة على عينة مكونة من 32 من مدراء مدارس التعليم الأساسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة منخفضة من تطبيق فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد من وجهة نظر مدراء مدارس المرحلة الأساسية؛ بمتوسط حسابي (2.46 من 5)، كما أن معوقات وصعوبات إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الأساسية جاءت بدرجة متوسطة؛ بمتوسط (2.76)، وأن أهمية تطبيق فكر إدارة الأزمات في التعليم عن بعد من قبل مديري مدارس المرحلة الأساسية جاء بدرجة منخفضة؛ بمتوسط (2.46) وبناء على ذلك أوصى الباحث بعمل مقياس إلكتروني مطور لقياس مستوى تطبيق آليات وإجراءات إدارة الأزمات والتشجيع عليها وعمل دورات تدريبية عن بعد للقادة وفرق

العمل بالمؤسسات التعليمية للتدريب على إدارة الأزمات وإعداد أدلة موحدة يتم تعميمها للمساعدة في تطبيق استراتيجيات وإجراءات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية واستمرار تنفيذ استطلاعات رأي مستمرة عن المعوقات والصعوبات التي تواجه إدارة الأزمات للعمل على تذليلها..

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، التعليم عن بعد.

## المقدمة.

تسببت جائحة كورونا في حدوث الانقطاع الأكبر في التعليم وضرر 106 بليون طالب في حوالي 190 دولة في جميع قارات العالم وقد تسببت في إغلاق المدارس والجامعات والتأثير على نحو 94% من طلاب العلم حول العالم. وقد واجه التعليم أزمات مالية وإدارية وفنية كبيرة وأصبح التعليم عبئا على المؤسسة التعليمية وعلى الطلاب وأولياء الأمور على نحو مفاجئ واستثنائي. وقد أقرت منظمة اليونسيف أن 40 مليون طفل حول العالم قد ضاعت عليهم فرصة التعليم في سن الطفولة المبكرة أو السن المقررة للالتحاق بالمدارس الأساسية ففاتهم التعليم في بيئة محفزة وبالتالي تراجع إكساب الطلاب مهارات التفاعل الاجتماعي، وأشارت بعض الدول إلى أن التعليم عن بعد لا يمكن أن يؤدي لنتائج مماثلة للتعلم في المدارس لتعدد المشكلات والعوائق والصعوبات التي خلقت أزمة تعليمية تستدعي التعامل معها بفكر إدارة الأزمات واستراتيجياته. (العنزي، 2021)

أصبح موضوع إدارة الأزمات على رأس الموضوعات الحيوية نتيجة للأحداث الأخيرة وحالة القلق والتوتر والاضطراب التي يعيشها العالم بمختلف مؤسساته بعد أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد - 19)؛ والتي جعلت من التعامل مع الأزمة وسرعة التفاعل وإيجاد الحلول في مواجهة التغيرات والظروف الطارئة والحرجة من خلال الاستخدام السليم والصحيح للموارد المادية والبشرية معيارا لنجاح واستمرار تحقيق الأهداف التعليمية على مستوى العالم. (آل مداوي وبدوي، 2020)

وقد شهد العالم أزمة في العملية التعليمية بسبب فيروس كورونا المستجد، ونتج عن ذلك تعليق الدراسة في المدارس والجامعات والتحول إلى تطبيق كامل للتعليم عن بعد من خلال توظيف التقنيات الحديثة للتواصل والتعليم والتعلم فالتزمت جميع المدارس بتقديم المادة التعليمية من خلال آليات عملية التعليم الإلكتروني لتوفير بدائل لمواجهة تلك الأزمة ومواصلة العملية التعليمية عن بعد بشكل متزامن وغير متزامن. وتعددت برامج التمويل وقد ظهر التباين بين المؤسسات التعليمية في احتواء الأزمة وإدارتها ففي حين تكيفت بعض الأنظمة التعليمية بفضل امتلاكها المسبق للإمكانيات المادية والبشرية ووجود الخدمات والمنصات الإلكترونية وخدمات الدعم التقني لأعضاء هيئة التدريس وتصميم وإدارة المادة التعليمية والفاعلية في ممارسة التعليم عن بعد؛ تخبطت أنظمة أخرى في إدارة الأزمة وتعاملت بدرجات من العشوائية الناجمة عن ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر التواصل الفعال في ظل اتضاح أهمية التعليم عن بعد في إدارة تلك الأزمة واحتواء أثارها. (إبراهيم وعبد الحميد، 2020)

ونود أن نشير إلى أنه علاوة على ما سبق فإن فاعلية الإدارة المدرسية في إدارة الأزمة يعتمد على قدرة الإدارة على تحديد الأهداف كخطوة أولى. ثم تحديد رؤية واقعية عن الأزمة والموقف الحالي وتحديد العوامل المساعدة والمعوقة لتحقيق الهدف والسعي لتطوير أداء الإدارة في مواجهة الأزمة ومن هنا؛ يبرز دور الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا وتشخيص المشكلات والصعوبات الفنية والإدارية والمادية والربط بين إدارة الأزمة الناجحة تحقيق تجربة تعليم عن بعد مستقرة وبناء وهادفة. (الأشقر، 2021)

ويعتبر مديرو المدارس بمثابة قادة ميدانيين بالإضافة إلى دورهم الإداري والتربوي حيث يستلزم مفهوم القيادة قدرة المديرين على اتباع الأساليب العلمية التي تحقق الأهداف التربوية للمدرسة في مختلف الظروف. الأمر

الذي يستلزم من الإدارة المدرسية التخطيط السليم لاستكشاف الظروف والأحداث غير المنظورة والتي تمثل الواجبات الرئيسية لمديري المدارس باعتبار أن الأزمات جزء أساسي ومهم في إدارة المدارس بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات حيث تعمل الإدارات المدرسية على بذل الجهود لمواجهة الآثار السلبية واتخاذ التدابير لمواجهة الأزمات. (خليل، 2016)

ولا شك أن إدارة أزمة انتشار فيروس كورونا covid- 19 بأسلوب منهجي وعلمي أمر ضروري لتحقيق المسؤولية المجتمعية لكافة مؤسسات المجتمع حيث فرضت تلك الأزمة التعامل معها بإيجابية ووعي حيث تفيد إدارة الأزمة في استخدام المهارات الإدارية والعلمية للتغلب على الأزمات من خلال الاستناد إلى التنبؤ بالأزمة والعمل على الوقاية من أثارها السلبية وهي هنا احتمال توقف العملية التعليمية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها. ومن الجدير بالذكر أن إدارة الأزمات تستلزم من القائد المتمتع بمهارات إدارية وفكرية وإنسانية خاصة. (الزهري، 2020)

وإذا كانت الأزمة ظاهرة إنسانية لازمت البشرية فهي تنطوي على ضرورة وجود نظام إدارة معتمد على الموقف ويضم أدوار ومسئوليات ومتطلبات محددة. وتكون في شكل علاقة تعاونية بين عناصر الاتصال الداخلي والخارجي الفعال في مواجهة أي أحداث طارئة استثنائية تؤثر على استقرار وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتستلزم إدارة الأزمة وجود رؤية واضحة مع وجود خطوات إجرائية تعتمد على المعرفة والتحليلي وبالتالي تضم إدارة التعرف على المخاطر والإعداد لمعالجتها بأسلوب علمي. (الزعي، 2019)

ومن هنا كانت ضرورة الاستعداد والتخطيط لمواجهة تلك الأزمات فقد أوصت الرابطة القومية لمجالس إدارة المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية بضرورة دعم سياسات الحماية والأمن والسلامة بالمدارس وتدريب الأفراد على مواجهة تلك الأزمات، وتنطوي إدارة الأزمة على التخطيط للسيطرة على الأزمة والوقاية من الوقوع في الفوضى وإعداد السيناريوهات المحتملة للأزمة والتنظيم لمواجهة الأزمات بالمؤسسات التعليمية (كحيل، 2015).  
ومما سبق يمكننا التأكيد على أهمية دور إدارة الأزمات في نجاح عملية التعليم عن بعد والتي لم تعد اختياراً بل واقع فرضته الأزمة وأصبح استخدام هذا النمط كبديل للتعليم التقليدي منذ بداية الجائحة ضرورة. وكانت له نتائج إيجابية على مؤسسات التعليم واستجابة الطلاب وتكيف أعضاء هيئة التدريس.

#### مشكلة الدراسة:

تسببت جائحة كورونا في حدوث الانقطاع الأكبر في التعليم وضرر 106 بليون طالب في حوالي 190 دولة في جميع قارات العالم وقد تسببت في إغلاق المدارس والجامعات والتأثير على نحو 94% من طلاب العلم حول العالم. وقد واجه التعليم أزمات مالية وإدارية وفنية كبيرة وأصبح التعليم عبئاً على المؤسسة التعليمية وعلى الطلاب وأولياء الأمور على نحو مفاجئ واستثنائي. وقد أقرت منظمة اليونسيف أن 40 مليون طفل حول العالم قد ضاعت عليهم فرصة التعليم في سن الطفولة المبكرة أو السن المقررة للالتحاق بالمدارس الأساسية ففاتهم التعليم في بيئة محفزة وبالتالي تراجع إكساب الطلاب مهارات التفاعل الاجتماعي، وأشارت بعض الدول إلى أن التعليم عن بعد لا يمكن أن يؤدي لنتائج مماثلة للتعلم في المدارس لتعدد المشكلات والعوائق والصعوبات التي خلقت أزمة تعليمية تستدعي التعامل معها بفكر إدارة الأزمات واستراتيجياته. (العنزي، 2021)

ولا شك أن إدارة أزمة انتشار فيروس كورونا COVID- 19 بأسلوب منهجي وعلمي أمر ضروري لتحقيق المسؤولية المجتمعية لكافة مؤسسات المجتمع حيث فرضت تلك الأزمة التعامل معها بإيجابية ووعي حيث تفيد إدارة الأزمة في استخدام المهارات الإدارية والعلمية للتغلب على الأزمات من خلال الاستناد إلى التنبؤ بالأزمة والعمل على

الوقاية من أثارها السلبية وهي هنا احتمال توقف العملية التعليمية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها. ومن الجدير بالذكر أن إدارة الأزمات تستلزم من القائد المتمتع بمهارات إدارية وفكرية وإنسانية خاصة. (الزهري، 2020) من واقع الحاجة الملحة والماسة لتطبيق استراتيجيات وآليات إدارة الأزمات على بعدين الأول في تنفيذ وتطبيق التعليم عن بعد وكآلية دفاعية لمواجهة الجائحة وتحجيم أثرها وإضرارها باستمرار العملية التعليمية فقد ظهرت الحاجة إلى تطبيق وتوظيف استراتيجيات أكثر فاعلية في إدارة العملية التعليمية، ومن هنا تبلورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تفعيل إدارة الأزمات في التعليم عن بعد من وجهة نظر مدراء المدارس في مدارس المرحلة الأساسية لمديرية لواء سحاب؟  
وتتفرع منه تساؤلات فرعية:

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما مفهوم التعليم عن بعد ومميزاته وإمكانيته؟
- 2- ما مفهوم إدارة الأزمات وخطواته واستراتيجياته ومفهوم الأزمة التعليمية؟
- 3- ما مدى تطبيق فكر إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الأساسية لمديرية لواء سحاب؟
- 4- ما معوقات وصعوبات إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الأساسية لمديرية لواء سحاب؟
- 5- ما فاعلية تطبيق فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الأساسية لمديرية لواء سحاب؟

#### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مفهوم التعليم عن بعد ومميزاته وإمكانيته.
- 2- توضيح مفهوم إدارة الأزمات وخطواته واستراتيجياته ومفهوم الأزمة التعليمية.
- 3- معرفة مدى تطبيق فكر إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب.
- 4- الوقوف على معوقات وصعوبات إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب.
- 5- معرفة مدى فاعلية تطبيق فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء سحاب.

#### أهمية الدراسة:

إن القيادة التربوية القادة على ممارسة إدارة الأزمات هي الإدارة القادرة على ضمان جودة واستمرار العملية التعليمية في ظل الأزمات والقيادة الناجحة هي التي تحول الإمكانيات المادية والبشرية إلى إنجاز متميز وعليه تبلور أهمية الدراسة على النحو النظري في:

- تحديد واقع إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد وتشخيص العوامل والظروف والعوائق المحيطة.
- توضيح المفاهيم المرتبة بالأزمة وإدارة الأزمة التعليمية وعملية التعليم عن بعد ودوره في حل الأزمة التعليمية.
- تفيد الدراسة في توضيح آليات وخطوات ودور القيادة في إدارة الأزمات.
- تساعد الدراسة على حصر الصعوبات والعوائق التي تواجه عملية التعليم عن بعد في ظل الحاجة إلى إدارة الأزمة.

### وتفيد الدراسة على النحو التطبيقي في:

- تحديد مدى تطبيق فكر إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الأساسية لمديرية لواء سحاب لتحديد المستوى ونواحي العجز والقصور.
- الاستفادة منها في حل ومواجهة المعوقات وصعوبات إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مرحلة التعليم الأساسي.
- حصر وتوضيح مدى أهمية وضرورة وأثر تطبيق فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد لتعظيم إيجابية النتائج المتوقعة..

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: التعرف على واقع تفعيل إدارة الأزمات في التعليم عن بعد من وجهة نظر مدراء المدارس: دراسة تطبيقية على مدارس المرحلة الأساسية لمديرية لواء سحاب.
- الحدود البشرية: مديري مدارس المرحلة الأساسية.
- الحدود المكانية: مديرية لواء سحاب بمحافظة الزرقاء - المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2021.

### مصطلحات الدراسة:

- الأزمة: الأزمة هي موقف أو حالة حرجية يواجهها متخذ القرار في كيان إداري وتتلاحق فيها الأحداث والأسباب والنتائج ويفقد فيها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها وبالتالي حدوث خلل في النظام وحالة من التوتر وعدم الاستقرار. (عبد العال، 2009: 13)
- التعريف الإجرائي: هي المواقف الحرجة في النظام التعليمي عن بعد الذي تواجهه مدارس المرحلة الأساسية في مديرية لواء سحاب نتيجة أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد - 19.
- إدارة الأزمات: هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات والوسائل العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها بمعنى الطريقة المثلى للسيطرة على الأزمة ومواجهتها واحتواءها ضمن مراحلها. (تقي الدين والتهيته، 2021: 84)
- التعريف الإجرائي: هو الأدوات والإجراءات والخطوات والوسائل الإدارية اللازمة لمواجهة أزمة انتشار فيروس كورونا من خلال تطبيق عملية التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الأساسية في مديرية لواء سحاب.
- إدارة الأزمات التعليمية: هي أسلوب إداري حديث يطبق في حال وقوع الأزمات باستخدام الإجراءات العلمية المختلفة لتجنب السلبيات والاستفادة من الإيجابيات. (الحاوري، 2019: 311)
- التعريف الإجرائي: هو الأسلوب الإداري لمواجهة السلبيات التي تصيب عملية التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الأساسية في مديرية لواء سحاب.
- التعليم عن بعد: هو ما يكتسبه المتعلم وهو يتفاعل مع الخبرات التعليمية من خلال الخبرات التعليمية من خلال الوسائط المتعددة التي يتفاعل معها المتعلم حيث البيئة التعليمية المباشرة فالأصل في التعلم أن يكون اكتساب من قبل المتعلم ذاته وهو يتفاعل مع المواقف التعليمية بصورة مباشرة دون وسيط أما حيثما يكون التعلم عن بعد فإن المتعلم يتفاعل مع الخبرات التعليمية من خلال وسائط افتراضية يستطيع من خلالها أن يتواصل مع المصادر التعليمية التي لا تقع أمامه بصورة حية فيضطر للجوء إلى وسائط تكنولوجية تمكنه من الاتصال معها بإيجابية. (ميسم، 2012: 50)

○ التعريف الإجرائي: هو عملية تعليم تعتمد على نقل الخبرة التعليمية من خلال وسائل التواصل وتكنولوجيا التعليم ومنصاته الإلكترونية فيتفاعل الطالب مع المحتوى العلمي عبر وسائط افتراضية عن بعد ويخلق هذا النمط نوعا من الواقع يستلزم تطبيق إدارة الأزمات والذي تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تفعيله في مدارس المرحلة الأساسية بمديرية لواء سحاب.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

مما لا شك فيه أن التعليم هو أساس بناء المجتمعات على مر العصور ويعتبر التعليم هو البنية الأساسية لتنمية المجتمعات الحديثة ومع تطور التكنولوجيا والعلوم في العصر الحالي وهو ما يطلق عليه البعض عصر الأزمات؛ كان لابد من ظهور وسائل تعليمية حديثة لتواكب هذا التطور السريع في الوقت الراهن ظهرت العديد من الأزمات والتي تحول دون استمرار العملية التعليمية بصورتها التقليدية ولم يعد باستطاعة الطالب التواصل بشكل مباشر وجها لوجه مع المعلم إما لظروف اقتصادية أو سياسية أو حتى صحية ومن هنا كان لابد من وجود حل لهذه الأزمة فبدأت العديد من الدول في اتخاذ إجراءات تتيح استمرار العملية التعليمية وذلك عن طريق تفعيل مفهوم التعليم الإلكتروني أو التعلم عن بعد.

وعلى الرغم من تفعيل التعليم عن بعد إلا أن كثير من الأزمات قد واجهت العديد من الدول في إدارة العملية التعليمية خاصة الدول التي لم تستخدم هذه التقنية من قبل وحاولت هذه الدول تسهيل العملية عن طريق خلق منصات للتعليم عن بعد ولكن مازالت تحت التجربة ولا تؤتي ثمارها نتيجة ضعف سرعات الإنترنت في بعض الدول من ناحية أو غياب التفاعلية في مرحلة التعليم الأساسي وعدم استيعاب الطالب من ناحية أخرى (عزام، 2020)

### أولاً- التعليم عن بعد:

جرى العرف على ترجمة مصطلح Distance Learning على أنه "التعلم عن بعد"، رغم أنها ليست ترجمة دقيقة، فكلمة Distance لا تعني البعد Remote، وإنما تعني "المسافة". والمسافة كلمة نسبية، فقد تكون بعيدة، وقد تكون قريبة، وهي موجودة في جميع الأحوال، حتى في التعليم التقليدي، توجد مسافة بين الفصول. ومن ناحية أخرى، فإن المسافة أو البعد، لا تعني المسافة أو البعد الجغرافي فقط، وإنما يعنىان المسافة النفسية والجفاء أو الحواجز التي تفصل بين المعلم والمتعلم والمواد التعليمية وتحول دون ذلك، أي تعني القدرة على الوصول Accessibility إلى المعلم والمواد التعليمية. فمثلا قد يصعب على المتعلمين في التعليم التقليدي الوصول إلى برامج كمبيوتر تعليمية، رغم أن معدي هذه البرامج قد يكونوا في غرفة مجاورة لهم. ولذلك، يقال أحيانا أنه توجد مسافة بين الآباء والأبناء، رغم أنهم تحت سقف واحد، لكنهم لا يلتقون ولا يتحدثون، وكأن كل منهم في كوكب آخر. وكذلك قد يكون الحال بين المعلم والمتعلم. وعلى ذلك. فإن كلمة المسافة أو البعد تعني البعد المكاني، والبعد الزمني، والبعد النفسي، أي مدى إمكانية الوصول السريع إلى التعلم، والحصول على المواد التعليمية، والتواصل المستمر بين المتعلم والمعلم للحصول على الدعم والمساندة والرجع السريع والمناسب لأدائه التعليمي.

ويعني مفهوم التعلم عن بعد:

هو نظام تعليمي رسمي، يقوم بعمليات تعليم وتعلم، على أساس الفصل شبه الداهم بين المعلم والمتعلمين، وبين المتعلمين بعضهم البعض، يقدم من خلال مؤسسة تعليمية رسمية، تقوم بعمليات تخطيط المواد التعليمية وإعدادها، وتقديم الدعم والمساندة للمتعلمين. يلتحق به المتعلمون الذين لم تمكنهم ظروفهم من الحضور إلى المدارس والجامعات، ويعتمد على توصيل المحتوى والمواد التعليمية في شكل رزم Package وحقائب التدريبات العملية Kits، باستخدام وسائل تكنولوجية، ويقوم المتعلمون بدراستها بشكل مستقل، بمساعدة التعليمات التي تقدم من خلال هذه المواد، تحت إشراف المعلم وتوجيهه، الذي يتفاعل معهم عن بعد، باستخدام وسائل اتصال تكنولوجية. (خميس، 2015: 2)

ثانيا- إدارة الأزمة:

أ- مفهوم الأزمة التعليمية أو المدرسية:

تعرف الأزمة التعليمية على أنها مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي وتستلزم اتخاذ قرار سريع لمواجهة هذه المشكلة، وهي حالة تواجه النظام التعليمي وتحدث نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي يهدد بقاءه ويسبب خلل في الإدارة ويظهر في عدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين واستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمة وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة. تتبلور في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على المواجهة ويمكن تشخيص الأزمة المدرسية بأنها حالة مؤقتة من الضيق والخلل في الإدارة والتنظيم وبالتالي هناك اختلاف بين مفهوم الأزمة التعليمية التي تواجه النظام التعليمي التي تكون عبارة عن مشكلة وتتحول إلى أزمة وتحتاج إلى قرار سريع من الإدارة المدرسية أو الأزمة التي تسبب قلق وتوتر لجميع أفراد المدرسة نتيجة عجز القيادة بها. (العيبي والألفي، 2019)

تتبع جميع خطط إدارة الأزمات نفس الخطوات التي تتضافر لتشكيل العملية الشاملة لإدارة الأزمات: مواجهة الأزمات بالنسبة للمؤسسات. يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على المؤسسات. ومن هنا تكون خطوات مواجهة الأزمة تنطوي على:

تحليل المخاطر. وبمجرد تحديد أنواع محددة من المخاطر يتم تحديد احتمالات حدوثها فضلاً عن عواقبها. الهدف من التحليل هو زيادة فهم كل حالة محددة من المخاطر وكيف يمكن أن تؤثر على المؤسسة وأهدافها. تقييم المخاطر. بعد ذلك يتم تقييم المخاطر بعد تحديد احتمالية حدوث المخاطر بشكل عام مع نتائجها العامة. يمكن للمؤسسة بعد ذلك اتخاذ قرارات بشأن ما إذا كانت المخاطر مقبولة وما إذا كانت المؤسسة ترغب في اتخاذها بناءً على سعيها للمخاطرة.

تخفيف المخاطر. خلال هذه الخطوة تقوم المؤسسات بتقييم المخاطر الأعلى تصنيفاً ووضع خطة للتخفيف منها باستخدام ضوابط محددة للمخاطر. وتشمل هذه الخطط عمليات التخفيف من المخاطر وتكتيكات منع المخاطر وخطط الطوارئ في حالة ما إذا كان الخطر سيؤتي ثماره.

مراقبة المخاطر. يشتمل جزء من خطة التخفيف على متابعة كل من المخاطر والخطة الشاملة لمراقبة المخاطر الجديدة والحالية بشكل مستمر. كما ينبغي مراجعة عملية إدارة المخاطر الشاملة وتحديثها وفقاً لذلك.

## نهج إدارة الأزمات

بعد تحديد الأزمات المحتملة للمؤسسة وتنفيذ عملية إدارة الأزمات هناك العديد من الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن للمؤسسات اتخاذها فيما يتعلق بأنواع المخاطر المختلفة:  
تجنب الأزمات. في حين أن القضاء التام على جميع المخاطر أمر نادر الحدوث إلا أن استراتيجية تجنب الأزمات تهدف إلى صرف أكبر عدد ممكن من التهديدات من أجل تجنب العواقب المكلفة والمدمرة للحدث المدمر. (Risk Management)

تقليل المخاطر. تستطيع الشركات في بعض الأحيان تقليل مقدار التأثير الذي يمكن أن تحدثه بعض الأزمات على عمليات المؤسسة. يتم تحقيق ذلك عن طريق تعديل جوانب معينة من خلال التخطيط والتنظيم.  
تقاسم المخاطر. في بعض الأحيان يتم تقاسم عواقب المخاطر أو توزيعها بين العديد من المشاركين في المشروع أو أقسام الأعمال. يمكن أيضاً مشاركة المخاطر مع طرف ثالث.

في إدارة الأزمات المثالية يتم اتباع عملية تحديد الأولويات حيث يتم التعامل مع المخاطر التي تنطوي على أكبر خسارة (أو تأثير) وأكبر احتمال حدوثها أولاً ويتم التعامل مع المخاطر ذات الاحتمالية المنخفضة للحدث وانخفاض الخسارة في ترتيب تنازلي. من الناحية العملية قد تكون عملية تقييم المخاطر الكلية صعبة، وموازنة الموارد المستخدمة للتخفيف من المخاطر مع احتمالية عالية للحدوث ولكن انخفاض الخسارة مقابل مخاطر ذات خسارة عالية ولكن غالباً ما يمكن إساءة استخدام الاحتمالية الأقل.

تحدد إدارة المخاطر غير الملموسة نوعاً جديداً من المخاطر التي يحتمل حدوثها بنسبة 100% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة بسبب نقص في القدرة على تحديد الهوية. على سبيل المثال عندما يتم تطبيق المعرفة الناقصة على الموقف، تتحقق مخاطر المعرفة.

## مستويات معالجة الأزمة:

أولاً: المستوى الاستراتيجي وهو المسئول عن تقديم التوجيه والإرشاد واتخاذ القرار.  
ثانياً: المستوى التنفيذي أو المسئول عن العمليات والإجراءات حيث يمارس فنون القيادة والسيطرة.  
ثالثاً: المستوى الميداني أو التكتيكي وهو المسئول عن تنفيذ العمليات في ظل ردود الأفعال للتصدي للأزمة.  
رابعاً: تقلل هذه الأزمات بشكل مباشر من إنتاجية العاملين في مجال المعرفة، وتقلل من فعالية التكلفة والخدمة والجودة، والسمعة.

## ثالثاً- أهمية التعليم عن بعد ودوره في احتواء الأزمة:

تمر العديد من الدول في الوقت الحالي بالعديد من الأزمات سواء الصحية أو الاقتصادية مما أثر على سير العملية التعليمية بمفهومها التقليدي المتعارف عليه، ومن هنا بدأت العديد من الدول في الاتجاه للتعليم الإلكتروني لضمان استمرار العملية التعليمية وعدم توقفها مما يؤثر بالسلب على الأجيال القادمة والبحث العلمي والتقدم التكنولوجي.

وجاءت العديد من الدراسات لتوضح أهمية التعليم عن بعد في احتواء الأزمة التعليمية وذلك لما يقدمه من محتوى تعليمي متطور حيث تشير التوقعات إلى انتشار نظام التعليم الإلكتروني عبر الشبكات في العديد من دول العالم في نهاية العقد الحالي نظراً لأهميته التي أكدت عليها العديد من الدراسات في الدول الأوروبية والعربية، وقد قدم تقرير الاتصالات والمعلومات الصادر عن اليونيسكو منذ عام (2000) نظرة متفائلة لاهتمام العديد من الدول والجامعات بمفهوم التعليم الإلكتروني، حيث أشار التقرير إلى تجارب كندا 1993 وكوريا 1996 بالإضافة للعديد من



الجامعات الأوروبية والأمريكية والعربية للاهتمام بهذا النظام الذي يتمثل في ربط المدارس بشبكة الإنترنت وتأهيل المدرسين للتعامل مع الشبكات تمهيدا للانتقال المباشر إلى عملية التعليم الإلكتروني منشورات البنك الدولي (30 مارس 2020).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (الفيصل، 2021) وهدفت الدراسة على حل إشكالية كون التعليم عن بعد هو الحل لمواجهة أزمة فيروس كورونا من خلال دراسة وصفية لكلية الخوارزمي الدولية من خلال استغلال التقدم التكنولوجي في قطاع الاتصالات وإمكانية إدارة العملية التعليمية وتطبيق معايير الجودة والاعتمادية وقد طرحت تلك الدراسة سلبيات وإيجابيات تجربة التعليم عن بعد كدراسة حالة من خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الملاحظة لتحديد دور المؤسسة التعليمية في تطبيق الإجراءات التنفيذية وقرارات وزارة التربية والتعليم وقد توصلت الدراسة إلى تقييم التجربة ووصفها بالنجاح الناجم عن الإدارة والتخطيط الجيد والحماسة لدى فرق العمل وتجاوز أي صعوبات تفرضها التعامل مع المنصات الرقمية وقد امتلكت كلية الخوارزمي بالفعل بنية تحتية ومعلوماتية وأكاديمية وبالتالي كانت تجربة التعليم عن بعد ناجحة وفاعلة وبالرغم من نجاح التجربة إلا انها لازال بحاجة إلى مزيد من التخطيط والتنظيم والكوادر التقنية والموات العلمية والتخصصات التي تتناسب مع عملية التعليم عن بعد.

- ودراسة (القرني، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من 2395 معلمة بإدارة التعليم العام بمحافظة بيشة وتوصلت الدراسة إلى توفر الكفايات بدرجة عالية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات المرحلة التعليمية أو سنوات الخبرة أو الدورات التدريبية.

- أما دراسة (العريفان، 2021) فهتفت إلى التعرف على إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في ظل جائحة كورونا في ظل المستجدات والتحديات التي تعيق العملية التعليمية حيث أدت الأزمة إلى تغيير الخطط التعليمية والذي استوجب وجود عمليات لإدارة الأزمة ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن أداء وزارة التربية والتعليم العالي أثناء الأزمة كان بدرجة متوسطة من قبل العاملين بالهيئة التعليمية والتدريسية وأوصت الدراسة بتدريب وتنمية المراكز والمستويات الوظيفية المختلفة بوزارة التربية والتعليم العالي الكويتية على أساليب إدارة الأزمات المختلفة.

- ودراسة (عبد الستار، 2020) هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة التعليم عن بعد بالجامعات المصرية في ضوء إدارة أزمة فيروس كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانتين لوضع آلية مقترحة لإدارة العملية التعليمية عن بعد أثناء إدارة الأزمة وبلغت عينة أعضاء هيئة التدريس 354 بينما بلغت عينة الطلاب 714 وتوصلت الدراسة إلى انخفاض معدل الرضا بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب عن تجربة التعليم عن بعد نتيجة ضعف قدرات تلك المنظومة والحاجة إلى تطوير البنية التحتية اللازمة والتدريب على أنظمة التعليم عن بعد وتهيئة الطلاب للتعامل مع المنصات التعليمية.

- وأجرى (الحري، 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع توظيف القيادة الرقمية عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي بتطبيق استبانة على عينة مكونة من 50 مدير وتوصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في بعد القيادة الرشيدة بين الموافقة والموافقة بشدة وثقافة التعلم في العصر الرقمي بين الموافقة بشدة والموافقة وأكدت نتائج الدراسة على أهمية وضع تصور مقترح لإدارة الأزمات وتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد.

- في دراسة (الهاجري، 2020). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من 212 معلما ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة نتيجة عدم فاعلية فرق التدخل السريع بإدارة الأزمات وقلة عقد الدورات التدريبية التي تهتم بكيفية إدارة الأزمات وضعف الاهتمام بتوزيع الأدوار والمسئوليات.
- دراسة (سويد، 2020) وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر واقع التعليم عن بعد في ظل انتشار فيروس كورونا بالمرحل التعليمية المختلفة الابتدائية والإعدادية والثانوية ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المكتبي والوثائقي والتحليلي وتوصلت الدراسة إلى وجود حالة من المفاجأة سيطرت على الرقمنة في التعليم واستلزمت سرعة إطلاق المنصات التعليمية وأكدت على الحاجة إلى استراتيجيات تعليمية عن بعد مبنية على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة كما أكدت الدراسة على وجود أثر نفسي عميق لجائحة الكورونا على أولياء أمور الطلاب في مختلف المراحل التعليمية وترتبط تلك التأثيرات بمشكلات التعليم عن بعد والحاجة إلى مزيد من الاهتمام باستراتيجيات مواجهة وإدارة الأزمة وأعداد برامج إرشادية لتعزيز مواجهة الضغوط.
- وقدم ليمينغ (Liminig 2010) دراسة هدفت إلى معرفة أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مقاطعة مانشستر في بريطانيا، في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية. وقد تضمنت الدراسة مجالات النظام التربوي والكادر التعليمي، والطلبة والمجتمع المحلي. وقد أظهرت الدراسة عدد كبير من النتائج من أبرزها أن مديري المدارس يواجهون مشكلات في مجالات النظام التربوي والكادر التعليمي والطلبة والمجتمع المحلي بنسبة متوسطة، كما وجدت فروق في مستوى المشكلات التي تواجه مديري المدارس تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور، بينما لم يكن هناك فروق في مستوى المشكلات التي تواجه مديري المدارس تبعا لمتغيري المؤهل التربوي والخبرة في العمل.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت العديد من الدراسات على أن التعليم عن بعد أصبح ضرورة فاعتبرته دراسة (الفيصل، 2021) الدراسة حلا لمواجهة أزمة فيروس كورونا واهتمت دراسة (القرني، 2021) بالتعرف على درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة في مواجهة الجائحة بينما سعت دراسة (العريفان، 2021) إلى التعرف على إدارة الأزمة التربوية في ظل جائحة كورونا في ظل المستجدات والتحديات التي تعيق العملية التعليمية، وسعت دراسة (عبد الستار 2020) إلى وضع آلية مقترحة لإدارة العملية التعليمية عن بعد أثناء إدارة الأزمة وفي دراسة (الحري، 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع توظيف القيادة الرقمية عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة وأكدت على أهمية وضع تصور مقترح لإدارة الأزمات وأشارت دراسة (الهاجري، 2020) إلى مخاطر عدم تطبيق فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد وأكدت دراسة (سويد، 2020) على أهمية إدارة الأزمات والحاجة إلى مزيد من الاهتمام باستراتيجيات مواجهة الأزمات في عملية التعليم عن بعد..

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي:

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس المرحلة الأساسية الرسمية بمديرية التربية والتعليم للواء سحاب بالمملكة الأردنية الهاشمية (الموقع الرسمي لمديرية التربية والتعليم بلواء سحاب)<sup>(1)</sup>

#### عينة الدراسة:

حدد الباحث عينة الدراسة كعينة (حصر شامل) لعدد 32 مديرا ومديرة مدرسة للمرحلة الأساسية بمدارس مديرية التربية والتعليم الرسمية للواء سحاب لتمثيل مجتمع الدراسة الميدانية، كما تم تطبيق الدراسة الوصفية بتطبيق استبانة على عينة الحصر الشامل.

#### وصف العينة:

جدول رقم (1) وصف العينة تبعا لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	27	84.4
	إناث	5	15.6
	المجموع	32	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	25%
	من 5 إلى 10 سنوات	15	46.9%
	أكثر من 10 سنوات	9	28.1%

كان هناك تجانس بين العينة أولا من حيث النوع بانحراف معياري (0.369) بأغلبية من الذكور ثم سنوات الخبرة بانحراف معياري (0.740) لصالح الفترة من (5 إلى 10 سنوات).

وبالنسبة للنوع كانت الأغلبية من الذكور بنسبة 84.4% ثم الإناث بنسبة 15.4%. كما كانت الأغلبية بنسبة 46.9% للفترة من 5 إلى 10 سنوات ثم أكثر من 10 سنوات بنسبة 28.1% وأخيرا أقل من 5 سنوات بنسبة 25%.

#### أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة موجهة إلى مديري مدارس المرحلة الأساسية بمديرية التربية والتعليم للواء سحاب بالمملكة الأردنية الهاشمية.

(1) الموقع الرسمي لمديرية التعليم بلواء سحاب <https://www.moe.gov.jo/ar/node/7782>

### إجراءات الصدق والثبات

- 1- تم عرض أداة الدراسة على المحكمين للتأكد من صلاحيتها ومناسبتها لتساؤلات الدراسة، ومن ثم القيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات.
- 2- تم تطبيق أداة الدراسة " الاستبيان " على عينة استطلاعية قوامها 10 مفردات ذلك بهدف التحقق من صدق وثبات الاستبانة.

### إحصائيات الثبات

جدول (رقم 2 معامل ألفا كرونباخ للمحاور الثلاثة)

م	المحاور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
1	المحور1	10	0.763
2	المحور2	10	0.957
3	المحور3	10	0.116
	المستوى الكلي للأداة	30	0.856

بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة 0.856 وهي نسبة تتجاوز 0.6 وبالتالي تتمتع الاستبانة بمعدل ثبات عال يحقق أهداف الدراسة وكانت أعلى درجات الثبات للمحور الثاني بدرجة 0.957 يليه المحور الأول بدرجة 0.763 بينما حقق المحور الثالث أقل درجة ثبات 0.116.

وبذلك يكون مجموع العبارات 30 عبارة تم تحديد الإجابة عليها تبعاً لمقياس ليكرت المتدرج من خمس إجابات تبدأ من أقصى درجات الموافقة = (1)، الى قصي درجات عدم الموافقة = (5)، مع وجود درجة حيادية في المنتصف = (3).

جدول رقم (3) درجة مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول رقم (4) الوزن النسبي

فئة المتوسط الحسابي	خيار الموافقة	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1- 1.80	غير موافق بشدة	36%	منخفضة جدا
1.81- 2.60	غير موافق	36.1%- 52.9%	منخفضة
2.61- 3.40	محايد	35%- 68.9%	متوسطة
3.41 – 4.20	موافق	69%- 84.9%	كبيرة
4.21- 5	موافق بشدة	85%- 100%	كبيرة جدا

### إجراءات الدراسة:

التزاماً بحدود الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها، اتبع الباحث الخطوات التالية:

- 1- تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال سواء كانت عربية أو أجنبية.
- 2- تم تحديد وإعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة.

- 3- تم عرض أداة الدراسة على المشرف للتأكد من صلاحيتها ومناسبتها لتساؤلات الدراسة ومن ثم القيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل العبارات في ضوء مقترحاته.
- 4- تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها 10 مديرا ومديرة مدرسة للمرحلة الأساسية بمدارس مديرية التربية والتعليم الرسمية للواء سحاب لتمثيل مجتمع الدراسة الميدانية ذلك بهدف التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة الحالية.
- 5- تم اختيار عينة الدراسة 32 مديرا ومديرة مدرسة للمرحلة الأساسية بمدارس مديرية التربية والتعليم الرسمية للواء سحاب لتمثيل مجتمع الدراسة الميدانية.
- 6- قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونيا من خلال إرسال الرابط إلى عينة الدراسة لعام 2021 م عن طريق التوزيع الإلكتروني وذلك لضمان دقة الإجابات.
- 7- تم رصد النتائج وتحليلها وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

#### الأساليب الإحصائية

- بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:
- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لأبعاد الاستبانة.
  - التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

- إجابة السؤال الفرعي الأول: ما مدى تطبيق فكر إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس التعليم الأساسي في لواء سحاب؟
- وللإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول مدى تطبيق فكر إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس التعليم الأساسي في لواء سحاب وكانت كما يبينها الجدول رقم (5).
- جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول مدى تطبيق فكر إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس التعليم الأساسي في لواء سحاب مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التطبيق
1	تراعي الإدارة المدرسية المخاطر والتهديدات المحتملة للحد من أثرها في عملية التعليم عن بعد.	3.09	1.20	1	متوسطة
2	تعزز المدرسة التواصل الفعال لمواجهة أي عراقيل تواجه عملية التعليم عن بعد.	3.03	1.15	2	متوسطة
3	خصصت المدرسة فريقاً مدنيا لإدارة الأزمات أثناء عملية التعليم عن بعد.	2.44	0.87	3	منخفضة
5	تهتم المدرسة بتوفير التقنيات التي تضمن استمرار عملية التعليم عن بعد حال	2.41	0.83	4	منخفضة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التطبيق
	حدوث أي مواقف طارئة.				
4	سعت المدرسة لتوفير كوادرن من أصحاب الخبرة من خارج المدرسة لإدارة الأزمات خلال عملية التعليم عن بعد.	2.41	0.87	5	منخفضة
6	توجد خطط عمل واضحة ومرنة تسير الإدارة وفقا لها الإدارة في عملية التعليم عن بعد.	2.34	0.48	6	منخفضة
7	توجد موارد أساسية تساعد في عملية التعليم عن بعد خاضعة لتصرف وإدارة فريق إدارة الأزمات بالمدرسة.	2.31	0.53	7	منخفضة
8	تهتم المدرسة بتوفير التمويل الكافي والطارئ في حال الحاجة إليه في إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد.	2.22	0.49	8	منخفضة
9	تتبع المدرسة نمط تحليل الأزمات المحتملة لوضع خطط استباقية أثناء عملية التعليم عن بعد.	2.19	0.47	9	منخفضة
10	تضع المدرسة دليل واضح مخصص لإدارة الأزمات أثناء عملية التعليم عن بعد.	2.16	0.44	10	منخفضة
11	المتوسط الكلي للمحور	2.46	0.73		منخفضة

جاءت استجابة العينة على عبارات المحور الأول للتعرف على مدى تطبيق فكر إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس التعليم الأساسي في لواء سحاب بدرجة متوسطة بدرجة كلية للمحور (2.7) بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.73) حيث لم تؤيد أغلبية عينة الدراسة وجود أي تخصيص المدرسة لفريق مدرب لإدارة الأزمات أثناء التعليم عن بعد وهذا ما يؤيده الواقع وقد يبرر ذلك محدودية الفريق وحدائث الأزمة والتجربة نسبيا الأمر الذي أكدت دراسة (سويد، 2020) أيضا وبالتالي عدم قدرة أغلب المدارس على تكوين وتخصيص هذا الفريق وهذا يتفق مع دراسة (الهجري، 2020) التي عزت ضعف مستوى إدارة الأزمات في المدارس بالكويت إلى عدم فعالية فرق التدخل السريع ونقص مستوى الكفاءة والخبرة وضعف الاهتمام بتوزيع الأدوار والمسئوليات كما أشارت أغلبية عينة الدراسة إلى عدم استعانة إدارة المدرسة بكوادر من خارجها لرفع مستوى الخبرة في إدارة الأزمات في التعليم عن بعد كما نفت الأغلبية وجود دليل مخصص لإدارة الأزمات أثناء التعليم عن بعد وعدم وجود نمط لتحليل الأزمات المحتملة في عملية التعليم عن بعد من خلال خطط مستقبلية نتيجة لضعف عملية التخطيط ككل في عملية التعليم عن بعد وهذا يتفق مع دراسة (الفيصل، 2021) التي اعتبرت التخطيط وحماس فريق العمل معيار أساسي للنجاح في إدارة الأزمة في عملية التعليم عن بعد، كما لمست الأغلبية عدم كفاية الموارد الأساسية لإدارة أزمات التعليم عن بعد كما لم تهتم المدرسة بتوفير التقنيات التي تضمن استمرار عملية التعليم عن بعد جال حدوث مواقف طارئة فضلا عن عدم الاهتمام بتوفير التمويل اللازم والضروري لمعالجة تلك المواقف ويقتصر دور المدرسة هنا على تعزيز التواصل الفعال في محاولة لمواجهة عراقيل عملية التعليم عن بعد ومحاولة مراعاة المخاطر والتهديدات المحتملة.

ومما سبق تعكس نتائج الدراسة وجود ثغرات واضحة في عملية إدارة الأزمات في التعليم عن بعد إذ تنتفي أغلب خطوات وأساسيات فكر إدارة الأزمات بداية من وجود فريق مخطط أو خطط استباقية أو تمويل أو تقنيات مساعدة ويقتصر دور الإدارة فقط وبدرجة مقبولة نسبيا على تعزيز التواصل ومحاولة مواجهة العراقيل والتحديات وهذا الواقع يحتاج إلى جهد في التدريب والتأهيل والتعديل ويستلزم اتجاها إداريا معزز لتعديل الواقع.

• إجابة السؤال الفرعي الثاني: ما معوقات وصعوبات إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس التعليم الأساسي في لواء سحاب؟

وللإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني معوقات وصعوبات إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس التعليم الأساسي في لواء سحاب وكانت كما يبينها الجدول رقم (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني معوقات وصعوبات إدارة الأزمات في مدارس لواء سحاب مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعوق
1	توجد مشكلات في تنسيق الإدارة مرتبطة بالكوادر البشرية وفرق إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.	2.88	0.94	1	متوسطة
2	هناك قلة في التقنيات الحديثة المستخدمة في التعليم عن بعد والتي تتناسب مع الخطة التربوية والتعليمية.	2.84	1.22	2	متوسطة
3	لم يتم تطويع التقنيات الحديثة في عمليات التعليم عن بعد لخدمة الطلاب في المرحلة الابتدائية.	2.84	1.13	3	متوسطة
4	لا توجد مصادر تعلم كافية يمكن الاستفادة منها إلكترونياً في مواجهة أزمات التعليم عن بعد.	2.84	0.95	4	متوسطة
5	لا تراعي التقنيات الحديثة في التعليم عن بعد مستوى الطلاب.	2.81	1.14	5	متوسطة
6	لا تتوفر الإمكانيات المادية لتطبيق عملية التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة.	2.78	0.97	6	متوسطة
7	توجد صعوبات في تطبيق الاستراتيجيات التعليمية للطلاب باستخدام التطبيقات الحديثة في عملية التعليم عن بعد.	2.75	1.07	7	متوسطة
8	هناك قلة دراية من بعض المعلمين باستخدام التقنيات في عملية التعليم عن بعد.	2.66	0.90	8	متوسطة
9	يحتاج معلمي المرحلة الابتدائية إلى التدريب على توظيف التقنيات الحديثة في عملية التعليم عن بعد بالتزامن مع ضرورة التطبيق الفوري.	2.63	1.10	9	متوسطة
10	لا تكفي التطبيقات التعليمية ليتم توظيفها في عملية التعليم عن بعد.	2.59	1.10	10	منخفضة
11	المتوسط الكلي للمحور	2.76	1.05		متوسطة

جاءت استجابة العينة للتعرف على معوقات وصعوبات إدارة الأزمات في التعليم عن بعد في مدارس التعليم الأساسي في لواء سحاب بدرجة متوسطة بدرجة كلية للمحور (3) بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.05) فلم تكن قلة التقنيات الحديثة المستخدمة في التعليم عن بعد عائقاً كبيراً ولكن مستوى كفاية استخدام المعلم لتلك التقنيات الحديثة في عملية التعليم عن بعد بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والدعم وهذا على عكس ما توصلت إليه دراسة (القرني، 2021) التي أشارت إلى وجود الكفايات لدى قادة المدارس بالسعودية مشيرة إلى أثر الكفاية في التخطيط والتنظيم على النجاح في إدارة الأزمات في التعليم عن بعد بينما وضحت دراسة (العرفان، 2021) إلى تحديات مرتبطة بمستوى العاملين وبضرورة تفعيل عمليات التدريب والتأهيل.

ولم تبدِ عينة الدراسة شكوى واضحة من عدم كفاية التطبيقات التعليمية والتي يتم توظيفها في عملية التعليم عن بعد، وإن أشارت نسبة متوسطة إلى وود صعوبات مرتبطة بتطبيق الاستراتيجيات التعليمية لتعليم الطلاب باستخدام التطبيقات الحديثة في عملية التعليم عن بعد. وأشارت نسبة متوسطة أيضاً إلى عدم مراعاة

التقنيات الحديثة في التعليم عن بعد مستوى الطلاب وهذا الواقع يتسق مع حداثة التجربة النسبية واعتبارها أزمة طارئة ممتدة في طريقها إلى اكتساب الخبرات وسد الثغرات بشأنها كما توصلت الدراسة إلى وجود حاجة إلى تدريب معلم المرحلة الابتدائية على توظيف التقنيات الحديثة في عملية التعليم عن بعد على نحو عاجل يزامن التطبيق الفعلي وفي ضرورة معالجة عائق عدم وجود الإمكانيات المادية لإدارة الأزمات الطارئة في عملية التعليم عن بعد وهذا نفس ما وضحته دراسة (عبد الستار، 2020) إذ أكدت على انخفاض معدل الرضا بين أعضاء هيئة التدريس في عملية التعليم عن بعد نتيجة لضعف قدرات وإمكانيات المنظومة.

وكانت أبرز العوائق التي بحاجة إلى تدخل ومعالجة هي عدم وجود مصادر تعليم إلكترونية كافية ووجود مشكلات متعلقة بعمليات التنسيق بين الكوادر البشرية ومسئولي إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية. وبالتالي ينبغي البدء بخطوات إجرائية لتوفير مصادر تعلم إلكتروني وإدارة عملية التنسيق بين الكوادر البشرية باستغلال فعالية التواصل لتحسين عملية الاستجابة في إدارة الأزمات في التعليم عن بعد بلواء سحاب.

● **إجابة السؤال الفرعي الثالث:** ما أهمية تطبيق فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد في مدارس التعليم الأساسي في لواء سحاب؟

وللإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث أهمية تطبيق فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد من وجهة نظر مدراء مداري مرحلة التعليم الأساسي بمديرية لواء سحاب. وكانت كما يبينها الجدول رقم (7).

**جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المحور الثالث أهمية تطبيق فكر إدارة الأزمات في التعليم عن بعد من وجهة نظر المدراء بمدارس لواء سحاب. مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	أهمية التطبيق
2	يساعد تطبيق إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد في حل المشكلات المالية والإدارية في المؤسسات التعليمية.	2.69	0.99	1	متوسطة
1	يساعد فكر إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية على تحقيق الجودة في عملية التعليم عن بعد.	2.69	1.09	2	متوسطة
3	يساعد تطبيق إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد في اتخاذ إجراءات التعافي السريع من الأزمة وضمان سير العمل الطبيعي.	2.66	1.09	3	متوسطة
4	يساعد فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد في تنمية قدرات الطلاب في ضمان استقرار وتحقيق أهداف التعلم.	2.63	1.15	4	متوسطة
5	يضمن تطبيق إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد جاهزية فرق الإدارة والقيادة في المؤسسة التعليمية للتعامل مع أي مواقف طارئة.	2.47	1.01	5	متوسطة
6	تساعد إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد في تنمية مهارات التواصل لدى الطلاب.	2.44	0.75	6	منخفضة
7	قد يضمن تطبيق إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد في ضمان التفاعل والتواصل مع أطراف الأزمة وجمع الملاحظات.	2.38	0.66	7	منخفضة
8	يساعد فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد في حل مشكلات تكيف الطلاب مع عملية التعليم عن بعد.	2.25	0.62	8	منخفضة
9	يساعد فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد على حل المشكلات قبل ظهورها من خلال عملية التنبؤ.	2.22	0.42	9	منخفضة



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	أهمية التطبيق
10	يوفر فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد مصادر التعلم الاستباقية واحتياجات الطلاب.	2.19	0.53	10	منخفضة
11	المتوسط الكلي للمحور	2.46	0.83	2.9	منخفضة

جاءت استجابة العينة للتعرف على أهمية تطبيق فكر إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد في مدارس التعليم الأساسي في لواء سحاب بدرجة متوسطة بدرجة كلية للمحور (2.9) بمتوسط حسابي للاستجابات (2.46) وانحراف معياري (0.83) ولم ترى عينة الدراسة وجود علاقة بين فكر إدارة الأزمات في التعليم عن بعد وحل مشكلات تكيف الطلاب ولكن أشارت العينة إلى مساعدة إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد في تنمية مهارات التواصل لدى الطلاب والتي تعد عاملاً أساسياً لتحقيق تجربة تعليمة فعالة وناجحة من خلال قدرة التواصل على إكساب المهارات وسرعة حل المشكلات في مدارس لواء سحاب الرسمية.

وجاءت مساعدة فكرة إدارة الأزمات على تنمية قدرات الطلاب وبالتالي تحقيق أهداف التعلم بدرجة أعلى ولكن لم يظهر أثره كبيراً في التنبؤ بالمشكلات قبل ظهورها من وجهة نظر عينة الدراسة بالرغم من دوره في تحقيق الجودة في عملية التعليم عن بعد وأثره في تعزيز مصادر التعلم الاستباقية والعمل على توفير احتياجات الطلاب وحل المشكلات الإدارية والمالية التي قد تظهر في عملية التعليم عن بعد والتي قد لا يكون مخططاً لها من خلال الاستفادة من التخطيط والتنبؤ في فكر إدارة الأزمات علاوة على معدل التفاعل والتواصل بين أطراف الأزمة وبالتالي تنفيذ إجراءات التعافي السريع من الأزمات واستمرار سير العمل بالرغم من عدم تعظيم عينة الدراسة لأثر إدارة الأزمات على مستوى الجاهزية لدى فرق الإدارة والقيادة في المؤسسة التعليمية للتعامل مع الأزمة وهذا لا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (الحربي، 2020) والتي أكدت على أهمية وضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية للقيادة في التعليم عن بعد.

ومن نتائج الدراسة نجد وجود أثر إلى أن تجربة التعليم عن بعد لا تزال مبدئية وبحاجة إلى مزيد من الجهد والتطوير فبالرغم من قلة فعالية المدراء في فكر إدارة الأزمات إلا أن مستوى التطبيق كان بدرجة متوسطة بحاجة إلى مزيد من التدريب والدعم في ظل وجود درجة متوسطة من المعوقات والصعوبات من أهمها عدم وجود التخطيط الجيد والمنظم والتدريب وقلة المصادر التعليمية الداعمة لعملية التعليم عن بعد وصعوبات مرتبطة بالكفاية للمعلم والطلاب لذلك يوصي الباحث بما يلي:

### التوصيات والمقترحات.

- 1- من نتائج الدراسة يمكننا استنتاج عدم تطبيق آليات وخطوات إدارة الأزمات بوجه عام في عملية التعليم عن بعد وعليه نقترح عمل مقياس إلكتروني مطور لقياس مستوى تطبيق آليات وإجراءات إدارة الأزمات والتشجيع عليها واعتماده من الإدارة التعليمية بلواء سحاب ويكون مضافاً إلى عناصر تقييم الإدارة والقيادة في كل مدرسة لأهمية تطبيق إدارة الأزمات.
- 2- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم الوصول إلى مستوى النضج الكافي في مستوى إدارة الأزمات على مستوى الإدارة والمشاركين في المؤسسات التعليمية بلواء سحاب ومن هنا كانت أهمية سرعة عمل دورات تدريبية عن بعد للقيادة وفرق العمل بالمؤسسات التعليمية للتدريب على إدارة الأزمات تحت إشراف الإدارة التعليمية ويلتزم بها العاملين في جميع المدارس.

- 3- وضحت نتائج الدراسة عدم وجود نموذج نظري أكاديمي واضح يساعد الإدارة والقيادة على تطبيق آليات وإجراءات إدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد بلواء سحب وترجع أهمية وجود هذا الدليل في وجود مرجع منظم ومحدد يتم الاستناد عليه بالإضافة إلى احتواءه على نماذج عمل رسمية يتم الالتزام بها لضمان العمل المنظم ومن هنا كان اقتراح تصميم دليل موحد يتم تعميمه للمساعدة في تطبيق استراتيجيات وإجراءات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في عملية التعليم عن بعد.
- 4- التواصل الفعال بين جميع الأطراف في الأزمة معيار أساسي للنجاح في إدارتها ويعتمد هذا التواصل على وجود صدى مستمر بين الواقع والإدارة للوقوف على المستجدات والاحتياجات ومن هنا كان اقتراح تطبيق قادة المؤسسات التعليمية للواء سحب لاستطلاعات رأي دورية مستمرة عن المعوقات والصعوبات التي تواجه إدارة الأزمات للعمل على تذليلها.
- 5- وضحت الدراسة وجود ثغرة مرتبطة بعدم كفاية مصادر التعلم الإلكتروني في عملية التعليم عن بعد وأثرة على عملية إدارة الأزمة ومن هنا يقترح الباحث مشاركة الإدارة التعليمية بلواء سحب في عمل مصدر إلكتروني تشارك فيه النخبة من جميع مدارس المنطقة والعمل على تطويره باستمرار.
- 6- أشارت الدراسة إلى مشكلة متعلقة بعدم اعتماد مدارس لواء سحب على خبرات خارجية لحل أي أزمات مرتبطة بالتعليم عن بعد ولعل تلك الثغرة تعزز من تدني مستوى إدارة الأزمة ومن هنا نوصي الإدارة التعليمية لعمل لجنة من الخبراء مهمتها مشاركة المدارس في حل أي مشكلات وعلى استعداد لصقل الخبرات من خارج المدرسة.
- 7- وضحت نتائج الدراسة عدم وجود خطط إدارية وتمويلية مرتبط بإدارة الأزمات في عملية التعليم عن بعد وهذا الحال يعزز من تدني مستوى إدارة الأزمات بوجه عام وعليه نوصي الإدارة التعليمية بلواء سحب بوضع بند أصيل مرتبط بإدارة أزمات في ميزانية المدارس المقترحة وعمل صندوق مالي فوري لحل المشكلات الطارئة.
- 8- أشارت نتائج الدراسة إلى تراجع مستوى ثقة قيادات مدارس لواء سحب في نتائج تطبيق إدارة الأزمات في التعليم عن بعد وعليه نوصي بسرعة عقد الإدارة التعليمية لورشة عمل يحضرها قادة المدارس لطرح إمكانيات ومميزات والنتائج الإيجابية لتطبيق إدارة الأزمات لأهمية عنصر الثقة والإيمان في نجاح عملية التطبيق وتعظيم الاستفادة.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، إيمان عبد الفتاح محمد؛ وعبد الحميد، أسماء عبد الفتاح: (2020). جهود بعض الجامعات العربية والأجنبية في مواجهة الأزمة الناتجة عن فيروس كورونا المستجد covid – 19 وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يوليو الجزء الأول.
- الأشقر، إيمان: (2021). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير التعليم عن بعد بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، المجلد 59 العدد 59 ص 31:50.
- آل مداوي، عبير محفوظ محمد؛ وبدوري، ولاء بدوي محمود: (2020). إدارة الأزمات وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى قيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد أثناء جائحة فيروس كورونا، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، عدد إبريل الجزء الثاني رقم 84.

- تقي الدين، نشوان؛ والتهيته، على ناصر: (2021). صنع القرارات ودعم اتخاذ القرار المناسب في إدارة الأزمات دراسة وصفية تحليلية، مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، العدد 4 يناير 2021.
- الحاوري، عبد الغني: (2019). تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم، بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد 15 عدد 3.
- الحربي، حمدان محمد دخيل الله: (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مكة المكرمة (التصور المقترح، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 27
- خليل، عصام عبد العزيز: (2016). واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني الجزء الأول إبريل 2016.
- خميس، محمد عطية التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، تكنولوجيا التعليم، ص 1-3
- الزعبي، عطايف شفيق: (2019). واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد 66، العدد 66 ن ص 167: 196
- الزهري، فاطمة مصطفى أحمد: (2020). إدارة الأزمات وعلاقتها بالمسئولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا، المجلة المصرية للاقتصاد المدرسي المجلد 36 العدد 2.
- سوبد، جيهان على السيد: (2020). دراسة واقع التعليم عن بعد في ظل انتشار فيروس كورونا وأثره على أولياء الأمور لدى طلاب المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة "المرحلة الابتدائية-المرحلة الاعدادية- المرحلة الثانوية"، مجلة البحوث البيئية والطاقة، جامعة المنوفية. المجلد 9، العدد 15، ص 1:33.
- عبد الستار، عبد الستار محروس: (2020). تقييم تجربة التعليم عن بعد بالجامعات المصرية في ضوء أزمة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14 الإصدار الحادي عشر، ديسمبر 2020.
- عبد العال، رائد فؤاد محمد: (2009). اساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- العريفان، أمثال حمد: (2021). إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي، الكويتية في ظل جائحة covid - 19 من وجهة نظر العاملين فيها تصور مقترح، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، المجلد 37 العدد الثالث.
- العيسى، عبد الله محسم عبد الله؛ والألفي، أشرف عبده حسن: (2019). متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، المجلة العلمية كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 35، العدد 8.
- الفيصل، رفيف سمر: (2021). التعليم عن بعد الحل لمواجهة كورونا دراسة وصفية لتجربة كلية الخوارزمي الدولية، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد الخامس العدد 16
- القرزعي، مها: (2020). التعليم عن بعد. على الطريقة السعودية
- القرني، شريفة ناصر مرعي؛ وشريف، شريف محمد محمد: (2021). درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، المجلد 37، العدد 3.
- كحيل، أمل: (2015). أنموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة دمشق، المجلد 31 العدد الثاني
- ميسم، فوزي مطير العزام: (2012). ضمان الجودة والنوعية في التعلم المفتوح والتعلم عن بعد.

- الهاجري، محمد دخيل الله: (2020). واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر العدد 186 الجزء الثالث.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Liming, R. (2010): Stress source and coping strategies of Secondary Public School principals, Unpublished doctoral, University of Denver, Internet, no, AAc991358.