



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## إدارة الأزمات لدى قائدات رياض الأطفال بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات (أزمة كورونا نموذجاً)

*Crisis Management of Kindergarten Leaders in Braidah From the  
teachers' Perspective (COVID Crisis as a Model)*

إعداد

أ / فاطمة بنت حسن بن محمد مجرشي

باحثة ماجستير - قسم أصول التربية / إدارة تربية - كلية التربية  
جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٨ ديسمبر ٢٠٢١ - تاريخ القبول: ٢٨ ديسمبر ٢٠٢١ م

DOI :10.21608/JYSE.2021. 188040

## ملخص :

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مدى ممارسة قائدات رياض الأطفال لإدارة الأزمات ( أزمة كورونا نموذجًا) بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٦٢) معلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن درجة ممارسة القائدات لمهارات إدارة الأزمات (الفنية، والفكرية والادراكية، والتنظيمية، ومهارة الاتصال، والشخصية والاجتماعية) جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط بلغ (3.94)، بينما كانت ابرز المعوقات التي واجهت القائدة في إدارة الأزمات عملها كناقل لتعليمات من الإدارة العليا، وكثرة الأعمال الورقية والتقارير التي تصرفها عن متابعة فريق إدارة الأزمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، رياض الأطفال، أزمة كورونا، مدينة بريدة

## Abstract

The study aimed to identify the extent to which kindergarten leaders practice crisis management (the Covid crisis as a model) in the city of Braidah from the teachers' Perspective. The most important of them: that the degree of leaders' practice of crisis management skills (technical, intellectual, cognitive, organizational, communication skill, personal and social) came to a large degree with an average of (3.94), while the most prominent obstacles faced by the leader in crisis management were her work as a transmitter of instructions from the higher management, and the large number of obstacles that faced the leader in crisis management. Paperwork and reports that it disburses on the follow-up of the crisis management team.

**Keywords:** *crisis management, kindergarten, Covid crisis, Braidah city*

مقدمة:

يشهد العالم تسارعاً مذهلاً في الأحداث، وتطوراً في مجالات العلوم المختلفة، وخاصةً المجال التربوي الذي يشهد انفجاراً معرفياً ومعلوماتياً غير مسبوق؛ مما أسهم في ظهور اتجاهاتٍ إداريةٍ تربويةٍ تواكب هذه التطورات، وتتعامل مع المتغيرات المتلاحقة، وتسعى لحل ما ينتج عنها من سلبياتٍ وعقباتٍ.

وبما أنّ الأزمات أصبحت سمةً من سمات العصر يجبُ التعايش والتكيف مع ما تفرزه من تحدياتٍ، والتعامل بأساليب إداريةٍ علميةٍ؛ لكيلا تتفاقم ويصعب السيطرة عليها (الخصيري، ١٩٩٨).

من هنا جاء أهمية مفهوم إدارة الأزمات الذي يسعى من خلاله علماء الإدارة التربوية لاحتواء أي ظرفٍ طارئٍ يؤدي إلى خللٍ في المنظومة التربوية، وحيث إنّ الأزمات أمرٌ بديهيٌّ، فقد أجمعت العديد من الدراسات على ضرورة امتلاك القيادات المدرسية لمهارات إدارة الأزمات في شتى المراحل التعليمية (الشمراي، ٢٠١٢) (بطاح، ٢٠١٦) وأنه كلما زادت قدرة القادة على التحكم وإدارة العواطف زادت فاعليتهم في إدارة الأزمة (لاكي، ستيفين، ٢٠٠٤) كما أوصت دراسة (العزبي، ٢٠١٦) بنشر ثقافة إدارة الأزمات بين قادة المدارس.

وبما أنّ مرحلة رياض الأطفال من أكثر المراحل التعليمية التي تحتاج إلى قائدات يتعاملن مع الأزمات بقدرٍ من الوعي والنضج؛ وذلك لما تتمتع به المرحلة من خصائص تميزها عن المراحل الأخرى، حيث إنّها هي المؤسسة التربوية التي تقع عليها مهمة تأهيل الطفل، وتنمية شخصيته، وصقل مهارته، وتأهيله للمرحلة الابتدائية (الحري، ٢٠٠٢).

وتختلف الأزمات وشدتها في البيئة التربوية ورياض الأطفال عن البيئات الأخرى؛ وذلك لارتباطها بحياة العنصر البشري، وطبيعة ما تقوم به من بناء الإنسان السوي وقد تتعدد ويصعب حلها بسبب تفاعل العناصر الداخلية فيما بينها، وتفاعلها مع ما حولها (الخميس، ٢٠١٩).

ومع ما يشهده العالم من تفشٍ لفايروس كورونا (كوفيد-١٩) وما نتج عنه من تحدٍ بسبب ما خلفه من تداعياتٍ وآثارٍ قد لا يوجد لها نظير في التاريخ الحديث، حيث أدى إلى إقفال المدارس ورياض الأطفال في مختلف بلاد العالم والتحول إلى التعليم عن بُعد، والتحدّي الأكبر يتمثل فيما هو السبيل للتخفيف من الآثار السلبية لها على العملية التربوية، ومن هنا جاءت مقولة التعليم قبل أزمة كورونا ليس كالتعليم بعدها (قناوي، ٢٠٢٠).

ومع ضرورة استمرار التعليم في رياض الأطفال في ظلّ الجائحة أصبح النّظام التعليمي يواجه تحدياتٍ غير مسبوقةٍ تستدعي تغيير العديد من الممارسات والمفاهيم حيث كشفت هذه الجائحة الافتقار لخطط الاستعداد للطوارئ والنظم الأكثر مرونة (قناوي، ٢٠٢٠).

وقد أكدت دراسة (كلينغر، ايميل، ٢٠٠٨) على وجود خططٍ مرنةٍ للاستجابة السريعة للأزمات وأن تنظم تلك الخطط الأولويات التي تضمن السلامة في المؤسسات التعليمية. وأمّا دراسة (جرين، داون، ٢٠٠٦) فأشارت إلى أهمية التدريب على خطة إدارة الأزمة والوعي بمكوناتها لتجنّب المشكلات التي تحدث وتتعلق بسلامة الأرواح.

وبناءً على ما تقدم يظهر لنا الدور الذي يجب أن تطلع به قائدات رياض الأطفال في الأزمات التي تواجه الميدان التربوي وخاصة في الظروف المشابهة لما يمرُّ به العالم من أزمة كورونا (كوفيد-١٩) والتي لن تكون الأخيرة واحتمالية وقوع الأزمات أمرٌ مسلمٌ به، فيجب أن تتمتع قائدات رياض الأطفال بالقدرات والمهارات العلمية والعملية التي تمكنهنّ من إدارة الأزمات، وهذا ما تطرقت له الدراسة الحالية.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

في ضوء أدبيات الإدارة التربوية التي تنادي بالاهتمام بالمتغيرات التي تطرأ على الإدارة ومتابعتها والاستعداد لها، والاستفادة من الاتجاهات الإدارية التي تسعى للخروج عن المألوف لحلّ ما يتعرض له الميدان التربوي من متغيرات متلاحقة، وفي ظلّ ما يشهده العالم من أزمات متكررة ومتوالية ومن ضمنها أزمة كورونا وما نتج عنها من تحديات وظروف استثنائية ألقت بظلالها على الميدان التربوي بشتى مراحله، وبما أنّ إدارة الأزمات تُعنى بقيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات العملية التعليمية وما تتطلبه الظروف الراهنة (بكر، ٢٠١٢).

ومع كثرة الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية إلا أننا نلاحظ نقصاً شديداً في الدراسات التي عُنت بإدارة الأزمات في مرحلة رياض الأطفال، على الرّغم من أهميتها حيث إنّها من المراحل الأساسية والحساسة في حياة الطّفل؛ ومن هنا استهدفنا مشروع الملك عبد الله للتوسع فيها وجعلها من المراحل الإلزامية في التعليم النظامي، وذلك إيماناً بما تنطوي عليه من خصوصية واختلافها عن المراحل الأخرى من حيث طبيعتها والفئة المستهدفة (عسيري، ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من حتمية وقوع الأزمات في شتى مراحل التعليم ورياض الأطفال بوجه الخصوص، حيث كانت من الأكثر تأثراً بما نتج عن أزمة كورونا (كوفيد-١٩)، ومع ذلك لوحظ ضعف وتباطؤ في اتخاذ القرارات مما لفت الانتباه لوجود خلل في إدارة الأزمة. إضافة لبعض المؤشرات العلمية كالاطلاع على الدراسات السابقة، والتي أكدت على أهمية إدارة الأزمات في رياض الأطفال واتفاق كل من (عسيري، ٢٠٢٠) (بكر، ٢٠١٢) في وجود تفاوت في إدارة الأزمات في رياض الأطفال.

كما تناولت العديد من الدراسات إدارة الأزمات في مراحل التعليم العام أو الجامعي محلية وعربية، مثل: دراسة (المطيري، ٢٠٢٠) والتي استهدفت قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل، و (الخميس، ٢٠١٩) التي طبقت على قائدات المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم، ودراسة (الشمرواني، ٢٠١٢) التي استهدفت مديري المدارس في التعليم العام ووكلائهم بمدينة ينبع، وأما (المطيري، ٢٠١٢) فقد هدفت دراسته إلى التعرف على مستوى جاهزية المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وكذلك دراسة (بطاح، ٢٠١٦) التي قدمت تصوراً لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت، و (أبو حجر، ٢٠١٦) الذي تناولت دراسته مدارس غوث اللاجئيين في غزة، و (الخضيري، ٢٠١٧) الذي استهدفت دراسته مديري المرحلة الثانوية، و (أبو ليلى، ٢٠١٦) و (عاشور، ٢٠١٧) التي استهدفت الجامعات الأردنية، ولكن نجد ندرة حسب اطلاع الباحثة في الدراسات التي سلّطت الضوء على مرحلة رياض الأطفال.

أما دراسات (بكر، ٢٠١٢) فقد تناولت آليات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في رياض الأطفال في المجتمع المصري، ودراسة (عسيري، ٢٠٢٠) فقد تناولت إدارة الأزمات لدى قائدات رياض الأطفال بمحايل عسير بشكل عام، ولم تتطرق لأزمة كورونا (كوفيد-١٩) بشكل خاص أو الأزمات ذات الطابع العام أو ماهي المهارات التي يجب توفرها لدى القائدات لإدارة الأزمات ومدى تأثيرها على إدارة الأزمات لدى القائدات، ومن خلال ما لامسته الباحثة خلال عملها كمعلمة لرياض الأطفال من ضغوط في التعاطي مع الأزمة الحالية والتفاوت في مستوى إدارتها من قبل القائدات تبعاً للمهارات التي يتمتعن بها مما كان حافزاً قوياً لإجراء هذه الدراسة.

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال لإدارة الأزمات بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟
  ٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة عن درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال لإدارة الأزمات بمدينة بريدة تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، نوع التعليم: حكومي- أهلي)؟
  ٣. ما معوقات تطبيق إدارة الأزمات لدى قائدات رياض الأطفال بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟
  ٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة عينة الدراسة عن معوقات تطبيق إدارة الأزمات لدى قائدات رياض الأطفال بمدينة بريدة تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، نوع التعليم: حكومي- أهلي)؟
- رابعاً: أهداف الدراسة:
١. التعرف على دور قائدات رياض الأطفال في التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-١٩) من وجهة نظر المعلمات.
  ٢. التعرف على الفروق بين قائدات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-١٩) من وجهة نظر المعلمات.
  ٣. التعرف على أبرز المعوقات التي واجهت قائدات رياض الأطفال في إدارة أزمة كورونا (كوفيد-١٩) من وجهة نظر المعلمات.
  ٤. تقديم بعض المقترحات لتعزيز دور قائدات رياض الأطفال في إدارة الأزمات المشابهة لأزمة كورونا (كوفيد-١٩).
- خامساً: أهمية الدراسة:
- تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وتطبيقية:
- أ. الأهمية النظرية:
  ١. إن أهمية الدراسة جاءت من كونها تناولت اتجاهاً من الاتجاهات المهمة في الإدارة ألا وهو إدارة الأزمات وطرق مواجهة التحديات.
  ٢. التأسيس النظري لمفهوم إدارة الأزمات في رياض الأطفال رجاء أن تثرى جانب الإدارة التربوية.

٣. ندرة الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في رياض الأطفال في ظلّ الأزمات العامة.
٤. نشر ثقافة إدارة الأزمات بين قيادات رياض الأطفال.
- ب. الأهمية التطبيقية:
١. إفادة قائدات رياض الأطفال بالاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات.
  ٢. تفيد القيادات في وزارة التعليم لما يتطلبه الميدان التربوي في ظلّ الأزمات من وجهة نظر المعلمات اللاتي يلامسنّ الواقع بشكلٍ مباشرٍ.
- سادساً: مصطلحات الدراسة:
١. الإدارة: يُعرّفها كونتزر وادونال بأنها "وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق آخرين" (محمود، البحيري. ٢٠٠٩، ص ٤).
  ٢. الأزمة: يعرفها بعض الباحثين بأنها "لحظة حاسمة يُصاب بها الفرد مُشكّلةً بذلك صعوبة حادة في التصرف، وتجعله في حيرةٍ بالغةٍ وغير قادرٍ على اتخاذ القرار الصحيح، ممّا يُسبب له قصوراً في المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها".
  ٣. إدارة الأزمات: عرّف محمود، البحيري (٢٠٠٩) إدارة الأزمات بأنها "مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، وهي تطبق طريقة إدارية صُممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة. كما عرّفها أحمد، رضوان (٢٠١٢، ص ١٤٦) "هي قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة؛ بهدف تقليل التهديدات لصحة وأمان الأفراد والخسائر في الأرواح والممتلكات وللاثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية".
  ٤. رياض الأطفال: تعرّفها الحريري (٢٠١٣) هي المرحلة التي ترعى الطفل بين الثالثة أو الرابعة، وقد تمتد إلى السادسة أو السابعة في مؤسسات تربوية اجتماعية، تهدف إلى تحقيق النّمو المتكامل والمتوازن.
  ٥. التعريف الإجرائي: هو قدرة قائدات رياض الأطفال بمدينة بريدة على التعامل مع الظروف الطارئة وتمتعهنّ بمهارات إدارة الأزمات، التي تمكنهنّ من التأقلم والاستجابة السريعة والفاعلة لمتطلبات إدارة الأزمة وفق الإمكانيات المتاحة.

سابقاً: حدود الدراسة:

١. حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على مدى اتقان قائدات رياض الأطفال لمهارات إدارة الأزمات في ظلّ أزمة كورونا (كوفيد -١٩) من وجهة نظر المعلمات.
  ٢. حدود بشرية: معلمات رياض الأطفال في الروضات الحكومية والأهلية.
  ٣. حدود مكانية: اقتصر البحث على عيّنة الدراسة من معلمات رياض الأطفال في مدينة بريدة.
  ٤. حدود زمنية: طبقت أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٤٢هـ.
- ثامناً: الإطار النظري:  
المبحث الأول: إدارة الأزمات:  
المقدمة:

شهد العالم تغيراتٍ سريعةً طالت معظم جوانب الحياة البشرية، نتج عنها كثير من التطورات في شتى مجالات العلوم، وكان للتعليم والإدارة التعليمية النصيب الأكبر من هذا التغيير والتطور، ولكن مع كل هذا التطور فقد تعرّض العملية التعليمية لكثيرٍ من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وأبعادها وآثارها. ومن هنا تبرز أهمية الإدارة التعليمية ودورها في الأزمات وطريقة إدارتها للأزمة، ومساهمتها سلباً أو إيجاباً فيها، وذلك استناداً للمنهج الذي اعتمده في الإدارة.  
مفهوم الأزمة:

يُعرف الصاح الأزمة: الشدّة والقحط، يُقال أصابتهم سنة أزمتهم أزمًا، استأصلتهم، وأزم علينا الدهر يأزم أزمًا، أي اشتدّ وقلّ خيره.

ذكر أنّ مفهوم الأزمة ظهر في العلوم الطبيّة وهو مصطلحٌ يونانيّ يعني نقطة التحوّل في حالة المريض في فترة زمنية محددة وقصيرة للأسوأ أو للأفضل.

ثمّ تحوّل هذا المفهوم إلى مختلف العلوم الإنسانية الأخرى بعد ظهور الأزمات الاقتصادية في العالم أواخر الستينات الميلادية (محمود، البحيري، ٢٠٠٩).

ووصف بيرسون وكليير "الأزمة بأنها: حدثٌ قليل الحدوثٍ كبير الأثر يُهدّد نجاح المؤسسة ويوصف بأنه غامض السبب والأثر، ووسائل الحل، مع الاعتقاد بأنه يجب اتخاذ القرار بسرعة شديدة لمواجهة" (عبانة، ٢٠١٧).



"مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن، المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ -مثل الحياة أو الموت، الحرب أو السلم- لإيجاد حلٍّ لمشكلة ما أو انفجارها" (محمد، ٢٠١١).

مصطلحات متداخلة مع مصطلح الأزمة:

قد تتداخل بعض المصطلحات مع مصطلح الأزمة أو يُطلق عليها مصطلح الأزمة وهي تجتمع مع مصطلح الأزمة في بعض الجوانب وتختلف في جوانب أخرى، ومن هذه المصطلحات ما يأتي:

أ. مفهوم المشكلة: تُعرّف المشكلة هي كل ما يحول بين الفرد وهدفه الذي يسعى إلى تحقيقه، وتُعبّر المشكلة عن أمرٍ له دلائل تنذر بحدوثه تدريجياً أي غير مفاجئ، مما يجعل من الممكن التوصل إلى أفضل حلٍّ بشأنها من بين الحلول الممكنة، أما العلاقة بين المشكلة والأزمة فهي وثيقة الصلة كعلاقة السبب والنتيجة، ولكن لن تكون المشكلة هي الأزمة نفسها، وقد تسبب المشكلة ضغطاً على الفرد حيث إنَّها تُشكّل تهديداً لأهدافه، ويمكن تعريفها بأنّها موقفٌ صعبٌ يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا أيضاً أحد المراحل التي تمرُّ بها الأزمة وليست الأزمة بجميع جوانبها.

ب. مفهوم الكارثة: هي من المفاهيم الأكثر ارتباطاً بالأزمات، فالكارثة هي حالة مدمرة حدثت فعلاً، وينجم عنها ضررٌ سواء في الماديات أو غير الماديات أو هما معاً. وقد تكون الكارثة طبيعيةً وليس للإنسان يد فيها كالفيضانات أو الزلازل وهي أحد أسباب وقوع الأزمات وليست الأزمة نفسها.

ت. الصراع: وهو حدوث خلل واضطراب في الهيكل التنظيمي أو بين مكونات الهيكل ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات التي يقوم عليها هذا النظام.

ث. التهديد: هو علامة أو إنذار للمتابع أو الخطر الممكن حدوثه، ويمثّل هذا التعريف مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة (محمود، البحيري، ٢٠٠٩).

وهذه المصطلحات جميعها لا تخرج عن كونها سبباً لحدوث الأزمة أو نتيجةً للأزمة أو أحد المراحل التي تمرُّ بها الأزمة، وهي ما جعلها تتداخل معها ويقع بينها الخلط.

مفهوم إدارة الأزمات:

هو الطريقة للسيطرة على الأزمة، وهو أيضاً مجموعة من الأدوات والجهود التي يُتغلب بها على آثار الأزمة واحتواء مسبباتها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بها (محمود، البحيري، ٢٠٠٩).

وقد عرّفها بوبي وسيدر وفا بأنها "المنحى الذي يُمكننا من تصميم وتطبيق الإجراءات والتي تُنذر بوجود الأزمة والحماية منها باستخدام أدوات القياس المناسبة" (عبابنة، ٢٠١٧). وقد عرّفت دائرة التربية في فرجينيا إدارة الأزمات بأنها جزءٌ أساسيٌّ من السلامة المدرسية الشاملة والذي يركّز على التدخلات لمواجهة الأزمة مع الأخذ بعين الاعتبار محدودية الوقت (عبابنة، ٢٠١٧).

وتعرّف إدارة الأزمات بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، وهي تطبيق طريقة إدارية صُمّمت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة (محمود، البحيري، ٢٠٠٩). الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

إدارة الأزمات كما ذكرنا في المفاهيم السابقة مجموعة أدوات ووسائل العملية المساعدة في التغلب على الأزمات أيًا كانت، ومواجهة آثارها للحدّ منها أو تخفيفها والتعامل معها، وهي إدارة مرتبطة بالإدارة العامة لأنه نشاط ذو هدفٍ يسعى للتنبؤ وجمع المعلومات ووضع الخطط واتخاذ التدابير، وهي إدارة المستقبل والحاضر معاً، أي إدارة مستمرة قبل وأثناء وبعد الأزمة، تنتبأ بالأزمات وترصد أي متغيرات قد تطرأ، وهي ذات استجابة سريعة أثناء الأزمة بكفاءة عالية ومرونة في إيجاد البدائل الممكنة، وبعد الأزمة في سرعة عودة الأمور لطبيعتها والاستفادة من الأزمة السابقة، واستخلاص الدروس منها لمنع حدوث أزمات مشابهة أو المرور بنفس الأخطاء السابقة (أبو ناصر، ٢٠٠٨).

الإدارة بالأزمات هي النشاط الذي تقوم به الإدارة كردة فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط مع عدم وجود خطط سابقة أو واضحة لكيفية التعامل مع الظروف المماثلة، وقد تترك الأمور وتتجاهل إلى أن تتفاقم الأزمة ولا يوجد أي سبيل إلا المواجهة، وهنا قد تبذل الإدارة جهوداً كبيرةً وشاقّةً ولكن دون جدوى؛ لأنها غير فاعلة فقد تكون فقط مسكناً للأزمة أو تذهب لحلّ الفروع وترك السبب الرئيسي أو في المحاولات الخاطئة وتصويبها.

ومن أكثر الفروق التي تميّز الإدارة بالأزمة هي أنها تنتهي بانتهاء الأزمة ولا توجد تغذية راجعة، بل تسعى الإدارة لمحو أيّ أثر يذُكرها بالأزمة أو ما عانته أثناءها، وقد تسعى بعض الإدارات لافتعال أزمة للتغطية على إخفاقات أخرى أو تمرير أجندة لا يمكنها تمريرها في الظروف العادية (محمود، البحيري، ٢٠٠٩).

أنواع الأزمات:

وقد اتفق كلٌّ من محمود، والبحيري (٢٠٠٩) وبكر (٢٠١٢) وعسييري (٢٠٢٠) عدة معايير لتصنيف الأزمات وهي كما يلي:

- أ. حسب شدة أثرها وتنقسم إلى:
  - الأزمات التي يصعب مواجهتها والتعامل معها أزمات عينية جامدة ساحقة.
  - الأزمات التي يسهل مواجهتها والتعامل معها أزمات هادئة خفيفة.
- ب. حسب معدل تكرار حدوثها إلى:
  - أزمات متوقعة ومتكررة الحدوث لها مؤشرات إنذار مبكر قد نستفيد منها في إدارة الأزمة والتنبؤ بها.
  - أزمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سبق إنذار، وبالتالي يصعب توقع حدوثها أو التنبؤ بها.
- ت. حسب مرحلة التكوين إلى:
  - الأزمة في مرحلة النشأة (الميلاد): وهي مرحلة الإحساس المبهم بوجود خطر وتكثر المغالطات وظهور مواطن الخلل في الهيكل الإداري.
  - الأزمة في مرحلة التصعيد (النمو): وهي تتطور وتشتد الأزمة متغذية من المحفزات الذاتية ومن سوء الفهم عند متخذي القرار.
  - الأزمة في مرحلة الاكتمال: وهي المرحلة التي تصل فيها الأزمة إلى مرحلة النضج؛ بسبب عوامل عديدة كاستبدال بالرأي والجهل، وعدم محاولة فتح الباب للآراء المخالفة مما يُعقد الأمر عند صانعي القرار والإدارة المسؤولة.
  - الأزمة في مرحلة الانحسار: وهذه المرحلة تبرز فيها دور الإيجابي لإدارة الأزمات التي تبدأ في فقدان الأزمة للعوامل الأساسية التي تغذيها وتتجه إلى طريق إيجاد البدائل والحلول المناسبة.

- الأزمات في مرحلة الاختفاء: وهي مرحلة تلاشي مظاهر الأزمة، وتطبيق الحلول الصحيحة.

ث. حسب الآثار الناجمة عنها تنقسم إلى:

- أزمات أثرها مباشر ومعروفة.

- أزمات لها آثار غير مباشرة وآثار جانبية قد تكون غير معروفة بدقّة. خصائص الأزمات التّعليميّة:

تتميز الأزمات التّعليميّة عن غيرها من الأزمات نتيجة حساسيّة الموقف التّعليمي ومساسه بشكلٍ رئيسٍ بحياة شريحةٍ كبيرةٍ من البشر، وأحد مقومات التنمية في البلاد، وبما أنّ الإدارة التّعليميّة هي المنوط بها إدارته فلذا تتميز الأزمات التّعليميّة بما يلي:

أ. التهديد: حيث يشعر الجميع بأنهم في خطر يهدد أهداف المؤسسة التّعليميّة أو المحافظة على المكتسبات والقيم والموارد أو أرواح الطلاب أو منسوبي التّعليم.

ب. ضغط الوقت: حيث تقع الإدارة تحت تأثير ضغط الوقت المتاح لتقصّي الحقائق واتّخاذ القرار المناسب قبل حدوث تصعيد في الأزمة.

ت. إنّها تحدث بشكلٍ مفاجئٍ وغير متوقع مما يؤثر على قدرة الفرد على التّعامل معها.

ث. تستوجب استخدام وسائل وأساليب غير مألوفة، وخروجًا عن الأنماط التّنظيميّة التّقليديّة.

ج. تتعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها.

ح. نقص واضح في المعلومات والبيانات حول الأزمة والمعلومات اللازمة لاتّخاذ القرار المناسب أو التوجّه السليم (محمود، البحيري، ٢٠٠٩)، (بكر، ٢٠١٢)، (شرفة، ٢٠١٨).

أبعاد الأزمات في الإدارة التّعليميّة:

يختلف كثير من علماء الإدارة في تحديد أبعادٍ للأزمات، وذلك باختلاف المدارس التي يتبعونها، ولكننا نجد في مدرسة صنع القرار والتي يُعد (هولستي، هيرمان، روبنسن) من أبرز روادها فقد استخلصوا عدّة أبعادٍ للأزمة ومنها:

(نقطة تحول- قرارات سريعة- تهديد الأهداف والمصالح القائمة- غموض- فقدان السيطرة) ومن هذه الأبعاد تربط أسباب الأزمات بنتائجها، أي أنّ الأزمة إذا أُديرت بإدارة علميّة مسترشدة بأساليب سليمة أدت إلى نجاح المؤسسة التّعليميّة؛ وقد تجعل منها بعد

الأزمة ذات تمكن وقدرة أكبر، والعكس إذا ما أُدريت بطريقة فوضوية وعشوائية إن استطاعت تخطي الأزمة فستكون المؤسسة التربوية مثقلة بكثيرٍ من الأعباء والنقاط السلبية التي تتراكم وقد تفجر أزمات مستقبلية أخرى (المعالم، ٢٠١٠).

أسباب نشء الأزمات في الإدارات التعليمية:

تنشأ الأزمات التعليمية بصفةٍ عامّةٍ بسبب عدة عوامل قد تنتج عنها فشل إدارة الأزمة أو عدم القدرة على احتوائها، ويمكن حصر بعضها على النحو الآتي:

أ. أسباب خارجية: ليس للإنسان يد فيها كالكوارث الطبيعية، مثل: الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية، وقد يصعب التّكهن بها والتّحكم في أبعادها.

ب. ضعف الإمكانيات اللازمة للتعامل مع الأزمات سواء مادية أو بشرية، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

ت. عدم المبالاة بالإشارات التحذيرية المبكرة والتي أشارت إلى إمكانية حدوث أزمات، مثل: شكاوى العملاء أو المشكلات المماثلة في مؤسسات أخرى، والتي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود جوانب قصور في عمل المؤسسة التعليمية أو منتجاتها.

ث. عدم الوضوح في أهداف المؤسسة التعليمية أو خططها، وما يترتب عليها من ضياع جهود ومشكلات أخرى.

ج. صراع بين أطراف المؤسسة التعليمية ومحاولات كل طرف فرض سيطرته ومصالحه، مما يزعزع استقرار المؤسسة التعليمية.

ح. ضعف الاتصال بين الإدارات التعليمية، مما ينتج عنه نقص في المعلومات المتوفرة، وضعف في نظام صنع القرارات.

خ. القيادة الإدارية العشوائية غير القادرة على استيعاب الأزمة فضلاً عن إدارتها.

د. عدم وجود تغذية راجعة للمواقف السابقة أو مراجعات دورية للمواقف المختلفة.

ذ. عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.

ر. ترويج الشائعات والمعلومات المضلّة في أوقات وبيئات محددة تكون سبباً في تفجير الأزمات.

ز. الأخطاء البشرية كسوء الفهم أو سوء الإدراك أو التخطيط وتنظيم الأولويات قد تكون من الأسباب المؤدية للأزمات (محمود، البحيري، ٢٠٠٩)، (المطيري، ٢٠٢٠).

مراحل إدارة الأزمات التعليمية:

تمرّ الإدارة التعليمية بعدة مراحل في تعاملها مع الأزمات، وقد أشارت إليها (عسيري، ٢٠٢٠) فيما أسمته بالمنهج التكميلي وهو كما يلي:

- أ. مرحلة اختراق جدار الأزمة: وهي عمليات التنبؤ والاستعداد وتلمس بوادر الأزمة.
- ب. مرحلة التمرّك وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها: وهي أثناء الأزمة، جمع البيانات حولها وضبط الإمكانيات والبدائل للمواجهة.
- ت. مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشلّ حركتها ودفعها بعيداً عن أماكن السيطرة: وهنا مرحلة اتخاذ القرارات وتطبيقها للتقليل من آثارها السلبية.
- ث. مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة: وهذه هي مرحلة التوازن وانحسار الأزمة واتّضح الرؤية.

بينما اتفق (محمود، البحيري، ٢٠٠٩) و (بكر، ٢٠١٢) على أنّ مراحل إدارة الأزمات هي:

- أ. مرحلة منع حدوث الأزمات: وهي المرحلة التي تحاول فيها الإدارة التعليمية رفع الوعي في التعامل مع الأزمات، والتقاط الإشارات التي تنبؤ بقرب حدوث أزمة، والاستعداد والتّيقظ لأيّ إشارة تحذيرية وعدم إهمالها مهما كانت بسيطةً ومعالجتها فوراً.
- ب. وهذه المرحلة مهمة جداً ويتوقف عليها نجاح فريق إدارة الأزمات في المراحل التالية حيث ستخفف من شدة آثار أيّ أزمة مستقبلية.
- ت. مرحلة الإعداد للأزمة والأزمات: وهي مرحلة الاستعداد والتّخطيط حتى لا يقع أي أمر لم يكن متوقّعا ومدروساً سابقاً، ولا بدّ أن تكون الخطط واقعية وشاملة ومرنة. وفي هذه المرحلة يتم تدريب العاملين في المؤسسة التربوية سواء إداريين أو هيئة تعليمية على إجراءات التعامل مع الأزمات، وطرق التصرف الصحيح، ووضع خطط وبدائل مرنة لاحتواء أيّ بوادر لأزمة.
- ث. مرحلة الإدراك والاعتراف بوجود الأزمة واحتوائها: في هذه المرحلة يكون الهدف الأساسي لتقليل الخسائر بقدر الإمكان، وفيها أيضاً تطبيق الخطط على أرض الواقع، واتّخاذ القرارات الحاسمة التي ستسهم إمّا في احتواء الأزمة أو تعقيدها وتطورها، وهي

- مرحلة معتمدة بشكلٍ كبيرٍ على المرحلة السابقة وما إذا كانت الخطط والاستعدادات جيدة أم غير مجدية.
- ج. مرحلة حل الأزمة: وهي مرحلة تبدأ الإدارة باستعادة توازنها بعد مرورها بالخبرات وبدأت الأمور تعود إلى طبيعتها قبل حدوث الأزمة.
- ح. مرحلة الاستفادة من الأزمة: وهي مرحلة مراجعة شاملة لكلّ الخبرات والقرارات واستخلاص الإيجابيات والسلبيات للاستفادة منها مستقبلاً.
- استراتيجيات التعامل مع الأزمات التعليمية:
- ويرى (أحمد، رضوان، ٢٠١٢) عدة استراتيجيات في التعامل مع الأزمات التعليمية منها:
- أ. استراتيجية العنف وتستخدم في حالة عدم توفر المعلومات الكافية أو ما تؤكد المعلومات على ضرورة التعامل معه بعنف.
- ب. استراتيجية وقف النمو وهي استراتيجية تسعى للحفاظ على الواقع وعدم التدهور أو الوصول لمرحلة الانفجار.
- ت. استراتيجية التجزئة وهي تعتمد على التحليل الدقيق للعوامل المكوّنة للأزمة، والتعامل مع كل جزئية على حدة لفك الارتباط، وبالتالي تلاشي الأزمة.
- ث. استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة وهي تعتمد على تعرية المبادئ والفكر الذي يغذي الأزمة ويقوّيها.
- ج. استراتيجية دفع الأزمة للأمام؛ بهدف إظهار الخلافات في القوى المؤثرة في الأزمة وتفككها.
- ح. استراتيجية تغيير المسار وهي تفيد في الأزمات الكبيرة التي يصعب فيها المواجهة.
- خ. استراتيجية الهروب إمّا بالاعتراف بعدم القدرة على إدارة الأزمة أو بالتصل من المسؤولية أو التركيز على القشور والآثار وترك الأساس ولب المسبب للأزمة.
- د. استراتيجية القفز فوق الأزمة وهنا يتم التظاهر بأنّ الأمور تحت السيطرة وأنّ الأزمة انتهت، بيد أنّ الأزمة ما زالت في تزايد واحتمالية الانفجار في أيّ لحظة.
- ذ. استراتيجية الأسلوب العلمي وتعتمد على التحليل لأبعاد الأزمة والقوى المعارضة والمؤيدة والتحليل الدقيق للمسببات والنتائج، وتعدّ استراتيجية الأسلوب العلمي الأفضل في التعامل مع الأزمات.

مهارات إدارة الأزمات التعليمية:

تتفق دراستنا كل من (المطيري، ٢٠٢٠) و (حمدونة، ٢٠٠٦) على وجوب توفر العديد من المهارات لدى القائد لإدارة الأزمة بشكلٍ فعالٍ وناجحٍ وهي كالآتي:

أ. مهارات فنية: مثل المهارة في استخدام المعلومات، ومهارة المعرفة المتخصصة في الإدارة التربوية، ومهارة تحمّل المسؤولية.

ب. المهارات الإنسانية: مثل مهارة الاتصال بالآخرين، ومهارة التحديث والتغيير، ومهارة الإقناع.

ت. المهارة الإدراكية والفكرية: كإحساس بالمشكلة، والقدرة على تشخيص الأزمة، والتحليل والخيال والابتكار، اللذان يساعدان في وضع تصوّر للأزمة وبعض الحلول الممكنة لمواجهتها.

ث. مهارات تنظيمية: كالقدرة على اتخاذ القرار المناسب، والقدرة على التأثير وجذب العناصر الداعمة، والقدرة على تطبيق الأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمات من خلال توزيع الأدوار وتنسيق الجهود، والإشراف والمتابعة والتقييم وتطبيق اللوائح والإجراءات.

ج. مهارات اجتماعية تساعده في التعامل مع الآخرين كفريق العمل، حيث يجب أن يتمتع القائد بالحزم والعدل، والاستماع للآراء المعارضة، وتقبل وجهات النظر المختلفة وحسن التصرف في المواقف الحرجة، وأن يكون ذا قدرة على رفع المعنويات وتشجيع من حوله. معوقات إدارة الأزمات:

توجد عدد من المعوقات التي تعترض إدارة الأزمات منها:

أ. معوقات إنسانية:

- استبعاد الأفراد فكرة حصول الأزمة، وبالتالي إهمال التفكير والتخطيط الاستراتيجي لها.
- قصور المعرفة لمواطن الخطر.
- الاعتماد على رأي الجماعة بشكلٍ مبالغٍ فيه.
- الاعتقاد بعدم جدوى أو أهمية الاستعداد المبكر للأزمات أو الاستسلام للأزمة وعدم القدرة على المواجهة.

ب. معوقات تنظيمية:

- عدم تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات.
- اختلاف الثقافات والخلفية الاجتماعية لمنسوبات رياض الأطفال.



- ضعف تأييد ودعم الإدارة العليا للقادة المتميزين.
- ضعف ومحدودية فهم القائدات لأبعاد الأزمة.
- ضعف التدريب على إدارة الأزمات والتعامل معها.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للقائدات لإدارة الأزمات.
- ت. معوقات متعلقة بالمعلومات:
  - قصور في توفير المعلومات اللازمة.
  - التلاعب بالمعلومات وعدم الدقة أو حجب المعلومات الضرورية.
  - معوقات متصلة بالاتصال.
  - صعوبة نقل المعلومات وتبادلها.
  - عدم اطلاع فريق العمل على التطورات الحاصلة (شرفة، ٢٠١٨).
- متطلبات إدارة الأزمات الناجحة:
  - يجب على الإدارة التي تسعى إلى الخروج من الأزمة بنجاح وتتجنب قدر الإمكان الآثار السلبية أن تتصف بعدة خصائص منها:
    - أ. أن تتصف الإدارة برؤية واضحة عند القائد والهيئة التعليمية في التعامل مع الأزمات.
    - ب. وجود خطوات إجرائية محددة وواضحة للتعامل مع الأزمات.
    - ت. اعتماد المنهج العلمي في التعامل مع البيانات وتحليل المعلومات والتخطيط لطريقة التعامل مع الأزمة.
    - ث. تشمل الإجراءات التي تتخذها الإدارة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.
    - ج. تقبل فكرة أن لكل أزمة ثمن يجب أن تقدمه المؤسسة، ولكن قد تحدّ القرارات الحاسمة والتصرف الصحيح من حجم وأثر ذلك الثمن.
    - ح. يتناسب أثر الأزمة عكسيًا مع مقدار التخطيط والاستعداد والتنبؤ الذي قامت به الإدارة (عبابنة، ٢٠١٧).
    - خ. معرفة مسببات الأزمة تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة: يهدف التعرف على هذه القوى إلى معرفة حجمها وعددها، والكشف عن القوى الخفية التي تنهض وراء أحداث وصنع الأزمة.
    - د. تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة؛ يتم الوصول إلى الأسباب، وتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها.

ذ. تحليل موقف الأزمة: إنَّ التحليل للعناصر والمكوّنات في الموقف المتأزم، يساعد على استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية، والبدايل المختلفة التي يتعيّن الاختيار من بينها، الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ والتحيز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة.

ر. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: وقد تؤثر سهولة الحصول على المعلومات بين إدارة المدرسة أو رياض الأطفال من جهة والإدارة العليا في إدارات التعليم من جهة أخرى، وقيام الإدارة بتزويد منسوبيها بالمعلومات التي تفيد الموقف التعليمي وتوضيح الغموض الذي يكتنفه والذي يعد من أهم أسباب الثقة بالإدارة وقدرتها على التعامل مع الأزمات، وبث روح الطمأنينة وإشعار الجميع بروح الفريق وأنّ الجميع مسؤول عن نجاح خطط الخروج من الأزمة بنجاح.

ز. التدخل لمعالجة الأزمة: إنّ لمعالجة الأزمة مجموعة من المهام الأساسية، والمهام الثانوية، والمهام التكميلية، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والدحر، والمواجهة السريعة العنيفة، والامتصاص والاستيعاب، والاستنزاف، وتحويل المسار الخاص بقوى صنع الأزمة. في حين أنّ المهام الثانوية تنصرف إلى عمليات تهيئة المسارات، وتأمين الامتدادات، وحماية قوى مواجهة الأزمات، وتوفير المساندة والمؤازرة لها. إنّ الخطوات السابقة تُعتبر نموذجًا عمليًا للإدارة في التعامل مع الأزمات التي قد تنشأ لأيّ سببٍ كان، وعلى اختلاف في درجة حدتها، فرسم الخطط اللازمة تعمل على جعل الإدارة قادرة على المواجهة والتدخل (عسيري، ٢٠٢٠).

المبحث الثاني: رياض الأطفال:

مفهوم رياض الأطفال:

تعرفها (الحري، ٢٠١٣) بأنها المؤسسات التي ترعى الأطفال من ثلاث، أو أربع سنوات، وحتى ست سنوات، أو بداية الالتحاق بالمدرسة الابتدائية، وتعني رياض الأطفال البستان أو "البقعة الخضراء التي يجد فيها الطفل راحته وجنته مع طفولته وأصدقائه، ورياض الأطفال هي مؤسسات تربية اجتماعية تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل والمتوازن للأطفال من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى تدعيم وتنمية قدراتهم عن طريق اللعب والنشاط الحرّ، وتُسمى هذه المؤسسات في معظم دول العالم "رياض الأطفال". وتعرفها الحري: بأنها مؤسسات تربويّة واجتماعيّة، تقوم بتأهيل الطفل تأهيلاً

سليماً لدخول المرحلة الابتدائية، وذلك لكيلا يشعر بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة، تاركة له الحرية التامة لممارسة نشاطاته واكتشاف قدراته وميوله وإمكانياته، وبذلك فهي تساعده على أن يكتسب خبرات جديدة، وتتراوح أعمار الأطفال في هذه المرحلة ما بين عمر الثالثة إلى السادسة، وتعتبر هذه المرحلة في القاعدة الأساسية للسلم التعليمي.

كما أنها هي المرحلة التي ترعى الطفل بين الثالثة أو الرابعة وقد تمتد إلى السادسة أو السابعة في مؤسسات تربوية اجتماعية تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل والمتوازن. مهام إدارة رياض الأطفال:

تقع على إدارة رياض الأطفال مهام حساسة نظراً لحساسية المرحلة، فهي تتعامل مع مرحلة خاصة لها خصائص وصفات قد لا تتواجد في المراحل الأخرى؛ ولذا يجب على إدارة رياض الأطفال أن تقوم بما يأتي من مهام:

- الإشراف على سير العملية التعليمية والتنظيم الجيد لتسيير شؤون الروضة.
  - توفير المناخ المناسب لتساعد على تنمية الطفل في شتى الجوانب الشخصية واكتشاف المواهب وحل أي إشكاليات قد تواجهه.
  - وضع الخطط والأهداف وفق إمكانيات الروضة.
  - إقامة علاقات إنسانية تقوم على الاحترام والود بين أطراف العملية التعليمية.
  - تقوية التواصل بين الروضة والأسر وبين الروضة والإدارة العليا.
  - السعي إلى تطوير كفاءة الطاقم الإداري والتعليمي (حريري، ٢٠١٣).
- أهمية إدارة الأزمات في رياض الأطفال:

تظهر أهمية إدارة الأزمات بالمكان التي تُمارس فيه، ونوع الأزمة، والمتأثرين بها، ففي مرحلة رياض الأطفال تتبع الأهمية من أهمية المرحلة، وأنها تقدم خدماتها لمرحلة عمرية قد تُسمى حرجة، فالأطفال في هذه المرحلة في بداية تعرّفهم على الكون والعالم الخارجي، وأيضاً قد يصعب على الإدارة إيصال التصور الصحيح عن الأزمة، وكيف تجنبهم آثار الأزمة وعدم تأثر شخصياتهم بها سلباً أو ترك آثار سلبية عليهم أو جودة التعليم الذي سيُقدم لهم.

للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. وأهمية إدارة الأزمة هي في كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة

للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدرٍ ممكن من الكفاءة والفاعلية، وربما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة، واستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة (بكر، ٢٠١٢).

والهدف العام لإدارة الأزمات في رياض الأطفال هو تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها، والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها وتقليل أضرارها، وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالتها الطبيعية.

المبحث الثالث: أزمة كورونا (كوفيد-١٩):

ماذا نقصد بفيروس كورونا (كوفيد-١٩):

فيروسات كورونا: هي فصيلة واسعة الانتشار تتسبب بأمراض تتراوح بين نزلات البرد الشائعة والاعتلالات الأشد وطأة، مثل: متلازمة الشرق الأوسط التنفسية، ومتلازمة الالتهاب الرئوي الوخيم المعروف باسم (السارس).

فيروس كورونا (كوفيد-١٩): هو المرض الناجم عن فيروس كورونا المستجد حيث يتمثل في سلالة جديدة لم تُكشف إصابة بها سابقاً بين البشر (الموقع الرسمي لوزارة الصحة السعودية).

أول ظهور لفايروس كورونا (كوفيد-١٩):

اكتُشف الفيروس لأول مرة حسب منظمة الصحة العالمية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٩ بعد الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي الفيروسي في يوهان بجمهورية الصين الشعبية (موقع منظمة الصحة العالمية).

وقد أعلنت وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عن ظهور أول إصابة لمواطن قادم من الجمهورية الإيرانية عبر مملكة البحرين، ولم يفصح عن وجوده فيها عند المنفذ السعودي وذلك بتاريخ ٢ مارس ٢٠٢٠، وفي تاريخ ٢٤ مارس ٢٠٢٠ سُجّلت أول حالة وفاة بسبب فيروس كورونا (كوفيد ١٩) (موقع وزارة الصحة السعودية).

أثر أزمة كورونا (كوفيد-١٩) على مؤسسات التعليم:

حسب تقرير الأمم المتحدة عن التعليم أثناء جائحة كوفيد-١٩ وما بعدها أصدر في أغسطس ٢٠٢٠ أنّ جائحة كورونا (كوفيد-١٩) تسببت بأكبر انقطاع في نظام التعليم وتضرر منه أكثر من ١.٦ بليون من طالبي العلم في أكثر من ١٩٠ بلدًا حول العالم، أما بالنسبة لرياض الأطفال فقد يصل من فاتهم فرصة التعلم في رياض الأطفال في العالم ما يقارب ٤٠ مليون طفل، ومن هذا المنطلق فقد أوصت المنظمة في تقريرها بتعزيز قدرات إدارة الأزمات في جميع مستويات نظام التعليم.

أما عن أثر أزمة كورونا (كوفيد-١٩) على التعليم في المملكة العربية السعودية، فقد قررت وزارت التعليم تعليق الدراسة بتاريخ ٨ مارس ٢٠٢٠ بناءً على توصية الجهات الصحية للحدّ من انتشار فيروس كورونا (كوفيد-١٩)، وشمل القرار مدارس التعليم العام والجامعي الحكومي والأهلي حفاظًا على أرواح الطلاب والهيئة التعليمية والمجتمع (وكالة الأنباء السعودية).

الإجراءات التي اتخذتها وزارة التعليم خلال فترة التعليق:

أ. تباشر مكاتب الإشراف عملها لمتابعة سير العملية التعليمية والتنسيق في إجراءات التعلم عن بُعد.

ب. التأكد من سير العملية التعليمية في المدرسة الافتراضية، واستخدام التطبيقات في متاجر الهواتف الذكية.

ت. توفير كافة المواد الدراسية عبر قنوات عين.

ث. استكمال متطلبات التعليم عن بُعد لكافة الطلاب والطالبات (الثبت، ٢٠٢٠).

أزمة كورونا (كوفيد-١٩) ورياض الأطفال:

أما في رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية فقد تمّ نقل جميع الأطفال إلى المرحلة التالية بنهاية العام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١هـ، ومع استمرار الدراسة عن بُعد فقد اعتمد تطبيق الروضة الافتراضية كمنصة للمساندة، وتضمينها بعددٍ من البرامج والمواد الإثرائية، وترك للمعلمة وقائدة الروضة الحرية في اختيار برنامج تقدم من خلاله المفاهيم للأطفال، وقد قامت أغلبية المعلمات بتصميم المادة العلمية وفق المفاهيم المطلوبة في الوحدات التعليمية.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المسحي والذي عرّفه (العساف، ١٤٠٩) بأنه "ذلك النوع الذي يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".

أداة الدراسة:

الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث ترى أنها الأنسب لمثل هذه الدراسة. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمات رياض الأطفال في الروضات الحكومية والأهلية بمدينة بريدة. وهو كما جاء في آخر إحصائية في موقع وزارة التعليم لعام ١٤٣٨-١٤٣٩هـ، كما موضحة في الجدول:

جدول (١): مجتمع الدراسة:

نوع التعليم	عدد الروضات	عدد المعلمات
حكومي	٩٣	٤٠٨
أهلي	٣٠	٢١٤
المجموع	١٢٣	٦٢٢

بنية استبانة:

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣١) عبارة، توزعت على محورين رئيسيين هما: مهارات إدارة الأزمات، ومحور معوقات تطبيق إدارة الأزمات، ويبين الجدول (٢) عدد العبارات التابعة لكل محور من محاور الاستبانة في صورتها النهائية.

جدول (٢): يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبانة في صورتها النهائية:

المحور	عدد العبارات
مهارات إدارة الأزمات.	٢٠ عبارة
معوقات تطبيق إدارة الأزمات.	١١ عبارة
الإجمالي	٣١ عبارة

ثبات الاستبانة:

بعد تطبيق الاستبانة على عينة أولية بلغت ( ) معلمة، تم استخراج معامل ثبات الأداة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة كل على حدة، ثم حساب الثبات الكلي للاستبانة، ويبين الجدول (٣) معاملات ثبات محاور الاستبانة، وثباتها الكلي.

## جدول (٣): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة والثبات الكلي:

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١	مهارات إدارة الأزمات.	٠.٩٦
٢	معوّقات تطبيق إدارة الأزمات.	٠.٩٠
	الثبات الكلي للاستبانة	٠.٩١

بالنظر إلى معاملات الثبات ألفا كرونباخ في الجدول (٣)، يتّضح بأنّ الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات ممتازة تقع في الفترة من (٠.٩٠-٠.٩٩) كما صنفها (Taber, 2016)، مما يجعلها صالحة لتحقيق أهداف الدراسة. وبشكلٍ عامّ يُبيّن الجدول بأنّ ثبات الاستبانة الكلي (٠.٩١)، ويعني ذلك إمكانية الحصول على نتائج متطابقة بنسبة (٩١%) بين هذا التطبيق وإعادة التطبيق مرة أخرى لهذه الاستبانة، ويعني ذلك بشكلٍ ضمني أنّ العبارات واضحة وصریحة وتحمل أفكارًا دقيقة لا يختلف رأي المستجيب فيها مع اختلاف الزمن. الصدق البنائي للاستبانة:

باستخدام بيانات العينة الأولية، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لفحص ارتباط عبارات الاستبانة بالمحاوَر التي تنتمي إليها، للتأكد من الصدق البنائي للاستبانة، ويوضح الجدول (٤) نتائج معاملات ارتباط العبارات بالمحاوَر التابعة لها.

## جدول (٤): معاملات ارتباط العبارات بمحاوَر الاستبانة:

المحور الثاني		المحور الأول			
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**٠.٨٢٠	١	**٠.٨٥٢	١٢	**٠.٦٦١	١
**٠.٨٠٠	٢	**٠.٩١٥	١٣	**٠.٧٤١	٢
**٠.٦٨١	٣	**٠.٧٨٤	١٤	**٠.٨٠٩	٣
**٠.٥٥٣	٤	**٠.٧٣٠	١٥	**٠.٧٣٩	٤
**٠.٧٥٠	٥	**٠.٦٨١	١٦	**٠.٧٥٨	٥
**٠.٨١٦	٦	**٠.٧٨٤	١٧	**٠.٨١٦	٦
**٠.٧٠٦	٧	**٠.٨٤٨	١٨	**٠.٨٥٣	٧
**٠.٧٠٩	٨	**٠.٨٥٢	١٩	**٠.٨٣١	٨
**٠.٧٠٣	٩	**٠.٧٧٦	٢٠	**٠.٦٩٦	٩
**٠.٧٣٠	١٠	--	--	**٠.٦٩٥	١٠
**٠.٦١٠	١١	--	--	**٠.٨٤٨	١١

\*\* دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يُبيّن الجدول (٤)، أنّ معاملات ارتباط العبارات بالمحاوَر التابعة لها، ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق داخلي عالٍ لمحاوَر الاستبانة، فالعبارات المرتبطة بالمتوسط الكلي لاستجابات المحور تُعد عبارات صادقة تقيس ما وُضعت لأجله. وللتأكد من ارتباط المحاوَر بالمتوسط العام للاستبانة، تمّ حساب معاملات ارتباط متوسطات

استجابات العينة على المحاور، بالمتوسط العام للاستبانة، ويُبين الجدول (٥) معاملات ارتباط المحاور بالاستبانة ككل.

جدول (٥): معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالمتوسط العام لها:

م	المحور	معامل الارتباط بالاستبانة
١	مهارات إدارة الأزمات.	**٠.٨٢٠
٢	معوّقات تطبيق إدارة الأزمات.	**٠.٨٨٦

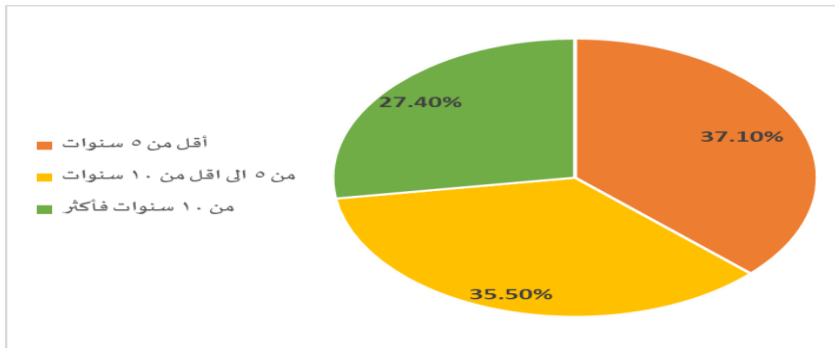
\*\* دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول (٥) بأن معاملات ارتباط المحاور بالمتوسط العام للاستبانة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) أو أقل منه، وتُعد معاملات الارتباط العالية دليل على الصدق الداخلي العالي لمحتوى الاستبانة، ويستنتج من ذلك بأن محاور الاستبانة تقيس ما تقيسه الاستبانة بشكل كلي.  
خصائص عينة الدراسة:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، نوع التعليم)، ويبين الجدول (٦) توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول (٦): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	مستويات المتغير
٣٧.١%	٢٣	أقل من ٥ سنوات
٣٥.٥%	٢٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٢٧.٤%	١٧	من ١٠ سنوات فأكثر
١٠٠%	٦٢	الإجمالي



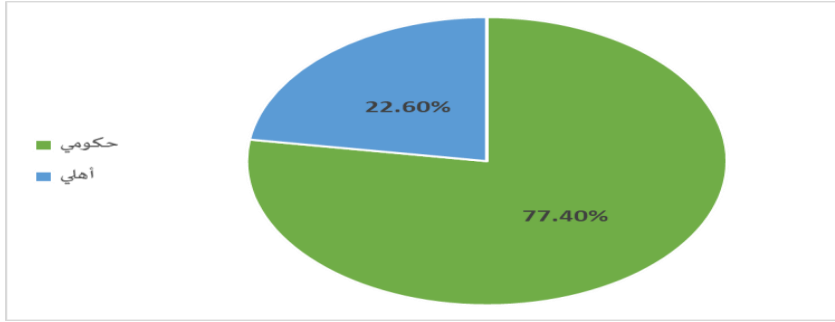
شكل (١): رسم بياني بتوزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة

كما يُبين الجدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.



## جدول (٧): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع التعليم:

مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
حكومي	٤٨	٧٧.٤%
أهلي	١٤	٢٢.٦%
الإجمالي	٦٢	١٠٠%



شكل (٢): رسم بياني بتوزيع العينة وفق متغير نوع التعليم

فترات مقياس الاستبانة:

تمّ تحديد طول الفترات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى (٥-١=٤) ثمّ تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفترة أي (٤ ÷ ٥ = ٠,٨)، ويعد ذلك تمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحدّ الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الفترات في جميع محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول (٨): توزيع البدائل وفق التدرج المستخدم في الاستبانة:

درجة الممارسة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
قيم المقياس	١	٢	٣	٤	٥
مدى المتوسطات	أقل من ١.٨	من (١.٨-٢.٦)	من (٢.٦-٣.٤)	من (٣.٤-٤.٢)	أكثر من ٤.٢

نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول:

نصّ السؤال الأول للدراسة على: "ما درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارات إدارة الأزمات في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟" وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة تمّ استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لترتيب أولويات عبارات محاور الدراسة (ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارات إدارة الأزمات في مدينة بريدة) لدقة المتوسطات والانحرافات المعيارية في تحديد فترات استجابة أفراد العينة، لتحديد المستوى العام للموافقة على كلّ عبارة، ومتوسط الموافقة العام على المحاور الفرعية كاملة كما يلي:

المحور الفرعي الأول: المهارات الفنية:

يُبين الجدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور المهارات الفنية. جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل عبارة من عبارات محور المهارات الفنية:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٤	تتحمل القائدة مسؤولية قراراتها.	٤.١١	١.١٣	كبيرة	١
٣	تضع إدارة الروضة خطة للتعامل مع أي طارئ.	٤.٠٠	١.٠٢	كبيرة	٢
٢	تهتم القائدة بالالتحاق بالدورات المتخصصة بإدارة الأزمات.	٣.٩٠	٠.٩٤	كبيرة	٣
١	تمتلك القائدة الخبرة الكافية لإدارة أزمة كورونا (كوفيد-١٩).	٣.٧٦	١.١١	كبيرة	٤
المتوسط العام لدرجة الممارسة في المحور الفرعي		٣.٩٤	١.٠٥	كبيرة	

يُبين الجدول (٩) بأن المهارة (تتحمل القائدة مسؤولية قراراتها) حصلت على الترتيب الأول وفق استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجابتهن على هذه العبارة (٤,١١)، والذي يقع ضمن درجة الممارسة (كبيرة). ومن جهة أخرى حصلت العبارة (تمتلك القائدة الخبرة الكافية لإدارة أزمة كورونا (كوفيد-١٩) على الترتيب الرابع من بين المهارات حسب استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجابات المعلمات (٣,٧٦)، والذي يقع ضمن الدرجة (كبيرة). كما يتضح من الجدول بأن درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للمهارات الفنية في مدينة بريدة بشكل عام كان ضمن الدرجة (كبيرة) والذي بلغ متوسطه العام (٤,٢٠).

المحور الفرعي الثاني: المهارات الفكرية والإدراكية:

يُبين الجدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور المهارات الفكرية والإدراكية.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل عبارة من عبارات محور المهارات الفكرية والإدراكية:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٤	تدرك القائدة ما يجب القيام به حسب الأولويات.	٣.٩٨	٠.٩٥	كبيرة	١
٣	تتمتع القائدة بالمرونة في إيجاد البدائل والحلول للأزمات التي تواجهها.	٣.٩٨	١.٠٠	كبيرة	٢
٢	لدى القائدة خطة واضحة ومحددة لمواجهة أي طارئ.	٣.٧٩	١.١٠	كبيرة	٣
١	تتنبأ القائدة بالأزمة قبل حدوثها.	٣.٥٠	٠.٩٧	كبيرة	٤
المتوسط العام لدرجة الممارسة في المحور الفرعي		٣.٨١	١.٠١	كبيرة	

يُبين الجدول (١٠) بأنَّ المهارة (تدرك القائدة ما يجب القيام به حسب الأولويات) حصلت على الترتيب الأول وفق استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجابتهنَّ على هذه العبارة (٣,٩٨)، والذي يقع ضمن درجة الممارسة (كبيرة). ومن جهةٍ أخرى حصلت العبارة (تتنبأ القائدة بالأزمة قبل حدوثها) على الترتيب الرابع من بين المهارات حسب استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجابات المعلمات (٣,٥٠)، والذي يقع ضمن الدرجة (كبيرة). كما يتَّضح من الجدول بأنَّ درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للمهارات الفكرية والإدراكية في مدينة بريدة بشكلٍ عامٍّ كان ضمن الدرجة (كبيرة) والذي بلغ متوسطه العام (٣,٨١).

المحور الفرعي الثالث: المهارات التنظيمية:

يُبين الجدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور المهارات التنظيمية.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل عبارة من عبارات محور المهارات التنظيمية:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢	تحرص القائدة على تطبيق الإجراءات المعتمدة في التعامل مع الأزمة.	٤.١٩	٠.٨٧	كبيرة	١
٤	تقوم القائدة بمتابعة وتوجيه فريق إدارة الأزمة في الروضة.	٤.٠٦	١.٠١	كبيرة	٢
٣	تقوم القائدة بتوزيع الأدوار على الهيئة الإدارية والتعليمية.	٤.٠٣	١.١٤	كبيرة	٣
١	لدى القائدة الصلاحيات الكافية لإدارة أزمة كورونا.	٣.٧٣	١.٠٣	كبيرة	٤
المتوسط العام لدرجة الممارسة في المحور الفرعي		٤.٠٠	١.٠١	كبيرة	

يُبين الجدول (١١) بأنَّ المهارة (تحرص القائدة على تطبيق الإجراءات المعتمدة في التعامل مع الأزمة) حصلت على الترتيب الأول وفق استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجابتهنَّ على هذه العبارة (٤,١٩)، والذي يقع ضمن درجة الممارسة (كبيرة). ومن جهةٍ أخرى حصلت العبارة (لدى القائدة الصلاحيات الكافية لإدارة أزمة كورونا) على الترتيب الرابع من بين المهارات حسب استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجابات المعلمات (٣,٧٣)،

والذي يقع ضمن الدرجة (كبيرة). كما يتضح من الجدول بأن درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للمهارات التنظيمية في مدينة بريدة بشكل عام كان ضمن الدرجة (كبيرة) والذي بلغ متوسطه العام (٤,٠٠).

المحور الفرعي الرابع: مهارات الاتصال:

يُبين الجدول (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مهارات الاتصال.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل عبارة من عبارات محور مهارات الاتصال:

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
١	كبيرة	٠.٩٢	٤.١٥	توجد قناة اتصال مباشرة مع المرؤوسين لتزويدهم بالمستجدات.	٣
٢	كبيرة	١.٠٠	٤.٠٢	توجد قنوات اتصال فاعلة للتواصل مع الإدارة العليا للتزود بالمعلومات.	٢
٣	كبيرة	٠.٩٨	٣.٨٤	تمتلك القادة المعلومات الكافية عن طريقة التعامل مع الأزمات.	١
٤	كبيرة	١.١٤	٣.٧١	تتلقى قائدة الروضة الدعم والتشجيع من الإدارة العليا في طريقة إدارة الأزمة.	٤
	كبيرة	١.٠١	٣.٩٣	المتوسط العام لدرجة الممارسة في المحور الفرعي	

يُبين الجدول (١٢) بأن المهارة (توجد قناة اتصال مباشرة مع المرؤوسين لتزويدهم بالمستجدات) حصلت على الترتيب الأول وفق استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجابتهن على هذه العبارة (٤,١٥)، والذي يقع ضمن درجة الممارسة (كبيرة). ومن جهة أخرى حصلت العبارة (تتلقى قائدة الروضة الدعم والتشجيع من الإدارة العليا في طريقة إدارة الأزمات) على الترتيب الرابع من بين المهارات حسب استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجابات المعلمات (٣,٧١)، والذي يقع ضمن الدرجة (كبيرة). كما يتضح من الجدول بأن درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارات الاتصال في مدينة بريدة بشكل عام كان ضمن الدرجة (كبيرة) والذي بلغ متوسطه العام (٣,٩٣).

المحور الفرعي الخامس: المهارات الاجتماعية والشخصية:

يُبين الجدول (١٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور المهارات الاجتماعية والشخصية.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل عبارة من عبارات محور المهارات الاجتماعية والشخصية:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢	تتعاون مع فريق العمل حول ما يجب القيام به أثناء الأزمات.	٤.١٩	٠.٩٦	كبيرة	١
٤	تدعم المبادرات الساعية لتقديم حلول للأزمات.	٤.٠٦	٠.٩٦	كبيرة	٢
١	تمتلك القائدة قدرة على الإقناع.	٣.٩٧	٠.٩٢	كبيرة	٣
٣	تتقبل القائدة النقد الهادف لطريقة إدارتها للأزمات.	٣.٩٠	١.١٦	كبيرة	٤
المتوسط العام لدرجة الممارسة في المحور الفرعي		٤.٠٣	١.٠٠	كبيرة	

يُبيّن الجدول (١٣) بأنّ العبارة (تتعاون مع فريق العمل حول ما يجب القيام به أثناء الأزمات) حصلت على الترتيب الأول وفق استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجاباتهنّ على هذه العبارة (٤,١٩)، والذي يقع ضمن درجة الممارسة (كبيرة). ومن جهةٍ أخرى حصلت العبارة (تتقبل القائدة النقد الهادف لطريقة إدارتها للأزمات) على الترتيب الرابع من بين المهارات حسب استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجابات المعلمات (٣,٩٠)، والذي يقع ضمن الدرجة (كبيرة). كما يتّضح من الجدول بأنّ درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للمهارات الاجتماعية والشخصية في مدينة بريدة بشكلٍ عامّ كان ضمن الدرجة (كبيرة) والذي بلغ متوسطه العام (٤,٠٣).

ويمكن ترتيب درجة الممارسة العامّة للمحاور الفرعية لمهارات إدارة الأزمات بشكلٍ عامّ وفق الجدول (١٤).

جدول (١٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لترتيب محاور مهارات إدارة الأزمات ترتيباً تنازلياً:

رقم المحور	المحور الفرعي	المتوسط العام	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
الخامس	المهارات الاجتماعية والشخصية.	٤.٠٣	١.٠٠	كبيرة	١
الثالث	المهارات التنظيمية.	٤.٠٠	١.٠١	كبيرة	٢
الأول	المهارات الفنية.	٣.٩٤	١.٠٥	كبيرة	٣
الرابع	مهارات الاتصال.	٣.٩٣	١.٠١	كبيرة	٤
الثاني	المهارات الفكرية والإدراكية.	٣.٨١	١.٠١	كبيرة	٥
المتوسط العام لدرجة الممارسة ككل		٣.٩٤	١.٠١	كبيرة	

يتبيّن من الجدول (١٤) بأنّ أكثر مهارات إدارة الأزمات درجة ممارسة (المهارات الاجتماعية والشخصية)، بينما كانت (المهارات الفكرية والإدراكية) الأقل درجة ممارسة بينها. كما يتّضح من الجدول بأنّ المتوسط العام لدرجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات ككل كان بمتوسط (٣.٩٤) بدرجة (كبيرة).

## إجابة السؤال الثاني:

نصّ السؤال الثاني للدراسة على: "ما درجة موافقة معلمات رياض الأطفال على المعوقات التي تواجه القائدات في تطبيق إدارة الأزمات في مدينة بريدة؟" وللإجابة عن السؤال الثاني للدراسة تمّ استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لترتيب أولويات عبارات المحور الثاني (معوقات إدارة الأزمات لدى قائدات رياض الأطفال في مدينة بريدة) لدقة المتوسطات والانحرافات المعيارية في تحديد فترات استجابة أفراد العينة، لتحديد درجة الموافقة على كلّ عبارة، ومتوسط درجة الموافقة بشكلٍ عامٍّ على المحور كاملاً، ويبيّن الجدول (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكلّ عبارة من عبارات المحور الثاني:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٤	تعمل القاندة كناقل التعليمات من الإدارة العليا.	٤.٠٨	٠.٨٦	كبيرة	١
١١	كثرة الأعمال الورقية والتقارير تصرفها عن متابعة فريق إدارة الأزمة.	٤.٠٠	١.٠٦	كبيرة	٢
٩	ضعف الإمكانيات المادية.	٣.٦٣	١.٠٦	كبيرة	٣
١٠	ضعف تهيئة الميدان لمواجهة أي طارئ على العملية التعليمية.	٣.٤٧	١.٢٦	كبيرة	٤
٦	قلة الدورات التدريبية في إدارة الأزمات.	٣.٤٠	١.١٢	كبيرة	٥
٥	ندرة الخطط المعتمدة لمواجهة أزمة كازمة كورونا.	٣.٢٤	١.١٤	متوسطة	٦
٢	ضعف في المعلومات المتوفرة حول تطورات الأزمة.	٣.٢١	١.٢٠	متوسطة	٧
١	تعاني القاندة من نقص الخبرة.	٣.١١	١.٣٣	متوسطة	٨
٣	ضعف الصلاحيات الممنوحة للقائدة من الإدارة العليا.	٣.٠٨	١.١٩	متوسطة	٩
٧	ضعف فاعلية الاتصال بين القاندة والإدارة العليا.	٢.٩٥	١.٢١	متوسطة	١٠
٨	تدني الرغبة لدى الهيئة التعليمية في التعاون ومواجهة الأزمة.	٢.٧٩	١.١٩	متوسطة	١١
المتوسط العام لدرجة الموافقة على المحور		٣.٣١	١.١٣	كبيرة	

يبيّن الجدول (١٥) بأنّ المعوّق (تعمل القاندة كناقل التعليمات من الإدارة العليا) حصلت على الترتيب الأول وفق استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على هذه العبارة (٤,٠٨)، والذي يقع ضمن درجة الموافقة (كبيرة). بينما حصلت العبارة (تدني الرغبة لدى الهيئة التعليمية في التعاون ومواجهة الأزمة) على الترتيب الحادي عشر من بين المعوقات حسب استجابات المعلمات، حيث بلغ متوسط استجابات المعلمات (٢,٧٩)، والذي يقع ضمن درجة الموافقة (متوسطة). كما يتضح من الجدول بأنّ درجة موافقة معلمات رياض الأطفال

على المعوقات التي تواجه القائدات في تطبيق إدارة الأزمات في مدينة بريدة بشكل عام كانت ضمن درجة الموافقة (كبيرة) والتي بلغ متوسطها العام (٣,٣١).

إجابة السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) أو أقل منه، بين استجابات المعلمات عن درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال لإدارة الأزمات في مدينة بريدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ونوع التعليم؟" تمَّ استخدام اختبار ت للعينات المستقلة، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد الفروق الإحصائية بين استجابات المعلمات في محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة حسب الآتي:

١. الفروق بين استجابات المعلمات وفق متغير سنوات الخبرة:

يُبيِّن الجدول (١٦) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات المعلمات حول درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال لإدارة الأزمات في مدينة بريدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر).

جدول (١٦): اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المعلمات درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات وفق متغير سنوات الخبرة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات.	١.٩٧٥	٢	٠.٩٨٨	١.٥٩٣	٠.٢١٢
داخل المجموعات.	٣٦.٥٧٥	٥٩	٠.٦٢٠		
المجموع	٣٨.٥٥١	٦١	-		

يتضح من الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه بين استجابات المعلمات حول درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال لإدارة الأزمات في مدينة بريدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر).

٢. الفروق بين استجابات المعلمات وفق متغير نوع التعليم:

يبيِّن الجدول (١٧) نتائج اختبار ت للعينات المستقلة، لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات المعلمات حول درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال لإدارة الأزمات في مدينة بريدة وفقاً لمتغير نوع التعليم (حكومي، أهلي).

جدول (١٧): اختبارات للعينات المستقلة لاستجابات المعلمات درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات وفق متغير نوع التعليم:

نوع التعليم	عدد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
حكومي	٤٨	٤.٠٢	٠.٥٩	١.٤٥٤	٦٠	٠.١٥١
أهلي	١٤	٣.٦٨	١.٢٧			

يتضح من الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه بين استجابات المعلمات حول درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال لإدارة الأزمات في مدينة بريدة وفقاً لمتغير نوع التعليم (حكومي، أهلي).  
إجابة السؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه، بين استجابات المعلمات عن درجة الموافقة على المعوقات التي تواجه قائدات رياض الأطفال في إدارة الأزمات في مدينة بريدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ونوع التعليم؟" تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق الإحصائية بين استجابات المعلمات في محاور الاستبانة تُعزى لمتغيرات الدراسة حسب الآتي:

١. الفروق بين استجابات المعلمات وفق متغير سنوات الخبرة:

يبيّن الجدول (١٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات المعلمات حول درجة الموافقة على المعوقات التي تواجه قائدات رياض الأطفال في إدارة الأزمات في مدينة بريدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر).

جدول (١٨): اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المعلمات درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات وفق متغير سنوات الخبرة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	٠.٧٧٧	٢	٠.٣٨٨	٠.٥٥٧	٠.٥٧٦
داخل المجموعات	٤١.١٢٤	٥٩	٠.٦٩٧		
المجموع	٤١.٩٠٠	٦١	-		

يتضح من الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه بين استجابات المعلمات حول الموافقة على المعوقات التي تواجه قائدات رياض الأطفال في إدارة الأزمات في مدينة بريدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر).



## ٢. الفروق بين استجابات المعلمات وفق متغير نوع التعليم:

يُبيّن الجدول (١٩) نتائج اختبارات للعينات المستقلة، لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات المعلمات حول درجة الموافقة على المعوقات التي تواجه قائدات رياض الأطفال في إدارة الأزمات في مدينة بريدة وفقاً لمتغير نوع التعليم (حكومي، أهلي).  
جدول (١٩): اختبارات للعينات المستقلة لاستجابات المعلمات درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات وفق متغير نوع التعليم:

نوع التعليم	عدد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
حكومي	٤٨	٣.٣٦	٠.٨٠	٠.٠٤٨	٦٠	٠.٩٦٢
أهلي	١٤	٣.٣٧	٠.٩٦			

يتّضح من الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه بين استجابات المعلمات حول الموافقة على المعوقات التي تواجه قائدات رياض الأطفال في إدارة الأزمات في مدينة بريدة وفقاً لمتغير نوع التعليم (حكومي، أهلي).  
التوصيات:

## توصي الدراسة الحالية

1. تشجيع القائدات لآخذ دورات في استراتيجيات إدارة الأزمات.
2. التقليل من الأعمال الورقية والتقارير الروتينية التي تصرف القائدات عن الأعمال الأساسية في إدارة الأزمات.
3. تحفيز القائدات بمنحهن صلاحيات تساعد في ادارتهن لآلزامة بالدرجة المطلوبة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

أحمد، حافظ فرج، ورضوان، عماد ثروت محمد. (٢٠١٢). فن إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية. دار اللطائف للنشر والتوزيع.

بطاح، منصور مشارى سفاح، والحراشنة، محمد عبود. (٢٠١٦). تصور مقترح لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل

البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/855676>

بكر، سحر إبراهيم أحمد. (٢٠١٢). آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة، دراسة تحليلية. مجلة الطفولة والتربية: جامعة الإسكندرية- كلية رياض الأطفال، ٤ (١٢)،

٢٣٧-٣٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/471055>

بو حجر، نسرين فايز، والأغا، محمد عثمان مصطفى. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/769049>

الثبیت، ليون محمد صالح. (٢٠٢٠). كيف واجهت المملكة العربية السعودية تحديات التعليم في ظل جائحة كورونا. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة

والمعرفة، (٢٢٨)، ٩١-١١٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1078394>

الحريري، رافدة. (٢٠١٣). نشأة وإدارة رياض الأطفال. ط ٢. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. حمدونة، حسام الدين حسن عطية، وفؤاد علي العاجز. (٢٠٠٦). "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)،

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/542088>

الخضري، نجلاء هشام محمد، والعاجز، فؤاد علي. (٢٠١٧). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة

الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/875235>

الخضيري، محسن أحمد محمود. (١٩٩٨). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. الإدارة المالية: الجمعية المصرية للإدارة المالية، ٢٧ (٤)، ٢١-٣٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/168834>

الخميس، ابتسام بنت إبراهيم، والصالحي، خالد بن سليمان. (٢٠١٩). واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة القصيم، القصيم. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/960427>

الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر. (٢٠٠٢). مختار الصحاح. دار الفكر العربي. شرفة، إلياس، وبوطغان، ليلي. (٢٠١٨). إدارة الأزمات: الأساليب والمعوقات. مجلة تاريخ العلوم: جامعة زيان عاشور الجلفة، (١١)، ٢٣-٣٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1019943>

الشمراي، محمد بن عبد الله، وحورية، علي حسين. (٢٠١٢). دور مديري مدارس التعليم العام ووكلائهم في الهيئة الملكية بمدينة ينبع الصناعية في إدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طيبة، المدينة المنورة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/597135>

عبابنة، سعيد بن محمد سعيد بن مصطفى، وعاشور، محمد علي ذيب. (٢٠١٧). إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن: العقبات والحلول المقترحة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/870402>

العساف، صالح بن حمد (١٤٠٩) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان عسيري، العنود محمد الزين. (٢٠٢٠). إدارة الأزمات في مرحلة رياض الأطفال الحكومية بمحايل عسير: تصور مقترح. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، (١١٩)،

٢٩٩-٣٣٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1037695>

العزي، عمر عبد العزيز ناصر، والصريرة، خالد أحمد سلامة. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/956992>

قناوي، شاكر عبد العظيم محمد. (٢٠٢٠). جائحة كورونا والتعليم عن بُعد: ملامح الأزمة وآثارها بين الواقع والمستقبل والتحديات والفرص. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية: المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، ٣ (٤)، ٢٢٥-٢٦٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1070657>

لمعالم، عمر عائض ناجي، والساعوري، حسن علي. (٢٠١٠). الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الأزمات في العالم الإسلامي: اليمين نموذجًا ١٩٧٩-٢٠٠٩م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/563419>

محمود، محمد صبري حافظ، والبحيري، السيد السيد محمود. (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع المطيري، منصور مفلح، وأبوسنينه، عونيه. (٢٠١٢). مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/723689>

المطيري، ندى زويد ضيف الله. (٢٠٢٠). مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية. مجلة كلية التربية: جامعة المنوفية - كلية التربية، ٣٥ (٢)، ٧٢-١٣٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1069729>

أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠٠٨). مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات. دار المسيرة للنشر والتوزيع. المراجع الأجنبية

Green, D. (2006). *School crisis plans in the state of illinois* (Order No. 3233934). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305332800). Retrieved from <https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/dissertations-theses/school-crisis-plans-state-illinois/docview/305332800/se-2?accountid=142908>

Klinger, A. L. (2008). *An analysis of factors that increase the priority and effectiveness of crisis response in a school district* (Order No. 3329496). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (304434567). Retrieved from <https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/dissertations-theses/analysis-factors-that-increase-priority/docview/304434567/se-2?accountid=142908>

Lake, S. (2004). *The emotional experience of leaders managing critical incidents* (Order No. NQ90550). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305073692). Retrieved from <https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/dissertations-theses/emotional-experience-leaders-managing-critical/docview/305073692/se-2?accountid=142908>

Taber, Keith S. (2016). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.

المواقع الإلكترونية

<https://www.moh.gov.sa/Ministry/Media> موقع وزارة الصحة السعودية

[Center/News/Pages/News-2020-03-02-002.aspx](https://www.moh.gov.sa/Ministry/Media/Center/News/Pages/News-2020-03-02-002.aspx)

<https://www.spa.gov.sa/2044433> وكالة الأنباء السعودية