



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة تشرين
كلية التربية
قسم تربية الطفل

مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري
مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

"دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية"

رسالة أعدت لنيل شهادة الماجستير في تربية الطفل

إعداد:

رشا علي ناصر

إشراف:

د. ثناء غانم

مدرسة في قسم المناهج وطرائق التدريس

كلية التربية

د. نايفة علي

مدرسة في قسم تربية الطفل

كلية التربية الثانية بطرطوس

2014 - 2015 م

قرار لجنة المناقشة الحكم

عنوان البحث: (مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي "دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية")

اسم الباحثة: رشا علي ناصر

لجنة المناقشة والحكم:

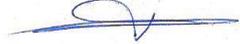
د. ريم سليمون أستاذة مساعدة في كلية التربية الثانية بطرطوس - جامعة تشرين اختصاص /علم النفس التربوي/ عضواً رئيساً/

د. مهند مبيض مدرس في قسم تربية الطفل - جامعة تشرين اختصاص /الإدارة المدرسية/ عضواً

د. نايفة علي مدرسة في قسم تربية الطفل في كلية التربية الثانية بطرطوس - جامعة تشرين اختصاص /تربية مقارنة/ عضواً ومشرفاً

تاريخ المناقشة: ٢٥ / ٣ / ٢٠١٥

توقيعات لجنة المناقشة والحكم

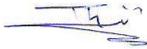
م	أعضاء اللجنة	التوقيع
١	د. ريم سليمون	
٢	د. مهند مبيض	
٣	د. نايفة علي	

شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الدراسة (مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية) هو نتيجة بحث علمي قامت به الطالبة رشا علي ناصر، بإشراف الدكتورة نايفة علي /مشرفاً رئيساً/ والدكتورة ثناء غانم /مشرفاً مشاركاً/، وأي مرجع ورد في هذه الدراسة موثق في النص.

المشرف المشارك

د. ثناء غانم



المشرف الرئيس

د. نايفة علي



الباحثة

رشا علي ناصر



CERTIFICATION

It is hereby certification that the work described in thesis study " The extent of applying the methods of administrative creativity in educational crisis management for the principals of the first cycle at the basic education "a field study in Lattakia" is the result of Rasha Ali Nasser own investigation under the supervision of Dr.Naifa Ali and Dr. Thanaa Ghanem

And any references to other researches works has been fully acknowledged in the text.

Candidate

Rasha nasser



supervision

Dr. Naifa Ali



Dr. Thanaa Ghanem



تصريح

أصرح بأن هذا البحث:

(مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي "دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية")

لم يسبق أن قُبل للحصول على أية شهادة ولا هو مقدّم حالياً للحصول على شهادة أخرى

الباحثة

رشا علي ناصر

Declaration

It is hereby declared that this work (**The extent of applying the methods of administrative creativity in educational crisis management for the principals of the first cycle at the basic education "a field study in Lattakia"**) has not already been accepted for any degree, nor has been submitted concurrently for any other degree.

Candidate

Rasha Ali Nasser

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في التربية (اختصاص تربية الطفل)
من كلية التربية في جامعة تشرين

This thesis has been submitted as partial fulfillment of the requirements for Master degree of Education at Faculty of Education, Tishreen University.

شكر وتقدير

أنحني تقديراً واحتراماً لكل الجهود المخلصة التي ساعدتني على إتمام هذه الرسالة، وأخص بالشكر الدكتورين:

نايفة علي وثناء غانم

اللتين شاركتاني الجهد وبذلتا الثمين من وقتها لتوجيهي وإرشادي، وتذليل الصعوبات في طريق دراستي بسعة علمهما ورحابة صدرهما ولهما مني كل التقدير والاحترام.

والشكر الجزيل لأعضاء لجنة التحكيم الأفاضل مقدرة لهم جهدهم في قراءة الدراسة وتقييمها، وسيكون لملاحظاتهم الأثر الهام في استكمال عملي هذا.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لعمادة كلية التربية في جامعة تشرين ولجميع أعضاء هيئة التدريس فيها والذين لم يبخلوا علي يوماً بالنصح والإرشاد خلال سنوات الدراسة المنهجية وخلال سنوات الدراسة العليا.

وكل التقدير إلى السادة المحكمين لما بذلوه من جهد مشكور في تحكيم أدوات هذه الرسالة ولما قدموه من نصح ومشورة.

كذلك أتقدم بالشكر والعرفان إلى مديرية التربية في محافظة اللاذقية التي سهلت مهمتي في تطبيق أدوات الدراسة في مدارس

المحافظة، وأخص بالشكر السادة الموجهين التربويين في المديرية، ومديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي،

ومعاونيهم.

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	-شكر وتقدير
10 -2	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
2	-مقدمة الدراسة.....
3	1- مشكلة الدراسة.....
5	2- أهمية الدراسة.....
6	3- أهداف الدراسة.....
6	4- أسئلة وفرضيات الدراسة.....
7	5- منهج الدراسة.....
7	6- أدوات الدراسة.....
8	7- مجتمع الدراسة وعينتها.....
8	8- حدود الدراسة.....
8	9- مصطلحات الدراسة.....
10	10- إجراءات الدراسة.....
10	11- متغيرات الدراسة.....
22 -11	الفصل الثاني: دراسات سابقة.....
11	1-13 دراسات متعلقة بالأزمات التربوية.....
13	2-13 دراسات متعلقة بالإبداع الإداري.....
21	3-13 تعقيب على الدراسات السابقة.....
40 -23	الفصل الثالث: أساليب الإبداع الإداري.....
24	- مقدمة.....
24	1- مفهوم الإبداع الإداري.....
25	2- عناصر الإبداع الإداري.....
29	3- مستويات الإبداع الإداري.....

30	4- مراحل العملية الإبداعية.....
32	5- خصائص المدير المبدع.....
34	6- أساليب الإبداع الإداري.....
59 -41	الفصل الرابع: إدارة الأزمات التربوية.....
42	- مقدمة.....
42	1- مفهوم الأزمة.....
43	2- الفرق بين مفهوم الأزمة ومفهوم الكارثة، والمشكلة.....
44	3- خصائص الأزمات.....
45	4- تصنيف الأزمات.....
47	5- مفهوم الأزمة التربوية.....
48	6- أسباب الأزمة التربوية.....
50	7- أنواع الأزمات التربوية.....
53	8- إدارة الأزمات التربوية.....
55	9- مراحل إدارة الأزمات التربوية.....
58	10- فريق إدارة الأزمات التربوية.....
69 -60	الفصل الخامس: أساليب الإبداع الإداري وإدارة الأزمات التربوية.....
61	- مقدمة.....
61	1- أهمية الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية.....
62	2- أهمية أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية.....
62	2-1- أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية.....
64	2-2- أسلوب العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية.....
66	3- متطلبات الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية.....
68	4- معوقات الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية.....
82 -70	الفصل السادس: إجراءات الدراسة الميدانية.....
71	- مقدمة.....
71	1- منهج الدراسة.....

71	2- تحديد المجتمع الإحصائي وعينات الدراسة.....
75	3- إعداد أدوات الدراسة ومتغيراتها.....
77	4- دراسة صدق أدوات الدراسة وثباتها.....
80	5- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.....
81	6- المعالجة الإحصائية.....
135 - 83	الفصل السابع: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
84	- مقدمة.....
84	1- نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة وتفسيرها.....
84	1-1- نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها
84	1-1-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها.....
88	1-1-2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها.....
91	1-1-3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها.....
95	1-1-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها.....
97	2-1- نتائج فرضيات الدراسة وتفسيرها.....
97	2-1-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى وتفسيرها.....
99	2-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية وتفسيرها
101	3-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة وتفسيرها
103	4-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة وتفسيرها
108	5-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة وتفسيرها
111	6-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة وتفسيرها
113	7-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة وتفسيرها
115	8-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة وتفسيرها
116	9-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة وتفسيرها
119	10-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة وتفسيرها
123	11-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة وتفسيرها
126	12-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة وتفسيرها
129	13-2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة وتفسيرها

131	1-2-14- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة عشرة وتفسيرها
134	2- مقترحات الدراسة.....
136	المراجع
147	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
150	الملاحق.....
173	ملخص الدراسة باللغة الانكليزية.....

الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	طريقة سحب العينة من مجتمع مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية	-1
72	توزع عينة الدراسة من مديريين ومعاوني المديرين بحسب المتغيرات المدروسة	-2
78	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية لاستبانة الدراسة الموجهة إلى العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم	-3
79	معامل الثبات بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) لاستبانة الدراسة الموجهة إلى العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم	-4
80	معامل الثبات بطريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) لاستبانة الدراسة الموجهة إلى العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم	-5
84	إجابات عينة الدراسة من (الموجهين التربويين والمديرين ومعاوني المديرين والمعلمين والمرشدين الاجتماعيين) حول درجة تواجد الأزمات في المجتمع المدرسي في محافظة اللاذقية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي	-6
88	إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم حول درجة إدارة الأزمات في المدرسة ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي	-7
91	إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم حول تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي	-8
93	إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم حول العصف الذهني المتبع في إدارة الأزمات التربوية ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي	-9

95	إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي	-10
98	المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي عند (درجة الحرية = 476)	-11
100	المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير النوع عند (درجة حرية = 476)	-12
102	المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير مكان المدرسة عند (درجة الحرية = 476)	-13
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي	-14
105	تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي	-15
105	نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي	-16
108	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	-17
109	تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	-18
111	المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية عند (درجة الحرية = 476)	-19
113	المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي عند (درجة الحرية = 476)	-20
115	المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير النوع عند (درجة الحرية = 476)	-21
117	المتوسط الحسابي وقيمة (t) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير مكان المدرسة عند (درجة حرية = 476)	-22
119	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي	-23
120	تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة الدراسة حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي	-24

121	نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي	-25
124	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	-26
124	تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة الدراسة حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	-27
127	المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية عند (درجة الحرية = 476)	-28
129	معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة لدى أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية	-29
129	تحليل التباين للعلاقة بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة لدى أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية	-30
130	تحليل الانحدار البسيط لأثر أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة اللاذقية في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري هذه المدارس ومعاونيهم	-31
131	معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب العصف الذهني لدى أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية	-32
131	تحليل التباين للعلاقة بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب العصف الذهني لدى أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية	-32
132	تحليل الانحدار البسيط لأثر أسلوب العصف الذهني في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة اللاذقية في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري هذه المدارس ومعاونيهم	-33

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	ثلاث مكونات للإبداع	-1
63	تحليل العوامل المؤثرة	-2
72	توزع عينة المديرين بحسب المسمى الوظيفي	-3
72	توزع عينة المديرين بحسب المؤهل العلمي والتربوي	-4
73	توزع عينة المديرين بحسب عدد سنوات الخبرة	-5

73	توزع عينة المديرين بحسب مكان المدرسة	-6
73	توزع عينة المديرين بحسب الدورات التدريبية	-7
99	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	-8
101	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير النوع	-9
103	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير مكان المدرسة	-10
107	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي	-11
110	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	-12
112	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	-13
114	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	-14
116	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير النوع	-15
118	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير مكان المدرسة	-16
123	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي	-17
126	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	-18
128	الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	-19

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
151	قائمة بأسماء السادة المحكمين	-1
152	الدراسة الاستطلاعية	-2
157	استبانة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بصورتها النهائية.	-3
160	استبانة أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية ومعوقاته بصورتها النهائية.	-4
164	جدول (1) معامل الاتساق الداخلي لاستبانة تواجد الأزمات في المجتمع المدرسي الموجهة إلى أفراد العينة الاستطلاعية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية.	-5
165	جدول (2) معامل الاتساق الداخلي لمحور إدارة الأزمات التربوية الموجه إلى أفراد العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم.	
167	جدول (3) معامل الاتساق الداخلي لمحور أساليب الإبداع الإداري الموجه إلى أفراد العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم.	
168	جدول (4) معامل الاتساق الداخلي لمحور المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري الموجه إلى أفراد العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم.	
169	الجدول (5): معاملات الثبات بالإعادة لمحور إدارة الأزمات التربوية الموجه إلى أفراد العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم.	
170	الجدول (6): معاملات الثبات بالإعادة لمحور المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري الموجه إلى أفراد العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم.	

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- مقدمة الدراسة.
- 1-مشكلة الدراسة.
- 2-أهمية الدراسة.
- 3-أهداف الدراسة.
- 4-أسئلة وفرضيات الدراسة.
- 5-منهج الدراسة.
- 6-أدوات الدراسة.
- 7-مجتمع الدراسة وعينتها.
- 8-حدود الدراسة.
- 9-مصطلحات الدراسة.
- 10- إجراءات الدراسة.
- 11-متغيرات الدراسة.
- 12- الدراسات السابقة.

*

*

*

*

*

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- مقدمة الدراسة:

يعد التعليم عنصراً أساسياً من عناصر استراتيجيات التنمية، وعماد تقدم المجتمع وتطوره من خلال مخرجاته التعليمية التي تتبارى الدول وتتنافس على تجويدها، وللتعليم الأساسي بشكل خاص مكانة مهمة بين مختلف مراحل التعليم لأنه يعنى بتطوير قدرات الأفراد وإعدادهم للإسهام الفعال في تحقيق ذواتهم وتنمية مجتمعاتهم، بتزويدهم بأساسيات المعارف واكسابهم المهارات والخبرات العملية التي تعدهم للحياة وللمواطنة الصالحة من جهة، وتعد أساساً لبنائهم العلمي في المراحل التالية من جهة أخرى.

وبما أنّ النظام التعليمي في أي مجتمع ليس منفصلاً عن نظمه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية فيؤثر ويتأثر بها بشدة، هذا يجعله عرضةً لتحديات عديدة تفرض نفسها بشدة على واقعه مسببة أزمات تربوية عدة توقعه عن تحقيق أهدافه بالشكل المخطط له.

والأزمات التربوية تؤثر على مكونات المنظومة التعليمية كافة، وتحول دون تحقيق أهدافها وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة لا يمكن للمسؤولين عن إدارة المدرسة مواجهتها دون أن يكون هناك استعدادات وخطط مسبقة للتعامل معها، أو دون اعتماد أساليب إدارية مبتكرة تحقق السرعة والدقة في رد الفعل للسيطرة على هذه الأحداث والعودة بالنظام التعليمي إلى حالته الطبيعية. (مصطفى، 2005، ص488).

وتأتي خطورة هذه الأزمات من ارتباطها بشريحة كبيرة من أفراد المجتمع من (التلامذة وأولياء الأمور) وهي تختلف في نطاقها وقوتها من الحالات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في التلميذ الواحد أو مجموعة التلامذة أو المجتمع ككل، والأزمات يمكن أن تحدث داخل حرم المدرسة أو خارجه، وقد يتأثر طاقم المدرسة وتلامذتها بشكل كبير بالأحداث التي تحصل في المدن والمناطق الأخرى. (Spelling, 2007, P5).

وهذا ينطبق على الحالة العامة للأزمة السورية التي ظهرت على شكل انتشار العنف والإرهاب في الكثير من المناطق وأثرت بشدة وبشكل مباشر وغير مباشر على النظام التعليمي وبشكل خاص على التعليم الأساسي، وسببت له أزمات تربوية عديدة شملت (التلامذة، والمعلمين، والإدارة، والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، والمناهج والامتحانات، والأبنية المدرسية) وتراوحت في نطاقها وقوتها من الحالات التي أثرت على تلميذ واحد أو عدد كبير من التلامذة مثل: انتشار حالات القلق والخوف والتوتر والعنف بين التلامذة، أو وفاة أحد الوالدين، أو عدم قدرة الأهل على توفير مستلزمات الدراسة لأبنائهم وغيرها، إلى الحالات التي أثرت على مدرسة بكاملها أو عدد كبير من المدارس في الوقت نفسه مثل: كثافة أعداد التلامذة، كثافة أعداد المعلمين أو النقص في أعدادهم، أو حتى سقوط قذيفة أو حدوث انفجار قريب منها وغيرها.

وبما أن المدير هو المسؤول عن إدارة العمليات، وإدارة الأفراد في مدرسته فيقوم برعاية التلامذة والحفاظ عليهم ويوجه المعلمين ويوفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ومن واجبه أن يفهم ما يجري حوله، وأن يتبنى أساليب إبداعية في عمله الإداري لبلوغ الأهداف المحددة (بوبون وآخرون 2001، ص31)، فإن التعامل مع المواقف الطارئة ضمن المدرسة يتطلب وجود مدير منفتح الذهن مبدع قادر على تقبل وجهات نظر الآخرين والاستفادة منها، وعلى توظيف الإمكانيات المتاحة له ضمن المدرسة وخارجها بما يحقق إدارتها بالشكل الأمثل، ويتحقق الإبداع الإداري لمدير المدرسة من خلال أخذ زمام المبادرة، ومشاركة جميع العاملين في توقع ما يمكن أن يحدث في المدرسة من مشكلات وأزمات وتهيئة الأجواء المناسبة لتفجير مواهبهم وإبداعاتهم أثناء التعامل معها أو وضع الخطط لتلافيها، وهذا ما أكدته دراسة غنام (2011) فمدير المدرسة يجب أن يمتلك الكفاءة العلمية، والقدرة على التطبيق العملي بالإضافة إلى الشخصية القيادية والإبداعية. (غنام، 2011، ص6)

وتتعدد الأساليب الإدارية الإبداعية التي يمكن للمدير تطبيقها والاستفادة منها ومن أهم هذه الأساليب (التآلف بين الشتات، القبعات الست، خريطة العقل، عظم السمكة، العصف الذهني، وتحليل العوامل المؤثرة وغيرها من الأساليب...)، أما أكثرها قابلية للتطبيق من قبل مدير المدرسة في إدارة الأزمات التربوية: أسلوب العصف الذهني، وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة، فهي سهلة الاستخدام وقليلة التكاليف ولا تحتاج إلى وقت طويل أو جهد كبير عند استخدامها وتساعد المديرين على وضع حلول إبداعية وفعالة لهذه الأزمات.

وستتناول الدراسة الحالية الأزمات التربوية ودرجة تواجدها في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والإجراءات المتبعة من قبل المديرين في إدارتها والتعامل معها، وأساليب الإبداع الإداري (أسلوب العصف الذهني، وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة) ومدى تطبيقها في إدارة الأزمات التربوية التي تتعرض لها مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والمعوقات التي تحول دون هذا التطبيق.

1- مشكلة الدراسة:

للتعليم الأساسي مكانة مهمة بين مختلف مراحل التعليم باعتباره القاعدة الأولى والأساسية في بناء شخصية التلميذ من جوانبها جميعها، والأداة الأهم في الحد من انتشار الأمية وسد منابعها، غير أن التحديات الكبيرة التي تواجهه في مختلف الدول _خاصةً في الدول النامية كالانفجار السكاني، ومحو الأمية، والإنفاق على التعليم، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية..._ أعاقته عن القيام بالوظائف المنوطة به على أكمل وجه، وضاعف وقع هذه التحديات الأزمات الكثيرة التي تمر بها بعض الدول العربية ومنها الجمهورية العربية السورية التي انعكست بأزمات متنوعة وجديدة فرضت نفسها بقوة على الواقع التربوي بمكوناته المختلفة، وهذا ما أكدته دراسة حداد (2013) التي توصلت إلى أن الظروف التي يعيشها المجتمع السوري خلال الأزمة الحالية فرضت أحداثاً تعد استثنائية بالنسبة للتلامذة نتيجة إرهاب المجموعات المسلحة التي مارست أعمال العنف بحق الأبرياء.

وتتفق نتيجة الدراسة السابقة مع ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في شهر أيار (2013) للاطلاع على واقع الأزمات التي تواجه عمل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في بعض مدارس محافظة اللاذقية وطرق وأساليب تصديهم لها، وقد تبين للباحثة أن الأزمة الراهنة التي تعيشها البلاد تركت آثارها على أوضاع المدارس بشكل كبير وخلفت الكثير من الأزمات التربوية، ومنها: كثافة التلامذة العالية في المدارس، ونقص الكتب المدرسية اللازمة لتغطية احتياجاتهم، ووجود حالات خوف وقلق لدى بعض التلامذة الوافدين من خارج المحافظة أو من المناطق الساخنة فيها، وتسرب عدد كبير منهم وعزفهم أو تأخرهم عن الالتحاق بالمدارس حتى منتصف العام الدراسي أو بعده، وتذبذب مفهوم المواطنة لدى بعض التلامذة في المدارس وغيرها من الأزمات الأخرى، أما بالنسبة للإجراءات والأساليب الإدارية التي طبقت من قبل مديري المدارس في مواجهة هذه الأزمات فقد تبين للباحثة من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية أنها إجراءات روتينية ليست بمستوى حجم الأزمات وعمقها وخطورتها بما تحمله من حلول مؤقتة وظاهرية للأزمات يقتصر فيها المدير على أساليب الإدارة التقليدية فينفر باتخاذ القرارات ويلتزم بحرفية القوانين تماشياً مع المركزية الإدارية الشديدة المفروضة من قبل الإدارات التربوية العليا، أو ينتظر الحلول الجاهزة المقدمة من قبل هذه الإدارات التي قد لا تتناسب مع ظروف مدرسته وإمكاناتها مما يزيد من الآثار السلبية لهذه الأزمات ويفاقمها بدلاً من أن يزيلها أو يخفف منها، وهذا ما أكدته دراسة سليمان (2001) فالأزمات تتكرر في معظم مدارسنا وينظر إليها على أنها لحظة عابرة في حياة التلميذ متجاهلين آثارها الحالية والمستقبلية لدى التلامذة، فالتعامل السيء مع الأزمات التربوية بحسب دراسة محمد (2008) يترتب عليه خسائر مادية وبشرية ونفسية واجتماعية كبيرة تحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها الأساسية.

بالتالي حجم الأزمات التربوية الحالية وعمقها واتساعها يتطلب إجراءات إبداعية غير روتينية تمكن من اتخاذ حلول سريعة وفعالة يشترك جميع العاملين في التفكير للوصول إليها، وتستلزم مزيداً من تفويض الصلاحيات والحرية والمرونة في العمل الإداري، "إدارة الأزمات في المدارس بحسب دراسة غنام (2011) تتطلب أساليب ابتكارية تختلف عن الأساليب التقليدية السابقة المتبعة"، غير أن اعتماد وتطبيق هذه الأساليب من قبل المديرين خلال إدارة الأزمات التربوية يواجه معوقات عديدة بعضها يتعلق بشخصية المدير وقلة امتلاكه لمهارات الإبداع الإداري، وبعضها يرتبط بظروف المدرسة ونقص إمكاناتها المادية والبشرية، وأخرى بطبيعة وظروف المجتمع المحيط وضعف تعاونه مع المدرسة، وبعضها بنمط الإدارة المركزية المفروض من قبل الجهات الإدارية التربوية العليا وعدم إيمانها بأهمية أساليب الإبداع الإداري وقلة سعيها لترسيخها كأساليب عمل ضمن المدرسة بشكل خاص خلال التعامل مع الأزمات التربوية التي يمكن أن تتعرض لها هذه المدارس. ويمكن تلخيص ما سبق بالسؤال الآتي:

ما مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري (العصف الذهني وتحليل العوامل المؤثرة) في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

2- أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تتبع الأهمية النظرية للدراسة مما يلي:

- 1- أهمية الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وضرورة وجود المدير المبدع الذي يخلق مناخ إبداعي ينعكس على المعلمين وعلى التلامذة ويجعل منهم مبدعين بدورهم.
- 2- خطورة الأزمات التربوية وشدة اتساعها وشمولها لمكونات النظام التعليمي المختلفة (التلامذة، والمعلمين، والأبنية المدرسية، والمجتمع المحيط بالمدرسة، والإدارة المدرسية، والمناهج والامتحانات وطرق التدريس)، وضرورة التعرف إلى طبيعة الأزمات التربوية التي يمكن أن تتولد في ظل الأزمات السياسية، وخصائصها، وسبل التعامل معها.

3- فتح قنوات بحثية جديدة أمام الباحثين لتناول أساليب الإبداع الإداري الأخرى وفعاليتها في مجال إدارة الأزمات التربوية وغيرها من مجالات الإدارة المدرسية في المراحل الدراسية المختلفة.

4- تعد من الدراسات الأولية (على حد علم الباحثة) التي تقوم بالربط بين أساليب الإبداع الإداري وإدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وقد جاءت هذه الدراسة للتعامل مع الأزمات بأسلوب علمي، وللتعرف إلى دور أساليب الإبداع الإداري في إدارتها.

الأهمية التطبيقية: تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة من ما يلي:

1- تشخيص الأزمات التربوية التي تعاني منها مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية خلال المرحلة الحالية التي تمر بها البلاد، من أجل معالجتها.

2- التعرف إلى مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية التي تعترض مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ويشكل خاص في ظل الأزمات الحالية المتتالية الحاصلة على مستوى الجمهورية العربية السورية وتحديد مدى فعاليتها في التعامل السليم معها، والتعرف إلى المعوقات التي تعترض تطبيق هذه الأساليب، من أجل إزالتها أو التخفيف منها بالحد الأدنى.

3- قد تلفت انتباه المسؤولين في الإدارات التربوية العليا، والقائمين على الجامعات والمعاهد المختصة بعلوم الإدارة العامة والإدارة التربوية خصوصاً، والعاملين في مجال التدريب الإداري لأهمية أساليب الإبداع الإداري وفعاليتها في مواجهة الأزمات التربوية الطارئة، من أجل تكريس هذه الأساليب وتوفير مستلزمات تطبيقها للقادة التربويين على المستويات الإدارية المختلفة، وإفساح المجال أمام جميع العاملين لإظهار قدراتهم الإبداعية وتربيتها والعمل على تطويرها.

3- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف إلى:

- 1- درجة تواجد الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ظل الأزمة الحالية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.
- 2- درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر مديري هذه المدارس، ومعاونيهم.
- 3- مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. يتفرع عنه ما يلي:
 - أ- مدى تطبيق أسلوب العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
 - ب- مدى تطبيق أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- 4- الفروق في آراء عينة الدراسة بالنسبة لتقديراتهم لدرجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تبعاً لمجموعة من المتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة، موقع المدرسة).
- 5- المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- 6- الفروق في آراء عينة الدراسة بالنسبة لتقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى للمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة، موقع المدرسة).
- 7- العلاقة بين تطبيق أساليب الإبداع الإداري وإدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

4- أسئلة وفرضيات الدراسة:

- 1- ما درجة تواجد الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ظل الأزمة الحالية من وجهة نظر الإدارة والمعلمين؟
- 2- ما درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر مديري هذه المدارس، ومعاونيهم؟
- 3- ما مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

يتفرع عنه الأسئلة الآتية:

2-2- ما مدى تطبيق أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

2-3- ما مدى تطبيق أسلوب العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

4- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تعزى للمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة تدريبية، موقع المدرسة).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تعزى للمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة، موقع المدرسة).

7- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أساليب الإبداع الإداري (تحليل العوامل المؤثرة، والعصف الذهني) وإدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

5- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، ولا يقف عند حدود وصف الظاهرة بل يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن ويقم للوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة، كما أنه لا يقتصر على التبصر بالمستقبل بل ينفذ من الماضي إلى الحاضر كي يزداد تبصراً بالحاضر (العزاوي، 2008، ص97)، وهو المنهج المناسب لطبيعة الدراسة الحالية.

6- أدوات الدراسة:

6-1- استبانة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

6-2- استبانة أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية ومعوقاته.

7- مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل المجتمع الإحصائي مجتمعين **الأول**: ضم جميع الموجهين التربويين للتعليم الأساسي في مديرية التربية بمحافظة اللاذقية، والمديرين ومعاوني المديرين وكذلك المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في مدارس التعليم الأساسي في العام الدراسي 2014/2013، والبالغ عددهم (11757)، و**الثاني**: ضم جميع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم للعام الدراسي 2013/، والبالغ عددهم (1047) مديراً ومعاون مدير 2014.

أما عينات الدراسة فشملت عينتين، **الأولى**: تم سحبها من المجتمع الإحصائي الأول بشكل عشوائي، وتضمنت (299) فرداً من الموجهين التربويين للتعليم الأساسي في مديرية التربية بمحافظة اللاذقية، والمديرين ومعاوني المديرين وكذلك المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في مدارس التعليم الأساسي، بنسبة (2.5%) من المجتمع الأصلي، و**الثانية**: تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية من المجتمع الإحصائي الثاني، وبلغ عددها (478) مديراً ومعاون مدير، بنسبة (93%) من مجتمع المدارس المدروسة.

8- حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية**: طبقت الدراسة في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمحافظة اللاذقية.
2. **الحدود الزمانية**: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي (2013م _ 2014م).
3. **الحدود البشرية**: ضمت مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (مدير، ومعاون مدير). وتناولت الدراسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي فقط، التي تحددت بالصفوف من الأول حتى الرابع وفق المادة (1) من النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي الصادر بالقرار رقم 3053/ 443 بتاريخ 16/ 8/ 2004 قبل تعديلها وفق قرار وزارة التربية رقم 23/ 443 الصادر بتاريخ 15/ 12/ 2014 لتضم من الصف الأول حتى الصف السادس.
4. **الحدود الموضوعية**: تتمثل في مدى تطبيق أسلوبين فقط من أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعاونيهم، وهي (أسلوب العصف الذهني، وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة).

9- مصطلحات الدراسة:

الإبداع الإداري Administrative Creativity: هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً، أو منتجات أو خدمات أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة، وهو يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وعلى

قدراته العقلية وطلاقة الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة القوية وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة (كريم، 2001، ص39).

الأسلوب: النهج والطريقة والمنحى (مصطفى، 1989، ص52).

أسلوب العصف الذهني: تقنية تستخدم لتحفيز وجلب الأفكار المبدعة، وتتضمن الخلق المبدع للعديد من الأفكار لحل المشكلة. (Dejanasz , et.al, 2009, p292)

أو هو: توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد لحل مشكلة معينة، فهو وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات، لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح (نبهان، 2008، ص19).

أسلوب العصف الذهني إجرائياً: هو الدرجة التي حصل عليها المدير ومعاونه من خلال استجاباتهما على محور العصف الذهني.

أسلوب تحليل العوامل المؤثرة: تقنية لتقييم ميزان القوى أو العوامل التي تشجع وتقاوم على التوالي الحركة باتجاه حالة الهدف المطلوب. (Leverson, 2006, P11)

أسلوب تحليل العوامل المؤثرة إجرائياً: هو الدرجة التي حصل عليها المدير ومعاونه من خلال استجاباتهما على محور تحليل العوامل المؤثرة.

الأزمة Crisis : حدث يمثل نقطة تحول للمنظمة يؤثر على الطاقم الموجود فيها، وعلى قدرتها على الاستمرار بالعمل. (Maricopa Community Colleges, 2010, P1)

الأزمات التربوية: موقف مفاجئ وضاعط يواجه المنظومة التعليمية في أحد أجزائها (المدخلات_ العمليات_ المخرجات) يسبب قدراً من التوتر والقلق، ويحول دون تحقيق لأهداف المنظومة التعليمي، مما يشكك في كفاءتها واستمرارها. (محمد، 2008، ص316)

الأزمة التربوية إجرائياً: الدرجة التي حصلت عليها المدرسة من خلال استجابات العينة على استبانة الأزمات التربوية.

إدارة الأزمات Crisis Management: الكيفية التي يتم بوساطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها (حمادات، 2007، ص52).

إدارة الأزمات التربوية إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها المدير ومعاونه من خلال استجابتهما على محور إدارة الأزمات التربوية.

مرحلة التعليم الأساسي Basic Education: مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية وإلزامية (وزارة التربية، 2004، ص2).

الحلقة الأولى: تتحدد وفقاً لتقسيم وزارة التربية بالصفوف من الصف الأول حتى الصف السادس، وفقاً لقرار وزارة التربية رقم 443 /23 الصادر بتاريخ 2014 /12 /15.

10- إجراءات الدراسة:

- 1- الاطلاع على بعض الدراسات السابقة في مجال الإبداع الإداري وفي مجال إدارة الأزمات التربوية.
- 2- إجراء دراسة استطلاعية حول أبرز الأزمات التي تعرضت لها مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في هذه المرحلة الخطرة التي تمر بها الجمهورية العربية السورية، وآراء مديري هذه المدارس حول الأساليب الإدارية التي اتبعت من قبلهم في التعامل مع هذه الأزمات.
- 3- معالجة نتائج الدراسة الاستطلاعية وتحديد أبرز الأزمات الموجودة وأساليب التعامل معها ومن ثم صياغة مشكلة الدراسة واختيار منهج الدراسة وأدواتها وتحديد عينتها من حيث طبيعتها وطريقة اشتقاقها من مجتمع الدراسة، ووضع إطار نظري للدراسة يتناول الموضوع بجزيئاته المختلفة.
- 4- بناء أدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، ثم تطبيقها ومعالجة البيانات إحصائياً وعرض النتائج وتفسيرها.
- 5- كتابة الأطروحة وتحريرها بشكلها النهائي.

11- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: أساليب الإبداع الإداري.

المتغير التابع: إدارة الأزمات التربوية.

المتغيرات التصنيفية:

المسمى الوظيفي: مدير - معاون مدير. النوع: ذكر - أنثى.

المؤهل العلمي والتربوي: إجازة جامعية - دبلوم تأهيل تربوي - ماجستير.

الخبرة في مجال الإدارة: أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر.

الدورات التدريبية في مجال الإدارة: خضع لدورت تدريبيية - لم يخضع لدورات تدريبيية.

موقع المدرسة: ريف، مدينة.

الفصل الثاني

دراسات سابقة

13-1-1 دراسات متعلقة بالأزمات التربوية:

13-1-1-1 دراسة نواغون (1997) Nwagwu بعنوان: بيئة الأزمات في نظام التعليم النيجيري.

دراسة نظرية هدفت لتحديد الأزمات التي تعرض لها نظام التعليم النيجيري بعد عام 1986 نتيجة الكساد الاقتصادي والانفجار السكاني والانقلابات العسكرية التي حدثت في البلاد وخلقت بيئة مناسبة للأزمات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز الأزمات التي تعرض لها نظام التعليم النيجيري هي: ضعف تمويل التعليم، ونقص الوسائل التعليمية، وتصرفات الطلبة السيئة، وأزمة القبول في التعليم، والعصيان العام، وظهور الطوائف السرية، والمشكلات في إدارة شؤون الموظفين التي أدت بدورها إلى الإضرابات والإغلاق المتكرر للمؤسسات التعليمية وإهمال المعايير الأكاديمية، وبحسب الدراسة أي مجتمع يحفز النمو غير المنسق لنظام تعليمه ويقصر في تزويده بالمعلمين والوسائل التعليمية والتمويل الضروري لتوفير الخدمات الاجتماعية للطلبة والموظفين يخلق بيئة مناسبة للأزمات التعليمية.

13-1-1-2 دراسة كورنيل وشيراز (1998) Cornell & Sheras بعنوان: الأخطاء الشائعة في إدارة

الأزمات: التعلم من أخطائنا. تناولت الدراسة خمس حالات لأزمات مدرسية هي: تلميذ ضحية بسبب إدمان الكحول، وتلميذ لديه سلوك تجريح ذاتي، وحادثة قتل في المدرسة، وحالة نزاع عرقي، وحالة عنف مجتمعي، والأخطاء في معالجة هذه الأزمات إدارياً من قبل موظفي المدرسة مثل: ضعف في القيادة، ومشاكل في فرق العمل، وعيوب في توزيع المسؤوليات وفي المهمات التي عالجت الأزمات، مستخدمة أسلوب تحليل الحالة، ووصفت الدراسة الإجراءات الإدارية، ونوع القيادة، وماهية فرق العمل الضرورية للمعالجة الإدارية الناجحة في التعامل مع مثل هذه الأزمات.

13-1-1-3 دراسة سليمون (2001) بعنوان: الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية (دراسة نفسية

لمستقبلات المواجهة). هدفت الدراسة إلى مسح وتحديد الأزمات المدرسية المتوقع حدوثها في المدارس الثانوية، واقتراح خطط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية مستقبلاً، واستخدمت الباحثة بغرض تحقيق أهداف الدراسة استبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية، أما العينة فتكونت من (192) فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن: نسبة انتشار الأزمات النفسية التي تنعكس في بعض السلوكيات داخل المدرسة عالية جداً، ونسبة انتشار بعض الأزمات السلوكية كالسرقة وتدخين السجائر والمشكلات النوعية كانت عالية بين طلاب المدارس بمقارنتها بنسب الانتشار داخل المدرسة، كما أن نسبة انتشار تدخين السجائر وحمل الأسلحة الحادة كانت أعلى في مدارس البنين منها في مدارس البنات، ونسبة السرقة لم تختلف.

13-1-4- دراسة جيمرسون وآخرون (2005) بعنوان: نموذج متكامل للأزمات

المدرسية: الاستعداد والتدخل. هدفت الدراسة لوضع أنموذج متكامل للأزمات المدرسية (في كاليفورنيا) التدخل والاستعداد لتزود به المؤسسات المشتركة لأخصائي المدرسة النفسانيين والتربويين ومخترفو الصحة العقلية للاستفادة منه في التعامل مع الأزمات وبالتالي تسهيل التعاون الدولي في الأزمات. مستخدمة منهج تحليل المحتوى فدمجت الدراسة عدة نماذج وهياكل استجابة وتدخل في الأزمات في أنموذج واحد، وتضمن الأنموذج المقترح تخطيط لمراحل: قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، ومجموعة التدخل في الأزمات، والأشكال المتعددة للتدخل والمتابعة، وخدمات المساندة.

13-1-5- دراسة عودة (2008) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة

دراسة تطبيقية على الجامعات الإسلامية. هدفت الدراسة للتعرف إلى أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، وأساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعات الإسلامية، والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة ودورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت (170) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وتتبع خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها القرارات عند وقوع الأزمات، وتلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهائها.

13-1-6- دراسة محمد (2008) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية

بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية. هدفت للتعرف إلى الأزمات التربوية، وأسبابها، ومظاهرها، ومراحل إدارتها، وإلى دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية، والحد من آثارها السلبية في المؤسسات التعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب التخطيطي الاستراتيجي يساعد المؤسسات التربوية على مواجهة الأزمات التربوية، والتقليل من الخسائر المادية والبشرية المترتبة عليها.

13-1-7- دراسة عبد العال (2009) بعنوان: أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. هدفت الدراسة للتعرف إلى أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، والكشف عن أثر مجموعة من المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية) على متوسطات تقديرات مديري المدارس في محافظات غزة لمدى ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم استبانتين الأولى خاصة بأساليب إدارة الأزمات والثانية بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وذلك لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت (355) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- درجة ممارسة مديري المدارس أساليب (التعاون، المواجهة، الاحتواء) في إدارة الأزمات عالية، أما أسلوب الهروب فكان بوزن نسبي (61.98%).

2- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الأزمات (التعاون، المواجهة، الاحتواء) والتخطيط الاستراتيجي المدرسي على الترتيب، وعلاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب الهروب والتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

13-1-8- دراسة الجهني (2010) بعنوان: أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة

نظر مديري المدارس بمحافظة (ينبع). هدفت الدراسة للتعرف إلى:

- 1- واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع.
 - 2- أثر بعض المتغيرات على تقديرات مديري المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية.
 - 3- مدى توافق أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها مديرو المدارس مع الأزمات المدرسية.
 - 4- متطلبات تطوير قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة للأزمات المدرسية.
- واعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (81) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- أن درجة ممارسة مديري المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية متفاوتة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة.
- 3- توافق الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس في إدارة الأزمات مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات.

13-1-9- دراسة دافيد (2010) David بعنوان: أزمة الطلاب في المؤسسات التربوية الثلاثية

النيجيرية: مراجعة أسلوب الإدارة والأسباب. هدفت الدراسة لتحديد الأسباب المسؤولة عن حدوث أزمات الطلاب وأسلوب الإدارة المتبنى من قبل الأفراد والنظم المشتركة في نظم التعليم الثلاثي، واعتمدت على المصادر الثانوية في جمع البيانات وهي الكتب والنشرات والمواد غير المنشورة والانترنت حيث تم تلخيص هذه المواد وتحليل محتواها، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب الأزمات كانت: الحكم الاستبدادي في المؤسسات والذي ينشأ من تآكل الحكم الذاتي المؤسساتي، وقلة مكافأة الموظفين الذين لديهم التزام شخصي لبناء الأخلاق لدى الطلبة، والنشاطات الطائفية في البلاد، وتراوحت أساليب إدارة هذه الأزمات بين الإغلاق الفوري للمدارس، أو تعليق أو حل اتحاد الطلبة فيها، أو طرد قادة الطلبة، والاستعانة بوكالات الأمن من الشرطة والجيش، وهذه الأساليب جميعها بحسب الدراسة تعتبر تنظيمية وتأديبية وغير ملائمة واستخدامها جلب إعادة حدوث الظاهرة.

13-1-10- دراسة غنام (2011) بعنوان تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية

العربية السورية من وجهة نظر الموجهين الاختصاصيين والمديرين والمدرسين في مدينة دمشق.

هدفت الدراسة للتعرف إلى:

- 1- الأزمات التي تتعرض لها مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

2- درجة ممارسة مهام إدارة الأزمات من قبل عينة البحث.

3- بناء تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (367) فرداً، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- معاناة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق العديد من الأزمات وبدرجة مرتفعة، ويقابلها ممارسة منخفضة من قبل عينة البحث لمهام إدارة الأزمات.

2- وجود فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تجاه تعرض مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للأزمات لصالح المدرسين.

3- وجود فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بالنسبة لدرجة ممارسة مهام إدارة الأزمات: (التخطيط، المواجهة، مهام بعد حدوث الأزمات) لصالح الموجهين الاختصاصيين.

13-1-11- دراسة الحداد (2013) بعنوان: دراسة مستقبلية لدور المرشد النفسي المدرسي في التخفيف

من الآثار النفسية الناجمة عن الأزمات والكوارث لدى تلامذة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. هدفت الدراسة للتعرف إلى الفروق بين المدارس في التعامل مع الآثار النفسية الناجمة عن الأزمات والكوارث لدى طلاب مرحلة التعليم الأساسي، في حال وجود المرشد النفسي أو عدم وجوده، والتعرف إلى المهام الحالية التي يقوم بها المرشد النفسي المدرسي، ووضع تصور مستقبلي لدور المرشد النفسي في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (238) مرشداً و(2049) تلميذاً من مرحلة التعليم الأساسي، وأظهرت الدراسة نتائج عدة أهمها: أن الأزمات والكوارث الأعلى نسبة التي تعرض لها الطلاب كانت مشاهدة مناظر وصور للجرحى والشهداء في التلفاز من وجهة نظر التلامذة والمرشدين النفسيين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ووجود علاقة بين الأزمات والكوارث التي تعرض لها تلامذة التعليم الأساسي والآثار النفسية (اضطراب ما بعد الصدمة، والقلق، والاكتئاب) لديهم.

13-1-12- دراسة غنيمه (2013) بعنوان: متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة

دمشق. هدفت الدراسة للتعرف إلى متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة دمشق، والكشف عن مدى توافر هذه المتطلبات لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة دمشق، فاستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (55) مديراً و(1100) مدرساً، وأظهرت النتائج الآتية:

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة كاملةً (3,63) مما

يشير إلى الأهمية الكبيرة لمحاورها في تحديد أهم متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة دمشق.

- 2- كان هناك أثر لمتغير صفة المستجيب /مدير_ مَدْرَس/ اتجاه متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة دمشق، لصالح المديرين، ولمتغير تابعة المدرسة لصالح المدارس الخاصة.
- 3- لم يؤثر متغير /سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية/ في استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة دمشق.

13-2- دراسات متعلقة بالإبداع الإداري:

- 13-2-1- دراسة جبرة (2005) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. هدفت الدراسة للتعرف إلى:
- 1- النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية.
 - 2- مستوى الإبداع الإداري الذي وصلت إليه المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية.
 - 3- العلاقة بين الأنماط القيادية في نظرية الشبكة الإدارية والإبداع الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة جدة.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بها، وتكونت عينة الدراسة من (274) مديراً من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- 1- أكثر مستويات الإبداع سيادة: المرونة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الأصالة فالمخاطرة.
- 2- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق، بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة، والمتسلطة، والمتقلبة.
- 3- وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزى لكل من المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، وعدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزى لطبيعة المؤهل العلمي.

- 13-2-2- دراسة العوفي (2005) بعنوان: مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة مسحية والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي لم تحدد بدقة، وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- 1- درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطبقة في الدراسة عالية في معظمها، وباستطاعة الإداري المبدع أن ينمي الإبداع لدى الأفراد، فيستخدم الأسلوب الأمثل للتعامل مع كل فرد.
- 2- تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إدارية جيدة.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع القسم والمؤهل العلمي، وبحسب الخبرة في مجال العمل الإداري.

13-2-3- دراسة واصلي (2005) بعنوان: مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية

بمدينتي مكة وجيزان. هدفت الدراسة للتعرف إلى مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات والمعلمات، ومعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور مجتمع الدراسة تبعاً لطبيعة العمل والخبرة ونوع الإعداد والمؤهل العلمي حول مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت (163) من مشرفات الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- تعتقد المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية، والإمكانيات والموارد والبرامج التدريبية، والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما تعتقد المشرفات التربويات.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة (المقومات التنظيمية والإمكانيات والموارد والبرامج التدريبية، والسمات الشخصية) تبعاً للمنطقة وللخدمة.

13-2-4- دراسة أوبري وفيورنغ (2005) Awbrey & Feuring بعنوان: العلاقة بين خصائص

المنظمات التعليمية والتكيف مع التغيير والإبداع والأداء التنظيمي. هدفت الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين خصائص المنظمات التعليمية والتكيف مع التغيير والإبداع والأداء التنظيمي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في تحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة التي شملت موظفي أربع منظمات صناعية وخدمية لم يحدد عددهم بدقة، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص المنظمة التي تضمن لها التكيف السريع مع التغيير وتقديم الخدمات والمنتجات والأداء التنظيمي الجيد هي: الاتصالات المفتوحة، ومشاركة المعلومات، واتخاذ المخاطرة، وتعزيز الأفكار الجيدة وتوافر الموارد والمعلومات والحقائق والوقت ضرورية لأداء وظيفة واحدة بطريقة مهنية.

13-2-5- دراسة حوامدة وحراشة (2006) بعنوان: مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في

مديريات التربية والتعليم في الأردن. هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وأثر بعض المتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة) على مستوى الإبداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة طور استبانة لقياس الإبداع الإداري، وبلغت عينة الدراسة (264) فرداً، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع، وأن هناك فروقاً ذات دلالة في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، كما أظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة لصالح الوسط، وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال.

13-2-6- دراسة السلمي (2007) بعنوان: الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم

العام بمحافظة جدة "رؤية مستقبلية". هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- دراسة الإبداع الإداري وأهميته، والوقوف على مقوماته، وبيان أثره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة.
 - 2- تحديد الممارسات الإبداعية لمديري مدارس التعليم العام في محافظة جدة.
 - 3- التعرف إلى واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس، وتقديم تصور مقترح يوضح كيفية ممارسة السلوك الإداري الإبداعي داخل المدرسة.
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها (324) فرداً، وأظهرت النتائج الآتية:

- 1- درجة إدراك مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري (متوسطة).
- 2- درجة توافر معززات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة (متوسطة).
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في محوري الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الإعداد التربوي، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة).

13-2-7- دراسة التميمي وسليمان (2009) بعنوان: درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات

التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم. هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للعام الدراسي (2009-2010) والبالغ عددهم (223) قائداً تربوياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد متوسطة في مجال (تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع) ومرتفعة في مجال (بيئة وأساليب العمل)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في جميع المجالات تعزى لمتغيرات (الخبرة العلمية، المديرية، المسمى الوظيفي).

13-2-8- دراسة جبر (2010) بعنوان: الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على

مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية. هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية، وتكون مجتمع الدراسة من (208) مديراً، واستخدم الاستبانة بغرض جمع البيانات من هذه الفئة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس مرتفع، كما أثبتت وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، وبينت وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج وكالة الغوث.

13-2-9- دراسة الهذيلي (2010) بعنوان: إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات

ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظرهن. هدفت الدراسة للتعرف إلى:

- 1- درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمكة.
- 2- ما إذا كانت درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (53) مديرة، و(92) مساعدة، وعينه من معلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهن (1707)، وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- 1- درجة ممارسة مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة للإبداع الإداري عالية.
- 2- عدم وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

13-2-10- دراسة السعدية (2011) بعنوان: متطلبات الإبداع الإداري في مدارس ولاية (الرسحاق)

بمنطقة الباطنة جنوب. هدفت الدراسة للتعرف إلى متطلبات الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرسحاق، وتعرف أثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، المرحلة التعليمية، المسمى الوظيفي)، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة لقياس متطلبات الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرسحاق بمنطقة الباطنة جنوب، وتضمنت العينة (95) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- إن المتوسطات الحسابية لفقرات متطلبات تطبيق الإبداع الإداري لمجال البيئة التنظيمية تراوحت بين (4.19) و(3.2)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة كبيرة.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي وذلك في مجال الأهداف وفي مجال السياسات، وكذلك لمتغير المسمى الوظيفي وذلك في مجال الأهداف والسياسات، والبيئة التنظيمية.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات النوع، وسنوات الخبرة في المجال الإداري والتدريسي، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي.

13-2-11- دراسة اليوسفي (2011) بعنوان تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء

الإبداع الإداري. هدفت الدراسة للتعرف إلى ما يلي:

- 1- واقع مدارس التعليم الأساسي وإدارته في الجمهورية العربية السورية.
- 2- الإبداع الإداري وأنواعه وشروطه ومتطلباته ومعوقاته واستراتيجية التغلب على هذه المعوقات.
- 3- وضع تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري.

واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي، واستخدمت أسلوب (Sowt) للتعرف إلى نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص التي تواجه التعليم، بالإضافة إلى الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن:

1- أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب الإبداع الإداري وتطوير العملية التربوية في المدارس هي:

أ- استمرار الأخذ بالأشكال المركزية الإدارية، وتقيد الإدارة بالإجراءات البيروقراطية في العمل.

ب- عدم تكوين فرص عمل متكاملة مما يضعف الترابط بين أعضاء الجماعة في الأداء.

ت- قلة تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين في المدرسة.

ث- ضعف التركيز على التأهيل والتدريب باعتبارهما الأساس لتكوين المهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام، ومن ثم تحقيق الأهداف، وضعف الاهتمام بالتطوير كعملية مستمرة تستهدف تحقيق التوافق مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب

الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير (النوع، المؤهل العلمي).

13-2-12- دراسة الحجي والروود (2011) بعنوان: مهارات الإبداع الإداري لدى

مديري المدارس الحكومية في مديرية التعليم في جامعة الطفيلة في الأردن. هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل مديري المدارس العامة في مديرية التربية والتعليم في جامعة الطفيلة في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشملت الدراسة على استبانة من (36) بنداً. وتألفت العينة من (402) معلماً تم اختيارهم بشكل عشوائي، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل النوع مع الخبرة، ولتفاعل الخبرة مع المؤهل العلمي ولتفاعل الخبرة مع النوع ومع المؤهل.

13-2-13- دراسة الحارثي (2012) بعنوان: واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى

مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة. هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، وإلى أبرز المعوقات التنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة في جمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (298) فرداً، وتوصلت إلى نتائج عدة من أهمها:

1- المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، فكانت مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة

بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة.

2- المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كانت بدرجة كبيرة، وكانت المعوقات التنظيمية بدرجة كبيرة، وجاء

بعدها المعوقات الثقافية والاجتماعية، تليها المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول

معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعاً للمتغيرات (العمل

الحالي، المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة، الدورات التدريبية)، وتوجد فروق بالنسبة لمتغير مكتب التربية والتعليم لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال.

13-2-14- دراسة خليل (2012) بعنوان: واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في مرحلة

التعليم الأساسي بمحافظة دمشق. هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة دمشق من وجهة نظرهم، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (46) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائجها ما يلي:

1- وجود معوقات تواجه تطبيق الإبداع الإداري في المدارس، وتحول دون تطوير العملية التربوية عامة والعمل الإداري خاصةً ومن أبرزها: المركزية الإدارية، وضعف العمل الجماعي، وضعف التأهيل والتدريب، وقلة الحوافز المادية والمعنوية.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق الإبداع الإداري تبعاً لمتغير النوع و متغير المؤهل العلمي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في دمشق.

13-2-15- دراسة علي (2012) بعنوان: معوقات الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية العامة.

هدفت الدراسة للتعرف إلى معوقات تطبيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمدرسين في محافظتي دمشق وريفها، والفروق في وجهات نظر عينة البحث تبعاً لـ (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (460) مديراً ومدرساً للعام الدراسي 2010-2011، وأظهرت نتائج الدراسة أن مقومات تطبيق الإبداع الإداري الفعال بمدارس المرحلة الثانوية تمارس بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج أن (19.39%) من إجابات أفراد العينة وافقوا على وجود المعوقات المذكورة في الاستبانة بدرجة كبيرة جداً، مقابل (32.03%) بدرجة كبيرة، في حين أن (25.39%) وافقوا على وجود هذه المعوقات بدرجة متوسطة، و(15.61%) بدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً (7.36%). كما وجدت فروق دالة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغيري (المسمى الوظيفي، والخبرة).

13-2-16- دراسة جافوريان (2012) Ghafourian بعنوان: العلاقة بين الأنماط القيادية للمديرين

والإبداع لدى معلمي المدارس الابتدائية في طهران. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية للمديرين والإبداع لدى معلمي المدارس الابتدائية في طهران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة بالإضافة إلى اختبار تورانس للتفكير، لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (438) معلماً ومديراً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين مستوى أسلوب القيادة الموجهة للمديرين وإبداع المعلمين، فزيادة مستوى أسلوب القيادة الموجهة للمديرين تؤدي إلى زيادة إبداع المعلمين.

13-3- تعقيب على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة يُلاحظ ما يلي:

1- اجمعت معظم الدراسات على أهمية الإبداع الإداري لمدير المدرسة كي يتمكن من خلق بيئة محفزة ومشجعة للعاملين ضمن المدرسة لبذل أقصى الجهود لإنجاح العملية التعليمية ضمن المدرسة وبالتالي لتحقيق الأهداف المخطط لها، واجمعت معظم الدراسات التي بحثت موضوع إدارة الأزمات التعليمية على ضرورة تمتع مدير المدرسة بالمهارات والقدرات الإدارية التي تمكنه من إدارة هذه الأزمات بفعالية وبالتالي تحقيق أفضل النتائج بأقل الخسائر.

2- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي، كما اعتمدت معظمها على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، ودراسة واحدة اعتمدت على المقابلة، وأخرى على المصادر الثانوية من نشرات وكتب وانترنت.

3- تباينت وتتوعدت العينات في الدراسات السابقة حيث شملت تلامذة ومعلمين ومديرين وموجهين تربويين ومرشدين اجتماعيين ونفسيين، وإداريين في مديريات التربية.

4- تباينت الدراسات من حيث الهدف فبعضها هدفت لمعرفة علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي، وأخرى لتحديد علاقته بالأنماط القيادية للمدير، وبعضها الأخر هدفت لتحديد متطلبات الإبداع الإداري، أو مقوماته، وأخرى لتحديد واقع الإبداع الإداري وأساليبه في إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وأخرى لقياس مستوى توفره لدى العاملين في المجال التربوي، كذلك بالنسبة لإدارة الأزمات فبعضها هدف لتحديد واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي وبعضها هدف لوضع تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي وبعضها لتحديد أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، أو أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، أو تحديد الأخطاء في إدارة الأزمات، أو وضع نموذج متكامل للاستعداد والتدخل في الأزمات المدرسية.

5- تباينت الدراسات من حيث المراحل التعليمية التي طبقت فيها فشملت التعليم الأساسي، والثانوي، والجامعي، البيئات التي أجريت فيها فكانت محلية وعربية وعالمية.

أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

1- تتفق مع الدراسات السابقة على أهمية الإبداع الإداري وأساليبه كمطلب أساسي للإدارة للنهوض بنظمنا التعليمية والارتقاء بها، وعلى خطورة الأزمات التربوية وضرورة التعامل معها بأساليب فعالة وغير روتينية.

2- تتفق مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي على اعتبار أنه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، وتتفق مع معظم الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة وهي الاستبانة، ماعدا دراسة كورنيل وشيراز (1998) Cornell & Sheras التي استخدمت أسلوب دراسة الحالة، وكذلك دراسة دافيد (2010) David التي اعتمدت في جمع البيانات على تحليل المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب والنشرات والمواد غير المنشورة والانترنت.

3- وتختلف الدراسة الحالية عن الكثير من الدراسات السابقة في مكان الدراسة وهو الجمهورية العربية السورية بينما الدراسات السابقة تمت في معظمها في بلدان عربية وأجنبية مجاورة عدا دراسة كل من غنام (2010)، واليوسفي (2011)، وحداد (2013)، وخليل (2012)، وعلي (2012) التي طبقت في سورية، وكذلك تختلف عنها في الحلقة التعليمية التي طبقت عليها الدراسة وهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي عدا دراسة حداد (2013).

4- تختلف الدراسة الحالية عن الكثير من الدراسات السابقة في الهدف الذي تسعى لتحقيقه وهو التعرف إلى مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري (تحليل العوامل المؤثرة، العصف الذهني) في إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، وتحديد مدى فعالية هذه الأساليب في التعامل مع الأزمات التربوية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقهم لها.

5- تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من ناحية الظروف التي طبقت خلالها، فقد كانت أثناء الأزمة السورية وذروتها عدا دراسة حداد (2013) التي تختلف عنها في الهدف الذي سعت لتحقيقه.

الفصل الثالث أساليب الإبداع الإداري

- مقدمة

1- مفهوم الإبداع

2- مفهوم الإبداع الإداري

3- عناصر الإبداع الإداري

4- مستويات الإبداع الإداري

5- مراحل العملية الإبداعية

6- خصائص المدير المبدع

7- أساليب الإبداع الإداري

*

*

*

*

*

الفصل الثالث

أساليب الإبداع الإداري

. مقدمة:

أصبح اعتماد الإبداع وتقنياته كأسلوب عمل في المدارس ضرورةً ملحةً، للصدوم في وجه التحديات والأزمات التي يفرضها عصرنا الحالي _عصر الحروب والأزمات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة_ على القطاعات كافة وعلى القطاع التربوي بجميع عناصره ومكوناته بشكل خاص، فلم يعد أمام المدرسة بشكلها وإدارتها الروتينية التقليدية فرصة للبقاء والاستمرار في تحقيق أهدافها التربوية في ظل هذه الأزمات الطارئة بعيداً عن العمل الإبداعي، فأداء العمل بالأسلوب نفسه دائماً لن يحقق لها التعامل الأمثل معها وبالتالي سينعكس على سير العملية التعليمية ويؤثر على مخرجاتها من المتعلمين وستستمر آثار الأزمات ليس على المدى القريب فقط بل البعيد أيضاً.

وفي هذا الفصل سيتم توضيح مفهومي الإبداع والإبداع الإداري، وعناصر الإبداع الإداري، ومستوياته، وكذلك مراحل العملية الإبداعية، وسمات المدير المبدع، وأساليب الإبداع الإداري.

1. مفهوم الإبداع الإداري:

يُعتبر دركر (Drucker) الذي يعد من أعظم المرشدين المتعمقين في مجالات الإدارة كما ورد في هواريب (2003) أن الإبداع هو القدرة الإدارية التي نحتاج إليها في المستقبل". (هواريب، 2003، ص14). فالإبداع هو المحرك الأساسي الذي يقود الحاضر نحو المستقبل، وتطور الفكر الإبداعي خلال القرن الماضي هو السبب الرئيس في تحسن مستوى المعيشة إلى هذا الحد الذي وصلت إليه. (فيني، 2009، ص167).

ويتفق معظم الباحثين في مجال الإبداع الإداري على وجود دوافع ملحة فرضت على المنظمات وإدارتها تبني الإبداع أسلوبياً ومنهجياً، ولعل ذلك يعود إلى كم من الأسباب أو المبررات مثل: التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجبات البيئية التي واجهت وماتزال تواجه المنظمات. (خصاونه ودره، 2011، ص16)، وازدياد التحديات وضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات. (حريم، 2004، ص 178)

ويعرف الإبداع الإداري بأنه: تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة_ سواءً أكانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة_ التي كانت (الفكرة) جديدة بالنسبة للمنظمة عندما طبقت. (بطاح، 2006، ص106).

ويعرفه وودمان (2014) Woodman بأنه: خلق أشياء جديدة وقيمة ويمكن أن تكون منتجات أو خدمات أو أفكار أو عمليات أو إجراءات من قبل الأفراد الذين يعملون سويةً ضمن نظم اجتماعية وتنظيمية معقدة. (Woodman, 2014, p472)

وفرص الإدارة المبدعة موجودة في كل وقت، وأية مؤسسة تسعى إلى قمع الإبداع فإنها تقمع مزيداً من النجاح لها، فخارج أبوابها عالم متنافس ودائم التغيير والتهديد والتحدي ويتطلب دائماً استجاباتٍ مبدعةٍ. (فريمانتل، 2001، ص 65). وتفعيل الإبداع في أي منظمة يعتمد على إدارتها بشكل أساسي، التي يتوجب عليها لتحقيق ذلك أن تطبق الاستراتيجيات النشطة التي تشجعه، فالإدارة هي المصدر والمحفز على الإبداع والابتكار داخل المنظمة، بالتالي على القادة أن يؤسسوا بيئة باعثة على التجديد تتضمن البنية الثقافية التنظيمية التي تشجع الإبداع وتحفزه. (Agbor, 2008, p39).

ومما سبق نستنتج بأن الإبداع الإداري يمكن الإدارة المدرسية من التوصل إلى أفكار وخطط عمل جديدة، ومن توقع المشكلات وتلافيها، بتشخيص مواطن الضعف والقوة في المدرسة، بالاعتماد على أساليب وتقنيات إدارية تعالج المعلومات بطريقة مميزة وفريدة تستغل مواطن القوة وتتنقص مواطن الضعف وتتلافها. ومدير المدرسة أحوج ما يكون إلى تطبيق الإبداع وتمثله في فكره وسلوكه من خلال الاستخدام الدائم لأساليب وتقنيات إبداعية تعتمد المشاركة والعمل الجماعي، وتحفز فريقه على العمل بدقة وفاعلية لمواجهة التحديات اليومية، فيشجعهم على تقديم أفكار جديدة ويساعدهم في إيجاد وسائل لتنفيذ هذه الأفكار على أرض الواقع.

2. عناصر الإبداع الإداري:

ظل علماء النفس يعتقدون لفترات طويلة أن الإبداع عبارة عن عامل واحد، وأن المبدعين في مجالات الحياة كافة يفكرون بطريقة واحدة، ولكن جيلفورد (1950) رد موضحاً في خطابه الرئيسي أمام جمعية علم النفس الأمريكية أن الإبداع ليس بالعامل الواحد ولكنه عبارة عن مجموعة من القدرات هي: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والتفاصيل (الإكمال)، ثم أضاف تورانس إليها بعداً آخر في عام (1965) هو الحساسية للمشكلات. (الطيب، 2006، ص132)، وهذه العناصر عند تطبيقها في مجال الإدارة تصبح عناصراً للإبداع الإداري، وهي بالتفصيل:

3-1- الأصالة Originality:

يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، كأن يأتي المبدع بأفكار جديدة بالنسبة لأفكار زملائه، فهي القدرة على إنتاج أفكار قليلة التكرار في المجموعة التي ينتمي إليها، فكلما قلّت درجة شيوعها زادت درجة أصالتها، فالمبدع هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف والشائع من الأفكار. (حجازي، 2006، ص30).

بالتالي تتمثل الأصالة في الابتعاد عن نمطية التفكير من خلال البحث عن الاستجابات والحلول غير المألوفة والنادرة لمشكلات قد تكون مألوفة في أحيان كثيرة، ويمكن لمدير المدرسة وفرق العمل فيها من خلال هذه المهارة إيجاد استخدامات جديدة للموارد المادية والبشرية المتاحة في المدرسة لتطوير سير العمل فيها، وحل الأزمات المعقدة التي يمكن أن تتعرض لها، مثل: أزمة كثافة أعداد التلامذة أو المعلمين في المدرسة وغيرها.

3-2- الطلاقة Fluency:

يعرف تورانس الطلاقة بأنها القدرة على استدعاء أكبر عدد من الاستجابات تجاه مشكلة أو مثير معين وذلك في فترة زمنية محددة. وللطلاقة أنواع:

- 1- الطلاقة اللفظية وهي: القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات التي تستوفي شروطاً معينة، كأن تبدأ بحرف معين أو تنتهي بحرف معين وغير ذلك من شروط الطلاقة.
- 2- الطلاقة الفكرية وهي: القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في موقف معين بحيث تستوفي شروطاً معينة. (الطيب، 2006، ص133).

بالتالي تمكن الطلاقة مدير المدرسة وفرق العمل فيها من التوصل إلى عدد كبير من الأفكار وبدائل الحلول التي يمكن من خلالها تلافي حدوث المشكلات أو الأزمات في المدرسة، وفي التعامل معها في حال حدوثها.

3-3- المرونة Flexibility:

يعرف تورانس المرونة كما ورد في السلمي (2011) بأنها: قدرة الفرد على إنتاج أنواع مختلفة من الأفكار، وعلى تحويل تفكيره من مدخل إلى آخر، أو على استخدام مجموعة مختلفة من الاستراتيجيات. (السلمي، 2011، ص41). وبما أن وظيفة المدير تنطوي على درجات من التوتر والإجهاد ناتجة عن ما يقوم به من أعمال تتعلق بالسلطة والقيادة والنزاع بين الأشخاص وتحقيق الأهداف في الأوقات المحددة وكل ما يتعلق بنظام العمل الذي يشمل درجة من الغموض والحيرة، هذا يجعله بحاجة لأن يكون مرناً بالقدر الكافي حتى يتغلب على ذلك كله. (بدلر وآخرون، 2003، ص27).

وبناءً على ما سبق تعبر المرونة عن قدرة مدير المدرسة على استخدام وتوظيف مداخل وأساليب إدارية جديدة ومتنوعة تبعاً لطبيعة المواقف التي تواجهه خلال العمل والقرارات التي ينبغي اتخاذها بشأنها، وقدرته على التلاؤم والتعامل السريع والمناسب مع الأوضاع والحالات الطارئة التي يمكن أن تحدث في المدرسة.

3-4- التفاصيل (الإكمال) Elaboration:

يعرفها جيلفورد بأنها الإنتاج الإقترابي للتضمينات، فإيجاد التفاصيل لإكمال خطة أو بناء موضوعات معقدة ذات معنى، يعد إنتاجاً لتضمينات يوحي بها الشيء بشيء آخر. (الشرييني وصادق، 2002، ص121).

ويعرفها سعادة بأنها المهارة التي تستخدم من أجل تجميل الفكرة أو العملية العقلية وزخرفتها ثم المبالغة في تفصيل الفكرة البسيطة أو الاستجابة العادية وجعلها أكثر فائدةً وجمالاً ودقةً، وذلك من خلال التعبير عن معناها بإسهاب وتوضيح (سعادة، 2006، ص313).

أي أنها تقديم إضافات وتفاصيل جديدة لفكرة ما، لتصبح أكثر اكتمالاً وقابليةً للتطبيق، فهي تعتمد على أخذ فكرة بسيطة وجعلها أكثر تعقيداً، كمن يضيف التفاصيل إلى جوانب البناء جميعها دون الاهتمام بواجهته فقط، وتتمثل هذه المهارة عند مدير المدرسة وفرق العمل في قدرتهم على التفكير بجوانب العملية التعليمية جميعها ومستلزماتها على مدار العام الدراسي، وكذلك في قدرتهم على التنبؤ بالمشكلات والأزمات ووضع الخطط الشاملة والمتكاملة لتلافيها، أو التعامل معها في حال حدوثها.

3-5- الحساسية للمشكلات Problem Sensitivity:

يتميز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها، ويتطلب الإحساس بالأزمة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لأبعاد الأزمة كافة واستيعاب الآثار المترتبة عليها برؤية واضحة يعنى من خلالها بنواحي القصور والأخطاء وتلافيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة. (رضا، 2003، ص25).

والشخص المبدع لديه القدرة على الوصول إلى الحلول الجديدة للأزمات أكثر من غيرها وهذا يتطلب تفكيراً خارج الصندوق، فهو ينظر إلى الأزمات من زوايا غير مألوفة، حيث تكون طرق الحل غير آمنة واحتمالات الفشل أكبر. (EUA, 2007, p17)

وهذه المهارة مهمة جداً لمدير المدرسة والعاملين معه في ظل الظروف الحالية في سورية التي تجعل المدرسة بمختلف عناصرها عرضةً للكثير من الأزمات التربوية التي لا بد من التعامل السليم والفعال معها، فالمدير المبدع يدرك دائماً ما سيحدث في مدرسته وهو على معرفة تامة بإمكاناتها ومواطن القوة والضعف فيها، ويسعى بشكل مستمر إلى التزود بالحقائق والمعلومات والأرقام المتعلقة بها، ويحرص على معرفة آراء ومشاعر كل الأفراد في المدرسة حول كيفية التعامل معها.

وأضاف العلماء إلى العناصر السابقة عناصر أخرى منها:

3-6- الدوافع الداخلية للعمل: Work Internal Drives

اقترح كل من أمابل وهينسي (Amabile & Hennessey 1987) كما ورد في فاسكو (2001) مبدأ Fasko "الحافز الجوهري" وهذا المبدأ يصرح أن الحافز الجوهري يحفز على الإبداع والحافز العرضي يعوق الإبداع، والحافز الجوهري متعلق بالعوامل الموقعية أو الرسمية الموجودة في البيئة. (Fasko, 2001, p319)

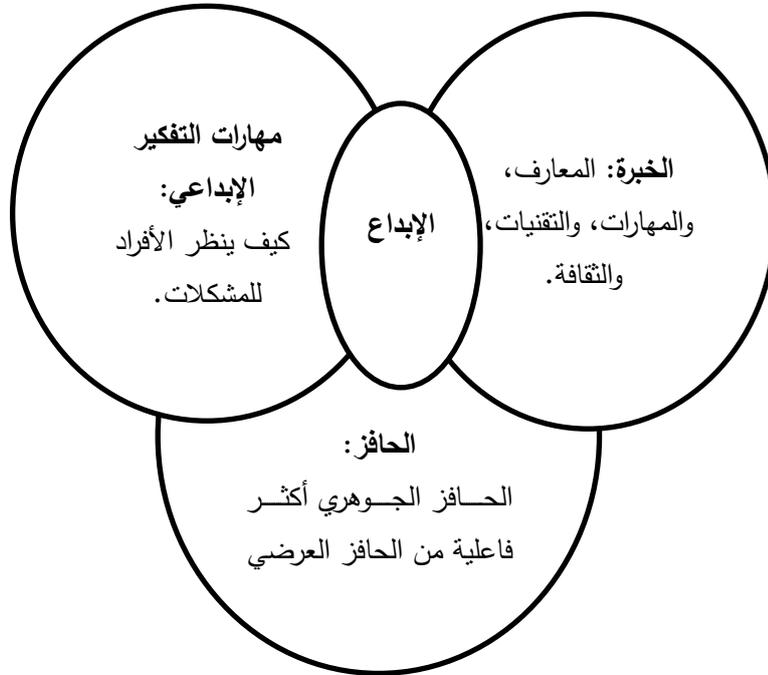
وهناك أدلة كثيرة على أن الأفراد يكونون أكثر إبداعاً عندما يكون لديهم دافع ذاتي داخلي جوهري للعمل مثل: حب العمل والشغف به، بدلاً من الدوافع الخارجية العرضية مثل: توقع ترقية، أو المراقبة من قبل الإدارة، والمنافسة مع الأقران، أو أوامر الرؤساء، أو وعد بالمكافآت... إلخ، فهذه الدوافع تكمن في شخصية الفرد نفسه. (Ambil, 1997, P39) بالتالي الدوافع الداخلية في العمل مهمة جداً للأداء الجيد، وفرق العمل تنتج عدداً أكبر من الحلول الفعالة إذا توافر لدى أفرادها الرغبة والحماس الداخلي لإنجاز المهمات المطلوبة منها، وهذه الدوافع لا تنفصل عن بيئة العمل التنظيمية التي تقوي هذه الدوافع أو تضعفها.

3-7- القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه: Ability to Retain Direction

يمتاز الشخص المبدع بطريقة خاصة في إطلاق طاقاته الإبداعية تتمثل في قدرته على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، ويظهر هذا العنصر في مقدرة الشخص على متابعة هدف معين وتخطي المشتتات والالتفاف حولها بأسلوب يتسم بالمرونة. (أبو جامع، 2009، ص24).

وزودت أمابيل Amabil كما ورد في آدمز (2006) Adams حقل الإبداع بأحد أكثر الهياكل البسيطة والشاملة حتى الآن لموضوع الإبداع، وبحسب مخططها يظهر الإبداع من التقاء المكونات الثلاثة الآتية:

- 1- المعرفة: وهي كل المعارف ذات العلاقة لدى الفرد التي تدفعه للتركيز على الجهد المبدع.
- 2- التفكير الإبداعي: يتعلق بنظرة الأفراد للمشكلات وأسلوب عملهم، ويعتمد على الشخصية والتفكير.
- 3- الحافز: وهو مفتاح الإنتاج المبدع، والدافع الأكثر أهمية هو جوهر الشغف والاهتمام بالعمل نفسه.



الشكل (1) (ثلاث مكونات للإبداع)

(Adams, 2006, p4)

ورغم أهمية الخبرة للإبداع إلا أنها ليست العامل أو المصدر الأكثر أهمية فيه فالشخص الخبير ليس بالضرورة أن يكون مبدعاً، والمبدع ليس بالضرورة أن يكون كذلك نتيجة السنوات العديدة في التجربة، فالأفراد المبدعون يجب أن يجدوا الحلول للكثير من المشكلات والأزمات المعقدة التي تتطلب الكثير من المعلومات، والاتصال بالمركز، والحرية في الإبداع في الوقت نفسه. (Seidel & Rosemann, 2008, p1)

ونستنتج مما سبق أن مهارات الإبداع خلال الأزمات تتضمن قدرة مدير المدرسة أو الجماعة المدرسية على:

- 1- استخدام أساليب إدارية جديدة مبدعة وفعالة تبنى على مشاركة الأفراد وإفراح المجال أمامهم لإبداء آرائهم لتطوير سبل العمل ضمن المدرسة أثناء التعامل مع الأزمات التي قد تتعرض لها.
- 2- إنتاج كم كبير من الأفكار غير المألوفة والملائمة للتعامل مع الأزمات التي تواجه المدرسة في فترة زمنية قصيرة.
- 3- تحليل الأوضاع التي تمر بها المدرسة وتحديد مواطن الضعف ومواطن القوة فيها والاستفادة من مواطن القوة في تخفيف مواطن الضعف وإزالتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- 4- التحديد الدقيق للمشكلات القائمة في المدرسة وإيجاد حلول لها قبل تفاقمها وتحولها إلى أزمات.
- 5- التنبؤ بالمشكلات والأزمات قبل وقوعها ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها.
- 6- التكيف والتلاؤم وسرعة التعامل مع الأوضاع الطارئة غير المخطط لها.
- 7- الرغبة في العمل واعتبار نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتجاوز أزماتها نجاحاً لهم.

3- مستويات الإبداع:

تتعدد مستويات الإبداع في المنظمات وتندرج من الإبداع على مستوى الفرد، إلى الجماعة، إلى المنظمة ككل على الشكل الآتي:

4-1- الإبداع على مستوى الفرد: Individual Creativity

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد. ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل. (العميان، 2008، ص392). والإبداع على المستوى الفردي من حيث توليد الفكرة أو تنفيذها من المرجح أن يؤدي إلى تطوير المنتجات على مستوى المنظمة، فإبداع الموظفين يرتبط بشكل إيجابي مع الإبداع على مستوى المنظمة ويؤثر عليه. (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, p465)

وبما أن الإبداع قابل للتدريب وليس مقتصراً على ذوي الموهبة، بالتالي كل فرد ضمن المدرسة يمكن أن يكون مبدعاً أو أن يكتسب مهارات الإبداع وتقنياته من خلال التدريب عليها.

4-2- الإبداع على مستوى الجماعة: Collective Creativity

وهو العمل الإبداعي الذي تقدمه أو تتوصل إليه الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة: المختلفة من حيث النوع، والمتماسكة، والمنسجمة، والمتنوعة من حيث الاختصاصات، والحديثة الإعداد تنتج حلولاً أفضل وتكون أكثر حماساً واستعداداً للعمل المبدع من الجماعة: الأحادية النوع، وغير المتماسكة، والموحدة الاختصاص، والقديمة الإعداد. (العبيدي وآخرون، 2010، ص63).

ونجاح الجماعة في التوصل إلى أفكار أو منتجات أو حلول إبداعية يرتبط بدرجة تعاون وتفاهم وانسجام أفرادها، وإبداع الجماعات على مستوى المدرسة يمكن أن يظهر خلال اجتماعات فرق العمل مثل: فريق الإدارة لتخطيط سير العمل الدراسي خلال العام الدراسي، أو فريق إدارة الأزمات خلال اجتماعات التنبؤ بالأزمات والتخطيط لإدارتها أو خلال التعامل مع الأزمات عند وقوعها.

4-3- الإبداع على مستوى المنظمة: Organizational Creativity

هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي. (التميمي وسليمان، 2009، ص104)، والإدارة المبدعة تعتمد نظريات العملية الإبداعية وتطبيقاتها على مستوى الفرد والجماعة وعلى جميع المستويات التنظيمية والثقافية الموجودة ضمن المنظمة. (Xu & Rickards, 2007, p217)

ويتضح مما سبق ترابط مستويات الإبداع المختلفة فلا يمكن للمنظمة أن تكون مبدعة إذا لم تتضمن أفراداً وجماعات مبدعة، وكذلك لا يمكن للأفراد والجماعات أن تبذل دون أن تفسح المنظمة المجال أمامهم للإبداع، وهذا ينطبق على المدرسة فتحولها إلى مدرسة مبدعة يرتبط بشكل أساسي بدرجة إيمانها بأهمية الإبداع كسبيل أساسي للتطوير وحل المشكلات أولاً، وإيمانها بقدرات أفرادها وإفساحها المجال أمامهم وتشجيعها لهم لإظهار إبداعاتهم وتطبيقها على أرض الواقع ثانياً، كذلك يرتبط بالبيئة المحيطة بالمدرسة وبالإدارات التربوية العليا ودرجة إيمانها بأهمية الإبداع في المدرسة وبالتسهيلات والإجراءات التي تتخذها لتحفيزه وتشجيعه على المستويات المختلفة، وفي المرحلة الحالية التي تمر بها سورية وفي ظل الأزمات التي تتعرض لها مدارسنا يعد الإبداع في المدرسة عند جميع هذه المستويات مهماً جداً في مراحل إدارة الأزمة جميعها، فالتعامل معها يتطلب تعاون وتعاضد جميع هذه الجهات من أول مرحلة حتى آخر مرحلة في إدارتها.

4-4- مراحل العملية الإبداعية:

تعد القدرة على توليد الأفكار الجديدة وحل المشكلات والتعامل مع الأزمات بشكل خلاق مهارة مهمة للأفراد والمنظمات والمجتمعات، فالنقد البشري كله والتكيف مع التغيرات المتسارعة كان دائماً أحد الأسباب الرئيسية التي دفعت العلماء في مختلف التخصصات للاهتمام بفهم كيفية حدوث العملية الإبداعية وسبل تحفيز

التفكير الإبداعي لدى الأفراد والجماعات. (Gino & Ariely, 2011, p3) وقد اختلف العلماء والمختصون في تحديد طبيعة العملية الإبداعية وهل تعتمد على الخيال أم العلم والمعرفة والجهد والمنطق، فيرى أديسون أن الإبداع هو (98%) جهد و(2%) خيال، بينما يرى أنشتاين أن الخيال أهم من الجهد والمعرفة. (الحمادي، 1999، ص15)، وتعرّف هذه العمليات بدلالة مجموعة من الخطوات أو المراحل التي تختلف من باحث إلى آخر، ويشير بعض الباحثين مثل: (السليتي، 2006، ص41)، (كنعان، 2007، ص8)، (أبو شعيرة والغباري، 2010، ص160)، (Mcshane, 2010, p215-216)، (محمود، 2011، ص194) إلى أنها تمر بأربع مراحل هي:

أولاً: التحضير Preparation:

تتمثل هذه المرحلة بجهود الشخص أو الفريق لاكتساب المعرفة والمهارات التي تخص حل المشكلة أو خلق الفرصة، ويتضمن التحضير تطوير فهم واضح لما تحاول أن تتفذه خلال عملية حل المشكلة وبعد ذلك دراسة المعلومات المرتبطة ظاهرياً بالموضوع.

ثانياً: الحضانة Incubation:

هي مرحلة الفكرة الانعكاسية، نضع فيها المشاكل جانباً لكن عقلنا مازال يعمل عليها في خلفيتها، والشرط المهم هنا هو المحافظة على وعي منخفض من خلال العودة إلى المشكلة بشكل متكرر، الحضانة لا تعني أن تنسى أمر المشكلة أو القضية، وهي تساعد التفكير المنتعش، الذي يتناقض مع التفكير المتقارب في حساب الجواب الصحيح المقبول اعتيادياً لمشكلة منطقية، وتعتمد على تأطير المشكلة في شكل مميز ومداخل جديدة.

ثالثاً: البصيرة أو الإلهام Illumination:

تشير هذه المرحلة إلى إدراك فكرة مميزة فجأة، وتصور البصيرة كوميض ضوء عاجل، لأن أجزاء الإلهام تهرب ويمكن أن تفقد إذا لم تسجل، لذا فالعديد من المبدعين يبقون دفتر يوميات أو ملاحظات قريباً منهم طوال الوقت لكي يسجلوا أفكارهم قبل أن تختفي، فهذه الأفكار ليس لها برنامج محدد، وقد تأتي في أي وقت من النهار أو الليل.

رابعاً: التحقق Verification:

رغم كونها المرحلة الأخيرة من مراحل الإبداع إلا أنها تعد بداية خطوة طويلة من صناعة القرارات المبدعة تجاه تطوير أو إنتاج أفكار وخدمات إبداعية، هنا يتم اختبار الفكرة المبدعة للتأكد ما إذا كانت مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصلق، لتطبيقها على أرض الواقع في المدرسة.

أما دوبرين (2010) Dubrin فيرى أن العملية الإبداعية تمر بخمس مراحل هي:

- 1- الفرصة أو الاعتراف بالمشكلة: حيث يكتشف الفرد الفرصة أو المشكلة التي تحتاج إلى حل.
- 2- الغمر: حيث يركز الفرد على المشكلة ويصبح مشغولاً بها، فيستدعي ويجمع المعلومات التي تبدو مرتبطة، ويتوقع البدائل دون تصنيفها أو تقييمها.
- 3- الاحتضان: يبقى الفرد المعلومات مجمعة في الذهن لفترة، ولا يظهر عليه أن العمل على المشكلة نشط ولكن اللاشعور لديه يكون مشغولاً بها، فتبدأ المعلومات بالترتب في ذهنه بشكل منظم ذو معنى بأنماط جديدة.
- 4- البصيرة: يظهر فيها حل المشكلة كالفلاش في الذهن في وقت غير متوقع مثلاً: على وشك النوم، أو خلال الحمام، أو بينما يركض.
- 5- التحقق: يحاول الفرد في هذه المرحلة التأكد من أن الحل الذي تم التوصل إليه مفيد مستخدماً المنطق، والتجريب للأفكار الجديدة. (Dubrin, 2010, p350)

وبالعودة إلى المشكلات التي تعترضنا خلال حياتنا اليومية نلاحظ أن تفكيرنا في كثير من الأحيان يؤدي العملية الإبداعية بمراحلها السابقة، فكثرة التفكير في المشكلات المعقدة وعدم القدرة على التوصل إلى حلول فعالة وفورية لها تدفعنا في كثير من الأحيان إلى تأجيل عملية التفكير فيها إلى وقت لاحق، ولكن إلى أن يأتي ذلك الوقت يكون تفكيرنا في حالة عمل مستمرة بطريقة لاشعورية فكثيراً ما نقفز الحلول إلى أذهاننا فجأة دون سابق إنذار وندش من توصلنا إلى هذه الحلول، فالأفكار تكون قد اختمرت وترابطت في المخ وأصبحت جاهزة للخروج من اللاوعي إلى الوعي، وهنا لابد لنا من تسجيل هذه الأفكار أو من التحقق السريع من صحتها لأن إهمالها قد يؤدي إلى نسياننا لها وضياعها منا.

5- خصائص المدير المبدع:

يتصف المبدعون بمجموعة من الخصائص الشخصية والعقلية والنفسية التي تميزهم عن غيرهم من الناس، وذلك بنسب متفاوتة تختلف من مبدع إلى آخر، ومن خصائص المدير المبدع أنه:

- 6-1- يبحث عن المعرفة أياً كان مصدرها، ويعتمد على التفكير العلمي في التحليل وإصدار الأحكام.
- 6-2- يقدم على المخاطرة ويتحمل المسؤولية بأسلوب علمي وبقظ، ويتمتع بالحرية في التفكير وغير خاضع لأية ضغوط ذاتية ليضمن له ذلك احترام وثقة الآخرين به.
- 6-3- واسع الخيال ولديه القدرة على التنبؤ مما يمكنه من إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة.
- 6-4- يتمتع بالقدرة والكفاءة والدافع باعتبارها جميعها عوامل متفاعلة، وذات أهمية في عملية الإبداع.
- 6-5- إيجابي ومتفائل ولا يخشى الفشل ويتعلم منه، ويبحث بشكل دائم عن الطرق والحلول البديلة.

6-6- يستطيع تنمية قدرات الأفراد التابعين له، والوصول بهم إلى مستويات عالية من الكفاءة والخبرة. (رجال، وآخرون، 2010، ص431).

6-7- يتمتع بالقدرة على التكيف السريع الإيجابي والتعامل مع مقتضيات التغيير، وبإمكانه التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه الرغبة في البحث عن الحلول، وهو أحد أركان الإبداع.

6-8- لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين، فهو بعيد عن الحالة الضيقة التي تعد مصدر تثبيط للروح المعنوية للعاملين. (جلدة وعبودي، 2006، ص62) (العبيدي وآخرون، 2010، ص75)

6-9- يفكر في الممكن وليس في المستحيل: فهو دائماً يفكر بما يستطيع أن يقدم، أما المدير التقليدي فيفكر دائماً بما لا يمكنه القيام به، ولديه الحجج والمبررات لعدم إنجاز الشيء.

6-10- يتحمل التباين والاختلاف مع الآخرين، ويعتبره أمراً طبيعياً.

6-11- يحول الأزمة إلى فرصة: فهو يبحث عن الفرصة حتى لو كانت وسط مجموعة من المتغيرات التي تبدو للوهلة الأولى أنها تنبئ عن وقوع أزمة، ولا يلجأ عادةً إلى تصعيد المواقف المتوترة؛ وإنما إلى تهدئتها بحثاً عن إمكانية الاستفادة منها، بمعنى أنه يعمل على الانتقال من حالة الكارثة إلى حالة الأزمة.. ومن الأزمة إلى المشكلة.. ومن المشكلة إلى الحادثة.. ومن الحادثة إلى الحدث، فهو يسير في تفكيره على تحويل المشكلة المتضخمة إلى مشكلة هادئة مما يسمح بإمكانية التفكير بشكل أفضل. (توفيق، 2006، ص97-105).

بالتالي يعتمد التفكير الإبداعي لدى مدير المدرسة إلى حد ما على:

1- خصائصه الشخصية: التي تتعلق بسعة الخيال والإيجابية والانضباط الذاتي والتوجه نحو المخاطرة والمثابرة

في مواجهة الإحباط والنقص النسبي في قلق الحصول على الموافقة الاجتماعية.

2- القدرات والمهارات الإدارية التي يمتلكها ومنها:

أ. مهارة الاتصال مع الجهات التي يمكن أن تساعد في تنظيم العمل ضمن المدرسة وفي حل المشكلات

وتلافي الأزمات والتصدي لها، ومن هذه الجهات: المختصين في مديرية التربية والمجتمع المحلي والمعلمين

وأولياء الأمور والتلامذة.

ب. مهارة تحفيز الأفراد للعمل في فرق متعاونة لتقديم أعلى مستويات الأداء في مواجهة التحديات.

ت. القدرة على التعامل مع التغيير، والتنبؤ بالمخاطر وتحديدها والتعامل معها والاستفادة من الفرص التي

ترافقها.

وأي مدير مدرسة يمكنه اكتساب هذه الخصائص والمهارات وتعلمها وممارستها من خلال استخدامه

التقنيات والأساليب الإبداعية التي تنمي هذه الخصائص عنده لتصبح عادات متأصلة لديه، ومن أساليب

الإبداع الإداري الأساليب الآتية:

6- أساليب الإبداع الإداري:

"إذا استمررت بالقيام بأداء ما تعودت على تأديته، فسوف تحصل على ماكنت تحصل عليه دائماً." هذا القول المأثور يعني أنه إذا أردت الحصول على حلول جديدة، فعليك أن تجرب تقنيات مختلفة. (أرمسترونغ، 2009، ص38).

والإدارة المدرسية بتقنيات الإدارة التقليدية وإجراءاتها الروتينية لم تعد قادرة على الصمود في وجه التحديات والتغيرات المتسارعة التي تطال مجالات الحياة كافة وخاصة المجالات التربوية، مما يفسر ضرورة اعتماد أساليب إدارية مبدعة ومناسبة تُمكن الإدارة المدرسية من مواجهة المشكلات والأزمات المختلفة التي قد تواجهها بفعالية، ومن اكتشاف فرص جديدة لتطوير العملية التعليمية في المدرسة، ومنها الأساليب الآتية:

8-1- قبعات التفكير الست: Six Thinking Hats

القبعات الست تم تصميمها من قبل ديونو (1985) Debono، وهي بحسب شيث (2012) Sheth أداة تفكير فردية وجماعية، تندمج مع فكرة التفكير الجانبي المتوازي وترتبط بها، فتمكن الأفراد والجماعات من التفكير بالموضوع قيد المناقشة من جهاته جميعها بفعالية أكبر. (Sheth, 2012, P15) والتفكير الجانبي هو المنطق الذي يقدم طرق جديدة للنظر إلى المشاكل والتعاطي معها من الداخل وليس من الأمام لتعزيز التغيير والإبداع والابتكار (Serrat, 2009, p2)، وتقوم القبعات الست على تقسيم التفكير إلى ستة أنماط، بحيث تتمكن المجموعة من استخدام كل نمط على حدة دون الخلط الذي يسبب تداخل الأفكار وتشابكها، ولكل قبعة لون له رمز ودلالة تعبر عن شكل التفكير الذي تمثله وهي:

1. القبعة البيضاء: اللون الأبيض يعبر عن الصفاء والنقاء وهي تعبر عن وجهة النظر الموضوعية، والحيادية.
2. القبعة الحمراء: اللون الأحمر للغضب (يحمر غضباً) والغضب والعواطف، وهي تمثل وجهة النظر العاطفية.
3. القبعة السوداء: اللون الأسود يوحي بالحزن، فهي تركز على النواحي السلبية فقط.
4. القبعة الصفراء: اللون الأصفر مشرق وإيجابي، فهي رمز للأمل والتفاؤل والتغيير الإيجابي.
5. القبعة الخضراء: اللون الأخضر يدل على العشب الكثير والنمو والخصوبة، والقبعة الخضراء رمز للابتكار والإبداع والأفكار الجديدة.
6. القبعة الزرقاء: تلعب دور التحكم المنظم لعملية التفكير واستخدام القبعات الأخرى، فاللون الأزرق بارد وهو لون السماء التي تلو كل شيء. (ديونو، 2001، ص49-50)

وقبعات التفكير الست تساعد على تفعيل مقدرة تفكير الأفراد كفريق، ومن الفوائد الرئيسة لها أنها: قابلة للاستخدام في ثقافات مختلفة، وتروج للتفكير التعاوني، وتشدذ التركيز، وتيسر التواصل، وتقلل الصراع بين

الأفراد ضمن الفريق، وتمكن من التقييم الشامل للموضوع محل الدراسة من جهاته جميعها، وتحسن الاكتشاف، وتعزز الإبداع والابتكار، وتوفر الوقت، وتزيد الإنتاجية. (Serrat, 2009, p4)

بالتالي قبعات التفكير الست أسلوب إداري إبداعي فردي وجماعي فعال يمكن استخدامه أثناء التعامل مع الأزمات، فيمكن من النظر إلى الأزمة من جهاتها جميعها (الحقائق والمعلومات، والمشاعر والاتجاهات، والفرص والإيجابيات، والمعوقات والمخاطر، والتجديدات والتغييرات الممكنة) مما يساعد على الابتعاد عن أساليب التفكير أحادية الجانب والاتجاه نحو وجهة نظر أكثر شمولية للأزمة محل الدراسة، ومن ثم التوصل إلى حلول مفيدة، ومبدعة، وسريعة، وبرؤية جماعية.

8-2- العلاقات الإجبارية: Forced Relationships

يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة المشكلة بشيء آخر قد تكون له علاقة أو مشابهة بالمسكلة أو لا تكون نهائياً، ثم الحصول على نظرة جديدة وحل جديد، وهو جيد الاستخدام، وبخاصة عند عدم الوصول إلى حلول متطورة أو عند شح الأفكار المطروحة للمسكلة تحت الدراسة، حيث يتم التوقف عن التفكير في المشكلة نفسها، وصرف الذهن إلى التفكير بطريقة أخرى قد تقود إلى الحل الجيد، مثلاً: التدخين في الأماكن العامة يمثل إحدى المشكلات العويصة للمجتمع، وما زالت حلولها تقليدية لا يستجيب لها المدخنون، فإذا تصورنا المشكلة في الأساس هي التدخين، فكيف نبتكر حلولاً إبداعية للمسكلة؟ وهنا يمكن تحفيز العقل لإيجاد علاقات ممكنة بين التدخين وأي شيء آخر نقتحه كالسيارة مثلاً وهذه النظرة الجديدة للتعامل مع المشكلة قد تقودنا إلى حلول أصيلة ومفيدة. (الحيزان، 2002، ص 66-67).

8-3- أسلوب دلفي: Delphi Technique

عرفه كل من توروف وليستون Listone & Turoff وحبوبي وآخرون Habibi & et.al بأنه: تقنية لتنظيم عملية الاتصال بين أفراد المجموعة، فتسمح لمجموعة الأفراد ككل بالتعامل مع المشكلة المعقدة.

(Habibi, et.al, 2014, P8) (Listone, et.al, 2002, p3)

وهدفه الأساسي هو الحصول على إجماع موثوق من آراء الخبراء حول الموضوع بالاعتماد على سلسلة من الاستفتاءات المركزة مع دمج الأفكار المنطق عليها من قبل أفراد مجموعة الخبراء.

(Habibi, et.al, 2014, P8) (Day & Bobeva, 2005, P1)

وهو يقوم على اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيقه، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة، ثم يقوم بتفريغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم بعضاً، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط، وبعد ذلك يقوم المنسق بعمل ملخص للنتائج التي

توصل إليها الخبراء، ثم يرسل بعد ذلك هذا الملخص إلى كل خبير، ويسأله إذا ما كان لا يزال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة محل الدراسة أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها إلى رأيه السابق أم لا؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى ثبات نسبي في الآراء، ومن العيوب التي تؤخذ على هذا الأسلوب تباعد الخبراء والمجهود الكبير الواقع على المنسق وإرهاق الخبراء بإعادة المقابلة مرات عدة. (توفيق، 2004، ص66-67). والمفتاح الرئيس لنجاح هذا الأسلوب يكمن في اختيار الخبراء المشاركين، فهو يعتمد على المعرفة التي يمتلكها أعضاء اللجنة والتعاون فيما بينهم؛ لذا من الضروري أن تتضمن المجموعة أشخاصاً يتوقع منهم أفكار ثمينة ومفيدة. (Gordon, 1994, P7)

وبالتالي هو أسلوب إبداع فردي فكل فرد من الخبراء يضع البدائل ويناقشها بمفرده دون أن يجتمعوا معاً للمناقشة وجهاً لوجه، وتفعيله ضمن المدرسة يتطلب أن يكون أحد أفرادها حاصلاً على تدريب معمق على استخدامه مثل: أحد الإداريين أو المدير نفسه وذلك لكي يتمكن من تحقيق أهدافه بشكل فعال، أما الخبراء فينبغي أن يكونوا متخصصين في جميع المجالات ذات العلاقة بالموضوع قيد البحث، ويمكن أن يكونوا متخصصين معينين من قبل مديرية التربية، أو أساتذة جامعيين أو معلمين ذوي علاقة ومعرفة به، وبما أنه يحتاج إلى وقت طويل خلال عملية التطبيق، بالتالي يمكن اعتماده في بداية العام الدراسي عند التخطيط لسير العملية التعليمية خلال العام، أو في عملية إدارة الأزمات التربوية وذلك خلال مرحلة التنبؤ بها والتخطيط لمواجهةها حيث يكون ضغط الوقت أقل منه في المراحل اللاحقة للأزمة.

8-4- الرسم البياني للشجرة: Graph of the Tree

يستخدم هذا الأسلوب في حالة القضايا والمشكلات المعقدة والمطلوب إجراء تجزئة لها، وذلك باعتماد سلسلة الأثر والنتيجة (لماذا.. لماذا) (كيف.. كيف)، ومستخدمين في ذلك الرسم البياني لإيضاح إمكانية تفتيت القضية أو المشكلة إلى أنظمة ومشكلات فرعية يمكن إدارتها، وتستخدم خلال الأزمات وفقاً للخطوات الآتية:

1. استخدام صفحة خالية تماماً، ورسم مستطيل فارغ على يمين الصفحة.
2. تحديد الأزمة الرئيسة موضوع البحث، ووضعها ضمن المستطيل السابق.
3. سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث الأزمة على أن تكون الإجابة على هيئة مشكلات فرعية.
4. وضع كل إجابة في مستطيل مستقل.
5. وصل هذه المشكلات بخطوط مع مستطيل الأزمة الرئيسة.
6. سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية.
7. الاستمرار في العمل حتى يتم التوصل إلى خطة يمكن تنفيذها بيانياً (كيف.. كيف) أو حتى يتم إبراز الأسباب الرئيسة بيانياً (لماذا.. لماذا). (الصيرفي، 1، 2003، ص62).

وفي حال تم استخدام هذا الأسلوب من قبل مدير المدرسة أثناء التعامل مع الأزمات فإنه يساعده على تنظيم عملية التفكير، وعلى الغوص في التفاصيل والبحث في المشكلات الفرعية المترتبة على الأزمة الأساسية وأسبابها وحلها، وبالتالي حل الأزمة التي تعاني منها المدرسة، وهو أسلوب سهل التطبيق يمكن لأي فرد أن يتدرب عليه ويتقنه ويعتمده في حل الأزمات التي تعترضه أو تعترض منظمته، واستخدامه من قبل فرق العمل ضمن المدرسة يعتبر أكثر فاعلية فهو يمكنهم من رؤية جوانب الأزمة جميعها، أما المدير بمفرده قد يركز على جوانب معينة في الأزمة ويغفل أخرى.

8-5- خريطة العقل "التنوير الذهني" Mind Map:

وضع هذا الأسلوب من قبل بوزان (1969) Bozan لتنظيم وهيكلية الأفكار والمفاهيم والمعلومات، وهو يُمكن من وضع الخطط واتخاذ القرارات، ويمكن استخدامه عند كتابة التقارير وإعداد جداول الأعمال، أو عند التعامل مع المشكلات أو الأزمات التي تعترض سير العمل.

وعرفه مورلي (2007) Murley بأنه: خلاصة بصرية لا خطية من معلومات مركبة يمكن أن تساعد على الإبداع والتنظيم والانتاج والتذكر. (Murley, 2007, P 175)

وكذلك عرفه كل من بوغاليندهي وناكيران (2011) Pugalendhi & Nakkeeran وأكبوديت (1992) Akpodiete بأنه تخطيط يستخدم لتمثيل الكلمات والأفكار والمهام أو أي مواد مرتبطة أو مرتبة حول كلمة دليلية أو فكرة مركزية، ويستعمل لتصور وتصنيف وتركيب وتحليل الأفكار والمفاهيم المعقدة. (Pugalendhi & Nakkeeran, 2011, P2) (Akpodiete, 1992, P1)

وخريطة العقل تبنى على فكرة أن الدماغ مكون من نصفين أيمن وأيسر، لكل منهما مهامه الخاصة المسؤول عنها، لذلك هي تستخدم كلا النصفين لزيادة احتفاظ الذاكرة بالمعلومات وزيادة معدلات إنتاج الأفكار. (Meier, 2007, P1) وهي قابلة للتطبيق في كل مجالات الحياة، فهي تحسن التعلم وتوضح التفكير مما يحسن الأداء البشري بشكل عام. (Mento, et.al, 1999, P4)

ويكون استخدامها خلال الأزمات وفقاً للخطوات الآتية:

- 1- إحضار مجموعة أقلام ملونة، وورقة بيضاء كبيرة ووضعها في الوضع الأفقي.
- 2- تحديد الأزمة التي سترسم لها خريطة العقل، التي ستمثل الصورة المركزية.
- 3- جمع المواد أو البحوث أو المعلومات اللازمة.
- 4- رسم صورة في مركز الورقة، واختيار كلمة تمثل الأزمة الرئيسية، واستخدام التعبيرات والأبعاد والألوان.
- 5- جعل الفروع الأقرب إلى الصورة أكثر سمكاً والتصاقاً بالصورة الرئيسية، لتعبر عن الأفكار الفرعية ووضع كلمة واحدة على كل فرع والتعبير عنها بصورة.

6- رسم خطوط أقل سماكة تنتفرع عند نهاية كل فرع مناسب لتوضع عليها المعلومات المرتبطة بالأزمة، واستخدم الصور والألوان كلما أمكن.

7- جمع كل الأفكار، ثم مراجعتها أو إعادة تنظيمها، أو تنقيحها كمرحلة ثانية أو مرحلة فكرية أكثر تطوراً.

بالتالي تستخدم خريطة العقل مجموعة المهارات العقلية مكتملة _الكلمات، والخيال، والأرقام، والمنطق، والاتزان، والصور، والقوائم، والتفاصيل، والألوان، والمكان_ بأسلوب فريد شديد التميز.

(بوزان وآخرون، د.ت، ص88- 89)

ومما سبق نلاحظ أن خريطة العقل أسلوب ممتع في التفكير والتعبير عن الأفكار وتنظيمها، تعتمد على استخدام مهارات نصفي المخ الأيمن والأيسر بشكل متكافئ، مما يرسخ المعلومات في الذهن ويسهل تذكرها، ويمكن استخدامها من قبل الأفراد ومن قبل فرق العمل، ويستطيع مدير المدرسة استخدامها خلال الاجتماعات المدرسية لرسم وتحديد خطة عمل المدرسة وأهدافها، أو للتعامل مع المشكلات والأزمات التي قد تعترضها خلال العام الدراسي.

8-6- التآلف بين الأشئآت Synectics:

وضع هذا الأسلوب كما ورد في جروان (2009) من قبل برنس (1944) Prince وهو يقوم على أساس استخدام الفنون البلاغية (المجاز أو الاستعارة) وقوانين المنطق (قياس التمثيل أو التتظر) في إطار منهجي من أجل الوصول إلى نتائج أو حلول إبداعية للمشكلات، ومن المبادئ الأساسية التي يقوم عليها أن المشكلة غير المألوفة يمكن استيعابها وفهمها بشكل أفضل عند التفكير فيما يناظرها أو يشبهها في المخزون المعرفي للفرد أو الجماعة. (جروان، 2009، ص197)، وتتضمن عملية التوفيق والربط بين العناصر المختلفة نوعين من النشاط، أولهما يسعى إلى جعل ما هو غريب مألوفاً، وثانيهما يستهدف جعل ما هو مألوف غريباً (رؤية جديدة للعالم، والناس، والأفكار، والمشاعر...إلخ). (جبر وفاروق، 1996، ص86).

ويستند أسلوب تأليف الأشئآت إلى التفكير القياسي، فهو يشجع القابلية للعيش مع التعقيد والتناقض الظاهر، ويشجع التخمين والسلوك الإبداعي ويساعد الناس في اكتشاف إمكانياتهم العقلية وتجميع المعلومات بما يمكنهم من خلق الحلول الجديدة والمبدعة. (Gonzalez, 2001, P33)

و باستخدام هذا الأسلوب تولدت العديد من الحلول الإبداعية ، مثلاً: طبق وليم هارفي تشبيه "المضخة" على القلب، وهذا أدى إلى اكتشاف النظام الدوري للجسم، وكذلك ساعد استشاري الإبداع أوش (1986) Oush شركة حاسبات آلية تشق طريقها بجهد بتطبيق تشبيه "المطعم" على عمليات الشركة مما جعلها تتطلق بقوة وتحقق النجاح. (كاميرون، 2001، ص326).

ولطالما استخدم الأدباء والشعراء الاستعارات والكنائيات في كتاباتهم فأبدعوا فيها، وقربوها من مخيلتنا بطريقة سهلة ومحبية، وينطبق هذا الأمر على أسلوب تأليف الأشتات، واستخدامه من قبل الإداريين خلال الأزمات يُمكن أن يسهل عليهم رؤية الأزمة مهما كانت صعبة ومعقدة بشكل أوضح وأسهل من خلال مطابقتها مع أشياء ألفوها في مخزونهم المعرفي، وبالتالي يسهل عليهم عملية الحل بشكل كبير.

8-7- عظم السمكة Fish Bone:

يُعرف أسلوب عظم السمكة بأنه: تقنية لتحليل عمليات العمل وفعاليتها، ويسمى أيضاً تخطيط إشكاوا **Ishikawa Diagram** كما ورد في بوس (2012) Bose لأنه اخترع ودمج من قبل إشكاوا **Ishikawa** وهو خبير مراقبة جودة ياباني. (Bose, 2012, P18)، ويهدف هذا الأسلوب للتوصل إلى أساس الأزمة وليس فقط تأثيراتها حيث يساعد فريق العمل في التركيز على الأزمة للتوصل إلى إجماع بشأنها، فهي:

1- تشبه الهيكل العظمي للسمكة.

2- تركز على أسباب الأزمة.

3- تؤكد على اتصال المجموعة والتفكير بإبداع.

4- تحفز المناقشة. (Corr, 2008, P1)

ويستخدم أسلوب عظم السمكة لتقدير الخطر الكلي المترتب على حدث ما بتحديد الأسباب ذات العلاقة، فهو تخطيط سهل التطبيق نسبياً، يسمح بتقدير الأسباب الأساسية والثانوية للحدث، ويسمح بتنظيم إجراءات المعالجة على مناطق الضعف بالاعتماد على الأسباب في التدرج بالمعالجة تبعاً لدرجة الخطر. (Ilie & Ciocoiu, 2010, P20)

ولوضع رسم بياني على شكل سمكة خلال التعامل مع الأزمات يجب اتباع الخطوات الآتية:

1- تحديد الأزمة.

2- الحصول على موافقة الجماعة حول الأزمة وتسجيلها على الخط الأفقي الرئيس للسمكة.

3- إضافة عظام رئيسة كي تمثل الأسباب العامة للأزمة، وكتابة أسماءها في ملاحظات قابلة لللصق، ولصقها على العظام الرئيسية.

4- تصنيف واكتشاف الأسباب التي تؤكد وجود الأزمة، وتحريك العظام الملصقة الجديدة نحو الفئة المناسبة.

5- كتابة الأسباب مباشرة على العظام ضمن الفئات المناسبة للمناقشة. (غاتو، 2004، ص253).

وفي حال استخدام هذا الأسلوب من قبل مدير المدرسة وفرق العمل فيها فإنه يمكنهم من تحديد الأزمة بشكل واضح ودقيق، وينظم عملية تفكيرهم فيها فيحدد أسبابها بشكل مفصل، ويُمكنهم من وضع الحلول المناسبة لها، بالتعامل مع كل سبب على حدة بحسب درجة خطورته ليتم الوصول إلى حل الأزمة كاملةً.

8-8 - القائمة المعدة مسبقاً (قوائم المراجعة) Check Listing:

يستخدم هذا الأسلوب بشكل رئيس لتحسين أو تعديل المنتجات، من خلال مطابقتها مع سلسلة من الكلمات أو الأفعال أو الصفات أو العبارات الموجودة ضمن قوائم التدقيق والمراجعة. (Sefertzi, 2000, P7)

وأفضل هذه القوائم قائمة أوسبورن (Osborn) حيث اعتمد هذا الأسلوب كطريقة مبسطة في توليد الأفكار، وهو يقوم أساساً على ما يشبه القائمة المعدة مسبقاً، التي تعمل كمثير أو منبه بشأن المشكلة وماهي الحلول الممكنة لها؟ وتعتمد هذه الطريقة اعتماداً وثيقاً على القدرات الفكرية والمعرفية والسمات الشخصية للفرد المبدع وعلى قدرته على التحليل والاستنباط والمرونة في طرح الأفكار وتغييرها أو تعديلها عند اللزوم. (الحمصي، 2013، ص86). وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عدداً من الأسئلة حول الطرق التي يمكن من خلالها تناول عناصر المنتج الذي يحاول تطويره أو المشكلة التي يعاني منها، وهذه الأسئلة مثلاً:

- هل يمكن وضعها في استخدامات أخرى؟
- هل يمكن إجراء تعديل عليها؟
- هل يمكن إجراء تحويل عليها؟
- هل يمكن تعظيمها؟ أو تصغيرها؟
- هل يمكن إحلال عنصر محل عنصر آخر فيها؟
- هل يمكن عكسها؟
- هل يمكن إعادة ترتيب أجزائها؟
- هل يمكن ضمها؟ (كنج وأندرسون، 2004، ص70)

وخلال التعامل مع الأزمات يمكن من خلال كل بند من البنود السابقة لفت انتباه فريق العمل إلى التغييرات أو التعديلات التي يمكن إدخالها إلى الأزمة محل التفكير وإلى العوامل المتعلقة بها، ومن ثم الوصول إلى حل مبدع أو طريقة فعالة للتعامل مع الأزمة موضع النقاش، وإلى وضع جديد مختلف كلياً عما كان موجوداً سابقاً.

وبالإضافة إلى هذه الأساليب هناك أساليب إبداع إداري أخرى ومنها أسلوب تحليل العوامل المؤثرة وأسلوب العصف الذهني، وهما يشكلان محوراً أساسياً للفصل الرابع بالإضافة إلى أنهما محور الجانب العملي لهذه الدراسة، وقد تم اختيارهما لأسباب عدة منها سهولة تطبيق هذه الأساليب، وقلة تكلفتها المادية، وعدم تطلبها وقت طويلاً أو جهداً كبيراً خلال التطبيق، وتماشياً مع عمليات إدارة الأزمات التربوية ضمن المدرسة وإمكانية استخدامها في جميع مراحلها، وإمكانية تدريب المديرين على كيفية تطبيقها والاستفادة منها في التعامل الأمثل مع الأزمات التي قد تتعرض لها مدارسهم.

الفصل الرابع: إدارة الأزمات التربوية

- مقدمة

1. مفهوم الأزمة
2. الفرق بين مفهوم الأزمة ومفهوم الكارثة، والمشكلة.
3. خصائص الأزمات.
4. تصنيف الأزمات.
5. مفهوم الأزمة التربوية.
6. أسباب الأزمة التربوية.
7. أنواع الأزمات التربوية.
8. أهمية إدارة الأزمات التربوية.
9. مراحل إدارة الأزمات التربوية.
10. فريق إدارة الأزمات التربوية.

* * * * *

الفصل الرابع

إدارة الأزمات التربوية

- مقدمة:

أصبحت الأزمات التربوية في ظل الظروف والأوضاع الطارئة والمتسارعة التي تعصف بواقعنا السوري على المستويات كافة الاجتماعية والاقتصادية والأمنية والسياسية والثقافية والتربوية واقعاً يفرض ثقله على مدارسنا بمراحلها التعليمية المختلفة، ويترك آثاره الخطرة على العملية التعليمية بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها هذه الآثار لا تقتصر على الأجيال الحالية فقط، بل تمتد لتشمل الأجيال القادمة أيضاً؛ فحدوث أي خلل في أي مكون من هذه المكونات سيترتب عليه نتائج خطيرة على المجتمع ومستمره حتى بعد انتهاء الأزمة وانحسارها، وهذا يفرض على مدير المدرسة ضرورة التعامل مع هذه الأزمات باعتماد أساليب إدارية إبداعية تمكّن من التوصل إلى أفكار وحلول مبدعة تزيل هذه الأزمات من جذورها وتعود بالوضع في المدرسة إلى حالته الطبيعية.

وسنوضح في هذا الفصل مفهوم الأزمة، والفرق بينه وبين مفهومي الكارثة والمشكلة، وخصائص الأزمات، وتصنيفاتها، وكذلك مفهوم الأزمة التربوية، وأسبابها، وأنواعها، وأهميتها إدارتها، ومراحل عملية إدارة الأزمات التربوية، وفريق إدارة الأزمات التربوية.

1- مفهوم الأزمة Crisis:

يتعرض الفرد، والجماعات، والمنظمات، والمجتمعات إلى مواقف طارئة وحرجة وحساسة تتطلب اتخاذ إجراءات فورية وحاسمة بشأنها، فإذا تمّ تجاهل إنذاراتها ارتفعت حدتها، وازدادت الآثار السلبية المترتبة عليها وأصبح من الصعب الوقوف في وجهها والتصدي لها، يطلق على هذه المواقف الأزمات.

ونشأ مفهوم الأزمة في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني كرينو "crino"، ويعني- نقطة تحول "Turning point"، وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية وجيزة (جادالله، 2008، ص9).

وهذا التعريف يعكس بشكل كبير وواضح خطورة موقف الأزمة، وضرورة التدخل السريع والمنظم لمواجهةها، فالأزمة القلبية مثلاً تحدث بشكل مفاجئ وطارئ وتجعل الفرد على حافة الموت إلا أنه في حالة التدخل السريع والمناسب من قبل الأطباء يمكن تلافي حدوث الموت، والعودة بالمريض إلى الحالة الطبيعية.

ومفهوم الأزمة لم يقتصر على العلوم الطبية بل امتد ليدخل في نطاق العلوم الأخرى مثل: علم السياسة "الأزمات السياسية"، وعلم النفس "الأزمات النفسية"، وعلم الاقتصاد "الأزمات الاقتصادية" كالأزمة الاقتصادية الأمريكية، وأزمة منطقة اليورو، وغيرها من الأزمات الاقتصادية التي اجتاحت بلدان أخرى عدة... إلخ.

وقد تعددت تعريفات الأزمة فعرفها معجم (Oxford) بأنها: وقت من الخطر والصعوبة والارتباك الكبير عندما تواجه المشكلات أو تحتاج اتخاذ قرارات مصيرية. (Wehmeier, 2007, p364).

ومن الباحثين من عرفها تبعاً لأثرها على الفرد، مثل: مور وكوتمان **Mour & Kottman** كما ورد في أبو ناصر (2008) فهي برأيهما: نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر على قدرة الفرد على التفكير، والتخطيط والتعامل بفاعلية مع هذه المواقف. ويمر الأفراد خلال الأزمة بأحداث متتالية لا يمكن التنبؤ بها هي:

- 1- يعيشون حدثاً فجائياً خاصاً.

- 2- يدركون الحدث على أنه تهديد مثير للقلق والغضب.

- 3- تكون استجاباتهم غير منظمة وغير فعالة.

- 4- يطورون استراتيجيات لمواجهة لمعالجة الموقف والضغط الناشئ عنه. (أبو ناصر، 2008، ص143).

ويعرفها جيمس (2008) **James** بأنها: حدث أو وضع صعب لدرجة لا تطاق حيث يتجاوز إمكانات الفرد الحالية وآليات التكيف لديه (James, 2008, P3)

ومنهم من عرفها تبعاً لأثرها على المنظمة مثل "ألبريخت" الذي يرى أن الأزمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة، والأزمة هي: الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها. (ألبريخت، 1998، ص1).

وأما دافيد (2010) **David** فعرفها بأنها: حالة من الهيجان المفاجئ في المنظمة أو المؤسسة وتستوجب اتخاذ قرار حيوي بشأنها في أقصر وقت ممكن. (David, 2010, P58)

ونستنتج من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم الأزمة يدل على: حدث سلبي وغير متوقع يصيب الفرد أو المنظمة، ويلحق الضرر بهما، ويتطلب اتخاذ قرارات حاسمة، وتنفيذ إجراءات فورية لمواجهة وللتخفيف من أثاره المدمرة، وهو يتطلب تعاون جميع الجهات والأطراف ذات العلاقة بالأزمة المتأثرة والمؤثرة بها.

وهناك خلط بين مفهوم الأزمة والمشكلة والكارثة رغم أن هذه المفاهيم تختلف من حيث حجم الضرر المترتب عليها، والتكلفة الاقتصادية، والإجراءات اللازمة للتصدي لها، وهذا الخلط قد يؤدي إلى اتخاذ إجراءات وتعامل إداري غير سليم مع كل منها، فالخطأ في التشخيص يؤدي غالباً إلى أخطاء في خطوات المعالجة.

2- الفرق بين مفهوم الأزمة ومفهوم المشكلة والكارثة:

لتحقيق التعامل السليم والفعال مع كل مفهوم من هذه المفاهيم الثلاثة من المهم التمييز بينها على الشكل الآتي:

تعرف المشكلة **Problem** بأنها: عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل

لأفضل الحلول بشأنها، والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لا تكون الأزمة ذاتها. (عياصرة وأحمد، 2008، ص76).

بالتالي المشكلة تمثل مرحلة من مراحل الأزمة، ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها، (رمضان وآخرون، 2009، ص11)، وعلى الصعيد التربوي قد تبدأ العديد من الأزمات بصعوبات مع تلميذ واحد، أو بمشكلة منعزلة تتفاقم مع الأيام، وهنا يمكن أن نفهم الأزمة على أنها عملية وليست حدثاً، وقد يفشل طاقم المدرسة في التعرف على المشكلات التي من الممكن أن تتطور إلى أزمة في حال تجاهلها، وفي بعض الظروف التعرف المبكر على إمكانية حدوث الأزمة يمكن أن يمنعها، أو يقلل من أثرها من خلال الاستجابة السريعة لها. (Cornell & Sheras, 1998, p297).

أما الكارثة **Disaster** أو **Catastrophe** فهي بحسب المنظمة الدولية للحماية المدنية كما وردت في حواش وعبدالله (2006): حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات، وقد تكون طبيعية مردها إلى فعل الطبيعة مثل زلزال أو بركان، وقد تكون صناعية أو كارثة فنية مردها فعل الإنسان سواءً كان إرادياً أو لا إرادياً، مثل: تسرب مفاعل نووي، وتتطلب مواجهتها معونة الحكومة الوطنية أو المستوى الدولي إذا كانت قدرة مواجهتها تفوق القدرات الوطنية. (حواش وعبدالله، 2006، ص2).

بالتالي تتشابه الكوارث مع الأزمات في أنها تحدث بشكل مفاجئ، وتعد من أصعب التحديات التي تؤثر على أكبر وأقوى الدول في العالم، وتختلف عنها بأنها أعم وأكبر حجماً، وينتج عنها أخطار وخسائر مادية وبشرية فادحة، ويمكن أن تكشف في كثير من الأحيان عن أزمات كانت موجودة سابقاً في المجتمع إلا أنها كانت في فترات من السكون ساعد على وجودها إما ضعف في الإدارة من حيث تأدية وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ومتابعة، أو تفشي الفساد الإداري والمحسوبية في بعض إدارات هذه المجتمعات.

ومما سبق يمكن ترتيب هذه المفاهيم الثلاث من حيث حجم الضرر المترتب عليها، والتكلفة الاقتصادية، والإجراءات اللازمة للتصدي لها على الشكل الآتي: المشكلة_ الأزمة_ الكارثة، فالمشكلة أخف أثراً من الأزمة، وتتطلب تكلفة اقتصادية وإجراءات أقل للتصدي لها، في حين أن الكارثة أشد أثراً من الأزمة، وتتطلب تكلفة اقتصادية أكبر وإجراءات أكثر للتصدي لها وللوقوف في وجهها، وتتصف الأزمات بخصائص عامة تميزها على الشكل الآتي:

3- خصائص الأزمات:

تختلف كل أزمة عن الأزمات الأخرى في طبيعتها ونتائجها وطرق وأساليب علاجها حيث لا توجد أزمة تشبه الأخرى إلا أن الأزمة بشكل عام تتميز بمجموعة من الخصائص على الشكل الآتي:

1- المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد انتباه جميع أفراد التنظيم.

2-التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها، وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها. (اللوزي، 2003، ص201).

3-ضيق الوقت المتاح للتعامل معها: فالأحداث في تتابع مستمر، مع زيادة في الضغط من وسائل الإعلام والمواطنين والجهات الفاعلة الأخرى.

4-عدم اليقين: غالباً ما يكون هناك نقص في المعلومات أو فائض منها مما يجعل من الصعب تحديد ما يحدث، وما ينبغي أن يتم، ومن يجب أن يشارك في إدارة الأزمة...إلخ.

5-تستوجب مواجهتها خروجاً عن الأنماط التنظيمية الإدارية الروتينية وابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الشديدة المترتبة على التغيرات الفجائية. (Cronvall & Sundelius, 2003, p3)

6-تتطلب مواجهتها أيضاً درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي سليم يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة. (حمادات، 2007، ص50).

من خلال التمعن بهذه الخصائص نستنتج أنها تنطبق بمعظمها على الأزمات التربوية التي تتعرض لها مدارسنا في ظل الأزمة الحالية التي تعصف بالبلاد، فهذه الأزمات غالباً ما تحدث بشكل مفاجئ في ظل نقص حاد في المعلومات، وضيق كبير في الوقت المتاح للتعامل معها، وتترك أثراً خطراً على المدرسة وطاقمها وتلاميذها، وتتطلب من أصحاب القرار فيها خروجاً عن الأنماط التنظيمية التقليدية، والأعمال الروتينية للإدارة، وتطبيق أساليب إدارية حديثة تشجع مشاركة العاملين في عملية إدارة الأزمات، وتحفزهم لاقتراح أفكار مبدعة وحلول جديدة وفعالة للتصدي لها، وتفسح المجال وتوفر الإمكانيات لتطبيق هذه الأفكار على أرض الواقع.

تصنيف الأزمات وفق أسس محددة يساعد في تعميق التفكير وتركيزه حول القضايا المهمة بالنسبة لكل أزمة كأن نقول: أزمة جزئية أو أزمة كلية، أزمة فردية أو أزمة جماعية، فهو يساعد على تنظيم التفكير وتوحيد المفاهيم بعيداً عن العشوائية، والخلط بين المصطلحات، ومن أهم الأسس التي يمكن أن تصنف تبعاً لها:

4-تصنيف الأزمات:

4-1- مستوى الأزمة: تصنف الأزمات من حيث مستواها إلى:

4-1-1- أزمة فردية: وهي التي يتأثر بها شخص معين بمفرده إما بصورة مادية أو معنوية، مثل الفشل بالتعليم.
4-1-2- أزمة مجتمعية: وهي التي يتأثر بها الغالبية العظمى من سكان المجتمع، مثل أزمة البطالة بين خريجي التعليم. (العجمي، 2008، ص212)،

والأزمة السورية أزمة فردية ومجتمعية معاً، فالجميع متأثر بها بدءاً من الفرد إلى الأسرة إلى المجتمع بشكل عام، وكذلك الأزمات التربوية التي نتجت عنها فمنها ما يتعلق بالأفراد مثل: أزمات الخوف والقلق لدى

بعض التلامذة، ومنها ما يتعلق بالمدرسة بشكل عام مثل: أزمة التسرب، وأخرى تتعلق بالمجتمع مثل: ضعف التعاون بين الكادر الإداري والمجتمع المحلي، وعدم تمكن الأهل من توفير مستلزمات الدراسة لأطفالهم... إلخ.

4-2- المحتوى: تصنف الأزمات تبعاً لمحتواها إلى:

4-2-1- أزمة معنوية: بمعنى أن يصيب الضرر الأحاسيس والمشاعر والقيم، مثل: وفاة الصديق.

4-2-2- أزمة مادية: بمعنى أن يصيب الضرر الموجودات والأموال، مثل: فقدان جزء كبير من المال.

4-2-3- أزمة مزدوجة: بمعنى أن يصيب الضرر النواحي المادية والمعنوية ك وفاة الأب، وهو المعيل الوحيد للأسرة. (الصيرفي، 2، 2003، ص322).

وبناءً على التصنيف السابق ومن خلال ملاحظة الواقع وتحليله نستنتج أن الأزمة السورية تولد عنها أزمات تربوية تنطبق عليها هذه المواصفات جميعها فمنها معنوية، مثل: ضعف الثقة بين المعلمين، وانخفاض المصداقية في التعامل بين المعلمين والإدارة، وبعضها الآخر مادية، مثل: نقص العامل المادي في المدرسة من حيث المصروفات والتجهيزات، ونقص الكتب المدرسية، وأخرى مادية ومعنوية معاً، مثل: الحوادث الإرهابية التي خلفت خسائر مادية فادحة وأزمات معنوية كثيرة.

4-3- معدل تكرار حدوثها: يمكن أن تصنف الأزمة تبعاً لمعدل تكرار حدوثها إلى:

4-3-1- أزمة متكررة (دورية): وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وإن كان لا يمكن توقع مدى وحجم وشدة الأزمة بشكل دقيق وكامل، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة.

4-3-2- أزمة غير متكررة (غير دورية): وهي التي تحدث فجأة دون مقدمات، ولا يرتبط حدوثها بأسباب متكررة ومن ثم لا يسهل توقعها، وتكون شديدة في الغالب، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أدت إليها. (عودة، 2008، ص16).

والأزمات التربوية التي تحل بالمدارس السورية في ظل الظروف الراهنة بناءً على التصنيف السابق هي: أزمات أغلبها غير متكررة وغير دورية، ولا يسهل توقعها بفعل الأوضاع الحالية التي تعصف بالبلاد، وهي شديدة في الغالب من حيث حجمها وشدتها، والتعامل معها غالباً ما يكون بمعالجة النتائج التي ترتبت عليها.

4-4- عمقها وشدتها: تصنف الأزمات من حيث عمقها وشدتها إلى:

4-4-1- الأحداث الصادمة ذات الأثر الكبير والحوادث القليلة، مثل: الكوارث الطبيعية، هجوم متطولين على المدرسة، الإرهاب، الحرب، الجريمة... إلخ.

4-4-2- الأحداث الصادمة ذات الأثر القليل والحوادث الكثيرة، مثل: الأمراض الخطرة، موت أحد الأصدقاء، الحوادث المرورية... إلخ. (Motomura, 2006, p19).

والأزمة السورية أزمة عميقة الأثر، وذات شدة كبيرة، أدت إلى أزمات تربوية عديدة بعضها أزمات سطحية يسهل التعامل معها، وبعضها الآخر عميقة، وشديدة الأثر يصعب التعامل معها، وهي ما سنتحدث عنه الآن:

5- مفهوم الأزمة التربوية:

إن أي تعطيل في سير العملية التعليمية سيترتب عليه آثار خطيرة تمتد لعقود وعقود، فبناء المجتمع يعتمد على بناء الإنسان أولاً وأخيراً، والخلل في إعداده سيؤدي حتماً إلى خلل في المجتمع على المدى القريب والبعيد، ومفهوم الأزمة التربوية جزءاً من مفهوم الأزمة بشكل عام ولكنها تختلف عن الأزمات في المنظمات الأخرى في مدى اتساع تأثير الأزمة خاصة على التلامذة بمختلف مراحلهم العمرية، وعلى أسرهم، وأيضاً على الإدارة المدرسية، وعلى المعلمين، فحدوث أزمة ما في المدرسة قد يؤدي إلى توقف سير العمل فيها. (الجهني، 2010، ص15).

ويعرّف كامل (2003) الأزمات التربوية بأنها: حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم، وخلل في الإدارة، وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية، وتؤدي إلى نتائج غالباً تكون غير مرغوبة وخاصة في حال عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها. (كامل، 2003، ص35).

وعرفها قسم التعليم في الأمم المتحدة الأزمات التربوية كما ورد في سبلينج (2007) Spelling بأنها: حالة يمكن أن تواجه المدرسة خلالها معلومات ضئيلة، ووقت ضيق، وموارد غير كافية، ويتحتم على القادة اتخاذ قرار أو عدة قرارات حرجة لمواجهتها. (Spelling, 2007, P132).

أما أحمد (2002) فعرف الأزمة التربوية بأنها: مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي وتستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة، فالاستجابة الروتينية تجاه هذه المشكلة أو التحدي تكون غير كافية، فتنحول المشكلة حين ذاك إلى أزمة تتطلب تجديدات في المؤسسة التربوية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المؤسسة. (أحمد، 2002، ص55).

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن الأزمة التربوية:

- تمثل حدثاً مفاجئاً يعرقل سير العملية التعليمية ضمن المدرسة.
- يمكن أن تبدأ على شكل مشكلة تتصاعد حدها فتنحول إلى أزمة في حال تم إهمال التعامل معها.
- تسبب درجاتٍ من القلق والتوتر لمتخذي القرار ضمن المدرسة.
- تتميز بضيق الوقت ونقص المعلومات والموارد والإمكانات خاصة في حال عدم الاستعداد المسبق.
- تتطلب تطبيق أساليب إدارية مبدعة بعيدة عن الروتين الإداري لتحقيق الاستجابة الفعالة لها.

ويمكن أن نعرف الأزمة التربوية بأنها: موقف مفاجئ وضاعط يواجه المدرسة في جزء أو أكثر من أجزائها (المدخلات_ العمليات_ المخرجات) ويسبب قدراً من التوتر والقلق، ويحول دون تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة، مما يؤثر على كفاءتها واستمرارها. وهو التعريف الذي سيتم تبنيه خلال الدراسة الحالية.

والأزمات التربوية تختلف في تأثيراتها من مدرسة إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، فلكل مدرسة ظروفها وخصائصها التي تميزها عن غيرها من المدارس، بدءاً من الجوانب المادية فيها من حالة البناء، وتوافر الأجهزة والمعدات، ومراعاة الشروط الصحية من إضاءة وتهوية ونظافة... إلخ، إلى الجوانب البشرية من الإداريين والكوادر التعليمية المؤهلة، إلى التلامذة وأولياء الأمور وطبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المدرسة، ودرجة تعاونه معها في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها، والأزمات التي تواجهها الإدارات التربوية قد لا تتسم دائماً بالمفاجأة إلا أنها غالباً تتسم بالتعقيد والعمق والحاجة إلى حلول متكاملة، ومن هنا تأتي ضرورة فهم خصائص كل أزمة وأسبابها والآثار المترتبة عليها، والأطراف ذات العلاقة بها، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة بها سلبياً أو إيجابياً (مثل توافر الموارد المالية، والأجهزة والمعدات، والكوادر الإدارية والتعليمية المؤهلة، وتعاون المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، ومرونة الإدارات التربوية العليا وتعاونها مع الإدارات المدرسية) كي تكون القرارات التي ستتخذ موافقة ومراعية لجميع هذه العوامل؛ لذا لابد من الإلمام بكل أسباب وجوانب الأزمة وتغطية هذه الجوانب كافة لنتوصل إلى حلول ناجعة وفعالة.

6-أسباب الأزمة التربوية:

تهدد الأزمات بمختلف أشكالها استمرار العملية التعليمية ضمن المدرسة بالشكل الصحيح المحقق للأهداف التربوية المحددة لها، وبما أن المدرسة مؤسسة تعليمية غير منفصلة عن المجتمع تؤثر وتتأثر به؛ لذا تعدد أسباب الأزمات التربوية وتتنوع، ويمكن تصنيفها إلى:

6-1- أسباب داخلية: وهي تتعلق بالمدرسة وتتحدد بالآتي:

- المعلومات الخاطئة: التي تؤدي إلى الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح والقرارات غير السليمة.
- ضعف المهارات القيادية، وسوء الفهم بسبب نقص المعلومات والتسرع في إصدار القرارات.
- سوء التقدير فأكثر الأسباب في حدوث الأزمات هي المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس.
- الجمود والتكرار: الذي يجعل الأداء يعتمد على نمط ثابت ومتكرر غير قادر على مواجهة التحديات المستقبلية.
- الشائعات: من أهم مصادر الأزمة حيث يتم إطلاق إشاعة بشكل معين يتم توظيفها من خلال حقائق حدثت فعلاً، وإعلانها في توقيت معين ومناخ مناسب مما يسبب الأزمة.
- تعارض الأهداف بين متخذ القرار ومنفذ القرار في المدرسة.

- الضغط الداخلي في بنية النظام الإداري نفسه، والضغط السياسي والاقتصادية والاجتماعية على النظام الإداري. (العجمي، 2008، ص207).

- الإدارة العشوائية: التي تقوم على الجهل، وتشجيع الاعتماد على التوجيهات الشخصية للرؤساء وافتقاد الرؤيا المستقبلية مما يؤدي إلى اتساع تضارب المصالح بين العاملين في المؤسسة. (المعاينة، 2007، ص285).

- عدم الاهتمام بالتنمية البشرية، وتوسيع ونقل الخبرات، وتحفيز العاملين على الإبداع، وذلك من جانب الإدارة التربوية العليا، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين وعدم الترحيب بالآراء الجديدة والحلول المبتكرة للمشاكل والصعوبات، مما يؤدي إلى الإحباط بين العاملين. (عبد العال، 2009، ص20).

6-2- أسباب خارجية: وهي تتعلق بالمحيط الذي تقع المدرسة في إطاره، وتتحدد بالآتي:

- الانفجار السكاني: يعد من أخطر المشكلات التي تواجهها المؤسسات التعليمية لأن القاعدة العريضة من السكان يكونون في سن التعليم، حيث تترتب عليه أزمات عدة منها كثافة أعداد التلامذة في الصفوف الدراسية، وظاهرة التسرب وغيرها.

- الكوارث الطبيعية المتعلقة بالبيئة: وتتمثل في الزلازل، والبراكين، والأعاصير، التي يصعب توقعها والتحكم في أبعادها، ويكون لها تداعياتها على المؤسسات التعليمية، مثل: انهيار جدران بعض المدارس، أو حدوث الحرائق فيها أو تحطم زجاج نوافذها وغيرها.

- التغيرات والتحديات العصرية: التي تتمثل في التغيرات العلمية، وثورة المعلومات والتكنولوجيا، والثورة الديمقراطية وغيرها التي تفرض أوضاع جديدة على التعليم.

- وسائل الإعلام: وما تنشره من تصريحات للمسؤولين عن بساطة الأزمة متجاهلين الوضع الحقيقي لها مما يؤدي إلى تفاقمها. (محمد، 2008، ص320).

ويمكن إضافة أسباب أخرى للأزمات التربوية منها انتشار العنف والإرهاب والنزاعات المسلحة في بعض البلدان التي تؤثر على المؤسسات التربوية، وتسبب لها أزمات تربوية متنوعة وخطرة، وهذا ما ظهر واضحاً خلال الأزمة السورية، والتداعيات التي تترتب عليها بالنسبة للنظم التربوية فقد أكد وزير التربية السورية (هزوان الوز) أن أكثر من (3000) مدرسة من مدارس القطر العربي السوري قد خرجت عن الخدمة من أصل (21) ألف مدرسة، وبلغ عدد شهداء القطاع التعليمي ما يقارب (850) شهيداً من الطلبة والمعلمين في مختلف أنحاء القطر بفعل الأعمال الإرهابية التي تمارسها المجموعات المسلحة على امتداد الأراضي السورية وذلك بعد تفجير مدرستي عكرمة. (التلفاز العربي السوري (الفضائية السورية)، لقاء مع وزير التربية السوري، 10\13\2014، 9:00pm).

والأزمات التربوية لا تحدث عادة بسبب عامل أو عنصر واحد كما يبدو عند التعامل معها بل هي نتاج تفاعل مجموعة من العوامل بعضها داخلية مرتبطة بنظام التعليم نفسه، مثل: (العوامل التنظيمية والإدارية

والإنسانية والتكنولوجية)، وبعضها خارج نطاق التعليم، مثل: (العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية وغيرها). (محمد، 2008، ص315).

إذاً الأزمات التربوية ليست وليدة ذاتها، ولا تنتج من عدم، فلكل أزمة أسبابها التي تختلف من مدرسة إلى أخرى تبعاً لطبيعتها ولظروفها ولدرجة استعدادها لها، ومن الضروري لمدير المدرسة المبدع استيعاب كامل موقف الأزمة، ومعرفة أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، والأسباب التي أدت إليه كي يتمكن من مواجهتها والتغلب عليها، أو تلافي حدوثها أساساً بالقضاء على أسبابها أولاً، وإلا تفاقمت الأزمة وازدادت حدتها وأصبحت عملية إدارة الأزمة هدراً للوقت والجهد والمال، وفيما يلي أهم أنواع هذه الأزمات:

7- أنواع الأزمات التربوية:

تأخذ الأزمات التربوية أشكالاً متعددة ومتنوعة لكل منها خصائصها التي تميزها، ومن أبرز الأزمات المنتشرة في مدارس البلدان العربية بشكل عام:

7-1- أزمات تتعلق بالبناء المدرسي:

أثر ضعف تمويل التعليم في البلدان العربية على المدارس من حيث وضع الأبنية، ومدى تحقيقها لشروط البيئة التعليمية المناسبة، فألاف المدارس ينقصها الصرف الصحي، والكثير منها آيلة للسقوط، ومنها ما تحتاج إلى نوافذ وأبواب، ومخابر ومكتبات، وأماكن لممارسة الأنشطة المختلفة. (مصطفى، 2005، ص490).

وفي سورية أثرت الأزمة الحالية التي تتعرض لها البلاد على المدارس فألحقت أضرار عديدة بالكثير من الأبنية المدرسية، فبعضها تحول إلى مأوى للمجموعات المسلحة التي عاثت بها فساداً، ومنها تعرض للهدم نتيجة القصف والتفجيرات الإرهابية التي استهدفتها بغرض الإخلال بسير العملية التعليمية فيها وإيقافها، ومنها ما تحول إلى مراكز لإيواء للمواطنين الذين تم تهجيرهم من مناطقهم بفعل الإرهاب، وفي محافظة اللاذقية (94) مدرسة من مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى خرجت عن الخدمة سواء بسبب وجودها في المناطق الساخنة وتعرضها لأعمال إرهابية، أو تحولها إلى مراكز لإيواء المواطنين الذين غادروا تلك المناطق ومنها: مدرسة جهاد ماشي، والمدرستين الزراعية والمهنية بالجندرية، ومدرسة كرسانا، ومدرسة الرمل الجنوبي في منطقة الرمل الفلسطيني. (إحصاءات مديرية التربية في اللاذقية، للعام الدراسي 2013-2014)، وكذلك أثرت الأزمة الحالية على الأبنية المدرسية من حيث عدم التمكن من الوصول إلى الكثير من المدارس التي تتواجد في المناطق الساخنة، وبالتالي عدم توفير الصيانة اللازمة للأبنية المدرسية، وفي المناطق الآمنة تعرضت الأبنية المدرسية أيضاً للعديد من الأزمات، ومنها: ضيق البناء المدرسي وعدم توافر المساحات اللازمة لاستيعاب الأعداد الكبيرة من التلامذة الوافدين إلى هذه المدارس، فقد ازداد عدد التلامذة في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من

(173916) تلميذ في عام 2010 إلى (182010) تلميذ في عام 2014. (إحصاءات مديرية التربية في محافظة اللاذقية للعام الدراسي 2013-2014).

7-2- أزمات تتعلق بالمجتمع:

تتمثل هذه الأزمات في ضعف ثقة الأسرة في المدرسة، وبما تقدمه لأبنائها من تعليم حيث اتجهت الأسرة إلى السوق السوداء في التعليم، والمتمثل بالدروس الخصوصية نتيجة لكثافة التلامذة في الصفوف الدراسية، وعدم ملائمة المناهج للواقع الذي نعيشه، وظروف المعلمين المعيشية المتردية. (مصطفى، 2005، ص492).

أما الأزمات المتعلقة بالمجتمع السوري في إطار الأزمة الحالية فهي كثيرة، ومنها تردد الأهل في إرسال أطفالهم إلى المدرسة خوفاً من تعرضهم للخطر نتيجة الأوضاع، وانفصال العملية التعليمية عن مشكلات المجتمع، وعدم تمكن الأهل من توفير مستلزمات الدراسة لأطفالهم بفعل انخفاض الدخل مقابل غلاء المعيشة أو بفعل اضطراب الكثير من العائلات إلى ترك منازلهم وأعمالهم خوفاً من الأعمال الإرهابية.

وهذا ما أكدته دراسة الحداد (2013) من حيث نزوح عدد كبير من الأسر السورية إلى بعض المحافظات السورية أو إلى خارج سورية، وترك منازلهم ومدارسهم ومجتمعاتهم التي نشؤوا فيها، واضطرار أبنائهم أحياناً إلى التكيف مع أوضاع جديدة تتضمن الحد الأدنى من متطلبات الحياة. (الحداد، 2013، ص49).

7-3- أزمات تتعلق بالمناهج والامتحانات:

تواجه المناهج التعليمية في البلدان العربية بشكل عام العديد من المشكلات منها:

- صلابة المقررات الدراسية وجمودها بالنسبة إلى مطالب التعليم والبيئة.
- إخفاق المقررات في مواجهة تحديات العصر.
- اقتصار التعليم على التلقين وحشو ذهن التلميذ بالمعلومات.
- الاقتصار في تقييم التلامذة على الامتحانات المدرسية بصورتها المألوفة. (حجي، 1998، ص407).
- المصطلحات والاستراتيجيات التعليمية التي ظهرت من سنوات بعيدة وطبقت بالفعل في دول عديدة، ومنها: التعلم الذاتي، والتعلم المستقل، والتعلم التعاوني، والتعلم بالفريق، والتعلم بالاكتشاف، وحل المشكلات واتخاذ القرار، لا وجود لها في حيز الممارسة في بيئة التعليم والتعلم في بلادنا العربية. (حجي، 2000، ص18).

وتتطبق العديد من هذه المشكلات على المناهج السورية فرغم المحاولات والجهود الكثيرة المبذولة لتطوير المناهج السورية إلا أنها لاتزال عاجزة عن تلبية متطلبات المرحلة الحالية التي تمر بها البلاد، مما زاد من حدة هذه المشكلات وحولها إلى أزمات اعترضت سير العملية التعليمية واستمراريتها بالشكل الذي يحقق الأهداف المخطط لها ومنها: ضخامة المناهج وصعوبة مفرداتها، وبعدها عن متطلبات المرحلة الحالية، وانفصالها عن مشكلات المجتمع، وهذا ما أكدته دراسة غنام (2011) ودراسة غنيمه (2013) فالمناهج الجديدة في سورية غير

قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم فعلياً، وغير قابلة للاستخدام على أرض الواقع، بسبب النقص في الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لتطبيقها، إضافة إلى اعتماد المعلمين على طرائق الحفظ والتلقين في عملية التعليم رغم الخطوات التي تتخذها الوزارة نحو ترسيخ مبدأ التعلم التعاوني والاستكشاف لتربية الفكر الابتكاري، وذلك للكثافة العالية ضمن الشعبة الواحدة، مما يبرز الحاجة الماسة إلى تكثيف دورات المهارات والتدريب المستمر للمعلمين، كما ماتزال أساليب التقويم والامتحانات قاصرة عن تقويم المهارات ونشاطات التلامذة، وهذا يتطلب تطوير نظم الامتحانات في جميع مراحل التعليم.

7-4- أزمت تتعلق بالتلامذة:

أكد المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب تردي نوعية التعليم في البلدان العربية حيث تؤكد الدراسات القليلة المتاحة غلبة سمات أساسية على نتائج التعليم (التلامذة)، وهي تدني تحصيلهم المعرفي وضعف قدراتهم التحليلية والابتكارية وتدهورها. (المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب، 1998، ص4).

ويعاني كل من التلامذة والكوادر التعليمية والإدارية الموجودة في المدارس السورية خلال الأزمة الحالية من أزمت عديدة نتيجة ازدياد عدد الأحداث المأساوية التي يتعرضون لها، مثل حالات الحزن والقلق والخوف الناتجة عن الأحداث الإرهابية من التفجيرات والقذائف التي يتعرض لها هؤلاء التلامذة أو أسرهم أو محيطهم ومدارسهم، مثل: التفجيرين الإرهابيين أمام مدرسة عكرمة المحدثثة للحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص بتاريخ 10/1/2014 في الساعة (12:05 pm) واللذين نتج عنهما (49) شهيداً (40) شهيداً منهم من التلامذة. (التلفاز العربي السوري، نشرة الأخبار الرئيسية، 2014/ 10/1، 8:30 pm)، وسقوط صاروخ على مدرسة الكمال في مدينة حلب بتاريخ 27/10/2014 أدى إلى جرح (10) أفراد بينهم مواطنين واستشهاد (2) من التلامذة. (التلفاز العربي السوري، نشرة الأخبار الرئيسية، 2014/ 10/ 27، 8:30 pm)، وأيضاً انتشار حالات العدوان بين التلامذة بفعل مشاهد العنف التي اعتادوا رؤيتها في وسائل الإعلام، وانتشار ظاهرة التسرب من المدارس، واتجاه الكثير من الأطفال نحو العمل لإعالة أسرهم، وهذا قد ينتج أزمة خطيرة هي أزمة عمالة الأطفال التي تترتب عليها مشكلات صحية ونفسية كبيرة يمكن أن تلحق بهم.

7-5- أزمت تتعلق بالمعلمين: هناك أزمت تربوية تتعلق بالمعلمين من أبرزها:

- تدني الأحوال المادية للمعلمين مما يضطر معظمهم إلى تعاطي ظاهرة الدروس الخصوصية.
- انخفاض الروح المعنوية والحماسية لدى المعلمين.
- انخفاض مستوى التأهيل العلمي والتربوي للمعلمين.
- تدني مستوى التدريب أثناء الخدمة.
- ضعف التعاون بين المعلم والإدارة المدرسية من جهة، وبين المعلم وأولياء الأمور من جهة ثانية.
- ضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي. (غنام، 2011، ص192).

وتعرضت المدارس السورية للعديد من الأزمات المتعلقة بالمعلمين خلال المرحلة الحالية، ومن أبرزها: أزمة الغياب المتكرر للمعلمين عن صفوفهم الدراسية، وتعرض المعلمين للعديد من الأعمال الإرهابية مثل الخطف والقتل من قبل المجموعات المسلحة، وأزمة كثافة أعداد المعلمين في العديد من مدارس المناطق الآمنة مقابل أزمة النقص الحاد في أعدادهم في العديد من مدارس المناطق الساخنة، وهذا ما أكدته إحصاءات مديرية التربية في محافظة اللاذقية للعام الدراسي 2009-2010 ولعام 2013-2014 حيث ازدادت أعداد الهيئة الإدارية والتعليمية للتعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من (24252) فرداً عام 2010 إلى (25732) فرداً عام 2014 مما سبب أزمات عدة لمدارس المحافظة. (إحصاءات مديرية التربية في محافظة اللاذقية للعام الدراسي 2009-2010 ولعام 2013-2014).

7-6- أزمات تتعلق بالإدارة المدرسية:

الإدارة في أي مجال هي المسؤول الأول عن التعامل مع الأزمات بجميع أنواعها السابقة سواء المتعلقة بالتلامذة أو بالمعلمين أو بالمناهج أو بالبناء المدرسي أو غيرها، ومن أبرز الأزمات التي يمكن أن تعصف بها:

- غلبة الاتجاه المركزي في الإدارات التربوية العليا، مما أدى إلى القصور في سلطة إدارة المدرسة بسبب صلاحيتها المحدودة، وغلبة الطابع الروتيني في تسيير الأمور.
- قلة خبرة الأطر الإدارية في العمل الإداري والتربوي، إضافة إلى جمود الأساليب المتبعة في الإدارة وعدم مواكبتها للتطور التكنولوجي، ولمتطلبات المرحلة الراهنة.
- ضعف التعاون بين الإدارة والعاملين داخل المدرسة، من جهة والمجتمع المحلي من أولياء الأمور والمؤسسات التربوية من جهة أخرى. (غنام، 2011، ص192).

وهذه المشكلات تتصاعد حدتها وتتحول بدورها إلى أزمات قد تخل بعمل الإدارة، وتسبب لها أزمات جديدة يصعب التعامل معها، فضعف تعاون الإدارة مع المعلمين، والمجتمع المحلي، والإدارات التربوية العليا، وضعف التأهيل في مجال إدارة الأزمات، والاعتماد على تسيير أمور المدرسة بشكل روتيني، وإهمال إنذارات الأزمات التربوية، وعدم التخطيط للتعامل معها، يمكن أن يضخم من خطر هذه الأزمات ويزيد من تأثيراتها في ظل الظروف الحالية التي تمر بها البلاد، ومن هنا تبرز ضرورة التعامل السليم والفعال مع الأزمات التربوية.

8- إدارة الأزمات التربوية:

أصبح التحضير للأزمات بسبب حالات التهديد المختلفة في العالم مثل: تغيير المناخ، والكوارث الطبيعية، والدولية، والإرهاب، والأوبئة، وانقطاع الكهرباء... إلخ، واجباً في كل مكان في العالم، وهذا الأمر ينطبق على الإدارات الرسمية العليا وعلى غرف الإدارة الصغيرة وغيرها....

(Federal Office Of Civil Protection and Disaster Assistance, 2011, P3)

وإدارة الأزمات **Crisis management** تمثل إطار عملٍ 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 الأزمات أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها، وتبنى بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع خطط كاملة للأزمات المتوقعة. (أحمد، 2002، ص21)

فمفهوم إدارة الأزمة لم يعد مقتصرًا على قيام القائد بمجرد السيطرة على الأمور، وتقليل الخسائر عند وقوع الأزمة، بل امتد إلى توفر القدرة على التنبؤ والتوقع بما يمكنه من وضع برامج الوقاية اللازمة لمنع حدوث الأزمة أو على الأقل تسهيل عملية السيطرة عليها أثناء حدوثها. (هلال، 2004، ص117).

وتعرف إدارة الأزمات بشكل عام بأنها: كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وكيفية تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل كامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة ذاتها. (الخصيري، 2003، ص34).

وكذلك تعرف بأنها "عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الوسائل والامكانيات المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واستخدام أساليب جديدة تحسن من سبل التعامل مع الأزمات في المستقبل". (حريز، 2007، ص35).

والمؤسسات التربوية تعيش وسط هذا العالم المضطرب وغير المستقر مما يجعلها عرضةً لأزماته بشكل كبير ودائم، وهذا يتطلب من الإدارات التربوية القائمة فيها أن تتعامل مع هذه الأزمات بأسلوب يمكنها من فهم طبيعتها وأبعادها أولاً، ومن معالجتها ثانياً، وإدارة الأزمات في المدرسة يجب أن تكون أسلوب عمل متكامل يبنى على التنبؤ الجيد بالأزمات ووضع الخطط وتوفير الإمكانيات اللازمة للمواجهة وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة جميعها.

وإدارة الأزمات ضمن المدرسة في الوقت الراهن أصبحت حقلاً معقداً جداً فلم تعد الاستجابات التكتيكية المبنية على التوقع المسبق للأزمات المحتملة ثم وضع خطة معينة يتعين اتباعها مباشرة في حل الأزمة كافيةً للتصدي لأزمات مفاجئة، بل أصبح يتوجب على مدير المدرسة أن يكون مستعداً لأي شيء في أي وقت، واستجاباته للأزمات لا بد أن تكون مرنة وتكيفية ومبدعة تبعاً لطبيعة وظروف كل أزمة وللموارد والامكانيات المتوفرة في المدرسة. (Brack, et.al, 2009, p3).

فالأزمة التربوية تؤثر على كامل الكيان الإداري للمدرسة، وتسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للإداريين، بشكل يضعف قدرتهم على مواجهتها بسرعة وفعالية، ويزيد ويفاقم من تأثيرها خاصة في حال نقص

المعلومات الدقيقة حولها من حيث أسبابها والأطراف ذات العلاقة بها، هذا يجعل التعامل معها يتطلب خبرات خاصة وأشخاصاً خاضعين لتدريب متخصص في إدارة الأزمات، وهي تتطلب استيعاباً كاملاً لموقف الأزمة ومعرفة العوامل المؤثرة والمتأثرة فيه، كما تتطلب تفكيراً يتسم بالابتكار والمرونة أثناء التعامل معها واتخاذ القرارات بشأنها حتى يمكن مواجهتها والتغلب عليها، وهذا ما أكده كرونفال وساندلز (2003) Cronvall & Sundelius "فالأزمات المعقدة جداً تتطلب إجراءات مرنة وإبداعية للتصدي لها، أكثر مما تتطلب إجراءات محددة مسبقاً، فأحداث الأزمة عندها قد تكون غير متوقعة في أغلب الأحيان". (Cronvall & Sundelius, 2003, P5)

وتبرز ضرورة إدارة الأزمات التربوية في سورية من طبيعة الأزمة العامة الحالية المعقدة التي تجعل من الصعب التنبؤ بها بشكل تام نتيجة أحداثها المتسارعة والخطرة وكثرة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وانعكاساتها على النظام التعليمي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته جميعها من (التلامذة- المعلمين- الأبنية- المناهج- الإدارة...) الأمر الذي يتطلب من مدير المدرسة استجابات سريعة ومرنة ومبدعة لا توقف الأزمات فقط بل تزيل آثارها أيضاً، وإدارة الأزمات التربوية عملية منظمة لها مراحل أساسية، وهي على الشكل الآتي:

9- مراحل إدارة الأزمات التربوية:

تمر إدارة الأزمات بمجموعة من المراحل اتفقت معظم الأدبيات على تحديدها ومنها (مصطفى، 2005، ص485) (U.S. Department of Education, 2006, P1-3) (جادالله، 2008، ص52) على الشكل الآتي:

9-1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

هي المرحلة الأولى من مراحل إدارة الأزمات حيث تستدعي متغيرات العصر وإيقاعاتها السريعة الاستشعار بالأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها، ورصدها ومعرفة عناصرها لإعداد سيناريو التعامل معها، وهذا الاستشعار والتنبؤ مهم جداً للتعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل هادئ وعاقل، ويضع أمام الإداري في المدرسة بدائل وخيارات عديدة لقراراته. فإذا تم التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها أصبح من الممكن وضع سيناريوهات تخفف من وقع الأزمة أو تمنع حدوثها أساساً، وفي حال الفشل في إدراك إنذارات الأزمة المبكرة تصبح عملية إدارة الأزمة بعد وقوع الحدث مجرد تحكم بالضرر المادي أو المعنوي الناتج عنها.

9-2- الاستعداد والوقاية:

تقوم هذه المرحلة على أساس أن "الوقاية خير من العلاج" بمعنى أنه يجب أن تتوفر لدى المدرسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمة، وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف في المدرسة ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة، ويتطلب ذلك وضع الخطط والسيناريوهات لمقابلة جميع الاحتمالات، وفيها تتم الإجراءات الآتية:

1- تحديد الضعف في خطة إدارة الطوارئ التي يفترض أن تكون موجودة مسبقاً في المدرسة.

2- تحليل البيانات التي جمعت خلال مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر حول نقاط الضعف في المدرسة.

- 3- تطبيق إجراءات ملائمة بناءً على نقاط الضعف لضمان أمان التلامذة والكادر الإداري والتعليمي وزوار المدرسة.
- 4- خلق وتقوية العلاقات مع المجتمع المحيط بالمدرسة مثل: أعضاء تطبيق القانون_ والإطفاء_ والبلديات_ ومراكز الصحة العامة_ وأجهزة الإعلام.
- 5- تفويض الأدوار والصلاحيات لجميع مستويات الإدارة في المدرسة.
- 6- تطبيق المناورات التدريبية للطاقم والتلامذة مع المسؤولين عن الإدارة، وخطط الإخلاء، والنزول إلى الملاجئ.
- 7- تنسيق خطط إدارة الطوارئ مع الإدارات الرسمية والمجتمعية.

9-3- احتواء الأضرار والحد منها:

تعني تنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة الاستعداد والوقاية، وفي هذه المرحلة يتم احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة وعلاجها، فهي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المدرسة.

9-4- استعادة النشاط:

هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري في المدرسة لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله ونشاطاته الاعتيادية، كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة، وتتضمن هذه المرحلة جوانب عدة منها محاولة استعادة الحالة المعنوية الإيجابية التي فقدت خلال الأزمة، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف في مواجهة الخطر الذي تسببه الأزمة.

9-5- التعلم والاستفادة:

هي المرحلة الأخيرة حيث تقوم إدارة المدرسة بوضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة لاحقاً، واستخلاص العبر من الأزمات السابقة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل، فهي تتضمن دروساً مهمة تتعلمها المدرسة من خبراتها السابقة وخبرات المدارس التي مرت بأزمات مشابهة.

ومن خلال مراجعة وتحليل المراحل السابقة نجد أن الإدارة الناجحة والفعالة هي الإدارة القادرة على مواجهة الأزمة وإزالتها بالحد الأدنى من الخسائر المادية والبشرية، وبما أنه لا توجد أزماتان متشابهتان على اعتبار أن لكل أزمة طبيعة خاصة بها ونتائج وطرق وأساليب علاج تختلف عن الأخرى؛ لذا فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات تعتبر من أهم وأخطر العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات، وتتم قبل حدوث الأزمة ولكن في حال حدوثها وتحولها إلى أمر واقع تبنى عملية إدارة الأزمة على هدفين أساسيين: الهدف الأول هو التحكم بالأزمة، وهو هدف قصير الأمد يعتمد إجراءات فورية تعالج الآثار المترتبة على الأزمة، أما الهدف الثاني فهو إزالة جذور الأزمة، وهو هدف طويل الأمد يحتاج وضع خطط مستقبلية تتلافى الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمة مرة أخرى فتعالج جوانب الضعف في المدرسة وترسخ جوانب القوة فيها.

وإدارة الأزمات تتطلب السرعة في التصرف والاعتراف بالحقيقة، وتحدي الأزمة ومواجهتها وليس الهروب منها، وهنا على المدير أن يعترف بأن عقارب الساعة تدور دائماً إلى الأمام وأن الزمن لا يعود إلى الوراء. (أبو قحف، 1999، ص 102)

وعلى كل مدرسة أن تمتلك خطة مكتوبة لإدارة الأزمات في حال حدوثها، وتجدد حسب الضرورة وتعطى لكل عضو في المدرسة، ويجب أن تتضمن تصورات لكل مما يلي: التحضير المسبق للأزمة، الاستجابة خلال الأزمة، نشاطات ما بعد حدوث الأزمة. (Virginia Department Of Education , 2002, P2).

ورغم صعوبة التنبؤ بالأزمات على اعتبار أنها تحدث بشكل مفاجئ إلا أنه من الضروري وضع قائمة بالأزمات التربوية المحتملة الحدوث في المدرسة، ومن ثم إعداد الخطط المناسبة التي يمكن من خلالها إما تلافي هذه الأزمات، وإما التخفيف من أثارها في حال وقوعها، خاصة أن هناك مخاطر عديدة قد تحدث في المدرسة ولا يمكن تجنبها، مثل: إصابة المدرسة بقذيفة أو حدوث انفجار قريب منها نتيجة عمل إرهابي في ظل الأوضاع الخطرة التي تمر بها البلاد وفي مثل هذه الحالات من الضروري أن تكون لدى المدرسة خطط وسيناريوهات لعمليات الإخلاء يتم تدريب التلامذة والمعلمين والإداريين عليها مسبقاً، وقوائم بالأشخاص والجهات التي يتوجب الاتصال بها في هذه الحالات، وفريق متخصص ومدرّب على إدارة هذا النوع من الأزمات، والأزمات المترتبة عليها، مثل: حالات الوفاة بين التلامذة أو الكادر، أو انهيار جزء كبير من المبنى المدرسي، أو حالات الخوف والقلق التي قد تحدث لدى التلامذة وغيرها...إلخ.

وفي هذا الإطار قامت منظمة اليونسف بالتعاون مع وزارة التربية في عام (2012) بإعداد "دليل للسلامة في المدارس" وتوزيعه على دوائر الجاهزية والدفاع المدني في مديريات التربية في المحافظات السورية ومنها مديرية التربية في محافظة اللاذقية، وهذه الدوائر قامت بدورها بتعميم كتاب على جميع المدارس وللمرحل كافة ثانوي، وأساسي، لوضع خطة للحماية الذاتية للاستجابة لمجموعة من الأزمات التي يمكن أن تحدث في المدرسة مثل (حريق، زلزل، قذيفة..)، وتشكيل لجنة للحماية الذاتية ضمن المدرسة للإشراف على تنفيذ هذه الخطة وهذه اللجنة تتضمن (مدير المدرسة رئيساً للجنة، معلمين، مشرفي الأنشطة، المشرف الصحي..)، وإجراء تدريبات عملية على هذه الخطة، هذا بالإضافة إلى أنشطة أخرى قامت بها دائرة الجاهزية ومنها دورات الدفاع المدني السنوية في مديريات التربية للحماية الذاتية للتدريب على (إطفاء الحرائق، الإسعاف، الإنقاذ، الزلازل...)، يلتحق بها مديرو المدارس ويمكن لكل مدرسة أن ترشح أحد المعلمين أو مشرفي الأنشطة أو...إلخ للالتحاق بهذه الدورات، ومنها أيضاً قيامها في شهر نيسان عام 2014 بإجراء "بيان عملي على إطفاء الحريق"، في مجموعة من مدارس محافظة اللاذقية ومنها (مدرسة ياسر عباس، تجمع عدنان جلعود، تجمع عدنان زاهد، مدرسة شكري حكيم، تجمع جبلة للبنات) وكان الهدف منه إجراء تدريبات عملية على إطفاء الحرائق، وشارك بهذه العملية المديرون والجهاز التدريسي والإداري والتلامذة، وكان لهذه التدريبات صدى ونتائج إيجابية وفقاً للأفراد المشاركين

بها. (مقابلة مع ضابط الدفاع المدني المسؤول عن دائرة الجاهزية والدفاع المدني في مديرية التربية بمحافظة اللاذقية، 20/ 12 /2012، 9:00 am).

وتحتاج كل مدرسة أو منطقة تربوية إلى تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات التربوية التي يمكن أن تتعرض لها تتمثل المهام الأساسية لفريق إدارة الأزمات في تحديد نوع الأزمة التي يمكن أن تضرب المدرسة، والخطط البديلة للتعامل مع كل نوع من أنواع الأزمات، كما يجب على الفريق تحديد مدى قدرة المدرسة على مواجهة الأزمة باستخدام مواردها الداخلية، والموارد الإضافية التي تحتاجها لمواجهتها. (علي وغالي، 2010، ص186)، ويمكن تحديده وتحديد مهامه الرئيسة كما يلي:

10- فريق إدارة الأزمات التربوية:

يقصد بفريق إدارة الأزمة بشكل عام: المجموعة المنتقاة التي فيها إدارة المنشأة (المدرسة) تمتلك القدرة على التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع قبل وقوع الأزمة وخلالها وبعدها. (عباس، 2006، ص64).

وفريق إدارة الأزمة هو وحدة تنظيمية فعالة جداً في التعامل مع الأشكال المختلفة للأزمات يمكن أن تعمل في ثلاثة مستويات هي: بناء المدرسة، المنطقة /الحي/، المجتمع، والعمل الجيد للفريق عند كل مستوى يشكل شبكة عمل يمكن أن تدعم العمل في أي وقت تظهر فيه الأزمة.

(Montana Office Of Public Instruction, 1999, P7)

ويعد طاقم المدرسة الخط الأول في الاستجابة لأي طارئ ضمن المدرسة، وفي حالة الأزمة هناك مهام أساسية يتوجب عليه أن يتمها؛ لذا من المفترض تحديد هذه المهام مسبقاً، وتحديد من يستطيع أن يتحمل مسؤولية تأديتها على أتم وجه، أي يجب تشكيل فريق استجابة داخلي للأزمات ضمن المدرسة، وأبرز مهامه يمكن أن تكون: الشعور بالأزمة، وتحديد درجة خطورة الأزمة، وتأمين السجلات الخاصة بمعلومات التلامذة، وإخلاء التلامذة، وأمن المدرسة، وتزويد خدمات الطوارئ بالمعلومات، والاتصال بالإعلام... إلخ، ويجب أن يكون هناك فريق أزمة مجتمعي يضم أشخاصاً وهيئات لديها مسؤولية، أو اهتمام بإدارة الأزمة في المدرسة، مثل: طاقم المدرسة، والتلامذة، والآباء، وإدارة الإطفاء، ووكالات إدارة الطوارئ، والإعلام، والصليب الأحمر... إلخ، وهؤلاء يمكن تعريف كل منهم فقط بالمهام الخاصة به في خطة إدارة الأزمة. (Kempeker, 1999, p6-12).

بالتالي عملية التعامل مع الأزمات التربوية لا تقتصر على الهيئات التربوية فقط بل تتطلب تعاون جميع الجهات والهيئات الموجودة في المجتمع، التي يمكن أن تساهم في التخفيف من وقع هذه الأزمات على التلامذة وعلى سير العملية التعليمية ككل؛ لذا لا بد من تفعيل هذا التعاون ليأخذ دوره خلال جميع مراحل إدارة الأزمات من خلال وضع خطط مسبقة، وتحديد آليات عمل منظمة تفتح من خلالها قنوات الاتصال، وتشكل فرق العمل،

وتحدد الأدوار، وتفوض الصلاحيات، وتفسح المجالات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية كافة، ومن الضروري هنا أن تطبق أساليب إدارية مبدعة ومبتكرة تحقق الاستجابة المرنة والفعالة لمختلف أنواع الأزمات المتوقعة وغير المتوقعة، وهذه الأساليب يمكن اعتمادها من قبل عمل فرق العمل التي يمكن بحسب غنام (2011) تكوينها بأسلوبين رئيسين هما:

الأسلوب الأول: فريق العمل المؤقت: وهو يختص بالتعامل مع أزمة بعينها، ويتم تشكيله وإسناد مهمة التعامل مع الأزمة الطارئة له، ويتم ترشيح أفراده من خلال قوائم معدة مسبقاً تضم الخبراء والمختصين في المجالات المتصلة بالأزمة وتحدد اختصاصات هذا الفريق، وتكون مهمته ذات طابع خاص على النحو الآتي:

- 1- تشخيص الأزمة بشكل فوري وسريع.
- 2- إعداد خطة التحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها.
- 3- وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة، ويتم حله بعد قيامه بالمهمة التي أوكلت إليه بنجاح، أو تعيين فريق آخر للتعامل مع الأزمة إذا لم يتحقق النجاح.

الأسلوب الثاني: فريق العمل الدائم: ويتم تشكيله من أفراد مختارين بدقة وعناية تتوافر لديهم قدرات خاصة ويتم تأهيل أفرادها تأهيلاً عالياً ورفع لياقتهم بشكل كبير استعداداً للتعامل مع الأزمات التي تخصصوا فيها حتى لا يكونوا متأثرين بالضغط الواقع عليهم عند حدوث الأزمة. (غنام، 2011، ص42).

واعتماداً على ما سبق نجد أنه من الضروري وجود فريق عمل دائم في المدرسة يمتلك كفاءات ومهارات عالية ومدرب بشكل عميق على التعامل مع الأزمات المختلفة، فيتوقع الأزمات الممكنة الحدوث، ويضع الخطط الملائمة للتعامل معها في حال حدوثها، وأما في حال حدوث أزمات غير متوقعة تتطلب تخصصات غير متوفرة في فريق العمل الدائم يتم تشكيل فريق مؤقت يضم التخصصات المناسبة للتعامل مع الأزمة الطارئة.

ومن خلال هذا الفصل نجد أن الوضع الحالي الذي تمر به سورية انعكس بشكل واضح على مدارس القطر بأزمات تربوية كثيرة ومتنوعة شملت بتأثيرها كلاً من التلامذة والمعلمين والإدارات والمجتمع المحيط بالمدارس وكذلك البناء الخاص بها، وحالت هذه الأزمات دون تحقيق المدارس للأهداف التربوية والتعليمية المخططة لها، ولم تقتصر هذه الأزمات على مدارس المناطق الساخنة بل شملت مدارس المناطق الآمنة أيضاً، وهذه الأزمة التربوية تؤثر على كامل الكيان الإداري للمدرسة وتسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للإداريين، مما يضعف من قدرتهم على مواجهتها بسرعة وفعالية وبالتالي يزيد ويفاقم من تأثيرها خاصة في حال نقص المعلومات الدقيقة حولها من حيث أسبابها والأطراف ذات العلاقة بها، والتعامل معها يتطلب تطبيق أساليب إبداعية تعتمد العمل الجماعي فتحفز الأفراد لاقتراح أفكار مبدعة مع شدة الأزمات وخطورتها، وتفسح المجال لتطبيقها على أرض الواقع ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة.

الفصل الخامس: أساليب الإبداع الإداري وإدارة الأزمات التربوية

- مقدمة

- 1- أهمية الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية
- 2- أهمية أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية:
 - 1-2- أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية.
 - 2-2- أسلوب العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية.
- 3- متطلبات الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية.
- 4- معوقات الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية.

*

*

*

*

*

الفصل الخامس

أساليب الإبداع الإداري وإدارة الأزمات التربوية

- مقدمة:

يختلف الأفراد في الطرق التي يستخدمونها في التعامل مع الأزمات التي تعترضهم في مجال العمل فالبعض يلتزم بالقواعد والنظم والإجراءات الروتينية والأطر النظرية المتعارف عليها ويميلون إلى استخدام طرق مألوفة سبق استخدامها من قبلهم، في حين يحاول أفراد آخرون استخدام طرق واستراتيجيات مبدعة وجديدة وغير مألوفة في التعامل معها، للوصول إلى حلول ابتكارية لها من خلال تناولها من زوايا متعددة، فهم يميلون إلى التحرر من الروتين والقواعد والقوانين، ويتقنون بقدرتهم وقدرة أفراد فريق العمل على توليد الأفكار والتعامل مع الضغوطات ومواجهة الأزمات وتحويلها إلى فرص للتغيير الإيجابي والفعال.

وفي هذا الفصل ستوضح أهمية الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، وأهمية أسلوب العصف الذهني وتحليل العوامل المؤثرة في التعامل معها، ومتطلبات الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية ومعوقاته.

1- أهمية الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية:

إن المنظمات التي تشجع الإبداع تطور طرقاً فريدة للعمل وتجد حلولاً مفيدة لمشكلاته. (بلوط، 2005، ص358)، فالإبداع الآن بمثابة الأمل الأكبر للمنظمات بشكل عام والتربوية منها بشكل خاص في حل الكثير من المشكلات والتعامل مع العديد من الأزمات التي تواجهها، وهو يتطلب منها تنوع أساليب إدارتها في العمل، والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديثها، وتطوير البنى التحتية، وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة لم تكن معروفة من قبل، لتكون المنظمة أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية. (عبابنة والشقران، 2012، ص462).

وتمثل الإبداع الإداري ضمن المدرسة في امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي، وتطبيقهم للأساليب الإدارية المتنوعة التي تنمي الإبداع والتفكير النقدي لديهم، بما يمكنهم من حل مشكلات المدرسة والتعامل مع أزماتها بفاعلية. (نصر، 2008، ص10) فإدارة الأزمات مهمة صعبة، تتطلب من صناع القرار أن يكونوا مستعدين لمواقف غير معروفة مع عواقب غير متوقعة، والأزمات العالية المستوى نادراً ما تستخدم في إدارتها مخططات محددة مسبقاً فمثل هذه الأزمات تتطلب تفكيراً مبدعاً، واتخاذ القرارات المرنة خلالها يتطلب أكثر من معرفة الإجراءات وتنفيذ المخططات حيث تتالى الخطوات واحدة تلو أخرى، ولا يوجد حل واحد صحيح للأزمة قيد الإدارة. (Cronvall & Sundelius, 2003, P4)

وبما أن زمن الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد ولى وانصرم، فقد أصبح التعامل مع الأزمات اليوم مهمة الجماعة فعمل التنظيم المشترك أقوى من العمل الفردي وأكثر فاعلية، فهو يقوم على الجهود المتكاملة للأفراد والعاملين كافة على اختلاف مستوياتهم وتطلعاتهم، وبذلك يمكن رؤية الأزمات من وجهات نظر مختلفة والتعامل معها بأساليب وطرق غير تقليدية وبالتالي الوصول إلى حلول جديدة ومفيدة في الوقت نفسه.

والإدارة المتفوقة المبدعة هي التي تعمل على إذكاء روح العمل الجماعي للوصول إلى رؤية جماعية تمحص القرارات وتبحث آثارها السلبية وتدير مسبقاً المشاكل الكامنة فيها عن طريق توسيع المشاركة مع الأفراد لخلق الالتزام الكلي من قبلهم أثناء التنفيذ. (خليل، 2005، ص224). ومدير المدرسة ليكون مبدعاً يحتاج إلى كسب ثقة طاقم العمل في المدرسة ليبدو آرائهم وأفكارهم ويختبر تفكيرهم المبدع في حل الأزمات، فأوقات الأزمات هنا يمكن أن تؤدي إلى تطوير طرق جديدة وفضلى لاتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات فتصبح بذلك الأزمات مرحلة طبيعية في تطوير العمل ضمن المدرسة. (Harwati, 2013, P2) وأساليب الإبداع الإداري تمكن المدرسة من استغلال مواردها البشرية والمعرفية والمادية بصورة تمكنها من مواجهة الأزمات التي تعترضها بطريقة أفضل، وأهما الأساليب الآتية:

2- أهمية أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية:

2-1- أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية Force Field Analysis :

طور أسلوب تحليل العوامل المؤثرة من قبل عالم النفس الاجتماعي ليفين Levin (1951) واستخدم بشكل واسع في اتخاذ القرارات، خاصة في تخطيط وتطبيق برامج إدارة التغيير في المنظمات، فهو يشكل طريقة قوية لأخذ نظرة عامة وشاملة للقوى المختلفة المؤثرة بقضية محتملة، وتقييم مصدر هذه القوى وقوتها. (Hovland, 2005, P15)، وأي أزمة داخل المدرسة يمكن أن تعتبر كميزان دينامي لعمل القوى في الاتجاهات المتعاكسة، فالقوى المساعدة على الحل تتعارض مع القوى التي تعمل في الاتجاه المعاكس وهي القوى المعيقة للحل، ولا يمكن أن يتغير شيء في الوضع أو المشكلة أو الأزمة ما لم يتم خلق عدم توازن بين هذه القوى لصالح القوى المساعدة من خلال زيادتها والعمل على تدعيمها والاستفادة منها في تقليص القوى المعيقة والحد منها، وأفضل استخدام لهذه التقنية يمكن أن يكون ضمن مجموعات صغيرة يتراوح عدد أفرادها من ستة إلى ثمانية أفراد.

<https://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/factool2pt11.pdf>

ويمكن بالاعتماد على هذا الأسلوب استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال:

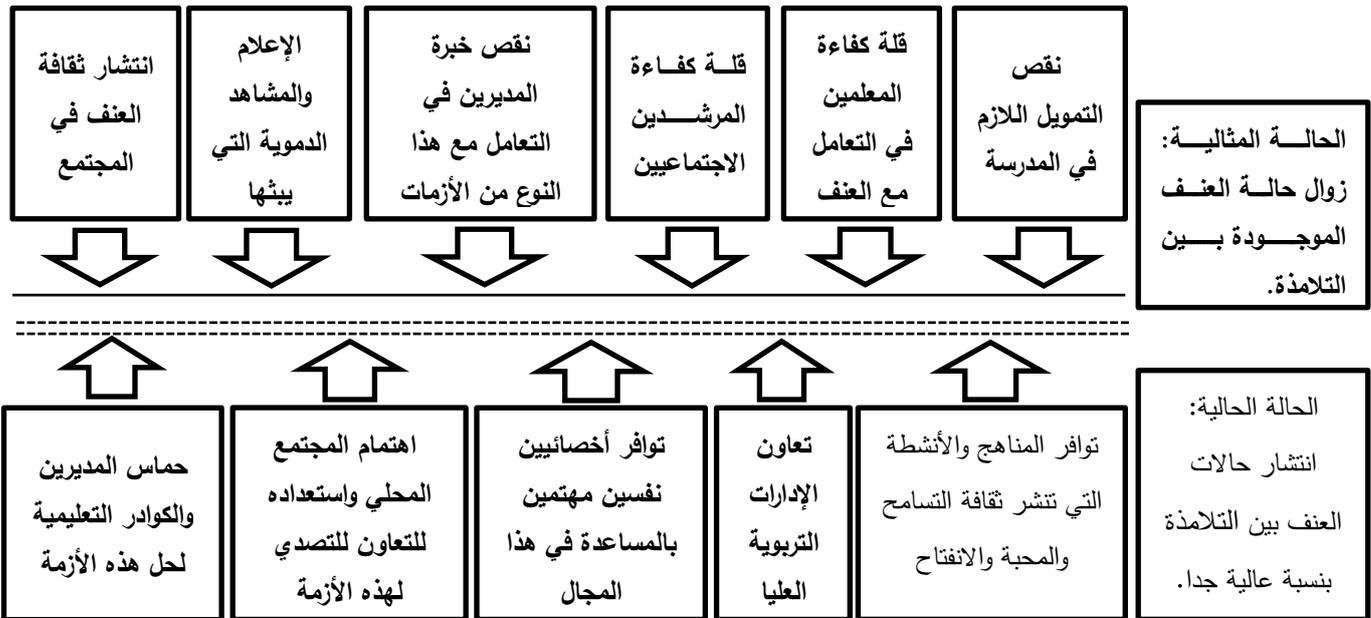
- تحديد الهدف أو الشيء الذي يعمل من أجل تحقيقه.
- تحديد جوانب القوة في الهدف أو الشيء التي يمكن تنميتها، وجوانب الضعف فيه للعمل على تقليصها أو إلغائها. (جبر، 2010، ص34).

وخطوات هذا الأسلوب خلال الأزمات هي:

- 1- تلخيص حالة الأزمة وتكتب في منتصف ورقة كبيرة.
- 2- تلخيص الحالة الأفضل المستهدفة الوصول إليها وكتابتها فوق حالة الأزمة.
- 3- استخدام توليد الأفكار لوضع قوائم بكل العوامل الحالية المساعدة والمعوقة (وتسمى أحياناً العوامل الميسرة_ والعوامل المقيدة) للوصول إلى الحالة المستهدفة.
- 4- تقسيم العوامل وتوزيعها إلى قسمين _في أعلى وأسفل الصفحة_ فتكون العوامل المساعدة في أسفل الصفحة تضغط إلى فوق نحو الحالة الأفضل والعوامل المعيقة في الأعلى تضغط ضدها.

<https://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/factool2pt11.pdf>

ويعد هذا الأسلوب محفزاً على الإبداع، إذ أنه يمكن الفرد والمجموعات في حال استخدامه من توليد حلول إبداعية فعالة ومناسبة في مواقف الأزمات، فيحدد العوامل المساعدة والمعيقة لتحقيق الأهداف المحددة، ويعتمد على العوامل المساندة في التخفيف والحد من العوامل المعيقة للوصول إلى الحالة الهدف، ومن السهل استخدام هذا الأسلوب وتطبيقه من قبل فرق العمل خلال مراحل إدارة الأزمة جميعها على أزمات مدرسية عديدة، مثل: أزمة العنف بين التلامذة، أزمة كثافة أعداد التلامذة... إلخ، فهو أسلوب تحليلي يمكن القائد التربوي من تقوية وتدعيم العوامل الإيجابية، والحد من العوامل السلبية التي يتم التوصل إليها من خلال عملية التحليل الجماعية، ومن ثم تتم إضافة أية عوامل أخرى، يمكن أن تعزز الواقع الإيجابي أو تقوية.



الشكل (2) (تحليل العوامل المؤثرة) تم تصميمه من قِبل الباحثة بالاعتماد على (Hovland, 2005, P14)

2-2- أسلوب العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية Brainstorming:

قدم أوسبورن أسلوب العصف الذهني في عام (1953) لأول مرة، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المنظمات حول العالم، للتعامل مع الكثير من أنواع المشكلات والأزمات والمهام، فهو يساعد الأفراد للتغلب على الإخفاق في توليد الأفكار سواءً أكانوا يفكرون بمفردهم أو مع الآخرين، وبحسب مبتكره أوسبورن العصف الذهني الجماعي يجعل الأفراد يولدون أفكاراً ضعف التي يمكن أن يولدوها لو أنهم مارسوا هذه التقنية بمفردهم (صلاح، 2006، ص52).

ويعرفه دافت (2008) Daft بأنه تقنية تستخدم مع مجموعة تتفاعل وجهاً لوجه بتلقائية لاقتراح عدد كبير من الأفكار لحل المشكلة. (Daft, 2008, p466)

وتقوم هذه التقنية على أساس تداعي الأفكار وفي هذا التداعي يجب أن نفصل بين عمليتين أساسيتين هما: عملية إنتاج الأفكار، وعملية تقييم هذه الأفكار، لتنتحرر من القيود التي تمنع انبثاقها. (مساد، 2005، ص106). وفي الأزمات يقوم هذا الأسلوب على توليد مقدار كبير من الأفكار خلال جلسة يشترك فيها مجموعة من الأفراد المعنيين بالتعامل معها، فيزيد من كفاءة القدرات والعمليات الابتكارية لدى الإدارة ويوفر لهم تشكيلة أعم وأشمل من الأفكار والخبرات، وبذلك تصبح فكرة الفرد بمثابة انطلاقة للمزيد من الأفكار لدى الآخرين بحيث يتوصل في النهاية إلى فيض حقيقي من الأفكار المتنوعة للتعامل مع الأزمة الطارئة. (نصر، 2008، ص30). ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

1. تأجيل الحكم: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
2. عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير.
3. الكم يولد الكيف: فكلما زاد عدد الأفكار كان ذلك أفضل بتوفير أفكار أصيلة.
4. البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها. (Rossiter & Lillien, 1994, P62) (العجلة، 2009، ص59).

بالتالي يمكن للفرد استخدام هذا الأسلوب بمفرده من خلال تسجيله للأفكار التي تخطر له أو التي يجمعها من الأشخاص المحيطين به في عمله أو منزله ثم تقييمها في ضوء معايير مناسبة لطبيعة عمله، كما يمكن استخدامه من قبل الجماعات حيث يكون أكثر فعالية من خلال اشتراك عدد كبير من الأفراد في جلساته وبالتالي توليد وإنتاج عدد أكبر من الأفكار الفريدة والمبتكرة والفعالة، وتتم هذه الجلسة خلال التعامل مع الأزمات بسلسلة من المراحل هي:

أولاً: الإعداد لجلسة العصف الذهني: عند الإعداد لجلسة العصف الذهني ينبغي علينا:

- i. اختيار غرفة تتميز بالكثير من الضوء الطبيعي، والاتساع الذي يسمح للمشاركين بالتحرك براحة كبيرة.
 - ii. التأكد من وجود لوح أبيض أو سبورة، بالإضافة إلى أوراق وأقلام كثيرة ملونة لتدوين الأفكار.
 - iii. تجنب صف المقاعد بطريقة رسمية، للمحافظة على الجو غير الرسمي للجلسة.
 - iv. الطلب من المجتمعين إيقاف هواتفهم الخلوية لكيلا تقاطع مكالماتهم الاجتماع.
- (أرمسترونغ، 2009، ص45).
- v. تحديد وقت أقصى للجلسة (30 دقيقة كافية عادة).
 - vi. تحديد شخص لتسجيل الأفكار على اللوح أو السبورة، وفي المدرسة يمكن أن يكون معاون المدير، أو الموجه.
 - vii. توضيح قواعد الجلسة أمام المشاركين ومنها:
 - 1- عدم انتقاد الأفكار المطروحة حتى الغريبة أو المستحيلة، وعدم السخرية منها.
 - 2- العمل على التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار، وتشجيع الأفكار الجريئة.
 - 3- الاستفادة من أفكار الآخرين ببناء أفكار أخرى عليها أو تعديلها دون الإشارة إلى الفكرة الأصلية.
 - 4- تحديد طريقة تدفق الأفكار، إما تدفق الأفكار بشكل عشوائي بصرف النظر عن دور صاحب الفكرة، وإما بشكل منظم تبعاً لدور صاحب الفكرة. (الهوري، 2005، ص69-70).

ثانياً: سير جلسة العصف الذهني وتوليد الأفكار:

تتألف المجموعة النموذجية لجلسة العصف الذهني كما أشار أوسبورن Osborn كما ورد في كنج ونيل (2004) من (اثنا عشر) شخصاً بمن فيهم قائد المجموعة بالإضافة إلى الشخص الذي يسجل الأفكار دون أن يشارك في الجلسة، ومهمة القائد هي:

- 1- شرح التعليمات الخاصة بجلسة العصف الذهني.
- 2- عرض الأزمة المطلوب تناولها في بداية الجلسة.
- 3- التأكد من الالتزام بالقواعد خلال الجلسة: عدم السخرية من الأفكار، وعدم المقاطعة...إلخ.
- 4- تيسير طرح الأفكار خلال الجلسة، فقد تبدأ أفكار الأفراد بالنضوب في آخر الجلسة وهنا يأتي دور القائد في طرح زوايا جديدة ينظر من خلالها المشاركون إلى الأزمة موضوع الاهتمام. (كنج ونيل، 2004، ص57).

وإذا بدأت سرعة اقتراح الأفكار بالانخفاض أو بدأ المشاركون مخنوقين بالقيود يمكن لقائد جلسة العصف الذهني أن يسأل سؤالاً افتراضياً مثل: ماذا لو لم يكن المال هو الذي يعيق التعامل مع الأزمة؟ أو ماذا لو معك عصاً سحرية للتخلص من الأزمة؟ ثم يتلقى الإجابات. (Dejanasz , et.al, 2009, p292)

ففي هذه المرحلة يبدأ الأفراد بطرح الأفكار وتوليد الحلول المناسبة للتعامل الأمثل مع الأزمة ويساعدهم مدير الجلسة من خلال القيام بالمهام السابقة المناطة به، أما المقرر فيقوم بكتابتها على السبورة أو اللوح لتكون واضحة ومرئية من الجميع.

ثالثاً: تقييم أفكار جلسة العصف الذهني:

يعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بساعة أو بيوم أو يومين حسب طبيعة الأزمة قيد التعامل، وبعد أن يتم تجميع وتصنيف قائمة الأفكار، تبدأ عملية تقييم واختيار الحل الأفضل، ويوصي أوسبورن بأن تكون مجموعة التقييم في حدود (5) أشخاص، على أن يكونوا ممن لهم مسؤولية مباشرة بالأزمة موضوع الاهتمام، وبالتالي تكون مشاركتهم حقيقية بالنسبة لجودة القرار الذي يتم التوصل إليه، وفي المعتاد يتم استخدام قائمة بالمعايير يمكن على أساسها تقييم كل فكرة من الأفكار الواردة، ومن هذه المعايير: النفقات، والمهارات المطلوبة للتنفيذ، والزمن اللازم للإنجاز، وردود الأفعال المحتمل حدوثها من جانب الجماعات والأفراد داخل المدرسة وخارجها، وأصالة الأفكار وجدتها ومنفعتاها...إلخ، وفي حال لم يتم التوصل إلى اتفاق جماعي على الفكرة المختارة يتم تطبيق مبدأ الأغلبية بين أعضاء جماعة التقييم. (جبر وفاروق، 1996، ص83) (كنج ونيل، 2004، ص57). (جلدة وعبودي، 2006، ص130)

ويتبين مما سبق أن تقنية العصف الذهني تقنية سهلة التطبيق ولا تحتاج إلى تكلفة مادية كبيرة أو إجراءات كثيرة أو وقت طويل لإنجازها، ويمكن لمدير المدرسة استخدامها في إنجاز الأعمال الإدارية المختلفة ضمن المدرسة بشكل عام وفي إدارة الأزمات التي تتعرض لها بشكل خاص، فالعمل الجماعي خلالها يحقق رؤية أعم وأشمل وأكثر دقة للأزمات والأسباب الكامنة وراءها ويساعد في التوصل إلى حلول مبتكرة ومفيدة لها، وهذه التقنية تحتاج مديراً ملماً بها وبكيفية تطبيقها واستخدامها، ومؤمناً بأهميتها وفعاليتها خلال الأزمات، وبأهمية العمل الجماعي، فلا يحتكر القرارات ويستأثر بها، ويتقن بالأفراد في منظمته ويفسح المجال أمامهم للتعبير عن أفكارهم ولتطبيقها على أرض الواقع ولا يضع أمامها الحواجز والعراقيل.

وتطبيق هذه الأساليب ضمن المدرسة يتطلب توافر مجموعة من الخصائص التي لا بد من توافرها في المدرسة ومحيطها والأفراد العاملين فيها وتتحدد بما يلي:

3- متطلبات الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية:

تتميز المنظمات المبدعة بشكل عام بمجموعة من الخصائص التي تمكنها من الإبداع والريادة في مجال عملها ومن أبرزها الخصائص الآتية:

- 1- قنوات الاتصال الداخلية المفتوحة، والاتصال الفعال مع المصادر الخارجية.
- 2- اعتماد نظام اقتراحات مفتوح أمام الجميع، وتطبيق العصف الذهني والعمل في مجموعات.

3- اللامركزية الإدارية، ومنح العاملين الصلاحيات المتناسبة مع اختصاصاتهم.
4- تقبل الأخطاء، وتشجيع الأفراد على التحدي، والحرية في التعامل مع المشكلات، وتوافر جو من العمل والمرح، والحرية في مناقشة الأفكار.

5- توافر موارد متخصصة للأفراد والمشاريع الإبداعية بدون تقييد، ونظام حوافز مشجع على الإبداع وتحرير من المسؤوليات الخارجية. (Daft & Marcic, 2007, P298)

وتتمية الإبداع في المدرسة تحتاج بشكل عام مجموعة من المتطلبات التي لا بد من توافرها لتصبح مدارس مبدعة بشكل يمكنها من حل المشكلات والتصدي للأزمات التي يمكن أن تعصف بها نتيجة الأوضاع التي تحيط بها، ومن هذه المتطلبات:

- 1- المناخ الآمن الذي يسمح بمساندة الأفكار المبتكرة وتدعيمها.
- 2- الحرية في تجريب أساليب جديدة في العمل، وتشجيع العاملين على تحقيق النجاح كل في مجال تخصصه، مع توفير الموارد والإمكانات التي تسمح بتنفيذ ذلك.
- 3- العمل بروح الفريق، من حيث الحرص على مشاركة الجميع في وضع الرؤية العامة لعمل المدرسة، وصياغة أهدافها، ووضع آليات تنفيذها، مع مراعاة الفروق الفردية بين عناصر الفريق من حيث القدرات والإمكانات.
- 4- توافر الشعور بالثقة والطمأنينة للجميع في مناخ العمل. (الحلاق، 2010، ص102).

ويمكن أن نضيف إليها المتطلبات الآتية:

- 1- تفويض الصلاحيات للعاملين ضمن المدرسة كل بحسب خبرته واختصاصه، والتسامح مع الأخطاء التي ينتجها تطبيق الأفكار الإبداعية في بعض الأحيان.
- 2- تطبيق نظام حوافز مادية ومعنوية من قبل وزارة التربية يحسن مستوى الأداء ويرفع كفاءة العاملين ضمن المدرسة، توزع فيه المكافآت بالعدل على أساس الإبداعات التي يحققها الأفراد في مجال عملهم.
- 3- توافر فرص التدريب على أساليب الإبداع للعاملين في المدرسة كافةً من إداريين ومعلمين، من خلال دورات تدريبية متخصصة ودورية على مستوى المحافظات أو القطر، وتشجيعهم على استخدامها وتوظيفها في عملهم.
- 4- الحرص على العلاقات الإنسانية بين العاملين ضمن المدرسة.
- 5- توافر قنوات اتصال فعالة ومفتوحة داخلية مع كوادرها الإدارية والتعليمية ومع تلامذتها، وخارجية مع الإدارات التربوية العليا، ومع المجتمع المحلي بما يحقق التعامل السريع والفعال مع الأوضاع والأزمات الطارئة التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة.

4- معوقات الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية:

تتعرض الأفكار الإبداعية قبل أن تجد طريقها نحو الظهور والإشعاع والتطبيق على أرض الواقع إلى معوقات كثيرة تختلف درجة تواجدها من شخص إلى آخر، ومن مدرسة إلى أخرى، ومن بيئة إلى أخرى، وتظهر هذه المعوقات بشكل واضح في المدرسة خلال عملية التعامل مع الأزمات ومنها:

9-1- الخوف من الفشل: حيث يضع بعض الأفراد احتمالات الفشل عند التعامل مع الأزمات، ويحكمون على أنفسهم به قبل أن يشرعوا بالعمل. (مشهور، 2008، ص176) (أبو الوفا وحسين، 2008، ص173).

9-2- الخوف من سخرية الآخرين: يحجم بعض الأفراد عن التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم خوفاً من ردود الفعل السلبية تجاهها، أو خشيةً من أن يصبحوا موضعاً للسخرية بعدها، وقد يكون هذا هو الحال في المواقف التي يجتمع فيها المديرون والمعلمون وزملاء العمل معاً خلال التعامل مع الأزمات، فيمتنع طاقم العمل عن التعبير عن أفكارهم أمام المدير خوفاً من أن تبدو هذه الأفكار تافهة أو سخيفة، ومن ناحية أخرى يمتنع المدير عن تقديم اقتراحاته أمامهم خشية أن تبدو غير مفيدة، فتؤخذ عنه فكرة سلبية. (مالون، 2008، ص74).

9-3- التكرار والاعتياد: يصعب على كثير من الناس أن يتخلوا عن عاداتهم السابقة لأنهم قد اعتادوا عليها، فتمثل ممارستهم لها شيئاً بسيطاً سهلاً مضمون النتائج يخلو من المخاطرة، ويؤدونها دون قلق أو توتر، أما الطريقة الجديدة المطلوبة منهم فتمثل المجهول، ويصبحون عبيداً لعاداتهم التي تلعب دور السيد المتحكم في سلوكهم، فتجعلهم يرفضون أي أسلوب جديد خلال تأديتهم للعمل.

9-4- ضعف القدرة على التعبير: فكثير من الناس تكون الفكرة في أذهانهم ولا يستطيعون تحديدها وصياغتها وإظهارها. (هلال، 1997، ص74-76) وترى الباحثة أن هذه الحالة قد تزداد لدى هؤلاء الأفراد خلال التعامل مع الأزمات.

9-5- اتباع القواعد الجامدة: فاتباع القواعد والتعليمات حرفياً يشكل للإنسان نمطاً واحداً من الفهم مما يعيقه عن عملية الإبداع، ويشعره بأن هذه القواعد لا تنفذ إلا بهذه الطريقة، فتتعلق لديه منافذ الإبداع، ويتجمد تفكيره في مواجهة المشكلات والأزمات التي تعترضه.

9-6- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة مثل: عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد، أو عدم توافر معايير عالية للأداء. (اللوزي، 2003، ص302). وخلال الأزمات يؤثر هذا العامل بشكل كبير على عملية التعامل معها، وقد يعيق تطبيق الكثير من الحلول والإجراءات الموضوعية من قبل فرق العمل مالم تتبع أساليب إدارية إبداعية تحفز الأفراد من خلالها على تقديم أفكار مفيدة تستغل الإمكانيات المتاحة وتوظفها بشكل جيد وفعال.

9-7- تدني المستوى الثقافي والتعليمي، وأنماط التنشئة الأسرية الموجهة للأبناء، ومنها التسلط والسيطرة، والنمطية في التعامل مع الأبناء حسب النوع، مما يعكس حالة من الخوف لدى هؤلاء من كل جديد والالتزام بحرفية ما تعلموه مسبقاً.

9-8- الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع التي تتلخص (بقيم الطاعة والخضوع، والمبالغة في تقدير الماضي، والاتجاهات التسلطية، والنظم البيروقراطية والاستبدادية)، نتيجة التدهور الاقتصادي والاجتماعي، والعنف السياسي، والاضطرابات الأمنية التي خلفها الحروب. (العنوم وآخرون، 2011، ص160).

وأضاف مورجان (2005) إلى هذه المعوقات قائمة سلوكيات إدارية استنزائية يمكن للمدير من خلالها أن يقتل الإبداع في منظمته (ويمكن أن تتواجد لدى مدير المدرسة) ومنها:

- 1- التظاهر دائماً بأنه يعرف أكثر من أي الأشخاص المحيطين به في المدرسة.
- 2- المحافظة على النظام والانضباط بين طاقم العمل في المدرسة بكل طريقة يمكن التفكير بها.
- 3- التفتيش اليومي لمعرفة التقدم في عمل كل فرد.
- 4- إقامة حواجز عالية بين صانعي القرار في الإدارات التربوية العليا والعاملين ضمن المدرسة.
- 5- جعل ميزانية المدرسة مصدر قلق دائم.
- 6- عدم التحدث مع العاملين على مستوى شخصي إلا عند الإعلان عن القرارات.
- 7- الموافقة على الأفكار التي يقدمها الأفراد ضمن المدرسة دون التصرف بشأنها وتطبيقها. (مورجان، 2005، ص70).

وتقف هذه المعوقات وغيرها في طريق الإبداع فتقلل من رغبة الفرد واندفاعه نحو التفكير بطرق جديدة مختلفة عن الطرق الروتينية التي اعتاد عليها، فيرتبط بعضها بشخصية الفرد، وأخرى بالمجتمع والبيئة المحيطة به، وبعضها الآخر يرتبط بالتنظيم الإداري ودرجة إيمان المنظمة بأهمية الإبداع كأسلوب عمل يحقق لها قدرة عالية من الصمود والتنافس مع المنظمات الأخرى، وجميعها يمكن أن توجد على مستوى المدرسة ويمكن أن نضيف إليها معوقات جديدة منها: قلة تواصل إدارة المدرسة ومعلميها مع أولياء أمور التلامذة، ومع الإدارات التربوية العليا، وضعف فعالية مجالس أولياء الأمور وشكليتها، والحلول الجاهزة الصادرة عن الإدارات العليا، واضطراب الأوضاع الأمنية في البلاد وغيرها من المعوقات.

وتتطلب مواجهة معوقات الإبداع الإداري خلال الأزمات على مستوى المدرسة درجة أقل من المركزية الإدارية المفروضة من قبل وزارة التربية ومديرياتها على المدارس، والتزاماً أقل بحرفية القوانين تبعاً لظروف المدرسة وإمكاناتها خاصة في ظل الأزمات التي تعصف بواقعنا التربوي، كما تتطلب إخضاع مدير المدرسة لدورات تدريبية على الأساليب الإدارية الحديثة وبشكل أساسي أساليب الإبداع الإداري وإدارة الأزمات التربوية، ومنحه الصلاحيات الإدارية التي تمكنه من توفير بيئة مناسبة للإبداع تشجع الأفكار الجديدة وتقدر العمل الإبداعي وتعترف به وتبرزه، وتشجع المخاطرة بالخروج عن الروتين وتجريب الأساليب الجديدة في العمل، وتعتمد أساليب وطرق إبداعية تحول الأزمات إلى فرص يتم الاستفادة منها في تطوير سبل العمل ضمن المدرسة.

الفصل السادس

إجراءات الدراسة الميدانية

- مقدمة.

1- منهج الدراسة.

2- تحديد المجتمع الإحصائي وعينات الدراسة.

3- إعداد أدوات الدراسة ومتغيراتها.

4- دراسة صدق استبانات الدراسة وثباتها.

5- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.

6- المعالجة الإحصائية.

*

*

*

*

*

الفصل السادس

إجراءات الدراسة الميدانية

- مقدمة:

تأتي أهمية الدراسة الميدانية من أنها تكشف عن مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية. وسنعرض في هذا الفصل المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة؛ مبينة مجتمع الدراسة، وعيناته، وكيفية اختيارها، وتصميم أدوات الدراسة المتبعة، وإجراءاتها، وطريقة تطبيقها، والتأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها والطرأق الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات التي جرى الحصول عليها، والقوانين التي تم إتباعها لاستخلاص نتائج الدراسة، للوصول إلى المقترحات المناسبة.

1- منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يساعد على تقديم وصف منظم وتحليل الوضع الراهن لظاهرة معينة باستخدام المعلومات الكمية والكيفية الملائمة التي تؤدي إلى فهم طبيعتها ثم صياغة استنتاجات علمية تساعد على كشف الغموض المحيط بها والذي يقود إلى حل المعضلة المتعلقة بهذه الظاهرة (ملحم، 2005، 352-354). وهو المنهج المناسب لطبيعة الدراسة.

2- تحديد المجتمع الإحصائي وعينات الدراسة:

1-2- تحديد المجتمع الإحصائي:

ضم المجتمع الإحصائي، مجتمعين، الأول: مجتمع الموجهين التربويين للتعليم الأساسي في مديرية التربية بمحافظة اللاذقية، والمديرين ومعاوني المديرين وكذلك المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في مدارس التعليم الأساسي في العام الدراسي 2013/2014، والبالغ عددهم (11757)، والثاني: مجتمع مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وعند الرجوع إلى مديرية التربية في محافظة اللاذقية تبين أن العدد الكلي لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي التي تحددت بالصفوف من الأول حتى الرابع وذلك وفق قرار وزارة التربية رقم 443 /3053 بتاريخ 16 / 8 / 2004، وهي (536) مدرسة، للعام الدراسي 2013/2014، وهذه المدارس رسمية تضم ثلاثة أشكال، هي: مدارس تعليم أساسي للحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمرحلة (1 - 4)، ومدارس تعليم أساسي للمرحلة من (1 - 6)، ومدارس تعليم أساسي للمرحلة من (1 - 9)، وإن عدد المديرين ومعاوني المديرين القائمين على إدارة هذه المدارس بلغ (1047) مديراً ومعاون مدير.

2-2- تحديد عينات الدراسة:

تضمنت عينات الدراسة عينتين، الأولى: تم سحبها بالطريقة العشوائية بنسبة (3%) من مجتمع الموجهين التربويين للتعليم الأساسي في مديرية التربية بمحافظة اللاذقية، والمديرين ومعاونيهم وكذلك المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في مدارس التعليم الأساسي، بلغت (352) عند التطبيق، عادت منها (312) استبانة، وتم استبعاد (13) استبانة لوجود استبانات غير مكتملة فأصبحت العينة (299) فرداً بنسبة (2.5%) من المجتمع الأصلي، والثانية: تم سحبها بالطريقة الطبقيّة العشوائية بمعدل (45%) من مجتمع مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وقد بلغ عددها (536) مدرسة، تضم (1047) مديراً ومعاون مدير. ويظهر الجدول (1) طريقة سحب العينة من مجتمع المدارس، ويبيّن أن عدد أفراد عينة الدراسة بلغ (514) مديراً ومعاون مدير، وبعد توزيع أدوات الدراسة، بلغ عدد الاستبانات المعادة (488) استبانة، وتم استبعاد (10) استبانات غير مكتملة وبذلك أصبحت العينة (478) مديراً ومعاون مدير، بنسبة (93%) مديراً ومعاون مدير من مجتمع المدارس المدروسة.

جدول (1) طريقة سحب العينة من مجتمع مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية

المنطقة	مجتمع المدارس	مجتمع المديرين ومعاونيهم	عينة المدارس بنسبة 45%	عينة المديرين ومعاونيهم
الحفة	96	170	43	72
القرادحة	126	231	57	117
جبله	152	303	68	152
مركز المدينة	57	150	26	76
منطقة اللاذقية	105	193	48	97
المجموع	536	1047	242	514

ويوضح الجدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة، مكان المدرسة، الدورات التدريبية):

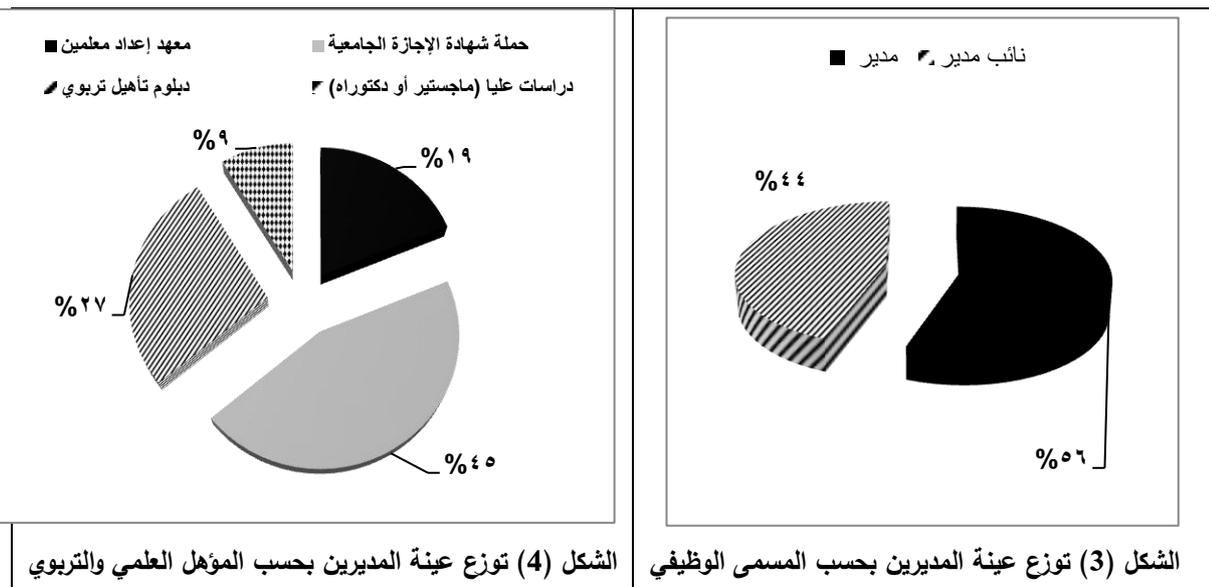
الجدول (2) توزع عينة الدراسة من مديرين ومعاوني المديرين بحسب المتغيرات المدروسة

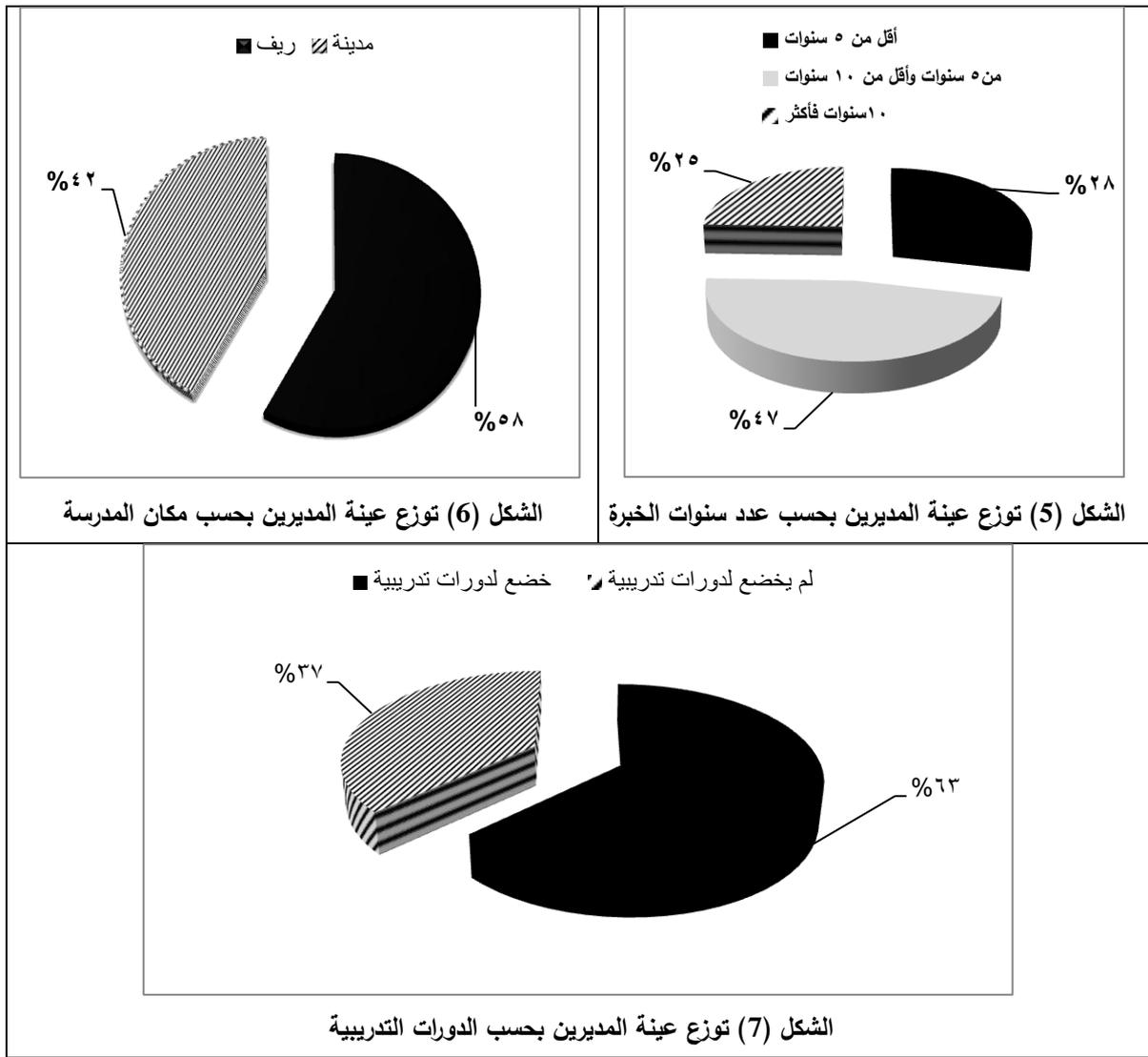
المجموع	النوع				المتغيرات المدروسة	
	إناث		ذكور		عوامل المتغير	المتغير
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
%55.6	266	%17.6	84	%38.1	182	مدير
%44.4	212	%25.7	123	%18.6	89	معاون مدير
%100	478	%43.3	207	%56.7	271	المجموع

%18.8	90	%6.9	33	%11.9	57	معهد إعداد معلمين	
%45.2	216	%20.7	99	%24.5	117	حملة شهادة الإجازة الجامعية	المؤهل العلمي والتربوي
%27.2	130	%10.7	51	%16.5	79	دبلوم تأهيل تربوي	
%8.8	42	%5	24	%3.8	18	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	
%100	478	%43.3	207	%56.7	271	المجموع	
%28.4	136	%12.8	61	%15.7	75	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة
%47.1	225	%21.8	104	%25.3	121	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
%24.5	117	%8.8	42	%15.7	75	10 سنوات فأكثر	
%100	478	%43.3	207	%56.7	271	المجموع	
%58.2	278	%31.4	150	%26.8	128	ريف	مكان المدرسة
%41.8	200	%11.9	57	%29.9	143	مدينة	
%100	478	%43.3	207	%56.7	271	المجموع	
%63	301	%28.7	137	%34.3	164	خضع لدورات تدريبية	الدورات التدريبية
%37	177	%14.6	70	%22.4	107	لم يخضع لدورات تدريبية	
%100	478	%43.3	207	%56.7	271	المجموع	

ويمكن تمثيل توزع عينة المديرين ومعاوني المديرين بحسب متغيرات الدراسة بيانياً كما يظهر في

الأشكال البيانية الآتية:





من الجدول (2)، والأشكال البيانية (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، يتضح أن عدد أفراد العينة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم بلغوا (478). توزعوا بين (266) مديراً بنسبة (55.6%)، و(212) معاون مدير بنسبة (44.4%).

ويتبين أن عدد أفراد العينة من المديرين ومعاوني المديرين الحاصلين على معهد إعداد معلمين بلغ (90) مديراً ومعاون مدير، بنسبة (18.8%)؛ في حين وصل عدد الحاصلين على إجازة جامعية إلى (216) مديراً ومعاون مدير، بنسبة قدرها (45.2%)؛ والحاصلين على دبلوم تأهيل تربوي إلى (130) مديراً ومعاون مدير بنسبة (27.2%)؛ والحاصلين على دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) إلى (42) مديراً ومعاون مدير بنسبة (8.8%).

وتراوحت أعداد المديرين ومعاوني المديرين بحسب عدد سنوات خدمتهم بين (136) مديراً ومعاون مدير بنسبة (28.4%) لذوي الخدمة الأقل من خمس سنوات. و(225) مديراً ومعاون مدير بنسبة (47.1%) لذوي الخدمة من (5 سنوات وأقل من 10 سنوات)؛ حيث إن غالبية المديرين وفق متغير عدد سنوات خبرتهم كانوا من هذه الفئة و(117) مديراً ومعاون مدير بنسبة (24.5%) لذوي الخدمة (10 سنوات فأكثر).

وتراوحت أعداد المديرين ومعاوني المديرين بحسب مكان المدرسة بين (278) مديراً ومعاون مدير بنسبة (58.2%) في الريف، و(200) مديراً ومعاون مدير بنسبة (41.8%) في المدينة؛ أما أعداد المديرين ومعاوني المديرين تبعاً للدورات التدريبية التي خضعوا لها، فإن عدد أفراد العينة الخاضعين لدورات تدريبية (301) مديراً ومعاون مدير بنسبة (63%)، والذين لم يخضعوا لدورات تدريبية بلغوا (177) مديراً ومعاون مدير بنسبة (37%).

3- إعداد أدوات الدراسة ومتغيراتها:

3-1- متغيرات الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة على المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية ومعاونيهم، للعام الدراسي 2014/2013. وقد خضعت الدراسة للمتغيرات التالية:

3-1-1- المتغير المستقل: أساليب الإبداع الإداري.

3-1-2- المتغير التابع: إدارة الأزمات التربوية.

3-1-3- المتغيرات التصنيفية:

✓ النوع: وله فئتان: 1 - ذكور 2 - إناث.

✓ المسمى الوظيفي: وله فئتان: 1 - مدير 2 - معاون مدير.

✓ المنطقة: وله فئتان: 1 - مدينة 2 - ريف.

✓ الدورات التدريبية: وله فئتان: 1 - خضع لدورات تدريبية 2 - لم يخضع لدورات تدريبية.

✓ عدد سنوات الخبرة: وله ثلاث فئات:

- (أقل من 5 سنوات)، 2 - (من 5 وأقل من 10 سنوات)، 3 - (10 سنوات فأكثر)

✓ المؤهل العلمي والتربوي: وله أربع فئات:

1 - معهد إعداد معلمين. 2 - إجازة جامعية

3- دبلوم تأهيل تربوي 4 - دراسات عليا (دبلوم دراسات عليا، ماجستير، دكتوراه)

3-2- إعداد أدوات الدراسة:

3-2-1- إعداد استبانة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي:

تم إعداد الاستبانة بناء على الدراسات السابقة المتعلقة بالأزمات في المدارس، والمقاييس التي استخدمت في إدارتها. وتضمنت الاستبانة مقدمة تبيّن الهدف منها، وإرشادات للإجابة على عباراتها، والبيانات الأساسية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة الوظيفية، مكان المدرسة)، واحتوت على (54)

عبارة، واعتمد أسلوب التصحيح وفق مدرج ثلاثي لكل عبارة من عباراتها على الشكل الآتي: (عالية: أعطيت الدرجة 3، متوسطة: أعطيت الدرجة 2، منخفضة أعطيت الدرجة 1)، باستثناء العبارات الأرقام (46، 47، 49، 50، 53)، فقد أعطيت الدرجات على الوجه الآتي (عالية: أعطيت الدرجة 1، متوسطة: أعطيت الدرجة 2، منخفضة أعطيت الدرجة 3)، ويوضح الملحق رقم (4) استبانة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

3-2-2- إعداد استبانة أساليب الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ومراجع ودوريات ومجلات، حول أساليب الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية أعدت استبانة لهذا المجال.

تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام، يتعلق القسم الأول بمقدمة يبين الهدف منها، وقد وضعت الباحثة دليلاً إرشادياً يوضح كيفية الإجابة على بنود الاستبانة، ويتعلق القسم الثاني بالبيانات الذاتية اشتملت على (النوع، المسمى الوظيفي، المنطقة، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، الدورات التدريبية)، وتضمن القسم الثالث محورين أساسيين: تضمن المحور الأول إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، واشتمل المحور الثاني أساليب الإبداع الإداري (العصف الذهني وتحليل العوامل المؤثرة)، أما المحور الثالث فقد اشتمل على المعوقات التي تعترض مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم عند القيام بتطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية.

وتطلب الإجابة عليها حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وذلك على النحو الآتي: (دائماً: أعطيت الدرجة 5، غالباً: أعطيت الدرجة 4، أحياناً: أعطيت الدرجة 3، نادراً: أعطيت الدرجة 2، إطلاقاً: أعطيت الدرجة 1)، وذلك لتقدير آراء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم في هذه المدارس ولتقدير درجة إدارة الأزمات التربوية، ودرجة تطبيق كل من أساليب الإبداع الإداري (العصف الذهني وتحليل العوامل المؤثرة)، وكذلك والمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في مدارسهم باستثناء العبارات ذات الأرقام (2، 6، 58، 62)، فقد أعطيت الدرجات على الوجه الآتي (دائماً: أعطيت الدرجة 1، غالباً: أعطيت الدرجة 2، أحياناً: أعطيت الدرجة 3، نادراً: أعطيت الدرجة 4، إطلاقاً: أعطيت الدرجة 5).

واشتمل المحور الأول: على إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، وتكون من (27) عبارة.

أما المحور الثاني: تضمن أساليب الإبداع الإداري، واشتمل على (37) عبارة، وهي وقسم إلى مجالين: المجال الأول: تحليل العوامل المؤثرة، وتضمن (14) عبارة، وهي من (28 - 41).

المجال الثاني: العصف الذهني، وتضمن (23) عبارة، وهي من (42 - 64).

كما اشتمل المحور الثالث على المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. وتكون من (23) عبارة، توزع على ثلاثة مجالات، هي:

المجال الأول: معوقات شخصية، وتضمن (6) عبارات، وهي من (1 - 6).

المجال الثاني: معوقات بيئية، وتضمن (6) عبارات، وهي من (7 - 12).

المجال الثالث: معوقات تنظيمية، وتضمن (11) عبارة، وهي من (13 - 23).

وقد وجهت هذه الاستبانة إلى عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية ومعاونهم. ويوضح الملحق رقم (5) استبانة أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

4- دراسة صدق أدوات الدراسة وثباتها:

4-1- صدق أدوات الدراسة:

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة من خلال:

4-1-1- صدق آراء المحكمين (صدق المحتوى):

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة أساليب الإبداع الإداري وإدارة الأزمات التربوية، تم إعداد أداة الدراسة بالاعتماد عليها، ومن ثم عرضها على عدد من السادة المحكمين في كلية التربية بجامعة دمشق وتشيرين ممن لديهم خبرة في هذا المجال، وقد بلغ عددهم (18)، كما هو موضح في الملحق (1).

وبناء على آراء وملاحظات السادة المحكمين، ومقترحاتهم، والحكم على العبارات من حيث وضوحها وسلامة صياغتها وانتمائها لأبعاد الدراسة، أجرت الباحثة تعديل العبارات التي رأوا بضرورة تعديلها وقد تم دمج بعض العبارات، وحذف بعضها الآخر، وإضافة عبارات أخرى، ومن ثم أصبحت الاستبانتان بصورتها النهائية، كما هو موضح في الملحقين (3) و(4).

4-1-2- الصدق البنائي لاستبانة أساليب الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب

الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية: يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة. وتم حساب معاملات صدق الاستبانة التي تقيس درجة تقدير مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ومعاونهم لدرجة تطبيق كل من أساليب الإبداع الإداري (العصف الذهني وتحليل العوامل المؤثرة) في إدارة الأزمات التربوية، والمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع

الإداري في إدارة الأزمات التربوية في مدارسهم من خلال توجيهها إلى عينة استطلاعية مكونة من (50) مديراً ومعاون مدير. ويوضح الجدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

الجدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية لاستبانة الدراسة الموجهة إلى العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة معامل الارتباط بيرسون	عدد العبارات	الاستبانة
0.000	**0.876	27	المحور الأول: إدارة الأزمات.
0.000	**0.81	14	المحور الثاني: أساليب الإبداع الإداري
0.000	**0.883	23	المجال الأول: تحليل العوامل المؤثرة.
0.000	**0.69	6	المجال الثاني: العصف الذهني.
0.000	**0.828	6	المحور الثالث: المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري
0.000	**0.868	11	المجال الأول: معوقات شخصية.
			المجال الثاني: معوقات بيئية.
			المجال الثالث: معوقات تنظيمية.

** عند مستوى دلالة 0.01.

يبين جدول (3) أن معاملات الارتباط في مجالات الاستبانة جميعها دالة إحصائياً عند مستويي دلالة 0.05، 0.01، وبذلك تعدُّ مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لأجله.

4-2- ثبات أدوات الدراسة:

4-2-1- ثبات استبانة تواجد الأزمات في المجتمع المدرسي:

أ- استخدام معادلة كرونباخ ألفا: حسب معامل الاتساق الداخلي لاستبانة تواجد الأزمات التربوية في المجتمع المدرسي في محافظة اللاذقية على عينة استطلاعية مؤلفة من (36) معلماً ومرشداً ومديراً. يتضح أن معامل الثبات بلغ (0.747) وهي معامل ثبات مقبول إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات بحيث يمكن تطبيقها على عينة الدراسة. ويوضح الجدول (1) في الملحق رقم (5) معامل الاتساق الداخلي لاستبانة تواجد الأزمات في المجتمع المدرسي.

ب- طريقة التجزئة النصفية: لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، وقسمت كل الاستبانة إلى نصفين، يضم النصف الأول البنود الفردية، والنصف الثاني يضم البنود الزوجية، واحتسبت درجة النصف الأول لاستبانة الأزمات التربوية وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، وقد بلغ معامل الارتباط قبل التعديل (0.89)، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان

براون (Spearman-Brown) الذي يبيّن أن معامل الثبات بلغ (0.862)، أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات بحيث يمكن تطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

4-2-2- ثبات استبانة أساليب الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحول دون تطبيق

أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوي:

أ- استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha): لاستخراج قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لتقدير درجة التجانس والاتساق الداخلي لبنود استبانة الدراسة الموجهة إلى عينة استطلاعية مكونة من (50) مديراً ومعاون مدير من خارج عينة الدراسة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمحور إدارة الأزمات التربوية (0.708)، ولمحور أساليب الإبداع الإداري (0.875)، ولمحور المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري ككل (0.848)، وذلك على النحو الموضح في الجدول (4).

الجدول (4) معامل الثبات بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) لاستبانة الدراسة الموجهة

إلى العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم

معامل ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha)	عدد العبارات	المجال
0.708	27	المحور الأول: إدارة الأزمات.
0.841	14	المجال الأول: تحليل العوامل المؤثرة.
0.726	23	المجال الثاني: العصف الذهني.
0.84	37	الدرجة الكلية للمحور الثاني
0.709	6	المجال الأول: معوقات شخصية.
0.753	6	المجال الثاني: معوقات بيئية.
0.742	11	المجال الثالث: معوقات تنظيمية.
0.848	23	الدرجة الكلية للمحور الثالث

يظهر الجدول (4) إلى أن قيم معاملات الثبات مقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات أداة الاستبانة يمكن الوثوق بها، وتسمح بتعميم النتائج. ويوضح الجدولين (2)، (3) الواردين في الملحق (5) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لاستبانة الدراسة.

ب- استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest):

جرى تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من (50) مديراً ومعاون مدير، وجاء التطبيق في فترتين زمنيتين مختلفتين، بفارق ثلاثة أسابيع بين المرة الأولى والمرة الثانية. على النحو المبين في الجدول (5).

الجدول (5) معامل الثبات بطريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) لاستبانة الدراسة الموجهة

إلى العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم

مستوى الدلالة	الاختبار وإعادة الاختبار (test-Retest)	عدد العبارات	المجال
0.000	**0.884	27	المحور الأول: إدارة الأزمات.
0.000	**0.887	14	المحور الثاني: المجال الأول: تحليل العوامل المؤثرة.
0.000	**0.898	23	المجال الثاني: العصف الذهني.
0.000	**0.918	37	الدرجة الكلية للمحور الثاني
0.000	**0.707	6	المحور الثالث: المعوقات المجال الأول: معوقات شخصية.
0.000	**0.937	6	المجال الثاني: معوقات بيئية.
0.000	**0.766	11	المجال الثالث: معوقات تنظيمية.
0.000	**0.889	23	الدرجة الكلية للمحور الثالث

** عند مستوى دلالة 0.01.

تشير البيانات المدرجة في الجدول (5) إلى أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستويي دلالة (0.05، 0.01)، وهي معاملات ارتباط عالية نسبياً بين التطبيقين الأول والثاني. ويوضح الجدولين (4)، (5) الوردتين في الملحق (6) درجات التطبيقين الأول والثاني لكل مجال من مجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل.

5. إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

قامت الباحثة وقبل تطبيق أدوات الدراسة بالحصول على الموافقات الضرورية الرسمية لتطبيق الاستبانات على عينات الدراسة خلال العام الدراسي 2013 - 2014، واستغرق التطبيق عدة أشهر، ثم وزعت الاستبانات المخصصة على الموجهين التربويين والمعلمين والمرشدين الاجتماعيين والمديرين للحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم أثناء تواجدهم في مدارسهم، وللمديرين ومعاونيهم أيضاً خلال اجتماعاتهم مع الموجهين التربويين في مديرية التربية في المحافظة. وبعد ذلك تم تفرغ الإجابات في الجداول المعدة لذلك، واستُخلصت نتائج التطبيق وتم إجراء الفروق تبعاً لمتغيرات الدراسة، وحساب معاملات الارتباط ودلالاتها للوصول إلى النتائج المطلوبة.

6 . المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة، وعن فرضياتها، وصولاً إلى نتائج الدراسة وتحليلها، استخدمت الباحثة حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) الخاصة بالعلوم الاجتماعية والتربوية، كما استخدمت القوانين الإحصائية الآتية:
- 1- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لحساب معامل ثبات استبانة الأزمات التربوية الموجهة إلى العينات الاستطلاعية من الموجهين التربويين والمعلمين والمرشدين الاجتماعيين والمديرين ومعاونيهم في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية.
 - 2- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتقدير الثبات بالإعادة بين درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني لاستبانة الدراسة الموجهة إلى العينة الاستطلاعية.
 - 3- سبيرمان براون وقد استخدم لحساب ثبات استبانة الأزمات التربوية من خلال التجزئة النصفية للاستبانة.
 - 4- اختبار (One - Sample T- Test) في حال عينة واحدة للتأكد من دلالة المتوسط لكل عبارة من عبارات أدوات الدراسة (الأزمات التربوية وإدارة الأزمات التربوية وأساليب الإبداع الإداري تحليل العوامل المؤثرة والعصف الذهني، والمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية)، وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تحديد متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الاستبانة الموجهة إليهم، للتعرف إلى آرائهم حول درجة تواجد الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى، حيث حددت النقاط الفاصلة على التدرج المستخدم، وتم وصف مستوى عبارات درجة تواجد الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على الوجه الآتي: من (1-1.67) منخفضة، من (1.68- 2.34) متوسطة، من (2.35-3) مرتفعة. كما استخدم للتعرف إلى درجة تطبيق كل من أساليب الإبداع الإداري (العصف الذهني وتحليل العوامل المؤثرة) في إدارة الأزمات التربوية، والمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية في مدارسهم، وفي ضوء ذلك تمّ حساب الوزن النسبي لكل عبارة من خلال قيمة المتوسط الحسابي، وبغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة الإجابة، فقد اعتمد على المعيار الآتي في تفسير البيانات، إذ قسّم المعيار إلى ثلاث فئات متساوية، وبالتالي تمّ وصف درجة الإجابة عن مجالات الاستبانة تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي من (1- 2.33) منخفضة، ومن (2.34- 3.67) متوسطة، ومن (3.68 - 5) مرتفعة.
 - 5- معادلة الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر أساليب الإبداع الإداري (العصف الذهني وتحليل العوامل المؤثرة) على إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، من وجهة نظر مديري هذه المدارس، ومعاونيهم.

6- استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) للمقارنات الثنائية لاختبار الفروق بين درجات إجابات كل من أفراد عينة الدراسة من المديرين ومعاونيهم تبعاً للمتغيرات الآتية (النوع، المسمى الوظيفي، المنطقة، الدورات التدريبية).

7- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمقارنات المتعددة، واختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وقد استخدم للمقارنة بين درجات إجابات كل من أفراد عينة الدراسة من المديرين ومعاونيهم تبعاً للمتغيرين الآتيين: (المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة).

الفصل السابع

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومقترحاتها

- مقدمة

1- نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة، وتفسيرها.

1-1- نتائج أسئلة الدراسة، وتفسيرها.

1-2- نتائج فرضيات الدراسة، وتفسيرها.

2- مقترحات الدراسة.

*

*

*

*

*

الفصل السابع

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- مقدمة:

عرضت الباحثة في هذا الفصل النتائج التي انتهت إليها الدراسة، وقد رتبنا وفقاً لترتيب أسئلتها، والفرضيات التي هدفت إلى التحقق منها، وكذلك مناقشة النتائج، كما تناولت المقترحات التي قدمت بناءً على نتائج الدراسة. وجاءت هذه النتائج بجوانبها الإحصائية والوصفية، وأضيف إليها تفسيرها والتعليق عليها، على الوجه الآتي:

1- نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها:

1-1- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، وتفسيرها:

ما درجة تواجد الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة من (الموجهين التربويين والمديرين ومعاوني المديرين والمعلمين والمرشدين الاجتماعيين):

الجدول (6): إجابات عينة الدراسة حول درجة تواجد الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في

محافظة اللاذقية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة التواجد
1	انتشار حالات العنف بين التلامذة.	2.93	0.32	%97.67	1	مرتفعة
51	نقص الإمكانيات المادية اللازمة لإدارة الأزمات.	2.87	0.37	%95.67	2	مرتفعة
21	كثافة أعداد المعلمين في المدرسة.	2.81	0.50	%93.67	3	مرتفعة
31	نقص الكتب المدرسية.	2.75	0.54	%91.67	4	مرتفعة
12	اختلاف المفاهيم والرموز الوطنية لدى التلامذة (عَلْم_ استشهاد_ وحدة وطنية_ جندي _ نظام_ معارضة ..).	2.73	0.56	%91	5	مرتفعة
10	قلة تكيف التلامذة الوافدين مع البيئة المدرسية الجديدة.	2.72	0.58	%90.67	6	مرتفعة
20	النقص في أعداد المعلمين.	2.60	0.68	%86.67	7	مرتفعة
39	ضخامة حجم المناهج.	2.60	0.59	%86.67	7	مرتفعة
14	كثافة أعداد التلامذة.	2.55	0.64	%85	8	مرتفعة
54	ضعف اتصال الإدارة المدرسية بالإدارات التربوية العليا (مديريات_	2.46	0.73	%82	9	مرتفعة

					وزارت..).
مرتفعة	10	%81	0.65	2.43	عدم توافر الصيانة المستمرة لـ (شبكة المياه_ الكهرباء..) في المدرسة.
مرتفعة	11	%80.67	0.74	2.42	عدم قدرة المعلمين على التكيف مع الصعوبات المفاجئة (الأمراض المعدية_ العنف بين التلامذة..).
مرتفعة	12	%80	0.73	2.40	عدم رضا المجتمع عن المناهج الحالية.
مرتفعة	13	%79.67	0.71	2.39	انتشار ظاهرة التكتلات بين المعلمين على أساس (ريف، مدينة_ مؤيد، معارض....).
متوسطة	14	%75.33	0.77	2.26	عدم تمكن الأهل من توفير مستلزمات الدراسة لأطفالهم.
متوسطة	14	%75.33	0.74	2.26	افتقاد المدير مهارة اتخاذ القرارات.
متوسطة	15	%72.67	0.82	2.18	وجود (الحزن_ الخوف_ القلق الدائم..) لدى بعض التلامذة.
متوسطة	16	%69.33	0.81	2.08	اعتماد طرائق (تدريس_ وتقييم) تقليدية من قبل المعلمين.
متوسطة	17	%68.33	0.79	2.05	عدم ثقة المجتمع بالمدارس الحكومية.
متوسطة	18	%67.33	0.65	2.02	تردد الأهل في إرسال أطفالهم إلى المدرسة خوفاً من تعرضهم للخطر.
متوسطة	19	%62	0.83	1.86	التعاون بين الإدارة والمجتمع المحلي.
متوسطة	20	%61	0.66	1.83	عدم قدرة الامتحانات على قياس المستوى الحقيقي للتلامذة.
متوسطة	21	%60.33	0.83	1.81	عدم مراعاة البناء المدرسي للشروط الصحية (نظافة المرافق_ تهوية_ إضاءة...).
متوسطة	22	%59.33	0.77	1.78	قلة التواصل بين المعلمين وأولياء الأمور.
متوسطة	23	%59	0.74	1.77	حوادث الإرهاب المتكررة (انفجار_ قذيفة_ هجوم مسلح....).
متوسطة	23	%59	0.70	1.77	عدم مواكبة التطورات العلمية في المناهج.
متوسطة	24	%58.67	0.75	1.76	وفاة أحد الوالدين المفاجئ.
متوسطة	24	%58.67	0.70	1.76	إساءة المعلمين معاملة التلامذة (لفظياً_ جسماً...).
متوسطة	25	%56.67	0.70	1.70	تعرض باص التلامذة للحوادث.
متوسطة	26	%56	0.62	1.68	تسرب التلامذة نتيجة الأوضاع الاستثنائية لنوهم.
منخفضة	27	%55.67	0.72	1.67	غياب التلامذة عن الامتحانات.
منخفضة	28	%53.67	0.76	1.61	إدارة المدير للوقت.
منخفضة	29	%53.67	0.71	1.61	سيادة علاقات إنسانية سيئة ضمن المدرسة.
منخفضة	30	%53.33	0.67	1.60	انعدام الثقة بين المعلمين.
منخفضة	31	%50.67	0.68	1.52	المشكلات النوعية (اعتداء_ تحرش....).

11	أزمات صحية (قمل_ جرب_ أمراض معدية..).	1.51	0.65	%50.33	32	منخفضة
37	ثغرات وأخطاء في عمليات السبر للتلامذة الوافدين.	1.49	0.66	%49.67	33	منخفضة
46	قدرة المدير على التخطيط لمواجهة الأزمات.	1.48	0.70	%49.33	34	منخفضة
47	مرونة المدير في معالجة القضايا التعليمية والتربوية.	1.44	0.70	%48	35	منخفضة
40	أخطاء في المناهج (علمية_ ولغوية).	1.38	0.65	%46	36	منخفضة
38	صعوبة مفاهيم المناهج.	1.32	0.58	%44	37	منخفضة
45	عدم تقدير المجتمع لمهنة المعلم.	1.32	0.62	%44	37	منخفضة
3	حمل الأسلحة (أداة حادة_ بندقية_..).	1.31	0.57	%43.67	38	منخفضة
6	صعوبات تعلم (عامة_ خاصة...).	1.31	0.57	%43.67	38	منخفضة
2	ارتفاع حالات السرقة بين التلامذة.	1.24	0.53	%41.33	39	منخفضة
22	الغياب المتكرر للمعلمين.	1.24	0.54	%41.33	39	منخفضة
23	انخفاض مستوى كفاءة المعلمين.	1.21	0.45	%40.33	40	منخفضة
33	الغش في الامتحانات.	1.16	0.42	%38.67	41	منخفضة
49	تكيف وتلاؤم المدير مع الأوضاع الطارئة في مدرسته.	1.14	0.45	%38	42	منخفضة
26	الخلافات بين المعلمين.	1.12	0.39	%37.33	43	منخفضة
25	ضعف التعاون بين المعلمين والإدارة.	1.08	0.31	%36	44	منخفضة
5	الغياب المتكرر لدى التلامذة.	1.03	0.20	%34.33	45	منخفضة
13	تراجع المبادئ الأخلاقية لدى التلامذة (التعاون_ التسامح_ المصالحة..).	1.02	0.15	%34	46	منخفضة
15	تعرض المدرسة للحرائق.	1.01	0.14	%33.67	47	منخفضة
المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجة تواجد الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي		1.83	0.61	%61	متوسطة	

ومن خلال قراءة الجدول (6) يتبين الآتي:

إن الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية موجودة بدرجة متوسطة بوزن نسبي (61%)، ومتوسط الحسابي (1.83)، وانحراف معياري (0.61).
والأزمات التي حصلت على درجة مرتفعة كان عددها (13) أزمة هي بالترتيب (1- 51- 20- 31- 12- 10- 21- 39- 14- 54- 19- 24- 44- 28) تراوح الوزن النسبي للعبارات بين (97.67% - 79.67%)، وتراوح المتوسط الحسابي لها بين (2.93 - 2.39)، أما الانحراف المعياري فتراوح بين (0.32 - 0.74).

وتفسر الباحثة هذه النتائج تبعاً لطبيعة الأزمة العامة التي تمر بها البلاد حالياً فقد تركت آثارها بأزمات مختلفة جديدة ظهرت على مستوى مدارس محافظة اللاذقية، فأعلى هذه الأزمات كانت "انتشار حالات العنف بين التلامذة" بوزن نسبي (97.67%) التي قد تعود إلى المشاهد الدموية التي اعتاد هؤلاء التلامذة رؤيتها على التلفاز، وتقصصهم للكثير من شخصياتها في لعبهم وسلوكهم، وتليها أزمة "نقص الإمكانات المادية اللازمة لإدارة الأزمات" بوزن نسبي (95.67%) وقد يكون ذلك نتيجة الحظر الاقتصادي الذي فرض على سورية والدمار الذي لحق بالبنية الاقتصادية التحتية خلال الأزمة الحالية وبالتالي قلة توافر الإمكانات المادية اللازمة في المدارس، وبعدها أزمة "كثافة أعداد المعلمين في المدرسة" بوزن نسبي (93.67%) ويمكن أن يعود ذلك إلى نسبة الوافدين الكبيرة من المعلمين القادمين من المناطق الساخنة التي لم تعد فيها العملية التعليمية قائمة كما ينبغي نتيجة الأوضاع الاستثنائية في البلاد، ثم تأتي أزمة "نقص الكتب المدرسية" بوزن نسبي (91.67%) وقد يعزى ذلك إلى الأضرار المادية الكبيرة التي لحقت بالمطابع المسؤولة عن طباعة الكتب المدرسية وتأمينها، بالإضافة إلى عدم التمكن من الوصول إلى تلك المطابع نتيجة وجودها في مناطق ساخنة ضمن مدينة دمشق، ثم أزمة "اختلاف المفاهيم والرموز الوطنية لدى التلامذة (علم- استشهاد- وحدة وطنية- جندي- نظام- معارضة..)" بوزن نسبي (91%) ويمكن تفسير ذلك بالانفتاح الإعلامي الكبير، وتأثر بعض المواطنين بما تبثه وسائل الإعلام ومقدار مصداقيتها في رسائلها الإعلامية، وكذلك إلى إهمال التربية الوطنية وعدم التركيز عليها بالقدر الكافي في مدارسنا، مع تراجع دور منظمة طلائع البعث في تعزيز تلك المفاهيم داخل نفوس التلامذة خلال الأعوام الأخيرة.

وبلغ عدد الأزمات التي حصلت على درجة متوسطة (16) أزمة تراوح الوزن النسبي لها بين (75.33% - 56%)، وتراوح المتوسط الحسابي لها بين (1.68 - 2.26) والانحراف المعياري بين (0.77 - 0.62). أما الأزمات التي حصلت على درجة منخفضة بلغ عددها (25) أزمة تراوح الوزن النسبي لها بين (55.67% - 33.67%)، والمتوسط الحسابي بين (1.01 - 1.67)، والانحراف المعياري بين (0.72 - 0.14).

وأقل الأزمات انتشاراً في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية مقارنةً بغيرها من الأزمات كانت أزمة "الخلافات بين المعلمين" بوزن نسبي (37.33%) وقد تكون نتيجة الدرجة العالية للوعي والثقافة المبنية على الاحترام والتسامح والتعاون التي يتمتع بها معلمو المحافظة فيما بينهم، وتليها أزمة "ضعف التعاون بين المعلمين والإدارة" بوزن نسبي (36%) أي أن هناك تعاون بين المعلمين ومديريهم وقد يكون ذلك نتيجة وعيهم للوضع القائم وولائهم لمؤسستهم وحرصهم على نجاحها، ثم تأتي أزمة "الغياب المتكرر لدى التلامذة" بوزن نسبي (33.34%) وقد ترجع إلى حرص ذوي التلامذة على عدم تأثير الوضع الراهن على مستوى أبنائهم ومستقبلهم التعليمي، إضافةً إلى أن محافظة اللاذقية آمنة نسبياً مما أتاح استمرارية العملية التعليمية فيها وبالتالي مواظبة التلامذة على دراستهم، وتليها أزمة "تعرض باص التلامذة للحوادث" بوزن نسبي (34%) ويمكن تفسيرها ببقاء أغلب مناطق محافظة اللاذقية آمنة وانتقال معظم تلامذة مدارس المناطق الساخنة منها وتمركزهم في مدارس المناطق الآمنة، وكذلك التوزيع الجغرافي للمدارس وقربها من مناطق سكن التلامذة وعدم استخدام معظمهم وسائل النقل للوصول إليها. ثم أزمة "تعرض المدرسة للحرائق" بوزن نسبي (17.66%). ويمكن تفسير هذه

النسبة المنخفضة بأن محافظة اللاذقية لا تزال ضمن المناطق الآمنة نسبياً في البلاد وبالتالي عدم تعرض معظم مدارسها لحرائق أو لأعمال إرهابية يمكن أن تسببها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة حداد (2013) التي توصلت إلى أن أكثر الأزمات التي تعرض تلامذة مرحلة التعليم الأساسي هي "مشاهدة مناظر وصور للجرحي والشهداء في التلفاز" حيث كانت بنسبة (98.34%)، وقد يعود هذا الاتفاق إلى أن كلا الدراستين طبقتا خلال مرحلة الأزمة الحالية العامة في البلاد التي تميزت بكثرة وشدة الأحداث المأساوية نتيجة أعمال العنف والإرهاب التي مارستها المجموعات المسلحة بحق المواطنين.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة نواغون (1997) Nwagwu التي توصلت إلى أن أبرز الأزمات التي تعرض لها نظام التعليم النيجيري هي: ضعف تمويل التعليم، ونقص الوسائل التعليمية، وتصرفات الطلبة السيئة، وأزمة القبول في التعليم، والعصيان العام، وظهور الطوائف السرية، وهذا قد يعود إلى اختلاف طبيعة المجتمع السوري وظروفه عن طبيعة المجتمع النيجيري وظروفه، بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية طبقت خلال مرحلة الأزمة في سورية بينما دراسة نواغون (1997) Nwagwu طبقت بعد انتهاء وانحسار الأزمة في نيجيريا بسنوات عديدة.

1-2- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، وتفسيرها:

ما درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر مديري هذه المدارس، ومعاونيهم؟

الجدول (7): إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة

اللاذقية، ومعاونيهم حول درجة إدارة الأزمات في المدرسة ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
1.	أعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة لمواجهة الأزمة.	4.77	0.53	95.4%	1	مرتفعة
2.	أقوم بالمهام الموكلة إلي في أثناء حدوث الأزمة مثل الاتصال بـ: (أولياء الأمور_ أو عمال الصيانة..).	4.69	0.66	93.8%	2	مرتفعة
3.	أشكل /فريق_ أو فريق/عمل لإدارة الأزمات في المدرسة.	4.63	0.82	92.6%	3	مرتفعة
4.	أشرف على تنفيذ خطة إدارة الأزمة الموضوعة.	4.63	0.74	92.6%	3	مرتفعة
5.	أحرص على صيانة الأجهزة الموجودة في المدرسة (الهاتف_ أو الحاسب...) باستمرار.	4.61	0.91	92.2%	4	مرتفعة
6.	أحاول حصر الأزمة في نطاق محدد ضمن المدرسة.	4.61	0.74	92.2%	4	مرتفعة
7.	أستثمر الإمكانيات البشرية المتاحة في المدرسة لاحتواء الأزمة.	4.59	0.58	91.8%	5	مرتفعة
8.	أحرص على عدم نشر الشائعات عند الحديث عن الأزمة.	4.55	0.94	91%	6	مرتفعة
9.	أستثمر الإمكانيات المادية المتاحة في المدرسة لاحتواء الأزمة.	4.54	0.74	90.8%	7	مرتفعة

مرتفعة	8	%90.4	0.83	4.52	10. أجمع معلومات كافية ودقيقة عن الأزمة الحالية (أسبابها_ والأطراف ذات العلاقة بها..).
مرتفعة	9	%88	0.87	4.40	11. أستاذ أهل الخبرة في: (الإدارة _ أو الإرشاد الاجتماعي...) في أثناء إدارة الأزمة.
مرتفعة	10	%87.8	0.74	4.39	12. أقيم الخطط التي استخدمت للتعامل مع الأزمة في المدرسة.
مرتفعة	11	%86.8	0.87	4.34	13. نستفيد من تجارب المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمة.
مرتفعة	12	%86.2	0.94	4.31	14. نحدد مستلزمات إدارة الأزمة (المادية_ والبشرية).
مرتفعة	13	%83.2	0.92	4.16	15. أعدد أهداف إدارة الأزمة بدقة.
مرتفعة	14	%80.6	1.08	4.03	16. يتم تصميم قاعدة بيانات شاملة لإمكانات المدرسة (البشرية والمادية) وتحديثها باستمرار.
مرتفعة	15	%80.4	0.96	4.02	17. أطلع على التجارب الجديدة في مجال إدارة الأزمات المشابهة.
مرتفعة	16	%78.4	1.03	3.92	18. أتعامل مع الأزمات تبعاً لدرجة خطورتها.
مرتفعة	17	%77.6	1.03	3.88	19. أتخذ قرارات مؤقتة عند التعامل مع الأزمة.
مرتفعة	18	%74.6	1.46	3.73	20. أفوض صلاحيات إدارية كافية لـ /فريق_ أو فرق/ العمل لإدارة الأزمات.
متوسطة	19	%72.8	1.08	3.64	21. أضع قائمة بالأزمات الحالية والأزمات التي يمكن أن تحدث في المدرسة مستقبلاً.
متوسطة	20	%72.2	1.04	3.61	22. أضع خطط طوارئ لمواجهة الأزمات المستقبلية.
متوسطة	21	%51.2	0.53	2.56	23. أضع توصيات ومقترحات لتلافي حدوث الأزمات في المستقبل.
متوسطة	22	%51	0.49	2.55	24. أسجل الخطوات والإجراءات التي اتخذت في أثناء التعامل مع الأزمات.
متوسطة	23	%47.2	1.3	2.36	25. أحول الأزمات إلى الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة) للتعامل معها.
منخفضة	24	%44	1.4	2.2	26. أخفي الأزمات وأدعي سلامة الوضع في المدرسة.
منخفضة	25	%40.6	1.26	2.03	27. أنفذ الحلول الجاهزة الصادرة عن الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة).
مرتفعة		%78	0.96	3.93	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجة إدارة الأزمات التربوية في المدرسة

من خلال قراءة الجدول (7) يتبين أن درجة تطبيق إجراءات التعامل مع الأزمات كانت (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.96) ووزن نسبي (78%) وقد يعود ذلك إلى شدة الأزمة وشدة وقعها على المجتمع المدرسي وضرورة تعامل المديرين السريع معها قبل تفاقمها، وقد يعود أيضاً إلى الجهود التي تبذلها مديرية التربية في محافظة اللاذقية بالتعاون مع وزارة التربية ومنظمة اليونسف في السنوات الأخيرة التي ظهرت واستمرت خلالها الأزمة بتوجيه مديري المدارس وتكليفهم بوضع قوائم بالأزمات المحتملة الحدوث في المدارس ووضع خطط التعامل معها وتشكيل فرق العمل التي ستطبق هذه الخطط في حال حدوثها في المدرسة، وبالتالي ازدياد وعي مديري المدارس بواقع مدارسهم وتطبيقهم للإجراءات الواجب تنفيذها خلال الأزمات، وأعلى هذه

الإجراءات تطبيقاً كانت "أعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة لمواجهة الأزمة" بمتوسط حسابي (4.77) وانحراف معياري (0.53) ووزن نسبي (95.4%) ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن إدارات المدارس تعتقد أن هذا الإجراء قد يكون أهم إجراءات التعامل مع الأزمات تبعاً لطبيعة الأزمات الحالية العامة في البلاد التي يمكن اعتبارها محببة جداً للروح المعنوية لدى الأفراد في أي منظمة، يليها إجراء "أقوم بالمهام الموكلة إلي في أثناء حدوث الأزمة مثل الاتصال ب: (أولياء الأمور_ أو عمال الصيانة..)" بمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (0.66) ووزن نسبي (93.8%) وقد يعود ذلك إلى اعتقاد مديري المدارس بأهمية هذا الإجراء وضرورته خلال مراحل إدارة الأزمة وبأنهم يقومون بالمهام الموكلة إليهم خلال مرحلة إدارة الأزمة على أكمل وجه ومن الإجراءات التي نالت درجة متوسطة "أضع قائمة بالأزمات الحالية والأزمات التي يمكن أن تحدث في المدرسة مستقبلاً" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.08) ووزن نسبي (72.8%) وقد يعود ذلك إلى قلة وعي مديري المدارس بأهمية هذا الإجراء خلال مرحلة التنبؤ الأزمات، ويليهما إجراء "أضع خطط طوارئ لمواجهة الأزمات المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.04) ووزن نسبي (72.2%) وتليها "أضع توصيات ومقترحات لتلافي حدوث الأزمات في المستقبل" بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.53) ووزن نسبي (51.2%)، ثم أسجل الخطوات والإجراءات التي اتخذت في أثناء التعامل مع الأزمات. بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.49) ووزن نسبي (51%) وهذا يتفق مع البند السابق وقد يدل أيضاً على انخفاض وعي مديري المدارس بأهمية هذا الإجراء خلال مرحلة التعلم من الأزمات وقلة تطبيقهم بالتالي لها، ويليهما إجراء أحول الأزمات إلى الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة) للتعامل معها" بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.3) ووزن نسبي (47.2%) وقد يعود ذلك إلى توسيع دائرة صلاحيات مدير المدرسة في مدرسته التي منحتة إياها مديرية التربية ومكنته من التعامل مع الأزمات تبعاً لظروف وإمكانات مدرسته بغض النظر عن الحلول الجاهزة التي يمكن أن تزود بها المديرية والمحتمل أن تتعارض مع هذه الظروف والإمكانات.

وأكثر الإجراءات انخفاضاً كان "أنفذ الحلول الجاهزة الصادرة عن الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة)" بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (1.26) ووزن نسبي (40.6%) وقد يعود ذلك إلى تعارض الحلول الجاهزة مع ظروف وإمكانات المدارس وبالتالي عدم تنفيذ مديري المدارس لها وتعاملهم مع الأزمات تبعاً لواقع مدارسهم بغض النظر عن هذه الحلول، أو لغياب هذه الحلول أصلاً.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة غنام (2011) التي توصلت إلى أن مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق يمارسون مهام إدارة الأزمات بدرجة منخفضة، ويمكن أن نفسر هذا الاختلاف بأن المرحلة الحالية قد تختلف عن المراحل السابقة التي طبقت فيها دراستها، فالأزمات التي تتعرض لها المدارس حالياً هي أزمات شديدة فرضت على المديرين التعامل معها بأسلوب سريع ومبدع وفعال، خاصة أنها

ترافقت مع ظروف استثنائية لم تكن موجودة من قبل على امتداد البلاد، وقد يكون أغلب المديرين مدركين لهذه الأزمات ولخطورتها ولضرورة التعامل معها بأساليب علمية فعالة، فثقافتهم ومهاراتهم في مجال إدارة الأزمات قد تكون ارتفعت بفضل الجهود التي تبذلها وزارة التربية ومديرياتها في هذا المجال من خلال توجيهاتها المستمرة للمديرين حول أساليب التعامل مع الأزمات، ومنحهم الصلاحيات الإدارية التي يمكنهم من خلالها التصرف خلال هذه الأزمات تبعاً لظروف مدارسهم وإمكاناتها، وقد يعود إلى جهودهم الشخصية ورغبتهم الحقيقية في التعامل مع هذه الأزمات بأساليب مبدعة وفعالة، الأمر الذي ربما يدفعهم إلى البحث عن الجديد في هذا المجال والتعلم من تجارب المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمات المشابهة للأزمات التي تتعرض لها مدارسهم.

وتختلف مع دراسة دافيد (2010) David التي توصلت إلى أن أساليب إدارة الأزمات التي استخدمت من قبل مديري المدارس كانت جميعها تنظيمية وتأديبية وغير ملائمة للأزمات وأدت إلى إعادة حدوث الظاهرة، ويمكن أن نفسر ذلك بالاختلاف طبيعة المجتمع النيجيري وثقافته وظروفه وإمكاناته عن المجتمع السوري وأيضاً اختلاف درجة اهتمام الإدارات التربوية العليا في البلدين بحل الأزمات التربوية، وازدياد الوعي العام في الآونة الأخيرة بخطورة الأزمات التربوية وضرورة التعامل السريع والفعال معها قبل تفاقمها.

1-3- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، وتفسيرها:

ما مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

ينفرد عنه الأسئلة الآتية:

1-3-1- ما مدى تطبيق أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

الجدول (8): إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية،

حول تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
28.	أبحث عن عوامل إيجابية جديدة قد تُحسن الوضع في المدرسة.	4.71	0.55	%94.2	1	مرتفعة
29.	أعزز العوامل الإيجابية التي من شأنها تحسين الوضع في المدرسة.	4.68	0.61	%93.6	2	مرتفعة
30.	أضعف العوامل السلبية التي تقاوم الوضع في المدرسة وأزيلها.	4.66	0.68	%93.2	3	مرتفعة
31.	أوصّف الأزمة التي تعاني منها المدرسة بشكل دقيق.	4.63	0.66	%92.6	4	مرتفعة
32.	أقيّم الوضع في المدرسة باستمرار من أجل تحسينه.	4.59	0.60	%91.8	5	مرتفعة

مرتفعة	6	%91.6	0.63	4.58	33. مناقش المشكلات الناجمة عن الأزمة مع المشاركين في الاجتماعات.
مرتفعة	7	%90.2	0.70	4.51	34. نحدد جميع العوامل الداخلية المؤثرة بالأزمة مثل: (الإمكانات المادية والبشرية_ وضع المبنى المدرسي..).
مرتفعة	8	%89.8	0.73	4.49	35. نحدد جميع العوامل الخارجية المؤثرة بالأزمة مثل: (القوانين_ اتجاهات أولياء الأمور..).
مرتفعة	9	%89.6	0.78	4.48	36. مناقش كل عامل من العوامل المسببة للأزمة مع المشاركين في الاجتماعات.
مرتفعة	10	%89	0.74	4.45	37. نحدد العوامل الايجابية التي يمكن أن تسهم في إدارة الأزمة (دعم المجتمع المحلي_ التزام الإدارات العليا..).
مرتفعة	11	%88.6	0.79	4.43	38. نحدد العوامل السلبية التي تقاوم الأزمة وتضعف الأفكار المقترحة (قلة المعلومات_ ضعف تعاون الكادر..).
مرتفعة	12	%88.4	0.84	4.42	39. نحدد مستلزمات إدارة الأزمة (المادية_ والبشرية).
متوسطة	13	%58.6	0.7	2.93	40. أضع تصوراً لوضع المدرسة في حال تمت إدارة الأزمة بالشكل المناسب.
متوسطة	14	%57.4	0.58	2.87	41. أضع تصوراً لوضع المدرسة في حال استمرار الأزمة بالازدياد.
مرتفعة		%82	0.86	4.09	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجة تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية

ومن خلال قراءة الجدول (8) يتبين الآتي:

إن درجة تطبيق أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية كانت "مرتفعة" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.86) ووزن نسبي (82%) وقد يعود السبب في ذلك إلى سهولة تطبيق هذا الأسلوب وقلة تكاليفه، وإمكانية تطبيقه من قبل المدير دون معرفة تسميته العلمية أو خطواته التفصيلية، خاصة أنه أسلوب منطقي يتقاطع مع الخطوات العلمية في إدارة الأزمات وبشكل خاص المراحل الأولى منها وهي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية وهي المراحل التي يتم خلالها التنبؤ بالأزمات ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها بالاعتماد على تحليل واقع المدرسة وظروفها وإمكاناتها ثم توقع الأزمات، وتحديد العوامل المساعدة على التعامل معها والعوامل المعيقة له داخل المدرسة مثل: توافر الإمكانيات المادية أو نقصها، وجود الطاقم المؤهل أو عدم وجوده، وخارج المدرسة فيما يتعلق بالمجتمع المحيط وظروفه وإمكاناته والإدارات العليا والتسهيلات التي يمكن أن تقدمها في سبيل تحقيق الحل الأمثل للأزمات وفيما يتعلق أيضاً بالأمور المعيقة لتحقيق هذا الحل مثل بعض القوانين والتشريعات أو النقص في الإمكانيات المادية والبشرية نتيجة الظروف الاقتصادية السيئة التي تمر بها البلاد، ومن ثم العمل على الاستفادة من العوامل المساعدة في التخفيف من العوامل المعيقة وإزالتها.

1-3-2- ما مدى تطبيق أسلوب العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس

الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

الجدول (9): إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم حول مدى تطبيق العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
42.	أحرص على وجود أجواء من التعاون والمحبة بين الأفراد في الاجتماعات.	4.74	0.57	%94.8	1	مرتفعة
43.	أناقش المشكلات الناجمة عن الأزمة مع المشاركين في الاجتماعات.	4.57	0.64	%91.4	2	مرتفعة
44.	أختار الأفكار المناسبة لوضع المدرسة وإمكاناتها.	4.53	0.74	%90.6	3	مرتفعة
45.	أناقش كل عامل من العوامل المسببة للأزمة مع المشاركين في الاجتماعات.	4.48	0.78	%89.6	4	مرتفعة
46.	أشجع الأفراد على اقتراح كل ما لديهم من أفكار حول إدارة الأزمة في الاجتماعات.	4.44	0.83	%88.8	5	مرتفعة
47.	أدعو إلى الاجتماعات ممثلاً عن كل طرف من الأطراف ذات العلاقة بالأزمة (أولياء الأمور_ أو المعلمين..).	4.43	0.84	%88.6	6	مرتفعة
48.	أحرص على تأمين الوسائل اللازمة لإنجاز اجتماعات إدارة الأزمة (اللوحة المناسب_ الأوراق_ الأعلام..).	4.36	0.95	%87.2	8	مرتفعة
49.	أبنى الأفكار التي تلاقي إجماع المشاركين في اجتماعات التقييم.	4.28	1.03	%85.6	9	مرتفعة
50.	أختار غرفة ملائمة لاجتماعات إدارة الأزمة من حيث: (الإضاءة_ الهدوء_ المقاعد المريحة....).	4.25	0.99	%85	10	مرتفعة
51.	أضع العديد من الأفكار لإدارة الأزمة حتى خارج أوقات الدوام.	4.15	1.06	%83	11	مرتفعة
52.	أقوم الأفكار التي قمت بتسجيلها في ضوء معايير معينة (الكلفة_ والفترة الزمنية...).	4.14	0.94	%82.8	12	مرتفعة
53.	أشارك في إعداد اجتماعات خاصة لإيجاد حلول جديدة للأزمات.	4.13	0.97	%82.6	7	مرتفعة
54.	أحكم على فاعلية كل فكرة مباشرة بعد اقتراحها من قبل المشاركين.	4.03	1.10	%80.6	13	مرتفعة
55.	أكلف معاوني أو أحد المشاركين بتدوين بعض الأفكار المقترحة على (اللوحة_ أو الأوراق).	3.95	1.07	%79	14	مرتفعة
56.	نرتب الأفكار في اجتماعات التقييم وفق معايير معينة مثل: (الكلفة_ والفترة الزمنية_ ومهارات التنفيذ..).	3.95	1.07	%79	14	مرتفعة
57.	أجمع الأفكار من الأشخاص المحيطين بي في (المنزل_ أو العمل..)	3.84	1.03	%76.8	15	مرتفعة

إدارة الأزمة.					
مرتفعة	16	%76	1.18	3.80	58. أختار مجموعة من المشاركين في اجتماعات إدارة الأزمة لتقييم الأفكار المقترحة.
مرتفعة	17	%74	1.19	3.70	59. أحدد مواعيد جديدة لاجتماعات خاصة بتقييم الأفكار بعد (ساعة_ أو يوم_ أو يومين..).
متوسطة	18	%55.2	1.36	2.76	60. أختار الأفكار بنفسى في حال عدم وجود الإجماع عليها من قبل المشاركين.
متوسطة	19	%55	1.45	2.75	61. أدعو إلى الاجتماعات بعض الأفراد لا صلة مباشرة لهم بالأزمة.
متوسطة	20	%50.2	0.08	2.51	62. أسجل جميع الأفكار التي توصلت إليها أو جمعتها.
متوسطة	21	%48.2	1.28	2.41	63. أهتم بالحصول على أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن فاعليتها.
منخفضة	22	%42.2	1.22	2.11	64. نقبل الأفكار المرضية من خلال اجتماعات التقييم.
مرتفعة		%77	0.97	3.84	المتوسط الحسابي والوزن النسبي مدى تطبيق العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية
مرتفعة		%80	0.92	3.97	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية

من خلال قراءة الجدول (9) يتبين أن درجة تطبيق أسلوب العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية كانت "مرتفعة" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.97) ووزن نسبي (77%) وقد يعود السبب في ذلك إلى اعتقاد مديري المدارس بأنهم يطبقون إجراءات هذا الأسلوب خلال اجتماعاتهم المدرسية وإن كانوا يغفلون بعض المبادئ الأساسية أو الخطوات التفصيلية له خاصة أن هذا الأسلوب قد يكون غير غريب عن مديري المدارس فمعظمهم من حملة الإجازة في التربية والمقررات الدراسية فيها تعرض هذا الأسلوب وإن كان كطريقة تدريس وتؤكد أهميته وفعاليته في التوصل إلى حلول مبدعة ومفيدة للمشكلات، بالتالي هذا الأسلوب ليس جديداً بالنسبة لمديري المدارس ومعاونيهم ومن الممكن لهم تطبيقه بسهولة خلال الأزمات خاصة أنه لا يتطلب تكلفة مادية عالية أو جهد كبير أو وقت طويل لإنجازه، وأعلى بنود هذا الأسلوب تطبيقاً كان "أحرص على وجود أجواء من التعاون والمحبة بين الأفراد في الاجتماعات" بمتوسط حسابي (4.74) وانحراف معياري (0.57) ووزن نسبي (94.8%) ويمكن أن يعزى ذلك إلى اعتقاد مديري المدارس بأهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الأفراد في التنظيم وبشكل خاص خلال الاجتماعات الإدارية خلال التعامل مع الأزمات وأثرها على فعالية هذه الاجتماعات وضرورتها لتحقيق أهدافها المحددة لها.

كما يتبين أن درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري ككل في إدارة الأزمات التربوية "مرتفعة" بمتوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.86) ووزن نسبي (84%) وقد يعود ذلك إلى طبيعة الأزمات بشكل عام والأزمات التربوية بشكل خاص التي تحمل في أغلب الأحيان صفة المفاجأة وعدم التوقع وتحتاج إلى حلول سريعة وفعالة وتفرض على المديرين التعامل معها بطرق وأساليب إبداعية وغير مألوفة تعتمد المشاركة الإيجابية

مع العاملين وتشجعهم وتحفزهم على طرح أفكارهم المبدعة وتفسح المجال أمامهم لتطبيقها على أرض الواقع، فتستخدم وتُفعل الإمكانيات البشرية والمادية المتوافرة ضمن المدرسة، وتستفيد من العوامل المساندة لهذه الحلول من الإدارات العليا والمجتمع المحلي، وبالتالي تحقق التعامل الأمثل مع هذه الأزمات بأفضل النتائج وأقل الخسائر، وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من: العوفي (2005)، جبر (2010)، حوامدة وحراشة (2006)، الهذيلي (2010)، خليل (2012) وهي أن درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت مرتفعة.

1-4- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، وتفسيرها:

ما المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

الجدول (10): إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة التواجد
المجال الأول: معوقات شخصية:						
1.	صعوبة الاطلاع على المستجدات في مجال إدارة الأزمات.	4.02	1.14	80.4%	1	مرتفعة
2.	أتجنب المخاطرة بتجريب أساليب جديدة في العمل.	3.02	1.21	60.4%	2	متوسطة
3.	أحتاج إلى تأهيل أعمق في مجال إدارة الأزمات.	2.83	1.23	56.6%	3	متوسطة
4.	أواجه صعوبة في إيصال أفكاري للآخرين.	2.45	1.04	49%	4	متوسطة
5.	أفضل الأساليب التقليدية في الإدارة.	2.29	1.24	45.8%	5	منخفضة
6.	أتردد في التعبير عن آرائي من خلال الاجتماعات المدرسية.	1.76	0.98	35.2%	6	منخفضة
المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجة تواجد المعوقات الشخصية		2.73	1.14	55%	متوسطة	
المجال الثاني: معوقات بيئية:						
7.	إحجام المجتمع المحلي عن المشاركة في إدارة الأزمات المدرسية.	3.19	1.30	63.8%	1	متوسطة
8.	انخفاض مستوى أداء العاملين في المدرسة.	2.94	1.23	58.8%	2	متوسطة
9.	قلة تقدير المجتمع المحلي للإنجازات التي تحقّقها المدرسة.	2.70	1.24	54%	3	متوسطة
10.	نقص الموارد والتجهيزات المتوافرة في المدرسة.	2.70	1.21	54%	3	متوسطة
11.	انقطاع أغلب العاملين في المدرسة عن متابعة أحدث المستجدات في مجال الإدارة.	2.67	1.14	53.4%	4	متوسطة

متوسطة	5	%50.6	1.26	2.53	ضعف التعاون بين المجتمع المحلي والإدارة المدرسية.	12.
متوسطة		%56	1.23	2.79	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجة تواجد المعوقات البيئية	
المجال الثالث: معوقات تنظيمية:						
متوسطة	1	%70.2	1.11	3.51	جمود الأنظمة والقوانين الإدارية.	13.
متوسطة	2	%66.4	1.00	3.32	الحلول الجاهزة الصادرة عن الإدارات العليا (مديرية_ أو وزارة).	14.
متوسطة	3	%65.8	1.20	3.29	ضغوط العمل وضيق الوقت.	15.
متوسطة	4	%65.4	1.17	3.27	تجاهل إشراك المجتمع المحلي في إدارة الأزمات المدرسية.	16.
متوسطة	5	%65	1.23	3.25	تقصير الإدارات التربوية العليا (مديرية_ وزارة) في تقدير الإنجازات التي تحقّقها المدرسة.	17.
متوسطة	6	%63.6	1.17	3.18	اضطراب الوضع الأمني في البلاد.	18.
متوسطة	7	%61.6	1.17	3.08	قلة التواصل مع الإدارات التربوية العليا (مديرية_ أو وزارة).	19.
متوسطة	8	%59.2	1.26	2.96	ألتزم بالقوانين واللوائح الصادرة عن (الوزارة_ أو المديرية) بحذافيرها.	20.
متوسطة	9	%58	1.21	2.90	تقليص الصلاحيات الإدارية التي أتمتع بها.	21.
متوسطة	10	%57	1.28	2.85	قلة الدورات التدريبية في مجال الإدارة.	22.
متوسطة	11	%54.4	1.21	2.72	ضعف التنسيق والتخطيط المشترك وتبادل المعلومات مع الإدارات العليا (مديرية_ أو وزارة).	23.
متوسطة		%62	1.18	3.12	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجة تواجد المعوقات التنظيمية	
متوسطة		%58	1.1	2.88	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجة تواجد المعوقات ككل	

ومن خلال قراءة الجدول (10) يتبين الآتي:

أن درجة تواجد المعوقات ككل كانت (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.1) ووزن نسبي (58%) وتأتي أولاً المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.18) ووزن نسبي (62%) وأعلىها: كانت "جمود الأنظمة والقوانين الإدارية" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.11) ووزن نسبي (70.2%) وقد يعود السبب في ذلك إلى المركزية الإدارية الشديدة في العمل والالتزام بحرفية القوانين والقواعد المفروضة من الإدارات التربوية العليا في المديرية أو الوزارة التي تعوق المديرين عن الإبداع في العمل بشكل عام وفي التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم بشكل خاص.

وتليها المعوقات البيئية بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.23) ووزن نسبي (56%)، وأعلىها كانت "إحجام المجتمع المحلي عن المشاركة في إدارة الأزمات المدرسية" بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.30) ووزن نسبي (63.8%)، ويمكن أن تفسر باعتقاد المجتمع المحلي أن التعامل مع هذه

الأحداث والأزمات هو مهمة المدرسة ومديريات التربية والوزارة، وقد يعود ذلك أيضاً إلى حداثة الأزمات التي تعاني منها المدارس وعدم اعتياد المجتمع على المشاركة في عملية إدارتها من قبل.

وأخيراً المعوقات الشخصية بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.14) ووزن نسبي (55%) وقد تعود هذه المعوقات إلى اعتقاد مديري المدارس أنهم يمتلكون القدرات والمهارات والسمات الشخصية اللازمة للإبداع مثل الثقة بالنفس والقدرة على التعبير والإيمان بالعمل الجماعي والأساليب الإدارية الحديثة، أما أبرز معوقات الإبداع التي يعانون منها على الصعيد الشخصي هي "صعوبة الاطلاع على المستجدات في مجال إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.14) ووزن نسبي (80.4%) وقد يعود ذلك إلى قلة الدورات التأهيلية في مجال الإدارة وفي مجال إدارة الأزمات بشكل خاص، وقد يعزى إلى قلة تأهيل مديري المدارس في مجال التكنولوجيا والانترنت وبالتالي صعوبة تعرفهم على المستجدات في هذا المجال عن طريق شبكة الإنترنت، أو عدم توافر شبكة الانترنت لديهم أساساً في الكثير من الأحيان.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة خليل (2012) التي توصلت إلى أن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في المدارس هي (الأنظمة والإجراءات والقوانين الروتينية)، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة اليوسفي (2011) حيث كانت أبرز معوقات الإبداع الإداري في المدارس استمرار الأخذ بالأشكال المركزية الإدارية وقلة تفويض الصلاحيات، وتقيد الإدارة بالإجراءات البيروقراطية في العمل، وتختلف مع نتائج دراسة الحارثي (2012) التي توصلت إلى أن معوقات الإبداع الإداري بشكل إجمالي موجودة بدرجة كبيرة، وتتفق معها بأن المعوقات التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى، وتلتها المعوقات الثقافية والاجتماعية، ثم المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة.

2- نتائج فرضيات الدراسة، وتفسيرها:

2-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي:

للكشف عن دلالة الفروق في مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أجريت المقارنة باستخدام اختبار (t- test) للمقارنات الثنائية بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات معاوني المديرين، وأدرجت النتائج في الجدول (11).

جدول (11): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي عند (درجة الحرية = 476)

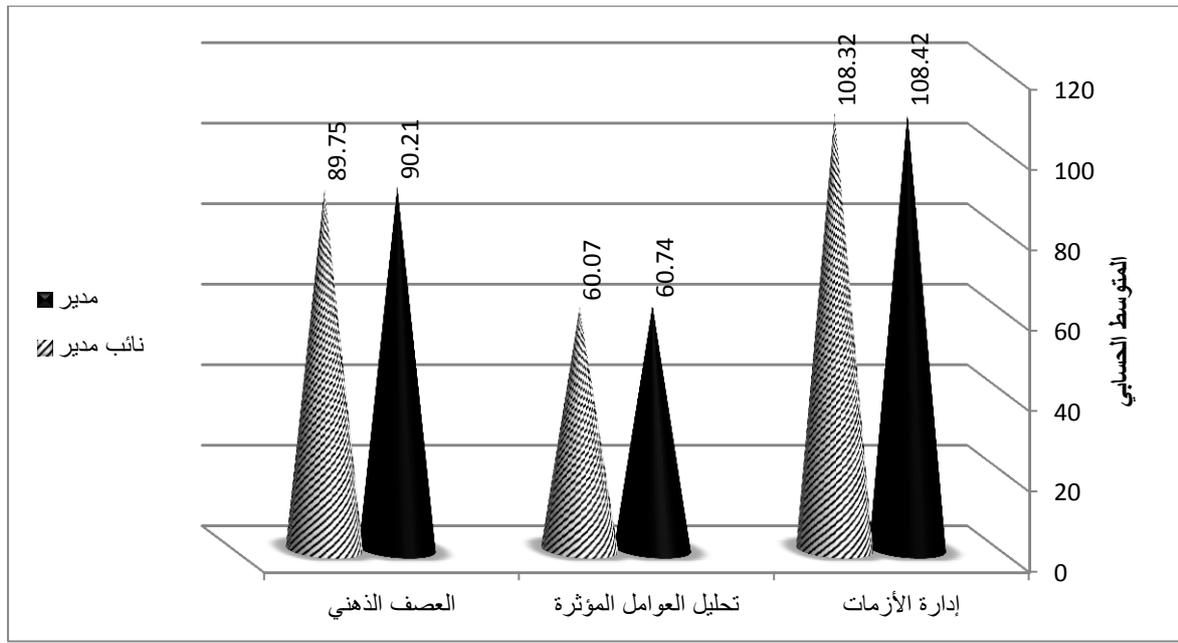
مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة وفق متغير المسمى الوظيفي		المحاور
	أعلى	أدنى					مدير	معاون مدير	
غير دال	1.59	-1.39	0.858	0.053	7.87	108.42	266	مدير	المحور الأول: إدارة الأزمات
							212	معاون مدير	
غير دال	1.69	-0.35	0.201	1.282	5.73	60.74	266	مدير	المحور الثاني: تحليل العوامل المؤثرة
							212	معاون مدير	
غير دال	1.987	-1.049	0.544	0.607	8.56	90.21	266	مدير	المحور الثالث: العصف الذهني
							212	معاون مدير	
غير دال	4.6	-2.12	0.318	1.001	18.94	259.37	266	مدير	الدرجة الكلية
							212	معاون مدير	

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (476) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

من خلال قراءة الجدول (11) يتبين أن الفروق في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من معاوني المديرين هي غير دالة وليست جوهرية، عند كل المجالات (إدارة الأزمات، تحليل العوامل المؤثرة، العصف الذهني)، وعلى مستوى المجالات ككل، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وقيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند درجات حرية (476)، وبمجال الثقة (95%).

وبناء على ذلك تقبل الفرضية الصفرية القائلة: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وبيّن الشكل (8) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.



الشكل (8) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق

أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

– مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

من الممكن أن تعزى هذه النتائج إلى أن المدير الذي يطبق هذه الأساليب يطبقها مع معاونه من خلال فريق عمل فجميع الأفراد في المدرسة يملكون القدرة على الإبداع وإن كان بدرجات متفاوتة وذلك بغض النظر عن المسمى الوظيفي الذي يشغلونه أو المهام التي يؤديونها ضمن المدرسة، وقد يعود إلى إدراك المديرين ومعاونيهم لأهمية الإبداع وضرورته كسبيل أساسي للتعامل الأمثل مع الأزمات التربوية التي تفرض نفسها بقوة على الواقع المدرسي حالياً خلال المرحلة الاستثنائية التي تمر بها البلاد، فالأمر الواقع قد يفرض على المديرين ومعاونيهم استخدام أساليب وطرق إبداعية يمكن من خلالها التوصل إلى حلول ناجعة ومناسبة لهذه الأزمات بما يناسب إمكانات المدرسة وظروفها وظروف المجتمع المحيط بها، وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة التميمي وسليمان (2009) وهي عدم وجود تأثير لمتغير المسمى الوظيفي بالنسبة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

2-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تعزى لمتغير النوع:

للكشف عن دلالة الفروق في مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير النوع، أُجريت المقارنة باستخدام

اختبار (t- test) للمقارنات الثنائية بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات المديرات، وأدرجت النتائج في الجدول (12).

جدول (12): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير النوع عند (درجة حرية = 476)

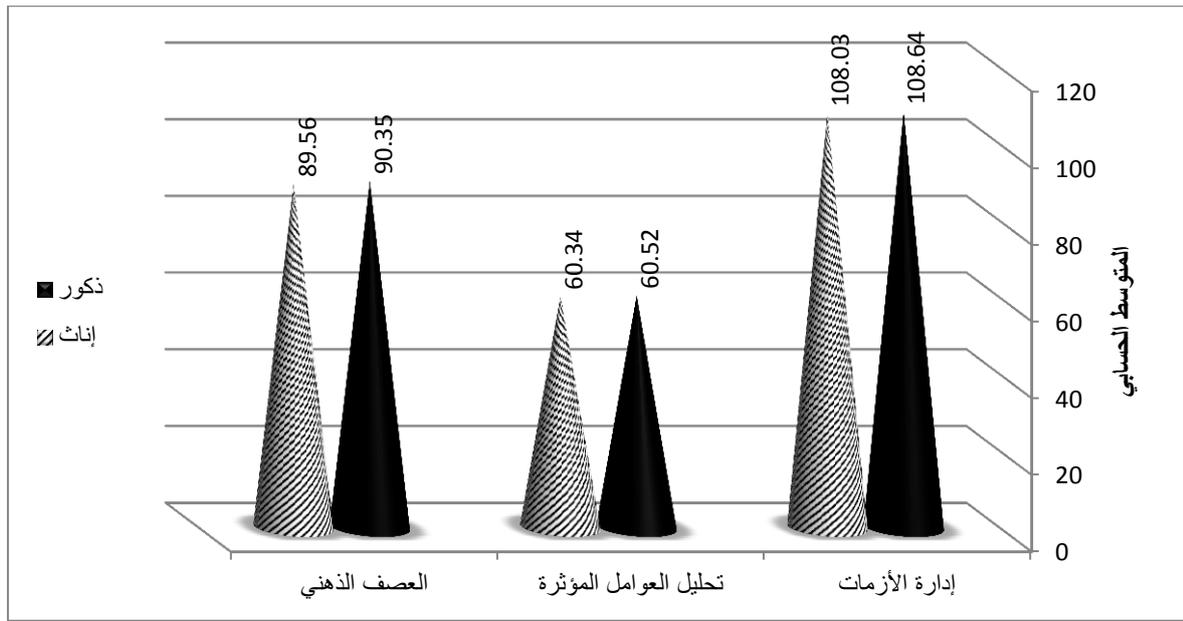
مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة وفق متغير النوع		المحاور
	أعلى	أدنى					ذكور	إناث	
غير دال	2.1	-0.89	0.525	0.637	8.25	108.64	271	ذكور	المحور الأول: إدارة الأزمات
					7.23	108.03	207	إناث	
غير دال	1.21	-0.85	0.734	0.34	5.86	60.52	271	ذكور	المحور الثاني: تحليل العوامل المؤثرة
					5.71	60.34	207	إناث	
غير دال	2.307	-0.734	0.31	1.02	8.63	90.35	271	ذكور	المحور الثالث: العصف الذهني
					8.05	89.56	207	إناث	
غير دال	4.94	-1.802	0.399	0.845	19.28	259.5	271	ذكور	الدرجة الكلية
					18.55	257.93	207	إناث	

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (476) ومستوى مغنوية 0.05 تساوي 1.96

من خلال قراءة الجدول (12) يتبين أن الفروق في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرات هي غير دالة وغير جوهرية، عند كل المجالات (إدارة الأزمات، تحليل العوامل المؤثرة، العصف الذهني)، وعلى مستوى المجالات ككل، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وقيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند درجات حرية (476)، وبمجال الثقة (95%).

وبناء على ذلك تقبل الفرضية الصفرية القائلة: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تعزى لمتغير النوع.

ويبين الشكل (9) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير النوع.



الشكل (9) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير النوع

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن جميع المديرين من الذكور والإناث قد يملكون القدرة على الإبداع وعلى استخدام أساليب إبداعية في إدارة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم بغض النظر عن النوع خاصةً أنه قدرة عقلية لا علاقة لها بجنس الفرد، فجميع المديرين ومعاونيهم ذكوراً وإناثاً قد يدركون أهمية الإبداع الإداري الذي أصبح مطلباً أساسياً في الفترة الحالية للتعامل الأمثل مع الأزمات التربوية التي تتعرض لها مدارسهم ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة والزمن المتاح لإدارتها بما يحقق أفضل النتائج وأقل الخسائر، وتتفق هذه النتائج مع نتائج التي توصلت إليها دراسة اليوسفي (2011) ودراسة خليل (2012) فكلا النوعين يعيشان في هذا العصر الذي تزداد فيه الحاجة إلى الإبداع باعتباره سمة أساسية من سمات المدارس الحديثة والعصرية وعنصر أساسي في نشاطات أي مدرسة لرفع كفاءتها وجودتها وبالتالي تحسين مخرجاتها.

2-3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تعزى لمتغير مكان المدرسة:

للكشف عن دلالة الفروق في مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير مكان المدرسة، أُجريت المقارنة باستخدام اختبار (t- test) للمقارنات الثنائية، وأدرجت النتائج في الجدول (13).

جدول (13): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير مكان المدرسة عند (درجة الحرية = 476)

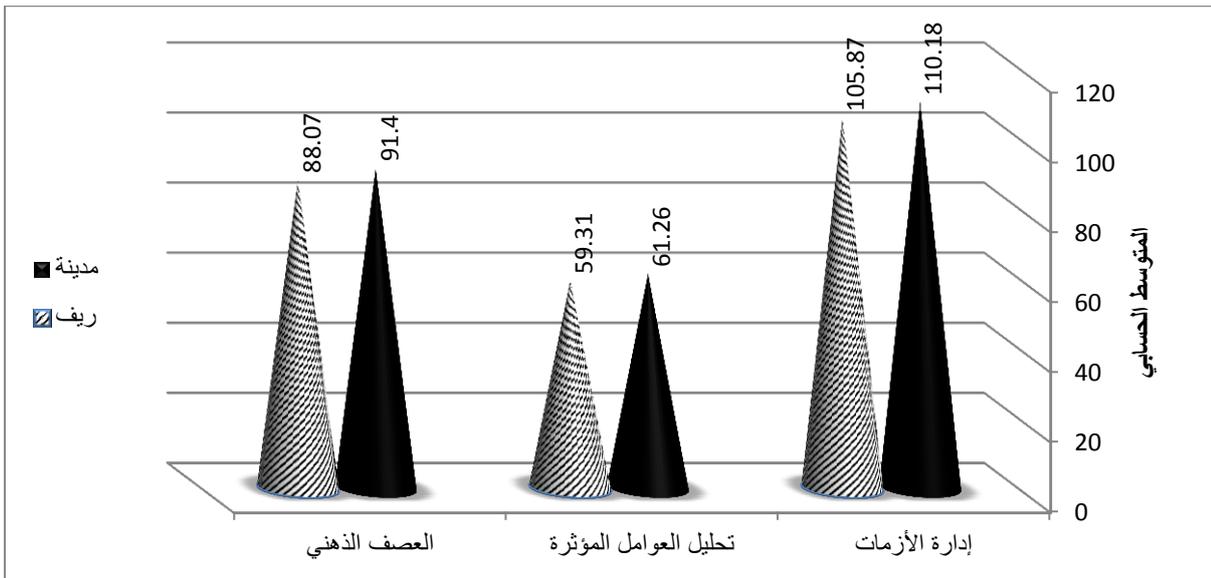
مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة وفق متغير مكان المدرسة		المحاور
	أعلى	أدنى					مدينة	ريف	
دال *	5.76	2.86	0.000	5.659	7.6	110.18	278	مدينة	المجال الأول: إدارة الأزمات
							200	ريف	
دال *	2.97	0.93	0.000	3.75	5.19	61.26	278	مدينة	المحور الثاني: تحليل العوامل المؤثرة
							200	ريف	
دال *	4.837	1.838	0.000	4.374	7.72	91.4	278	مدينة	المحور الثالث: العصف الذهني
							200	ريف	
دال *	12.97	6.32	0.000	4.71	16.59	262.84	278	مدينة	الدرجة الكلية
							200	ريف	

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (476) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58

من خلال قراءة الجدول (13) يتبين أن الفروق في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم في مدارس المدينة ومتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في مدارس الريف، هي دالة وجوهرية، عند كل المجالات (إدارة الأزمات، تحليل العوامل المؤثرة، العصف الذهني)، وعلى مستوى المجالات ككل، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وقيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.58) عند درجات حرية (476)، وبمجال الثقة (95%)، وهو دال عند مستويي دلالة (0.05)، و(0.01). وهذه الفروق جاءت لصالح مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ومعاونيهم في مدارس المدينة.

وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تعزى لمتغير مكان المدرسة.

ويبين الشكل (10) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير مكان المدرسة.



الشكل (10) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير مكان المدرسة

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الأزمات التي تتعرض لها مدارس المدن قد تختلف عن الأزمات التي تتعرض لها مدارس الريف فقد تكون أشد منها وأكبر وقعاً تبعاً لظروف هذه المدارس وإمكاناتها وعندئذ تتطلب حلولاً إبداعية من قبل مديري هذه المدارس بدرجة أكبر مما تتطلبه أزمات مدارس الريف خاصةً أن مجمل ريف اللاذقية آمن عدا مناطق محددة لم يعد فيها تعليم نتيجة الأوضاع الحالية، وبالتالي يمكن أن تفرض على مديري هذه المدارس استخدام أساليب إبداعية مناسبة قد تمكنهم من الوصول إلى حلول مفيدة وفعالة لها.

2-4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي:

للكشف عن الفروق في تقديرات المديرين، ومعاونيهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي (معهد إعداد معلمين، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي، دراسات عليا "دبلوم دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه")، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويظهر الجدول (14) نتيجته.

جدول (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	مجال الثقة 95%		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المؤهل العلمي والتربوي	المحاور	
		أعلى قيمة	أدنى قيمة							
120	84	107.42	104.25	0.797	7.564	105.83	90	معهد إعداد معلمين	المحور الأول: إدارة الأزمات	
128	83	109.37	107.08	0.580	8.520	108.23	216	إجازة جامعية		
125	86	109.98	107.28	0.683	7.785	108.63	130	دبلوم تأهيل تربوي		
128	97	116.01	111.61	1.088	7.051	113.81	42	دراسات عليا		
128	83	109.12	107.64	0.377	8.241	108.38	478	المجموع		
70	42	60.26	58.11	0.541	5.130	59.19	90	معهد إعداد معلمين	المحور الثاني: تحليل العوامل المؤثر	أساليب الإبداع الإداري
70	44	61.25	59.75	0.381	5.593	60.50	216	إجازة جامعية		
70	42	61.52	59.37	0.544	6.197	60.45	130	دبلوم تأهيل تربوي		
70	48	64.36	61.22	0.778	5.039	62.79	42	دراسات عليا		
70	42	60.95	59.93	0.260	5.689	60.44	478	المجموع		
103	74	90.37	87.41	0.744	7.062	88.89	90	معهد إعداد معلمين	المحور الثالث: العصف الذهني	
107	61	90.49	88.19	0.583	8.568	89.34	216	إجازة جامعية		
102	67	91.00	88.17	0.714	8.140	89.58	130	دبلوم تأهيل تربوي		
107	78	99.52	94.76	1.179	7.643	97.14	42	دراسات عليا		
107	61	90.76	89.25	0.384	8.385	90.01	478	المجموع		
283	213	257.26	250.57	1.684	15.972	253.91	90	معهد إعداد معلمين	الدرجة الكلية	
298	197	260.63	255.50	1.299	19.093	258.06	216	إجازة جامعية		
290	204	261.81	255.52	1.590	18.128	258.66	130	دبلوم تأهيل تربوي		
298	231	278.52	268.96	2.368	15.343	273.74	42	دراسات عليا		
298	197	260.49	257.15	0.850	18.586	258.82	478	المجموع		

من خلال قراءة المتوسطات السابقة الواردة في الجدول السابق ذكره، يتبين وجود فروق ظاهرية في تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية في محافظة اللاذقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي. ولإظهار هذه الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة، وأدرجت النتائج في الجدول (15).

جدول (15): تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المحور الأول: إدارة الأزمات	بين المجموعات	1835.080	3	611.693	9.489	0.000	دال *
	داخل المجموعات	30557.137	474	64.467			
	المجموع	32392.218	477				
أساليب الإبداع الإداري	بين المجموعات	372.757	3	124.252	3.91	0.009	دال *
	داخل المجموعات	15062.983	474	31.778			
	المجموع	15435.741	477				
المحور الثاني: تحليل العوامل المؤثرة	بين المجموعات	2371.051	3	790.350	12.02	0.000	دال *
	داخل المجموعات	31165.930	474	65.751			
	المجموع	33536.981	477				
المحور الثالث: العصف الذهني	بين المجموعات	11642.28	3	3880.759	12.013	0.000	دال *
	داخل المجموعات	153123.61	474	323.046			
	المجموع	164765.89	477				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	11642.28	3	3880.759	12.013	0.000	دال *
	داخل المجموعات	153123.61	474	323.046			
	المجموع	164765.89	477				

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (474، 3) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 3.83.

من خلال قراءة الجدول (15) يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) عند كل المجالات (إدارة الأزمات، وتحليل العوامل المؤثرة، والعصف الذهني)، وعلى مستوى المجالات ككل، إذ جاءت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.83)، وبلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أصغر من 0.05، عند درجتى حرية (474، 3)، وهو دال عند مستويي دلالة (0.05)، و(0.01).

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما موضح في الجدول (16).

جدول (16): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المحاور	(I) المؤهل العلمي والتربوي	(J) المؤهل العلمي والتربوي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أعلى قيمة	أدنى قيمة
المحور الأول: إدارة الأزمات	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	-2.394	1.007	0.132	-5.22	0.43
		دبلوم تأهيل تربوي	-2.797	1.101	0.093	-5.89	0.29
		دراسات عليا	-7.976(*)	1.500	0.000	-12.19	-3.77
المحور الثاني: إدارة الأزمات	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	2.394	1.007	0.132	-0.43	5.22
		دبلوم تأهيل تربوي	-0.404	0.891	0.977	-2.90	2.10

-1.78	-9.38	0.001	1.354	-5.583(*)	دراسات عليا				
5.89	-0.29	0.093	1.101	2.797	معهد إعداد معلمين	دبلوم تأهيل تربوي			
2.90	-2.10	0.977	0.891	0.404	إجازة جامعية				
-1.18	-9.18	0.005	1.425	-5.179(*)	دراسات عليا				
12.19	3.77	0.000	1.500	7.976(*)	معهد إعداد معلمين	دراسات عليا			
9.38	1.78	0.001	1.354	5.583(*)	إجازة جامعية				
9.18	1.18	0.005	1.425	5.179(*)	دبلوم تأهيل تربوي				
0.67	-3.30	0.330	0.707	-1.311	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	المحور الثاني: تحليل العوامل المؤثرة	أساليب الإبداع الإداري	
0.91	-3.43	0.450	0.773	-1.257	دبلوم تأهيل تربوي				
-0.64	-6.55	0.009	1.053	-3.597(*)	دراسات عليا				
3.30	-0.67	0.330	0.707	1.311	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية			
1.81	-1.70	1.000	0.626	0.054	دبلوم تأهيل تربوي				
0.38	-4.95	0.124	0.951	-2.286	دراسات عليا				
3.43	-0.91	0.450	0.773	1.257	معهد إعداد معلمين	دبلوم تأهيل تربوي			
1.70	-1.81	1.000	0.626	-0.054	إجازة جامعية				
.47	-5.15	0.142	1.001	-2.340	دراسات عليا				
6.55	0.64	0.009	1.053	3.597(*)	معهد إعداد معلمين	دراسات عليا			
4.95	-0.38	0.124	0.951	2.286	إجازة جامعية				
5.15	-0.47	0.142	1.001	2.340	دبلوم تأهيل تربوي				
2.41	-3.30	0.978	1.017	-0.449	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	المحور الثالث: العصف الذهني		
2.42	-3.82	0.942	1.112	-0.696	دبلوم تأهيل تربوي				
-4.00	-12.51	0.000	1.515	-8.254(*)	دراسات عليا				
3.30	-2.41	0.978	1.017	0.449	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية			
2.28	-2.77	0.995	.900	-0.247	دبلوم تأهيل تربوي				
-3.97	-11.64	0.000	1.367	-7.805(*)	دراسات عليا				
3.82	-2.42	0.942	1.112	0.696	معهد إعداد معلمين	دبلوم تأهيل تربوي			
2.77	-2.28	0.995	.900	0.247	إجازة جامعية				
-3.52	-11.60	0.000	1.439	-7.558(*)	دراسات عليا				
12.51	4.00	0.000	1.515	8.254(*)	معهد إعداد معلمين	دراسات عليا			
11.64	3.97	0.000	1.367	7.805(*)	إجازة جامعية				
11.60	3.52	0.000	1.439	7.558(*)	دبلوم تأهيل تربوي				
2.17	-10.48	0.336	2.255	-4.154	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	الدرجة الكلية		
2.16	-11.67	0.295	2.465	-4.750	دبلوم تأهيل تربوي				
-10.40	-29.25	0.000	3.359	-19.827(*)	دراسات عليا				

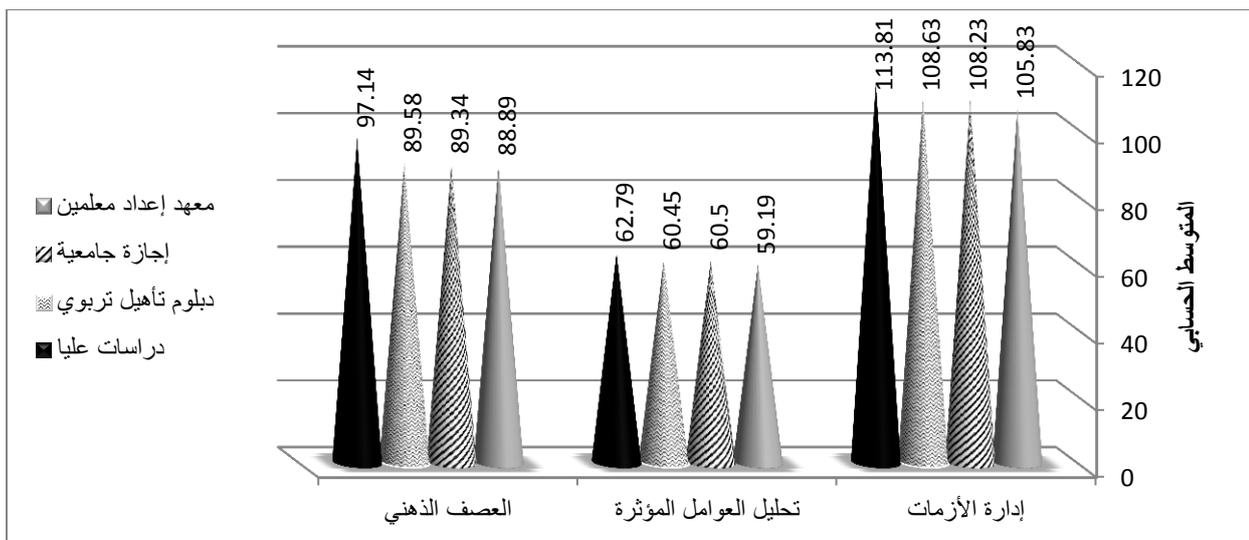
10.48	-2.17	0.336	2.255	4.154	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية
5.00	-6.19	0.993	1.995	-0.597	دبلوم تأهيل تربوي	
-7.17	-24.18	0.000	3.031	-15.673(*)	دراسات عليا	
11.67	-2.16	0.295	2.465	4.750	معهد إعداد معلمين	دبلوم تأهيل تربوي
6.19	-5.00	0.993	1.995	0.597	إجازة جامعية	
-6.13	-24.03	0.000	3.190	-15.077(*)	دراسات عليا	
29.25	10.40	0.000	3.359	19.827(*)	معهد إعداد معلمين	دراسات عليا
24.18	7.17	0.000	3.031	15.673(*)	إجازة جامعية	
24.03	6.13	0.000	3.190	15.077(*)	دبلوم تأهيل تربوي	

*اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة 0.05.

من قراءة الجدول (16) يتبين أن الفروق في تقدير أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية عند كل المجالات (إدارة الأزمات، وتحليل العوامل المؤثرة، والعصف الذهني)، وعلى مستوى المجالات ككل، جاءت بين حملة الدراسات العليا وكل من (معهد إعداد المعلمين، الإجازة الجامعية، دبلوم التأهيل التربوي) لصالح حملة الدراسات العليا، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية.

وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.

ويبين الشكل (11) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.



الشكل (11) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق

أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

– مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المديرين ذوي الشهادات الأعلى قد يكونون أكثر معرفةً بالمستجدات في مجال الإدارة من خلال المقررات الدراسية التي اطلعوا عليها أثناء متابعتهم للدراسات العليا، وبالتالي قد يكونون أقدر على تطبيقها في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم في ظل الأوضاع الحالية التي تتعرض لها البلاد من غيرهم، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السلمي (2007) ودراسة حوامدة وحراشة (2006) التي توصلت إلى وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي الذي حصل عليه أفراد عينة الدراسة بالنسبة لتطبيق أسلوب الإبداع الإداري وذلك لصالح الشهادات العليا، وتختلف مع نتائج دراسة العوفي (2005) ودراسة اليوسفي (2011) ودراسة خليل (2012) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لتطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارسهم.

2-5- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة:

للكشف عن الفروق في مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويظهر الجدول الآتي (17) نتيجة هذا الحساب.

جدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة

حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	مجال الثقة 95%		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	عدد سنوات الخبرة	المحاور
		أعلى قيمة	أدنى قيمة						
125	84	108.97	106.11	0.723	8.436	107.54	136	أقل من 5 سنوات	المحور الأول: إدارة الأزمات
128	83	109.29	107.03	0.572	8.578	108.16	225	من 5 وأقل من 10 سنوات	
128	91	111.08	108.46	0.663	7.172	109.77	117	10 سنوات فأكثر	
128	83	109.12	107.64	0.377	8.241	108.38	478	المجموع	
70	42	61.45	59.52	0.486	5.669	60.49	136	أقل من 5 سنوات	المحور الثاني: تحليل العوامل المؤثرة الإبداع الإداري
70	42	60.64	59.13	0.385	5.774	59.88	225	من 5 وأقل من 10 سنوات	
70	50	62.45	60.46	0.503	5.445	61.45	117	10 سنوات فأكثر	
70	42	60.95	59.93	0.260	5.689	60.44	478	المجموع	

107	67	91.09	88.28	0.711	8.291	89.68	136	أقل من 5 سنوات	المحور الثالث: العصف الذهني
107	61	90.65	88.47	0.555	8.321	89.56	225	من 5 وأقل من 10 سنوات	
107	61	92.81	89.67	0.792	8.566	91.24	117	10 سنوات فأكثر	
107	61	90.76	89.25	0.384	8.385	90.01	478	المجموع	
296	215	260.83	254.58	1.582	18.448	257.71	136	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
291	197	260.10	255.11	1.265	18.982	257.60	225	من 5 وأقل من 10 سنوات	
298	216	265.69	259.23	1.630	17.631	262.46	117	10 سنوات فأكثر	
298	197	260.49	257.15	0.850	18.586	258.82	478	المجموع	

ولإظهار الفروق في مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، استُخدم تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة، وأدرجت النتائج في الجدول (18).

جدول (18): تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة الدراسة حول

مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المجال الأول: إدارة الأزمات	بين المجموعات	333.392	2	166.696	2.47	0.086	غير دال
	داخل المجموعات	32058.825	475	67.492			
	المجموع	32392.218	477				
المحور الثاني: تحليل العوامل المؤثرة	بين المجموعات	189.783	2	94.891	2.956	0.053	غير دال
	داخل المجموعات	15245.958	475	32.097			
	المجموع	15435.741	477				
المحور الثالث: العصف الذهني	بين المجموعات	236.838	2	118.419	1.689	0.186	غير دال
	داخل المجموعات	33300.144	475	70.106			
	المجموع	33536.981	477				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2052.777	2	1026.389	2.996	0.051	غير دال
	داخل المجموعات	162713.11	475	342.554			
	المجموع	164765.89	477				

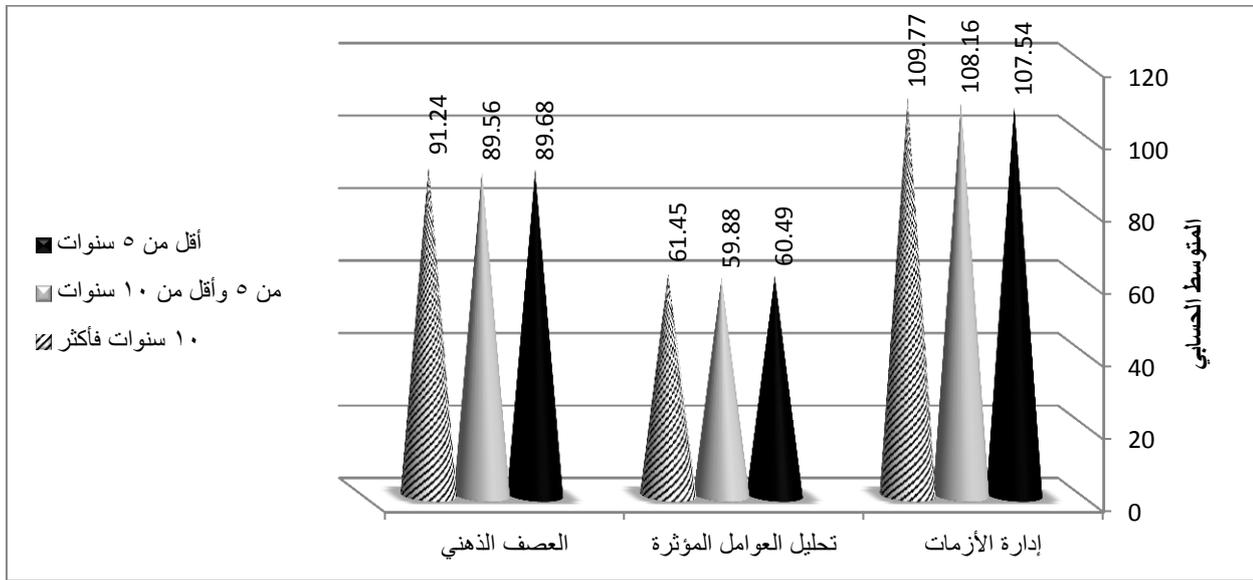
قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 475) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02.

من خلال النتائج المدرجة في الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق دالة جوهرية عند مستوى دلالة (0.05) عند كل المجالات (إدارة الأزمات، وتحليل العوامل المؤثرة، والعصف الذهني)، وعلى مستوى المجالات

ككل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ جاءت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.02)، وجاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

وبناء على ذلك تقبل الفرضية الصفرية القائلة: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ويبين الشكل (12) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.



الشكل (12) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق

أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

– مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الخبرة قد تكون مهمة للإبداع إلا أنها ليست عاملاً أساسياً فيه فليس من الضروري أن يكون كل شخص ذو خبرة مبدعاً والعكس صحيح، فالأوضاع الحالية من الممكن أن تكون قد فرضت على المدارس ظروفًا وأوضاعاً استثنائية تطلبت التعامل معها بطرق وأساليب مبدعة غير مألوفة وغير روتينية من جميع المديرين بغض النظر عن سنوات الخبرة التي لديهم، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة حوامدة وحراشة (2006) ودراسة التميمي وسليمان (2009) وهي عدم وجود فروق تبعاً لعدد سنوات الخبرة التي يملكها أفراد عينة الدراسة بالنسبة لتطبيق أسلوب الإبداع الإداري، وتختلف مع نتائج دراسة العوفي (2005) التي توصلت إلى

وجود فروق تبعاً لعدد سنوات الخبرة التي يملكها أفراد عينة الدراسة بالنسبة لتطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية ولم تحدد لصالح من الفروق.

2-6- النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تعزى لمتغير الدورات التدريبية:

للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية، والذين لم يتبعوا دورات تدريبية حول درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية استخدم اختبار (t- test) للمقارنات الثنائية، وأدرجت النتائج في الجدول (19).

جدول (19): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية عند (درجة الحرية = 476)

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة وفق متغير الدورات التدريبية		المحاور
	أعلى	أدنى					اتبعوا دورة	لم يتبعوا	
دال*	4	0.96	0.001	3.211	8.05	109.3	301	اتبعوا دورة	المحور الأول: إدارة الأزمات
					8.34	106.81	177	لم يتبعوا	
دال*	2.7	0.6	0.002	3.09	5.54	61.05	301	اتبعوا دورة	المحور الثاني: تحليل العوامل المؤثرة
					5.33	59.4	177	لم يتبعوا	
دال*	3.997	0.904	0.002	3.113	8.71	90.91	301	اتبعوا دورة	المحور الثالث: العصف الذهني
					7.58	88.46	177	لم يتبعوا	
دال*	9.89	3.17	0.000	3.79	19.52	266.98	301	اتبعوا دورة	الدرجة الكلية
					17.18	260.13	177	لم يتبعوا	

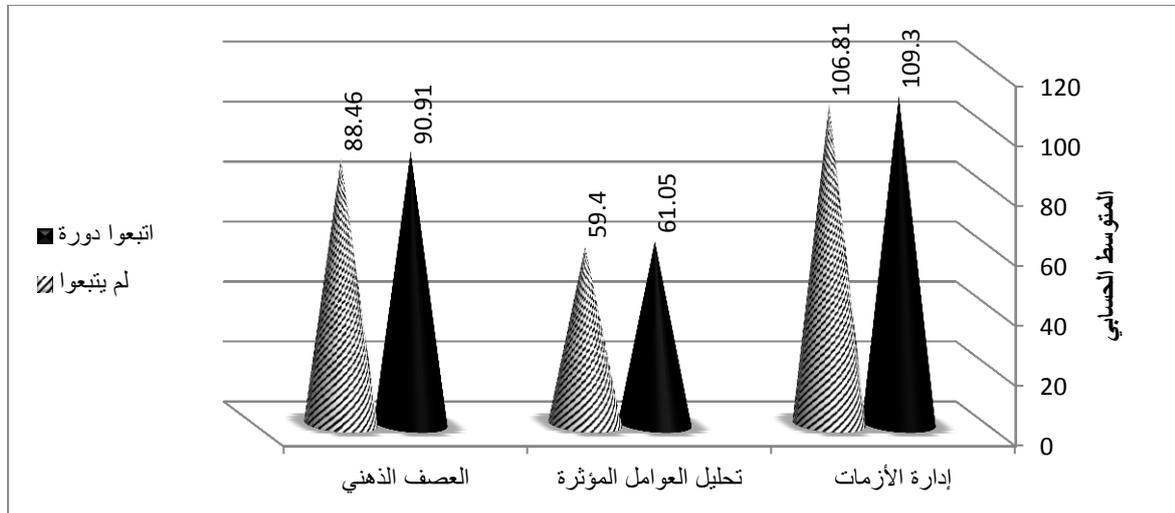
قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (476) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58.

من قراءة الجدول (19) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين المتوسط الحسابي لإجابات المديرين ومعاونيهم الذين اتبعوا دورات تدريبية، والمتوسط الحسابي لإجابات المديرين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية، هي جوهرية ودالة، وتبين ذلك من قيمة (P) التي جاءت أصغر من (0.05)، كما جاءت قيمة (t) المحسوبة أكبر

من قيمتها الجدولية البالغة (2.58)، عند كل المجالات (إدارة الأزمات، وتحليل العوامل المؤثرة، والعصف الذهني)، وعلى مستوى المجالات ككل، عند درجات حرية (476) بمجال الثقة (95%)، وهذه الفروق جاءت لصالح المديرين، ممن اتبعوا دورات تدريبية.

وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تعزى لمتغير الدورات التدريبية

ويبين الشكل (13) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية حول تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.



الشكل (13) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق

أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

النتائج السابقة يمكن أن تفسر بأن الإبداع وأساليبه قابل للتنمية لدى الأفراد من خلال التدريب عليه، وأي فرد يمكنه اكتساب مهارات الإبداع وتقنياته في أي عمر وذلك لمن يريد تعلمه، والدورات التدريبية التي يخضع لها المديرين قد تزيد من قدرات المديرين ومهاراتهم الإدارية فتطلعهم على الجديد في مجال الإدارة والإدارة المدرسية وبشكل خاص فيما يتعلق بمشاركة الأفراد في العملية الإدارية وفي اتخاذ القرارات وحل المشكلات والأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة وبالتالي تساعد في التوصل إلى حلول سريعة وفعالة ومبدعة تعتمد على تلقي وجهات نظر مختلفة ومتنوعة وتقييمها واختار أفضلها، وبالتالي المديرون الخاضعون لدورات تدريبية في مجال الإدارة قد يدركون أهمية الإبداع ويطبّقون تقنياته بشكل أكبر من المديرين غير الخاضعين لها، وتتفق هذه النتيجة

مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العوفي (2005) ودراسة السلمي (2007) وهي وجود فروق تبعاً للدورات التدريبية التي يخضع لها أفراد عينة الدراسة بالنسبة لدرجة تطبيق الإبداع الإداري في مدارسهم وذلك لصالح الأفراد الخاضعين لها.

2-7- النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي:

للكشف عن دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أُجريت المقارنة باستخدام اختبار (t- test) للمقارنات الثنائية بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات معاوني المديرين، وأدرجت النتائج في الجدول (20).

جدول (20): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي عند (درجة الحرية = 476)

المجال	العينة وفق متغير المسمى الوظيفي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة (95%)		مستوى الدلالة
	مدير	معاون مدير					أعلى	أدنى	
المجال الأول: معوقات شخصية	266	212	16.38	4.02	0.083	0.934	-0.671	0.730	غير دال
	212	266	16.35	3.67					
المجال الثاني: معوقات بيئية	266	212	16.59	5.22	-0.617	0.537	-1.205	0.629	غير دال
	212	266	16.88	4.88					
المجال الثالث: معوقات تنظيمية	266	212	34.71	7.77	1.219	0.223	-0.519	2.216	غير دال
	212	266	33.86	7.29					
المجالات ككل	266	212	67.68	13.34	0.496	0.62	-1.748	2.927	غير دال
	212	266	67.09	12.37					

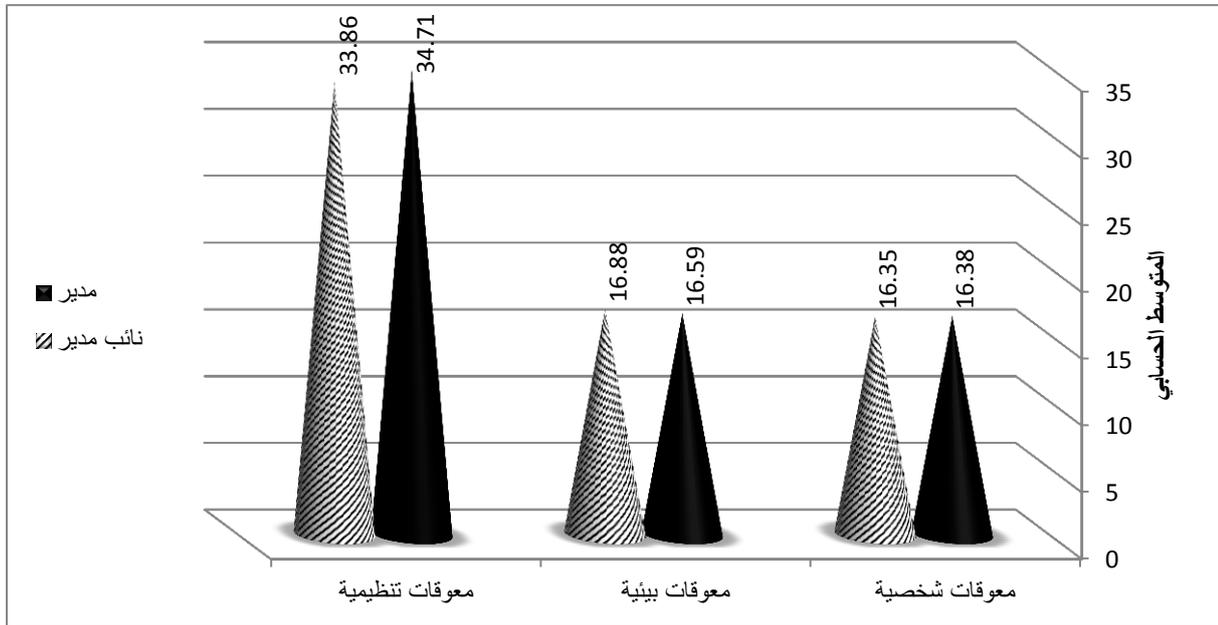
قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (476) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

من خلال قراءة الجدول (20) يتبين أن الفروق في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من معاوني المديرين هي غير دالة وليست جوهرية، عند كل مجال من مجالات المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية (الشخصية، والبيئية، والتنظيمية)، وعلى مستوى المجالات ككل، إذ جاءت

قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وقيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند درجات حرية (476)، وبمجال الثقة (95%).

وبناء على ذلك تقبل الفرضية الصفرية القائلة: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وبيّن الشكل (14) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.



الشكل (14) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

– مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المديرين ومعاونيهم قد يكون لديهم الوعي للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري ضمن المدرسة، وقد يكون السبب في ذلك أنهم هم المسؤولون عن المدرسة، وهم على علم بظروفها وإمكاناتها المادية والبشرية ونقاط الضعف والقوة الموجودة داخلها، والعوامل الخارجية المتعلقة بالمجتمع المحيط بالمدرسة وبالإدارات التربوية العليا المساعدة والمعيقة لتطبيق الأساليب الإبداعية في إدارة أزماتها، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة علي (2012) ودراسة الحارثي (2012) وهي عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بالنسبة لتقديرات العينة حول معوقات تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في المدارس.

2-8- النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير النوع:

للكشف عن دلالة الفروق في المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، تبعاً لمتغير النوع أُجريت المقارنة باستخدام اختبار (t- test) للمقارنات الثنائية بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات المديرات، وأدرجت النتائج في الجدول (21).

جدول (21): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير النوع عند (درجة الحرية = 476)

المجال	العينة وفق متغير النوع		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة (95%)		مستوى الدلالة
	ذكور	إناث					أعلى	أدنى	
المجال الأول: معوقات شخصية	271	207	16.15	4.03	-1.442	0.15	-1.215	0.186	غير دال
			16.66	3.63					
المجال الثاني: معوقات بيئية	271	207	16.53	5.05	-0.94	0.348	-1.359	0.479	غير دال
			16.97	5.09					
المجال الثالث: معوقات تنظيمية	271	207	34.60	7.7	0.896	0.371	-0.746	1.998	غير دال
			33.98	7.39					
المجالات ككل	271	207	67.28	13.2	-0.275	0.783	-2.672	2.016	غير دال
			67.61	12.56					

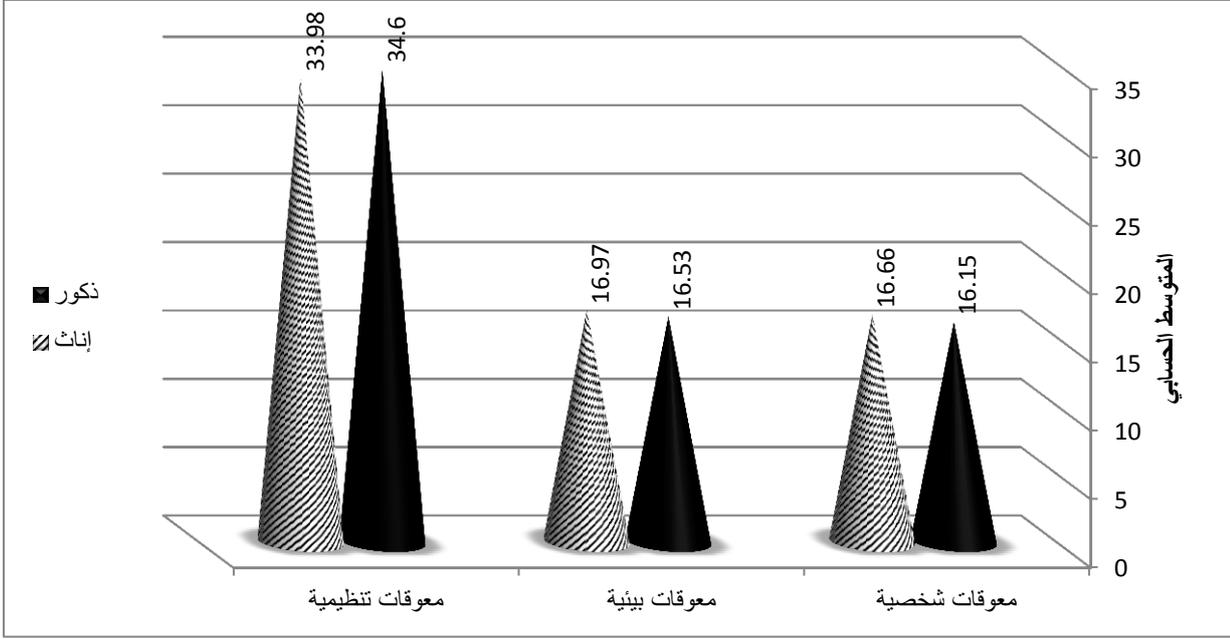
قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (476) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

من خلال قراءة الجدول (21) يتبين أن الفروق في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرات هي غير دالة وليست جوهرية، عند كل مجال من مجالات المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في المدرسة (الشخصية، والبيئية، والتنظيمية)، وعلى مستوى المجالات ككل، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وقيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند درجات حرية (476)، وبمجال الثقة (95%).

وبناء على ذلك تقبل الفرضية الصفرية القائلة: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم

الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير النوع.

ويبين الشكل (15) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير النوع.



الشكل (15) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات

التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير النوع

– مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

ومن الممكن تفسير هذه النتائج بأن المديرين ذكوراً وإناثاً قد يدركون المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في مدارسهم فهي واضحة تفرض نفسها على كل المدارس في ظل الأوضاع الاستثنائية الحالية في البلاد، التي شملت المجتمع بجميع مكوناته وقطاعاته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية، وسببت له نقصاً في الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الأساليب الإبداعية.

2-9- النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، تعزى لمتغير مكان المدرسة:

للكشف عن دلالة الفروق في المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة

اللاذقية تبعاً لمتغير مكان المدرسة، أُجريت المقارنة باستخدام اختبار (t- test) للمقارنات الثنائية، وأُدرجت النتائج في الجدول (22).

جدول (22): المتوسط الحسابي وقيمة (t) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير مكان المدرسة عند (درجة حرية = 476)

المجال	العينة وفق متغير مكان المدرسة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة (95%)		مستوى الدلالة
	مدينة	ريف					أعلى	أدنى	
المجال الأول: معوقات شخصية	278	200	15.97	3.87	-2.678	0.008	-1.654	-0.254	دال *
			16.93	3.80					
المجال الثاني: معوقات بيئية	278	200	16.44	4.95	-1.423	0.155	-1.589	0.254	غير دال
			17.11	5.21					
المجال الثالث: معوقات تنظيمية	278	200	33.18	7.45	-3.970	0.000	-4.099	-1.385	دال *
			35.92	7.44					
المجالات ككل	278	200	65.60	12.68	-3.693	0.000	-6.685	-2.041	دال *
			69.96	12.83					

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (476) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

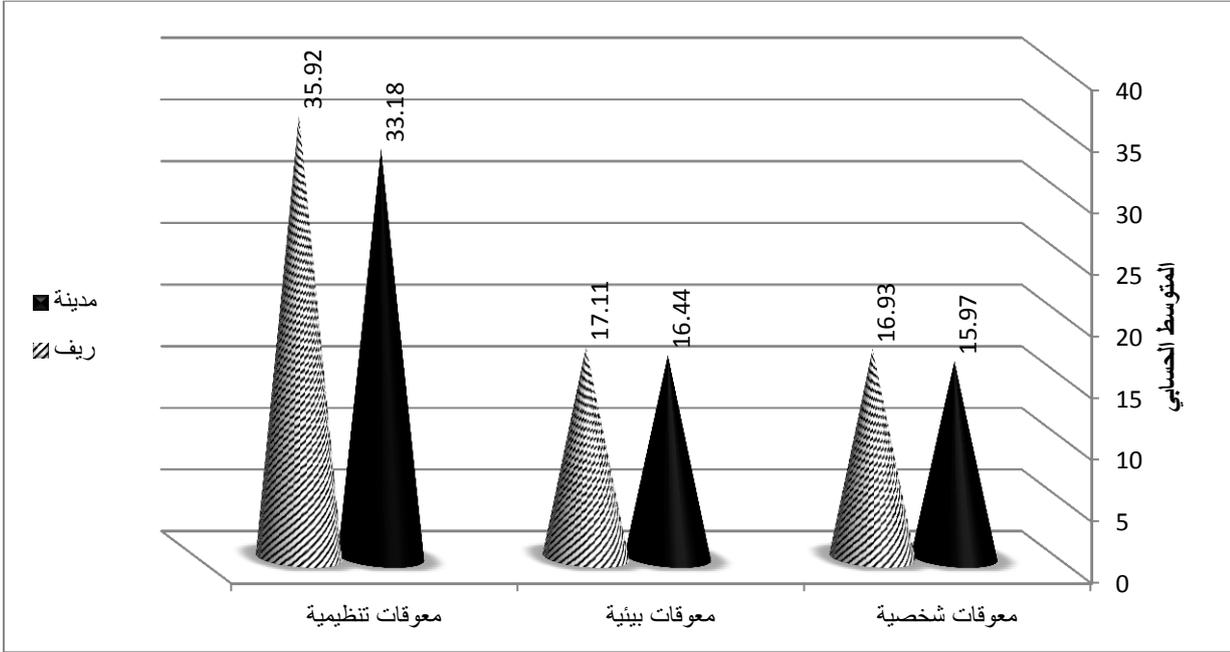
قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (476) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58

من خلال قراءة الجدول (22) يتبين أن الفروق في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدارس المدينة، ومتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الريف، هي فروق غير دالة وليست جوهريّة عند مستوى دلالة (0.05)، عند المعوقات البيئية، إذ جاءت قيمة (t = 1.423) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، ومستوى دلالتها (0.155)، وهو أكبر من (0.05). في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة وجوهريّة، عند كل من مجالي المعوقات (الشخصية، والتنظيمية)، وعلى مستوى المجالات ككل، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وقيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.58) عند درجات حرية (476)، وبمجال الثقة (95%)، وهي دالة عند مستويي دلالة (0.05)، و(0.01). وهذه الفروق جاءت لصالح مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ومعاونيهم في مدارس الريف.

وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة

الأزمات التربوية تعزى لمتغير مكان المدرسة، لصالح مدارس الريف، باستثناء مجال المعوقات البيئية، إذ لم توجد فروق دالة عندها.

ويبين الشكل (16) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير مكان المدرسة.



الشكل (16) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير مكان المدرسة

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المديرين في المدينة والريف قد يواجهون معوقات بيئية تحد من قدرتهم على تطبيق أساليب الإبداع الإداري نتيجة الأوضاع الحالية في البلاد، أما المعوقات الشخصية والتنظيمية فيقدر مديرو مدارس الريف وجودها بدرجة أكبر من مديري مدارس المدن، وقد يعزى ذلك إلى بعد مدارسهم عن مراكز المدن فقد يكون بعضها غير مخدم بشكل مناسب من ناحية توافر الإمكانات المادية والكوادر البشرية المؤهلة الضرورية لعملية الإبداع ضمن المدرسة مما يؤثر على هذه المدارس ويحد من قدرة مديريها على تطبيق أساليب الإبداع الإداري مقارنة بمدارس المدينة التي قد تكون مُخدمة بشكل أفضل، كما أن مديري مدارس المدن قد يكونون أقدر من مديري مدارس الريف على الاطلاع على المستجدات في مجال إدارة الأزمات سواءً أكان من خلال الانترنت أو من خلال الاتصال مع مديرية التربية في المحافظة أو غيرها من المصادر.

2-10- النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي:

للكشف عن الفروق بين إجابات المديرين في تقديرهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي (معهد إعداد معلمين، وإجازة جامعية، ودبلوم تأهيل تربوي، ودراسات عليا "دبلوم دراسات عليا، ماجستير، دكتوراه")، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويظهر الجدول الآتي (23) نتيجة هذا الحساب.

جدول (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	مجال الثقة 95%		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المؤهل العلمي والتربوي	المجال
		أعلى قيمة	أدنى قيمة						
24	6	16.11	14.62	0.374	3.570	15.36	91	معهد إعداد معلمين	المجال الأول: معوقات شخصية
29	6	17.21	16.15	0.268	3.933	16.68	216	إجازة جامعية	
26	6	16.61	15.44	0.296	3.374	16.02	130	دبلوم تأهيل تربوي	
29	7	19.61	16.54	0.758	4.855	18.07	41	دراسات عليا	
29	6	16.72	16.02	0.177	3.867	16.37	478	المجموع	
24	6	15.56	13.78	0.446	4.258	14.67	91	معهد إعداد معلمين	المجال الثاني: معوقات بيئية
30	6	17.60	16.25	0.344	5.058	16.93	216	إجازة جامعية	
30	6	17.53	15.79	0.439	5.008	16.66	130	دبلوم تأهيل تربوي	
30	9	21.91	18.87	0.752	4.816	20.39	41	دراسات عليا	
30	6	17.18	16.27	0.232	5.066	16.72	478	المجموع	
42	17	32.59	30.29	0.580	5.536	31.44	91	معهد إعداد معلمين	المجال الثالث: معوقات تنظيمية
53	17	35.73	33.67	0.520	7.650	34.70	216	إجازة جامعية	
52	17	35.59	32.81	0.703	8.021	34.20	130	دبلوم تأهيل تربوي	
51	24	41.38	37.06	1.068	6.836	39.22	41	دراسات عليا	
53	17	35.01	33.65	0.346	7.562	34.33	478	المجموع	
79	40	63.36	59.58	0.951	9.073	61.47	91	معهد إعداد معلمين	المجالات ككل
105	40	70.05	66.56	0.884	12.991	68.31	216	إجازة جامعية	
102	40	69.14	64.63	1.142	13.021	66.88	130	دبلوم تأهيل تربوي	
105	51	81.61	73.75	1.944	12.449	77.68	41	دراسات عليا	
105	40	68.58	66.26	0.591	12.910	67.42	478	المجموع	

من خلال قراءة المتوسطات السابقة الواردة في الجدول السابق ذكره، يتبين وجود فروق ظاهرية في تقدير أفراد عينة الدراسة من المديرين حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي. ولإظهار دلالة هذه الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة، وأدرجت النتائج في الجدول (24).

جدول (24): تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة الدراسة حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المجال الأول: معوقات شخصية	بين المجموعات	247.756	3	82.585	5.687	0.001	دال *
	داخل المجموعات	6883.703	474	14.523			
	المجموع	7131.458	477				
المجال الثاني: معوقات بيئية	بين المجموعات	944.205	3	314.735	13.207	0.000	دال *
	داخل المجموعات	11295.788	474	23.831			
	المجموع	12239.994	477				
المجال الثالث: معوقات تنظيمية	بين المجموعات	1772.092	3	590.697	10.977	0.000	دال *
	داخل المجموعات	25507.682	474	53.814			
	المجموع	27279.774	477				
المجالات ككل	بين المجموعات	7743.974	3	2581.325	17.05	0.000	دال *
	داخل المجموعات	71762.662	474	151.398			
	المجموع	79506.636	477				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 474) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 3.83.

من قراءة الجدول (24) يتبين أن الفروق في تقدير أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية هي فروق دالة وجوهرية للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، عند مستوى دلالة (0.05)، إذ جاءت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.83)، ومستوى دلالتها أقل من (0.05)، وبمجال الثقة (95%).

وللكشف عن اتجاه هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (25).

جدول (25): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

مجال الثقة 95%		قيمة الدلالة	الخطأ المعياري	اختلاف المتوسط (I-J)	(J) المؤهل العلمي والتربوي	(I) المؤهل العلمي والتربوي	المجال
أعلى قيمة	أدنى قيمة						
0.02	-2.65	0.055	0.476	-1.318	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	المجال الأول: معوقات شخصية
0.80	-2.12	0.658	0.521	-0.660	دبلوم تأهيل تربوي		
-0.70	-4.72	0.003	0.717	-2.711(*)	دراسات عليا		
2.65	-0.02	0.055	.476	1.318	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	
1.84	-0.53	0.491	0.423	0.657	دبلوم تأهيل تربوي		
0.43	-3.21	0.205	0.649	-1.393	دراسات عليا		
2.12	-0.80	0.658	0.521	0.660	معهد إعداد معلمين	دبلوم تأهيل تربوي	
0.53	-1.84	0.491	0.423	-0.657	إجازة جامعية		
-0.14	-3.97	0.030	0.683	-2.050(*)	دراسات عليا		
4.72	0.70	0.003	0.717	2.711(*)	معهد إعداد معلمين	دراسات عليا	
3.21	-0.43	0.205	0.649	1.393	إجازة جامعية		
3.97	0.14	0.030	0.683	2.050(*)	دبلوم تأهيل تربوي		
-0.54	-3.97	0.004	0.610	-2.256(*)	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	المجال الثاني: معوقات بيئية
-0.12	-3.86	0.032	0.667	-1.991(*)	دبلوم تأهيل تربوي		
-3.14	-8.30	0.000	0.918	-5.720(*)	دراسات عليا		
3.97	0.54	0.004	0.610	2.256(*)	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	
1.78	-1.26	0.971	0.542	0.264	دبلوم تأهيل تربوي		
-1.13	-5.80	0.001	0.832	-3.464(*)	دراسات عليا		
3.86	0.12	0.032	0.667	1.991(*)	معهد إعداد معلمين	دبلوم تأهيل تربوي	
1.26	-1.78	0.971	0.542	-0.264	إجازة جامعية		
-1.28	-6.18	0.000	0.874	-3.729(*)	دراسات عليا		
8.30	3.14	0.000	0.918	5.720(*)	معهد إعداد معلمين	دراسات عليا	
5.80	1.13	0.001	0.832	3.464(*)	إجازة جامعية		
6.18	1.28	0.000	0.874	3.729(*)	دبلوم تأهيل تربوي		
-0.69	-5.83	0.006	0.917	-3.260(*)	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	المجال الثالث: معوقات تنظيمية
0.05	-5.57	0.057	1.003	-2.760	دبلوم تأهيل تربوي		
-3.91	-11.65	0.000	1.380	-7.780(*)	دراسات عليا		
5.83	0.69	0.006	0.917	3.260(*)	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	
2.78	-1.79	0.945	0.814	0.499	دبلوم تأهيل تربوي		
-1.01	-8.03	0.005	1.250	-4.520(*)	دراسات عليا		

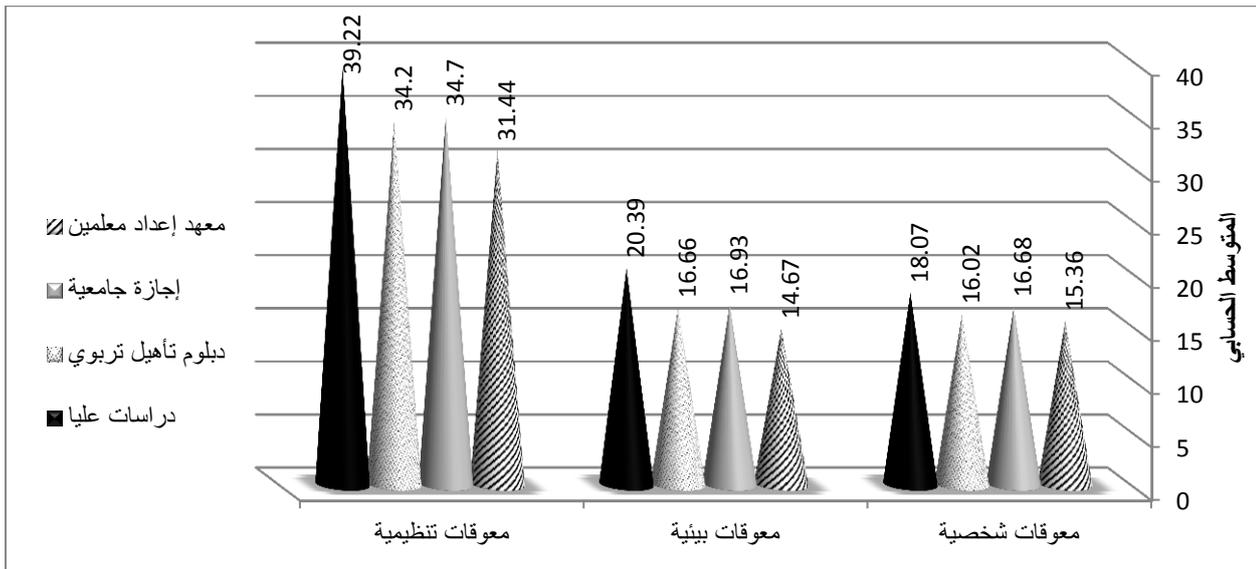
5.57	-0.05	0.057	1.003	2.760	معهد إعداد معلمين	دبلوم تأهيل تربوي
1.79	-2.78	0.945	0.814	-0.499	إجازة جامعية	
-1.33	-8.71	0.002	1.314	-5.020(*)	دراسات عليا	
11.65	3.91	0.000	1.380	7.780(*)	معهد إعداد معلمين	دراسات عليا
8.03	1.01	0.005	1.250	4.520(*)	إجازة جامعية	
8.71	1.33	0.002	1.314	5.020(*)	دبلوم تأهيل تربوي	
-2.52	-11.15	0.000	1.538	-6.833(*)	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين
-0.69	-10.13	0.017	1.682	-5.412(*)	دبلوم تأهيل تربوي	
-9.72	-22.70	0.000	2.314	-16.210(*)	دراسات عليا	
11.15	2.52	0.000	1.538	6.833(*)	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية
5.25	-2.41	0.781	1.366	1.421	دبلوم تأهيل تربوي	
-3.50	-15.26	0.000	2.096	-9.377(*)	دراسات عليا	
10.13	0.69	0.017	1.682	5.412(*)	معهد إعداد معلمين	دبلوم تأهيل تربوي
2.41	-5.25	0.781	1.366	-1.421	إجازة جامعية	
-4.62	-16.98	0.000	2.204	-10.798(*)	دراسات عليا	
22.70	9.72	0.000	2.314	16.210(*)	معهد إعداد معلمين	دراسات عليا
15.26	3.50	0.000	2.096	9.377(*)	إجازة جامعية	
16.98	4.62	0.000	2.204	10.798(*)	دبلوم تأهيل تربوي	

*اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال قراءة الجدول السابق ذكره يتبين أن الفروق جاءت بين حملة معهد إعداد معلمين وكل من حملة الإجازة الجامعية ودبلوم التأهيل التربوي وحملة الدراسات العليا لصالح حملة الشهادة الأعلى، عند كل مجال من مجالات المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية (الشخصية، والبيئية، والتنظيمية)، وعلى مستوى المجالات ككل، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية.

وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، لصالح حملة الشهادة الأعلى.

ويبين الشكل (17) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.



الشكل (17) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن المديرين من ذوي الشهادات العليا قد يكونون أقدر من غيرهم على تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في المدارس فهم من الممكن أن يكونوا أكثر اطلاعاً ومعرفةً بمتطلبات تطبيقها وبالمعوقات التي تحول دون هذا التطبيق، وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة علي (2012) وهي وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لتقديرات أفراد عينة دراستها حول معوقات تطبيق الإبداع الإداري في المدرسة لصالح الشهادة الأعلى، وتختلف مع نتائج دراسة الحارثي (2012) وهي عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لتقديرات أفراد عينة دراسته حول معوقات تطبيق الإبداع الإداري.

-11-2 النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة:

للكشف عن الفروق بين إجابات المديرين، ومعاونيهم حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويظهر الجدول (26) نتيجة هذا الحساب.

جدول (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	مجال الثقة 95%		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	عدد سنوات الخبرة	المجال
		أعلى قيمة	أدنى قيمة						
29	6	16.86	15.50	0.344	4.010	16.18	136	أقل من 5 سنوات	المجال الأول: معوقات شخصية
29	6	17.06	16.04	0.258	3.870	16.55	225	من 5 وأقل من 10 سنوات	
24	7	16.92	15.56	0.342	3.704	16.24	117	10 سنوات فأكثر	
29	6	16.72	16.02	0.177	3.867	16.37	478	المجموع	
30	7	17.21	15.61	0.403	4.702	16.41	136	أقل من 5 سنوات	المجال الثاني: معوقات بيئية
30	6	17.41	16.02	0.355	5.322	16.72	225	من 5 وأقل من 10 سنوات	
30	7	18.01	16.18	0.461	4.984	17.09	117	10 سنوات فأكثر	
30	6	17.18	16.27	0.232	5.066	16.72	478	المجموع	
52	17	35.69	33.19	0.634	7.392	34.44	136	أقل من 5 سنوات	المجال الثالث: معوقات تنظيمية
53	17	34.89	32.86	0.515	7.730	33.87	225	من 5 وأقل من 10 سنوات	
53	18	36.45	33.73	0.687	7.428	35.09	117	10 سنوات فأكثر	
53	17	35.01	33.65	0.346	7.562	34.33	478	المجموع	
105	40	69.18	64.89	1.084	12.646	67.04	136	أقل من 5 سنوات	المجالات ككل
105	40	68.88	65.39	0.885	13.272	67.14	225	من 5 وأقل من 10 سنوات	
102	40	70.72	66.12	1.161	12.562	68.42	117	10 سنوات فأكثر	
105	40	68.58	66.26	0.591	12.910	67.42	478	المجموع	

لإظهار الفروق في تقدير أفراد عينة الدراسة من المديرين للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، استُخدم تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة، وأدرجت النتائج في الجدول (27).

جدول (27): تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة الدراسة حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

القرار	قيمة الدلالة	قيم F	متوسط المربعات (التباين)	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دال	0.625	0.47	7.046	2	14.092	بين المجموعات	المجال الأول: معوقات شخصية
			14.984	475	7117.366	داخل المجموعات	
				477	7131.458	المجموع	

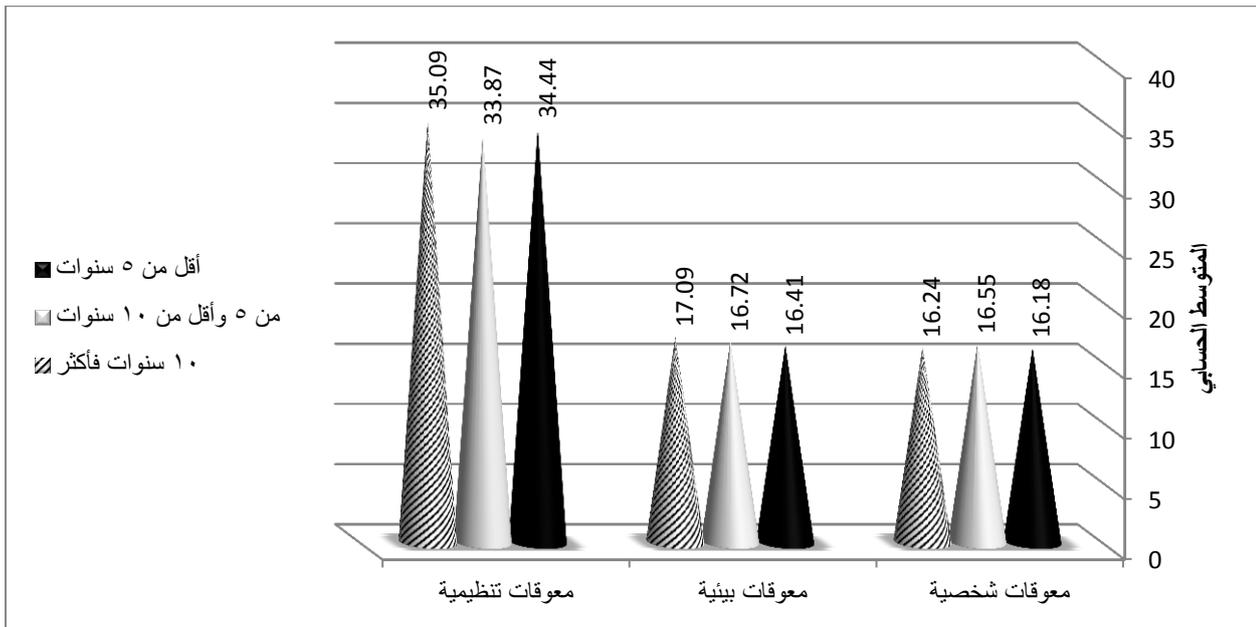
غير دال	0.566	0.57	14.646	2	29.291	بين المجموعات	المجال الثاني: معوقات بيئية
			25.707	475	12210.703	داخل المجموعات	
				477	12239.994	المجموع	
غير دال	0.364	1.013	57.919	2	115.837	بين المجموعات	المجال الثالث: معوقات تنظيمية
			57.187	475	27163.937	داخل المجموعات	
				477	27279.774	المجموع	
غير دال	0.694	0.365	77.306	2	154.612	بين المجموعات	المجالات ككل
			167.057	475	79352.024	داخل المجموعات	
				477	79506.636	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 475) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02.

من خلال النتائج المدرجة في الجدول السابق لاختبار دلالة الفروق في درجات تقدير عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، تبين عدم وجود فروق دالة عند مستوى دلالة (0.05)، عند كل مجال من مجالات المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية (الشخصية، والبيئية، والتنظيمية)، وعلى مستوى المجالات ككل، إذ جاءت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.02)، وجاء مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

وبناء على ذلك تقبل الفرضية الصفرية القائلة: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ويبين الشكل (18) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.



الشكل (18) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة:

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخبرة التي يمتلكها المديرين في مجال الإدارة قد لا تؤثر في قدرتهم على إدراك المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات، فالأزمات شديدة ومفاجئة في أغلب الأحيان والمعوقات قد تزداد شدتها في ظل هذه الأوضاع التي تفرض نفسها بقوة على المدارس وخبرة المدير قد تكون كافية له لإدراك المعوقات وتحديدها وإن لم تكن لسنوات عديدة، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة علي (2012) ودراسة الحارثي (2012) وهي عدم وجود تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة على تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق الإبداع الإداري في المدارس.

2-12- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة، وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، تعزى لمتغير الدورات التدريبية: للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية، ومتوسطات إجابات المديرين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية حول تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، استخدم اختبار (t- test) للمقارنات الثنائية، وأدرجت النتائج في الجدول (28).

جدول (28): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية عند (درجة الحرية = 476)

المجال	العينة وفق متغير الدورات التدريبية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة (95%)		مستوى الدلالة
	اتبعوا دورة	لم يتبعوا					أعلى	أدنى	
المجال الأول: معوقات شخصية	301	177	16.17	4	-1.458	0.145	1.252	0.185	غير دال
			16.71	3.61					
المجال الثاني: معوقات بيئية	301	177	16.16	5.12	-3.195	0.001	2.452	-0.585	دال عند 0.01
			17.68	4.72					
المجال الثالث: معوقات تنظيمية	301	177	33.7	7.63	-2.385	0.017	3.101	-0.299	دال عند 0.05
			35.4	7.34					
المجالات ككل	301	177	66.03	12.57	-3.096	0.002	6.134	-1.370	دال عند 0.01
			69.79	13.17					

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (476) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96.

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (476) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58.

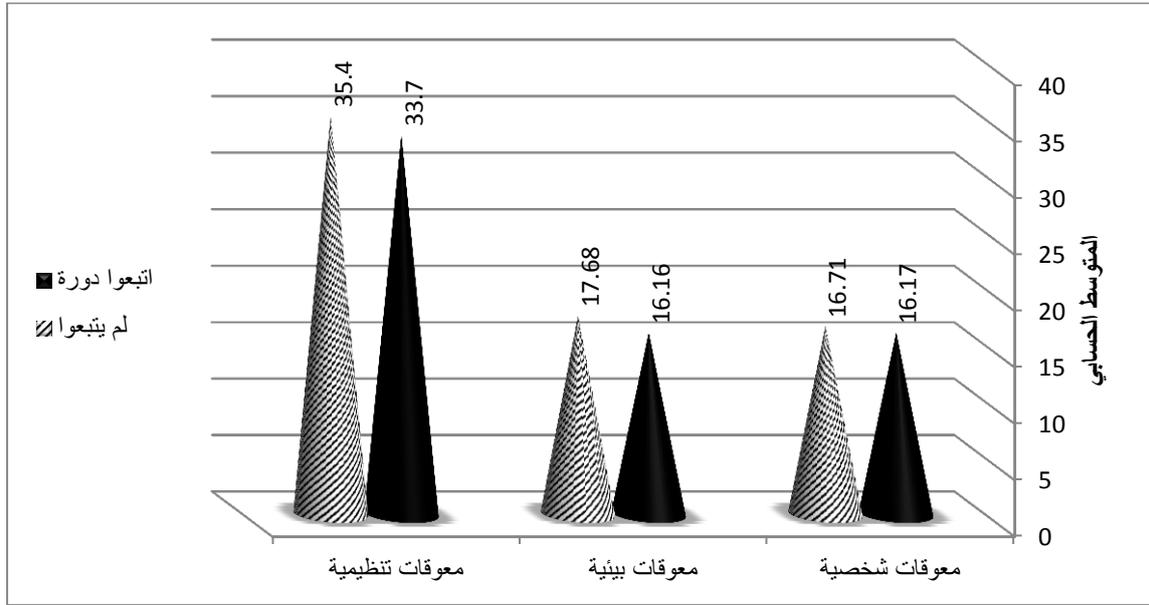
من خلال قراءة الجدول السابق ذكره يتبين الآتي:

- ◆ **عند مجال (المعوقات الشخصية):** إن الفروق التي ظهرت بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية والمديرين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية هي فروق ليست دالة وغير جوهرية عند مستوى دلالة (0.05)، إذ جاءت قيمة (t = -1.458) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، ومستوى دلالتها (0.145)، وهو أكبر من (0.05)، وبمجال الثقة (95%).
- ◆ **عند مجال (المعوقات التنظيمية):** إن الفروق التي ظهرت بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية والمديرين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية هي فروق دالة وجوهرية عند مستوى دلالة (0.05)، إذ جاءت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، ومستوى دلالتها أقل من (0.05)، وبمجال الثقة (95%)، وهذه الفروق جاءت لصالح المديرين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية.
- ◆ **عند مجالي (المعوقات البيئية) وعلى مستوى المعوقات ككل:** إن الفروق التي ظهرت بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية والمديرين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية هي فروق دالة وجوهرية عند مستويي دلالة (0.05)، (0.01) إذ جاءت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.58)، ومستوى دلالتها أقل من (0.05)، وبمجال الثقة (95%)، وهذه الفروق جاءت لصالح المديرين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية.

وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية التي وضعت لذلك، وتقبل الفرضية البديلة، الفائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري

مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير الدورات التدريبية، باستثناء مجال المعوقات الشخصية إذ لا توجد فروق دالة عندها.

ويبين الشكل (19) الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية حول المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.



الشكل (19) الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول

دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

– مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة:

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المديرين غير الخاضعين لدورات تدريبية قد يواجهون معوقات تنظيمية وبيئية بدرجة أكبر من المديرين الخاضعين لدورات تدريبية في مجال الإدارة الذين قد يكونون أقدر على التعامل مع المعوقات التنظيمية والبيئية التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في مدارسهم نتيجة الدورات التي خضعوا لها ومن الممكن أن تكون قد تضمنت أساليب الإدارة الحديثة ومنها أساليب الإبداع الإداري ومعوقات تطبيقها، أما المعوقات الشخصية فالمديرين الخاضعين وغير الخاضعين لدورات تدريبية قد يعتقدون أنهم يمتلكون القدرات والمهارات العقلية الشخصية اللازمة لتطبيق أساليب الإبداع الإداري وتحقيقها على أرض الواقع ضمن المدرسة، وبذلك قد يلقون المسؤولية في حال عدم تطبيق أساليب الإبداع الإداري على محيطهم البيئي والتنظيمي وليس عليهم كأفراد.

وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الحارثي (2012) وهي عدم وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية بالنسبة لتقديراتهم لمعوقات الإبداع الإداري.

2-13- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة، وتفسيرها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية: لدراسة العلاقة بين إدارة الأزمات وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، حسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (29).

جدول (29): معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة لدى أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية

الدلالة	قيمة مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
دال *	0.000	0.509	478	8.24	108.38	إدارة الأزمات
				5.69	60.44	تحليل العوامل المؤثرة

*دال عند مستويي دلالة 0.05، 0.01.

من خلال قراءة الجدول (29) يتبيّن وجود علاقة ارتباط جيدة بين إدارة الأزمات وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، وهو ارتباط دال وجوهري. وقد بلغ معامل الارتباط (0.506). ولإقرار العلاقة بين المتغيرين المدروسين، استخدم تحليل التباين الأحادي على النحو المبين في الجدول (30).

جدول (30): تحليل التباين للعلاقة بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة لدى أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3946.128	1	3946.128	163.483	0.000**
الخطأ	11489.613	476	24.138		
الكلية	15435.741	477			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 476) = 6.7.

ولتحديد أثر أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة اللاذقية في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري هذه المدارس، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول (31).

جدول (31): تحليل الانحدار البسيط لأثر أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة اللاذقية في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري هذه المدارس

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	22.612	2.967	0.506	7.621	0.000
إدارة الأزمات	0.349	0.027		12.786	0.000

من قراءة الجدول (31) يتبين وجود أثر لأسلوب تحليل العوامل المؤثرة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة اللاذقية في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري هذه المدارس، حيث بلغت قيمة معامل Beta (0.506) بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (12.786)، ومستوى دلالتها (0.000)، وعند اختبار معنوية الميل يتبين أن قيمة مؤشر الاختبار (t) يساوي (7.621)، وهو أكبر من (0.05)، كما أن قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.349)، وأن قيمة الثابت بلغت (22.612)، والخطأ المعياري له (2.967). أي أن استخدام أسلوب تحليل العوامل المؤثرة يرافقه تحسن في إدارة الأزمات التربوية بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري هذه المدارس بنسبة (34.9%) وهي نسبة جيدة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة:

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المدير الذي يطبق هذا الأسلوب قد يكون أقدر من غيره على التعامل مع الأزمات التي تحدث في مدرسته، حيث يعتمد على تحليل جميع الظروف والعوامل المؤثرة في سير العملية التعليمية بالشكل المخطط له، والموجودة ضمن المدرسة أو خارجها، فيحدد الأزمات المتوقعة وجوانبها بدقة ويبني الخطط ويضع الحلول الملائمة بناءً على هذا التحليل، ويعمل على الاستفادة من العوامل الميسرة للحلول في الإضعاف والتخفيف من العوامل المعيقة لتحقيقها، ويمكن استخدامه في مراحل إدارة الأزمات كافة من مراحلها الأولى لها وحتى مراحلها الأخيرة، كما أنه أسلوب غير مكلف ولا يحتاج إلى وقت طويل أو خبرات وكفاءات عالية لتنفيذه بشكل فعال، ولذلك من الضروري تدريب المديرين على استخدامه وتطبيقه خلال عملهم الإداري ضمن المدرسة بشكل عام وخلال عمليات ومراحل إدارة الأزمات بشكل خاص، ومنحهم الصلاحيات وتوفير مستلزمات اللازمة للتطبيق، وإفساح المجال أمامهم لإظهار قدراتهم الإبداعية وتربيتها والعمل على تطويرها وتفعيلها على أرض الواقع.

2-14- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة عشرة، وتفسيرها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب العصف الذهني لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية. لدراسة العلاقة بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب العصف الذهني لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونتهم في محافظة اللاذقية، حسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (32).

جدول (32): معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب العصف الذهني

لدى أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية

الدلالة	قيمة مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
دال*	0.000	0.557	478	8.24	108.38	إدارة الأزمات
				8.39	90.01	العصف الذهني

*دال عند مستويي دلالة 0.05، 0.01.

من خلال قراءة الجدول (32) يتبين وجود علاقة ارتباط جيدة بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب تحليل العصف الذهني لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، وهو ارتباط دال وجوهري. وقد بلغ معامل الارتباط (0.557). وإقرار العلاقة بين المتغيرين المدروسين، استخدم تحليل التباين الأحادي على النحو المبين في الجدول (33).

جدول (33): تحليل التباين للعلاقة بين إدارة الأزمات التربوية وأسلوب العصف الذهني

لدى أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	10417.692	1	10417.692	214.488	0.000**
الخطأ	23119.290	476	48.570		
الكلية	33536.981	477			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 476) = 6.7.

ولتحديد أثر أسلوب العصف الذهني في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة اللاذقية في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري هذه المدارس، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول (34).

جدول (34): تحليل الانحدار البسيط لأثر أسلوب العصف الذهني في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة اللاذقية في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري هذه المدارس

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	28.545	4.209	0.557	6.782	0.000
إدارة الأزمات	0.567	0.039		14.645	0.000

من قراءة الجدول (34) يتبين وجود أثر لأسلوب العصف الذهني في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري هذه المدارس، إذ بلغت قيمة معامل Beta (0.557) بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (14.645)، ومستوى دلالتها (0.000)، وعند اختبار معنوية الميل يتبين أنّ قيمة مؤشر الاختبار (t) بالنسبة (6.782)، وهو أكبر من (0.05)، كما أنّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.567)، وأن قيمة الثابت بلغت (28.545)، والخطأ المعياري له (4.209). أي أن استخدام أسلوب تحليل العصف الذهني يرافقه تحسن في إدارة الأزمات التربوية بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري هذه المدارس ومعاونيهم بنسبة (56.7%) وهي نسبة جيدة.

– مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة عشرة:

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المديرين الذين يستخدمون أسلوب العصف الذهني في الإدارة قد يكونون أقدر من غيرهم على إدارة الأزمات، فهو يعتمد على مشاركة العاملين في إيجاد بدائل حلول مبدعة وجديدة وفعالة للتعامل معها ويفسح المجال أمام العديد من الأفكار المبدعة لدى الأفراد لتظهر وتطبق على أرض الواقع، وهو أسلوب فعال وسهل وشائع الاستخدام في العديد من المجالات، ولا يحتاج إمكانيات مادية كبيرة أو مهارات وكفاءات عالية لتطبيقه، لذلك من الضروري أيضاً تدريب مديري المدارس على استخدامه وتطبيقه في العملية الإدارية بشكل عام وفي إدارة الأزمات بشكل خاص فهي مواقف طارئة واستثنائية وغير متوقعة في معظم الأحيان ولذا تتطلب طرقاً وأساليب مبدعة وغير تقليدية أو روتينية للتعامل معها بشكل جيد وفعال.

ونلخص نتائج الدراسة بما يلي:

- 1- الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية موجودة بدرجة متوسطة بوزن نسبي (61%)، وأعلى هذه الأزمات كانت "انتشار حالات العنف بين التلامذة" بوزن نسبي (97.67%)، وتليها أزمة "نقص العامل المادي في المدرسة" (95.67%)، ثم أزمة "كثافة أعداد المعلمين في المدرسة" بوزن نسبي (93.67%) ثم أزمة "نقص الكتب المدرسية" بوزن نسبي (91.67%).
- 2- درجة إدارة الأزمات التربوية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (مرتفعة) بوزن نسبي (78%).

- 3- درجة تطبيق أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي "مرتفعة" بوزن نسبي (82%).
- 4- درجة تطبيق أسلوب العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي "مرتفعة" بوزن نسبي (77%).
- 5- درجة تواجد المعوقات ككل كانت (متوسطة) بوزن نسبي (58%) وتأتي أولاً المعوقات التنظيمية بوزن نسبي (62%)، تليها المعوقات البيئية بوزن نسبي (56%)، وأخيراً المعوقات الشخصية بوزن نسبي (55%).
- 6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، النوع، عدد سنوات الخبرة).
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية تعزى لمتغير مكان المدرسة لصالح مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ومعاونيهم في مدارس المدينة، ولمتغير المؤهل العلمي والتربوي لصالح حملة الدراسات العليا، ولمتغير الدورات تدريبية لصالح المديرين، ومعاونيهم ممن اتبعوا دورات تدريبية.
- 8- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، النوع، عدد سنوات الخبرة).
- 9- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير مكان المدرسة، لصالح مدارس الريف، باستثناء مجال المعوقات البيئية، إذ لم توجد فروق دالة عندها، ولمتغير المؤهل العلمي والتربوي، لصالح حملة الشهادة الأعلى، ولمتغير الدورات التدريبية، لصالح من اتبعوا دورات تدريبية باستثناء مجال المعوقات الشخصية إذ لم توجد فروق دالة عندها.
- 10- وجود علاقة ارتباط جيدة بين إدارة الأزمات وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، وهو ارتباط دال وجوهري.
- 11- وجود علاقة ارتباط جيدة بين إدارة الأزمات وأسلوب تحليل العصف الذهني لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، وهو ارتباط دال وجوهري.

3- مقترحات الدراسة:

- 1- وضع الإدارة المدرسية قاعدة بيانات شاملة لإمكانات المدرسة المادية (وضع البناء، والأجهزة والمعدات، والمخابر والمكتبة المدرسية والكتب المتوافرة فيها، وشبكة المياه والكهرباء، والصرف الصحي) والإمكانات البشرية من (الموجهين، والإداريين، والمعلمين والاختصاصات المتوافرة في المدرسة وغير المتوافرة)، وتحديثها باستمرار خلال العام الدراسي، وتأمين مستلزمات مواجهة النقص في الإمكانات المتاحة تجنباً لحدوث الأزمات.
- 2- قيام الإدارة في كل مدرسة بتشكيل فرق تدخل في الأزمات التربوية بمؤهلات وتخصصات مختلفة (إداريين، ومعلمين، ومرشدين اجتماعيين، وموجهين تربويين...) منذ بداية العام الدراسي.
- 3- وضع خطط واستراتيجيات مستقبلية من قبل فرق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات التربوية المختلفة التي يمكن أن تحدث على مستوى كل مدرسة، وتعريف طاقمها الإداري والتعليمي بهذه الخطط وبمدى فاعليتها في إدارة الأزمات والتخفيف منها، وإجراء التدريبات اللازمة عليها، وتحديثها باستمرار تبعاً لظروف المدرسة وتغيراتها.
- 4- تواصل الإدارة المدرسية على مستوى كل مدرسة بشكل دائم مع الجهات التي يمكن أن تساعد في إدارة الأزمات التربوية في حال حدوثها مثل (الإدارات التربوية العليا من مديرية أو وزارة، المجتمع المحلي وأولياء الأمور، مراكز الشرطة، المراكز الطبية، الدفاع المدني...).
- 5- منح مديري المدارس والعاملين فيها المزيد من الصلاحيات الإدارية بما يتناسب مع اختصاصاتهم ويضمن لهم الحرية في تجريب أساليب جديدة في العمل ومنها الأساليب الإبداعية، التي تمكنهم من التوصل إلى حلول جديدة ومناسبة لإمكانات مدارسهم وظروفها خاصة في حالات الأزمات.
- 6- تطوير مهارات الإداريين والمعلمين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في إدارة الأزمات التربوية التي يمكن أن تسببها الأوضاع الحالية (مثل أزمات انتشار العنف أو الخوف بين التلامذة، وأزمات كثافة لأعداد التلامذة أو المعلمين في المدرسة، أو أزمة سقوط قذيفة، أو حدوث انفجار)، وذلك بتزويدهم بالأدوات النظرية والعملية الضرورية لمواجهة الأزمات، من: مراجع، ووثائق، ووضع كتيبات تتضمن أساليب إدارية إبداعية مناسبة للتعامل مع الأزمات المحتملة في المدارس ومنها (أسلوبي العصف الذهني، وتحليل العوامل المؤثرة)، وترسيخها من خلال ورش العمل والدورات التدريبية الدورية المتخصصة في التعامل مع مثل هذه الأزمات.
- 7- إعداد المديرين والمعلمين والمرشدين الاجتماعيين والنفسيين خلال المرحلة الجامعية للتعامل مع الأزمات التربوية باستخدام الأساليب الإدارية الإبداعية المناسبة، خاصة أسلوب العصف الذهني وتحليل العوامل المؤثرة لما لها من أثر إيجابي في حل المشكلات وتطوير العمل في المدرسة بشكل عام وفي إدارة الأزمات التربوية بشكل خاص.
- 8- زيادة الاهتمام بمدارس الريف وتزويدها بالموارد (المادية والبشرية) التي تمكنها من تطبيق الأساليب الإدارية الإبداعية والاستفادة من الحلول التي يتم التوصل إليها من خلال هذه الأساليب أثناء التعامل مع الأزمات التربوية التي تعترض عملها.
- 9- مشاركة وسائل الإعلام في عقد الندوات التربوية واللقاءات الدورية المتعلقة بإدارة الأزمات مع المسؤولين في الإدارات التربوية العليا، والأخصائيين النفسيين والتربويين، والمهتمين في المجتمع بالمجال التربوي بهدف توعية أفراد المدرسة والمجتمع المحلي بطبيعة الأزمات التربوية وأبعادها الخطرة، وأساليب التعامل معها.

10- الاستفادة من تجارب الدول التي تعرضت لأزمات مشابهة وأدارتها بنجاح، والتعاون مع المنظمات الدولية وعلى رأسها اليونسكو للاستفادة من الدورات تدريبية التي تقيمها للمديرين والمعلمين والموجهين التربويين، والاستفادة من الأدلة التي وضعتها اليونسف في مجال إدارة الأزمات التربوية في المدارس.

11- دراسات مقترحة:

- فعالية أساليب الإبداع الإداري (عظم السمكة، تحليل شجرة المشكلة) في إدارة الأزمات التربوية في المدارس الثانوية.
- فعالية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري الأقسام في جامعة تشرين.
- علاقة مهارات الإبداع الإداري بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- متطلبات تطبيق أساليب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو جامع، إبراهيم (2009) *الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسات التربوية الأردنية*. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية.

أبو شعيرة، خالد؛ غباري، ثائر (2010) *نحو مفاهيم تربوية معاصرة في الألفية الثالثة*. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

أبو قحف، عبد السلام (1999) *ثقافة الأزمات وإدارة الخرافات*. بيروت: دار الجامعة للنشر.

أبو الوفا، جمال؛ حسين، سلامة (2008) *الإدارة المدرسية والصفية*. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.

أبو ناصر، فتحي (2008) *مدخل إلى الإدارة التربوية*، عمان: دار المسيرة.

أحمد، أحمد (2002) *إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج*. القاهرة: دار الفكر العربي.

ألبريخت، ستيف (1998) *إدارة الأزمات فن الدفاع عن النفس للشركات*. القاهرة: الشركة العربية للإعلان العلمي (شعاع)، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، س: السادسة، ع: 11.

أرمسترونغ، جانيس (2009) *أطلق العنان للإبداعك*. ترجمة: سعيد الحسينة، بيروت: دار العربية للعلوم ناشرون ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.

بدلر، مايك؛ برجون، جون؛ بويدل، توم (2003) *دليل المدير في تطوير الذات*. السعودية: مكتبة جرير.

بطاح، أحمد (2006) *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان: دار الشروق.

بلوط، حسن (2005) *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات*. لبنان: دار النهضة العربية.

بويون، إيف؛ ليفي، جان؛ هانتوت، ميشيل (2001) *أدوات نجاح القائد الإداري*. ترجمة: محمد مرعي. دمشق: دار الرضا للنشر.

بوزان، توني؛ دويتو، توني؛ أي، ريتشارد (د.ت) *القائد الذكي*، السعودية: مكتبة جرير.

التلفاز العربي السوري (الفضائية السورية)، نشرة الأخبار الرئيسية، بتاريخ: 2014/10/1، الساعة: 8:30 pm.

التلفاز العربي السوري (الفضائية السورية)، لقاء مع وزير التربية السوري، بتاريخ: 2014/10/13، الساعة: 9:00 pm.

التلفاز العربي السوري (الفضائية السورية)، نشرة الأخبار الرئيسية، تاريخ: 2014/10/27، الساعة: 8:30 pm.

- التميمي، فوزي؛ سليمان، محمود (2009) *درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري في مديريات التربية في محافظة أربد من وجهة نظرهم*. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، م (10)، ع (1)، ص 101 - 116.
- توفيق، عبد الرحمن (2004) *منهج الإدارة العليا الاستراتيجية المبادئ والأدوات (الجزء الأول)*، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- توفيق، عبد الرحمن (2006) *المهارات السبع للنجاح من القاعدة إلى القمة*. ط2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- جداالله، محمود (2008) *إدارة الأزمات*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جبر، حشمت؛ فاروق، ياسر (1996) *المدير المحترف وحلقات التميز*. القاهرة: مطبعة النيل.
- جبر، عبد الرحمن (2010) *الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جبرة، محمد (2005) *الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- جروان، فتحي (2009) *الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية*. ط2، القاهرة: دار الفكر.
- جلدة، سليم؛ عبودي، زيد (2006) *إدارة الإبداع والابتكار*. عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع.
- الجهني، عبدالله (2010) *أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع*. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الحارثي، مشعل (2012) *واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: كلية التربية، السعودية.
- حجازي، سناء (2006) *سيكولوجية الإبداع تعريفه وقياسه وتنميته لدى الأطفال*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حجي، أحمد (1998) *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حجي، أحمد (2000) *إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة*. القاهرة: دار الفكر العربي.

الحداد، نيرمين (2013) دراسة مستقبلية لدور المرشد النفسي المدرسي في التخفيف من الآثار النفسية الناجمة عن الأزمات والكوارث لدى تلامذة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سورية.

حريز، سامي (2007) المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات. الأردن، دار البداية.

حريم، حسين (2004) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحلاق، هشام (2010) التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم. دمشق: الهيئة السورية العامة للكتاب.

حمادات، محمد (2007) الإدارة المدرسية وظائف وقضايا معاصرة. عمان: دار الحامد.

الحمادي، علي (1999) شرارة الإبداع. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

الحمصي، دانيال (2013) أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري "دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامّة في سورية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.

حواش، جمال؛ عبدالله، عزة (2006) التخطيط لإدارة الكوارث وأعمال الإغاثة. القاهرة، دار إيتراك للنشر.

حوامدة، علي؛ حراشة، محمد (2006) مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والإسلامية، م (18)، ع (2).

الحيزان، عبد الإله (2002) لمحات في التفكير الإبداعي. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الخضيرى، محسن (2003) إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

خصاونه، عاكف؛ درة، عبدالهادي (2011) أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على أداء المؤسسة الاستهلاكية المدينة في الأردن: دراسة حالة. مجلة شؤون اجتماعية، س (28)، ع (109)، ص 9-41.

خليل، بلسم (2012) واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م (34)، ع (5)، اللاذقية، سورية، ص ص 85-103.

خليل، موسى (2005) الإدارة المعاصرة المبادئ_ الوظائف_ الممارسة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

ديبونو، إدوارد (2001) قبعات التفكير الست. ترجمة: خليل الجبوسي، أبو ظبي: المجمع الثقافي.

- رجال، السعدي؛ عبد الوهاب، شمام؛ الزيادات، محمد؛ وآخرون (2010) *الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال التحديات والفرص والآفاق*. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رضا، حاتم (2003) *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة"*. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
- رمضان، مروان؛ مغريل، ندى؛ الياس، ميشال؛ صالح، محمد؛ حنا، مورييس؛ مشيمش، راغب (2009) *الموسوعة الإدارية الشاملة إدارة الأزمات المالية الحادة والإفلاس*، بيروت: مركز الشرق الأوسط الثقافي.
- سعادة، جودت (2006) *تدريس مهارات التفكير*. الأردن: دار الشروق.
- السعودية، حمده (2011) *متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب*. مجلة اتحاد الجامعات العربية، م (9)، ع (3)، سلطنة عمان.
- السلمي، سعود (2007) *الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة "رؤية مستقبلية"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- السلمي، فاطمة (2011) *دور المشرفة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمات الاجتماعيات من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بمدينة جدة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- السليتي، فراس (2006) *التفكير الناقد والإبداعي*. الأردن: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث.
- سليمون، ريم (2001) *الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية "دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة"*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر.
- الشربيني، زكريا؛ صادق، يسرية (2002) *أطفال عند القمة الموهبة والتفوق العقلي والإبداع*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- صلاح، محمد (2006) *تقدير الذكاء الناجح وعلاقته بالتوافقية لدى عينة من الفائقين وغير الفائقين "برنامج إرشادي مقترح"*. رسالة علمية محكمة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة، السعودية.
- الصيرفي، محمد (2003) *الإدارة الرائدة*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد (2003) *مفاهيم إدارية حديثة*. عمان، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الطيب، عصام (2006) *أساليب التفكير نظريات ودراسات وبحوث معاصرة*. القاهرة: دار الكتب.

عبابنة، رامي؛ الشقران، رامي (2012) *درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد*. مجلة العلوم النفسية والتربوية، م (14)، ع (2)، س (2013)، ص 459_486.

عباس، صلاح (2006) *إدارة الأزمات في المنشآت التجارية*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

عبد العال، رائد (2009) *أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي*. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، فلسطين.

العبيدي، محمد؛ جاسم، آلاء؛ الشيباني، اعريبي (2010) *الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع*. عمان: دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.

العتوم، عدنان؛ الجراح، عبد الناصر؛ بشارة، موفق (2011) *تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية*. ط3، عمان: دار المسيرة.

العجلة، توفيق (2009) *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

العجمي، محمد (2008) *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف*. مصر: درا الفكر العربي.

العزاوي، رحيم (2008) *مقدمة في منهج البحث العلمي*. الأردن: دار دجلة.

علي، محسن؛ غالي، حيدر (2010) *القيادة التربوية مدخل استراتيجي*. العراق: المؤسسة الحديثة للكتب.

علي، نايفة (2012) *معوقات الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية العامة. دراسة ميدانية*. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م (34)، ع(3)، اللاذقية، سورية، ص 77-100.

العميان، محمود (2008) *الإبداع التنظيمي*. ط4، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عودة، رهام (2008) *واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعات الإسلامية*. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، فلسطين.

العوفي، فوزية (2005) *مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

عياصرة، معن؛ أحمد، مروان (2008) *إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير*. الأردن: دار الحامد.

غاتو؛ ريكسي (2004) *دليل المدير النكي لأكثر التساؤلات وروداً*. ترجمة: هشام الجاني، السعودية: مكتبة العبيكات.

غنام، لى (2011) تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الموجهين الاختصاصيين والمديرين والمدرسين في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

غنيمه، رهن (2013) متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

فريمانتل، ديفيد (2002) المدير الخارق أساسيات إدارة الأفراد بنجاح. حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير، السعودية: مكتبة جرير.

فيني، مارتا (2009) حقائق حول الإدارة الفعالة للموظفين كيف تحقق أعلى أداء للعاملين 49 حقيقة لتحفيز الأداء. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.

القرني، أحمد (2007) الإبداع العلمي. مكة: دار علم الفوائد.

كامل، عبد الوهاب (2003) سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. مصر: دار الفكر العربي.

كاميرون، دايفيد (2001) الإدارة والقيادة الذات أنت كما تفكر. ترجمة: محمد عبدالعليم، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

كريم، محمد؛ خلف، حسني (2001) علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

كنج، نيجل؛ نيل، أندرسون (2004) إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات. ترجمة: محمود حسني، السعودية: دار المريخ للنشر.

كنعان، أحمد (2007) التربية الحديثة والإبداع. مجلة المعلم العربي، س (60)، ع (2)، ص 7-17.

اللوزي، موسى (2003) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل للنشر.

المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب (1998) التقرير الختامي للمؤتمر. ليبيا، طرابلس.

مالون، صامويل (2008) المهارات العقلية للمديرين. ترجمة: خالد العامري، القاهرة: دار الفاروق للاستشارات الثقافية.

محمد، ماهر (2008) التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، م (024)، ع (1)، ج (2).

محمود، علاء الدين (2011) إدارة المنظمات. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مديرية التربية، دائرة الإحصاء، إحصاءات مديرية التربية في محافظة اللاذقية للعامين الدراسيين 2009/ 2010 و 2013/ 2014.

مساد، عمر (2005) *سيكولوجية الإبداع*. عمان: دار الصفا.

مشهور، ثروت (2008) *استراتيجيات التطوير الإداري*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

مصطفى، إبراهيم؛ الزياد، أحمد؛ عبد القادر، حامد؛ النجار، محمد (1989) *المعجم الوسيط*. استانبول: دار الدعوة.

مصطفى، يوسف (2005) *الإدارة التربوية مداخل جديدة.. لعالم جديد*. القاهرة: دار الفكر العربي.

المعاينة، عبد العزيز (2007) *الإدارة التربوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*، الأردن، دار الحامد.

مقابلة مع ضابط الدفاع المدني المسؤول عن دائرة الجاهزية والدفاع المدني في مديرية التربية بمحافظة اللاذقية الأستاذ: سمير علي، بتاريخ 20 / 12 / 2012، الساعة 9:00 am.

ملحم، سامي محمد (2000) *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، عمان: دار المسيرة للنشر.

مورجان، جارث (2005) *نظرية المنظمة المبدعة*. ترجمة: محمد الأصبحي، السعودية: الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة.

نهبان، يحيى (2008) *الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم*. عمان: دار اليازوري.

نصر، عزة (2008) *الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة "رؤية استراتيجية"*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الهنزلي، رجوه (2010) *إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظرهن*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: كلية التربية، السعودية.

هلال، محمد (2004) *مهارات قيادة الآخرين*. مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

هلال، محمد (1997) *مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعاً*. ط2، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.

الهوري، سيد (2005) *القرارات الذكية في الحياة الشخصية والمهنية والعائلية*. مصر: مكتبة عين شمس.

هوريب، فرانسيس (2003) *تكوين الثقافة الإبداعية الأخذ بيد ذوي الرؤية والمشاكسين وغيرهم من ذوي المتاعب المفيدون في مؤسستك*. ترجمة: محمد العطائي، السعودية: مكتبة العبيكات.

واصلي، فاطمة (2005) *مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة وجيزان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

وزارة التربية (2004) *النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي*. دمشق: منشورات وزارة التربية.

اليوسفي، رنيم (2011) *تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

المراجع الأجنبية:

Adams, Karlyn (2006) *The Sources Of Innovation And Creativity*. NCEE: National Center On Education And Economy ,USA.

Agbor, Emmanuel (2008) *Creativity And Innovation: The Leadership Dynamics*, Journal Of Strategic Leadership. Vol (1), Iss (1), Pp 39- 45.

Al-hajaya, Suliman & Al-roud, Alallah (2011) *The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals Tafila Directorate*. Tafila Technical University, Jordan.

David, Ajibade (2010) *Student's Crisis In Nigerian Tertiary Educational Institutions: A Review Of The Causes And Management Style*. Kogi State University. Nigeria. Khazar Journal of humanities and social sciences, Pp56- 76. Jhsskha2ar.org/wpcontent/uploads/2010/04/05/pdf.

Akpodiete, Tari (1992) *Mind-Mapping As A Project Management Tool*. Project Management institute. http://www.matchware.com/en/forms/mindview2%20case%20studies/pmi_tbc_june2007_o_mbe2.pdf

Ambil, Teresa (1997) *Motivating Creativity In Organizations*. California Management Review, Vol (40), No (1), Pp 39- 58. http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/articles/amabile%20ccal_%20mgt%20review.pdf.

Awbrey, Susan & Feuring, Pamela (2005) **Examining the relationship between learning Organization Characteristics And Change Adaptation, Innovation, And Organization Performance**. Journal Of Human Resource Development Quarterly, Vol (16) No (2) Pp 185-211.

Brack, Greg & Hill, Michele & J.Brack, Catherine (2009) *The end of innocence part2: further lessons in crisis management in the new millennium*. Georgia state university.

Bose, Tarun (2012) *Application Of Fishbone Analysis For Evaluation Supply Chain And Business Process- A Case Study On The ST Hospital*. International Journal Of Managing value and Chains, Vol (3) No (2), Pp 17- 24. <http://airccse.org/journal/mvsc/papers/3212ijmvsc02.pdf>

Corr, John (2008) *Cause And Effect Analysis Using The Ishikawa Fishbone & 5Whys*, City Process management. http://www.cityprocessmanagement.com/Downloads/CPM_5Ys.pdf

Cornell, Dewfy & Sheras, Peter(1998) *common errors in school crisis response: learning from our mistakes*. USA, university of Virginia, psychology in the school, Vol 35 (3), Pp297-307.

Cronvall, Jesper & Sundelius, Bengt (2003) *Building Capacity for Enhanced Societal Security Through Crisis Management Training Washington*. Center for Crisis Management Research and Trainin, Swedish National Defence College.

Daft, Richard (2008) *The Leadership Experience*. E4, USA, South-Western.

Daft, Richard & Marcic, Dorothy (2007) *Management: The New Workplace*. USA: Thomson South-Western.

- Day, Jacqueline & Bobeva, Milena (2005) *A Generic Toolkit For The Successful Management Of Delphi Studies*. Bournemouth University. UK. The Electronic journal research methodology. Vol (3) Iss (2) Pp103- 116.
- Dejanasz, Suzanne & Dowd, Karen & Schneider, Beth (2009) *Interpersonal skills in organizations*. E3, New York, WcGraw Hill.
- Dubrin, Anderw (2010) *Principles Of leadership*. E6, USA: South-Western.
- EUA (2007) *Creativity In Higher Education*. Repot on the EUA creativity project, European University Association. Brussels, Belgium.
- Fasko, Daniel (2001) *Education And Creativity*. Bowling Green State University, Creativity Journal, Vol (13), No (3 & 4), p 317_327.
- Federal Office Of Civil Protection and Disaster Assistance (2011) *Guideline For Strategic Crisis Management Exercises*. Boone. [http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/EN/booklets_leaflets/Guideline f %20Strat Cr Manag Ex.pdf? blob=publicatioFile](http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/EN/booklets_leaflets/Guideline_f_%20Strat_Cr_Manag_Ex.pdf?blob=publicatioFile)
- Ghafourian, Homa (2012) *Studying the Relationship Between Leadership Styles of Managers and Creativity of Primary School Teachers in Tehran*. Islamic Azad University, Iran.
- Gino, Fancesca & Ariely, Dana (2011) *the dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest*. University of north Carolina at USA.
- Gonzalez, David (2001)The Art Of Solving Problems: *Comparing The Similarities And Differences Between Creative Problem Solving (CPS), lateral Thinking And Synetics*. A project for studies in creativity, State University of New York, Buffalo State College, International Center for studies in creativity. <https://www.buffalostate.edu/orgs/cbir/readingroom/theses/Gonzadp.pdf>
- Gordon, Theodore (1994). *The Delphi Method*. Millennium Project, Futures Research Methodology. http://millennium-project.org/FRMv3_0/04-Delphi.pdf
- Gumusluoglu, Lale, & Ilsev, Arzu (2009) *Transformation Leader Ship, Creativity, And Organization Innovation*. Bilkent University, Ankara, Journal Of Business Research, No (62), Pp 461- 473. [http://is.muni.cz/el/1423/jaro2013/PSY525/um/Clankytransfo/gumusluoflu_et al transformational leadersnip creativity and org innovation.pdf](http://is.muni.cz/el/1423/jaro2013/PSY525/um/Clankytransfo/gumusluoflu_et_al_transformational_leadersnip_creativity_and_org_innovation.pdf)
- Harwati, Lusia (2013) *crisis management specific strategies and leadership style for effective out comes*, University of Malang Indonesia, Asian journal of management sciences and education. Vol (2), No (2).
- Habibi, Arash & Sarafrazi, Azam & Izdyar, Sedigheh (2014) *Delphi technique theoretical Framework in Qualitative Research*. The international journal of engineering and science (IJAS), Vol (3), Iss (4) Pp 8-13. [http://www.theijes.com/papers/v3i4/Version4/B03404008013 .pdf](http://www.theijes.com/papers/v3i4/Version4/B03404008013.pdf)
- Hovland, Ingie (2005) *Successful Communication A Toolkit For Researchers And Civil Society Organizations*, research and policy in development Programme. <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/192.pdf>
- Ilie, Gheorghe & Ciocoiu, Carmen (2010) *Application Of Fishbone Diagram To Determine The Risk Of An Event With Multiple Causes*. Management research and practice. Vol (1) Iss (4) Pp1- 20. <http://mrp.ase.ro/no21/f1.pdf>
- James, Richard (2008) *Crisis Intervention Strategies*. E6, USA: Thomson Brooks/Cole.

- Jimerrson, Shane & Brock, Stephen & Piletcher, Sarah (2005) *An Integrated Model Of School Crisis Preparedness And Intervention*. University Of California And California State University. USA School Psychology International. Vol (26) No (3) Pp275- 295.
- Kempeker, Gar (1999) *school crisis response plan "a workbook and planning guide for school and community leaders"*. state of Missouri.
- Leverton, Corinne (2006) *No Secrets- Every body's Business?* Coventry university business school. <https://www.cornwall.gov.uk/media/3631728/Microsoft Word Corinne Leverton MO2-1-.pdf>
- Listone, Harold & Turoff, Murray & Helmer, Hlaf (2002) *The Delphi Method Techniques Application*. <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/delphibook.pdf>
- Maricopa Community Colleges (2010) *Education Abroad Crisis Management Plan*. <https://www.maricopa.edu/iie/files/forms/Crisis%20Management%20Manual.pdf>
- Mcshane, Steven (2010) *Organizational Behavior*. Edition 5, New York: Mcgraw- hill Irwin.
- Meier, P.S (2007) *Mind Mapping Social Research*, University Of surrey. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU52.pdf>
- Mento, Anthony & Martinelli, Patrick & Jones, Raymond (1999) *Mind Mapping In Executive Education: Applications And Outcomes*. The journal of management development, Vol (18), Issue (4). http://www.mindwerx.com/files/mm_executive_education_applications_outcomes_Figs.pdf
- Montana Office Of Public Instruction (1999) *Safe schools And Crisis Management Guidelines Strategies & Tool*. Monograph Series No. 10, U.S. Department of education. WWW.metnet.state.mt.us.
- Motomura, Naoyas (2006) *school crisis intervention in Japan- Japan, national mental center for school crisis*, 19- 29.
- Murley, Dianeech (2007) *Technology for everyone: Mind Mapping complex Information*. Low Library journal, Vol (99), No (1), Pp 175_183. http://www.aallnet.org/mm/Publications/llj/LLJ-Archives/Vol-99/pub_llj_v99n01/2007-11.pdf
- Nwagwu, Cordelia (1997) *the environment of crisis in the Nigerian education system*. Comparative education. Vol (33) No (1) Pp87- 95. <http://psychdogical.wordpress.com/2008/05/school-crisis-intervention.pdf>.
- Pugalendhi, Subburethina & Nakkeeran, Senthil (2011) *Mind-Mapping Management*. Anna University Chennai, India. http://mpra.ub.unimuenchen.de/33366/1/Mind_mapping_management.pdf
- Rossiter, John & Lillien, Cary (1994) *New Brainstorming Principles*. The University Of New South Wales, Australian journal of management, Vol (19), Iss (1), Pp61- 72.
- Sefertzi, Eleni (2000) *Creativity*. Innoregio Project. <http://www.adi.pt/docs/innoregiocreativity-en.pdf>
- Serrat, Olivier (2009) *Wearing Six Thinking Hats*. Asian Development Bank, Mandaluyong city. www.adb.org/knowledgesolutions
- Seidel, Stefan & Rosemannm, Michael (2008) *Creativity Management The New Challenge For BPM*. www.bptrends.com.
- Sheth, Mitez (2012) *Six Thinking Hats*. Asian Journal Of Management Research, Vol (2), Iss (2) Pp 814- 820. <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/voltwo/EIJMRS2071.pdf>

Spelling, Margaret (2007) *Practical information on crisis planning*, U.S. department of education, the office of safe and drug-free school

Tools For Diagnosis And Exploration <https://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/factool2pt11.pdf>

U.S. Department of Education (2006) *Creating Emergency Management Plan*. Emergency Response And Crisis_Management (ERCM), Technical Assistance Center, ERCM express, Vol (2) Issue (8)

Virginia Department Of Education (2002) *Model school crisis management plan*. division of special education and student services.

Wehmeier, Sally (2007) *Oxford advanced learner's dictionary of current English*. 7edition, Oxford university, England.

Woodman, Richard (2014) *The Science Of Organizational Change And The Art Of Changing Organizations*. Journal Of Applied Behavioral Science, Vol (50), No (4), Pp 463-477. jab.sagepub.com/50/4/463.full.pdf+html

Xu, Fangqi & Rickards, Tudor (2007) *Creative management: A Predicted Development From Research In To Creativity Management*. Journal Compilation, Vol (16) No (3), Pp 216- 228.

موقع انترنت: آخر تصفح بتاريخ 2014 /12 /12

الساعة: 9: 00 pm

<https://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/factool2pt11.pdf>

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة للتعرف إلى الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، وإلى درجة إدارة هذه الأزمات من قبل أفراد عينة الدراسة، وكذلك للتعرف إلى مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري (العصف الذهني، تحليل العوامل المؤثرة) في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والمعوقات التي تحول دونه، وللتعرف إلى العلاقة بين تطبيق أساليب الإبداع الإداري وإدارة الأزمات التربوية لدى أفراد عينة الدراسة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي فصممت استبانتين: الأولى هدفت للتعرف إلى الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وتألقت من (54) عبارة، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة التي بلغت (299) فرداً من الموجهين التربويين والمعلمين والمرشدين الاجتماعيين والمديرين ومعاونيهم في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية للعام الدراسي (2013-2014)، وعلى أساس تحليل نتائجها صممت الاستبانة الثانية التي هدفت للتعرف إلى أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية ومعوقات تطبيقها، وتضمنت ثلاثة محاور اشتمل المحور الأول على الإجراءات التي يتخذها مديرو المدارس في إدارة الأزمات التربوية، وتكون من (27) عبارة، واشتمل المحور الثاني على أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، وتكون من (37) عبارة، واشتمل المحور الثالث على المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية، وتكون من (23) عبارة، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة التي بلغت (478) مديراً ومعاون مدير في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية للعام الدراسي (2013-2014)، أما متغيرات الدراسة التي تم دراستها فكانت (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة، موقع المدرسة) وتم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة للوصول إلى النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- 1- الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية موجودة بدرجة متوسطة بوزن نسبي (61%)، وأعلى هذه الأزمات كانت "انتشار حالات العنف بين التلامذة" بوزن نسبي (97.67%)، وتليها أزمة "نقص العامل المادي في المدرسة" (95.67%)، ثم أزمة "كثافة أعداد المعلمين في المدرسة" بوزن نسبي (93.67%) ثم أزمة "نقص الكتب المدرسية" بوزن نسبي (91.67%).
- 2- درجة إدارة الأزمات التربوية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (مرتفعة) بوزن نسبي (78%).

- 3- درجة تطبيق أسلوب تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات التربوية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي "مرتفعة" بوزن نسبي (82%).
- 4- درجة تطبيق أسلوب العصف الذهني في إدارة الأزمات التربوية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي "مرتفعة" بوزن نسبي (77%).
- 5- درجة تواجد المعوقات ككل كانت (متوسطة) بوزن نسبي (58%) وتأتي أولاً المعوقات التنظيمية بوزن نسبي (62%)، تليها المعوقات البيئية بوزن نسبي (56%)، وأخيراً المعوقات الشخصية بوزن نسبي (55%).
- 6- درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تتأثر بالمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية).
- 7- تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يتأثر بالمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية).
- 8- المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تتأثر بالمتغيرات (المسمى الوظيفي، النوع، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية).
- 9- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، النوع، عدد سنوات الخبرة).
- 10- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية تعزى لمتغير مكان المدرسة لصالح مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ومعاونيهم في مدارس المدينة، ولمتغير المؤهل العلمي والتربوي لصالح حملة الدراسات العليا، ولمتغير الدورات تدريبية لصالح المديرين، ومعاونيهم ممن اتبعوا دورات تدريبية.
- 11- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، النوع، عدد سنوات الخبرة).
- 12- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية في تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية تعزى لمتغير مكان المدرسة، لصالح مدارس الريف، باستثناء مجال المعوقات البيئية، إذ لم توجد فروق دالة عندها، ولمتغير المؤهل العلمي والتربوي، لصالح

حملة الشهادة الأعلى، ولمتغير الدورات التدريبية، لصالح من اتبعوا دورات تدريبية باستثناء مجال المعوقات الشخصية إذ لم توجد فروق دالة عندها.

13- وجود علاقة ارتباط جيدة بين إدارة الأزمات وأسلوب تحليل العوامل المؤثرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية، وهو ارتباط دال وجوهري.

14- وجود علاقة ارتباط جيدة بين إدارة الأزمات وأسلوب تحليل العصف الذهني لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومعاونيهم في محافظة اللاذقية، وهو ارتباط دال وجوهري.

وتم عرض عدد من الحلول والمقترحات الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية.

الملاحق

- 1- قائمة بأسماء السادة المحكمين
- 2- دراسة استطلاعية حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- 3- استبانة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بصورتها النهائية.
- 4- استبانة أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية ومعوقاته بصورتها النهائية.
- 5- جداول معامل الاتساق الداخلي لاستبانة تواجد الأزمات في المجتمع المدرسي، ولاستبانة أساليب الإبداع الإداري ومعوقاته بمحاورها الثلاثة، وجداول معاملات الثبات بالإعادة لاستبانة أساليب الإبداع الإداري ومعوقاته.

الملحق رقم (1):

قائمة بأسماء السادة المحكمين (مرتبة تريباً هجائياً)

الجامعة	الكلية	اسم المحكم	الرقم
دمشق	التربية	د. ابتسام ناصيف	.1
تشرين	التربية	د. أميرة زمرد	.2
تشرين	التربية	د. أنساب شروف	.3
تشرين	التربية	د. أنور حميدوش	.4
دمشق	التربية	د. خلود الجزائري	.5
تشرين	التربية	د. رامي أمون	.6
تشرين	التربية	د. روعة جناد	.7
تشرين	التربية	د. ريم سليمان	.8
تشرين	التربية	د. ريم كحيلية	.9
تشرين	التربية	د. عمار سليم	.10
تشرين	التربية	د. غيداء غفر	.11
دمشق	التربية	أ.د. فاضل حنا	.12
تشرين	التربية	د. فؤاد صبيبة	.13
تشرين	التربية	د. مطيعة أحمد	.14
تشرين	التربية	د. منال سلطان	.15
تشرين	التربية	د. مهند مبيض	.16
تشرين	التربية	د. ميساء حمدان	.17
تشرين	التربية	د. هيثم أبو حمود	.18

الملحق (2)

دراسة استطلاعية حول مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

أولاً: هدف الدراسة: هدفت الدراسة للمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، فصممت أسئلة مقابلة بهدف التعرف إلى:

1- أبرز الأزمات التي تعرضت لها مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في الفترة الراهنة.
2- الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في إيجاد حلول لهذه الأزمات.

3- مدى استخدام مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أساليب الإبداع الإداري في التصدي لهذه الأزمات.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها: شمل مجتمع الدراسة جميع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، وتم اختيار المدارس بطريقة عشوائية من مجموعة المدارس الموجودة في المحافظة تكونت من (10) مدارس (5) منها في مدينة جبلة و(5) منها في مدينة اللاذقية وتكونت العينة من (20) مدير ومعاون مدير.

ثالثاً: أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة الاستطلاعية منهج المقابلة في جمع المعلومات من عينة الدراسة، تضمنت هذه المقابلة مجموعة من الأسئلة على الشكل الآتي:

- 1- ما أبرز الأزمات التي تعرضت لها المدرسة في المرحلة الحالية؟
- 2- هل كان هناك خطط مسبقة لمواجهة هذه الأزمات؟
- 3- ما سبل التعامل مع كل أزمة من الأزمات؟
- 4- ما المجالس التي عقدت للتعامل مع هذه الأزمات؟
- 5- هل تم إشراك المعلمين في التعامل مع هذه الأزمات؟
- 6- ما النشاطات التي تم توجيه المعلمين لتنفيذها للتخفيف من آثار الأزمة على التلامذة؟
- 7- هل تم إشراك أولياء أمور التلامذة في التعامل مع هذه الأزمات؟ وكيف ظهرت أشكال هذا التعاون؟

رابعاً: نتائج الدراسة:

اسم المدرسة	أبرز الأزمات	الحلول وأساليب إدارة الأزمات	المجالس التي عقدت والنشاطات التي تمت
جعفر الصادق الثانية (مدينة اللاذقية) 13/5/2013	ازدياد أعداد التلامذة بشكل بسيط. تأخر بعض التلامذة عن الالتحاق بالمدرسة. ازدياد أعداد المعلمين في المدرسة (مما تسبب بفوضى للمدرسة، ويممل لمعلمي الاحتياط).	وزع التلامذة على الصفوف الدراسية بالشكل المناسب. أجريت عمليات سبر لمعلومات التلامذة من قبل معلمي الصفوف والمرشدة الاجتماعية بتوجيه من مديرية التربية. كلف المعلمون بحصص تعليمية أقل.	لم تعقد مجالس لأولياء الأمور ولكن كان يتم اللقاء بهم بشكل فردي لتداول مشكلات التلامذة الفردية. لم تعقد مجالس للمعلمين. أقيمت معارض فنية- ونشاطات لرواد الطلائع.
أنيس عباس المحدثة (مدينة اللاذقية) 13/5/2013	كثافة أعداد التلامذة. تأخر بعض التلامذة الوافدين عن الالتحاق بالمدرسة وانقطاع بعضهم عن المدرسة فترة من الزمن بسبب الأوضاع الراهنة. نقص في الكتب المدرسية. ازدياد العنف بين التلامذة. الحزن والقلق لدى التلامذة الوافدين وبعض تلامذة المدرسة الأساسيين. اضطراب مفهوم المواطنة لدى بعض التلامذة. ازدياد أعداد المعلمين في المدرسة.	وزع التلامذة على الشعب الموجودة (3) في المقعد أحياناً). أجريت عمليات سبر لمعلومات التلامذة وتم إلحاقهم بالصفوف المناسبة تبعاً لنتائجها. كلف التلامذة بتصوير الكتب. تم الاهتمام بمشكلات العنف والحزن والقلق لدى التلامذة من قبل المرشدة الاجتماعية. تم التركيز على التربية الوطنية وحب الوطن من قبل معلم الصف وخلال المعارض الفنية والرسومات. وزع المعلمون على الصفوف، واحتياط، ومناوبة في الباحة.	عقد مجلس أولياء أمور لمرة واحدة خلال الفصلين. عقدت مجالس للمعلمين ووزعت فيها المهمات، وطرحت المشكلات الموجودة في المدرسة وسبل حلها. أقيمت مسرحيات شارك فيها التلامذة- وحفلات رقص- ومعارض فنية.
سليمان العجي (مدينة اللاذقية) 14/5	ازدياد عدد التلامذة من الوافدين من المحافظات الأخرى. تأخر بعض التلامذة عن الالتحاق بالمدرسة حتى منتصف العام الدراسي أو نهايته بسبب الأوضاع في المحافظات التي قدموا منها.	وزع التلامذة على الشعب الموجودة (3) في المقعد أحياناً). إجراء عمليات سبر لمعلومات التلامذة. وزعت كتب قديمة على التلامذة. تم التواصل مع أهالي بعض التلامذة المتسربين دون جدوى.	عقدت مجالس معلمين تم فيها توزيع المهمات على المعلمين- وطرح المشكلات الموجودة وتم إشراكهم في حلها. أقيمت مجالس لأولياء الأمور تم فيها تداول المشكلات

<p>الخاصة بالتلامذة وسبل حلها.</p>	<p>وزع المعلمون قسم على الشعب - وقسم احتياط - وقسم مناوبة في الباحة.</p>	<p>نقص الكتب المدرسية. تسرب عدد من التلامذة الوافدين. كثافة أعداد المعلمين.</p>	<p>2013/</p>
<p>عقدت مجالس للمعلمين تم فيها تداول أبرز المشكلات الموجودة في المدرسة وسبل حلها. عقدت مجالس لأولياء الأمور تم فيها تداول مشكلات التلامذة وسبل حلها. أقيمت معارض فنية تضمنت رسومات ولوحات تم فيها التركيز على مفهوم المواطنة وعلى التربية الوطنية وحب الوطن.</p>	<p>وزع التلامذة على الشعب الموجودة. أجريت عمليات سبر لمعلومات التلامذة الوافدين من قبل معلمي الصفوف بحضور المرشدة الاجتماعية. وزع المعلمون على: الصفوف - احتياط - مناوبة. وزعت بعض الكتب الجيدة والقسم الباقي من الكتب القديمة. وزع التلامذة بناءً على نتائج عمليات سبر المعلومات - وتم الاعتماد على الامتحان النهائي في تحديد ما إذا كان التلميذ ينتقل إلى الصف الذي يليه أو يبقى في نفس الصف في العام التالي.</p>	<p>كثافة أعداد التلامذة. تأخر بعض التلامذة الوافدين عن الالتحاق بالصفوف المدرسية حتى منتصف العام الدراسي أو نهايته. كثافة أعداد المعلمين مع تشكيلات غير منسجمة مع حاجات المدرسة - وتأخر بعضهم عن الالتحاق بالمدرسة حتى نهاية العام الدراسي. نقص الكتب المدرسية. تفاوت المستويات التعليمية بين التلامذة وعدم تعبير عمليات السبر عن المستوى الحقيقي لبعض التلامذة الوافدين لانقطاعهم عن الالتحاق بالمدرسة فترة من الزمن.</p>	<p>يوسف سليمان فارس (مدينة اللاذقية) 14/5 2013/</p>
<p>عقدت مجالس المعلمين. عقد مجلس أولياء الأمور مرة واحدة: تم فيه تداول مشكلات التلامذة وسبل إيجاد حلول لها.</p>	<p>تم تسهيل إجراءات دخول التلامذة إلى المدرسة حسب ظروف كل تلميذ - وافتتاح قاعات جديدة - ووزع التلامذة على الشعب المدرسية. أجريت عمليات سبر لمعلومات التلامذة تم التعامل مع الخوف والقلق الموجودة لدى التلامذة من قبل المرشدة. وزعت كتب قديمة - ولخص قسم منها من قبل المعلمات في المدرسة. وزع المعلمون على: 1- الصفوف بحسب: القدم، والقدرة على المرحلة الدنيا. 2- وقسم مناوبة في الباحة. 3- وقسم احتياط.</p>	<p>ازدياد أعداد التلامذة في المدرسة بسبب التلامذة الوافدين من المحافظات الأخرى. تأخر في التحاق بعض التلامذة بالمدرسة حتى منتصف العام الدراسي أو نهايته. وجود مشكلات قلق وخوف لدى التلامذة الوافدين وظهورها خلال عمليات سبر المعلومات. نقص في الكتب المدرسية اللازمة لتغطية احتياجات التلامذة الوافدين. وجود عدد كبير من المعلمين الوافدين من محافظات أخرى</p>	<p>مدرسة الإشترابية (مدينة جبلة) 12/5/ 2013</p>

<p>عقد اجتماع مجلس مدرسة تم فيه توزيع المهام والأدوار على المعلمين والتأكيد على دورهم في تعزيز التربية الوطنية في نفوس التلامذة، وطرح المشكلات الموجودة ضمن المدرسة ومشاركتهم في حلها.</p>	<p>وزع التلامذة على الشعب الموجودة (3) في المقعد أحياناً). وزعت على التلامذة الجدد كتب قديمة. أجريت عمليات سبر لمعلومات للتلامذة. تمت الاستفاضة من الاختصاصات للمعلمين الوافدين مثل (اللغة الانكليزية)- ووزع المعلمون على الصفوف حسب القدم- وتم تعيين البعض منهم في التوجيه، والبعض مناوبة في الباحة- أو أمن على باب المدرسة من الذكور من أجل الحالة الأمنية.</p>	<p>كثافة أعداد التلامذة. نقص الكتب المدرسية. تأخر في التحاق بعض التلامذة بالمدرسة. ازدياد عدد المعلمين ووجود فائض منهم. تسرب بعض التلامذة الوافدين بعد الانتساب إلى المدرسة.</p>	<p>علي القاضي (مدينة جبلة) 12/5/ 2013</p>
<p>عقد مجلس للمعلمين الاحتياط - ومجلس للمعلمين الصفوف- وزعت في هذه المجالس المهمات على المعلمين وتم تداول المشكلات.</p> <p>عقد مجلس لأولياء الأمور تم فيها تداول المشكلات والأخذ بأرائهم حول الحل الملائم. أقيمت معارض فنية.</p>	<p>وزع التلامذة على الشعب الموجودة وبعضها أصبح فيها العدد 52 تلميذ (3 في المقعد). وزعت كتب قديمة على التلامذة. أجريت عمليات سبر للتلامذة. تمت الاستعانة بالمرشدة الاجتماعية وبأولياء الأمور في حل مشاكل العنف ومع ذلك لم تحل مشكلة العدوانية الموجودة. لم تتم السيطرة التامة على الفوضى.</p>	<p>كثافة أعداد التلامذة. عدم تقبل بعض التلامذة الموجودين في المدرسة للتلامذة الوافدين الجدد. نقص في الكتب المدرسية اللازمة لتغطية التلامذة الوافدين. تأخر التحاق بعض التلامذة الوافدين بالمدرسة حتى منتصف العام الدراسي أو نهايته. انتشار العنف بين التلامذة. ازدياد الفوضى في المدرسة. تنذب التحاق بعض التلامذة إلى المدرسة وتسرب البعض.</p>	<p>عز الدين القسام (مدينة جبلة) 12/5 /2013</p>
<p>تم التركيز على التوجيه القومي والتربوي الدائم للتلامذة كرم أبناء الشهداء ووزعت بعض الهدايا الرمزية عليهم. عقدت مجالس معلمين: لتداول المشكلات وإيجاد حلول لها. ومجلس واحد لأولياء الأمور تم</p>	<p>وزع التلامذة على الشعب الموجودة- وافتتحت شعبة جديدة- وتم العمل على تحسين نفسيات التلامذة وتعزيز ثقتهم بأنفسهم- وكذلك أجريت مذاكرة أولية تجريبية لهم لتلافي مشكلات القلق لديهم ودمجهم في الجو الدراسي وبعدها بأسبوع مذاكرة أساسية يتم الأخذ بها كمييار</p>	<p>كثافة أعداد التلامذة. تأخر التحاق بعض التلامذة بالمدرسة. النقص في الكتب المدرسية.</p>	<p>ياسين شعبان سعيد (مدينة جبلة) 13/5</p>

<p>فيه تداول المشكلات المتعلقة بالتلامذة وسبل حلها. أقيمت المعارض الفنية.</p>	<p>لتحصيل التلامذة. أجريت عمليات سير لمعلومات للتلامذة. وزعت كتب قديمة على التلامذة.</p>		<p>2013/</p>
<p>1- لم تعقد مجالس معلمين أو مجالس أولياء أمور أما الاتصال بأولياء أمور التلامذة كان يتم بشكل فردي لتداول مشكلات التلامذة وحلها.</p>	<p>وزع التلامذة الوافدون على الصفوف الموجودة (3 في نفس المقعد). أجريت عمليات سير لمعلومات للتلامذة. وزع قسم من المعلمين على الصفوف- وقسم احتياط حسب القدم- والقسم الآخر مناوبة في الباحة. كلف التلامذة بشراء الكتب المدرسية.</p>	<p>ازدياد عدد التلاميذ بشكل بسيط خاصة الصف الأول. تأخر بعض التلامذة عن الالتحاق بالمدرسة حتى منتصف العام وتدني مستويات البعض نتيجة الانقطاع عن المدرسة فترة طويلة. كثافة أعداد المعلمين. نقص الكتب المدرسية.</p>	<p>مدرسة البرازين (ريف جبلة) 15/5/ 2013</p>
<p>لمحة عن المدرسة: المدرسة عبارة عن مشروع تطوعي بالتعاون بين (شبكة أخبار اللاذقية على موقع التواصل الاجتماعي الفيس بوك، ومكتبة الأطفال العمومية في المركز الثقافي)- الموقع: المدينة الرياضية- هي عبارة عن مدرسة مسائية- تضم صفوف من الروضة حتى الصف التاسع هناك صف لمحو الأمية- عدد التلامذة أكثر من 700 تلميذ- الفصل الدراسي الأول كان المشروع بالكامل تطوعي نظمه مديرية التربية في الفصل الدراسي الثاني وعينت مدير للمدرسة. أبرز المشكلات:</p> <p>عدم توافر صفوف دراسية فهي عبارة عن صالة كبيرة ضمت جميع الصفوف، لم يكن هناك مقاعد للتلامذة يجلسون على الأرض، وجود الضجة كبيرة بسبب عدم وجود جدران تفصل بين الصفوف، عدم توفر كتب مدرسية. الإجراءات التي اتبعت: قسمت الصالة بألواح ليست ذات جودة عالية تناسب البيئة التعليمية المفروض توفرها تفصل بين الصف والآخر.</p> <p>تم توفير الكتب من خلال: تبرعات المغتربين- مدارس المحافظة- مديرية التربية.</p>			<p>مدرسة الوافدون الأولى (مدينة اللاذقية) 19/5/ 2013</p>

الملحق (3)

استبانة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بصورتها النهائية

تحية وبعد

تهدف الاستبانة الحالية إلى تحديد الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية التي تزايدت بسبب الأزمة الحالية في البلاد أو نتجت عنها، وذلك كخطوة أولية لتحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة وهو معرفة مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. والبيانات المستخدمة في الدراسة الحالية لأغراض البحث العلمي فقط.

وتعرف الأزمة بأنها: نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتالية تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد لها أو قدرة على مواجهتها.

إرشادات الإجابة عن الاستبانة: فيما يلي أقدم لسيادتكم بالعمود الأيمن عرضاً للأزمات التي تتطلب المواجهة الحاسمة من المدرسة بالتعاون مع الإدارات العليا والجهات المعنية أو المهتمة بالعملية التربوية.

والمطلوب إعطاء تقييم من واقع رؤيتك وملاحظاتك حول درجة وجود هذه الأزمات في المجتمع المدرسي بفعل الوضع الحالي الذي واجهه البلاد.

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرك.

البيانات الرئيسية:

المسمى الوظيفي:

معاون مدير

مدير

معلم

مرشد اجتماعي

موجه تربوي

ونحيطكم علماً أن هذه المعلومات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر...

الطالبة الباحثة: رشا ناصر

عالية	متوسطة	منخفضة	الأزمات التربوية في المجتمع المدرسي	
			انتشار حالات العنف بين التلامذة.	1.
			ارتفاع حالات السرقة بين التلامذة.	2.
			حمل الأسلحة (أداة حادة_ أو بندقية_ ..).	3.
			تسرب التلامذة نتيجة الأوضاع الاستثنائية لذويهم.	4.
			الغياب المتكرر لدى التلامذة.	5.
			صعوبات تعلم (عامة_ أو خاصة...).	6.
			المشكلات النوعية (اعتداء_ أو تحرش....).	7.
			وفاة أحد الوالدين المفاجئ.	8.
			وجود (الحزن_ أو الخوف_ أو القلق الدائم..) لدى بعض التلامذة.	9.
			قلة تكيف التلامذة الوافدين مع البيئة المدرسية الجديدة.	10.
			أزمات صحية (القمل_ والجرب_ والأمراض معدية..).	11.
			اختلاف المفاهيم والرموز الوطنية لدى التلامذة (علم_ استشهاد_ وحدة وطنية_ جندي_	12.
			تراجع المبادئ الأخلاقية لدى التلامذة (التعاون_ والتسامح_ والمصالحة..).	13.
			كثافة أعداد التلامذة.	14.
			تعرض المدرسة للحرائق.	15.
			حوادث الإرهاب المتكررة (انفجار_ أو قذيفة_ أو هجوم مسلح....).	16.
			تعرض باص التلامذة للحوادث.	17.
			عدم مراعاة البناء المدرسي للشروط الصحية (نظافة المرافق_ والتهوية_ والإضاءة..).	18.
			عدم توافر الصيانة المستمرة لـ (شبكة المياه_ والكهرباء..) في المدرسة.	19.
			كثافة أعداد المعلمين في المدرسة.	20.
			النقص في أعداد المعلمين.	21.
			الغياب المتكرر للمعلمين.	22.
			انخفاض مستوى كفاءة المعلمين.	23.
			عدم قدرة المعلمين على التكيف مع الصعوبات المفاجئة.	24.
			ضعف التعاون بين المعلمين والإدارة.	25.
			الخلافات بين المعلمين.	26.
			انعدام الثقة بين المعلمين.	27.
			انتشار ظاهرة التكتلات بين المعلمين على أساس (ريف، ومدينة_ مؤيد، ومعارض..).	28.
			قلة التواصل بين المعلمين وأولياء الأمور.	29.
			إساءة المعلمين معاملة التلامذة (لفظياً_ جسماً..).	30.
			نقص الكتب المدرسية.	31.
			عدم مواكبة التطورات العلمية في المناهج.	32.
			الغش في الامتحانات.	33.
			اعتماد طرائق (تدريس_ وتقويم) تقليدية من قبل المعلمين.	34.

			غياب التلامذة عن الامتحانات.	35
			عدم قدرة الامتحانات على قياس المستوى الحقيقي للتلامذة.	36
			ثغرات وأخطاء في عمليات السبر للتلامذة الوافدين.	37
			صعوبة مفاهيم المناهج.	38
			ضخامة حجم المناهج.	39
			أخطاء في المناهج (علمية_ ولغوية).	40
			تردد الأهل في إرسال أطفالهم إلى المدرسة خوفاً من تعرضهم للخطر.	41
			عدم تمكن الأهل من توفير مستلزمات الدراسة لأطفالهم.	42
			عدم ثقة المجتمع بالمدارس الحكومية.	43
			عدم رضا المجتمع عن المناهج الحالية.	44
			عدم تقدير المجتمع لمهنة المعلم.	45
			قدرة المدير على التخطيط لمواجهة الأزمات.	46
			مرونة المدير في معالجة القضايا التعليمية والتربوية.	47
			افتقاد المدير مهارة اتخاذ القرارات.	48
			تكيف وتلاؤم المدير مع الأوضاع الطارئة في مدرسته.	49
			إدارة المدير للوقت.	50
			نقص الإمكانيات المادية اللازمة لإدارة الأزمات.	51
			سيادة علاقات انسانية سيئة ضمن المدرسة.	52
			التعاون بين الإدارة والمجتمع المحلي.	53
			ضعف اتصال الإدارة المدرسية بالإدارات التربوية العليا (مديريات_ أو وزارت).	54

يرجى إضافة أزمات أخرى من وجهة نظرك غير موجودة في بنود الاستبانة السابقة:

..... -1

..... -2

شكراً لدعمكم وتعاونكم وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة الباحثة: رشا ناصر

الملحق (4)

استبانة أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية ومعوقاته بصورتها النهائية

السيد المدير/ معاون المدير المحترم: تحية طيبة وبعد...

تقوم الطالبة الباحثة بإجراء دراسة بهدف الحصول على درجة الماجستير في تربية الطفل بعنوان (مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي "دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية").

وتهدف هذه الاستبانة للتعرف إلى مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات داخل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعاونيهم.

وفيما يلي تعريف لمجموعة من المصطلحات:

إدارة الأزمات: هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وكيفية تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهي تنطوي على التنبؤ بالأزمات المحتملة والأزمات الحالية وتحديد أسبابها والعوامل المؤثرة فيها واستخدام الموارد اللازمة للتعامل معها.

الإبداع الإداري: قدرة مدير المدرسة على الإتيان بأفكار أو حلول أو أساليب عمل مبتكرة يمكن أن تسهم في رفع فعالية الأداء الإداري من خلال التجاوب المبدع مع المواقف المختلفة وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات.

البيانات الأساسية: النوع: ذكر أنثى

العمر:

المسمى الوظيفي: مدير معاون مدير

المؤهل العلمي والتربوي: معهد إعداد معلمين دبلوم تأهيل تربوي

إجازة جامعية الاختصاص: دراسات عليا الاختصاص:

عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة:

الدورات التدريبية في مجال الإدارة: خضع لدورات تدريبية لم يخضع لدورات تدريبية

مكان المدرسة: ريف مدينة

إرشادات الإجابة عن الاستبانة: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرك.

ونحيطكم علماً أن هذه المعلومات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر... الطالبة الباحثة: رشا ناصر

أتعامل مع الأزمات التي تعاني منها المدرسة بالإجراءات الآتية:

إدارة الأزمات					
أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					1. أضع قائمة بالأزمات الحالية والأزمات التي يمكن أن تحدث في المدرسة مستقبلاً.
					2. أحول الأزمات إلى الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة) للتعامل معها.
					3. أطلع على التجارب الجديدة في مجال إدارة الأزمات المشابهة.
					4. يتم تصميم قاعدة بيانات شاملة لإمكانات المدرسة (البشرية والمادية) وتحديثها باستمرار.
					5. أحرص على صيانة الأجهزة الموجودة في المدرسة (الهاتف_ أو الحاسب...) باستمرار.
					6. أنفذ الحلول الجاهزة الصادرة عن الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة).
					7. أتعامل مع الأزمات تبعاً لدرجة خطورتها.
					8. أخفي الأزمات وأدعي سلامة الوضع في المدرسة.
					9. أشكل /فريق_ أو فريق/ عمل لإدارة الأزمات في المدرسة.
					10. أفوض صلاحيات إدارية كافية لـ /فريق_ أو فريق/ العمل لإدارة الأزمات.
					11. أجمع معلومات كافية ودقيقة عن الأزمة الحالية (أسبابها_ والأطراف ذات العلاقة بها..).
					12. نستفيد من تجارب المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمة.
					13. أحدد أهداف إدارة الأزمة بدقة.
					14. نحدد مستلزمات إدارة الأزمة (المادية_ والبشرية).
					15. أشرف على تنفيذ خطة إدارة الأزمة الموضوعية.
					16. أحاول حصر الأزمة في نطاق محدد ضمن المدرسة.
					17. أقوم بالمهام الموكلة إلي في أثناء حدوث الأزمة مثل الاتصال بـ: (أولياء الأمور_ أو عمال
					18. أتخذ قرارات سريعة عند التعامل مع الأزمة.
					19. أحرص على عدم نشر الشائعات عند الحديث عن الأزمة.
					20. أستشير أهل الخبرة في: (الإدارة_ أو الإرشاد الاجتماعي...) في أثناء إدارة الأزمة.
					21. أعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة لمواجهة الأزمة.
					22. أستثمر الإمكانيات البشرية المتاحة في المدرسة لاحتواء الأزمة.
					23. أستثمر الإمكانيات المادية المتاحة في المدرسة لاحتواء الأزمة.
					24. أقيم الخطط التي استخدمت للتعامل مع الأزمة في المدرسة.
					25. أسجل الخطوات والإجراءات التي اتخذت في أثناء التعامل مع الأزمات.
					26. أضع توصيات ومقترحات لتلافي حدوث الأزمات في المستقبل.
					27. أضع خطط طوارئ لمواجهة الأزمات المستقبلية.
تحليل العوامل المؤثرة					
					28. نوصف الأزمة التي تعاني منها المدرسة بشكل دقيق.
					29. نضع تصوراً لوضع المدرسة في حال استمرار الأزمة بالازدياد.
					30. نضع تصوراً لوضع المدرسة في حال تمت إدارة الأزمة بالشكل المناسب.
					31. نناقش المشكلات الناجمة عن الأزمة مع المشاركين في الاجتماعات.
					32. نناقش كل عامل من العوامل المسببة للأزمة مع المشاركين في الاجتماعات.

					33.	نحدد جميع العوامل الداخلية المؤثرة بالأزمة مثل: (الإمكانات المادية والبشرية_ وضع المبنى
					34.	نحدد جميع العوامل الخارجية المؤثرة بالأزمة مثل: (القوانين_ اتجاهات أولياء الأمور..).
					35.	نحدد مستلزمات إدارة الأزمة (المادية_ والبشرية).
					36.	نحدد العوامل المساعدة التي يمكن أن تسهم في إدارة الأزمة (دعم المجتمع المحلي_ التزام
					37.	نحدد العوامل المعيقة التي تقاوم الأزمة وتضعف الأفكار المقترحة (قلة المعلومات_ ضعف
					38.	نعزز العوامل المساعدة التي من شأنها تحسين الوضع في المدرسة.
					39.	نضعف العوامل المعيقة التي تقاوم الوضع في المدرسة ونزيلها.
					40.	نبحث عن عوامل مساعدة جديدة قد تُحسن الوضع في المدرسة.
					41.	نقيم الوضع في المدرسة باستمرار من أجل تحسينه.
						العصف الذهني
					42.	أضع العديد من الأفكار لإدارة الأزمة حتى خارج أوقات الدوام.
					43.	أجمع الأفكار من الأشخاص المحيطين بي في (المنزل_ أو العمل..) لإدارة الأزمة.
					44.	أسجل جميع الأفكار التي توصلت إليها أو جمعتها.
					45.	أقوم الأفكار التي قمت بتسجيلها في ضوء معايير معينة (الكلفة_ والفترة الزمنية...).
					46.	أختار الأفكار المناسبة لوضع المدرسة وإمكاناتها.
					47.	أشارك في إعداد اجتماعات خاصة لإيجاد حلول جديدة للأزمات.
					48.	أدعو إلى الاجتماعات ممثلاً عن كل طرف من الأطراف ذات العلاقة بالأزمة (أولياء
					49.	أدعو إلى الاجتماعات بعض الأفراد لا صلة مباشرة لهم بالأزمة.
					50.	أختار غرفة ملائمة لاجتماعات إدارة الأزمة من حيث: (الإضاءة_ الهدوء_ المقاعد
					51.	أحرص على تأمين الوسائل اللازمة لإنجاز اجتماعات إدارة الأزمة (اللوحة المناسب_ الأوراق
					52.	أحرص على وجود أجواء من التعاون والمحبة بين الأفراد في الاجتماعات.
					53.	أكلف معاوني أو أحد المشاركين بتدوين الأفكار المقترحة على (اللوحة_ أو الأوراق).
					54.	أناقش المشكلات الناجمة عن الأزمة مع المشاركين في الاجتماعات.
					55.	أناقش كل عامل من العوامل المسببة للأزمة مع المشاركين في الاجتماعات.
					56.	أشجع الأفراد على اقتراح كل ما لديهم من أفكار حول إدارة الأزمة في الاجتماعات.
					57.	أهتم بالحصول على أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن فاعليتها.
					58.	أحكم على فاعلية كل فكرة مباشرة بعد اقتراحها من قبل المشاركين.
					59.	أختار مجموعة من المشاركين في اجتماعات إدارة الأزمة لتقييم الأفكار المقترحة.
					60.	أحدد مواعيد جديدة لاجتماعات خاصة بتقييم الأفكار بعد (ساعة_ أو يوم_ أو يومين..).
					61.	نرتب الأفكار في اجتماعات التقييم وفق معايير معينة مثل: (الكلفة_ والفترة الزمنية_
					62.	نقبل الأفكار المرضية من خلال اجتماعات التقييم.
					63.	أنتبى الأفكار التي تلاقي إجماع المشاركين في اجتماعات التقييم.
					64.	أختار الأفكار بنفسني في حال عدم وجود الإجماع عليها من قبل المشاركين.

عند قيامك بإدارة الأزمات التي تعترضك في المدرسة قد تواجهك بعض المعوقات لذلك نرجو منك التفضل بتحديد وجهة نظرك حول وجود هذه المعوقات:

معوقات الإبداع الإداري:					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
معوقات شخصية					
					1. أواجه صعوبة في إيصال أفكاري للآخرين.
					2. أتردد في التعبير عن آرائي من خلال الاجتماعات المدرسية.
					3. أحتاج إلى تأهيل أعمق في مجال إدارة الأزمات.
					4. أتجنب المخاطرة بتجريب أساليب جديدة في العمل.
					5. أفضل الأساليب التقليدية في الإدارة.
					6. صعوبة الاطلاع على المستجدات في مجال إدارة الأزمات.
معوقات بيئية					
					7. انقطاع أغلب العاملين في المدرسة عن متابعة أحدث المستجدات في مجال
					8. انخفاض مستوى أداء العاملين في المدرسة.
					9. قلة تقدير المجتمع المحلي للإنجازات التي تحقّقها المدرسة.
					10. نقص الموارد والتجهيزات المتوافرة في المدرسة.
					11. ضعف التعاون بين المجتمع المحلي والإدارة المدرسية.
					12. إحجام المجتمع المحلي عن المشاركة في إدارة الأزمات المدرسية.
معوقات تنظيمية					
					13. ضغوط العمل وضيق الوقت.
					14. ألتزم بالقوانين واللوائح الصادرة عن (الوزارة_ أو المديرية) بحذافيرها.
					15. تجاهل إشراك المجتمع المحلي في إدارة الأزمات المدرسية.
					16. قلة التواصل مع الإدارات التربوية العليا (مديرية_ أو وزارة).
					17. ضعف التنسيق والتخطيط المشترك وتبادل المعلومات مع الإدارات العليا
					18. تقليص الصلاحيات الإدارية التي أتمتع بها.
					19. قلة الدورات التدريبية في مجال الإدارة.
					20. اضطراب الوضع الأمني في البلاد.
					21. جمود الأنظمة والقوانين الإدارية.
					22. الحلول الجاهزة الصادرة عن الإدارات العليا (مديرية_ أو وزارة).
					23. تقصير الإدارات التربوية العليا (مديرية_ وزارة) في تقدير الإنجازات التي تحقّقها المدرسة.

شكراً لدعمكم وتعاونكم وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة الباحثة: رشا ناصر

الملحق (5)

جدول (1) معامل الاتساق الداخلي لاستبانة تواجد الأزمات في المجتمع المدرسي الموجهة إلى أفراد العينة الاستطلاعية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية

الرقم	متوسط الثبات إذا حذف البند	اختلاف الثبات إذا حذف البند	ترابط البند مع ترابط المجموع	ألفا كرونباخ إذا حذف البند
.1	90.00	69.086	0.000	0.747
.2	91.97	68.599	0.166	0.745
.3	91.94	68.968	0.016	0.747
.4	91.75	68.593	0.041	0.748
.5	91.67	63.600	0.408	0.733
.6	91.58	64.936	0.287	0.739
.7	91.42	66.993	0.101	0.749
.8	91.25	63.450	0.305	0.738
.9	91.00	66.000	0.148	0.747
.10	90.58	63.507	0.384	0.733
.11	91.92	68.364	0.139	0.745
.12	90.53	62.085	0.525	0.726
.13	92.00	69.086	0.000	0.747
.14	90.03	69.285	-0.082	0.748
.15	90.72	59.749	0.557	0.721
.16	90.44	64.311	0.453	0.733
.17	91.53	66.999	0.193	0.743
.18	91.61	65.844	0.270	0.740
.19	90.31	67.304	0.175	0.744
.20	90.31	65.418	0.325	0.738
.21	90.28	66.835	0.186	0.744
.22	91.94	68.397	0.105	0.746
.23	91.69	66.218	0.223	0.742
.24	90.92	64.936	0.269	0.740
.25	92.00	69.086	0.000	0.747
.26	91.42	62.936	0.371	0.734
.27	91.75	66.821	0.289	0.741
.28	90.44	67.340	0.111	0.747
.29	91.72	67.806	0.143	0.745
.30	91.47	68.599	0.019	0.750
.31	90.28	68.149	0.079	0.747
.32	91.50	68.143	0.057	0.749
.33	92.00	69.086	0.000	0.747
.34	91.39	66.416	0.196	0.743
.35	91.56	68.883	-0.024	0.753
.36	91.36	65.494	0.308	0.738
.37	91.75	67.964	0.106	0.746
.38	91.72	67.863	0.113	0.746
.39	90.58	66.193	0.234	0.742
.40	91.97	68.942	0.042	0.747
.41	91.19	65.933	0.273	0.740
.42	90.47	66.656	0.187	0.744
.43	91.08	65.736	0.221	0.742
.44	90.42	66.364	0.217	0.742
.45	91.92	68.993	0.003	0.748
.46	91.89	68.616	0.070	0.747
.47	91.97	68.885	0.063	0.747

0.739	0.288	64.886	91.17	.48
0.747	0.063	68.885	91.97	.49
0.746	0.097	68.149	91.72	.50
0.744	0.179	67.571	90.17	.51
0.744	0.161	67.463	91.72	.52
0.746	0.101	68.016	91.61	.53
0.741	0.258	66.473	91.39	.54

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي لمحور إدارة الأزمات التربوية الموجه

إلى أفراد العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم

ألفا كرونباخ إذا حذف البند	ترابط البند مع ترابط المجموع	اختلاف الثبات إذا حذف البند	متوسط الثبات إذا حذف البند	الرقم
0.873	0.326	404.689	261.62	.1
0.876	0.182	408.959	261.98	.2
0.875	0.17	414.747	261.22	.3
0.871	0.438	398.237	261.26	.4
0.876	0.13	415.419	260.64	.5
0.877	0.091	415.947	263.18	.6
0.869	0.591	395.321	261.16	.7
0.874	0.273	407.194	261.70	.8
0.873	0.32	410.286	260.60	.9
0.876	0.158	412.567	261.38	.10
0.873	0.364	408.786	260.70	.11
0.872	0.413	406.296	260.70	.12
0.873	0.322	410.449	260.86	.13
0.878	-0.027	421.979	260.98	.14
0.873	0.329	413.394	260.56	.15
0.874	0.239	413.310	260.58	.16
0.875	0.144	418.131	260.46	.17
0.881	-0.212	430.719	261.34	.18
0.875	0.161	415.038	260.68	.19
0.874	0.235	411.918	260.80	.20
0.871	0.523	405.561	260.52	.21
0.874	0.301	414.131	260.54	.22
0.874	0.234	415.310	260.58	.23
0.872	0.373	408.175	260.78	.24
0.872	0.384	407.673	261.40	.25
0.87	0.563	398.613	261.14	.26
0.874	0.266	409.144	261.72	.27
0.871	0.528	407.274	260.54	.28
0.872	0.452	409.190	260.56	.29
0.872	0.385	407.707	260.74	.30
0.872	0.479	407.086	260.66	.31
0.872	0.45	409.231	260.56	.32
0.873	0.423	410.975	260.62	.33
0.872	0.446	409.757	260.72	.34
0.872	0.413	406.296	260.70	.35

0.872	0.478	407.112	260.70	.36
0.872	0.432	406.957	260.68	.37
0.872	0.474	411.071	260.48	.38
0.872	0.409	408.376	260.54	.39
0.873	0.414	412.255	260.50	.40
0.873	0.392	412.539	260.54	.41
0.871	0.465	403.549	260.96	.42

تابع للجدول (2) معامل الاتساق الداخلي لمحور إدارة الأزمات التربوية الموجه

إلى أفراد العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم

ألفا كرونباخ	ترابط البند مع	اختلاف الثبات	متوسط الثبات	الرقم
إذا حذف البند	ترابط المجموع	إذا حذف البند	إذا حذف البند	
0.874	0.231	410.113	261.36	.43
0.872	0.444	406.224	260.98	.44
0.874	0.265	409.837	261.20	.45
0.873	0.325	409.510	260.80	.46
0.872	0.404	403.119	261.06	.47
0.872	0.397	405.225	260.86	.48
0.87	0.507	391.767	262.22	.49
0.87	0.548	398.108	260.88	.50
0.87	0.52	400.844	260.82	.51
0.872	0.44	410.500	260.48	.52
0.873	0.345	406.034	261.08	.53
0.872	0.479	407.086	260.66	.54
0.872	0.45	409.231	260.56	.55
0.873	0.326	412.444	260.62	.56
0.873	0.33	405.929	261.10	.57
0.879	-0.05	422.827	262.90	.58
0.875	0.211	411.561	261.10	.59
0.871	0.414	399.878	261.40	.60
0.871	0.42	400.516	261.12	.61
0.884	-0.307	436.442	263.08	.62
0.875	0.212	409.381	261.08	.63
0.882	-0.065	423.592	262.40	.64

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي لمحور أساليب الابداع الابداعي الموجه

إلى أفراد العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم

الرقم	متوسط الثبات	اختلاف الثبات	ترابط البند مع	ألفا كرونباخ
	إذا حذف البند	إذا حذف البند	ترابط المجموع	إذا حذف البند
.1	149.76	169.819	0.533	0.832
.2	149.78	170.951	0.463	0.834
.3	149.96	171.345	0.328	0.836
.4	149.88	168.761	0.532	0.832
.5	149.78	170.706	0.478	0.833
.6	149.84	171.443	0.478	0.834
.7	149.94	169.894	0.544	0.832
.8	149.92	168.769	0.431	0.833
.9	149.92	168.442	0.55	0.831
.10	149.90	168.255	0.499	0.832
.11	149.70	173.439	0.4	0.836
.12	149.76	172.676	0.303	0.837
.13	149.72	174.451	0.324	0.837
.14	149.76	174.472	0.315	0.837
.15	150.18	169.253	0.385	0.834
.16	150.58	169.596	0.296	0.837
.17	150.20	171.020	0.356	0.835
.18	150.42	172.779	0.211	0.839
.19	150.02	173.204	0.238	0.838
.20	150.28	168.573	0.346	0.835
.21	150.08	168.034	0.413	0.833
.22	151.44	159.598	0.507	0.83
.23	150.10	165.520	0.483	0.831
.24	150.04	167.631	0.437	0.833
.25	149.70	172.949	0.38	0.835
.26	150.30	167.765	0.388	0.834
.27	149.88	168.761	0.532	0.832
.28	149.78	170.706	0.478	0.833
.29	149.84	172.953	0.341	0.836
.30	150.32	166.018	0.43	0.833
.31	152.12	180.189	-0.067	0.849
.32	150.32	172.793	0.198	0.84
.33	150.62	163.302	0.464	0.831
.34	150.34	164.433	0.449	0.832
.35	152.30	187.643	-0.282	0.857
.36	150.30	171.398	0.195	0.841
.37	151.62	176.730	0.01	0.851

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي لمحور المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري الموجه إلى أفراد العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم

الرقم	متوسط الثبات إذا حذف البند	اختلاف الثبات إذا حذف البند	ترابط البند مع ترابط المجموع	ألفا كرونباخ إذا حذف البند
.1	63.24	158.064	0.482	0.839
.2	64.24	160.104	0.453	0.841
.3	63.48	159.071	0.372	0.843
.4	63.12	160.393	0.346	0.844
.5	63.52	158.744	0.343	0.845
.6	62.14	162.164	0.242	0.849
.7	63.30	159.969	0.395	0.842
.8	63.02	156.102	0.495	0.839
.9	63.26	153.135	0.592	0.835
.10	63.34	152.433	0.558	0.836
.11	63.46	151.478	0.595	0.834
.12	63.02	161.040	0.277	0.847
.13	62.94	162.507	0.273	0.847
.14	63.30	158.745	0.408	0.842
.15	62.82	159.824	0.355	0.844
.16	63.10	157.806	0.454	0.84
.17	63.46	161.519	0.356	0.844
.18	63.24	155.370	0.507	0.838
.19	63.12	151.332	0.582	0.835
.20	62.64	162.766	0.3	0.846
.21	62.32	161.569	0.328	0.845
.22	62.46	161.927	0.365	0.843
.23	62.58	161.881	0.292	0.846

الجدول (5): معاملات الثبات بالإعادة لمحوري إدارة الأزمات التربوية، وأساليب الإبداع الإداري الموجه إلى أفراد العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونيهم

المحور الثاني: أساليب الإبداع الإداري						المحور الأول: إدارة الأزمات		الرقم
الدرجة الكلية		المجال الثاني: العصف الذهني		المجال الأول: تحليل العوامل المؤثرة		التطبيق 2	التطبيق 1	
التطبيق 2	التطبيق 1	التطبيق 2	التطبيق 1	التطبيق 2	التطبيق 1			
151	151	85	85	66	66	112	112	.1
132	132	74	74	58	58	107	107	.2
136	136	83	83	53	53	106	107	.3
150	154	86	86	64	68	107	110	.4
152	153	88	88	64	65	105	103	.5
146	150	84	84	62	66	111	110	.6
161	162	95	95	66	67	118	118	.7
140	144	75	75	65	69	118	114	.8
147	151	84	86	63	65	122	122	.9
156	169	94	103	62	66	117	113	.10
130	131	82	82	48	49	108	104	.11
134	135	80	81	54	54	102	100	.12
153	168	88	98	65	70	122	119	.13
145	154	85	91	60	63	108	112	.14
142	142	80	80	62	62	94	97	.15
147	150	85	86	62	64	101	105	.16
164	169	99	99	65	70	119	119	.17
147	154	87	91	60	63	112	109	.18
145	154	84	92	61	62	111	111	.19
134	135	78	79	56	56	97	97	.20
158	165	92	95	66	70	126	125	.21
153	157	93	93	60	64	105	99	.22
139	142	83	83	56	59	101	97	.23
148	151	85	85	63	66	117	115	.24
171	175	103	105	68	70	119	121	.25
156	160	94	96	62	64	112	113	.26
147	150	88	90	59	60	116	117	.27
136	141	74	80	62	61	81	84	.28
149	153	81	83	68	70	108	112	.29
143	146	81	83	62	63	95	97	.30
135	137	82	82	53	55	96	94	.31
167	168	100	101	67	67	105	107	.32
157	155	95	93	62	62	103	107	.33
156	157	88	87	68	70	111	113	.34
130	130	79	78	51	52	104	105	.35
163	171	95	101	68	70	116	119	.36
158	171	92	101	66	70	112	127	.37
159	175	100	105	59	70	109	123	.38
154	172	96	103	58	69	108	117	.39
157	172	96	102	61	70	119	121	.40
159	177	92	107	67	70	109	112	.41
157	175	91	105	66	70	118	118	.42
151	160	87	93	64	67	109	110	.43
139	133	86	79	53	54	104	105	.44
147	147	84	81	63	66	107	106	.45

159	167	95	99	64	68	112	118	.46
129	140	74	79	55	61	111	118	.47
155	156	95	97	60	59	103	111	.48
156	159	96	98	60	61	112	119	.49
161	164	99	99	62	65	116	120	.50

الجدول (6): معاملات الثبات بالإعادة لمحور المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب الإبداع الإداري الموجه إلى أفراد العينة الاستطلاعية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ومعاونهم

الدرجة الكلية	المجال الثالث: معوقات تنظيمية		المجال الثاني: معوقات بيئية		المجال الأول: معوقات شخصية		الرقم	
	التطبيق 1	التطبيق 2	التطبيق 1	التطبيق 2	التطبيق 1	التطبيق 2		
52	52	26	26	12	12	14	14	.1
87	87	46	46	28	28	13	13	.2
68	65	38	38	17	14	13	13	.3
51	46	21	21	13	9	17	16	.4
62	57	27	25	20	21	15	11	.5
70	58	36	34	16	11	18	13	.6
74	63	36	29	17	16	21	18	.7
67	59	36	32	18	14	13	13	.8
63	54	39	30	11	11	13	13	.9
72	67	42	37	12	12	18	18	.10
54	54	24	24	14	14	16	16	.11
59	59	32	32	14	14	13	13	.12
52	49	26	23	11	11	15	15	.13
75	74	37	36	19	19	19	19	.14
74	67	39	32	14	14	21	21	.15
73	70	36	33	17	17	20	20	.16
73	63	37	29	19	17	17	17	.17
77	70	37	33	21	18	19	19	.18
84	83	40	40	22	22	22	21	.19
78	73	34	34	23	23	21	16	.20
54	43	26	26	7	7	21	10	.21
88	89	42	42	23	23	23	24	.22
85	82	38	38	25	25	22	19	.23
61	61	34	34	12	12	15	15	.24
57	57	29	29	13	13	15	15	.25
71	71	33	33	20	20	18	18	.26
64	64	28	28	18	18	18	18	.27
105	105	47	47	29	29	29	29	.28
83	82	50	50	12	12	21	20	.29
74	73	38	38	18	18	18	17	.30
73	71	33	33	17	17	23	21	.31
62	54	29	29	12	9	21	16	.32
70	72	34	32	19	18	17	22	.33
68	61	37	33	15	12	16	16	.34
69	64	35	36	17	15	17	13	.35
79	86	42	51	23	21	14	14	.36
66	46	36	24	12	12	18	10	.37
56	56	26	31	17	17	13	8	.38

60	57	30	34	16	16	14	7	.39
57	53	29	32	13	13	15	8	.40
65	65	32	37	19	16	14	12	.41
70	62	32	36	21	19	17	7	.42
72	66	36	34	16	14	20	18	.43
72	56	37	28	12	9	23	19	.44
87	97	36	46	25	25	26	26	.45
80	83	39	41	21	23	20	19	.46
85	66	43	30	24	19	18	17	.47
78	67	36	35	21	18	21	14	.48
73	57	27	27	22	16	24	14	.49
62	62	31	31	15	15	16	16	.50

- ◆ Obstacles were present at an intermediate level with a relative weight of (58%), The
- ◆ most common obstacles were "The regulatory obstacles" with a relative weight of (62%), followed by "The environmental obstacles" with a relative weight of (56%), and finally "The personality obstacles" with a relative weight of (55%).
- ◆ There are no statistical significant differences at the level of (0.05) between the mean scores of administrates and their vices responses regarding the level of applying the administrative creativity methods in educational crisis management for the principals of the first cycle of the basic education in Lattakia according to (job title, gender, years of experience).
- ◆ There are statistical significant differences at the level of (0.05) between the mean scores of administrates and their vices responses regarding the level of applying the administrative creativity methods in educational crisis management for the principals of the first cycle of the basic education in Lattakia according to school location in favor of principals of city schools. According the scientific and educational qualification differences were in favor of those who have higher degrees. According to training sessions differences were in favor of those who attended courses.
- ◆ There are no statistical significant differences at the level of (0.05) between the mean scores of administrates and their vices responses regarding the obstacles that prevent principals from applying the methods of administrative creativity at schools according to (job title, gender, years of experience)
- ◆ There are statistical significant differences at the level of (0.05) between the mean scores of administrates and their vices responses regarding the obstacles that prevent principals from applying the methods of administrative creativity at schools according to school location in favor of the principals of rural schools except for environmental obstacles. There were no statistical significant differences regarding them. According to scientific and educational qualification differences were in favor of those who have higher degrees. According to training sessions differences were in favor of those who attended courses except for personality obstacles there were no statistical significant differences regarding them.
- ◆ There is statistical significant positive correlation between crisis management and Force Field Analysis method for the principals and their vices of the first cycle of the basic education in Lattakia.
- ◆ There is statistical significant positive correlation between crisis management and Brainstorming for the principals and their vices of the first cycle of the basic education in Lattakia.

A number of solutions, and suggestions concerning current study variables have been presented.

Abstract

This study aimed at identifying the level of educational crisis existence in the first cycle of the basic education; and at identifying the extent of management of those crisis; and the level of applying administrative creativity methods (Brainstorming, Force Field Analysis) in educational crisis management for the principals of the first cycle of the basic education and their vices. The study also investigated the obstacles that prevent principals and their vices from applying the methods of administrative creativity in educational crisis management, in addition to the relationship between applying the methods of administrative creativity and the educational crisis management for the principals and their vices of the first cycle of the basic education.

In order to achieve the aims of this study, the researcher adopted the descriptive approach and designed two questionnaires:

The first questionnaire was for educational crisis in the first cycle of the basic education. It contained (54) phrases. After testing the reliability and validity of the first questionnaire, it was applied on the sample of the study which consists of (299) administrators and teachers in the first cycle schools of the basic education in Lattakia (2013- 2014). The second questionnaire was for the methods of administrative creativity in educational crisis and obstacles facing them. The second questionnaire contained three sections: The first section contained the procedures taken by school principals and their vices, while dealing with the educational crisis. It contained (64) phrases. The second section contained the methods of administrative creativity in educational crisis management. It contained (37) phrases. The third section contained the obstacles that prevent principals from applying the methods of administrative creativity in educational crisis management. It contained (23) phrases. After testing the reliability and validity of the second questionnaire, it was applied on the sample of the study which consists of (492) administrators and their vices. The variables of the study were (job title, gender, scientific and educational qualification, school location, training sessions, years of experience).The researcher applied the two questionnaires of the study sample and analyzed them using the statistical packages for social studies (SPSS).

Results of study have shown that:

- ◆ The educational crisis in the first cycle schools at the basic education was present to an intermediate level. The most common crisis was "The spread of violence cases among students" relatively (97.67%), followed by "Lack of the material factor at schools" relatively (95.67%), then "The large number of teachers at school" relatively (93.67%), after that "The lack of school books" relatively (91.67%).
- ◆ The level of applying the procedures of dealing with crisis by the first cycle schools principals was relatively high (82%).
- ◆ The level of applying the Force Field Analysis by the first cycle schools principals was relatively high (91%).
- ◆ The level of applying the Brainstorming by the first cycle schools principals was relatively high (80%).

Tishreen University
Faculty of Education
Department of Child Education



**The Extent Of Applying The Methods Of Administrative
Creativity In Educational Crisis Management For The
Principals Of The First Cycle At The Basic Education**

"A Field Study In Lattakia"

**A Thesis submitted in partial for fulfillment of academic requirement for
the Degree of master of child education**

Prepared By:
Rasha Ali Nasser

Supervised by:

Dr. Naifa Ali
Teacher, Department Of Child
Education- Educational faculty II

Dr. Thanaa Ghanem
Teacher, Department Of Curricula
Educational faculty

م 2015 – 2014