

## دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين

د. سحر سعيد مربوع\*

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة تكونت من (45) عبارة موزعة على خمسة محاور، طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (429) معلماً ومعلمة في العام الدراسي (2021 / 2022)، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (108) من المعلمين والمعلمات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. الكلمات المفتاحية: منطقة القدس التعليمية، الأونروا، إدارة الأزمات، جائحة كورونا.

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

## The Role of UNRWA Schools Principals, of Jerusalem Educational District, in Managing the Crisis Resulting from Corona Pandemic, from Teachers' Perspectives.

### Abstract

This study aimed to know the role of UNRWA school principals in Al-Quds educational district in managing crises resulting from the Corona pandemic from the teachers' point of view. Consisting of (429) male and female teachers in the academic year (2021/ 2022), a random sample of (108) male and female teachers was selected, and the study reached the following results: That the role of UNRWA school principals in the Jerusalem educational district in managing the crises caused by the Corona pandemic from the teachers' point of view was high. The study also showed that there were statistically significant differences between the average degrees of estimation of the sample members for the role of UNRWA school principals in the Jerusalem educational district in managing crises resulting from the Corona pandemic due to the gender variable, and the differences were in favor of males, and the results of the study indicated that there were no statistically significant differences between the average grades of estimation of individuals. The sample for the role of UNRWA school principals in the Jerusalem educational district in managing crises caused by the Corona pandemic due to the variables of educational qualification and years of service.

Keywords: Jerusalem Educational District, UNRWA, crisis management, Corona pandemic.

### مقدمة:

تعد إدارة الأزمات أسلوباً إدارياً يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية المولدة لها، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنعها، أو الإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر والعودة إلى الوضع الطبيعي في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ودراسة الأسباب المسببة لها، واستخلاص العبر، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، مع محاولة تعظيم الفائدة لأقصى درجة. أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في ظل البيئة الديناميكية، وبت استخدام مدخل إدارة الأزمة جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة، وجزأ معوقاً لعملها، الأمر الذي يتطلب إدارتها بشكل مناسب للتغلب عليها، وأصبح التعامل معها يحتاج منهجاً وحيزاً علمياً مدروساً لرصد مؤشرات حدوثها ومتابعتها والعمل على إحباطها ودراسة عدم تكرارها (Mokhtar & Boukhtaoua, 2015, p.30).

## دور مديري مدارس الأونروا...

ويحتاج مديرو المدارس إلى منهجية؛ لتشخيص الأزمات من خلال المعرفة والممارسة، والخبرة. أهمها: وفرة المعلومات، والبيانات أمام متخذي القرار، إذ تعدّ عملية التشخيص المفتاح الحقيقي للتعامل مع الأزمة، ودونها يصبح التعامل معها عملية ارتجالية انفعالية، والحل الوحيد للخروج من الأزمات التربوية، هو إحداث نقلة نوعية وثقافية جديدة اسمها المنهجية العلمية (Scientific Methodology)؛ كونها تعتمد أساساً على العلم، وتنظيم الخدمات، والأداء مؤكداً على مفهوم المنهجية، أنه العلم المبني على الدليل، مما يجعل إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية مطلباً ملحاً للتعامل معها (فرج: 2006).

وتمثل الأزمات التي تمر بها المنظمات التعليمية نقطة حرجة وحاسمة في كيان المنظمة؛ لذلك أصبحت إدارتها أمراً واقعياً للتخلص من آثارها، وتجنب حدوثها في المستقبل. وينبغي أن يتحلّى القائد بالقدرة على تنمية العلاقات وتطويرها مع أعضاء الفريق، وأن يكون مدرباً ومؤهلاً على إدارتها، ولديه القدرة على صياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يواجهه، ولديه القدرة على التخيل وعلى توقع الأزمات وتحليلها والتغلب على حجمها، وبالقدرة على اتخاذ القرار المناسب، ويتحلّى بالتفاوض، ووضع السيناريوهات المحتملة؛ لتحقيق الأهداف وتوفير الأمن والاستقرار (عودة: 2008، 32).

ويمكن القول: إن معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل مع الأزمة ومجالات وأهداف إدارتها، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، تحتاج إلى قدرة وخبرة وبعد نظر، ودرجة راقية من الإلهام والإبداع، ولكي تتجح القيادة في حشد قوى العاملين والإداريين في التغلب عليها، فإنه يجب العمل على تجبير طاقاتهم الكامنة؛ لوقف زحف الأزمة باعتبار أن الطاقات الكامنة هي: خط الدفاع الأول، والمطلوب استخدامه لتطوير الهجوم بطاقة مضاعفة للسيطرة عليها.

ويعدّ التخطيط الإستراتيجي الطريقة التي تمكّن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، فتتحقق في النهاية توجيهها فعالاً لمنظمتهم (جعفر: 2017، 297). وإدراكاً لأهمية التخطيط الإستراتيجي زاد الاهتمام به كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنظمة، وكأداة فعالة في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة، وزاد من استثمار عوامل قوة المنظمة الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية، وحسّن من استعدادها في مواجهة المستجدات بفاعلية؛ لتنمية إمكانياتها الذاتية، والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل بيئة متغيرة (أبو هاشم: 2007).

ويعدّ التعامل مع الأزمات فناً ومهارةً يحتاج إليها من يديرها، باعتبارها إحدى المواقف التي تظهر مدى قدرة مديري المدارس على مواجهتها بكفاءة وفاعلية، وهي التي تحدد مدى علمهم وخبرتهم، ومعرفة الأساليب وبواعث نشوء الأزمة، وتحدد قدراتهم على مواجهة الأحداث الصعبة ويقول (أفين يو): "إن علامات النجاح والثقة تتجلى في القدرة على أن تبدو بارداً في المواقف الساخنة" (عيوي: 2010، 183).

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022  
وهناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمات منها "سوء الفهم والإدراك، وسوء التقدير والتقويم، والإدارة العشوائية،  
والرغبة في الابتزاز، واليأس، والإشاعات، واستعراض القوة، والأخطاء البشرية، والأزمات المخططة، وتعارض  
الأهداف، وتعارض المصالح" (جاد الله: 2012، 208).

ومن الجدير ذكره، أن للأزمة مجموعة من الخصائص، هي: **المفاجأة**، مما يجعل الأزمة لها وقع الصدمة.  
**التهديد**: أي أنها تمثل تهديداً مباشراً للقيم والأهداف. **السرعة**: إذ تتولد عن الأزمة سلسلة من المواقف  
الحادة. **الغموض**: إذ إن عوامل المفاجأة والتهديد لا تسمح غالباً بإدراك جميع العوامل المتشابكة في المواقف  
المتلاحقة. ومن الصعب اعتبار المفاجأة شرطاً أساسياً لاعتبار الحالة أو الموقف أزمة، فمعظم الأزمات  
يمكن التنبؤ بها، والتقاط إشارات الإنذار التي ترسلها، ومن الممكن اعتبار المفاجأة معياراً أساسياً، فقد لا  
تتوافر المفاجأة في الحدث، وإنما تكون في توقيت الحدث (الهاجري: 2020، 221).

ويدعم التوجه نحو الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات في التعليم ما أكدت عليه المؤتمرات العلمية والتربوية،  
وكان من التوصيات الخاصة بالمؤتمر العلمي الثاني للجمعية المصرية في القاهرة، ضرورة الاهتمام بمجالات  
وموضوعات حديثة مهمة مثل إدارة الأزمات التعليمية (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،  
1995، ص 277).

ويؤكد هذا التوجه انعقاد المؤتمر السنوي الثاني لوحدة بحوث الأزمات بجامعة عين شمس في مصر حول  
دور الموارد البشرية في إدارة الأزمات، الذي كان أحد محاوره أن لكل أزمة خصائصها وظروفها ومعطياتها،  
الأمر الذي يتطلب قدرات معينة تتناسب مع كل أزمة للتعامل معها (اليوسفي: 2015، 3).

#### **Crises Management Stages مراحل إدارة الأزمات**

يعدّ التعامل مع الأزمات عملية دقيقة، تحتاج إلى فريق عمل يتميز بصفات شخصية وعقلية وإدارية أهمها:  
الصبر والنكاه والاتصال الفعال والالتزان النفسي، والقدرة على التفكير الإبداعي، والحوار الجيد والعمل الدؤوب  
لإنقاذ كيان المنظمة (الحريري: 2007، 245). لذلك اعتمدت الدراسة الحالية تبني هذا النموذج كأساس يبين  
عناصر إدارة الأزمات، ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل، وهي:

1. **مرحلة تحليل إشارات الإنذار**: فيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية

حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها، وذلك تمهيداً لاتخاذ اللازم نحوها (عجوة وفريد: 2005،  
175).

2. **الاستعداد والوقاية**: يجب على الإدارة شد الانتباه، وإتاحة الإمكانيات لتدريب العاملين على كيفية  
التعامل مع الأزمة قبل حدوثها، مع توافر كل الاستعدادات للوقاية منها (الحريري: 2007، 245).

### دور مديري مدارس الأونروا...

3. احتواء الأضرار أو الحد منها: وهي مرحلة تبدأ عند حدوثها، وتتمثل في كيفية التعامل معها حسب طبيعتها وتداعياتها وسبل تقليص آثارها، وعدم توليد أزمات جديدة ناتجة عنها (أحمد: 2002، 36).

4. مرحلة استعادة النشاط: هي عبارة عن النشاطات التي تقوم بها الإدارة لاحتواء الأضرار ومنع انتشارها، وذلك بهدف استعادة كيان المنظمة؛ لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، وتتطلب هذه المرحلة قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعمًا مالياً (أحمد: 2002، 36).

5. مرحلة التعلم: وفيها يتم تقييم عملية إدارة الأزمة، وذلك على مستويين هما: التقييم الإستراتيجي: فيه يتم تقييم خطتها ككل. التقييم التكتيكي (الفني): فيه الأساليب التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها، ويتم استخلاص العبر، وكيفية مراعاتها (عجوة وفريد: 2005، 177).

ويلاحظ أنه مهما تعددت واختلفت مراحل الأزمة، فإنها لا تخرج عن إطار تبلورها في ثلاث مراحل (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة)، إذ إن هناك إشارات تنذر بحدوثها، وفي حالة عدم الانتباه لهذه الإشارات، فإن وقوعها يكون حتمياً، وتندرج هذه المراحل على النحو الآتي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة **Before the Crisis** (التلطيف والاستعداد): إن مرحلة تلطيف الأزمة تمثل نشاطات منتظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع الكارثة ما أمكن، أو التخفيف من حدة آثارها التدميرية في حالة عدم القدرة على تفاديها (جاد الرب: 2010، 289).

2. أثناء الأزمة **During the Crisis** (المواجهة): تعدّ هذه المرحلة الاختبار الفعلي لمرحلة ما قبل الأزمة، وللتدريبات التي سبقت حدوثها، فإذا كان التخطيط جيداً في المرحلة السابقة؛ سيؤدي في الأغلب إلى النجاح في عملية المواجهة (الشعلان: 2002، 90).

3. مرحلة ما بعد الأزمة **After the Crisis** (إعادة التوازن): إن مهمة إدارة الأزمة لا تنتهي بمجرد مواجهة الأزمة والقضاء عليها، وإنما تمتد إلى مرحلة أخرى، وهي محاولة علاج الآثار الناتجة عنها، وإعادة بناء ما تم تدميره، ووضع الضوابط لعدم تكراره مستقبلاً. (الصيرفي: 2008، 55).

وعند حدوث الأزمات يوجد ما هو أكثر من معالجتها، وهو تعلم الإجراءات اللازمة لذلك، وتتمثل في ثلاثة مجالات متشابكة في مثلث عناصرها، وهي: **المعرفة والمهارات**: ويشمل أي مناهج في المساعدة الأولية والبحث والإنقاذ وتقنيات أمان أخرى. **الوعي الوقائي**: يعني الاتجاه للنمو بمعرفة الطلاب. **التخطيط لإدارة الأزمات**: إعداد خطة إجمالية لإدارة ومواجهة الأزمة (أحمد: 2002، 37-38).

وعند ظهور أزمة كورونا وانتشارها في جميع أنحاء العالم كان لها نتائج سلبية على القطاع التعليمي؛ مما سبب في هدر تربيوي وفاقد تعليمي كبير عند الطلبة، وعندها اضطرت وزارة التربية والتعليم إلى إغلاق المدارس سنة 2019 وترفييعهم، وفي بداية العام الجديد سنة (2020) تم التنسيق بين إدارة الوكالة مع وزارة

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

التربية والتعليم كي تقسم الشعبة إلى قسمين وتخيير الطالب بدوام إما يومين في الأسبوع أو ثلاثة أيام للتعايش مع أزمة كورونا المدمرة، وبسبب الجائحة جرى تطبيق نوعين من التعليم خلال العام الدراسي الماضي حيث كان الطلبة يذهبون إلى المدارس وفي فترات أخرى كان التعليم يتم عن بعد عبر الإنترنت، وأنه تم تقسيم العام الدراسي إلى أربع فترات بينها استراحات قصيرة بدلاً من فصلين. وفي سنة 2021 تم انتظام المعلمين والطلبة في المدارس إلى حد الآن.

#### Problem of the Study مشكلة الدراسة:

نظراً لتسارع جائحة فيروس كورونا المستجد في جميع أنحاء المعمورة، بالإضافة إلى آثارها الصحية والاقتصادية الخطيرة والمدمرة، فقد أسهمت بتغيير العادات السلوكية، وأظهرت أهمية التضامن الاجتماعي والعمل الطوعي، وسلطت الضوء على المنظمات التعليمية؛ نظراً لكثرة التحديات التي تواجهها في إدارة الأزمات المفاجئة، والتي تتطلب نمطاً إدارياً فعالاً من نوع خاص، فإدارة أزمات المنظمات التعليمية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة، والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، وإعداد الإجراءات لمنع حدوثها، ويعد التخطيط الإستراتيجي أحد الحلول؛ للتخفيف من الأزمات، والمحافظة على البقاء التنظيمي.

وتمثل الأزمات نقطة حرجة وحاسمة في كيان المنظمة، تختلط فيها الأساليب بالنتائج، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، وإحداث خلل في بنيتها (صادق: 2002).

واستناداً إلى طبيعة عمل الباحثة، وتواصلها مع المديرين والعاملين في مدارس الأونروا والطلبة أثناء التدريب العملي لطلبة الكلية في اللقاءات المفتوحة والمحاضرات والاجتماعات والأنشطة التقييمية المختلفة، لوحظ مدى تأثير جائحة كورونا في الطلبة. حيث استحوذت العواقب والأحداث على أثر التعرض لجائحة كورونا بشكل مفاجئ وطارئ على القطاع التعليمي، وفي ظل غياب إستراتيجية فاعلة لحماية فرص التعليم باعتباره الأكثر تأثراً في ظل جائحة كوفيد (19) وتداعياتها المدمرة؛ بسبب الانقطاع القسري، وإغلاق المدارس في معظم بلدان العالم، وغياب العاملين والطلاب عن صفوفهم الدراسية الاعتيادية في بداية الأمر، وبناء على ذلك أصبح هذا الأمر يشكل خطراً على مستقبل تعلمهم.

ويعدّ التعليم عماد الدول ومستقبل أجيالها؛ لذا قامت العديد من الدول الأجنبية والعربية بالتوجه نحو تطبيق آليات التعلم عن بعد باستخدام التقنيات الحديثة عام(2020)؛ نتيجة انتشار فيروس كورونا، فقد توقف التعليم الوجاهي في العديد من دول العالم عام (2019) وذلك كمحاولة للحد من انتشاره (المرقطن: 2020، 19). مما أثر على الدافعية والروح المعنوية لديهم، علاوة على ظهور مجموعة من التحديات والصعوبات، تمثلت في إضعاف النظام التربوي، وضعف المخرجات، وتراجع التحصيل الأكاديمي، وكل هذه الأمور مجتمعة أدت

### دور مديري مدارس الأونروا...

إلى ظهور هذه الدراسة في ظل غياب شبه كامل للدراسات العلمية التي تكشف عن الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا. (المرقطن: 2020، 19).

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن واقع إدارة الأزمات ككل في المؤسسات التعليمية جاء بدرجة متوسطة، مثل دراسة كل من عبد الرحمن (2018)، أبو سمرة وآخرون (2012). وأوصت دراسة المهنا (2021) بنشر ثقافة إدارة الأزمات في وزارة التربية، وتوعية العاملين في وزارة التربية بأهمية الإصلاح ودوره في مواكبة التغيرات التي يشهدها العصر الحالي، ودوره في نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة، وأوصت دراسة الزعبي (2014) بالاهتمام بإنشاء إشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود أزمة في مديريات التربية والتعليم.

### Questions of the Study أسئلة الدراسة:

#### تتلخص المشكلة بدراسة الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى إلى متغير الجنس (ذكر - أنثى)؟

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير)؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (1-7 سنوات، أكثر من 7-14 سنة، أكثر من 14 سنة)؟

#### Objectives of the Study أهداف الدراسة:

1. تحديد دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين.

2. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى إلى متغير الجنس (ذكر - أنثى).

- د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميري، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022
- 3.الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ( بكالوريوس- ماجستير).
- 4.الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى إلى متغير سنوات الخدمة ( 1- 7 سنوات، أكثر من 7- 14 سنة، أكثر من 14 سنة).

#### تكمّن أهميتها في أنها: **Significance of the Study** أهمية الدراسة

1. نظراً لكثرة الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات لدى مديري المدارس، فإنها لم تتناولها في ظل جائحة كورونا (ونذلك في حدود علم الباحثة)؛ لذا تأمل أن تكون إضافة حديثة إلى المكتبة.
2. قد تسهم هذه الدراسة في تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية الناجمة عن جائحة كورونا.
3. قد تفيد نتائج هذه الدراسة بشكل مباشر في تبصير متخذي القرار في الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في كيفية التعامل مع الأزمات.
4. تعدّ الدراسة الحالية من المحاولات الرامية للتعامل مع الأزمات بأسلوب علمي، خاصة أن البديل غير العلمي قد تكون نتائجه خطيرة.

#### حدود الدراسة: **Limits of the Study**

1. **الحدود الموضوعية:** تتكون محاور الاستبانة من خمسة محاور وهي: تحليل إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم.
  2. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس الأونروا في منطقة القدس التعليمية: وتشمل محافظات القدس، ورام الله، وأريحا.
  3. **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2021-2022م.
  4. **الحدود البشرية:** اقتصرت على عينة عشوائية من معلمي مدارس الأونروا بنسبة (25%).
- مصطلحات الدراسة:** اعتمدت الدراسة التعريفات الآتية:
- منطقة القدس التعليمية:** هي إحدى المناطق الثلاث التابعة لوكالة الغوث في الضفة الغربية، وتشمل منطقة القدس كلاً من القدس، ورام الله، وأريحا (وكالة الغوث: 2018).



دور مديري مدارس الأونروا...

وكالة الغوث (UNRWA): وكالة من وكالات الأمم المتحدة المتخصصة بإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (United Nations Relief Works Agency)، أنشئت عام 1949 لتقديم خدماتها التعليمية والصحية والغذائية للاجئين الفلسطينيين في مناطق الأردن وسوريا ولبنان والضفة الغربية وقطاع غزة (وكالة الغوث الدولية، 2018).

**وتعرف الأزمة Crisis أنها:** تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ في الأمراض الحمية الحادة (الصيرفي: 2008، 14). **وتعرف أنها:** موقف طارئ وضغط يحدث بسرعة وتتداخل فيه الأمور وتتشابك مما يخلط الأسباب بالنتائج، وهذا يتطلب التدخل السريع لحسم الأمور واتخاذ القرار السليم (الحريزي: 2007، 236). **وتعرف أنها:** حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة، ويؤدي إلى إضرار بسمعتها. (Coombs, 2007, 164).

**وتعرف الأزمة إجرائياً أنها:** حالة يتعرض لها الأفراد والجماعات والمنظمات نتيجة حدث مفاجئ وعنيف أو اللحظة الحاسمة Critical Moment، أو لحظة الخطر العظيم Moment of Great Danger، مما يستدعي اتخاذ الإجراءات الوقائية لتلافي حدوثها أو التقليل من آثارها، وتحقيق نتائج إيجابية؛ لإعادة التوازن إلى جميع فئات المجتمع، وتحقيق الاستقرار والأمن.

**ويعرف بوبيليفا وسيدوروا إدارة الأزمات Crisis Management أنها:** "تصميم وتنفيذ خطوات الإنذار بالأزمات والوقاية من خلال سلسلة من التدابير التصحيحية المرنة القادرة على تحقيق الاستقرار" (Bobyleva & Sidorova, 2015, p.25). **وتعرف أنها:** المحاولة الممنهجة لتعريف وتحديد الأزمات المحتملة واتخاذ إجراءات وقياسات لمنع حدوثها واحتواء تأثيرها والتخلص من آثارها (Panos: 2013, p80). **وتعرف أنها:** الإدارة التي تبحث في تحديد المخاطر وإمكانية التعرض لها وصياغة الإستراتيجيات الكفيلة بمنعها أو تخفيفها والتقليل من آثارها (أبو فارة: 2009، 60-61).

**دور المديرين في إدارة الأزمات، وتعرف إجرائياً أنها:** الإستراتيجيات والأساليب والأنشطة والإجراءات التي تنتهجها الإدارة ممثلة بالمدير والعاملين معه في مدارس الأونروا؛ لمواجهة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، واحتواء تأثيرها والتخلص من آثارها السلبية؛ لإعادة التوازن إلى جميع فئات المجتمع إلى حالته الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة، وتحقيق الاستقرار والأمن للمنظمات.

**وتعرف الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا إجرائياً بأنها:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة الخاصة بإدارة الأزمات، وتحليل إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم.

**وتعرف منظمة الصحة العالمية (WHO) جائحة كورونا بأنها:** مرض تنفسي عالمي، وحالة طارئة يسببه فيروس تاجي تم اكتشافه حديثاً في ولاية يوهان الصينية يسمى سارس كوف-2.

<https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus#tab=tab-1>.

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميوي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغيرات الثانوية: الجنس: ذكر، أنثى/ المؤهل العلمي: بكالوريوس، ماجستير/ عدد سنوات الخدمة: 1-7 سنوات ( ) من 7 - 14 سنوات ( ) أكثر من 14 سنة ( ) .
- المتغيرات التابعة: ما دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين؟

### Literature Review الدراسات السابقة:

حظي موضوع إدارة الأزمات في المنظمات التعليمية باهتمام واسع من الباحثين والكتاب، وفيما يلي استعراض للدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الأزمة:

هدفت دراسة المهنا (2021) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (54) من قيادات وزارة التربية طبقت عليهم استبانة تضمنت (32) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الأزمات ككل في وزارة التربية كان متوسطاً، جاءت الأبعاد بالترتيب التالي: التخطيط، تليه القيادة والتواصل، ثم التدريب، وأخيراً التقويم والمتابعة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات ككل على جميع الأبعاد تعزى إلى متغيري (النوع والمسمى الوظيفي). ووجود فروق حول التخطيط تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق حول واقع إدارة الأزمات ككل والأبعاد التالية: التدريب، القيادة والاتصال التقويم والمتابعة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق حول التدريب، والقيادة والاتصال تعزى إلى متغير الخبرة.

هدفت دراسة الهاجري (2020) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين من الجنسين، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (2817) معلماً ومعلمة من الجنسين بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية. تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (212) معلماً ومعلمة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها، وعدم فاعلية فرق التدخل السريع بإدارة الأزمات عند حدوث الأزمة أو بعدها المعد داخل المدارس، وقلة عقد الدورات التدريبية وورش العمل بالمدارس التي تهتم ببيان أهمية وكيفية إدارة

### دور مديري مدارس الأونروا...

الأزمات المدرسية وطرق التعامل معها والاستفادة منها في حال تكرار حدوثها مرة أخرى، وضعف الاهتمام بتوزيع المهام على فريق إدارة الأزمات.

هدفت دراسة نيروخ (2020) إلى معرفة درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة. تكونت من (40) فقرة، موزعة على (3) محاور (قبل الأزمة وأثنائها وبعدها)، وتكون مجتمع الدراسة من (2902) من المعلمين والمعلمات، وقد تم تطبيق الأداة على (203) من المعلمين والمعلمات ممن يعملون في مديرية وسط الخليل، وقد اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمة قبل حدوثها أكبر بكثير من قدرتهم على التعامل معها بعد انتهائها، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات (جنس المعلم والمدير، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة).

هدفت دراسة اليحيى (2020) إلى معرفة أساليب إدارة الأزمات لدى عينة من مديري المدارس والمعاهد المهنية في محافظة البقاع، ومعرفة الفروق بين متوسط درجات مديري المدارس والمعاهد المهنية على مقياس إدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة تكونت من (27) عبارة، في حين جاءت عينة الدراسة من (68) مديراً ومديرة من مديري المدارس والمعاهد المهنية في محافظة البقاع. وأشارت النتائج إلى ما يلي: الأسلوب السائد لدى مديري المدارس في إدارة الأزمات هو أسلوب الاحتواء بوزن نسبي مقداره (83.86%)، في حين توجد فروق بين متوسطات درجات مديري المدارس والمعاهد المهنية على مقياس إدارة الأزمات تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وتوجد فروق بين متوسطات درجات مديري المدارس والمعاهد المهنية على مقياس إدارة الأزمات تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المديرين ذوي الخبرة الأكبر. وتوجد فروق بين متوسطات درجات مديري المدارس والمعاهد المهنية على مقياس إدارة الأزمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح المديرين ذوي المؤهل العلمي الأعلى.

هدفت دراسة عبد الرحمن (2018) إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من خمسة مجالات موزعة على (45) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (240) عضواً وعضوة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى "متوسط" وبمتوسط حسابي

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميري، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022  
(3.38) للدرجة الكلية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أقل من (5) سنوات، و(11) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر.

هدفت دراسة جعفر (2017) إلى التعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (850) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة يسهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي يعدّ عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة. تبين أيضاً من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة. وأن التخطيط الإستراتيجي يوفر معلومات ورؤية واضحة تعيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

هدفت دراسة ماكنيل (Macneil، 2017) إلى التعرف على إدارة الأزمات في المدارس: استناداً إلى البيانات الوقائية من خلال الحوادث الخطيرة في المدارس كإطلاق النار والانتحار والنشاط الإرهابي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات، ولجأ الباحث إلى العينة العشوائية، وبلغ عدد أفرادها (650) مديراً ومديرة من مديري مدارس أسكتلندا. وقد أظهرت نتائج الدراسة ضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة، وأن طريقة تناول وسائل الإعلام لعمليات الانتحار يولد المزيد من الانتحاريين، وأن تتبعت إدارة الأزمات في المدارس عن البيروقراطية والجمود عند التعامل مع المعلمين والطلبة.

هدفت دراسة عطيير وفني (2016) إلى التعرف إلى دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات من العام الدراسي (2014/2015)، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة وتكونت من (36) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات وهي استشعار الأزمات، والتخطيط للأزمات، ومواجهة الأزمات، والاستفادة من الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (42) من المديرين والنواب والمرشدين، وأظهرت نتائج الدراسة حصول مجال الاستفادة من الأزمات بعد حدوثها على رتبة مرتفعة جداً، ومجال مواجهة الأزمات ومجال التخطيط للأزمات على رتبة مرتفعة، ومجال استشعار الأزمات على درجة متوسطة، والدرجة الكلية للمجالات على رتبة مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة الخاصة بفرضيات الدراسة وجود فروق في مجال استشعار الأزمات، والتخطيط للأزمات، والاستفادة من الأزمات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير

### دور مديري مدارس الأونروا...

الجنس لصالح الذكور، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخصص، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة.

هدفت دراسة اليوسفي (2015) التعرف على أهم الأزمات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، باعتماد ثلاث استبانات، وتكونت عينة الدراسة من (245) مديراً ومديرة، و(974) مدرساً ومدرسة اختيروا من (1106) من مدرسي التعليم الثانوي العام في ثماني محافظات. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة من مدرسي ومديري التعليم الثانوي في سوريا حول واقع الأزمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لمصلحة حملة الشهادة الأعلى، ولمتغير عدد سنوات الخبرة لمصلحة ذوي الخبرة الأعلى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري ومدرسي التعليم الثانوي العام في سوريا حول واقع الأزمات تعزى لمتغير الجنس لمصلحة المديرين.

وأجرى فيلارير وبيترسون (Villarreal & Peterson. 2015) دراسة هدفت إلى عرض تجربة تطبيق نموذج مواجهة الأزمات المدرسية في منطقة المدارس المستقلة بمدينة دالاس/ الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بعد إعصار كاترينا في عام 2005. واستخدم الباحثان المنهج النوعي - تحليل المحتوى- لتسليط الضوء على أبرز مميزات التجربة، بالإضافة إلى التحديات التي واجهتها. واشتمل النموذج على مكونات منها إجراءات تقييم احتياجات المدارس، والمجتمع المحلي، وقائمة بالمعلومات التي يتم جمعها من أصحاب المصلحة في المدارس، وبرامج تدريبية للتدخل في الأزمات حال وقوعها.

وأجرى ورنر (Werner,2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة جاهزية مدرسة ميسوري لإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مستشاريها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، طبقت الاستبانة كأداة للتقويم. اشتمل مجتمع البحث على (2735) مستشاراً، استجاب منهم 685 ممثلاً عينة للبحث. وتشير أهم نتائج هذه الدراسة التقييمية إلى أن المستشارين الأكثر مشاركة في التخطيط للأزمات هم أكثر استعداداً لها، وبالتالي أقدر على مواجهتها، بضرورة تصميم برامج لإدارة الأزمات، والتدريب عليها، وذلك لتحسين درجة الاستجابة للأزمات والكوارث المدرسية.

هدفت دراسة الزعبي (2014) إلى التعرف على درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة تكونت من (34) فقرة موزعة على (5) مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من (41) رئيس قسم في مديرية تربية إربد الأولى، وتكونت عينة الدراسة من (37) رئيس قسم في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وأظهرت النتائج توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميري، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022  
والتعليم في مديريات محافظة إربد بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر  
عناصر إدارة الأزمات تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة.

هدفت دراسة غنيمه (2014) إلى التعرف على متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في  
مدينة دمشق، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحددت أداة الدراسة  
من خلال استبانة تكونت من خمسة مجالات موزعة على (70) فقرة، وتكونت عينة البحث من (55) مديراً  
ومديرة بنسبة (51.88%) من المجتمع الأصلي و(1100) معلم ومعلمة بنسبة (25.67%) من المجتمع  
الأصلي موزعة على مدارس ثانوية عامة وخاصة في مدينة دمشق، وسحبت العينة بالطريقة العشوائية  
الطبقية. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنه كان هناك تأثير لمتغير صفة المستجيب (مديرين/ مدرسين)، تجاه  
متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. ولم تؤثر متغيرات سنوات الخبرة  
والمؤهل العلمي والدورات التدريبية في استجابات أفراد عينة البحث، تجاه متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في  
المدارس الثانوية في مدينة دمشق.

هدفت دراسة أبو سمرة وآخرون (2012) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية  
ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي،  
ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون استبانة مكونة من ثلاثة مجالات تضم (41) فقرة، وتكون مجتمع  
الدراسة من طلبة تخصص التربية الرياضية، السنن الأولى والنهائية، والبالغ عددهم (639) طالباً وطالبة،  
وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها  
في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.44)، كما  
أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = \leq 0.05$ ) في واقع إدارة الأزمات لدى أقسام  
التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى إلى متغير نوع المؤسسة حيث كانت  
مستوى الدلالة أكبر من المستوى المحدد (0.05).

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت أهداف الدراسات السابقة، حيث إن بعضها هدف إلى التعرف على دور الإدارة في كيفية إدارة  
الأزمات، كدراسة المهنا (2021)، ودراسة الهاجري (2020)، ودراسة نبروخ (2020)، ودراسة الحيحي  
(2020)، ودراسة عبد الرحمن (2018)، ودراسة جعفر (2017)، ودراسة ماكنيل ((Macneil, 2017)،  
ودراساتي عطير وفني (2016)، ودراسة اليوسفي (2015) ودراساتي فيلارير وبيترسون (Villarreal & )  
Peterson. 2015، ودراسة ورنر (Werner, 2014)، ودراسة الزعيبي (2014)، ودراسة غنيمه  
(2014)، ودراسة أبو سمرة وآخرون (2012). واتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام المنهج

### دور مديري مدارس الأونروا...

الوصفي من خلال أداة (الاستبانة). وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة ، ما عدا دراستي فيلاير وبيترسون (Villarreal & Peterson. 2015) اختلفت في المنهج النوعي/ تحليل المحتوى.

وأفادت من استقراء نتائج الدراسات السابقة في اختيار عنوان الدراسة الحالية، وتحديد المنهج المناسب واختيار العينة وحجمها، وكذلك اعتماد الأداة، وتفسير النتائج ومناقشتها، ووضع التوصيات. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة-على حد علم الباحثة- وقد تميزت هذه الدراسة أيضاً من حيث موقعها في مدارس الأونروا، ومن حيث العينة وهم معلمو الأونروا، وحدثتها التي أنجزت في العام 2022م.

### الطريقة والإجراءات:

تضمن هذا الجزء منهج الدراسة، ووصف المجتمع، والأداة، والطريقة والإجراءات، ومتغيرات الدراسة، واشتمل على المعالجة الإحصائية كما يأتي:

### المنهجية: Methodology

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة، حيث استخدمت مفاهيم الإحصاء الوصفي الاستدلالي وأساليبه لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس الأونروا في منطقة القدس التعليمية والبالغ عددهم (429) معلماً ومعلمة، في العام الدراسي (2021/2020).

### عينة الدراسة:-

1. العينة الاستطلاعية: لمعرفة الخصائص القياسية للاستبانة في صورتها المعدلة، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية حجمها (20) معلماً ومعلمة، بهدف التأكد من الصدق والثبات.
2. العينة الفعلية: تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية بحيث تمثل نسبة (25%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغت (108) من معلمي مدارس الأونروا للعام الدراسي (2021/2020).

والجدول التالي رقم (1) يوضح توزيعات أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميدي، مجلة جامعة الأقصي، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	38	35.2
	أنثى	70	64.8
	<b>المجموع</b>	<b>108</b>	<b>100.0</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس	90	83.3
	ماجستير	18	16.7
	<b>المجموع</b>	<b>108</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخدمة	1-7 سنوات	9	8.3
	أكثر من 7-14 سنة	21	19.4
	أكثر من 14 سنة	78	72.2
	<b>المجموع</b>	<b>108</b>	<b>100.0</b>

أداة الدراسة: تمثلت في استبانة قامت الباحثة بإعدادها بعد مراجعتها للأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتكونت من قسمين الأول: معلومات عامة، تضمنت عنوان الدراسة وهدفها وتعليمات اشتملت تعبئة معلومات عن العاملين من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، أما الثاني: لقياس مراحل إدارة الأزمات، وتكونت في صورتها النهائية من (45) عبارة موزعة على خمسة محاور.

صدق الأداة: تم التحقق من صدقها عن طريق عرضها على لجنة من المحكمين العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التربوية من ذوي الكفاءة، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقراتها، وقد أشاروا بصلاحياتها مع إبداء ملاحظات حول صياغة بعض الفقرات، وقامت الباحثة بالأخذ بتلك الملاحظات والتعديل في ضوءها، وأعطى كل فقرة من فقرات الاستبانة خمسة تقديرات لسلم الاستجابة على شاكلة ليكرت الخماسي.

ثبات الأداة: من أجل استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، عن طريق احتساب معامل الاتساق الداخلي لفقراتها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.97)، وتعد هذه القيمة مناسبة لغايات الدراسة.

#### الجدول (2) معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1.	تحليل إشارات الإنذار	9	.93
2.	الاستعداد والوقاية	9	.94
3.	احتواء الأضرار	9	.91
4.	استعادة النشاط	9	.94



دور مديري مدارس الأونروا...

5.	التعلم	9	.93
	الاستبانة الكلية	45	.97

إجراءات الدراسة:

بعد أن اعتمدت الأداة، اختير مجتمع الدراسة الذي تكوّن من (108) من المعلمين والمعلمات، وزعت أداة الدراسة إلكترونياً بواسطة Google form مرفقة بكتاب تغطية من رئيس برنامج التربية والتعليم في الضفة الغربية، ومن مدير منطقة القدس التعليمية؛ لتسهيل تطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة، وبعد توضيح الإجابة عن الأداة، وجمع المعلومات المتعلقة بها، جرى التأكيد بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. بعد ذلك جمعت الاستبانات وجرى تدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي.

المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام ما يأتي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واعتمدت قيمة معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لوصف الأثر الدال إحصائياً.

نتائج الدراسة Results of the study ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال الأول استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل عبارة، ولكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، حيث نتائج الجداول (3)، (4)، (5)، (6) تبين ذلك.

من أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية كما يأتي: الرتبة منخفضة جداً النسبة المئوية أقل من 50%، الرتبة منخفضة النسبة المئوية من 50%-59.9%، الرتبة متوسطة النسبة المئوية من 60%-69.9%، الرتبة مرتفعة النسبة المئوية 70%-79.9%، الرتبة مرتفعة جداً من 80% فأعلى.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن كورونا على محاور الاستبانة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النسبة المئوية	التقييم
1.	تحليل إشارات الإنذار	3.7706	.54120	4	75.41	مرتفعة
2.	الاستعداد والوقاية	3.8488	.57894	1	76.98	مرتفعة
3.	احتواء الأضرار	3.6646	.58990	5	73.29	مرتفعة

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

مرتفعة	76.09	3	.56121	3.8045	استعادة النشاط	4.
مرتفعة	76.15	2	.57296	3.8076	التعلم	5.
مرتفعة	75.58	-	.52271	3.7792	الأداة الكلية	

يبين الجدول (3) أن مستوى دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة في جميع المحاور، حيث حصلت على المرتبة الأولى محور الاستعداد والوقاية، برتبة مرتفعة بنسبة مئوية (76.98) وأما المرتبة الثانية فقد حصل محور التعلم برتبة مرتفعة بنسبة مئوية (76.15)، وحصل على المرتبة الثالثة استعادة النشاط برتبة مرتفعة بنسبة مئوية (76.09)، وحصل على المرتبة الرابعة تحليل إشارات الإنذار برتبة مرتفعة بنسبة مئوية (75.41)، وحصل على المرتبة الخامسة احتواء الأضرار برتبة مرتفعة بنسبة مئوية (73.29). وتعزو الباحثة سبب حصول الدرجة الكلية للمحاور على رتبة مرتفعة إلى الاهتمام الكبير الذي توليه إدارة التعليم في مدارس الأونروا للتصدي لأزمة كورونا، في تعزيز دورهم في تعبئة الإمكانيات المتاحة لمنع تفاقم الأزمة، والتعامل معها ومعالجتها بكفاءة وفاعلية. نتيجة الإعداد والتدريب لجميع العاملين بصورة مستمرة ومستدامة.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة البحيي (2020) اهتمام مديري المدارس بالأزمات منذ بداية الأزمة واحتوائهم لها، أما بالنسبة لدراسة نبروخ (2020) فإن درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية في محافظة الخليل كانت بدرجة مرتفعة. أما دراسة جعفر (2017) فوضّحت أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، أما بالنسبة لدراسة ماكنيل (Macneil, 2017) فأكدت على كيفية إدارة الأزمات في المدارس: استناداً إلى البيانات الوقائية من خلال الحوادث الخطيرة في المدارس. أما دراستي عطير وفني (2016) فجاءت مرتفعة تقريباً على جميع المجالات. ودراسة غنيمه (2014) كانت مرتفعة، وهذا يشير إلى الأهمية الكبيرة لتوافر متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، ودراسة الزعبي (2014) أظهرت توفر عناصر إدارة الأزمات في محافظة إربد بدرجة مرتفعة، أما دراسة ورنر (Werner, 2014) فأكدت على أهمية إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مستشاريها. أما دراسة فيلارير وبيترسون (Villarreal & Peterson, 2015) فقدمت نموذجاً لمواجهة الأزمات المدرسية في دالاس/الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة المهنا (2021) حيث إن واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الهاجري (2020) بمستوى متوسط في كيفية مواجهة الأزمات والتعامل معها، ودراسة عبد الرحمن (2018) أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى متوسط، ودراسة أبو سمرة وآخرون (2012) تبين أن إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة.

دور مديري مدارس الأونروا...

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تبعاً لمحور تحليل إشارات الإنذار

الرقم	الرقم في الاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التقييم
1	9	يقوم بإبلاغ الإدارة العليا للتعامل مع الأزمة عند حدوثها داخل المدرسة.	3.8889	77.78	مرتفعة
2	1	يقوم بمسح دوري لبيئة المدرسة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.	3.8333	76.67	مرتفعة
3	3	يلجأ إلى استخدام استراتيجيات وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	3.8056	76.11	مرتفعة
4	2	يكتشف مظاهر الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث أزمة كورونا.	3.7963	75.93	مرتفعة
5	7	يستجيب بطريقة مناسبة لإشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود الأزمة.	3.7963	75.93	مرتفعة
6	6	يكون فريقاً من العاملين قادراً على تحليل مؤشرات حدوث الأزمة.	3.7685	75.37	مرتفعة
7	8	يحلل البيئة الخارجية للتعرف إلى المتغيرات المختلفة لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	3.7315	74.63	مرتفعة
8	4	يقترح قائمة بالمخاطر والتصورات التي يمكن أن تحدث من خلالها.	3.6944	73.89	مرتفعة
9	5	يحدد وقتاً كافياً للتخطيط الاستراتيجي والتفكير في النتائج غير المتوقعة.	3.6204	72.41	مرتفعة
					الدرجة الكلية
			3.7706	75.41	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (4) أن الرتبة كانت (مرتفعة) على جميع العبارات، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (77.78-72.41%)، وقد كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة "يقوم بإبلاغ الإدارة العليا للتعامل مع الأزمة عند حدوثها داخل المدرسة"، (77.78)، وأدنى نسبة مئوية للعبارة "يحدد وقتاً كافياً للتخطيط الاستراتيجي والتفكير في النتائج غير المتوقعة" (72.41). وتعزو الباحثة سبب ذلك، إلى أن إدارة

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميري، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

التعليم في الأونروا تسعى إلى إعداد وتدريب العاملين من خلال التنمية المهنية المستدامة على كيفية تحليل إشارات الإنذار لأزمة جائحة كورونا، حيث إنها دخلت المنظمات التعليمية دون سابق إنذار، مما أدى إلى حدوث خلل وعدم توافق في الأنظمة التعليمية الداخلية لاستيعابه، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نيروخ (2020) وهذا يعني أن مديري المدارس لديهم القدرة على إدارة الأزمة، أما دراسة الزعبي (2014) فتشير إلى توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد بدرجة مرتفعة. وقد تعارضت جزئياً نتائج هذه الدراسة مع دراسة الهاجري (2020) وهذا يشير إلى أن المشكلات التي تحدث في عمليات إدارة الأزمة قبل حدوثها ليست مادية إلى حد كبير، أما دراسة اليحيى (2020) فإن مديري المدارس يحاولون إخفاءها والتظاهر بسلامة الموقف بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة لهم، أما دراسة عطير وفني (2016) فتظهر الاهتمام بالأزمة بعد وقوعها دون الاهتمام بأرشفتها بطريقة الإلكترونية، أما دراسة أبو سمرة وآخرون (2012) فتبدي إدارة القسم اهتماماً بالمشكلات التي يتعرض لها القسم.

**الجدول (5) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات تبعاً لمحور الاستعداد والوقاية**

الرقم	الرقم في الاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التقييم
10	14	يوفر في المدرسة مقومات الأمن والسلامة كالمعقم والكحول.	4.0000	80.00	مرتفعة جداً
11	11	يوفر لوحات إرشادية بتعليمات السلامة الواجب اتباعها في أثناء الأزمة.	3.9259	78.52	مرتفعة
12	13	يهتم بنظافة محتويات المدرسة كالأجهزة والمرافق الخدمية بشكل دوري.	3.9167	78.33	مرتفعة
13	16	يوفر تعليمات إدارية واضحة للعاملين تحدد كيفية التعامل مع الأزمة.	3.8704	77.41	مرتفعة
14	18	يتواصل مع جهات الاختصاص لاطلاعهم على صورة الأزمة.	3.8333	76.67	مرتفعة
15	12	يكون فريق عمل لإدارة الأزمة كأسلوب حديث في مواجهتها.	3.8056	76.11	مرتفعة
16	15	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية ليساعد على التعامل مع الأزمة.	3.8056	76.11	مرتفعة

دور مديري مدارس الأونروا...

مرتفعة	75.00	3.7500	يعطي الصلاحيات لفريق العمل للتعامل مع الأزمة حال حدوثها.	17	17
مرتفعة	74.63	3.7315	يهتم بعقد دورات تدريبية للعاملين في مجال التكيف مع أزمة كورونا.	10	18
مرتفعة	76.98	3.8488	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (5) أن الرتبة كانت على العبارة التالية: يوفر في المدرسة مقومات الأمن والسلامة كالمعقم والكحول (مرتفعة جداً) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%) وتعزو الباحثة سبب ذلك أن إدارة التعليم ومديري المدارس يهتمون بالصحة الجسدية والنفسية للطلبة والعاملين، أما باقي العبارات فكانت (مرتفعة): (11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70%، 79.9%) وهي العبارات التي تتحدث عن: يوفر لوحات إرشادية بتعليمات السلامة الواجب اتباعها في أثناء الأزمة، يهتم بنظافة محتويات المدرسة كالأجهزة والمرافق الخدمية بشكل دوري، يوفر تعليمات إدارية واضحة للعاملين تحدد كيفية التعامل مع الأزمة، يتواصل مع جهات الاختصاص لاطلاعهم على صورة الأزمة، يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لمساعد على التعامل مع الأزمة، يعطي الصلاحيات لفريق العمل للتعامل مع الأزمة حال حدوثها، يهتم بعقد دورات تدريبية للعاملين في مجال التكيف مع أزمة كورونا، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن إدارة التعليم تهتم بالوقاية والتعرف على الأزمة ومواجهتها، وكيفية التقليل من الأضرار الناجمة عنها، مما يتطلب وجود نوع خاص من المديرين يتسمون بمهارة الشجاعة والثبات والقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على الحوار، للتعامل مع الأزمة. وقد اتفقت جزئياً نتائج هذه الدراسة مع دراسة نبروخ (2020) أن المدير يكون على اتصال مباشر مع الجهات الرسمية لإيجاد الحلول للأزمة، أما دراسة الهاجري (2020) فقد أظهرت تميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية في التعامل مع الأزمات التعليمية، أما دراسة عطير وفني (2016) أكدت على إشراك مديري المدارس في تخطيط برامج مواجهة الأزمات، في حين رأت دراسة أبو سمرة وآخرون (2012) أن إدارة القسم تراعي ظروف الأفراد واحتياجاتهم عند مواجهة الأزمة. وقد تعارضت جزئياً نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزعبي (2014) التي أظهرت خللاً في التنظيم الإداري للتصدي للأزمة وقصوراً في التعامل مع الموقف باستخدام الطرق التقليدية، وتختلف مع دراسة فيلارير وبيترسون (Villarreal & Peterson) (2015) التي كانت تدور حول عرض تجربة تطبيق نموذج مواجهة الأزمات المدرسية في منطقة المدارس المستقلة بمدينة دالاس/الولايات المتحدة الأمريكية.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات تبعاً لمحور احتواء الأضرار

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميري، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

الرقم	الرقم في الاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التقييم
19	25	يأخذ عامل الوقت بعين الاعتبار وبدقة عند التعامل مع أزمة كورونا.	3.8056	76.11	مرتفعة
20	23	يوظف الإمكانيات البشرية والمادية لدى المدرسة بدقة لاحتواء الأزمة.	3.7593	75.19	مرتفعة
21	24	يجد اهتماماً بتوزيع المهام والمسؤوليات عند حدوث الأزمة.	3.7593	75.19	مرتفعة
22	26	يوفر الخطط البديلة لإدارة الأزمة المحتمل وقوعها وتطويرها.	3.7407	74.81	مرتفعة
23	20	يلجأ إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع أزمة كورونا.	3.7222	74.44	مرتفعة
24	27	يجد السرعة الكافية في تحريك الموارد الضرورية لمعالجة الأزمة واحتوائها.	3.7130	74.26	مرتفعة
25	21	يملك القدرة لمنع حدوث أزمات تنتج عن الأزمة الرئيسية.	3.6852	73.70	مرتفعة
26	22	يوظف قيادة إدارية قادرة على احتواء أزمة كورونا.	3.6944	73.89	مرتفعة
27	19	يخفي ملامح الأزمة ويدعي سلامة الموقف؛ حتى لا يستفحل خطرهما.	3.1019	62.04	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية</b>			
			3.6646	73.29	مرتفعة

يتضح من الجدول (6) أن الرتبة كانت (مرتفعة) على العبارات: (19، 18، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70-79.9)، والتي تتحدث عن: يأخذ عامل الوقت بعين الاعتبار وبدقة عند التعامل مع أزمة كورونا، يوظف الإمكانيات البشرية والمادية لدى المدرسة بدقة لاحتواء الأزمة، يجد اهتماماً بتوزيع المهام والمسؤوليات عند حدوث الأزمة، يوفر الخطط البديلة لإدارة الأزمة المحتمل وقوعه وتطويرها، يلجأ إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع أزمة كورونا، يجد السرعة الكافية في تحريك الموارد الضرورية لمعالجة الأزمة واحتوائها، يملك القدرة لمنع حدوث أزمات تنتج عن الأزمة الرئيسية، يوظف قيادة إدارية قادرة على احتواء أزمة كورونا، وتعزو الباحثة سبب ذلك، إلى أن الأزمات التي تمر بها المنظمات التعليمية نقطة حرجة، حيث تختلط فيها الأساليب بالنتائج، مما يفقد الإدارة

### دور مديري مدارس الأونروا...

قدرتها على التوازن والتعامل معها، واتخاذ القرار المناسب، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية. أما العبارة التي حازت على نسبة متوسطة هي: يخفي ملامح الأزمة ويدعي سلامة المواقف؛ حتى لا يستفحل خطرهما، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (62.04)، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن مديري المدارس لا يستطيعون إخفاء ملامح أزمة كورونا. وقد اتفقت جزئياً نتائج هذه الدراسة مع دراسة اليحبي (2020) في أهمية تعاون جميع العاملين في المدرسة في مواجهة الأزمات، ومع دراسة نيروخ (2020) حيث يضع المدير تصوراً مستقبلياً للأزمات بأنواعها التي يمكن أن تحدث في المدرسة، ومع دراسة عطيرو فني (2016) في اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة الأزمة، ومع دراسة الزعبي (2014) وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأزمات التي تمر بها المنظمات التعليمية نقطة تخطط فيها الأساليب بالنتائج. وقد تعارضت جزئياً نتائج هذه الدراسة مع دراسة الهاجري (2020) في ضعف ثقافة إدارة الأزمة من أهم التحديات التي ينبغي التغلب عليها بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ومع دراسة أبو سمرة وآخرون (2012) حيث إننا نعيش ظروفاً كلها أزمات وأصبحت جزءاً من حياة مؤسساتنا، وبالتالي لم يعد الاهتمام بها يحتاج إلى الاستفار.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات تبعاً لمحور استعادة النشاط

الرقم	الرقم في الاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التقييم
28	31	يعمل على عدم نشر الشائعات عن الأزمة حتى لا يتفاقم الأمر.	3.9259	78.52	مرتفعة
29	29	يعمل على تحديد احتياجات المدرسة اللازمة لممارسة نشاطها الاعتيادي.	3.8889	77.78	مرتفعة
30	32	يحرص على تحفيز العاملين للمشاركة في إدارة التعامل مع الأزمة.	3.8519	77.04	مرتفعة
31	30	يصمم الخطط اللازمة لإنجاز المهام والواجبات بعد نهاية أزمة كورونا.	3.8056	76.11	مرتفعة
32	36	يتخذ قرارات مناسبة للسيطرة على الموقف في ظل الأزمة.	3.7870	75.74	مرتفعة
33	28	يقوم بجمع المعلومات التفصيلية عن الأفراد الذين تأثروا	3.7685	75.37	

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميوي، مجلة جامعة الأقيص، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

مرتفعة			بالأزمة.		
مرتفعة	75.19	3.7593	يحرص على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى العاملين لمواجهة الأزمة.	35	34
مرتفعة	74.63	3.7315	يحرص على حشد الطاقات الكامنة لأداء المهام غير الروتينية لتفاديها.	34	35
مرتفعة	74.44	3.7222	يحث العاملين على تبسيط الإجراءات في إدارة التعامل مع الأزمة.	33	36
مرتفعة	76.09	3.8045	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (7) أن الرتبة كانت (مرتفعة) على جميع العبارات: (28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70-79.9%)، والتي تتحدث عن: يعمل على عدم نشر الشائعات عن الأزمة حتى لا يتفاقم الأمر، يعمل على تحديد احتياجات المدرسة اللازمة لممارسة نشاطها الاعتيادي، يحرص على تحفيز العاملين للمشاركة في إدارة التعامل مع الأزمة، يصمم الخطط اللازمة لإنجاز المهام والواجبات بعد نهاية أزمة كورونا، يتخذ قرارات مناسبة للسيطرة على الموقف في ظل الأزمة، يقوم بجمع المعلومات التفصيلية عن الأفراد الذين تأثروا بالأزمة، يحرص على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى العاملين لمواجهة الأزمة، يحرص على حشد الطاقات الكامنة لأداء المهام غير الروتينية لتفاديها، يحث العاملين على تبسيط الإجراءات في إدارة التعامل مع الأزمة، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن الأزمة هي موقف مفاجئ ينطوي على تهديد للقيم أو المصالح الجوهرية، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة تحت وطأة الضغوط الحادة، في ظل ضيق الوقت ونقص المعلومات. وقد اتفقت جزئياً نتائج هذه الدراسة مع دراسة نيروخ (2020) حيث يضع المدير تصوراً مستقبلياً للآزمات بأنواعها التي يمكن أن تحدث في المدرسة، ومع دراسة الزعبي (2014) حيث تتخذ مديرية التربية والتعليم الخطط اللازمة لإنجاز المهام والواجبات بعد نهاية الأزمة. وقد تعارضت جزئياً نتائج هذه الدراسة مع دراسة الهاجري (2020) من حيث تأثر الإدارة بالضغوط النفسية التي تفرزها الأزمة، ومع دراسة أبو سمرة وآخرون (2012) إذ تميل إدارات أقسام التربية الرياضية ودوائرها إلى إعطاء أهمية متوسطة فيما يخص الاستعداد والجاهزية للأزمة.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الآزمات الناجمة عن جائحة كورونا تبعاً لمحور التعلم

الرقم	الرقم في الاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التقييم
37	44	تفعيل نظام الاتصال مع مؤسسات المجتمع المحلي.	3.8611	77.22	مرتفعة



دور مديري مدارس الأونروا...

مرتفعة	76.85	3.8426	يسعى إلى إعادة التكيف والعمل بجد بعد الانتهاء من الأزمة.	43	38
مرتفعة	76.67	3.8333	يعمم الدروس المستفادة من أزمة كورونا وذلك لغايات التعلم والتدريب.	39	39
مرتفعة	76.67	3.8333	يسعى إلى تحسين وتجديد برامج وخطط إدارة الأزمة واختيار الملائم منها.	40	40
مرتفعة	76.67	3.8333	يستفيد من الخطط المعدة مسبقاً عند التعامل مع الأزمة.	41	41
مرتفعة	76.67	3.8333	يجري تقييماً على خطط إدارة الأزمات وبرامجها بقصد تحسينها.	42	42
مرتفعة	72.59	3.6296	يتبنى التفكير الابتكاري لتوليد الأفكار في عملية اتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمة.	37	43
مرتفعة	75.56	3.7778	يشرح أبعاد الأزمة التي مرت بنا.	38	44
مرتفعة	76.48	3.8241	يجهّز وسائل الأمن والسلامة من جديد بعد الانتهاء من الأزمة.	45	45
مرتفعة	76.15	3.8076	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (8) أن الرتبة كانت (مرتفعة) على جميع العبارات: (37)، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70-79.9%)، والتي تتحدث عن: تفعيل نظام الاتصال مع مؤسسات المجتمع المحلي، يسعى إلى إعادة التكيف والعمل بجد بعد الانتهاء من الأزمة، يعمم الدروس المستفادة من أزمة كورونا وذلك لغايات التعلم والتدريب، يسعى لتحسين وتجديد برامج وخطط إدارة الأزمة واختيار الملائم منها، يستفيد من الخطط المعدة مسبقاً عند التعامل مع الأزمة، يجري تقييماً على خطط إدارة الأزمات وبرامجها بقصد تحسينها، يتبنى التفكير الابتكاري لتوليد الأفكار في عملية اتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمة، يشرح أبعاد الأزمة التي مرت بنا، يجهّز وسائل الأمن والسلامة من جديد بعد الانتهاء من الأزمة، وتعزو الباحثة سبب ذلك، حيث يتطلب الأمر تشكيل فريق عمل متكامل يتمتع بالقدرة وسرعة الاستجابة وتعليم الدروس المستفادة من الأزمة؛ لغايات التعليم والتدريب، وتحديد المسؤوليات لكل فرد، من خلال وضع الخطط والإجراءات للتصدي للأزمة. وقد انققت جزئياً نتائج هذه الدراسة مع دراسة نيروخ (2020) حيث يضع المدير تصوراً مستقبلياً للأزمات بأنواعها التي يمكن أن تحدث في المدرسة، ومع دراسة الزعبي (2014) توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميري، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022 مرتفعة. وقد تعارضت جزئياً نتائج هذه الدراسة مع دراسة الهاجري (2020) قلة فرق العمل المتخصصة في إدارة الأزمات كأسلوب حديث في التعامل مع الأزمة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)؟

لاختبار هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (T-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين.

الجدول (9) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
تحليل إشارات الإنذار	ذكر	38	3.9386	.50337	106	2.431	.017
	أنثى	70	3.6794	.54253			
الاستعداد والوقاية	ذكر	38	4.0234	.62329	106	2.358	.020
	أنثى	70	3.7540	.53434			
احتواء الأضرار	ذكر	38	3.9298	.47872	106	3.879	.000
	أنثى	70	3.5206	.59747			
استعادة النشاط	ذكر	38	4.0673	.49928	106	3.803	.000
	أنثى	70	3.6619	.54415			
التعلم	ذكر	38	4.0585	.54905	106	3.527	.001
	أنثى	70	3.6714	.54217			
الدرجة الكلية	ذكر	38	4.0035	.48939	106	3.527	.001
	أنثى	70	3.6575	.50251			

●دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

يتضح من الجدول (9) أن فروق دور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات تعزى إلى متغير الجنس وقد كانت دالة على جميع المحاور والدرجة الكلية، وهي على التوالي (0.017، 0.020، 0.000، 0.000، 0.001، 0.001) فهي أقل من 0.05، وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

### دور مديري مدارس الأونروا...

البديلة لصالح الذكور، وتغزو الباحثة سبب ذلك إلى أن الذكور أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، وأن العاملين في مدارس الأونروا هم نتاج بيئة مادية ومناخ نفسي اجتماعي ونظام تعليمي واحد، وتعطى نفس التعليمات لكلا الجنسين. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عطيرو و فني (2016) في أن الفروق كانت لصالح الذكور. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة المهنا (2021) في عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس، أما دراسة اليحيى (2020) تظهر أن الفروق كانت لصالح الإناث، أما دراسة إيمان (2018) فقد تجلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وأما دراسة جعفر (2017) فقد ظهرت الفروق لصالح الإناث، وهو ما ظهر في دراسة جودة (2017) التي كانت الفروق لصالح الإناث، وبالنسبة لدراسة الزعبي (2014) عدم وجود فروق في درجة توفر عناصر إدارة الأزمات سواء لدى الذكور أو الإناث، وأما دراسة غنيمه (2014) فهناك تأثير لصفة المستجيب (مديرين/مدرسين) تجاه متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في مدينة دمشق، وأما دراسة أبو سمرة وآخرون (2012) فقد تجلى فيها عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس.

**السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ( بكالوريوس - ماجستير)؟**

لاختبار هذه السؤال تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (T-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**الجدول (10) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي**

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
تحليل إشارات الإنذار	بكالوريوس	90	3.7457	.52335	106	-1.070	.287
	ماجستير	18	3.8951	.62445			
الاستعداد والوقاية	بكالوريوس	90	3.8506	.51907	106	.054	.941
	ماجستير	18	3.8395	.83603			
احتواء الأضرار	بكالوريوس	90	3.6617	.57577	106	-.113	.910
	ماجستير	18	3.6790	.67413			

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميري، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

.397	- .851	106	.54136	3.7840	90	بكالوريوس	استعادة النشاط
			.65927	3.9074	18	ماجستير	
.772	.291	106	.55817	3.8148	90	بكالوريوس	التعلم
			.65842	3.7716	18	ماجستير	
.729	- .348	106	.49599	3.7714	90	بكالوريوس	الدرجة الكلية
			.65561	3.8185	18	ماجستير	

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كان مستوى الدلالة في جميع المحاور والدرجة الكلية على التوالي: (.287، .941، .910، .397، .772، .729)، فهي أعلى من 0.05، ما يعني قبول الفرضية الصفرية، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن جميع العاملين حاملي شهادة الماجستير هم نتاج نظام تعليمي واحد، يتسمون بالقدرة على تنمية المهارات لديهم، ويخضعون لنفس التعليمات والقرارات والتنمية المهنية المستدامة التي تصدر من إدارة التعليم في منطقة القدس حول الأزمات وكيفية التعامل معها ومعالجتها. تتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة جعفر (2017) في أن قيمة مستوى الدلالة لأثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات قد بلغت (0.99) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بينما دراسة عطير وفني (2016) عدم وجود فروق في متغير المؤهل العلمي، وبالنسبة لدراسة غنيمه (2014) لم يؤثر متغير المؤهل العلمي في استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات إدارة الأزمات في مدارس مدينة دمشق. وتختلف نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة المهنا (2021) وجود فروق حول التخطيط تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أما في دراسة اليحيى (2020) فتوجد فروق لصالح المدراء ذوي المؤهل العلمي الأعلى، بينما دراسة اليوسفي (2015) وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لحملة الشهادة الأعلى.

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (1- 7 سنوات، من 7- 14 سنة، أكثر من 14 سنة)؟

لاختبار هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

دور مديري مدارس الأونروا...

الجدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تحليل إشارات الإنذار	بين المجموعات	1.124	2	.562	1.954	.147
	داخل المجموعات	30.216	105	.288		
	<b>المجموع</b>	31.340	107			
الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	1.072	2	.536	1.618	.203
	داخل المجموعات	34.791	105	.331		
	<b>المجموع</b>	35.863	107			
احتواء الأضرار	بين المجموعات	2.663	2	1.332	4.044	.020
	داخل المجموعات	34.571	105	.329		
	<b>المجموع</b>	37.234	107			
استعادة النشاط	بين المجموعات	1.851	2	.925	3.051	.052
	داخل المجموعات	31.850	105	.303		
	<b>المجموع</b>	33.701	107			
التعلم	بين المجموعات	1.068	2	.534	1.646	.198
	داخل المجموعات	34.059	105	.324		
	<b>المجموع</b>	35.126	107			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.461	2	.731	2.763	.068
	داخل المجموعات	27.773	105	.265		
	<b>المجموع</b>	29.235	107			

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور مديري مدارس الأونروا بمنطقة القدس التعليمية في إدارة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا تعزى لمتغير المؤهل سنوات الخدمة، فقد كان مستوى الدلالة على جميع المحاور والدرجة الكلية على التوالي: (.147، .203، .052، .198، .068) فهي أعلى من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية، باستثناء محور احتواء الأضرار (.020) كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن عملية التأهيل والتدريب للعاملين مستمرة ومستدامة بشكل منتظم ومتناسق في مدارس الأونروا طوال

د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميري، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

سنوات الخدمة؛ لتنمية وتطوير القدرات الإبداعية التربوية والإدارية، كما أنها تضيف مواقف وتجارب تؤثر إيجاباً على كفايات وأداء العاملين، إضافة إلى أن الأساليب الإبداعية الحديثة والعصرية تحتاج خبرة وثقافة خاصة تتأتى مع طول سنوات الخدمة، وتنمية الجانب المهني لديهم للتعامل مع الأزمات ومواجهتها ومعالجتها، من خلال تشكيل فرق عمل وتنظيم قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة. تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة نيروخ (2020) عدم وجود فروق تعزى إلى سنوات الخبرة، ومع دراسة جعفر (2017) أن مستوى الدلالة لأثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات قد بلغت (0.31) وهي أكبر من (0.05)، وبالنسبة لدراسة عطير وفني (2016) فقد تجلّى عدم وجود فروق في سنوات الخدمة، بينما ظهر في دراسة الزعبي (2014) عدم وجود فروق في درجة توفر عناصر إدارة الأزمات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة المهنا (2021) حول التدريب، والقيادة والاتصال وتعزى إلى متغير الخبرة، أما دراسة اليحيى (2020)، فقد توصلت إلى وجود فروق تعزى إلى متغير الخدمة لصالح المديرين ذوي الخدمة الأكبر، في حين ظهر في دراسة إيمان (2018) وجود فروق لصالح (11) سنة فأكثر، بينما جاءت دراسة اليوسفي (2015) لتؤكد وجود فروق لمصلحة ذوي الخبرة (10) سنوات فأكثر.

#### توصيات الدراسة:

1. من الضروري أن يتخذ قادة التعليم خطوات إستراتيجية، ووقائية تخفف من أثر الوباء والأزمات في التعليم؛ لوضع استجابات تعليمية فاعلة؛ لتبادل المعرفة وحماية الفرص التعليمية؛ لتحقيق مستوى متميز بهدف الارتقاء بالأداء وتحقيق الأهداف المنشودة، وتفعيل التعاون والتنسيق بين العاملين في مدارس الأونروا.
2. تدريب مديري مدارس الأونروا على الابتكار والإبداع في العمل في كيفية إدارة الأزمات والتحديات التي تواجههم وسبل حلها.
3. إشراك مديري المدارس والعاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي للتعامل مع الأزمات المستقبلية ومواجهتها، من خلال تبادل الآراء والأفكار التي تساعد على الإنجاز.
4. بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة؛ لمواجهة الأزمة بفاعلية، وإنشاء فريق يستشعر الأزمات المدرسية؛ لإعداد الخطط المسبقة لمحاولة تجنب آثارها السلبية في مواجهة أيّ متحورات لكورونا.
5. عقد البرامج التدريبية لمديري مدارس الأونروا وفق الأساليب الحديثة والفاعلة في إدارة الأزمات تتصف بالاستمرارية.

#### المقترحات: تقترح الدراسة في ضوء نتائجها إجراء الدراسات الآتية:-

1. العلاقة بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة وإدارة الأزمات.

## دور مديري مدارس الأونروا...

2. أساليب إدارة الأزمات المدرسية والصفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
3. أثر المعلومات والاتصالات في العاملين في إدارة الأزمات.
4. واقع إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء الدوائر.

### أولاً: المراجع العربية:-

1. أبو سمرة، محمود، أحمد، الطيبي، محمد عبد الإله، عاشور فانتن (2012): إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 1، ص 35-72.
2. أبو فارة، يوسف أحمد (2009): إدارة الأزمات، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
3. أبو هاشم، خليل (2007): واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أحمد، أحمد إبراهيم (2002): إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي.
5. جاد الرب، سيد (2010): الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، الإسماعيلية، الدار الجامعية.
6. جاد الله، محمود (2015): إدارة الأزمات، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
7. جعفر، يونس إبراهيم (2017): أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية المجلد الحادي والعشرون، ع(1)، ص 293-324، يناير.
8. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (1995): إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، المؤتمر العلمي الثاني لإدارة التعليم في الوطن العربي 22-24، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، 277.
9. الحريري، رافدة (2007): التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية، عمان، دار الفكر.
10. الزعبي، ميسون طلاع (2014): درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق 1، ص 379-397.
11. الشعلان، فهد أحمد (2002): إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات، ط2، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

- د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميري، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022
12. صادق، أمينة (2002): إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
13. الصيرفي، محمد (2008): إدارة الأزمات، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
14. عبد الرحمن، إيمان (2018): الكشف عن واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية - دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية. جامعة البلقاء التطبيقية، كلية السلط للعلوم الإنسانية، قسم العلوم التربوية عمان الأردن، ص1-14.
15. عبيوي، زيد منبر (2010): دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الشروق.
16. عجوة، علي، وفريد كريمان (2005): إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة، عالم الكتب.
17. عطير، ربيع، وفني، أحمد (2016): دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الرابع، ع (13)، ص79-115.
18. غنيمه، رهنف مروان (2014): متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
19. فرج، أحمد فرج (2006): المنهجية والمشاكل القومية المعاصرة، القاهرة، مكتبة مدبولي.
20. المرقطن، محمد موسى محمود (2029): متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في ظل التعليم عن بعد، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات ع(24)، نيسان. ص18-19.
21. المهنا، محمد فرج متعب (2021): تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد (1)، ع (1)، يناير، ص101-144.
22. منظمة الصحة العالمية (WHO)،  
<https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus#tab=tab-1>.
23. نبروخ، شهد رفيق صادق (2020): درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، الخليل.



#### دور مديري مدارس الأونروا...

24. 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 (186)، الجزء الثالث إبريل. ص211-241.
25. وكالة الغوث الدولية (2018): مجموعة نشرات تصدر عن دائرة الإعلام في الأونروا، الشيخ جراح، القدس.
26. اليحيى، منير فيصل (2020): أساليب إدارة الأزمات لدى عينة من مديري المدارس والمعاهد المهنية في محافظة البقاع - لبنان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، ع (24)، نيسان، ص1-25.
27. اليوسفي، رنيم سمير (2015): تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراة منشورة، كلية التربية قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، دمشق.

#### ثانياً المراجع الأجنبية:

- Bobleva, A & Sidorova, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. Internationalization in Higher Education: Management of Higher Education .and Research. 3 (1), pp. 23-35
- Coombs, T. (2007). A protecting organization reputation during a crisis the development and application of situational crisis communication theory, Corporate .Reputation Review, 10(3), 163-176
- McNeil, j. (2017). Crisis Management in Schools: Evidence- based Post .vention. Journal of Applied Sciences, Vol. (8), No (12).
- Mokhtar, A& Boukhtaoua, F. (2015). The reality of crisis management in the Libyan higher education institutions a field study faculty members at the University of Omar Mukhtar branch Darnah. Journal Ramah for Research and Studies. (160 .29-57
- Panos Constantinides. (2013). the failure of foresight in crisis management: A secondary analysis of the Mari disaster, Technological Forecasting & Social .Change, 80

- د. تغريد عبدالهادي د. نجاح السميدي، مجلة جامعة الأقيصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022
- Villarreal, V. & Peterson, L.S. (2015).Crisis Intervention Team Formation: Application Communique (0164775x), 43(5), 4-6
- Werner, D. (2014). Perception of Preparedness for a Major School Crisis: An Evaluation of Mis4souri School Counselors. Journal of School Counseling, 12(3), 1-33