

انماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد في ظل ازمة جائحة كورونا من وجهة نظر المرشدين التربويين

م. مهند حسين علي

وزارة التربية / المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي

mohanad_husien@yahoo.com

الملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة نمط اتخاذ القرار لمدراء المدارس في المديرية العامة للتربية في بغداد/ الكرخ الأولى للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢١ من وجهة نظر المرشدين التربويين، وكيف أثرت جائحة فايروس كورونا على نمط اتخاذ القرار لمدراء المدارس وكيفية تعاملهم معها. استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم توزيعها على (١٨١) مرشد ومرشدة تربوية على ملاك المديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الأولى. ان نتائج هذه الدراسة كشفت ان النمط الاوتوقراطي في اتخاذ القرار هو النمط الأكثر استخداماً لدى مدراء المدارس من وجهة نظر مرشديهم. كما أظهرت النتائج بأن جائحة كورونا قد أثرت على نمط اتخاذ القرار لمدراء المدارس بدرجة متوسطة، وأوضحت النتائج بأن غالبية مدراء مدارس الكرخ الأولى قد تمكنوا من إدارة ازمة جائحة فايروس كورونا بصورة فعالة وناجحة بناءً على توجيهات اللجنة العليا للصحة والسلامة والوطنية وتعليمات الوزارة.

الكلمات المفتاحية: (الادارة التربوية، انماط اتخاذ القرار، إدارة الازمات، جائحة كورونا، المرشدين التربويين)

**Decision making styles of primary schools principals in Baghdad province
in the light of Covid-19 pandemic from school chancellors' point of view**

M. Muhannad Hussein Ali

**Ministry of Education / General Directorate for teacher preparation,
training and educational development**

Abstract:

The target of this study was to investigate the decision making style of school principals who work at general directorate of Baghdad / K1 during the academic year (2021-2022) in the light of Covid-19 pandemic. In addition, it aimed to measure the influence of Covid-19 on the style of principals'

decision-making, and how they dealt with this crisis. The researcher used the questionnaire as a main tool to collect his data, and he distributed the tool on (181) school chancellors of Baghdad/K1. The findings of this research showed that autocratic style of decision-making is the most popular style used by principals from chancellors' perspectives. Moreover, the study indicated that Covid-19 pandemic has affected on principals' style of decision-making in moderate degree. Furthermore, the outcomes revealed that the majority of school principals was capable to manage the crisis of Covid-19 effectively and efficiently according to the instructions and regulations issued by the higher national committee of health and safety in Iraq.

Key words: (Educational leadership, Decision making styles, Crisis management, Covid-19 Pandemic, school chancellors).

(الفصل الاول)

١ - المقدمة:

يعيش العالم في حالة مستمرة من الازمات والصراعات الكبرى المتنوعة وفي شتى المجالات، ويقتضي التعامل مع هذه الازمات وجود كوادر تربوية مؤهلة ومدربة تدريباً احترافياً للتعامل مع هذه الازمات ولكي يكونوا مستعدين لمواجهتها. ولكون كل ازمة لها طبيعتها الخاصة، فهي بحاجة الى تعامل خاص يتناسب مع حجم وخصوصية هذه الازمة (ماهر، ٢٠١٠: ١). وبما ان مدير المدرسة هو العنصر القيادي الاكثر فعالية في هذه المؤسسة لقيادة الملاك التعليمي، فإنه يعتبر المسؤول الاول عن معالجة هذه الازمات والخروج منها بأقل ضرر ومواجهه اي ظرف طارئ او ازمة (حمدونة، ٢٠٠٦: ١٨). وعلى سبيل المثال لا الحصر، فإن جائحة كورونا التي عصفت بالعالم في الآونة الاخيرة تعتبر من اهم وأصعب الازمات التي مرت على الدول في جميع بقاع المعمورة، وقد اثرت هذه الجائحة على كل المجالات: السياسية، الصحية، الاقتصادية، التعليمية وغيرها. وقد كرست الدول كل الجهود والاموال في سبيل السعي الى مواجهتها. ولا يخفى على الجميع الاثر الكبير الذي تركته هذه الجائحة على الطلبة وتعليمهم وتعلمهم. فقد اشارت منظمة اليونسف الى ان ملايين الاطفال قد خسروا على أثرها الخدمات الاساسية كالتعليم والصحة والحماية.

ورغم أهمية الدور الذي يلعبه مدراء المدارس في قيادة المدرسة وخصوصاً فيما يتعلق باتخاذ القرارات الصائبة والحاسمة لمواجهة الطوارئ، لا زال بعض مدراء المدارس غير قادرين على التعامل مع بعض الازمات لتمسكهم بالأساليب التقليدية الرتيبة وأحياناً لضعف قدراتهم الادارية.

ان هذا البحث يركز بشكل اساسي على معرفة انماط اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الابتدائية في محافظة بغداد/ الكرخ الاولى من وجهة نظر المرشدين التربويين. خصوصاً في فترة الازمات والطوارئ المتمثلة في جائحة كورونا التي آلت الى تحول طريقة التعليم من الطريقة التقليدية الحضورية الى طريقة التعلم عن بعد. ولمعرفة أثر هذه الازمة الطارئة على نمط اتخاذ القرار لدى المدراء ولاسيما ان هذا التحول يعتبر تحولاً جديداً كلياً لأداء المدارس.

٢- مشكلة البحث:

ان عملية اختيار مشكلة البحث تعد خطوة مهمة في خطوات البحث العلمي، وان كلمة "مشكلة" تستخدم عند مواجهة صعوبة معينة او خطأ ما او الشك في شيء ما، فهي تدل على عقبة او حاجة لم تشبع بعد (التل وقحل، ٢٠٠٧: ٣٠). تكمن مشكلة هذا البحث في معرفة انماط اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الابتدائية في مدارس المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد/ الكرخ الاولى من وجهة نظر المرشدين التربويين في ظل ازمة جائحة كورونا وتأثير هذه الازمة على طريقة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس. تتحدد مشكلة هذا البحث في الاجابة عن الاسئلة الآتية:

أ- ما هي اساليب وانماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد/ الكرخ الاولى؟

ب- كيف اثرت ازمة جائحة كورونا على نمط اتخاذ القرار لدى مدير المدرسة؟

ج-كيف تعامل مدير المدرسة مع ازمة جائحة كورونا؟

٣- اهداف البحث:

- التعرف على النمط الاكثر تطبيقاً من قبل مدراء المدارس في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التربوية داخل المدرسة في ظل الازمات.
- معرفة أثر الازمة والمتمثلة بجائحة كورونا على طريقة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس

• التعرف على مدى استعداد وامكانية مدراء المدارس من التعامل مع هذه الازمات خصوصاً الازمات الحديثة.

• الكشف عن الازمات المدرسية التي تواجه مديري مدارس الكرخ الأولى.

٤- أهمية البحث:

- تعتبر من المحاولات الرامية لمعرفة كيفية تعامل مدراء المدارس مع الازمات وخصوصاً جائحة كورونا وتبعاتها وبأسلوب علمي ومنهجي.

- الاستفادة من هذا البحث من قبل مديري المدارس الابتدائية.

- الاستفادة من هذا البحث من قبل الباحثين في مجال الإدارة التربوية والمدرسية ومشرفي المدارس الابتدائية.

٥- حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالمرشدين التربويين في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢).

((الفصل الثاني))

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

عرفت عملية اتخاذ القرار على انها "عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هنالك هدفا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها في ظل وجود معلومات حول الهدف أو المشكلة ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة ثم يتم اختيار أحد هذه البدائل" (النوشان، ٢٠١٣: ٨٥). كذلك عرفت على انها عملية اختيار أفضل البدائل لحل مشكلة أو ازمة معينة وعن طريق دراسة النتائج المتوقع حدوثها من اختيار كل بديل ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة (حسين، ٢٠٠٥: ١٣٣). بينما عرف القرار بـ "الاختيار الذي يتم عن طريق اعضاء الجماعة أو التنظيم من بين العديد من المقترحات أو الحلول البيلة المتاحة لهم" (Pfiffner & Robert, 1995:716). ولأهمية عملية اتخاذ القرار في حل المشاكل والازمات، فقد نالت هذه العملية اهتماماً واسعاً من المهتمين بعلوم الاجتماع وعلم الإدارة الحديثة. وهنالك اجماع على ان عملية اتخاذ القرار في ظل وجود بدائل متعددة واختيار أفضلهم تكون ذات معنى واضح (حسين، ٢٠٠٥: ١٥٣). وأشار (حسبو، ١٩٩٢: ٣٨) الى ان هذه العملية تعتبر من التحديات التي تواجه الإداريين على مختلف

مستوياتهم. فهذه العملية لا ترتبط فقط بالمجال التنظيمي وانما تتعدى ذلك لترتبط بالبيئة المحيطة بها وكذلك بالضغوطات الاجتماعية والمؤثرات الخارجية التي تتفاعل معها.

ثانياً: العمليات الرئيسية للإنسان لاتخاذ القرار:

١- التحليل والاستدلال:

هي العلمية التي قصدها العلماء الأوائل للإدارة والتي تضمنت عملية اتخاذ القرار. حيث يقوم الانسان بتحليل المشكلة عقلياً الى العناصر الرئيسية ليتسدل على الحل الأنسب. وان هذه العملية يلجأ اليها الانسان كلما واجه مشكلة.

٢- تكرار حل اسبق: او ما يعرف بتنفيذ حل مبرمج، او حل سابق كان ناجحاً ومقبولاً وأصبح يعاد استخدامه كلما دعت الحاجة لثبوت نجاحه. حيث ان الانسان يجابه في حياته الاف المشاكل المتعلقة بالعمل، لذلك فهو لا يقوم بعملية التحليل دائماً لتشخيص المشكلة وانما يكرر حل سابق سبق وان استخدمه وكان مقبولا وفعالاً.

٣- الابداع: عملية ابتكار او استحداث حل غير مسبق من ضمن البدائل المتوفرة. والمقصود بالابداع هو اكتشاف او خلق شيء جديد. حينما يعجز الانسان عن حل المشكلة بالتحليل والاستدلال او بتجربة حل سابق، فإنه يصبح ملزماً بأن يبتدع حل. فالإبداع هو واحدة من العمليات الإنسانية لإيجاد حلول للمشكلات. ان الابداع يبين ان غالبية الناس استخدموا هذه الطريقة دون ان يدركوا ذلك. أي انهم يستخدموها عند الحاجة لحل مشكلة جديدة لم يسبق لهم وان واجهوها. (برنوطي، ٢٠٠٨: ٣٨٤)

ثالثاً: انواع القرارات وتصنيفاتها: تم تصنيفها وفقاً لما يلي:

١- تصنف بحسب تأثيرها على البيئة المحيطة بعملية اتخاذ القرار وكما يأتي:

أ- القرارات التي تتخذ في حالة التأكد، اي التي تبني بناءً على وجود بديل واحد مستند على معلومات مؤكدة. وفي مثل هكذا حالات، فإن اتخاذ القرار يكون سهلاً للغاية.

ب- القرارات التي تتخذ في حالة عدم التأكد، والتي يتم الاعداد لها بناءً على الافتراضات لعدم توافر معلومات كافية، وعليه فإن الاحتمالات لنتائج هكذا قرارات تكون متعددة.

ج-القرارات في حالة المخاطرة: يتخذ هذا القرار استناداً الى القيمة المتوقعة لهذا القرار حيث يتم اختياره كبديل من عدة بدائل.

د-القرارات في حالة الصراعات (الاختلاف)، او ما يعرف بنظرية المباريات. في مثل هذه الحالة فأن متخذ القرار يضع معيار للقرار يتم تحديد فيه درجة الاختلاف في المصالح بين الاطراف الاخرى. وعليه يتم توقع ما سينتج عن اتخاذ هذه القرارات للأطراف الاخرى، وستكون اي خسارة لأي طرف هي مكسب للطرف الثاني. (الكلادة، ١٩٩٧).

٢- وفقاً للنمط القيادي لمتخذيها، وهي تنقسم الى:

❖ القرار الاوتوقراطي: يتم اتخاذ هذه القرارات بشكل فردي من قبل القائد ومن دون اشراك مرؤوسيه بذلك. في نفس الوقت لا يأخذ بنظر الاعتبار ردة فعلهم تجاه القرار المتخذ، وهذا بالتاكيد يؤثر سلباً على تنظيم المنظمة والعاملين فيها.

❖ القرار الديمقراطي: يقوم القائد باشراك مرؤوسيه على مختلف المستويات في عملية اتخاذ القرار. ويقوم القائد هنا بتقاسم سلطة اتخاذ القرار مع مرؤوسيه. تتميز هذه القرارات بكونها أكثر فعالية ورشداً، حيث انها ستكون مقبولة من قبل المرؤوسين بعد اتخاذها من قبل القائد لمشاركتهم في اتخاذها (عليان وابو زيد، ٢٠٠٣).

❖ وقد أشار (فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٥) الى النمط الترسلّي للقيادة الذي يتضمن عملية اتخاذ قرار فوضوية يعطي فيها القائد الحرية المطلقة لمرؤوسيه ويصبح دوره كالمستشار فهو لا يسيطر على من هم في معيته بشكل مباشر ولكن يحاول توجيههم بطريقة غير مباشرة. يمتاز هذا الأسلوب بفسح الفرص للمجموعة للمبادرات الإبداعية الامر الذي يقود الى الصراعات داخل المجموعة ويخلق نوع من الفوضى وعدم التعاون بين افراد المجموعة. وغالباً ما يسود جو من عدم الانضباط وغياب التنظيم في هكذا نوع من القيادات والذي يضعف الإنتاجية ويرافقه صعوبة في تحقيق اهداف المنظمة.

٣- كما وصنفها الاشهب (٢٠١٥) بحسب الاساس الشكلي للقرارات، حيث تم تصنيف القرارات الادارية الى:

أ- القرارات التقليدية: التي ينبثق منها القرارات التنفيذية والقرارات التكتيكية.

ب- القرارات غير التقليدية: والتي ينبثق منها القرارات الحيوية والقرارات الاستراتيجية.

رابعاً: مفهوم ادارة الازمات:

تمت الإشارة الى ان الازمة هي امرأ غير محبذ للنفس البشرية، لأنها تجلب الشعور بعدم الاستقرار كونها تأتي بصورة مفاجئة. حيث انها تسبب الشعور بالقلق وعدم الارتياح الامر الذي يقود الى اتخاذ قرارات آنية متسريعة وغير مدروسة تجعل الامر أكثر سوءاً (جاد الله، ٢٠١٠: ٦-٧).

تتنوع الازمات التي تواجه المجتمع اما بصورة عشوائية او بصورة دورية وهي تؤثر على المجتمع والفرد وتسبب اضراراً كثرة من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، والادارية ومنذ الازل. وإذا تعرض اي مجتمع لازمة طارئة فأنها ستؤثر عليه بصفة عشوائية او مستمرة وتؤثر تأثيراً كبيراً على التنمية سواءً على الجانب البشري او المادي. اذ تؤثر هذه الازمات وتحدث خسائر في الممتلكات العامة والمنشآت والثروات الطبيعية والبشرية وهذا بحد ذاته يقود الى تناقص فرص التقدم والتنمية وتؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على المجتمع ككل وثرواته (صلاح، ٢٠٠٥: ٤٣). وقد أشار الخضيرى (٢٠٠٣) بأن الازمة هي موقف او حالة توجه صاحب القرار في المؤسسة التربوية، وتمتاز بأحداثها المتسارعة التي قد تفقد صاحب القرار سيطرته عليها.

في عصرنا الحالي والذي يتسم بالمتغيرات والمستجدات، تصبح الازمات يوماً بعد يوم حدثاً أكثر توقّعاً للمؤسسات والمنظمات. وكلما تمكنت المؤسسة او المنظمة من التأقلم مع المتغيرات الجديدة، كلما كانت لها القابلية على معالجة هذه الازمات بثبات وموضوعية. وبناءً على ذلك، فإن اهمية دراسة الازمات تكمن في تقييم وتحليل الازمة وتقدير درجة خطورتها وكيفية تعامل المجتمع معها لغرض مواجهتها في حال امتلاك المنظمة التصور الكامل عنها وما ينتج منها. هذه التصورات تعطي رؤية عن المخرجات المتوقعة نتيجة لأخطاء بشرية، او تغيرات بيئية مختلفة. لذلك يجب ان تكون هنالك خطة معدة مسبقاً للاستعداد لمواجهة لازمات ومحاوله وضع اساسيات للتنبؤ بها وتقليل ضررها قدر الامكان (Hunter, et.al, 2016: 8-9).

اما فيما يخص تعريف الازمة، فلقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الازمة، حيث عرفها Mitroff and Person على انها العملية التي تضم خمس مراحل، تبدأ

باكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية واحتواء الخطر وتقليل اثاره السلبية، وزيادة الإيجابية ، والاستعداد للنشاط، وتنتهي بالتعلم واكتساب الخبرة" (Mitroff and Person, 1991:13). اما الحويطي فقد أشار إليها بإطار العمل الذي ينفع في فحص المواقف الطارئة والتي تتضمن ضغوطا شديدة وهدماً للنظام القائم، فهي تعتبر مدخلاً إدارياً أنياً للتعامل مع الظروف والاستعداد لها وتشمل أيضاً التخطيط لموجهتها. وتتبنى بالدرجة الأساس التنبؤ بحدوث أي شكل من اشكال الازمة وفي أي وقت من الأوقات والآلية لمعالجتها (الحويطي، ١٩٩٨: ٨).

اما مصطفى، فقد عرفها على انها العملية الإدارية التي دائما ما تعنى بالتنبؤ للازمات المستقبلية باستخدام الاستشعار، وتتضمن هذه العملية رصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المسببة للازمة. وتضم التهيؤ لمنع هذه الازمة بتعبئة الموارد والامكانيات المتوفرة لردعها وبما يقلل من الاضرار الناجمة جهد الإمكان (للمنظمة وللعاملين فيها). وتتبنى سياسة ضمان عودة المنظمة للوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن وتحليل أسباب حدوث الازمة تجنباً لتكرارها مستقبلاً (مصطفى، ٢٠٠٥: ٤٨٢)

كذلك ان مفهوم إدارة الازمات ارتبط ارتباطاً مباشراً وقوياً بالإدارة العامة، حيث ان إدارة الازمات يتمثل بالنشاط الذي يقوم على إيجاد المعلومات الضرورية التي تساعد المنظمة على التنبؤ باتجاهات وأماكن الازمات المتوقعة، والسعي لاتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارتها والتحكم بها، وتهيئة البيئة المناسبة للتعامل معها واتخاذ التدبير المناسب لمعالجتها وتغيير مسارها لتصب في مصلحة المنظمة (Jonathan, 2017:2).

اما على الصعيد التربوي، فأن الازمة وصفت من قبل (العجمي، ٢٠٠٨: ٦٨) على انها الموقف المفاجئ والضابط الذي يسبب خروج زمام الامور عن السيطرة ويرافقها قلة في الوقت لاتخاذ القرار المناسب. وان هذا الامر يهدد المؤسسة التربوية ويضعف قابليتها على تحقيق أهدافها المرسومة. حيث تتطلب هكذا مواقف إجراءات فورية للحد من تفاقم هذه الازمة وإعادة الأمور الى نصابها الطبيعي.

ان هذا البحث يبحث في إيجاد النمط الذي يمارسه مدير المدرسة الابتدائية في الكرخ الأولى لاتخاذ القرار المناسب في ظل الازمات التربوية واهمها ازمة جائحة كورونا التي واجهت مدرسته. حيث سيتم جمع البيانات والاستجابات التي يدونها افراد العينة في الاستبانة وتحليلها احصائياً.

خامساً: الازمة الطارئة والمستمرة (جائحة كورونا) Covid-19:

تنتمى الازمات بكونها مختلفة ومتنوعة، حيث تعتبر كل ازمة هي حالة فريدة من نوعها وتحتاج الى نوع متخصص من الاستجابة. فالأزمة الاقتصادية تختلف عن الازمة الطبيعية المتمثلة بالفيضانات والزلازل، وكذلك فإن الازمة المالية ليست كالأزمة الصحية المتمثلة بالجائحة او الوباء. وكذلك ان هذه الازمات ليست كالازمات الأمنية كالهجمات الإرهابية التي تهدد الامن العام للمؤسسات والافراد. (Pustjens, 2020). وقد اشارت احصائيات البنك الدولي بأن جائحة كورونا قد اثرت على تعليم أكثر من (١.٦) مليار طفل وشاب خلال فترة الجائحة. أي ما يعادل (٨٠%) من العدد الكلي للطلاب المتحقين في المدارس. الامر الذي سبب ازمة تعليمية حقيقية ليست على مستوى العراق فحسب، وانما على كل الدول العربية والأجنبية (Saavedra, 2020).

كما وأشارت بيانات البنك الدولي بأن هذا التأثير سبب تأخراً دراسياً واضطراباً كبيراً على حياة الكثير من الطلبة والتدريسيين واولياء الأمور. ولتجاوز هذه الازمة الطارئة فقد اضطرت الدول والمنظمات والمؤسسات التربوية باتباع استراتيجيات أخرى للحد من اثار الجائحة. فعلى مستوى المدارس فإن استراتيجيات التعلم عن بعد بدأت بالظهور بشكل كبير وعلى مستوى العالم ككل. على الرغم من وجود الكثير من التحديات والمعوقات على المستوى الفني خصوصاً في البلدان الفقيرة الا ان هذا التحول كان لابد منه لتجاوز الازمة وللمحافظة على استمرار التعليم في المدارس (البنك الدولي، ٢٠٢١). ففي العراق تمت الاستفادة من التعليم الالكتروني اثناء الجائحة بشكل كبير، رغم التحديات المتعلقة بضعف خدمة الانترنت وتدني المستوى الاقتصادي للعديد من الطلبة وعدم امتلاكهم الأجهزة التي يحتاجونها لمواصلة تعليمهم. وفي هذا البحث سيتم تقصي مدى تجاوب مدراء المدارس للتعامل مع هذه الازمة الطارئة في مدارسهم. (أبو نادر، ٢٠٢١).

ثامناً: الدراسات السابقة:

اولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة الشديفات والجرايده (٢٠٠٣):

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من درجة مساهمة المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من منظور مدراء التربية في الأردن. حيث بينت هذه الدراسة بأن درجة

مساهمة المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية كانت مرتفعة مقارنة بدقة المعلومات وملائمة المعلومات ومرونتها، بينما كانت هناك درجة اسهام متوسطة بالنسبة لشمولية المعلومات وتوقيت المعلومة. ايضاً كشفت الدراسة عن وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح افراد العينة الذين يحملون مؤهل الدكتوراه وكذلك لمديري التربية الذين لديهم خدمة (دون ٥ سنوات) وللذين يعملون بدرجة (مدير).

٢- دراسة الاعرجي والشريدة (٢٠٠٣):

هدفت الدراسة الى معرفة كيفية التعامل مع الازمات الوظيفية في ظل عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية بالأردن. وان أبرز نتائج هذه الدراسة ان هناك حاجة فعلية للارتقاء بمستوى اتخاذ القرارات في ظروف الازمات. كما اكدت الدراسة على أهمية دور نظم المعلومات وتفعيل التخطيط الصحيح والتركيز على المنهجي العلمي الوقائي لمواجهة الازمات.

٣- دراسة القحطاني (٢٠٠٧):

هدفت هذا الدراسة الى اجراء مسح لكافة المرئيات لمعايشة واقع حال فرق عمل الازمات المدرسية من اجل الاستفادة من خبراتهم لتشخيص الازمات ومواطن الخلل والسعي لمعالجة نقاط الضعف في المدرسة، وكذلك لنشر التوعية بخصوص خطورة الازمات. حيث قدمت هذه الدراسة تصوراً مقترحاً لدور فرق العمل للتعامل مع الازمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات. توصلت نتائج هذه الدراسة الى وجود خمس دلالات إحصائية من أصل سبعة في الاختبار التائي (T-test)، حيث ارتبطت هذه الفروقات ب (٦) متغيرات من متغيرات الدراسة.

٤- دراسة الجهني (٢٠١٠):

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق أساليب عملية اتخاذ القرار لإدارة الازمات المدرسية من منظور مدراءها. حيث كشفت نتائج هذه الدراسة بأن ممارسة عملية اتخاذ القرار من قبل مدير المدرسة كانت بدرجات متفاوتة ولم تتضمن الدراسة وجود علاقات دالة احصائيا بين المديرين على مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار. الا ان هناك توافقا بين الأساليب التي يمارسها مدراء المدارس في إدارة الازمة والأساليب الملائمة لأداره الازمة.

٥- دراسة اليماني (٢٠١٣):

هدفت الدراسة الى بحث دور مديريات المدارس في إدارة الازمات في السعودية، من اجل التعرف على أبرز أنماط الازمات المدرسية في محافظة جدة. وكشفت نتائج هذه الدراسة بوجود فروقات دالة احصائياً لأفراد العينة تعزى الى مجال الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لصالح من لهم خدمة اقل من ٥ سنوات. وكذلك هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية تشير الى افراد العينة من المرحلة المتوسطة ووفقاً للتخصص الدراسي لصالح التربويين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة ثومبسون (1990):Thompson:

هدفت الدراسة "استراتيجيات إدارة المدارس" الى إيجاد استراتيجية لإدارة أزمات المدارس وإيجاد نظام معين للاتصال وتحديد المسؤوليات لفريق إدارة الازمة. ان اهم ما توصلت اليه نتائج هذه الدراسة هي ان ردود الأفعال المختلفة لأفراد المجتمع تزيد من خطورة الازمة وحدتها كالهلع والغضب، لذلك على إدارة المدرسة ان تنمي لدى الطلبة السلوكيات المطلوبة لمواجهة الازمة. بالإضافة الى ذلك، فأن الازمة تمر بعد مراحل تبدأ بمرحلة التعريف بالازمة، أهداف حلها، من يحلها، تصور الطلبة عنها، الجوانب النفسية للطلبة خلال الازمة وكيفية معالجتها، وتدريبهم على إدارة الازمة بأقل ضرر.

٢- دراسة كينيدي (1999): Kennedy

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أسلوب التخطيط للازمات لغرض الاستجابة الآنية للازمات غير المتوقعة المحتملة الحدوث في المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية. توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أبرزها تمثل بأن التخطيط لأي ازمة بحاجة الى قاعدة بيانات تتضمن أسماء وأرقام وبيانات كل افراد فريق الازمة. كذلك اكدت على ضرورة تحديد دور كل فرد من افراد الازمة. مع تسليط الضوء على أهمية توفير قاعدة بيانات تتضمن وسائل الاتصال تحتوي معلومات كاملة عن المباني والموظفين والخدمات التي تقدم. وإشارة الدراسة الى أهمية التحذير بوجود الازمة وتبليغ كل الافراد المتأثرين منها وتدريبهم على كيفية مواجهتها وحماية أنفسهم.

٣- دراسة ترامب (2000):Trump

هدفت هذه الدراسة الى حل مشكلات أساسية داخل المدارس حيث ان عنوان هذه الدراسة هو كيف تمنع المدرسة الازمات المدرسية وتديرها. تضمنت الدراسة مشكلات العنف داخل المدرسة، تهديد الامن المدرسي وغيرها. اقترحت هذه الدراسة عدة أمور لغرض عدم حدوث هذه المشكلة ومن هذه الحلول: تشكيل فريق لمواجهة هذه المشاكل، تحديد الأدوار الرئيسية، القيام بالتدريبات اللازمة، التنسيق مع الجهات المعنية والساندة كالشرطة والاطفاء وباقي الأجهزة. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي وضع سيناريوهات لمواجهة الازمات الطارئة، وتقديم نموذج يتضمن اقل عدد ممكن من الخطوات الواجب اتخاذها لمواجهة أي ازمة طارئة.

٤- دراسة سميثرز (2006):Smithers

ركزت هذه الدراسة على كشف أسباب ازمة القيادة المدرسية في بريطانيا، حيث توصلت هذا الدراسة الى ان ما نسبته (١٢%) من المدارس الثانوية في إنكلترا وويلز تبحث عن مدير سنوياً رغم ارتفاع الراتب السنوي لمدير المدرسة الثانوية. وأوضحت الدراسة بأن المدارس الثانوية تعاني من شحة وجود مدراء رغم الإعلانات المتكررة لهذه الوظيفة. وان السبب يعزى الى الأنظمة المعقدة المتبعة في بريطانيا في تعيين قائد للمدرسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

١- منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدراسة وتحليل المشاكل الإنسانية والاجتماعية. حيث اعتبر هذا المنهج مناسباً لأغراض هذه الدراسة استناداً (التل وقمل، ٢٠٠٧ : ٤٨) الذي بين ان هذه المنهجية تهدف الى استكشاف الظواهر الإنسانية المختلفة ووصفها وصفاً شاملاً ودقيقاً بناءً على الحقائق المتوفرة وتحليلها

وتفسيرها وايجاد العلاقة بين متغيرين او أكثر ومعرفة مدى تأثير متغير معين على آخر.

٢- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع هذه الدراسة بجميع المرشدين التربويين على ملاك المدارس الابتدائية في محافظة بغداد/ الكرخ الأولى للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢) الذين تم توزيع اداة البحث عليهم في شهر نيسان من العام ٢٠٢٢.

٣- العينة:

اختار الباحث عينة هذا البحث من المرشدين التربويين في محافظة بغداد / الكرخ الأولى حيث تم استهداف المرشدين التربويين الذكور والاناث في هذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة ممثلة بـ (١٨١) مرشد تربوي. استخدام الباحث طريقة العينة العشوائية وتحديد العينة العشوائية البسيطة حفاظاً على تقليل نسبة التحيز وكون الدارسة تتعامل مع مجتمع متجانس يمثلها كافة المرشدين التربويين (التل و قح، ٢٠٠٧ : ٤٢).

تم توزيع ١٨١ استبانة على المرشدين التربويين على ملاك المديرية العامة للتربية في بغداد/ الكرخ الأولى. تمت الإفادة من المرشدين الذين يتعامل معهم الباحث بشكل يومي عن طريق عمله في المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي. حيث تم انشاء مجموعات تواصل مع عدد كبير جدا من المرشدين التربويين لغرض تدريبهم الكترونيا اثناء مدة الجائحة. وتمت الإفادة من هذه المجاميع لنشر رابط الاستبانة الالكترونية وجمع البيانات.

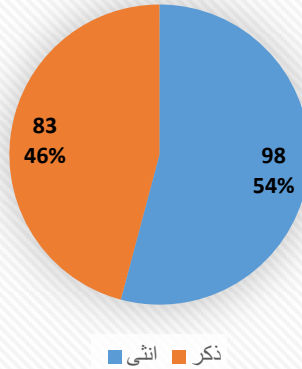
٤- توزيع افراد العينة:

الجدول ادناه توضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية:

❖ متغير الجنس:

يوضح الشكل ادناه ان نسبة مشاركة الاناث كانت أكبر من نسبة مشاركة الذكور حيث شاركت (٩٨) مرشدة تربوية مقارنة بـ (٨٣) مرشد تربوي في هذه الدراسة.

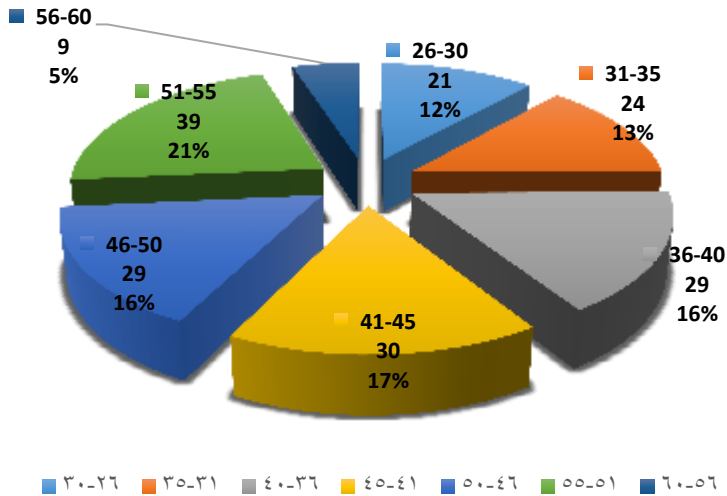
الشكل (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



❖ متغير العمر:

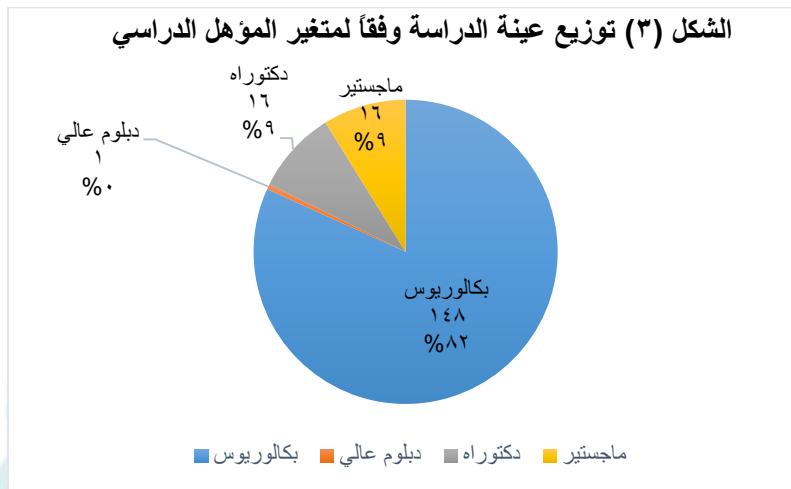
تباينت الفئات العمرية للمشاركين في هذه الدراسة حيث توزعت اعداد المشاركين على جميع الفئات العمرية وبأعداد ونسب متقاربة. الا ان النسبة الأكبر للمشاركين من المرشدين التربويين كانت أعمارهم تتراوح بين (٥١-٥٥) سنة. حيث تمثلت نسبتهم ب (٢١%). وكانت النسبة الأقل من المشاركين هم من الفئة العمرية (٥٦-٦٠ سنة) والتي شكلت (٥%) فقط وكما مبين في الشكل (٢).

الشكل (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



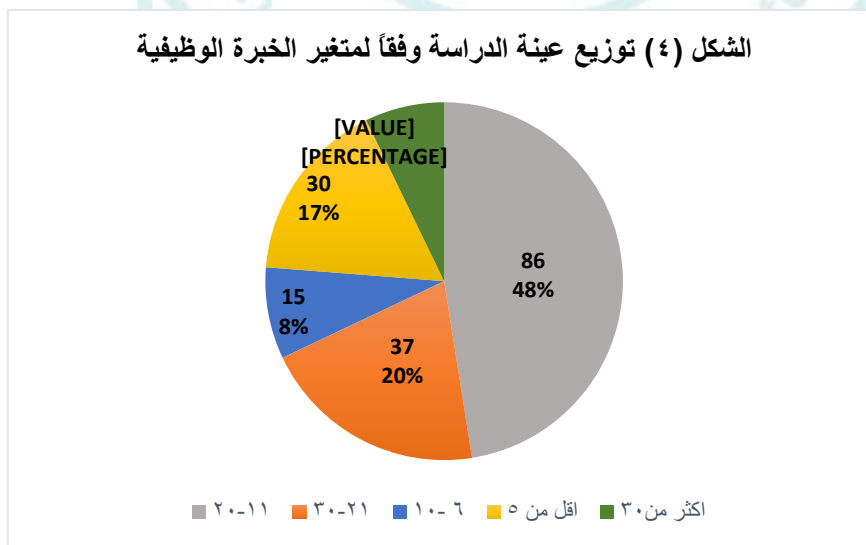
❖ المؤهل الدراسي:

ان الغالبية العظمى من المشاركين في هذا البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغت نسبة مشاركتهم (٨٢%) والذي تمثل بـ (١٤٨) مرشد ومرشدة تربوية وكما مبين في الشكل (٣):



❖ الخبرة الوظيفية:

يبين الشكل (٤) ان الغالبية العظمى للمرشدين التربويين المشاركين لديهم خبرة وظيفية أكثر من عشرة سنوات ولا تتجاوز ٢٠ عام. إذ بلغت هذه النسبة (٤٨%) وبما يمثل ٨٦ مرشداً ومرشدة تربوياً من أصل ١٨١.



أداة جمع البيانات (الاستبيان):

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. حيث تم تصميم استبانة الكترونية عن طريق استخدام Google forms. حيث تمت الإفادة من الادب النظري وما جاء في الدارسات السابقة التي تم مراجعتها والاطلاع عليها والتي أوضحت جميعها ان الاستبانة هي الأداة الرئيسية الأكثر استخداماً لجمع البيانات. وقد تبنى الباحث الاستبانة التي وردت في الدراسات السابقة وعدل بعض الفقرات لتتلاءم واهداف الدراسة الحالية. وتم تضمين هذه الاستبانة (٣٥) فقرة تم تقسيمها على مجالين رئيسيين، المجال الأول تضمن الفقرات الخاصة بعملية اتخاذ القرار، والمجال الثاني تضمن فقرات عملية إدارة الازمة لمدراء المدارس وتأثير الجائحة على نمط اتخاذ القرار المتخذ. استخدم الباحث أسلوب لايكرت الخماسي Likert scale لتحصيل الإجابات من المشاركين. حيث تم منح المستجيبين حرية أكبر لاختيار الدرجة التي تتوافق مع كل فقرة. حيث تم اعتماد البدائل الاتية (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً). تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على خبير في اللغة العربية وعلى خبير في مجال الإدارة التربوية، وتم اقتراح بعض التعديلات والتصحيحات اللغوية قبل اعتمادها بصيغتها النهائية وتوزيعها على المرشدين التربويين.

تم توزيع (١٨١) استبانة الكترونية على المرشدين التربويين الموجودين ضمن مجموعات التواصل في تطبيق الواتس اب. حيث للباحث العديد من المجاميع الخاصة بالمرشدين التربويين على تطبيق الواتس اب للدورات التي نظمها سابقاً لهم. أذ ان الباحث يعمل في مجال التدريب وإدارة الدورات في المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي. حيث ان جميع الدورات الالكترونية تمت اقامتها عن بعد منذ بدء فترة الجائحة. وقد تم تنظيمها الكترونياً باستخدام مجاميع التواصل عبر الواتس اب لغرض توجيههم وارشادهم وتزويدهم بروابط المحاضرات الالكترونية والتعليمات الخاصة بالدورة.

تم استرداد (١٨١) استبانة قابلة للتحليل، حيث ان الاستبانات الخاطئة لا يمكن ارسالها من الأساس إذ ان الاستبانة تم تصميمها بطريقاً تجعل جميع الفقرات المراد الإجابة عنها اجبارية وغير قابلة للترك. ضمّن الباحث الاستبانة توضيحاً للمشاركين بأن اجاباتهم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل جميع ردودهم بسرية تامة

تطبيقاً لما جاء في الادب النظري ولأخذ موافقتهم المسبقة قبل مشاركتهم وعدم اجبارهم على المشاركة اطلاقاً (Cohen, et al., 2011:395).

صدق الاستبانة وثباتها:

استخدم الباحث البرنامج الاحصائي spss لاختبار صدق الاستبانة وثباتها. حيث تم تطبيق معادلة كرونباخ الفا والتجزئة النصفية على جميع فقرات الاستبانة التي بلغ عدد فقراتها (٣٥) فقرة. وكانت النتيجة كما مبينة في الجداول (١ و ٢) ادناه. إذ حصلت الاستبانة على درجات عالية ومقبولة من الصدق والثبات وبمعدل (٠.٩٥١) في معادلة كرونباخ الفا و (٠.٨٥٨) في طريقة التجزئة النصفية والتي تعتبر عالية ومقبولة كون قيمتها أكثر من (٧٠%).

Reliability Statistics ^a		Reliability Statistics ^a				
Cronbach's Alpha	N of Items	Alpha	Part 1	Value	.918	
				N of Items	18 ^b	
Part 2	Value		.904			
	N of Items		17 ^c			
.951	35		Total N of Items		35	
		Correlation Between Forms				.858
		Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.923	
			Unequal Length		.923	
		Guttman Split-Half Coefficient				.922

جدول (٢) ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا

جدول (٢) ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا

جدول (١) ثبات الأداة باستخدام التجزئة النصفية

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المجال الأول من الاستبانة: (عملية اتخاذ القرار لمدراس المدارس الابتدائية):

قام الباحث بعرض النتائج وتفسيرها بناءً على الأهداف والاسئلة المراد الإجابة عليها ضمن هذه الدراسة، حيث استخرج الباحث الوسيط والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الأول من الاستبانة باستخدام التطبيق الاحصائي SPSS وكما مبين في الجدول رقم (٣):

ت	الفقرات الخاصة بعملية اتخاذ القرار	الوسيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١.	يجمع مدير المدرسة المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل علمي ومدرس	٣	٢.٩٦	٠.٩٨٥	٢٠
٢.	يحلل مدير المدرسة المعلومة المتوفرة حول المشكلة	٣	٣.٠٤	١.٠٦٩	١٩
٣.	يقوم مدير المدرسة بتوضيح أسباب حدوث المشكلة	٣	٣.١٢	١.٠٦٦	١٧
٤.	عادة ما يستخدم مدير المدرسة بديلاً ناجحاً تم اتخاذه مسبقاً في حل المشكلة	٣	٣.٣٩	١.٠٠٣	٨
٥.	وضع مدير المدرسة خطة مدروسة لمواجهة جائحة كورونا	٣	٣.١٢	١.٠٤٥	١٨
٦.	يبتكر طرق جديدة لحل المشكلات والأزمات	٣	٢.٩٣	١.١١٤	٢١
٧.	يرحب بالأفكار الإبداعية التي يقدمها الملاك التعليمي لحل المشاكل	٤	٣.٤٣	١.١٥١	٧
٨.	يتقيد المدير حرفياً بالتعليمات والضوابط الخاصة بالوزارة عن كيفية التعامل مع الازمات	٤	٣.٨٢	١.٠٥٧	الاول
٩.	اعتمد مدير المدرسة على خطة المديرية لمواجهة ازمة الجائحة وتقيد بها	٤	٣.٧٠	١.٠٧١	الثاني
١٠.	اثر ازمة جائحة كورونا على طريقة اتخاذ القرار لمدير المدرسة	٣	٣.٣٠	٠.٩٦٧	١٠
١١.	يتخذ قراراً سريعاً للمشاكل البسيطة	٤	٣.٧٠	١.٠١٨	الثالث
١٢.	يتخذ مدير المدرسة قراراً حتى في حال عدم توفر معلومات	٣	٣.٣٠	٠.٨٦٠	١١

				كافية عن المشكلة	
١٣	يتخذ مدير المدرسة قراراً في حالة المخاطرة	٣	٣.٥٦	٠.٨٧٢	٤
١٤	يشرك مدير المدرسة الملاك التعليمي وأصحاب الخبرة في تحديد البديل الأفضل لحل المشكلة	٣	٣.٣٩	١.١٥٤	٩
١٥	يتبادل الآراء بموضوعية لإيجاد البديل الأفضل لحل الازمة	٣	٣.١٣	٠.٩٩٧	١٥
١٦	يتخذ القرارات بعد استشارة الملاك التعليمي للتخفيف من حدة الازمة	٣	٣.٢٣	١.٠١١	١٤
١٧	يعمل بروح الفريق لإنجاز العمل خلال فترة الازمة	٤	٣.٢٩	١.٠٩٢	١٢
١٨	يركز مدير المدرسة كل السلطات في يده عند إدارة الازمات	٣	٣.١٣	٠.٩٨٠	١٦
١٩	يقلل من أهمية المقترحات المقدمة من الملاك التعليمي فيما يخص مواجهة الازمة	٣	٣.٤٤	١.٠٢١	٦
٢٠	يصدر الاحكام بنفسه أوقات الازمة	٣	٣.٤٦	١.١٤٩	٥
٢١	يعطي مدير المدرسة الحرية المطلقة للملاك التعليمي لاتخاذ دورهم في الحد من المشكلات والازمات	٣	٢.٨٣	١.٠٥٦	٢٢
٢٢	يعطي مدير المدرسة الحرية لملاكه في اتخاذ القرارات المناسبة وقت الازمة	٣	٣.٢٧	١.٠١٥	١٣
٢٣	يترك مدير المدرسة المسؤولية كاملة للمرؤوسين وقت الازمة	٣	٢.٧٢	١.٠١٢	الاخير
	المجموع الكلي	٧٤	٧٥.٢٦	٢٣.٧٦٥	

جدول رقم (٣) الوسيط والوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالمجال الأول والخاصة بعملية اتخاذ القرار

يوضح الجدول رقم (٣) بأن المجموع الكلي للوسط الحسابي للمجال الأول بلغ (٧٥.٢٦) وان مجموع الانحراف المعياري لهذا المجال بلغ (٢٣.٧٦٥). وقد بين الجدول أعلاه بأن العبارة رقم (٨) " يتقيد المدير حرفياً بالتعليمات والضوابط الخاصة بالوزارة عن كيفية التعامل مع الازمات" قد حصلت على المرتبة الأولى من بين باقي فقرات الاستبانة بوسط حسابي يقدر بـ (٣.٨٢). ويعزى الباحث السبب بأن الغالبية العظمى من مدراء المدارس يتقيدون تقيداً تاماً بالتعليمات والضوابط التي تصدر من الوزارة خصوصاً فيما يتعلق بإدارة ازمة جائحة كورونا. حيث ان جميع مؤسسات الدولة تقيدت بالضوابط والتعليمات التي صدرت من اللجنة العليا للصحة والسلامة الوطنية التي تم تشكيلها برئاسة السيد رئيس الوزراء بموجب الامر الديواني (٥٥)

لسنة ٢٠٢٠ لتعزيز إجراءات الحكومة في مجال الوقاية والسيطرة الصحية والتوعية من فايروس Covid-19. حيث عدت تعليمات هذه اللجنة ملزمة التطبيق في كافة مؤسسات الدولة وممن ضمنها المدارس والجامعات. وكذلك يجد الباحث ان السبب ايضا يعود لكون نظام التعليم في العراق يعتبر نظاماً مركزياً فأن المدراء ملزمين بتطبيق التعليمات والضوابط الصادرة من الوزارة والمديرية العامة للتربية في بغداد /الكرخ الأولى والتي يكون المسؤول عن متابعتها المشرفين التربويين. وفي هذه الحالة فأن الجانب الإبداعي لعملية اتخاذ القرار لمدير المدرسة داخل المدرسة ضعيف.

ويوضح الجدول أعلاه بأن العبارة رقم (٩) " اعتمد مدير المدرسة على خطة المديرية لمواجهة ازمة الجائحة وتقيد بها" قد جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٣.٧٠) ويرجع سبب هذه النسبة العالية ايضاً الى نفس السبب أعلاه الخاص بالالتزام المدراء بتعليمات الوزارة والمديرية العامة للتربية فيما يخص التعامل مع الجائحة. حيث عبّر (٧٤) من أصل (١٨١) مرشداً تربوياً بأن درجة الممارسة لهذه الفقرة (مرتفعة) واختار (٤٢) اخرون درجة (مرتفعة جداً). وهذا ان دل على شيء فهو يدل على ان غالبية مدراس المدارس لا يمتلكون نمطاً ابداعياً لاتخاذ القرار داخل المدرسة وهو مؤشر سلبي بحاجة الى إعادة النظر.

كما وكشف الجدول أعلاه بأن الفقرة رقم (١١) " يتخذ قراراً سريعاً للمشاكل البسيطة " قد حلت في المرتبة الثالثة والتي بينت بان الغالبية العظمى من مدراء المدراس يميلون الى اتخاذ القرارات السريعة للمشاكل البسيطة والمتكررة. ويعزى السبب الى ذلك بأن مدراء المدارس تمر عليهم في اليوم الدراسي الواحد العديد من المشاكل الروتينية والتي ما يتكرر بعضها اغلب الأحيان. فأن مدير المدرسة في هذه الحالة يتخذ قراراً سريعاً لمعالجة هذه المشاكل المتكررة. أي ان مدراء المدارس لا يترددون في اتخاذ قراراً في ظل حالة التأكد، خصوصاً عندما يواجهون مشكلة سبق وان تم اتخاذ قراراً ناجحاً لمعالجتها في وقت سابق.

كما وكشف تحليل النتائج للجدول أعلاه بأن العبارة رقم (٢٣) " يترك مدير المدرسة المسؤولية كاملة للمرؤوسين وقت الازمة" قد حلت في المرتبة الأخيرة بعد ان حصلت على وسط حسابي ٢.٧٢ كتقدير من قبل المرشدين التربويين. ويجد الباحث بأن هذا مؤشر إيجابي يعزز مفهوم ان غالبية مدراء مدراس الكرخ الأولى لا يحبذون النمط الترسلّي (الفوضوي) الذي يغيب فيه دور المدير داخل المدرسة. ويعكس ذلك بأن غالبية المرشدين التربويين لا يرون مدراءهم على انهم فوضويون، حيث اتفق (١٤٦) مرشداً من أصل (١٨١) على ذلك.

المجال الثاني من الاستبانة: (عملية إدارة الازمة في ظل جائحة كورونا):

قام الباحث باتباع نفس الأسلوب الذي تم استخدامه لمعالجة بيانات فقرات المجال الأول من الاستبانة وتمثلت نتائج التحليل الاحصائي بالجدول رقم (٤):

ت	الفقرات الخاصة بعملية إدارة ازمة جائحة كورونا	الوسيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٤	يضع مدير المدرسة الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الازمة	٣	٣.٢٥	٣.٣٨	٦
٢٥	يخطط للازمات غير المتوقعة	٣	٢.٨٦	١.٠٩٤	١١
٢٦	يشكل فريقاً لإدارة الازمات المدرسية	٣	٣.٢٨	١.٠٨٧	٤
٢٧	وضع مدير المدرسة تعليمات واضحة لكيفية التعامل مع الجائحة	٣	٣.٣١	١.٠٦٢	الثالث
٢٨	لدى المدرسة فريق مدرب عن كيفية مواجهة الازمة	٢	٢.٥٧	١.٠٧٠	الاخير
٢٩	سبق وان تعاون مدير المدرسة مع المؤسسات ذات العلاقة لمواجهة الجائحة	٣	٣.١٢	١.٢٨٤	٧
٣٠	تمكنت قيادة المدرسة من احتواء الازمة والتعامل معها	٣	٣.٣٤	١.٠٤٥	الاول
٣١	وجهت إدارة المدرسة الموارد البشرية لاحتواء الازمة	٣	٣.٠٤	١.٠٦٤	١٠
٣٢	تعامل مدير المدرسة بشكل ملائم مع تحديات الجائحة	٣	٣.٢٧	١.٠٦٨	٥
٣٣	يقيم باستمرار فاعلية القرار المتخذ على حل المشكلة	٣	٣.١٢	١.١٥٨	٨
٣٤	يعدل القرار او يبحث عن اخر في حال عدم حله للمشكلة	٣	٣.٣٣	١.٠٤٩	الثاني
٣٥	لا يتصيد الأخطاء اثناء سماعه لآراء المرؤوسين	٣	٣.٠٨	١.٢٠٩	٩
٣٦	المجموع الكلي	٣٥	٣٧.٥٧	١٥.٥٧	

جدول رقم (٤) الوسيط والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الخاصة بالمجال الثاني والخاصة بعملية إدارة الازمة

كشف تحليل بيانات الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بأن العبارة رقم (٣٠) " تمكنت قيادة المدرسة من احتواء الازمة والتعامل معها" قد جاءت في المرتبة الأولى بوسط

حسابي بلغ (٣.٣٤). أذ اتفق (١٥٤) مشاركاً على ان إدارة المدرسة تمكنت من احتواء الاضرار الناجمة عن الجائحة واستطاعت ان تتعامل مع حيثياتها. ويعتبر الباحث بأن هذه الاستجابات ايجابية تعكس رؤية جيدة لإدارات المدارس في إدارة الازمة في ظل انتشار الفيروس.

كما وجاءت الفقرة رقم (٣٤) " يعدل القرار او يبحث عن اخر في حال عدم حله للمشكلة" بالمرتبة الثانية مقارنة مع باقي فقرات هذا المجال بوسط حسابي تمثل بـ (٣.٣٣). حيث يعزي الباحث السبب في ذلك الى ان غالبية المرشدين التربويين يرون في مدراءهم سمة البحث عن استعادة النشاط، أذ ان المدراء في حال مواجهتهم مشكلة جديدة نوعاً ما او غير متكررة فهم يسعون الى تعديل قراراتهم لحين تحقيق النتيجة المرجوة من القرار. ويرى الباحث أن هذه السمة ايجابية ومطلوب توافرها لدى متخذي القرار من مدراس المدارس داخل المدارس لغرض ضمان ان القرار المتخذ سيحقق النتيجة المطلوبة في ظل وجود ازمة الجائحة. على سبيل المثال، اقلية مدراء المدراس طالبوا مرشديهم ومعلميهم بأن يستخدموا مواقع التواصل الاجتماعي (اليوتيوب، التلغرام، الواتس اب، الزووم ... الخ) كبداية لإيصال المادة العلمية والتوجيهات الارشادية للتلاميذ. وبعد التجربة اليومية لهذه التطبيقات من قبل المعلمين والمرشدين، تم تعديل بعض القرارات انسجماً مع إيجابيات وسلبيات كل تطبيق والاستقرار على تطبيق معين بحيث يراعى فيه عدم اختراق خصوصية المعلم والمرشد وفي نفس الوقت يوصل الفكرة المطلوبة للتلميذ دون أي مشاكل.

وكشف الجدول أعلاه بأن العبارة رقم (٢٧) "وضع مدير المدرسة تعليمات واضحة لكيفية التعامل مع الجائحة" قد جاءت في المركز الثالث بعد ان حصلت على وسط حسابي (٣.٣١). ويرى الباحث بأن هذه النسبة تعزى الى ان المرشدين التربويين قد لمسوا لدى مدراء مدارسهم مبدأ الاستعداد والوقاية لمواجهة الازمة. حيث بادر العديد من مدراء المدارس بتفعيل دورهم كقادة داخل المدرسة من اجل تدارك بعض الحالات او الإصابات التي حصلت داخل الصفوف وذلك بالإيعاز الى الملاكات التعليمية بالتشخيص المبكر لأي إصابة تحدث داخل الصف. كما واوعز الكثير من مدراء المدارس بإغلاق المدرسة لمدة أسبوعين في حال اكتشاف حالة مؤكدة من الإصابة لدى التلاميذ وبعد التنسيق مع المشرفين التربويين وبالتعاون مع المركز الصحي القريب من المدرسة.

وقد جاءت الفقرة (٢٨) "لدى المدرسة فريق مدرب عن كيفية مواجهة الازمة" في المرتبة الأخيرة مقارنة مع باقي فقرات هذا المجال بوسط حسابي يقدر بـ (٢.٥٧). ويرى الباحث بأن السبب يكمن وراء عدم وجود آلية معينة لتشكيل فريق عمل مدرب للمدرسة عن كيفية مواجهة الازمات الطارئة. حيث لم يرد ضمن تعليمات الوزارة ولا في ضوابط المديرية العامة للتربية في الكرخ الأولى ما يشير الى تشكيل فريق عمل لمواجهة ازمة الجائحة. وكذلك فإن جانب التدريب المتمثل في المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي وكذلك اقسام الاعداد والتدريب لم يتضمن وضع خطة مركزية او محلية لمعالجة مثل هذا الجانب. وانما اقتصر دور التدريب على تحويل طريقة التدريب من الطريقة التقليدية الحضورية الى الكترونية وعن بعد باستخدام المنصات الالكترونية. وهذه الإجابات عكست مؤشراً سلبياً على عدم توفر فريق لإدارة الازمات الطارئة داخل المدرسة، وهنا يتطلب إعادة النظر بشأن اتخاذ دور رئيسي من قبل الوزارة والمديريات بضرورة توجيه إدارات المدارس لتشكيل فريقاً من ملاكها التعليمي يتم تدريبه عن كيفية إدارة ومعالجة الازمات الطارئة لغرض رفع درجات الاستعداد والوقاية للازمات المستقبلية.

وللإجابة على تساؤلات هذا البحث، فإن الباحث قد ضمن استبانته فقرات محددة للإجابة عن هذه التساؤلات. فلغرض معرفة أسلوب ونمط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في الكرخ الأولى، قام الباحث بتحليل الأسئلة الواردة في الفقرات من (١٤- ٢٣) من المجال الأول والتي تضمنت أسئلة تخص أنماط اتخاذ القرار. الجدول (٥)

أسئلة النمط الديمقراطي	الوسط الحسابي	أسئلة النمط الاوتوقراطي	الوسط الحسابي	أسئلة النمط الترسلّي	الوسط الحسابي
14	3.39	18	3.13	21	2.83
15	3.13	19	3.44	22	3.27
16	3.23	20	3.46	23	2.72
17	3.29	-	-	-	-
المجموع	13.04	المجموع	10.03	المجموع	8.82
معدل الوسط الحسابي	3.26	معدل الوسط الحسابي	3.343	معدل الوسط الحسابي	2.94

الجدول رقم (٥) تحليل بيانات الأسئلة (١٤-٢٣)

ويتضح جلياً من الجدول أعلاه بأن نمط اتخاذ القرار الأكثر استخداماً من قبل مدراء المدارس هو النمط الاوتوقراطي من وجهة نظر المرشدين التربويين. إذ تمثل هذا النمط بوسط حسابي بلغ (٣.٣٤) وهو يفوق باقي أنماط اتخاذ القرار.

وللإجابة على السؤال الثاني المتضمن كيفية تأثير جائحة كورونا على نمط اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس، فإن تحليل فقرات الاستبانة كشف بأن هنالك تباين في

ردود أفعال المرشدين التربويين إزاء هذا التأثير. فالأغلبية يرون ان الازمة قد اثرت على نمط اتخاذ القرار بدرجة متوسطة اذ حصلت الفقرة (١٠) من فقرات الجدول رقم (٣) بالمرتبة العاشرة وبوسط حسابي (٣.٣٠) والوسيط (٣). وهذا يوضح بأن النسبة الأكبر من المرشدين التربويين والبالغ عددهم (٧٧) مرشداً ومرشدة اختاروا الدرجة المتوسطة في تأثير الجائحة على نمط اتخاذ القرار، ويفسر الباحث ذلك بأنهم لربما لم يروا دليلاً ملموساً وواضحاً على نمط اتخاذ القرار لكون اغلب التعليمات الهامة بخصوص مواجهة الفايروس قد وردت عن طريق الوزارة وبناء على توجيهات اللجنة العليا للصحة والسلامة الوطنية. كما استجاب (٧٣) اخرون من المرشدين التربويين بوجود تأثير مرتفع لجائحة كورونا على نمط اتخاذ القرار، بينما عبّر (٣١) اخرون بأن الدرجة منخفضة. ويفسر الباحث ذلك الى الفوارق الفردية في شخصية المدير وطريقة تعامله مع الازمة، حيث تختلف السلوكيات من مدير الى آخر ومن مدرسة الى أخرى، ولذلك انعكس ذلك جلياً في التفاوت في ردود المرشدين.

اما فيما يخص السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي تضمن كيفية تعامل مدير المدرسة مع ازمة جائحة كورونا، فقد كشفت نتائج الدراسة بأن الفقرة رقم (٣٠) قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣.٣٤). حيث يرى (٧٩) مرشداً تربوياً ان مدير المدرسة ادار الازمة بجدارة واستطاع التعامل بها على الوجه الأمثل. الامر الذي يعتبر مؤشراً إيجابياً في مواجهة الازمة الطارئة التي عصفت بالبلاد.

الاستنتاج:

استنتج الباحث في هذه الدراسة على ما يلي:

- اتضح من خلال التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من (١٨١) مرشداً تربوياً بأن هنالك اثراً متوسطاً للجائحة على نمط اتخاذ القرار للمدير.
- استنتج الباحث ان الغالبية العظمى من مدراء المدارس يتقيدون حرفياً بالتعليمات والضوابط التي تصدرها الوزارة والمديريات العامة للتربية في المحافظات عن كيفية التعامل مع الازمات. وهذا يعكس رؤية النظام التربوي في العراق الي يمتاز بكونه نظاماً مركزياً تطبق فيه رؤية الوزارة على المدارس كافة.
- بينت نتائج الدراسة ان نمط اتخاذ القرار الأكثر شيوعاً في مدارس الكرخ الأولى هو النمط الاوتوقراطي بحسب إجابات المرشدين التربويين.

- كشفت نتائج الدراسة ان غالبية المدارس تمكنت من إدارة ازمة جائحة فايروس كورونا بصورة فعالة وناجحة بناءً على توجيهات اللجنة العليا للصحة والسلامة والوطنية وتعليمات الوزارة.
- أشارت نتائج الدراسة الى مؤشراً سلبياً تمثل بعدم امتلاك المدرسة فريقاً مدرباً لمواجهة الازمات الطارئة لعدم امتلاك مدير المدرسة الصلاحية للتوجيه وتدريب الملاك التدريسي والمرشدين بهذا الخصوص كون هذا الامر بحاجة الى تفويض صلاحيات من قبل المديرية العامة للتربية.

التوصيات:

- تفويض بعض الصلاحيات الخاصة بمواجهة الازمات الطارئة والكوارث لمدرء المدارس من قبل الوزارة والمديريات العامة للتربية في المحافظات.
- إعطاء دور أكبر للمرشدين التربويين في موضوع إدارة الازمات ومواجهتها.
- توعية الهيئات الإدارية في المدارس عن كيفية استخدام النمط المناسب في اتخاذ القرار وفقاً للمواقف والازمات عن طريق برامج تدريبية بهذا الخصوص.
- توجيه مدرء المدارس لبذل جهود أكثر فيما يخص التعاون مع المؤسسات ذات العلاقة وخصوصاً في ظروف الازمات الطارئة.
- اصدار تعليمات وضوابط من قبل الوزارة تجيز لمدير المدرسة اتخاذ قرارات استثنائية في ظل وجود ازمة طارئة (ازمة كورونا مثلاً) ومنحه صلاحية تشكيل فريقاً من ملاكه لمواجهة الازمة.
- ضرورة اصدار تعليمات تهدف الى تشكيل فريق عمل في كل مدرسة لمواجهة الازمات.

المقترحات:

يقترح الباحث ما يلي:

- اجراء دراسة مستقبلية مماثلة تتناول أثر الازمة الطارئة على التحصيل الدراسي للطلبة في المدارس الابتدائية او المتوسطة.
- اجراء دراسة مستقبلية تتضمن أثر جائحة كورونا على أداء المرشدين التربويين ف المدارس المتوسطة.

- اجراء دراسة مماثلة تتضمن قياس فاعلية اتخاذ القرار في ظل الازمة لمدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين او المدرسين.

المصادر العربية:

١. احمد، ماهر (٢٠١٠)، *إدارة الأزمات*، دار الجامعية للنشر والتوزيع.
٢. الاشهب، نوال (٢٠١٥)، *اتخاذ القرارات الادارية أنواعها ومراحلها*، عمان : دار أمجد للتوزيع.
٣. الاعرجي، عاصم، والشريدة، هيام (٢٠٠٣)، *العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الازمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية*، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد الرابع، (١) ص ص. ٢١٩-٢٤٣.
٤. برنوطي، سعاد نايف (٢٠٠٨)، *الإدارة: اساسيات إدارة الاعمال*، ط٤، عمان دار وائل.
٥. البنك الدولي (٢٠٢٢)، *جائحة كورونا تهدد بدفع عدد غير مسبوق من الأطفال نحو التعلم*، بيان صحفي رقم: HD/٠٢٥/٢٠٢٢ متوفر على الرابط <https://www.albankaldawli.org/ar/news/press-release/2021/10/29/world-bank-pandemic-threatens-to-drive-unprecedented-number-of-children-into-learning-poverty> (٤ تموز ٢٠٢٢).
٦. التل، وائل عبد الرحمن وقحل، عيسى محمد (٢٠٠٧)، *البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ط٢، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٧. الحويطي، موسى (١٩٩٨)، *دور الثقافة التنظيمية في إدارة الازمات*، سيناريو الموقف الإداري، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الازمات والكوارث، وحدة بحوث الازمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس/ القاهرة.
٨. جاد الله، محمود (٢٠١٠)، *إدارة الأزمات*، دار أسامة للنشر والتوزيع.
٩. الجهني، عبد الله (٢٠١٠)، *أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات من وجهه نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز.
١٠. حسبو، احمد (١٩٩٢)، *أصول الإدارة العامة*، القاهرة، مطابع الطوبجي التجارية.
١١. حسين، أبو نادر (٢٠٢١)، *التعليم الالكتروني في العراق نقاط النجاح والاختفاق* بأراء الطلاب، انسانيات-تعليم، متوفر على الرابط

(<https://annabaa.org/arabic/education/27480>) (تاريخ الزيارة ٣)

حزيران ٢٠٢٢).

١٢. حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٥)، *ديناميكيات وأخلاقيات صنع القرار*، القاهرة: دار النهضة العربية.
١٣. حمدونة، حسام الدين، (٢٠٠٦)، *ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٤. الخضيري، محسن (٢٠٠٣)، *إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف*، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
١٥. الشديفات، يحيى، والجرايدة، محمد (٢٠٠٣)، *درجة اسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الاردنية الهاشمية*، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، (٢٠)، ص ص. ٧-٣٠.
١٦. صلاح، محمد (٢٠٠٥)، *إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي*، مكتبة الكتب العربية.
١٧. عليان، ربحي مصطفى، وأبو زيد، محمد خير سليم (٢٠٠٣)، *ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية الحكومية والخاصة*، مجلة العلوم التربوية، ٣٠ (١)، ص ص. ٢٣-٤٥.
١٨. العجمي، محمد (٢٠٠٨)، *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
١٩. فليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد (٢٠٠٥)، *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٠. القحطاني، ريم ثابت (٢٠٠٧)، *تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الأزمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات بالعاصمة المقدسة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
٢١. الكلالدة، ظاهر محمود (١٩٩٧)، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
٢٢. مصطفى، يوسف (٢٠٠٥)، *الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد*، ط١، دار الفكر العربي، مصر.

٢٣. النوشان، علي بن حمد (٢٠١٣)، ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
٢٤. اليماني، وداد (٢٠١٣)، دور مديريات المدارس في إدارة الأزمات والكوارث دراسة نظرية بالتطبيق على عينة من مديريات المدارس بمحافظة جدة، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – السعودية، ج ٢، ص ٦٠.

المصادر الأجنبية English References

- 25- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011) *Research methods in education*, 7th edn. Milton Park: Routledge.
- 26- Hunter, Mark Lee, et. al., (2016), "the New Rule for Crisis Management". Harvard Business Review.
- 27- Jonathan, Bundy (2017), Crisis management integration, Journal of management, Arizona state university.
- 28- Kennedy , M (1999) ,Surviving A crisis : Emergency Planning for Schools . *American School & University*. 72(1), 12-23.
- 29- Mitroff & Person, C., (1991), *Programs framework and services*, center for crisis management.
- 30- Pfiffner, John M. & Robert Presthus (1995), *Public Administration*, New York: The Roulald Press Company.
- 31- Pustjens, Coen (2020), Crisis management guide: A practical toolkit for politicians during the Covid-19 pandemic. Available at [https://2u.pw/yT7UJ] (Accessed: 17 July 2022).
- 32- Smithers, R. (2006). Head teacher Vacancies Expose School Crisis. *Journal of Applied Communication Research*. 35(4) pp418-441.
- 33- Saavedra, Jaime (2020), Educational challenges and opportunities of the Coronavirus (COVID-19) pandemic.

- 34- Trump, Kenneth's (2000): Classroom killers ? hall may hostages ? How school can prevent and manage school crisis, California .
- 35- Thompson, rosemary, (1990), Strategies for crisis management in the school nassp bulletin , vol (73) , no (5).

