

«درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس»

The Degree of Using Crisis Management Strategies by Principals from the Point of View of the Teachers in South Nablus Directorate of Education

Nasr Nasser Abu Karsh

Researcher\ Ministry of Education\ Palestine

naser_karsh@yahoo.com

نصر ناصر أبو كرش

باحث/ وزارة التربية والتعليم/ فلسطين

Gultan Hassan Hejazy

Palestine Technical University "Kadoorie" \ Palestine

Joltanhijazi@gmail.com

جولتان حسن حجازي

جامعة فلسطين التقنية "خضوري" / فلسطين

Received: 21/ 5/ 2021, Accepted: 26/ 10/ 2021.

تاريخ الاستلام: 21/ 5/ 2021م، تاريخ القبول: 26/ 10/ 2021م.

DOI: 10.33977/1182-013-038-011

E-ISSN: 2307-4655

<https://journals.qou.edu/index.php/nafsia>

P-ISSN: 2307-4647

study, the researchers recommended a number of recommendations, including: Preparing school work teams specialized in managing school crises, assigning tasks, and defining roles. In addition to holding training courses for the staff team in crisis management and preparing the database for school crisis management taking benefits from previous experiences to solve any crisis that may appear in the future.

Keywords: Strategies, crisis management

المقدمة:

تعد المدرسة أهم المؤسسات التعليمية في الدولة؛ لأنها المسؤولة عن بناء وتنشئة شريحة مهمة من المجتمع، كما تعد الإدارة المدرسية الفاعلة إحدى الطرق الرئيسة لتطوير العملية التعليمية وإعدادها لمواجهة التغيرات والأزمات المعاصرة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات التعليمية أن تضع خطاً علمياً منظماً لمنع حدوث الأزمات، والتدريب على مواجهتها وفقاً لإمكانات كل مدرسة، فالعمل الإداري في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى ممارسة استراتيجيات متطورة لمواجهة الأزمات المتعددة، والتي يتمثل أهمها في: العنف في المدارس، وانتشار الأوبئة مثل وباء الكورونا.

وتعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات؛ إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم، كما تشكل مصدر قلق لقادة المنظمات، وخاصة التربوية؛ وذلك لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى ضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذجاً إدارياً ملائماً يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفعالية (اللامي والعيساوي، 2015).

وتعتبر الأزمة عن فشل إداري لمتخذ القرار أو نتيجة خلل في مواجهتها، أو نقص الخبرة التي يتمتع بها متخذ القرار، أو عدم اهتمامه بالشواهد التي تشير إلى حدوث الأزمة، أو الاستخفاف بالأزمة ذاتها (الخصيري، 1990).

ويشير الطيراوي (2008) إلى أن الأزمات تعد من أهم العقبات الرئيسية التي تقف في طريق تنمية المنظمات وتطورها، مما يتطلب إدراج منحى إدارة الأزمات والمخاطر المحيطة بها في الخطط التنموية للدول والمنظمات، اعتماداً على قاعدة معرفية متطورة، ووعي تام من قبل صانعي القرارات.

ويشير عبد العال (2009) إلى وجود مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات المدرسية، منها ما يرتبط بالمؤسسة نفسها (المدرسة)، وهي: الأسباب الداخلية: كالأساليب التنظيمية والإدارية والتكنولوجية، ومنها الأسباب الخارجية: التي يمكن أن تكون سياسية، اقتصادية، أو ثقافية، ويمكن تلخيص أهم الأسباب المؤدية للأزمات المدرسية فيما يلي: تعارض المصالح والأهداف، والقيادة المستبدة، والخوف الوظيفي، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وتجاهل إشارات الإنذار المبكر، وسوء الفهم والتقدير، أو لأخطاء البشرية، والإشاعات، وضعف الرقابة الدورية، وضعف العلاقات الإنسانية، اليأس، وعدم الاهتمام بالتنمية البشرية، وقلة الموارد الاقتصادية وغيرها.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، ولتحقيق هدف الدراسة جرى تطوير استبانة مكونة من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات وجرى التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (333) معلماً ومعلمة، اختبروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، واستخدمت الدراسة مقياس استراتيجية إدارة الأزمات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس جاء بدرجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.70)، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية. وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات أهمها: إعداد فرق عمل خاص بالمدرسة متخصصة بإدارة الأزمات المدرسية، مع توزيع المهام، وتحديد الأدوار، وعقد دورات تدريبية لكافة العاملين في إدارة الأزمات، وضع قاعدة معرفية لإدارة الأزمات المدرسية للإفادة من التجارب السابقة لحل الأزمات المدرسية التي قد تقع مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات، إدارة الأزمات

Abstract:

This study aims to identify the degree of using crisis management strategies by principals from the teachers' point of view in south Nablus Directorate of Education. In order to achieve the aim of the study, a questionnaire of 37 items was developed and divided into four dimensions and its validity and stability were verified. The questionnaire was then distributed to the study sample consisting of 333 male and female teachers chosen using the random stratified method; the descriptive approach was used in this study. The study has used a crisis management strategy scale. The results of the study showed that the degree to which principals use the strategy of management crisis from the south directorate's teachers' point of view came to a high degree. The mean of all dimensions was 3.70. The results did not show any statistically significant differences at the significance level $\alpha \leq 0.05$ in the degree of using crisis management strategies by principals from the point of view of the teachers in the south Nablus Directorate of education attributed to gender variables, educational qualification, years of experience and educational level. In light of the

والمؤسسات المتعددة ومقومات البيئة، ويتطلب الأمر مواجهتها من خلال استخدام أنماط تنظيمية غير مألوفة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة، إذ يلزم توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات، الأمر الذي يؤكد اهتمام المنظمات الإدارية في دول العالم المتقدم بتطبيق إدارة الأزمات في مجالات العمل كافة، حرصاً منها على اتخاذ القرارات بشكل علمي منظم يحقق لها رؤية مستقبلية واضحة تعتمد على التخطيط السليم لتجاوز الأزمات، أو الحد من أثارها السلبية التي تنتج عن دخولها دون استعداد مناسب لمواجهتها (جابرية، 2012).

ونظراً للنتائج المترتبة على الأزمات بأشكالها كافة، فإن مؤسسات التعليم الفلسطينية تحرص على استخدام استراتيجيات متنوعة للتعامل مع الأزمات من خلال قيام المدير بتشكيل لجان وفرق عمل لبناء وتنظيم قاعدة بيانات خاصة بالأزمات، حيث يمكن تدريب الطواقم على كيفية مواجهة المواقف أو إدارتها والتي تشكل أزمات، ومن أهمها الوقوف على الأسباب التي تقف وراء ظهور الأزمة (الزاملي والغنبوسي وسليمان، 2007؛ Gundel, 2005).

ولمواجهة الأزمات المدرسية المتعددة ومنها: أزمات تتعلق بالاحتلال ومضايقته، وأزمة إضراب المعلمين، وأزمات مالية، وأزمة العنف المدرسي ومشكلات الطلبة، وأزمة مع المجتمع المحلي، وأزمة الكوارث الطبيعية، وغيرها من الأزمات، يستخدم مديرو المدارس، خاصة في فلسطين، استراتيجيات متنوعة ومتعددة، منها ما هو سلبي يتراوح من محاولات الهروب من الأزمة إلى ترحيلها وعدم مواجهتها، أو إلقاء اللوم على أصحاب القرار، ومنها ما هو إيجابي يتضمن استراتيجيات حديثة لمواجهة الأزمة المدرسية من خلال إجراءات تنظيمية بهدف تطبيقها وتوظيفها لمواجهة الأزمة والحد من أثارها، كاستراتيجية فريق العمل التي يكون لكل عضو فيها مهام محددة، واستراتيجية احتواء الأزمة من خلال تجميد الأزمة عند الحد الذي وصلت إليه ووقف تطورها (أحمد، 2002).

وتبرز أهمية النجاح في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات المدرسية على العمل داخل المؤسسة، إذ تؤدي إلى تقليل الهدر في الموارد، والحد من النتائج والخسائر العارضة، وتوفير نظام اتصال على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، وتكوين سمعة إيجابية في المجتمع تجاه المدرسة (اليحوي، 2006).

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، فأجرى الهاجري (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين العاملين بها من الجنسين، على عينة تكونت من (212) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين فيها، وعدم فاعلية فرق التدخل السريع بإدارة الأزمات عند حدوث الأزمة أو بعدها، المعد داخل المدارس. وأجرت عبد الرحمن (2019) دراسة حاولت فيها الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، وتكونت عينة الدراسة من (240) عضو تدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء

ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة المدرسية، فيقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين الذين يمتلكون العديد من المهارات، مثل: الثبات، والقدرة على الحوار، والشجاعة، ورسم بدائل للتعامل مع الأزمة، مما يفرض على الإدارة أن تبنى على الأسس العلمية المكتسبة من واقع التجارب الإنسانية، ومن خلال جهود العلماء والباحثين في شتى العلوم ذات الصلة بإدارة الأزمات (أحمد، 2002).

ويشير الجندي (2006) إلى أن الأزمة تمر بخمس مراحل، هي: مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة ”الكشف المبكر: يتضح في هذه المرحلة مدى قدرة الإدارة على رصد وتحديد المؤشرات التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة، لا سيما أن أنواع الأزمات كافة تطلق مجموعة من إشارات الإنذار المبكر، وتكمن الصعوبة في قدرة الإدارة على تلقي هذه الإشارات التي تنبه بوقوع أزمة، ويختلف المديرون في المؤسسات في قدرتهم على التنبؤ، باحتمال وقوع أزمة وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم (الخميسي، 2001؛ الاعرجي ومقادمه، 2000).

مرحلة الاستعداد والوقاية: ترتبط هذه المرحلة بالمرحلة السابقة، والهدف منها اكتشاف نقاط القوة ودعمها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها، قبل أن تؤدي إلى ظهور الأزمة وتناميها، فلا بد أن تتوافر لدى المدرسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من البدائل لمواجهة جميع الاحتمالات والتنبؤ بالمسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، وتحديد دور كل فرد بوضوح، وتكوين فريق لإدارة الأزمات، وهذا الفريق يكلف بإعداد خطة لمواجهة الأزمة، وترتكز الخطة على عدد من المبادئ، هي:

- بناء نظام اتصال فعال، وجمع البيانات والمعلومات.
- تحديد الإمكانات المادية والفنية المتاحة لدى المدرسة.
- وضع نظام متكامل المنهجية و إدارة الأزمة (أحمد، 2008؛ حمدونه، 2006).

مرحلة احتواء الأضرار ”مواجهة الأزمة“: وتهدف إلى التقليل من الخسائر لأقصى حد ممكن، وتعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية، وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة في فترة زمنية محدودة، وهذه المرحلة تتوقف على طبيعة الأزمة وحجمها، واتساع تأثيرها، إذ تختلف الأضرار الناتجة باختلاف نوع الأزمة (اليحوي، 2006).

مرحلة استعادة التوازن والنشاط: وتشمل استعادة النشاط لتهيئة الأمور وإعادتها إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، ويتطلب استعادة النشاط للمؤسسة قدرات فنية، وإدارية، ومادية لإعداد خطة لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة (ربابعة، 2008).

مرحلة التعلم وتقييم التجربة: وهي مرحلة التعلم المستمر، وإعادة التقييم لتحسين ما أنجز في الماضي، وتعلم دروس تستمد من الخبرات الذاتية، ومن خبرات المدارس الأخرى التي واجهت أزمات مشابهة (عبد العليم، والشريف، 2010).

تشكل الأزمات مصدراً لتهديد واستقرار الوزارات

عينة الدراسة من (242) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لأدوار مديري المدارس الحكومية في مراحل إدارة الأزمات جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أدوار مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، بينما ظهرت فروق تعزى لمتغيرات: سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية. وهدفت دراسة ماكغينيس ومارشاند (McGuinness & Marchand, 2014) إلى الكشف عن عملية الاتصال في أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، واستخدمت الدراسة منهج الدراسة الحالة، وجمعت البيانات بإجراء المقابلات المتعمقة على (12) طالباً وموظفاً. وقد أظهرت النتائج أن الجامعات لم تولي اهتماماً كبيراً لعملية الاتصال في أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب. وهدفت دراسة عطيرو فني (2014) إلى التعرف على دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات من العام الدراسي (2014/2015)، ومعرفة أثر متغيرات الجنس، والتخصص والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة في تقويم دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (42) من المديرين والنواب والمرشدين، وأظهرت النتائج حصول مجال الإفادة من الأزمات بعد حدوثها، ومجال مواجهة الأزمات، ومجال التخطيط للأزمات على درجة مرتفعة، ومجال استشعار الأزمات على درجة متوسطة، والدرجة الكلية للمجالات على درجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة. وقام أبو معمر (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، ومعرفة دور مدير المدرسة في استشعار الأزمات والتخطيط لها ومواجهتها وكيفية الوقاية منها، وتكونت عينة الدراسة من (118) مديراً ونائباً، وأظهرت النتائج أن درجة قيام مديريات التربية بممارسة إدارة الأزمات التعليمية كبيرة، كما تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان المديرية.

يتضح من خلال العرض السابق أن موضوع إدارة الأزمات، ووعي مديري المدارس بها يؤدي دوراً استراتيجياً في دفع عجلة التقدم، الأمر الذي يقتضي وجود نوع من المديرين الذين يتسمون بمهارات الشجاعة، والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والاتصال، والسرعة في رسم الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمات، كما يتضح تأكيد الدراسات السابقة على أهمية تبني استراتيجيات إدارة الأزمات كأسلوب للاستعداد للمستقبل والتكيف مع التغيرات، خاصة في الوقت الذي أضحي فيه العالم عرضة للتأثر بالأزمات وإدارتها، وقد اختلفت الدراسات السابقة في طبيعة مشكلاتها، وتشابهت في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وصدقها وثباتها، والمنهج المتبع. وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلاتها وفرضياتها واختيار أدواتها وتفسير نتائجها.

بناء على ما تقدم، فإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات

التطبيقية جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمات تعزى لسنوات الخبرة لصالح من لديه خبرة (11) سنة فأكثر. وهدفت دراسة المشاقبة (2018) إلى الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (125) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث الاستبانة، وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم كانت مرتفعة. وأجرى (Jackson, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن مسؤوليات عمداء شؤون الطلبة في جامعة جورجيا الأمريكية حول إدارة الأزمة داخل الحرم الجامعي، وأظهرت نتائج الدراسة أن عمداء شؤون الطلبة في ولاية جورجيا يتحملون بعض المسؤولية في مراحل إدارة الأزمات، وخاصة مرحلة الوقاية ومرحلة التعافي أكثر من غيرهما من مراحل إدارة الأزمات. وهدفت دراسة (Mbui, 2016) إلى الكشف عن دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات، وأهم التحديات التي تواجهها في مؤسسات التعليم العالي الكينية، وتكونت عينة الدراسة من (300) فرد. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دور لعملية الاتصال في إدارة الأزمات: منها خلق الوعي والتعبئة والإجلاء في أثناء الأزمات، ووجود العديد من التحديات أهمها: كيفية التواصل مع الجمهور المستهدف في أثناء الأزمة، وكذلك كيفية التعامل معها في المراحل المختلفة (التخطيط والتفويض) وما بعد الأزمة. وسعت دراسة الحبيس (2015) إلى التعرف على مستوى استخدام استراتيجية إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية، وتكونت العينة من (200) مدير ومعلم من المدارس الثانوية الحكومية التابعة لقصبة السلط في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى استخدام استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في مدارس قصبة السلط، إذ بلغت النسبة الكلية (79%)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في مدارس قصبة السلط، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وهدفت دراسة (Garcia, 2015) الكشف عن درجة فهم رؤساء الجامعات ومديري الأزمات لمفهوم الأزمات وقيادتها بمستوياتها الثلاث (قبل حدوث الأزمة، وفي أثناء حدوث الأزمة، وبعد حدوث الأزمة)، وأدوارهم ومسؤولياتهم التي تدور حول الأمن والسلامة، ومواكبة عوامل النجاح وأفضل الممارسات في المؤسسة، والتخلص من الأساليب الإدارية الهزيلة التي تحد من مواجهة الأزمات، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت الدراسة المقابلة أداة لجمع البيانات. وتألّف مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات ومديري الأزمات في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، والبالغ عددهم (16) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأزمات ترتبط بشكل أساسي بأهمية علاقة رؤساء الجامعات ومديري الأزمات مع الرؤساء الآخرين، وفي الختام قدمت الدراسة توضيحاً لأهم الأدوار التي يستخدمها من يتعامل مع إدارة الأزمات في التعليم العالي. وأجرت أبو شعيرة (2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن أدوار مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في إدارة الأزمات من وجهة نظر المديرين، وتكونت

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغير الجنس.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

■ التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس.

■ الكشف عن دلالات الفروق في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

■ الأهمية النظرية:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها المتعلق بواقع إدارة الأزمات، خاصة أن طبيعة العصر الذي نعيشه اليوم أصبحت إدارة الأزمات من متطلبات الحياة المعاصرة؛ مما يدل على أهميتها في المجالات كافة، ولما لها من أهمية كبرى في التأثير في واقعنا الحالي، في ظل الأزمات المتلاحقة التي تهدد العملية التعليمية في فلسطين.

- يتوافق موضوع الدراسة مع التوجهات الإدارية الحديثة، التي أشارت إلى أهمية استخدام مديري المدارس استراتيجيات إدارة الأزمات خاصة في الوقت الراهن.

- تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالجانب النظري من إدارة الأزمات، ووعي المديرين باستراتيجيات تطبيقها عندما تقتضي الحاجة الماسة لذلك.

■ الأهمية التطبيقية:

- استعانة المخططين التربويين، والقائمين على العملية التعليمية، وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بالنتائج

السابقة - في حدود علم الباحثين - أنها أول دراسة تتناول موضوع درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، والذي يركز على استخدام أساليب إدارية جديدة لمواكبة التطور التربوي الذي يركز على النهوض بالنظام التربوي ليستطيع مجاراة عصر المعلوماتية والمعرفة في أحدث المستويات العالمية، التي لا يمكن التعامل معها إلا من خلال الإدارة الفاعلة.

ويقع على عاتق مديري المدارس مهمات كثيرة لإدارة الأزمات، من خلال ممارسة استراتيجيات إدارة الأزمات المدرسية، الأمر الذي يتطلب من الإدارات المدرسية أن تعمل على بذل المزيد من الجهود لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأمور الطارئة، واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة الطوارئ، والتعامل معها عند وقوعها بدرجة عالية من الكفاءة، وإعداد البدائل لمواجهةها باستخدام الأساليب الإدارية التي تحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها المدرسة، والعمل على عدم تفاقمها من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها لمواجهة هذه الأزمات؛ لذا فقد اتجهت الدراسة الحالية لدراسة درجة استخدام مديري المدارس في فلسطين لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمر مدارسنا اليوم - أكثر من أي وقت مضى - بأزمات عدة تعصف بالعملية التعليمية، وتتلاحق هذه الأزمات وفق الظروف التي تمر بها مدارسنا الفلسطينية، ومؤسساتنا التعليمية، ومن أهمها الاحتلال الإسرائيلي، والأزمات المتلاحقة المرتبطة به، على الصعيد العام، أما على صعيد البيئة المدرسية والميدان التربوي فالعنف المدرسي، وتزايد أعداد الطلبة، والأزمات المالية، والترهل الإداري، وأزمة الوباء العالمي «كورونا»، وغيرها من الأزمات ألقت بظلالها على الميدان التربوي فأثرت على العملية التعليمية ومخرجاتها؛ مما استدعى الاهتمام الدائم بإدارتها وبأعلى درجة من الجاهزية باستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات. وفي إطار هذه المعطيات، اتجهت الدراسة الحالية للكشف عن درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات في مديرية جنوب نابلس، وتجب الدراسة عن السؤاليين الآتيين:

● ما درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس؟

● هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟

فرضيات الدراسة:

استنادا الى السؤال الثاني فإن الدراسة تحاول اختبار صحة مجموعة من الفرضيات الصفرية التالية:

◀ إدارة الأزمات التربوية **Educational Crisis Management**: استخدام الأساليب المتنوعة والمتطورة من قبل مديري المؤسسات التربوية في كيفية مواجهة الأزمات التي تواجههم، وكيفية التعامل معها من خلال المنهجية العلمية الإدارية (أبو قحف، 2002).

وعرفها الباحثان إجرائياً: أنها التوقعات والإجراءات والممارسات التي يتبعها مديرو المدارس والعاملون معه في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس في مواجهة الأزمة بأسلوب علمي منظم قائم على التخطيط ومبني على التوقع، واتخاذ القرار السريع والمناسب في جميع مراحل تطور الأزمة حتى لا تؤثر سلباً على المدرسة وعودتها إلى حالة الاستقرار.

◀ جنوب نابلس **South of Nablus**: المناطق الفلسطينية في محافظة نابلس التي تقع خارج حدود بلدية نابلس، وتشمل منطقة الدراسة بورين شمالاً حتى قريوت جنوباً، ومن جماعين غرباً حتى دوما شرقاً، وتضم (25) تجمعاً سكانياً فلسطينياً (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009).

منهجية الدراسة إجرائياً:

منهج الدراسة:

لتحقيق الأهداف المرجوة اتبع الباحثان المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة هذه الدراسة، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس في مديرية جنوب نابلس، والبالغ عددهم (6616) معلماً ومعلمة، كما رصدت في سجلات مديرية جنوب نابلس، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2019 / 2020.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية مكونة من (333) معلماً ومعلمة، والجدول التالي يبين وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة:

الجدول (1):

توزيع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات حسب المتغيرات المستقلة للدراسة:

المتغير المستقل	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
	ذكر	136	40.8
الجنس	أنثى	197	59.2
	المجموع	333	100
	بكالوريوس فأقل	255	76.6
المستوى التعليمي	أعلى من بكالوريوس	78	23.4
	المجموع	333	100

الميدانية للدراسة، وبالتالي اتخاذ القرار بتفعيل تطبيقها في المدارس الفلسطينية.

- يمكن أن تكون الدراسة مرجعاً يعود إليه الباحثون لإجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الأزمات، وما تحمله من مضامين تسهم في تحقيق النمو الشامل في العملية التعليمية وبناء استراتيجيات التعامل مع الأزمات.

- تفيد نتائج الدراسة في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف لمعرفة درجة وعي مديري المدارس في فلسطين باستراتيجيات إدارة الأزمات.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

■ الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة (333) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس.

■ الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2019 / 2020.

■ الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس الواقعة في الضفة الغربية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تتضمن الدراسة الحالية مصطلحات عرفت على النحو الآتي:

◀ مدير المدرسة **Headmaster**: ممثل لإدارة المدرسة ويعد قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً، يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية وأهدافها في مجتمعه" (أبو علي، 2010).

◀ استراتيجية **Strategy**: كل ما يعده أو يخطط له أو يتداوله المسؤول الإداري في المنظمات، بشرط أن تكون هي المسؤولة عن تحديد وتحقيق غايات تلك المنظمات، بحيث يتكون فريق العمل من قادة الأفرع والتخصصات والأنشطة جميعهم بصرف النظر عن حجمها ودورها في المنظمة (خليفة، 2013).

ويعرف الباحثان إدارة الأزمات إجرائياً: أنها مجموعة من الوظائف والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة وفقاً للتعليمات والضوابط التي تحددها وزارة التربية والتعليم في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة إلى فقرات الأداة المعدة لهذه الدراسة.

◀ الأزمة **The Crisis**: موقف يطرأ فجأة، وسلسلة من الأحداث المتتابعة التي تسبب درجة عالية من التوتر فتصبح الأولوية المطلقة للتعامل مع هذه الأحداث، واتخاذ القرارات والإجراءات السريعة لحسم الموقف، أي أنها حالة غير مستقرة وغير متوقعة تؤثر مادياً ومعنوياً في المدرسة، وتخرج عن نطاق السيطرة، وتؤدي إلى تدني مستوى العمل، وتحول دون تحقيق الأهداف في المدرسة (صقر، 2009).

- المجال الرابع: مرحلة استعادة التوازن والنشاط، ويشمل (6) فقرات 26 - 31.

- المجال الخامس: مرحلة التعلم وتقييم التجربة، ويشمل (6) فقرات 32 - 37.

ويُجاب عن فقرات الاستبانة من خلال مقياس ليكرت الخماسي المكون من الخيارات التالية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وتُصحح الإجابات من خلال الأوزان التالية: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (درجتان)، قليلة جداً (درجة واحدة).

■ صدق الأداة:

جرى التأكد من صدق الأداة باستخدام:

- صدق المحكمين: تم عرض القائمة على (7) من المتخصصين، وذلك للحكم على مدى صلاحيتها للتطبيق، والتعديل كما يرويه مناسباً، وحذفت الفقرات التي اتفق المحكمون على حذفها، فيما اتفقوا على صلاحية باقي الفقرات للتطبيق.

- صدق البناء: جرى تطبيق القائمة على عينة استطلاعية عددها (30) معلماً من خارج عينة الدراسة، وجرى إيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع درجة المجال الذي تنتمي له، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات مع مجالاتها في المقياس بين (0.24 إلى 0.87)، كما حُسب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، وتراوحت معاملات الارتباط لدرجة كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس بين (0.84 إلى 0.75)، مما يشير إلى صلاحية الأداة وتمتعها بصدق البناء المرتفع، والجدول الآتي يوضح معاملات ارتباط الفقرات بمجالاتها، ومعامل ارتباط كل مجال بالعلامة الكلية للمقياس.

الجدول (2):

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له

معامل ارتباط الفقرات بمجالاتها						
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمجال	رقم الفقرة
المجال الأول: مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة "الكشف المبكر"						
80**		82**		63**		-
79**		80**		83**		-
مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة "الكشف المبكر"						
المجال الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية						
80**		79**		73**		-
60**		83**		81**		-
74**		**78		-		-
مرحلة الاستعداد والوقاية						
المجال الثالث: مرحلة احتواء الأضرار "مواجهة الأزمة"						
84**						

المتغير المستقل	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرات	أقل من 5 سنوات	69	20.7
	من 5 - 10 سنوات	60	18
	أكثر من 10 سنوات	204	61.3
المرحلة التعليمية	المجموع	333	100
	أساسية دنيا	208	16.5
	أساسية عليا	70	21
	ثانوية	55	62.5
المجموع		333	100

أداة الدراسة:

بالاعتماد على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومنها دراسة عبد الرحمن ((2019)، قام الباحثان ببناء أداة الدراسة.

■ وصف الأداة:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات:

- المجال الأول: مجال مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة "الكشف المبكر"، ويشمل (6) فقرات 1 - 6.

- المجال الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية، ويشمل (8) فقرات 7 - 14.

- المجال الثالث: مرحلة احتواء الأضرار "مواجهة الأزمة"، ويشمل (11) فقرة 15 - 25.

معامل ارتباط الفقرات بمجالاتها						
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
-	.85**	-	.80**	-	.85**	-
-	.75**	-	.85**	-	.84**	-
-	74.0**	23.	.84**	-	.80**	-
-			.85**	25.	.81**	24.
مرحلة احتواء الأضرار "مجابهة الأزمة"						
المجال الرابع: مرحلة استعادة التوازن والنشاط						
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
-	.87**	-	.85**	-	.86**	-
-	.84**	-	.84**	-	.73**	-
مرحلة استعادة التوازن والنشاط						
المجال الخامس: مرحلة التعلم وتقييم التجربة						
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
-	.85**	-	.83**	-	.80**	-
-	.24**	-	.71**	-	.86**	-
مرحلة التعلم وتقييم التجربة						

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = 0.001)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

الاجتماعية (SPSS) من أجل معالجة البيانات إحصائياً، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية: معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T - test)، واختبار تحليل التباين.

ولتحديد درجة استخدام مديري المدارس في فلسطين استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس، ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين، اعتمد الباحثان المقياس الوزن الآتي:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) / (3)} \\ = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

ومن ثم إضافة (1.33) إلى جواب نهاية كل فئة.

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1 - 2.33) فإن التقدير يكون درجة منخفضة.

وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.34 - 3.67) فإن التقدير يكون درجة متوسطة.

أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.68 - 5) فإن التقدير يكون درجة مرتفعة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الأول: ينص السؤال الأول على « ما

■ ثبات الأداة:

حُسب ثبات الأداة من خلال معامل الاتساق الداخلي، بحساب معامل كرونباخ ألفا، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات الفرعية والدرجة الكلية للأداة:

الجدول (3):

المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة "الكشف المبكر"	6	88%
مرحلة الاستعداد والوقاية	8	89.8%
مرحلة احتواء الأضرار "مجابهة الأزمة"	11	95.3%
مرحلة استعادة التوازن والنشاط	6	91.9%
مرحلة التعلم وتقييم التجربة	6	89.7%
الثبات الكلي للأداة	37	97.9%

ويتضح من الجدول السابق (3) أن معاملات ثبات الأداة على المجالات تراوحت بين (88% - 95.3%)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (97.9%)، وهي معاملات ثبات عالية، مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجات ثبات تسمح بتطبيقها.

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحثان برنامج الرزم الإحصائي للعلوم

الأزمة ”الكشف المبكر“، ومجال مرحلة احتواء الأضرار ”مواجهة الأزمة“، ومجال مرحلة استعادة التوازن والنشاط، ومجال مرحلة التعلم وتقييم التجربة. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء الخطط التطويرية التي اعتمدها وزارة التربية والتعليم، وتسعى من خلالها الى تطوير المهارات الفنية والإدارية لمدير المدرسة، بالإضافة إلى المعايير التي تعتمد عليها وزارة التربية والتعليم في تعيين مديري المدارس، والدورات التدريبية التي تلقى من خلالها مديرو المدارس تدريباً مناسباً للتعامل مع الأزمات، وإمكانية وضع الخطط البديلة حال وقوعها، كما يمكن تفسيرها في ضوء إدراك المديرين لأهمية إدراج بنود في خططهم التشغيلية والاستراتيجية لآليات التعامل مع الأزمات بعد حدوثها والتأقلم معها، وهذا من البنود التي نادت بها المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي في آليات التعامل مع الأزمات بعد حدوثها وعدم الاستسلام للواقع، خاصة في ظل واقعا الفلسطيني الذي يتعرض بشكل مستمر لأزمات ناتجة عن الاحتلال والحصار والإغلاق وضعف الإمكانيات، مما يحتم على مديري المدارس الاستعداد للتعامل مع الأزمات واحتواء أضرارها من خلال إيجاد الآليات والبدائل الملائمة للطرف الطارئ سواء كان بشرياً مثل فعل الاحتلال، أو طبيعياً مثل الأوبئة أو تراكم الثلوج أو أزمة فيروس كورونا الحالية التي تتطلب التعامل مع الأزمات من أجل انتظام العملية التعليمية من خلال التعلم عن بعد. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المشاقبه، 2018)، ودراسة (أبو شعيرة، 2015)، ودراسة (الحبيس، 2015)، واختلفت مع نتائج دراسة (عبد الرحمن، 2019).

■ نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على “لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغير الجنس”. وللتحقق من صحة الفرضية جرى استخدام اختبار (-t test) للعينات المستقلة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفقاً لمتغير جنس المعلم. والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5):

نتائج اختبار “ت” لدلالة للفروق في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية
مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة "الكشف المبكر"	ذكر	136	3.77	.71			
	انثى	197	3.83	.70	331	.67	.50
	المجموع	333	3.81	.73			
مرحلة الاستعداد والوقاية	ذكر	136	3.54	.72			
	أنثى	197	3.57	.77	331	.43	.66
	المجموع	333	3.55	.71			
مرحلة احتواء الأضرار "مواجهة الأزمة"	ذكر	136	3.68	.74			
	أنثى	197	3.80	.77	331	1.44	.15
	المجموع	333	3.72	.75			

درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات المعلمين لمجالات أداة الدراسة الخمسة، وكذلك الدرجة الكلية. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً.

الرقم في الاستبانة	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة "الكشف المبكر"	3.81	.71	مرتفعة
3	2	مرحلة احتواء الأضرار "مواجهة الأزمة"	3.76	.76	مرتفعة
4	3	مرحلة استعادة التوازن والنشاط	3.73	.75	مرتفعة
5	4	مرحلة التعلم وتقييم التجربة	3.70	.70	مرتفعة
2	5	مرحلة الاستعداد والوقاية	3.56	.75	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.70	.74	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات بلغ (3.70) والانحراف المعياري مقداره (0.70)، وهذه القيمة تشير إلى أن درجة استخدام مديري المدارس في فلسطين استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس كانت (مرتفعة). كما تشير قيم المتوسطات الحسابية أن تقييم المعلمين مجالات الدراسة كان درجة (مرتفعة) ما عدا مجال مرحلة الاستعداد والوقاية الذي جاء بدرجة متوسطة، وكان ترتيب المجالات الأخرى التي حصلت على درجة مرتفعة على النحو التالي: مجال مرحلة الشعور باحتمال حدوث

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية
مرحلة استعادة التوازن والنشاط	ذكر	136	3.62	.74	331	2.02	*.044
	انثى	197	3.79	.75			
	المجموع	333	3.70	.73			
مرحلة التعلم وتقييم التجربة	ذكر	136	3.61	.79	331	1.28	.20
	أنثى	197	3.72	.76			
	المجموع	333	3.77	.77			
الدرجة الكلية	ذكر	136	3.64	.68	331	1.29	.20
	أنثى	197	3.74	.71			
	المجموع	333	3.71	.69			

*دالة احصائية.

بها المديرون موحدة للمدارس. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المشاقبة، 2018)، ودراسة (أبو شعيرة، 2015)، ودراسة (الحبيس، 2015).

■ نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (t - test) للعينات المستقلة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6):

نتائج اختبار "ت" لدلالة للفروق في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
مرحلة الشعور باحتمال حدوث الازمة "الكشف المبكر"	بكالوريوس فأقل	255	3.80	.73	331	.03	.97
	أعلى من بكالوريوس	78	3.81	.61			
	المجموع	333	3.80	.71			
مرحلة الاستعداد والوقاية	بكالوريوس فأقل	255	3.55	.77	331	.24	.80
	أعلى من بكالوريوس	78	3.58	.70			
	المجموع	333	3.56	.75			
مرحلة احتواء الأضرار "مواجهة الأزمة"	بكالوريوس فأقل	255	3.76	.77	331	.08	.93
	أعلى من بكالوريوس	78	3.75	.71			
	المجموع	333	3.75	.76			
مرحلة استعادة التوازن والنشاط	بكالوريوس فأقل	255	3.76	.77	331	1.36	.17
	أعلى من بكالوريوس	75	3.62	.69			
	المجموع	333	3.73	.75			
مرحلة التعلم وتقييم التجربة	بكالوريوس فأقل	255	3.70	.79	331	1.20	.23
	أعلى من بكالوريوس	78	3.58	.72			
	المجموع	333	3.67	.77			

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
	بكالوريوس فأقل	255	3.71	.72			
الدرجة الكلية	أعلى من بكالوريوس	78	3.67	.61	330	.51	.61
	المجموع	333	3.70	.70			

* دالة إحصائية.

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين على الدرجة الكلية ومجالات مقياس استراتيجية إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لذا فقد جرى قبول الفرضية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التشابه في الظروف والخبرات والمهام، وطبيعة الأدوار التي يؤديها مدير المدرسة وفقاً للتعليمات الموجهة له من وزارة التربية والتعليم وهي في معظمها تعليمات موحدة في ضوء القوانين والأنظمة المعمول بها في الوزارة. وهذا يتفق مع

دراسة عطير وفني (2014).
نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية على “لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة”. وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7):

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة للفروق في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة "الكشف المبكر"	بين المجموعات	1.02	2	.51	1.00	.366
	خلال المجموعات	166.93	330	.50		
	المجموع	332				
مرحلة الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	2.29	2	1.14	2.02	.134
	خلال المجموعات	187.28	330	.56		
	المجموع	189.58	332			
مرحلة احتواء الأضرار "مواجهة الأزمة"	بين المجموعات	2.76	2	1.38	2.41	.091
	خلال المجموعات	189.03	330	.57		
	المجموع	191.80	332			
مرحلة استعادة التوازن والنشاط	بين المجموعات	2.80	2	1.40	2.48	.85
	خلال المجموعات	185.87	330	.56		
	المجموع	188.67	332			
مرحلة التعلم وتقييم التجربة	بين المجموعات	1.87	2	.93	1.55	.212
	خلال المجموعات	198.09	330	.60		
	المجموع	199.96	332			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.10	2	1.05	2.16	.117
	خلال المجموعات	16.51	330	.48		
	المجموع	162.62	332			

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين على الدرجة الكلية وجميع مجالات مقياس استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لذا فقد جرى قبول الفرضية. ويمكن تفسير هذه النتيجة اعتماداً على أن تعليمات التعامل مع الأزمات موحدة لدى المديرين بناءً على تعليمات الوزارة، علاوة على أن المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم تصور واضح لإدارة الأزمات، إلى جانب إدراكهم أهمية التعامل مع الأزمات

في النهوض بالعملية التعليمية، وأهمية تحقيقهم الأهداف المرجوة، والوصول إلى التميز والإبداع، إضافة إلى أن قضية إدارة الأزمات في المدارس مرتبطة بالسمات الشخصية والمهنية أكثر من ارتباطها بسنوات الخدمة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عطير وفني، 2014)، ودراسة (أبو معمر، 2011)، واختلفت مع نتائج دراسة (عبد الرحمن، 2019)، ودراسة (ابو شعيرة، 2015).

■ نتائج الفرضية الرابعة: تنص الفرضية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية". وللتحقق من صحة الفرضية جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفقاً لمستوى المدرسة. والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8):

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة للفروق في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة "الكشف المبكر"	بين المجموعات	1.26	2	.631	1.250	.288
	خلال المجموعات	166.69	330	.505		
	المجموع	167.95	332			
مرحلة الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	.41	2	.205	.358	.699
	خلال المجموعات	189.17	330	.573		
	المجموع	189.58	332			
مرحلة احتواء الأضرار "مواجهة الأزمة"	بين المجموعات	.49	2	.247	.427	.653
	خلال المجموعات	191.31	330	.580		
	المجموع	191.80	332			
مرحلة استعادة التوازن والنشاط	بين المجموعات	.70	2	.351	.614	.542
	خلال المجموعات	187.97	330	.571		
	المجموع	188.67	332			
مرحلة التعلم وتقييم التجربة	بين المجموعات	.58	2	.291	.481	.619
	خلال المجموعات	199.38	330	.604		
	المجموع	199.96	332			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.60	2	.304	.618	.540
	خلال المجموعات	162.01	30	.492		
	المجموع	162.62	332			

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين على الدرجة الكلية وجميع مجالات مقياس استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، لذا فقد جرى قبول الفرضية. ويعود ذلك إلى توحيد التعليمات التي يجب اتباعها من قبل مديري المدارس فيما يتعلق بآليات التصرف في أثناء الأزمات بصرف النظر عن مستوى المدرسة، إضافة إلى أن التعامل مع إدارة الأزمات يؤدي إلى خلق رؤية مشتركة بين المعلمين على اختلاف المراحل التعليمية التي يدرسونها، وتتيح لهم اكتشاف الجديد، وتحريهم من عقدة الخوف من الخطأ والفشل، وتدفعهم إلى التفكير خارج الصندوق والأطر التقليدية الروتينية، وبذلك تحرر طاقاتهم نحو المستجدات وكيفية التعامل معها، مثل

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. إعداد فرق عمل خاصة بالمدرسة ومختصة بإدارة الأزمات المدرسية، مع توزيع المهام، وتحديد الأدوار.
2. عقد دورات تدريبية للعاملين كافة حول إدارة الأزمات

- لتوفير كوادر مؤهلة.
3. وضع قاعدة معرفية لإدارة الأزمات المدرسية للإفادة من التجارب السابقة لحل الأزمات المدرسية التي قد تقع مستقبلاً.
4. جعل التخطيط لمواجهة الازمة جزءاً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي.
5. اتخاذ إجراءات وقائية؛ لذا يجب العمل على زيادة الوعي بأهمية الاستعداد لمواجهة أنواع الأزمات سواء أكانت ناجمة عن أخطاء بشرية، أم كانت ناتجة عن كوارث طبيعية أو تنظيمية.
- ### المصادر والمراجع العربية:
- أبو شعيرة، ناهد. (2015). دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات بمحافظة غزة، ((رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو علي، خالد. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو قحف، عبد السلام. (2002). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ابو معمر، ماهر. (2011). دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أحمد، أحمد. (2002). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، القاهرة، مصر: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- احمد، منى. (2008). إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، (رسالة ماجستير غير منشوره)، جامعة الزقازيق، القاهرة
- الأعرجي، محمد؛ ومقادمة، مأمون. (2000). إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، مجلة الإدارة العامة، 39 (4)، 773 – 809.
- جابرية، محمود. (2012). أثر إدارة الأزمات على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان.
- الجندي، محمد محمود عبد السلام. (2006). ”فاعلية وحدة مقترحه في إدارة الأزمات للطلاب في المدرسة الثانوية التجارية“، دراسات تربوية اجتماعية، جامعة حلوان، 10 (3)، 11 – 39.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2009). النتائج النهائية للعداد، تقرير السكان، رام الله، فلسطين.
- الحبيس، خديجة علي (2015). استراتيجية مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية: دراسة حالة قصبه السلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- حمدونه، حسام الدين حسين عطية (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخضيرى، محسن (1990). إدارة الأزمات – منهج اقتصادي لحل الأزمات، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- خليفة، حسين (2013). النظرية الاستراتيجية المعاصرة، بغداد، العراق: دار الحكمة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- الخميسي، السيد (2001). قراءات في الإدارة المدرسية، الاسكندرية، مصر: دار الوفا للطباعة والنشر.
- ربايعه، عمر عبد الرحيم (2008). درجة جاهزة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لإدارة الأزمات كما يراها مديرو المدارس، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 68 (1)، 147 – 172.
- الزامل، علي؛ والغنوصي، سالم؛ وسليمان، سعاد. (2007). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عُمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8 (3)، 66.
- صقر، عاطف (2009). درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطيراوي، توفيق (2008). واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- عبد الرحمن، إيمان. (2019). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: حالة جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة جامعة النجاح، العلوم الإنسانية، 33 (7)، 1098 – 1122.
- عبد العال، رائد (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد العليم، أسامة؛ والشريف عمر. (2010). المداخل الإدارية الحديثة للتعليم، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عطير، ربيع؛ وفني، أحمد (2014). دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4 (13)، 79 – 115.
- اللامي، غسان؛ والعيسوي، خالد (2015). ”إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات“، عمان، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- المشاقبة، متعب (2018). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2 (29)، ص 68 – 83.
- الهاجري، محمد (2020). واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (186)، الجزء الثالث.
- اليحيوي، صبرية. (2006). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد (2).

- Al - Tirawi, Tawfiq (2008). *The reality of crises and the proposed alternatives for managing them from the point of view of the leaders of the security and civil institutions in Palestine*, Master's Thesis, An - Najah National University, Nablus.
- Abdel - Rahman, Iman (2019). *The Reality of Crisis Management in Jordanian Higher Education Institutions: The Case of Al - Balqa Applied University*, An - Najah University Journal, Humanities, 33 (7) , 1122 - 1098.
- Abdel - Al, Raed (2009). *Crisis management methods for government school principals in the governorates of Gaza and their relationship to strategic planning*, Master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza.
- Abdel Alim, Osama; and Sharif Omar. (2010). *Modern Administrative Entrances to Education*, Amman: Dar Al - Murajab for Publishing and Distribution.
- Ater, Rabie; and technician, Ahmed (2014). *The role of the UNRWA educational district of Nablus in crisis management*, Al - Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies, 4 (13) , 79 - 115.
- Al - Lami, Ghassan; and Al - Esawy, Khaled (2015). "Crisis Management: Foundations and Applications", Amman, Jordan: The Methodological House for Publishing and Distribution.
- Al - Mashqabah, Miteb (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). pp. 68 - 83.
- Al - Hajri, Muhammad (2020). *The reality of crisis management in middle school schools in the Farwaniya educational district in the State of Kuwait from the point of view of teachers*, Journal of the College of Education, Al - Azhar University, (186) , Part III.
- Al Yahyawi, Sabriya. (2006). *Crisis Management in Governmental Intermediate Schools for Girls in Madinah*, Journal of Educational Sciences and Islamic Studies,

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Gundel, S. (2005). *Towards a new typology of crises*. Journal of contingencies and crisis management, 13 (3) , 106 - 115.
- Jackson, P. (2016). *Deans of Students' Responsibilities in Campus Crisis Management*. Unpublished Doctoral Dissertation, Georgia Southern University. Georgia.
- Mbui, V. M. (2016). *The Role of Communication in Crisis Management in institutions of Higher Learning in Kenya: A Case Study of The University of Nairobi*, The Role of Communication in Crisis Management in Institutions of Higher Learning in Kenya: A Case Study of the University of Nairobi | MS. MBUI VICTORIA M. (uonbi. ac. ke)
- McGuinness, M. , & Marchand, R. D. (2014). *Business continuity management in UK higher education: a case study of crisis communication in the era of social media*. International Journal of Risk Assessment and Management, 17 (4) , 291 - 310.
- Garcia, B. (2015). "rises leadership: The roles university presidents and crisis managers play in higher education -A case study of the state university system of Florida", Unpublished Ph. D. Dissertation, Florida International University, Florida, United states.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Abu Shaira, Nahid. (2015). *The role of government school principals in crisis management in Gaza governorates*, (unpublished master's thesis) , Al - Azhar University, Gaza, Palestine.
- Abu Ali, Khaled. (2010). *School factors affecting the development of the performance of secondary school principals in Gaza governorates in the light of the concept of administrative systems analysis*, (unpublished master's thesis) , Al - Azhar University, Gaza, Palestine.
- Abu Qahaf, Abdel Salam. (2002). *Strategic and Crisis Management*, Alexandria, Egypt: New University Publishing House.
- Abu Muammar, Maher. (2011). *The role of education directorates in managing educational crises faced by government schools in the governorates of Gaza and ways to develop it*, (unpublished master's thesis). Al - Azhar University, Gaza, Palestine.
- Ahmed Ahmed. (2002). *Managing educational crises in schools: causes and treatment*, Cairo, Egypt: Dar Al - Fikr for publication and distribution.
- Ahmed, Mona. (2008). *Crisis management in university education in the United States of America and the possibility of benefiting from it in Egypt*, (unpublished master's thesis) , Zagazig University, Cairo.
- Al Araji, Muhammad; and Moqadma, Mamoun (2000). *Crisis management, a field study of the availability of the elements of the crisis management system from the point of view of workers in the supervisory jobs in the Greater Amman Municipality*, Journal of Public Administration, 39 (4) , 773 - 809.
- Jabriya, Mahmoud. (2012). *The impact of crisis management on job performance in Jordanian institutions*, unpublished master's thesis, Al - Zaeem Al - Azhari University, Sudan.
- Al - Jundi, Mohamed Mahmoud Abdel Salam. (2006). *The effectiveness of a proposed unit in crisis management for students in the commercial secondary school, educational and social studies*, Helwan University, 10 (3) , 11 - 39.
- Palestinian Central Bureau of Statistics. (2009). *Census final results, population report*, Ramallah, Palestine.
- Al - Habis, Khadija Ali (2015). *The strategy of Jordanian public secondary school principals in managing crises and natural disasters: a case study of Qasaba Salt*, unpublished PhD thesis, Omdurman Islamic University, Sudan.
- Hamdouneh, Hossam El Din Hussein Attia (2006). *The exercise of the secondary school principal's crisis management skill in Gaza Governorate*. Unpublished Master's Thesis, The Islamic University, Gaza.
- Al - Khudairi, Mohsen (1990). *Crisis management - an economic approach to crisis resolution*, Cairo: Madbouly Library.
- Khalifa, Hussein (2013). *Contemporary Strategic Theory*, Baghdad, Iraq: House of Wisdom for Publishing and Distribution, Baghdad, Iraq.
- El - Khamisy, El - Sayed (2001). *Readings in school administration*, Alexandria, Egypt: Dar Al - Wafa for printing and publishing.
- Rabaia, Omar Abdel Rahim (2008). *The degree of readiness of public secondary schools in Jordan for crisis management as seen by school principals*, Journal of the College of Education, Mansoura University, 68 (1) , 147 - 172
- Zamili, Ali; al - Ghanbosi, Salem; and Suleiman, Souad. (2007). *School crises and methods of dealing with them in the schools of the Sultanate of Oman*, Journal of Educational and Psychological Sciences, 8 (3) , 66.
- Saqr, Atef (2009). *The degree of availability of crisis management skills for directors of UNRWA schools in Gaza and ways to develop them*, an unpublished master's thesis, the Islamic University, Gaza.