

"أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية"

إعداد الباحثان:

أسماء نواف محمد العواد

طالبة دراسات عليا

بسام بني ياسين

استاذ مشارك / إدارة تربوية / جامعة جدارا

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة النهائية من (68) مدير ومديرة، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها ، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.09)، وانحراف معياري (0.487)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.62-4.28) بدرجة مرتفعة، حيث جاء مجال المواجهة في المرحلة الأولى ثم تلاها مجال الاحتواء ، وفي المرتبة الأخيرة مجال الحيادية. وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح أكثر من 10 سنوات. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الباحثة بمجموعة توصيات من أبرزها: تطوير برامج تدريبية وورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها لتطوير مهاراتهم القيادية وتنمية معارفهم حول ماهية إدارة الأزمات والية تطبيق أساليب إدارة الأزمات في العملية التربوية التعليمية ، كما أوصت الدراسة بتزويد كل مدير بدليل يتضمن بعض أنواع الأزمات المدرسية والإدارية التي حدثت وكيف تم التعامل معها بفاعلية .

الكلمات المفتاحية: أساليب إدارة الأزمات، لواء الأغوار الشمالية.

المقدمة

تتجه المؤسسات المعاصرة في ظل سياسة البقاء والمنافسة إلى إدراك مفهوم الأزمة والتعامل معها، سواء كان على مستوى صناعة الأزمة أو إدارتها بالرغم من الخطأ الواضح لدى بعض متخذي القرار الإداري والنتائج عن سوء الفهم أو المعرفة للفصل بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، يتضح من ذلك أن الأزمة بقدر ما تصيب المؤسسة، فإنها تتجه مباشرة إلى تدمير فكر متخذ القرار والعمل على تشويش مرحلة التفكير لديه وإحداث صدمة عنيفة تتشابك بها مفردات العقل مع الأسباب والنتائج، ومن خلالها تحتاج الأزمة إلى قوة وإدراك وسيطرة وفعالية الإدارة ومتخذ القرار لغرض إدارتها بالمستوى الذي يقلل من نسبة الخسائر الناتجة . لقد تنوعت وتطورت الأساليب التي يجري استخدامها في المؤسسات لإدارة الأزمات، حيث يلاحظ أن أغلب المؤسسات مازالت تستخدم الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات، فالأساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المؤسسات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، وهي أساليب ذات طابع خاص، وهذا الطابع الخاص ينبع من خصوصية المواقف الأزمومية التي تتعرض لها هذه المؤسسات، وهذه الأساليب التقليدية لا تتجح غالبا في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تتجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، لكن هذه الأزمة قد تخمد لمدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة (Ahmed, 2011). إن حدوث الأزمات واقع حتمي تواجهه المؤسسات التربوية وتؤثر عليها وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها، ومن ذلك ما حدث في بعض المؤسسات التربوية من أزمات خلال السنوات الماضية في زيادة أعداد الطلبة وقلة الموارد المالية وتدني نوعية مخرجات التعليم، الأمر الذي يستدعي التوعية الإرشادية الأكاديمية، والتدخل لمواجهة هذه الأزمات في الوقت المناسب قبل أن تتفاقم، ومحاولة الإبقاء على وضع يضمن عملية التطور والنمو المستقبلي في ضوء التحديات العالمية المتسارعة (Aneema, 2014). تظهر الأزمة في المؤسسات التربوية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة أو حدوث خلل في الأنظمة التربوية الداخلية، بحيث ينتج عدم توافق بين مجموعة من

المتغيرات أو المؤثرات في المجالات السياسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية السريعة، والتي لا يستطيع النظام الداخلي للمؤسسة استيعابها أو مواكبتها والتعامل معها (Adms & kristonis, 2012).

ونظراً لخطورة النتائج التي تسفر عنها الأزمات بمختلف أشكالها تحرص المؤسسات الإدارية والتربوية إلى استخدام استراتيجيات متنوعة للتعامل مع الأزمات، وجميعها تؤكد على مبدأ المشاركة، من قبل العاملين في إدارة المدرسة وخارجها، في التفكير والتخطيط والمتابعة والتقييم، حيث يمكن تفعيل هذه المشاركة من خلال قيام مدير المدرسة بتشكيل لجان وفرق العمل، وفي بناء وتنظيم قاعدة بيانات متكاملة خاصة بالأزمات

مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات: يمكن تعريف الأزمة على أنها موقف مفاجئ قد تتعرض له المدرسة، وتسبب بالإضرار والتوتر، مما يستدعي مواجهة ومعالجة الموقف بناءً على المعايير والأسس العلمية، وقد تمتد أضرارها إلى الأذى النفسي والجسدي، لبعض الأفراد داخل المدرسة، ومن الأمثلة على الأزمات المدرسية الحرائق وانهايار مبنى المدرسة والعنف (Kheel, 2015).

إن عملية إدارة الأزمة هي عملية مبنية على العلوم والمعارف، حيث أنها موجودة من أجل معالجة الأسباب التي قد تسبب مستقبلاً أي أزمة تؤثر على استقرار المؤسسة، وتمثل خطة إدارة الأزمة أطر العمل في المواقف المفاجئة التي تسبب الضغط على المؤسسة، كما تعتبر منهج للتعامل والاستعداد والتخطيط للأزمات، وذلك بهدف أن تكون المؤسسة قادرة على الاستجابة لهذه الظروف والمتغيرات، وذلك لنفاذي الأخطار قبل وقوعها (Qaisi, 2010). تعرف إدارة الأزمات على أنها: "إدارة متكاملة ومن نوع خاص من أجل التعامل مع الأزمة بشكل كامل، بناءً على نظريات علمية يعتمد عليها فريق إدارة الأزمة، ومن ثم تنفيذ الحل بطريقة واثقة وفق ما وضع من خطط" (Surour, 2013). ويستخلص الباحثان مفهوم إدارة الأزمات على أنها عملية وضع خطة مسبقة لسبب حدوث حدث سلبي غير متوقع، وذلك بهدف الحد من الضرر الواقع على المؤسسة مع وضع إستراتيجية لنفاذي عدد من السيناريوهات التي يمكن توقع حدوثها مع اقتراح الحلول لكل موقف منها.

أسباب الأزمات المدرسية: إن لكل أزمة دلائل تدل على حدوثها، ويجب على كل مؤسسة أن تحل مشاكلها أولاً بأول وذلك لتقليل استحقاقها حتى لا تصل لدرجة الأزمة التي تشكل خطراً على العملية التدريسية والمؤسسة التعليمية بشكل عام، ومن مسببات هذه الأزمات كما ورد عن (Al-Sheikh, 2008)، (Liming, 2010).

- **فشل البيئة الداخلية:** من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات داخل المدارس ومنها فشل التكنولوجيا، والفشل الإنساني، والتنظيمي، والإداري للمؤسسة، بالإضافة إلى (الإهمال، وتعارض الأهداف والمصالح).

- **البيئة الخارجية:** الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات داخل المدارس، والتي تأتي من الخارج يأتي في مقدمتها عدم فاعلية الاتصال، والتواصل للمؤسسة التعليمية مع المجتمع المحيط، بالإضافة إلى أسباب الأزمات التي تعتبر خارجة عن إدارة المؤسسة التعليمية الحرائق وحالات الوفاة، وأي اعتداءات على المؤسسة التعليمية خارجية مفاجئة.

أهمية إدارة الأزمات في المدارس: تظهر أهمية إدارة الأزمات من خلال توفير البيئة المناسبة للطلاب من أجل ممارسة الأنشطة التعليمية بدون ضغوط نفسية أو تشتت ذهني. مع توفير بيئة منظمة ومستقرة، كذلك للعاملين داخل المؤسسة التعليمية، وذلك من أجل سير العمل وفق ما خطط له وبالتالي زيادة الإنتاجية والإسهام في الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية، مع المحافظة على مواد المؤسسة التعليمية والتقليل من الخسائر المترتبة على الأزمات في حال وقوعها، كما أن إدارة الأزمات يساعد على وضع الخطط للتعامل معها والتنبؤ بحدوثها مع وضع ما يناسبها من تدابير وقائية بعد إعداد عدد من السيناريوهات الافتراضية، وتهيئة العاملين والطلاب للتعامل معها، كما أن إدارة الأزمات تساعد على تكوين فريق تكون مهمته الرئيسية التعامل مع الأزمة في حال وقوعها، ومواجهتها الفورية للسيطرة الكاملة عليها (Al-Juhani, 2018).

- مراحل إدارة الأزمات في المدارس:** تمر إدارة الأزمة المدرسية عبر ثلاثة مراحل وهي مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة أثناء الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة (Kheel, 2015). كما يعد نموذج بيرسون وميتريف (Miraglia, & College, 2015) أحد النماذج التي تعالج مراحل إدارة الأزمات، بحيث يتكون هذا النموذج من خمس مراحل، كما أشار إليها (Maher, 2006)، و (Ashour, 2011)، وهي:
- **مرحلة اكتشاف إشارة الإنذار المبكر:** تعتبر مرحلة اكتساب المؤشر الدال على حدوث أزمة.
 - **مرحلة الوقاية والاستعداد:** وهي مرحلة قبل الأزمة وذلك لضمان وضع الخطط والبرامج التدريبية لتفادي أضرار الآثار الأزمات إذا ما حدثت، مع توفر التعليمات في حال حدوث أزمة، وفريق أزمات مدرب.
 - **مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:** وتكون هذه المرحلة بعد حدوث الأزمة، وتشير إلى طرق التعامل معها، وطرق تقليص آثارها الضارة، ومحاولة عدم توليد أزمات أخرى مترتبة عليها.
 - **مرحلة استعادة النشاط:** وتمثل مرحلة ما بعد الأزمة، وذلك عبر جمع البيانات عن الأزمة وآثارها وطرق تخفيفها، مع تحديد الاحتياجات اللازمة لإعادة الأمور إلى ما كانت عليه.
 - **مرحلة التعلم:** وتمثل مرحلة التدريب والتعلم، مما حدث أثناء الأزمة التي تميرت على المؤسسة.
- عوامل نجاح إدارة الأزمات:** تتمثل أهم عوامل التي تساعد على إدارة الأزمة ونجاحها، كما ورد عن (Kadree, 2008)، (David, 2013)، (Mokhtar & Boukhtaoua, 2015)، بالآتي:
1. إدراك أهمية الوقت: لأنه أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات.
 2. نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية
 3. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها.
 4. توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدر للخطر على المنظمة.
 5. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات من خلال تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط، وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.
 6. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المؤسسة، أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة.
 7. نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية
- المنهجية العلمية في إدارة الأزمات:** لكي يتم إتباع خطوات علمية منهجية في إدارة الأزمات كما ورد عن: (Saqr, 2009)، (Salman, 2012)، و (Kheel, 2015) تتمثل بالتخطيط الجيد للأزمات التعليمية، والتنظيم، ثم التوجيه، واتخاذ القرارات، ومتابعة، وتقويم في الأزمات المدرسية.

أساليب وتقنيات إدارة الأزمات

الطرق غير التقليدية في أساليب وتقنيات إدارة الأزمات: من أبرز الطرق المتبعة لإدارة الأزمات، والتي تمثل طرق مناسبة لروح العصر، ومتوافقة مع متغيراته، وأهم هذه الطرق كما ورد عن كل من (Taneja, Pryor, Sewell & Recuero, 2014)، الآتي:

8. طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، حتى يتم حساب كل عامل من العوامل، وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

9. طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي، يمكن استخدامه إذا وقعت الأزمة.

طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيراً، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها، وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

1. طريقة الاحتواء: محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية، حيث يتم استخدام طريقة الحوار، والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

2. طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل، وتقليل ضغط الأزمة آخر.

3. طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى قوى الأزمة.

ويستنتج الباحثان بأن القصور التي يحدث في الإجراءات والأنشطة في الإدارة المدرسية في التخطيط وقيادة فريق إدارة الأزمات أو الاتصال والمعلومات والتقييم، يؤدي إلى حصول المعوقات في إدارة الأزمات المدرسية.

وقد أجريت العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وهدفها، والتي تتمثل في أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية حيث أجرى أدامز

وكرستونز (Adms and Kristonis, 2012) دراسة في الولايات المتحدة، هدفت إلى تحليل مدى جاهزية المدارس في الولايات المتحدة لإدارة الأزمات، وتحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي تعرضت لأزمة في السابق، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (6) مدارس متوسطة وثانوية، تعرضت لأزمات في الماضي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المدارس التي تعرضت لأزمات سابقة تضع خطأ فاعلة لإدارة الأزمات في المستقبل، وأنه يمكن الاستفادة من تجربة المدارس التي تعرضت لأزمات سابقة في المدارس الأخرى، من حيث وضع خطط مستقبلية فاعلة لإدارة الأزمات.

وأجرى الهزايمة (Al-Hazaymeh, 2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن قدرات مديري المدارس في محافظة أربد في التعامل مع الأزمات التي تحدث في مدارسهم، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (30) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى قدرة مديري المدارس في التعامل مع الأزمات متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في قدرات مديري المدارس في محافظة أربد في التعامل مع الأزمات تعزى لمتغير الجنس.

أجرى بطاح (Battah, 2016) دراسة في الكويت هدفت التعرف إلى الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، ودرجة ممارسة استراتيجيات مواجهة الأزمة في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، مع تقديم تصور مقترح لإدارة الأزمة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، تم استخدام المنهج

الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (117) مديراً ومديرة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة انتشار الأزمات المدرسية كانت متوسطة، وأن درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات مواجهة الأزمة منخفضة، كما أشارت النتائج إلى أن استجابات مديري المدارس على التصور المقترح لإدارة الأزمة في المدارس منخفضة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات المتعلقة بالأزمات المدرسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات المتعلقة باستراتيجيات مواجهة الأزمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي في التصور المقترح لإدارة الأزمة.

أجرى الجهيني (Al-Juhani, 2018) دراسة في السعودية، إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات قادة المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية، كذلك إلى التعرف على أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التعليم بمحافظة ينبع. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في اتخاذ الأزمات المدرسية جاء إجمالاً بدرجة كبيرة؛ وأنهم يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات: (التخصص الدراسي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية).

وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين.

مشكلة الدراسة

تمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسات التعليمية نقطة حرجية، وحاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأساليب بالنتائج، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهدافها، وإحداث خلل في بنية المؤسسة، حيث تناولت دراسة البطاح (Battah, 2016) إلى ضرورة تعزيز وعي مديري المدارس بأهمية إدارة الأزمات، وتبصيرهم بدورهم في التعامل مع الأزمات، واتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة في حالة حصول الأزمات، كما تناولت دراسة الهزايمة (Al-Hazaymeh, 2014) قدرة مديري المدارس على التعامل مع الأزمات، وبناءً على ذلك ارتأت الباحثة محاولة إجراء دراسة حول أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq a$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لأثر متغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: حاولت هذه الدراسة التعرف على درجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجه نظر المديرين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لأثر درجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجه نظر المديرين، تبعاً لاختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في التعرف على الدور الذي يقوم به مديري المدارس في تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى المديرين والعاملين في المدارس الأساسية الأغوار الشمالية، مما يساهم في رصد جودة الأداء الذاتي للمديرين في مدارس لواء الأغوار الشمالية، ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة لدور المديرين في تحقيق أساليب إدارة الأزمات لدى المديرين أنفسهم، حيث يعتبر موضوع أساليب إدارة الأزمات التي يؤديها المديرين من الموضوعات القديمة الحديثة التي شهدت اهتماماً متزايداً، وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات، كما تمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بتناولها موضوعاً يمثل دور المديرين في تحقيق أساليب إدارة الأزمات، كونها تؤثر في جودة أداء وقدرات المديرين، وقد تساهم هذه الدراسة بإثراء المعرفة النظرية والتطبيقية حول متغير إدارة الأزمات، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج وتوصيات تساعد المعنيين في المدارس الحكومية، كما قد تساهم في تزويد صانعي القرار والسياسات التربوية في المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية، ومدى انعكاس ذلك على جودة أداء المديرين من خلال تطوير قدراتهم في إدارة الأزمات.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

إدارة الأزمات: "عملية إدارية خاصة، من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية، لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقاً، والمربين ليستخدموا مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى" (Abdullah, 2012, 51). ويعرفها الباحثان اجرائياً : قدرة مديري المدارس على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على عدد من المهارات، للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها.

أساليب إدارة الأزمات: هي مجموعة الأنشطة والإجراءات التي يستخدمها الإداري في عمله الإداري للتعامل مع الأزمة التي حدثت ومنها على سبيل المثال: الهروب، التعاون، الاحتواء، المواجهة (Zelfo, 2011). يعرفها الباحثان اجرائياً: هي الطرق والأنشطة والإجراءات التي يستخدمها مدير المدرسة للتعامل مع الأزمات التي تواجهها في البيئة المدرسية من خلال الأدوات التي أعدها الباحثان لإجابة عينة أفراد الدراسة عنها .

حدود ومحددات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظرهم، في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي (2020/2019). حيث حددت أداة هذه الدراسة على إجابة المديرين على فقرات الأدوات، المكونة من (34) فقرة، وما تميزت به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة: استخدم المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية في مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية والبالغ عددهم (68) مديراً ومديرة، منهم (28) مديراً، و (40) مديرة، في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2020/2019)، حيث تم أخذ مجتمع الدراسة كاملاً كعينة للدراسة، ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

النسبة	التكرار	الفئات	
44.1	30	ذكر	الجنس
55.9	38	انثى	
63.2	43	بكالوريوس + دبلوم عالي	المؤهل العلمي
36.8	25	ماجستير فأعلى	
22.1	15	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
77.9	53	10 سنوات فأكثر	
100.0	68		المجموع

أداة الدراسة: تم تطوير أداة الدراسة من قبل الباحثان بالرجوع للأدب النظري، والدراسات السابقة الخاصة بإدارة الأزمات لدى المديرين **صدق الأداة:** تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (11) محكماً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة الأداء المؤسسي، إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية (34) فقرة.

ثبات أداة الدراسة: تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار، والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (20) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ. كما يبينه الجدول (2):

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الحيادية	0.81	0.76
المواجهة	0.87	0.86
التعاون	0.88	0.84
الاحتواء	0.90	0.88
الدرجة الكلية	0.93	0.91

معيّار تصحيح الأداة: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها. اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مرتفع	متوسط	منخفض
من 3.67 - 5.00	من 2.34 أقلّ من 3.67	من 1.00 أقلّ من 2.34

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) / عدد الفئات المطلوبة (5)} \\ 0.80 = 15 - 5$$

ومن ثم إضافة الجواب (0.80) إلى نهاية كل فئة.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

المتغيرات التابعة: وجهات نظر المديرين حول أساليب إدارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية، وتحدد في تقديرات أفراد الدراسة على كل فقرات الأداة.

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، أما السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الثلاثي.

عرض النتائج ومناقشتها:

هدفت النتائج التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن

أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ومناقشتها، والذي نصّ على: ما درجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين؟

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً .

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	المواجهة	4.28	.595	مرتفع
2	4	الاحتواء	4.25	.61	مرتفع
3	3	التعاون	4.19	.58	مرتفع
4	1	الحيادية	3.62	0.69	متوسط
الدرجة الكلية			4.09	.487	مرتفع

وللإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لأساليب إدارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين، جاء بدرجة تقدير "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.09)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية يمارسون أساليب إدارة الأزمات بشكل ممتاز وبدرجة مرتفعة، مما يؤدي إلى نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمات. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى ويستدل من هذه النتيجة أن مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء الأغوار الشمالية يمارسون أساليب إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة وقد تنسب هذه النتيجة إلى نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمة على مدى معرفتها ودرائتها بالعوامل والمتغيرات البيئية التي يمكن أن تسبب الأزمة، ومدى قدرتها على التكيف معها أو مواجهة تلك المتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمدرسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى قدرة الإدارة المدرسية، بالتنبؤ بالأزمات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم اتصالات فعالة من أجل التخاطب مع كافة المعنيين بالأزمة. كما ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الاتجاه السائد في المؤسسات التعليمية بتفعيل الانماط الإدارية الحديثة، الذي يقوم على الاحترام المتبادل، ومستوى الثقة العالية التي يبديها القائد تجاه مرؤوسيه، وكذلك طرق الاتصالات المفتوحة بين المدير والمعلمين، والتعامل بمهنية، ومرونة بين جميع أطراف المدرسة. اتفقت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة آدامز وكريستونز (Adms and Kristonis, 2012)، ودراسة الجهيني (Al-Juhani, 2018) والتي جاءت بدرجة مرتفعة. اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيركلاند (Birkland, 2009)، ودراسة الهزايمة (Al-Hazaymeh, 2014)، ودراسة بطاح (Battah, 2016)، والتي جاءت بدرجة متوسطة إلى منخفضة.

وفيما يلي عرض بشكل تفصيلي لمناقشة كل مجال حسب ترتيبها في النتائج كآتي:
المجال الأول: المواجهة.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمواجهة مرتبة تنازلياً .

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يحرص على سرعة جمع المعلومات الكافية والدقيقة والمتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها.	4.43	.646	مرتفع
2	3	يتخذ قرارات سريعة وحاسمة للسيطرة على الموقف وتوجيهها الوجهة السليمة لمواجهة الأزمات.	4.35	.695	مرتفع
3	2	يحدد الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات.	4.31	.744	مرتفع
4	6	يحرص على توفير جدول أولويات يتسم بالدقة الفاعلة لمواجهة الأزمات.	4.29	.740	مرتفع
5	5	يحرص على خفض التوتر وفعال الروح المعنوية للعاملين لتتمكن من مواجهة الأزمات.	4.25	.900	مرتفع
6	7	يستعين بالتقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت للتعرف إلى كيفية مواجهة الأزمات.	4.24	.813	مرتفع
7	8	يستخدم أسلوب الإقناع مع العاملين عند التعامل مع الأزمات	4.18	.775	مرتفع
9	4	يقوم بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع الأخرى (الشرطة، المستشفيات.... الخ) لمواجهة الأزمات.	4.17	.949	مرتفع
		المواجهة	4.28	.595	مرتفع

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال "المواجهة" جاء بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.28)، وبدرجة تقدير "مرتفعة". وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة "المرتفعة" حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين إلى دور المدير في التركيز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، والتعامل معها بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى، وتسعى إدارة المؤسسة إلى التضييق على قوى الأزمة، وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها.

ويفسر الباحثان ذلك إن نسبة كبيرة من المدراء يدركون الأهمية الكبرى إلى توافر المعلومات في الوقت المناسب ودقة شمولية وملائمة المعلومات في كفاءة وفاعلية مواجهة الأزمات، ويدرك العديد منهم أهمية تبني سياسية الباب المفتوح في الاتصالات، ويدرك أيضاً أهمية التنسيق داخل المدرسة وخارجها من خلال تحديد أدوار كل شخص منهم من خلال إيجاد علاقات قوية مع الجهات التي يكون لها دور في مواجهة الأزمة، وهذا ما أشارت الفقرات (1، 6، 8). اتفقت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة آدامز وكريستونز (Adms and Kristonis, 2012)، ودراسة الجهيني (Al-Juhani, 2018) والتي جاءت بدرجة مرتفعة. اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيركلاند (Birkland, 2009)، ودراسة الهزايمة (Al-Hazaymeh, 2014)، ودراسة بطاح (Battah, 2016)، والتي جاءت بدرجة متوسطة إلى منخفضة.

المجال الثاني: الاحتواء

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاحتواء مرتبة تنازلياً .

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تقليص الأزمة في نطاق محدود داخل المؤسسة حتى لا تنتشر	4.31	.74	مرتفع
1	9	يتابع الحدث والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر، وتقييمه	4.31	.73	مرتفع
1	10	يحد الإجراءات المطلوبة للتعامل مع الموقف وتقييمه من خلال غرفة العمليات.	4.31	.74	مرتفع
4	2	يستثمر الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية بسرعة ودقة لاحتواء الأزمات.	4.28	.76	مرتفع
5	2	يجتمع مع صانعي الأزمات ويناقشهم.	4.28	.74	مرتفع
6	3	يحدد الجهات المسببة للأزمة في المؤسسة.	4.26	.78	مرتفع
7	7	يستوعب الضغوط المولدة للأزمة من أجل إبقائها تحت السيطرة.	4.21	.65	مرتفع
9	5	يطالب بإعدادات صناعية الأزمة بتوحيد مطالبهم لاحتواء الأزمة.	4.17	.79	مرتفع
10	6	يتفاوض مع مسببي الأزمة للوصول إلى حل مناسب.	4.14	.79	مرتفع
		الاحتواء	4.25	.61	مرتفع

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال "الاحتواء" جاء بالمرتبة الثانية متوسط حسابي بلغ (4.28)، وبدرجة تقدير "مرتفعة". وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة "المرتفعة" إلى تشابه الظروف الخاصة بالعمل داخل المديرية، وأن التعليمات المعمول بها داخل المديرية التي توضح ضرورة احتواء أي أزمة، وعدم انتقالها إلى ما هو أكبر من خلال إعطاء الإدارة المدرسية التعليمات التي تجعلها قادرة على احتواء أي أزمة ومحاولة حلها.

وكذلك يفسر الباحثان إلى وجود الأجواء الإيجابية بين العاملين يعطي الإدارة المدرسية القوة في الاحتواء من خلال التفهم للظروف، والعوامل لمسببي الأزمات داخل تلك المؤسسة التعليمية، وكذلك وجود العلاقات الاجتماعية الجيدة تعطي الإدارة المدرسية قوة في احتواء هذه الأزمات والسيطرة عليها. حيث جاءت الفقرات رقم (1، 10، 9) والتي تنص على "تقليص الأزمة في نطاق محدود داخل المؤسسة حتلاتنتشر"، و"تتابع الحدث والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر، وتقييمه"، "يحد الإجراءات المطلوبة للتعامل مع الموقف وتقييمه من خلال غرفة العمليات" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.31)، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن حصر الأزمة في نطاق محدود يساعد في التغلب عليها، وهذا يكون دور المدير في مواجهه فور وقوع الأزمة ليحد من اتساعها، وكذلك قدرة المدير على إدراك أن الشائعات تعمل على تفاقم الأزمة، وزيادة صعوبتها، ولذلك يحرص على عدم تداولها والحد من انتشارها، وتعزى هذه النتائج إلى أن التفاوض مع مسببي الأزمة داخل المدارس ومطالبهم بتوحيد مطالبهم يفقد قوتهم المستقبلية تجاههم أو أن يقوموا في المستقبل بأزمات مشابهة. انفقت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة آدامز وكريستونز (Adms and Kristonis, 2012)، ودراسة الجهيني (Al-Juhani, 2018) والتي جاءت بدرجة مرتفعة. اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيركلاند (Birkland, 2009)، ودراسة الهزايمة (Al-Hazaymeh, 2014)، ودراسة بطاح (Battah, 2016)، والتي جاءت بدرجة متوسطة إلى منخفضة.

المجال الثالث: التعاون

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتعاون مرتبة تنازلياً .

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	بشاركالعاملينفيالمؤسسة في إعدادخطةلمواجهةالأزمات.	4.31	.69	مرتفع
2	6	يتابعأعمال العاملين في معالجة الأزمة	4.22	.70	مرتفع
2	8	يستخدم أسلوب حل المشكلات لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمات	4.22	.77	مرتفع
4	1	يقومبتشكيلفرقلمواجهة الأزمات داخلالمؤسسة.	4.18	.94	مرتفع
4	5	ينسقيبنجهودالعاملينفي المؤسسة والجهودالأخريمنخارج المؤسسة التيممكنالتعاونمعها فيالسيطرةعلاالأزمات.	4.18	.86	مرتفع
6	4	يحرصعلتوفيرجواجماعية قائمعلالأكفوةالتعاونبين الموظفينليقوموابدورهمعلى أكملوجه.	4.15	.74	مرتفع
7	3	يفعلمبدأالمشورةداخلالمؤسسة وأستشيرالمختصينعندالتعامل معهاالأزمات.	4.13	.75	مرتفع
9	7	يشجعالعاملينفيالمؤسسة على اختيارالبدائلالمناسبةللتعامل معالأزمات.	4.10	.695	مرتفع
		التعاون	4.19	.58	مرتفع

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال "التعاون" جاء بالمرتبة الثالثة متوسط حسابي بلغ (4.19)، وبدرجة تقدير "مرتفعة". ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلتحاق مدير المدارس الثانوية طرقاً مختلفة لإدارة الأزمة، وتكييفهم بيئة الأزمة وفق ما تستدعيه الظروف المحيطة بالمدرسة، لدرجة أن إدارة مدير مدرسة لأزمة ما، قد تختلف عن إدارتها مرة أخرى في ظروف أخرى، وأن مديرو المدارس ومديراتها انتهجوا أساليب وطرقاً في إدارة الأزمة، تعتمد آلياً على شخصية المدير، وحكمته، وذكائه، وتصرفه في ميدان الأزمة بلباقة، الأمر الذي نجح في كثير من الأحيان في تخفيف وتيرة الأزمة أو منعها، أو عدم انتشارها في محيط أكبر من محيط المدرسة.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة أيضاً إلى أن الممارسة اليومية التي يجريها مدير المدرسة أو مديرتها للتغلب على العوائق التي يشعر أنها تحد من قدرته، كما أن مدير المدرسة قد تدرج في التعليم من طالب إلى معلم ثم مدير مدرسة بالإضافة إلى آونه أياً، مما جعله أكثر قدرة على تحليل الواقع، ورصد ما يعترضه من أزمات. اتفقت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة آدامز وكريستونز (Adms and Kristonis, 2012)، ودراسة الجهيني (Al-Juhani, 2018) والتي جاءت بدرجة مرتفعة. اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيركلاند (Birkland, 2009)، ودراسة الهزايمة (Al-Hazaymeh, 2014)، ودراسة بطاح (Battah, 2016)، والتي جاءت بدرجة متوسطة إلى منخفضة.

المجال الرابع : الحيادية.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالحيادية مرتبة تنازلياً .

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	يعمل على تشكيل لجنة مختصة في الأزمة فوراً	4.00	.993	مرتفع
2	7	يطلب المختصين من المجتمع المحلي عند حدوث أزمة داخل المدرسة للتعامل معها	3.90	1.090	مرتفع
3	1	يبلغ المستويات الإدارية العليا للتعامل مع الأزمة عند حدوثها داخل المدرسة ويطلب المساعدة منها.	3.85	1.274	مرتفع
4	6	يكلف مدير المدرسة بعض المعلمين لمواجهة الأزمة داخل المدرسة	3.76	1.094	متوسط
5	4	يدرك صعوبة مواجهة الأزمة داخل المؤسسة بسبب القيود والظروف الخارجية.	3.54	1.047	متوسط
6	2	يخفي ملامح الأزمة ويؤيد عيلاً الموقفتين لا يستحقها.	3.44	1.288	متوسط
7	3	يتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة والمؤسسة في أحسن الأحوال.	3.36	1.271	متوسط
9	5	يجد صعوبة في مواجهة الأزمة داخل المؤسسة بسبب قلة الإمكانيات.	3.07	1.293	متوسط
		الحيادية	3.62	.688	متوسط

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال "الحيادية" جاء بالمرتبة الثانية متوسط حسابي بلغ (4.28)، وبدرجة تقدير "مرتفعة". وتعزى هذه النتيجة إلى اعتماد مديرو المدارس إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية ما تم إنجازه في المرحلة السابقة، والمتضمنة مجموعة من العناصر، التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية، وترجمة الاستعدادات، وإعداد التدابير المناسبة، للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة أيضاً أن تعامل مديرو المدارس مع الأزمات هو فن ومهارة يحتاج إليها من يدير الأزمة، كحاجته تماماً إلى مواصفات خاصة من الوعي والإدراك وبعد النظر عند التعامل مع الأزمة، ليس فقط بحاضر الأزمة ومواصفاتها وعلاماتها وما يحدث فيها، ولكن أيضاً بما يحدث من وراء الستار، حيث لا تظهر ملامحه واضحة جلية. تحتاج إلى قدرة وخبرة وبعد نظر، ودرجة

راقية من الإلهام والإبداع حول كيفية التعامل مع الأزمات. اتفقت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة آدامز وكريستونز (Adms and Kristonis, 2012)، ودراسة الجهيني (Al-Juhani, 2018) والتي جاءت بدرجة مرتفعة. اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيركلاند (Birkland, 2009)، ودراسة الهزايمة (Al-Hazaymeh, 2014)، ودراسة بطاح (Battah, 2016)، والتي جاءت بدرجة متوسطة إلى منخفضة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ومناقشتها، والذي نصّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq a$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجه نظر المديرين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجه نظر المديرين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

الدرجة الكلية	الاحتواء	التعاون	المواجهة	الحيادية			
3.99	4.13	4.21	4.12	3.50	س	ذكر	الجنس
.516	.575	.607	.648	.668	ع		
4.15	4.32	4.17	4.38	3.69	س	انثى	
.464	.628	.570	.542	.696	ع		
4.15	4.34	4.26	4.35	3.64	س	دبلوم عالي	المؤهل العلمي
.375	.509	.463	.441	.685	ع		
3.94	4.05	4.03	4.12	3.56	س	ماجستير فأعلى	
.665	.772	.776	.840	.707	ع		
3.66	3.76	3.72	3.72	3.44	س	10 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
.574	.663	.707	.765	.411	ع		
4.17	4.35	4.28	4.39	3.65	س	أكثر من 10	
.424	.555	.509	.491	.728	ع		

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجه نظر المديرين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (9) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (10).

جدول (9) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مجالات

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.300	1.090	.522	1	.522	الحيادية	الجنس
.159	2.031	.593	1	.593	المواجهة	هوتلنج=168.
.353	.874	.260	1	.260	التعاون	ح=036.
.486	.491	.161	1	.161	الاحتواء	
.984	.000	.000	1	.000	الحيادية	المؤهل العلمي
.615	.256	.075	1	.075	المواجهة	هوتلنج=045.
.220	1.533	.456	1	.456	التعاون	ح=577.
.257	1.306	.427	1	.427	الاحتواء	
.399	.721	.345	1	.345	الحيادية	سنوات الخبرة
.001	12.899	3.765	1	3.765	المواجهة	هوتلنج=196.
.003	9.256	2.753	1	2.753	التعاون	ح=019.
.005	8.402	2.745	1	2.745	الاحتواء	
		.479	68	32.546	الحيادية	الخطأ
		.292	68	19.847	المواجهة	
		.297	68	20.222	التعاون	
		.327	68	22.218	الاحتواء	
			71	33.573	الحيادية	الكلية
			71	25.154	المواجهة	
			71	23.937	التعاون	
			71	26.463	الاحتواء	

يتبين من الجدول (9) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq a$) تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود أثر سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء الحيادية وجاءت الفروق لصالح أكثر من 10.

جدول (10) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجه نظر المديرين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	.593	.121	1	.121	الجنس
	.831	.169	1	.169	المؤهل العلمي
	10.568	2.152	1	2.152	سنوات الخبرة
		.204	68	13.846	الخطأ
			71	16.845	الكل

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح أكثر من 10.

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس: كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية تعزى لأثر الجنس، ويفسر الباحثان النتيجة في ذلك إلى تشابه الظروف الخاصة بالعمل داخل المدارس، وأن التعليمات المعمول بها داخل المدارس واضحة لكلا الجنسين، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الهزايمة (Al-Hazaymeh, 2014)، ودراسة بطاح (Battah, 2016)، ودراسة الجهيني (Al-Juhani, 2018)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: كما كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية، تعزى لسنوات الخبرة. ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى كون المدير هو القائد التربوي في المؤسسة التعليمية، بحيث أنه المسؤول الأول عن أساليب إدارة الأزمات وعن الإدارة للجميع ما يقع تحت يديه، وبالتالي كلما زادت خبرته زادت قناعته بالنمط الذي سيتبعه ويصبح لديه معرفة ودراسة أكبر، ويصبح أكثر المأما به. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الهزايمة (Al-Hazaymeh, 2014)، ودراسة بطاح (Battah, 2016)، ودراسة الجهيني (Al-Juhani, 2018)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في ضوء متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جميع مديري المدارس هم من حملة المؤهلات العلمية فهم يمتلكون ثقة أكبر بالنفس، وبالتالي ينعكس ذلك على الخصائص الشخصية التي يمتلكونها، ويمكن أن يعبروا عنها بأنفسهم، وتجاه الآخرين، لذا يمكن أن نرى أنهم أكثر إدراكاً لأساليب إدارة الأزمات ومدى تطبيقها.

ويفسر الباحثان النتائج إلى أن مستوى المؤهل العلمي له تأثير كبير على امتلاك مستوى من المعرفة الكاملة حول تطبيق أساليب إدارة الأزمات من خلال اهتمام وزارة التربية والتعليم بعمل ورشات ودورات خاصة بموضوع إدارة الأزمات، مما يحقق المعرفة الكافية من

خلال بناء تراكمات التعلم، وتوظيفها بما يخدم المسيرة التربوية والتعليمية. اختلفت هذه النتيجة التي أظهرت وجود فروق مع نتيجة دراسة كل من الهزيمة (Al-Hazaymeh, 2014)، ودراسة بطاح (Battah, 2016)، ودراسة الجهني (Al-Juhani, 2018)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج أوصت الدراسة بالآتي

- تطوير برامج تدريبية وورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها، وذلك لتطوير مهاراتهم القيادية وتنمية معارفهم حول ماهية إدارة الأزمات والية تطبيق أساليب إدارة الأزمات في العملية التربوية التعليمية .
- الاهتمام بإنشاء فريق عمل للكشف عن وجود أزمة في مديريات التربية والتعليم أو التنبؤ بها قبل حدوثها لمحاولة تجنبها أو تجنب آثارها السلبية . وتزويد كل مدير بدليل يتضمن بعض أنواع الأزمات المدرسية والإدارية التي حدثت وكيف تم التعامل معها بفاعلية.
- إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الأزمات والية تطبيق أساليب إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في مناطق أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

References:

- Al-Juhani, A. (2018). Methods of developing the competence of school leaders to make decisions in school crisis management, Department of Educational Administration, College of Education, **Journal of Education and Psychology**. P. 60,54-60.
- Al-Hawri, A. (2019). A proposed vision for establishing a crisis management unit in the Ministry of Education in the Republic of Yemen in the light of Arab and international experiences, **Jordanian Journal of Educational Sciences**, 15 (3): 309-323
- Al-Sheikh, B. (2008). **The extent to which security and safety departments are ready to face crises and disasters**. Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Mshakbea, F. (2018) Degree of principals of government schools in Zarqa governorate having the skill of managing school crises from their point of view, **Journal of Educational and Psychological Sciences**. 2 (29): 140-102
- Al-Hazaymeh, M. (2014). **The capacities of school principals in dealing with crises in Irbid Governorate**, unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Adams. C. & Kristions. W. (2012). An analysis of secondary school crisis management preparedness: **National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Students Research**, 1 (1), 20.
- Abu Aziz, S. (2010). **Constraints to Crisis Management in the Palestinian Ministry of Health in the Shadow of the Siege: A Case Study of the Gaza Strip**. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza.
- Abdullah, F. (2012). **Crisis and Disaster Management**, Kuwait. Cartas Publishing House.
- Ahmed, Ibrahim (2011). **Managing educational crises in schools**. Cairo: The Arab House of Thought.
- Ashour, M. (2011). **The degree to which heads of departments at Yarmouk University perceive the availability of crisis management components**. Umm Al-Qura University Journal for Educational and Psychological Sciences, 3 (1), 121-165.
- Aneema, R. (2014). **Education Crisis Management Requirements for Secondary Schools in Al-Qahtani City, Reem**. (2006). **A proposed scenario for the role of the work team to deal with school crises at the secondary stage for girls in the Holy Capital**. Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Battah, M. (2016). **A proposed scenario for crisis management for government high school principals in the State of Kuwait** (unpublished Master Thesis), mathematics curricula and teaching methods. Al Al-Bayt University. College of Educational Sciences, Al-Mafraq.
- Birkland, T. (2009). Disasters, Lessons Learned and Fantasy Documents. **Journal of contingencies and crisis management**, 17(3), 146- 156.
- David, A. (2013). **Students' Crisis in Nigerian Tertiary Educational Institutions: A Review of The Causes and Management Style**. Retrieved from: <http://www.jhsskhazar.org>
- Zelfo, A. (2011). **Crisis management for directors of public and private public schools in Taif**, unpublished Master Thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia

- Saqr, A. (2009). **The degree of availability of crisis management skills to school administrators and the Gaza Relief Agency**. Unpublished Master Thesis, Islamic University of Gaza.
- Salman, Zaid. (2012). Modern trends in school administration. Dar Al Bedaya Publishers and Distributors, Jordan.
- Surour, M. (2013). **Crisis management and economic, financial and administrative problems**. Dar Al-Bedaya Publishers and Distributors, Jordan.
- Kadree, A. (2008). **Crisis Communications and Crisis Managements**. New Community House, Egypt. Damascus. Unpublished Master Thesis, University of Damascus, Syrian Arab Republic.
- Qaisi, Hana. (2010). **Educational management principles of theories - modern trends**. Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution, Jordan.
- Kheel, A. (2015). A suggested model for developing crisis management in pre-university education schools in the light of contemporary management thought. **Damascus University Journal**, 31 (2), 203-257.
- Maher, A. (2006). Crisis Management. University House, Egypt.
- Taneja, S., Pryor, M., Sewell, S. & Recuero, A. (2014). Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. **Journal of Management Policy and Practice**, 15(1), 78-85.
- Risk Assessment and Management**. 17(4), pp. 291-310.
- Miraglia, M., & College, M. (2015). Crisis Management in Schools: Best Practices for Supervising Students with Special Needs or Disabilities. **Journal of Management and Innovation**, 1(1), 1-18.
- Mokhtar, A & Boukhtaoua, F. (2015). The reality of crisis management in the Libyan higher education institutions A field study on faculty members at the University of Omar Mukhtar branch Darnah. **Journal Remah for Research and Studies**. (16) 29-57..
- Peterson, A. (2012). **A study of the actual and Ideal Task Behaviors of the Arab Private School principals in Jerusalem**. Unpublished doctorate dissertation, Ohio University, USA.
- Liming, R. (2010). **Stress source and coping strategies of secondary public school principals**. Unpublished doctorate dissertation, University of Denver, USA.

Abstract

This study aimed to reveal the methods of crisis management for principals of public schools in the North Aghwar. The survey descriptive approach was used, the final study sample consisted of (68) male and female managers, the questionnaire was used as a study tool consisting of (34) paragraphs distributed over the following four fields: (Neutrality, confrontation, cooperation, and containment) after it was confirmed its sincerity and consistency. Where the results of the study showed the following: that the estimates of the study sample individuals on the degree of application of crisis management methods among the principals of public schools in the Northern Jordan Valley Brigade came with a high degree of appreciation where the total arithmetic average (4.09), and a standard deviation ((0.487), where the arithmetic mean ranged between (3.62-4.28) with a high degree, where the confrontation field came in the first stage, then followed by the field of containment, and in the last place the field of neutrality.

- In light of the results of the study, the study recommended a set of recommendations, the most prominent of which are: - Developing joint training programs and workshops for each of the school administrators and teachers in order to develop their leadership skills and develop their knowledge about what is crisis management and the mechanism for applying crisis management methods in the educational educational process, and interest in creating a work team to reveal On the existence of a crisis in the directorates of education or forecasting them before they happen to try to avoid them or avoid their negative effects, the study also recommended providing each director with a guide that includes some types of school and administrative crises that occurred and how they were dealt with effectively

Key words: Methods Crisis Management, North Aghwar.