

## درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن

أ.د. عبدالله عويدات

أحمد رضوان أحمد حميدات

جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2021/09/26

تاريخ الاستلام: 2021/09/11

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الكورة والبالغ عددهم (594) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (231) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة؛ قام الباحث بتطوير أداة للدراسة (الاستبانة) وتم التأكد من صدقها وثباتها.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، وأن محور درجة ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها جاء بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة، ويليه محور درجة ممارسة إدارة الأزمات بعد حدوثها بدرجة موافقة كبيرة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة محور درجة إدارة الأزمات قبل حدوثها وحصل درجة موافقة متوسطة، وفي ضوء النتائج خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: ضرورة التكامل والاستمرارية لرفع هذه الدرجة، من خلال تفعيل الشراكات مع القطاعات المختصة، وضرورة تصميم وعقد برامج تدريبية باستمرار لمديري المدارس لتدريبهم على كيفية إدارة الأزمات بنجاح، ووضع إستراتيجية في وزارة التربية والتعليم تُعمّمها على مدارس المملكة في كيفية تهيئة كافة العاملين واستغلال كافة الإمكانيات حين وقوع أزمة من الأزمات.

**الكلمات المفتاحية:**

الأزمة، إدارة الأزمات.

## The Degree of Practicing Crisis Management by Public Elementary Schools' Principals' from Jordanian Teachers' Perspective

Ahmad Radwan Ahmad Humeidat

Prof. Abdullah Owiedat

### Abstract

This study aimed to identify the degree of practicing crisis management by public elementary schools' principals from Jordanian teachers' perspective. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach. The study sample consisted of (231) male and female teachers and they were chosen by the simple random method. The instrument of the current study was a questionnaire and its validity and reliability were assured.

The results of the present study showed that the total degree of principals' practice of crisis management became average degree, and that the axis of the degree of crisis management practice during its occurrence ranked first with a high degree of approval, followed by the axis of the degree of crisis management practice after its occurrence with a high degree of approval, while it ranked last.

In light of the results, the study concluded with a number of recommendations, including: the need for integration and continuity in raising this degree, through activating partnerships with specialized sectors, and the need to constantly design training programs for school principals to train them on how to successfully manage crises, and development of a Strategy in the Ministry of Education to be circulated to the schools of the Kingdom on how to prepare all workers and exploit all capabilities in the event of a crisis.

## المقدمة

يَسْمُ العَصْرُ الحَالِيُّ بالتطوّراتِ والتغيّراتِ المُذهلةِ النَّاتجة عن ثورة المَعْلوماتِ والافتتاحِ التّقافي، الّتي طالَتِ مناحي الحياةِ كَافةً بشكّلٍ جذريٍّ وخاصّةً في المؤسّساتِ التّعليميّة، ونتيجةً لذلكِ برزَ العديدُ من الأزماتِ تَمَّتِ السّيطرةُ على بعضها في حين ظلَّ بعضها طافياً على السّطحِ وأصبحَ جزءاً من نسيجِ الحياةِ الإنسانيّة، وفي مختلفِ المَجتمعاتِ البشريّة، وشكّلتِ سمةً من سماتِ الحياةِ المعاصرة، ويجبُ الإعرافُ بأنَّ عالمَ اليومِ هو عالمُ الأزماتِ والجوائحِ، والّتي أثّرتِ على حياةِ الإنسانِ، ومن هذهِ الجوائحِ والأزماتِ التي طرأتِ في الوقتِ الحالي (COVID - 19) التي فرضتِ تغيّراتٍ في جميعِ ملامحِ الحياةِ كَافةً، وأصبحتِ تشكّلُ مصدرًا مقلّقاً للمسؤولين لصعوبةِ السّيطرةِ عليها، وذلكِ بسببِ ضعفِ الإداراتِ المسؤولةِ في تبنّيِ نموذجِ إداريٍّ مناسبٍ، مما تطلّبَ مواجهتها بأساليبٍ جديدةٍ واستراتيجياتٍ مبتكرةٍ؛ لقد هزّتِ هذهِ الجائحةُ النّظامَ التّربويّ الأردنيّ وفرضتِ ألواناً جديدةً من أساليبِ التّعلّمِ وطبيعةِ المناهجِ التّربويّةِ ، وفرضتِ تغيّراتٍ في مفهومِ العلاقاتِ بينِ عناصرِ العمليّةِ التّعليميّة.

لقد فرضتِ هذهِ الجائحةُ تغيّراتٍ في المكانِ والزّمانِ ووسائلِ الإِتصالِ والمناهجِ الدّراسية، كما أنّها فرضتِ أدواراً جديدةً على المعلّمين ومديريّ المدارس، فأصابتِ النّظمَ الاجتماعيّةَ والإقتصاديّةَ والسّياسيّةَ والتّقافيّةَ والتّربويّةَ في مختلفِ دولِ العالمِ ، حيثُ أنّ الكثيرَ من المفكّرينِ والكتّابِ دأبوا على القولِ أنّ العالمَ قبلَ جائحةِ كورونا هو خلافه بعدها ، حيثُ أنّ العالمَ تأثّرَ بشكّلٍ كبيرٍ جداً ، وأنّ من أكثرِ النّظمِ التي أُحدّثتِ (COVID - 19) فيها تغيّراتٍ هي النّظمُ التّربويّةُ في العالمِ كَافةً وفي كلّ دولةٍ على حدةٍ ، وتفاوتتِ دولُ العالمِ في طرقِ مواجهةِ هذهِ الجائحةِ ، ولكن غالبيةُ هذهِ الدولِ لجأتِ إلى إغلاقِ المدارسِ والجامعاتِ والمعاهدِ خوفاً على حياةِ الطّلبةِ والمواطنينِ والعاملينِ فيها، وتبنّتِ نُظماً جديدةً واستراتيجياتٍ حديثةٍ؛ لقد واجهَ الأردنُّ هذهِ الأزمةَ بكثيرٍ من الإرتباكِ والقلقِ في البدايةِ جرّاءِ غموضِ الوباءِ ، ولعدمِ وجودِ علاجٍ او مطاعيمٍ للحدِّ من انتشاره ، لذلكِ لجأتِ الحكومةُ الأردنيّةُ إلى أساليبٍ جديدةٍ في المواجهةِ ، ولجأتِ وزارةُ التّربيةِ والتّعليمِ؛ والتّعليمِ العالِيّ لآلياتٍ متفاوتةٍ لإدامةِ النّظامِ التّعليمي من جهةٍ والمحافظةِ على صِحّةِ الطّلبةِ والعاملينِ من جهةٍ أخرى.

وقد اصبحَ تغيّراتٍ في نُظمِ الإدارةِ المدرسيّةِ نتيجةً لهذهِ الجائحةِ والقدرةِ على مواجهتها، والّتي ألقَتِ بثقلها على طبيعةِ النّظامِ المدرسي بما فيه من علاقاتِ وخدماتِ وتشريعاتِ وقوانينِ وبيئةٍ تعليميّةٍ ووسائلِ تربيويّةٍ، وطالَتِ التغيّراتِ أدوارَ المعلّمِ والتلميذِ والإدارةِ المدرسيّةِ؛ والإدارةِ التّربويّةِ وبيئةِ التّعلّمِ، وما زالتِ النّظمُ التّربويّةُ تحاولُ أنّ تتكيّفَ مع طبيعةِ الهزّاتِ التي أُحدّثتها (COVID - 19) وتحاولُ أنّ تستكشفَ أساليبَ جديدةً للهيمنةِ على التحوّلاتِ التي فرضتها هذهِ الجائحةُ، ونتيجةً لهذهِ الأزمةِ حاولتِ الأنظمةُ التّربويّةُ التّأقلمُ والتكيّفُ مع هذهِ التغيّراتِ وابتدعتِ بعضها تقنياتٍ جديدةً في التّعلّمِ والإدارةِ المدرسيّةِ لإدارةِ هذهِ الأزمةِ المفاجئةِ. تُمثّلُ الأزمةُ التي تمرُّ بها المدرسةُ نقطةَ حرجةٍ وحاسمةٍ في كيانِ المدرّسةِ، حيثُ تختلطُ فيها الأسبابُ بالنتائجِ ممّا يفقدُ المديرينِ قدرتهم على التّعاملِ معها، واتّخاذِ القرارِ المناسبِ في ظلِّ عدمِ التّأكدِ، وضيقِ الوقتِ، ونقصِ المَعْلوماتِ؛ الأمرُ الذي يؤدي إلى إعاقةِ عملِ المدرسةِ عن تحقيقِ أهدافها، والغايةِ التي وجدتِ من أجلها؛ حيثُ تواجهُ المدرسةُ أنواعاً متعدّدةً من الأزماتِ التي تختلفُ في أسبابها ومستوياتِ حدّتها وشدةِ تأثيرها ودرجةِ تكرارها نتيجةً للتّغيّراتِ البيئيّةِ السّريّةِ والمفاجئةِ لأسبابٍ مختلفةٍ؛ الأمرُ الذي يشيرُ إلى أنّ الأزمةَ تُعدُّ ظاهرةً حتميةً لا يمكنُ تجنّبها أو القضاءَ عليها، إلّا أنّهُ يُمكنُ منعُ الأزمةِ أو الحدِّ من آثارها السّلبيةِ عن طريقِ إدارةِ الأزماتِ (البيحيوي، 2006).

## مشكلة الدراسة:

إنّ الغرض من هذهِ الدّراسةِ التّعرُّفُ إلى درجةِ ممارسةِ مديريِ المدارسِ الأساسيّةِ الحكوميّةِ لإدارةِ الأزماتِ من وجهةِ نظرِ المعلّمينِ في الأردنِّ ، ونتيجةً لهذاِ الإنتشارِ المتسارعِ لفيروس (كورونا)، حاولتِ وزارةُ التّربيةِ والتّعليمِ الأردنيّةُ والإداراتِ التّربويّةُ عامّةً والمدرسيّةُ خاصةً مواجهةَ هذهِ الأزمةِ بآلياتٍ مختلفةٍ وبوسائلٍ متنوّعةٍ، إذ تُعدُّ الأزمةُ التي مرّتِ بها المدرسةُ في الأردنِّ وما زالتِ

نقطة حرجة وحاسمة في كيان المدرسة، حيث اختلطت فيها الأسباب بالنتائج مما فقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ قرارات فرضها ضيق الوقت وشح الموارد المتاحة؛ الأمر الذي أدى إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية وغايتها التي وجدت من أجلها، حيث واجهت المدرسة وتواجه أنواعاً مختلفة من الأزمات تتوعدت في أسبابها ومستويات حدتها وشدّة تأثيرها ودرجة تكرارها، ومن خلال مشاهدات الباحث ومراقبته لإدارات المدارس في مواجهة الأزمة، وعمله كمعلم في مدارس وزارة التربية والتعليم الأساسية الحكومية، لاحظ افتقار مديري المدارس لإليات إدارة هذه الأزمة وخطتهم في ظلّ جائحة كورونا، وأنّ الإجراءات المستخدمة في إدارة الأزمات ما زالت غير كافية، وقضاء الوقت الأكبر لمدير المدرسة في العمل الإداري الروتيني.

### أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن؟  
**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن تعزى لمتغيرات ( الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي)؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وذلك من أجل رفع مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات.
- الكشف عن الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، مما يساعد في إعطاء وجهات نظر حول ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال جانبين أساسيين:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

تناولت هذه الدراسة موضوعاً من الموضوعات الآتية المتسارعة التي ما زالت بحاجة إلى دراسة معمّقة وهي درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن، أثناء انتشار أزمة (جائحة كورونا) والتي أربكت النظام التربوي وأدت إلى إغلاق المدارس والجامعات والتحوّل إلى نظام التعلّم الافتراضي، مما ولّد اختباراً قاسياً لقدرات الإدارات المدرسية على إدارة هذه الأزمة، ومن هنا فإنّ الدراسة ستكشف للمعنيين عن مستوى إدارة أزمة (جائحة كورونا)، وستقدّم التوصيات المناسبة.

وتكمن أهمية الدراسة بالإسهام في الإثراء المعرفي والتعرّف على إدارة الأزمة (جائحة كورونا) واستخدام المعايير الحديثة فيها ومعرفة كلّ النّظورات التي مرّت بها ومدى درجة تطّيقها؛ كما وتبرز أهمية الدراسة من أنّها قد تكون من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع في المملكة الأردنية الهاشمية وستبحث أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، على حدّ علم الباحث.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال النتائج التي ستتوصّل إليها الدراسة والتي يُؤمل أن تُشكّل محوراً أساسياً يمكن أن يستفيد منه صنّاع القرار التربوي، عن طريق إعداد جيّد للدورات والورشات التدريبية بتضمين برامج مهنية

للمعلمين ولمديري المدارس؛ ليمكننا من إتقان فن إدارة الأزمات، كما يتوقع أن تزود هذه الدراسة الخبراء التربويين بأهمية إدارة الأزمات وإكسابهم الخبرة والمعرفة الكافية للتعامل معها في المدارس، كما وستعتبر هذه الدراسة تغذية راجعة من الميدان للاستفادة من الخبرات الميدانية التي واجهت الإدارات المدرسية والتربوية المختلفة لاتخاذ الاحتياطات اللازمة في ظل ظروف مشابهة، تستفيد منها مديريات التربية والتعليم، وسعت هذه الدراسة إلى تقديم عدد من النتائج والتوصيات بالإضافة إلى أنها يمكن أن تساعد مديري المدارس على قيادة المدرسة بكفاءة وفاعلية والقدرة على مواجهة التغيير والتجديد والتطوير.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

**الأزمة:** "حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتسير الأحداث بسرعة كبيرة تزيد عن درجة المجهول وتجعل مدير المدرسة ومُتخذ القرار في حيرة بالغة وتُفقد القدرة على السيطرة، باعتبارها موقف عصيب ممكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية" (عبد العال ، 2009: 9).

**وتُعرف إجرائياً:** بأنها مرحلة حرجة أو حالة حساسة مفاجئة يترتب عليها نتائج سلبية غير معروفة وغير مرغوب فيها تؤثر على سير العملية التعليمية ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي ستعد لذلك. **إدارة الأزمات:** "عملية إدارة المخاطر والتحديات والمشكلات القائمة والمحتملة التي تصيب مؤسسة أو منظمة أو دولة والتحكم فيها. وتستدعي تغيير في الأساليب والوسائل والاستراتيجيات التي دأبت المؤسسة أو المنظمة على استخدامها، وتتركز على تطبيق التكنولوجيا المتاحة والعلوم والأساليب والوظائف الإدارية للتعامل والتعاطي مع الحالات والأحداث غير العادية التي قد تؤدي إلى إلحاق أضرار كبيرة بالمنظمة إذا لم تحسن إدارة المنظمة مواجهة الأزمة ومعالجتها" (أبو رمان ، 2021: 62).

**وتُعرف إجرائياً** بأنها نشاط هادف تقوم به الإدارة المدرسية لتفهم طبيعة المخاطر وأسبابها ومجرباتها ونتائجها لكي تحدد ما ينبغي عمله حيالها، واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الأزمات وتخفيف حدتها وتقاس بدرجة استجابة معلّمي المدارس الأساسية الحكومية وفقاً للأداة التي ستعد لذلك.

### الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري، المتعلق بمُتغيرات الدراسة كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة المتعلقة بمُتغيري الدراسة والتعقيب عليها، على النحو الآتي.

#### أولاً: الإطار النظري

إن المتابع للأحداث المعاصرة خلال السنوات الماضية والتي تولدت عنها العديد من الأزمات والمخاطر أدت إلى التأثير المباشر على أمن وأمان المجتمعات واستقرارها، وينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات والجوائح لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، وهذه الأزمات أصبحت تُشكل مصدراً مقلقاً لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء، لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة، في البيئة الخارجية وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذجاً إدارياً ملائماً يُمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية، لذلك تعد كفاءة الإدارة وفعاليتها من أهم الركائز الأساسية للمنظمات الناجحة، والتي تُمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وقدرتها على توجيهها توجيهاً صحيحاً، فالكشف المبكر عن الأزمات وتحديد حجمها ونوعها واستخدام المنهج

العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها (أبو رمان ، 2021).

إن إدارة الأزمات من الموضوعات المهمة والحيوية، ونظراً لتأثيرها على بقاء المنظمة وتطورها، فإن مقدرة المنظمة على استتعار الأحداث غير المتوقعة ببيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع يساعد على زيادة تكيف المنظمة مع البيئة، وبالتالي فإن استعداد المؤسسة بالشكل المناسب لمواجهة هذه الأزمات يزيد من قدرتها على تجاوزها، وتحدث الأزمات في القطاعات كافة، ومنها قطاع التربية والتعليم، وهو من أكثر القطاعات تعرضاً للأزمات (الربابعة ، 2009).

#### • مفهوم الإدارة المدرسية.

يعرف (العبيدي، 2004) الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة، بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها".

ويصاغ (العميرة، 2002) تعريفاً آخر للإدارة المدرسية محددًا إياها أنها: "مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة".

ويرى (عابدين، 2002) أن الإدارة المدرسية هي: "نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل، ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة، إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون، ويتم بعلاقات إنسانية".

عزف أسماعيل (2006) الإدارة المدرسية بأنها "جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين واداريين وغيرهم، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، وتحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

#### مفهوم الأزمة:

شاع استخدام مصطلح الأزمة بدايةً من القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وقد تم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والمجتمع المدني، وفي حلول القرن التاسع عشر شاع استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (جلده، 2010).

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني "لحظة القرار" (Moment of Decision) وفي التراجم الإغريقية القديمة فإن الأزمات هي "مواقف تحتاج إلى صناعة القرار"، والأزمات تُشكّل نقاط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الإنسانية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهريّة في المستقبل (أبو فارة ، 2009).

وقد عرفت أبو رمان (2021: 33) الأزمة بأنها "موقف يُحدث خللاً يؤثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد".

ويرى نورمان (Norman , 2000: 6) بأنَّ الأزمة هي " نقطة تحوُّل أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرَّة، وتُحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير، ويستلزم اتِّخاذ قرار محدَّد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنيَّة غير مستعدَّة، أو غير قادرة على المواجهة".

أما مورو وكوتمان (Muro & Kottman , 2005: 34) فقد تناولا مفهوم الأزمة من خلال تأثيرها على الأفراد على أنَّها " نوع من الضَّغط الشَّدِيد الذي يُوثر سلباً على قدرة الفرد في التَّفكير، والتَّخطيط، والتَّعامل بفعاليَّة مع هذه المواقف ". ويعرِّفها أبو فارة (2009: 22) بأنَّها " لحظة حرجة وحاسمة تُهدِّد مصير المنظَّمة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صنَّاع القرار في المنظَّمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التَّأكُّد، وعدم توافر الكم والنوع من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازِّمة والمطلوبة للتَّعاطي مع الواقع الحالي في ظلِّ وقوع الأزمة ". كما ترى أبو رمان (2015) الأزمة أنَّها " تراكم لأحداث سلبية قد يكون متوقَّع حدوثها وقد يكون مفاجئاً، وهذه الأحداث قد يزيد تراكمها إلى أن تؤثر على جزء من النِّظام أو النِّظام بأكمله وفي جميع الاتجاهات، وقد ينشأ عن هذا الأثر نتائج إما سلبية أو يمكن أن تكون إيجابية إذا توافرت لها الظروف القادرة على تبنيها وإدارتها وتحويلها إلى فرصة للنمو والتَّغيير".

ويرى الباحث بأنَّ الأزمة هي موقف أو حدث حرج يواجه المؤسَّسات حيث تتلاحق فيه الأحداث والأسباب المسيِّبة لها بالنتائج ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت وضعفت قدرة صنَّاع القرار في السَّيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية.

### أسباب نشوء الأزمة

أكد الأعرجي (2005) على أنَّ " أسباب وقوع الأزمات قد تكون أخطاء أو اختلالات تقع بفعل الإنسان داخل النِّظام الإداري المعني، أو نتيجة اختلالات وتغيُّرات بيئية ذات علاقة بالنِّظام المذكور وغالباً ما تكون تلك الأسباب غير قابلة للتنبؤ، وتكون تعجيزية ضمن سياقات العمل الاعتيادية في النِّظام الإداري المعني ".

وتُقسم أسباب نشوء الأزمات إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية كما وردت لدى (الربابعة، 2009) تتلخص في الآتي:

- الأسباب الخارجية: وهي الأسباب الخارجة عن قدرات الإنسان ولا يمكن التنبؤ بحدوثها والتحكُّم بها مثل الزَّلزلة والبراكين والحرائق والأعاصير والجوائح والكوارث الطبيعية والسياسية والحروب الإقليمية، وهنا يصعب التكهُّن بها والتحكُّم في أبعادها.

- الأسباب الداخلية: وتنتج عن المؤسَّسة والعاملين بها، وتتمثَّل فيما يلي كما أوردها:

- سوء الفهم وضعف أنظمة المعلومات: نتيجة نقص في المعلومات أو التسرع في إصدار القرارات.

- سوء الإدراك: إذا كان الإدراك غير سليم يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتَّخذه القائد.

- سوء التقدير والتقديم: من المغالاة والإفراط في النِّقَّة بالنفس في معالجة الأمور والاستهانة بالطرف الآخر.

- الإدارة العشوائية: وهذا السبب يدمر الكيان الإداري للمنظمات التعليمية.

- تعارض المصالح في المؤسَّسات: سواء على المستوى الفردي أو الجماعي؛ إذ تتعارض المصالح وتحدث الأزمات.

- تعارض أهداف المؤسَّسة: التباين في الآراء والغايات والأهداف بين متَّخذ القرار ومنقَّذ القرار في الكيان الإداري للعملية التعليمية.

- ضعف وقلة الإمكانيات المادية والبشرية في التَّعامل مع الأزمة مما يؤدي إلى تفاقمها بشكل كبير.

- ضَعْف التَّنمية المِهنية للعاملين في المؤسسات يؤدي إلى إيجاد أزمات عارضة أو مشكلات دائمة ومن صور المشكلات والأزمات، عدم وجود فرص كاملة للتَّنمية و التَّقْدُم، وعدم مساعدة المديرين في تعليم مرؤوسيههم، وعدم استغراق الوقت الكافي لمساعدة أفراد المؤسسة على التَّنطور.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.
- وجود عيوب في نظام الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز في المؤسسة التَّعليمية.
- عدم تشجيع العاملين في المؤسسة التَّعليمية على إبداء رأيهم و مشاركتهم.
- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف والأزمات المختلفة للوحدات التَّعليمية.

### أهمية إدارة الأزمات

تختلف وتتنوَّع الأزمات التي يُمكن أن تحدث في المؤسسات التَّعليمية، إلا أن العامل المشترك بين جميع الأزمات التَّعليمية هو تأثيرها على سير العمل المعتاد خلال اليوم الدراسي، وذلك من خلال تشنيتها لانتباه إدارة المؤسسة التَّعليمية والمُدرسين والطلبة عن أداء أدوارهم وممارسة الأنشطة بالشكل السليم.

وتتبع أهمية إدارة الأزمات من دورها في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في المنظمة أثناء حدوث الأزمات ، من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من قيام المنظمة ( Gentileschi , 2007).

فإدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر وتعتبر أداة علمية رشيدة تُبنى على العلم والمعرفة ، وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المُكونة لهذا الكيان ، ومعالجة أي قصور أو الاختلال يصيب أحد قطاعات الكيان الإداري ، أو معالجة أي سبب قد يُكوّن من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تُحتفظ بحيوية الكيان الإداري واستمراره ( الخضير ، 2003).

### متطلبات إدارة الأزمات

يتطلب التعامل مع الأزمات استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة من أجل تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات ، إذ أن كل أزمة تتمتع بخصائص مميزة لها، تتطلب أسلوب معين لإدارتها والتصدي لها ، وهذه المتطلبات حددتها غنيمه (2014) على النحو الآتي:

- سجل الأزمات: لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المؤسسات التربوية كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المؤسسة التربوية و يكون بمثابة ذاكرة للمؤسسة.
- فريق إدارة الأزمات: إن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيّدة بضيق الوقت وضغوط الموقف وهناك نوعان من الفرق:
- فريق لإدارة الأزمات المحلية: ويضمُّ أخصائي قانوني ، وأخصائي بالعلاقات العامة ، وخبراء فنيين وماليين ، وأخصائي اتصالات وشؤون عامة ، ورئيس الهيكل الإداري أو نائبه.
- فريق لإدارة الأزمات الدولية ويضمُّ جماعة اتخاذ القرار ، وجماعة دعم القرار ، وقسم المعلومات ، وقسم التحليل والتقييم ، وقسم الاتصالات ، بالإضافة إلى قسم التنسيق وعرض النتائج ، وقسم الإعلام وجماعات المعاونة والمستشارين ، وجماعة التنسيق.

- التَّخْطِيط: كمتطلَّب أساسي مهم في عمليَّة إدارة الأزمات لأنَّ الأفعال ما هي إلا ردَّ فعل وشتان ما بين ردَّ الفعل العشوائي وردَّ الفعل المُخَطَّط له، فمعظم الأزمات تتأزَّم لأنَّ هناك أخطاء بشريَّة و إداريَّة وقعت بسبب غياب القاعدة التَّنظِيميَّة للتَّخْطِيط إن لم يكن هناك خطط لمواجهة الأزمات.
- وسائل علمية للتَّعامل مع الأزمات كالمحاكاة ورسم السيناريو: استخدام وسائل علميَّة في التَّعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو، فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلِّقة بالموقف في مجال محدَّد يقوم فيه النِّظام بتحليله ودراسته ممَّا يساعد على وضع تصوِّرات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول المَوْضوعة (أبو فارة ، 2009).
- نظام اتِّصال داخلي وخارجي: إذ يساهم وجود نظام اتِّصالات فعَّال داخلي وخارجي على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر للأزمة.
- التَّنْبؤ الوقائي: يجب تبيُّن التنبؤ الوقائي كمتطلَّب أساسي في عمليَّة إدارة الأزمات من خلال إدارة سبَّاقة، وهي الإدارة المعتمدة على فكر التنبؤ الإنداري لنفاذي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائيَّة مقبولة تعتمد على المبادرة والإبتكار.

### أثر فيروس كورونا على التَّعليم

- شهدَ القرن الحالي تغيِّرات كثيرة في مجالات الحياة كافة، ترافقها مجموعة من التَّطوُّرات الحديثة، والتحدِّيات الجديدة والتي ترافقها الأزمات، والتي تعتبر من الأحداث المهمَّة والمؤثِّرة في المجتمعات وتُشكِّل تحوُّلاً ومصدراً مقلِّقاً للمؤسَّسات التَّعليميَّة والخوف من عدم السَّيطرة عليها ومن التَّغيِّرات المفاجئة المتلاحقة لحدوثها ومدى تأثيرها على الفرد والمجتمع ومدى امتداد تأثيرها المستقبلي (الشديفات ، 2020).
- اجتاح وباء كورونا معظم دول العالم، وهذا ما فرض على جميع المؤسَّسات التَّربويَّة التَّحوُّل من التَّعليم الوجاهي الذي يتيح النَّقارب الجسدي؛ والذي يُشكِّل فرصة لانتقال العدوى إلى التَّعليم الإلكتروني أو التَّعلُّم عن بُعد، فقد تعيَّن على 1.5 مليار طفل وشاب في 188 دولة حول العالم البقاء في منازلهم بعد إغلاق المدارس ومؤسَّسات التَّعليم العالي (Affouneh et al , 2020).

إنَّ واقع التَّعليم أصبح من خلال التَّسجيل في منصات التَّعلُّم عن بُعد وتلقِّي الدُّروس بشكل إلكتروني في هذه الفترة؛ حيث انطلقت هذه المنصَّة في الأيام الأولى من بدء الأزمة، وهي تهدف إلى تقديم دُروس تعليميَّة للطلبة مجاناً، حيث يقوم الطلبة بالدُّخول على المنصَّة وكذلك أولياء الأمور والقيام بتصفُّح كل المحتويات من دون تحمُّل أيَّة تكاليف ماديَّة وذلك من دون استهلاك بطاقة الموبايل وكذلك بدون الاشتراك المنزلي لشبكة الإنترنت ومواعيد الدروس اليوميَّة تكون من السَّاعة السادسة صباحاً وتستمر حتى السَّاعة السابعة مساءً من كلِّ يوم، ويتمكَّن الطالب من الاستماع للدروس من خلال تسجيله في المنصَّة ومن ثم اختيار المرحلة الدَّرَاسيَّة التَّابع لها والقيام بمتابعة الدُّروس (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2020).

ومن آثار الفيروس على قطاع التَّعليم ما ذكره غنايم، (2020: 89) في الآتي:

- 1- "خسائر التَّعلم.
- 2- زيادة معدَّلات التَّسرب من الدَّرَاسة.
- 3- انعدام المساواة في النُّظم التَّعليميَّة، الذي يعاني منه معظم البلدان.

4- اختلاف منظومة التعليم في الجامعات والمدارس، فمع تعطيل المدارس في 188 بلداً حول العالم وفقاً لمنظمة اليونسكو أصبحت الدراسة عن بعد مما، أعاد الأهالي إلى مسؤولياتهم في تربية وتعليم الأبناء واكتشاف قدراتهم الحقيقية".

وفي ضوء المتغيرات المتسارعة محلياً ودولياً، وتماشياً مع المستجدات والمتغيرات التي تؤثر على قطاع التعليم، اهتمت وزارة التربية والتعليم بشكل شمولي بالمخاطر التي تحيط بقطاع التعليم والسعي نحو توفير البيئة الآمنة من المخاطر والأزمات بجميع أنواعها وتصنيفاتها والتي قد تؤثر سلباً على عناصر البيئة التعليمية (الطلبة، العاملين، الموارد المحسوسة والملموسة، البنية التحتية، النظام الإداري والمالي وغيرها)، وجعلت من أولى أولوياتها إعداد استراتيجية إدارة المخاطر انطلاقاً من تعريف الخطر كمفهوم، وأين يمكن أن يحدث وكيفية التعامل معه وآليات تخفيف آثاره، وتوفير الحماية من المخاطر المحتملة كافة من خلال خلق بيئة معززة، تعمل على إدارة المخاطر، في مركز الوزارة ومديرياتها ومدارسها كافة، وكذلك الحفاظ على حياة الطلبة والمعلمين والعاملين في حالات الطوارئ والأزمات. (استراتيجية إدارة المخاطر والأزمات - وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2017-2020).

وقد حددت الوزارة أهداف استراتيجية إدارة المخاطر في الآتي:

أولاً: ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر لدى جميع المعنيين في وزارة التربية والتعليم من خلال:

- تضمين خطة المخاطر في الخطة الاستراتيجية للوزارة وإدراجها ضمن الموازنة.

- نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر.

- بناء ثقافة إدارة المخاطر.

ثانياً: التنبؤ بالمخاطر والأزمات من خلال:

- تحديد المخاطر المحتملة.

- تقدير احتمالية حدوثها.

- دراسة العوامل المسببة لها والآثار المترتبة عليها.

ثالثاً: بناء خطط تنفيذية لمواجهة المخاطر والأزمات بفعالية وكفاءة وتحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر.

(استراتيجية إدارة المخاطر والأزمات - وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2017-2020).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لأهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تم الرجوع إليها، وقد تم ترتيبها زمنياً من الأحدث فالأقدم.

أجرى كل من الحراشنة والحرافشة وزراقات وأبو حسين والشجراوي (Harahsheh, Alharafsheh, Zraqat, Abu

Houssien & Shajrawi, 2021) دراسة هدفت إلى اكتشاف أثر إستراتيجية إدارة الأزمات على تطور الأداء المهني

أثناء أزمة جائحة (COVID-19) في الجامعات الأردنية، بالإضافة إلى تحديد الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في

العلاقة بين استراتيجية إدارة الأزمات وتطور الأداء المهني في الجامعات الأردنية، وتكونت العينة من (5) جامعات

خاصة في المنطقة الشمالية في الأردن، بينما تكونت وحدة المعاينة من رئاسات هذه الجامعات (176) فرداً، أشارت

نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لـ التحضير لاستراتيجية الأزمة (PCS) والمواجهة والاستجابة لاستراتيجية الأزمة

(CRCS) على تطوير الأداء المهني في الجامعات الأردنية خلال جائحة (COVID-19)، بينما كان لـ استراتيجية إدارة

الأزمات (MCS) والتعلم من استراتيجية الأزمة (LCS) تأثير على التطور المهني في الجامعات الأردنية، فيما يتعلق بـ البراعة الاستراتيجية SA، فقد ثبت أنه يتوسط جزئياً في العلاقة بين كل من استراتيجية إدارة الأزمات والتعلم من استراتيجية الأزمة (LCS) وتطور الأداء المهني، ولم يكن له دور وسيط في العلاقة بين التحضير لاستراتيجية الأزمة PCS والمواجهة والاستجابة لاستراتيجية الأزمة (CRCS) وتطور الأداء المهني في الجامعات الأردنية خلال أزمة (COVID-19).

وفي دراسة أجرتها منظمة هاندرد (Hundred Organization, 2020) كان الهدف منها فهم المشكلة التي تواجه العملية التعليمية أثناء جائحة كورونا عن طريق مسح تلفوني شارك فيه (150) شخصاً من صناع القرار والمعلمين في (31) دولة، حيث عبر (87%) من المشاركين عن قلقهم من أن جائحة كورونا ستزيد من عدم المساواة في الحصول على التعلم وذلك للأسباب التالية: عدم القدرة على الوصول إلى مصادر التعلم، عدم قدرة جميع المعلمين على التكيف مع التعلم عن بعد وبالتالي تعليم الطلبة بشكل فعال، الاختلافات في مشاركة الوالدين والاختلاف بالوضع الاجتماعي، والاقتصادي، والآثار الاجتماعية، والعاطفية لهذا الوضع على الطلبة، وأعتقد ستة بالمئة فقط من المشاركين أن النظام التعليمي لديهم مجهز بشكل عالٍ للتعامل مع الجائحة، و(17%) من أن المسؤولين عن التعليم في بلادهم قد استفادوا من تجارب الدول الأخرى في التعامل مع الأزمة.

وأجرى مصطفى (Mustafa, 2020) دراسة هدفت إلى دراسة أثر جائحة فيروس كورونا على النظم التعليمية لعام 2019 - 2020 م في جميع أنحاء العالم، وقد كان هذا التأثير بفعل الإغلاقات شبه الكاملة للمدارس والجامعات والكليات إذ قامت (191) دولة بتنفيذ عمليات الإغلاق على الصعيد الوطني و (5) دول على الصعيد المحلي، وقد كان تأثير عمليات الإغلاق على حوالي (98.4%) من الطلاب في العالم، وأثبتت الدراسة أنه لإغلاق المؤسسات التعليمية أثر اقتصادي بعيد المدى وعواقب مجتمعية كبيرة، كما أثبتت الدراسة أن التأثير كان أكثر شدة على الأطفال المحرومين وأسره مما تسبب التعلم المنقطع وذلك بفعل تطبيق برامج التعلم عن بعد والتطبيقات التعليمية المفتوحة والمنصات في المدارس والتي لا يمكن للمتعلمين الوصول إليها بنفس السوية، وبالتالي أدى ذلك إلى تعطيل التعلم.

وأجرت القحطاني (2019) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسات القائدات لعمليات إدارة الأزمات من حيث: التخطيط للأزمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، وتقويم الأزمات، حسب آراء أفراد الدراسة من المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة أبها بالسعودية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبلغت عينة الدراسة (263) معلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات قائدات المدارس الثانوية للبنات لعمليات إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، عدا القيادة في الأزمات جاءت بدرجة كبيرة، وأثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بن درجات استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: (المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات) حول ممارسات قائدات المدارس الثانوية بمدينة أبها لإدارة الأزمات.

وأجرى الحاوري (2019) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في إدارة الأزمات التربوية، والإطلاع على التجارب العربية والعالمية في إدارة الأزمات والاستفادة منها، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة الدراسة والتي بلغت (268) من قيادات وزارة التربية والتعليم وموظفيها ومكاتبها في المحافظات، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الدور الذي تقوم به الوزارة في إدارة الأزمات التربوية لم يكن بالمستوى المطلوب وأنه لا يوجد بديوان الوزارة العام ولا مكاتبها وحدة لإدارة الأزمات تتكفل بمهمة التخطيط والإعداد والمتابعة والتنسيق، ولا يوجد سوى

لجنة تم تشكيلها من قبل الوزارة لإدارة الأزمات ، كما خرجت الدراسة بتصور مقترح لإنشاء إدارة للأزمات التربوية في الوزارة تتضمن الرؤية والرؤية والأهداف والمهام والهياكل التنظيمية ومهام كل وحدة وإدارة ، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المحافظة.

وأجرت كاراسافيدو (Karasavidou, 2019) دراسة هدفت إلى معرفة موقف المعلمين من إدارة الأزمات في المدارس الأساسية، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وشملت العينة على (249) معلماً ومعلمة في إقليم مقدونيا الوسطى في اليونان، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للبحث، وقد أظهرت النتائج أن (62.4%) لم يتم تدريبهم على إدارة الأزمات، و(63%) يرغبون في الحصول على التدريب العملي من خلال عقد الورشات التدريبية والندوات في المدرسة.

وأجرى رخا (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطُبقت على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بكليات المقر الرئيس بجامعة تبوك بلغت (238) عضواً، وأظهرت النتائج أن واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في المراحل ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جميع مراحل إدارة الأزمات عدا مرحلة استعادة النشاط تعزى لمتغيرات (الجنس ونوع البرامج التي يقدمها القسم)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة الأزمة في جميع المراحل والمراحل ككل تعزى لمتغير تخصص القسم لصالح أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية ذات التخصص العملي.

وهدفت دراسة ماكنيل (Macneil , 2017) إلى التعرف لإدارة الأزمات في المدارس في أمريكا من وجهة نظر المدرء فيها ، وقد أتبع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مقدمة لأفراد عينة الدراسة البالغة (650) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة وأن طريقة تناول وسائل الإعلام لعمليات الانتحار يولد المزيد من الانتحاريين ، وأن تبعد إدارة الأزمات في المدارس عن البيروقراطية ، كما توصلت الدراسة إلى أن مدرء المدارس لم يستفيدوا من خبراتهم السابقة في التعامل مع الأزمة ، وأن خطط إدارة الأزمات في المدارس لم تكن فعالة.

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومُجتمَعها، وعَيِّنَها، ووصفاً لأداتها، وإيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لتحليل بياناتها.

### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه أكثر المناهج مناسبة لمثل هذا البحث لاختبار درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن.

### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلّمي ومعلّمات المدارس الأساسية الحكومية التابعة لمديرية تربية وتعليم لواء الكورة، والبالغ عددهم (594) معلماً ومعلمة وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2020 / 2021)..

### عينة الدراسة

اعتمد الباحث على العينة المتيسرة (بسبب ظروف التعلم عن بُعد ) من مجتمع الدراسة وبنسبة 30% واشتملت العينة كلا الجنسين، واشتملت مجموعة من معلّمي ومعلّمات المدارس الأساسية الحكومية التابعة لمديرية تربية وتعليم لواء الكورة، وقد قام الباحث بإرسال الاستبانة (إلكترونياً) إلى أفراد مجتمع الدراسة من خلال البريد الإلكتروني على العينة التي يمكن أن تكون مقبولة،

وبلغ عدد المستجيبين خلال أسبوع (231) معلماً ومعلمة، شكّلوا ما نسبته (39%) من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت العينة الخصائص التالية:

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	87	37.7
	أنثى	144	62.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	46	19.9
	5-10 سنوات	45	19.5
	أكثر من 10 سنوات	140	60.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو دبلوم عالٍ	163	70.6
	دراسات عليا	68	29.4
المجموع		231	100.0

يتبين لنا من الجدول (1) ما يلي:

1. بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (87) بنسبة مئوية (37.7%)، بينما بلغ عدد الإناث (144) بنسبة مئوية (62.3%).
2. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (60.6%) لفئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (19.5%) لفئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).
3. بلغ عدد أفراد العينة الذين يحملون المؤهل العلمي (بكالوريوس أو دبلوم عالٍ) (163) بنسبة مئوية (70.6%)، بينما بلغ عدد الذين يحملون المؤهل العلمي (دراسات عليا) (68) بنسبة مئوية (29.4%).

#### أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تكوّنت من (42) فقرة بعد الاطلاع على الأدب التربوي المشابه وأدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل دراسة مقداوي (2020)، ودراسة الشديفات (2019)، ودراسة المشاقبة (2018)، بحيث تغطي جميع أبعاد دراسة المتغيرات المستقلة والتابعة بالشكل الذي يُمْكِن من إجابة أسئلة الدراسة والتي تمّ بناؤها وتكوينها وتوزيعها على أفراد العينة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وتم توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والتي تُعبّر عن مدى موافقة المستجيب مع فقرات الاستبانة (بدرجة كبيرة جداً وتأخذ الوزن (5)، بدرجة كبيرة وتأخذ الوزن (4)، بدرجة متوسطة وتأخذ الوزن (3)، بدرجة قليلة وتأخذ الوزن (2)، بدرجة قليلة جداً وتأخذ الوزن (1)).

#### صدق أداة الدراسة

تكوّنت الأداة بصورتها الأولية من (42) فقرة، حيث تكوّن الجزء الأول من الأداة للمحور المتعلق (بدرجة ممارسة إدارة الأزمات قبل حدوثها) من (14) فقرة، فيما تكوّن الجزء الثاني للمحور المتعلق (بدرجة ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها) من (14) فقرة، فيما تكوّن الجزء الثالث للمحور المتعلق (بدرجة ممارسة إدارة الأزمات بعد حدوثها) من (14) فقرة كما هو موضّح في الملحق (1)، وللتحقّق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكّمين من ذوي الخبرة والإختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية المختلفة، والبالغ عددهم (19) مُحكّماً، موضّحة أسماؤهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في مدى مناسبة ووضوح

الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملائمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكّمين وآرائهم فقد تمّ الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول من الأداة للمحور المتعلق ( بدرجة ممارسة إدارة الأزمات قبل حدوثها) إلى (13) فقرة، بعد حذف فقرة وتعديل بعض فقرات الأداة بصورتها الأولية، أما الجزء الثاني من الأداة للمحور المتعلق (بدرجة ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها) فقد بقي عدد الفقرات النهائية فيها (14) فقرة بعد تعديل بعض الفقرات من فقرات الأداة في صورتها الأولية، أما الجزء الثالث من الأداة للمحور المتعلق (بدرجة ممارسة إدارة الأزمات بعد حدوثها) فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه إلى (11) فقرة، بعد حذف ثلاث فقرات وتعديل بعض فقرات الأداة بصورتها الأولية. وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (38) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية. والجدول (2) يبين الأداة بجزئها ومجالات كل جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا على عينة الدراسة الأصلية، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل محور من محاور مقياس ممارسة إدارة الأزمات والمقياس ككل، ولمعرفة تلك القيم جدول (3) يوضّح ذلك:

جدول (3): قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لكل محور من محاور مقياس الدراسة

القيمة كرونباخ ألفا	البعد
0.97	درجة ممارسة إدارة الأزمات قبل حدوثها
0.98	درجة ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها
0.97	درجة ممارسة إدارة الأزمات بعد حدوثها

يتبين لنا من جدول رقم (3) مدى إنتماء الفقرات لكل مجال على حدة، وأنّ قيم معاملات الثبات لأبعاد المقياس المستخدم في اجراء الدراسة تراوحت (0.97-0.98) وهي قيم كبيرة وكافية لأغراض الدراسة.

### تصحيح أداة الدراسة

لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات مجتمع وعينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس، وتحويلها إلى ثلاثة مستويات جرى باستخدام المعيار الإحصائي الآتي:

$$\text{حيث جرى حساب طول الفئة بقسمة } \frac{\text{قيمة أكبر} - \text{قيمة أصغر}}{\text{الفئات عدد}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

ومن ثم إضافة الناتج إلى الحد الأدنى لكل فئة.

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس

المتوسط	درجة الممارسة
من 1.00 – أقل من 2.33	قليلة
من 2.34 – أقل من 3.67	متوسطة
من 3.68 – 5.00	كبيرة

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على مجموعة من المتغيرات وهي:

المتغيرات المستقلة: الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات، المؤهل العلمي وله مستويان. المتغيرات الوسيطة:

الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى

سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات: (اقل من 5 سنوات) (5- أقل من 10 سنوات) (أكثر من 10 سنوات)

المؤهل العلمي وله مستويان: ( بكالوريوس ودبلوم عالٍ) (دراسات عليا).

المتغير التابع: درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات.

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض لنتائج الدراسة التي تهدف الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وسيتم عرض تلك النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة، وفيما يلي عرض لذلك: السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر مقياس إدارة الأزمات، كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية لفقرات تلك المحاور، والجداول أدناه توضح ذلك.

جدول رقم ( 4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر الدراسة والمقياس ككل مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	درجة ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها	3.73	0.99	كبيرة
2	3	درجة ممارسة إدارة الأزمات بعد حدوثها	3.69	0.99	كبيرة
3	1	درجة ممارسة إدارة الأزمات قبل حدوثها	3.53	1.02	متوسطة
		مقياس ادارة الأزمات ككل	3.65	0.96	متوسطة

\*الدرجة العظمى من (5)

يظهر من جدول رقم ( 4 ) أن المتوسطات الحسابية لمحاوَر مقياس ادارة الأزمات تراوحت بين (3.53-3.73) بدرجات موافقة كبيرة ومتوسطة، حيث كان أعلاها لمحور (درجة ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها)، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.69) لمحور (درجة ممارسة إدارة الأزمات بعد حدوثها)، بينما بلغ أدناها لمحور (درجة ممارسة إدارة الأزمات قبل حدوثها)، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.65) وبدرجة موافقة متوسطة.

المحور الاول: درجة ممارسة إدارة الأزمات قبل حدوثها

جدول ( 5 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ممارسة ادارة الأزمات قبل حدوثها مرتبة تنازلياً حسب

#### المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	11	يستفيد مدير المدرسة من التجارب والخبرات السابقة في التخطيط للتعامل مع الأزمات	3.69	0.91	كبيرة
2	3	يكون مدير المدرسة فريفاً مختصاً للتعامل مع الأزمات بشكل دائم	3.65	0.99	متوسطة

متوسطة	0.97	3.65	يجمع مدير المدرسة قاعدة بيانات عن المشكلات التي تواجه مدرسته ويوثقها بالشكل المطلوب	5	3
متوسطة	0.91	3.61	ينظّم مدير المدرسة وسائل الاتصال بدقة عالية لإدارة الأزمة	9	4
متوسطة	0.92	3.60	ينظّم مدير المدرسة مع المعلمين خطة لإدارة الأزمات قبل حدوثها	1	5
متوسطة	0.91	3.57	يرصد مدير المدرسة جميع الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات	8	6
متوسطة	0.92	3.56	يختار مدير المدرسة الإجراءات المناسبة لإدارة الأزمات قبل وقوعها	12	7
متوسطة	0.97	3.53	يعمل مدير المدرسة على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها بتبني الاستراتيجيات الحديثة (السيناريوهات) للتعامل مع الأزمات	4	8
متوسطة	0.90	3.49	يتنبأ مدير المدرسة بالأزمات والمشكلات قبل حدوثها	2	9
متوسطة	0.97	3.42	يملك مدير المدرسة القدرة على التنبؤ بحدوث الأزمات قبل وقوعها	13	10
متوسطة	0.92	3.39	يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية لبيان كيفية التعامل مع الأزمات قبل حدوثها	10	11
متوسطة	0.93	3.38	يرصد مدير المدرسة مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث الأزمات	7	12
متوسطة	0.90	3.36	يصمّم مدير المدرسة برنامجاً تدريبياً للعاملين في المدرسة للتعامل مع الأزمات	6	13
متوسطة	1.02	3.53	المحور ككل		

\*الدرجة العظمى من (5)

يظهر من جدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية للفقرات لمحور "درجة ممارسة إدارة الأزمات قبل حدوثها" تراوحت بين (3.36-3.69) جاءت بدرجة متوسطة عدا فقرة واحدة جاءت بدرجة كبيرة وهي الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يستفيد مدير المدرسة من التجارب والخبرات السابقة في التخطيط للتعامل مع الأزمات" علماً أن جميع الفقرات جاءت متوسطة (المحور ككل متوسطياً) وكان أدنى متوسط في هذه الفئة هو متوسط فقرة رقم (6) "يصمّم مدير المدرسة برنامجاً تدريبياً للعاملين في المدرسة للتعامل مع الأزمات" إذ بلغ متوسطها (3.36)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (11) والتي تنص على "يستفيد مدير المدرسة من التجارب والخبرات السابقة في التخطيط للتعامل مع الأزمات"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.65) للفقرتين رقم (3، 5) والتي تنص على "يكون مدير المدرسة فريقاً مختصاً للتعامل مع الأزمات بشكل دائم" يجمع مدير المدرسة قاعدة بيانات عن المشكلات التي تواجه مدرسته ويوثقها بالشكل المطلوب"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.61) للفقرة رقم (9) والتي تنص على "ينظّم مدير المدرسة وسائل الاتصال بدقة عالية لإدارة الأزمة"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "يصمّم مدير المدرسة برنامجاً تدريبياً للعاملين في المدرسة للتعامل مع الأزمات"، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة.

المحور الثاني: درجة ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	18	يتابع مدير المدرسة التزام العاملين بأدوارهم أثناء وقوع الأزمة	3.87	0.89	كبيرة
9	15	يتواصل مدير المدرسة بالجهات العليا المختصة لاتخاذ التدابير اللازمة لاحتواء الأزمة	3.84	0.88	كبيرة

كبيرة	0.91	3.77	يشرف مدير المدرسة على تنفيذ الخطة الموضوعية لمواجهة الأزمة	22	6
كبيرة	0.81	3.76	يزود مدير المدرسة بالمعلومات المطلوبة للفريق المختص بإدارة الأزمة	19	13
كبيرة	0.88	3.76	يتابع مدير المدرسة باستمرار تداعيات الأزمة	23	4
كبيرة	0.95	3.75	يقوم مدير المدرسة بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي (مستشفى، مركز صحي، مركز أمني، حاكم إداري، دفاع مدني...) للحد من تداعيات الأزمة أثناء حدوثها	17	8
كبيرة	0.98	3.73	يحرص مدير المدرسة على التنبيه للمستجندات الطارئة أثناء وقوع الأزمة	25	1
كبيرة	0.89	3.71	يتبنى مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح في التواصل والاتصالات بين العاملين أثناء وقوع الأزمة	16	2
كبيرة	0.91	3.71	يهيئ مدير المدرسة التنظيم الإداري (الملائم) لتمكين العاملين من تأدية أدوارهم بشكل فعال	27	2
كبيرة	0.93	3.71	يواكب مدير المدرسة التطورات العلمية الحديثة للاستفادة منها	28	10
متوسطة	0.90	3.67	يصمّم مدير المدرسة برنامجاً زمنياً واضحاً للتعامل مع مراحل مواجهة الأزمة	24	11
متوسطة	0.93	3.66	يعمل مدير المدرسة على دراسة البدائل المتاحة مع فريق إدارة الأزمة لتحليلها للتعامل مع تداعيات الأزمة	26	7
متوسطة	0.93	3.65	يجمع مدير المدرسة المعلومات الكافية المتعلقة بالأزمة أثناء حدوثها	14	5
متوسطة	0.95	3.63	يتحمّل مدير المدرسة المسؤولية من اتخاذ القرار أثناء وقوع الأزمة	20	12
مرتفعة	0.99	3.73	المحور ككل		

## \*الدرجة العظمى من (5)

يظهر من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور ممارسة إدارة الازمات أثناء حدوثها تراوحت بين (3.63-3.87) بدرجات موافقة كبيرة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (18) والتي تنص على " يتابع مدير المدرسة التزام العاملين بأدوارهم أثناء وقوع الأزمة"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.84) للفقرة رقم (15) والتي تنص على " يتواصل مدير المدرسة بالجهات العليا المختصة لاتخاذ التدابير اللازمة لاحتواء الأزمة"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.77) للفقرة رقم (22) والتي تنص على " يشرف مدير المدرسة على تنفيذ الخطة الموضوعية لمواجهة الأزمة"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (20) والتي تنص على " يتحمّل مدير المدرسة المسؤولية من اتخاذ القرار أثناء وقوع الأزمة"، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.73) وبدرجة موافقة كبيرة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد لحساب الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور مقياس الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول (8) يبيّن ذلك.

الجدول رقم (8) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور المقياس

## حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	الإحصائي	محاور مقياس الدراسة		
			المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.33	3.59	3.52
		الانحراف المعياري	0.96	0.91	0.93
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.65	3.81	3.80
		الانحراف المعياري	0.91	0.90	0.87
سنوات الخبرة	5-10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.68	3.81	3.77
		الانحراف المعياري	0.90	0.90	1.00
		المتوسط الحسابي	3.55	3.72	3.68

0.83	0.82	0.84	0.87	الانحراف المعياري	أكثر من 10 سنوات	المؤهل العلمي
3.61	3.65	3.70	3.47	المتوسط الحسابي		
0.91	0.94	0.93	0.98	الانحراف المعياري		
3.64	3.68	3.70	3.55	المتوسط الحسابي	بكالوريوس أو دبلوم عال	
0.99	0.81	0.83	0.94	الانحراف المعياري	دراسات عليا	
3.67	3.71	3.80	3.49	المتوسط الحسابي		
0.89	0.93	0.88	0.98	الانحراف المعياري		

جدول رقم (9): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور مقياس

الدراسة حسب متغيرات الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المحور	مصدر التباين
0.037*	4.394	4.519	1	4.519	درجة ممارسة إدارة الازمات قبل حدوثها	الجنس
0.040	2.734	2.661	1	2.661	درجة ممارسة إدارة الازمات أثناء حدوثها	
0.047*	3.992	3.862	1	3.862	درجة ممارسة إدارة الازمات بعد حدوثها	
0.050*	3.892	3.599	1	3.599	المقياس ككل	
0.674	0.395	0.406	2	0.813	درجة ممارسة إدارة الازمات قبل حدوثها	سنوات الخبرة
0.912	0.092	0.090	2	0.179	درجة ممارسة إدارة الازمات أثناء حدوثها	
0.790	0.236	0.229	2	0.457	درجة ممارسة إدارة الازمات بعد حدوثها	
0.792	0.234	0.216	2	0.432	المقياس ككل	
0.877	0.024	0.025	1	0.025	درجة ممارسة إدارة الازمات قبل حدوثها	المؤهل العلمي
0.365	0.823	0.801	1	0.801	درجة ممارسة إدارة الازمات أثناء حدوثها	
0.704	0.145	0.140	1	0.140	درجة ممارسة إدارة الازمات بعد حدوثها	
0.690	0.160	0.148	1	0.148	المقياس ككل	
		1.028	226	232.404	درجة ممارسة إدارة الازمات قبل حدوثها	الخطأ
		0.973	226	219.963	درجة ممارسة إدارة الازمات أثناء حدوثها	
		0.967	226	218.647	درجة ممارسة إدارة الازمات بعد حدوثها	
		0.925	226	209.022	المقياس ككل	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ )

يتبين لنا من الجدول السابق (9) ما يلي:

1. ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور مقياس ممارسة إدارة الازمات (ممارسة إدارة الازمات قبل حدوثها، ممارسة إدارة الازمات أثناء حدوثها، ممارسة إدارة الازمات بعد حدوثها) والمقياس ككل تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت هذه الفروق بالرجوع الى الجدول رقم (9) الذي يحتوي على المتوسطات الحسابية التابعة لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح (الإناث).
2. لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور مقياس ممارسة إدارة الازمات (ممارسة إدارة الازمات قبل حدوثها، ممارسة إدارة الازمات أثناء حدوثها، ممارسة إدارة الازمات بعد حدوثها) والمقياس ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

3. لم تظهر أي فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور مقياس ممارسة إدارة الازمات (ممارسة إدارة الازمات قبل حدوثها، ممارسة إدارة الازمات أثناء حدوثها، ممارسة إدارة الازمات بعد حدوثها) والمقياس ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### مناقشة النتائج والتوصيات

يحيوي هذا الفصل مناقشة للنتائج كما أبرزتها النتائج في الفصل الرابع، ثم وضع التوصيات وفقاً لهذه النتائج.

**مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على : ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن؟**

أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الأول أنّ المتوسطات الحسابية لمحاور مقياس إدارة الازمات تراوحت بين (3.53-3.73) بدرجات موافقة كبيرة ومتوسطة، حيث كان أعلاها لمحور (درجة ممارسة إدارة الازمات أثناء حدوثها)، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.69) لمحور (درجة ممارسة إدارة الازمات بعد حدوثها)، بينما بلغ أدناها لمحور (درجة ممارسة إدارة الازمات قبل حدوثها)، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.65) وبدرجة موافقة متوسطة. إنّ النتيجة العامة للمقياس بمحاورة الثلاثة جاءت متوسطة ؛ أي أنّ مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية لواء الكورة قد تراوحت قدراتهم في مواجهة الأزمة بين (كبيرة) في بعض الأحيان، كما انها في كثير من الأحيان بدت (متوسطة)، كما ظهرت في المجمل العام بأنها متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك ان هذه النتيجة جاءت في كثير من الأحيان (متوسطة) وذلك لحدوث الأزمة بشكل فجائي، والتي لم يكن لدى مديري المدارس معرفة بإدارة الأزمة وبالتالي اخلت بتوازن النظام التربوي والاجتماعي والاقتصادي ككل، مما انعكس على أداء مديري ومديرات المدارس وقدراتهم على مواجهة هذه الأزمة، كما أنّ شدة الأزمة وتعقيدها لم يكن مسبوقة في الأردنّ فحسب بل على العالم أجمع ؛ لذلك فإن نتيجة متوسطة جاءت معبرة عن طبيعة القدرات والمهارات التي يمتلكها مديري المدارس، واهتمام مديريات التربية والتعليم في لواء الكورة بتفعيل استراتيجيات إدارة الأزمات ومتابعتها، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم خضوعهم لبرامج وورش تدريبية بشكل دوري ومستمر مما يساعدهم على التعامل مع الأزمات المختلفة وإدارتها بفعالية وكفاءة عالية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة نبروخ (2020) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كانت بدرجة كبيرة ، ومع نتيجة دراسة القحطاني (2019) والتي أشارت نتائجها إلى أن ممارسات قائدات المدارس الثانوية للبنات لعمليات إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة.

وتختلف مع نتيجة دراسة مقدادي (2020) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات معلّمي الدراسات الاجتماعية لدرجة تطبيق إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد جاءت بدرجة كبيرة ، ومع نتيجة دراسة القرني وشريف (2021) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة).

#### المحور الأول: درجة ممارسة إدارة الازمات قبل حدوثها

أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات محور ممارسة إدارة الازمات قبل حدوثها تراوحت بين (3.36-3.3) بدرجات موافقة كبيرة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (11) والتي تنص على " يستفيد مدير المدرسة من التجارب والخبرات السابقة في

التخطيط للتعامل مع الأزمات "، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "يصمّم مدير المدرسة برنامجاً تدريبياً للعاملين في المدرسة للتعامل مع الأزمات"، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، وقد يعني هذا أن قدرة المديرين على مواجهة الأزمات كانت بدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود تخطيط كافٍ ورؤى استراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها، تعتمد على التنبؤ بالمستقبل والأزمات التي يمكن أن تواجه المديرين قبل حدوثها لم يكن بالمستوى المطلوب، وإلى قلة خبرات مديري المدارس في لواء الكورة بتحليل مؤشرات الأزمة قبل حدوثها، وإلى عدم وجود تعاون كافٍ بين مديري المدارس لإدارة الأزمة بفعالية، وقد يعزى ذلك إلى عدم اهتمام مديري المدارس بشكل كبير على جمع المعلومات الصحيحة والدقيقة المتعلقة بالأزمات لاكتشاف مؤشراتها وتوقع حدوثها، وإلى قلة وجود البرامج التدريبية التي تساعد مديري المدارس على كيفية التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها واكتشافها، وأن إدارة الأزمة قبل حدوثها كانت بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس لم يعتادوا على وقوع أزمات بنفس الحجم وبنفس الفجائية والتعقيد في المدرسة، حيث كانت الأزمات التي اعتادوا عليها هي أزمات يومية ومشكلات روتينية بسيطة مع الطلبة إلا أنهم لم يواجهوا أزمات كبيرة مما انعكس على استجاباتهم على أداة الدراسة وعلى تقديرهم قبل حدوث الأزمة وذلك لعدم وعيهم بالأزمة ولعدم معرفتهم بكيفية مواجهتها، كما أنهم لم يجربوها من قبل، كما وأن انتقال النظام التربوي ككل في بناء استراتيجيات فعّالة ودورات مكثفة بهذا الخصوص.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الحاروي (2019) والتي أشارت نتائجها إلى أن واقع الدور الذي تقوم به الوزارة في إدارة الأزمات التربوية لم يكن بالمستوى المطلوب وأنه لا يوجد بديوان الوزارة العام ولا مكاتبها وحدة لإدارة الأزمات تتكفل بمهمة التخطيط والإعداد والمتابعة والتنسيق، ولا يوجد سوى لجنة تم تشكيلها من قبل الوزارة لإدارة الأزمات.

وتختلف مع نتيجة دراسة نبروخ (2020) والتي أشارت نتائجها إلى أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمة قبل حدوثها أكبر بكثير من قدرتهم على التعامل معها بعد انتهائها، ونتيجة دراسة هيل (2015، Hill) والتي أشارت نتائجها إلى أن (68%) من مديري المدارس يرون أنهم مستعدون للأزمات واستفادوا من التدريب لمواجهة تلك الأزمات.

#### المحور الثاني: درجة ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها

أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها تراوحت بين (3.63-3.87) بدرجات موافقة كبيرة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (18) والتي تنص على "يتابع مدير المدرسة التزام العاملين بأدوارهم أثناء وقوع الأزمة"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (20) والتي تنص على "يتحمل مدير المدرسة المسؤولية من اتخاذ القرار أثناء وقوع الأزمة"، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.73) وبدرجة موافقة مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى أن درجات التحفز والنشاط لدى مديري ومديرات المدارس وقدرتهم على رفع آليات الدفاع في مواجهة الأزمة قد ارتفع بشكل كبير ومتدرج، كما أن مديري ومديرات المدارس يستجمعون القدرات والكفاءات لرفع درجة المواجهة والتغلب على الأزمات التي يواجهونها، لذلك جاءت تقديراتهم بدرجة كبيرة أثناء الأزمة؛ لأن مواجهة الأزمة لم تكن من خلال مديري المدارس وحدهم، وإنما كانت مواجهة جماعية ساهمت فيها أجهزة الدولة كافة: فعلى سبيل المثال المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات المتمثل بأجهزة الدولة كافة، إضافة إلى جهود وزارة التربية والتعليم لأنها صاحبة الإختصاص في مواجهة الأزمة في ميدان التربية والتعليم، لذلك فإن معظم ما كان يجري في المدارس هو تنفيذ لتعليمات

صادرة عن المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات ووزارة التربية والتعليم، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن مديري المدارس يقومون باستغلال جميع الإمكانيات المادية والبشرية بالشكل المناسب لإدارة الأزمات التي يواجهونها، ووجود تعليمات واضحة تحدّد كيفية التعامل مع الأزمات.

ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة المطيري (2020) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي)؟

أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الثاني الآتي:

1. ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور مقياس ممارسة إدارة الأزمات (ممارسة إدارة الأزمات قبل حدوثها، ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها، ممارسة إدارة الأزمات بعد حدوثها) والمقياس ككل تبعاً لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح (الإناث) ، وقد يعزى ذلك إلى أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من الإناث حيث بلغت عينة الدراسة من الإناث (144) وهذا انعكس على استجاباتهم لأداة الدراسة المعدة لذلك ، كما قد يعزى ذلك إلى اهتمام مديرات المدارس بالدورات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم حول إدارة الأزمات ، وإلى وجود مناخ إيجابي وبيئة تعاونية بين المعلمات ومديرات المدارس بشكل أفضل من الذكور ، ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة مقدادي (2020) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، ومع نتيجة دراسة نبروخ (2020) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ، ومع نتيجة دراسة المشاقبة (2018) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، ومع نتيجة دراسة رخا (2019) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

2. لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور مقياس ممارسة إدارة الأزمات (ممارسة إدارة الأزمات قبل حدوثها، ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها، ممارسة إدارة الأزمات بعد حدوثها) والمقياس ككل تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى تشابه البيئة والظروف المحيطة بجميع أفراد عينة الدراسة مما انعكس على استجاباتهم على أداة الدراسة المعدة لذلك ، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أنّ جميع المديرين والمديرات يتلقون البرامج التدريبية الموحدة للجميع ويخضعون للتعليمات والقرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم بشكل موحد، وإلى اهتمام مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة بتطوير المهارات اللازمة لمديري المدارس في إدارة الأزمة ، بغض النظر عن خبرتهم أو مؤهلهم العلمي ، وإلى أنّ عملية الحكم على أداء مديري المدارس لا تحتاج إلى خبرة طويلة لإدراكها من ، وإلى أنّ الخبرة والمؤهل العلمي بغض النظر عن مستوياتهم لا تغير من استجابات عينة الدراسة ، ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة نبروخ (2020) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة

إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، ومع نتيجة دراسة المطيري (2020) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، ومع نتيجة دراسة القحطاني (2019) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغيرات المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة حول ممارسات قائدات المدارس الثانوية بمدينة أبها لإدارة الأزمات.

### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

- إجراء العديد من الدراسات والأبحاث على مراحل تعليمية مختلفة وفي جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن.
- في ضوء نتائج الدراسة والتي أشارت إلى وجود أدنى درجة متوسطة في الجدول رقم (4) لمحور (درجة ممارسة إدارة الأزمات قبل حدوثها) ، يوصي الباحث بنشر وعي إدارة الأزمات والإستعداد الجيد تجاه الأزمات المتوقعه ( قبل حدوثها) وإستخدام نظام الإنذار المبكر بين مختلف إدارات المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية.
- في ضوء نتائج الدراسة والتي أشارت إلى وجود أدنى ( درجة ) متوسطة في الفقرة رقم (6) في الجدول رقم (5) يوصي الباحث قيام جميع مديري المدارس الأساسية الحكومية بتصميم برنامجاً تدريبياً للعاملين في المدرسة للتعامل مع الأزمات ، وتصميم وإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في كل مدرسة على حدة ، او استحداث شعبة او قسم لمتابعة إدارة الأزمات في المدارس كافة او في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.
- إخضاع مديري المدارس لبرامج تدريبية لرفع كفاءاتهم في مواجهة الأزمات وإدارتها.
- وضع إستراتيجية في وزارة التربية والتعليم تُعمّمها على مدارس المملكة في كيفية تهيئة كافة العاملين واستغلال كافة الإمكانيات حين وقوع أزمة من الأزمات.
- تحسين كفاءة المديرين في الاتصال مع العاملين والقدرة على تجميع قدراتهم واستغلال مهاراتهم في فترة زمنية مُحددة وهي فترة حدوث الأزمة.
- تدريب المديرين على كيفية استثمار الزمن المتاح بأعلى درجة كفاءة للحد من تطوّر الأزمة وزيادة أضرارها.
- العمل على تحديث خطة لإدارة الأزمات بعد انتهائها ،وتوجيه العاملين لإكتساب مهارات مواجهة الأزمات.
- العمل على توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والبنية التحتية اللازمة للتعامل مع الأزمات التعليمية من خلال تخصيص جزء من الميزانية لذلك.
- الاستفادة من خبرات وتجارب المدارس في مواجهة الأزمات وإدارتها لتجميع هذه الخبرات وتنسيقها وإصدارها في كتيب خاص يوزع على المعنيين بذلك.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- أبو رمان ، جمانة (2015). دور ممارسة القيادة التحولية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات ، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الاستخراجية ، إطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة العلوم الإسلامية، عمان،الأردن.
- البوهي، فاروق (2011). التخطيط التربوي : عمليات ومدخلات وارتباطة بالتنمية والدور المتغير للمعلم.
- توفيق ، عبد الرحمن (2009). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث ، ط(3)، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جاد الله، محمود (2012). إدارة الأزمات. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- الجبر، زينب(2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. الكويت: مكتبة الفاح للنشر والتوزيع.
- جلده، سليم (2011). الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ط(1)، عمان، الأردن: دار الريبة للنشر و التوزيع.
- الحاوري، عبد الغني (2019). تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 15 (3)، 309 – 323.
- الحبيس، خديجة (2015). إستراتيجية مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية: دراسة حالة قسبة السلط. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.
- عابدين، محمد(2002). الادارة المدرسية الحديثة، جامعة القدس، القدس.
- العاجز و فؤاد، عساف و محمود (2017). درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم. المجلة التربوية، 31 (122)، 148-189.
- عبد العال، رائد (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد العليم، أسامة و الشريف، عمر(2010). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم.
- العبيدي، محمد(2004). سيكولوجية الادارة التعليمية والمدرسية وافاق التطوير العام، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العميرة، محمد(2002). مبادئ الادارة المدرسية، كلية العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- عودة، رهام (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العيسى، عبد الله والألفي، أشرف (2019). متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، مصر، مجلة كلية التربية أسيوط، 35 (8)، 441-480.
- غنايم، مهني (2020). التعليم العربي وأزمة كورونا: سيناريوهات للمستقبل، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 3 (4)، 76-104.
- غنيمه، رهنف (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- فريجات، كفاج (2015). درجة تنور مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش بمفاهيم إدارة الأزمات وعلاقتها بدرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن.
- القباطي، سليم (2018). واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحبوت، اليمن. مجلة الدراسات الاجتماعية، 24 (1)، 33-54.
- Adams, C., & Kristonis, W. (2012). An Analysis of Secondary Schools Crisis Management Preparedness. National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Students Research, 1 (1), 20-35.
- Affouneh S, Salha S, Khlaif ZN. (2020). Designing Quality E-Learning Environments for Emergency Remote Teaching in Coronavirus Crisis. Interdiscip J Virtual Learn Med Sci. 11(2):1-3.
- Daughtry, P. (2015). Principals' Preparedness For, and Experiences of, Crisis Events at School. Retrieved in 21, June, 2021 from: <https://scholarcommons.sc.edu/etd/3688>
- Gentileschi, J. (2007). Managing communication during a school crisis: A case study. Journal of School Public Relations, 28, (4), 318 – 330.
- Harahsheh, A., Alharahsheh, M., Zraqat, M., Abu Houssien, M., Shajrawi, A., (2021). Crisis Management Strategies During The COVID-19 Pandemic And Its Impact On Performance Developing Of Jordanian Universities: The Mediating Role Of Strategic Ambidexterity, PJAE, 18 (4), 3985 – 4007.
- Hill. S.J.(2015). An analysis of school crises preparedness in Kansas, PHD thesis, Faculty of education, Backer University.