

# Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي

Volume 43  
Issue 1 (JAARU-RHE) Vol. (43) – No. (1) –  
March 2023

Article 6

2023

## The Degree of Practicing Crisis management skill by School principals from teachers' point of view in Zarqa Governorate

Mahmoud Yaseen Hamed Abuhelweh

School manager, Jordanian Ministry of Education, Jordan, m7mod\_nwk\_7@yahoo.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe)



Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

Abuhelweh, Mahmoud Yaseen Hamed (2023) "The Degree of Practicing Crisis management skill by School principals from teachers' point of view in Zarqa Governorate," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي)*: Vol. 43: Iss. 1, Article 6.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol43/iss1/6](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss1/6)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء The Degree of Practicing Crisis management skill by School principals from teachers' point of view in Zarqa Governorate

**Mahmoud Yaseen Hamed Abuhelweh\***

*School manager*

*Jordanian Ministry of Education, Jordan*

*m7mod\_nwk\_7@yahoo.com*

**محمود ياسين حامد ابوخلوة**

*مدير مدرسة*

*وزارة التربية والتعليم الاردنية، الأردن*

Received: 18/09/ 2022

Accepted: 16/10/ 2022

Published: 15/03/ 2023

### Abstract

The study aimed to identify The Practicing Degree of Crisis management skill by School principals from the point of view of teachers in Zarqa Governorate. To achieve the aim of the study, the descriptive method was used. A sample of (300) primary school teachers in Zarqa Governorate. A questionnaire was applied to measure The Practicing Degree of Crisis management skill by School principals from the point of view of teachers in Zarqa Governorate. The results showed that the total degree of the practice of crisis management skills by government school principals came to a medium degree, The results also showed that there were no statistically significant differences at ( $\alpha \leq 05.0$ ) between the responses of the sample members of school teachers in Zarqa Governorate about the degree to which school principals practice the crisis management skill due to the variables of gender and years of experience. The study recommended the necessity of training school principals on how to deal with school crises.

Keywords: School principals, Crisis management skill, school teachers

### المستخلص

استهدف البحث التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، واختيار عينة قوامها (300) من معلمي مدارس المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء. وتم تطبيق استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء. وتوصلت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ( $\alpha \geq 05.0$ ) بين استجابات أفراد العينة من معلمي المدارس في محافظة الزرقاء حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. وأوصى الباحث بضرورة تدريب مديري المدارس على كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، مهارة إدارة الأزمات، معلمو المدارس.

## مقدمة

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 خططاً علمية منظمة لمنع حدوث الأزمات، والتدريب على مواجهتها وفقاً لإمكانيات كل مدرسة، فمديرو المدارس في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى امتلاك مهارة إدارة الأزمات لمواجهة الأزمات المتعددة.

إن موضوع إدارة الأزمات من المواضيع الإدارية الحديثة، وقد أخذت أسس هذا الموضوع ومفاهيمه ومحاوره وجوانبه المتعددة تتقدم بصورة لافتة وبارزة خلال السنوات الأخيرة، وقد يكون سبب هذا التقدم السريع لهذا الموضوع كثرة الأزمات وطبيعة هذه الأزمات التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها (أبو فارة، 2009).

إن الأزمات المدرسية جزء من مفهوم الأزمة بشكل عام، لأنها تشكل حدثاً أو تغيراً مفاجئاً يصيب أجزاء المنظومة المدرسية ككل، وتضيف حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة داخل المدرسة. وتنشأ الأزمة داخل المدرسة بسبب سوء الإدارة المدرسية وقلة التنظيم أو استعماله الأساليب التقليدية في تلك المواجهة، ولذلك تعد الإدارات في المؤسسات بعقد دورات تدريبية للمديرين في مواجهة تلك الأزمات (أحمد، 2011).

وتواجه العديد من المدارس أنواعاً مختلفة من الأزمات، وهذا ناتج من تطور وتعدد مجتمع اليوم؛ حيث أصبحت وسائل الترفيه التي نستخدمها من سيارات وكهرياء وغيرها، يؤدي سوء استخدامها إلى نشوء الأزمات والهلاك للأنفس والأموال، والمدرسة بوصفها كياناً يجتمع فيه الطلبة والمعلمون، ويحتوي على التجهيزات المختلفة من فصول دراسية ودوائر كهربائية وسلالم، معرضة لحصول أزمات، مما يحتم على إدارة المدرسة أن يكون لديها دراية بكيفية منع وقوع الأزمات، وكيفية التعامل معها إذا وقعت (آل ناجي، 2010).

وإن وقوع الأزمات يضع على عاتق الإدارة المدرسية مهاماً كثيرة منها إيجاد حلول وطرق جديدة لمعالجة هذه الأزمات، ولأن كثيراً من المدارس لا تقدم الطرق الوقائية لمواجهة الأزمة، ولكنها تعالج الأزمة حينما تنشأ باتخاذ القرارات دون

الاستفادة من خطة شاملة مدروسة لرد الفعل، إلا أنه بدون خطة وأدوار محكمة سلفاً فإن إدارة المدرسة تميل للتصرف كرد فعل لتلك الأزمة، ففي أوقات الأزمات يجب على مدير المدرسة الوعي أن يدرك متى ستحدث الأزمة، وما مدى خطورتها، وماذا يجب أن يكون رد الفعل عليها (Lichtenstein, 2009).

كما أن لمدير المدرسة الدور الأكبر في إدارة الأزمات ومواجهتها لأنه هو المسؤول الأول والمباشر عن المدرسة من خلال رعايته للطلبة والمحافظة عليهم، ومن أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وأن التعامل مع الأزمات يتطلب وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم لصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم على إدارة المدارس (اللامي والعيسوي، 2015)، ويوجد الكثير من الأزمات داخل المدارس الأمر الذي يستوجب إيجاد حلول لها ومن هذه الأزمات السلوكية والنفسية والصراع بين الطلبة وتحدي السلطة، والاستخفاف بالمدرسين والخروج عن التقاليد المجتمعية، وأن حل هذه الأزمات تحتاج إلى قدرة عالية للتعامل معها بعامل من قبل مديري المدارس (عبد الوهاب، 2010).

## مشكلة البحث

تم اختيار موضوع إدارة الأزمات إيماناً من الباحث بأهمية هذا الموضوع لما يشكله من خطورة بالغة في إدارة المدرسة في الأوقات غير الاعتيادية. فقد لاحظ الباحث كمدير مدرسة تكرار بعض الأزمات بدون إيجاد وسيلة لعدم تكرارها أو الوقاية منها، ويقف مدير المدرسة أحياناً حائزاً في إيجاد الحلول لبعض الأزمات والمشكلات. وظهرت الكثير من الدراسات العربية والإنجليزية في هذا المجال، والتي تركزت في غالبيتها على التعرف على الامكانيات المتوفرة لمديري المدارس لمواجهة الأزمات كدراسة (القرني، 2021) ودراسة (مقابلة، 2017) ودراسة أوريدين (Oreidin, 2014)، ودراسة (Hill, 2015).

ومما سبق يمكن القول إن إدارة الأزمات المدرسية يقع العبء الأكبر على كاهل مدير المدرسة، من خلال حسن إدارته لهذه الأزمات، ومهارته في استخدام الأساليب العلمية القائمة على التخطيط المسبق للوقاية من حدوث الأزمات أو مواجهتها في حال حدوثها للتخفيف من أثارها، زمن هنا تنبع فكرة الدراسة التي تحاول الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء

**حدود البحث**

الحد البشري: يتمثل بمعلمي مدارس المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء.

الحد المكاني: يتمثل في مدارس المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء.

الحد الزمني: يتمثل بالفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2021/2022 م.

**مصطلحات البحث**

مديرو المدارس: يُعرف بأنه وصف وظيفي لإدارة المدرسة فنياً وإدارياً بما يحقق رسالة المدرسة التربوية وفقاً للمناهج والسياسات التربوية، بما يخدم العملية التعليمية، في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة (وزارة التربية والتعليم، 2014).

يعرف إجرائياً: بأنها مجموعة من الأشخاص يتمتعون بمؤهلات علمية وخبرات وظيفية، تتيح لهم أن يشغلوا هذا المنصب في محافظة الزرقاء، سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً.

مهارات إدارة الأزمات: تُعرف إدارة الأزمات بأنها استراتيجيات الاستعداد والتعامل مع مواقف الأزمات وتطبيق استراتيجيات وتكتيكات معينة لمنع التأثيرات التي تحدثها الأزمة أو تغييرها أو تقليل الخسائر التي قد تقع على المنظمة أو كل من لهم علاقة بها (Gainey, 2009: 268).

ويعرف إجرائياً: مهارة إدارة الأزمات هي عملية إدارية منظمة تقوم على التنبؤ بالأزمات التي قد تواجه العمل الإداري في مدارس المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وتعمل على وضع خطة لتجاوز الأزمات والتغلب عليها، وهي الدرجة التي يحصل عليها المعلم على استبانة درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات في مدارس محافظة الزرقاء والتي قام بها الباحث.

**الأدب النظري****إدارة الأزمات**

لا شك في أن أحد محاور الاهتمام في الإدارة هو التعامل مع الأزمات؛ إذ إنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات كالشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي، والقدرة على الاتصال والحوار والتفكير الإبداعي وصياغة التكتيكات ورسمها اللازمة للتعامل مع الأزمة (البنا، 2013).

**أسباب حدوث الأزمة**

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمة منها ما يرجع إلى البيئة الخارجية ومنها ما يرجع إلى المؤسسة

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤالين الآتيين:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات معلمي المدارس لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات في محافظة الزرقاء تعزى للمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة)؟

**أهداف البحث**

يهدف البحث الحالي التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، بالإضافة إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات في محافظة الزرقاء تعزى للمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة).

**أهمية البحث**

تنبع أهمية هذه البحث من جانبين، هما:

**أولاً: الأهمية النظرية**

تنبع الأهمية النظرية من خلال ما سيضيفه البحث من أطر نظرية خاصة بموضوع درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، والذي من الممكن أن يستفيد منه الباحثون في دراسات مستقبلية، ويمكن أن يساهم هذا البحث في توظيف ما ورد من أدب نظري ودراسات سابقة ذات علاقة، وأداة تم التحقق من صدقها وثباتها في مجال الإدارة التربوية.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية**

- محاولة إلقاء الضوء على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، مما يساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم للتعرف أكثر على موضوع درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات.

- يوفر البحث الحالي مقياساً يتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، تتوفر فيه الخصائص السيكمترية من صدق وثبات يستفيد منه الباحثون والمهتمون والمشتغلون في الحقل التربوي.

وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمؤسسة والبيئة والعاملين".

أهم متطلبات إدارة الأزمات المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة:

لعل أحد أهم المؤسسات في المنظومة المجتمعية هي المدرسة، وما يقوم على نجاح هذه المدرسة وتحقيق فعاليتها هو عنصر الإدارة المدرسية، كما أنها إحدى الطرق الرئيسة لتطوير العملية التعليمية وتوجيه المدرسة وإعدادها لمواكبة المتغيرات والأزمات المعاصرة، ومن هنا لا بد للمؤسسات بما في ذلك المؤسسات التعليمية والمدارس أن تضع خططاً عملية وعلمية منظمة لمنع حدوث الأزمات، والتدريب على مواجهتها إن حصلت في ضوء الدرجة الأفضل وفقاً لإمكانات كل مدرسة، بالإضافة إلى أنه على تلك المؤسسات أن تحصن نفسها لمواجهة هذه الأزمات، مما يعني الحاجة إلى أساليب أكثر تقدماً وتطوراً للعمل الإداري داخل المؤسسة التعليمية (أحمد، 2011).

وبعد التعامل مع الأزمات أحد الاختبارات الرئيسة التي تظهر مدى كفاءة مدير المدرسة، فالمواقف الصعبة تحدد بشكل كبير مدى علم ومعرفة وخبرة مدير المدرسة، وتحدد قدرتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، ومن ثم الرؤية الصحيحة، والقدرة على التحليل الصائب، والشجاعة على اتخاذ القرار، وفوق كل هذا الشجاعة على الاعتراف بالأخطاء وعدم التنصل من المسؤولية، وكل هذا وغيره لا يتم الحكم عليه إلا من خلال إدارة الأزمة (جاد الله، 2010).

تبدأ إدارة الأزمات المدرسية بالاعتراف بوجودها وفق ظروفها، ومن الخطأ تجاهل وجود مهما صغر حجمها، وهذا يفرض على الإداريين تحمل المسؤولية، وقد أشارت البنا (2013) إلى أهم متطلبات إدارة الأزمات، وهي:

- 1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لتوقع الأزمة، والاستعداد للمواجهة الشاملة، وتخفيف حدة الأزمة.
- 2- الاهتمام بإعداد المعلم وتدريبه، والاهتمام بالتدريب على خطط مواجهة الأزمة التعليمية
- 3- آليات جديدة لتطوير مراقبة الجودة في العملية التعليمية، ووضع الامتحانات الجيدة والمناهج المتطورة والهادفة
- 4- التخطيط لإدارة الأزمة، وإنشاء بنك معلومات في مجال إدارة الأزمة، وإدخال علم إدارة

التعليمية نفسها وفيما يلي عرض لأهم هذه الأسباب كما ذكرها (Evely, 2002).

أ- أسباب خارجية: مثل التقلبات الجوية الحادة، والأعاصير، والزلازل والبراكين، وغيرها من انتشار الأوبئة.

ب- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات، ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها، وتحويلها إلى كوارث.

ت- تجاهل إشارات الإنذار المبكر، التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، كالشكاوي المتكررة من وضع معين، أو نحوه، والتي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور.

#### أولاً: مفهوم إدارة الأزمة

وتُعرف إدارة الأزمة بأنها العملية المتكاملة والمستمرة التي تتطلب من القائمين على إدارتها القدرة على التنبؤ بالأزمات المحتملة، ورصد جميع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة لها، وتعبئة الموارد والإمكانات المادية والبشرية للإعداد الجيد للتعامل معها بأكثر قدر من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار التي أحدثتها تلك الأزمة، واتخاذ الإجراءات السريعة لعودة الأوضاع الطبيعية كما كانت وتحسين طرق التعامل معها إذا ما تكرر حدوثها مرة أخرى في المستقبل (Mallak, 2007). كما يعرفها (الشعلان، 2008) على أنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها.

وتعرفها كريستين (Christen, 2010) بأنها عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، وهو نظام يطبق للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها، بغرض التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من أثارها التدميرية. ويُعرف عابدين (2011) إدارة الأزمة بأنها " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية

- استرجاع واستعادة الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة لتكون محورا لانطلاق وتطوير اتخاذ الإجراءات العلاجية للأزمات المستقبلية.
- وضع برنامج لإدارة الأزمات وإعداد فريق من الأفراد يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة ومواجهة الأزمات.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في مواجهة الأزمات.

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة القرني (2021) التعرف إلى درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة بلغت (2395) معلمة بإدارة تعليم محافظة بيشة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية-سنوات الخبرة-الدورات التدريبية)، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لقائدات المدارس حول كفايات إدارة الأزمات، وكيفية توظيفها داخل المدارس وأجرى مقابلة (2017) دراسة تهدف التعرف إلى واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (708) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية، و (104) من المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً على مجالات البحث ككل، وإلى أن واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان على مجالي التقويم والرؤية المستقبلية للتخطيط للأزمات من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، أما مجال إعداد الخطة

الأزمات، والاهتمام بتدريس علوم المستقبل وتكنولوجيا عصر المعلومات على درجة المدارس.

دور مدير المدرسة في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها: إن المؤسسة التعليمية الناجحة هي التي تستطيع أن تدير العمل وفق ما خططته، محققة الأهداف المرسومة بأقل جهد وتكلفة وهذا يتطلب أن يتمتع مدير المدرسة بقدر مهنية عالية حتى يتمكن من التصرف مع الأحداث واتخاذ القرارات السريعة والهادفة والتي تضمن العودة بالمؤسسة التعليمية إلى حالة التوازن أثناء تعرضها للأزمات المختلفة (جاد الله، 2010).

وأشار عبد الوهاب (2010) إلى دور مدير المدرسة في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة في الآتي:

#### 1. قبل وقوع الأزمة:

- وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المدرسة ومشكلاتها ومخاطرها، والزمن المتوقع للأزمة تقريبا.
- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة دون الاعتماد على الآراء الذاتية والعشوائية.
- تحديد وسائل الاتصال بدقة.
- إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات مدير المدرسة والعاملين بالمدرسة

- إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات

#### 2- أثناء وقوع الأزمة

- تقدير الموقف بدقة حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلاً أثناء الأزمة، وإنشاء غرفة عمليات سريعة لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها.
- الاتصال السريع بالمنظمات والهيئات المحيطة بالمدرسة والمحتمل أن تساعد فعلاً مع تقليل مخاطر وأثار الأزمة.
- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة لمواجهة وحل الأزمة.
- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة، وعمل التعديل المناسب.

- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة.

#### 3- بعد حدوث الأزمة

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمنظمة.

اليوناني جاء بدرجة متوسطة ومن توصيات الدراسة: تدريب المشرفين والمعلمين والموظفين والطلاب على إدارة الأزمات وكيفية التعامل بالحالات الخطرة، والتطبيق الصارم لقواعد وإجراءات إدارة الأزمات.

وهدف دراسة هيل (Hill, 2015) التعرف إلى حالة إدارة الأزمات، كما يتصورها مديرو المدارس العامة والخاصة من الروضة إلى الصف الثامن في ولاية كانساس، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة على عينة مكونة من (216) مديراً، وتوصلت النتائج إلى أن (68%) من مديري المدارس يرون أنهم مستعدون للأزمات، واستفادوا من التدريب لمواجهة تلك الأزمات، وأن (94%) يرون أنهم يواجهون عوائق كبيرة عند تنفيذ خططهم، مثل (الوقت، والمال، وامتناع الموظفين). واوصت الدراسة بعمل دراسات عن تصورات المعلمين من الروضة إلى الصف الثامن فيما يتعلق بالاستعداد للأزمات.

وهدف دراسة أوريدين (Oreidin, 2014) التعرف إلى العلاقة بين كفاءة اتخاذ القرار من قبل المديرين وإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (1192) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتخاذ القرار لمديري المدارس وإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $a < 0.05$ ) يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

#### الطريقة والإجراءات

##### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم للبحث.

##### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات في المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الزرقاء خلال العام الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022.

##### عينة الدراسة

تم تطبيق هذه البحث على عينة اختيرت بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث بلغت (300) معلم ومعلمة في المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

وتنفيذ الخطة فكانا بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $a < 0.05$ ) يعزى إلى متغير الجنس، و نوع المدرسة (خاصة أو حكومية).

وأعد خليل (2016) دراسة تهدف التعرف إلى واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (140) مديراً، وأكدت نتائج الدراسة أن متوسطات درجة واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين جاءت مرتفعة، وأن متوسطات أبعاد واقع إدارة الأزمات على الترتيب تنازلياً هي: واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها، ثم واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها، ثم واقع إدارة الأزمات في أثناء وقوعها، وجميعها ذات درجة مرتفعة، وتوصلت النتائج إلى وجود فروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأقل، ووجود فروق تعزى إلى سنوات الخبرة وهم من لديهم خبرة (11) سنة فأكثر، ووجود فروق تعزى إلى نوع المدرسة لصالح المدرسة الأساسية، وعدم وجود فروق تعزى إلى مكان المدرسة

وقام عطير (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات، وإلى معرفة أثر بعض المتغيرات على دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (42) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة حصول مجال الاستفادة من الأزمات بعد حدوثها على رتبة مرتفعة جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $a < 0.05$ ) يعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخصص، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة

وهدف دراسة سافيلدس و ميهوتيس وكوتسوكيس (Savelides, Mihiotis and Koutsoukis, 2015) التعرف إلى واقع النظام التعليمي الثانوي اليوناني في إدارة الأزمات، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة على عينة مكونة من (253) من مديري محافظات اليونان، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن واقع إدارة الأزمات في النظام التعليمي الثانوي

## أداة البحث

قام الباحث بإعداد استبانة عن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم صياغة الفقرات بما يتفق مع موضوع البحث وهدفها وبيئتها وتكونت الاستبانة من (30) فقرة، تكون الإجابة عن الفقرات حسب تدرج ليكرت الخماسي، إذ حددت خمسة مستويات وهي: (5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) معارض، (1) معارض بشدة.

## صدق الأداة

للتأكد من صدق أداة البحث، تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية في كليات التربية في الجامعات الأردنية، وطلب منهم إبداء الرأي وإعطاء الملاحظات حول الفقرات من حيث سلامة اللغة ومدى انتماء الفقرات للاستبانة ومجالاتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم بالاعتماد في ذلك على معيار نسبة اتفاق المحكمين وهي 80% فما فوق لإبقاء الفقرة كما هي أو تعديلها أو حذفها.

## ثبات أداة الدراسة

بعد تحكيم الأداة تم تطبيق الاستبانة المتعلقة بإدارة الأزمات على (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومن خارج العينة للتأكد من ثباتها، وذلك من خلال حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل ومجالاتها باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، كما يبين جدول (1) ذلك:

جدول 1: معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة البحث وللأداة ككل

رقم المجال	المجال	معاملات (كرونباخ ألفا)
1	مهارة إدارة الأزمة قبل حدوثها	0.90
2	مهارة إدارة الأزمة أثناء حدوثها	0.87
3	مهارة إدارة الأزمة بعد حدوثها	0.85
	الأداة ككل	0.90

يُلاحظ من جدول 1 أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.90) وتراوح معاملات الثبات للمجالات بين (0.85-0.90)، وكانت جميع معاملات ثبات أداة البحث مرتفعة، مما يبرر الوثوق بها لتحقيق أهدافها.

## متغيرات الدراسة

## المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.
- عدد سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (من 1-5 سنوات، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المتغيرات التابعة: مهارة إدارة الأزمات.
- المعالجة الإحصائية: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام أساليب الإحصاء التحليلي من خلال الرزمة الإحصائية (SPSS).

## تصحيح أداة البحث

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة البحث، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (أوافق بشدة، أوافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج كما في الجدول:

جدول 2: المعيار الإحصائي لتحديد درجة مهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس بناء على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	المستوى
من 1.00 – أقل من 1.80	منخفض جداً
من 1.80 – أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 – أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 – أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 – 5.00	مرتفع جداً

## إجراءات تطبيق أداة البحث

- تم تطوير أداة البحث بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي.
- تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص.
- تم إخراج أداة البحث في صورتها النهائية حتى تصبح جاهزة للتطبيق.
- تم تحديد مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى جميع المديريات في محافظة الزرقاء.
- تم توزيع أداة البحث على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس في محافظة الزرقاء وتم جمعها.



حدوثها) بمتوسط حسابي (3.39) بدرجة (متوسط)، وجاء المجال الثاني (مهارة إدارة الأزمات اثناء حدوثها) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) بدرجة (متوسط). كما حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث معلمي المدارس على فقرات كل مجال من مجالات أداة البحث المتعلقة بمهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، وفيما يلي عرضٌ لذلك:

(أ) فقرات مجال (مهارة إدارة الأزمات قبل حدوثها) جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على كل فقرة من فقرات مجال (مهارة إدارة الأزمات قبل حدوثها)، وعليها مُجمعةً، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
يكلف مدير المدرسة فريق مختص للتعامل مع الأزمات	3.39	1.031	5	متوسط
يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة	3.36	1.159	8	متوسط
يبنى مدير المدرسة قاعدة بيانات ومعلومات عن المدرسة ومشكلاتها	3.36	1.081	9	متوسط
يضع مدير المدرسة خطط استراتيجية للمدرسة لإدارة الأزمات	3.53	1.183	1	مرتفع
يرصد مدير المدرسة الامكانيات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات	3.37	1.094	7	متوسط
يعقد مدير المدرسة حملات توعية عن احتمالية وقوع أزمات	3.38	1.086	6	متوسط
يعقد مدير المدرسة برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	3.35	1.133	10	متوسط
يستعين مدير المدرسة بمختصين من خارج المدرسة عند وضع خطط لإدارة الأزمات	3.46	1.086	2	مرتفع

— تم تخزين البيانات على الحاسب الآلي.  
— تمت المعالجة الإحصائية المناسبة للبيانات باستخدام برنامج (spss) وذلك لغرض الحصول على النتائج، وتمت الإجابة عن أسئلة البحث من خلال عرض النتائج وتحليلها، ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات. نتائج البحث ومناقشتها

يتناول هنا الباحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث و التوصيات المقترحة، على النحو الآتي:  
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء؟".

للإجابة عن السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث (معلمي المدارس) على كل مجال من مجالات أداة البحث المتعلقة بمهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (مجال مهارة إدارة الأزمات قبل حدوثها، مجال مهارة إدارة الأزمات اثناء حدوثها، مجال مهارة إدارة الأزمات بعد حدوثها)، وعليها مُجمعةً، ويبين جدول (3) ذلك.  
جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لمهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين مُجمعةً مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	مهارة إدارة الأزمات قبل حدوثها	3.41	0.803	1	مرتفع
3	مهارة إدارة الأزمات بعد حدوثها	3.39	0.802	2	متوسط
2	مهارة إدارة الأزمات اثناء حدوثها	3.36	0.783	3	متوسط
	المجالات مُجمعةً	3.38	0.661		متوسط

يُلاحظ من جدول (3) أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات ادارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.38) بانحراف معياري (0.661)، حيث جاء المجال الأول (مهارة إدارة الأزمات قبل حدوثها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41) بدرجة (مرتفع)، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثالث (مهارة إدارة الأزمات بعد

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	1	1.056	3.57	يضع مدير المدرسة البدائل المتاحة للتعامل مع الأزمة
متوسط	7	1.168	3.37	يتصل مدير المدرسة بالجهات المختصة لاتخاذ التدابير اللازمة لحل الأزمة
مرتفع	3	1.175	3.46	يستعين مدير المدرسة بنتائج الأزمات السابقة التي حدثت في المدرسة
متوسط	8	1.227	3.14	يتابع مدير المدرسة تداعيات الأزمة بشكل مستمر
متوسط		.783	3.36	فقرات المجال ككل

يُلاحظ من جدول (5) أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين على المجال الثاني (مهارة إدارة الأزمات أثناء حدوثها) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.36) حيث جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) بدرجة (مرتفع)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.07) بدرجة (متوسط).

(ت) فقرات مجال (مهارة إدارة الأزمات بعد حدوثها):  
جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على كل فقرة من فقرات مجال (مهارة إدارة الأزمات بعد حدوثها)، وعليها مُجمعة، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	10	1.239	3.03	يحصّر مدير المدرسة كل الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأزمة
مرتفع	1	1.097	3.66	يحاسب مدير المدرسة الأطراف المسببة لحدوث الأزمة
متوسط	9	1.191	3.31	يعالج مدير المدرسة المشكلات الأساسية التي أدت إلى حدوث الأزمة
مرتفع	5	1.148	3.40	يُقيم مدير المدرسة خطط إدارة الأزمات بشكل مستمر في ضوء تطور الأوضاع
متوسط	7	1.146	3.38	يؤقّق مدير المدرسة كل مجريات الأزمة
مرتفع	6	1.151	3.40	يضع مدير المدرسة قاعدة بيانات ومعلومات تجنب المدرسة بعض الأزمات

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	4	1.145	3.43	يخصص مدير المدرسة موازنة جانبية في حالة الأزمات المفاجئة
مرتفع	3	1.191	3.45	يستفيد مدير المدرسة من التجارب والخبرات السابقة في إدارة الأزمات
مرتفع		.803	3.41	فقرات المجال ككل

يُلاحظ من جدول (4) أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين على المجال الأول (مهارة إدارة الأزمات قبل حدوثها) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.41). حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) بدرجة (مرتفع)، في حين جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) بدرجة (متوسط).

(ب) فقرات مجال (مهارة إدارة الأزمات أثناء حدوثها):  
جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على كل فقرة من فقرات مجال (مهارة إدارة الأزمات أثناء حدوثها)، وعليها مُجمعة، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	4	1.202	3.45	يعقد مدير المدرسة اجتماعاً فورياً مع فريق إدارة الأزمات أثناء الأزمة
مرتفع	10	1.159	3.07	يرصد مدير المدرسة طبيعة الأزمة ونوعها وأسبابها
مرتفع	6	1.162	3.44	يحدد مدير المدرسة درجة خطورة الأزمة
مرتفع	2	1.178	3.46	يتعاون مدير المدرسة مع جميع العاملين بالمدرسة في إيجاد الحلول المناسبة أثناء حدوث الأزمة
مرتفع	9	1.095	3.15	يُقيم مدير المدرسة درجة استعداد المدرسة للأزمة
مرتفع	5	1.079	3.45	يُنّفذ مدير المدرسة خطة إدارة الأزمات أثناء الأزمة

لمتغيرات (الجنس،، وعدد سنوات الخبرة)، وبين جدول 7 ذلك.

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث (معلمي المدارس) على فقرات أداة البحث مُجمعةً، وفقاً لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.28	.586
	أنثى	3.46	.703
	الكل	3.38	.660
عدد سنوات الخبرة	من 1-5 سنوات	3.45	.645
	من 6 - 10 سنوات	3.39	.630
	أكثر من 10 سنوات	3.32	.705
	الكل	3.38	.661

يُلاحظ من جدول 7 وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث (معلمي المدارس) على فقرات أداة البحث مُجمعةً، وفقاً لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثنائي (Two way ANOVA)، وبين جدول (8) ذلك.

جدول 8: تحليل التباين الثنائي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة البحث (معلمي المدارس) على فقرات أداة البحث مُجمعةً، وفقاً لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	الدرجة	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	1	2.322	5.385	.021
عدد سنوات الخبرة	2	.092	.046	.898
الخطأ	294	.431		
المجموع المعدل	299	130.524		

يُلاحظ من جدول 8 ما يلي:

- إن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس بلغت (0.021)، وهي أقل من درجة الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )؛ مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند درجة الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات أداة البحث مُجمعةً، يُعزى لمتغير الجنس.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
يحفز مدير المدرسة العاملين الذين شاركوا في حل الأزمة	3.41	1.140	3	مرتفع
ينشر مدير المدرسة ثقافة إدارة الأزمات بين الطلبة والمعلمين	3.41	1.200	4	مرتفع
يضع مدير المدرسة تصوراً مستقبلياً للأزمات وأنواعها التي يمكن تحدث بالمدرسة	3.34	1.250	8	متوسط
يعد مدير المدرسة دليلاً إرشادياً للتعامل مع الأزمات المدرسية المختلفة	3.55	.849	2	مرتفع
فقرات المجال ككل	3.39	.802		متوسط

يُلاحظ من جدول (6) أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين على المجال الثالث (مهارة إدارة الأزمات بعد حدوثها) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.39). حيث جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) بدرجة (مرتفع)، في حين جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) بدرجة (متوسط). وهذه النتيجة تعكس قدرة مديري المدارس على إدارة الأزمات داخل المدرسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس لديهم قدرات ومهارات جيدة على إدراك ومواجهة إدارة الأزمات المدرسية أما الأغلبية فهم بحاجة إلى توافر بعض الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لهم، كما أن بعض المديرين لا يقومون باتخاذ معظم القرارات ذاتياً بل لابد من رجوعهم إلى مديرية التربية والتعليم لأخذ التعليمات اللازمة في حدوث بعض الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (خليل، 2016) التي أكدت واقع إدارة الأزمات قبل حدوثها جاء بدرجة مرتفعة، ونتائج دراسة (مقابلة، 2017) التي أكدت أن واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات معلمي المدارس لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات في محافظة الزرقاء تعزى للمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة)؟".

للإجابة عن السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث (معلمي المدارس) على فقرات أداة البحث مُجمعةً، وفقاً

كما حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث (معلّمي المدارس) على كل مجال من مجالات أداة البحث المتعلقة بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة)، وبين جدول 9 ذلك.

- إن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة بلغت (0.898)، وهي أكبر من درجة الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات أداة البحث مُجمعة، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث (معلّمي المدارس) على كل مجال من مجالات أداة البحث المتعلقة بمهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين منفردة، وفقاً لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	مهارة إدارة الأزمة قبل		مهارة إدارة الأزمة أثناء		مهارة إدارة الأزمة بعد	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.26	.752	3.27	0.675	3.31	.788
	أنثى	3.52	.878	3.42	0.853	3.45	.810
	الكلية	3.41	.803	3.36	0.783	3.39	.802
عدد سنوات الخبرة	من 1- 5 سنوات	3.54	.732	3.37	.720	3.43	.861
	من 6 – 10 سنوات	3.40	.800	3.33	.778	3.44	.778
	أكثر من 10 سنوات	3.30	.854	3.37	.845	3.30	.777
	الكلية	3.41	.803	3.36	.783	3.39	.802

لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثنائي المتعدد (Two way MANOVA)، وبين جدول 10 ذلك.

يُلاحظ من جدول 9 وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث (معلّمي المدارس) على كل مجال من مجالات أداة البحث المتعلقة بمهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين منفردة، وفقاً

جدول 10: تحليل التباين الثنائي المتعدد للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث (معلّمي المدارس) على كل مجال من مجالات أداة البحث المتعلقة بمهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين منفردة، وفقاً لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس Hotelling's Trace=0.024 الدلالة الإحصائية = 0.077	مهارة إدارة الأزمات قبل حدوثها	3.781	1	3.781	5.969	.015
	مهارة إدارة الأزمات أثناء حدوثها	2.460	1	2.460	4.067	.045
	مهارة إدارة الأزمات بعد حدوثها	1.119	1	1.119	1.748	.187
عدد سنوات الخبرة Wilks' Lambda=0.031 الدلالة الإحصائية = 0.173	مهارة إدارة الأزمات قبل حدوثها	1.385	2	.692	1.093	.336
	مهارة إدارة الأزمات أثناء حدوثها	.373	2	.186	.308	.735
	مهارة إدارة الأزمات بعد حدوثها	.910	2	.455	.710	.492
الخطأ	مهارة إدارة الأزمات قبل حدوثها	186.200	294	.633		
	مهارة إدارة الأزمات أثناء حدوثها	177.856	294	.605		
	مهارة إدارة الأزمات بعد حدوثها	188.310	294	.641		
المعدل المجموع	مهارة إدارة الأزمات قبل حدوثها	192.941	299			
	مهارة إدارة الأزمات أثناء حدوثها	183.357	299			
	مهارة إدارة الأزمات بعد حدوثها	192.388	299			

يُلاحظ من جدول 10 ما يلي:

إن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (Hotelling's Trace) وفق متغير الجنس بلغت (0.07)، وهي أكبر من درجة الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )؛ مما يدل على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند درجة الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة البحث على كل مجال من مجالات أداة البحث المتعلقة بمهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين منفردة، يُعزى لمتغير الجنس. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى التشابه في البيئة التعليمية التي يعمل بها كلا الجنسين وتشابه الخبرات والمهام التي يماران بهما في الحياة العملية، وخضوعهما للقوانين والأنظمة نفسها، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر المعلمين في محافظة الزرقاء حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات، بغض النظر عن متغير الجنس وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقابلة ، 2017) التي أكدت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس حول واقع تخطيط مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين.

وفق متغير عدد سنوات الخبرة بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.173)، وهي أكبر من درجة الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على كل مجال من مجالات أداة البحث المتعلقة بمهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين منفردة، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتعزى هذه النتيجة إلى متابعة إدارة التعليم، للتعامل مع الأزمات المدرسية وتقديم الدعم والتوجيهات والخطط اللازمة مما يقلل من قيمة الخبرة في التعامل مع الأزمات المدرسية، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر المعلمين في محافظة الزرقاء حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات، مهما اختلفت سنوات خبرتهم، وقد يكون السبب أن إدارة الأزمات لا ترتبط بسنوات الخبرة، بل تحتاج إلى فكر إداري، وتعليم وتدريب وتأهيل المعلمات بشكل مستمر لمواجهة تلك الأزمات، والتعامل معها بغض النظر عن سنوات الخبرة. وتتفق هذه نتائج دراسة (القرني، 2021) التي أكدت عدم وجود فروق حول درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

## التوصيات

- ضرورة تدريب مديري المدارس على كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية.
- ضرورة تعزيز وعي مديري المدارس في جميع المراحل التعليمية بأهمية إدارة الأزمات، والتخطيط المسبق لها
- توفير الأجهزة والتقنيات الحديثة والانترنت بالمدارس لمساعدة مديري المدارس على التغلب على الأزمات
- إقامة الدورات والورش للموظفين بالمدارس للتدريب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم أثناء الأزمات

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو فارة، يوسف أحمد (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد، إبراهيم. (2011). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.
- آل ناجي ، محمد عبد الله. (2010). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- البناء، هالة. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جاد الله، محمود. (2010). إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خليل، عصا عبد العزيز. (2016)، واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية. مجلة العلوم التربوية، 2(24)، 439-474.
- الشعلان، أحمد فهد. (2008). إدارة الأزمات: الأسس والمراحل والآليات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2011). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.
- عبد الوهاب، كامل. (2010). إدارة الأزمات المدرسية. القاهرة: دار النهضة.
- عطير، ربيع. (2016). دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات. مجلة جامعة

- schools from the point of view Managers in the southern West Bank. *Journal of Educational Sciences*, (24)2, 439-474.
- Gadallah, Mahmoud. (2010). *Crisis Management*. Amman: Dar Osama for publishing and distribution.
- Shaalán, Ahmed Fahd. (2008). *Crisis management: foundations, stages, and mechanisms*. Riyadh: Naif Arab Academy for science.
- Abdel Wahab, Kamel. (2010). *School crisis management*. Cairo: Dar Al-Nahda.
- Al-Qarni, Sharifa Nasser Marei. (2021). The degree of availability of crisis management competencies among school leaders in governorates. Bisha. *Journal of the College of Education, Assiut*, (37) 3, 278-311.
- Moabla , Atef Youssef. (2017). The reality of crisis management planning in secondary schools in Amman governorate From the point of view of school teachers, *Journal of the Union of Arab Universities for Education and Psychology*, (14)2, 10-47.
- The Ministry of Education. (2014). *Job description and classification instructions for schools*. Amman Jordan.
- المراجع الأجنبية**
- Christen, P(2010). *Re Framing Crisis Management Academy of Management Review. Management iournal*, (12),61-70.
- Evely, G(2002) *Crisis Management Briefings (CMB) Large Group Crisis Intervention in Response Terrorism, Disaster, and violence. International Journal of Emergency Mental Helth*, 5(2), 20-27.
- Gainey , B. (2009). *Crisis Management's New Role in Education Settings. The Clearing House* , 82 (6) , 267-274
- Hill, S. J (2015). *An analysis of school crisis preparedness in Kansas*. PhD Thesis. Baker University, Faculty of Education.
- Lichtenstein, R (2009) *School Crisis Response: Expecting the Unexpected. Journal Education Leadership*,3 (52), 79-83.
- Mallak, L. Kurstedt, H & Patzak, G.(2007). *Planning for Crisis in Project Management. Management iournal*, 2(28) , 15-27
- Oredein , A. (2014). *Principals ' decision - making as correlates of Crisis management in south - west Nigerian*
- القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 13(4)، 97-116.
- القرني، شريفة ناصر مرعي.(2021). *درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة. مجلة كلية التربية، أسيوط*, 3(37), 278-311.
- اللامي، غسان والعيساوي، خالد(2015). *إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات*. عمان: الدار لمنهجية للنشر والتوزيع.
- مقابلة، عاطف يوسف.(2017). *واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*, 2(14), 10-47.
- وزارة التربية والتعليم. (2014). *تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس*. عمان، الأردن.
- المراجع العربية باللغة الانجليزية**
- Ahmed Ibrahim. (2011). *Managing educational crises in schools*. Cairo: Arab Thought House.
- Abu Fara, Youssef Ahmed (2009). *Crisis management an integrated approach*. Ithraa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al Naji, Muhammad Abdullah. (2010). *Educational and school administration theories and Practices in the Kingdom of Saudi Arabia Saudi Arabia*. Riyadh: King Fahd National Library for Publishing and Distribution.
- Al-Banna, Hala. (2013). *Contemporary School Administration*. Amman: Dar Safaa Publishing and Distribution.
- Abdeen, Mohamed Abdel Qader. (2011). *Modern school administration*. Amman: Dar Al- Shorouk.
- Ater, Rabie. (2016). *the role of the UNRWA educational district in Nablus in crisis Management*. Magazine Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies, (4)13, 97-116.
- Al-Lami, Ghassan and Al-Issawi, Khaled (2015). *Crisis management: foundations and applications*. Amman: The House of Methodology Publishing and Distribution.
- Khalil, Asa Abdul Aziz. (2016), *the reality of crisis management in Palestinian public*

secondary schools. *International Journal of Pedagogies and Learning*, 13 (1) , 62-68.

Ahmed Ibrahim. (2011). Managing educational crises in schools. Cairo: Arab Thought House.

Savelides, S., Mihiotis, A., and 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.