

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة
كورونا: الواقع والمعوقات

عاطف محمود محمد العرجان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م

إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة

كورونا:

الواقع والمعوقات

إعداد الطالب:

عاطف محمود محمد العرجان

بكالوريوس الرياضيات- جامعة القدس (أبو ديس) - فلسطين

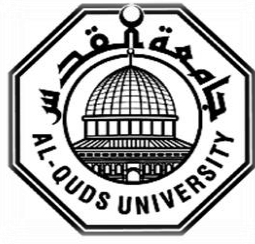
إشراف الدكتور:

أشرف أبو خيران

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية/جامعة القدس

القدس- فلسطين

1442هـ-2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة


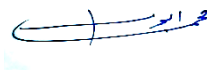

إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا:
الواقع والمعوقات

إعداد الطالب: عاطف محمود محمد العرجان

الرقم الجامعي: 21826006

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 10 / 5 / 2021 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة د. أشرف أبو خيران التوقيع: 
2. ممتحناً داخلياً أ. د. محمود أبو سمرة التوقيع: 
3. ممتحناً خارجياً أ. د. عفيف زيدان التوقيع: 

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.....

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يرحمه ... وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ..والدي العزيز محمود

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمته الحياة وسر الوجود .. إلى من ضحت بالغالي والنفيس من اجلي ومن اجل أخوتي

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب...أمي الحبيبة يسرى

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد.. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي.. إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت معهم معنى الحياة.....أخوتي محمد واحمد وذياب وجواد ونايف وثابت وصخر وماجد وأخواتي عزيزة وشيخة وخديجة رحمها الله وهاجر وحكمت وهدى وإلى من رببتها وان شاء الله أحسنت تربيتها أختي الصغرى ماجدة

إلى من كانت سندي دائماً وبسمة أيامي زوجتي الغالية أيمان.....

إلى أبنائي حصاد عمري ومهجة قلبي بيلسان وألين ومحمود ومحمد.....

إلى عائلتي الكبيرة عزي وفخري دوماً أسرة التربية والتعليم واخص منهم زملائي في مدرسة ذكور صلاح الدين الثانوية زملائي في مدرسة عرب الفريجات الأساسية المختلطة وشركائي الآن في العمل أسرة مدرسة ذكور خرسا الثانوية وإلى طلبتي في دورا والرماضين وخرسا وكرزا

إلى عمي الغالي أبو مصعب أطل الله بعمره وعمتي أم مصعب وإلى أنسبائي كلهم

إلى من تعلمت لى أيديهم في المدرسة والجامعة والعمل.....

إلى من جعلهم الله أخوتي بالله .. ومن أحببتهم بالله طلاب الماجستير إدارة تربية

أهديهم جميعاً ثمرة هذا العمل المتواضع.....

الباحث

عاطف محمود محمد العرجان

إقرار:

أقرّ أنا مقدم الرسالة أنّها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمّ الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدّم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.



التوقيع:

الاسم: عاطف محمود محمد العرجان.

التاريخ: 10 / 5 / 2021م

شكر وعرّفان

الحمد لله ربّ العالمين، أولاً وأخيراً، دائماً وأبداً، الحمد لله الذي وهبني علماً وعلمني ما لم أعلم، الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع ليخرج إلى حيز الوجود بصورته الحالية.

أوجه الشكر الجزيل إلى كلّ من:

- مؤسستي التعليمية الشامخة بعلمها وعلماؤها - جامعة القدس - والتي أتشرف بالانتماء لها، وأن أكون أحد طلبتها.

- مشرفي على هذه الرسالة الدكتور أشرف أبو خيران على عنائه وإرشاده وتوجيهه المتواصل، وما قدّمه لي من توجيهات ونصائح وإرشادات ببناء، وحسن المعاملة الطيبة.

- عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة والأستاذ الدكتور عفيف زيدان على جهودهما وملاحظتهما الخيرة في تدقيق ومراجعة هذه الدراسة وإجراء التعديلات عليها.

- أساتذتي وكافة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة القدس وأخص بالذكر المبدع والمميز والمعطاء الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة على حسن المعاملة والنصح والإرشاد والتوجيه.

- أعضاء لجنة التحكيم للاستبانة، لما بذلوه من جهد في صياغة وتعديل الاستبانة لخدمة الرسالة وإخراجها بالشكل السليم.

- الدكتور محمد مطر مدير مركز البحث والتطوير لما أبداه من تعاون في إعطاء تسهيل المهمة.

- مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ومؤسسات وأشخاص على التعاون والمساعدة.

- مديرو ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لإجابتهم على فقرات أداة الدراسة، والى جميع من ساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

الباحث: عاطف محمود محمد العرجان

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات، وقد أجريت هذه الدراسة على جميع مديري المدارس الحكومية في محافظ الخليل في الفصل الثاني للعام الدراسي 2020/ 2021 م على عينة تكونت من (281) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتؤكد الباحث من صدق الأداة وثباتها.

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 الجنس ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية ولصالح سنوات الخبرة (5-10) سنوات، وتبعاً لمتغير مستوى المدرسة ولصالح الأساسية الدنيا ولصالح الأساسية العليا، وتبعاً لمتغير المديرية ولصالح مديرية الخليل 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

وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث: إعطاء مدير المدرسة صلاحيات أكبر ليتمكن من مواجهة أي أزمة تواجهه من خلال عمله، ومشاركة مديري المدارس في وضع الخطط في المديريات وعلى مستوى الوزارة وذلك لمعرفةهم الجيدة بالواقع من خلال طبيعة عملهم

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، مديري المدارس، جائحة كورونا، محافظة الخليل.

Crisis management among public school principals in Hebron Governorate during the Corona pandemic: Reality and Obstacles.

By: Atef Mahmoud Mohammad Alurjan

Supervision: Dr. Ashraf Abu Khayran

Abstract:

This study aimed to research the crisis management of public school principals in Hebron Governorate during the Corona pandemic: reality and obstacles. This study was conducted on all public school principals in Hebron Governorate in the second semester of the academic year 2020/2021 A.D. on a sample consisting of (281) Director and director, the researcher used the descriptive approach, and the researcher used the questionnaire as a tool for the study, and the researcher made sure of the validity and reliability of the tool.

The study concluded that the reality of crisis management among public school principals in Hebron governorate during the Corona pandemic came to a large extent, and that there were differences in the reality of crisis management among government school principals in Hebron Governorate during the Corona pandemic from the point of view of public school principals in Hebron Governorate according to the gender variable and in favor of Females, and according to the educational qualification variable and in favor of the master's degree and above, and according to the administrative experience variable and in favor of years of experience (5-10) years, and according to the school level variable in favor of the lower basic and in favor of the higher basic, and according to the directorate variable in favor of Hebron Directorate and according to the school gender variable in favor of schools Females according to averages.

The study found that the obstacles to crisis management among government school principals in Hebron Governorate during the Corona pandemic came to a large extent

Based on the results of the study, the researcher recommended: giving the school principal greater powers to be able to face any crisis he faces through his work, and the participation of school principals in setting plans in the directorates and at the level of the ministry, due to their good knowledge of reality through the nature of their work

Keywords: crisis management, school principals, Corona pandemic, Hebron governorate.

الفصل الأول

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 أهداف الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

خلفية الدراسة ومشكلتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لمقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وفرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، ومصطلحاتها.

1.1 مقدمة:

لقد أصبحنا في وقت يندر فيه عدم حدوث أزمات أو كوارث، وبالتالي لا بد أن تكون المؤسسة علي الاستعداد لمواجهة مثل هذه الطوارئ، وتكون المواجهة بوضع خطط واستعدادات مسبقة للتعامل مع شتى الأزمات والكوارث المتوقع حدوثها، وعلى هذا الأساس يجب تكوين وحدة متخصصة بإدارة الأزمات والكوارث بحيث تكون وحدة إدارية لها كيانها ومسئولياتها وتضم فريق متميز لإدارة الأزمات أو الكوارث.

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات أو المؤسسات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو المؤسسة دون توقع لها أو فرص لتجنبها، والحقيقة التي يفترض أن نقف أمامها كثيراً كي نعيها وندركها هي عدم وجود دولة في العالم محصنة تماماً من الأزمات، حتى وإن نجت من هذه المخاطر والأهوال لسنوات عديدة، لقد رافقت الأزمات الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض وتعامل معها وفق إمكانياته المتاحة للحد من آثارها، ورغم قدم هذه الأزمات عبر الحضارات المتعاقبة، إلا أن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد الكوارث المدمرة من ناحية، وارتفاع الأصوات التي ما انفكت تنادي بأن شيئاً ما يجب أن يتخذ تجاه الأحداث الكبيرة والمفاجئة وذلك لمنعها أو الحد من آثارها من ناحية أخرى، وكثيراً ما يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها

بذور النجاح وبذور الفشل أيضًا، وإن مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها بل يمكن القول إن الأزمات قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أو إهمال، كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة، وكما أن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة وأحيانًا سرية كاستراتيجية أو خطة جديدة أو مشروع جديد إلى خارج المنظمة فيحدث عكس ما هو مخطط له.

ويصل التحدي إلى ذروته في مرحلة وجود الأزمة فعلاً حيث يتطلب الأمر القيام باتخاذ أصعب القرارات وأسرعها، فالسمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وأن يطلب من الناس مثلاً القيام بالأشياء أو الأعمال التي تدربوا عليها وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها أو مألوفة عندهم، باختصار إن إدارة الأزمة تتطلب السرعة في التصرف والاعتراف بالحقيقة، وكما أن تحدي الأزمة ومواجهتها أفضل من الهروب، ويجب أن يعترف المدير بحقيقة أخرى هي أن عقارب الساعة تدور دائماً إلى الأمام أو أن الزمن لا يعود للوراء أبداً، إن الإدارة بالأزمات ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط أو السياسات أو غياب الاستراتيجية حيث لا تتحرك الإدارة إلا عند ظهور الأزمات أو المآزق.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد الأزمات من الاحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، اذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم. كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الادارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى.

إن الكشف المبكر عن الازمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الازمات أصبح ضرورة حتمية من أجل ايجاد اسلوب لإدارتها ذات الآلية المميزة في مواجهة الازمات، وايجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها. إن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الازمة وبما يتماشى ونوع القيادة الادارية التي تتعامل مع هذه الازمات. (اللامي والعيساوي،2015)

ونحن في فلسطين لا تخلو مدراسنا من الأزمات وخصوصا خلال جائحة كورونا وهي الازمة الأولى التي العالم بشكل عام والتعليم في فلسطين والعالم بشكل خاص ولا نغفل غيرها من الازمات وهنا من الضروري جدا متابعة أي طارئة في المدارس وكيف يتعامل معها رأس الهرم في المدرسة ومن المهم التعرف على مدى تعامل المديرين وجديتهم لإدارة الازمات. (نبروخ،2020)

ومن هذا كله يعد موضوع الازمات المدرسية من الموضوعات التي تقلق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتي تسعى دوما الى محاولة التغلب عليها من خلال تضافر العديد من الجهود والإمكانات اللازمة لذلك ، ومن خلال عمل الباحث مدير مدرسة فقد لاحظ أزمات عديدة ومختلفة تقف عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والتعليمية واختلاف مهارة إدارة الازمات لدى مديري المدارس وتنوعها وخاصة خلال جائحة كورونا حتى نتمكن من تطوير المهارات الإدارية اللازمة لإدارة الازمات كل حسب ما يتطلب.

تعاني مؤسسات العالم بشكل عام والمؤسسات التربوية الحكومية بشكل خاص من تحديات كبيرة في

إدارة الأزمات الطارئة والظرفية لذلك، تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
ما واقع ومعوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا؟

3.1 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا؟

السؤال الثاني: ما هي معوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعا لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة الإدارية، جنس المدرسة، المديرية، مستوى المدرسة)؟

4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الثالث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المديرية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال

جائحة كورونا تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

5.1 أهمية الدراسة :

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من خلال تقديم مقترحات وتوصيات لصناع القرار في وزارة التربية

والتعليم في دولة فلسطين، وذوي الاختصاص والمجال في المدارس الحكومية وغير الحكومية

لمساعدتهم لحل مثل هذه المشكلات.

6.1 أهداف الدراسة:

سعى الباحث في هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على كيفية إدارة الأزمات التي تواجه مديري المدارس الحكومية.

2- التعرف على المعوقات التي واجهت مديري المدارس أثناء عملهم في المدارس في خلال جائحة كورونا.

3- التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة الإدارية، جنس المدرسة، المديرية، مستوى المدرسة).

7.1 حدود الدراسة:

الحد البشري: مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2020 م.

الحد المكاني: تم إجراء الدراسة في المدارس الحكومية بمحافظة الخليل.

الحد الإجرائي: يتمثل في الإجراءات التي حددها الباحث والأساليب الإحصائية التي اتبعها في معالجة البيانات.

8.1 مصطلحات الدراسة:

الأزمة: هي طارئ يحدث في مكان أو عدة أماكن ويتسبب في حدوث دمار أو خراب، وتتطلب الأزمة إتباع إجراءات غير اعتيادية لتجنب البلاد الآثار المترتبة عليها أو تقليص هذه الآثار إلى أقل حد ممكن. ويعتمد أسلوب مواجهتها على التأزر والتكاتف والتكامل بين الجميع. ويرى البعض أن مفهوم الأزمة يشير إلى نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر، وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد وقدرة لمواجهتها (حجي، 1998:16)، بينما ينظر البعض إلى الأزمة باعتبارها حدثاً فجائياً يحمل في طياته تهديداً ما يحتاج إلى جملة إجراءات سريعة وفعالة لتجاوزه أو على الأقل التقليل من سلبية آثار (بطاح، 2006:25).

ويعرف الباحث الأزمة إجرائياً: بأنها حدث مفاجئ يأتي دون تخطيط أو إنذار يتطلب عدة إجراءات سريعة وجريئة وفعالة تتواكب مع حجم الحدث لتفادي الضرر أو التقليل من الأضرار التي قد يسببها.

إدارة الأزمات: تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها، وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل

والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة (اللامي والعيساوي، 2015:39)، يرى بعض المتخصصين أن إدارة الأزمة هي عبارة عن مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة أو الحد منها (Sohrabi et al., 2020:76)، (Anderson et al, 2020:395)، (Keeling et al, 2020:861) .

ويعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً: هي مجموعة من الإجراءات والاستعدادات والتنبؤ لحدث حدث طارئ ومفاجئ لمواجهة الآثار السلبية لهذا الطارئ والخروج منه بأقل الأضرار الممكنة ومن متطلباتها الإلمام بالحدث والجرأة في اخذ القرارات الصحيحة والفعالة .

المدارس الحكومية: هي كل المدارس التي تديرها وتشرف عليها اشرافا كاملا وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفيها التعليم مجاني لجميع الطلبة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2017:14).

محافظة الخليل: هي محافظة فلسطينية تقع في الضفة الغربية إلى الجنوب من القدس بحوالي (35) كم، وتعد اكبر مدن الضفة الغربية من حيث عدد السكان والمساحة، أسسها الكنعانيون في العصر البرونزي المبكر، وتمتاز المدينة بأهمية اقتصادية حيث تعتبر من أكبر المراكز الاقتصادية في الضفة الغربية، وفيها الحرم الإبراهيمي الذي اكسبها أهمية دينية كذلك، ويبلغ عدد سكانها حوالي (763) ألف نسمة ومساحتها 992 كم² وتشكل ما نسبته 16% من مساحة الضفة الغربية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020: 22).

الجائحة هي وباء ينتشر على نطاق شديد الاتساع يتجاوز الحدود الدوليّة، مؤثراً -كالمعتاد- على عدد كبير من الأفراد. (معجم علم الأوبئة، 2008:81)

جائحة كورونا: هي جائحة عالمية مستمرةً حاليًا لمرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، سببها فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (منظمة الصحة العالمية، 2020)

فيروس كورونا (COVID-19): وهو عبارة عن حمض نووي وكبسولة من البروتين وبعض المواد كالكربوهيدرات، وهو فيروس لا يتغذى ولا يتنفس، وإنما لديه القدرة على مضاعفة حجمه بأعداد هائلة عبر الدخول للحمض النووي وخلايا العائل المصاب به ويصعب أن تُوقف العديد من الأمصال زحف الفيروس بسبب تجدد الطريقة التي ينتشر بها لدى العائل المصاب به، ويمر الفيروس بمرحلة الميلاد، ومرحلة النمو والانتساع، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار والتقلص، ومرحلة الاختفاء، لذا فإن المناشط الوقائية هي أفضل الوسائل لتجنب انتشار (خنجي، 2020:16)، وهناك العديد من الاستراتيجيات لاحتواء الفيروس يعرفها المتخصصون بإدارة الأزمات والكوارث الصحية (ليما، 2020:24).

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته ومهمته تيسير وتسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات (الإدارة العامة للمتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2020: 10).

المعوقات: هي صعوبات تقف أمام المنظمة تمنعها من تحقيق أهدافها وهي معوقات داخلية تنشأ داخل المنظمة ومعوقات خارجية تسببها عوامل خارج إطار المنظمة (المصري، 2006:30)

الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)

1.2 المقدمة

2.2 الإطار النظري

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية

2.3.2 الدراسات الأجنبية

3.3.2 تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم، كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى.

مع التسليم بحقيقة وجود الأزمات وإمكانية تعرض المؤسسات أياً كان نوعها ونشاطها لتلك الأزمات في أي وقت ظهرت الحاجة الضرورية لاتخاذ التدابير اللازمة لتفادي وقوع تلك الأزمات أو التقليل من أضرارها إذا وقعت بالفعل.

في بدايات القرن الحادي والعشرين تعرضت فلسطين بصفة خاصة والعالم بصفة عامة للعديد من الأزمات والكوارث الطبيعية ولمفتعلة التي أثرت تأثيراً كبيراً على جميع مناحي الحياة للدول وعلى النظرة لقوة الحكومات على مواجهة تلك الأزمات والتخطيط على الحياة النفسية للشعب.

ومن الأمثلة على تلك الأزمات، الأزمة الأخيرة التي ضربت فلسطين والعالم اجمع وأثرت على جميع مناحي الحياة وخاصة على الصحة والاقتصاد والتعليم ألا وهي جائحة كورونا حتى أصبحت تلك الأزمة جزءاً أساسياً من حياة الشعوب اليومية والعامل الأساسي المؤثر في حياة الشعوب والدول واقتصادها وتعليمها وخاصة الشعب الذي يرضخ تحت الاحتلال إلى الآن وهو الشعب الفلسطيني.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 مفهوم الأزمة:

تعد الأزمة (Crisis) مفهوماً قديماً اصطلاحاً واستخداماً.

الأزمة لغة: وتعني في اللغة العربية : أزمَ على الشيءِ : أزمَ: عضَّ بالفم كله عضّاً شديداً. يقال: أزمَ الفرسُ على اللجام. وأزمَ فلانٌ على كذا: لزمه وواظب عليه. وَأَزَمْتُ عليهمُ السنة: اشتد قحطُها. و الشيء: قطعه. و الحبلَ وغيره: أحكم فتله. و البابَ: أغلقه. أزمَ عليه : أزمأ: أزمَ. تأزمَ: أصابته أزمة. الأزم : الناب. (ج) أزم. الأزمة: الشدَّة والقحط. (ج) أوزم. الأزمة . الأزمَة: الضيق. و الشدَّة. يقال: أزمة مالية، وأزمةٌ سياسيَّة، وأزمة مَرَضِيَّة. و القحط. و الحميَّة. و (في علم الطب): نهاية فجائية تحدث في مرض حاد كالتهاب الرئة. أو الحميات كالتيفوس والراجعة. و هبَّة حادَّة في سير مرض مزمن. و (في علم الأحياء): دور اضطراب أحيائي كالبلوغ. (مج).المأزم: الطريق الضيق بين الجبلين.

(ج) مأزم. (المعجم الوسيط: 2004:8)

وتعني في اللغة الإنجليزية الوقت الذي يكون فيه الوضع خطراً أو ربما اللحظة التي يمكن لوضع ما أن يتغير من الأحسن إلى الأسوأ وربما العكس (Oxford, 2002:179).

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide) (جبر، 1998: 66).

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة... إذ ينطقونه (Ji-Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن

استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة (الشعلان، 2002:26).

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: " ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير (Random, 1965:491).

الأزمة اصطلاحاً تعني:

مواقف مربكة تواجه المنظمة ككل تتحدى الظروف الطبيعية المتعارف عليها وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة وبما ويتناسب مع حجم ونوع الأزمة (Pauchant & Mitroff, 1996:96).

حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الشعلان، 2002:17).

هي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التَّحكُّم والسيطرة، وتؤدي إلى توقُّف حركة العمل أو هبوطها هبوطاً غير معهود، وبالتالي إعاقة تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها (مهنا، 2008:24).

الأزمة حدث مفاجئ تتشابه فيه الأسباب والنتائج، وتتلاحق فيه الأحداث بسرعة لتزيد من درجة المجهول، وتجعل صاحب القرار في حيره (صادق، 2002:31).

الأزمة بأنها نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد على التفكير والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف ويمر الأفراد خلال الأزمة بأحداث متتالية لا يمكن التنبؤ بها

(Muro & Kottman, 1995:165).

الأزمة بأنها أحداث غير متوقعة تؤدي إلى تعطيل نمط الحياة الروتيني اليومي للمنظمات

(Vogelaar, 2005:101).

كما يعرفها فليبس بأنها " حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة

(Phelps,1986:6).

2.2.2 الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة:

1. المشكلة:

تعتبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة (عليوة، 2001 :13).

2. الكارثة:

حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم (الشعلان، 2002:28).
حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات (كامل، 2003:21).

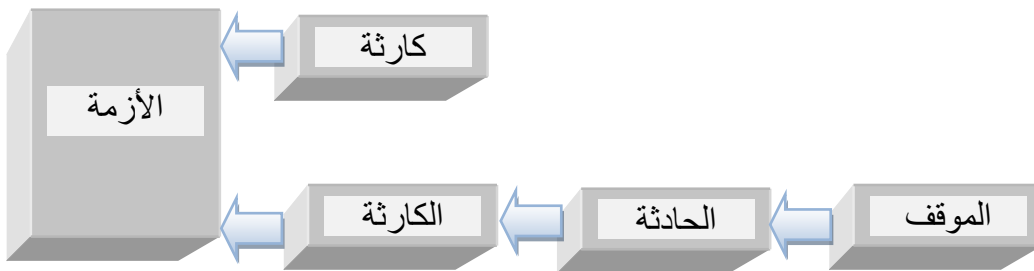
هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً (عليوة، 2001:13).

وعلى ما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي: الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات، وللأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون، ففي الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها (عليوة، 2001:16).

3. الحادث:

شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه (عليوة، 2001:12) و (حواش، 2005:17).

الفرق بين الأزمة والمشكلة والكارثة:



شكل (1) مخطط يبين الفرق بين الأزمة والمشكلة والكارثة.

4. الصراع والنزاع:

وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاك بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم (عليوة، 2001:12).

كما ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة (هلال، 2004: 14).

أما (عابد، 1995: 36) فقد عرف الصراع بأنه تضارب المصالح والمبادئ والأفكار، كما وقسمه إلى ثلاثة أقسام:

- الصراع الخفيف الحدة.

- الصراع متوسط الحدة.

- الصراع شديد الحدة.

5. المعوق:

صعوبة تقف أما منظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها، والمعوق الداخلي هو صعوبة تنشأ داخل المنظمة، والمعوق الخارجي هو صعوبة سببها عوامل خارج إطار المنظمة (المصري، 2006: 32).

3.2.2 أنواع الأزمات:

إن فهم الأزمة - أي أزمة - وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.

وممن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الأزمات (الشعلان)، حيث انه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي:

من حيث طبيعة الحدوث:

حيث قسمها إلى قسمين:

- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب.

- أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف.

من حيث المستهدف بالاعتداء:

- اقتداء على شخصيات.

- اعتداء على ممتلكات.

من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر: كتفجير الطائرات دوت تحديد مطالب.

- الابتزاز: كفض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

من حيث مسرح الجريمة:

- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة، الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود.

- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

من حيث المصدر:

- أزمة مصدرة كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.

- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سوءاً كانت سياسية أو غيرها.

من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.

- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.

- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

من حيث المدة:

- أزمت قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.

- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

من حيث الآثار:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.

- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.

- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.

- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

من حيث القصد:

- أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.

- أزمات غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.

- أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.

من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية.

- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.

- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

من حيث المظهر:

- الأزمة الزاحفة: وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.

- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.

- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.

- الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها (الشعلان، 2002: 49).

أما الدكتور أحمد ماهر فقد قسم الأزمات كما يلي: الأزمات المادية والأزمات المعنوية:

أ- الأزمات المادية:

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

ومن أمثلتها:

- انخفاض حاد في المبيعات.

- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.

- أزمة الغذاء.

- أزمة الديون .

- أزمة الاقتراض من البنوك .

- عدم توفر السيولة .

- أزمة العمالة .

ب- الأزمات المعنوية:

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها:

- أزمة الثقة .

- تدهور الولاء .

- عدم رضا العاملين واستيائهم .

- يأس البعض .

- تدهور الانتماء .

- انخفاض الروح المعنوية .

الأزمات البسيطة، أو الحادة:

أ- الأزمات البسيطة:

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.

ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة:

- الإشاعات الداخلية المحدودة.
- عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري.
- إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.
- وفاة مدير إدارة أو استقالته.
- عطل في خط إنتاج.

ب- الأزمات الحادة:

وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة:

- حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة.
- إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري.
- اعتصام الطيارين في شركة طيران.
- مظاهرات في كافة مدن الدولة.
- اعتداء من دولة خارجية.

أزمات جزئية وعامة:

أ- أزمات جزئية:

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام، ومن أمثله ما يلي:

- حريق في أحد عناصر الإنتاج.
- اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام.
- تدهور العمل في أحد الأقسام.
- انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات.
- ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة.
- تسمم في إحدى المدارس.

ب- أزمات عامة:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته، ومن أمثله ما يلي:

- حريق يأتي على الشركة بأكملها.
- تدهور حاد في إنتاجية المصنع.
- إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

أزمات وحيدة، أو متكررة:

أ- الأزمات الوحيدة:

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها، ومن أمثلتها:

- أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر.

- حر شديد يؤدي إلى حرائق.

- سيول تؤدي إلى هدم منشآت.

- أعاصير وصواعق.

ب- الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها، وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها:

- انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء.

- أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.

- عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً.

- كساد عال كل 10 سنوات.

- أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات (ماهر، 2006).

4.2.2 خصائص الأزمة :

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص.

ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

في رأي لويس كمفورت L . Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

- عامل الشك أو عدم التأكد : Uncertainty.

- عامل التفاعل: Interaction.

- عامل التشابك والتعقيد: Complexity (الشعلان، 2002)

ويضيف الصباغ إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل "القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء (الصباغ، 1997).

أما السيد عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.

- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار .
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير (عليوة، 2003)

5.2.2 أسباب الأزمات :

تنشأ الأزمة لأسباب مختلفة وهذه الأسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الأزمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، وبصفة عامة ومن خلال آراء الباحثين في ذلك يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب الآتية: سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير والتقييم، الإدارة العشوائية، الرغبة في الابتزاز، اليأس، الإشاعات، استعراض القوة، الأخطاء البشرية، الأزمات المخططة، تعارض الأهداف، تعارض المصالح (الخضيرى، 2002).

1. سوء الفهم:

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

أ. المعلومات المبتورة.

ب. التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلم لجمع الزكاة من إحدى القبائل - وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كامل أسلحتهم وسيوفهم مشرعة في أيديهم يلوحون بها تحية للضيف - فلما رآهم هذا الصحابي، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثار وعداوة، ظن أنهم خارجون لمحاربتهم، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجلاً وخائفاً، مخبراً الرسول (ص) بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربتهم وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم .. وكانت أزمة .. استعد الرسول صلى الله عليه وسلم خلالها لمحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة.. والتي أورد الله فيها قرآناً "يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين" (الحجرات:6).

2. سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتقن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.

3. سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص

في المجالات العسكرية. وينشأ سوء التقدير للأزمة من خلال جانبيين أساسيين هما:

أ. المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

ب. سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

4. الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع

أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

أ. عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.

ب. عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

ج. عدم التوافق مع روح العصر.

د. سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.

هـ. قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.

و. عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل

هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية

العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

5. الرغبة في الابتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

6. اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.

ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة "انفصام" وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة "الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.

7. الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

8. استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

9. الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.

10. الأزمات المخططة:

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

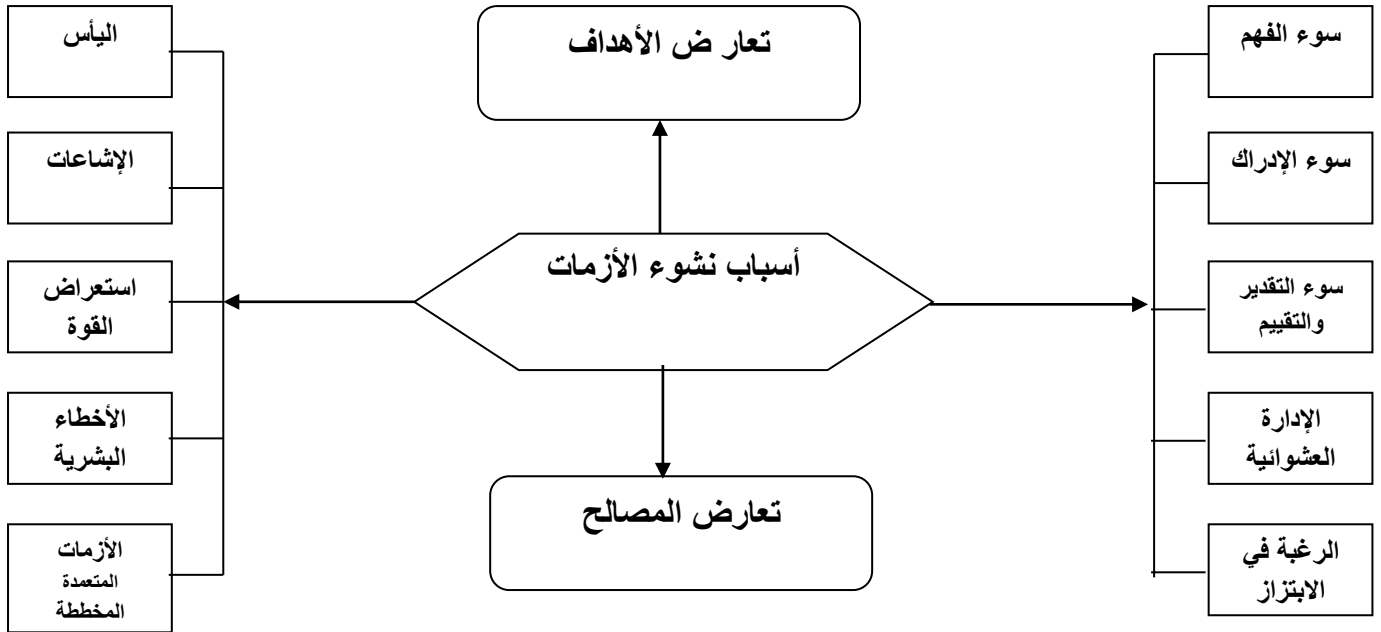
11. تعارض الأهداف:

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

12. تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

شكل (2) أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الخضيرى، محسن أحمد: "إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"،

القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م، ص (66).

ويضيف عبد اللطيف الهميم أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك:

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.
- أزمات نشأت بسبب تناقص وجود.
- أزمات نشأت بسبب اختلاف الدين.
- أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي.
- أزمات نشأت بسبب ثأر دولي.
- أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة (الهميم، 2004).

6.2.2 مراحل الأزمات:

إن الأزمة ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتركيبها وفي العوامل الدافعة لها، ولذلك فهي تمر بمراحل متعددة ولكل مرحلة خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها ولكنها تشكل بعضها مع بعض حلقات متكاملة توضح مسار الأزمة وتطورها، وان وعي الأزمة منذ وجودها ومتابعة تطوراتها المختلفة يساعد في التعامل معها وتطويق نتائجها واحتوائها. وتمر الأزمة بالمراحل الأساسية التالية وحسب تصنيفها:

1. تصنيف الأزمة وفقاً لمرحلة التكوين (دورة حياة الأزمة).

هناك خمس مراحل أساسية تمر بها الأزمات وعلى وفق ما يأتي :

أ. الأزمة في مرحلة الميلاد (النشوء).

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل

إليه، ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستفجر عندها وحجم هذا الانفجار.

وتتطلب هذه المرحلة من إدارة المنظمة جهوداً مبكرة للتصدي اللازمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إيفاد هذه الأزمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، ومن هذه الجهود:

- العمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الأزمة والتركيز على تقنين هذه الأزمة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعاطي معها والقضاء على آثارها.
- إيجاد مجالات اهتمام جديدة تعطي على الأزمة المرتقبة وتصرف عنها الأنظار وتحولها إلى حالة هامشية ثانوية لا يلتفت إليها أفراد المنظمة أو المجتمع.
- تعميق التفاؤل والشعور بالثقة والتفاؤل والأمل بمستقبل المنظمة.
- التعرف على الأسباب الحقيقية للازمة وعوامل نشوئها وإدارتها بفاعلية من اجل التخلص منها وضمان القضاء على تداعيات الأزمة وهذه الأزمة في مهدها.

ب. مرحلة النمو (الاتساع).

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد. تنمو وتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها. وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع .

في هذه المرحلة لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو تجاهلها فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة لان خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها، يطالبونه بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى قمة نضجها وعنفها، وعلى متخذ القرار التدخل وعلى النحو التالي:

- العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة من خلال تحييد هذه العوامل أو استقطابها أو إيجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة وتنامي الأزمة من جهة أخرى.
- بل كل ما هو ممكن من اجل تجميد نمو الأزمة وإيقاف هذا النمو عند المستوى الذي وصل إليه.
- التركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت إلى نشوء الأزمة.

ج. مرحلة النضج.

نادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، ولكنها أحياناً ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسنات ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية لم تكن في الإمكان حصول الأزمة عليها وتصل بذلك الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها عملية مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وهنا تكون الأزمة بالغة العنف، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه.

د. مرحلة الانحسار والتقلص.

وتصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف. فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، وفي بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، والكيان الذي حدثت به الأزمة يصبح عرضة لهذه الأمواج إلا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن ومن ثم فإن من لا ينمو ينكمش ويتقلص ويحكم عيه بالاختفاء.

هـ. مرحلة الاختفاء.

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى. وقد يكون هذا الانحسار دافعا لإعادة البناء والذي يتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

ويرى عز الدين (1990) أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي:

مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة ، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.

مرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.

مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.

مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.

مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.

2. تصنيف الأزمة وفقاً للمدة الزمنية.

وتم تصنيف الأزمة وفقاً للمدة الزمنية لها وكالاتي:

أ. مرحلة ما قبل الأزمة.

ويتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد من تجهيزات، تدريب، كوارد... الخ وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات.

وينبغي هذه المرحلة تسجل الملاحظات والظواهر وإجراء البحوث اللازمة لدراسة الاتجاهات والمواقف التي تم من خلالها التنبؤ بالأزمة، عندها تركز الإدارة جهودها في هذه المرحلة على مسح البيئة واستشعار الأزمة المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل، وجمع المعلومات عن الأزمات وتقييم درجة خطورتها، ووضع إجراءات وقائية لمنع ولادة الأزمة.

ب. مرحلة حدوث الأزمة.

تبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير والتي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة ليبدأ فوراً عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار وغير من الأمر التي سبق إعدادها، ويؤدي الحدث المتسارع إلى بداية الأزمة، لتصبح الأنظمة والسلوكيات السابقة غير

ملائمة لاحتواء الحدث المفاجئ وقد يتم معالجة الموقف بصورة خاطئة مع عدم وجود خطة استجابة للآزمة وضعف شبكات الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل، ومع ذلك يتولى فريق معالجة الأزمة مهامه ويقوم بدوره في معالجة الأزمة ومناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية.

ج. مرحلة ما بعد الأزمة.

بعد انتهاء الأزمة تأتي المرحلة الأخيرة والتي تقوم على أساس معالجة الآثار السلبية الناتجة، والاستفادة منها مستقبلاً.

7.2.2 عناصر الأزمة:

يرى الباحث من خلال الدراسة انه يمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية للأزمة، هي:

- عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضاً.
- عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديداً للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
- عنصر الوقت: إن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.

8.2.2 مميزات الأزمة :

يرى الباحث من خلال الدراسة أن أهم ما تتميز به الأزمة، هي:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة.

- ينقص فيها التحكم في الأحداث.

- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، فمديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت للإصلاح الخطأ.

- التهديد الشديد للمصالح والأهداف كانهيار الكيان الإداري.

- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.

- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهمة وغير المهمة واتساع جبهة المواجهة.

- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

9.2.2 إدارة الأزمات:

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والانتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة .
(احمد، 2003).

مفهوم إدارة الأزمة :

هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (احمد، 2003: 32).

ويرى (عشماوي، 1996: 199) أن إدارة الأزمة هي عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور.

التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية (الأعرجي ودقاسة، 2000).

أما توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدرتك" وقال أيضاً بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث (توفيق، 2004: 17).

فإن إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها (الخصيري، 1993: 25).

في حين أن (Pattarson,1993:98) يجدها خطة عمل تنفذ بسرعة في حالة حدوث أي موقف سلبي في المنظمة يهدد كيانها وتطورها.

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.

تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.

تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، وتستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار

(عبد الرحمن، 1994).

10.2.2 مقومات إدارة الأزمات:

يقول الخضيرى بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة (الخضري، 2002).

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

1- تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته (الخضري، 2002).

2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة (الخضري، 2002).

3- تقدير الموقف الأزموي:

لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها (أبو شامة، 1995).

4- تحديد الأولويات:

بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة (أبو شامة، 1995)

5- تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزمومية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها (الخضري، 2002).

6- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف (الخضري، 2002).

7- الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخصصة والتي من

الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة (الشعلان، 2002).

8- التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

التواجد السري في موقع الأحداث، وتأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات (الخضري، 2002).

9- إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال (الشعلان، 2002).

10- توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها (الشعلان 2002)

11- الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإلقاء بكافة التصريحات عن الأزمة (الشعلان، 2002).

11.2.2 مراحل إدارة الأزمة:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرب وقوع الآزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الآزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة (الحملاوي، 1997).

- الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الآزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالآزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهدامات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهدام لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً (الحملاوي، 1997).

- احتواء الأضرار والحد منها:

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الآزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الآزمات تتلخص في إعداد وسائل

للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات (الحملوي، 1997).

- استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل

في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

- التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع.

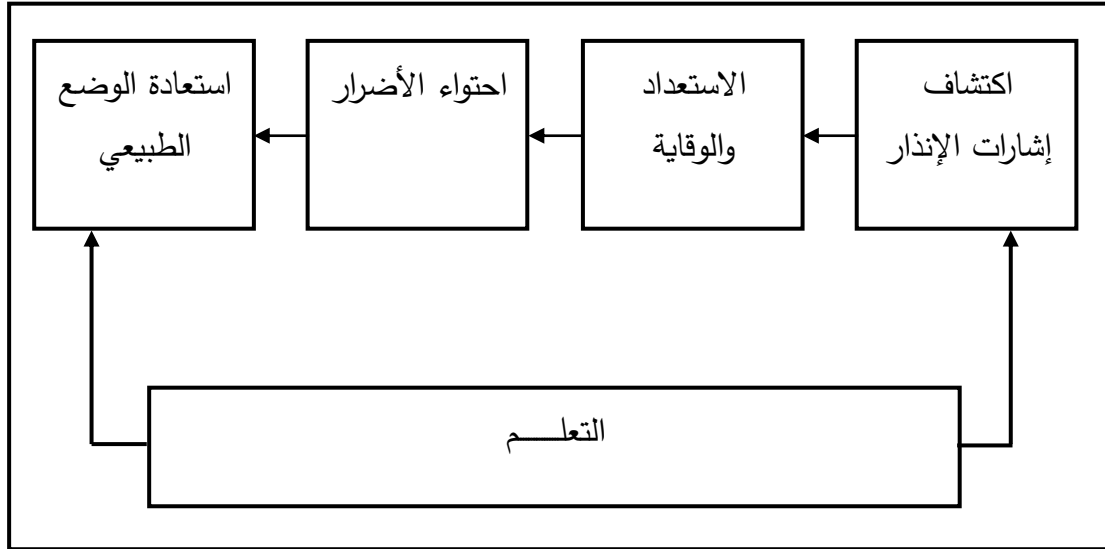
إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو ادعاء بطولات كاذبة (الحملاوي، 1997).

إن مراحل إدارة الأزمات هي الأساس لبناء ووضع الخطوات السليمة لتجاوزها أو توجيهها بشكل يمكن استثمارها بما ويخدم متطلبات وأهداف المنظمة في أولى المراحل، ووفق أغلب الباحثين تقسم مراحل إدارة الأزمة على النحو الآتي: اكتشاف مؤشرات الأزمة، الاستعداد للأزمة، المواجهة والاحتواء، إعادة التوازن.

إن الأنموذج الذي طرحه كل من (Mitroff, I. I., & Pearson, C. M., 1993) يعد من النماذج الفعالة التي وضعت لإدارة الأزمات التربوية، ينظر الشكل (3)، لأنه يتميز بأنه أكثر وضوحاً وقبولاً من جانب معظم الباحثين الذين اعتمدوا ذات المراحل في بناء أدوات إدارة الأزمات لما يتمتع به هذا الأنموذج من مصداقية علمية في مجال إدارة الأزمات التربوية، ويبين

مراحل إدارتها في ضوء الاستعداد والجاهزية والعوامل المؤثرة فيها، (Mitroff, I. I., & Pearson, C. M., 1993)، وهذا ما استند إليه الباحث في بناء أداة البحث كأساس نظري وعلمي في بناء فقرات أداة إدارة الأزمات وعلى وفق المراحل المشار إليها في الأنموذج.



شكل (3)

Source: (Mitroff, I. I., & Pearson, C. M., 1993: 94)

أنموذج (Mitroff, I. I., & Pearson, C. M., 1993) لإدارة الأزمات.

فقد قسمها عز الدين إلى ثلاث مراحل:

1- مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور

فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.

2- مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى

فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.

3- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة،

وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة (عزالدين، 1990).

كما حددها عليوة بأربع مراحل:

- 1- المرحلة التحذيرية: تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراق واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما..
- 2- مرحلة نشوء الأزمة: إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرهما.
- 3- مرحلة انفجار الأزمة: تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.
- 4- مرحلة انحسار الأزمة: تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن (عليوة، 2002).

12.2.2 متطلبات إدارة الأزمات:

1. الاستعداد لإدارة الأزمة، واختيار القيادات لإدارية للأزمة (الهوري، 1998).
2. التعرف على العوامل المؤثرة على المرؤوسين.
3. توفير هيكل تنظيمي ذو خصائص معينة (الطيب، 1995).
4. سجل الأزمات: يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة، توثق فيه كل المواقف التي تعد أزمات سواء في الحاضر أم المستقبل (الحملوي، 1997).

5. تشكيل فريق إدارة الأزمة: وهذا يرتبط بنوع الأزمة التي تواجهها المنظمة مع مراعاة مفهوم التنسيق بين أعضاء الفريق وتفويض السلطة (الحريري، 2007).

6. توافر وسائل علمية حديثة للتعامل مع الأزمة: مثل المحاكاة، والسيناريو، والمباريات، فضلا عن اعتماد التخطيط للآزمات كجزء هام من التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة التقييم والمراجعة الدورية للخطط، ونظام اتصالات فعال في ظروف الآزمات المختلفة (شدود، 2002).

7. تبسيط الإجراءات: لغرض استثمار الوقت وسرعة السيطرة على الأحداث (حمادات، 2007).

13.2.2 معوقات عمل إدارة الآزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الآزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته..... منها:

- إدارة الآزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد.

- إدارة الآزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.

- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث آزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للآزمات.

- حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الآزمات.

- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع آزمات.

- لا بد أن نتفاءل بالمستقبل.

- النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.

- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.

- هناك من سينفذنا - كالحكومة بكل إمكاناتها - عند وقوع الأزمة.

- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار .
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق .
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟
- وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية .
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر .
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها .
- الأزمة قدر لا يمكن رده... ألسنا مؤمنين بالله؟!
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا... ماذا نفعل؟
- سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك - وحتى إذا استعدنا لها .
- الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟

- هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
- أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له (عباس، 2004).

14.2.2 إدارة الأزمات في المدارس:

مفهوم إدارة الأزمات المدرسية:

تعرف إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بأنها: " عملية مستمرة يتم مراجعة جميع عناصر فحصها بصفة دورية دون التوقف عند حد معين، فالخطط الجيدة يجب تحديثها على أساس من الخبرة والبحث والمتغيرات الطارئة بهدف الحفاظ على مجتمع المؤسسة التعليمية من خلال الاستعداد للتعامل مع الأزمات" (ضحاوي والمليجي، 2010: 183).

كما تعرف إدارة الأزمة المدرسية على أنها: " عملية الإعداد والتقدير للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد المدرسة ومن ثم التخطيط والاستعداد والتحضير لمجابهتها لكي تعود الأمور إلى ما كانت عليه قبل الأزمة أو قريب منها" (صاصيلا واليوسفي، 2014: 155).

ومن خلال التعريفات يلاحظ أنه على اختلاف أصحابها إلا أنهم اتفقوا على مواجهتها للحد من تفاقمها والعمل على احتوائها وتجنب حدوثها في المستقبل، ويمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها: مجموعة الإجراءات المدرسية التي يتم اتخاذها لتوجيه الأفراد للعمل في الظروف والإمكانات المتاحة أثناء حدوث الأزمة والقدرة على اتخاذ القرارات المدرسية المناسبة والسريعة من ضمن البدائل المتاحة للخروج من الأزمة بأقل الأضرار.

أهمية إدارة الأزمات المدرسية:

تبرز أهمية إدارة الأزمات المدرسية من خلال: تقليل الهدر في الموارد، ذلك لأن الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تعتبر موارد ضائعة، والحد من الآثار المعوقة لحالة عدم التأكد، والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، وتوقع الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها، وتوفير الثقة، والاستقرار، والأمن لدى جميع فئات المجتمع المدرسي، والتحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة، والمواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة (الغيث، 2011).

وذكر آل الشيخ (2008) أهمية إدارة الأزمات المدرسية تتمثل في توفير القدرة العلمية على استقرار وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة، والعمل على العودة إلى الحالة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

ومن خلال ما سبق يتبين أهمية إدارة الأزمات المدرسية حيث يمكن وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة وتقييمها، ووضع أولويات لها حسب أهميتها ومدى تهديدها للمدرسة، وقدرتها على تهيئة المناخ المدرسي الملائم لممارسة عملية التدريس بعيداً عن الضغوط النفسية والتشتت الذهني،

والمحافظة على الموارد والإمكانات المادية للمدرسة في حالة وقع الأزمات أو التقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن، والتنبؤ بالأزمات المستقبلية واتخاذ التدابير الوقائية.

المبادئ الأساسية لإدارة الأزمات المدرسية:

حدّد كلٌّ من بطاح (2006)، والهنداوي (2012)، المبادئ الأساسية لإدارة الأزمات المدرسية فيما يلي:

1- حشد القوى وتنظيمها: امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة وإحداث التأثير المطلوب في المحيط المحلي والدولي وفقا لنطاقها، ويهدف تنظيم القوى إلى حشد الإمكانيات المادية والبشرية كافة، وتعبئتها معنوياً تعبئةً تمكنها من مواجهة الأزمة.

2- السيطرة المستمرة على الأحداث: يزيد التلاحق السريع والمتنامي لإحداث الأزمة من حدة آثارها السلبية الناتجة من استقطاب عوامل خارجية مُدعّمة لها، ولذلك فإنّ التعامل معها يتطلب التفوق في السيطرة على أحداثها، من خلال المعرفة الكاملة بتطوّراتها.

3- المواجهة السريعة لأحداث الأزمة: كان للتقدّم العلمي الذي شهده العالم أثرٌ بالغٌ في طبيعة الأزمات، التي أصبحت سريعة التطور، فاستدعت التصدي السريع لها ما يُحتّم وجود الكوادر العلمية المدربة على مواجهة الأزمات.

4- التعاون والمشاركة الفعّالة: قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة، فتتحمم الاستعانة عليها بمُساندة خارجية تُضاعف الطاقات على مُواجهتها، بل تُساعد على اتساع الرؤية والشمولية والتخصّص وتكامل المواجهة.

ومن خلال ما سبق يتضح تعدد مبادئ إدارة الأزمات المدرسية، والتي يجب على قائدة المدرسة وفريق إدارة الأزمات في المدرسة من التعرف على تلك المبادئ وكيفية تطبيقها وإتباعها عند حدوث أي أزمة

قد تتعرض لها المدرسة، على أن تكون مواجهة الأزمة يتم بأسلوب علمي إداري متقن لتفادي أضرارها أو تقليل خسائرها.

متطلبات نجاح إدارة الأزمات المدرسية:

لكي تتجح إدارة الأزمات المدرسية يجب توفر بعض المتطلبات والتي أشار إليها عبد العال (2009) في الآتي:

- 1- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي وعنصرًا رئيساً من الخطة العامة للمدرسة؛ لأن الأزمات تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.
 - 2- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات، واختبارها تحت ظل ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية التي يمكن مجابتهها، وبالتالي يتعلم الأفراد تحت ظل ضغط وإجهاد نفسي كبيرين.
 - 3- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر، من أجل الوقاية من الأزمات، والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال حدوثها.
 - 4- ضرورة إنشاء فريق مدرب لإدارة الأزمات، للعمل خلال مراحل الأزمة، بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرص إيجابية لصالح المدرسة.
- ويتبين مما سبق أن النجاح في إدارة الأزمات المدرسية تتطلب تمتع قائدة المدرسة بكفايات التخطيط والتنظيم السليم والتوجيه والمتابعة وتقويم الأزمات، وذلك من خلال قدرتها على إعداد خطة إدارة الأزمة، وإعداد فريق إدارة الأزمات ومعرفة إمكانات أعضاء كل عضو في الفريق، ومعرفة كافة جوانب الأزمة، ودراسة وتحليل أركانها، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة، ووضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات.

معوقات نجاح إدارة الأزمات المدرسية:

تتمثل هذه المعوقات كما أشار عبد الخالق (2013) في الآتي:

1- توتر القيادة المؤسسية: وذلك بسبب التوتر والرغبة في الخروج من الأزمة بسرعة لأنها خطر يهدد كيان المؤسسة التعليمية.

2- عدم القدرة على اتخاذ القرار وخصوصًا في الأزمات الشديدة وغير المتوقعة.

3- عدم توافر نظام معلوماتي عن الأزمات: مما يصعب من فعالية إدارة الأزمات.

4- قصور التخطيط أثناء الأزمات: بسبب اختلاف الأهداف والسياسات والثقافات، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ والإمكانات.

ومما سبق يتضح تعدد المعوقات التي تحول دون نجاح إدارة الأزمات المدرسية وتتمثل في انحصار دور قائدات المدارس في العمليات الإدارية، وعدم الاهتمام بالنواحي الفنية التي تحقق نقلة نوعية في الأداء، وضعف الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس من قبل إدارات التعليم وخاصة في مجال التخطيط، حيث خطة إدارة الأزمة يتم تنفيذها في إدارات التعليم، وكذلك ضعف العلاقات والروابط المجتمعية للمدرسة، خصوصًا العلاقات مع المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة.

كفايات إدارة الأزمات المدرسية:

1- كفاية التخطيط: يتطلب التخطيط للأزمات قيام مدير المدرسة بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات بإجراء مسح كامل لموارد المدرسة، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمدرسة، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية، وإعداد سيناريوهات الأزمة (عبد العال، 2009).

2- كفاية التنظيم: يقصد بالتنظيم التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، ومهام كل منهم، والمسئول عنهم، وسبل الاتصال بهم، وخطوط السلطة والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة، ومن الذي سيساعدهم (أبو فروة، 2007).

3- كفاية التوجيه: يقصد بالتوجيه ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال التي ترتبط بالمسئوليات الموزعة عليهم، وتوفير قاعدة المعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة، وسير العمل وحث العاملين على التعاون مع الفريق مع تقديم المقترحات لوقف انتشار الأزمة (عبد الخالق، 2013).

4- كفاية المتابعة: يقصد بالمتابعة إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وقيام كل عضو في الفريق بدوره، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم، لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها (الغيث، 2011).

5- كفاية تشكيل فريق مواجهة الأزمات: يقصد به قيام مدير المدرسة بتشكيل فرق لمواجهة الأزمات يضم كل واحد من 4-8 من العاملين الذين تتوفر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات، يتم اختيارها من مستويات وتخصصات مختلفة، وخبرات متكاملة، ويتم تدريبهم على إدارة الأزمات (الغيث، 2011).

6- كفاية اتخاذ القرار: يقصد باتخاذ القرار اختيار البديل المناسب من عدة بدائل، في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت وسرعة الأحداث، وقبول وتجاوب العاملين في المدرسة، والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه (عبد العال، 2009).

7- كفاية الاتصال: يقصد بالاتصال تبادل المعلومات والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق إدارة الأزمات والأعضاء من خلال قنوات الاتصال لتوصيل الكم والنوع المناسب للمعلومات لاتخاذ القرار للتغلب على الأزمة في الوقت المناسب (عبد الخالق، 2013).

14.2.2 جائحة فيروس كورونا:

سُجلت التقارير الأولية لبدء انتشاره في منتصف شهر ديسمبر من عام 2019، وما زالت الحالات المسجلة بالإصابة به في ارتفاع متسارع في مطلع عام 2020، وقد أعلنت السلطات الصينية أنّ حالات الإصابة الأولى بالفيروس الجديد تعود في نشأتها إلى مدينة ووهان الصينية، وقد انتشر منذ ذلك الوقت بشكل واسع، على الرغم من اتخاذ الصين إجراءات تحسبية حازمة لمواجهة انتشار الفيروس الجديد بإغلاق مدينة ووهان، وبعض المدن المحيطة بها بمنع السفر منها أو إليها عبر جميع وسائل النقل.

هي جائحة عالمية جارية لمرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) والذي يحدث بسبب فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة، حيث اكتُشف المرض في ديسمبر/ كانون الأول 2019 في مدينة ووهان وسط الصين، وأطلق عليه اسم 2019-nCoV وقد صنفته منظمة الصحة العالمية في (11 مارس 2020) جائحة.

يستطيع الفيروس أن ينتشر بين البشر مباشرةً، ويبدو أنّ معدل انتقاله (معدل الإصابة)، قد ارتفع في منتصف يناير 2020. أبلغت عدة بلدان في أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا والمحيط الهادئ عن وصول إصابات إلى أراضيها. تتراوح فترة الحضانة حوالي 5 أيام أو أكثر، وهناك أدلة مبدئية على أنه قد يكون معدياً قبل ظهور الأعراض. وتشمل الأعراض الحمى والسعال وصعوبة التنفس، وقد تؤدي إلى الوفاة .

وكرد صيني أولي، قامت حكومات وهان و15 مدينة في محيط مقاطعة هوبي بعمل حظر تنقل شمل أكثر من 57 مليون شخص. انطوى ذلك على إيقاف جميع وسائل النقل العام في المناطق الحضرية والنقل إلى الخارج عن طريق القطار، الطيران والحافلات ذات المسافات الطويلة. كما تم إغلاق العديد من أحداث المرتبطة بالسنة الجديدة ومناطق الجذب السياحي خوفاً من انتقال العدوى، بما في ذلك مهرجانات المدينة المحرمة في بكين ومعارض المعابد التقليدية وغيرها من التجمعات الاحتفالية. كما رفعت هونغ كونغ مستوى الاستجابة للأمراض المعدية إلى أعلى مستوى وأعلنت حالة الطوارئ وأغلقت مدارسها حتى منتصف فبراير/ شباط وألغت احتفالاتها بالعام الجديد. أصدرت عدد من حكومات الدول تحذيرات من السفر إلى مقاطعتي ووهان وخوبي. وطلب من المسافرين الذين زاروا البر الرئيسي للصين مراقبة وضعهم الصحي لمدة أسبوعين على الأقل والاتصال بمزود الرعاية الصحية لديهم للإبلاغ عن أي أعراض للفيروس. ونصح أي شخص يشتبه في حمله للفيروس بارتداء قناع واقٍ وطلب المشورة الطبية من خلال الاتصال بالطبيب بدلاً من زيارة العيادة شخصياً بشكل مباشر. وأجرت المطارات ومحطات القطارات مجموعة فحوصات تشمل فحص درجات الحرارة ونشرت الإعلانات الصحية وكذلك مختصر للمعلومات على لوحات إعلانات لأجل التعرف على حاملي الفيروس

(ويكيبيديا، 2020)(<https://ar.wikipedia.org/wiki/>).

15.2.2 إدارة الأزمات المدرسية خلال جائحة كورونا:

ان ادارة الازمات في المؤسسات التربوية والتعليمية لا تختلف كثيرا عن ادارة الازمات الاخرى مع خصوصية وضع المؤسسات التربوية والتعليمية كمؤسسات انسانية وعلمية وكمراكز لتلبية حاجات المجتمع من الكوادر والاطر البشرية المدربة والمهيئة لقيادة المجتمع وتطويره، وتحدث الازمات في

المؤسسات التعليمية عادةً نتيجة قصور داخل اداراتها في رصد وتحليل الاشارات الدالة على الازمات، فضلا عن الاستعداد والوقاية ومفاهيم التدريب والتعلم من التجارب السابقة مع ملاحظة ان هذا القصور له جذور عميقة، وكننتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسات التربوية والتعليمية التي لا تستطيع تجنبها بسبب الوضع السياسي او الاجتماعي او الاقتصادي في البلد او التغيرات الاقليمية والدولية، او لحدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديدا لنموها وتطورها او الأسوء، وبالتالي الحيلولة ودون تحقيق الاهداف الموضوعية سواء على المدى القصير او البعيد .

اجتاح وباء كورونا معظم دول العالم، وهذا ما فرض على جميع المؤسسات التربوية التحول من التعليم الواجهية الذي يتيح التقارب الجسدي، والذي يشكل فرصة لانتقال العدوى إلى التعليم الإلكتروني أو التعليم عن بعد، فقد تعين على 1.5 مليار طفل وشاب في 188 دولة حول العالم البقاء في منازلهم بعد إغلاق المدارس ومؤسسات التعليم (Affouneh & et al. 2020).

ولكن الازمة التي يعيشها العالم كله وفلسطين هي أزمة كورونا وخاصة المدارس حيث أغلقت جميع المدارس في العالم عامة وفي فلسطين خاصة وتحولت الى التعليم عن بعد في بداية الأزمة ومع مرور الوقت وعدم انحسار الأزمة تحول التعليم من التعليم عن بعد الى التعليم المدمج .

لذلك كان لابد من العمل على تهيئة المدارس والتعرف على مدى جاهزيتها من حيث :

مدى جاهزية المدرسة:

حيث عمدت وزارة التربية والتعليم من خلال مكاتب التربية والتعليم وبالتعاون مع الهيئات المحلية والمجتمع المحلي والمؤسسات الاهلية الى العمل على تهيئة المدارس من حيث - الغرفة الصفية من حيث النظافة والاضاءة والتهوية ومجال استيعابها للطلبة.

- المرافق الصحية في المدرسة والعمل على صيانتها وتوفيرها للمدارس الغير متوفرة فيها للتناسب أعداد الطلبة .

- ساحات المدرسة من النظافة وإزالة ما يعيق حركة الطلبة ومدى استيعابها للطلبة .

- أدوات التعقيم من خلال توفير ما يلزم المدرسة من منظفات وأدوات تعقيم ووسائل تعقيم وتوفير أيدي عاملة (آذنه) لتعمل على تعقيم المدارس..

البروتوكول الصحي:

حيث عملت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع وزارة الصحة على اصدار بروتوكولا صحيا لكيفية التعامل والدوام في المدارس خلال جائحة كورونا وتعميمه على المدارس والطلبة وجميع العاملين في وزارة التربية من خلال وسائل الاعلام وصفحات التواصل الاجتماعي وغيرها من الوسائل وعملت على توفير ما يمكن توفيره من الأدوات اللازمة للتطبيق تعليمات البروتوكول الصحي في المدارس خلال جائحة كورونا عملت على متابعة تطبيق تعليمات البروتوكول الصحي من خلال ميري المدارس وطواقم الصحة المدرسية في مكاتب التربية والتعليم .

عمل البروتوكول الصحي خلال جائحة كورونا على توضيح كيفية الدوام المدرسي خلال جائحة كورونا من خلال تقسم الطلبة والى مجموعات (وريديات) بحث كل مجموعة تأتي الدوام بشكل يخالف المجموعة الأخرى احدى المجموعات يكون دوامها فردي خلال الأسبوع الأول وزوجي خلال الأسبوع الثاني والأخرى يكون دوامها زوجي خلال الأسبوع الأول وفردي خلال الأسبوع الثاني وهكذا .

تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد:

عملت وزارة التربية والتعليم من خلال قسم التقنيات في الوزارة ومكاتب التربية على تدريب المعلمين على بعض برامج التعليم عن بعد وخاصة برنامج (Teams) وتدريب مديري المدارس على المتابعة وعملت أيضا من خلال قسم المناهج وقسم الاشراف التربوي في الوزارة ومكاتب التربية على عمل

الرمز التعليمية للمباحث اللغة العربية واللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم والحياة لجميع الصفوف بحيث قسم كل فصل دراسي الى رزمتين مدة الدراسة لكل رزمة شهرين يتقدم الطلبة بعد نهاية كل رزمة تعليمية لاختبار فيها بحث تكون العلامة لكل رزمة تعليمية ما نسبته 25% من علامة المبحث الكلية وراعت هذه الرزم تطبيق نظام التعليم المدمج.

الجدول المدرسي:

عملت وزارة التربية والتعليم على اصدار التعليمات الى مديري المدارس لعمل الجدول المدرسي لمدارسهم بحث يبرز فيه جدول الحصص اليومية مع مراعاة الجدول لتطبيق نظام التعليم المدمج وأيضا اللجان المدرسية وخاصة اللجنة الصحية ولجنة الطوارئ ولجنة الإذاعة وجدول المناوبة اليومية وان يراعي جدول الحصص توزيع حصص المباحث على جميع ايام الأسبوع الفردية والزوجية بحث يتسم الدول بالعدالة بين الجميع ويراعي مصلحة الطلبة وان يكون ممكن التنفيذ وفق إجراءات البروتكول الصحي خلال جائحة كورونا.

التعليم في زمن الكورونا:

في 2020/3/5، أعلنت وزارة الصحة الفلسطينية عن تسجيل أول 7 حالات إصابة بفيروس كورونا في فلسطين، تم تسجيلها في مدينة بيت لحم، وهو ما دفع الرئيس الفلسطيني، وفي خطاب متلفز، ألقاه بالنيابة عنه رئيس الوزراء الدكتور محمد اشتية، إلى الإعلان عن حالة الطوارئ في فلسطين، مدة 30 يوماً قابلة للتجديد.

تعاملت الجهات الرسمية الفلسطينية مع هذه الأزمة بمنهج وقائي، حيث أدركت أن الفلسطينيين إذا وصلوا لمرحلة الإصابة والعلاج، فلن يكون بمقدورهم التعامل مع هذه الأزمة؛ لعدم توفر الإمكانيات اللازمة، وتم تجديد الطوارئ مجدداً لمدة 30 يوم في 2020/4/3، بعد أن ارتفع عدد المصابين لـ

161 مصاب وحالة وفاة واحدة. ووصل عدد الحالات في الضفة الغربية حتى 2020/6/18 إلى

أكثر من 750 حالة.

ومع إغلاق المدارس والجامعات الفلسطينية وتوقف العملية التعليمية، بدأت المؤسسات التعليمية بالبحث عن بديل عن التعليم النظامي، وبرزت هنا فكرة التعليم عن بعد واستخدام التكنولوجيا في التعليم. وبالفعل بادر مجموعة من المعلمين في استخدام البرامج الإلكترونية المختلفة للتعليم وللوصول إلى الطلبة، ومع توقع طول فترة الطوارئ، وإغلاق المؤسسات التعليمية، بدأت وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي بالبحث عن بديل عن التعليم النظامي، واستخدام التعليم عن بعد، وصدرت مجموعة قرارات وتوجهات لمديريات التربية والتعليم والجامعات لإدارة موضوع التعليم عن بعد. لا يوجد تعريف واحد حول التعليم عن بعد يمكن أن يشمل التعريف مصطلح التعليم عبر الإنترنت باستخدام جهاز كمبيوتر شخصي أو مصطلح التعليم الإلكتروني. فهو بصفة عامة، تعليم يعتمد على الاتصال بالإنترنت، وتتم التفاعلات عبر المنتديات، ونقسم الدورات التعليمية إلى وحدات تحتوي على الفيديوهات والمواد المقروءة التي توفر المعلومات التي تحتاجها لإكمال الواجبات. ومن المميزات التي يقدمها لك التعليم عن بعد هو توفير المسافة والوقت، ولا يشترط أن يكون معلمك متواجد معك في المكان نفسه.

لقد ظهرت فكرة التعليم عن بُعد في نهايات السبعينيات من القرن العشرين بواسطة الجامعات الأوروبية والأمريكية؛ حيث كانت ترسل البرنامج التعليمي للطلبة بواسطة البريد، وكانت تتمثل حينها بالكتب، وشرائط التسجيل، والفيديوهات؛ لتقدم شرحاً وافياً حول المناهج التعليمية، وكان الطلبة يندمجون مع هذا النمط التعليمي، ويلتزمون بما يوكل إليهم من فروض وواجبات، ولكن تشترط الجامعات على طلبتها القدوم إلى الحرم الجامعي في موعد الاختبارات النهائية.

عناصر إدارة الأزمات المدرسية خلال جائحة كورونا:

- 1- اتخاذ التدابير الصارمة والإجراءات الوقائية لاحتواء المرض وعدم تفشيه؛ من خلال تطوير إجراءات رصد الحالات عند نقاط الدخول إلى أراضي الدولة، وتعزيز اكتشاف الحالات استباقياً من خلال توسيع الفحوص المخبرية، وتوفير أماكن الحجر الصحي المتخصصة والملائمة وبروتوكولات العلاج المناسب للحالات، وكذلك التتبع النشط للمخالطين؛ فضلاً عن اتخاذ الإجراءات المعيارية للحد من انتقال المرض كتعطيل المؤسسات التعليمية، وتعليق حركة الطيران من الدولة وإليها، ووقف كل الفعاليات العامة، ومنع التجمعات، وإغلاق الأماكن العامة مثل مراكز التسوق والمتنزهات، عدا الضروري منها.
- 2- محاولة عدم تعطيل حياة الناس الطبيعية؛ فبالرغم من تطبيق إجراءات "التباعد الاجتماعي" وإطلاق حملة "خلك بالبيت"، التي تحث الناس على البقاء في منازلهم وعدم الخروج إلا للضرورة، إلا أن الدولة أخذت في الحسبان الصحة النفسية للأفراد، لذا اتبعت الأسلوب التدريجي في إجراءات الحد من حركة الناس.
- 3- مواكبة تعليمات وتوجيهات منظمة الصحة العالمية، والتزام تطبيقها بشكل كامل وسريع؛ منذ اليوم الأول لاكتشاف فيروس كورونا المستجد في الصين وإلى أن أعلنت عنه منظمة الصحة العالمية كجائحة.
- 4- التزام معايير الشفافية في التعامل مع الأزمة، والإفصاح التام عن البيانات الخاصة بوضع الوباء داخل المدارس .
- 5- التحرك الاستباقي في إدارة الأزمة من خلال تجهيز الخطط والقدرات للتعامل مع الخطوات المقبلة، والاستعداد لكافة السيناريوهات المحتملة.

نصائح السلامة للعودة للمدارس خلال جائحة كوفيد 19

خلال جائحة فيروس كورونا، اكتسبت العودة إلى المدارس معنى جديدًا وظهرت مخاوف جديدة لدى الأهالي وغيرهم من المسؤولين عن رعاية الأطفال. يجب على المدارس الآن الموازنة بين الاحتياجات التعليمية والاجتماعية والعاطفية للطلاب، إلى جانب مراعاة صحة وسلامة الطلاب والموظفين في ظل جائحة كوفيد 19.

في الولايات المتحدة، المجالس الإدارية المدرسية والمسؤولون الحكوميون هم في العادة من يقررون نمط الدراسة على المستوى المحلي. بشكل عام، تتبع المدارس أحد الأنماط الثلاثة التالية:

- الدراسة عن بُعد تُعطى جميع الدروس عن بُعد في هذا النموذج، وذلك باستخدام التكنولوجيا وأدوات أخرى.

- التعليم الوجاهي هذا النموذج مشابه للتعليم التقليدي لكن مع تحسين احتياطات وإجراءات الصحة والسلامة.

- نمط التعليم المدمج يتضمن هذا النموذج عناصر من كلا النمطين السابقين، أي التعليم عن بُعد والتعليم الوجاهي.

وقد تتبع المدارس نمطًا واحدًا أو أكثر خلال السنة الدراسية في ظل استمرار الجائحة. إن الاستعداد لمجموعة متنوعة من الأنماط التعليمية قد يساعد الأهل والطفل على التأقلم ويخفف قلقهم. في كل حالة، هناك عدة خطوات يمكنك اتخاذها لتقليل خطر التعرض لكوفيد 19، ولمساعدة الطفل على الشعور بالأمان، ولاتخاذ قرارات مستنيرة خلال جائحة كوفيد 19.

معوقات إدارة الأزمات المدرسية خلال جائحة كورونا:

أولاً: تأخرت وزارة التربية والتعليم في التعامل مع حالة الطوارئ، وأدخلت المؤسسات التعليمية في حالة ترقب وبحث عن إجابات.

ثانياً: جل المبادرات للتعليم عن بعد كانت مبادرات ذاتية من المعلمين ودون تنسيق مع الوزارة أو مديريات التربية والتعليم.

ثالثاً: اظهر التعليم عن بعد ضعفاً تعاني منه العملية التعليمية في الضفة الغربية، فقد برزت قلة الخبرة لدى المعلمين، وضعف البنية التحتية المتعلقة بهذا الشكل من التعليم، بالإضافة إلى قلة إقبال الطلبة وخصوصاً طلبة المدارس، إذ يحتاج التعليم عن بعد وجود بعض المهارات عند المتعلمين والمدرسين، لذلك يجب تدريبهم على طريقة استخدام الإنترنت بشكلٍ عام، وعلى استخدام بعض البرامج التي تخدم العملية التعليمية بشكلٍ خاص، ليستطيع كلٌ منهما التواصل بشكل صحيح وسليم.

أبرز المشكلات التي ظهرت هي أن البنية التحتية، ووفرة المتطلبات من أجهزة ومعرفة لدى الكادر التعليمي والطلاب، غير مؤهلين لاستخدام التعليم عن بعد. وكان قد برز قبل الأزمة جدال كبير في العالم العربي بين مدرسة التعليم التقليدي والتعليم عن بعد.

رابعاً: عدم توفر الإنترنت أو أجهزة الحاسوب أو الأجهزة الذكية لعدد من الطلبة، وبالتالي عدم تمكنهم من المتابعة مع معلمهم أو جامعاتهم.

خامساً: التكلفة الاقتصادية العالية، إذ أن تجهيز المادة التعليمية يحتاج إلى مبالغ مالية كبيرة، كما أنّ عملية توزيعها على الطلاب تحتاج إلى رصد مالي كبير، بالإضافة إلى تكلفة الإعدادات والتجهيزات، ففي وقتنا الحالي اعتمد الطلاب ومراكز التعليم على شبكة الإنترنت كوسيلة للتعليم عن بعد.

سادساً: أظهرت المدارس الخاصة سرعة وفاعلية أكثر في التعامل مع موضوع التعليم عن بعد، وقد يعود ذلك كون الطالب يدفع مقابل التعليم، والمدرسة مُلزَمة باستمرارية العملية التعليمية على الرغم من حالة الطوارئ.

يمكننا القول إن المشكلات المرتبطة بالتعليم الإلكتروني ليست وليدة اللحظة، بل هي مشكلات لها ارتباطاتها البنيوية؛ فحديثنا مثلاً عن المشكلات المرتبطة بالجوانب التقنية سابق للأزمة، ومرتبطة بالبنية التحتية لشبكة الإنترنت في البلد. أما الحديث عن مشكلة التضارب في مهماتنا كطلبة ومهماتنا كأبناء، فإنني أقصد هنا وبالذات الطالبات والمهمات الاجتماعية الملقاة على عاتقهن داخل المنزل. لقد وُضعت الطالبات الآن أمام تحدٍ جديد في الموازنة ما بين مهماتهن كطالبات وبين مهماتهن كفتيات عليهن تدبير أمور المنزل، فالأعمال الأساسية المرتبطة بالمنزل ملقاة على عاتق الفتيات، وهذا ما عبّرت عنه الطالبات في كثير من الأوقات بقولهن إنهن غير قادرات على الالتزام بالوقت وإنجاز جميع ما يطلب منهن ضمن المساقات.

3.2 الدراسات السابقة:

1.3.2 الدراسات العربية:

دراسة القرني وشريف (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عيّنة الدراسة لدرجة توفّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس بمحافظة بيشة تعزى لمتغيرات: (المرحلة التعليميّة- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة بلغت (2395) معلمة بإدارة تعليم محافظة بيشة للعام الدراسي 1440/ 1441هـ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عيّنة الدراسة حول درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليميّة- 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.

دراسة السيد (2020): هدفت الدراسة التعرف على اتجاهات النخبة المصرية نحو دور المتحدث الرسمي لوزارة الصحة والسكان في إدارة أزمة كورونا، والتعرف على استراتيجيات التي استخدمها المتحدث في إدارة الأزمة، واعتمدت الباحثة على منهج المسح بشقه الميداني، وذلك بالتطبيق على عينة عمدية قوامها 170 مفردة من النخبة الإعلامية، والأكاديمية، والسياسية، والطبية، والاقتصادية. وأشارت النتائج إلى تأثير المتحدث الرسمي على تشكيل الرأي العام وتوجيهه في

الأزمات والصدمات بين استراتيجيات الشائعات ومواجهتها، وتوصلت النتائج إلى وجود عالقة ارتباطية دالة إحصائية التي يستخدمها المتحدث الرسمي في إدارة أزمة كورونا واتجاهات النخبة نحو دوره في إدارة الأزمة .

دراسة الثبيت (2020): هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على حالة الأزمة المدرسية وتحديد الأساليب والإجراءات المتعلقة بعمليات إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأساسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، بالإضافة إلى التعرف على إدارة المدرسة بشكل عام ، وإدارة الأزمة بشكل خاص . وكذلك التعرف على واقع إدارة الأزمات التربوية في مدارس التعليم الأساسي ومعرفة المتطلبات المادية والإدارية اللازمة لإدارة الأزمات التربوية ، حيث تبين أنه لا حدود للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية، مع ضرورة تعزيز حالة التأهب لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية ،بالإضافة إلى نجاح أسلوب الاتصال الذي يساهم في زيادة ثقة الجمهور بقدرات المديرين والمعلمين على إدارة الأزمات من حيث مبادرة المخرج للاتصال بالأطراف المعنية ، وتوحيد الحديث لوسائل الإعلام المختلفة ، والنصائح من الخبراء .

دراسة عبيدات (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية من وجهة نظر الطلاب ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتألّف مجتمع الدراسة من (3500) طالب وطالبة تم قبولهم بالجامعة. وبلغت عينة الدراسة (373) طالباً وطالبة تم اختيارهم بشكل عشوائي ، وأظهرت النتائج أن متوسط أبعاد واقع إدارة الأزمات على التوالي: واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها بمتوسط. من (3.65) ، ثم واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها بمتوسط (3.56) ، وأخيراً واقع إدارة الأزمات أثناء حدوثها بمتوسط (3.10) ، كما أظهرت النتائج غياب إحصائي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الأكاديمي لصالح

طلبة الدكتوراه ، وفي ضوء نتائج ت. يدرس ويوصي بضرورة عقد برامج إرشادية وورش عمل وإلقاء محاضرات تثقيفية من قبل الجامعة لتوجيه الأزمات وكيفية التعامل معها ، وتوفير فريق خاص مدرب ومؤهل بالجامعة لإدارة الأزمات.

دراسة الهاجري (2020): هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين العاملين بها من الجنسين استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (2817) معلم ومعلمة من الجنسين العاملين بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية. تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (212) معلماً ومعلمة، من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها، عدم فاعلية فرق التدخل السريع بإدارة الأزمات عند حدوث الأزمة أو بعدها المعد داخل المدارس، قلة عقد الدورات التدريبية وورش العمل بالمدارس التي تهتم ببيان أهمية وكيفية إدارة الأزمات المدرسية وطرق التعامل معها والاستفادة منها في حال تكرر حدوثها مرة أخرى، ضعف الاهتمام بتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على أعضاء فريق إدارة الأزمات قبل وأثناء حدوث الأزمة.

دراسة مشيكي (2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ودور إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية، وذلك من خلال التعرف لمسيري إدارة الأزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، وكيفية ممارسة وتطبيق هذه المفاهيم، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات والعلاقة القائمة بين مراحل النظام إدارة الأزمات مع بعضها البعض. كذلك سعت هذه الدراسة إلى تبيان مدى أهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسات العمومية وهذا من خلال إجراء مقابلة مع فريق إدارة الأزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة.

مما نستخلصه بأن غياب مصلحة إدارة الأزمات بالمؤسسة راجع لاعتبارها مؤسسة تنفيذية للقرارات المتخذة من المؤسسة المركزية.

دراسة المشيخ (2020): يهدف هذا البحث إلى التعرف على معوقات إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية ببريدة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية شمال مدينة بريدة، وتحديد مقترحاتهم لتذليل هذه المعوقات. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تمثيل الأداة في استبيان وزع على عينة قوامها (44) مديراً، وخلص البحث إلى أن معوقات إدارة الأزمات المدرسية حصلت على معدل عام (1.96 من 3) أي درجة. (متوسط) وعلى مستوى المناطق حصلت المعوقات التنظيمية على المرتبة الأولى بمتوسط (2.17 من 3)، وفي المرتبة الثانية جاءت معوقات نظم المعلومات والاتصالات بمتوسط (2.10) وأخيراً الإنسانية. معوقات بمتوسط (1.64)، جميعها بتقدير لفظي (متوسط).

دراسة السيد (2020): يهدف هذا البحث إلى الكشف عن تقييم النخبة الأكاديمية الإعلامية لأداء الإعلام في إدارة أزمة كورونا (كوفيد -19) في إطار نظرية المسؤولية الاجتماعية. اقتصر نتائج البحث على النخبة الأكاديمية الإعلامية من الجامعات المصرية. طبقت الباحثة استمارة الاستبانة على عينة قوامها (100) مبحوث تم اختيارهم بشكل مقصود ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودلالة إحصائية بين تقييم النخبة. عن مدى التزام وسائل الإعلام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الجمهور في تغطية أزمة كورونا واختلاف مستويات الانكشاف على وسائل الإعلام لمتابعة هذه الأزمة.

دراسة المحمدي (2020): هدفت هذه الدراسة إلى تسلط الضوء على كيفية معالجة الإعلام الصحي لأزمة جائحة كورونا كوفيد-19 في ظل تداول الأخبار الزائفة عبر مواقع الميديا الاجتماعية، التي أصبحت فضاء افتراضي منافس لوسائل الإعلام التقليدية تتداول من خلالها أنماط مختلفة من

المعلومات الزائفة والمضللة للجمهور، وعلى ضوء ذلك تهتم الدراسة بتشخيص دور الإعلام الصحي في إدارة أزمة كورونا، واستكشاف أبرز أشكال المعالجات الإعلامية لجائحة كورونا كوفيد-19، ثم رصد آليات وأساليب انتشار الأخبار الزائفة التي تتداول عبر مواقع الميديا الاجتماعية، كما خلصت الدراسة إلى ضرورة التزام الإعلام الصحي بمبادئ أخلاقيات المهنة الإعلامية في معالجته وتغطيته للجائحة .

دراسة الخميس وأبو خشبة(2020): تناول البحث التعريف بتجربة الصين وسنغافورة وكوريا الجنوبية في إدارة أزمة جائحة الحمة التاجية، وعرض أبرز الأطر الاستراتيجية الدولية الخاصة بمواجهة أخطار الأزمات والكوارث، ومستوى معدلات الإصابة والتعافي والوفيات الناجمة عن الحمة التاجية في الدول الثلاث، وكشف عن المرتكزات التي قامت عليها تجارب تلك الدول في إدارة الأزمة من حيث المبادئ التي انطلقت منها، والآليات التنفيذية التي اعتمدت عليها. وبين مدى انسجام تلك التجارب مع الأطر الاستراتيجية الدولية. وخلص البحث إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن نجاح تجارب الدول الثلاث في إدارة أزمة جائحة الحمة التاجية يظهر من خلال التحكم بمنحنى التفشي والمبادئ التي انطلقت منها والآليات التي اعتمدها، وأنها اعتمدت على النهج الاستراتيجي في إدارة الأزمة، مستفيدة في الوقت ذاته من الدروس السابقة التي مرت بها في أزمات صحية مشابهة. كما خلص البحث إلى أن تجارب تلك الدول أكدت أهمية مبادئ المشاركة المجتمعية والحزم والتأهب والاستعداد المبكر في إدارة الأزمة، وأهمية الأسلوب العلمي والمستوى الثقافي للمجتمع في إدارة الأزمة.

دراسة بالأطرش وفطيمة (2020): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في مواجهة جائحة كورونا كوفيد 19، حيث قام الباحثان بتوزيع استبيان 113 على الإداريين، الأطباء، الممرضين والصيادلة، كما اعتمدا على المقابلة والملاحظة،

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج حيث تم التوصل إلى النتائج التالية: لا يتبنى مستشفى محمد بوضياف ورقة إدارة الأزمات بكل مراحلها، كل مراحل إدارة الأزمات غير فعالة، لم تساهم إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف ورقة في مواجهة جائحة كورونا كوفيد19.

دراسة العفيفي (2020): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إدارة الأزمات الصحية دراسة حالة قطر أثناء فيروس كورونا، هدفت هذه الدراسة إلى بيان إدارة الأزمات الصحية في قطر وكيفية معالجتها للازمة من خلال طاقمها الطبي ومعرفة الآثار القصيرة المدى والبعيدة المد التي ستترتب عنها الأزمة، وجاء نتائج الدراسة على أن قطر تملك بنية طبية ومؤسسية قوية لاحتواء الأزمة ويوجد تكامل كبير بين المؤسسات التنفيذية ساعد في تبنى الأزمة.

دراسة الزغبى (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت أداة الدراسة من (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، هي: التخطيط في إدارة الأزمات، المعلومات في إدارة الأزمات، الاتصال في إدارة الأزمات، اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، تكون مجتمع الدراسة من (1200) عضو هيئة تدريس في جامعتي اليرموك والبلقاء التطبيقية، تكونت عينة الدراسة من (120) عضو هيئة تدريس تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بشكل عام بدرجة متوسطة من التقييم على بمتوسط حسابي (3.58)، بينما جاء بعد الاتصال في إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة من التقييم بمتوسط حسابي (3.68)، تلاه بعد التخطيط بمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة متوسطة من التقييم، ومن ثم بعد اتخاذ القرار بمتوسط

حسابي (3.56) وبدرجة متوسطة من التقييم، وأخيراً بعد المعلومات بمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة متوسطة من التقييم.

دراسة نؤي (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية مركز إدارة الأزمات والكوارث بمنطقة مكة المكرمة في الحد من أخطار الكوارث في مرحلة ما قبل الكارثة، ومرحلة التعامل مع الكارثة، ومرحلة ما بعد الكارثة، وأهم المعوقات التي تواجه مركز إدارة الأزمات بمنطقة مكة المكرمة. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارات والأقسام والشعب المعنية بإدارة الأزمات والكوارث في الجهات التي لديها مندوبون دائمون بمركز إدارة الأزمات والكوارث بمنطقة مكة المكرمة، ومنسوبي مركز إدارة الأزمات والكوارث بمنطقة مكة المكرمة البالغ عددهم (576) موظفاً عسكريين ومدنيين، وبلغت العينة (310) موظفاً من المدنيين والعسكريين. منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. أهم النتائج: - أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على فاعلية مركز إدارة الأزمات والكوارث بمنطقة مكة المكرمة في مرحلة ما قبل الكارثة، ومرحلة التعامل مع الكارثة. - أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على فاعلية مركز إدارة الأزمات والكوارث بمنطقة مكة المكرمة في مرحلة ما بعد الكارثة. - أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أهم المعوقات التي تواجه مركز إدارة الأزمات والكوارث بمنطقة مكة المكرمة.

دراسة بضياف (2018): هدفت دراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية؛ وتحديدًا جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، من خلال دراسة حالة أزمة إضرابات طلبة معهد تقنيات علوم التربية البدنية و الرياضية الموسم الجامعي 2018، تم تبني منهج دراسة الحالة وبتابع المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي شملت 9 مفردات من أصل 11 مفردة والمكونة من 19 سؤال، وصولاً إلى النتائج المتمثلة في: كشفت الدراسة أن أسباب أزمة إضرابات طلبة معهد علوم وتقنيات

التربية البدنية والرياضية بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي تكمن في مطالبة الطلبة بفتح مناصب عمل في الطور الابتدائي لأهل الاختصاص لا غير، كما بيّنت أن وسائل الإعلام لم تكن متواجدة طيلة الأزمة بل كان لها حضور محتشم، كما أشارت الدراسة إلى أن المعهد شكّل خلية أو فريق إدارة أزمة متكون من 11 شخص، بيّنت النتائج أن فريق إدارة الأزمة اعتمد على أسلوبين تقليديين في مواجهة الأزمة وهما أسلوب التساوم الإكراهي ثم أسلوب التساوم الإقناعي، وفي الأخير أظهرت النتائج أن فريق إدارة الأزمة واجه عدة معيقات عرقلت سير المهام.

دراسة عبابنة وعاشور(2018): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة فقد أُستخدم المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (28) عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي: التخطيط في إدارة الأزمة وتضمن (8) عبارات، والمعلومات في إدارة الأزمة وتضمن (5) عبارات، والاتصالات في إدارة الأزمة وتضمن (5) عبارات، واتخاذ القرار في إدارة الأزمة وتضمن (5) عبارات، وفريق إدارة الأزمة وتضمن (5) عبارات. حيث تكون مجتمع الدراسة من (2119) عضو هيئة تدريس في جامعات اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت. وقد بلغ عدد عينة الدراسة (240) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم باستخدام طريقة العينات الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: الاتصالات ثم التخطيط ثم اتخاذ القرار ثم فريق إدارة الأزمة وأخيراً المعلومات. كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الكلية لصالح العلوم الإنسانية، ولمتغير الجنس لصالح الذكور، وإلى عدم وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في تصورهم إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات.

دراسة المشاقبة (2018): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدارس الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، حيث قام الباحث ببناء أداة الدراسة وتكونت من 24 فقرة ، وتم التأكد من صدقها وثباتها ، وتم اختيار عينة تكونت من 125 مديرا ومديرة من محافظة الزرقاء ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظرهم على الأداة ككل كانت مرتفعة وبلغت (4.14) وجاء ترتيب المجالات مرتباً تنازلياً كالآتي:

مجال المواجهة بمتوسط 4.21 ، مجال التعاون 4.09 ، ومجال الاحتواء بمتوسط 4.00 كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في الزرقاء لمهارة إدارة الأزمة المدرسية تعزى لمتغير الجنس.

دراسة سمور (2018): هدفت إلى معرفة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقتها بكفايات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظة الجنوبية لفلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة طبقت على عينة مكونة من (209) مديراً ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل في مدارس وكالة الغوث جاءت كبيرة.

دراسة العجمي (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الأزمات الصحية التي تؤثر على الصحة العامة للحجاج أثناء مواسم الحج، التعرف على نظام الإدارة المتبع لمواجهة الأزمات الصحية من وجهة نظر العاملين في وحدة إدارة الأزمات الصحية، الوقوف على أبرز عوامل القوة والضعف المتاحة في أداء إدارة الأزمات الصحية أثناء مواسم الحج، تحديد الفرص والمهددات (المعوقات) في

أداء إدارة الأزمات الصحية أثناء موسم الحج، صياغة المقترحات الاستراتيجية لتطوير أداء إدارة الأزمات الصحية أثناء موسم الحج.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وحدة إدارة الأزمات الصحية في موسم الحج للمشاعر المقدسة والبالغ عددهم (514) فرداً. وبلغ حجم عينة الدراسة (243) فرداً. منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج: من أسباب الأزمات الصحية تجاهل الحجاج للتحذيرات المتعلقة بالصحة العامة، وتناول الأغذية الملوثة المؤدية لأزمات صحية تتعلق بالجهاز الهضمي، وزيادة أعداد الحشود بمكان واحد تسبب الإصابات التنفسية. - لمواجهة الأزمات الصحية يتم تشكيل فرق عمل لحل الأزمات الصحية المحتمل وقوعها. ووضع تعليمات واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات الصحية. وتوفير الدعم المناسب للفريق الصحي الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط. تبين وجود اهتمام مسبق بعمليات تصنيف مؤشرات حدوث الأزمات الصحية، امتلاك أنظمة اتصال سريعة لإدارة وحصر الأضرار التي سببتها الأزمة الصحية. تبين عدم التزام بعض الحجاج بالأنظمة والتعليمات، وجود المفترشين للطرق وأماكن العبور. أبرز الفرص في أداء إدارة الأزمات الصحية هي: تهيئة الحكومة الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات الصحية. ووجود تسهيلات في إجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمات الصحية. أبرز المهددات أو المعوقات في أداء إدارة الأزمات الصحية هي: قلة الوعي الصحي لدى بعض القادمين للحج، زيادة أنواع الأوبئة المستحدثة

دراسة أبو زنيد (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في الدفاع المدني الفلسطيني كما أدركه الموظفون، شمل مجتمع الدراسة من منتسبي الدفاع المدني في الضفة الغربية

وعددهم 1200 (ذكور واناث) موزعين على 11 محافظة. تم توزيع 240 استبانة واستعادة 216 استبانة أي 20% من سكان الدراسة. الاستبيان المستخدم استهدف الموظفين لجمع البيانات الأولية وتم التحقق من استقرارهم. وبلغت نسبة الاستقرار 85% لمرحلة كشف الإنذار المبكر ، و 84% لمرحلة الاستعداد والوقاية ، و 86% لمرحلة احتواء الأضرار ، و 78% لمرحلة الأزمات ، و 89% لمرحلة التعلم. خلصت الدراسة إلى أن واقع إدارة الأزمات في الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون هو على مستوى عالٍ. كما جاءت مرحلة الاكتشاف المبكر ، ومرحلة الاستعداد والوقاية ، ومرحلة الاستعداد والوقاية ، ومرحلة احتواء الأضرار ، ومواجهة مرحلة الأزمة ، ومرحلة التعلم في الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية كما أدركها الموظفون. كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق في إجابات العينة حول واقع إدارة الأزمات في الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركها الموظفون في ضوء المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل، الخبرة العملية، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، التخصص والتأهيل الأكاديمي والرتبة العسكرية).

دراسة العنزي (2017): تحتاج المؤسسات التعليمية إلى نظم فعالة لإدارة الأزمات ويرتبط إدارة الأزمة على نحو كبير بإمكانيات المؤسسة التعليمية والقائمين عليها وطبيعة ونمط الإدارة واستراتيجياتها ومن هذا المنطلق تأتي أهمية وأثر تطبيق معايير الجودة الشاملة والقادر على تنظيم العملية الإدارية بشكل كامل يعزز من جودة مخرجات التعليم.

ولتحقيق هدف التعرف على أثر المشاركة المجتمعية في أنشطة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية بالكويت على الإلمام بآليات إدارة الأزمات التعليمية سعت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم وكيف يمكن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وما هي المنطلقات الفكرية التي تقوم عليها مع شرح المبادئ الرئيسية وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

التعليمية ودواعي الاهتمام بتطبيقها وتوضيح متطلبات وفوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من دون إغفال معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وتوضيح أدوات التغيير الثقافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم وتوضيح نماذج وتصنيفات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية من خلال مفهوم الأزمة التعليمية وأثرها على المجتمع واستعراض ملامح الأزمة التعليمية في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يستلزم وجود أرضية تضم كافة البنى الإدارية والتنظيمية والاجتماعية في المؤسسة التعليمية وخارجها بحث يتوفر المناخ التنظيمي والإداري الذي يسمح بالتطبيق الفعال وأن المشاركة المجتمعية هي الوسيلة التي يتمكن بها أفراد المجتمع المحلي من التأثير الإيجابي في القرارات والسياسات حيث يعتبر التغيير الثقافي أحد أهم مداخل التحول نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة المحارمه (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر مدراء دوائر النشاط الرياضي (اللجنة الفنية للاتحاد الرياضي للجامعات الأردنية)، وأثر متغير الجامعة، والمؤهل العلمي في التعرف على معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من مجموعة كبيرة من المعوقات الإنسانية، المعوقات بين المعوقات، المعوقات التكنولوجية، المعلومات، وتكون عينة الدراسة من (16) مديراً، وقد كانت النتائج في مجال المعوقات الاقتصادية والتخطيطية والتنظيمية، وبدرجة متوسطة للمعاند وعلومه، وأرقام كذلك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجامعة، والجنس.

وكما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة الأزمات في إدارات النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارة (أعضاء اللجنة الفنية لاتحاد الرياضة للجامعات

الأردنية). والهدف التعرف على أثر الجامعة والتأهيل في التعرف على معوقات إدارة الأزمات في إدارة النشاط الرياضي. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وهي تتألف من خمسة أبعاد (المعوقات الإنسانية، والعوائق التنظيمية ، والقيود الاقتصادية ، والقيود التكنولوجية، وقيود المعلومات والاتصالات). تكونت عينة الدراسة من (16) مديراً. وأظهرت النتائج أن المعوقات كانت كبيرة أمام الجانب الاقتصادي، القيود التكنولوجية والتنظيمية، ومعتدلة للقيود الإنسانية والاتصال والمعلومات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل الجامعي والأكاديمي.

دراسة أبو ركة (2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي يواجهها رؤساء وكبار ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة عند ممارسة وتطبيق مفهوم إدارة الأزمات هناك عدة أقسام وكيفية تعاملهم معها ، لذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على الأهداف وأسئلة البحث. لذلك استخدم الباحث أسلوب الاستبانة لبيانات كاملة بلغ عددها (299) ضابطاً ، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل ، حيث تم توزيع تلك الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع البحث ، وحقق خط أساس الدراسة النتيجة كما يلي: هناك بعض المعوقات في إدارة أزمة الشرطة الفلسطينية في غزة وأهمها (التدريب ، الجهود المالية ، إمكانات بشرية) حيث لوحظ أيضاً أن الشرطة الفلسطينية هي قطاع غزة وفقاً للمكتب الأعلى لديها قدرة وسيطة للسيطرة على تلك الأزمة وتدويرها بنسبة 61.5%. وظهر علاقة ارتباط موجبة تستند إلى ستة مجالات لقياس أزمة المعوقات في قطاع غزة. لم يتم العثور على فرق ذي دلالة إحصائية في قيود إدارة الأزمات التالية (التخطيط ، الحصول على المعلومات ، جدوى نظام الاتصال النشط ، الهيكل التنظيمي ، الجهود المالية ، التدريب) وقيود إدارة الأزمات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس ،الرتبة العسكرية ، المؤهل ، العمر المجموعات ، المقاطعة). تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية أساسية في قيود إدارة الأزمات التالية (التخطيط، الموارد

البشرية والمادية) وحسب (الخبرة) و (الهيكل التنظيمي) حسب متغير (المحافظة) يلاحظ هنا أن التأثير الأساسي يعتمد على معوقات ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (الجنس ، التخطيط، الحصول على المعلومات، الجدوى نظام الاتصال الفعال، الموارد البشرية والمادية، التدريب) لضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة للسيطرة على الأزمة.

دراسة عننور (2012): هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، إضافةً إلى معرفة الاختلاف في وجهات النظر في معوقات إدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة الإدارية، والمحافظة، وعدد الدورات، وموقع المدرسة، وعدد طلبة المدرسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (686) مديراً، وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية منهم، وقد بلغ عددهم (223) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

أولاً: هناك درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (2.49) من وجهات نظر المديرين.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة الإدارية، والمحافظة، وعدد الدورات الإدارية، وموقع المدرسة، وعدد طلبة المدرسة.

ثالثاً: إنّ أكثر معوقات إدارة الأزمات هي معوقات إدارية، تليها معوقات تتعلق بالمجتمع المحلي.

رابعاً : تتمثل طرق معالجة الأزمات من خلال التنسيق ما بين الجهة المشرفة على حل الأزمات وأطراف الأزمة بشكل مباشر وقوي، وتكثيف التوعية الخاصة بالأزمات.

دراسة الديب (2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاومين الفلسطينيين بمحافظة غزة، والتعرف على واقع الممارسات الإدارية التي يتبعها مديري اتحاد المقاومين الفلسطينيين في محافظات غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء اتحاد المقاومين الفلسطينيين وعددهم 252 عضواً، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة للاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 150 استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد 130 استبانة ليصبح العدد النهائي 160 بنسبة استرداد (88.8%). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاومين الفلسطينيين بمحافظة غزة تعزى للعمر أو الخبرة أو المنطقة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاومين الفلسطينيين بمحافظة غزة تعزى للمؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم. لا يتم مسح بيئة العمل الخارجية للاتحاد بشكل شامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة. -يحرص الاتحاد على العمل على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية عند حدوث الأزمة. -يستخلص الاتحاد بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته. لا يضع الاتحاد ميزانية مستقلة لفريق الأزمات لمعالجة آثار الأزمة.

دراسة أبو سمرة وآخرون (2012): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، حيث بلغ مجتمع الدراسة (639) طالباً وطالبة، في حين بلغ عدد أفراد العينة (329) طالباً وطالبة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون استبانة مكونة من ثلاثة مجالات تضم (41) فقرة، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وتم تحليل البيانات من خلال برنامج الرزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.44)، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

دراسة فرج (2011): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات بمدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ لتحليل النتائج وتفسير البيانات والتي تضمنت إجراءاته تصميم استبانة تحتوي على خمس مهارات هي: مواجهة الضغوط، والتفكير الابتكاري، والاتصال، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي، إدارة الوقت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية كانت بدرجة (كثيراً) لمهارتي إدارة الوقت والتفكير الابتكاري، وبدرجة (كثيراً جداً) لمهارة مواجهة الضغوط، ومهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، مهارة الاتصال في حين كانت استجابة المعلمات أن المديرات يمارسن مهارة إدارة الأزمات المدرسية بدرجة (كثيراً). توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى الوظيفة وكانت هذه الفروق لصالح المديرية.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Brinks & Ibert, 2020)

مصطلح "أزمة" منتشر في كل مكان. يُنظر إلى جائحة فيروس كورونا الحالي على أنه أحدث مثال. ومع ذلك، يتم نشر فكرة الأزمة بشكل متزايد كدليل على الأهمية، وليس كمفهوم تحليلي. علاوة على ذلك، لم تسهم الجغرافيا البشرية حتى الآن إلا قليلاً في مجال أبحاث الأزمات متعدد التخصصات الذي يركز على الجوانب الزمنية للأزمة ولكنه يتجاهل مكانيتها. على هذه الخلفية، فإن الهدف الأول للورقة هو إظهار قيمة التفكير في الأزمة تحليلياً. لذلك، نقدم المعرفة النظرية التي تم تطويرها في الأدبيات الناشئة حديثاً حول إدارة الأزمات. ثانياً: تظهر أهمية تضمين التفكير الجغرافي في أبحاث الأزمات بشكل أكثر منهجية. استناداً إلى إطار عمل بواسطة، نوضح الأبعاد المكانية لـ "أزمة الهالة" وتصورها والتعامل معها في ألمانيا. تستند المراجع التجريبية على تقارير وسائل الإعلام.

دراسة (Lee et al, 2020) :

تسبب تفشي مرض فيروس كورونا 2019 (COVID-19) في أزمة صحية عامة غير مسبوقة في جميع أنحاء العالم. لقد طورت الحكومات مناهج مختلفة للتصدي للتحدي المعقد والمستعصي ، مع إظهار الاختلافات في فعاليتها ونتائجها. حققت كوريا الجنوبية أداءً استثنائياً حتى الآن: فقد عملت على تسطيح منحنى الإصابات الجديدة والسيطرة على تفشي المرض دون فرض تدابير قوية مثل الإغلاق وحظر السفر. يتناول هذا التعليق استجابة حكومة كوريا الجنوبية لـ COVID-19 ويسلط الضوء على الإدراك الموزع وقدرات إدارة الأزمات كعوامل حاسمة. يناقش المؤلفون كيف طورت حكومة كوريا الجنوبية الإدراك الموزع وثلاث قدرات أساسية - التحسين الانعكاسي ، والقدرات التعاونية ، والقدرات التحليلية للبيانات - بعد تجربتها المؤلمة مع متلازمة الشرق الأوسط التنفسية -

لعام 2015. توفر النهج التكيفية لكوريا الجنوبية ومسار التعلم الذي تم فحصه في هذا التعليق آثارًا عملية لإدارة الموجات الإضافية المحتملة من COVID-19 وأزمة الصحة العامة المستقبلية.

دراسة (Karasavidou & Alexopoulos, 2019)

على الرغم من حقيقة أن إدارة الأزمات ضرورية للتشغيل السلس للمدرسة وأن الأزمات تحدث في المدارس والمؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم ، تتميز المدرسة اليونانية باستعداد محدود لإدارة أزماتها المحتملة. تبحث هذه الدراسة في مواقف وتصورات المعلمين فيما يتعلق بأحداث الأزمات في الوحدات المدرسية مع الأخذ في الاعتبار أن مثل هذه الأحداث تحدث في سياق فريد في كل مدرسة وفي كل موقف. تستند نتائج الدراسة إلى البيانات التي تم جمعها من خلال البحث النوعي التجريبي. تظهر النتائج أن مباني المدرسة في اليونان لا تعتبر مواقع آمنة ليس فقط بسبب السلوك العدواني للطلاب ولكن أيضًا بسبب الدعم الضعيف المقدم من وزارة التعليم والسلطات المحلية بالإضافة إلى شعور المعلمين بعدم الملاءمة وعدم الملاءمة. نظرًا لأنه ثبت أن مشكلة السلامة المدرسية متعددة الأوجه ، فإنها تتطلب العمل الجماعي والتفاني في التعاون القوي من أجل حلها.

دراسة (Nelson, 2019)

كان الغرض من دراسة الحالة النوعية هذه هو تحديد مكونات المعلومات الهامة التي يجب أن تتلقاها قيادة المدرسة وأول المستجيبين في المدارس الثانوية لدعم القرارات التي تؤدي إلى نتائج ناجحة في إدارة الحوادث الخطيرة. الحوادث الخطيرة هي الحالات التي تتراوح بين شائعة عن حادثة قد تحدث أو لا تحدث مثل من صنع الإنسان أو الكوارث الطبيعية أو الطقس القاسي أو التهديد النشط أو مطلق النار النشط. يمكن أن تبدأ هذه الأنواع من الحوادث دون تحذير أو إشعار، مما ينقل جوهر هذه الدراسة حول إعداد القيادة المدرسية لإدارة الحوادث الخطيرة في المدارس الثانوية. تم استكشاف طرق

تخطيط وإعداد وتوصيل المعلومات الهامة لقيادة المدرسة وأول المستجيبين. كان هناك 13 من قادة المدرسة وسبعة من أوائل المستجيبين الذين لديهم خبرة في إدارة الحوادث الخطيرة في المدارس الثانوية وتمت مقابلتهم وجهاً لوجه أو عبر الهاتف. تم تسجيل ردود المشاركين ونسخها وتقييمها لتحديد الموضوعات المشتركة التي يمكن تحديدها لإدارة الحوادث الخطيرة. تم استخدام معدل تكرار الكلمات لفرز نصوص المقابلة. كشف تحليل المقابلات عن ستة محاور؛ إدارة الحوادث / الخبرة الحرجة؛ التخطيط / التحضير؛ تعاون؛ تواصل؛ فريق إدارة أزمات الطوارئ / التنفيذ؛ واستخلاص المعلومات. يمكن للقيادة المدرسية للمدارس الثانوية اكتساب الفهم فيما يتعلق بالاستجابة للحوادث الحرجة والتواصل المتقدم بسبب هذه النتائج.

دراسة (2017) Robertson

يواجه مديرو مستوى البناء عددًا لا يحصى من المسؤوليات بدءًا من ملاحظات المعلم إلى الاجتماع مع أصحاب المصلحة إلى العمل كرئيس أكاديمي وإداري في المدرسة. من الطالب الذي لا يحضر الفصل في كثير من الأحيان إلى المعارك بين الأقران والطالب الذي يجلب سلاحًا إلى المدرسة مما يتسبب في إغلاق ، أي شكل من أشكال العنف (أي مرتفع ، متوسط ، منخفض) يمكن أن يكون مرهقًا لمدير المدرسة الذي لم يفعل تم تدريبهم بشكل صحيح في إدارة الأزمات وتعطيل بيئة التعلم والسلامة المدرسية وبالتالي ، فإن الغرض من دراسة الحالة الجماعية النوعية هذه هو فحص استعداد مديري المدارس الذين عانوا من أزمة منخفضة إلى متوسطة المستوى في المدارس الثانوية الحضرية في منطقة مدارس حضرية كبيرة. باستخدام مراحل دورة حياة إدارة الأزمات (أي التخفيف والتأهب والاستجابة والتعافي) ، تسعى الدراسة بشكل خاص إلى فهم كيفية إعداد برامج إعداد الدرجة الرئيسية

والمدارس الثانوية الحضرية لمديري المدارس لمعالجة الأزمات ذات المستوى المنخفض إلى المتوسط خلال الخمس سنوات الأخيرة.

السنوات الأكاديمية (2011-2012 ، 2012-2013 ، 2013-2014 ، 2014-2015 ، 2015-2016) ، من خلال استخدام المقابلات ومجموعات التركيز وتحليلات الوثائق ، وجدت الدراسة أن برامج الإعداد الرئيسي تركز بشكل أقل على التدريب على إدارة الأزمات وأكثر على المدير كقائد تربوي. استنادًا إلى أطر البحث الخاصة بنظرية المعرفة البنائية والنظرية الوظيفية ، أقرت الدراسة بإمكانية وصول المديرين إلى التدريب على إدارة الأزمات على مستوى المقاطعة ، لكن المديرين أعربوا عن قلقهم بشأن نقص التدريب على إدارة الأزمات على مستوى المدرسة. تسمح تحليلات البيانات هذه بالحصول على رؤى حول إدارة الأزمات المدرسية وبرامج إعداد المدير لمديري اليوم.

دراسة (Daniel, R. (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أفضل استراتيجيات التواصل الواجب استخدامها في حال الأزمة التي القادة في الكليات والجامعات، وتم استخدام منهج المراجعة المنهجية (تحليل المحتوى) لإجراء تحليل أكثر من 30 دراسة تجريبية ذات علاقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام بطاقة ملاحظة لذلك، وكان من أهم النتائج أنه يوجد أكثر من 11 إستراتيجية للتواصل في أثناء التعامل مع الأزمات ومن أهمها بناء سيناريوهات تحاكي واقع الأزمة قبل حدوثها وتدريب العاملين عليها.

دراسة (Aytac et al (2017)

الهدف من هذه الدراسة هو تطوير أداة قياس لمديري المدارس لاستخدام مهارات إدارة الأزمات من حيث تطوير المدرسة مثل ما قبل الأزمة ولحظة الأزمات وما بعد الأزمة. في الدراسة ، تم شرح

خطوات العملية المنفذة لهذا الغرض. في عملية تطوير المقياس ، أولاً ، تم إجراء مسح للأدبيات وفحص المقاييس المماثلة. تمت استشارة رأي الخبراء حول صحة المقياس. تضم مجموعة الدراسة الخاصة بالمشح 216 معلمًا في المدارس الثانوية المهنية يعملون في شمال قبرص في العام الدراسي 2016-2017. تم إجراء تحليل عامل لتحديد صحة المقياس. أوضحت نتائج تحليل العوامل أن عامل المقياس كان عاملاً وأن تباين العامل الكلي كان 211،50٪ لعامل واحد. تم العثور على معامل الموثوقية للمقياس (كرونباخ ألفا) ليكون 0.95. تم العثور على قيمة معامل الثبات 0.917. لذلك ، أدى هذا المقياس إلى استنتاج مفاده أن مديري المدارس يمكنهم قياس مهارات إدارة الأزمات بدقة ومصداقية من حيث تطوير المدرسة.

دراسة (Daughtry, P.2015)

في هذه الدراسة ، تم مسح مديري المدارس في المنطقة المنخفضة من ولاية كارولينا الجنوبية لتقييم استعدادهم المتصور وخبراتهم في أحداث الأزمات في مدارسهم. كررت هذه الدراسة دراسة أجراها والتي عُرضت في مقال بعنوان الاستجابة للأزمات في المدارس العامة: دراسة استقصائية لتجارب علماء النفس في المدارس وتصوراتهم. على الرغم من أن أبحاثهم كانت مهمة ، إلا أن السكان اقتصر على علماء النفس في المدارس. كشفت مراجعة الأدبيات عدم وجود بحث حول الدروس المستفادة من مديري المدارس. نظرًا لأن المديرين هم المسؤولون عن إدارة المدرسة من اللحظات التي أعقبت الأزمة وحتى تداعياتها ، فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها منهم ضرورية لفهم أكثر ممارسات الاستجابة للأزمات فعالية. يتألف سكان هذه الدراسة من مديري التمثيل في الدولة المنخفضة في ولاية كارولينا الجنوبية. أكمل حجم العينة النهائي المكون من 35 مشاركًا استبيانًا عبر الإنترنت يتألف من نفس الأسئلة (مع إضافة ثلاثة) التي طلبها علماء النفس في المدرسة. تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي لتحديد معدل تكرار ومعدل الاستجابة لكل عنصر. أشارت نتائج

هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من أن أكثر من 70% من المديرين الذين شاركوا في الدراسة قد مروا بأزمة كبيرة ، إلا أن نصف المشاركين فقط اعتقدوا أنهم مستعدون بشكل كافٍ لمثل هذا الحدث. على الرغم من أن جميع مديري المدارس تقريبًا تلقوا تدريبًا على التدخل في الأزمات ، يعتقد نصفهم تقريبًا أنهم بحاجة إلى تدريب إضافي ليكونوا مستعدين بشكل كافٍ لمثل هذا الحدث. قيمت الدراسة أيضًا تصورات المديرين عن أكثر استراتيجيات منع الأزمات والتدخل وما بعد الحدث فاعلية. أشارت النتائج إلى أنهم أدركوا أهمية وجود فرق الأزمات الموجودة مسبقًا ، وخطط الأزمات الموجودة مسبقًا ، وممارسة التدريبات على التهديدات المحتملة. ومع ذلك ، يبدو أن المشاركين في هذه الدراسة كانوا أكثر عرضة لتأييد تلك الأنشطة التي اعتبروها وظيفة فطرية لدورهم كقائد مدرسة مثل إخطار أولياء الأمور ، والاتصال بخدمات الطوارئ ، وعقد اجتماعات جماعية. كانوا أقل عرضة لتأييد الأنشطة التي ينفذها أعضاء آخرون في فريق الأزمات ، مثل الإسعافات الأولية النفسية ، واستخلاص المعلومات ، أو غيرها من الخدمات النفسية أو الاستشارية.

دراسة (2015) Garcia, B.:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فهم مديري الجامعات ومديري الأزمات لمفهوم الأزمات وقيادة الأزمات وإدارة الأزمات (قبل الأزمات وفي أثنائها وبعدها) وأدوارهم ومسؤولياتهم التي تدور حول الأمن والسلامة، وتم استخدام المنهج النوعي، وتم تطبيق مقابلات مع جميع مديري الجامعات وميري الأزمات في التعليم العالي في ولاية فلوريدا والبالغ عددهم 16 مديرا، وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات التي ترتبط بشكل أساسي بأهمية علاقة مديري الجامعات ومديري الأزمات مع الرؤساء الآخرين ، وقدمت توضيحا لأهم الأدوار التي يستخدمها من يتعامل مع إدارة الأزمة (قبل الأزمة وفي أثنائها وبعدها) في التعليم العالي.

دراسة (2015) Javed

تهدف هذه الدراسة البحثية إلى تحليل الاستعداد والاستجابة للأزمات في قسم التعليم المدرسي في المرحلة الثانوية في البنجاب، باكستان. تم ذلك من خلال خبرات وآراء مسؤولي التعليم في المنطقة، ورؤساء المدارس ومعلمي المدارس الثانوية. كان الغرض من الدراسة ليس فقط فحص الاستعداد والاستجابة للأزمات ولكن أيضًا لمساعدة إدارة التعليم مع إشارة محددة إلى الظروف التي تجري فيها عملية إدارة الأزمات على مستوى المدرسة، داخل نظام التعليم الباكستاني. لجمع البيانات، تم استخدام استبيان مفصل للرؤساء والمعلمين في تسع مناطق تم أخذ عينات منها من أصل 36 (25%) من إقليم البنجاب. ظلت الدراسة مع النوع الوصفي لمنهجية البحث. لتقييم إعداد الأزمة واستجابة الإدارة، تم تحليل 6 عوامل رئيسية و31 عامل فرعي من خلال عملية النسبة المئوية والمتوسط المرجح والانحراف المعياري. بعد إجراء عملية تحليل البيانات ونتائج الدراسة، تبين أن ممارسات إدارة الأزمات ظلت مرضية على مستوى الإدارة والتنظيم. تقوم إدارة المدرسة بتنفيذ الممارسات بالطريقة العادية. لا يوجد مفهوم لخلق الوعي بين الطلاب حول الأزمة. لم يتم العثور على نظام مناسب لفريق الاستجابة للأزمات، ولم يتم العثور على التدريب والإجراءات الأخرى، والتي تعتبر مهمة جدًا لسلامة وأمن الطلاب والموظفين. الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات التعليمية، التأهب للأزمات والاستجابة لها.

دراسة (2014) Menghini, R.

هدفت الدراسة إلى تحديد إجراءات القادة وسلوكياتهم تجاه الأزمات في الحرم الجامعي، وبيان المسؤولية التي تقع في أثناء إدارة الأزمة، ولتحقيق الهدف تمت دراسة حالة في الجامعات بعينة كبيرة وعمامة، من خلال الزيارات الميدانية لها والمقابلات الشخصية واستعراض الوثائق التاريخية والتغطيات الإعلامية لهذه الحالة، وكانت ابرز النتائج أن وسائل تعزيز الثقة التي يستخدمها القادة مع فرقهم

والمجتمع المؤسسي تؤثر على القادة والأتباع في إدارة الأزمة، كما أبرزت النتائج أهمية كون القائد نشيطا وإحاطته بالأزمات، وبينت النتائج أيضا أهمية فريق الطوارئ في إدارة الأزمات.

دراسة (2014) Mc Guinness & Marchand

هدفت الدراسة إلى الكشف عن عملية الاتصال وأثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة حيث استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وقد تم جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات مع 12 فردا وكانت نتائج الدراسة إن الجامعات تولي اهتماما كبيرا لعملية الاتصال أثناء الأزمة بين الجامعات والطلاب.

دراسة (2009) Gainey

هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في عينة مختارة من المدارس الأمريكية، وأكدت الدراسة تعرض هذه المدارس لأزمات عدة طبيعية وأخرى اقتصادية، واتضح من خلال نتائج الدراسة أنه لا يوجد حدود للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية. لذا أوصت الدراسة بضرورة تعزيز حالة الاستعداد لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.

دراسة (2007) Gentilucci

والتي تناولت إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية، لحالة وفاة طالب بإحدى المدارس الريفية بالولايات المتحدة. وأوضحت نتائج الدراسة أن أولوية الاتصال تكون لمدير المدرسة للمديرية أثناء حدوث الأزمة، حيث يزداد ضغط الأطراف ذات العلاقة بالأزمة وبأحداثها أولاً بأول. وأن نجاح أسلوب الاتصال يساهم في زيادة ثقة الرأي العام بقدرات المديرين والمعلمين على إدارة الأزمات من حيث

مبادرة المدير بالاتصال بالأطراف المعنية، والحديث الموحد لمختلف وسائل الإعلام، والاستشارة وطلب المساعدة من خبراء، إضافة إلى التعلم من الأخطاء.

دراسة (2007) MacNeil & Topping

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها مدارس المرحلة الثانوية بالولايات المتحدة، وكيفية إدارة المدرسة لتلك الأزمات. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن هنالك مجموعة من الأزمات تواجهها المدرسة كإطلاق النار، والطعن بالآلات الحادة، والقتل بشتى أنواعه، والنشاط الإرهابي، والانتحار بفعل هذه الأزمات. وأكدت النتائج على أن التخطيط السليم يساعد مديري المدارس على إدارة الأزمات بصورة أفضل لوضوح الأهداف والأدوار، وأن وجود قاعدة بيانات للطلبة وللعاملين يساعد على حماية الطلبة. وكما أوصت الدراسة بضرورة وجود فريق خاص لإدارة الأزمات يشتمل على رئيس الفريق ومساعد له، أهمية توزيع الأدوار بشكل واضح ومرن.

دراسة (2005) Hill & Strizzi

هدفت هذه الدراسة إلى تزويد المدارس بالاستجابة الطارئة الأكثر فاعلية لمواجهة الأزمة وكانت عينة الدراسة مديري المدارس ومعاونيهم والطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة. وكانت أهم نتائج الدراسة ضرورة إتباع المدارس أربعة مراحل تساعد في إدارة الأزمة، المرحلة الأولى تقوم على تخفيف آثار الأزمة عن طريق تأسيس نظام اتصالات فعال للمدرسة، ووضع تقديرات شاملة لإمكانية المدرسة والمجتمع المحلي في كيفية التصدي للأزمة، أما المرحلة الثانية تقوم على استعداد المدرسة للتصدي للأزمة من خلال تعرف نواحي الضعف في فريق إدارة الأزمة والتنسيق مع المجتمع المحلي، أما المرحلة الثالثة تعتمد على أساس التدخل لإدارة الأزمة من خلال تنشيط الاتصالات واتخاذ القرارات التي تم الاتفاق عليها سابقاً، ومراجعة التقارير لملاحظة مدى التحسن في الرد على

الأزمة، والمرحلة الرابعة تقوم على مراجعة النشاطات التربوية بعد حدوث الأزمة لملاحظة مدى تأثرها والاستفادة من الأزمات.

3.3.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع إدارة الأزمات، يمكن للباحث استنتاج ما يلي:

- اهتمت جميع الدراسات السابقة بموضوع إدارة الأزمات.
- اتبعت جميع الدراسات العربية السابقة المنهج الوصفي.
- أما الدراسات الأجنبية السابقة استخدمت المنهج الوصفي ماعدا دراسة كاراسافيدو ونيكولاس (2019) استخدمت المنهج التجريبي، ودراسة دانييل (2017) استخدمت منهج تحليل محتوى، ودراسة مكغينيس (2014) استخدمت منهج دراسة الحالة .
- بعض الدراسات ركزت على دراسة واقع إدارة الأزمات مثل: دراسة عبيدات (2020) ودراسة الهاجري (2020) ودراسة المشيكي (2020) ودراسة الثبيت (2020) ودراسة الزغبى (2019) ودراسة بضياف (2018) ودراسة عابنة وعاشور (2018) ودراسة أبو زنيد (2017) ودراسة الديب (2012) ودراسة أبوسمرة والطيطي (2012) ودراسة كاراسافيدو ونيكولاس (2019) ودراسة جافيد (2015) ودراسة جيني (2009) .
- وبعض الدراسات ركزت على دراسة معوقات إدارة الأزمات مثل : دراسة المشيخ (2020) ودراسة المحارمة (2014) ودراسة أبو ركة (2013) ودراسة عنطور (2012) ودراسة جينتلوسي (2007) .

- وبعض الدراسات ركزت على دراسة فعالية إدارة الأزمات مثل : دراسة لؤي (2018) ودراسة العنزي (2017) ودراسة هيل وسنيزي (2005) .

- وبعض الدراسات ركزت على دراسة كفايات إدارة الأزمات مثل: دراسة القرني وشريف (2021) ودراسة سمور (2018) .

- وبعض الدراسات ركزت على دراسة اتجاهات واستراتيجيات إدارة الأزمات مثل : دراسة السيد (2020) ودراسة دانييل (2017) .

- وبعض الدراسات ركزت على دراسة درجة امتلاك المدير لمهارات إدارة الأزمات مثل : دراسة المشاقبة (2018) ودراسة فرج (2011) ودراسة نيلسون (2018) ودراسة نيومان روبرتسون (2017) ودراسة ديوتري (2015) ودراسة جارسيا (2015) ودراسة مينغي (2014) ودراسة مكغينيس (2014) .

- وبعض الدراسات ركزت على دراسة اسباب الأزمات مثل : دراسة الخميس وأبو خشبة (2020) ودراسة العجمي (2017) ودراسة ماك نيل وتوباك (2007) .

- وبعض الدراسات ركزت على دراسة أنواع الأزمات مثل: دراسة ويلسون وكيث (2007) .

- وبعض الدراسات ركزت على دراسة إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا مثل : مثل دراسة السيد إبراهيم (2020) ودراسة المحمدي (2020) ودراسة الأطرش وفضيمة (2020) ودراسة العفيفي (2020) ودراسة فيرنا واوليفير (2020) ودراسة لي وآخرون (2020) .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- دراسة واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية خلال جائحة كورونا ومعوقاتها.
- أجريت هذه الدراسة خلال جائحة كورونا وتناولت هذه الدراسة دراسة ما قبل حدوث أزمة جائحة كورونا وأثناء أزمة كورونا ولم تتناول ما بعد الأزمة وذلك لأن الأزمة ما زالت قائمة.

أبرز أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفاد الباحث من الدراسات السابقة:

- بناء الإطار النظري وإثراءه .
- التعرف على طريقة التعقيب على الدراسات السابقة .
- التعرف على طريقة التعقيب على الدراسات السابقة.
- التعرف على طريقة مناقشة النتائج.
- زيادة الخبرة المهنية.

الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)

1.3 المقدمة.

2.3 منهج الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة.

4.3 عينة الدراسة.

5.3 أداة الدراسة (الصدق والثبات).

6.3 اجراءات الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 المعالجة الإحصائية.

الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات، تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بوصف المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

3.3 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020 / 2021 م، والبالغ عددهم (537) مديراً ومديرة.

والجدول رقم (1.3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة .

جدول (1.3): مجتمع الدراسة.

المجموع	شمال الخليل	يطا	الخليل	جنوب الخليل	المديرية
537	105	86	167	179	عدد المديرين

4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (281) مديراً ومديرة من مديري مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، باستخدام أسلوب العينة العشوائية، من خلال العينة الطبقية، وهذه العينة تقي بأغراض الدراسة.

والجدول رقم (2.3) يوضح هذه العينة.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	161	57%
	أنثى	120	43%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	204	73%
	ماجستير فأعلى	77	27%
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	63	22%
	(5-10) سنوات	72	26%
	أكثر من (10) سنوات	146	52%
جنس المدرسة	ذكور	138	49%
	إناث	77	27%
	مختلطة	66	24%
المديرية	جنوب الخليل	91	32%
	الخليل	87	31%
	شمال الخليل	56	20%
	يطا	47	17%
مستوى المدرسة	أساسية دنيا	78	28%
	أساسية عليا	112	40%
	ثانوية	91	32%

5.3 أداة الدراسة:

من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء أداة للدراسة وذلك بالرجوع إلى الأدب التربوي ودراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة، كدراسة نبروخ (2020) ودراسة الشيخ أحمد (2018) ودراسة أبو رغبة (2013) ودراسة زايد (2010) والاستفادة منها في بناء مجالات الاستبانة وصياغة فقراتها.

خطوات تصميم وبناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة لقياس درجة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات، حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية، من قسمين رئيسيين: **القسم الأول:** البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة، والمديرية).

-القسم الثاني: مجالات الدراسة: وتكون من (50) فقرة، موزعة على (5) مجالات:

المجال الأول: مدى جاهزية المدرسة حيث تكون هذا المجال من (10) فقرات.

المجال الثاني: البرتوكول الصحي حيث تكون هذا المجال من (10) فقرات.

المجال الثالث: تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد حيث تكون هذا المجال من (10) فقرات.

المجال الرابع: الجدول المدرسي حيث تكون هذا المجال من (10) فقرات.

المجال الخامس: توزيع الطلبة وفق البرتوكول الصحي حيث تكون هذا المجال من (10) فقرات.

وقد صيغت فقرات الاستبانة بشكل يصف درجة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات، ثم قياس درجة وجود هذه الصفة وفق سلم ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة، وقد أعطيت الإجابة موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، ومعارض (2) درجة، ومعارض بشدة (1) درجة.

1.5.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين ملحق رقم (2)، الذين أبدوا موافقتهم عليها، مع إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم الاستفادة من آراء المحكمين حول مدى انتماء الفقرات للمجالات التي وضعت من أجلها، ومدى السلامة اللغوية، وكذلك الصحة العلمية، وإمكانية الحذف والإضافة.

تم بناء الاستبانة لقياس درجة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات، حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية، من قسمين رئيسيين: القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الادارية، وجنس المدرسة، والمديرية، ومستوى المدرسة).

-القسم الثاني: مجالات الدراسة: وتكون من (40) فقرة، موزعة على (6) مجالات:

المجال الأول: مدى جاهزية المدرسة حيث تكون هذا المجال من (7) فقرات.

المجال الثاني: البريتوكول الصحي حيث تكون هذا المجال من (7) فقرات.

المجال الثالث: تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد حيث تكون هذا المجال من (6) فقرات.

المجال الرابع : الجدول المدرسي حيث تكون هذا المجال من (7) فقرات.

المجال الخامس: توزيع الطلبة وفق البرتوكول الصحي حيث تكون هذا المجال من (8) فقرات.

المجال السادس: المعوقات حيث تكون هذا المجال من (5) فقرات.

وقد صيغت فقرات الاستبانة بشكل يصف درجة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات، ثم قياس درجة وجود هذه الصفة وفق سلم ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة، وقد أعطيت الإجابة موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، ومعارض (2) درجة، ومعارض بشدة (1) درجة.

2.5.3. ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) Reliability:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، وذلك بعد توزيع عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) استبانة،

والجدول رقم (3.3) يوضح ذلك:

جدول (3.3): معاملات كرونباخ ألفا لمجالات استبانة الدراسة.

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجالات	الرقم
0.90	7	مدى جاهزية المدرسة.	1
0.83	7	البرتوكول الصحي	2
0.82	6	تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد.	3
0.70	7	الجدول المدرسي .	4
0.76	8	توزيع الطلبة وفق البرتوكول الصحي.	5
0.8	35	المجموع	
0.89	5	المعوقات.	6
0.82	40	المجموع	

وبلغت قيمة الثبات الدرجة الكلية للمحور الأول الواقع (0.80) وتراوح الثبات في مجالات الدراسة بين (0.70) و (0.90) وهذه نسب ثبات مقبولة وبلغت قيمة الثبات للمحور الثاني المعوقات (0.89) وهذه نسبة ثبات مقبولة وبذلك تكون الاستبانة ومجالاتها قابلة للتطبيق.

6.3 إجراءات الدراسة:

1- الحصول على موافقة من عمادة الدراسات العليا، وكلية العلوم التربوية لإجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2020 / 2021م).

2- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من قسم الدراسات العليا في جامعة القدس موجه إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

3- الحصول على عدد مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2020/ 2021م)، من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

4- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل موجه لمديري المدارس لتطبيق الدراسة، حيث تم تزويد الباحث بقوائم بأعداد مديري ومديرات مجتمع الدراسة للفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي 2021/2020م.

5- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من أقسام التعليم العام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل موجه إلى مدراء المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

6- بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك من خلال الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة.

7- عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها.

8- تطبيق الأداة على عينة استطلاعية عددها (30) مديراً ومديرة للتحقق من الثبات.

9- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

10- جمع الاستبيانات من أفراد العينة.

11- القيام بعملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

12- رصد النتائج وتفسيرها وكتابة التوصيات.

7.3 متغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

-جنس المدير: ويتكون من مستويين هما: 1- ذكر. 2- أنثى.

-المؤهل العلمي: ويتكون من مستويين هما: 1- بكالوريوس فما دون. 2- ماجستير فأعلى.

- سنوات الخبرة في الإدارة: ولها ثلاثة مستويات وهي:

1- أقل من (5) سنوات. 2- (5-10) سنوات. 3- أكثر من (10) سنوات.

- جنس المدرسة: ولها ثلاثة مستويات وهي:

1- ذكور. 2- إناث. 3- مختلطة.

-المديرية، ولها أربعة مستويات وهي:

1-جنوب الخليل. 2- الخليل. 3- شمال الخليل. 4- يطا.

- مستوى المدرسة: ولها ثلاثة مستويات وهي:

1- أساسية دنيا. 2- أساسية عليا. 3- ثانوية.

ثانياً: المتغيرات التابعة:

واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا.

8.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للتحقق من دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات، كما استخدم الباحث معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة. وقد تم اعتماد المقياس الوزني التالي لتحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا من خلال قيم المتوسطات الحسابية الموضحة في الجدول (4.3):

جدول (4.3) مفتاح التصحيح.

التقدير	المتوسط الحسابي
منخفضة	أقل من (2.33)
متوسطة	(3.66-2.33)
كبيرة	أكثر من (3.66)

الفصل الرابع (نتائج الدراسة)

1.4 المقدمة.

2.4 نتائج الدراسة

1.2.4 نتائج السؤال الأول

2.2.4 نتائج السؤال الثاني

3.2.4 نتائج السؤال الثالث

3.4 نتائج فرضيات الدراسة

1.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الأولى

2.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الثانية

3.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الثالثة

4.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الرابعة

5.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الخامسة

6.3.4 نتائج الفرضية الصفرية السادسة

4.4 ملخص نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

تناول هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وللنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على درجة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

ومن أجل تفسير النتائج تم اعتماد تصنيف الدرجات بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات الاستبانة.

2.4 نتائج الدراسة.

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا ؟

وللإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين على درجة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا لكل مجال على حدا.

الجدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا.

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	1	84.2	0.77	4.21	مدى جاهزية المدرسة.
كبيرة	2	82.9	0.72	4.14	البرتوكول الصحي
كبيرة	3	78.10	0.83	3.90	الجدول المدرسي.
كبيرة	4	76.28	0.88	3.81	توزيع الطلبة وفق البرتوكول الصحي.
متوسطة	5	67.80	1.01	3.39	تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد.
كبيرة		77.80	0.84	3.89	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (1.4) أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات، جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) والانحراف المعياري (0.85)، وجاء بالمرتبة الأولى مجال مدى جاهزية المدرسة بمتوسط حسابي مقداره (4.21)، وفي المرتبة الأخيرة مجال تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد بمتوسط حسابي مقداره (3.39). وبخصوص المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسات المسحية، أخذ الباحث بما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير معلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاء العينة (أبو سمرة والطيطي، 2019). وعليه، وعلى اعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لواقع إدارة الأزمات

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا، هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، أي (3.39).

المجال الأول: مدى جاهزية المدرسة.

وبينها الجدول رقم (2.4):

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مدى جاهزية المدرسة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
7	مرافق المدرسة نظيفة.	4.31	0.67	86.2	1	كبيرة
3	تهوية الغرفة الصفية ملائمة.	4.31	0.70	86.2	2	كبيرة
2	إضاءة الغرفة الصفية ملائمة.	4.24	0.68	84.8	3	كبيرة
6	أدوات التعقيم اللازمة متوفرة في المدرسة.	4.23	0.72	84.6	4	كبيرة
1	مساحة الغرفة الصفية مناسبة .	4.19	0.89	83.8	5	كبيرة
4	المرافق الصحية في المدرسة متوفرة ومناسبة.	4.14	0.77	82.8	6	كبيرة
5	ساحات المدرسة مناسبة متوفرة ومناسبة لأعداد الطلبة.	4.05	0.96	81.0	7	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		4.21	0.77	84.2		كبيرة

يتضح من الجدول (2.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (4.21)، وجاءت الفقرة (تهوية الغرفة الصفية ملائمة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.31) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (ساحات المدرسة مناسبة متوفرة ومناسبة لأعداد الطلبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) أي بدرجة كبيرة.

المجال الثاني: البروتوكول الصحي.

ويبينها الجدول رقم (3.4):

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال البروتوكول الصحي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
8	تعليمات البروتوكول الصحي واضحة.	4.39	0.62	87.8	1	كبيرة
10	الهيئة الإدارية ملتزمة بالبروتوكول الصحي.	4.30	0.65	86.0	2	كبيرة
13	الهيئة الإدارية على تواصل تام مع الجهات ذات العلاقة.	4.27	0.66	85.4	3	كبيرة
9	الأدوات اللازمة للالتزام بالبروتوكول متوفرة.	4.13	0.73	82.6	4	كبيرة
14	الصحة المدرسية تزور المدرسة باستمرار.	4.05	0.82	81.0	5	كبيرة
11	الهيئة التدريسية ملتزمة بالبروتوكول الصحي.	4.10	0.71	82.0	6	كبيرة
12	الطلبة ملتزمون بالبروتوكول الصحي.	3.77	0.84	75.4	7	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		4.14	0.72	82.8		كبيرة

يتضح من الجدول (3.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (4.14)، وجاءت الفقرة (تعليمات البروتوكول الصحي واضحة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.39) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (الطلبة ملتزمون بالبروتوكول الصحي) بمتوسط حسابي مقداره (3.77) أي بدرجة كبيرة.

المجال الثالث: تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد.

ويبينها الجدول رقم (4.4):

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
16	المعلمون ملتزمون بالتعليم عن بعد.	3.87	0.74	77.4	1	كبيرة
15	تدريب المعلمين على برامج التعليم عن بعد بشكل كافٍ.	3.61	1.02	72.2	2	متوسطة
18	المعلمون راضون عن الرزم المدرسية.	3.54	0.96	70.8	3	متوسطة
17	جميع المواد يتم تدريسها عبر برامج التعليم عن بعد.	3.38	1.11	67.6	4	متوسطة
20	برامج التعليم عن بعد تصلح لجميع المراحل التعليمية.	2.98	1.12	59.6	5	متوسطة
19	المعلمون راضون عن التقييم ضمن برامج التعليم عن بعد.	2.96	1.08	59.2	6	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال		3.39	1.01	67.8		متوسطة

يتضح من الجدول (4.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره (3.39)، وجاءت الفقرة (المعلمون ملتزمون بالتعليم عن بعد) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.87) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (المعلمون راضون عن التقييم ضمن برامج التعليم عن بعد) بمتوسط حسابي مقداره (2.96) أي بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: الجدول المدرسي.

ويبينها الجدول رقم (5.4):

جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الجدول المدرسي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
24	يوجد مرونة في الجدول المدرسي.	4.12	0.68	82.4	1	كبيرة
22	الجدول المدرسي يغطي جميع المواد التدريسية.	4.10	0.83	82.0	2	كبيرة
25	يراعي الجدول المدرسي خطة الطوارئ.	4.07	0.72	81.4	3	كبيرة
23	توزيع الجدول المدرسي على المعلمين عادل ومنصف لهم.	3.99	0.80	79.8	4	كبيرة
27	يحدد مهام لجنة الطوارئ.	3.96	0.70	79.2	5	كبيرة
26	توزيع الجدول المدرسي عادل ومنصف للطلبة في المجموعات	3.80	0.95	76.0	6	كبيرة
21	يواجه مدير المدرسة صعوبات في توزيع الجدول المدرسي.	3.29	1.16	65.8	7	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال		3.90	0.83	78.00		كبيرة

يتضح من الجدول (5.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (3.90)، وجاءت الفقرة (يوجد مرونة في الجدول المدرسي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.12) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (يواجه مدير المدرسة صعوبات في توزيع الجدول المدرسي) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) أي بدرجة متوسطة.

المجال الخامس: توزيع الطلبة وفق البروتوكول الصحي.

ويبينها الجدول رقم (6.4):

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال توزيع الطلبة وفق البروتوكول الصحي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
28	أعداد الطلبة ضمن الوردية (المجموعة) يراعي تعليمات البروتوكول الصحي.	4.27	0.73	85.4	1	كبيرة
31	يلتزم الطلبة بالنظافة الشخصية.	4.06	0.69	81.2	2	كبيرة
33	الطلبة متباعدون داخل الغرفة الصفية.	4.00	0.83	80.0	3	كبيرة
35	يتذمر أولياء الأمور من توزيع الطلبة بنظام الورديات (المجموعات)	3.99	1.16	79.8	4	كبيرة
32	يلتزم الطلبة بالنظافة العامة.	3.92	0.73	78.4	5	كبيرة
29	يلتزم الطلبة بارتداء الكمامة.	3.83	0.87	76.6	6	متوسطة
30	يلتزم الطلبة باستخدام المعقم.	3.50	0.94	70.0	7	متوسطة
34	يلتزم الطلبة بالحضور وفق دوام وريدياتهم (مجموعاتهم).	2.93	1.11	58.6	8	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.81	0.88	76.2		كبيرة

يتضح من الجدول (6.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (3.81)، وجاءت الفقرة (أعداد الطلبة ضمن الوردية (المجموعة) يراعي تعليمات البروتوكول الصحي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.27) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (يلتزم

الطلبة بالحضور وفق دوام وريدياتهم (مجموعاتهم)) بمتوسط حسابي مقداره (2.93) أي بدرجة متوسطة.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما معوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا ؟

المجال السادس: المعوقات.

ويبينها الجدول رقم (7.4):

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المعوقات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
38	يوجد معوقات في اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة الأزمة من الجهات ذات العلاقة.	3.83	0.81	76.6	1	كبيرة
39	يوجد معوقات مالية في تطبيق إجراءات البرتوكول الصحي.	3.82	0.82	76.4	2	كبيرة
36	يوجد معوقات في التخطيط لإدارة الأزمة.	3.79	0.87	75.8	3	كبيرة
40	يوجد معوقات بشرية في تنفيذ إجراءات البروتوكول الصحي.	3.60	0.96	72.0	4	متوسطة
37	يوجد معوقات في الاتصال والتواصل مع الجهات ذات العلاقة.	3.51	0.92	70.2	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.71	0.88	74.2		كبيرة

يتضح من الجدول (7.4): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (3.71)، وجاءت الفقرة (يوجد معوقات في اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة الأزمة من الجهات ذات العلاقة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.83) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (يوجد معوقات في الاتصال والتواصل مع الجهات ذات العلاقة) بمتوسط حسابي مقداره (3.51) أي بدرجة متوسطة.

وبخصوص المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسات المسحية، أخذ الباحث بما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير معلومة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاءة العينة (أبو سمرة والطيطي، 2019). وعليه، وعلى اعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لمعوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا، هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، أي (3.71).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الادارية، جنس المدرسة، المديرية، مستوى المدرسة) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

3.4 نتائج فرضيات الدراسة:

1.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير الجنس.

لفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام (ت) (t-test) لفحص دلالة الفروق وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8.4).

الجدول رقم (8.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	t	درجات الحرية	الدلالة
ذكر	161	3.80	0.42	3.44	279	0.001*
أنثى	120	3.98	0.42			

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.001)، وهذه القيمة من أقل قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبمتوسط حسابي (3.80) للذكور و (3.98) للإناث، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير الجنس، إذ أنه يوجد فروق ولصالح الإناث لان المتوسط الحسابي للإناث أكثر من المتوسط الحسابي للذكور.

2.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام (ت) (t-test) لفحص دلالة الفروق وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9.4).

الجدول رقم (9.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	t	درجات الحرية	الدلالة
بكالوريوس فما دون	204	3.84	0.40	2.68	279	0.008*
ماجستير فأعلى	77	4.00	0.47			

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.008)، وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبمتوسط حسابي (3.84) للبكالوريوس فما دون، و(4.00) للماجستير فأعلى، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ تبين وجود فروق ولصالح ماجستير فأعلى لأن المتوسط الحسابي للماجستير فأعلى أكثر من المتوسط الحسابي للبكالوريوس فما دون.

3.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول رقم (10.4).

الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

انحراف معياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.45	3.79	63	أقل من (5) سنوات
0.43	4.04	72	(10-5) سنوات
0.39	3.84	146	أكثر من (10) سنوات
0.42	3.89	281	المجموع

بالنظر إلى الجدول (10.4) يتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و لمعرفة مصدر الفروق في المتوسطات استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (11.4) يبين ذلك.

الجدول رقم (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.00*	7.98	1.38	2	2.76	بين المجموعات
		0.173	278	48.00	داخل المجموعات
			280	50.76	المجموع

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، أي يوجد فروق ولمعرفة الفروق لصالح من قام الباحث بإجراء اختبار المقارنة (LSD) والجدول (12.4) يوضح ذلك.

جدول رقم (12.4) نتائج اختبار (LSD) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ - ب)	الدالة المحسوبة
أقل من (5) سنوات	(10 - 5) سنوات	-0.25947	0.000
	أكثر من (10) سنوات	-0.05458	0.384
(10 - 5) سنوات	أقل من (5) سنوات	0.25947	0.000
	أكثر من (10) سنوات	0.20489	0.001
أكثر من (10) سنوات	أقل من (5) سنوات	0.05458	0.384
	(10 - 5) سنوات	-0.20489	0.001

إذ تبين أنه يوجد فروق بين سنوات الخبرة (10-5) سنوات، وسنوات الخبرة أقل من (5) سنوات لصالح سنوات الخبرة (10-5) سنوات.

إذ تبين أنه يوجد فروق بين سنوات الخبرة (10-5) سنوات، وسنوات الخبرة أكثر من (10) سنوات لصالح سنوات الخبرة (10-5) سنوات.

4.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس لمدرسة.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول رقم (13.4).

الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

جنس المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف معياري
ذكور	138	3.83	0.43
إناث	77	4.00	0.41
مختلطة	66	3.85	0.41
المجموع	281	3.89	0.42

بالنظر إلى الجدول (13.4) يتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و لمعرفة مصدر الفروق في المتوسطات استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (14.4) يبين ذلك.

الجدول رقم (14.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة
بين المجموعات	1.45	2	0.724	4.09	0.018*
داخل المجموعات	49.31	278	0.177		
المجموع	50.76	280			

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.018) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس المدرسة، أي يوجد فروق ولمعرفة الفروق لصالح من قام الباحث بإجراء اختبار المقارنة (LSD) والجدول (15.4) يوضح ذلك.

جدول رقم (15.4) نتائج اختبار (LSD) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

الفرق بين المتوسطات	الدالة المحسوبة	جنس المدرسة (أ)	جنس المدرسة (ب)
(أ - ب)			
-0.16694	0.006	ذكور	إناث
-0.02235	0.723		مختلطة
0.16694	0.006	إناث	ذكور
0.14459	0.042		مختلطة
0.02235	0.723	مختلطة	ذكور
-0.14459	0.042		إناث

إذ تبين أنه يوجد فروق بين مدارس الذكور، ومدارس الإناث لصالح مدارس الإناث.

إذ تبين أنه يوجد فروق بين مدارس الإناث، والمدارس المختلطة لصالح مدارس الإناث حسب المتوسطات.

5.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المديرية.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الخامسة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة والجدول رقم (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع درجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المديرية.

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جنوب الخليل	91	3.79	0.31
الخليل	87	4.00	0.46
شمال الخليل	56	3.95	0.45
يطا	47	3.76	0.45
المجموع	281	3.88	0.42

يتضح من الجدول (16.4) قيم المتوسطات الحسابية في الجدول السابق وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع درجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المديرية، وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (17.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (17.4): تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في واقع درجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المديرية.

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.001*	5.72	0.990	3	2.97	بين المجموعات
		0.173	277	47.78	داخل المجموعات
			280	50.75	المجموع

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.001) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المديرية، أي يوجد فروق ولمعرفة الفروق لصالح من قام الباحث بإجراء اختبار المقارنة (LSD) والجدول (18.4) يوضح ذلك.

جدول رقم (18.4) نتائج اختبار (LSD) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تعزى إلى متغير المديرية.

المديرية (أ)	المديرية (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ - ب)	الدالة المحسوبة
جنوب الخليل	الخليل	-0.21460	0.001
	شمال الخليل	-0.15883	0.025
	يطا	0.02509	0.737
الخليل	جنوب الخليل	0.21460	0.001
	شمال الخليل	0.05577	0.434
	يطا	0.23969	0.002
شمال الخليل	جنوب الخليل	0.15883	0.025
	الخليل	-0.05577	0.434
	يطا	0.18392	0.026
يطا	جنوب الخليل	-0.02509	0.737
	الخليل	-0.23969	0.002
	شمال الخليل	-0.18392	0.026

إذ تبين أنه يوجد فروق بين مديرية جنوب الخليل، ومديرية الخليل لصالح مديرية الخليل.

وتبين أنه يوجد فروق بين مديرية الخليل، ومديرية شمال الخليل لصالح مديرية الخليل.

وتبين أنه يوجد فروق بين مديرية الخليل، ومديرية يطا لصالح مديرية الخليل.

6.3.4 نتائج الفرضية الصفرية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير مستوى لمدرسة.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول رقم (19.4).

الجدول (19.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

جنس المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف معياري
أساسية دنيا	78	3.94	0.43
أساسية عليا	112	3.94	0.43
ثانوية	91	3.76	0.39
المجموع	281	3.88	0.42

بالنظر إلى الجدول (19.4) يتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و لمعرفة مصدر الفروق في المتوسطات استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (20.4) يبين ذلك.

الجدول رقم (20.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات نواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.005*	5.48	0.964	2	1.30	بين المجموعات
		0.176	278	48.83	داخل المجموعات
			280	50.03	المجموع

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (20.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.005) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لنواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، أي يوجد فروق وللمعرفة الفروق لصالح من قام الباحث بإجراء اختبار المقارنة (LSD) والجدول (21.4) يوضح ذلك.

جدول رقم (21.4) نتائج اختبار (LSD) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تعزى إلى متغير مستوى المدرسة.

مستوى المدرسة (أ)	مستوى المدرسة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ - ب)	الدالة المحسوبة
أساسية دنيا	أساسية عليا	0.00000	1.000
	ثانوية	0.17706	0.007
أساسية دنيا	أساسية دنيا	0.00000	1.000
	ثانوية	0.17706	0.003
ثانوية	أساسية دنيا	-0.17706	0.007
	أساسية عليا	-0.17706	0.003

إذ تبين أنه يوجد فروق بين مستوى المدرسة أساسية دنيا، ومستوى المدرسة ثانوية لصالح مستوى المدرسة أساسية دنيا.

إذ تبين أنه يوجد فروق بين مستوى المدرسة أساسية عليا، ومستوى المدرسة ثانوية لصالح مستوى المدرسة أساسية عليا.

وتبين أنه لا يوجد فرق بين مستوى المدرسة أساسية دنيا، وبين مستوى المدرسة أساسية عليا.

4.4 ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- الدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا كبيرة، حيث جاء مجال (مدى جاهزية المدرسة) بالمرتبة الأولى، وجاء مجال (تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد) في المرتبة الأخيرة.

2- الدرجة الكلية لمعوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا كبيرة، حيث جاءت فقرة (يوجد معوقات في اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة الأزمة من الجهات ذات العلاقة) بالمرتبة الأولى، وجاءت فقرة (يوجد معوقات في الاتصال والتواصل مع الجهات ذات العلاقة) في المرتبة الأخيرة.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير الجنس، إذ أنه يوجد فروق ولصالح الإناث.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ تبين وجود فروق ولصالح ماجستير فأعلى.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح سنوات الخبرة (5-10) سنوات.

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس لمدرسة، ولصالح مدارس الاناث حسب المتوسطات.

7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المديرية، ولصالح مديرية الخليل.

8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، ولصالح مدارس ذات المستوى (أساسية دنيا، وأساسية عليا).

الفصل الخامس

1.5 المقدمة:

2.5 النتائج.

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

3.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

3.5 توصيات الدراسة.

4.5 الدراسات المقترحة .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لمناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

2.5 النتائج:

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

والذي ينص على: ما واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا ؟

حيث أظهرت المتوسطات الحسابية أن الدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا كانت كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة. ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل مديرية التربية والتعليم ومديري المدارس في العمل على جاهزية المدرسة والحفاظ على جهوزيتها وأيضاً لوجود المتابعة المستمرة من قبل قسم الصحة المدرسية ومديري المدارس لتنفيذ إجراءات البروتوكول الصحي والسعي لتوفير ما يلزم لتنفيذ إجراءات البروتوكول الصحي والعمل أيضاً على زيادة الوعي لدى مجتمع المدرسة ، وأيضاً لخوف الناس من الإصابة بمرض فايروس كورونا يجعلهم يحاولون الالتزام بإجراءات البروتوكول الصحي .

أما بالنسبة للجدول المدرسي وذلك بسبب المتابعة في عمله من قبل مديري المدارس وتدقيقه بشكل جيد من قبل قسم الإشراف في مديريات التربية والتعليم ولأن جاهزية الجدول المدرسة تسرع في تنظيم العمل في المدرسة وتسهل على مدير المدرسة في المتابعة اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية ، ويعمل الجدول المدرسي على تنظيم عمل اللجان المدرسة وتوضيح دور كل لجنة وعمل كل لجنة على حده ، وجاهزية الجدول المدرسي وفق تعليمات تجهيزه يساعد مدير المدرسة والطلبة على تنظيم عملهم ويساعد الطلبة على وضع برنامج لمتابعة دراستهم ويساعد أولياء الأمور على متابعة أبنائهم في الدراسة سواء في البيت او في المدرسة .

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية للتدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد جاءت متوسطة بالرغم من الاهتمام الكبير الذي اولته وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد جاءت متوسطة وذلك لعدم توفر الانترنت عند كثير من المعلمين والطلبة وعدم توفر الأجهزة اللازمة لذلك وان توفر الانترنت لا يخدم برامج التعليم عن بعد من الناحية الفنية والتقنية ، وأيضا عدم سعي الكثير من الاهل الى توفير الانترنت في البيوت حيث وجود الانترنت ضرورة لاستخدام برامج التعليم عن بعد فبدون الانترنت لا يمكن ان يفعل نظام التعليم عن بعد وايضا عدم توفر أجهزة حاسوب تخدم نظام التعليم عن بعد وعدم قدرة المعلم المادية على توفير مثل هذه الأجهزة وقلة إمكانيات المدارس يمنعها من توفير مثل هذه الأجهزة للمعلمين .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الثبيت (2020) والتي بحثت واقع إدارة الأزمات التربوية في مدارس التعليم الأساسي ومعرفة المتطلبات المادية والإدارية اللازمة لإدارة الأزمات التربوية وكانت ابرز نتائجها بالإضافة إلى نجاح أسلوب الاتصال الذي يساهم في زيادة ثقة الجمهور بقدرات المديرين والمعلمين على إدارة الأزمات من حيث مبادرة المخرج للاتصال بالأطراف المعنية.

ودراسة المشيكي (2020) والتي بحثت واقع ودور إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية، وذلك من خلال التعرف لمسيرى إدارة الأزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة والتي كانت ابرز نتائجها أن إدارة الأزمات بالمؤسسة راجع لاعتبارها مؤسسة تنفيذية للقرارات المتخذة من المؤسسة المركزية.

ودراسة العفيغي (2020) والتي بحثت إدارة الأزمات الصحية دراسة حالة قطر أثناء فيروس كورونا، هدفت هذه الدراسة إلى بيان إدارة الأزمات الصحية في قطر وكيفية معالجتها للازمة من خلال طاقمها الطبي ومعرفة الآثار القصيرة المدى والبعيدة المد التي ستترتب عنها الأزمة، وجاء نتائج الدراسة على أن قطر تملك بنية طبية ومؤسسية قوية لاحتواء الأزمة ويوجد تكامل كبير بين المؤسسات التنفيذية ساعد في تبني الأزمة.

دراسة سمور (2018) والتي بحثت في فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقتها بكفايات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظة الجنوبية لفلسطين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل في مدارس وكالة الغوث جاءت كبيرة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبيدات (2020) والتي بحثت في التعرف على واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية من وجهة نظر الطلاب وكانت ابرز نتائجها واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها بمتوسط (3.56) ، وأخيراً واقع إدارة الأزمات أثناء حدوثها بمتوسط (3.10)

ودراسة الهاجري (2020) والتي بحثت واقع إدارة الأزمات بمداس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وكانت ابرز نتائجها وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها . ولعل سبب الاختلاف يرجع الى اختلاف مجتمع الدراسة وبيئة الدراسة بالإضافة الى كون الدراسات تناولت جميع ابعاد إدارة الأزمات قبل واثناء وبعد حدوث الازمة .

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: ما معوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا ؟

حيث أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمعوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى التأخر في اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة الأزمات من الجهات ذات العلاقة وعدم قدرة وجرأة من هم أصحاب القرار على اتخاذه خوفا من ان لا يكون هذا القرار صائب وأما بالنسبة إلى وجود معوقات المالية في تنفيذ إجراءات البروتوكول الصحي يعود ذلك بسبب عدم توفر السيولة اللازمة بسبب جائحة كورونا على الرغم من توفير الكثير من بعض أدوات التعقيم والياتة لكن يبقى الكثير ما يلزم لتنفيذ إجراءات البروتوكول الصحي يلزمه نواحي مادية ومالية كثيرة وهناك صعوبة في توفيرها بسبب جائحة كورونا، وأيضا قلة الإمكانيات المادية للمدارس فكثير من المدارس كانت تعتمد بشكل أساسي في توفير المال من خلال تضمين المقاصف المدرسة وبسبب جائحة كورونا لم تتمكن أي مدرسة من الاستفادة من تضمين المقاصف فبذلك عمل عجزا في ميزانية تلك المدارس وخاصة المدارس التي تحتوي على عدد طلبة كبير .

وأما بالنسبة إلى وجود معوقات في التخطيط في إدارة الأزمات يعود ذلك في عدم التخطيط والتنسيق الجيد مع جميع الأطراف ذات العلاقة وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وعدم الاستعانة بمديري المدارس في المشاركة في وضع الخطط ، وأما بالنسبة إلى وجود معوقات البشرية فهي جاءت متوسطة ويعود ذلك لعدم توفر العدد الكافي من الأذنة في المدارس وعدم إعطاء المدارس تفريغ

لمنسق الصحة المدرسية إضافي على تشكيلات كل مدرسة وعدم توظيف كادر صحي وعمال نظافة ليساعدوا في تنفيذ التعقيم في المدارس وفق تعليمات البروتوكول الصحي.

وأما بالنسبة إلى وجود معوقات في الاتصال والتواصل مع الجهات ذات العلاقة جاءت متوسطة وذلك بسبب الدوام النسبي بسبب جائحة كورونا وعدم وجود التنسيق الكافي بين العاملين في أماكن صنع القرار وهذا يعمل أرباك في الميدان .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العجيمي (2017) والتي بحثت أبرز عوامل القوة والضعف المتاحة في أداء إدارة الأزمات الصحية أثناء موسم الحج والتي كانت ابرز نتائجها أبرز المهدرات أو المعوقات في أداء إدارة الأزمات الصحية هي: قلة الوعي الصحي لدى بعض القادمين للحج، زيادة أنواع الأوبئة المستحدثة .

ودراسة المحارمة (2014) والتي بحثت معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر مدراء دوائر النشاط الرياضي (اللجنة الفنية للاتحاد الرياضي للجامعات الأردنية) وكانت ابرز نتائجها أن المعوقات كانت كبيرة أمام الجانب الاقتصادي ، القيود التكنولوجية والتنظيمية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المشيقيح (2020) والتي بحثت في معوقات إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية ببريدة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية شمال مدينة ببريدة وتأتي من نتائجها إلى أن معوقات إدارة الأزمات المدرسية حصلت على معدل عام (1.96 من 3) أي درجة. (متوسط) وعلى مستوى المناطق حصلت المعوقات التنظيمية على المرتبة الأولى بمتوسط (2.17 من 3) . ودراسة أبو ركبة (2013) والتي بحثت في أهم المشكلات التي يواجهها رؤساء وكبار ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي كانت ابرز نتائجها أن الشرطة الفلسطينية هي قطاع غزة وفقاً

للمكتب الأعلى لديها قدرة وسيطة للسيطرة على تلك الأزمة وتدويرها بنسبة 61.5% . ولعل يعود سبب الاختلاف مع الدراسات الى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة وأيضا إلى اختلاف المحدد الزمني.

3.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الادارية، جنس المدرسة، المديرية، مستوى المدرسة) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير الجنس.

وأظهرت نتائج الفرضية الصفرية الأولى:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير الجنس، إذ أنه يوجد فروق ولصالح الإناث.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن السبب في ذلك هو اهتمام الإناث أكثر بمدارسهن والالتزام والحرص على تنفيذ التعليمات لدى الإناث أكثر من الذكور أيضا بسبب ان المدارس التي يقودها ذكور هي أكثر بكثير من المدارس التي يقودها اناث وأيضا حرض الاناث اكثر على عدم الإصابة وذلك لإمكانية نقلها للعدوى اكثر بحكم انها ام وهي من تقوم بالأعمال البيتية بالإضافة الى عملها في المدرسة .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبيدات (2020) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية من وجهة نظر الطلاب تعزى لمتغير الجنس ودراسة المحارمة (2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهه نظر مدراء دوائر النشاط الرياضي تعزى لمتغير الجنس ودراسة أبو ركة (2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قيود إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس ودراسة عبابة وعاشور (2018) والتي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المشاقبة (2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في الزرقاء لمهارة إدارة الأزمة المدرسية تعزى لمتغير الجنس ودراسة أبو زنيد (2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق في إجابات العينة حول واقع إدارة الأزمات في الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركها الموظفون تبعا لمتغير الجنس .

الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وأظهرت نتائج الفرضية الصفرية الثانية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ تبين وجود فروق ولصالح ماجستير فأعلى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد المستجيبين من حملة الماجستير اقل من حملة البكالوريوس فأقل وعدد من يحمل البكالوريوس واقل اكبر بكثير ممن يحملون الماجستير فأعلى وأيضا من يحمل الماجستير فأعلى في الاغلب يكون متخصص في مجال الإدارة اكثر ممن هم يحملون مؤهلات علمية دون ذلك فهذا ينعكس على عمله في الاغلب بالإيجابية ويستطيع ان يتعامل مع الازمات بمهنية وعلم اكثر من غيه ممن يحملون مؤهلات علمية اقل .

وتتنفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبيدات (2020) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية من وجهة نظر الطلاب تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ودراسة الديب (2012) والتي أظهرت انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة تعزى للمؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زنيد (2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق في إجابات العينة حول واقع إدارة الأزمات في الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركها الموظفون تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة المحارمة (2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر مدراء دوائر النشاط الرياضي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وأظهرت نتائج الفرضية الصفرية الثالثة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح سنوات الخبرة (5-10) سنوات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سبب ذلك يعود بسبب قلة عدد المستجيبين من أفراد مجتمع الدراسة أيضاً قلة عدد من هم في هذه الفئة من الخبرات الإدارية وحرص هذه الفئة على تنفيذ التعليمات بدقة أكثر من غيرهم وذلك بسبب وجود المتابعة الرقابية والإدارية والإشرافية أكثر من من هم أكثر خبرة إدارية، حرصهم أيضاً على التطور أكثر من غيرهم .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو ركة (2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قيود إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرني وشريف (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الصفريّة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس لمدرسة.

وأظهرت نتائج الفرضية الصفريّة الرابعة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس لمدرسة، ولصالح مدارس الاناث حسب المتوسطات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان معظم مدارس الاناث أكثر التزاما وحرصا في تنفيذ تعليمات البرتوكول الصحي

ولم تتفق هذه الدراسة ولم تتعارض مع الدراسات السابقة لعدم وجود دراسات سابقة بهذا المتغير حسب علم الباحث.

الفرضية الصفرية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المديرية.

وأظهرت نتائج الفرضية الصفرية الخامسة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المديرية، ولصالح مديرية الخليل.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى طبيعة منطقة الخليل والاكتظاظ الكبير في عدد طلاب مدارسها والكثافة السكانية الكبيرة في مدينة الخليل، وأيضا لطبيعة منطقة الخليل الاقتصادية فهذا يجعلهم الفروق لصالح منطقة الخليل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المحارمة (2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر مدراء دوائر النشاط الرياضي تعزى لمتغير المنطقة، ودراسة أبو ركة (2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قيود إدارة الأزمات تعزى لمتغير المنطقة .

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة ودراسة الديب (2012) والتي أظهرت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة تعزى المنطقة .

الفرضية الصفرية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير مستوى لمدرسة.

وأظهرت نتائج الفرضية الصفرية السادسة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، ولصالح مدارس ذات المستوى (أساسية دنيا، وأساسية عليا).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بسبب قلة الوعي لدى هذه الفئة العمرية وطبيعتهم في هذه السن فهي تغير بين مرحلتين عمريتين ولطبيعة هذه الفئة العمرية لعدم قدرتهم على الالتزام الكامل بالتعليمات فكثير من من هم في هذه الفئة يعدون عدم الالتزام بتنفيذ تعليمات البروتوكول الصحي هو نوع الرجولة والثقة بالنفس وتدني مستوى الثقافة لدى الكثير منهم .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرني وشريف (2021) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المرحلة التعليمية .

3.5 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث:

1- العمل على توفير ما يلزم الهيئات التدريسية من تدريب وانترنت وأجهزة حاسوب لتمكينهم من العمل على تدريس الطلبة وفق برامج التعليم عن بعد المعتمدة من قبل الوزارة .

2- إعطاء مدير المدرسة صلاحيات اكبر ليتمكن من مواجهة أي أزمة تواجهه من خلال عمله.

3- العمل على تهيئة وتدريب مديرو المدارس ليتمكنوا من مواجهة الأزمات في مدارس بشكل مهني وعلمي.

4- مشاركة مديري المدارس في وضع الخطط في المديریات وعلى مستوى الوزارة وذلك لمعرفة الجيدة بالواقع من خلال طبيعة عملهم.

5- العمل على توفير مصادر مالية لدعم المدارس في الأزمات.

6- العمل على إيجاد آليات جديدة ومجدية أكثر للتواصل مع الجهات ذات العلاقة خلال الأزمات.

7- دعم مديري المدارس في قراراتهم أثناء الأزمات وتقدير جهودهم فهم من يواجه الأزمة بالشكل الفعلي وان لا يقصر دورهم على تنفيذ التعليمات فقط.

8- العمل لإيجاد آليات جديدة وحلول مبتكرة لحث الطلبة لمتابعة تعليمهم من خلال برامج التعليم عن بعد أو إيجاد آليات أخرى لمتابعة الطلبة لتعليمهم.

9- العمل على توفير الكادر البشري المدرب خاصة الأذنه في المدارس لمواجهة جائحة كورونا وذلك لأن الجانب الأكبر من التعقيم داخل المدارس يقع على عاتقهم بالإضافة إلى عملهم المعتاد داخل المدارس.

10- العمل على تفريغ منسق الصحة المدرسة في المدرسة واسقاط هذا التفريغ على التشكيلات المدرسية.

11- العمل على زيادة تفريغ نائب المدير في المدرسة مما يساعد المدير على المتابعة والتخطيط والتنبؤ بالأزمة قبل وقوعها.

4.5 الدراسات المقترحة .

يوصي الباحث بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية خلال جائحة كورونا وبشكل خاص يوصي بالعناوين التالية :

1- إدارة الأزمات في المدارس الحكومية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والطلاب.

2- إدارة الأزمات المدرسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة خلال جائحة كورونا.

3- إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية ما بعد كورونا: واقع ومعوقات.

4- تقويم إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية خلال جائحة كورونا: واقع ومعوقات.

المصادر والمراجع:

المصادر والمراجع العربية:

القرآن الكريم.

أبو ركية، عصام محمد عبد الرحمن.(2013). معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أبو زنيد، ولاء محمود حسن. (2017). واقع إدارة الأزمات في الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

أبو سمرة، محمود، الطيبي، محمد (2019). مناهج البحث العلمي (من التبیین إلى التمكين). الطبعة العربية 2020، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

أبو سمرة، محمود أحمد، والطيبي، محمد عبد الإله، وعاشور، فاتن. (2012). إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر طلبتها، مجلة الأزهر. غزة. فلسطين. 12(1)، 35-72.

أبو شامة، عباس. (1995). إدارة الأزمة في المجال الأمني، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، 4(3)، 129-180.

أبو فروة، إبراهيم. (2007). الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا.

احمد، إبراهيم احمد. (2003). إدارة الأزمة التعليمية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

الإدارة العامة للمتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، 2020 ص10.

الأعرجي، عاصم محمد، ودقاسمة، مأمون محمد. (2000). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الرياض، معهد الإدارة العامة، السعودية، 39(4)، 773-809.

آل الشيخ، بدر. (2008). مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

بالاطرش، حورية، وفطيمة، مسروق. (2020). إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا -دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء والممرضين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 9(2)، 57 - 74.

- بضيف، خديجة (2018). واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية دراسة حالة إدارة أزمة اضطرابات طلبة معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر.

بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق، عمان.

توفيق، عبد الرحمن. (2004). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

الثبيت، ليون محمد صالح. (2020). التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، 20(9)، 215 - 241.

جبر، محمد صدام. (1998). المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات ، تونس المجلة العربية للمعلومات، تونس ص 66 .

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020.

حجي، أحمد.(1998). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.

الحري، رافدة (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.

حمادات، محمد حسن.(2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

الحملاوي، محمود.(1997). إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

حواش، جمال (2005). التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

الخصيري، محسن أحمد. (2002). إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، مصر.

الخصيري، محسن. (1993). التسويق في ظل الركود، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الخميس، ياسر عبدالكريم، وأبو خشبة، نواف فهد. (2020). تجارب آسيوية في إدارة الأزمات: أزمة جائحة الحمة التاجية أنموذجاً، *المجلة العربية للدراسات الأمنية*. 36(3)، الرياض، السعودية، 393 - 408.

خنجي ، زكريا .(2020). الكورونا وإدارة الكوارث الوبائية، *أخبار الخليج*، ع15345

الديب، سليمان سلامة سليمان. (2012). *واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتخاذ المقاولين الفلسطيني بمحافظات غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الزغبى، عطاف شفيق. (2019). *واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، 66(66)، 167-196.

سمور، إيمان نعيم. (2018). *فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقتها بكفايات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظات الجنوبية لفلسطين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

السيد، مروى السعيد. (2020). *اتجاهات النخبة نحو دور المتحدث الرسمي لوزارة الصحة والسكان في إدارة أزمة كورونا: دراسة ميدانية*، *مجلة البحوث الإعلامية*، جامعة الأزهر، 3(56)، 1150-1206.

السيد إبراهيم، رباب صلاح. (2020). *تقييم النخبة الأكاديمية الإعلامية لأداء وسائل الإعلام في إدارة أزمة كورونا (كوفيد -19) في اطاره نظرية المسؤولية الاجتماعية*، *مجلة البحوث الإعلامية*، جامعة الأزهر، 4(55)، 9-22.

شود، ماجد محمد. (2002). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ط1، الأوائل للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق.

الشعلان، فهد أحمد. (2002). إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الشيخ أحمد، دانية محمد عثمان. (2018). واقع إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس. القدس، فلسطين.

صادق، أمينة مصطفى. (2002). إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.

صاصيلا، رانيا، واليوسفي، رنيم سمير. (2014). درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (1)36، 149-176

الصباغ، زهير نعيم. (1997). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، مصر.

ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم. (2010). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة: دار الفكر العربي.

الطيب، حسن ابشر. (1995). إدارة الكوارث، مجلة الإدارة العامة، العدد 65، عمان، الأردن.

عابد، سعود سراج. (1995). إدارة الأزمات، الرياض، مجلة الحرس الوطني، ع144، السعودية.

عبابنة، سعيد محمد سعيد، وعاشور، محمد علي. (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية، الأردن، 26(3)، 715-742.

عباس، صلاح. (2004). إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر .

عبد الخالق، عبد الخالق فؤاد.(2013). مفهوم الأزمة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الإسماعيلية: دراسة تقويمية، مجلة الثقافة والتنمية، 13(68)، 1-120.

عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد . (1994) . إدارة الأزمات ، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية .

عبدالعال، رائد.(2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.

عبيدات، انس عدنان . (2020) . واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر الطلبة - الأردن. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 4(34)، 0-20

العجمي، محمد بن إبراهيم.(2017) . دور إدارة الأزمات الصحية في مواسم الحج ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، السعودية.

عز الدين، أحمد جلال .(1990) . إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية .

عشماوي، سعد الدين .(1996). إدارة الأزمة ، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5 ، ع2

العفيفي، ندى معوضه (2020). إدارة الأزمات الصحية (دراسة حالة قطر أثناء أزمة فيروس

كورونا)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 14. السالمية، الكويت، 79-98.

عليوة، السيد (2003). إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، القاهرة، دار الأمين للنشر

والتوزيع، مصر .

عليوة ، السيد (2002). إدارة الأزمات في المستشفيات ، التوثيق العلمي مركز القرار للاستشارات

، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر .

عليوة، السيد (2001). إدارة الأزمات والكوارث "مخاطر العولمة والإرهاب الدولي "، دار الأمين

للنشر، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مصر .

عنتور، ندى عزالدين (2012). معوقات إدارة الازمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات

الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات

العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العنزي ، عائشة سعد (2017). أثر المشاركة الفعالة للمجتمع في أنشطة الجودة الشاملة بالمدارس

الابتدائية بالكويت على الإلمام بآليات إدارة الأزمات التعليمية. مجلة القراءة والمعرفة ، مصر ،

المجلد 21 ، العدد 233 ، 167-198

الغيث، العنود محمد (2011). المهارات القيادية اللازمة للمديرات في إدارة الأزمات المدرسية في

التعليم الثانوي العام بمنطقة الرياض، مجلة رابطة التربية الحديثة، 4(9)، 19-124

فرج، شذى إبراهيم (2011). ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية

بمكة المكرمة المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج 29.

القرني ، شريفة ناصر مرعي ، شريف ، شريف محمد محمد . (2021) . درجةً تُوفّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة . مجلة كلية التربية جامعة أسيوط مجلد 37 العدد 3 ، 287-311

كامل، عبد الوهاب محمد . (2003) . سيكولوجية إدارة الأزمات، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن .

اللامي ، غسان قاسم داود، العيساوي، خالد عبدالله إبراهيم . (2015). إدارة الأزمات، الأسس والتطبيقات، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن

لؤي، ناصر سعد . (2018). فاعلية مركز إدارة الأزمات والكوارث بمنطقة مكة المكرمة في الحد من أخطار الكوارث : دراسة ميدانية على العاملين المعنيين بمركز إدارة الأزمات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية، تخصص القيادة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

ليما، ليومان . (2020) . فيروس كورونا: خمس استراتيجيات أثبتت نجاحا في احتواء الوباء ،

BBC NEWS ARABIA

ماهر، أحمد . (2006) . إدارة الأزمات، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ط1، مصر .

المحارمة ، ياسين علي محجوب . (2014) . معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر الإدارة العامة بها ، مجلة المشكاة للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العلوم والتعليم العالمية - الأردن، مجلد 1 العدد 2 ، 455-489.

المحمدي، خيرت .(2020). الإعلام الصحي وإدارة أزمة كورونا كوفيد- 19 في ظل انتشار الأخبار

الزائفة عبر مواقع الميديا الاجتماعية. *مجلة التمكين الاجتماعي*، 2(3)، 34- 56

المشاقبة، متعب عودة فلاح .(2018). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء

لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي*

للبحوث، غزة، 2(29)، 68-83.

المشيح ، جوزاء محمد .(2020). معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات

شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*، 4 (43)، 61-

80.

مشيكي ، سمير .(2020). واقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية المؤسسة العمومية

الجزائرية للمياه - وحدة مسيلة - انموذجا ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة بوضياف- المسيلة ، الجزائر .

المصري ، مياده .(2006) . معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية

السورية الخاصة والعامه ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب ، سوريا .

معجم علم الأوبئة.(2008). *الرابطة الدولية للأوبئة*. مطبعة جامعة أكسفورد، أكسفورد، نيويورك،

الولايات المتحدة الأمريكية.

المعجم الوسيط.(2004). *مجمع اللغة العربية*، ط4 ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة ، مصر .

منظمة الصحة العالمية.(2020).

مهنا، محمد نصر . (2008) . إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر .

نيروخ، شهد رفيق صادق.(2020). درجة ممارسات إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين .

الهاجري ، محمد دخيل الله . (2020) . واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد 136 ، ج 3 ، 211-241 .

هلال، محمد عبد الغني .(2004) . مهارات إدارة الأزمات ، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4

الهميم، عبد اللطيف .(2004). إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر، عمان ، دار عمار للنشر والتوزيع ، الأردن .

الهنداوي ، محمد حافظ .(1994) . إدارة الأزمة التعليمية ، ج2، كلية التربية ،جامعة عين شمس ، مصر .

الهواري، سيد.(1998) . الموجز في إدارة الأزمات، ط1، مكتبة عين شمس، مصر .

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.(2017) .

(ويكيبيديا، 2020)(<https://ar.wikipedia.org/wiki/>) .

المصادر والمراجع الأجنبية:

Affouneh S, Salha S, Khlaif ZN. (2020) Designing Quality E-Learning Environments for Emergency Remote Teaching in Coronavirus Crisis. **Interdiscip J Virtual Learn Med Sci**.11(2):1-3

Anderson, R. M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D., & Hollingsworth, T. D. (2020). How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic?. **The lancet**, 395(10228), 931-934.

Brinks, V., & Ibert, O. (2020). **From corona virus to corona crisis: The value of an analytical and geographical understanding of crisis**. Leibniz Institute for Research on Society and Space (IRS, Flakenstr. 29-31, Erkner, 15537, Germany; Brandenburg University of Technology Cottbus-Senftenberg, Platz der Deutschen Einheit 1, Cottbus, 03046, Germany. E-mail: oliver.ibert@leibniz-irs.de

Daniel, R. (2017). **An examination of organizational leadership crises communication best practices for colleges and universities**. Unpublished Doctoral dissertation, University of Maryland, Maryland, United States.

Daughtry, P. (2015). **Principals' Preparedness For, And Experiences of, Crisis Events at School**. (Doctoral dissertation). Retrieved from

[htt](#) Gainey, B. S. (2009). Crisis management's new role in educational settings. **The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas**, 82(6), 267-274.

Garcia, B. D. (2015). **Crisis 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.

Gentilucci, J. L. (2007). Managing communication during a school crisis: A case study. **Journal of School Public Relations**, 28(4), 318-330.

Hill, T. & Strizzi, S. (2005). “**Emergency. Response and Crisis Management**”, (ERCM) Technical Assistance Centers.

Javed, M. L., & Niazi, H. K. (2015). Crisis Preparedness and Response for Schools: An Analytical Study of Punjab, Pakistan. **Journal of Education and Practice**, 6(22), 40-47.

[ps://scholarcommons.sc.edu/etd/3688](https://scholarcommons.sc.edu/etd/3688)

Karasavidou, E., & Alexopoulos, N. (2019). School Crisis Management: Attitudes and Perceptions of Primary School Teachers. **European Journal of Educational Management**, 2(2), 73-84.

Keeling, M. J., Hollingsworth, T. D., & Read, J. M. (2020). Efficacy of contact tracing for the containment of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *J Epidemiol Community Health*, 74(10), 861-866.

Lee, S., Yeo, J., & Na, C. (2020). Learning from the past: Distributed cognition and crisis management capabilities for tackling COVID-19. **The American Review of Public Administration**, 50(6-7), 729-735.

MacNeil, W. K., & Topping, K. J. (2007). Crisis management in schools: evidence-based postvention. **The Journal of Educational Enquiry**, 7(2), 45-57.

McGuinness, M., & Marchand, R. (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.

Menghini, R. J. (2014). **Presidential responses to crises at public university campuses: What leaders do and how others perceive their actions.** Unpublished Ph. D thesis, University of Pennsylvania.

Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). **Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness.** Jossey-Bass Publisher, San Francisco.

Muro, J. J., & Kottman, T. (1995). **Guidance and counseling in the elementary and middle schools: A practical approach.** Brown & Benchmark.

Nelson, J. (2019). **Crisis Management Preparing School Leadership to Manage Critical Incidents: A Qualitative Case Study.** (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

Oxford, 8 edition (2002). **Great Britain:** Oxford University press

Patterson, B. (1993). Crises impact on reputation management. **The Public Relations Journal**, 49(11), 48.

Pauchant, T. & Mitroff, I. (1996). **Transforming the Crisis Prone Organization,** Ssnfranciso, Jossey Bass.

Phelps, N. L. (1986). Setting up a crisis recovery plan. **Journal of Bu**
Random. h. (1969) .**Random House Dictionary Of English Language**, New York, Random House, P.491.

usiness Strategy. 6(4). 6.

Robertson, N. C. (2017). **Principal Preparedness for Crisis Management In Urban High Schools.** Electronic Theses and Dissertations. 507.
<https://egrove.olemiss.edu/etd/507>

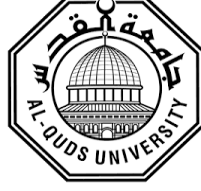
Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., ... & Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). **International journal of surgery, 76, 71-76.**

Vogelaar, R. J. (2005). **Rhetorical Approaches to Crisis Communication: The Research, Development, and Validation of an Image Repair Situational Theory for Educational Leaders.** Online Submission. Doctoral Dissertations, Sant Louis University.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية/برنامج الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد، حضرة المدير/ة المحترم/ة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

يرجى التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة، وسيحرص الباحث على أن يزودكم بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث: عاطف العرجان

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء وضع (×) داخل المربع الذي ينطبق على حالتك أو الذي تراه مناسباً :

1. الجنس: ذكر. أنثى.
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون. ماجستير فأعلى.
3. سنوات الخبرة: أقل من (5) سنوات. (5-10) سنوات. أكثر من (10) سنوات.
4. جنس المدرسة: ذكور. إناث. مختلطة.
5. المديرية: جنوب الخليل. الخليل. شمال الخليل. يطا.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة (×) في الخانة المناسبة حسب وجهة نظرك.

الدرجة					قائمة الفقرات	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المجال الأول: مدى جاهزية المدرسة.
					1	غرفة الصف جاهزة من حيث المساحة.
					2	غرفة الصف جاهزة من حيث الإضاءة.
					3	غرفة الصف جاهزة من حيث التهوية.
					4	المدرسة جاهزة من حيث المرافق الصحية.
					5	المدرسة جاهزة من حيث الساحات.
					6	أدوات التعقيم اللازمة متوفرة في المدرسة.
					7	مرافق المدرسة نظيفة.
					8	مرافق المدرسة صحية.
					9	يستخدم المقصف المدرسي.
					10	يتوفر جهاز إنذار في المدرسة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المجال الثاني: البروتوكول الصحي.
					11	تعليمات البروتوكول الصحي واضحة.
					12	تعليمات البروتوكول الصحي سهلة التطبيق.
					13	الأدوات اللازمة للالتزام بالبروتوكول متوفرة.
					14	الهيئة الإدارية ملتزمة بالبروتوكول الصحي.
					15	الهيئة التدريسية ملتزمة بالبروتوكول الصحي.
					16	الطلبة ملتزمون بالبروتوكول الصحي.
					17	تراقب الهيئات تطبيق تعليمات البروتوكول الصحي.
					18	الهيئة الإدارية على تواصل تام مع الجهات ذات العلاقة.
					19	الصحة المدرسية تزور المدرسة باستمرار.
					20	مكتب التربية على تواصل مباشر مع الإدارة المدرسية للاطلاع على ما هو جديد بخصوص الإصابات.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المجال الثالث: تدريب المعلمين على استخدام برامج

بشدة				بشدة	التعليم عن بعد.	
					21	تدريب المعلمين على برامج التعليم عن بعد بشكل كافٍ.
					22	المعلمون ملتزمون بالتعليم عبر برامج التعليم عن بعد.
					23	جميع المواد يتم تدريسها عبر برامج التعليم عن بعد.
					24	يواجه المعلمون صعوبات في التعامل مع برامج التعليم عن بعد.
					25	يتذمر المعلمون من برامج التعليم عن بعد.
					26	المعلمون ليس لديهم الخلفية التكنولوجية المناسبة للتعامل مع برامج التعليم عن بعد.
					27	المعلمون راضون عن الرزم المدرسية.
					28	المعلمون راضون عن التقييم ضمن برامج التعليم عن بعد.
					29	ليس جميع المراحل ينفع معها برامج التعليم عن بعد.
					30	تلقى المعلمون التدريب اللازم لمواجهة الجائحة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المجال الرابع: الجدول المدرسي.
					31	يواجه مدير المدرسة صعوبات في توزيع الجدول المدرسي.
					32	يوجد تعارض في الجدول المدرسي للطلبة.
					33	الزمن غير كافٍ للحصة الصفية على برامج التعليم عن بعد.
					34	الجدول المدرسي يغطي جميع المواد التدريسية.
					35	تأخذ المواد الأساسية النصيب الأكبر من الجدول المدرسي.
					36	توزيع الجدول المدرسي على المعلمين عادل ومنصف لهم.
					37	يوجد مرونة في الجدول المدرسي.
					38	يراعي الجدول المدرسي خطة الطوارئ.
					39	قد تظلم وردية من الطلبة ضمن الجدول المدرسي.
					40	يحدد مهام لجنة الطوارئ.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الخامس: توزيع الطلبة وفق البرتوكول الصحي.	الرقم
					توزيع الطلبة ضمن الورديات ناجح.	41
					أعداد الطلبة ضمن الوردية يراعي تعليمات البرتوكول الصحي.	42
					يلتزم الطلبة بالكمامة والمعقم.	43
					يلتزم الطلبة بالنظافة الشخصية والنظافة العامة.	44
					الطلبة متباعدون داخل الغرفة الصفية والمساحات.	45
					تحصيل الطلبة أفضل من قبل.	46
					يلتزم الطلبة بالحضور في حصص برامج التعليم عن بعد.	47
					يتذمر أولياء الأمور من التعليم عن بعد.	48
					يستفيد الطلبة من التعليم عن بعد.	49
					الطلبة منضبطون في حصص برامج التعليم عن بعد.	50

شكراً لحسن تعاونكم

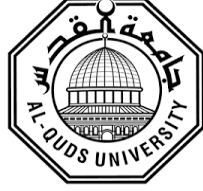
ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	أ.د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس
2.	د. محمد مطر	وحدة البحث والتطوير/ وزارة التربية والتعليم
3.	د. جعفر أبو صاع.	جامعة فلسطين التقنية
4.	د. خالد كتلو.	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل
6.	د. سمير الجمل	جامعة الاستقلال
7.	د. نبيل المغربي.	جامعة القدس المفتوحة
8.	د. جمال بحيص	جامعة القدس المفتوحة
9.	د. عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة
10.	أ. نصر أبو كرش	مدير عام الإدارات التربوية ا وزارة التربية والتعليم
11.	أ. خالد يونس	رئيس قسم الميدان ا مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل
12.	أ. عرفات عرجان	تربية جنوب الخليل
13.	أ. نايف عرجان.	تربية جنوب الخليل
14.	أ. يوسف نصار	تربية جنوب الخليل

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية.

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة



جامعة القدس

حضرة المدير/ة المحترم/ة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات) وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من جامعة القدس، لذا نرجو من حضرتكم التعاون في استكمال البيانات من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بوضع إشارة (×) أمام كل فقرة تراها مناسبة، علماً بأن جميع إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. مع جزيل الشكر لكم ولحسن تعاونكم
الباحث: عاطف عرجان

إشراف: د. أشرف أبو الخيران

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء وضع (×) داخل المربع الذي ينطبق على حالتك أو الذي تراه مناسباً :

1. الجنس: ذكر. أنثى.
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون. ماجستير فأعلى.
3. سنوات الخبرة في الإدارة: أقل من (5) سنوات. (5-10) سنوات. أكثر من (10) سنوات.
4. جنس المدرسة: ذكور. إناث. مختلطة.
5. المديرية: جنوب الخليل. الخليل. شمال الخليل. يطا.
6. مستوى المدرسة: أساسية دنيا. أساسية عليا. ثانوية.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة (×) في الخانة المناسبة حسب وجهة نظرك.

الدرجة					قائمة الفقرات	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المجال الأول: مدى جاهزية المدرسة.
					1	مساحة الغرفة الصفية مناسبة .
					2	إضاءة الغرفة الصفية ملائمة.
					3	تهوية الغرفة الصفية ملائمة .
					4	المرافق الصحية في المدرسة متوفرة ومناسبة .
					5	ساحات المدرسة مناسبة متوفرة ومناسبة لأعداد الطلبة .
					6	أدوات التعقيم اللازمة متوفرة في المدرسة.
					7	مرافق المدرسة نظيفة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المجال الثاني: البروتوكول الصحي.
					8	تعليمات البروتوكول الصحي واضحة.
					9	الأدوات اللازمة للالتزام بالبروتوكول متوفرة.
					10	الهيئة الإدارية ملتزمة بالبروتوكول الصحي.
					11	الهيئة التدريسية ملتزمة بالبروتوكول الصحي.
					12	الطلبة ملتزمون بالبروتوكول الصحي.
					13	الهيئة الإدارية على تواصل تام مع الجهات ذات العلاقة.
					14	الصحة المدرسية تزور المدرسة باستمرار.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المجال الثالث: تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد.
					15	تدريب المعلمين على برامج التعليم عن بعد بشكل كافٍ.
					16	المعلمون ملتزمون بالتعليم عن بعد.
					17	جميع المواد يتم تدريسها عبر برامج التعليم عن بعد.
					18	المعلمون راضون عن الرزم المدرسية.
					19	المعلمون راضون عن التقييم ضمن برامج التعليم عن بعد.
					20	برامج التعليم عن بعد تصلح لجميع المراحل التعليمية.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المجال الرابع: الجدول المدرسي خلال أزمة كورونا.
					21	يواجه مدير المدرسة صعوبات في توزيع الجدول المدرسي.

					الجدول المدرسي يغطي جميع المواد التدريسية.	22
					توزيع الجدول المدرسي على المعلمين عادل ومنصف لهم.	23
					يوجد مرونة في الجدول المدرسي.	24
					يراعي الجدول المدرسي خطة الطوارئ.	25
					توزيع الجدول المدرسي عادل ومنصف للطلبة في المجموعات	26
					يحدد مهام لجنة الطوارئ.	27
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الخامس: توزيع الطلبة وفق البروتوكول الصحي.	الرقم
					أعداد الطلبة ضمن الوردية (المجموعة) يراعي تعليمات البروتوكول الصحي.	28
					يلتزم الطلبة بارتداء الكمامة.	29
					يلتزم الطلبة باستخدام المعقم.	30
					يلتزم الطلبة بالنظافة الشخصية.	31
					يلتزم الطلبة بالنظافة العامة.	32
					الطلبة متباعدون داخل الغرفة الصفية.	33
					يلتزم الطلبة بالحضور وفق دوام ووردياتهم (مجموعاتهم) .	34
					يتذمر أولياء الأمور من توزيع الطلبة بنظام الورديات (المجموعات)	35
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال السادس: المعوقات.	الرقم
					يوجد معوقات في التخطيط لإدارة الأزمة.	36
					يوجد معوقات في الاتصال والتواصل مع الجهات ذات العلاقة.	37
					يوجد معوقات في اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة الأزمة من الجهات ذات العلاقة.	38
					يوجد معوقات مالية في تطبيق إجراءات البروتوكول الصحي.	39
					يوجد معوقات بشرية في تنفيذ إجراءات البروتوكول الصحي.	40

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (4) تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2021/3/15

حضرة مدير عام مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل المحترم
مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب عاطف محمود محمد العرجان ورقمه الجامعي (21826006)، من تخصص ماجستير

الإدارة التربوية بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

" ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة

كورونا : واقع ومعوقات"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال الفصل الثاني الحالي من العام الأكاديمي 2021/2020

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

د. إيناس ناصر

عميدة كلية العلوم التربوية

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



نسخه: الملف

ملحق رقم (5) تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في الخليل

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2021/3/15

حضرة مدير عام مديرية التربية والتعليم في الخليل المحترم
مديرية التربية والتعليم في الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب عاطف محمود محمد العرجان ورقمه الجامعي (21826006)، من تخصص ماجستير
الإدارة التربوية بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

" ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة

كورونا : واقع ومعوقات"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق
الدراسة خلال الفصل الثاني الحالي من العام الأكاديمي 2021/2020

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

د. إيناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية



نسخه: الملف

ملحق رقم (6) تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في شمال الخليل

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2021/3/15

حضرة مدير عام مديرية التربية والتعليم شمال الخليل المحترم
مديرية التربية والتعليم شمال الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب عاطف محمود محمد العرجان ورقمه الجامعي (21826006)، من تخصص ماجستير

الإدارة التربوية بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

" ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة

كورونا : واقع ومعوقات"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال الفصل الثاني الحالي من العام الأكاديمي 2021/2020

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

د. إيناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



نسخه: الملف

ملحق رقم (7) تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في يطا

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2021/3/15

حضرة مدير عام مديرية التربية والتعليم في يطا المحترم
مديرية التربية والتعليم في يطا

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب عاطف محمود محمد العرجان ورقمه الجامعي (21826006)، من تخصص ماجستير

الإدارة التربوية بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

" ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة

كورونا : واقع ومعوقات"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال الفصل الثاني الحالي من العام الأكاديمي 2021/2020

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

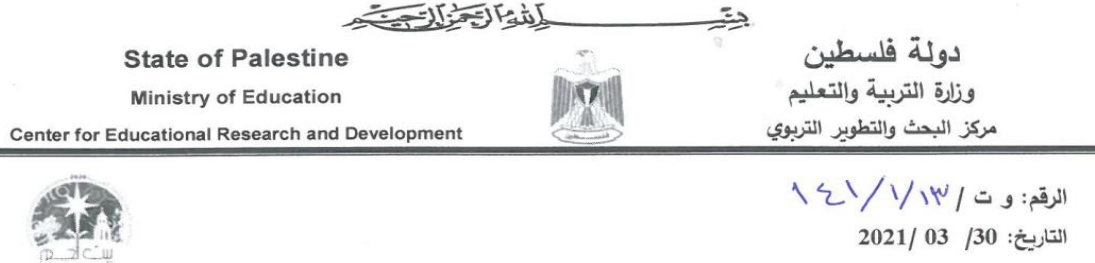
د. إيناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



نسخه: الملف

ملحق رقم (8) تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي إلى مديريات التربية والتعليم في
محافظة الخليل



لمن بهمة الأمر

"تسهيل مهمة بحثية"

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"عاطف محمود محمد العرجان"

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسته بعنوان:

"إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا : واقع و معوقات."

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة عشوائية طبقية مكونة من 50% من مدرّاء المدارس في محافظة الخليل.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتنسيق مع "منسق البحث والتطوير والجودة" في المديرية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر

/مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

الأخ مدير عام التربية والتعليم-الخليل .

د.أشرف ابو الخيران - المحترم/ المشرف على الدراسة- بريد الكتروني akhayran@staff.alquds.edu

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	مجتمع الدراسة.	98
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	99
3.3	معاملات كرونباخ ألفا لمجالات استبانة الدراسة.	103
4.3	مفتاح التصحيح.	106
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا.	109
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مدى جاهزية المدرسة.	110
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال البروتوكول الصحي.	111
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد.	112
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الجدول المدرسي.	113
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال توزيع الطلبة وفق البروتوكول الصحي.	114
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المعوقات.	115

117	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات مهارات درجة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تعزى لمتغير الجنس.	8.4
118	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات مهارات درجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	9.4
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات درجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	10.4
120	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	11.4
121	نتائج اختبار (LSD) لمدى لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	12.4
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس المدرسة.	13.4
122	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس المدرسة.	14.4
123	نتائج اختبار (LSD) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير	15.4

	جنس المدرسة.	
124	المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع درجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المديرية.	16.4
125	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في واقع درجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير المديرية.	17.4
126	نتائج اختبار (LSD) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تعزى إلى متغير المديرية.	18.4
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.	19.4
128	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجة لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.	20.4
129	نتائج اختبار (LSD) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تعزى إلى متغير مستوى المدرسة.	21.4

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
162	الاستبانة في صورتها الأولى.	1
166	أسماء المحكمين.	2
167	الاستبانة في صورتها النهائية.	3
170	تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل.	4
171	تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في الخليل.	5
172	تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في شمال الخليل.	6
173	تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في يطا.	7
174	تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.	8

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	شكر وتقدير
ج	الملخص بالعربية
هـ	الملخص بالإنجليزية
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	المقدمة
13	الإطار النظري

68	الدراسات السابقة
68	الدراسات العربية
84	الدراسات الأجنبية
93	تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
97	المقدمة
97	منهج الدراسة
98	مجتمع الدراسة
98	عينة الدراسة
100	أداة الدراسة
101	صدق أداة الدراسة
102	ثبات أداة الدراسة
103	إجراءات الدراسة
105	متغيرات الدراسة
106	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
108	المقدمة

108	نتائج الدراسة
108	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
115	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
116	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
117	نتائج فرضيات الدراسة
130	ملخص نتائج الدراسة
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	
133	المقدمة
133	النتائج
133	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
136	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
138	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
145	توصيات الدراسة
146	الدراسات المقترحة
المصادر المراجع	
147	المصادر والمراجع العربية
157	المصادر والمراجع الأجنبية
الملاحق	

161	الملاحق
175	فهرس الجداول
178	فهرس الملاحق
179	فهرس المحتويات