

## درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين

جمال بحيص

أستاذ مشارك في الإدارة والتخطيط التربوي- جامعة القدس المفتوحة- فلسطين  
jbheis@qou.edu

إسماعيل محمد الأفندي

محاضر في الإدارة والتخطيط التربوي- جامعة القدس المفتوحة- فلسطين  
iafandi@qou.edu

استلام البحث: ٢٠٢٠/٨/١٦ مراجعة البحث: ٢٠٢٠/٩/١٨ قبول البحث: ٢٠٢٠/١٠/٩ DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2020.8.3.10>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، وعلى أثر متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية، وموقع المدرسة). تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلماً ومعلمة من مدارس بيت لحم ويطا اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، قام الباحثان باستخدام استبانة تكونت من (٣٠) فقرة، بلغ معامل الثبات للأداة (٠,٩٨٢). أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مدراء المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات كانت بدرجة كبيرة. بينت الدراسة أن المجال المتعلق بالإجراءات التي يتبعها المديرين لحدوث الأزمة جاء أولاً، ثم تلاه المجال المتعلق بالإجراءات التي يتبعها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة. وجاء أخيراً المجال المتعلق بالإجراءات التي يتبعها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وموقع المدرسة). وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في المجال الأول، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في المجال الثاني لصالح الذكور وفي المجال الثالث لصالح الإناث. وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المديرية في المجال الأول. بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المديرية في المجال الثاني لصالح مديرية يطا وفي المجال الثالث لصالح مديرية بيت لحم.

الكلمات المفتاحية: مهارة إدارة الأزمات؛ وجهة نظر المعلمين؛ مدارس حكومية.

### المقدمة:

تولي الدول المتقدمة والنامية على السواء اهتماماً كبيراً بالتربية، وذلك استناداً للدور الفاعل الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورفقها، لهذا أصبحت التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها الدول كافة في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم، وذلك باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسية في إعداد القوى البشرية المدربة، والقادرة على صنع التقدم وقيادته، الأمر الذي يستوجب توفير العديد من المتطلبات، منها وجود إدارة تربوية حديثة واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وعلى أداء أدوار أساسية وتحمل مسؤوليات جديدة تتطلبها عملية التحديث (بهجت، ١٩٩١).

والعملية الإدارية أمر تحتاجه جميع التنظيمات، فما يميز المجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية هو حسن الإدارة وكفاءتها والقدرة على استغلال الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغيرات كثيرة

في تشكيل الإدارة، وأصبحت نظم الإدارة تجد نفسها مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها، لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها.

وقد بدأ الفكر الإداري مع منتصف الستينيات يحدثنا عن الأزمات، ومفهومها وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها، وأوجهها، وكيفية إدارتها (أحمد، ٢٠٠١: ٢١).

ولقد نشأ مصطلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها في مجال الإدارة العامة، ليشير إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة. والظروف الطارئة كالزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والحروب الشاملة، ورغم حداثة مفهوم الأزمة في الإدارة المعاصرة، فإن التاريخ العربي الإسلامي يشير إلى أن ابن سينا يعد من أوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدية للأزمات والكوارث (الزامل و آخرون، ٢٠٠٧: ٦٦).

ويعتبر مديرو المدارس قادة ميدانيين، بالإضافة لكونهم مديرين، حيث يتطلب مفهوم القيادة أن ينتهج المديرون الأساليب العلمية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة كمؤسسة اجتماعية ذات أهداف ورسالة محددة، الأمر الذي يتطلب من الإدارات المدرسية التخطيط السليم لاستكشاف الأحداث والظروف غير المنظورة التي تعتبر من الواجبات الرئيسية لمدير المدرسة.

وعلى الإدارات المدرسية أن تتوقع الأزمات والكوارث التي قد تواجهها، وأن تفكر في كيفية التعامل معها، وأن تثير التساؤلات ذات العلاقة، وتضع حلولاً ناجحة من خلال الخطط الوقائية. (أبو فارة، ٢٠٠٩).

### مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثان في المجال الإداري التربوي، وملاحظتهما للأزمات التي تواجه مدراء المدارس، وتباين أدوار مديري المدارس الحكومية في تعاملهم مع هذه الأزمات فقد ارتأيا الكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرتي تربية بيت لحم ويطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات ( الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة، والمديرية)؟

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة.
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين. ويتفرع عن الهدف الرئيس أهداف فرعية أهمها:
١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين.
٢. التأكد من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر كل من متغيرات ( الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة، والمديرية).

## أهمية الدراسة:

هناك حاجة متزايدة لدراسة المراكز والأدوار القيادية، ومتطلبات الأداء الناجح والمعوقات التي تعرقل هذا الأداء، للتعرف على نواحي القوة من أجل دعمها، وعلى نواحي الضعف من أجل اصلاحها وتداركها وتلافيا في أي تخطيط مستقبلي، (رمزي، ١٩٩٧).

وتظهر أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:-

١. تعتبر من الدراسات الأولى التي ستكشف عن أساليب إدارة الأزمات في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا، على حد علم الباحثين.
٢. تعد الدراسة الحالية من المحاولات الرامية للتعامل مع الأزمات بأسلوب علمي، وخاصة أن البديل غير العلمي قد تكون نتائجه خطيرة.
٣. ستلفت نظر المخططين والإدارات العليا إلى أهمية إدارة الأزمات التربوية بطرق علمية صحيحة.
٤. سيستفيد من هذه الدراسة كل من :

- مدرء المدارس بشكل عام
- القائمين على متابعة مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم العالي.
- الباحثين في مجال الادارة التربوية.

## حدود الدراسة:

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم/بيت لحم ومديرية التربية والتعليم / يطا.

الحدود المكانية: جميع المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم / بيت لحم ومديرية التربية والتعليم / يطا.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠١٩).

الحدود الموضوعية: تشمل حدود الدراسة الموضوعية درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، وتقديم المقترحات التي تساهم في التغلب عليها .

## مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة: هو المسؤول المباشر أمام المنطقة التعليمية عن إدارة شؤون المدرسة الفنية والإدارية.(الهنائي، ٢٠٠٢: ١٠).

المدارس الحكومية: هي المدارس التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية باختلاف مراحلها (أساسية، وثانوية) (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ١٩٩٧).

الأزمة: يعرفها حيي بأنها: نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابع تسبب درجة عالية من التوتر، وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد وقدرة لمواجهة (حيي، ١٩٩٨: ٤٤٩).

ويعرف الباحثان الأزمة إجرائياً: حالة طارئة تحدث داخل المدراس في محافظة بيت لحم ويطا، تفقد المدرسة قدرتها على العمل بالشكل الطبيعي، وتشكل خطراً على إدارة المدرسة والعاملين فيها، وعلى الطلاب، ويصاحبها تهديد وضيق وقت، وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة إذا كان مدير المدرسة غير مستعداً لمواجهة.

إدارة الأزمة: نشاط هادف تقوم به إدارة المدرسة لتفهم طبيعة المخاطر وأسبابها ومجرباتها ونتائجها لكي تحدد ما ينبغي عمله حيالها، واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة هذه الأزمات وتخفيف حدتها والآثار المترتبة عليها.(الطيب، ٢٠٠٠: ٣٨).

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإدارة التربوية في جوهرها عملية قيادية في المقام الأول ومقدرة على التأثير في الأفراد ودفعهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها (عماد الدين، ٢٠١٠). فهي من ميادين الإدارة التي أصبحت رئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتسهيلات التربوية (أبو حيان، ٢٠٠٦).

## مفهوم الأزمة:

نشأ مفهوم الأزمة أول ما نشأ في نطاق العلوم الطبية . حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كربنو" ويعني "نقطة تحول" وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وإذا كان مصطلح الأزمة قد نشأ في نطاق علم الطب، فإنه انتقل بعد ذلك بمعان مختلفة – متناقضة أحياناً - إلى العلوم الإنسانية وخاصة علم السياسة، وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد، وبصفة خاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية.

وقد تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة. مع ذلك نجد صعوبة في الحصول على تعريف محدد لها، ولكن يمكن تعريفها من خلال خصائصها، فيرى البعض أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام

فالأزمة هي نقطة تحول غير عادية، وحدث مفاجئ في حياة المنظمة يفقدها التوازن ويوقف تصرفاتها الطبيعية بشكل يصعب التكهن به، وبأبعاده المتشابكة للبعض الآخر، وكيفية الاستفادة منه، وقدرة الإدارة على مواجهة التحديات الناجمة عنه مادياً ومعنوياً، وإخماده قبل أن يتحول إلى مشكلة دائمة تعزز أحداث فعله على مدار الوقت وتمهد حياة المنظمة. (ماهر، ٢٠٠٦: ٩-١٠).

#### أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة أسباب وعوامل تؤدي إلى نشوئها. ويرى عنطور (٢٠١٢) أن أسباب نشوء الأزمات يعود إلى قلة المعلومات، وعدم وضوح الرؤية الكاملة، وعدم استخدام الأسلوب العلمي المنهجي في إدارة الأزمات، والمركزية في الإدارة، وعدم تأهيل المدراء علمياً لكيفية التعامل مع الأزمات، أو قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الحكومية للتعامل مع الأزمات، أو شخصية المدير القيادية وخوفه من الفشل، أو عدم وجود تخطيط لإدارة الأزمة، أو قلة التعاون بين أفراد فريق إدارة الأزمة، أو عدم تطوير القوانين ومسايرتها للتطور الذي تتطلبه إدارة الأزمات، وضعف تفعيل قنوات الاتصال داخل المدرسة. ويشير المساعد (٢٠١٢) إلى أن أسباب الأزمة قد تكون أسباباً داخلية وأخرى خارجية، وفيها أسباب ذاتية وموضوعية، أو شخصية وعمامة، تخطيطية وتنفيذية، وبين هلاي ودبوس (٢٠١١) أن بعض المديرين في كثير من الأحيان يفقدون القدرة على احتواء الأزمة والتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة اتجاهها، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المدرسة في تحقيق أهدافها.

#### خصائص إدارة الأزمات:

تتميز إدارة الأزمات بخصائص محددة، ويشير الخضري (٢٠٠٢: ١٢) إلى أن التعامل مع الأزمة يقع ما بين تفاعل عنصرين رئيسيين هما: عنصر القدرة وعنصر الرغبة، وكثيراً ما لا تكون هناك قدرة، أو لا تكون هناك رغبة فيحدث عدم تعامل وعدم تفاعل، ويحدث بالتالي حالة من عدم السلوك الرشيد، لذلك حدد الحمدان، والدلماني (٢٠١٣: ٢٤-٢٥) خصائص إدارة الأزمة بأنها: عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة الإجراءات الاستثنائية التي تتعدى الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، ووضع خطط معينة لمواقف الأزمات، وأن الأزمة تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفاء والمدرية تدريباً جيداً في مجال مواجهة الأزمات، وتحديد الأدوار المطلوبة من كل عضو في فريق إدارة الأزمات، وذلك بهدف تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى من تكاليف مواجهة الأزمات، من خلال استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

#### وظائف إدارة الأزمة:

هناك وظائف متعددة ومحددة مرتبطة مباشرة بإدارة الأزمة، ويبين ميتانج (2012, mitagang) أن هذه الوظائف تتمثل في: اختيار مديرين لتدريب مديري المدارس على كيفية إدارة الأزمات، وإعداد مديرين للإدارة المدرسية في المستقبل المنظور، وتوفير ميزانية كافية، وتوجيههم، وتطويرهم مهنيّاً وفقاً لاحتياجاتهم الفردية.

#### مراحل الأزمة:

إن لكل أزمة مراحل تمر بها، وحدد داود (٢٠١٤: ٢٠١-٢٠٩) هذه المراحل بالتالية:

- المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار، وهي إشارات تحذيرية مبكرة ومتكررة بصورة دائمة.
- المرحلة الثانية: الاستعداد والمنع من خلال استخدام أساليب ووسائل وقائية لمحاولة منع الأزمة.
- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار.
- المرحلة الرابعة: تقييم الأزمة وتعلم المؤسسة من خبراتها السابقة وخبرات المؤسسات الأخرى.

#### الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة صراص (٢٠١٥) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبييرة من وجه نظر المدراء والمعلمين، وتحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات، والتعرف إلى الاختلاف في تحديد واقع إدارة الأزمات فيها في ظل متغيرات الدراسة وهي المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبييرة للعام الدراسي (٢٠١٤-٢٠١٥) والبالغ عددهم (١٩٥٠) معلماً ومعلمة و (٩٢) مديراً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (٨٢) مديراً ومديرة أي ما نسبته ٩٠٪ من حجم مجتمع الدراسة، و (١٩٨) معلماً ومعلمة، أي ما نسبة ١٠٪ من حجم المجتمع، وخلصت الدراسة إلى أن واقع إدارة الأزمات في المدارس المذكورة كان جيداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام (٤٠٧)، وأظهرت النتيجة أن أبرز أسباب حدوث الأزمات فيها هي بيئة المدرسة وموقعها، وكثرة الأخطاء عند الإداريين، والفجوة بين الإداريين والمعلمين، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق لواقع إدارة الأزمات تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمحافظة، وأظهرت وجود فروق تعزى لمتغير المسعى الوظيفي لصالح المديرين.
- وأجرى عنطور (٢٠١٢) دراسة هدفت التعرف إلى معوقات إدارة الأزمات وسبب علاجها في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، إضافة إلى معرفة الاختلاف في وجهات النظر في معوقات إدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص،

والخبرة الإدارية، والمحافظة، وعدد الدورات، وموقع المدرسة، وعدد طلبة المدرسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (٦٨٦) مديراً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية منهم، وقد بلغ عددهم (٢٢٣) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٢،٤٩) من وجهات نظر المديرين، كما لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات ومعوقات إدارة الأزمات في المدارس الثانوية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والمحافظة، وعدد الدورات الإدارية، وموقع المدرسة، وعدد طلبة المدرسة. وأن أكثر معوقات إدارة الأزمات هي معوقات إدارية، تليها معوقات تتعلق بالمجتمع المحلي. كما طرق معالجة الأزمات من خلال التنسيق ما بين الجهة المشرفة على حل الأزمات وأطراف الأزمة بشكل مباشر وقوي، وتكثيف التوعية الخاصة بالأزمات.

• وهدفت دراسة أبو معمر (٢٠١١) التعرف إلى دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، ومعرفة دور مديري المدارس في استشعار الأزمات والتخطيط لها ومواجهتها وكيفية الوقاية منها. واستخدم الباحث النهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١١٨) مديراً ونائباً، وتم استخدام استبانة اشتملت على (٥٠) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، ومن أهم نتائج الدراسة:

١. تقوم مديريات التربية والتعليم بممارسة إدارة الأزمات التعليمية بدرجة كبيرة.
٢. كان واقع الأداء الفعلي لمديري المدارس في مواجهة الأزمات بدرجة متوسطة.
٣. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومكان المديرية.

وأوصت الدراسة بإنشاء قسم مختص بإدارة الأزمات في كل مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة.

• دراسة علي (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات الإدارة المدرسية خلال الأزمة الراهنة وعلاقتها بتأدية وظائفها الإدارية في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكما تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم تصميم استبانة مكونة من (٣١) فقرة، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغت (٦٥) مدير ومديرة، و (٦٥) معاون مدير، وبعد جمع البيانات تم استخدام برمجية (SPSS) للتحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج الدراسة وكان من أهمها:

١. صعوبة التعامل مع الطلبة القادمين من بيئات مختلفة.
٢. نقص أعداد الكتب المدرسية.
٣. الحاجة لغرف صفية إضافية لتغطية الأعداد المتزايدة للطلاب.
٤. صعوبة تعويض تأخير المدرسين صباحاً.
٥. نقص مستلزمات الإسعافات الأولية في المدرسة.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تأثير وظائف الإدارة المدرسية بالمشكلات الناتجة عن الأزمة الراهنة تبعاً لمتغير الجنس.
٧. توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تأثير وظائف الإدارة المدرسية بالمشكلات الناتجة عن الأزمة الراهنة تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي).

• بينما هدفت دراسة لمينغ (Iimig, 2010) إلى التعرف أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في المدارس الحكومية في مقاطعة مانشستر في بريطانيا، في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في العمل، وطبقت الدراسة على عينة من (٤٢) مديراً ومديرة وزعت عليهم استمارة شملت المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المجالات الآتية: مجال النظام التربوي، مجال الهيئة التدريسية، مجال الطلبة، مجال المجتمع والبيئة المحلية، وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

١. يواجه مديرو المدارس مشكلات في المجالات الأربعة بدرجة متوسطة، وأن أهم هذه المشكلات كانت المشكلات المتعلقة بالطلبة ثم المشكلات المتعلقة بالمعلمين ثم المشكلات المتعلقة بالبيئة المحلية، وأخيراً المشكلات المتعلقة بالنظام التربوي.
  ٢. أظهرت الدراسة وجود فروق في مستوى ونوعية المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
  ٣. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في مستوى ونوعية المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي والخبرة في العمل.
- وهدفت دراسة القرني (٢٠١٧) إلى تحديد أهم المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بنين في مدينة الرياض ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق إحصائية في وجهات نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل، الخبرة، المرحلة الدراسية) إزاء مشكلات الإدارة المدرسية التي تعاني منها مدارس الأبناء في الرياض.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي حيث طبقت على جميع أفراد الدراسة وعددهم (٧٧)، وهم جميع المشرفين التربويين والمدراء والوكلاء بمدارس الأبناء بمدينة الرياض، وأهم نتائج الدراسة كانت: أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أربعة من مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالطلاب أبرزها: انخفاض مستوى التحصيل، عدم المحافظة على الكتاب المدرسي. وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على اثنين من مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالمعلمين تتمثلان في: قلة مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية، وانخفاض مستوى الوعي بأهمية العمل التعاوني بين المعلمين لمساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين التحقوا بدورات تدريبية والذين لم يلتحقوا حول (المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (المشكلات المتعلقة بالطلاب، المشكلات المتعلقة بالمعلمين، المشكلات المتعلقة بالنواحي الإدارية بالمدرسة، المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور) باختلاف متغير نوع المؤهل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات وكلاء المدارس واتجاهات المشرفين التربويين حول (المشكلات المتعلقة بالطلاب، المشكلات المتعلقة بالمعلمين، المشكلات المتعلقة بالنواحي الإدارية بالمدرسة، المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور) لصالح المشرفين التربويين. ومن أهم ما أوصت به الدراسة اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من مشكلات الإدارة المدرسية والاهتمام بتحسين المستوى التحصيلي للطلاب.

- وفي دراسة قام بها رائد (٢٠١١) هدفت إلى تحديد أهم المشاكل التي تواجه المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المجتمع المحلي وأولياء الأمور والطلبة والمعلمين وإمكانيات حلها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) مديراً ومديرة، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المشاكل التي تعاني منها الإدارة المدرسية كانت ضعف انتماء المعلمين لمهنة التدريس، وضعف الإمكانيات الفيزيائية في المدارس، وعدم وجود تأهيل للمعلمين تربوياً.
- وقام وبي (wippie,2015) بدراسة هدفت الوصول إلى أهم المشكلات التي يسببها النمط الإداري للمدير في قيادة المدرسة واستخدام الباحث المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٥) مديراً من مدينة فينكس، حيث تمثلت الأداة بالاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى أن سلطة مدير المدرسة كلما كانت مبنية على التشاور فإن الوضع يساعده تخطي المشكلات التي يفرضها الواقع المادي أو الإنساني الذي قد لا يكون بالمستوى المأمول (النهج الديمقراطي) أن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس، والنمط التسلسلي يؤدي إلى النفور وخلق المشكلات من العاملين بدلاً من المساعدة في الحل.
- بينما هدفت دراسة (Karakose& Yirci, 2012) إلى التعرف على المشاكل التي تواجه المعلمين المبتدئين خلال السنة الأولى من حياتهم المهنية وأسبابها من خلال مقابلة أربعة وتسعين معلماً مبتدئاً ممن لا تزيد خبرتهم التدريسية عن عامين من العاملين في محافظتي الأزنج وكهرمان مارس في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى:
  ١. مواجهة غالبية المعلمين مشكلات نتيجة عدم كفاية برامج التعليم المقدمة لهم في كليات إعداد المعلم ومواقف مديري المدارس السلبية تجاههم.
  ٢. عدم وجود برامج للتوجيه تدعمهم وتمدهم بالخبرات المفقودة.
  ٣. أوصت الدراسة بضرورة تطوير أساليب إعداد المعلمين في كليات ومعاهد إعداد المعلمين.
- وهدفت أيضاً دراسة (Chimonye,2010) التعرف إلى المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في ولاية إيمو في نيجيريا، والتعرف على كيفية استحقاق ثلاث من مدارس الولاية على السمعة الحسنة في ظل أن هذه المشكلات عامة، واتباع الباحث المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٦٧) مدرسة، وقد استخدم الباحث المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق ذات الصلة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المديرين أوصحوا أن الإمكانيات ليست بالحجم المطلوب، وقاموا بأدوار هامة ساعدت على تخطيم لهذه المشكلة من خلال تعاون أفراد من المجتمع، وكذلك الحجم الكبير للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم في المدارس سواء المعلمين أو المدراء، وعدم انضباط الطلبة، وأنه يمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال إظهار الممارسات المهنية والالتزام والشجاعة والتأكيد على المسؤولية الجماعية وانهاج أساليب القيادة المختلفة ومنها الأسلوب التركيبي الدبلوماسي.

## إجراءات الدراسة:

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، وأدواتها التي اختارها الباحثان لإجراء دراستهما، وكذلك مجتمع الدراسة الذي أجرى عليه الباحثان الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، والطريقة التي اتبعها الباحثان للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

## منهج الدراسة:

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدم الباحثان في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك ملائمته لأهداف الدراسة وأسئلته.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يدرسون في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم /يطا ومديرية التربية والتعليم في بيت لحم وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠)، والبالغ عددهم (٣٩٤١) معلماً ومعلمة، منهم (١٦٥٩) ذكور مقابل و (٢٢٨٢) إناث. (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٩).

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم ومعلمة منهم (١٠٢) معلم و (١٩٨) معلمة وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠).

جدول (١): الأعداد، والنسب المئوية لخصائص العينة الديموغرافية حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية وموقع المدرسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
<b>الجنس</b>		
ذكر	١٠٢	٪٣٤
انثى	١٩٨	٪٦٦
المجموع	٣٠٠	٪١٠٠
<b>المؤهل العلمي</b>		
بكالوريوس فما دون	٢٥١	٪٨٣
أعلى من بكالوريوس	٤٩	٪١٧
المجموع	٣٠٠	٪١٠٠
<b>سنوات الخبرة</b>		
٥-١	١٢٧	٪٤٢
١٠-٦	١٣٥	٪٤٥
11 سنة فأكثر	٣٨	٪١٣
المجموع	٣٠٠	٪١٠٠
<b>المديرية</b>		
يطا	١٥٠	٪٥٠
بيت لحم	١٥٠	٪٥٠
المجموع	٣٠٠	٪١٠٠
<b>موقع المدرسة</b>		
قرية	١٧٠	٪٥٦
مدينة	١٣٠	٪٤٤
المجموع	٣٠٠	٪١٠٠

## أداة الدراسة:

تم استخدام أداة واحدة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول

جدول (٢): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	٥	٤	٣	٢	١

## صدق أداة الدراسة:

١. صدق المحكمين: تم التحقق من صدق الأداة قبل عملية تطبيقها على عينة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي حيث بلغ عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (٣٠) فقرة.
٢. صدق التحليل العاملي: تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (٣)
٣. المجال الأول: الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة.

جدول (٣): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
المجال الأول: الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة		
١	ينظم المدير اجتماعات مع المعلمين وأولياء الأمور لتفقد الأزمات الطلابية ومتابعتها لإيجاد الطرق المناسبة لتجنبها.	٠,٦٠
٢	ينشئ المدير صندوق شكاوي للطلاب للتعرف على ما يقلقهم.	٠,٦٩
٣	يساهم المدير في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي	٠,٦١
٤	ينظم المدير ندوات ومحاضرات وتوعية وقائية للحد من الأزمات الطلابية في المدرسة	٠,٧٢
٥	يتعاون المدير مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين والمخدرات.... الخ)	٠,٧٢
٦	يستفيد المدير من ذوي الخبرة والاختصاص في المجتمع المحلي لتجنب الأزمات	٠,٦٢
٧	ينظم المدير لقاءات مع الطلاب لمناقشة الأزمات المدرسية التي قد يواجهونها	٠,٦٠
٨	يعالج المدير المشاحنات بين الطلاب ومعلمهم فور حدوثها في المدرسة.	٠,٦٦
٩	يشجع المدير المعلمين على الاجتماع بأولياء الأمور لمناقشة مشكلات أبنائهم والعمل على حلها.	٠,٦٠
المجال الثاني : الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة		
١٠	ينظم مدير المدرسة دورات للمعلمين والعاملين في المدرسة حول كيفية التعامل مع الأزمات	٠,٦٢
١١	يشكل مدير المدرسة فريقاً لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المدرسة.	٠,٧٢
١٢	يراعي المدير توزيع الأدوار عند وقوع الأزمة.	٠,٧١
١٣	يشرك المدير المعلمين في المدرسة في تخطيط برامج مواجهة الأزمات.	٠,٦٠
١٤	يحرص المدير على وضع خطة مسبقاً لاستخدامها عند حدوث الأزمة.	٠,٦٥
١٥	يبادر المدير إلى جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة.	٠,٦٤
١٦	يرئى المدير المعلمين والطلاب نفسياً للتعامل الإيجابي مع الأزمات.	٠,٦٢
١٧	يستفيد المدير من الخبرات السابقة في حل المشكلات الناجمة عن الأزمات.	٠,٦١
١٨	يحدد المدير البدائل المتاحة وقت حدوث الأزمة لاستخدام البديل الأمثل.	٠,٧٢
١٩	يعد المدير جدول أولويات يتسم بالدقة لمواجهة الأزمات.	٠,٧٢
٢٠	يوفر المدير فريقاً متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمات في المدرسة.	٠,٦٢
المجال الثالث : الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها		
٢١	يتخذ المدير قرارات حاسمة وسريعة حين حدوث الأزمات.	٠,٦١
٢٢	يتصف المدير بصفات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.	٠,٧٢
٢٣	يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في مدرسته لمواجهة الأزمة.	٠,٧٢
٢٤	يستعين المدير بخبراء من خارج المدرسة لمعالجة الأزمات.	٠,٦٢
٢٥	يستثمر المدير الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	٠,٦٠
٢٦	يعمل المدير على خفض حدة التوتر ورفع الروح المعنوية للعاملين والطلبة عند حدوث الأزمة.	٠,٦٦
٢٧	يحرص المدير على الحد من الشائعات في الحديث عن الأزمة حتى لا تتفاقم.	٠,٧٢
٢٨	يفعل المدير مبدأ تفويض الصلاحيات لمواجهة الأزمة.	٠,٧١
٢٩	يشجع المدير الطمأنينة بين العاملين والطلاب أثناء حدوث الأزمة.	٠,٦٠
٣٠	يحدد المدير المهام والمسؤوليات والصلاحيات عند حدوث الأزمة	٠,٦٥

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٣) أن التحليل العاملي لجميع فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة من أجله.

#### ثبات الأداة:

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعاده المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات (Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٤).

جدول (٤): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	القيمة الاحتمالية (Sig)
١	الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة	٩	٠,٩٣٦	*٠,٠٠٠
٢	الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة	١١	٠,٩٥٩	*٠,٠٠٠
٣	الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	١٠	٠,٩٦٣	*٠,٠٠٠
٤	الدرجة الكلية	٣٠	٠,٩٨٢	*٠,٠٠٠

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٤) أن أداة مهارة إدارة الأزمة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، إذ بلغت الدرجة الكلية لثبات الأداة (٠,٩٨٢).

#### تصحيح الأداة:

تتضمن هذه الأداة درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، وقد بنيت الفقرات حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (بدرجة كبيرة جداً: خمس درجات، بدرجة كبيرة: أربع درجات، بدرجة متوسطة: ثلاث درجات، بدرجة قليلة: درجتين، بدرجة قليلة جداً: درجة واحدة). وقد استند الباحثان في تفسيرهما لنتائج الأداة لأسلوب (ليكرت) الذي يحدد درجة المبحوث على الأداة في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود الأداة، وتتحدد الدرجة بإعطاء أوزان مختلفة للاستجابة، بحيث يستجيب المبحوث على ميزان أو متسلسل رتبي متدرج يشتمل على خمس رتب.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد (درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تم تقسيمه على (٤) للحصول على طول الخلية الصحيح (٤/٥=٠,٨)، وبعد ذلك تم إضافة هذه الدرجة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما في جدول (٥).

جدول (٥): مفتاح المتوسطات الحسابية، وطول الخلايا

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
١,٨٠-١	أكبر ٢٠-٣٦٪	قلية جداً
أكثر من ١,٨٠-٢,٦٠	أكبر من ٣٦-٥٢٪	قليلة
أكبر من ٢,٦٠-٣,٤٠	أكبر من ٥٢-٦٨٪	متوسطة
أكبر من ٣,٤٠-٤,٢٠	أكبر من ٦٨-٨٤٪	كبيرة
أكبر من ٤,٢٠-٥,٠٠	أكبر من ٨٤-١٠٠٪	كبيرة جداً

#### المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحثان بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً (٥ علامات)، بدرجة كبيرة (٤ علامات)، بدرجة متوسطة (٣ علامات)، بدرجة قليلة (٢ علامة)، بدرجة قليلة جداً (١ علامة)، وذلك في الدرجات الموجبة وعكست في الدرجات السالبة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies and Percentages): لوصف عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، والانحراف المعياري.
٣. التحليل العاملي (Factor Analysis).
٤. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٥. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)
٦. اختبار T في حالة عينتين (Independent Sample T- Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. وقد استخدمه الباحثان للفروق التي تعزى للمتغير والذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

#### إجراءات تطبيق الدراسة:

قام الباحثان بتابع مجموعة من الخطوات من أجل تنفيذ هذه الدراسة وهي كالآتي:

قام الباحثان بحصر مجتمع الدراسة والمتمثل في المعلمين الذين يدرسون في المدارس الحكومية في مديريات محافظة بيت لحم ويطا، وعليه تم بناء وتطوير أداة الدراسة بعد اطلاع الباحثان على مجموعة من الدراسات السابقة والأدب التربوي وإستبانة منفردة من بعض الدراسات السابقة وبعدها قام الباحثان بعمل مجموعة من الخطوات الفنية والتي تتيح إلى الباحثان القيام بتطبيق هذه الدراسة وذلك من خلال الحصول على موافقة من مديريات التربية والتعليم من أجل الحصول على إحصائيات أعداد المعلمين الذين يدرسون في المدارس الحكومية وتوزيع أداة الدراسة بناء على هذه الإحصائيات وكما تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، ومن ثم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية المختلفة، وبعد الانتهاء من صدق أداة الدراسة وخروجها بصورتها النهائية تم توزيع

الأداة على عينة الدراسة وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠) وكانت أداة الدراسة متبعة بمجموعة من الإرشادات والتعليمات الكافية لتساعد المستجيبين على الإجابة عليها، ومن ثم جمع الاستبانات وترقيمتها بشكل متسلسل لإدخالها للحاسوب، وبعدها تم تصحيح الأداة وتفرغ البيانات وتعبئتها في نماذج خاصة وذلك من خلال (برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss) لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

## تحليل النتائج:

### تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، للتعرف على درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

نتائج السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، والترتيب لجميع فقرات استبانة درجة ممارسة مدرء المدارس لمهارة إدارة الأزمات حسب فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة.

تحليل فقرات أداة "درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين". تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين

جدول (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من الفقرات "المجال الأول": الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
١	ينظم المدير اجتماعات مع المعلمين وأولياء الأمور لتفقد الأزمات الطلابية ومتابعتها لإيجاد الطرق المناسبة لتجنبها.	٤,١٩	٠,٧٧	٨٣,٨٤	١	كبيرة
٢	ينشئ المدير صندوق شكاوي للطلاب للتعرف على ما يقلقهم.	٣,٨٧	٠,٨٠	٧٧,٤٧	٩	كبيرة
٣	يساهم المدير في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي	٤,٠١	٠,٩٢	٨٠,١٧	٥	كبيرة
٤	ينظم المدير ندوات ومحاضرات توعية وقائية للحد من الأزمات الطلابية في المدرسة	٣,٩٩	٠,٨٧	٧٩,٨٨	٦	كبيرة
٥	يتعاون المدير مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، والمخدرات.... الخ)	٤,١٨	٠,٨٥	٨٣,٥٧	٢	كبيرة
٦	يستفيد المدير من ذوي الخبرة والاختصاص في المجتمع المحلي لتجنب الأزمات	٤,١٥	٠,٨٤	٨٢,٩٢	٣	كبيرة
٧	ينظم المدير لقاءات مع الطلاب لمناقشة الأزمات المدرسية التي قد يوجهونها	٤,٠٥	٠,٨٦	٨١,٠٩	٤	كبيرة
٨	يعالج المدير المشاحنات بين الطلاب ومعلمهم فور حدوثها في المدرسة.	٤,٠٥	٠,٨١	٨١,٠٩	٤	كبيرة
٩	يشجع المدير المعلمين على الاجتماع بأولياء الأمور لمناقشة مشكلات أبنائهم والعمل على حلها.	٣,٩٨	٠,٨٩	٧٩,٥٤	٧	كبيرة
	الدرجة الكلية	٤,٠٥			كبيرة	

جاءت الدرجة الكلية للمجال الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٥) وبدرجة كبيرة.

يتضح من جدول (٦) أن متوسطات استجابات المعلمين على فقرات المجال الأول والمتعلق بالإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة قد تراوحت بين (٧٧,٤٧-٨٣,٨٤). حيث جاءت الفقرة التي نصت على "ينظم المدير اجتماعات مع المعلمين وأولياء الأمور لتفقد الأزمات الطلابية ومتابعتها لإيجاد الطرق المناسبة لتجنبها" في الدرجة الأولى وحصلت على ما نسبته (٨٣,٨٤) بمتوسط حسابي قدره (٤,١٩) ويفسر ذلك باهتمام المدرء بعلاقتهم بالمعلمين وأولياء الأمور كأطراف ذات تأثير على المدرسة بكل مكوناتها. ثم تلتها الفقرة التي نصت على " يتعاون المدير مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، والمخدرات.... الخ)" حيث حصلت على ما نسبته (٨٣,٥٧) بمتوسط حسابي قدره (٤,١٨) ويفسر ذلك باهتمام مدرء المدارس بمكافحة العادات السيئة التي قد يسلكها التلاميذ مما يسبب الضرر لهم ويؤثر على سلوكهم وتحصيلهم الدراسي. أما أقل الفقرات موافقة في هذا المجال فكانت " ينشئ المدير صندوق شكاوي للطلاب للتعرف على ما يقلقهم". حيث حصلت على ما نسبته (٧٧,٤٧) بمتوسط حسابي

قدره (٣,٨٧)، مما يستدعي أن يتم حث المدرء على الاهتمام بهذا الأمر بدرجة أكبر مما هو عليه في الواقع وذلك من خلال إنشاء صندوق شكاوي للتعرف على ما يقلق الطلاب لتلافي الأزمات قبل حدوثها.

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة والنتائج موضحة في جدول (7)

جدول (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من الفقرات مجال " الإجراءات التي يتبعها المدبرون في التخطيط لمواجهة الأزمات "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	ينظم مدير المدرسة دورات للمعلمين والعاملين في المدرسة حول كيفية التعامل مع الأزمات	٤,٠٢	٠,٨٦	٨٠,٣٤	٦	كبيرة
٢	يشكل مدير المدرسة فريقاً لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المدرسة.	٣,٨٥	٠,٩١	٧٧,٠٢	٩	كبيرة
٣	يراعي المدير توزيع الأدوار عند وقوع الأزمة.	٤,٠٩	٠,٧٦	٨١,٨٣	٢	كبيرة
٤	يشرك المدير المعلمين في المدرسة في تخطيط برامج مواجهة الأزمات.	٤,٠٠	٠,٨٧	٨٠,٠٦	٨	كبيرة
٥	يحرص المدير على وضع خطة مسبقاً لاستخدامها عند حدوث الأزمة.	٤,٠٤	٠,٨٠	٨٠,٨٠	٤	كبيرة
٦	يبادر المدير إلى جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة.	٤,٠٥	٠,٨٣	٨١,٨٣	٣	كبيرة
٧	يهيئ المدير المعلمين والطلاب نفسياً للتعامل الإيجابي مع الأزمات.	٣,٧٤	١,٠٧	٧٤,٧٥	١٠	كبيرة
٨	يستفيد المدير من الخبرات السابقة في حل المشكلات الناجمة عن الأزمات.	٣,٧٣	٠,٩١	٧٤,٥٩	١١	كبيرة
٩	يحدد المدير البدائل المتاحة وقت حدوث الأزمة لاستخدام البديل الأمثل.	٤,٧٣	٠,٨١	٩٤,٦٠	١	كبيرة جداً
١٠	يعد المدير جدول أولويات يتسم بالدقة لمواجهة الأزمات.	٤,٠٣	٠,٨٤	٨٠,١٢	٥	كبيرة
١١	يوفر المدير فريقاً متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمات في المدرسة.	٤,٠١	٠,٩١	٨١,٩٣	٧	كبيرة
	الدرجة الكلية	٤,٠٣				

جاءت الدرجة الكلية للمجال الثاني بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٣) وبدرجة كبيرة.

يتضح من جدول (٧) أن متوسطات استجابات المعلمين على فقرات المجال الثاني والمتعلق بالإجراءات التي يتبعها المدبرون في التخطيط لمواجهة الأزمة قد تراوحت بين (٧٤,٥٩-٨١,٩٣) حيث جاءت بالدرجة الأولى الفقرة التي نصت على " يحدد المدير البدائل المتاحة وقت حدوث الأزمة لاستخدام البديل الأمثل " وحصلت على ما نسبته (٩٤,٦٠) بمتوسط حسابي قدره (٤,٧٣) وهذا يدل على حرص مدرء المدارس على وجود خيارات متعددة وبدائل ضمن الإمكانيات المتاحة للجوء إليها عند الحاجة، وهذا يعبر عن قدرة المدرء على التخطيط بشكل جيد وفعال لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المدرسة. ثم تلها الفقرة التي نصت على " يراعي المدير توزيع الأدوار عند وقوع الأزمة " حيث حصلت على ما نسبته (٨١,٨٣) بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٩)، وهذا مؤشر على وعي المدرء بأهمية تعاون جميع أفراد الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات مما يترتب عليه اتخاذ قرار جماعي ومسئول قد يكون أقرب إلى الصواب. أما أقل الفقرات موافقة في هذا المجال فكانت " يستفيد المدير من الخبرات السابقة في حل المشكلات الناجمة عن الأزمات " حيث حصلت على ما نسبته (٧٤,٥٩) بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٣)، لذلك لا بد أن يتم اطلاع المدرء على التجارب السابقة من خلال الخبرات المتوفرة عند الجهات ذات العلاقة وحث المدرء على الاستفادة منها عند وقوع الأزمات.

تحليل فقرات مجال " الإجراءات التي يتبعها المدبرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها " تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة والنتائج موضحة في جدول (٨):

جدول (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يتخذ المدير قرارات حاسمة وسريعة حين حدوث الأزمات.	٤,١٨	٠,٨٧	٨٣,٥١	١	كبيرة
٢	يتصف المدير بصفات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.	٣,٨٧	٠,٨٧	٧٧,٤٦	١٠	كبيرة
٣	يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في مدرسته لمواجهة الأزمة.	٤,٠٠	٠,٨٢	٧٩,٩٤	٤	كبيرة
٤	يستعين المدير بخبراء من خارج المدرسة لمعالجة الأزمات.	٤,٠٧	٠,٨٤	٨١,٣٢	٣	كبيرة
٥	يستثمر المدير الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	٣,٩٠	٠,٨٤	٧٨,١٠	٧	كبيرة
٦	يعمل المدير على خفض حدة التوتر ورفع الروح المعنوية للعاملين والطلبة عند حدوث الأزمة.	٣,٨٧	٠,٩٠	٧٧,٤٧	٩	كبيرة
٧	يحرص المدير على الحد من الشائعات في الحديث عن الأزمة حتى لا تتفاقم.	٣,٩٩	٠,٨٩	٧٩,٧٧	٥	كبيرة
٨	يفعل المدير مبدأ تفويض الصلاحيات لمواجهة الأزمة.	٣,٨٨	٠,٩٠	٧٧,٥٩	٨	كبيرة
٩	يشجع المدير الطمأنينة بين العاملين والطلاب أثناء حدوث الأزمة.	٣,٩٢	٠,٨٣	٧٨,٣٢	٦	كبيرة
١٠	يحدد المدير المهام والمسؤوليات والصلاحيات عند حدوث الأزمة.	٤,١٣	٠,٨٠	٨٢,٦٧	٢	كبيرة
الدرجة الكلية		٣,٩٨				كبيرة

جاءت الدرجة الكلية للمجال الثاني بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨) وبدرجة كبيرة.

يتضح من جدول (٨) أن متوسطات استجابات المعلمين على فقرات المجال الثالث والمتعلق بالإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها تراوحت بين (٧٧,٤٦-٨٣,٥١). وجاء في الترتيب الأول الفقرة التي نصت على " يتخذ المدير قرارات حاسمة وسريعة حين حدوث الأزمات " بوزن نسبي (٨٣,٥١) وبمتوسط حسابي (٤,١٨)، وربما يشير ذلك إلى تخوف المدرء من أن التأخر في اتخاذ القرارات بشكل حاسم وسريع قد يسبب تفاقم للأزمات مما يؤدي إلى نتائج قد يصعب معها الوصول لحلول لها، وكذلك فإن التعامل بشكل حاسم مع الأزمات قد يكون له مردود ايجابي يتمثل في تلافي حدوثها في المستقبل. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي نصت على " يحدد المدير المهام والمسؤوليات والصلاحيات عند حدوث الأزمة " بوزن نسبي (٨٢,٦٧) وبمتوسط حسابي (٤,١٣)، وهذا يدل على رضا المعلمين عن سلوك المدرء في تحديد المهام والمسؤوليات ومنح الصلاحيات لهم في حال حدوث الأزمات مما يؤدي إلى رفع نسبة مساهمتهم، ويزيد من دافعيتهم من خلال المشاركة الفاعلة لمواجهة الأزمات حال حدوثها. وجاءت أخيراً الفقرة التي نصها " يتصف المدير بصفات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة " بوزن نسبي (٧٧,٤٦) وبمتوسط حسابي (٣,٨٧)، وفي ذلك مؤشر على عدم رضا المعلمين بشكل كاف عن صفات المدير الشخصية مما يسترعي انتباه الجهات ذات العلاقة بالعمل على تنمية شخصيات المدرء من خلال عقد دورات وورش عمل حول الصفات التي تؤهلهم للسيطرة على الأزمات ومواجهتها.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (t.test) للفروق بين متوسطات درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وذلك كما هو موضح في الجدول (٩).

جدول (٩) : نتائج اختبارات (t-test) للفروق بين متوسطات درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من

وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة	ذكر	٤,١٧	٠,٤٤	٤٦٣	١,١٧٥	٠,٢٤٢
	أنثى	٤,٠٨	٠,٤٩			
الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة	ذكر	٣,٨٤	٠,٤٧	٤٦٣	٢,٩٠٩	*٠,٠٠٤
	أنثى	٣,٦٣	٠,٤٣			
الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	ذكر	٢,٧٨	٠,٧٨	٤٦٣	٤,٩٣٠	*٠,٠٠٠
	أنثى	٣,٣٣	٠,٦٠			
الدرجة الكلية	ذكر	٣,٥٩	٠,٥٦	٤٦٣	٣,٠٠٤	٠,٠٨٢
	أنثى	٣,٦٨	٠,٥١			

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في المجال الأول المتعلق بالإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث أزمة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ارتفاع درجة وعي مدرء المدارس من الجنسين بأهمية التخطيط لمواجهة الأزمات لكونها مفهوماً وسلوكاً حقيقياً نابعاً عن عقيدة ثابتة لها جذورها، وقد يعزى أيضاً إلى أن مديري المدارس يتلقون الإعداد و التدريب اللازمين من خلال ورش العمل كما أن التعليمات لتجنب الأزمة هي واحدة بالنسبة للذكور والإناث.. وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في المجال الثاني المتعلق بالإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة، وكانت الفروق لصالح الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الذكور (٣,٨٤) في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث (٣,٦٣)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المدرء الذكور يملكون الوقت للتخطيط لمواجهة الأزمة أكثر من الإناث بسبب مسؤوليات المديرات الإناث بعد الدوام والتي تتعلق بالأعمال المنزلية والمسؤوليات الملقاة على عاتقهن في البيت. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في المجال الثالث المتعلق بالإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، وكانت الفروق لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث (٣,٣٣) في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الذكور (٢,٧٨)، ويعزو الباحثان ذلك بأن الإناث أكثر التزاماً بالأنظمة والقوانين من الذكور، وهن أكثر حرصاً على النجاح في تحقيق الأهداف لذا فهن يقمن بالتعامل بشكل جيد لذا فإن المعلمات يرون أن درجة ممارسة المديرات أفضل من المدرء كون المديرات أكثر التزاماً وأكثر إصراراً على إثبات ذواتهن وقدراتهن على التنافس والتميز عن أقرانهن الذكور في مجتمع ذكوري يرفع من قدر الذكور في كافة المجالات فهي تحاول أن تلفت الانتباه لدى الجميع بأنها لا تقل بل تتفوق في التعامل مع الأزمة أكثر من زملائها مدرء المدارس. وقد يعود أيضاً إلى الدقة في تنفيذ التعليمات لدى الإناث بشكل أفضل من المدرء الذكور لمواجهة الأزمة وكذلك تمتع الإناث بالهدوء والحرص على العمل بشكل جماعي أثناء حدوث الأزمة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية رقم (٢) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات متوسطات درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما هو موجود في الجدول (١٠).

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات معلمي المدارس بين متوسطات درجات درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في

مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة	٥-١	٤,٠٨	٠,٤٢
	١-٦	٤,٢٠	٠,٤٥
	١١ سنة فأكثر	٤,١٢	٠,٥٢
الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة	٥-١	٣,٧٥	٠,٣٧
	١-٦	٣,٨٤	٠,٥٠
	١١ سنة فأكثر	٣,٦٦	٠,٥٠
الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	٥-١	٣,٠٠	٠,٦٦
	١-٦	٣,١٤	٠,٧٧
	١١ سنة فأكثر	٣,١١	٠,٧٩
الدرجة الكلية	٥-١	٣,٦١	٠,٤٨
	١-٦	٣,٧٣	٠,٥٤
	١١ سنة فأكثر	٣,٦٣	٠,٦٠

جدول (١١): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في متوسطات درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية

بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإجراءات التي يتبعها المديرين لتجنب حدوث الأزمة	بين المجموعات	٢	٠,٣٠٣	٠,١٥١	٠,٦٧٠	٠,٥١٣
	داخل المجموعات	٤٦٣	٣٥,٢١١	٠,٢٢٦		
	المجموع	٤٦٥	٣٥,٥١٤	.....		
الإجراءات التي يتبعها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة	بين المجموعات	٢	٠,٧٣٦	٠,٣٦٨	١,٧١١	٠,١٨٤
	داخل المجموعات	٤٦٣	٣٣,٥٤٣	٠,٢١٥		
	المجموع	٤٦٥	٣٤,٢٧٩	.....		
الإجراءات التي يتبعها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	بين المجموعات	٢	٠,٥٠٠	٠,٢٥٠	٠,٤٤٨	٠,٦٤٠
	داخل المجموعات	٤٦٣	٨٧,٢١٤	٠,٥٥٩		
	المجموع	٤٦٥	٨٧,٧١٥	.....		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٥١٣	٠,٢٥٦	٠,٩٤٣	٠,٤٥٠
	داخل المجموعات	٤٦٣	٥١,٩٨٩	٠,٣٣٣		
	المجموع	٤٦٥	٥٢,٤٠٢	.....		

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين ذكوراً وإناثاً يتلقون نفس الدورات وورش العمل التي تهدف إلى التنمية المهنية و التي تركز على مسؤوليات وواجبات المديرين في التعامل مع الأزمات بغض النظر عن تفاوت الخبرات فيما بينهم و خصوصاً أنهم يمتلكون مفاهيم إدارة المعرفة و أسسها. وقد يعود أيضاً إلى التشابه في الدورات التي يخضع لها مديرو المدارس قبل تولي مهمة مدير مدرسة فلم يعد هناك تأثير للخبرة في التخطيط والتعامل مع الأزمات نتيجة للتقارب في ردود الفعل والحلول المتوقعة للمستجيبين.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لا اختبار الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (١٢).

جدول (١٢): اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة

الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإجراءات التي يتبعها المديرين لتجنب حدوث الأزمة	بكالوريوس فما دون	٤,١٥	٠,٤٥	٤٦٣	٠,٧١٠	٠,٤٧٩
	أعلى من بكالوريوس	٤,٠٨	٠,٥٤			
الإجراءات التي يتبعها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة	بكالوريوس فما دون	٣,٧٤	٠,٤٢	٤٦٣	١,٠٣٢	٠,٣١٠
	أعلى من بكالوريوس	٣,٦٢	٠,٦١			
الإجراءات التي يتبعها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	بكالوريوس فما دون	٣,١٢	٠,٧١	٤٦٣	٠,٠٥٣	٠,٩٥٨
	أعلى من بكالوريوس	٣,١١	٠,٧٧			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	٣,٦٧	٠,٥٣	٤٦٣	٠,٥٩٨	٠,٥٨٢
	أعلى من بكالوريوس	٣,٦٠	٠,٦٤			

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر على هذه التقديرات لأن هذه الممارسات قد تكون مكنسبة من خلال الدورات التي تعقدتها الوزارة لجميع المديرين، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وقد تنعكس على ممارستهم لهذه المهارات في المدرسة، وأن لها علاقة بالسماوات الشخصية للمديرين، وبالتالي جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة متقاربة ودون فروق ذات دلالة إحصائية، ما يجعل هناك تشابهاً بين وجهات نظر المستجيبين.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية. وذلك كما هو موضح في الجدول (١٣).

الجدول (١٣): متوسطات درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المديرية	المجالات
٠,٥٢	٤,١٤	يطا	الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة
٠,٣٤	٤,١١	بيت لحم	
٠,٤٤	٣,٧٥	يطا	لإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة
٠,٤٦	٣,٦٠	بيت لحم	
٠,٧٤	٣,٠٦	يطا	الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها
٠,٥٧	٣,٤١	بيت لحم	
٠,٥٧	٣,٦٥	يطا	الدرجة الكلية
٠,٤٦	٣,٧١	بيت لحم	

جدول (١٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين للفروق في متوسطات تبعاً لمتغير المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
٠,٣٢٨	١,١٥٧	٠,٢٥٩	٠,٧٧٨	٣	بين المجموعات	الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة
		٠,٢٢٤	٣٤,٧٣٦	٤٦٢	داخل المجموعات	
		-----	٣٥,١٤	٤٦٥	المجموع	
*,٠٤٦	٢,٧٢٨	٠,٥٧٣	١,٧١٩	٣	بين المجموعات	لإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة
		٠,٢١٠	٣٢,٥٦٠	٤٦٢	داخل المجموعات	
		-----	٣٤,٢٧٩	٤٦٥	المجموع	
*,٠٠٠	٧,٢٢	٣,٥٨٦	١٠,٧٥٩	٣	بين المجموعات	الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها
		٠,٤٩٦	٧٦,٩٥٦	٤٦٢	داخل المجموعات	
		----	٨٧,٧١٥	٤٦٥	المجموع	
٠,١٢٥	٣,٧٠٢	١,٥٣٩	٤,٤١٩	٣	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,٣٦٠	٤٨,٠٨٤	٤٦٢	داخل المجموعات	
		-----	٥٢,٥٠٣	٤٦٥	المجموع	

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين في المجال الأول المتعلق بالإجراءات التي يتبعها المدراء لتجنب حدوث الأزمة تبعاً لمتغير المديرية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس لهم نفس الاحتياجات والمتطلبات والقدرات لتجنب حدوث الأزمة بغض النظر عن المديرية التي يتبعون لها وذلك نتيجة لخضوعهم لنفس الدورات التدريبية والقرارات والنشرات الإدارية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم وتعممها على جميع المديريات.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني المتعلق بالإجراءات التي يتبعها المدراء في التخطيط لمواجهة الأزمة وكانت الفروق لصالح مديرية بيت لحم، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام مدراء يطا بالتخطيط بسبب التفاوت في القدرات الشخصية التي يمتلكها المدراء في مديرية بيت لحم عن زملائهم في مديرية بيت لحم.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثالث المتعلق بالإجراءات التي يتبعها المدراء للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها وكانت الفروق لصالح مديرية بيت لحم، ويعزو الباحثان ذلك إلى انضباط المدراء في مديرية بيت لحم والتزامهم باللوائح والقوانين والتعليمات بشكل حر في بصورة ميثمهم عن زملائهم في مديرية بيت لحم.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار ت (t-test) للفروق بين متوسطات درجات متوسطات درجات درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير موقع المدرسة ، وذلك كما هو موضح في الجدول (١٥)

جدول (١٥) : نتائج اختبارات (t-test) للفروق بين متوسطات درجات درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم ومديرية يطا لمهارة

إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير موقع المدرسة

موقع المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
قرية	٤,٢٨	٠,٣٧	٢٩٨	٠,٠٢٢-	٠,٩٨٢
مدينة	٤,٢٩	٠,٤١			

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدرء المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير موقع المدرسة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس لهم نفس الاحتياجات والمتطلبات والقدرات لتجنب حدوث الأزمة والتخطيط لمواجهتها والتعامل معها أثناء حدوثها بغض النظر عن المديرية التي يتبعون لها وذلك نتيجة لخضوعهم لنفس الدورات التدريبية والقرارات والنشرات الإدارية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم وتعممها على جميع المديريات.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

١. إنشاء قسم يختص بإدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم.
٢. تزويد مدرء المدارس بملفات تتضمن بعض الأزمات المدرسية التي حدثت من قبل وكيفية التعامل الصحيح معها.
٣. التنسيق بين العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي للتعاون في السيطرة على الأزمة حال حدوثها.
٤. عقد برامج تدريبية للمدرء والعاملين في المدارس حول الأساليب الحديثة والفاعلة في مواجهة الأزمات.
٥. تشكيل فريق لإدارة الأزمات في كل مدرسة برئاسة المدير وعضوية المرشد الاجتماعي وبعض المعلمين.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد، إبراهيم. (٢٠٠١). إدارة الأزمة التعليمية من منظور عالمي. الطبعة الأولى. المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر.
٢. بهجت، احمد الرفاعي. (١٩٩١). "فعالية دورة الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان". مجلة الدراسات التربوية. ج ٥٣.
٣. حجي، أحمد. (١٩٩٨). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. الطبعة الثانية. دار النهضة المصرية. القاهرة.
٤. الحمدان، جاسم، والدلماني، زيد. (٢٠١٣). إدارة الأزمات المدرسية. دار المسيلة للنشر والتوزيع. الكويت.
٥. أبو حيان، منوى. (٢٠٠٦). "أنموذج مقترح للرقابة الإدارية لوزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة". (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
٦. الخضير، محسن. (٢٠٠٢). إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية مدينة نصر. القاهرة. مصر.
٧. داود، عبد العزيز. (٢٠١٤). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. مصر.
٨. الزامل، علي، والغنبوصي، سالم وسليمان، سعاد. (٢٠٠٧). "الأزمات المدرسية واساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان". مجلة العلوم التربوية والنفسية: ٨(٣): ٦٤-٨٤. سلطنة عمان.
٩. صراص، مها كامل. (٢٠١٥). "واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
١٠. الطيب حسن. (٢٠٠٠). إدارة الكوارث. ميد لايت المحدودة لندن.
١١. علي، أحمد صلاح. (٢٠١٥). "مشكلات الإدارة المدرسية خلال الأزمة الراهنة وعلاقتها بتأدية وظائفها الإدارية"، دراسة ميدانية في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة. دمشق. سوريا.
١٢. عماد الدين، متى مؤتمن. (٢٠١٠). "آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية". عمان: مركز التدريب الأكاديمي.
١٣. عنتور، ندى. (٢٠١٢). "معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهة نظر المديرين" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح. نابلس. فلسطين.
١٤. أبو فارة، يوسف احمد. (٢٠٠٩). إدارة الأزمات ومدخل متكامل. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
١٥. ماهر أحمد. (٢٠٠٦). إدارة الأزمات. ط٢. دار الجامعية. الإسكندرية. مصر.
١٦. المساعد، ماجد. (٢٠١٢). إدارة الأزمات (المدخل- المفاهيم- العمليات). ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

١٧. أبو معمر، ماهر. (٢٠١١). "دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.
١٨. هلاي، حسن، ودوبه، محمد. (٢٠١١). "الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية مديريات شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين". مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث والعلوم الإنسانية: (٢٥٥): ١١٨٦-١١٥٩.
١٩. الهنائي، منيرة. (٢٠٠٢). "معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. عمان.
٢٠. وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (١٩٩٧). الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Liming, R, (2010). "stress sources and coping strategies of secondary public-school principals", unpublished doctoral, university of Denver, internet, no, AAC991358.
- [2] Mitagang, I. (2002). "The Making of The Five Lessons in Leadership Training". the Wallace foundation, knowledge center, New York.

## The degree to which school principals in the Bethlehem and Yatta Education Directorates practice the skill of crisis management from the teachers' points of view

Jamal Bheis

Associate Professor of Educational Administration and Planning, Al-Quds Open University, Palestine  
jbheis@qou.edu

Ismail Mohammed Alafandi

Lecturer in Administration and Educational Planning, Al-Quds Open University, Palestine  
iafandi@qou.edu

Received : 16/8/2020 Revised : 18/9/2020 Accepted : 9/10/2020 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2020.8.3.10>

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of government school principals' practice of crisis management skill, and the impact of variables: (gender, educational qualification, number of years of experience, directorate, and school location). The sample consisted of (300) teachers working in Bethlehem and Yatta chosen by simple random method, and the researchers used a questionnaire consisting of (30) paragraphs. The results indicated that government school principals' practice of the skill of crisis management was significantly. The study showed that the field related to the procedures followed by the principals came in the first order, then the field related to the procedures followed by the principals in planning to face the crisis, while the third field was related to the procedures followed by the principals in dealing with the crisis during its occurrence. No statistically significant differences according to the variables (educational qualification, years of experience, and the location of the school). while it showed statistically significant differences according to the gender variable. No statistically significant differences according to the directorate variable in the first field. However, statistically significant differences according to the variable of the directorate in the second field.

**Keywords:** crisis management skill; teachers' viewpoints; public-school.

### References:

- [1] 'ly, Ahmd Slah. (2015). "Mshklat Aledarh Almdrsyh Khlal Alazmh Alrahnh W'laqtha Btadyh Wza'fha Aledaryh", Drash Mydanyh Fy Almdars Althanwyh Al'amh Fy Mdyh Dmshq, Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Dmshq. Swrya.
- [2] 'mad Aldyn, Mna M'tmn. (2010). "Afaq Ttwyr Aledarh Walqyadh Altrbwyh Fy Alblad Al'rbyh". 'man: Mrkz Altdryb Alakadymy.
- [3] 'ntwr, Nda. (2012). "M'wqat Edart Alazmat Fy Almdars Alhkwmlyh Althanwyh Fy Mhafzat Aldfh Alghrbyh Wsbl 'lajha Mn Wjht Nyr Almdryh" Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alnjah. Nabl. Flstyn.
- [4] Ahmd, Ebrahym. (2001). Edart Alazmh Alt'lymyh Mn Mnzwr 'almy. Altb'h Alawla. Almktb Al'lmy Llkmywtr Walnshr Waltwzy'. Alaskndryh. Msr.
- [5] Bhjt, Ahmd Alrfa'y. (1991). "F'alyt Dwrt Aledarh Almdrsyh Fy 'dad Mdyry Almdars Bsltnt 'man". Mjlt Aldrasat Altrbwyh. J 53.
- [6] Dawd, 'bd Al'zyz. (2014). Aledarh Alt'lymyh Waledarh Almdrsyh. Dar Alm'rffh Aljam'yh. Aleskndryh. Msr.
- [7] Abw Farh, Ywsf Ahmd. (2009). Edart Alazmat Wmdkhl Mtkaml. Alardn: Ethra' Llnshr Waltwzy'.
- [8] Hiy, Ahmd. (1998). Aledarh Alt'lymyh Waledarh Almdrsyh. Altb'h Althanyh. Dar Alnhdh Almsryh. Alqahrh.
- [9] Hlaly, Hsn, Wdwbh, Mhmd. (2011). "Alazmat Altrbwyh Fy Almdars Alhkwmlyh Althanwyh Mdyryat Shmal Flstyn Wkyfyf Edartha Mn Wjhh Nyr Almdryh". Mjlt Jam't Alnjah Alwtnyh Llabhath Wal'lwm Alensanyh: (255):1186-1159.

- [10] Alhmdan, Jasm, Waldlmany, Zyd. (2013). Edart Alazmat Almdrsyh. Dar Almsylh Llnshr Waltwzy'. Alkwyt.
- [11] Alhna'ey, Mnyrh. (2002). "M'wqat Aladarh Almdrsyh Lda Mdyry Almdars Althanwyh Baldakhlyh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alsltan Qabws. 'man.
- [12] Abw Hyanh, Mnwa. (2006). "Anmwj Mqtrh Llrqabh Aledaryh Lwzart Altrbyh Walt'lym Alardnyh Fy Dw' Alatjahat Alm'asrh". (Atrwht Dktwrah Ghyr Mnshwrh). Jam't 'man Al'rbyh Lldarsat Al'lya. 'man. Alardn.
- [13] Alkhdyry Mhsn. (2002). Edart Alazmat. Mjmw't Alnyl Al'rbyh Mdynt Nsr. Alqahrh. Msr.
- [14] Mahr Ahmd. (2006). Edarh Alazmat. T2. Aldar Aljam'yh. Aleskndryh. Msr.
- [15] Abw M'mr,Mahr. (2011). "Dwr Mdyryat Altrbyh Walt'elym Fy Edart Alazmat Alt'elymyh Alty Twajhha Almdars Alhkwmlyh Fy Mhafzat Ghzh Wsbl Ttwyrh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alazhr. Ghzh. Flstyn.
- [16] Almsa'd, Majd. (2012). Edart Alazmat (Almdkhl- Almfahym- Al'mlyat). T1, Dar Althqafh Llnshr Waltwzy'. 'man. Alardn.
- [17] Sras, Mha Kaml. (2015). "Waq' Edart Alazmat Fy Almdars Alkhash Fy Mhafzty Byt Lhm Wram Allh Walbyrh Mn Wjht Nzr Mdyryha Wm'lmyha". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alqds. Flstyn.
- [18] Altyb Hsn. (2000). Edart Alkwarth. Myd Layt Almhdwdh Lndn.
- [19] Wzart Altkhtyt Walt'awn Aldwly. (1997). Alasdar Alawl, Alslth Alwtnyh Alfstynyh.
- [20] Alzamly, 'ly, Walghnbwsy, Salm Wslyman, S'ad. (2007). "Alazmat Almdrsyh Wasalyb Alt'aml M'ha Fy Mdars Slnt 'man". Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: 8(3): 64-84. Slnt 'man.