

## The Reality of Crises Management among Palestinian School Principals and its Relationship to some Variables

Dr. Ashraf Mohammad Abu Khayran\* 

Hannan Nawaf Zagharneh \*\*

### Abstract:

The study aimed to investigate the reality of crises management among school principals in Palestine and its relationship with certain variables from the teachers' point of view. The study employed a descriptive survey Methodology. A questionnaire was developed and distributed to a sample of (150) male and female teachers. The findings indicated that the reality of crises management (solution provision and outcomes) among principals in the South Hebron schools was high from the teachers' point of view. In contrast, the reality of early warning signals among school principals was moderate. The results also revealed no statistically significant differences in the mean scores evaluating the reality of crises management among South Hebron school principals based on gender, academic qualification, or years of experience. The study recommended enhancing the involvement of school principals in crises management teams at the directorate level, increasing attention to training teachers and school administrations on crises handling, and developing proposed scenarios for crises management preparedness.

**Keywords:** Crises Management, School Principals, Palestine.

<https://orcid.org/0000-0002-0943-1785>



Faculty of Educational Science\ Al-Quds University\ Palestine\ [akhayran@staff.alquds.edu](mailto:akhayran@staff.alquds.edu)  
Ministry of Education and Higher Education\ Palestine\ [hanannawwaf2023@hotmail.com](mailto:hanannawwaf2023@hotmail.com)

\*\*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## واقع ادارة الازمات لدى مديري مدارس فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات

د. أشرف محمد أبو خيران\*

حنان نواف الزغارنة\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ادارة الازمات لدى مديري مدارس فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة تكونت من (150) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة الى أن واقع إدارة الازمات (تقديم الحلول، النتائج) لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة مرتفعة، في حين بينت النتائج أن واقع إشارات الإنذار المبكر لدى مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقييم واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مشاركة مديري المدارس ضمن فرق إدارة الأزمات على مستوى المديرية، زيادة الاهتمام بتدريب المعلمين والإدارات المدرسية على التعامل مع الأزمات ووضع السيناريوهات المقترحة لإدارة الأزمات في حال وقوعها والاستعداد لها.

الكلمات المفتاحية: ادارة الازمات، مديرو المدارس، فلسطين.

\* كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس/ فلسطين/ [akhayran@staff.alquds.edu](mailto:akhayran@staff.alquds.edu)

\*\* وزارة التربية والتعليم الفلسطينية/ فلسطين/ [hanannawwaf2023@hotmail.com](mailto:hanannawwaf2023@hotmail.com)

**المقدمة:**

شهدت المؤسسات المختلفة خلال العدين الأخيرين زيادة ملحوظة في حجم الأزمات نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف جوانب الحياة، وما صاحبها من تعقيدات تؤثر في الأداء المؤسسي. لم تعد الأزمات مقتصرة على القطاعات الاقتصادية أو السياسية. وقد امتد أثرها ليشمل المدارس بوصفها جزءاً من المجتمع تتأثر به وتتفاعل معه (Abu Karsh & Hejazi, 2022). وتُعد إدارة الأزمات من المهمات المعقدة التي تتطلب منهجاً علمياً وعملياً يضمن كفاءة التعامل معها والحد من آثارها قبل تفاقمها، وهو ما يستدعي قيادة واعية تمتلك الخبرة والمعرفة والمقدرة على اتخاذ القرار (Al-Ruqishi & Al-Habsiyah, 2022). وتُعد الأزمات المدرسية أحد أشكال الأزمات التنظيمية التي قد تنشأ نتيجة سوء الإدارة أو ضعف التنظيم أو بسبب التفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة، مما يعيق تحقيق الأهداف التعليمية ويهدد استقرار المنظومة التربوية (Abu Halawa, 2023; Al-Jabriya & Ibrahim, 2023).

ويؤدي مدير المدرسة دوراً محورياً في مواجهة الأزمات، من خلال التخطيط المسبق، وتشكيل فرق مدربة، وتفعيل نظم المعلومات والاتصالات، بما يتيح قيادة فاعلة خلال المواقف الحرجة (Al-Mashaqbeh, 2018; Farfoura, 2023). في السياق الفلسطيني، تواجه المدارس تحديات متعددة نتيجة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة، الأمر الذي يزيد من احتمال وقوع الأزمات ويجعل إدارتها أكثر تعقيداً. تُعد المدارس في فلسطين بيئات ديناميكية تتأثر بالصراعات المجتمعية والقيود الاقتصادية، مما يستدعي تكوين فرق قيادية قادرة على مواجهة الأزمات والحفاظ على استقرار العملية التعليمية. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى بحث واقع إدارة الأزمات في المدارس بمحافظة جنوب الخليل، في ظل تصاعد التحديات التي تواجه المنظومة التربوية.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تُعد الأزمات من الأحداث المهمة التي تؤثر بشكل مباشر في سير عمليات المؤسسات واستقرار نظمها، مما يجعلها مصدر قلق رئيس لقادة هذه المؤسسات بسبب صعوبة السيطرة عليها والتعامل معها بشكل فاعل. وأشار Al-Awad and Bani Yassin (2021) إلى أن حدوث الأزمات في المؤسسات التربوية يُعد واقعاً حتمياً، إذ يؤثر في أداء المؤسسة وسلامة أفرادها وممتلكاتها، ما يجعل موضوع الأزمات المدرسية أحد أبرز الاهتمامات لدى وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية، التي تسعى دائماً إلى مواجهتها من خلال تضافر الجهود والموارد اللازمة. ويزداد الأمر تعقيداً في السياق الفلسطيني الذي شهد وما يزال يشهد عديداً من الأزمات المتلاحقة، كان آخرها أزمة انقطاع الرواتب، وقرصنة أموال المقاصة، والمضايقات الإسرائيلية نتيجة أحداث أكتوبر 2023 في قطاع غزة، والتي أدت إلى تعطيل الدوام المدرسي، واعتماد أسلوب التعليم المدمج كآلية لمواصلة العملية التعليمية. في ضوء هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس، خاصةً من منظور المعلمين الذين يشهدون تطبيق هذه الإجراءات على أرض الواقع، لتحديد مدى فاعلية الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات المختلفة. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: **ما واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين؟**  
**أسئلة الدراسة:**

1. ما واقع ادارة الازمات لدى مديري مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ادارة الازمات لدى مديري مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

#### **أهداف الدراسة:**

1. معرفة واقع ادارة الازمات لدى مديري مدارس فلسطين.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين باختلاف كل من: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

#### **اهمية الدراسة:**

#### **الأهمية النظرية:**

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من تسليط الضوء على موضوع إدارة الأزمات بوصفه عنصراً ضرورياً لتفادي الخسائر المادية والمعنوية، مع التركيز على خصوصية الأزمات المدرسية، نظراً لدور المدارس الحيوي في المجتمع وتأثير أي خلل فيها على البيئة التعليمية والمجتمع ككل.

**الأهمية التطبيقية:**

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إبراز دور المعلمين كعنصر فاعل في تقييم أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات، وتقديم بيانات ومعلومات تساعد المسؤولين عن تصميم الاستراتيجيات التعليمية على تطوير مهارات إدارة الأزمات والحد من آثارها في المدارس.

**حدود الدراسة ومحدداتها:**

- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني 2023-2024.
- **الحد المكاني:** مدارس مديرية تربية جنوب الخليل.
- **الحد البشري:** معلمو مدارس مديرية تربية جنوب الخليل ومعلماتها.
- **محددات الدراسة:** حجم العينة المثالي يجب أن يكون (341)، إلا أن حجم العينة الفعلي بلغ (150) معلماً ومعلمة فقط، وذلك نتيجة صعوبة الوصول إلى جميع المستجيبين بسبب الإغلاقات المتكررة في المدارس، فضلاً عن محدودية تعاون بعض المعلمين في الاستجابة للاستبانة.

**مصطلحات الدراسة:**

**إدارة الأزمات:** عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدرّبين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم فضلاً عن إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (Al-Masaada, 2012).

عرف الباحثان إدارة الأزمات إجرائياً بأنها استجابة مديري المدارس واستخدامهم للمهارات الإدارية الخاصة للتعامل مع الإشارات المسبقة للأزمات، واستجابتهم في أثناء حدوث الأزمة، واستجابتهم بعد انتهاء الأزمة، بالإضافة إلى التعلم والاستفادة من التجارب السابقة لتقليل آثار الأزمات المستقبلية. وتم قياس إدارة الأزمات باستخدام استبانة مكوّنة من مجموعة من البنود التي تعكس أبعاد إدارة الأزمات.

**الإطار النظري:****إدارة الأزمات:**

تعرف الأزمة بشكل عام، بأنها: موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث، وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعدد، ويفقد معها متخذ القرار مقدرته على

الرؤية عند اصطدامه به للوهلة الأولى، وعند محاولته السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية (Al-Masaada, 2012).

كما تعرف بأنها: لحظة حرجة، وحاسمة تتعلق بمصير الكيان السياسي أو الإداري الذي أصيب بها، مُشكلة بذلك صعوبة حادة أو تحد أمام صانع القرار تجعله في حيرة بالغة حول الكيفية التي ينبغي التعامل بها مع الواقع المتعرج، وهو يسعى للخروج منها أو احتوائها (Abdel-Rahman, 2010).

ومن الجانب الإداري فعرّفها (Al-Lami and Al-Aisawi, 2016) بأنها: ظاهرة عدم استقرار، تُهدد بقاء المؤسسة، واستمراريتها، وتتميز بدرجة معينة من المخاطرة، كما تمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، تعود إلى نتائج غير مرغوبة، تؤثر سلباً في كفاءة متخذ القرار وفاعليته.

أما إدارة الأزمات، فهي: التدابير والخطوات المتخذة للتعرف إلى الضرر والسيطرة عليه عندما يكون الضرر محدوداً (Canyon, 2020).

أشار Al-Faqih (2012) إلى أنها: الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس والخطط التي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع الأزمات أو التعامل معها عند وقوعها. ويرى الباحثان أن إدارة الأزمات، هي الخطوات العملية التي يتم من خلالها تحديد مناطق الأزمات والتنبؤ بها، وبعد ذلك القيام باتخاذ التدابير، والإجراءات الممكنة لمنع حدوثها، أو منع تطور الحادث إلى أزمة، أو تقليل آثار الاضطراب الناتج عن الأزمة التي لا يمكن التخلص منها.

#### خصائص الأزمة وأسبابها:

خصائص الأزمة وأسبابها تتلخص في كونها أحداثاً مفاجئة تجذب اهتمام جميع أفراد المؤسسة، وتتطلب استخدام وسائل غير تقليدية لمواجهتها. كما تتميز الأزمة بالتعقيد والتداخل في مسبباتها وعناصرها، وتناقض المصالح بين الأطراف المعنية، وضيق الوقت للتعامل معها، وتعدد القوى المؤثرة على تطورها، مما يصعب السيطرة عليها. فضلاً عن ذلك، ينجم عن وقوع الأزمة نقص في البيانات والمعلومات، مما يحد من المقدرة على اتخاذ القرارات بفاعلية (Shorfa & Boutaghan, 2018).

أشار (Ali, 2021) إلى أن الأزمات قد تكون متوقعة أو مفاجئة، وهي أحداث متباينة

تستلزم استجابات مختلفة وتخطيطاً استراتيجياً لتجنب آثارها السلبية. وتُمثل الأزمات تهديداً للمنظمات وسمعتها، وغالباً ما ترافقها ندرة في المعلومات ودرجة عالية من التعقيد والتداخل، مما يسبب عنصر المفاجأة عند وقوعها. كما قد تشكّل الأزمات حافزاً لبعض القادة والمديرين لتعزيز أدوارهم في مواجهة التحديات.

### مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل أساسية، وفقاً لما ذكره (Al-Hassan, 2022) وهي: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة حدوث الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة. أولاً، ما قبل الأزمة: تهدف إلى اكتشاف إشارات الخطر المبكرة واستشعار الأعراض التي تنذر بوقوع الأزمة، ووضع خطط واستعدادات للتعامل معها (Al-Aisa & Al-Alfi, 2020; Al-Tawbi, 2021).

ثانياً، أثناء الأزمة: تتعلق بالتحرك الفاعل لمواجهة الأزمة والسيطرة على متغيرات الموقف لتجنب تهديد مستقبل المؤسسة (Abdel-Hafiz & Makki, 2020). ثالثاً، ما بعد الأزمة: تشمل السيطرة على الأزمة، اتخاذ الإجراءات التصحيحية، التعلم من التجربة، ووضع خطط لتجنب تكرار الخسائر وحماية سمعة المؤسسة (Al-Tawbi, 2021).

وأشار أنموذج آخر إلى خمس مراحل لإدارة الأزمات المدرسية (Grissom & Condon, 2021): التخفيف والوقاية من خلال تقييم المخاطر وإنشاء فرق الاستجابة، الاستعداد عبر التخطيط والتدريب وتحديد الأدوار، الاستجابة السريعة للأزمة لاحتوائها، التعافي الذي يعيد استقرار العملية التعليمية، وأخيراً التعلم من الأزمة لتحسين الاستعداد المستقبلي.

### الدراسات السابقة:

أجرى مولدزيك (Moldzik, 2024) دراسة هدفت إلى استكشاف تصورات مديري المدارس من الروضة إلى الصف الخامس حول التحديات التي واجهوها فيما يتعلق بقيادة التكنولوجيا في أثناء جائحة كوفيد-19 وما يقترحه مديرو المدارس من الروضة إلى الصف الخامس لتحسين التدريب والموارد على القيادة التكنولوجية. ارتكزت هذه الدراسة على إطار دورة حياة إدارة الأزمات، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد المقابلات شبه المنظمة كأداة للدراسة، إذ تم إجراء المقابلات مع (11) مديراً لمدارس من الروضة إلى الصف الخامس بالولايات المتحدة، وتم إجراء المقابلة عبر الإنترنت، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الخبرة التكنولوجية السابقة كانت بمثابة رصيد لدعم المعلمين خلال التعليم عن بعد في أثناء جائحة كوفيد-19.

كما قام دياموند (Diamond, 2024) بدراسة هدفت إلى استكشاف كيفية تطبيق مديري المدارس الابتدائية للذكاء العاطفي في أثناء القيادة خلال المرحلة الأولية لجائحة كوفيد-19، اعتمدت الدراسة المقابلات شبه المنظمة، والتي تم إجراؤها مع (14) مدير مدرسة ابتدائية في ولاية نيويورك، أظهرت النتائج اعتماد مديري المدارس الابتدائية على الذكاء العاطفي للقيادة خلال الأزمات، وكذلك أظهرت النتائج تطبيق المديرين للذكاء العاطفي خلال الأشهر الثمانية عشر الأولى لأزمة جائحة كورونا.

في حين أجرت (Farfoura,2023) دراسة بهدف التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء وادي السير في الأردن، وذلك من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (124) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانة بغرض جمع البيانات، وبعد إجراء الدراسة، أظهرت النتائج أن واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وكذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في لواء وادي السير تعزى لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي).

كما أجرى (Al-Nimran,2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة وزعت على عينة وتكونت من (50) مديراً من مديري المدارس، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والجنس).

وجاءت دراسة (Humeidat & Radwan,2021) بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في الأردن، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (231) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري

المدارس الأساسية الحكومية لإدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، وأن محور درجة ممارسة إدارة الأزمات أثناء حدوثها جاء في الرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة، ويليه محور درجة ممارسة إدارة الأزمات بعد حدوثها بدرجة موافقة كبيرة، بينما جاء في الرتبة الأخيرة محور درجة إدارة الأزمات قبل حدوثها وحصل على درجة موافقة متوسطة.

ودراسة (Abu Khayran and Alarjan,2021) التي هدفت التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي على عينة مكونة من (281) مديراً ومديرة، إذ تم بناء استبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق في واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، وتبعاً لمتغير جنس المدرسة لصالح مدارس الاناث حسب المتوسطات. وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا جاءت بدرجة كبيرة.

أما دراسة (Tokakis & Polychroniou& Boustras, 2019) فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل التي تؤثر في إدارة الأزمات في مؤسسات الإدارة العامة، خلال مراحل (ما قبل الأزمة، الأزمة، وما بعد الأزمة) مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (177) مشاركاً من ذوي الخبرة في إدارة الأزمات، وهم من أعضاء الحكومة والمؤسسات العامة، والقوات الأمنية في اليونان، واستخدمت الاستبانات، والمقابلات في جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مقدرة قائد فريق إدارة الأزمات وأعضاء الفريق على اتخاذ القرارات الصحيحة، وتحقيق الاتصال الداخلي والخارجي هي منبئات للمراحل الثلاث لإدارة الأزمات (ما قبل الأزمة، الأزمة، ما بعد الأزمة) في الإدارة العامة. كما بينت النتائج الحاجة إلى تنفيذ التغييرات الثقافية والهيكليّة لتكون أكثر مرونة في ظروف الطوارئ في بيئة ديناميكية غير متوقعة.

**تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

على الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات في المدارس من جوانب مختلفة، إلا أنها لم تتناول الخصوصية الفريدة للمدارس الفلسطينية. تتمثل هذه الخصوصية في

سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على موارد السلطة الفلسطينية، مما يؤثر على إدارة المدارس الحكومية ويزيد من تحدياتها ويستدعي مواجهة أزمات متكررة، فضلاً عن تأثير الحرب على قطاع غزة وطبيعة التقسيم الإداري لمحافظة الخليل، ولا سيما مديرية تربية جنوب الخليل، فضلاً عن هيكلية وتنظيم المدارس في المنطقة، وهو ما لم تغطه الدراسات السابقة.  
**منهجية الدراسة:**

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لإنجاز الدراسة، وتحقيق أهدافها؛ لمناسبتها لطبيعة المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الدراسة، ووصف واقع إدارة الازمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2023-2024)، والبالغ عددهم (3100) معلم ومعلمة، منهم 1200 معلم، و1900 معلمة، وذلك حسب سجلات وزارة التربية والتعليم الرسمية،  
**عينة الدراسة**

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية إذ اشتملت على (150) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (4.8%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	58	38.7%
		أنثى	92	61.3%
		المجموع	150	100%
2	المؤهل العلمي	بكالوريوس	124	82.7%
		دراسات عليا	26	17.3%
		المجموع	150	100%
3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	51	34%
		من 5-10 سنوات	35	23.3%
		أكثر من 10 سنوات	64	42.7%
		المجموع	150	100%

#### أداة الدراسة

يعد ان قام الباحثان بالرجوع الى الإطار النظري والدراسات السابقة وعدد من المقاييس التي

بحثت في إدارة الأزمات في المدارس، مثل دراسة (Farfoura, 2023) ودراسة ( Al-Nimran, 2022).

وقد اشتملت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية على (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية الأول (قبل حدوث الأزمة)، والثاني (أثناء حدوث الأزمة) والمجال الثالث (بعد حدوث الأزمة).

#### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على (10) من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، لإبداء الرأي في فقرات الاستبانة. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية مقياس إدارة الأزمات (0.958)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول 2 يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

الجدول (2) نتائج معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لثبات أدوات الدراسة

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة)	150	9	0.921
تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة)	150	9	0.907
النتائج (بعد حدوث الأزمة)	150	9	0.911
الدرجة الكلية	150	9	0.958

#### متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: واقع ادارة الازمات لدى مديري مدارس فلسطين.
- المتغير الوسيط: المتغيرات الديموغرافية.
- المتغير التابع: تصورات افراد عينة الدراسة لواقع ادارة الازمات.

#### المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة والاختبار، إذ تم استخدام اختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل

التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ومعامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الوزن النسبي (مفتاح التصحيح):

الجدول (3) المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الدراسة

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما واقع إدارة الازمات لدى مديري مدارس فلسطين من وجهة نظر

المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع إدارة الازمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول 4:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الازمات لدى مديري مدارس

جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التطبيق	الترتيب
1	الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة)	3.58	0.685	متوسط	3
2	تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة)	3.75	0.588	مرتفع	1
3	النتائج (بعد حدوث الأزمة)	3.73	0.606	مرتفع	2
	الدرجة الكلية	3.69	0.563	مرتفع	

يتبين من الجدول (4) أن واقع إدارة الازمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.563)، وقد كان تقديم الحلول والتعامل مع الأزمة في أثناء حدوثها أبرز أشكال إدارة الازمات، يليها تقييم النتائج بعد حدوث الأزمة، ثم إشارات الإنذار المبكر قبل حدوث الأزمة.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى التوجه، والسياسة العامة لدى المدارس، والتي تتطلب منها الاستمرار في تقديم خدماتها في جميع الظروف الازمات، نظراً لما تمثله المدارس من أهمية للمجتمع والدولة ككل، وأن المدارس كجزء من هذا المجتمع، فإنه يرتبط بها التخطيط والتنبؤ بخدماتها، تحديداً في ضوء المتغيرات المحيطة بها سواء أكانت داخلية أم خارجية، فهذه المتغيرات

تفرض على المدارس الاستعداد المسبق، والتنبؤ والتخطيط المسبق لكيفية مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها.

إن طبيعة العمل في المدارس والتي يُطلب منها الاستمرار في تقديمها للطلبة في جميع الظروف والأزمات التي يمكن أن تمر بها الدولة، والمجتمع ككل، وفي ظل انعدام الأمن، الاستقرار السياسي (الناتج عن الاحتلال)، يتزايد الاهتمام لدى المؤسسات بتطبيق إدارة الأزمات، والاستعداد المسبق لها، لمحاولة تقادي التحديات والعراقيل التي يمكن أن تواجهها في عملها.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Al-Nimran, 2022)، ودراسة (Abu Khayran & Alarjan, 2021) اللتين أظهرتا درجة مرتفعة من إدارة الأزمات من قبل مديري المدارس، في حين اختلفت مع نتائج (Farfoura, 2023) و (Humeidat & Radwan, 2021) التي أظهرت درجة متوسطة.

أما النتائج الخاصة بفقرات وأسئلة كل مجال من مجالات إدارة الأزمات فكانت على النحو

الآتي:

#### أولاً: الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة)

قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع إدارة الازمات قبل حدوثها (الإنذار المبكر) لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول (5):

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والتطبيق لواقع إدارة الازمات قبل حدوثها لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	التطبيق
9	يتابع مدير المدرسة تطبيق إجراءات السلامة في المدرسة.	3.90	0.873	78.0%	1	مرتفع
4	يتخذ مدير المدرسة إجراءات سلامة دورية بهدف الوقاية من الأزمات.	3.71	0.915	74.3%	2	مرتفع
1	يضع مدير المدرسة خططاً مستقبلية للأزمات المتوقعة.	3.66	0.881	73.2%	3	متوسط
3	يشكل مدير المدرسة لجاناً لإدارة الأزمات.	3.65	0.811	73.1%	4	متوسط
5	يضع مدير المدرسة تصورات محتملة لوقوع أزمات.	3.60	0.835	72.0%	5	متوسط
2	يبحث مدير المدرسة مع فريق إدارة الأزمات في مديرية التربية عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها.	3.59	0.891	71.9%	6	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	التطبيق
6	يشجع مدير المدرسة المرؤوسين على تقصي أية إشارات تنبئ بوجود أزمة.	3.51	0.833	70.3%	7	متوسط
8	ينظم مدير المدرسة محاضرات تثقيفية توجيهية حول إدارة الأزمات مع جهات ذات علاقة.	3.36	0.908	67.3%	8	متوسط
7	يعمل مدير المدرسة على تنظيم مواقف وهمية تحاكي وقوع أزمات.	3.22	0.928	64.5%	9	متوسط
	<b>الدرجة الكلية الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة)</b>	<b>3.58</b>	<b>0.685</b>	<b>71.6%</b>		<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول (5) أن واقع إدارة الأزمات قبل حدوثها (الإنذار المبكر) لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المسؤولية الأساسية في متابعة إشارات الإنذار المبكرة في الأزمات الكبرى تكون على عاتق المديرين، والوزارة، إذ يتولى مديرو المدارس مراقبة الإشارات والإنذارات التي يمكن أن ترتبط بالمدرسة، والتي تكون بمجملها إشارات يمكن ملاحظتها، والتعامل معها بشكل فوري، فضلاً عن ذلك، فإن أبرز ما يميز الأزمات هو عنصر المفاجأة، والتي تكون في كثير من الأحيان لا يمكن التنبؤ بها وتوقعها، ولذلك أظهرت النتيجة درجة متوسطة.

إتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Farfoura, 2023) و (Humeidat & Radwan, 2021) اللتين أظهرتا درجة متوسطة، وأختلفت مع نتائج دراسة (Al-Nimran, 2022) التي أظهرت درجة مرتفعة من إدارة الأزمات من قبل مديري المدارس.

#### ثانياً: تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة)

قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع إدارة الأزمات في أثناء حدوثها (تقديم الحلول) لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول (6):

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والتطبيق لواقع إدارة الأزمات في أثناء حدوثها لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	التطبيق
13	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار العملية التعليمية في المدرسة دون أي تأخير في ظروف الأزمات.	3.93	0.774	78.7%	1	مرتفع
11	يصدر مدير المدرسة تعليمات إدارية واضحة لكيفية التعامل مع الأزمات.	3.87	0.726	77.5%	2	مرتفع
10	يقوم مدير المدرسة بإصدار القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت المناسب.	3.81	0.699	76.3%	3	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	التطبيق
12	يعتمد مدير المدرسة على المشورة للتعامل على الأزمة.	3.79	0.698	75.9%	4	مرتفع
17	يتابع مدير المدرسة مع فريق العمل تطورات الأزمة أولاً بأول.	3.77	0.761	75.5%	5	مرتفع
15	يطلع على كل ما هو مستجد وملامح لإدارة الأزمة.	3.74	0.829	74.9%	6	مرتفع
14	يوفر مدير المدرسة الاحتياجات المناسبة لإدارة الأزمة.	3.72	0.858	74.5%	7	مرتفع
16	يفوض مدير المدرسة بعضاً من صلاحياته لفريق إدارة الأزمة.	3.62	0.774	72.4%	8	متوسط
18	يعد مدير المدرسة مع فريق العمل ملصقات إرشادية للتعامل بموجبه مع الأزمات.	3.54	0.848	70.8%	9	متوسط
	<b>الدرجة الكلية لتقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة)</b>	<b>3.75</b>	<b>0.588</b>	<b>75.2%</b>		<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول (6) أن واقع إدارة الازمات في أثناء حدوثها (تقديم الحلول) لدى مديري

مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة مرتفعة.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هذه المرحلة تكون بعد حدوث الأزمة، وإجراء تحليل لها، والتوصل إلى معلومات يمكن أن تسهم في حلها، فهذه المرحلة تقوم على حقائق ملموسة يمكن التعامل معها، ومن جانب آخر، فإن التعليم، والمدارس في المجتمع الفلسطيني تحظى بخصوصية تجعلها تحظى بدعم شعبي ودعم من المجتمع المحلي لمواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجهها لضمان سير العملية التعليمية، وهو ما يجعل دور مدير المدرسة يكون مرتفعاً في هذه المرحلة.

أنتقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Al-Nimran, 2022) التي أظهرت درجة مرتفعة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس، في حين اختلف مع نتائج دراسة (Farfoura, 2023) و (Humeidat & Radwan, 2021) اللتين أظهرتا درجة متوسطة.

### ثالثاً: النتائج (بعد حدوث الأزمة)

قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع إدارة الازمات بعد حدوثها (النتائج) لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول (7):

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والتطبيق لواقع إدارة الازمات بعد حدوثها لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	التطبيق
19	يرفع مدير المدرسة توصيات لمواجهة الأزمات المستقبلية.	3.82	0.760	76.4%	1	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	التطبيق
24	يوثق مدير المدرسة كل المعلومات المتعلقة بالأزمة.	3.80	0.792	76.1%	2	مرتفع
25	يعمل مدير المدرسة على التخفيف من الآثار السلبية للأزمة.	3.79	0.753	75.9%	3	مرتفع
26	يجري مدير المدرسة تعديلات على الخطط الموضوعية لإدارة الأزمة التي ثبت عدم جدواها.	3.74	0.755	74.8%	4	مرتفع
27	يبنى مدير المدرسة خططاً علاجية لمواجهة النقص الذي نتج عن الأزمة (دورات تمكينية وأنشطة إضافية وغيرها).	3.73	0.825	74.7%	5	مرتفع
22	يضع مدير المدرسة الأسس الثابتة لمواجهة الأزمة في حال حدوثها.	3.72	0.752	74.4%	6	مرتفع
23	يهتم مدير المدرسة بتحديد نقاط الضعف التي أدت إلى وقوع الأزمة.	3.70	0.790	74.1%	7	مرتفع
20	تقوم الإدارة بتحليل البيئة للتعرف إلى آثار الأزمة وأبعادها.	3.67	0.879	73.5%	8	متوسط
21	يقوم مدير المدرسة بمراجعة الخطط السابقة المتعلقة بالأزمات السابقة من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	3.65	0.819	73.1%	9	متوسط
	<b>الدرجة الكلية للنتائج (بعد حدوث الأزمة)</b>	<b>3.73</b>	<b>0.606</b>	<b>74.8%</b>		<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول (7) أن واقع إدارة الأزمات بعد حدوثها (النتائج) لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة مرتفعة.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أخذ النتائج بعد حدوث الأزمة، هي عملية يقوم بها مديرو المدارس بهدف الاستفادة من هذه النتائج في عدم تكرار حدوثها، وهو ما يجعل المديرين يهتمون بهذه المرحلة، ويعطونها أولوية كبيرة، فضلاً عن ذلك، فإن الإدارة المدرسية مطالبة بالمتابعة مع مديرية التربية والتعليم والوزارة للبحث في نتائج الأزمة والاستفادة منها في حال تكرارها.

أنفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Al-Nimran, 2022) التي أظهرت درجة مرتفعة من إدارة الأزمات من قبل مديري المدارس، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (Farfoura, 2023) و (Humeidat & Radwan, 2021) اللتين أظهرتا درجة متوسطة.

نتائج سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تعديلات أفراد عينة الدراسة لواقع ادراك الازمات لدى مديري مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

**متغير الجنس.**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

**الجدول (8): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس**

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المحسوبة	النتيجة
قبل حدوث الأزمات	ذكر	58	3.617	0.597	148	0.511	0.610	غير دال إحصائياً
	أنثى	92	3.558	0.738				
أثناء حدوث الأزمات	ذكر	58	3.824	0.537	148	1.092	0.277	غير دال إحصائياً
	أنثى	92	3.716	0.618				
بعد حدوث الأزمات	ذكر	58	3.807	0.606	148	1.091	0.277	غير دال إحصائياً
	أنثى	92	3.696	0.606				
واقع إدارة الأزمات	ذكر	58	3.749	0.517	148	0.979	0.329	غير دال إحصائياً
	أنثى	92	3.657	0.590				

يتبين من الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لتقييم واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت  $(0.329)$  أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا  $(0.05)$  وهي غير دالة إحصائياً، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لجميع إدارة الأزمات (قبل حدوثها، أثناء حدوثها، بعد حدوثها). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى طبيعة الظروف التي تعمل فيها المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، وهو ما يجعل المعلمين في هذه المدارس، يقيمون دور مديري المدارس بدرجة متشابهة، بدون وجود فروق، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Farfoura, 2023; Al-Nimran, 2022).

**متغير المؤهل العلمي:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (9): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المحسوبة	النتيجة
قبل حدوث الأزمة	بكالوريوس	124	3.620	0.673	148	1.542	0.125	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	26	3.393	0.727				
أثناء حدوث الأزمة	بكالوريوس	124	3.801	0.571	148	1.989	0.049	دال إحصائياً
	دراسات عليا	26	3.551	0.637				
بعد حدوث الأزمة	بكالوريوس	124	3.785	0.594	148	2.070	0.040	دال إحصائياً
	دراسات عليا	26	3.517	0.627				
واقع إدارة الأزمات	بكالوريوس	124	3.735	0.546	148	2.065	0.041	دال إحصائياً
	دراسات عليا	26	3.487	0.611				

يتبين من الجدول (9) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقييم واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.041) أي أن هذه القيمة أصغر من قيمة ألفا (0.05) وهي دالة إحصائياً، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لمجالات إدارة الأزمات (أثناء حدوثها، بعد حدوثها)، وقد كانت الفروق على جميع المجالات لصالح المعلمين من حملة شهادة البكالوريوس، كما بينت نتائج الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقييم واقع إدارة الأزمات قبل حدوثها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قيام مديري المدارس بتشكيل لجان للتعامل مع الأزمات داخل المدرسة، وأن هذه اللجان تتكون من معلمين من حملة البكالوريوس، وهو ما يجعلهم ينخرطون ويطلعون بشكل مباشر على عملية إدارة الأزمات وتقييم ممارسات مديري المدارس وإجراءاتهم في هذا الخصوص وهو ما فسرتة دراسة ( Tokakis & Polychroniou & Boustras, 2019) من تأثير للاتصالات في عملية إدارة الأزمة، في حين أن اللجان العلمية تتكون من المعلمين من حملة الشهادات العليا، تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( Farfoura, (2023; Al-Nimran, 2022).

#### متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (10) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.672	3.497	51	أقل من 5 سنوات	قبل حدوث الأزمات
0.712	3.686	35	5-10 سنوات	
0.684	3.590	64	أكثر من 10 سنوات	
0.685	3.581	150	المجموع	
0.577	3.680	51	أقل من 5 سنوات	أثناء حدوث الأزمات
0.735	3.667	35	5-10 سنوات	
0.490	3.870	64	أكثر من 10 سنوات	
0.588	3.758	150	المجموع	
0.541	3.617	51	أقل من 5 سنوات	بعد حدوث الأزمات
0.708	3.692	35	5-10 سنوات	
0.581	3.861	64	أكثر من 10 سنوات	
0.606	3.739	150	المجموع	
0.496	3.598	51	أقل من 5 سنوات	واقع إدارة الأزمات
0.676	3.681	35	5-10 سنوات	
0.543	3.774	64	أكثر من 10 سنوات	
0.563	3.692	150	المجموع	

تشير نتائج الجدول (10) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA a) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحثان على النتائج كما هي موضحة في الجدول (11).

**الجدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسّطات الحسابية لتقييم واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة المحسوبة
قبل حدوث الأزمة	بين المجموعات	0.751	2	0.376	0.798	0.452
	داخل المجموعات	69.252	147	0.471		
	المجموع	70.004	149			
أثناء حدوث الأزمة	بين المجموعات	1.404	2	0.702	2.059	0.131
	داخل المجموعات	50.128	147	0.341		
	المجموع	51.533	149			
بعد حدوث الأزمة	بين المجموعات	1.796	2	0.898	2.491	0.086
	داخل المجموعات	52.998	147	0.361		
	المجموع	54.793	149			
واقع إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.885	2	0.443	1.402	0.249
	داخل المجموعات	46.393	147	0.316		
	المجموع	47.278	149			

يتبين من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المتوسطات الحسابية لتقييم واقع إدارة الأزمات لدى مديري مدارس جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت  $(0.249)$ ، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا  $(0.05)$  وهي غير دالة إحصائياً، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لمجالات إدارة الأزمات (قبل حدوث الأزمة، أثناء حدوث الأزمة، بعد حدوث الأزمة).

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى متابعة مديرية التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم للتعليم للأزمات التي يمكن أن تواجهها المدارس، وتقدم الدعم والتوجيهات اللازمة في ضوء ذلك، وهو ما يجعل مديري المدارس يتشابهون في إدارتهم للأزمات من وجهة نظر المعلمين، إتقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Farfoura, 2023; Al-Nimran, 2022).

#### التوصيات:

- العمل على تعزيز إشراك مديري المدارس ضمن فرق إدارة الأزمات على مستوى المديريات، لذلك من دور في تعزيز التعرف إلى إشارات الإنذار المبكر .
- زيادة الاهتمام بتدريب المعلمين والإدارات المدرسية على التعامل مع الأزمات ووضع السيناريوهات المقترحة لإدارة الأزمات في حال وقوعها والاستعداد لها .

- العمل على إنشاء فرق لإدارة الأزمات داخل المدرسة، وذلك لمواجهة الأزمات عند حدوثها بحيث تتولى هذه الفرق تنظيم المعلمين والطلبة وتوجيههم للتعامل مع هذه الأزمات .
- التأكيد على تعزيز التعاون والمشاركة بين المعلمين داخل المدرسة الواحدة باختلاف مؤهلاتهم العلمية لمواجهة الأزمات المدرسية والتعامل معها.

## References

- Abdel-Hafiz, W., & Makki, A. (2020). A proposed plan for managing sports crises in the Egyptian Federation for Sport for All in light of the COVID-19 crisis. *Scientific Journal of Sports Sciences and Arts*, 25(25), 143–175.
- Abdel-Rahman, O. (2010). *Crisis management in educational institutions* (1st ed.). Cairo: Zahour Al-Ma'arifa Publishing & Distribution.
- Abu Halawa, M. (2023). The degree to which school principals practice crisis management skills from teachers' perspectives in Zarqa Governorate. *Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research*, 43(1), 97–110.
- Abu Khayran, A., & Alarjan, A. (2021). The reality of crisis management among public school principals in Hebron Governorate during the Corona pandemic. *Journal of Educational and Psychological Sciences (AJSRP)*, 5(48), 20–51.
- Abu Karsh, N., & Hejazi, G. (2022). The degree of school principals' use of crisis-management strategies from teachers' perspectives in the Directorate of South Nablus. *Al-Quds Open University Journal for Educational & Psychological Research & Studies*, 13(38), 139–152.
- Ali, S. (2021). *Change strategies and their impact on crisis management* (Unpublished master's thesis). University of Science and Technology, Sana'a, Yemen.
- Awad, A., & Bani Yassin, B. (2021). Crisis-management methods used by public-school principals in the Northern Jordan Valley District. *Arab Journal for Scientific Publishing*, 28, 469–486.
- Al-Aisa, A., & Al-Alfi, A. (2020). Requirements of crisis management in schools in Al-Qunfudhah Governorate. *Journal of the College of Education, Al-Baha University*, 35(8), 441–480.
- Al-Faqih, A. (2012). *Crisis management*. Sana'a: University Book House.
- Al-Hassan, S. (2022). *Knowledge management and its impact on crises management: The moderating role of organizational agility in Jordanian private universities* (Unpublished doctoral dissertation).

- World Islamic Sciences & Education University, Amman, Jordan.
- Humeidat, A., & Radwan, A. (2021). The degree of practicing crisis management by public elementary schools' principals from Jordanian teachers' perspective. *Amman Arab University Journal*, 7(2), 541–563.
- Al-Jabriya, A., & Ibrahim, H. (2023). Problems facing school principals in managing educational crises in AlDakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman. *Arab Studies in Education and Psychology*, 145, 23–58.
- Al-Lami, G., & AL-Aisawi, K. (2016). *Crisis management: Principles and applications*. Amman: Al-Manhajiyah Publishing & Distribution.
- Al-Masaada, M. (2012). *Crisis management: Approaches, concepts, operations*. Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing & Distribution.
- Al-Mashaqbeh, M. (2018). The degree of ownership of the school principals in Zarqa Governorate for the skill of managing school crises from their point of view. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 29(2), 68–83.
- Al-Nimran, A. (2022). The degree to which school principals of Qasbah Mafraq practice educational crisis management strategies. *Rimah Journal for Research and Studies*, 73, 243–261.
- Al-Ruqishi, A., & Al-Habsiyah, R. (2022). A proposal to develop the performance of basic education school principals in crisis management in Al Dakhiliyah Governorate, Sultanate of Oman. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 4(11), 707–730.
- Al-Tawbi, S. (2021). *The impact of strategic planning in crisis management at the Oman Aviation Group Company in the Sultanate of Oman during the Coronavirus crisis (COVID-19)* (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Canyon, D. (2020). Definitions in crises management and crises leadership. *Security Nexus Research*, 21, 1–10.
- Diamond, M. (2024). *Leading through crises: The role of emotional intelligence in elementary school principals' leadership during the COVID-19 pandemic* (Unpublished doctoral dissertation). Manhattanville College, Purchase, NY, USA.
- Farfoura, H. (2023). The reality of crisis management for principals of public primary school in Wadi Al-Seer District. *Jordanian Educational Journal*, 2(8), 243–266.

- Grissom, J. A., & Condon, L. (2021). Leading schools and districts in times of crises. *Educational Researcher*, 50(5), 315–324.
- Mlodzik, C. M. (2024). *K–5 principal challenges supporting classroom teachers in emergency distance education* (Unpublished doctoral dissertation). Walden University, USA.
- Shorfa, L., & Boutaghan, L. (2018). Crisis management: Methods and obstacles. *Journal of the History of Sciences*, (11), 23–32.
- Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crises management in public administration: The three-phase model for safety incidents. *Safety Science*, 113, 37–43.