

## **The Effectiveness of Administrative Decision-Making Among Middle School Principals in the North Region within The Green Line and its Relation to Crisis Management in light of Corona Pandemic from Teachers' Point of View**

**Nasmat Yousef Khalaileh\***  
**Prof. Mohammad Ali Ashour\*\***  
**Prof. Tareq Yousef Jawarneh\*\*\***

Received 1/5/2021

Accepted 3/7/2021

### **Abstract:**

The study aimed to investigate the degree of effectiveness of administrative decision-making among middle school principals in the North region within the Green Line and its relationship to crisis management in light of the Corona pandemic from the teachers' point of view. The study used the correlational descriptive methodology and the questionnaire as a study tool after confirming its validity and reliability. The sample consisted of (362) middle school teachers, who were chosen using simple random sampling. The results showed that the degree of effectiveness of administrative decision-making and the level of crisis management among middle school principals in light of the Corona pandemic were high, and the existence of a positive correlation between the effectiveness of administrative decision-making and the level of crisis management among middle school principals in light of the Corona pandemic. The study recommended delegating to principals more power that enables them to take decisions in a decentralized manner, and to form crisis management committees at the school level to be in permanent session.

**Keywords:** Administrative decision-making, Crisis management, School principals, Middle schools, The North region within the Green Line.

---

Palestine\ [Nasmatkhalailah@gmail.com](mailto:Nasmatkhalailah@gmail.com) \*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [Moashour@yu.edu.jo](mailto:Moashour@yu.edu.jo) \*\*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [tjawarneh@yu.edu.jo](mailto:tjawarneh@yu.edu.jo) \*\*\*

## فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين

نسمات يوسف خليلية\*

أ.د. محمد علي عاشور\*\*

أ.د. طارق يوسف جوارنة\*\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت العينة من (362) معلماً من معلمي المدارس الإعدادية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في ظل جائحة كورونا جاء مرتفعين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في ظل جائحة كورونا. أوصت الدراسة بتفويض المديرين صلاحيات أكثر تمكنهم من اتخاذ القرارات بشكل لامركزي، وتشكيل لجان إدارة أزمات على مستوى المدرسة تكون في حالة انعقاد دائم. الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات الإدارية، إدارة الأزمات، مديري المدارس، المدارس الإعدادية، منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

\* فلسطين/ [Nasmatkhalailah@gmail.com](mailto:Nasmatkhalailah@gmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [Moashour@yu.edu.jo](mailto:Moashour@yu.edu.jo)

\*\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [tjawarneh@yu.edu.jo](mailto:tjawarneh@yu.edu.jo)

**المقدمة:**

اتسمت بداية الألفية الثالثة بالمتغيرات المتسارعة التي نتج عنها عديد من الأزمات، كان آخرها انتشار وباء كورونا، والذي انعكس تأثيره على كافة المؤسسات والهيئات الإدارية بشكل عام، والمؤسسات التربوية التعليمية بشكل خاص، الأمر الذي تطلب نظاماً فعالاً لإدارة المدارس، وقيادات إدارية قادرة على التكيف مع المتغيرات التي تؤثر في سير العملية التعليمية، والمقدرة على اتخاذ قرارات إدارية لإدارة أزمة، وأحياناً يفشل المديرون في التمييز بين المشكلة والأزمة وأعراضهما، أو في تحديد الظروف والمعايير المستخدم للحكم على فاعلية القرار، الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي في كيفية إدارة الأزمات، واتخاذ قرارات غير سليمة.

وتعد عملية اتخاذ القرارات أمراً لازماً في المؤسسة التعليمية، وهي جوهر العملية الإدارية فيها، لأنها تؤثر بدرجة كبيرة في مقدرتها على تحقيق أهدافها، وبالنظر إلى العمليات الإدارية الموجودة في أي مؤسسة تعليمية وهي: التنظيم والتوجيه والتخطيط، وإعداد المناهج التعليمية، وإعداد المعلمين وتنميتهم مهنيًا، ورسم السياسات العامة، فإن اتخاذ القرارات عامل مشترك مع هذه العمليات جميعها (Zua'abi, 2014).

وتواجه المدرسة أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف أسبابها، والتي تؤدي إلى حدوث خلل يؤثر في سير النظام في المدرسة، مما يحتم على الإدارة اتخاذ القرار المناسب حيالها لمنع حدوثها أو الحد من آثارها السلبية في سير العمل (Juhani, 2018). وتشكل الأزمات -إذا لم يُحسن التعامل معها- خطراً كبيراً يمس مستقبل المؤسسات التعليمية والعاملين فيها وكذلك خططها المستقبلية. وتشكل إدارة الأزمات صعوبة إذا لم يتم تحديد أسبابها واتخاذ القرار المناسب لها، وهي تعد من الأحداث المهمة والمؤثرة في الحياة البشرية على مستوى الأفراد والمؤسسات، وهي تشكل مصدر قلق للقيادات الإدارية والعاملين على حد سواء (Mohsen, 2019).

ويعد التعامل مع الأزمات أحد المواقف الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة مديري المدارس في الإدارة، فمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم المديرين ومعرفتهم وخبرتهم، وتحدد مقدراتهم على مواجهة الأحداث الصعبة (Seeger, 2010). ويتمثل دور الإدارة المدرسية للأزمات في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في المدرسة في أثناء وبعد حدوث الأزمات، من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من قيام المدرسة (Gentileschi, )

(2007).

ويمثل اتخاذ القرار أهمية جوهرية في إدارة الأزمات المدرسية، إلا أن مقدار نجاح القرار يتوقف على عدد من العوامل أبرزها مقدره قائد المدرسة وكفاءته، وفهمه للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، ولا سيما أن الأزمات تختلف في خصائصها من حيث الحجم والقوة والتأثير (Juhani, 2018).

إن احتواء أي أزمة يكون باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف أو الحدث، وتعد عملية صنع القرار من أهم مسؤوليات مدير المدرسة، وبعد الأزمة يقع على عاتقه مهمة تخفيف الأضرار التي لحقتها قدر الإمكان، من خلال اتخاذ قرارات صحيحة. ويمثل القرار جوهر إدارة الأزمة، وهو يشكل وقت الأزمة مشكلة لكون متخذ القرار يتعرض لمجموعة من الضغوط لا تسمح له بالتفكير الكافي وأخذ الاستشارة الضرورية (Abwi, 2007).

وفي ظل جائحة كورونا والتي شكلت إحدى الأزمات التي واجهتها العملية التعليمية في مختلف دول العالم ومنها منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، فقد وقع على عاتق مديري المدارس مهمة التصدي لهذه الأزمة وإدارتها، من خلال التكثيف من عملية نشر الثقافة الصحية بين الطلبة وكوادر المدرسة، وثقافة التعامل مع العدوى، وكذلك الوعي بأهمية التعليم الإلكتروني من خلال إرشاد المعلمين للتعامل مع الطلبة عبر المنصات التي أطلقتها وزارة التعليم، وكيفية توظيفها لضمان سير العملية التعليمية، والعمل على حل المشكلات وإيجاد البدائل المناسبة لاستمرار العملية التعليمية، فضلاً عن تشجيع المعلمين على تشكيل مجموعات تنقيفية وتطويرية، وتبادل الخبرات فيما بينهم.

وقد أوصت عديد من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثون بضرورة تعزيز مقدرات مديري المدارس على اتخاذ القرارات خلال الأزمات المدرسية، وأوصت كذلك بأهمية دراسة العلاقة بين المتغيرين في مجتمعات أخرى، كدراسة الحجاوي (Hijawi, 2017) التي هدفت تعرف درجة ضغط العمل وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في الزرقاء بالأردن، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينتها من (351) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت نتائجها أن مستوى فاعلية القرار لدى مديري المدارس في مواجهة ضغوط العمل جاء مرتفعاً. وكذلك دراسة الخصري (Khudary, 2017) التي هدفت تعرف فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينتها

من (250) معلما في المدارس الثانوية في غزة بفلسطين، وأظهرت نتائجها أن درجة فاعلية اتخاذ القرار خلال الأزمات جاءت متوسطة.

كما تبنت التوصيات ذاتها دراسة الجهني (Juhani, 2018) التي هدفت التعرف إلى واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التعليم في محافظة ينبع بالسعودية. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية جاء بدرجة كبيرة. وكذلك دراسة حسن (Hasan, 2020) التي هدفت تعرف درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بإدارة الأزمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (457) مشرفاً تربوياً ومعلماً ومساعد مدير تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي العاصمة عمان في الأردن. وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات جاءت مرتفعة.

وقد تناولت بعض الدراسات متغيري الدراسة بشكل منفرد، منها على سبيل المثال دراسة صغير وإركان وساهين (Sagir, Erkan, & Sahin, 2013) والتي هدفت تعرف مستوى مهارة مديري المدارس في إدارة الأزمات التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينتها من (288) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في تركيا، وأظهرت نتائجها أن مستوى مهارة مديري المدارس في إدارة الأزمات التنظيمية جاء متوسطاً. وكذلك دراسة إلكنور (Ilknur, 2014) التي تقصت مستوى مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة طبقت على عينة من (404) معلمين في المدارس الابتدائية في تركيا، اختيروا بالطريقة التطبيقية العشوائية، وأظهرت نتائجها أن مستوى مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس جاء متوسطاً. وهناك كذلك دراسة كورنيا وجبار (Kurnia & Jabar, 2020) التي هدفت تعرف نمط اتخاذ القرار التشاركي لدى مديري المدارس الثانوية المهنية في سومطرة بإندونيسيا، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينتها من (67) مديراً، وأظهرت نتائجها أن مستوى التشاركية في اتخاذ القرار جاء متوسطاً.

واستفاد الباحثون من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المستخدم، وصياغة الأدب

النظري، وتطوير الأدوات في الدراسة الحالية، والتي تتميز عن سابقتها من الدراسات في مكان إجرائها، وكذلك في أنها ربما تكون الأولى التي تتناول جائحة كورونا كأزمة تؤثر في المدارس.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال عمل أحد الباحثين مرشداً تربوياً في المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وفي ضوء جائحة كورونا التي لا زالت تلقي بظلالها على العملية التعليمية، فقد لاحظت تبايناً في إدارة مديري المدارس لهذه الأزمة، وتبايناً في المقدرة على اتخاذ القرار السليم تجاهها، ومن هنا فقد جاءت فكرة إجراء الدراسة الحالية لتبحث في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وبيان مستوى مقدرة مديري المدارس على إدارة الأزمات التي تعترض سير عملهم المؤسسي، وبيان وجهات نظر المعلمين بفاعلية مديري المدارس في اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات، مما يساعد على تقديم تغذية راجعة للمعنيين حول ذلك.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وبين إدارتهم للأزمات، وذلك لتسليط الضوء على العلاقة بين هذين المتغيرين وكيفية تفعيل تحقيق هذه الأهداف.

**أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

#### **أولاً: الأهمية النظرية:**

تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة -في حدود علم الباحثين- التي تركز على العلاقة بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر. ويؤمل أن تقدم إطاراً نظرياً مناسباً لأهمية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وتوظيفه بما ينعكس إيجاباً على مستوى إدارتهم للأزمات، الأمر الذي يشكل إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية.

#### **الأهمية العملية**

تبرز أهمية هذه الدراسة في إعداد أدوات الدراسة وتطبيقها وما ينتج عنها من نتائج وتوصيات، ويؤمل الاستفادة من النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مختلف المجالات التربوية والنفسية لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة، كما يؤمل أن يستفيد من نتائجها أصحاب القرار في الإدارات التربوية، وكذلك مديرو المدارس.

#### **التعريفات الاصطلاحية والإجرائية**

تضمنت الدراسة الحالية التعريفات الآتية:

- **اتخاذ القرارات:** "عملية ذهنية يتم من خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة، وإتباع خطوات عملية منطقية للوصول إلى قرار يتعلق بمشكلة معينة، ثم الإعلان عنه، ومتابعة تنفيذه وتقييم نتائجه" (Shahin, 2015, 27).
- ويعرف إجرائياً بأنها مجموعة الإجراءات والخطوات التي يقوم بها مديرو المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر بهدف الوصول إلى حل لمشكلة أو موقف معين عن طريق تفضيل البديل الأمثل لتحقيق هدف معين، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.
- **إدارة الأزمات:** "نظام إدارة معتمد على الموقف، والذي يشمل أدواراً ومسؤوليات واضحة، وعمليات مرتبطة بالمتطلبات التنظيمية للمؤسسة. ولأن الأزمة غير مضمونة الحدوث، فإن عملية الإعداد المسبق لإدارتها قد يبدو غير ممكن" (Singh & Chahal, 2015, 57).
- وتعرف إجرائياً بأنها الأساليب المتنوعة، والمتطورة التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في التعامل مع الأزمات قبل وبعد حدوثها، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي يتم إعدادها لهذا الغرض.

**حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.
  - **الحد البشري:** معلمو المدارس الإعدادية ومعلماتها في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
  - **الحد المكاني:** المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
  - **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020-2021.
- منهجية الدراسة:**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لتحقيق أهدافها.

#### **مجتمع الدراسة وعينتها**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الإعدادية ومعلماتها في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وعددهم (3892) معلماً ومعلمة. وتكونت العينة التي تم اختيارها وفقاً للطريقة العشوائية البسيطة من (362) معلماً ومعلمة، يشكلون ما نسبته (9.3%) من مجتمع الدراسة.

**أداتا الدراسة**

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، كدراستي عدوان (2019، Adwan)، وحسن (2020، Hasan)، تم تطوير أداة الدراسة الأولى المتمثلة في استبانة لقياس فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا، والتي تكونت في صورتها الأولى من (37) فقرة، موزعة على مجالات أربعة، تخطيط القرار (8 فقرات)، وصناعة القرار (13 فقرة)، وإعلان القرار (6 فقرات)، ومتابعة القرار (10 فقرات). كما تم تطوير أداة الدراسة الثانية، المتمثلة في استبانة لقياس مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا، وذلك بالرجوع إلى بعض الأدب النظري والدراسات السابقة كدراستي الجهني (2018، Juhani)، والخضري (2017، Khudary)، وتكونت في صورتها الأولى من (22) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، ما قبل وقوع الأزمة (عشر فقرات)، في أثناء وقوع الأزمة (ست فقرات)، ما بعد وقوع الأزمة (ست فقرات).

#### **صدق أدوات الدراسة وثباتها**

تم التحقق من صدق المحتوى للاستبانتين بعرضهما على (15) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، ومؤسسات التعليم العالي داخل الخط الأخضر؛ بهدف إبداء آرائهم

حول وضوح فقرات مجالتهما، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وتم تبني معيار (80%) من آراء المحكمين للأخذ بالتعديل.

تم الأخذ بملاحظات المحكمين، والتي تمثلت -في الأداة الأولى- في حذف الفقرة (7) من مجال تخطيط القرار، وتعديل صياغة الفقرتين (8،6) من صناعة القرار، وتعديل صياغة الفقرة (2) من إعلان القرار، وحذف الفقرتين (9،7) من متابعة القرار.

وفيما يخص الأداة الثانية اقتصر التعديلات على تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (7،5،3) من الأداة. وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونين من (34) فقرة للأداة الأولى موزعة إلى أربعة مجالات، تخطيط القرار (سبع فقرات)، صناعة القرار (ثلاث عشرة فقرة)، إعلان القرار (ست فقرات)، متابعة القرار (ثمان فقرات). كما بقيت الأداة الثانية في صورتها النهائية مكونة من (22) فقرة وبعدد الفقرات ذاتها لكل مجال.

#### صدق البناء :

تم التحقق من صدق البناء لأداتي الدراسة من خلال تطبيقهما على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة، تكونت من (45) مستجيباً من مجتمع الدراسة وتم استبعادهم من العينة، وإعادة التطبيق بعد أسبوعين، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر1)، والدرجة الكلية للمقياس (ر2)، وحساب معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر3).

تراوحت قيم (ر1) بين (0.81) و(0.87) لمجال تخطيط القرار، وبين (0.57) و(0.89) لمجال صنع القرار، وبين (0.85) و(0.91) لمجال إعلان القرار، وبين (0.72) و(0.91) لمجال متابعة القرار، وتراوحت (ر2) بين (0.51) و(0.86)، فيما تراوحت قيم (ر3) بين (0.73) و(0.81) لمجال تخطيط القرار، وبين (0.49) و(0.87) لمجال صنع القرار، وبين (0.78) و(0.87) لمجال إعلان القرار، وبين (0.63) و(0.88) لمجال متابعة القرار. وفيما يخص الأداة الثانية، تراوحت قيم (ر1) بين (0.74) و(0.86) لمجال قبل وقوع الأزمة، وبين (0.65) و(0.86) لمجال في أثناء وقوع الأزمة، وبين (0.86) و(0.90) لمجال بعد وقوع الأزمة، فيما تراوحت قيم (ر3) بين (0.69) و(0.84) لمجال قبل وقوع الأزمة، وبين (0.49) و(0.79) في أثناء وقوع الأزمة، وبين (0.79) و(0.85) بعد وقوع الأزمة، مما يشير إلى صدق بناء أداتي الدراسة.

### ثبات أدوات الدراسة

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى، تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل ثبات الاستقرار (إعادة الاختبار)، وذلك كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) نتائج الاتساق الداخلي وثبات إعادة للأداة الأولى

إعادة الاختبار	ألفا كرونباخ	المهارة
0.91	0.93	تخطيط القرار
0.92	0.96	صنع القرار
0.90	0.94	إعلان القرار
0.93	0.95	متابعة القرار
<b>0.93</b>		<b>الكلية</b>

يلاحظ من الجدول (1)، أن معاملات كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.93) و(0.96)، وتراوحت معاملات ثبات إعادة بين (0.90) و(0.93)، وللأداة ككل. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة الثانية، تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل إعادة الاختبار، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج معاملات ثبات كرونباخ ألفا، وإعادة الاختبار لمقياس إدارة الأزمة

إعادة الاختبار	ألفا كرونباخ	الأبعاد
0.89	0.95	قبل وقوع الأزمة
0.90	0.89	في أثناء الأزمة
0.93	0.94	ما بعد وقوع الأزمة
<b>0.94</b>		<b>الكلية</b>

كما يلاحظ من الجدول (2)، تراوحت معاملات كرونباخ ألفا بين (0.89) و(0.95)، كما تراوحت معاملات ثبات إعادة بين (0.89) و(0.93)، وللأداة ككل، وعليه تتمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

### تصحيح أدوات الدراسة

لأغراض تصحيح الأداة الأولى وكذلك الفقرات الموجبة من الأداة الثانية: تم استخدام تدرج (Likert) ببدائله الخمسة: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتُعطى عند تصحيح الفقرات الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في ظل جائحة كورونا.

- مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في ظل جائحة كورونا.

### المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

- للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا ومستوى إدارة الأزمات في تلك المدارس.

### عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشة تلك النتائج تبعاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته والذي نص على: "ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية (تخطيط القرار، وصناعة القرار، وإعلان القرار، ومتابعة القرار). والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	1	.680	4.19	تخطيط القرار
مرتفعة	2	5.70	4.16	إعلان القرار
مرتفعة	3	.720	4.08	صناعة القرار
مرتفعة	4	.730	4.05	متابعة القرار
مرتفعة		.670	4.11	الكلية

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية قد تراوحت بين (4.05) و(4.19) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت تقديرات مجال تخطيط القرار في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة، وجاءت تقديرات مجال إعلان القرار في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.75)، وجاءت تقديرات مجال صناعة القرار في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

(4.08) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت تقديرات مجال متابعة القرار في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات اتخاذ القرارات الإدارية مجتمعة (4.11) والانحراف المعياري (0.67) وبدرجة مرتفعة. وتعزى هذه النتائج إلى أن من صميم عمل الإدارة المدرسية هو اتخاذ القرارات الإدارية، وهو أمر أصبح المديرين يمارسونه بشكل يومي، مما جعله أمراً اعتيادياً بالنسبة لهم، وبحكم هذه الممارسة فقد أصبح لدى المديرين إمام تام بكافة جوانب اتخاذ القرار وفاعليته، بحيث يكون تخطيطه سليماً، وإعلانه واضحاً وفي الوقت المناسب، وتطبيقه ومتابعته ممكنان.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات درجة فاعلية اتخاذ مديري المدارس الإعدادية للقرارات الإدارية كل على حده، وذلك كما هو مبين في الجداول (4-7)، وعلى النحو الآتي:

### 1. مجال تخطيط القرار

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة والدرجة المعيارية لمجال تخطيط القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يتواصل مدير المدرسة مع الأطراف المعنية بالقرار .	4.33	.770	1	مرتفعة
4	يراجع مدير المدرسة اللوائح والتعليمات المتعلقة بموضوع القرار .	4.25	1.80	2	مرتفعة
2	يحدد مدير المدرسة درجة أهمية القرار .	4.23	5.70	3	مرتفعة
1	يحدد مدير المدرسة الهدف من القرار .	4.20	7.70	4	مرتفعة
6	يتبادل الآراء والمقترحات مع الأطراف المعنية بالقرار .	4.15	.450	5	مرتفعة
7	يأخذ مدير المدرسة احتمالية حدوث انعكاسات غير متوقعة للقرار .	4.11	.830	6	مرتفعة
3	يحلل مدير المدرسة البيانات التي دعت إلى اتخاذ القرار .	4.06	9.80	7	مرتفعة
	<b>تخطيط القرار</b>	<b>4.19</b>	<b>.680</b>		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال تخطيط القرار قد تراوحت بين (4.06) و(4.33) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (5) ونصّها "يتواصل مدير المدرسة مع الأطراف المعنية بالقرار" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.33) وانحراف معياري (0.77)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (3) ونصّها "يحلل مدير المدرسة البيانات التي دعت إلى اتخاذ القرار" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال تخطيط القرار (4.19) والانحراف المعياري للتقديرات (0.68) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تفهم المديرين ووعيهم بألية اتخاذ القرارات، فالخطوة الأولى في اتخاذ

القرار هي التخطيط له، بحيث لا يكون قراراً اعتباطياً متسرعاً، وبما أن هذا القرار سيطبق على المعنيين، فإن أهم عنصر في نجاحه هو التواصل مع هؤلاء المعنيين به، وذلك ليتم الأخذ بملاحظاتهم حوله، ذلك أن لديهم مقدرات وكفاءات ومحددات وأوقات كلها تؤثر في نجاعة القرار وفاعليته وإمكانية تطبيقه. ثم إن التخطيط للقرار لا بد أن يعتمد على محددات تحدها اللوائح والتعليمات؛ لذلك نجد المديرين يرجعون إليها لتلافي أي خلل أو مخالفة قانونية تؤدي إلى إبطال القرار، أو حرفه عن مساره. أما مجيء الفقرة (3) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى أن تحليل البيانات قد يستغرق وقتاً وجهداً، في حين تكون هناك ضرورة لاتخاذ القرار على وجه السرعة. فضلاً عن أن بعض القرارات يتم اتخاذها بناءً على طلب من الجهات العليا، وهنا لا يكون المدير مخولاً بتحليل البيانات والمعطيات التي دعت لاتخاذ ذلك القرار.

واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة الحجاوي (Hijawi, 2017)، والجهنى (Juhani, 2018)، وحسن (Hasan, 2020)، والتي جاء فيها أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات جاء مرتفعاً، فيما اختلفت ضمناً مع نتائج دراسة الخضري (Khudary, 2017)، والتي جاء فيها أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات جاء متوسطاً.

## 2. مجال صنع القرار

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال صناعة القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يشرك مدير المدرسة أصحاب الخبرة والاختصاص والعلاقة لتحديد البدائل المتعلقة بالقرار .	4.21	.850	1	مرتفعة
2	يضع مدير المدرسة المعلومات المتوفرة لديه بين يدي أصحاب المشاركين في اتخاذ القرار .	4.16	.860	2	مرتفعة
11	يسعى مدير المدرسة إلى اتخاذ القرار الذي من شأنه ضمان حل جذري للمشكلة .	4.12	90.0	3	مرتفعة
6	يقيم مدير المدرسة البدائل المطروحة من حيث السلبية والإيجابيات .	4.12	.790	3	مرتفعة
4	يحث مدير المدرسة المتأثرين بالقرار على تقديم ما لديهم من معلومات وبيانات تخدم صناعة القرار .	4.11	.830	5	مرتفعة
10	يختار مدير المدرسة أكثر الحلول توافقاً مع ظروف وإمكانات المتأثرين بالقرار .	4.11	.850	5	مرتفعة
5	يناقش مدير المدرسة البدائل المطروحة مع الأطراف المعنية بالقرار .	4.09	4.80	7	مرتفعة
12	يختار مدير المدرسة القرار الذي يتفق مع صلاحياته .	4.08	.990	8	مرتفعة
3	يفتح مدير المدرسة المجال أمام المتأثرين بالقرار لطرح استفساراتهم .	4.06	.880	9	مرتفعة
13	يراعى مدير المدرسة انسجام القرار مع ما سبقه من قرارات .	4.04	.810	10	مرتفعة
9	يتأكد مدير المدرسة من تلبية القرار لحاجات الأطراف المتأثرة به .	4.01	.880	11	مرتفعة
7	يتبع مدير المدرسة أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على حيثيات القرار .	4.00	90.0	12	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يضع مدير المدرسة إمكانات المتأثرين بالقرار في اعتباره.	3.97	.900	13	مرتفعة
	صناعة القرار	<b>4.08</b>	<b>.720</b>		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (5)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال صنع القرار بين (3.97) و(4.21) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (1) ونصّها "يشرك مدير المدرسة أصحاب الخبرة والاختصاص والعلاقة لتحديد البدائل المتعلقة بالقرار" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.21) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (8) ونصّها "يضع مدير المدرسة إمكانات المتأثرين بالقرار في اعتباره" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال صنع القرار (4.08) والانحراف المعياري للتقديرات (0.72) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القرار الذي يبني على المشورة هو القرار الأفضل، والأكثر نجاعة، وخصوصاً عندما تكون المشورة مع أصحاب الخبرة والاختصاص، فأصحاب الخبرة والاختصاص لديهم الوعي والفهم الكامل لكل ما يتعلق بالقرار من ناحية صناعته وتطبيقه، وما قد ينجم عنه؛ لذلك فإن المديرين يحرصون على إشراك هؤلاء المختصين وذوي الخبرة، ليكون القرار مرناً، وله بدائل، والتي قد يفرضها ما ينجم عن تطبيقه. أما مجيء الفقرة (8) في الرتبة الأخيرة، فيعزى إلى أن عديداً من القرارات يتم اتخاذها ضمن أنظمة وتعليمات صادرة من الجهات العليا، ويُعد عدم امتلاك المدير لصلاحيات تخوله من تعديل القرار وفق إمكانات المتأثرين به عاملاً في منع أخذه لتلك الإمكانيات بعين الاعتبار، كما أن كثيراً من المتأثرين بالقرار قد تكون لديهم اعتبارات خاصة لا تنطبق على الجميع، وفي هذه الحالة لا يتمكن المدير من مراعاة ذلك. واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة الحجاوي (Hijjawi, 2017)، والجهنّي (Juhani, 2018)، وحسن (Hasan, 2020)، والتي جاء فيها أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات جاء مرتفعاً، فيما اختلفت ضمناً مع نتائج دراسة الخضري (Khudary, 2017)، والتي جاء فيها أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات جاء متوسطاً.

## 3. مجال إعلان القرار

## الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال إعلان القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يعلن مدير المدرسة القرار بطريقة تضمن وصوله إلى جميع أصحاب العلاقة.	4.22	3.80	1	مرتفعة
2	يصوغ مدير المدرسة القرار بعبارات واضحة.	4.21	1.80	2	مرتفعة
4	يحدد مدير المدرسة مسؤوليات وأدوار الأطراف المسؤولة عن تنفيذ القرار.	4.17	.860	3	مرتفعة
6	يعمل مدير المدرسة على تهيئة الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرار.	4.14	5.80	4	مرتفعة
5	يعلن مدير المدرسة خطة واضحة تتضمن مراحل وإجراءات تنفيذ القرار.	4.13	.840	5	مرتفعة
1	يختار مدير المدرسة الوقت الملائم لإعلان القرار.	4.10	.870	6	مرتفعة
	إعلان القرار	4.16	5.70		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (6)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال إعلان القرار بين (4.10) و(4.22) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (3) ونصّها "يعلن مدير المدرسة القرار بطريقة تضمن وصوله إلى جميع أصحاب العلاقة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.22) وانحراف معياري (0.83)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (1) ونصّها "يختار مدير المدرسة الوقت الملائم لإعلان القرار" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية مجال إعلان القرار (4.16) والانحراف المعياري للتقديرات (0.75) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإعلان عن القرار ضمن آلية تسمح بوصوله إلى جميع المعنيين هو عامل أساسي في نجاحه وتطبيقه، فقرار لا يصل إلى المعنيين بتطبيقه سيجعله قراراً طي الأدرج، ويستحيل تطبيقه، ووصوله إلى بعضهم دون غيرهم، سيخلق الفوضى في تطبيقه، ويؤدي به إلى الفشل في أغلب الأحيان، كما أن وضوح صياغة القرار تمنع سوء الفهم الذي قد يحيط به، والذي سيؤدي إلى خلل في تطبيقه، وكثرة الاستهجمات والتساؤلات حوله. أما مجيء الفقرة (1) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن التعليمات والتوصيات التي تصدر من الجهات العليا، لها دور كبير في تحديد مواعيد اتخاذ القرار وإعلانه، وقد لا يكون هذا التوقيت ملائماً للمعنيين بتطبيقه دائماً، كما أن القرارات قد تقرضها الظروف أحياناً، وعلى المدير اتخاذها وإعلانها على وجه السرعة، وهذا ما يجعل المعنيين يشعرون بأن توقيت الإعلان عن القرار لم يكن ملائماً. وانفتحت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة الحجاوي

(Hijjawi, 2017)، والجهنبي (Juhani, 2018)، وحسن (Hasan, 2020)، والتي جاء فيها أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات جاء مرتفعاً، فيما اختلفت ضمناً مع نتائج دراسة الخصري (Khudary, 2017)، والتي جاء فيها أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات جاء متوسطاً.

#### 4. مجال متابعة القرار

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال متابعة القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يتابع مدير المدرسة تنفيذ القرار بهدف تصحيح الأخطاء وإزالة عقبات التنفيذ.	4.14	.880	1	مرتفعة
8	يقدم مدير المدرسة تغذية راجعة للجهات العليا حول نتائج تنفيذ القرار.	4.12	.810	2	مرتفعة
3	يقيم مدير المدرسة مقدره القرار المتخذ على حل المشكلة ومنع تكرارها.	4.09	.860	3	مرتفعة
4	يعذل مدير المدرسة القرار أو يبحث عن غيره إذا لم يجد فيه المقدره على معالجة المشكلة.	4.03	5.80	4	مرتفعة
7	يطلع مدير المدرسة المتأثرين بالقرار على النتائج التي تمخض عنها تنفيذه.	4.03	5.80	4	مرتفعة
1	يعطي مدير المدرسة وقتاً كافياً لتنفيذ القرار.	4.02	7.80	6	مرتفعة
6	يحرص مدير المدرسة على محاسبة المقصرين في تنفيذ القرار.	4.01	.870	7	مرتفعة
5	يهتم مدير المدرسة بالتغذية الراجعة حول تنفيذ القرار.	3.99	.920	8	مرتفعة
	متابعة القرار	4.05	.730		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (7)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال متابعة القرار بين (3.99) و(4.14) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (2) ونصّها "يتابع مدير المدرسة تنفيذ القرار بهدف تصحيح الأخطاء وإزالة عقبات التنفيذ" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.14) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (5) ونصّها "يهتم مدير المدرسة بالتغذية الراجعة حول تنفيذ القرار" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال متابعة القرار (4.05) والانحراف المعياري للتقديرات (0.73) وبدرجة مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن نجاح القرار وتطبيقه يتطلب متابعة تنفيذه، وتصحيح ما يبرز في أثناء تطبيقه من أخطاء، والتغلب على ما يعترضه من عقبات، لذلك فإن المديرين حريصون على متابعة تنفيذ قراراتهم، إذ إن عدم المتابعة من قبل المديرين قد يؤدي إلى تقاعس المعنيين بالتنفيذ، أو التنفيذ غير

الفعال، أو التأخر في التنفيذ. كما أن تقديم المدير لتغذية راجعة إلى الجهات العليا حول نتائج تنفيذ القرار سوف يساهم في نجاعته وفاعليته، ذلك إن كثيراً من القرارات يتم وضعها وإصدار التعليمات بشأنها من الجهات العليا، وليس من قبل المديرين أنفسهم، والمديرون في هذه الحالة هم معنيون بالتنفيذ فقط. أما مجيء الفقرة (5) في الرتبة الأخيرة، وبدرجة مرتفعة، فيعزى إلى حرص المديرين على تلقي تغذية راجعة من قبل المعنيين بالتنفيذ ليصار إلى التصحيح والتغلب على المعوقات التي تعترض التنفيذ، وليتمكن المدير أيضاً من تقديم تغذية راجعة للجهات العليا، كما يمكن أن يعزى إلى أن المديرين قد لا تتوافر لديهم الإمكانيات لتعديل القرار بحكم الصلاحيات المخولة لهم، وفي هذه الحال سيشعر المعنيون بالتنفيذ أن المدير لا يولي أهمية مرتفعة للتغذية الراجعة التي يقدمونها. واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة الحجاوي (Hijjawi, 2017)، والجهنى (Juhani, 2018)، وحسن (Hasan, 2020)، والتي جاء فيها أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات جاء مرتفعاً، فيما اختلفت ضمناً مع نتائج دراسة الخضري (Khudary, 2017)، والتي جاء فيها أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات جاء متوسطاً.

**ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته والذي نص على: "ما مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة مديري المدارس الإعدادية للأزمات، وكما هو مبين في الجدول (8).

**الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول**

**مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية**

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفع	1	.730	4.32	ما بعد وقوع الأزمة
مرتفع	2	.650	4.30	أثناء وقوع الأزمة
مرتفع	3	.740	4.13	قبل وقوع الأزمة
مرتفع		.650	4.22	الكلية

كما يلاحظ من الجدول (8)، جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة مديري المدارس الإعدادية للأزمة بعد وقوعها في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,32) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع، وجاءت تقديرات إدارة الأزمة في أثناء وقوعها في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.65) وبمستوى مرتفع، وجاءت تقديرات إدارة الأزمة قبل وقوعها في الرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة مديري المدارس الإعدادية للأزمة (4.22) والانحراف المعياري (0.65) وبمستوى مرتفع.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الظهور المفاجئ لجائحة كورونا، وانتشارها السريع، وعدم توفر معلومات مسبقة حول سبل التعامل معها، وهو ما جعل من الصعوبة بمكان وضع تصور معين وخطة لمواجهة قبل وقوعها. وربما أن الإجراءات التي فرضتها الحكومات، والتي جعلت المديرين يؤجلون اتخاذ قراراتهم لمواجهة الأزمة إلى حين صدور تعليمات بهذا الخصوص من جهات عليا. كما أن هذه الجائحة على الرغم من أنها فرضت أمورا ليست من صلاحيات المديرين، وليس ضمن إمكاناتهم اتخاذ قرار مسبق بشأنها: كالتعليم والتقييم والاختبارات عن بعد، وتعطيل الطلبة، ومنح الاجازات للمعلمين المصابين، والالتزام بالحجر الصحي. لذلك فقد جاءت كل هذه القرارات بعد وقوع الأزمة. إلا أن كل تلك المؤثرات قد تراكمت بخبرة المديرين وإصرارهم على تذليل كل تلك الصعوبات، الأمر الذي جعلهم يبدلون كل ما في وسعهم للتغلب على أي إشكالية ظهرت، وهو ما جعل التقديرات مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراستي صغير وإركان وشاهين (Sagir, Erkan, & Sahin, 2013)، ودراسة إلكنور (Ilknur, 2014) واللذان أظهرت نتائجهما أن مستوى مهارة مديري المدارس في إدارة الأزمات جاء متوسطاً.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة الأزمات كل على حدة، وكما هو مبين في الجداول (9-11) الآتية:

### 1. مجال ما قبل وقوع الأزمة

الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الأزمة قبل وقوعها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	يتابع مدير المدرسة تطبيق إجراءات السلامة والتباعد في المدرسة.	4.33	0.81	1	مرتفع
9	يحرص مدير المدرسة على نشر أدوات النظافة الشخصية في أرجاء المدرسة.	4.28	0.89	2	مرتفع
6	يوجه مدير المدرسة بضرورة وضع ملصقات إرشادية لمنتهبي المدرسة حول طرق انتقال العدوى وأساليب الوقاية منها.	4.20	0.87	3	مرتفع
2	يتخذ مدير المدرسة إجراءات سلامة دورية بهدف الوقاية من انتقال العدوى بين منتسبي المدرسة.	4.20	0.83	3	مرتفع
5	يلقي مدير المدرسة كلمات توجيهية للطلبة حول أساليب الوقاية من العدوى داخل المدرسة.	4.19	0.84	5	مرتفع
4	يشجع مدير المدرسة المرؤوسين على تقصي أية إشارات تنبئ	4.17	0.85	6	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	بوجود إصابات.				
8	يمنح مدير المدرسة إجازة لمنتسبي المدرسة القاطنين في بؤر للعدوى بهدف الحد من نسب العدوى داخل المدرسة.	4.12	0.96	7	مرتفع
3	يضع مدير المدرسة سيناريوهات محتملة لوقوع حالات إصابة.	4.07	0.84	8	مرتفع
1	يشكل مدير المدرسة لجاناً مهمتها معالجة حالات الإصابة التي تظهر في المدرسة	4.04	0.93	9	مرتفع
7	يستضيف مدير المدرسة جهات طبية لإعطاء محاضرات تثقيفية لمنتسبي المدرسة حول فيروس كورونا.	4.01	0.97	10	مرتفع
	ما قبل وقوع الأزمة	<b>4.13</b>	<b>0.74</b>		مرتفع

كما يلاحظ من الجدول (9)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة مديري المدارس الإعدادية للأزمة قبل وقوعها بين (4.01) و(4.33) وبمستوى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (10) ونصّها "يتابع مدير المدرسة تطبيق إجراءات السلامة والتباعد في المدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.33) وانحراف معياري (0.81)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (7) ونصّها "يستضيف مدير المدرسة جهات طبية لإعطاء محاضرات تثقيفية لمنتسبي المدرسة حول فيروس كورونا" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.97)، وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة مديري المدارس الإعدادية للأزمة قبل وقوعها (4.13) والانحراف المعياري للتقديرات (0.74) وبمستوى مرتفع.

ويمكن أن تعزى النتيجة إلى أن البروتوكول الصحي للحد من انتشار جائحة كورونا، والذي تم وضعه وفرض تطبيقه من قبل الحكومات، كانت من أولى بنوده تطبيق إجراءات السلامة العامة والتباعد الاجتماعي؛ لذلك حرص المديرين والكوادر المدرسية على تطبيق هذه البنود بشكل تام، وخصوصاً في ظل الانتشار السريع للمرض وخطورته، إذ إن الإهمال والتراخي في تطبيق هذه الإجراءات كانت تظهر نتائجها بشكل سريع، وحيث إن المدارس هي مجتمعات مكتظة بسبب أعداد الطلبة والعاملين فيها، فإن الإهمال في تطبيق معايير السلامة قد يؤدي إلى كارثة في سرعة ومدى انتشار المرض، لذلك فقد التزمت الإدارات والكوادر المدرسية ومن باب تحمل المسؤوليات بتطبيق معايير التباعد، وتوزيع أدوات النظافة الشخصية في أرجاء المدارس؛ حرصاً على سلامة الطلبة والكوادر المدرسي والمجتمع بشكل عام. أما مجيء الفقرة (7) في الرتبة الأخيرة، فربما يعزى إلى انشغال الكوادر الصحية بمعالجة المرضى، كما يمكن أن يعزى إلى صعوبة التنسيق بين

المدرسة والجهات الصحية في ظل الجائحة بسبب تطبيق قوانين الحظر، والاكتفاء بأقل عدد من الموظفين وكثرة الموظفين الذين أصيبوا بالمرض أو خالطوا المصابين بالمرض، مما تطلب عزلهم وتغيبهم عن أعمالهم. واختلفت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراستي صغير وإركان وساهين (Sagir, Erkan, & Sahin, 2013)، ودراسة إلكنور (Ilknur, 2014) واللذان أظهرت نتائجهما أن مستوى مهارة مديري المدارس في إدارة الأزمات جاء متوسطاً.

## 2. في أثناء وقوع الأزمة

الجدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال إدارة الأزمة في أثناء وقوعها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يبلغ مدير المدرسة الجهات العليا بوجود إصابات ويزودهم بالمعلومات حول عددها وأماكن تواجدها.	4.51	0.73	1	مرتفع
3	يتخذ مدير المدرسة قراراً بإغلاق الصف الذي تظهر فيه الإصابات.	4.49	0.76	2	مرتفع
4	يبلغ مدير المدرسة أولياء أمور الحالات المصابة.	4.43	0.82	3	مرتفع
6	يتخذ مدير المدرسة قراراً بتعليق الدوام إذا ظهرت بؤر متعددة للإصابات داخل المدرسة.	4.36	0.79	4	مرتفع
2	يستدعي مدير المدرسة الجهات الطبية ذات العلاقة لنقل المصابين إلى الأماكن المخصصة.	4.07	0.90	5	مرتفع
1	يحرص مدير المدرسة على أن يقتصر التعامل مع الحالات المصابة على لجان الطوارئ فقط.	3.96	0.88	6	مرتفع
	في أثناء وقوع الأزمة	4.30	0.65		مرتفع

كما يلاحظ من الجدول (10)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع في مجال التغيير بين (3.96) و(4.51) وبمستوى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (5) ونصّها "يبلغ مدير المدرسة الجهات العليا بوجود إصابات ويزودهم بالمعلومات حول عددها وأماكن تواجدها" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.51) وانحراف معياري (0.73)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (1) ونصّها "يحرص مدير المدرسة على أن يقتصر التعامل مع الحالات المصابة على لجان الطوارئ فقط" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.88)، وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة مديري المدارس الإعدادية للأزمة أثناء وقوعها (4.30) والانحراف المعياري للتقديرات (0.65) وبمستوى مرتفع.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود منصات الكترونية للإبلاغ عن الإصابات بهدف

حصر أعداد المصابين وأماكن تواجدهم لتتمكن الدولة من خلال الجهات الصحية من تقديم الرعاية الصحية للمصابين، ومنع انتقال العدوى إلى الأشخاص السليمين. وحيث إن الإدارات المدرسية تتحمل مسؤولية المحافظة على سلامة العاملين والطلبة فمن الطبيعي أن تقوم بالتبليغ عن أي إصابة. أما مجيء الفقرة (1) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى أن طبيعة المرض وخطورته فرضت على الجميع الحذر الشديد في التعامل مع المصابين، وحصره على لجان الطوارئ المتخصصة. واختلفت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراستي صغير وإركان وساهين (Sagir, Erkan, & Sahin, 2013)، ودراسة إلكنور (Ilknur, 2014) واللذان أظهرت نتائجهما أن مستوى مهارة مديري المدارس في إدارة الأزمات جاء متوسطاً.

### 3. ما بعد وقوع الأزمة

الجدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال إدارة الأزمة بعد وقوعها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	يؤكد مدير المدرسة على المخالطين ضرورة الالتزام بقواعد الحجر.	4.43	0.75	1	مرتفعة
6	يعمل مدير المدرسة على العودة لاستكمال العملية التعليمية مع المحافظة على شروط الوقاية.	4.40	0.78	2	مرتفعة
3	يحرص مدير المدرسة على تعقيم الأماكن التي تواجد بها الأشخاص المصابون.	4.31	0.90	3	مرتفعة
5	يجري مدير المدرسة تعديلات على الخطط والسيناريوهات الموضوعية إن ثبت عدم جدواها.	4.28	0.85	4	مرتفعة
2	يهتم مدير المدرسة برصد الأفراد المحتمل مخالطتهم للحالات المصابة.	64.2	0.85	5	مرتفعة
1	يتابع مدير المدرسة الحالة الصحية للمصابين.	44.2	0.89	6	مرتفعة
	ما بعد وقوع الأزمة	4.32	0.73		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (11)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الأزمة بعد وقوعها بين (4.24) و(4.43) وبمستوى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (4) ونصّها "يؤكد مدير المدرسة على المخالطين ضرورة الالتزام بقواعد الحجر" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.43) وانحراف معياري (0.75)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (1) ونصّها "يتابع مدير المدرسة الحالة الصحية للمصابين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.89)، وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الأزمة بعد وقوعها (4.32) والانحراف المعياري للتقديرات (0.73) وبمستوى مرتفع.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرين على عدم انتشار المرض، وتحملهم لمسؤولياتهم في المحافظة على سلامة الكادر المدرسي والطلبة، لذلك فالمديرون يؤكدون على الالتزام بالحجر الصحي للمصابين، إذ إنه المعيار الأول في الحد من انتشار المرض، كما أن تسامح الجهات العليا في تغيب الموظفين المصابين والمخالطين قد منح المديرين حرية أكبر في عدم مساءلة المتغييبين، أو إثبات أسباب التغيب من خلال التوصيات والإجازات المرضية، والتي قد يترتب عليها عدم صرف الأجور لهؤلاء المصابين. أما مجيء الفقرة (1) في الرتبة الأخيرة فيمكن أن يعزى إلى ظروف الحجر الصحي، كما أن اختلاف وتباين أعراضه المرض من مصاب إلى آخر جعلت متابعة الحالة الصحية للمصابين أمراً ليس بالسهل. واختلفت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراستي صغير وإركان وساهين (Sagir, Erkan, & Sahin, 2013)، ودراسة إلكنور (Ilknur, 2014) واللذان أظهرت نتائجهما أن مستوى مهارة مديري المدارس في إدارة الأزمات جاء متوسطاً.

ثالثاً: نتائج نتائج السؤال الثالث ومناقشته والذي نص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة اتخاذ القرار

#### ومستوى إدارة الأزمة

إدارة الأزمة		إتخاذ القرار
ما بعد وقوع الأزمة	أثناء وقوع الأزمة	
.62*0	**9.50	تخطيط القرار
.73*0	.65*0	صناعة القرار
.72*0	**8.60	إعلان القرار
.74*0	**9.60	متابعة القرار

\*\* ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha=0.05$ ).

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (12) أن جميع مجالات اتخاذ القرار قد ارتبطت بعلاقة

إيجابية مع مجالات إدارة الأزمات، وعليه، تزداد تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية مديري المدارس الإعدادية في اتخاذ القرار، بازدياد تقديراتهم لمستوى إدارة الأزمة. ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى أن جائحة كورونا، والتي مثلت أزمة لم يسبق للكثير من المديرين والكوادر المدرسية التعامل مع مثلها، قد كشفت عن فاعلية اتخاذ القرار لدى المديرين، كما ألهمت الكوادر المدرسية وزودتهم بمعلومات حول اتخاذ القرارات الإدارية، والمقدرة على تقييمها. فهذه الجائحة بما فرضته من أساليب تعليمية لم يسبق التعامل بمثلها كالتعلم عن بعد، والتقييم والاختبارات الالكترونية، وضعت المعلمين والإدارات المدرسية أمام تحديات جديدة لم يتم التعامل معها من قبل. كما أن المعايير والبروتوكولات الصحية المتبعة أوجدت ظروفًا تطلبت اتخاذ قرارات لم يسبق لكثيرين اتخاذها. لذلك فقد تطلب الأمر تضافر الجهود، واتباع التعليمات الصادرة من الجهات العليا، والمحافظة على استمرار العملية التربوية، في ظل ظروف استثنائية تطلبت أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه سليماً ومدروساً يراعي كافة الجوانب، وفيه من البدائل ما يمكن تطبيقه عند ظهور أي عقبات، يعلن عنه في الوقت الملائم، ويصل إلى كافة المعنيين بتطبيقه.

### التوصيات

خلصت الدراسة الحالية في ضوء نتائجها إلى التوصيات الآتية:

- تعزيز تفويض المديرين بصلاحيات أكبر تمكنهم من اتخاذ القرارات بشكل لامركزي.
- منح المعلمين فرصاً أكبر في صياغة القرارات المدرسية، ومراعاة اهتماماتهم، وظروفهم.
- تشكيل لجان إدارة أزمات على مستوى المدرسة تكون في حالة انعقاد دائم.

### References

- Abwi, Z. (2007). *Crisis management*. Amman: Dar Kunooz Al Maarifa for publishing and distribution.
- Adwan, N. (2019). *The effectiveness of decision-making and its relationship to emotional intelligence among primary school principals in the southern governorates of Palestine*. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Gentileschi, J. (2007). Managing communication during a school crisis: A case study. *Journal of School Public Relations*, 28(4), 318-330
- Hasan I. (2020). Distance learning and teaching of mathematics in light of the Corona pandemic: reality and hope. *International Journal of Research in Educational Sciences*, 3 (4), 338-355.

- Hijjawi, A. (2017). *The degree of work pressure and its relationship to the level of effectiveness of decision-making among secondary school principals in Zarqa*. Unpublished Master thesis, The Hashemite University, Zarqa, Jordan.
- Ilknur, M. (2014). Primary school principals' crisis management skills. *Chaos, Complexity and Leadership*, 24(6), 2-13.
- Juhani, A. (2018). Methods of developing the competence of school leaders in decision-making in managing school crises. *The Journal of Education and Psychology (RESALAH)*, (60), 45-64.
- Khudary, N. (2017). *The effectiveness of decision-making among principals of second schools in the governorates of Gaza and its relationship to crisis management*. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Kurnia, A., S. & Jabar, C. (2020). The participatory decision-making styles of the principals
- Mohsen, M. (2019). Crisis management for faculty deans at Al-Mustansiriya University and its relationship to effective decision-making from the faculty point of view. *Journal of the College of Education*, (34), 515-548.
- Sagir, M., Ercan, O., & Sahin, K. (2013). Teacher views regrading school administrators' organizational crisis management skills. *Mediterranean Journal of Educational Research*, (14), 585-590.
- Seeger, R. (2010). *Michigan schools' preparation for crises*. Public Relation Department. Wayne University
- Shahin, A. (2015). *The degree to which education directors in Gaza governorates practice transparency in administrative decision-making and their relationship to the performance level of school principals*. Unpublished Master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Singh, P. & Chahal, H. (2015). Reactive crisis management model. *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)*, (4), 1, 56-76.
- Zua'abi, S. (2014). The degree of commitment of public high school principals to apply transparency from the teachers' point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 15 (1), 459-485.