

The Degree of Crisis Management Practice among Secondary School Principals in Palestine and its Relationship to some Variables

Nareman Youssef Saleh (Mohamed Loffy)*
Prof. Muhammad Abboud Al-Harashseh**

Received 12/4/2024

Accepted 26/5/2024

Abstract:

The study aimed at identifying the degree of crisis management practice of high school principals in Palestine and its relationship to some variables. The descriptive survey methodology was used. A simple random sample of (144) teachers was selected, the researcher used a questionnaire as a tool for gathering information.

The study found the following findings: The degree of crisis management practice of high school principals in Palestine from the point of view of their teachers was high and that there were no differences in the degree of crisis management practice among secondary school principals in Palestine from the point of view of their teachers attributed to gender, scientific qualification, while there were differences attributed to the variable years of experience in favor of the experience between (5-10 years) in favor of more experience than (10 years) compared with 5 years' experience.

Keywords: Crisis Management, High Schools, Managers, Teachers, Palestine.

Ministry of Education and Higher Education\ Palestine\ Naremanyousef513@gmail.com *

<https://orcid.org/0000-0002-3867-5383>  **

Faculty of Educational Science\ Al al-Bayt University\ Jordan\ Dr_harah@yahoo.com



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

درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات

ناريان يوسف (محمد لطفي)*

أ.د. محمد عبود الحراشنة**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (144) معلماً ومعلمة، بحيث قام الباحث باستخدام استبانة كأداة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق في درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيري الجنس، المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة بين (5- 10 سنوات)، لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10 سنوات) مقارنة بذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، المدارس الثانوية، المديرين، المعلمون، فلسطين.

* وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية/ فلسطين/ Naremanyousef513@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة آل البيت/ الأردن/ Dr_harah@yahoo.com

المقدمة

يواجه قطاع التعليم في فلسطين عديداً من التحديات التي قد تؤدي إلى الأزمات. تشمل هذه التحديات الأحداث السياسية والاقتصادية التي عصفت بقطاع التعليم بحيث أصبح الطلبة والمعلمون مشنتين بين التعليم الجاهي والتعليم عن بعد، وهذا ما أوجب التعامل مع هذه الفترة من التعليم بخطط طوارئ تتم إدارتها بناءً على معطيات الأزمة في الواقع.

وبين السناني (Al-Sinani, 2021) إن العمليات الإدارية الناجحة تحتاج الى قائد ناجح يقود المؤسسة التعليمية، فهو مفتاح النجاح لمدرسته لأنه لا يمهّد الطريق لتحقيق الإنجاز فقط بل ويفرس ثقافة التميز على المدى الطويل، إن نجاح قائد المدرسة يعتمد على إلمامه بالصفات والخصائص والمهارات والمقدّرات التي تسفر عن ممارساته الإدارية بمدرسته، ويتطلب من مديري المدارس أن يكونوا على وعي وثقافة وخبرة بأنماط القيادة المتنوعة وأساليب ممارستها حسب الموقف الذي يتطلب نمطاً معيناً من أنماط القيادة لتحقيق جودة أداء بمدارسهم.

تمثل القيادة التربوية عاملاً مهماً في نجاح الإدارات التعليمية أو فشلها، وتُعد من أهم مكونات المنظومة التعليمية لدورها الكبير في تشجيع التفاعل الإيجابي بين العاملين وتنمية دوافعهم الإيجابية، وتهتم القيادة التربوية بالمبادئ والقيم، وأصبحت في القرن الحادي والعشرين تستهدف الوصول إلى معايير تقاس بها فاعلية الإدارة بطريقة علمية وموضوعية (Amr, 2021). وأشارت ويتلى (Wheatley, 2011) الى أن الطريقة المناسبة لمواجهة الصراعات والتحديات والمشكلات والأزمات داخل المؤسسة يتطلب وجود قادة مبدعين ومتلمزين لديهم المهارات والمقدّرات والمعرفة والبصيرة للإسهام، والانخراط في محادثات وتفاعلات لتوحيد جهود العاملين.

بحيث فرضت التطورات الحديثة، والتحديات الى زيادة الحاجة إلى إدارة قوية، ومرنة تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، كما فرضت الحاجة الى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة والعلم والمقدرة على التأثير في إدارة الأزمات من خلال عديد من الاستراتيجيات المتاحة لهم (AI-Kafiri, 2021).

وفي ظل التطور السريع لمجريات الحياة، وتسارع المجالات والأحداث أصبح حدوث أزمة أو كارثة شيئاً وارداً ومتوقّعا في كثير من الأحيان. ولذلك يجب على المؤسسات الاستعداد لمواجهة أي تهديد محيط بها من خلال وضع الخطط والسيناريوهات المسبقة. والعلم الحديث يركز

دائماً على وجود فريق لإدارة الأزمات في داخل المؤسسة لدوره الكبير في التنبؤ بالأزمات ومحاولة عدم حدوثها، أو الحد من انتشارها (Al-Jabari, 2022).

تعد الأزمات من الأحداث المؤثرة في حياة الأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء، فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها نشاطها يمكن الجزم بأنها لن تتعرض لأزمة، فإن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (Al-Zoubi, 2022).

وعرفت الأزمة بأنها: " حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع، وتسبب حدوث خلل في أداء الاعمال التي تقوم بها المؤسسات، وبالتالي ينجم عنها الأذى والضرر للمركز التنافسي لها، مما يتطلب منها البحث عن حلٍ مستعجلٍ بشأن ذلك (Al-Hanzab & Abu Qaoud, 2020, p. 263).

وتم تعريفها بأنها: "حالة تهديد مفاجئة تتعرض لها المؤسسة، تهدد وجودها والوقت المتاح للتعامل مع هذه الحالة ضيق جداً، وعلى الرغم من التهديد الذي تحمله الأزمة، فإنها إذا أُديرت بالشكل المناسب يمكن أن تتحول إلى فرصة للاتجاه بالمؤسسة نحو الأحسن" (Al Saud, 2013, p. 32).

عُرِّفت إدارة الأزمات "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (Al-Hafni, 2021). كما عُرِّفت إدارة الأزمة "بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد مما يستلزم تحركاً مضاداً وسريعاً للحفاظ على تلك الأهداف" (Al-Khatib, 2015, p. 33).

وتتضمن إدارة الأزمات عدداً من الخصائص والميزات لخصها (Glory, 2013, Hariri, 2013) بالتخطيط الجيد: يتطلب التخطيط الجيد والاستعداد السليم قبل وقوع الأزمة، إذ يتم وضع استراتيجيات وخطط طوارئ للتعامل مع أي أزمة محتملة، والاستجابة السريعة ويتعين على الفريق المسؤول عن إدارة الأزمة الاستجابة بسرعة وفاعلية للحد من تأثيرات الأزمة، والتنسيق الجيد ويتطلب إدارة الأزمات تنسيقاً جيداً بين جميع الجهات المسؤولة عن إدارة الأزمة وتحديد مسؤوليات كل جهة، والمراقبة المستمرة تتطلب التحكم في الأزمة ومراقبة دائمة للحالة والتقارير المتعلقة

بالأزمة وتقييم تأثيراتها في المنظمة أو المجتمع، والتواصل الفاعل: يتعين على فريق إدارة الأزمة التواصل بشكل فاعل ومستمر مع الجمهور والمتضررين والمؤسسات الحكومية وغيرها من الأطراف المعنية، والعمل بروح الفريق ويتطلب التعاون والعمل الجماعي بين جميع أعضاء فريق إدارة الأزمة والجهات المعنية لضمان إدارة الأزمة بشكل فاعل، والتقييم والتعلم ويتطلب التقييم المنتظم لتجربة الأزمة والتعلم منها وتحديد الأخطاء التي تم ارتكابها والتحسين في المستقبل.

فإدارة الأزمات عملية إدارية تهدف إلى مواجهة الأزمات والتخفيف من آثارها السلبية، وتوظيف الإمكانيات المتاحة بشكل فاعل للحد من آثار الأزمة، من خلال إدارة منهجية علمية تقوم على وضع الخطط المدروسة بعيداً عن الاجتهادات الشخصية والعشوائية، وتتضمن مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها بالمقدرة على توظيف الموارد البشرية والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة في المؤسسة، وبناء فريق عمل مختص بإدارة الأزمة وتحديد مهماته عبر مختلف مراحل الأزمة، وتوفير الموارد المالية اللازمة للاستعداد لمواجهة الأزمة، ووضع الخطط والسيناريوهات اللازمة لمواجهة الأزمة بناء على مؤشرات التنبؤ بالمشكلات، والاعتراف بوجود الأزمة القائمة يساهم في تقويضها ووقف تصاعدها من خلال التعامل معها بشكل فوري (Glory, 2013).

وهناك خمس مراحل لتطور الأزمة وهي على النحو الآتي (Al-Maqati, 2014):

1. **مرحلة ميلاد الأزمة:** تبدأ على شكل إحساس منهم وينذر بوجود شيء يلوح في الأفق مجهول المعالم والاتجاه والحجم، والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وهي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها، وهذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار تنفيس الأزمة، وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها للتصادم.
2. **مرحلة النمو والانتعاش:** نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب لذا فإن الأزمة تأخذ في النمو من خلال محفزات أخرى تنمو من خلالها.
3. **مرحلة النضج والصدام:** تعد من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار وعند نضج الأزمة يحصل الصدام.
4. **مرحلة الانحسار والتقلص:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد الأزمة جزءاً مهماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تجدد لها قوة

دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق الأهداف.

5. **مرحلة الاختفاء والتلاشي:** تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها، إذ تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام والحديث عنها. وتتعدد أساليب معالجة الأزمات، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات، وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاثة أساليب عامة للتعامل مع الأزمات هي (Al-Hafni, 2021):

1. أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط): إذا أرادت الدولة أن تحقق كسباً ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي ولكنها يجب أن تراعي ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك أسلوبان للضغط هما: الأول باستخدام الأسلوب القولي - ويتم من خلال إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصادقية، ولكن يعيبه إنعدام المرونة إذ يضع أمام المهدي التزاماً بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في إختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية. الثاني: والسلوك الفعلي - يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام (بحصار بحري) - تنفيذ عقوبات اقتصادية - توجيه أعمال شبه عسكرية - تنفيذ عمليات خاصة.

2. أسلوب التفاوض التوفيقى: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة، وإن التفاوض والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية: إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة وعندما تغش الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

3. أسلوب التفاوض الإقناعي: إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، إذ أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعننت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة - كما إن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقى وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة. ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الإقناعي.

وهناك ثلاثة أساليب رئيسة للتعامل مع الأزمات، وكل أسلوب يشتمل على عديد من

الاستراتيجيات، وهي: الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات تتمثل في انكار الأزمة، وإخماد الأزمة وكتبتها، أما الاستراتيجيات غير التقليدية -الحديثة- للتعامل مع الأزمات: تستخدم هذه الاستراتيجيات مناهج مختلفة تستند إلى تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمة، ويتوقف استخدام أي منها على المهارات الذاتية والفكرية والإدارية للقائمين على مواجهة الأزمة، والظروف الموضوعية للأزمة، والامكانيات المتاحة (Al-Khatib, 2015).

أما بالنسبة للدراسات السابقة فهذفت دراسة الزعبي (2022) للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للأزمات التربوية وأثرها في دافعية الإنجاز للمعلمين في العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً من معلمي المدارس الأساسية في العاصمة الأردنية عمان، واستخدمت الدراسة استبانة إدارة الأزمات التربوية، واستبانة دافعية الإنجاز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة إدارة الأزمات التربوية لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الأردنية بلغت (70%) وهي نسبة ذات مستوى كبير، وأن نسبة مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين بلغت (67.5%) وهي بمستوى متوسط، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات التربوية لدى مديري المدارس الأساسية ومستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية في العاصمة الأردنية.

وهذفت دراسة مرسي وآخرون (Morsi et al, 2022) التعرّف إلى كيفية مساعدة قادة جامعة الأزهر على إدارة الأزمات، ولذا فقد استهدفت الدراسة الحالية استكشاف التأثير المباشر للقيادة الأصيلة على إدارة الأزمات، كما استهدفت أيضاً استكشاف التأثير غير المباشر بينهما من خلال أنماط سلوك العمل الاستباقية بوصفها متغيراً وسيطاً وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة عشوائية قوامها (276) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر وبالاستعانة بقائمة استقصاء، انطوت على مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة، وباستخدام الإحصاءات الوصفية وأسلوب الانحدار الهرمي، أفادت النتائج بوجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأصيلة في إدارة الأزمات كما أظهرت النتائج أيضاً أن ممارسات سلوك العمل الاستباقية تؤثر بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة الإيجابية بين القيادة الأصيلة وإدارة الأزمات.

وهذفت دراسة أبو كرش وحجازي (Abu Karsh & Hijazi, 2022) إلى تعرّف درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، ولتحقيق هدف الدراسة جرى تطوير استبانة مكونة من (37) فقرة موزعة على خمسة

مجالات تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (333) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الأزمة من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس جاء بدرجة مرتفعة، ولم تظهر النتائج فروقاً في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

أما دراسة أسيري (Asiri, 2021) فقد هدفت إلى الكشف عن أبرز التحديات في استخدام التعليم عن بعد في ضوء أزمة كورونا والتعرف إلى مقترحات التغلب عليها من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية. ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي بصورته المسحية كما تم اعداد استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية قوامها (334) معلمة من معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة أ بها، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التحديات المرتبطة بالجانب التقني والفني، جاءت في الترتيب الأول في تحديات استخدام التعليم عن بعد، بينما جاءت التحديات المرتبطة بالجانب الإداري والمالي في الترتيب الثاني، وجاءت التحديات المرتبطة بالطالبة والمعلمة في الترتيب الثالث.

وهدف دراسة ويلر (Wheeler, 2016) إلى تحديد إدراك مديري المدارس لتطوير احتياجاتهم التدريبية المهنية في مجال إدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (98) مديراً ومديرة من مديري المرحلة الثانوية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وطوّرت استبانة تقيس إدراك مديري المدارس لتطوير احتياجاتهم التدريبية المهنية في مجال إدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يعزو مديرو مدارس ولاية فرجينيا الأزمات إلى أعمال العنف، والتدريب على إدارة الأزمات أمر مرغوب أو مرغوب جداً، وتوجد فروق في المقدرة على إدارة الأزمات لصالح الذكور، ولصالح مديري ذوي الخبرة الأعلى.

وهدف دراسة أوريفيكي (Orifici, 2015) إلى تعرف الدور المنوط لمديرية المدارس في أثناء حدوث الأزمات، واعتمد في الدراسة على المقابلة كأداة للدراسة إذ تم مقابلة على العاملين من مدرسين وإداريين في بعض المدارس الإيطالية التي التهمت النيران، واستخدم المنهج الميداني كمنهجية للسير في هذه الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم والخاص لمدير المدرسة في أثناء الأزمات، وكيفية

التصرف في حالة حدوث أزمة حقيقية قد حدثت بالفعل، واتخاذ مدير المدرسة إجراءات السلامة والأمن، ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين في المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، من خلال حداثة موضوع الدراسة التي تناولت درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم، وخاصة أن المدارس الحكومية في فلسطين تمر في أزمة منذ فترة تراوحت بين 3 - 4 سنوات متتالية، وهذا ما تبين من خلال الدراسات السابقة تناولت متغيرات البحث، إذ وجد الباحث ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة على المعلمين، واستناد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد أدوات الدراسة، واختيار المنهج المناسب، وصياغة أسئلة الدراسة، ومناقشة النتائج.

مشكلة الدراسة:

يتوقف الدور الريادي على وجود قيادة مؤثرة تستطيع أن تُدير هذا الحراك الإبداعي والمعرفي نحو التطور، وقد ظهرت القيادة كحاجة ملحة للتكيف مع متطلبات التعليم في القرن الحادي والعشرين الذي تميز بالأزمات خلال الخمس سنوات السابقة المتمثلة في أزمة كورونا، وإضراب المعلمين، وكذلك الأزمة الاقتصادية. فالقيادات التربوية لا بد أن تكون قيادات قادرة على التحفيز والابتكار واستثمار الفرص، لتكون قادرة على التغيير في ظل هذه الأزمات. وخاصة أن للقائد التربوي دوراً بارزاً في الميدان التربوي، فهو الذي يوجه دفة العملية التعليمية التعلمية برمتها نحو الجودة من خلال المعلم، فعلى عاتقه تقع مسؤولية تربوية وتعليمية كبيرة، فهو الموجه والمشرف والقائد للمعلمين، ولا بد أن يكون دوره قيادياً للمدير من أجل التغلب على الأزمات التي تعصف بالمدارس، جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ متوسطات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم باختلاف

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. تعرف درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم

2. تعرف فروق في متوسطات درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تُعد هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث تساعد الباحثين وطلبة الدراسات العليا، وضرورة تأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية في مجال العمل القيادي على كيفية ممارسة أنماطه المختلفة وزيادة توجيه اهتمامهم نحو الآثار الإيجابية والسلبية لممارسة كل نمط قيادي.

الأهمية العملية:

1. قد تسهم هذه الدراسة في إضافة معلومات جديدة حول إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية.

2. من المؤمل توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، كما يمكن أن يستفيد الباحثون من استبانة الدراسة في الدراسات ذات الصلة، وتطبيقها في بيئات أخرى.

3. من المؤمل ان تعيد صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال معرفة واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة الحالية فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر موضوع الدراسة على درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات.

- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية.

- **الحد مكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية في تربية مديرية بيت لحم.

- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة ضمن الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023م.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تناولت الدراسة الحالية عدداً من المصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي:

- إدارة الأزمات: مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات معينة يكون هدفها منع اتساع نطاق الأزمة التي تقود إلى نزاعات وصدامات، وإيقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة لخروج الأزمة إلى حالة المواجهة الفعلية (Al-Lami & Al-Issawi, 2015).

وتُعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المعلمون على استبانة أعدت خصيصاً لقياس درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي المسحي، الذي يعد أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية بيت لحم خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2024/2023، والبالغ عددهم (785) معلماً ومعلمة حسب إحصائية مديرية تربية وتعليم بيت لحم، للعام الدراسي 2024/2023م

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية بيت لحم خلال العام الدراسي 2024م، وقد تم استرداد (144) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد (18.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	64	44.4%
	انثى	80	55.6%
	المجموع	144	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	107	74.3%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	ماجستير فأعلى	37	25.7%
	المجموع	144	100.0
سنوات الخبرة	أقل من (5 سنوات)	15	10.4%
	بين (5 - 10 سنوات)	29	20.2%
	أكثر من (10 سنوات)	100	69.4%
	المجموع	144	100.0

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة، بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة، كدراسة الزعبي (2022)، وتكونت الاستبانة من (27) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية (درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات قبل حدوثها، درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات في أثناء وقوعها، ودرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات بعد وقوعها).

صدق المحكمين:

تم عرض أداة الدراسة على ستة من المحكمين، وتم التعديل والإضافة والحذف بناءً على الملاحظات التي أبدتها المحكمون من خلال إضافة فقرات وحذف أخرى وإعادة صياغة بعض الفقرات.

كما تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة في كل فقرة

مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول (2):

الجدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson coefficient) بين كل فقرة من فقرات الدراسة

مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
1	0.408**	0.00	15	0.603**	0.00
2	0.608**	0.00	16	0.619**	0.00
3	0.649**	0.00	17	0.703**	0.00
4	0.542**	0.00	18	0.625**	0.00
5	0.454**	0.00	19	0.614**	0.00
6	0.612**	0.00	20	0.461**	0.00
7	0.557**	0.00	21	0.693**	0.00
8	0.675**	0.00	22	0.640**	0.00
9	0.662**	0.00	23	0.754**	0.00
10	0.555**	0.00	24	0.739**	0.00
11	0.667**	0.00	25	0.655**	0.00
12	0.606**	0.00	26	0.725**	0.00
13	0.666**	0.00	27	0.654**	0.00

رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
14	0.673**	0.00			

** دالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.01)$

يشير الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين. ثبات الاستبانة

الجدول (3): معاملات الثبات كرونباخ ألفا

كرونيباخ ألفا معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.810	9	درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات قبل حدوثها
0.866	11	درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات أثناء وقوعها
0.863	7	درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات بعد وقوعها
0.939	27	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل معادلة الثبات لبعد إدارة الأزمات (0.939)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

تصحيح المقياس

تصحح الإجابات على فقرات المقياس من خلال إعطاء الإجابة (بدرجة كبيرة جداً 5 درجات)، والإجابة (بدرجة كبيرة 4 درجات)، والإجابة (بدرجة متوسطة 3 درجات)، والإجابة (بدرجة قليلة درجتين)، والإجابة (بدرجة قليلة جداً درجة واحدة).

وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يأتي:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5-1) = 4$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية،

تم تحديد درجة الموافقة إذ كانت الفئة (2.33 فأقل) درجة منخفضة، والفئة (2.34-3.67) درجة متوسطة، والفئة (3.68 فأكثر) درجة مرتفعة.

الأسلوب الإحصائي

حللت بيانات الدراسة بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من خلال استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعادلة كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (t)، واختبار تحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وذلك كما يتضح من الجدول (4).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري

المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات ، مرتبة تنازلياً

الدرجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة	البعد
مرتفعة	1.04	3.79	يعدّ فريقاً من الأعضاء ذوي الخبرة والمهارة لمواجهة الأزمات	1	6	درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات قبل حدوثها
مرتفعة	1.12	3.76	يرصد كافة المؤشرات التي قد تدل على توقع حدوث أزمة	2	9	
مرتفعة	1.12	3.75	يتعاون مع المجتمع المحلي في إيجاد حلول للأزمة	3	7	
مرتفعة	1.08	3.74	يتنبأ بالمشكلات وبناء حلول مسبقة لها	4	3	
مرتفعة	0.96	3.69	يمارس إجراءات وقائية للأزمات قبل حدوثها	5	2	
متوسطة	0.98	3.63	يبنى قاعدة بيانات شاملة عن المدرسة	6	1	
متوسطة	1.14	3.63	يصمم برامج تدريبية لأفراد المدرسة لمواجهة الأزمات	6	8	
متوسطة	1.21	3.53	يستفيد من التجارب والخبرات السابقة في إدارة الأزمات	8	5	
متوسطة	1.13	3.46	يخصص موازنة جانبية للحالات الطارئة في المدرسة	9	4	
متوسطة	0.68	3.66	الدرجة الكلية للمجال			
مرتفعة	0.84	4.21	يتواصل مع جهات الاختصاص لاطلاعهم على صورة الأزمة	1	20	درجة ممارسة مديري
مرتفعة	1.02	3.99	يشخص مختلف جوانب الأزمة وأبعادها	2	11	

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة	البعد	
مرتفعة	1.04	3.97	يوزع الأدوار حسب الخبرات	3	12	المدارس لإدارة الأزمات أثناء وقوعها	
مرتفعة	0.91	3.90	يرتب الأولويات التي يجب تنفيذها في أثناء الأزمة	4	19		
مرتفعة	1.16	3.86	يحدد التكلفة المترتبة والعائد المتوقع من القرار المتخذ لمواجهة الأزمة	5	17		
مرتفعة	1.04	3.83	يضع خطة للتعامل مع الأزمة	6	14		
مرتفعة	1.05	3.83	يرجع إلى نتائج الأزمات التي حدثت للمدرسة	6	18		
مرتفعة	1.08	3.81	يدرس البدائل المتاحة وحلها للتعامل مع الأزمة	8	15		
مرتفعة	0.95	3.78	يحدد درجة خطورة الأزمة ومدى تطورها	9	13		
مرتفعة	1.03	3.73	يعقد اجتماعاً فوراً مع فريق إدارة الأزمة	10	10		
مرتفعة	1.16	3.69	يتخذ القرار في الوقت المناسب	11	16		
مرتفعة	0.67	3.87	الدرجة الكلية للمجال				
مرتفعة	0.95	3.97	يكون فريقاً مدرسياً متجدداً من ذوي الخبرة والكفاءة لإدارة الأزمة	1	22		درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات بعد وقوعها
مرتفعة	1.13	3.93	يعمل على حصر جميع الارتدادات للأزمة	2	26		
مرتفعة	1.10	3.89	يسعى إلى التقليل من الضغوط النفسية بسبب الأزمة	3	27		
مرتفعة	1.04	3.82	يضع تصوراً مستقبلياً للأزمات بأنواعها التي يمكن أن تحدث في المدرسة	4	21		
مرتفعة	1.07	3.79	يحفز العاملين في المدرسة لحل الأزمة التي تعرقل عملهم	5	25		
مرتفعة	1.03	3.74	يضع قاعدة بيانات ومعلومات تجنب المدرسة من الأزمات	6	13		
مرتفعة	1.13	3.72	يعدّ دليلاً إرشادياً للتعامل مع الأزمات	7	24		
مرتفعة	0.79	3.83	الدرجة الكلية للمجال				
مرتفعة	0.66	3.79	الدرجة الكلية				

تشير البيانات الموضحة في الجدول (4)، أن درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلميهم جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.79) بانحراف معياري بلغ (0.66).

ويتضح من الجدول (4) أن مجال درجة الممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات في أثناء وقوعها احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.87) بانحراف معياري بلغ (0.67)، وجاء في المركز الثاني مجال درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات بعد وقوعها بمتوسط حسابي بلغ (3.83) بانحراف معياري بلغ (0.79)، وجاء في المركز الثالث مجال درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات قبل حدوثها بمتوسط حسابي بلغ (3.66) بانحراف معياري بلغ (0.68).

ظهرت هذه النتيجة بسبب تكامل الأدوار لمواجهة أي أزمة طارئة، وأن مديريات التربية والتعليم تعمل على إلزام المديرين بخطط طوارئ قبل حدوث الأزمة وفي بداية كل عام دراسي من

أجل التقليل من أثر أي أزمة يمكن أن تحدث خلال العام الدراسي، كما أن المديرين على اتصال دائم بمديريات التربية والتعليم من أجل إيجاد حلول لأي أزمة يمكن أن تظهر خلال العام الدراسي، وأن لجنة الطوارئ التي يعمل المدير على اختيارها لديها المقدرة على مواجهة الصعاب، كما أن المديرين يعملون على تكوين فريق للتعامل مع الأزمة وهذا يعتمد على مقدرة المعلمين ومهارتهم في التعامل مع هذه الأزمات بحيث يتم الاعتماد على المعلمين ذوي المهارة ليكونوا ضمن الفريق. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو كرش وحجازي (Abu Karsh and Hijazi, 2022) ودراسة الزعبي (2022)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المداوي وبدوي (2021) التي أظهرت نتائجها درجة متوسطة من إدارة الأزمات.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال اختبار كل متغير على حدة وكانت النتائج كما يأتي:
أولاً: الجنس.

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم وفقاً لمتغير الجنس كما في الجدول (5).

الجدول (5) نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	64	3.80	0.74	0.174	0.862
انثى	8	3.78	0.60		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات وفقاً لمتغير الجنس.

ظهرت هذه النتيجة بسبب أن جميع التعليمات التي تزود بها المدارس تشمل الذكور والإناث على حد سواء وأن أي أزمة سيتم التعامل معها بغض النظر عن المدرسة سواء أكان فيها

معلمون أم معلمات، فتتم المشاركة في الأزمة بشكل فاعل للتغلب عليها، فنجد أن الأزمة التي ظهرت في الآونة الأخيرة شملت جميع المدارس سواء أكانت مدارس ذكور أم إناث، لذا فنجد أن تأثير الأزمة الحالية في جميع المعلمين والمعلمات لذا لم نجد تفاوتاً في الآراء، واتفقت هذه النتيجة هذه النتيجة مع دراسة أبو كرش وحجازي (Abu Karsh and Hijazi,2022) بحيث لم تظهر فروق تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً: المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما في الجدول (6).

الجدول (6) نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس

الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	107	3.80	0.64	0.364	0.717
ماجستير فأعلى	37	3.75	0.74		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، إتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو كرش وحجازي (Abu Karsh and Hijazi,2022) بحيث لم يظهر فروقاً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ظهرت هذه النتيجة بسبب أن متابعة الميدان لخطط الطوارئ في حال وجود أزمة، لذا نجد أن المؤهل العلمي لا يؤثر في مقدرة المديرين على إدارة الأزمة، ونجد أن المديرين يديرون الأزمات التي تعصف بمدارسهم من أجل توفير تعليم فعال، نجد أن جميع العاملين في المدارس يعملون ضمن خطة الطوارئ كفريق واحد ويسعون إلى التغلب على الأزمة كفريق.

ثالثاً: سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين المتعدد (ANOVA) لغايات فحص الفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، كما في الجدول (7).

الجدول (7) نتائج تحليل التباين المتعدد (ANOVA) للفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلميه وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.557	2	2.778	6.749	0.002
داخل المجموعات	58.042	141	0.412		
المجموع	63.598	143			

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلميه وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لكون مستوى الدلالة أقل من (0.05).

تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لمعرفة الفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلميه وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (8).

الجدول (8) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجات ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلميه وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الخبرة (I)	الخبرة (J)	متوسطات الفروق (I-J)	مستوى الدلالة
أقل من (5 سنوات)	بين (5 - 10 سنوات)	-0.74303*	0.000
	أكثر من (10 سنوات)	-0.54647*	0.003
بين (5 - 10 سنوات)	أقل من (5 سنوات)	0.74303*	0.000
	أكثر من (10 سنوات)	0.19655	0.149
أكثر من (10 سنوات)	5 سنوات فأقل	0.54647*	0.003
	بين (5 - 10 سنوات)	-0.19655	0.149

يتضح من الجدول (8) أن الفروق بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وبين ذوي الخبرة بين (5-10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة بين (5-10 سنوات)، كما ظهر فروق بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وبين ذوي الخبرة أكثر من (10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10 سنوات). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة القليلة يكون لديهم قدرة أقل في التعامل مع الأزمات، بسبب قلة معرفتهم في عديد من الإجراءات العلمية في التغلب على المشكلات التي تواجههم، ونجد أنه ليس لديهم خبرة في كيفية إدارة الأزمات، وكذلك من قبل لجنة الطوارئ في المدرسة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو كرش وحجازي (Abu Karsh and Hijazi,2022) التي لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات: في ضوء النتائج توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي:

1. أن يعمل المديرون على إشراك فعال للمعلمين ذوي الخبرة القليلة من أجل زيادة مقدرتهم على التعامل مع الأزمات.
2. أن تقوم مديريات التربية والتعليم على وضع دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات وكيفية إدارتها.
3. أن يتم تدريب المعلمين على كيفية تشخيص جوانب الأزمة قبل التعامل معها.
4. ضرورة إجراء دراسات لفحص تأثير إدارة الأزمات على أداء المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في فلسطين.

References:

- Abu Karsh, N. (2022). The degree to which school principals use crisis management strategies from the point of view of teachers in the South Nablus Directorate. **Al-Quds Open University Magazine Journal**, 13(38), 140-152.
- Al Saud, T. (2013). **The role of strategic leadership in crisis prevention, unpublished master's thesis**, Naif Arab University for Security Sciences, Mecca, Saudi Arabia.
- Al-Hafni, S. (2021). **Crisis management**. Retrieved on 1/13/2024, from: https://jsst.journals.ekb.eg/article_59860_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf.
- Al-Hanzab, M, Abu Qaoud, G. (2020). The impact of strategic agility on preparedness for crisis management at Qatar Airways. **Al-Zarqa Journal of Human Research and Studies**, 20(2), 259-274.
- Al-Jabari, M. (2022). **The economic sector's satisfaction with the Palestinian government's management of the Corona crisis**, Hebron Governorate as a model, Unpublished Master Thesis, University Hebron, Palestine.
- Al-Kafiri, W. (2021). The level of practice of self-regulated learning strategies by students of the College of Education at the University of Hail and its relationship to their motivation for academic achievement. **Arab Journal for Quality Assurance of University Education**, 14(49), 51-71.
- Al-Khatib, M. (2015). **Strategic leadership skills and their relationship to crisis management - a field study on Palestinian local authorities in the Gaza governorates**, Unpublished Master Thesis,

- Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Lami, G; & Al-Issawi, K. (2015). **Crisis management foundations and applications**. Al-Dar Al-Mawdhiyya for Publishing and Distribution.
- Al-Maqati, N. (2014). **Crisis management and its impact on the performance of employees in the organization, unpublished doctoral thesis**, Ain Shams University, Cairo, Egypt.
- Al-Sinani, N. (2021). The degree to which school principals practice leadership styles according to the Francis-Lickert situational theory in the North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman. **Arab Journal of Educational and Psychological Sciences**, 5(19).
- Al-Zoubi, R. (2022). The degree to which basic school principals practice educational crises and its impact on teachers' achievement motivation in the capital, Amman. **Journal of the College of Education (Assiut)**. 38(11). 127-166.
- Amr, M. (2021). **The extent of the availability of entrepreneurial leadership traits among educational supervisors in the directorates of education in the Hebron Governorate from the point of view of teachers**, Unpublished Master Thesis, University, Palestine Hebron.
- Asiri, N, (2021), Challenges of using distance education in light of crises from the point of view of primary school teachers (the Corona crisis as a model), **International Journal of E-Learning**, 2(2). 93-164.
- Glory, S. (2013). **Media and crisis management**. Amman: Dar Osama for Publishing and Distribution.
- Hariri, M. (2011). **Managing economic crises and methods for solving administrative problems** (1st ed.). Amman: Al-Warraaq for Publishing and Distribution.
- Morsi, M; AShamlan, K, and Al-Enezi, Y. (2022). The mediating role of proactive work behaviors in the relationship between authentic leadership and crisis management. 1(1), 1-23.
- Orifice, J. (2015). Effective crises management planning: Creating a collaborative frame work. **Educating children and training them**. 9 (66): 1- 22.
- Wheatley, M (2011). Leadership in the age of complexity: From hero to host. **Resurgence Magazine Journal**, 264(January/February), 14-17.
- Wheeler, G. (2016). **Crisis management training needs: Perception of Virginia Principals**. EdD. Unpublished, Doctoral Dissertation. University of Virginia, Virginlg.