Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (5), Issue (48): 30 Dec 2021
P: 20 - 51
ISSN: 2522-3399
مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (5)، العدد (48): 30 ديسمبر 2021 م
ص: 20 - 51

# The Reality of Crisis management among public school principals in Hebron Governorate during the Corona pandemic

**Ashraf Mohammad Abu Khayran**
Faculty of Educational Sciences || Al-Quds University || Palestine
**Atef Mahmoud Alarjan**
Ministry of Education || Palestine

**Abstract:** This study aimed at researching the reality of crisis management among public school principals in the Hebron governorate during the Corona pandemic, and this study was conducted on all public-school principals and principals in the Hebron governorates in the second semester of the academic year 2020/2021 on a sample consisting of (281). As principals, the descriptive approach is used, whereby the study tool that relates to crisis management for government school principals in Hebron Governorate during the Corona pandemic was built: Reality and Obstacles, and the tool's validity and stability were sure. The study found that the reality of crisis management among public school principals in the Hebron governorate during the Corona pandemic came to a large extent, and the existence of differences in the reality of crisis management among public school principals in the Hebron governorate during the Corona pandemic from the viewpoint of government school principals in the Hebron governorate depending on the educational qualification variable and in favor of the academic qualification Master and above, and according to the variable of the directorate and in favor of the Hebron district, and according to the school gender variable in favor of schools Females by averages.

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

And based on the results of the study, the recommendation: Giving the school director greater powers so that he can cope with any crisis he faces through his work, and work to provide the teaching bodies with training, internet and computers to enable them to work on teaching students according to the distance education programs approved by the ministry, And the participation of school principals in drawing up plans in the directorates and at the level of the ministry, due to their good knowledge of the reality through the nature of their work.

**Keywords:** Crisis management, School principals, Corona pandemic, Hebron Governorate.

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

**أشرف محمد أبو خيران**
كلية العلوم التربوية || جامعة القدس || فلسطين
**عاطف محمود العرجان**
وزارة التربية والتعليم || فلسطين

**المستخلص:** هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا 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) مديرا ومديرة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، حيث تم بناء أداة الدراسة والتي تتعلق بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات، وتم التأكد 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 المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، وتبعا لمتغير جنس المدرسة لصالح مدارس الإناث. كما توصلت الدراسة إلى أن معوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا جاءت بدرجة كبيرة. وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بإعطاء مدير المدرسة صلاحيات أكبر ليتمكن من مواجهة أي أزمة تواجهه من خلال عمله، والعمل 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، ومشاركة مديري المدارس في وضع الخطط في المديريات وعلى مستوى الوزارة وذلك لمعرفتهم الجيدة بالواقع من خلال طبيعة عملهم.

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

## 1- المقدمة.

لقد أصبحنا في وقت يندر فيه عدم حدوث أزمات أو كوارث، وبالتالي لابد أن تكون المؤسسة على 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 ومسؤولياتها 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 إمكاناته 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، وكثيرًا 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. (نيروخ، 2020)

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 دائمًا إلى الأمام أو أن الزمن لا يعود للوراء أبدًا، إن

الإدارة بالأزمات ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط أو السياسات أو غياب الاستراتيجية حيث لا تتحرك الإدارة إلا عند ظهور الأزمات أو المآزق. (عليوة، 2001)

**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 استقراء 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 والمَخاطر المُحتملة وتقييمها، ووضع أولويَّاتٍ لها حسب أهميتها ومدى تهديدِها للمدرسة، وقدرتها على تهيئة المناخ المدرسي الملائم لممارسة عملية التدريس بعيدًا 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:**

حدَّد كلٌّ من بطاح (2006)، الهنداوي (1994)، 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 معنويًّا تعبئةً تمكنها من مواجهة الأزمة.
2- السيطرة المُستمرَّة على الأحداث: يزيد التلاحُق السريع والمتنامي لإحداث الأزمة من حِدَّة آثارها السلبية الناتجة من استقطاب عوامل خارجية مُدَعِّمة لها، ولذلك فإنَّ التعامُل معها يتطلَّب التفوُّق في السيطرة على أحداثها، من خلال المعرفة الكاملة بتطوُّراتها.
3- المُواجهة السريعة لأحداث الأزمة: كان للتقدُّم العلمي الذي شهده العالم أثرٌ بالغٌ في طبيعة الأزمات، التي أصبحت سريعة التطوُّر، فاستدعت التصدِّي السريع لها ما يُحتِّم وجودَ الكوادر العلمية المُدرَّبة على مواجهة الأزمات.
4- التعاوُن والمشاركة الفعَّالة: قد تعجز القدرات المُتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة، فتتحتَّم الاستعانة عليها بمُساندة خارجية تُضاعف الطاقات على مُواجهتها، بل تُساعد على اتساع الرؤية والشمولية والتخصُّص 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 تنجح إدارة الأزمات المدرسية يجب توفر بعض المتطلبات والتي أشار إليها عبد العال (2009) في الآتي:

1- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا مهمًا من التخطيط الاستراتيجي وعنصرًا رئيسًا 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 مجابهتها، 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.

**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 تتوافر 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 الإمكانات 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).

**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 الإدارات 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 الأزمات. (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 الأزمات 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. (نيروخ، 2020).

ومن هذا كله يعد موضوع الأزمات 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 الباحثين في المجال التربوي فقد لاحظوا أزمات عديدة ومختلفة تقف عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والتعليمية واختلاف مهارة إدارة الأزمات 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؟

**أسئلة الدراسة:**

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا؟
2- ما معوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا؟
3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعا لمتغير (المؤهل العلمي، جنس المدرسة، المديرية)؟

**فرضيات الدّراسة:**

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم صياغة الفرضيات الصفرية التالية:

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

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا.
2- التعرف على معوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا.
3- فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعا لمتغير (المؤهل العلمي، جنس المدرسة، المديرية).

**أهمية الدراسة:**

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من خلال تسليط الضوء على موضوع مهم في الإدارة المدرسية وهو الأزمات خاصة التي تواجهها المدارس الحكومية في ظل جائحة كورونا. وعليه يأمل الباحثان أن تفيد نتائج الدراسة على النحو التالي:

1- إثراء الادب التربوي المتعلق بإدارة الأزمات.
2- زيادة وعي مدراء المدارس والقادة التربويين بالكفايات الواجب توفرها لإدارة الأزمات وفي جميع الحالات.
3- قد تفيد نتائج الدراسة غي الحد من الأثار السلبية المترتبة على الأزمات.
4- 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.

**حدود الدراسة:**

- الحد الموضوعي: واقع إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا.
- الحد البشري: مديري المدارس الحكومية.
- الحد المكاني: المدارس الحكومية بمحافظة الخليل.
- الحد الزماني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2020 م.

**مصطلحات الدّراسة:**

- **الأزمة**: "حدثاً فجائياً يحمل في طياته تهديداً ما ويحتاج إلى جملة إجراءات سريعة وفعالة لتجاوزه أو على الأقل التقليل من سلبية آثاره" (بطاح، 2006: 25).
  - ويعرف الباحثان 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 المتتابعة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة (اللامي والعيساوي، 2015).
  - ويعرف الباحثان 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، 14:2017).
- **محافظة الخليل**: هي محافظة فلسطينية تقع في الضفة الغربية إلى الجنوب من القدس بحوالي (35) كم، وتعد أكبر 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 992كم2وتشكل ما نسبته 16% من مساحة الضفة الغربية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020: 22).

- **الجائحة**: "هي وباء ينتشر على نطاق شديد الاتساع يتجاوز الحدود الدُوليَّة، مؤثرًا -كالمعتاد- على عدد كبير من الأفراد". (معجم علم الأوبئة، 2008: 81).
- **جائحة كورونا**: هي جائحةٌ عالميةٌ 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 والاتساع، 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، 24:2020).
- **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، 30:2006)

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري.

**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 استقراء 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.

**معوقات إدارة الأزمات المدرسية خلال جائحة كورونا:**

حسب سباعنة (2020). برزت مجموعة من المعوقات. حول التعليم الفلسطيني في زمن 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 خاصٍ، ليستطيع كلٌّ 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.

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

خامسا: 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 مُلزمة 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، ومرتبط 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.

**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 والمهيأة لقيادة المجتمع وتطويره، وتحدث الازمات في المؤسسات التعليمية عادةٍ 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، وكنتيجة 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 الرئيسة للنظام التعليمي ويشكل تهديدا لنموها وتطورها او الأسوأ، وبالتالي الحيلولة ودون تحقيق الاهداف الموضوعة سواء على المدى القصير او البعيد.

اجتاح وباء كورونا معظم دول العالم، وهذا ما فرض على جميع المؤسسات التربوية التحول من التعليم الوجاهية 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, & Salha, & Khlaif. 2020).

ولكن الازمة التي يعشيها 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 (ورديات) 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 الرزم 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 كورونا:**

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، وتقسم 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، والْتزام 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 كوفيد19**

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.

**ثانياً- الدراسات السابقة:**

**أ- دراسات بالعربية:**

- **دراسة نصر الله، وإغبارية، وأبو عصبة (2021).** هدفت إلى معرفة واقع إدارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة بحيث تتناسب مع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (233) معلما ومعلمة. وأظهر النتائج بأن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في القدس الشرقية لإدارة الازمات المدرسية

حصلت على متوسط (58.3 من 5) أي بدرجة ممارسة عالية، وعلى مستوى المجالات، حصل مجال المواجهة قبل وقوع الأزمة على أعلى متوسط (64.3 من5)، ثم مجال المواجهة أثناء وقوع الأزمة على بمتوسط (58.3)، وأخيرا المواجهة بعد وقوعها بمتوسط (52.3) وجميعها بتقدير ممارسة (عالية)، وأن مديري المدارس لديهم تصور مسبق لأي أزمة طارئة وعلى جميع محاور الاستبانة (قبل الأزمة واثنائها وبعدها)، كما توصلت الدراسة إلى أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمة قبل حدوثها أكبر من التعامل معها بعد انتهائها، وأشار الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة الازمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى إلى متغيري النوع الاجتماعي للمعلم والنوع الاجتماعي لمدير المدرسة ولصالح الذكور.

- **وهدفت دراسة القرني وشريف (2021)** إلى التعرُّف على درجة توفُّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مَدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عيِّنة الدراسة لدرجة توفُّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مَدارس بمحافظة بيشة تعزى لمتغيرات: (المرحلة التعليميَّة- سنوات الخبرة– الدورات التدريبيَّة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة بلغت (2395) معلمة بإدارة تعليم محافظة بيشة للعام الدارسى1440/ 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 عيِّنة الدِّراسة حول درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليميَّة- سنوات الخبرة– الدورات التدريبيَّة).
- **دراسة الثبيت (2020):** هدفت الدراسة 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، واستخدمت الباحثة المنهج الاستقرائي والاستنباطي لتحليل وجمع معلومات الدراسة. 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، وتألف 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.

- **أما دراسة الهاجري (2020)** هدفت إلى التعرف 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 المشيقح (2020)** هدفت 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) مديرًا، 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).
- **هدفت دراسة الزغبي (2019)** 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 سمور (2018):** هدفت إلى معرفة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقتها بكفايات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة طبقت على عينة مكونة من (209) مديرًا ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل في مدارس وكالة الغوث جاءت كبيرة.
- **هدفت دراسة المحارمة (2014)** إلى التعرف على معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهه 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 عيّنة الدراسة من (16) مديراً، وقد كانت النتائج في مجال المعوقات الاقتصادية والتخطيطية والتنظيمية، وبدرجة متوسطة للمعادن وعلومه، وأرقام كذلك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرَ الجامعةَ، 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.

**الدراسات الأجنبية**

- **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 (Daniel, 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 استراتيجية للتواصل في أثناء التعامل مع الأزمات ومن أهمها بناء سيناريوهات تحاكي واقع الأزمة قبل حدوثها وتدريب العاملين عليها.
- **دراسة (Garcia, B. (2015:** 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 (Javed, & Niazi (2015** 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.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

- من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحثان أن جميع الدراسات السابقة تناولت موضوع إدارة الأزمات. واتبعت جميع الدراسات العربية السابقة المنهج الوصفي. وكذلك الدراسات الأجنبية ماعدا دراسة Karasavidou & Alexopoulos (2019) استخدمت المنهج التجريبي، ودراسة Daniel (2017) استخدمت منهج تحليل محتوى.
- بعض الدراسات ركزت على دراسة واقع إدارة الأزمات، وبعضها ركزت على دراسة كفايات إدارة الأزمات، وبعض الدراسات ركزت على دراسة اتجاهات واستراتيجيات إدارة الأزمات، والبعض الدراسات ركزت على دراسة درجة امتلاك المدير لمهارات إدارة الأزمات، ودراسات ركزت على دراسة اسباب الأزمات، وبعض الدراسات ركزت على دراسة إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا.
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: أنها تهدف للتعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية خلال جائحة كورونا ومعوقاتها. وأجريت 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.
- واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة: بناء الإطار النظري وإثراءه، والتعرف على طريقة التعقيب على الدراسات السابقة، والتعرف على طريقة التعقيب على الدراسات السابقة، والتعرف على طريقة مناقشة النتائج، وزيادة الخبرة المهنية.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

**منهج الدراسة :**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الذي يصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. (محمود، 2006).

**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) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

**جدول (1): مجتمع الدراسة.**

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

**عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (281) مديراً ومديرة من مديري مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وهذه العينة تفي بأغراض الدراسة. اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية، وبذلك يبلغ حجم العينة (52%) من مجتمع الدراسة. وقد تم حساب حجم العينة بالاستناد إلى موقع حساب العينات:

(http://www.surveysystem.com/sscalc.htm)، وبنسبة خطأ مقدارها 0.05 من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (2) بياناً بخصائص العينة الديمغرافية.

**جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.**

| المتغير | المستوى | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فما دون | 204 | %73 |
| | ماجستير فأعلى | 77 | %27 |
| 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 |

**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 نيروخ (2020) ودراسة الشيخ أحمد (2018) والاستفادة منها في بناء مجالات الاستبانة وصياغة عباراتها. حيث تعنى الاستبانة لقياس واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا.

حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية، من قسمين رئيسيين: الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (المؤهل العلمي، وجنس المدرسة، والمديرية). والقسم الثاني: مجالات الدراسة: وتكون من (40) عبارة، موزعة على (6) مجالات: الأول: مدى جاهزية المدرسة حيث تكون هذا المجال من (7) عبارات. الثاني: البرتوكول الصحي حيث تكون هذا المجال من (7) عبارات. الثالث: تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد حيث تكون هذا المجال من (6) عبارات. الرابع: الجدول المدرسي حيث تكون هذا المجال من (7) عبارات. الخامس: توزيع الطلبة وفق البرتوكول الصحي حيث تكون هذا المجال من (8) عبارات. والسادس: المعوقات حيث تكون هذا المجال من (5) عبارات.

وقد صيغت عبارات الاستبانة بشكل يصف واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا، 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.

**صدق أداة الدراسة:**

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

**ثبات أداة الدراسة:**

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لعبارات 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، وبلغت قيمة الثبات الدرجة الكلية (0.82). والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

**جدول (3): معاملات كرونباخ ألفا لمجالات استبانة الدراسة.**

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

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.

**متغيرات الدراسة:**

تحتوي هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

- أولاً: المتغيرات المستقلة:
  - المؤهل العلمي: ويتكون من مستويين هما: 1- بكالوريوس فما دون. 2- ماجستير فأعلى.
  - 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.
- ثانيا: المتغيرات التابعة: واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا.

**الوزن النسبي والمعالجة الإحصائية:**

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها تم استخدام 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 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):

**جدول (4) الوزن النسبي.**

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

## 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- **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 المبحوثين على واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا لكل مجال على حدا.

**الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا.**

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

يتضح من الجدول رقم (5) 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، تم أخذ بما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير مَعلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصائية 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.**

ويبينها الجدول رقم (6):

**جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال جاهزية المدرسة.**

| الرقم | العبارة | 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 ملاءمة. | 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 (6): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (4.21)، وجاءت العبارة (تهوية الغرفة الصفية ملائمة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.31) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (ساحات المدرسة مناسبة متوفرة ومناسبة لأعداد الطلبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) أي بدرجة كبيرة.

**المجال الثاني: البروتوكول الصحي.**

ويبينها الجدول رقم (7):

**جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال البروتوكول الصحي.**

| الرقم | العبارة | 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 (7): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (4.14)، وجاءت العبارة (تعليمات البروتوكول الصحي واضحة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.39) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (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 (8):

**جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال تدريب المعلمين على استخدام برامج التعليم عن بعد.**

| الرقم | العبارة | 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 (8): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره (3.39)، وجاءت العبارة (المعلمون ملتزمون بالتعليم عن بعد) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.87) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (المعلمون راضون عن التقييم ضمن برامج التعليم عن بعد) بمتوسط حسابي مقداره (2.96) أي بدرجة متوسطة.

**المجال الرابع: الجدول المدرسي.**

ويبينها الجدول رقم (9):

**جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال الجدول المدرسي.**

| الرقم | العبارة | 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 (9): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (3.90)، وجاءت العبارة (يوجد مرونة في الجدول المدرسي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.12) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (يواجه مدير المدرسة صعوبات في توزيع الجدول المدرسي) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) أي بدرجة متوسطة.

**المجال الخامس: توزيع الطلبة وفق البرتوكول الصحي.**

ويبينها الجدول رقم (10):

**جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال توزيع الطلبة وفق البرتوكول الصحي.**

| م | العبارة | 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 | 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 | متوسط |
| 30 | يلتزم الطلبة باستخدام المعقم. | 3.50 | 0.94 | 70.0 | 7 | متوسط |
| 34 | يلتزم الطلبة بالحضور وفق دوام ورديتهم (مجموعاتهم). | 2.93 | 1.11 | 58.6 | 8 | متوسط |
| | الدرجة الكلية للمجال | 3.81 | 0.88 | 76.2 | | كبيرة |

يتضح من الجدول (10): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (3.81)، وجاءت العبارة (أعداد الطلبة ضمن الوردية (المجموعة) يراعي تعليمات البروتوكول الصحي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.27) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (يلتزم الطلبة بالحضور وفق دوام ورديانهم (مجموعاتهم)) بمتوسط حسابي مقداره (2.93) أي بدرجة متوسطة.

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.

ويعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل مديرية التربية والتعليم ومديري المدارس في العمل على جاهزية المدرسة والحفاظ على جهوزيتها وأيضا لوجود المتابعة المستمرة من قبل قسم الصحة المدرسية ومديري المدارس لتنفيذ إجراءات البروتوكول الصحي والسعي لتوفير ما يلزم لتنفيذ إجراءات البروتوكول الصحي والعمل أيضا على زيادة الوعي لدى مجتمع المدرسة، وأيضا 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 ولان 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 أبرز 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.

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 أبرز 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 أبرز 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 الازمات قبل واثناء وبعد حدوث الازمة.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما معوقات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا؟"**

**المجال السادس: المعوقات.**

ويبينها الجدول رقم (11):

**جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال المعوقات.**

| م | العبارة | 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. | 23.8 | 0.82 | 476. | 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 (11): أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره (3.71)، وجاءت العبارة (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 العبارة (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، تم أخذ بما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير مَعلمة 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).

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

ويعزى 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 والياته لكن يبقى الكثير ما يلزم لتنفيذ إجراءات البروتوكول الصحي يلزمه نواحي مادية ومالية كثيرة وهناك صعوبة في توفيرها بسبب جائحة كورونا، وأيضا قلة الإمكانات المادية للمدارس فكثير من المدارس كانت تعتمد بشكل أساسي في توفير المال من خلال تضمين المقاصف المدرسة وبسبب جائحة كورونا لم تتكمن 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 الآذنة 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 ارباك في الميدان.

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

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المشيقح (2020) والتي بحثت في معوقات إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية ببريدة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية شمال مدينة بريدة وتاتي 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). ولعل يعود سبب الاختلاف مع الدراسات الى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة وأيضا إلى اختلاف المحدد الزماني.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي،، جنس المدرسة، المديرية) ؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

- **نتائج الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) 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 (12).

**الجدول رقم (12): 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 (12) 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.

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.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن عدد المستجيبين من حملة الماجستير اقل من حملة البكالوريوس فأقل وعدد من يحمل البكالوريوس واقل أكبر 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.

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 المؤهل العلمي،

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة 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 المؤهل العلمي.

- **نتائج الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) 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 (9.4).

**الجدول (13) 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) يتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولمعرفة مصدر الفروق في المتوسطات استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (14.4) يبين ذلك.

**الجدول رقم (14) 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 | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| 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) 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 **($\alpha \leq 0.05$)** بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس لمدرسة، أي يوجد فروق ولمعرفة الفروق لصالح تم إجراء اختبار المقارنة (LSD) والجدول (11.4) يوضح ذلك.

**جدول رقم (15) نتائج اختبار (LSD) لواقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا تبعاً لمتغير جنس المدرسة.**

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

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.

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 الإناث حسب المتوسطات.

وتعزى هذه النتيجة الى ان معظم مدارس الإناث أكثر التزاما وحرصا في تنفيذ تعليمات البرتوكول الصحي. ولم تتفق هذه الدراسة ولم تتعارض مع الدراسات السابقة لعدم وجود دراسات سابقة بهذا المتغير.

- **نتائج الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)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 (12.4) يوضح ذلك:

**جدول (16): 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) 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) يوضح ذلك:

**جدول رقم (17): 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.**

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

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

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17) 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 تم إجراء اختبار المقارنة (LSD) والجدول (18) يوضح ذلك.

**جدول رقم (18) 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.

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.

وتعزى 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 وجهه نظر مدراء دوائر النشاط الرياضي تعزى لمتغير المنطقة.

## توصيات الدراسة ومقترحاتها.

بناءً على لنتائج الدراسة، يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:

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 أكبر ليتمكن من مواجهة أي أزمة تواجهه من خلال عمله.
3- العمل على تأهيل وتدريب مديرو المدارس ليتمكنوا من مواجهة الأزمات في مدارس بشكل مهني وعلمي.
4- العمل على توفير مصادر مالية لدعم المدارس في الأزمات.
5- العمل على إيجاد آليات جديدة ومجدية أكثر للتواصل مع الجهات ذات العلاقة خلال الأزمات.

6- دعم مديري المدارس في قراراتهم أثناء الأزمات وتقدير جهودهم فهم من يواجه الأزمة بالشكل الفعلي وان لا يقصر دورهم على تنفيذ التعليمات فقط.
7- العمل على توفير الكادر البشري المدرب خاصة الآذنه في المدارس لمواجهة جائحة كورونا وذلك لأن الجانب الأكبر من التعقيم داخل المدارس يقع على عاتقهم بالإضافة إلى عملهم المعتاد داخل المدارس.
8- العمل على تفريغ منسق الصحة المدرسة في المدرسة واسقاط هذا التفريغ على التشكيلات المدرسية.
9- العمل على زيادة تفريغ نائب المدير في المدرسة مما يساعد المدير على المتابعة والتخطيط والتنبؤ بالأزمة قبل وقوعها.
10- واستكمالا لهذه الدراسة يوصي الباحثان بإجراء بعض الدراسات المستقبلية في هذا المجال، وإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية خلال جائحة كورونا.

## قائمة المراجع.

**أولا- المراجع بالعربية:**


- آل الشيخ، بدر. (2008). مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق، عمان.
- الثبيت، ليون محمد صالح. (2020). أساليب التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، 20 (9)، 215 - 241.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020.
- خنجي، زكريا. (2020). الكورونا وإدارة الكوارث الوبائية، أخبار الخليج، ع15345
- الزغبي، 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.
- سباعنة، تامر. (2020). التعليم الفلسطيني في زمن كورونا. العربي الجديد. https://www.alaraby.co.uk/
- 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.
- 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.
- 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، 36 (1)، 149-176.
- ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم. (2010). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 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 العال، 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 والنفسية، 4 (34، 0–20
- عليوة، السيد. (2001). إدارة الأزمات والكوارث "مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
- 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.
- القرني، شريفة ناصر؛ مرعي، شريف محمد محمد. (2021). درجَةُ توفُّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مَدارس مُحافظة بيشة. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط مجلد37 العدد 3،287-311
- اللامي، غسان قاسم داود؛ العيساوي، خالد عبدالله إبراهيم. (2015). إدارة الأزمات، الأُسُس والتطبيقات، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن
- ليما، ليومان. (2020). فيروس كورونا: خمس استراتيجيات أثبتت نجاحا في احتواء الوباء، BBC NEWS ARABIA
- المحارمة، ياسين على 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 العدد2، 455-489.
- محمود، حمدي شاكر. (2006). البحث التربوي للمعلمين والمعلمات. الطبعة الثالثة. المملكة العربية السعودية: دار الأندلس للنشر والتوزيع.
- المشيقح، جوزاء محمد. (2020). معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (43)، 61-80.
- المصري، ميادة. (2006). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
- معجم علم الأوبئة. (2008). الرابطة الدولية للأوبئة. مطبعة جامعة أكسفورد، أكسفورد، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.
- منظمة الصحة العالمية. (2020).
- نصر الله، لبنى؛ إغبارية، ميرفت؛ أبو عصبة، خالد. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في القدس الشرقية لإدارة الازمات المدرسية من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ـ مجلة العلوم التربوية والنفسية. 5 (20). 1-24.
- 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 الازهر، العدد 136، ج 3، 211-241.
- الهنداوي، محمد حافظ. (1994). إدارة الأزمة التعليمية، ج2، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2017).

**ثانياً- المراجع بالإنجليزية:**


- Affouneh, S., Salha, S., & Khlaif, Z. N. (2020). Designing quality e-learning environments for emergency remote teaching in coronavirus crisis. Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences, 11 (2), 135-137.
- 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.
- 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.
- 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.
- Karasavidou, E., & Alexopoulos, N. (2019). School Crisis Management: Attitudes and Perceptions of Primary School Teachers. European Journal of Educational Management, 2 (2), 73-84.