

# تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان

رضيه بنت سليمان الحبسية

أستاذ مساعد- قسم التربية والدراسات الإنسانية  
جامعة نزوى- سلطنة عُمان  
Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om

أحمد بن ياسر الرقيشي

معلم جغرافيا بمحافظة الداخلية  
وزارة التربية والتعليم- سلطنة عُمان  
Ahmed008@moe.om

قبول البحث: 2022/3/11

مراجعة البحث: 2022/3/3

استلام البحث: 2022/2/25

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.4.2>



## تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان

أحمد بن ياسر الرقيشي

معلم جغرافيا بمحافظة الداخلية- وزارة التربية والتعليم- سلطنة عُمان

Ahmed008@moe.om

رضيه بنت سليمان الحبسية

أستاذ مساعد- قسم التربية والدراسات الإنسانية- جامعة نزوى- سلطنة عُمان

Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om

استلام البحث: 2022 /2/25 مراجعة البحث: 2022/3/3 قبول البحث: 2022/3/11 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.4.2>

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى إعداد تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، في دراسة واقع أداء مديري المدارس في مجال إدارة الأزمات، ومنهج الدراسات المستقبلية في بناء التصور المقترح. ولجمع المعلومات والبيانات الميدانية، فقد طوّر الباحث استبانة مكونة من ستة مجالات، طبقت على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي مكونة من (86) مدير ومديرة بمحافظة الداخلية، اختبرت بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان كبيراً، جاء في أعلاها مجال الاتصال بمستوى كبير، وفي أدناها مجال التخطيط بمستوى متوسط. كما جاء كل من مجالي التوجيه والتنظيم بمستوى كبير، في حين حصل مجال اتخاذ القرار والتقييم على مستوى متوسط. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات إدارة الأزمات الستة تعزى لمتغير الجنس، والخبرة الإدارية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي التخطيط والاتصال وإدارة الأزمات ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال التنظيم ومجال التوجيه لصالح حملة الماجستير فأعلى، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار ومجال التقييم لصالح حملة البكالوريوس فأقل. وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالاستفادة من التصور المقترح في تطوير أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات على مستوى محافظة الداخلية بشكل خاص، وعلى مستوى وزارة التربية والتعليم بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح؛ إدارة الأزمات؛ مديري المدارس؛ محافظة الداخلية؛ سلطنة عمان.

### 1. المقدمة:

أحدثت ثورة المعلومات وتنامي التقدم التكنولوجي في القرن الحادي والعشرين تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة، فالمحدد في تمييز وتقديم مجتمع دون غيره هو حسن الإدارة وكفاءتها، والقدرة على استغلال الموارد البشرية والمادية: لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الأداء، حيث أصبحت نظم الإدارة مطالبة بتطوير أساليبها ومناهجها؛ لمواجهة التغيرات والأزمات المتجددة التي تفرض عليها إعداد خطط علمية منظمة ومدروسة، وتبني

مفاهيم وأساليب جديدة تتناسب ومعطيات العصر الحديثة والمتجددة، والبعد عن الأساليب التقليدية، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على استئجار الأزمات التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها.

وتعدّ عملية إدارة الأزمات والتعامل معها من المهام التي تتطلب جهداً كبيراً، ويرتبط ذلك التعامل بتوافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي تُمكن المؤسسات على اختلافها، بما فيها المؤسسات التعليمية من التعامل مع أي أزمة بدرجة عالية من الفاعلية، كما يتطلب اعتماد منهج علمي وعملي قائم على الحكمة والخبرة والمعرفة بحيث يؤدي إلى معالجتها بكفاءة وفاعلية قبل تفاقم هذه الأزمة وانتشارها وقبل تغلغلها في مرافق المؤسسة والتحكم بها وبالتالي ينتج تمكن لدى القيادات في إدارتها (Mueller, 2010).

وتعتبر المدرسة حقلاً تربوياً مهماً، كما تمثل الأزمات نقطة حرجة، تجعل بعض المديرين في كثير من الأحيان يفقدون القدرة على احتوائها أو التعامل معها، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المدرسة في تحقيق أهدافها (هلاي ودبوس، 2011). وتواجه المدرسة المعاصرة أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف أسبابها، فمنها ما يتعلق بالطالب، أو المعلم، أو المبنى المدرسي، ومنها ما يتعلق بالظروف الطبيعية كالزلازل والأعاصير والحرائق، وبالتالي تؤدي إلى حدوث خلل يؤثر على سير النظام التعليمي في المدرسة؛ مما يتطلب تدخلاً فورياً من الإدارة للتعامل معها، ثم اتخاذ القرار المناسب حيالها لمنع حدوثها، أو الحد من أثارها السلبية على سير العمل في المدرسة (الجبني، 2010). فالإدارة المدرسية الجيدة هي الأداة الرئيسية التي تُحسن استثمار الإمكانيات المادية والبشرية بأقصى درجة ممكنة.

إنّ المسؤولية الكبرى تقع على عاتق إدارات المدارس في حسن إدارتها للأزمات، وذلك من خلال استخدام الأسلوب العلمي والتخطيط الاستراتيجي في إدارة تلك الأزمات، والحدّ من تأثيرها ومعالجتها بطريقة منظمة، فضلاً عن إيجاد قاعدة بيانات متكاملة، وكادر بشري مُدرّب قادر على العمل بروح الفريق خلال مراحل حدوث الأزمات، قبل، أثناء، وبعد حدوثها (Szipirglas, 2005). لذا فإنه يمكن القول أن مدير المدرسة يوكل إليه الدور الرئيس في مواجهة التحديات والأزمات التي تواجه مدرسته، واتخاذ القرارات السريعة والفاعلة في أوقات الأزمات.

وعلى المستوى المحلي، فإنّ سلطنة عُمان أولت مجال إدارة الأزمات اهتماماً كبيراً؛ فقد تجلّى ذلك بتشكيل اللجنة الوطنية للدفاع المدني؛ للعمل على التخطيط الاستراتيجي لحالات الطوارئ، إضافة إلى سن القوانين والتشريعات اللازمة، وإصدار القرارات العاجلة فترة حدوثه الأزمات. كما تم تشكيل فرق عمل لدراسة المخاطر وكيفية الوقاية منها إلى جانب التدريب والتأهيل، وقد أثبتت تلك الفرق كفاءة عالية في التعامل مع الأزمات التي تعرضت لها السلطنة إثر الأنواء المناخية، كـ"جونو" و"فيت" و"شابالا"، و"مكونو" (المعمري، 2018). ناهيك عن تأثر السلطنة بإعصار شاهين مؤخراً في نوفمبر 2021م، وما خلفه من أثار جسيمة على المناطق والأسر المتضررة مادياً، وبشريا، فقد كان لتلك الفرق واللجان الرسمية والأهلية دور بارز في إدارة الأزمة قبل، أثناء، وبعد إنقضاءها.

وإيماناً من وزارة التربية والتعليم بأهمية التوحيد المستمر للتعليم ومخرجاته، وما يلزم ذلك من توفير البيئة المدرسية الآمنة، وضمان سلامتها باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر تجويد العمل التربوي، فقد أصدرت الدليل الإرشادي لإدارة الأزمات بمدارسها؛ حرصاً منها على أمن طلبة المدارس وسلامتهم من جميع المخاطر المحتملة. وقد نفذت الوزارة حلقات نقاشية وبرامج تدريبية لإدارات المدارس؛ لتعريفهم بأهداف الدليل ومحتوياته الإرشادية وتدريبهم عملياً على العديد من جوانب الأمن والسلامة (وزارة التربية والتعليم، 2016).

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن تأثر السلطنة بجائحة فيروس كورونا (كوفيد 19) التي شهدها العالم مع نهاية عام 2019م، فقد واکمها تضافر للجهود الحكومية والأهلية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص في سبيل الحدّ من انتشار الفيروس وفق خطة وطنية شاملة. وتمثل الإجراءات التي اتخذتها اللجنة العليا المكلفة بمتابعة مستجدات الجائحة، جانباً من أشكال التعامل مع الأزمات المفاجئة؛ بهدف احتواء انتشار الفيروس من ناحية، ومن ناحية أخرى عدم تضرر مصالح المواطنين والمقيمين أو تأثر حياتهم اليومية. (وكالة الأنباء العمانية، 2020).

ونظراً لما سببته جائحة فيروس كورونا من أثار جسيمة على قطاع التعليم، تمثلت في انقطاع الطلبة عن مقاعد الدراسة جراء انتشاره مجتمعياً. فقد عملت وزارة التربية والتعليم على إيجاد البدائل المناسبة لاستمرارية التعليم، مع الأخذ بعين الاعتبار أولوية سلامة وحياة الطلبة والهيئات الإدارية والتدريسية. كما قامت بتشكيل "لجنة فنية" لدراسة كافة الفرضيات المحتملة عند إعادة فتح المدارس، وإعداد مجموعة من الوثائق الفرعية تتعلق بالمنهج المدرسية، والتقييم، والتشريعات، والتوصيف الوظيفي للمعلم والمشرف، وكذلك (البروتوكول) الصحي الخاص بتشغيل المدارس. (البوابة التعليمية، 2020).

واستناداً على ما تقدّم، فإنّ المدارس ليست بمنأى عن تأثيرات تلك الأزمات الناجمة عن الكوارث الطبيعية، والصحية، أو غيرها من الكوارث، فإنّ إدارة الأزمات بالمدارس تتطلب كفاءة وفعالية عالية؛ لضمان تقليل الخسائر، والاستفادة منها بشكل إيجابي؛ لرفع كفاءة منسوبي المدرسة كافة. وكون مدير المدرسة يقع في أعلى الهيكل التنظيمي للمدرسة، فإنّ الدراسة الحالية تسعى إلى معرفة واقع أداء مديري المدارس بمحافظة الداخلية في إدارة الأزمات؛ وبالتالي الخروج بتصور مقترح لتطوير أدائهم.

## 1.1. مشكلة الدراسة:

إن ممارسة أسلوب إدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية أضحت ضرورة ملحة حيث شهد قطاع التعليم في سلطنة عُمان خلال السنوات القليلة الماضية تسارع وتوالي حدوث أنواع عديدة من الأزمات المختلفة، والتي كانت لها تداعيات سلبية على الإدارة التعليمية، وكان أبرز تلك الأزمات الأنواع المناخية التي تؤدي إلى الانقطاع عن الدراسة، أو وقف دوام الطلبة قبل بدء الإجازات الرسمية، وكذلك أزمة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)، والتي لم تكن في الحسبان وخارج حدود التوقعات.

ويشير الواقع إلى افتقار إدارات المدارس لمهارة التخطيط في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء حدوثها، وما ينبغي أن يكون بعدها. وهذا ما أكدته دراسة السعدية (2012) التي أظهرت أن مديري المدارس للتعليم الأساسي لا يوجد لديهم الفكر التخطيطي والإداري الذي يمكنهم من التعامل مع الأزمات. كما يعاني مديرو المدارس من ضعف في استخدام الأساليب المناسبة في حل الأزمات والتعامل معها على مستوى المدرسة، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة الزامل وأخرون (2007) التي كشفت عن ضعف قدرة المديرين في حل الأزمات على مستوى المدرسة إلا في حالات قليلة. وهو ما أثبتته أيضاً دراسة عبدالله (2018) من وجود قصور في فاعلية مديري المدارس في إدارة الأزمات، والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وبالنظر إلى نتائج تلك الدراسات، نستنتج أن هناك قصوراً في أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات بشكل عام، يتطلب معه تطوير أدائهم في هذا المجال وفق تصور متكامل. وعليه فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان في إدارة الأزمات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمدارسهم بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية؟
- ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان؟

## 2.1. أهداف الدراسة:

في ظل مشكلة الدراسة الحالية وأسئلتها فإن أهداف الدراسة تتمثل في الآتي:

- التعرف على مستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان في إدارة الأزمات.
- دراسة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمدارسهم بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية.
- الخروج بتصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان.

## 3.1. أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

## 1. الأهمية النظرية وتتمثل في:

- تُعدّ هذه الدراسة مواكبة لما تشهده الساحة العمانية، والعالم أجمع من تجليات أزمة جائحة فيروس كورونا، بتوعية إدارات المدارس بأساليب إدارة الأزمات.
- تُعدّ الدراسة الحالية محاولة علمية للاستفادة من مفاهيم واتجاهات علم إدارة الأزمات في تطوير أداء الهيئات الإدارية في مختلف المؤسسات التربوية وغير التربوية، لما سيشتمل عليه الإطار الأدبي في هذه الدراسة.
- إثراء المكتبة العربية بأهم ما انتجته الفكر الإداري في مجال إدارة الأزمات.

## 2. الأهمية التطبيقية وتتمثل في:

- تسلط الدراسة الحالية الضوء على ربط النظرية بالتطبيق، وذلك بتوظيف معارف إدارة الأزمات كمارس في المؤسسات التعليمية، مما يُحسن مهارات القائمين عليها في عملية إدارة الأزمات.
- تساعد الدراسة الحالية المسؤولين ومتخذي القرار بوزارة التربية والتعليم في تقييم برامج تدريب وتنمية الإدارات المدرسية، لما تتضمنه من معلومات وبيانات حول واقع أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات، وبالتالي تضمين تلك البرامج مفاهيم واتجاهات علم إدارة الأزمات.
- قد تفيد الدراسة طلبة الدراسات العليا والباحثين في مجال إدارة الأزمات، وبناء دراسات أخرى مستقبلية في ضوء نتائج الدراسة الحالية.

**4.1. حدود الدراسة:**

- اقتصرت الدراسة الحالية على المحددات التالية:
- الحدود الموضوعية: مستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، اتخاذ القرار، التقويم) بمدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان.
- الحدود الجغرافية: تم تطبيق الدراسة الحالية على مدارس الصفوف (5-10) في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الحالية على مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ حيث تضم هذه الحلقة العدد الأكبر من الصفوف بين مدارس المحافظة، وبالتالي الكثافة الطلابية العالية، وفق الإحصائيات الرسمية للكتاب السنوي لوزارة التربية والتعليم.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الحالية في العام الدراسي 2021/2020 م.

**5.1. مصطلحات الدراسة:**

- اشتملت الدراسة الحالية على عدد من المصطلحات المتعلقة بمتغيراتها وهي:
- مفهوم الأزمة: حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتسبب الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد عن درجة المجهول؛ وتجعل مدير المدرسة ومتخذ القرار في حيرة بالغة وتفقد القدرة على السيطرة؛ باعتبارها موقفًا عصيبًا من الممكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية (عبدالعال، 2009).
- تُعرف الدراسة الحالية الأزمة إجرائيًا بأنها: جميع المواقف أو الحوادث التي تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بمحافظة لداخلية، وتؤدي إلى تغيير مفاجئ وتوقف في حركة العمل بالمدرسة أو جزء منه بحيث تعيق تحقيق الأهداف المطلوبة.
- إدارة الأزمة: نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط، ولا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها، وتعد العدة لمواجهة المشكلة وتداعياتها قبل وقوعها وتقليل الخسائر الناتجة في حالة وقوعها (المشاقبة، 2018)
- تُعرف الدراسة الحالية إدارة الأزمة إجرائيًا بأنها: مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها مدير مدرسة التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بمحافظة الداخلية؛ لتقدير المواقف المتوقعة التي تهدد سير العمل، بأسلوب علمي والتحرك السريع للحد من نتائجها السلبية والعودة بها إلى حالة الاستقرار التي كانت عليه.

**2. الإطار النظري والدراسات السابقة:**

تناول هذا الجزء الإطار النظري بالإطلاع على الأدبيات التي تناولت إدارة الأزمات بشكل عام وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية التعليمية، وإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان، كما سيتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية.

**1.1.2. الإطار النظري:**

تُعدّ الأزمات أمرًا غير مرغوب؛ وذلك لأنها تؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار والتغير المفاجئ مما يؤدي إلى الارتباك والقلق واتخاذ القرارات غير السليمة والمتسارعة التي تزيد الأمر سوءًا وتعقيدًا، وقد أصبحت الأزمات حدثًا متوقعًا لجميع المؤسسات التعليمية في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات وكلما استطاعت المؤسسة التعليمية التأقلم مع المتغيرات؛ كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان. إن إدارة الأزمات هي إدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة عليه وبذلك نرى التحدي الحقيقي للمؤسسات التعليمية في سبيل تبني إدارة الأزمات كخيار استراتيجي مهم بدافع الحاجة الملحة الأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته وأساسه لواقع تطبيقي وعملي؛ مما يعود بالفائدة للمؤسسة التعليمية وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق أهدافها.

**1.1.2. إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية:**

لقد ارتبط مفهوم إدارة الأزمات ارتباطًا قويًا بالإدارة العامة، فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة (Jonathan Bundy, 2017). وتعتبر إدارة الأزمات عن قدرة متخذ القرار على إدارة الأزمة قبل حدوثها وفي أثنائها وبعدها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (البرغوت، 2013) وهي كيفية إيجاد الحلول المناسبة لكل الأزمات الإدارية والمالية التي تواجهها المؤسسات، إذ أنه يمكن لمدير وحدة إدارة الأزمات وفريقه أن يجد حلولًا سريعة ومناسبة تحت كل الضغوطات التي يواجهونها وذلك للقضاء على الأزمة الإدارية الحالية وللتخلص من الأزمة المالية القائمة بثقلها على المؤسسات (سرور، 2013).

- مراحل إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية:

تمثل إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة التي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمة وفي ظلها أو الاستعداد لها أو التخطيط لمواجهة، وتُبنى - بالدرجة الأولى- على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها، ووضع خطط كاملة للأزمات المتوقعة. وتعتبر إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية عمل يُبنى على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة، فإدارة الأزمات بكفاءة وفعالية يعتمد على السرعة في التصرف واتخاذ القرارات الحاسمة وإدارة الوقت (درياس، 2012).

كما يُعدّ التعامل مع الأزمات بالمؤسسات التربوية أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث يقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين بالمؤسسات الذين يتصفون بالعديد من المهارات منها: الثبات، والاتزان الانفعالي، والثقة، والشجاعة، والقدرة على الاتصال والحوار، وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (عبد الحميد، 2008). وتتم إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بمراحل مختلفة سواء من أجل العمل على الحد من وقوعها أو التخفيف من أثارها لإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، فهناك توجد خمس مراحل أساسية يمكن أن تدار خلالها الأزمة بالمؤسسات التعليمية كما أوردها (جريدة، 2013) و (جاد الله، 2010):

1. مرحلة الإحساس: حيث ترسل الأزمة قبل وقوعها بالمؤسسة التعليمية سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوعها والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.
2. مرحلة الاستعداد للوقاية: ينبغي أن يتوافر لدى المؤسسة التعليمية استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، تعمل كمجس لأي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن تلحق الضرر بالمؤسسة التعليمية، مع ضرورة إجراء اختبار دقيق ومستمر للعمليات وهيكل الإدارة للتعرف على أية أعراض لأزمات محتملة.
3. مرحلة الاحتواء والعلاج: في هذه المرحلة يتم احتواء الأثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر -ما أمكن- مع ضرورة إعداد وسائل مختلفة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنعها من الانتشار بالمؤسسة التعليمية لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر.
4. مرحلة النهوض: تتضمن إعداد وتنفيذ برامج جاهزة اختبرت بالفعل، وتشمل هذه المرحلة عدة جوانب منها استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدتها المؤسسة التعليمية، وعادة ما ينتاب الأفراد التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس؛ حيث تتكاتف في مواجهة خطر واحد.
5. مرحلة التقويم: وتشمل هذه المرحلة دروسًا مهمة تتعلمها المؤسسة التعليمية من خبراتها السابقة والمؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي على الرغم من أنه مؤلم حيث يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة.

- أساليب إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية:

إنّ التعامل مع الأزمات بالمؤسسات التعليمية يتطلب استخدام أساليب إدارية تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وتتيح حرية العمل لفريق إدارة الأزمات للتعامل معها؛ ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة حسب نوع الأزمة والإمكانات المتاحة، ويمثل أسلوب التعامل مع الأزمات أهم العوامل المؤثرة في تطورها أو القضاء عليها. ونظرًا للتطورات العالمية، فقد رصد الباحثان عدد من الأساليب العلمية الحديثة في إدارة الأزمات، والتي تعدّ أكثر توافقًا مع المتغيرات العالمية، وهي (غنيمة، 2014) و (جريدة، 2013) و (أكبر، 2012):

1. التخطيط لإدارة الأزمات: ويعتبر التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، ويعني التحديد المسبق لما يجب عليه وكيفية القيام به، ومتى ومن الذي سيقوم به.
2. التنظيم لإدارة الأزمات: يقصد بالتنظيم التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود التي تُبذل لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بتحديد الأعضاء المسند إليهم المهام الخاصة بمعالجة الأزمات.
3. التوجيه لإدارة الأزمات: وتتضمن وظيفة التوجيه في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية وظائف فرعية تتمثل في وظيفة: الاتصالات، والقيادة، والتحفيز..
4. تشكيل الفريق لإدارة الأزمات: يقصد به قيام مدير المؤسسة التعليمية بتشكيل فريق إدارة الأزمات في المؤسسة تحت إشرافه، وبعضوية عدد من العاملين بالمؤسسة ممن تتوفر لديهم الرغبة في التعامل مع الأزمات.
5. الإتصال في إدارة الأزمات: تعد عملية الاتصال الوسيلة التي يتم بها تبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة، ويكمن أساس الاتصالات الفاعلة أثناء الأزمة في التهييب قبل وقوع الأزمة وأثناء وقوعها للتعامل معها بشكل جيد.
6. اتخاذ القرار في إدارة الأزمات: يقصد باتخاذ القرار اختيار البديل المناسب من عدة بدائل مطروحة، في ضوء المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة.
7. التقويم في إدارة الأزمات: ويقصد به عملية الحكم على خطوط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية؛ للاستفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية.

## 2.2. الدراسات السابقة:

- دراسة المطيرية (2020) هدفت إلى معرفة مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة (حائل) لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية جاءت بدرجة عالية، كما أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.
- دراسة نيلسون (Nelson, 2018) هدفت إلى التعرف عن جاهزية القيادات المدرسية لإدارة الأزمات المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في مدينة (هامبتون رودز) بولاية (فيرجينيا) الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه توجد أنواع متعددة من الأزمات تواجه المدارس مثل: الكوارث الطبيعية، الطقس السيء، وحالات إطلاق النار، كما بينت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من الجاهزية لدى مديري المدارس لإدارة الأزمات المدرسية لتوافر مجموعة من المقومات لديهم وهي: الخبرة، التخطيط والتجهيز، التعاون والتواصل الفعال، وفريق إدارة الأزمات.
- دراسة المشاقبة (2018) هدفت إلى معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة (الزرقاء) بالأردن لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من المديرين تعزى لمتغير الجنس.
- دراسة المالكي (2013) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الأزمات في المدارس الثانوية (بمكة المكرمة) والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات أفراد العينة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لتقدير ممارسة أسلوب إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة، وأن المتوسط الكلي لتقدير أهمية ممارسة أسلوب إدارة الأزمات جاء بدرجة عالية، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أسلوب إدارة الأزمات وأبعادها التي تعزى إلى متغيرات الدراسة، باستثناء التخطيط لإدارة الأزمات حيث تبين أن الفروق في المسعى الوظيفي لصالح المديرين؛ وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقدير عينة الدراسة حول درجة أهمية ممارسة أسلوب إدارة الأزمات التي قد تعزى إلى المسعى الوظيفي والتخصص والمؤهل العلمي والخبرة.
- دراسة السعيدية (2012) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة (الباطنة شمال) بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس للتعليم الأساسي بمحافظة (شمال الباطنة) بسلطنة عمان يمتلكون قدرات إدارية وفنية لكن لا توجد لديهم المهارة الفكرية التي تمكنهم من التعامل مع الأزمات؛ كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المرحلة التعليمية ولصالح الحلقة الأولى.
- دراسة آدمز كريستونز (Adams & Kristonis, 2006) هدفت هذه الدراسة لتحليل خطط إدارة الأزمات للمدارس التي تعرضت لأزمة في الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المدارس التي تعرضت لأزمات سابقة؛ تضع خططاً فاعلة لإدارة الأزمات في المستقبل، كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن الاستفادة من تجربة المدارس التي تعرضت لأزمات سابقة في المدارس الأخرى من حيث وضع خطط مستقبلية فاعلة لإدارة الأزمات.

## 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

سيتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، وتحديد المجتمع الأصلي للدراسة والعينة الاستطلاعية والعينة الفعلية، وصياغة مؤشرات أداة الدراسة وكيفية تصميمها، وإجراءات صدقها وثباتها، ثم تحليل البيانات والمعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

## 1.3. منهج الدراسة:

تم استخدام واعتماد المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يقوم على جمع البيانات المتصلة بمشكلة الدراسة وما يرتبط بها من ظواهر مختلفة.

## 2.3. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (112) موزعة على (42) مديراً و(70) مديرة، حسب إحصائية (وزارة التربية والتعليم، 2019). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الإصدار الخمسون (2019 / 2020م).

## 3.3. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (86) مديراً ومديرة من مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان، أي ما نسبته (76.78%) من مجتمع الدراسة الأصلي، بناءً على جدول (مورجان) (Krejcie & Morgan 1970)، وقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة؛ حيث تم توزيع (86) استبانة، واسترجعت بنسبة 100% وكلها صالحة للتطبيق.

## 4.3. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة على أسئلتها، تم بناء أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة، كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة الدراسة المستهدفة التي تمثل المجتمع الأصلي، وتتضمن ستة مجالات؛ لقياس مستوى أداء مديري المدارس في ضوء إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان.

## 5.3. صدق الأداة:

تم حساب صدق الأداة بطريقتين، وهما: طريقة الصدق الظاهري، حيث اعتبرت موافقة (85-100)% من المحكمين على مجالات وفقرات الأداة، ومؤشرات لقبولها ومناسبتها للغرض الذي صممت من أجله. كما تم قياس صدق البناء، قد تم اختبار اتساق الفقرات مع المجال التي تنتمي إليه باستخدام معاملات الارتباط (بيرسون) وقد جاءت النتائج أن معاملات ارتباط المؤشرات مع المجالات التي تنتمي إليها جاءت جميعها موجبة ذات علاقة طردية؛ مما يدل على الاتساق الداخلي للمؤشرات مع المجالات التي تنتمي إليها وبالتالي صلاحية الأداة للتطبيق الفعلي. والجدول (1) يبين نتائج معامل ارتباط المؤشرات.

جدول (1): معاملات اتساق المؤشرات مع المجال التي تنتمي إليه

مؤشرات المجال الاول	معامل الارتباط	مؤشرات المجال الثاني	معامل الارتباط	مؤشرات المجال الثالث	معامل الارتباط
1	0.657**	9	0.667**	16	0.763**
2	0.922**	10	0.966**	17	0.813**
3	0.717**	11	0.907**	18	0.908**
4	0.742**	12	0.961**	19	0.706**
5	0.920**	13	0.932**	20	0.778**
6	0.874**	14	0.951**	21	0.863**
7	0.855**	15	0.973**	22	0.912**
8	0.856**	-	-	23	0.761**
مؤشرات المجال الرابع	معامل الارتباط	مؤشرات المجال الخامس	معامل الارتباط	مؤشرات المجال السادس	معامل الارتباط
24	0.811**	30	0.818**	37	0.752**
25	0.792**	31	0.768**	38	0.886**
26	0.847**	32	0.885**	39	0.911**
27	0.839**	33	0.919**	40	0.883**
28	0.792**	34	0.931**	41	0.773**
29	0.855**	35	0.850**	42	0.802**
-	-	36	-	-	-

## 6.3. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة عشوائية استطلاعية؛ مكونة من (20) مديراً ومديرة من غير عينة الدراسة الأصلية، كما تم إدخال استجابات العينة الاستطلاعية في برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لاستخراج معاملات ثبات (ألفا كرونباخ)، وقد جاءت نتائج الثبات للمجالات الستة تراوح بين (0.90) كأقل ثبات و(0.97) كأعلى ثبات وكذلك الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.98) وهي معاملات ثبات عالية ومناسبة مما يدل على صلاحية الأداة للتطبيق الفعلي، والجدول (2) يبين معاملات ثبات الأداة:

جدول (2): معاملات ثبات الأداة

م	المجال	عدد المؤشرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	التخطيط	8	0.93
2	التنظيم	7	0.97
3	التوجيه	8	0.92
4	الاتصال	6	0.90
5	اتخاذ القرار	7	0.94
6	التقويم	6	0.91
	مجموع المؤشرات	42	0.98



## 7.3. إجراءات الدراسة الميدانية:

تحددت إجراءات الدراسة بمخاطبة جامعة نزوى للحصول على رسالة تسهيل مهمة باحث. ثم معرفة حجم المجتمع ككل حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم (2019)، وتحديد العينة التي تمثل المجتمع الأصلي، ثم مخاطبة دائرة الدراسات التربوية والتعاون الدولي بوزارة التربية والتعليم؛ للحصول على إذن تطبيق أداة الدراسة. تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها ومعالجته معالجة إحصائية، تم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وإعداد التصور المقترح بناء على تلك النتائج.

## 8.3. المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إدخال بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها وفق أسئلة الدراسة وتم استخدام معامل الارتباط (ألفا كرونباخ) (alpha Cronbach)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول. إضافة إلى استخدام t-test واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للإجابة على السؤال الثاني.

## 4. نتائج الدراسة الميدانية:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات إحصائياً، وتمثل هذه النتائج استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمجالات تضمنتها أداة الدراسة. وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة؛ بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حدة، وذلك من خلال عرض نتيجة التحليل الإحصائي الذي استخدم به برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (spss) في شكل جداول وتعليقات عليها. ولتحديد درجة الموافقة في هذه الدراسة، تم استخدام طريقة (ليكرت - Likert) الخماسي، وذلك لشيوع استخدامه في مثل هذا النوع من الدراسات، ولتحديد طول الخلية تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس، للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.8) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول (3) التالي.

جدول (3): درجة الموافقة وفق طريقة ليكرت الخماسي

المستوى	المدى
كبير جداً	5 - 4.20
كبير	4.20 - أقل من 3.41
متوسط	3.40 - أقل من 2.61
قليل	2.60 - أقل من 1.81
قليل جداً	1 - أقل من 1.80

## 1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان في إدارة الأزمات؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات إدارة الأزمات، بالإضافة إلى الرتبة لكل مجال؛ وبعد ذلك قام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات في كل مجال، وفي الجدول (4) التالي تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات الأربعة لإدارة الأزمات التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور مجالات مستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات

المجال	الرتبة	المتوسط	الانحراف	مستوى الموافقة
الاتصال	1	4.16	0.70	كبيرة
التوجيه	2	3.96	0.56	كبيرة
التنظيم	3	3.83	0.71	كبيرة
اتخاذ القرار	4	3.17	0.55	متوسطة
التقويم	5	2.93	0.55	متوسطة
التخطيط	6	2.81	0.66	متوسطة
الأداء في إدارة الأزمات		3.47	0.43	كبيرة

من الجدول (4) أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان؛ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.81 - 4.16)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.66-0.70) جاء مجال الاتصال بمستوى موافقة

كبيرة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري وقدره (0.70)، وجاء مجال التخطيط كحد أدنى بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي وقدره (2.81)، وانحراف معياري وقدره (0.43).

وبعد عرض النتائج المتعلقة بمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، سيتم عرض نتائج مؤشرات كل مجال من مجالات الأداء في إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الأساسي.

#### • المجال الأول: التخطيط:

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان لكل مؤشر من المؤشرات المجال الأول من مجالات أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات، وهو مجال التخطيط، كذلك الرتبة ومستوى الموافقة وفق جدول (ليكرت) الخماسي.

م	المؤشرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	أحرص على وضع تصور مستقبلي للأزمات المحتمل حدوثها بمدرستي.	1	2.90	0.91	متوسطة
8	أحرص على وضوح خطة السيناريوهات البديلة للحد من الأضرار الناتجة عن أي أزمة.	2	2.86	0.94	متوسطة
6	أحرص على مشاركة مجلس أولياء الأمور في التخطيط لإدارة الأزمات بمدرستي.	3	2.83	0.91	متوسطة
5	أحرص على إعداد برامج تدريبية لجميع فئات المدرسة للتعامل مع الأزمات	4	2.81	0.95	متوسطة
3	أقوم برصد أية مؤشرات قد تدل على احتمالية حدوث أزمة.	5	2.79	0.96	متوسطة
4	أشارك جميع العاملين بالمدرسة في التخطيط لإدارة الأزمات.	6	2.78	0.94	متوسطة
7	أقوم بإعداد مواقف عملية للعاملين بالمدرسة (السيناريوهات) حدوث أزمات محتملة.	7	2.77	0.81	متوسطة
2	أعد خطة شاملة لإدارة الأزمة بمدرستي.	8	2.72	0.82	متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال الأول وهو مجال التخطيط لإدارة الأزمات من مجالات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس؛ تراوحت المتوسطات الحسابية فيها كحد أعلى (2.90)، وانحراف معياري (0.96) وبمستوى موافقة متوسطة على المؤشر الأول والمتمثل في: أحرص على وضع تصور مستقبلي للأزمات المحتمل حدوثها بمدرستي، ومتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى موافقة متوسطة كحد أدنى في المؤشر الثاني والمتمثل في: أعد خطة شاملة لإدارة الأزمة بمدرستي، وقد جاء ترتيب المؤشرات كما يشير إليه الجدول (5) أعلاه. ولقد كانت أبرز وأعلى مستوى موافقة على المؤشرات المتعلقة بمجال التخطيط هي في المؤشرات التالية: أحرص على وضع تصور مستقبلي للأزمات المحتمل حدوثها بمدرستي، وأحرص على وضوح خطة (السيناريوهات) البديلة للحد من الأضرار الناتجة عن أي أزمة، بينما جاءت أقل مستويات الموافقة على المؤشرات التالية: أقوم بإعداد مواقف عملية للعاملين بالمدرسة لسيناريوهات حدوث أزمات محتملة، أعد خطة شاملة لإدارة الأزمة بمدرستي.

#### • المجال الثاني: التنظيم:

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان لكل مؤشر من مؤشرات المجال الثاني من مجالات أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات وهو مجال التنظيم، كذلك الرتبة ومستوى الموافقة وفق جدول (ليكرت) الخماسي.

م	المؤشرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
9	يوجد فريق متكامل لإدارة الأزمات بمدرستي يعمل بروح الفريق الواحد.	1	4.07	0.75	كبيرة
15	أحرص على عقد اجتماعات مستمرة مع أعضاء فريق إدارة الأزمات في حال توقع حدوث أزمة.	2	4.06	0.90	كبيرة
11	أحدد مهام واختصاصات كل عضو من أعضاء الفريق بناء على قدراتهم.	3	4.05	1.04	كبيرة
10	أحرص على توفير كافة الاحتياجات للتعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها.	4	4.01	0.87	كبيرة
12	أحرص على توضيح مهام واختصاصات أعضاء فريق إدارة الأزمات قبل حدوثها.	5	4.00	0.97	كبيرة
14	أقوم بتنسيق جهود فريق إدارة الأزمات وفق (السيناريو) المحدد للتعامل مع الأزمة.	6	3.91	0.92	كبيرة
13	أحرص على توزيع الأدوار بدقة بين أعضاء فريق إدارة الأزمات.	7	2.71	0.88	متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال الثاني وهو مجال التنظيم من مجالات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس، تراوحت المتوسطات الحسابية فيها كحد أعلى (4.07) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى موافقة

كبيرة على المؤشر التاسع والمتمثل في: يوجد فريق متكامل لإدارة الأزمات بمدرستي يعمل بروح الفريق الواحد، ومتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى موافقة متوسطة كحد أدنى في المؤشر (13) والمتمثل في: أحرص على توزيع الأدوار بدقة بين أعضاء فريق إدارة الأزمات، وقد جاء ترتيب المؤشرات كما يشير إليه الجدول (6) أعلاه. ولقد كانت أبرز وأعلى مستوى موافقة على المؤشرات المتعلقة بمجال التنظيم هي في المؤشرات التالية: يوجد فريق متكامل لإدارة الأزمات بمدرستي يعمل بروح الفريق الواحد، وأحرص على عقد اجتماعات مستمرة مع أعضاء فريق إدارة الأزمات في حال توقع حدوث أزمة، بينما جاءت أقل مستويات الموافقة على المؤشرات التالية: أقوم بتنسيق جهود فريق إدارة الأزمات وفق (السيناريو) المحدد للتعامل مع الأزمة، وأحرص على توزيع الأدوار بدقة بين أعضاء فريق إدارة الأزمات.

#### • المجال الثالث: التوجيه:

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان لكل مؤشر من مؤشرات المجال الثالث من مجالات أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات وهو مجال التوجيه، كذلك الرتبة ومستوى الموافقة وفق جدول ليكرت الخماسي.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات مجال التوجيه مرتبة تنازلياً

م	المؤشرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	أحرص على تتبع تطورات الأزمة قبل وأثناء حدوثها.	1	4.30	0.75	كبيرة جداً
21	أحث العاملين على العمل بالمقترحات التي تقدمها الجهات المختصة بإدارة الأزمات.	2	4.26	0.74	كبيرة جداً
19	أتابع مدى التزام العاملين بأداء أدوارهم في مواجهة الأزمة.	3	4.22	0.85	كبيرة جداً
20	أشجع العاملين بالمدرسة للالتزام بخطة إدارة الأزمة للحد من انتشارها.	4	4.19	0.85	كبيرة
17	أوظف أساليب الاقتناع المناسبة مع الأطراف ذات العلاقة في إدارة الأزمات.	5	3.95	0.84	كبيرة
16	أحرص على متابعة أعضاء فريق إدارة الأزمات أثناء تنفيذ خطة إدارة الأزمات.	6	3.77	1.12	كبيرة
18	أعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة عند حدوث الأزمة.	7	3.60	0.60	كبيرة
23	أحث جميع العاملين بالمدرسة على التصرف السليم في التعامل مع الأزمة.	8	3.42	0.60	كبيرة

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال الثالث؛ وهو مجال التوجيه من مجالات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس، تراوحت المتوسطات الحسابية فيها كحد أعلى (4.30) وانحراف معياري (1.12) وبمستوى موافقة كبيرة جداً على المؤشر (22) والمتمثل في أحرص على تتبع تطورات الأزمة قبل وأثناء حدوثها، ومتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.60) وبمستوى موافقة كبيرة كحد أدنى في المؤشر (23) والمتمثلة في أحث جميع العاملين بالمدرسة على التصرف السليم في التعامل مع الأزمة، وقد جاء ترتيب المؤشرات كما يشير إليه الجدول (7) أعلاه. ولقد كانت أبرز وأعلى مستوى موافقة على المؤشرات المتعلقة بمجال التوجيه هي المؤشرات التالية: أحرص على تتبع تطورات الأزمة قبل وأثناء حدوثها، وأحث العاملين على العمل بالمقترحات التي تقدمها الجهات المختصة بإدارة الأزمات. بينما جاءت أقل مستويات الموافقة على الفقرات التالية: أعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة عند حدوث الأزمة، وأحث جميع العاملين بالمدرسة على التصرف السليم في التعامل مع الأزمة.

#### • المجال الرابع: الاتصال:

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان؛ لكل مؤشر من مؤشرات المجال الرابع من مجالات أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات وهو مجال الاتصال، كذلك الرتبة ومستوى الموافقة وفق جدول ليكرت الخماسي.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات مجال الاتصال مرتبة تنازلياً

م	المؤشرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
24	أحرص على إطلاع المسؤولين بالمعلومات حول تطور الأزمة أولاً بأول.	1	4.28	0.88	كبيرة جداً
29	أحرص على التواصل المستمر مع ذوي العلاقة بالمجتمع المحلي لاحتواء الأزمة.	2	4.21	0.90	كبيرة جداً
26	أحرص على توفير معلومات واضحة ودقيقة حول الأزمة للعاملين بالمدرسة.	3	4.20	0.78	كبيرة جداً
28	أتيح الفرصة للاتصال والتواصل المباشر بين العاملين داخل المدرسة للتعامل مع الأزمة.	4	4.10	0.80	كبيرة
25	أحصل على المعلومات المتعلقة بالأزمات المتوقع حدوثها عن طريق قنوات الاتصال الرسمية بكل سهولة ويسر.	5	4.08	0.80	كبيرة
27	استخدم تقنيات الاتصال الحديثة في نقل وتبادل المعلومات المتعلقة بالأزمة بين العاملين في المدرسة.	6	4.08	0.94	كبيرة

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال الرابع؛ وهو مجال الاتصال من مجالات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس، تراوحت المتوسطات الحسابية فيها كحد أعلى (4.28) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى موافقة كبيرة جداً على المؤشر (24) والمتمثل في: أحرص على إطلاع المسؤولين بالمعلومات حول تطور الأزمة أولاً بأول، ومتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى موافقة كبيرة كحد أدنى في المؤشر (27) والمتمثل في: استخدم تقنيات الاتصال الحديثة في نقل وتبادل المعلومات المتعلقة بالأزمة بين العاملين في المدرسة، وقد جاء ترتيب المؤشرات كما يشير إليه الجدول (8) أعلاه. ولقد كانت أبرز وأعلى مستوى موافقة على المؤشرات المتعلقة بمجال الاتصال هي في المؤشرات التالية: أحرص على إطلاع المسؤولين بالمعلومات حول تطور الأزمة أولاً بأول، وأحرص على التواصل المستمر مع ذوي العلاقة بالمجتمع المحلي لاحتواء الأزمة. بينما جاءت أقل مستويات الموافقة على المؤشرات التالية: أحصل على المعلومات المتعلقة بالأزمات المتوقع حدوثها عن طريق قنوات الاتصال الرسمية بكل سهولة ويسر، واستخدم تقنيات الاتصال الحديثة في نقل وتبادل المعلومات المتعلقة بالأزمة بين العاملين في المدرسة.

#### • المجال الخامس: اتخاذ القرار:

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان؛ لكل مؤشر من مؤشرات المجال الخامس من مجالات أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات وهو مجال اتخاذ القرار، كذلك الرتبة ومستوى الموافقة وفق جدول (ليكرت) الخماسي.

م	المؤشرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
36	أحرص على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب عند حدوث أزمة.	1	3.42	0.60	كبيرة
30	اتباع الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات لإدارة الأزمة.	2	3.30	0.93	متوسطة
33	أحرص على اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات الدقيقة حول الأزمة.	3	3.27	0.56	متوسطة
34	أحرص على اتخاذ قرارات موضوعية مع المنتسبين في حدوث أزمة.	4	3.27	0.56	متوسطة
31	أشارك ذوي العلاقة من العاملين بالمدرسة في صنع القرارات عند حدوث أزمة.	5	3.17	0.62	متوسطة
35	أحرص على اتخاذ قرارات في ضوء الإمكانيات المتاحة أثناء حدوث الأزمة.	6	2.97	0.95	متوسطة
32	أحرص على اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ أثناء حدوث الأزمة.	7	2.81	0.91	متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال الخامس؛ وهو مجال اتخاذ القرار من مجالات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس، تراوحت المتوسطات الحسابية فيها كحد أعلى (3.42) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى موافقة كبيرة على الفقرة (36) والمتمثلة في: أحرص على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب عند حدوث أزمة، ومتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى موافقة متوسطة كحد أدنى في المؤشر (32) والمتمثل في: أحرص على اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ أثناء حدوث الأزمة. وقد جاء ترتيب المؤشرات كما يشير إليه الجدول (9) أعلاه. ولقد كانت أبرز وأعلى مستوى موافقة على المؤشرات المتعلقة بمجال اتخاذ القرار في المؤشرات التالية: أحرص على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب عند حدوث أزمة، وأتبع الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات لإدارة الأزمة. بينما جاءت أقل مستويات الموافقة على المؤشرات التالية: أحرص على اتخاذ قرارات في ضوء الإمكانيات المتاحة أثناء حدوث الأزمة، وأحرص على اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ أثناء حدوث الأزمة.

#### • المجال السادس: التقييم:

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان؛ لكل مؤشر من مؤشرات المجال السادس من مجالات أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات؛ وهو مجال التقييم، كذلك الرتبة ومستوى الموافقة وفق جدول (ليكرت) الخماسي.

م	المؤشرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
38	أحرص على تقييم أداء أعضاء فريق إدارة الأزمة.	1	3.23	0.95	متوسطة
41	أحرص على إجراء تقييم لإجراءات وممارسات التعامل مع الأزمات بعد حدوثها.	2	3.03	0.90	متوسطة
37	أحرص على إجراء تقييم شامل لموقف الأزمة في ضوء المعايير المحددة.	3	3.00	0.98	كبيرة
39	أحرص على تحليل موقف الأزمة بعد حدوثها لاستخلاص الدروس المستفادة.	4	3.00	0.98	متوسطة
42	أحرص على توظيف البرامج الإلكترونية في تقييم خطة إدارة الأزمات.	5	2.69	0.84	متوسطة
40	أقوم بإعداد سجل خاص بنتائج الأزمات للتخطيط المستقبلي في إدارة الأزمات.	6	2.63	0.49	متوسطة

يلاحظ من الجدول (10): أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال السادس وهو مجال التقويم من مجالات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس: تراوحت المتوسطات الحسابية فيها كحد أعلى (3.23) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى موافقة متوسطة على المؤشر (38) والمتمثل في: أحرص على تقييم أداء أعضاء فريق إدارة الأزمة، ومتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.49) وبمستوى موافقة متوسطة كحد أدنى في المؤشر (40) والمتمثل في: أقوم بإعداد سجل خاص بنتائج الأزمات للتخطيط المستقبلي في إدارة الأزمات. وقد جاء ترتيب المؤشرات كما يشير إليه الجدول (10) أعلاه. ولقد كانت أبرز وأعلى مستوى موافقة على المؤشرات المتعلقة بمجال التقويم هي المؤشرات التالية: أحرص على تقييم أداء أعضاء فريق إدارة الأزمة، وأحرص على إجراء تقييم لإجراءات وممارسات التعامل مع الأزمات بعد حدوثها. بينما جاءت أقل مستويات الموافقة على الفقرات التالية: أحرص على توظيف البرامج الإلكترونية في تقييم خطة إدارة الأزمات، وأقوم بإعداد سجل خاص بنتائج الأزمات للتخطيط المستقبلي في إدارة الأزمات.

2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمدارسهم بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية؟

ولتحديد الفروق في متغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي والخبرة الإدارية حول مجالات إدارة الأزمات، تم استخدام اختبار ت (t-test). ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، تم حساب قيمة ت (t-test)، والجدول (11) يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية.

جدول (11): نتائج اختبار (t-test) لمجموعتين مستقلتين لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمدارسهم

بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان وفقاً لمتغير الجنس

الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	عدد	الجنس	مجالات ادارة الازمات
0.24	1.19-	0.59	2.71	37	ذكر	التخطيط
		0.71	2.88	49	أنثى	
0.12	1.57	0.78	3.97	37	ذكر	التنظيم
		0.63	3.73	49	أنثى	
0.30	1.04-	0.79	3.89	37	ذكر	التوجيه
		0.27	4.02	49	أنثى	
0.52	0.65	0.97	4.22	37	ذكر	الاتصال
		0.42	4.12	49	أنثى	
0.18	1.36-	0.65	3.08	37	ذكر	اتخاذ القرار
		0.45	3.24	49	أنثى	
0.37	0.90-	0.67	2.87	37	ذكر	التقويم
		0.42	2.98	49	أنثى	
0.64	0.47-	0.58	3.44	37	ذكر	إدارة الأزمات
		0.27	3.49	49	أنثى	

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بمراجعة الجدول (11)، يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات الذكور والإناث في مجالات إدارة الأزمات الستة تعزى لمتغير الجنس.

ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ تم حساب قيمة ت (t-test)، والجدول رقم (12) يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية.

جدول (12): نتائج اختبار (T-test) لمجموعتين مستقلتين لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمدارسهم بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	عدد	المؤهل	مجالات إدارة الأزمات
0.46	0.75	0.66	2.85	56	بكالوريوس فأقل	التخطيط
		0.67	2.73	30	ماجستير فأعلى	
*0.034	2.15-	0.72	3.71	56	بكالوريوس فأقل	التنظيم
		0.63	4.05	30	ماجستير فأعلى	
*0.034	2.12-	0.58	3.87	56	بكالوريوس فأقل	التوجيه
		0.47	4.13	30	ماجستير فأعلى	
0.51	0.66-	0.72	4.12	56	بكالوريوس فأقل	الاتصال
		0.67	4.23	30	ماجستير فأعلى	
*0.031	2.19	0.55	3.27	56	بكالوريوس فأقل	اتخاذ القرار
		0.52	3.00	30	ماجستير فأعلى	
*0.00	3.66	0.51	3.08	56	بكالوريوس فأقل	التقويم
		0.52	2.66	30	ماجستير فأعلى	
0.96	0.05	0.47	3.47	56	بكالوريوس فأقل	إدارة الأزمات
		0.35	3.47	30	ماجستير فأعلى	

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)

وبمراجعة الجدول (12) أعلاه، يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) بين متوسط استجابات حملة (البكالوريوس) فأقل وحملة (الماجستير) فأعلى في مجالات التخطيط والاتصال وإدارة الأزمات ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) بين متوسط استجابات حملة (البكالوريوس) فأقل وحملة (الماجستير) فأعلى في مجالات التنظيم والتوجيه واتخاذ القرار والتقييم كالتالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التنظيم لصالح المتوسط الأعلى وهو لصالح حملة الماجستير فأعلى. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار لصالح المتوسط الأعلى وهو لصالح حملة (البكالوريوس) فأقل. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التقويم لصالح المتوسط الأعلى وهو لصالح حملة (البكالوريوس) فأقل.

ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، تم حساب قيمة (t-test)، والجدول (13) يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية.

جدول (13): نتائج اختبار (T-test) لمجموعتين مستقلتين لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمدارسهم بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	عدد	الخبرة الإدارية	مجالات إدارة الأزمات
0.38	0.88	0.67	2.87	45	5-10 سنوات	التخطيط
		0.66	2.74	41	11 سنة فأكثر	
0.73	0.35-	0.68	3.80	45	5-10 سنوات	التنظيم
		0.75	3.86	41	11 سنة فأكثر	
0.78	0.29-	0.57	3.95	45	5-10 سنوات	التوجيه
		0.54	3.98	41	11 سنة فأكثر	
0.92	0.10-	0.72	4.15	45	5-10 سنوات	الاتصال
		0.69	4.17	41	11 سنة فأكثر	
0.94	0.08-	0.54	3.17	45	5-10 سنوات	اتخاذ القرار
		0.56	3.18	41	11 سنة فأكثر	
0.66	0.45	0.50	2.96	45	5-10 سنوات	التقويم
		0.60	2.90	41	11 سنة فأكثر	
0.90	0.13	0.45	3.48	45	5-10 سنوات	إدارة الأزمات
		0.41	3.46	41	11 سنة فأكثر	

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)

وبالنظر في الجدول (13)، يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) بين متوسط استجابات عينة الدراسة في مجالات إدارة الأزمات الستة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

## 5. مناقشة النتائج وتفسيراتها:

يتناول الجزء التالي مناقشة وتفسير نتائج اسئلة الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وفي ضوء أهداف الدراسة ومتغيراتها، وذلك من خلال عرض كل سؤال ومناقشته وتفسيره وربطه بالدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف؛ ومن ثم عرض ملخص نتائج الدراسة، وأخيراً تقديم تصور مقترح، وذلك على النحو الآتي:

## 1.5. مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان في إدارة الأزمات؟

كشفت نتائج الدراسة أن مستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة، فقد جاء مجال الاتصال في الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى مهارات الاتصال التي يتمتع بها مديري المدارس بمحافظة الداخلية؛ نتيجة خضوعهم لبرامج تدريبية في مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين، والتي تعد من أولويات المهارات الإدارية لمدير المدرسة. بينما جاء مجال التخطيط في الرتبة السادسة وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قلة مشاركة مديري المدارس في التخطيط للأزمات، وقلة البرامج التدريبية التي تستهدف هذه الفئة، ونوعية تلك البرامج؛ وبالتالي انخفاض مستوى كفاية التخطيط لدى مديري المدارس. وقد جاء ترتيب مجالات إدارة الأزمات ترتيباً تنازلياً وفق الآتي: الاتصال، التوجيه، التنظيم، اتخاذ القرار، التقويم، التخطيط، وفيما يلي تفسير نتائج كل مجال على حده.

## • المجال الأول: مجال التخطيط:

أشارت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال الأول وهو مجال التخطيط لإدارة الأزمات بأنه جاء بمستوى متوسط، فقد جاء المؤشر "أحرص على وضع تصور مستقبلي للأزمات المحتمل حدوثها بمدركتي" على أكبر متوسط وبمستوى موافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قلة البرامج التدريبية الموجهة لمديري المدارس في هذا المجال، ولربما يعزى إلى القصور في التركيز على المهارات التخطيطية العملية في برامج التدريب والإثراء المهني الموجهة لمديري المدارس، وتركيزها بشكل أكبر على الجوانب النظرية منها. بينما جاء المؤشر المتمثل في "أعد خطة شاملة لإدارة الأزمة بمدركتي" في الرتبة الثامنة وبمستوى موافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قصور في (استراتيجيات) تشكيل فرق إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم، والتي تقوم على التخطيط المركزي، وفق لجان مركزية يتم تشكيلها على مستوى ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية، ولا يتم مشاركة مديري المدارس في عملية التخطيط للأزمات؛ وبالتالي لا تتاح لمديري المدارس فرصة اكتساب مهارة التخطيط لإدارة الأزمات بدرجة كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالله (2018) ودراسة المالكي (2013) والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. وتختلف مع دراسة المطيرية (2020) ودراسة المشاقبة (2018) ودراسة فرج (2011) والتي جاءت نتائجها بدرجة عالية. وكذلك تختلف مع دراسة العموش (2013) ودراسة عننور (2012) ودراسة الزاملي واخرون (2007) ودراسة Birkland, (2009) والتي كانت نتائجها بدرجة منخفضة.

## • المجال الثاني: مجال التنظيم:

أشارت نتائج استجابات عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال الثاني، وهو مجال التنظيم لإدارة الأزمات حصل على مستوى موافقة كبيرة، فقد جاء المؤشر "يوجد فريق متكامل لإدارة الأزمات بمدركتي يعمل بروح الفريق الواحد" على الرتبة الأولى وبمستوى موافقة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى تفعيل فرق العمل في المدارس لأغراض وغايات متعددة، مما أكسب مديري المدارس مهارة التنظيم الإداري في إدارة الأزمات أيضاً. بينما حصل المؤشر المتمثل في "أحرص على توزيع الأدوار بدقة بين أعضاء فريق إدارة الأزمات" على أقل متوسط وبمستوى موافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى محدودية مهارة مدير المدرسة في عمليات التنظيم؛ والمتمثلة في توزيع الأدوار بين العاملين للقيام بالمهام المخطط لها، في ظل إدارة الأزمات، قد يعزى أيضاً إلى القصور في معرفة مديري المدارس بالمعايير والعوامل الواجب مراعاتها في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيرية (2020) ودراسة المشاقبة (2018) ودراسة فرج (2011)، والتي جاءت نتائجها بدرجة عالية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبدالله (2018) ودراسة المالكي (2013)، والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. وكذلك تختلف مع دراسة العموش (2013) ودراسة عننور (2012) ودراسة الزاملي واخرون (2007) ودراسة Birkland, (2009) والتي كانت نتائجها بدرجة منخفضة.

## • المجال الثالث: مجال التوجيه:

أشارت نتائج استجابات عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال الثالث وهو مجال التوجيه في إدارة الأزمات قد حصل على مستوى موافقة كبيرة، فقد جاء المؤشر "أحرص على تتبع تطورات الأزمة قبل وأثناء حدوثها" على الرتبة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة جداً، وقد يعزى ذلك إلى توالي الأزمات المجتمعية، والتي كان لها تأثير على العمل المدرسي، والتي تطلبت التواصل المستمر بين الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية؛ مما أكسب مديري المدارس مهارة التوجيه الإداري بالمعايشة الواقعية مع تلك الإدارات؛ وبالتالي تولدت لديه كفاءة في تقديم الموجهات والإرشادات للعاملين لديه على مستوى مدرسته في ظل الأزمات التي تتعرض لها مدرسته. بينما حصل المؤشر المتمثل في "أحث جميع العاملين بالمدرسة على التصرف السليم في التعامل مع الأزمة" على أقل متوسط وبمستوى موافقة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى خبرة مديري المدارس في التعامل مع الأزمات؛ والتي اكتسبوها مع تكرار حدوث أزمات بيئية ذات أثر على العمل المدرسي بشكل عام، وفي محافظة الداخلية بشكل خاص؛ نظراً لطبيعة المحافظة الجغرافية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيرية (2020) ودراسة المشاقبة (2018) ودراسة فرج (2011) والتي جاءت نتائجها بدرجة عالية وبهذه النتيجة فإن الدراسة الحالية تختلف مع دراسة عبدالله (2018) ودراسة المالكي (2013)، والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. وكذلك تختلف مع دراسة العموش (2013) ودراسة عنتور (2012) ودراسة الزاملي واخرون (2007) ودراسة Birkland, (2009) والتي كانت نتائجها بدرجة منخفضة.

#### • المجال الرابع: مجال الاتصال:

أشارت نتائج استجابات عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال الرابع، وهو مجال الاتصال في إدارة الأزمات، فقد حصل على مستوى موافقة كبيرة. وجاء المؤشر "أحرص على إطلاع المسؤولين بالمعلومات حول تطور الأزمة أولاً بأول" في الرتبة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة جداً. وقد يعزى ذلك لجودة نظام الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي بين المستويات الإدارية المختلفة، والتي تتيح فرصة أكبر للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة حول الأزمة وتطوراتها في الحقل التربوي؛ حتى يتمكن المسؤولين من تقديم الدعم اللازم لمديري المدارس متى تطلب الأمر؛ خاصة في حال خروج الأزمة عن سيطرة مدير المدرسة. بينما جاء المؤشر "استخدم تقنيات الاتصال الحديثة في نقل وتبادل المعلومات المتعلقة بالأزمة بين العاملين في المدرسة" في الرتبة السادسة وبمستوى موافقة كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى امتلاك مديري المدارس مهارات توظيف (تكنولوجيا المعلومات) والاتصالات في نقل وتبادل المعلومات؛ نتيجة إخضاعهم لحزمة من البرامج التدريبية التي استهدفت كافة موظفي الخدمة المدنية ومن بينهم مديري المدارس في مجال تقنية المعلومات، عن طريق هيئة تقنية المعلومات. ناهيك عن وعي مديري المدارس بأهمية تفعيل تقنيات الاتصال الحديثة، في نقل وتبادل المعلومات المتعلقة بالأزمة بين العاملين في المدرسة في أقل وقت ممكن، وبأقصى درجة من الدقة بما يتناسب وطبيعة الأزمات.

وبهذه النتيجة فإن الدراسة الحالية، تتفق مع نتائج دراسة المطيرية (2020) ودراسة المشاقبة (2018) ودراسة فرج (2011)، والتي جاءت نتائجها بدرجة عالية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبدالله (2018) ودراسة المالكي (2013) والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. وكذلك تختلف مع دراسة العموش (2013) ودراسة عنتور (2012) ودراسة الزاملي واخرون (2007) ودراسة Birkland, (2009) والتي كانت نتائجها بدرجة منخفضة.

#### • المجال الخامس: مجال اتخاذ القرار:

أشارت نتائج استجابات عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال الخامس، وهو مجال اتخاذ القرار في إدارة الأزمات. حيث حصل على مستوى موافقة متوسطة، وقد يعزى الباحث ذلك إلى محدودية مشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرارات التكتيكية أو الحيوية والتي تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى أو العليا؛ في حين يقتصر دور مدير المدرسة على التنفيذ واتخاذ القرارات التنفيذية فقط، والتي تتماشى مع الصلاحيات المحدودة له في مجال اتخاذ القرار؛ خاصة في ظل وقوع الأزمات، إذ لا يسمح له باتخاذ قرار يتعلق بالأزمات دون الرجوع للإدارة الأعلى منه، وبالتالي محدودية فرصة اكتساب مهارات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات إجمالاً.

وقد يعزى ذلك أيضاً إلى قلة كفاية البرامج التدريبية العملية التي تهدف إلى إكساب مديري المدارس مهارات اتخاذ القرارات في ظل الأزمات، والقصور في صياغة (سيناريوهات) تدريبية تحاكي الواقع في إدارة الأزمات بشكل عام؛ بحيث تمكنهم من تحليل موقف الأزمة وكيفية التعامل الفعال معه.

وجاء المؤشر "أحرص على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب عند حدوث أزمة" في الرتبة الأولى وبمستوى موافقة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى معرفة مديري المدارس العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات؛ نتيجة الخبرة التي اكتسبوها من الأزمات التعليمية السابقة. ولربما أيضاً نتيجة ارتباط عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير بعمل مديري المدارس؛ حيث لا يخلو موقف إداري إلا ويتطلب إتخاذ قرار. بينما حصل المؤشر المتمثل في "أحرص على اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ أثناء حدوث الأزمة" على أقل متوسط حسابي وبمستوى موافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى ارتباط إدارة الأزمات بالتسلسل الأفقي والرأسي مع باقي المؤسسات وكذلك المسؤولين المباشرين مما يؤدي إلى تباطؤ اتخاذ قرارات التنفيذ.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالله (2018) ودراسة المالكي (2013) والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيرية (2020) ودراسة المشاقبة (2018) ودراسة فرج (2011) والتي جاءت نتائجها بدرجة عالية. وكذلك تختلف مع دراسة العموش (2013) ودراسة عنتور (2012) ودراسة الزاملي واخرون (2007) ودراسة Birkland, (2009) والتي كانت نتائجها بدرجة منخفضة.

#### • المجال السادس: مجال التقييم:

اتضح أن استجابات عينة الدراسة من مديري المدارس محافظة الداخلية على مؤشرات المجال السادس، وهو مجال التقييم لإدارة الأزمات حصل على مستوى موافقة متوسطة، فقد جاء المؤشر "أحرص على تقييم أداء أعضاء فريق إدارة الأزمة" في الرتبة الأولى وبدرجة موافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى القصور في مهارات مديري المدارس لعمليات التقييم والتقييم في إدارة الأزمات، ولربما يعزى ذلك إلى قلة البرامج التي تركز على الكفايات اللازم امتلاك مديري المدارس لها في هذا المجال. بينما حصل المؤشر المتمثل في "أقوم بإعداد سجل خاص بنتائج الأزمات للتخطيط المستقبلي في إدارة الأزمات" على أقل متوسط حسابي، ويعزى ذلك إلى قلة اهتمام المسؤولين بمتابعة الواقع بعد انتهاء الأزمات، ولربما يعزى ذلك إلى قلة إدراك مديري المدارس لأهمية إعداد سجل ختامي؛ يتضمن نتائج التقييم والخطط التطويرية المستقبلية للتعامل مع الأزمات المشابهة في حال حدوثها. كما يمكن أن



يعزى ذلك إلى قلة البرامج التدريبية في مجال إعداد (سيناريوهات) مستقبلية للتعامل مع الأزمات، وعدم امتلاك المديرين مهارة إعداد سجل خاص للأزمات.

وهذه النتيجة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة عبدالله (2018) ودراسة المالكي (2013)، والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة أيضاً. في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيرية (2020) ودراسة المشاقبة (2018) ودراسة فرج (2011) والتي جاءت نتائجها بدرجة عالية. كما تختلف مع دراسة العموش (2013) ودراسة عنتور (2012) ودراسة الزامل و اخرون (2007) ودراسة Birkland, (2009) والتي كانت نتائجها بدرجة منخفضة.

2.5. مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمدارسهم بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان: تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية؟

سيتم مناقشة كل متغير على حده.

أولاً: متغير الجنس:

أشارت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجالات إدارة الأزمات الستة تعزى لمتغير الجنس، وقد يعزى ذلك إلى المساواة بين الجنسين في السلطنة في التعليم والتدريب وكذلك تبادل المعارف والاهتمامات، وكذلك خضوعهم لنفس التشريعات والقوانين التي تنظم إدارة الأزمات، وتحدد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكلا الجنسين دون تفریق.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة فرج (2011) ودراسة الحلو (2010) والتي من ضمن نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبدالله (2018) ودراسة المطيرية (2020) ودراسة المشاقبة (2018) ودراسة المالكي (2013) ودراسة العموش (2013) ودراسة عنتور (2012) ودراسة السعدية (2012) والتي من ضمن نتائجها انه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

أشارت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجالات التخطيط والاتصال في إدارة الأزمات ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ وقد يعزى ذلك إلى أن التخطيط والاتصال تطلب مهارات عملية؛ ليمكن المدير من تطبيقها، وهو ما لم تتميز به فئة دون أخرى. حيث أن تلك المهارات والمعارف ترتبط بالجانب التطبيقي بشكل كبير، والتي يتم التدريب عليها كبرامج ودورات تدريبية؛ نظراً للحاجة للتوازن بين الجانبين النظري والعملي، ولربما يعزى ذلك أيضاً إلى أصحاب المؤهلات العليا من الممكن أن تكون تخصصاتهم بعيدة عن إدارة الأزمات، ولربما لقصور محتويات المقررات في الدراسات العليا في إدارة الأزمات، وبالتالي دراستهم العليا لم تكسبهم مهارات عملية في مجالي التخطيط والاتصال بدرجة أكبر.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مجال التنظيم ومجال التوجيه لصالح المتوسط الأعلى وهو لصالح حملة (الماجستير) فأعلى، وقد يعزى ذلك إلى امتلاك أصحاب المؤهلات العليا معارف في مجال التوجيه الإداري التي تتضمنها المقررات الإدارية بشكل كاف، وامتلاكهم لمهارات التنظيم التي اكتسبوها فترة دراستهم؛ لتنظيم أعمالهم وإنجازهم للتكاليف المطلوبة منهم، خاصة في ظل العمل ضمن مجموعات. وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال اتخاذ القرار ومجال التقويم لصالح المتوسط الأعلى وهو لصالح حملة (البكالوريوس) فأقل، وقد يعزى ذلك بأن المديرين من حملة الماجستير فأعلى؛ لديهم معارف جيدة حول أساليب التقويم ومهارات اتخاذ القرارات، ومع الممارسة الميدانية، أتاحت لهم فرصة تطبيق ما تعلموه في دراستهم العليا على الواقع.

وهذه النتيجة فإن الدراسة الحالية تختلف مع نتيجة دراسة العموش (2013) ودراسة عنتور (2012) ودراسة السعدية (2012) ودراسة فرج (2011) ودراسة عبدالله (2018) ودراسة المطيرية (2020) ودراسة المشاقبة (2018) ودراسة المالكي (2013) والتي كانت نتائجها انه لا توجد فروق في الكل.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة الإدارية:

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات عينة الدراسة في مجالات إدارة الأزمات الستة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، وقد يعزى ذلك إلى أن عنصر الخبرة لم يكن له دور في إكساب أو إحداث تباين وفروق بين مديري المدارس في مجال إدارة الأزمات؛ نظراً لمحدودية الصلاحيات الممنوحة لهم في إدارة الأزمات، حيث يتبعون نفس الإجراءات، وينفذون نفس القرارات الصادرة من الجهات العليا في حال حدوث أزمات. وبذلك فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة المطيرية (2020) ودراسة المالكي (2013) السعدية (2012). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة فرج (2011) ودراسة عبدالله (2018) والتي كانت نتائجها توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

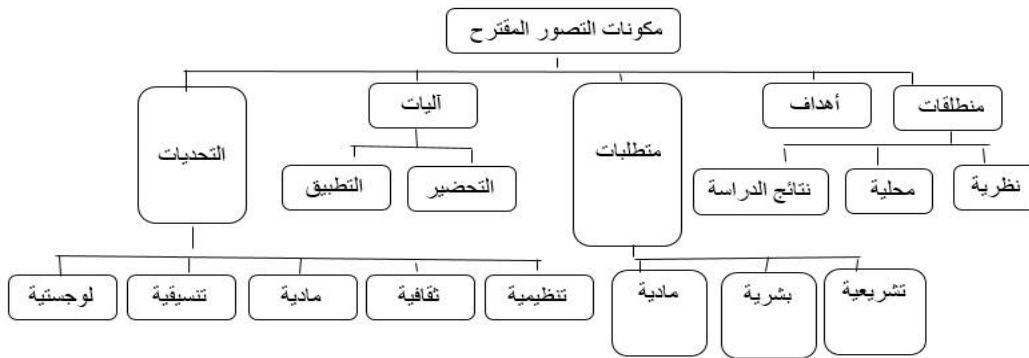
وانطلاقاً من النتائج السابقة، ونظراً لحصول بعض مجالات الدراسة على درجة متوسطة، يمكن القول: إن هناك حاجة لوضع تصور مستقبلي يتضمن إجراءات عملية للارتقاء بأداء مديري المدارس في إدارة الأزمات.

## 3.5. السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان؟

تتطلع النظم التعليمية خلال العقود القادمة إلى تطوير إيجابي في مستوى أداء مديري المدارس حول إدارة الأزمات، بحيث يكون هناك تجديد وتجويد في امتلاك مديري المدارس للمهارات اللازمة؛ من خلال البرامج التأهيلية والتدريبية، بالإضافة إلى أساليب الإشراف والتقييم المتنوعة. وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، التي تناولت إدارة الأزمات في بيئات مختلفة، بالإضافة إلى ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية؛ تم وضع هذا التصور الحالي ليسترشد به القائمون على العملية التربوية في وزارة التربية والتعليم بشكل عام؛ ومديرية التربية والتعليم في محافظة الداخلية على وجه الخصوص؛ للهبوض بأداء مديري المدارس في ظل إدارة الأزمات.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية في بناء التصور المقترح على أسلوب ومنهج الدراسات المستقبلية، كما بُني على نتائج الدراسة الميدانية، حيث استخدمت الطريقة الكمية في جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة، عن طريق استبانته أعدت لهذا العرض. علمًا بأنه تم عرض التصور المقترح في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية من جامعات مختلفة، محلية ودولية. ومن خلال تحليل نتائج المحكمين للتصور المقترح، فقد أتفق المحكمين بنسبة ما بين (85%-100%) على ضرورة التعمق في كتابة التصور المقترح.

أولاً: مكونات التصور المقترح:



الشكل (1) مكونات التصور المقترح

يتكون التصور المقترح من مجموعة مجالات وهي: منطلقات التصور المقترح، أهداف التصور المقترح، متطلبات التصور المقترح، آليات التصور المقترح، وتحديات التصور المقترح، والشكل (1) أعلاه يوضح المكونات.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من المبادئ والأسس التي تعتمد عليها مجالات تطوير أداء مديري المدارس وذلك على النحو التالي:

1- منطلقات نظرية: وتتمثل في مجالات إدارة الأزمات التي تم دراستها في البحث الحالي وهي:

التخطيط لإدارة الأزمات: ويعتبر التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، ويعني التحديد المسبق لما يجب عليه وكيفية القيام به، ومتى ومن الذي سيقوم به ومن هنا سيكون التخطيط عامة مرتبطاً بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ، ورسم (سيناريوهات) الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فاعلية ممكنة والتخطيط للأزمة ويتطلب من مدير المؤسسة التعليمية بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمة القيام بعدة أنشطة وإجراءات لإدارة الأزمة.

التنظيم لإدارة الأزمات: يقصد بالتنظيم التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود التي تُبذل لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بتحديد الأعضاء المسند إليهم المهام الخاصة بمعالجة الأزمات، ويتطلب ذلك معرفة إمكانات أعضاء فريق إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية والظروف البيئية المحيطة بالأزمة، وشرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل والهدف من التدخل والسلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد الفريق وعرض خرائط وصور المخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ومدى ارتباطها بعضها بعض؛ ولضمان التدخل الكفاء في تنظيم إدارة الأزمة لا بد من توفر نوع من التناسق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة والتنظيم يساعد على البعد عن الإزدواجية حيث إنه يحدد المهام الموكولة لكل شخص والسبل المحددة للاتصال وكيفية الحصول على المعلومات.

التوجيه لإدارة الأزمات: وتتضمن وظيفة التوجيه في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية وظائف فرعية تتمثل في وظيفة: الاتصالات، والقيادة، والتحفيز، وتحتاج إدارة المؤسسة التعليمية استخدامها لتحقيق الإدارة السليمة والفاعلة للأزمة؛ فهي تحتاج إلى الاتصال مع جميع الأطراف ذات العلاقة وتحتاج إلى تحفيز جميع أصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة لدفعهم نحو التصرفات التي تضمن المساهمة الفاعلة في معالجة الأزمة بنجاح.

تشكيل الفريق لإدارة الأزمات: يقصد به قيام مدير المؤسسة التعليمية بتشكيل فريق إدارة الأزمات في المؤسسة تحت إشرافه؛ يضم في عضويته إلى جانب الأعضاء المختارين من العاملين بالمؤسسة أشخاصاً معينين في الخدمات المساندة ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن تتوفر لديهم الرغبة في التعامل مع الأزمات، والاستعداد للبلد والقدرة على التدخل الناجح والسريع في الأزمة والقدرة على التحليل والاستنتاج، واتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت، والاتزان الانفعالي والمرونة وقدرات ذهنية ولياقة بدنية؛ تتيح لهم التعامل مع الأزمة، والعمل بروح الفريق واحترام كل منهم للآخر والتأقلم السريع لمواجهة التغيرات التي تحدث أثناء الأزمة والانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية.

الاتصال في إدارة الأزمات: تعد عملية الاتصال الوسيلة التي يتم بها تبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة، ويكمن أساس الاتصالات الفاعلة أثناء الأزمة في المؤسسات التعليمية في التهيّب قبل وقوع الأزمة وأثناء وقوعها للتعامل مع الأزمات بشكل جيد؛ للتواصل مع الأطراف المعنية بالأزمة؛ وذلك من خلال العمل على توضيح تطورات الموقف، عن طريق نقل المعلومات بأمانة ومصداقية وإحاطتهم بما يحدث على أرض الواقع.

اتخاذ القرار في إدارة الأزمات: يقصد باتخاذ القرار اختيار البديل المناسب من عدة بدائل مطروحة؛ في ضوء المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة، وقبول وتجاوب العاملين في المؤسسة التعليمية، والبساطة، والوضوح، ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه. ويمكن اتخاذ القرارات في ظروف الأزمة بقصد إلغاء أو إضعاف احتمالية ظهورها وتحجيم الآثار التي يمكن أن تتركها، كما يمكن التعامل مع العوامل الأزموية بالمؤسسة بعد ظهورها، بهدف إزالة الآثار السلبية أو تحجيم تلك الآثار.

التقويم في إدارة الأزمات: ويقصد به عملية الحكم على خطوط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية في ضوء تطور الأوضاع وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء حدوث الأزمة ورصد المواقف الأزموية، وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية وإعادة تقييم وتقدير للظروف البيئية وقواعد السلوك والمعايير والإجراءات والممارسات التي كانت مقبولة في السابق؛ بغرض تحسين مقدرة المؤسسة التعليمية على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها في المستقبل.

## 2- منطلقات محلية: وتتمثل في الواقع العملي وهي:

- كثرة الأزمات المتتالية على قطاع التعليم في سلطنة عمان ومنها: الأزمات الطبيعية والأزمات المالية وكذلك الأزمات الإدارية.
- تعد قضية إدارة الأزمات من أهم القضايا الاستراتيجية التي ينبغي أن تتكاتف جميع الجهود للارتفاع بمستواها وذلك للارتباط الوثيق بين إدارة الأزمات ومستجدات العالم.
- ضرورة التطوير الشامل والارتقاء بمستوى إدارة الأزمات بصورتها المأمولة؛ بما يحقق التنسيق والشمول والتكامل والمرونة، والاعتماد على الطريقة العلمية وأساليبها وتقنياتها المتقدمة.
- التخطيط الكفء لإحداث التطوير وما يستلزم ذلك من تنفيذ جاد مستمر لخطط التطوير.
- زيادة الدعم المالي من جانب وزارة التربية والتعليم لإعداد وتدريب الكوادر للأزمة؛ لتولي إدارة المدارس لما لها دور كبير في نجاح كافة جوانب العملية التعليمية.

## 3- نتائج الدراسة الحالية، وتتمثل في:

- اتفاق عينة الدراسة على أهمية إدارة الأزمات بمجالاتها الستة وضرورة تعليم وتدريب مديري المدارس عليها.
- اتفاق عينة الدراسة على التحديات التي تواجه مديري المدارس في مجالات إدارة الأزمات.
- ولكي يقوم مديرو المدارس بالأدوار المنوطة بهم، لابد من الاهتمام بتطوير قدراتهم قبل وأثناء الخدمة في علوم إدارة الأزمات؛ وذلك بإلحاقهم بدورات خارج العمل أو دورات داخل العمل وفق خطة واضحة، ووفق التطورات الحديثة، مع الأخذ بالآتي:
- تأهيل مديري المدارس، والذين يحملون مؤهلاً جامعياً لإكساب المهارات العملية في مجال إدارة الأزمات.
- إعطاء معيار امتلاك الموظف مهارات إدارة الأزمات، كأولوية عند الترقية لوظيفة مدير مدرسة، إلى جانب الكفايات الإدارية والفنية الأخرى.
- رفع المستوى العلمي والكفاءة المهنية لمديري المدارس؛ ليصبحوا قادرين على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية عالية.
- ولكي يرتفع مستوى إدارة الأزمات لابد من تسخير البيئة المدرسية والبيئة المحيطة بها وفق إدارة الأزمات، وهي كالتالي:
- البيئة الداخلية للمدرسة: تتكون من الجانب الإنساني والتكنولوجي والأنظمة واللوائح التي تقرها إدارة الأزمات، كذلك العلاقة بين الإدارة المدرسية والعاملين بها.
- البيئة الخارجية للمدرسة: وهي المجتمع الذي توجد به المدارس، وكذلك وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها.

## ثالثاً: فلسفة التصور المقترح:

أمام ما يشهده العالم منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي من ثورة علمية وتكنولوجية، وكذلك نتيجة للتغيرات البيئية الجغرافية؛ التي كان لها بالغ الأثر في سلوك مديري المدارس، وفي تعاملهم مع البيئة الداخلية والخارجية للمدارس، فقد أصبح الأخذ بعلم إدارة الأزمات حارساً للعملية الإدارية التعليمية. ويقتضي قيام مديري المدارس بالمهام المنوطة بهم، توافر منظومة متكاملة يراعى فيها الفلسفات والنظريات الداعمة لجوانبها؛ وخاصة

بالذي يختص بمجالات إدارة الأزمات المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، تشكيل الفريق، الاتصال، اتخاذ القرار، والتقويم) والتمكن منها. ولأن فلسفة أي تصور مقترح تعد وجهة نظر متكاملة مبنية على مجموعة من الأسس والمرتكزات، فإن هذه الفلسفة تتضمن جوانب متعددة أهمها:

- جانب معرفي: يتضمن الأطر النظرية لمجالات إدارة الأزمات.
- جانب مهاري: يتضمن توفر المهارات والقدرات لدى مديري المدارس في مجالات إدارة الأزمات.
- جانب وجداني: يرتبط بالميول والأخلاقيات وأسسها وكل ما يتصل بأصول السلوك المهني وقواعده لدى مديري المدارس.

#### رابعاً: أهداف التصور المقترح:

يمثل الهدف الأساسي للتصور المقترح في إمداد صانعي القرارات والمسؤولين بوزارة التربية والتعليم عن إدارة الأزمات لدى مديري المدارس؛ وكذلك يهدف هذا التصور إلى بناء منظومة متكاملة لإدارة الأزمات، وفي ضوء الفلسفة التي يقوم عليها التصور المقترح للارتقاء بمستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس، ولذلك يهدف التصور المقترح إلى:

- تحديد أهم الكفايات والمهارات الإدارية التي ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة كالتخطيط، والتنظيم؛ لأجل إدارة فاعلة للأزمات.
- توضيح أهمية التخطيط المبني على بيانات، ووفق منهجية علمية في التنبؤ بحدوث أزمات، أو كيفية التعامل معها، وحسن اختيار أدوات التقييم المستخدمة.
- توظيف التكنولوجيا للاستفادة منها في عمليات التنظيم، والتوجيه، والتنسيق، مع مراعاة ضرورة توافقها مع أهداف التطور المستقبلي.
- التأكيد على جودة فرق العمل، وتشكيلها وفق معايير مهنية، وقدرات فنية عالية؛ قادرة على إدارة الأزمات.
- الاهتمام بالتقويم المستمر في إدارة الأزمات بالمدارس؛ للوقوف على مدى فاعلية الأساليب المتبعة، بما يتناسب مع مستجدات العصر والمتطلبات المتغيرة وتحديات المستقبل.
- نشر ثقافة إدارة الأزمات على أسس علمية نابعة من الاتجاهات العالمية المعاصرة.

#### خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

لضمان تطبيق التصور المقترح في الواقع العملي لابد من توفير المتطلبات التالية:

- متطلبات تشريعية: وتتمثل في تعديل بعض الأنظمة واللوائح الوظيفية بوزارة التربية والتعليم والتي تدعم تطبيق إدارة الأزمات، وكذلك إنشاء وحدة مركزية، ولتكن مديرية أو إدارة من مديرية بوزارة التربية والتعليم؛ تعنى بإدارة الأزمات ويكون من بين مهامها رفع كفاءة مديري المدارس في إدارة الأزمات.
- متطلبات بشرية: تتمثل هذه المتطلبات في إدارات مقتنعة بأهمية التطوير في إدارة الأزمات، وكذلك عاملين في المستويات العليا بالوزارة والمديريات التعليمية ذوي خبرة في إدارة الأزمات، وتمكينهم من القيام بالمهام الموكلة لهم.
- متطلبات مادية: تتمثل في توفير رأس مال كافٍ لتطوير أداء مديري المدارس؛ بحيث يتلاءم مع متطلبات العصر، سواء أكانت متغيرات علمية أو مجتمعية، بالإضافة إلى توفير الحوافز المالية والمعنوية المناسبة لهم.

#### سادساً: آليات تطبيق التصور المقترح:

تتكون آليات تطبيق التصور المقترح من مرحلتين أساسيتين، وهي:

##### المرحلة الأولى: التحضير والتهيئة، وتتمثل في:

- مراجعة اللوائح (والبروتوكولات) الإدارية؛ بما يفسح المجال لإدارات المدارس للتصرف بحرية تامة في إدارة الأزمات المدرسية؛ لضمان احتوائها قبل وقوعها، أو التقليل من الخسائر الممكنة.
- مراجعة الميزانية المخصصة لإدارة الأزمات، والبحث عن مصادر ثابتة لدعم هذا البند، مع حسن استغلال الميزانيات المتاحة والمتوفرة.
- نشر ثقافة إدارة الأزمات عبر القنوات الوزارية الرسمية، والوسائط الإعلامية المختلفة.

##### المرحلة الثانية: التطبيق الفعلي، وتتمثل في:

- تأهيل مديري المدارس لإكسابهم المهارات العملية في مجال إدارة الأزمات.
- إعطاء معيار امتلاك الموظف قدرات فنية في إدارة الأزمات، كأولوية عند الترقية لوظيفة مدير مدرسة، إلى جانب الكفايات الإدارية والفنية الأخرى.
- رفع المستوى العلمي والكفاءة المهنية لمديري المدارس؛ ليصبحوا قادرين على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية عالية.
- تسخير البيئة المدرسية والمتمثلة في البيئة الداخلية، والتي تتكون من الجانب الإنساني والتكنولوجي والأنظمة واللوائح التي تقرها إدارة الأزمات، كذلك العلاقة بين الإدارة المدرسية والعاملين بها، وكذلك البيئة الخارجية للمدرسة، والتي تتمثل في المجتمع الذي توجد به المدارس، وكذلك وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية.

**سابعاً: معوقات وتحديات محتملة أمام تطبيق التصور المقترح:**

- من المحتمل أن يواجه تطبيق التصور المقترح بعض المعوقات والتحديات، وتتمثل في:
- تحديات تنظيمية، وتتمثل في جمود اللوائح والأنظمة بما يدعم الإجراءات (الروتينية) المتمثلة في الالتزام التام بالتسلسل الإداري، للإبلاغ عن أية أزمات مرتقبة، وبالتالي التأخر في الإستجابة للأزمة؛ والتي غالباً ما تتطلب اتخاذ قرارات سريعة.
  - تحديات ثقافية، وتتمثل في ثقافة المؤسسة المتمثلة في مركزية إدارة الأزمات، بما يحد من صلاحيات مديري المدارس، في التصرف بحرية وثقة في إدارة الأزمات المدرسية.
  - تحديات مالية: وتتمثل في ضعف الميزانية والموارد المتاحة، للأزمة لإدارة فاعلة الأزمات (قبل، أثناء، وبعد) حدوثها.
  - تحديات تنسيقية، وتتمثل في ضعف التنسيق بين مدارس التعليم الأساسي ومؤسسات المجتمع، مثل مراكز الشرطة والمستشفيات الحكومية، التي يمكنها توفير المساندة والدعم عند وقوع الأزمات داخل المدرسة.
  - تحديات لوجستية، وتتمثل في عدم وجود مكان مجهز ومخصص لإدارة الأزمات داخل المدرسة، يساعد على الاستعداد الجيد مع الأزمات التي تواجه المدرسة.

**ثامناً: الإجراءات المقترحة للتعامل من معوقات تنفيذ التصور المقترح:**

- للتغلب على المعوقات السابقة يقترح الباحث الحلول التالية:
- مراجعة اللوائح (والبروتوكولات) الإدارية، بما يفسح المجال لإدارات المدارس للتصرف بحرية تامة في إدارة الأزمات المدرسية؛ لضمان احتوائها قبل وقوعها، أو التقليل من الخسائر الممكنة.
  - نشر ثقافة إدارة الأزمات بواسطة عبر القنوات الوزارية الرسمية، والوسائط الإعلامية المختلفة.
  - مراجعة الميزانية المخصصة لإدارة الأزمات، والبحث عن مصادر ثابتة لدعم هذا البند، مع حسن استغلال الميزانيات المتاحة والمتوفرة.
  - إعداد أدلة إرشادية هدفها مساعدة إدارة المدارس على كيفية تنفيذ الخطط المناسبة لجميع الاتجاهات المحتملة في إدارة الأزمات.
  - تدريب أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية على الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات مثل استخدام نظم الإنذار المبكر، وتدريب المحاكاة.
  - تعزيز سبل الاتصال الفعال والتعاون المشترك بين إدارة المدرسة، ومؤسسات المجتمع المحلي الحكومية والخاصة بشكل مستمر؛ بما يضمن تقديم الدعم في حالة حدوث الأزمات.
  - بناء وتصميم قاعة خاصة لإدارة الأزمات في كل مدرسة، مما يساعد على تطوير عملية التخطيط، والتنظيم، من أجل الاستعداد الجيد والتعامل السريع عند حدوث الأزمات.
  - تطبيق التصور المقترح على عدة مراحل بطريقة تدريجية.

**4.5. التوصيات:**

توصى الدراسة الحالية بالاستفادة من التصور المقترح في تطوير أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات على مستوى محافظة الداخلية بشكل خاص، وعلى مستوى وزارة التربية والتعليم بشكل عام.

**5.5. بحوث مقترحة:**

- معوقات مركزية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.
- درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات إدارة الأزمات.
- تصور مقترح في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.

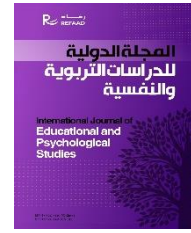
**المراجع:****أولاً: المراجع العربية:**

1. البوابة التعليمية. (2018). البرنامج الإثرائي لمديري المدارس ومساعدتهم، [www.gov.om](http://www.gov.om).
2. الجهني، عبدالله. (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس لمحافظة ينبع. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز.
3. الزامل، علي. (2014). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية: 8 (3): 64-84.
4. الزامل، علي وآخرون. (2007). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة السلطان قابوس، (64): 3-84.

5. السعدية، حمدة حمدان.(2012). مدى إمتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة شمال الباطنة بسلطنة عمان. *المجلة التربوية*: 2 (102): 195-254.
6. أبوشعيرة، ناهد محمد. (2015). دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات بمحافظة غزة. *دراسة تقويمية*. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة الأزهر.
7. العمانية، وكالة الأنباء.(2020). جهود حكومية وأهلية للحد من انتشار وباء فيروس كورونا في السلطنة.
8. العموش، مي علي محمد.(2013). إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير. [ أطروحة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة اليرموك.
9. المالكي، سفر.(2013). واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الأزمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. [رسالة ماجستير]. جامعة أم القرى.
10. المشاقبة، متعب.(2018). درجة إمتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: 2(29): 68-83.
11. المطيري، ندى زيد. (2020). مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات. *مجلة كلية التربية: جامعة المنوفية*، (2): 72-132.
12. المعمري، سيف.(2018). عُمان.. مدرسة إدارة الأزمات. *جريدة الرؤية*، سلطنة عمان، 29 مايو 2018.
13. عبدالله، عزيزة راشد خميس. (2018). فعالية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*: 9(3): 138-165.
14. عنتور، ندى عز الدين اديب. (2012). معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر المديرين. [رسالة ماجستير]. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
15. غنيمه، ريف مروان. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة دمشق.
16. فرج، شذى ابراهيم. (2011). ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمكة المكرمة، *المجلة التربوية: ج(29)*، كلية التربية، جامعة سوهاج. 355-428.
17. وزارة التربية والتعليم. (2016). الدليل الإرشادي لإدارة الأزمات المدرسية بمدارس وزارة التربية والتعليم ط1.
18. وزارة التربية والتعليم. (2020). البوابة التعليمية، على موقع <https://home.moe.gov.om>.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Akers, M; Giacomino, D; & Gissel, J. (2007). Earnings Management and Its Implications. *The CPA Journal*, 77(8), 64-68.
2. Jonathan, B. (2017). Crises and Crisis Management Integration. *Journal of Management, Arizona State University*, P.2
3. MUELLER, N. (2010). *Proposition for a multi-dimensional, integrated approach for a crisis management system on a national level*. 14th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM) Conference, Berne.
4. Nelson, J. (2018). *Crisis Management Preparing School Leadership to Manage*. [Pd.D] University of Phoenix.



## A Proposal to Develop the Performance of Basic Education School Principals in Crisis Management in Al Dakhiliyah Governorate, Sultanate of Oman

**Ahmed Yasir Al-Ruqaishi**

Ministry of Education, Sultanate of Oman

Ahmed008@moe.om

**Radhiya Sulaiman Al-Habsi**

Assistant Professor, Department of Education and Human Studies, University of Nizwa, Sultanate of Oman

Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om

Received : 25/2/2022 Revised : 3/3/2022 Accepted : 11/3/2022 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.4.2>

**Abstract:** The current study aimed to prepare a proposed scenario for developing the performance of basic education school principals in managing crises in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman. To achieve the goal of the study, the researcher relied on the descriptive approach, in studying the reality of school principals' performance in the field of crisis management and relied on the future studies approach in building the proposed scenario. To collect information and field data, the researcher developed a questionnaire consisting of six areas, which was applied to a representative sample of the original community consisting of (86) male and female directors in Al Dakhiliyah Governorate; it was chosen by a simple random method. The study reached a set of results, the most important of which are: The level of performance of principals of basic education schools in crisis management in the Governorate of Al Dakhiliyah in the Sultanate of Oman is great, with the highest level of communication domain, and the lowest is planning domain, with the medium level. The domains of direction and organization were a large level while the domains of decision-making and evaluation got a medium level. The results also showed no statistically significant differences at the significance degree ( $\alpha \leq 0.05$ ) in six crisis management aspects attributed to the variables of sex and administrative experience. There are no statistically significant differences at the significance degree ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the aspects of planning, communication, and crisis management as a whole attributed to the variable of academic qualification. There are also no statistically significant differences at the significance degree ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the organization and guidance aspects in favor of the holder of master's and higher degrees. There are statistically significant differences at the significance degree ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the aspects of decision making and assessment in favor of the holder of bachelor and lower degrees. In light of the study results, the researcher recommends making use of the proposed conceptualization in developing the performance of the school principals in crisis management, especially at the level of Al Dakhiliyah Governorate, and at the level of the Ministry of Education in general.

**Keywords:** a proposed; crisis management; school principals; Al Dakhiliyah Governorate; Sultanate of Oman.

### References:

1. 'bdallh, 'zyzh Rashd Khmys. (2018). F'alyt Mdyry Almdars Althanwyh Fy Edart Alazmat Almdrsyh Fy Mhafzt Msqt. Mjlt Jam't Alfywm Ll'lwm Altrbwyh Walnfsyh: 9(3): 138-165.
2. Alm'mry, Syf. (2018). 'uman.. Mdrst Edart Alazmat. Jrydt Alr'yh, Sltnh 'man, 29 Mayw 2018.
3. Al'manyh, Wkalh Alanba'. (2020). Jhwd Hkwmh Wahlyh Llhd Mn Antshar Wba' Fyrws Kwrwna Fy Alsltnh.

4. Al'mwsh, My 'ly Mhmd. (2013). Edart Alazmat Fy Aljam'at Alardnyh Alhkwmyh Wmqtrhat Llttwyr. (Atrwht Dktwrah). Klyt Altrbyh, Jam't Alyrmwk.
5. 'ntwr, Nda 'z Aldyn Adyb. (2012). M'wqat Edarh Alazmat Fy Almdars Alhkwmyh Althanwyh Fy Mhafzat Aldfh Alghrbyh Wsbl 'Elajha Mn Wjhat Nzr Almdyryn. (Rsalh Majstyr). Klyt Aldrasat Al'lya, Jam't Alnjah Alwtnyh.
6. Albwabh Alt'lymyh. (2018). Albrnamj Alathra'y Lmdyry Almdars Wmsa'dyhm, [www.gov.om](http://www.gov.om).
7. Frj, Shda Abraham. (2011). Mmarsh Almdyryat Lmharat Edart Alazmat Almdrsyh Mn Wjht Nzr Almdyryat Walm'imat Bmkh Almkrmh, Almjhl Altrbwyh: J (29), Klyt Altrbyh, Jam't Swhaj. 355- 428.
8. Ghnymh, Rhf Mrwan. (2014). Mttibat Edarh Alazmat Altlymyh Fy Almdars Althanwyh Fy Mdynh Dmshq. (Rsalt Majstyr). Klyt Altrbyh, Jam't Dmshq.
9. Aljhny, 'bdallh. (2010). Asalyb Atkhad Alqrar Fy Edart Alazmat Almdrsyh Mn Wjht Nzr Mdyry Almdars Lmhafzh Ynb'. (Rsalt Majstyrghyr Mnshwrh). Jam't Almlk 'bd Al'zyz.
10. Almalky, Sfr. (2013). Waq' Almmarsh Walahmyh Laslwb Edart Alazmat Fy Almdars Althanwyh Bmkh Almkrmh Mn Wjht Nzr Mdyry Wm'lmy Tlk Almdars. (Rsalt Majstyr). Jam't Am Alqra.
11. Almshaqbh, Mt'b. (2018). Drjt Emtlak Mdyry Almdars Alhkwmyh Fy Mhafzt Alzrqqa' Lmharh Edart Alazmat Almdrsyh Mn Wjht Nzrhm. Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: 2(29): 68-83.
12. Almtiry, Nda Zyd. (2020). Mda Mmarsh Qadh Almdars Althanwyh Bmdynh Ha'l Lmharat Edarh Alazmat. Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Almnwfyh, (2): 72-132.
13. Als'dyh, Hmdh Hmdan. (2012). Mda Emtlak Mdyry Almdars Lmharat Aledaryh Walfnyh Fy Alt'aml M' Alazmat Almdrsyh Fy Mdars Alt'lym Alasasy Bmntqh Shmal Albatnh Bslnt 'man. Almjhl Altrbwyh: 2 (102): 195- 254.
14. Abwsh'yrh, Nahd Mhmd. (2015). Dwr Mdyry Almdars Alhkwmyh Fy Edart Alazmat Bmhafzt Ghzh. Drash Tqwmyh. (Rsalt Majstyr). Klyt Altrbyh, Jam't Alazhr.
15. Alzamy, 'ly. (2014). Alazmat Almdrsyh Wasalyb Alt'aml M'ha Fy Mdars Slnt 'man, Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: 8 (3): 64- 84.
16. Alzamy, 'ly Wakhrwn. (2007). Alazmat Almdrsyh Wasalyb Alt'aml M'ha Fy Mdars Slnt 'man. Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: Jam't Alsltan Qabws, (64): 3- 84
17. Wzart Altrbyh Walt'lym. (2016). Aldlyl Alarshady Ledart Alazmat Almdrsyh Bmdars Wzart Altrbyh Walt'lym T1.
18. Wzart Altrbyh Walt'lym. (2020). Albwabh Alt'lymyh, 'la Mwaq'. <https://home.moe.gov.om>.