الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد التاسع، العدد الثالث، الملحق (2)، 2024
DOI: https://doi.org/10.46515/jaes.v9i3.888

Crisis Management among Primary School Principals in Haifa District within the Green Line in light of some variables

Nihayah Weshahi*
Prof. Muneerah Mahmoud Al-Shurman**

Received 20/5/2022 Accepted 4/7/2022

Abstract:

The study aimed to identify the level of crisis management among primary school principals in Haifa District within the Green Line, and the impact of the variables of gender, academic qualification, experience, and job title on the responses of the study sample. The survey descriptive methodology was used, and a questionnaire developed by the two researchers was used for data collection, which consisted of three dimensions: pre-crisis, during the crisis, and post-crisis, and after ensuring its validity and reliability, it was applied to an available sample of (387) principals and teachers. The results showed that the level of crisis management among primary school principals in Haifa District within the green line was medium, as well as all its dimensions, statistically significant differences due to the variable of experience in favor of the category "ten years and over", and to the variable of job title in favor of the principals. Besides, there were no statistically significant differences due to the variables of gender and academic qualification.

The study recommended training school principals in managing crises, through courses and programs organized by the Ministry of Education, and training school staff and students to face crises through exercises that simulate the real crises.

Keywords: Crisis management, Principals, Primary schools, Haifa District within The Green Line.

Palestine\ nihayah.weshahiyu@gmail.com*
Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\moneeras@yu.edu.jo**

إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات

نهاية وشاحي *

أ.د. منيرة محمود الشرمان **

ملخص:

هدفت الدراسة للكشف عن مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي في استجابات أفراد عينة الدراسة. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وبهدف جمع البيانات استخدمت استبانة من تطوير الباحثتين، تكونت من ثلاثة مجالات: ما قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة، وما بعد الأزمة، وبعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة متيسرة من (387) مديراً ومعلماً. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر كان متوسطاً في جميع المجالات، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة "عشرة سنوات فأكثر"، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

أوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على إدارة الأزمات، من خلال دورات وبرامج تنظمها وزارة التربية والتعليم، وتدريب الكوادر المدرسية والطلبة على مواجهة الأزمات من خلال تمارين تحاكي وقوع أزمات حقيقية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، مديرو المدارس، المدارس الابتدائية، لواء حيفا داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ nihayah.weshahiyu@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ moneeras@yu.edu.jo

المقدمة

يعد القرن الحادي والعشرون هو عصر التّطورات والتّغيرات المتسارعة الناتجة عن ثورة المعلومات والانفتاح الثّقافي، وهو ما وسم جميع مجالات الحياة بطابع التحولات الجذرية بما فيها مجال التّربية والتّعليم، ونتيجة هذه التّطورات والتّحديات ظهرت مجموعة من الأزمات، وأصبحت جزءاً من نسيجّ الحياة الإنسانية في أي مجتمع، وسمة من سمات الحياة المعاصرة، وأصبحت الحاجة إلى التّعامل مع تلك الأزمات أمراً يتطلب استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة.

وتعد الأزمات مسألة متأصلة داخل المؤسسات، وممكنة الحدوث ما دامت المؤسسات قائمة، ولم تَعُدْ الأزمات مَعْلمًا شاذًّا أو نادرًا أو عشوائيًّا في مجتمع العصر الحديث، ولكنها جزءٌ من نسيجه، ويتأثر الجميع بالأزمات كبيرة كانت أم صغيرة في كل مكان وزمان، وبالتالي، ينبغي الوقوف على أسبابها، ولماذا أصبحت هذه الأزمات مَعْلَمًا أساسيًّا من معالم عالم اليوم، وما الذي ينبغي عمله للتخفيف من أثرها، وما هو المطلوب من المؤسسات لتوفير أكبر قدر ممكن من الأمان، وتخفيض احتمالية ظهور الأزمات قدر الإمكان (Mitroff & Anagnos, 2002).

ويعد حدوث الأزمات واقعاً حتمياً تواجهه المؤسسات التربوية، ويؤثر فيها وعلى سلامة طلبتها والعاملين فيها ومؤسسات المجتمع ككل، ولمخرجاتها انعكاس على نهضة المجتمع وتطوره أو انحطاطه، الأمر الذي يستدعي التدخل لمواجهة هذه الأزمات في الوقت المناسب قبل أن تتفاقم، ومحاولة الإبقاء على وضع يضمن عملية التطور والنمو المستقبلي (Habeeb & Al-Fayez, 2014).

ولا يختلف مفهوم الأزمات التربوية كثيراً عن مفهوم الأزمة بشكل عام، وذلك لأن المؤسسة التعليمية منظمة تربوية اجتماعية خدميّة، تقوم على جهود بشرية منسقة، وفق إمكانيات محددة، لتحقيق أهداف منشودة، من خلال نشاطات معينة (Fidan & Balci, 2017). ويكمن الاختلاف بين الأزمات التعليمية والأزمات في المؤسسات الأخرى في مدى اتساع تأثير الأزمة خاصة في الطلبة في المراحل العمرية المختلفة، وفي أسرهم أيضاً وفي إدارة المؤسسات التعليمية وفي المعلمين، وحدوث الأزمة في المؤسسة التعليمية يؤدي إلى توقف سير العمل فيها مما يترتب عليه التأثير في الخطة الدراسية والبرامج والنشاطات القائمة (Saitis & Saiti, 2018).

ويعد العامل المهم في وضع أي خطة ناجحة لإدارة الأزمات هو مدى توفر فريق عمل متكامل لديه المقدرة وسرعة الاستجابة لتحديد مكان الأزمة ونوعها، وتحديد المسؤوليات الواضحة

لكل عضو للقيام بالمهمات الموكلة إليه، ووضع الخطط والإجراءات والأدوات اللازمة، مدعمة بحملةً إعلامية تسير جنبا إلى جنب مع خطوات التصدي للأزمات، مع القيام بعملية التقويم التي تبين المراحل التي تم من خلالها التعامل مع الأزمة (Savelides, et al., 2015). وأكد الخالدي (Khaldi, 2016) أن الممارسة الإدارية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية، مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله، فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم، وتوجيه ورقابة، إذ إن الربط بين العملية الإدارية، وعملية اتخاذ القرارات تبدأ منذ لحظة التفكير في إنشاء المؤسسة.

خصائص الأزمة

تتعدد الخصائص الّتي تتسمّ بها الأزمات، واوردت الحريري (Hariri, 2010) أبرز تلك الخصائص على النحو الآتي:

- **غير متوقعة،** فهي تفاجئ جميع العاملين في المؤسسة، وتؤدي إلى صدمة وتوتر، الأمر الذي يضعف من إمكانيّة الفعل السّريع لمجابهتها.
- **مهدِّدة،** إذ تهدد الأزمة استقرار المؤسّسة وتضعها في مواطن الخطر.
- **معقدة ومتشابكة،** فالأزمة تتصف بالتّعقيد، والتّداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
- **التوتر والاضطراب،** إذ ينشأ عن الازمة قلق وتوتر واضطراب يشكل مزيداً من الضغوط وتؤدي إلى تضارب قرارات إدارة المؤسسة التعليمة وتعارضها.
- **قلة المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذّي القرار**، الأمر الذي ينتج عنه التخبط والعشوائية في العمل واتخاذ الإجراءات.
- **ضيق الوقت المتاح للمواجهة،** فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع الذي يفقد أطراف الازمة أحيانا السيطرة واستيعابها.
- **تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الازمة،** وتطور هذه الازمة وتعارض مصالحها مما يولد صعوبات في السيطرة على الموقف وادارته.

العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات:

أوجز اللامي والعيساوي (Lami & Essawi, 2016) مجموعة العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للازمة، ويكون لها تأثير سلبي في عملية إدارتها على النحو الآتي:

- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأزمة المحتملة عن الجهات ذات العلاقة، وبذلك فإن إشارات الإنذار المبكر لا تصل إلى الجهات.
- وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المؤسسة بخصوص مقدرات هذه المؤسسة ومناعتها ضد الأزمات.
- حجم الخسائر والاضرار الناجمة عن الأزمة، ومدى السيطرة على البيئة من خلال الأفراد، وتدريبهم، وتوفير متطلبات مواجهة الأزمة، والسرعة في المواجهة، والزمن المتوافر للتصرف واتخاذ اللازم، وعدد الخيارات المتاحة.

الأزمات في المؤسسات التربوية

تتمثل الأزمة في المؤسسات التربوية في موقف مفاجئ وضاغط، وقد يخرج عن السيطرة والتحكم، وقلة الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ويهدد المؤسسة التربوية أو يحدّ من مقدرتها على تحقيق أهدافها، ويتطلب إجراءات سريعة وفورية للحيلولة دون تفاقم ذلك الموقف، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية (Juhani, 2018).

والأزمات في المنظومة التعليمية يمكن أن تحدث نتيجة التراكم والتفاعل لمجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بها، والتي يمكن ان تؤدي الى حدوث خلل مفاجئ او ضعف في المقومات الرئيسة، مما يشكل تهديداً واضحاً، وصريحاً لبقائها، واستمرارها، وفاعليتها (Trump, 2019).

وأشار المخامرة (Makhamreh, 2010) إلى وجود عوامل داخلية تنشأ بسببها الأزمات التربوية، فضلا العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها، كالأوبئة، والحروب، والعوامل الناتجة عن الطبيعة، وذكر تلك الأسباب الداخلية على النحو الآتي:

- ضعف الإمكانات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات التعليمية، مما يضاعف الخسائر الناجمة عنها.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة تعليمية.
- عدم وضوح أهداف المؤسسة التعليمية وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها وعدم موضوعية تقييم الأداء وعدم معرفه العاملين الأدوار المطلوبة منهم وعدم وضع خطة لمواجهه تحديات المستقبل والتباطؤ في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها.

- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وعدم مشاركه العاملين في صنع القرارات وعدم اعتراف العاملين بأخطائهم وانعدام الثقة بينهم.
- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من انهيار نظام الاتصال داخل المؤسسة التعليمية وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا والصراع الهدام أي التنافس السلبي الذي يؤدي بدوره إلى مجموعة من الأزمات التعليمية.
- ضعف نظام المعلومات وما ينتج عنه من عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب ومشاركة أفراد غير مؤهلين في عملية صنع القرارات.
- القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب على ذلك من عدم مقدرة المديرين تحمل المسؤولية وعدم تمتع المديرين بالمقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع الأحداث السابقة في بؤرة اهتمامهم وسوء توزيع المديرين للعاملين.

إدارة الأزمات التربوية

تتضمن إدارة أزمات المؤسسات التربوية مواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية تفادي حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية. وتهدف إدارة الأزمات إلى منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك، ومواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية، وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، وتخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة، وازالة الآثار النفسية التي تخلفها، وتحليل الأزمات والاستفادة (Habeeb & Al-Fayez, 2014).

واوضح الجهني (Juhani, 2018) أنّ إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية يتم من خلال تهيئة المناخ الملائم للطلبة لممارسة الأنشطة بعيدًا عن الضغوط النفسية والتشتت الذهني، وتوفير النظام والاستقرار للعاملين في المؤسسة التعليمية مما يُمكّن من سير العمل المدرسي بالصورة المخطط لها، والمحافظة على الموارد والإمكانات المادية للمؤسسة التعليمية في حالة وقوع الأزمات أو التقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن، وزيادة انتاجية العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال تركيز جهودهم وعدم انشغالهم بالأزمة التعليمية، ووضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات التعليمية في حال وقوعها، وإعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات التعليمية، وتكوين فرق لإدارة الأزمات التعليمية وتوزيع المهمات والأدوار على أعضائه.

إن إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية والتعليمية لا تختلف كثيرا عن ادارة الازمات

الأخرى، مع خصوصية وضع المؤسسات التربوية والتعليمية كمؤسسات إنسانية وعلمية، وتحدث الأزمات في المؤسسات التعليمية عادةٍ نتيجة قصور داخل إداراتها في رصد الإشارات الدالة على الأزمات وتحليلها، فضلًا عن الاستعداد والوقاية ومفاهيم التدريب والتعلم من التجارب السابقة (Abu Naser, 2009).

وقد نال موضوع إدارة الأزمات المدرسية اهتماماً من قبل الباحثين، فقد أجرى إلكنور (Ilknur, 2014) دراسة هدفت تعرف مستوى مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، إذ تم تطبيقها على عينة من (404) معلمين في المدارس الابتدائية في تركيا اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس جاء متوسطا.

وهدفت دراسة الظفيري (Zufairi, 2016) تعرف درجة ممارسة استراتيجيات مواجهة الأزمة لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة، وتكوَّنت عينة الدراسة من (117) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت لاستراتيجيات مواجهة الأزمة منخفضة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات المتعلقة بالأزمات المدرسية.

وهدفت دراسة المشاقبة (Mashaqbeh, 2018) الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (125) مديرا ومديرة بمحافظة الزرقاء في الأردن. أظهرت النتائج أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات كانت مرتفعة.

وهدفت دراسة أبو حلوة (Abu Hilwah, 2019) إلى تعرف درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (388) معلماً ومعلمة من مديرية تربية قصبة إربد في الأردن. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في مديريات تربية قصبة إربد جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الظفر والعمود (Zafr & Amoud, 2019) تعرف واقع تطبيق الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينه الرياض. واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (627) قائدة، تم اختيارهن بطريقة الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينه الرياض جاءت بدرجة عالية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل الدراسي، والخبرة التدريسية.

وهدفت دراسة كاراسافيدو وأليكسوبولوس (Karasavidou & Alexopoulos, 2019) تعرف مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، إذ جرى تطبيقها على عينة عشوائية من (249) معلماً في المدارس الابتدائية في منطقة مقدونيا (Central Macedonia) في اليونان. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في اليونان جاء متوسطاً.

وأجرى أوزكايران وآخرون (Ozkayran, et al., 2020) دراسة هدفت تعرف دور الممارسات الإشرافية لمديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس التركية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلات أدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (25) معلماً في المدارس الثانوية في منطقة بارتين (Bartin) في تركيا تم اختيارهم بالطريقة التطوعية. أظهرت النتائج أن دور الممارسات الإشرافية لمديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس التركية جاء متوسطاً.

كما أجرى ديبيس (Debes, 2021) دراسة هدفت تعرف مستوى إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية في قبرص من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم مقياس إدارة الأزمات أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (48) معلماً في المدارس الابتدائية في شمال قبرص تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية في قبرص جاء متوسطاً.

ويلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة أنها تناولت مفهوم إدارة الأزمات في مجتمعات عدة، وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في توظيفها المنهج الوصفي المسحي، وكذلك في استخدامها الاستبانة أداة لجمع البيانات، في حين اختلفت مع بعض تلك الدراسات في أسلوب اختيار العينة، وعلى الرغم من هذه الدراسة قد استفادت من الدراسات السابقة في تطوير أداة

الدراسة، وفي توظيف المنهج الملائم، وكذلك في مناقشة النتائج، إلا أنها تميزت عنها في أنها تتناول متغير إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة

تعيش المدارس العربية في داخل الخط الأخضر ظروفاً صعبة فرضتها طبيعة هيمنة أطراف غير عربية على العملية التعليمية برمتها، مثل اكتظاظ الصفوف، وقلة الموارد، والظروف السياسية المحيطة، وتلك الظروف لا تقتصر فقط على النواحي التعليمية، بل تمتد لتطال مناحي الحياة كافة، الأمر الذي يؤدي في أحيان كثيرة إلى أزمات مدرسية متعددة، كالتسرب من التعليم، والتدخين، وظهور بعض المظاهر غير الأخلاقية، وبحكم عمل إحدى الباحثتين في المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر، فقد لمست تزايداً وتسارعاً في ظهور الأزمات في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، ولجوء المديرين إلى التعامل معها بالطرق والأساليب التقليدية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي بحثت في مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر.

أسئلة الدراسة

اشتملت الدراسة على السؤالين الآتيين:

1. ما مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

- التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لإدارة الأزمات، وذلك سعياً إلى تحسين ذلك المستوى بما ينعكس إيجاباً على العملية التربوية.
- التعرف إلى الفروق في وجهات نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها في لواء حيفا داخل

الخط الأخضر فيما يتعلق بمستوى إدارة الأزمات وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، بهدف الوقوف على مواطن الاختلاف والخلل، من أجل معالجتها والتغلب عليها.

أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهميتان، نظرية وعملية، وعلى النحو الآتي:

الأهمية النظرية

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من أهمية إدارة الأزمات المدرسية، إذ إن إدارة الأزمات التربوية تعد في الوقت الحالي مطلباً ملحاً فرضته طبيعة الظروف العالمية على اختلاف مجالاتها، ويؤمل أن تشكل الدراسة الحالية إضافة جديدة، وإثراء للأدب التربوي العربي حول إدارة الأزمات المدرسية، وتوظيفها بما ينعكس إيجاباً على العملية التربوية.

الأهمية التطبيقية

كما اكتسبت هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال تطوير أداتها، وتطبيقها وما نتج عنها من نتائج وتوصيات، ويؤمل أن تستفيد من ذلك الإدارات التربوية العليا، وواضعو السياسات التربوية، من جهة الاهتمام بمسألة الأزمات المدرسية، والمشرفون التربويون من جهة متابعة ما يتم تحضيره وإنجازه في المدارس فيما يخص إدارة الأزمات المدرسية، وكذلك مديرو المدارس من جهة تفعيل الأنشطة والأدوار المطلوبة لإدارة الأزمات المدرسية، والباحثون المهتمون من جهة إجراء دراسات مشابهة على مجتمعات أخرى.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلح الآتي:

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 إدارة الأزمات إجرائياً بأنها الأساليب المتنوعة، والمتطورة التي يستخدمها مديرو المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر في التعامل مع الأزمات قبل وفي أثناء وبعد حدوثها، وقيست بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها: اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** مستوى إدارة الأزمات.
- **الحد البشري:** مديرو المدارس الابتدائية ومعلموها.
- **الحد الزمني:** الفصل الأول من العام الدراسيّ (2021–2022).
- **الحد المكاني:** المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخطّ الأخضر.

ويتحدد تعميم نتائج الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، وموضوعية استجابات عينة الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية ومعلميها في لواء حيفا داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (79) مديراً، و(3540) معلماً (Ministry of Education, 2020).

عينة الدراسة

تكوّنت عيّنة الدراسة المتيسرة من (387) فردًا، والجدول (1) يبيّن توزع أفراد عيّنة الدراسة وفق متغيّراتها الوسيطة.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الوسيطة

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	63	16.3
	أنثى	324	83.7
	الكلي	**387**	**%100**
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	99	25.6
	دراسات عليا	288	74.4
	الكلي	**387**	**%100**
الخبرة	أقل من 10 سنوات	42	10.9
	10 سنوات فأكثر	345	89.1
	الكلي	**387**	**%100**
المسمى الوظيفي	معلم	372	96.1
	مدير	15	3.9
	الكلي	**387**	**%100**

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة المشاقبة (Mashaqbeh, 2018)، ودراسة الظفر والعمود (Zafr & Amoud, 2019)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة لقياس مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخطّ الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكوّنت في صورتها الأوّليّة من (24) فقرة موزّعة إلى ثلاثة مجالات، مجال ما قبل الأزمة، ومجال في أثناء الأزمة، ومجال ما بعد الأزمة.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكّمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكّمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقّة الأداة وصحّة محتواها من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللّغويّة، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمّائها للمجال الّذي تتبع إليه، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرونه مناسبًا على الفقرات، إذ تمّ تبني معيار (80%) من إجماع المحكّمين لقبول التعديل.

تمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين، والّتي تمّثّلت في تعديل الصياغة اللّغويّة لأربع فقرات (5،15،20،23)، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (24) فقرة موزّعة إلى المجالات الثلاثة: ما قبل الأزمة (ثماني فقرات)، وفي أثناء الأزمة (ثماني فقرات)، وما بعد الأزمة (ثماني فقرات).

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تمّ تطبيقها على عيّنة استطلاعيّة مؤلّفة من (40) مديراً ومعلماً، وتمّ استثناؤهم من عيّنة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات بمجالاتها، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل.

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكليّة لمجالها بين (0.71) و(0.88) لمجال ما قبل الأزمة، وبين (0.84) و(0.90) لمجال في أثناء الأزمة، وبين (0.89) و(0.94) لمجال ما بعد الأزمة،. كما تراوحت معاملات الارتباط المصحّح بين درجة الفقرة والدرجة الكليّة لمجالها بين (0.64) و(0.83) لمجال ما قبل الأزمة، وبين (0.79) و(0.86) لمجال في أثناء الأزمة، وبين (0.86) و(0.92) لمجال ما بعد الأزمة، مما يشير إلى صدق بناء الأداة.

ثبات أداة الدراسة

تمّ حساب معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الأداة، وللأداة ككل بإستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (2) يبيّن ذلك.

الجدول (2) مؤشرات ثبات المقاييس الفرعية لاستبانة قياس مستوى ممارسة إدارة الأزمات

المجال	الإتساق الداخلي	الإعادة
ما قبل الأزمة	0.92	0.89
أثناء الأزمة	0.96	0.90
ما بعد الأزمة	0.97	0.91
الكلي		0.94

يُلاحظ من الجدول (2)، أن قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للمجالات الفرعيّة لأداة الدراسة قد تراوحت ما بين (0.92) و(0.97)، وتراوحت معاملات ثبات الإعادة للمجالات الفرعيّة بين (0.89) و(0.91)، و(0.94) للأداة ككل، وعليه تتمّتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة

تم تصنيف الأوساط الحسابيَّة إلى ثلاثةِ مستويات هي: [(1.00–2.33 (منخفض)، 2.34–3.67 (متوسط)، 3.68–5.00 (مرتفع)].

متغيرات الدراسة

اشتمّلت الدراسة على المتغيّرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل

- مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر.

ثانيا: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان: (أقل من عشرة سنوات، عشرة سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي: وله فئتان: (مدير، معلم).

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأوَّل؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر، مع

مراعاة ترتيب المجالات ثمّ الفقرات التابعة للمجالات تنازليًا وفقًا لمتوسطاتها الحسابيّة.

- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر وفقًا للمتغيّرات الوسيطة، ثمّ استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيّرات (Four-way MANOVA)، وكذلك تحليل التباين الرباعي (Follow up Four –way ANOVAs).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: "ما مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانويَّة في منطقة الشمال داخل الخطّ الأخضر لإدارة الأزمات من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (3) يُبيّن ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات عينة الدراسة لمجالات استبانة قياس مستوى إدارة الأزمات

المجال	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
أثناء الأزمة	3.41	.71	1	متوسط
ما بعد الأزمة	3.36	.80	2	متوسط
ما قبل الأزمة	3.22	.71	3	متوسط
الكلى	**3.33**	**.69**		**متوسط**

أظهرت نتائج الجدول (3) أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.33) والانحراف المعياري (0.69) وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22) و(3.41) وبمستوى متوسط، إذ جاءت أولا مجال في أثناء الأزمة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.71) وجاء ثانياً مجال ما بعد الأزمة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.80) ، وجاء ثالثاً مجال ما قبل الأزمة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.71) .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ندرة حدوث الأزمات قد يكون لها دور في تراخي مديري المدارس في وضع الخطط والتجهيز لمواجهة الأزمات، فضلا عن عدم المعرفة بطبيعة الأزمة التي قد تحدث بشكل مفاجئ، فهناك أزمات متكررة الحدوث أصبح التعامل معها يشكل عملا

روتينيا بحيث لا تستدعي مواجهتها كثيرا من الجهد والتفكير والتجهيز كالأزمات المتعلقة بسوء الأحوال الجوية، بينما هناك أزمات نادرة الحدوث كالحروب والزلازل وانتشار الأوبئة، وهي أزمات يصعب التعامل معها؛ لعدم المعرفة بوقت حدوثها، وطبيعتها، ومدى تأثيرها، وتطلبها تكاليف مادية وتجهيزات فوق مقدرة المدرسة، عدا عن أن مواجهتها تتطلب تضافر الجهود مع مؤسسات المجتمع وعلى مستوى الدولة، وهو ما يكون خارج إمكانيات مدير المدرسة وصلاحياته، مثل أزمة جائحة كورونا على سبيل المثال، والتي تطلبت مواجهتها تكاتف الجهود على مستوى العالم بأسره، إذ كان مديرو المدارس محكومين في مواجهة هذه الأزمة بالتعليمات التي تصدرها الدولة، والتي تضمنت إدخال التعليم عن بعد ضمن بروتوكولاتها. ومن هنا جاء مجال المواجهة في أثناء الأزمة في الرتبة الأولى، وبمستوى متوسط لأن المديرين كانوا مجرد منفذين لقرارات صادرة عن الجهات العليا، بينما جاء مجال إدارة الأزمة ما قبل حدوثها في الرتبة الأخيرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إلكنور (Ilknur, 2014)، ونتيجة دراسة أبو حلوة (Abu Hilwah, 2019)، ونتيجة دراسة كاراسافيدو وأليكسوبولوس (Karasavidou & Alexopoulos, 2019)، ونتيجة دراسة أوزكايران وآخرون (Ozkayran, et al., 2020)، ونتيجة دراسة ديبيس (Debes, 2021)، وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس جاء متوسطا.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة لمجالات استبانة قياس إدارة الأزمات كل على حدة، والجداول (4–6) تبين ذلك.

1. مجال في أثناء الأزمة

الجدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال في أثناء الأزمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	يستدعي مدير المدرسة الجهات ذات العلاقة للإسهام في إدارة الأزمة.	3.53	.72	1	متوسط
12	يوفر مدير المدرسة الاحتياجات المناسبة لإدارة الأزمة.	3.50	.73	2	متوسط
16	يتابع مدير المدرسة تطورات الأزمة أولا بأول.	3.47	.81	3	متوسط
10	يوفر مدير المدرسة كافة المعلومات اللازمة لفريق إدارة الأزمة.	3.44	.77	4	متوسط
14	يفوض مدير المدرسة بعضاً من صلاحياته لفريق إدارة الأزمة.	3.43	.83	5	متوسط
15	يرتب مدير المدرسة أولوياته بهدف احتواء الأزمة.	3.38	.87	6	متوسط
9	يغير مدير المدرسة أسلوب قيادته بما يتلاءم مع الأزمة.	3.36	.84	7	متوسط
13	يبتكر مدير المدرسة أفكاراً للتعامل مع الأزمة.	3.16	.91	8	متوسط
	الكلي	**3.41**	**.71**		**متوسط**

أظهرت نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.41) والانحراف المعياري (0.71) وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16) و(3.53) وبمستوى متوسط، فقد جاءت الفقرة (11) ونصّها "يستدعي مدير المدرسة الجهات ذات العلاقة للإسهام في إدارة الأزمة" أولاً بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.72)، وبمستوى متوسط، وجاءت أخيراً الفقرة (13) ونصّها "يبتكر مدير المدرسة أفكاراً للتعامل مع الأزمة" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.91)، وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس هي مؤسسات تم تجهيزها وتأهيل كوادرها وتحديد موازناتها لأغراض التعليم، وأن مواجهة الأزمات تتطلب إمكانيات وكوادر مؤهلة وتجهيزات ليست ضمن اختصاص المدارس ومديرها وكوادرها، إنما يتطلب تدخل جهات أخرى مهيئة ومدربة ومجهزة للتعامل مع مثل هذه الأزمات، وانطلاقا من مسؤولياتهم وحرصهم يلجأ مديرو المدارس إلى استدعاء الجهات المختصة، وذات العلاقة بتلك الأزمات للإسهام في إدارتها، والتعامل معها، ولعل جائحة كورونا خير مثال على ذلك، فالمدارس ليست لديها إمكانيات التعقيم والتطعيم، فهذه الأشياء تدخل ضمن عمل البلديات، ووزارات الصحة والبيئة، كما إن بروتوكول التصدي للجائحة، والتي كان لها أثر كبير في سير عمل المدارس والعملية التعليمية التعلمية، لم يكن من صياغة مديري المدارس، وإنما كان صادرا من الدولة بهيئاتها العليا. ومن هنا يمكن تفسير مجيء الفقرة (11) في الرتبة الأولى. أما مجيء الفقرة (13) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن التعامل مع الأزمة يقتضي معرفة مسبقة بها من خلال التدريب، أو من خلال معاصرة أزمات مشابهة، ومن هنا يصبح لدى المدير المقدرة على ابتكار أفكار جديدة للتعامل مع الأزمة، وحيث إن معظم المديرين لم يواجهوا أزمات استثنائية، ولم يتم تدريبهم على إدارة الأزمات، فإن مقدرتهم على ابتكار الأفكار في التعامل معها تكون محدودة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إلكنور (Ilknur, 2014)، ونتيجة دراسة أبو حلوة (Abu Hilwah, 2019)، ونتيجة دراسة كاراسافيدو وأليكسوبولوس (Karasavidou & Alexopoulos, 2019)، ونتيجة دراسة أوزكايران وآخرون (Ozkayran, et al., 2020)، ونتيجة دراسة ديبيس (Debes, 2021)، وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس جاء متوسطا.

2. مجال ما بعد الأزمة

الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال ما بعد الأزمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
23	يعمل مدير المدرسة على العودة لاستكمال العملية التعليمية مع مراعاة الحفاظ على سلامة طاقم المدرسة.	3.47	.81	1	متوسط
17	يقيّم مدير المدرسة الأضرار بهدف تعويضها.	3.36	.90	2	متوسط
18	يعمل مدير المدرسة على التخفيف من الآثار السلبية للأزمة.	3.36	.85	2	متوسط
19	يوثق مدير المدرسة كل المعلومات المتعلقة بالأزمة.	3.36	.85	2	متوسط
20	يضع مدير المدرسة إجراءات وتعليمات بهدف تجنب تكرار أزمات مشابهة.	3.34	.91	5	متوسط
22	يجري مدير المدرسة تعديلات على الخطط الموضوعة لإدارة الأزمة التي ثبت عدم جدواها.	3.34	.90	5	متوسط
21	يقيّم مدير المدرسة الأزمة بهدف عدم تكرار الأخطاء التي وقعت في أثناء الأزمة.	3.33	.92	7	متوسط
24	يعمل مدير المدرسة على تحويل آثار الأزمة إلى خبرات إيجابية.	3.33	.89	7	متوسط
	الكلي	**3.36**	**.80**		**متوسط**

أظهرت نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.36) والانحراف المعياري (0.80) وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33) و(3.47) وبمستوى متوسط، فقد جاءت أولاً الفقرة (23) ونصّها "يعمل مدير المدرسة على العودة لاستكمال العملية التعليمية مع مراعاة الحفاظ على سلامة طاقم المدرسة" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت أخيراً الفقرة (24) ونصّها "يعمل مدير المدرسة على تحويل آثار الأزمة إلى خبرات إيجابية" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.89).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حس المديرين بالمسؤولية، والوعي لدى مختلف شرائح المجتمع بأهمية التعليم، وبما يشكله الانقطاع في سير العملية التعليمية من مشكلات تعليمية وتربوية تنعكس في سلوك أبناء المجتمع، وخصوصا في ظل ما عايشته المجتمعات وما زالت تعايشه خلال أزمة جائحة كورونا، إذ إن البدائل للتعليم المدرسي كالتعلم عن بعد رافقها كثير من المشكلات، وظهرت فيها جوانب قصور على نحو واسع بحيث لا يمكن إنكاره، وخصوصا لدى أبناء المراحل الدراسية الأولى. ومن هنا حرص المديرون على العودة لاستكمال العملية التعليمية بشكل كبير، وبما أن هذه العودة كانت تنطوي على مجازفات كبيرة في سلامة الطلبة والعاملين، فإن مراعاة الحفاظ على سلامة طاقم المدرسة كانت على رأس أولويات هؤلاء المديرين، إذ حرصوا على توفير كل ما أمكن في سبيل المحافظة على السلامة في مدارسهم. وقد يعزى مجيء الفقرة

(24) في الرتبة الأخيرة إلى وعي المديرين بأهمية الاستفادة من الأزمة في تطوير الخبرات لديه ولدى طاقم المدرسة، للاستفادة منها وتوظيفها في إدارة الأزمات التي قد يواجهونها في المستقبل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إلكنور (Ilknur, 2014)، ونتيجة دراسة أبو حلوة (Abu Hilwah, 2019)، ونتيجة دراسة كاراسافيدو وأليكسوبولوس (Karasavidou & Alexopoulos, 2019)، ونتيجة دراسة أوزكايران وآخرون (Ozkayran, et al., 2020)، ونتيجة دراسة ديبيس (Debes, 2021)، وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس جاء متوسطا.

3. مجال ما قبل الأزمة

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال ما قبل الأزمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	يتابع مدير المدرسة تطبيق إجراءات السلامة في المدرسة.	3.53	.74	1	متوسط
2	يتخذ مدير المدرسة إجراءات سلامة دورية بهدف الوقاية من الأزمات.	3.33	.85	2	متوسط
4	يشجع مدير المدرسة المرؤوسين على تقصي أية إشارات تنبئ بوجود أزمة.	3.26	.93	3	متوسط
7	ينظم مدير المدرسة محاضرات تثقيفية توجيهية حول الأزمات مع جهات ذات علاقة.	3.25	.79	4	متوسط
3	يضع مدير المدرسة تصورات محتملة لوقوع أزمات.	3.22	.90	5	متوسط
1	يشكل مدير المدرسة لجاناً مهمتها إدارة الأزمات.	3.19	.93	6	متوسط
6	يوجه مدير المدرسة بضرورة وضع ملصقات إرشادية للتعامل بموجبها في أثناء الأزمات.	3.10	1.01	7	متوسط
5	ينظم مدير المدرسة تمارين وهمية تحاكي وقوع أزمات.	2.84	.94	8	متوسط
	الكلي	**3.22**	**.71**		**متوسط**

أظهرت نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.22) والانحراف المعياري (0.71) وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.84) و(3.53) وبمستوى متوسط، وقد جاءت أولاً الفقرة (8) ونصّها "يتابع مدير المدرسة تطبيق إجراءات السلامة في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.74)، في حين جاءت أخيراً الفقرة (5) ونصّها "ينظم مدير المدرسة تمارين وهمية تحاكي وقوع أزمات" بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.94).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الخطر الأكبر في الأزمات هو تهديدها لحياة الإنسان وسلامته، ومن هنا يأتي تركيز المديرين على تطبيق إجراءات السلامة، ومتابعتهم واهتمامهم

بتطبيقها عن كثب، كونهم المسؤولين عن سلامة الطلبة في مدارسهم، ولما لمهددات السلامة من أثر يعيق استمرارية العملية التربوية، ويمنع تحقيق أهدافها. كما يمكن أن تعزى إلى تخوف المديرين من تسرب الطلبة من المدرسة، وعزوف الأهالي عن إرسال أولادهم إلى المدرسة في حال وجود ما يهدد سلامتهم، مما ينعكس سلبا على سمعة المدرسة، وسمعة المدير بشكل خاص، ويعرضه للمساءلة أمام الجهات العليا، لذلك جاءت الفقرة في الرتبة الأولى، وحيث إن تطبيق تلك الإجراءات المتعلقة بالسلامة قد يتطلب تكاليف مادية، وثقافة اجتماعية ربما ليس بمقدور المدير أن يوفرها؛ لذلك جاءت التقديرات متوسطة. أما مجيء الفقرة (5) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن تطبيق تمارين وهمية تحاكي وقوع أزمات، ربما يتطلب تدريبا وتصورا أكبر لما يمكن أن يحدث، وحيث إن الطلبة والكوادر المدرسية غالبا لا يأخذون تلك التمارين على محمل الجد، لأنهم لا يعرفونها، وربما لم يشاهدوها أو يسمعوا بها من قبل؛ لذلك لا يعوِّل المديرون كثيرا على تطبيق تلك التمارين، فعند تطبيق تمرين إخلاء المدرسة في أثناء الزلازل أو إسعاف المصابين مثلا يلاحظ عدم اكتراث كثير من الطلبة، وعدم جديَّتهم في التطبيق.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إلكنور (Ilknur, 2014)، ونتيجة دراسة أبو حلوة (Abu Hilwah, 2019)، ونتيجة دراسة كاراسافيدو وأليكسوبولوس (Karasavidou & Alexopoulos, 2019)، ونتيجة دراسة أوزكايران وآخرون (Ozkayran, et al., 2020)، ونتيجة دراسة ديبيس (Debes, 2021)، وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس جاء متوسطا.

ثانيًا: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لإدارة الأزمات، وفقًا للمتغيرات الوسيطة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الوسيطة

المجال	المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ما قبل الأزمة	الجنس	ذكر	3.17	.71
		أنثى	3.22	.71
	الخبرة	أقل من 10سنوات	3.09	.58
		10 سنوات فأكثر	3.23	.73
	المؤهل	بكالوريوس فأقل	3.33	.59
		دراسات عليا	3.18	.75
	المسمى الوظيفي	معلم	3.20	.72
		مدير	3.65	.41
أثناء الأزمة	الجنس	ذكر	3.48	.65
		أنثى	3.39	.72
	الخبرة	أقل من 10سنوات	3.10	.71
		10 سنوات فأكثر	3.45	.70
	المؤهل	بكالوريوس فأقل	3.48	.63
		دراسات عليا	3.38	.73
	المسمى الوظيفي	معلم	3.39	.72
		مدير	3.78	.40
ما بعد الأزمة	الجنس	ذكر	3.51	.65
		أنثى	3.33	.83
	الخبرة	أقل من 10سنوات	3.04	.93
		10 سنوات فأكثر	3.40	.78
	المؤهل	بكالوريوس فأقل	3.44	.74
		دراسات عليا	3.34	.82
	المسمى الوظيفي	معلم	3.35	.81
		مدير	3.75	.40
الكلي	الجنس	ذكر	3.39	.62
		أنثى	3.32	.71
	الخبرة	أقل من 10سنوات	3.08	.68
		10 سنوات فأكثر	3.36	.69
	المؤهل	بكالوريوس فأقل	3.41	.60
		دراسات عليا	3.30	.72
	المسمى الوظيفي	معلم	3.31	.70
		مدير	3.73	.40

أظهرت نتائج الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لإدارة الأزمات في المجالات الثلاثة والكلي، وفقًا للمتغيرات الوسيطة.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (Four-

way MANOVA)، من خلال اختبار (Hotelling's Trace)، والجدول (8) يبيّن ذلك.

الجدول (8) نتائج اختبار (Hotelling's Trace) لأثر المتغيرات الوسيطة في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لإدارة الأزمات

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	3.650	457.513	3.000	376.000	.000	.081
الخبرة	.088	11.064	3.000	376.000	.000	.045
المؤهل العلمي	.048	5.961	3.000	376.000	.001	.029
المسمى الوظيفي	.030	3.748	3.000	376.000	.011	.022

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود أثر دال إحصائيًا للمتغيرات الوسيطة في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لإدارة الأزمات في المجالات الثلاثة.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق في المجالات الثلاثة كل على حدة (Test of between-subjects effect) وفقًا للمتغيرات الوسيطة، استخدم تحليل التباين الرباعي (Univariate Analysis: Follow-up ANOVAs)، والجدول (9) يبيّن ذلك.

الجدول (9) نتائج تحليل التباين (Univariate Analysis) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية في المجالات الثلاثة كل على حدة، وفقًا للمتغيرات الوسيطة

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	ما قبل الأزمة	1.183	1	1.183	2.469	.117	.006
	أثناء الأزمة	.001	1	.001	.002	.965	.000
	ما بعد الأزمة	2.417	1	2.417	3.990	.046	.010
الخبرة	ما قبل الأزمة	3.513	1	3.513	7.333	.007	.019
	أثناء الأزمة	3.861	1	3.861	7.959	.005	.021
	ما بعد الأزمة	.942	1	.942	1.555	.213	.004
المؤهل العلمي	ما قبل الأزمة	.554	1	.554	1.156	.283	.003
	أثناء الأزمة	.737	1	.737	1.520	.218	.004
	ما بعد الأزمة	3.733	1	3.733	6.163	.013	.016
المسمى الوظيفي	ما قبل الأزمة	3.889	1	3.889	8.118	.005	.021
	أثناء الأزمة	2.035	1	2.035	4.196	.041	.011
	ما بعد الأزمة	2.050	1	2.050	3.385	.067	.009
الخطأ	ما قبل الأزمة	181.075	378	.479			
	أثناء الأزمة	183.353	378	.485			
	ما بعد الأزمة	228.969	378	.606			
المجموع	ما قبل الأزمة	4198.266	387				
	أثناء الأزمة	4689.234	387				
	ما بعد الأزمة	4623.000	387				

يتبيّن من الجدول (9) وجود فرق دال إحصائيًا وفقاً لمتغير الجنس في مجال ما بعد الأزمة، ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجالي ما قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا وفقاً لمتغير الخبرة في مجالي: ما قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة، ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وعدم وجود فرق دال إحصائيًا في مجال ما بعد الأزمة.

وأظهرت النتائج كذلك وجود فرق دال إحصائيًا وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال ما بعد الأزمة، ولصالح حملة البكالوريوس، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا مجالي ما قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة.

ووجدت كذلك فروق دالة إحصائيًا وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي في مجالي ما قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة، ولصالح المديرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجال ما بعد الأزمة

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لإدارة الأزمات في المجالات الثلاثة (الكلي)، وفقًا للمتغيرات الوسيطة، استخدم تحليل التباين الرباعي (Four-way ANOVA)، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين الرباعي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية في المجالات الثلاثة (الكلي)، وفقًا للمتغيرات الوسيطة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.021	1	.021	.046	.830	.000
الخبرة	2.570	1	2.570	5.587	.019	.015
المؤهل	1.389	1	1.389	3.018	.083	.008
المسمى الوظيفي	2.593	1	2.593	5.636	.018	.015
الخطأ	173.897	378	.460			
المجموع الكلي	4474.594	387				

يتبيّن من الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائيًا بين المتوسطات الحسابية في المجالات الثلاثة (الكلي)، وفقًا لمتغير الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين من ذوي الخبرات الطويلة ربما واجهوا خلال مسيرتهم العملية أزمات متعددة، عاصروها واختبروها، وبالتالي تكونت لديهم الخبرة في إدارتها والتعامل معها بشكل أكبر من المديرين الأقل خبرة. كما يمكن أن تعزى النتيجة إلى أنهم ربما تلقوا خبرة في إدارة الأزمات

من خلال تدريبات أو من خلال دراستهم الأكاديمية. وربما تعزى إلى أن المديرين من ذوي الخبرات الطويلة يصبحون أقدر على مواجهة الأزمات بحكم معالجتهم للأمور بهدوء وعقلانية أكبر نظرا للسن.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي أبو حلوة (Abu Hilwah, 2019)، والظفر والعمود (Zafr & Amoud, 2019)، وكلتاهما أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المديرين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مسماهم الوظيفي يدركون أهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس في إدارة الأزمات التي تواجههم في مدارسهم، كما يدركون أهمية التعاون مع المديرين في مواجهة الأزمات ويتحملون المسؤوليات في ذلك بشكل متساوٍ. كما قد تعزى النتيجة إلى اطلاع المديرين بشكل أكبر على اللوائح والتعليمات والإمكانات المختلفة التي من خلالها يستطيعون إدارة الأزمات في مراحلها كافة، وبالتالي فإن رضاهم عن أدائهم أكبر من رضا المعلمين عنه.

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائيًا وفقًا لمتغير الجنس، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين من كلا الجنسين متفقون في تقديراتهم؛ وذلك لأنهم يتحملون المسؤوليات عن إدارة الأزمات في مدارسهم بالمقدار ذاته، وأن التدريب والتأهيل الذي يتلقاه المديرون على إدارة الأزمات يخضع له المديرون من كلا الجنسين على حد سواء، كما إن المديرين يتبادلون الخبرات فيما بينهم في أمور كثيرة ومنها إدارة الأزمات، وأن التعليمات الصادرة عن الجهات العليا تطبق على الجميع دون تمييز.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الظفيري (Zufairi, 2016)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة أبو حلوة (Abu Hilwah, 2019)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من فئة حملة البكالوريوس هم أكثر احتكاكا بالطلبة من فئة حملة الدراسات العليا، وبالتالي فهم أكثر تقديرا لما تسببه الأزمات من أثر سلبي في الطلبة، وأكثر

تمييزا للجوانب التي يمكن أن تفيد في إدارتها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الظفيري (Zufairi, 2016)، ودراسة أبو حلوة (Abu Hilwah, 2019)، ودراسة الظفر والعمود (Zafr & Amoud, 2019)، وجميعها أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

التوصيات

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:

- تدريب مديري المدارس على إدارة الأزمات، لرفع سويتهم من خلال دورات وبرامج تنظمها وزارة التربية والتعليم.
- تدريب الكوادر المدرسية والطلبة على مواجهة الأزمات من خلال تمارين تحاكي وقوع الأزمة.
- إجراء مزيد من الدراسات في مجتمعات أخرى.

References:

Abu Hilwah, A. (2019). *The degree to which school principals in the Directorate of Education within Qasabat Irbid District practice crisis management skills from the teachers' point of view*. Unpublished Master's Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Abu Naser, F. (2009). *An introduction to educational administration*. Amman: Al Masirah for Publishing and Distribution.

Debes, G (2021). Teachers' perception of crisis management in schools. *International Online Journal of Education and Teaching*, 8(2), 638-652.

Fidan, T & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 10(1), 11-26.

Habeeb, A. & Al-Fayez, F. (2014). Crisis management in public education schools in the Department of Education in Riyadh. *Journal of Education*, (161), 540-581.

Hariri, R. (2010). *Preparing the administrative leaders in the schools of the future considering total quality*. Amman: Al-Fikr for Publishing and Distribution.

Ilknur, M (2014). Primary school principals' crisis management skills. *Chaos, Complexity and Leadership*, 24(6), 2-13.

Juhani, A. (2018). Methods for developing the efficiency of school leaders to make decisions in managing school crises. *Journal of Education and Psychology*, (60), 45-64.

Karasavidou, E & Alexopoulos, N. (2019). School crisis management: attitudes and perceptions of primary school teachers. *European Journal of Educational Management*, 2(2), 73 – 84.

Khaldi, I. (2016). *Administrative communication*. Amman: Al-Raneem for Publishing and Distribution.

Lami, G. & Essawi, K. (2016). *Crisis management: Basics and applications*. Oman: Al-Manhajeyyah for Publishing and Distribution.

Makhamreh, M. (2010). *Administrative skills in crisis management*. Amman: Wael for Publishing and Distribution.

Mashqabeh, M. (2018). The degree to which government school principals in Zarqa Governorate possess the skill of managing school crises from their point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 2*(29), 68-83.

Ministry of Education. (2020). *Statistical annual book*. Palestine.

Mitroff, I. & Anagnos, G. (2002). Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. *Journal of Product Innovation Management*, 19(1),103–105.

Ozkayran, S., Yetis, A., & Abali, A (2020). The opinions of teachers on crisis management in guidance services. *Educational Process: International Journal*, 9(4), 205-220.

Saitis, C. & Saiti, A. (2018). *Initiation of educators into educational management secrets*. Basel, Switzerland: Springer International Publishing.

Savelides, S., Mihiotis, A., & Koutsoukis, N. (2015). Crisis management for secondary education: A survey of secondary education directors in Greece. *International Journal of Educational Management*, 1(29): 18-43.

Singh, P. & Chahal, H (2015). Reactive crisis management model. *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)*, (4), 1, 56-76.

Trump, K., (2019). *Classroom killers? Hallway hostages? How schools can prevent and manage school crises*. New-York: SAGE Publications.

Zafr, A. & Amoud, M. (2019). The contribution of the powers of school leaders in managing crises in primary schools in Riyadh from the point of view of the leaders. *Al-Balqa Journal for Research and Studies, 22* (2), 195-217.

Zufairi, M. (2016). *A proposed scenario for crisis management among government secondary school principals in the State of Kuwait*. Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.