

## معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس

كفى محمد سليمان فريحات

رئيسه قسم اللوازم والكتب المدرسية، مديرية تربية عجلون، وزارة التربية والتعليم، الأردن

استلام البحث: 22/12/2021 مراجعة البحث: 07/02/2022 قبول البحث: 08/02/2022

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (93) مديراً ومديرة؛ بالمدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية وتعليم عجلون في الأردن وبينت نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في الأردن في إدارة الأزمات التربوية في ظل جائحة كورونا حصلت على متوسط كلي (3.411 من 5)، أي بدرجة حدة (متوسطة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات العينة تبعاً لمتغيري (النوع وعدد سنوات الخبرة) وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بالاستفادة من تجهيز كافة مديريات التربية والتعليم بالأدوات والوسائل المناسبة والتجهيزات المختلفة التي تساعد على إدارة ومواجهة الأزمة بفعالية عالية.

الكلمات المفتاحية: المعوقات، إدارة الأزمات، مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون، مديري المدارس.

## Obstacles to the application of crisis management in the Directorate of Education in Ajloun Governorate from the point of view of school principals

### Abstract

The study aimed to identify the obstacles to the application of crisis management in the Directorate of Education in Ajloun Governorate from the point of view of school principals. The researcher used the descriptive analytical method. The tool consisted of a questionnaire distributed to a simple random sample of (93) principals; The results of the study showed that the problems facing public school principals in Jordan in managing educational crises in light of the Corona pandemic obtained a total average (3.411 out of 5), that is, with a degree of severity (medium), and there are no significant differences Statistical significance at the significance level ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the sample responses according to the two variables (gender and number of years of experience) and in light of the results, the researcher recommended taking advantage of equipping all education directorates with appropriate tools and means and various equipment that help to manage and confront the crisis effectively.

**Keywords:** Obstacles, crisis management, Ajloun Governorate Education Directorate, school principals.

## المقدمة

تعد المؤسسات التعليمية والتربوية مصدراً للتطور الفكري فهي تعكس النضوج والتقدم العلمي في المجتمع , ويجب أن تتواجد العديد من القدرات فيمن يقود هذه المؤسسات بكل ما يخص أساسيات العملية التعليمية والتربوية وأساليب تطويرها , لما له من أثر كبير في تنشئة الأجيال وخدمة المجتمع بكل مجالات الحياة . تواجه المؤسسات التربوية في العصر الحالي العديد من الأزمات التي تجعلها تبحث دائماً عن إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها والحد منها, حيث تعد الأزمات مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر, مما قد يحدث خللاً في الأعمال التي تقوم بها المؤسسات التربوية وبالتالي تسبب الأذى والضّرر بها, الأمر الذي يستلزم التغيير السريع والفوري لإعادة التوازن إلى المؤسسة , وتعاني مؤسسات التعليم على مر العصور من العديد من الازمات التي تواجه مسيرها .(عبابنة وعاشور , 2018)

وبالتالي فإن موضوع إدارة الأزمات من المواضيع الإدارية الحديثة, وقد أخذت أسس هذا الموضوع ومفاهيمه ومحاوره وجوانبه المتعددة تتقدم بصورة لافتة وبارزة خلال السنوات الأخيرة, وقد يكون سبب هذا التقدم السريع لهذا الموضوع كثرة الأزمات وطبيعة هذه الأزمات التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها: خاصة وعامة وحكومية ودولية , فمفهوم الأزمة من وجهة نظر علم الإدارة إنها حالة أو موقف , يتسم بضغط الوقت أو الضغط الزمني لذلك فالوقت المتاح لمتخذ القرار قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمها محدود جداً ويتأثر أساساً بخصائص الأزمة وسماتها ومستوى الضغط الذي يتم الشعور بها حيث أصبحت إدارة الأزمات إدارةً معترفاً بها بشكل كبير في أنحاء العالم, كما أصبح هناك كم معرفي متوفر لإرشاد الجهود المتعلقة بإدارة الأزمة, إن تطبيق المبادئ عملياً هو أمر مركب ولا يرجع السبب في ذلك إلى النقص في المهارات الصحيحة المطلوبة لإدارة الأزمات فقط ولكن يرجع إلى النقص في التزام الكادر الإداري , وإن فن إدارة الأزمات المدرسية هو فن التنبؤ بالمستقبل وكيفية مواجهته في أصعب الظروف وأقل الإمكانيات مما يؤدي إلى التقليل من الخسائر أو تلافي حدوث الأزمات في ظل الاستشراف الصادق للمستقبل .(أبو فاره , 2009). وتأسيساً على ما سبق ونظراً لأهمية إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا ومستجداتها, جاءت هذه الدراسة في محاولة التعرف على معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس .

## مشكلة الدراسة

تتعرض مديريات التربية والتعليم في الأردن كغيرها من المؤسسات المختلفة لكثير من الأزمات التي تنعكس آثارها بطريقة أو بأخرى على سير العملية التعليمية، والإدارية ، والخطط الدراسية والبرامج والأنشطة القائمة، وتنتشأ عنها مشكلات عديدة بين المعلمين والطلبة، أو بين الطلبة أنفسهم، أو بين الهيئة التعليمية والإدارية, وقد تتفاقم هذه المشكلات وتسبب أزمة إذا لم يتم التعامل معها جيداً بطرق علمية سليمة، والذي يستدعي وجود خطط واستراتيجيات واضحة لإدارتها لمنع حدوث أية أزمة عن طريق تشكيل فرق لإدارة الأزمات واتخاذ الإجراءات اللازمة والتدابير الخاصة بذلك , ونظراً لخطورة المشكلات التي قد تنجم عن هذه الأزمات تحرص مديريات التربية والتعليم على استخدام إستراتيجيات متنوعة للتعامل مع الأزمات والتخفيف من حدتها , ومن خلال عملي في مديرية تربية وتعليم عجلون لاحظت وجود بعض المشكلات والمعوقات التي واجهتنا في تطبيق وإدارة الأزمات التعليمية ظل جائحة كورونا والتي أثرت على فعاليتهم , ولهذا ارتأيت دراسة الموضوع والتعمق فيه لمعرفة معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس , وعليه تمحورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ما معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة) ؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس.
2. التعرف على دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة) .
3. تقديم توصيات في ضوء النتائج المتحصلة من الدراسة قد تفيد الباحثين والمختصين في هذا المجال .

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من جانبين هما:

#### الأهمية النظرية:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس ، وتقديم توصيات تهم استمرار العملية التعليمية بشكل أفضل، ومواكبة التغيرات مع الحفاظ على توازن سير العملية التعليمية، وتقديم إطار نظري شامل حول إدارة الأزمات ومعوقات تطبيقها يمكن الرجوع إليه من قبل صانعي القرار والمختصين والباحثين في الشأن التربوي .

#### الأهمية العملية (التطبيقية)

تعد الدراسة الحالية من الدراسات المهمة من الناحية العملية حيث أنها من المؤمل أن تعمل على مساعدة مديريات التربية والتعليم في التقليل من حدة المعوقات التي تواجههم في ظل الأزمات ، أو طرق علاجها، مما ينعكس على أداء مدرّاء المدارس في العملية التعليمية ، وتسهم الدراسة في تحسين الممارسات والإستراتيجيات التي تقوم بها مديريات التربية والتعليم أثناء الأزمات لضمان سير العملية التعليمية ، وتسهيل العملية التعليمية وضمان ديمومتها ، وتفيد القائمين على متابعة إدارة الأزمات في تحسينها ومعالجة أوجه القصور فيها .

#### مصطلحات الدراسة

- **الأزمة :** " موقف يحدث خلافاً يؤثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد " .(أبو رمان، 2021 : 33)
- **الأزمات التربوية:** "حالة من الخلل والاضطراب تؤدي إلى حدوث خلل في نظام المؤسسة التعليمية اليومي وتعيق انتباه العاملين فيها عن أداء أعمالهم، ويهدد استمرارها القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية تحول دون تفاقمها، وتعمل على إعادة الأمور إلى وضعها الطبيعي" . (غنيمة، 2014: 16)

## حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس.
- **الحدود البشرية:** مدراء المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون .
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية .
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة أثناء الفصل الأول من العام الدراسي 2021-2022 م .

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

### إدارة الأزمات

إن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث, وإدارة الأزمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة ومرتبطة لحالات الأزمات, وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح. (القباطي , 2018) ويعرفها كل من أحمد والحنان (2015 : 417) بأنها " مجموعة من القرارات التي تساعد في التغلب على المشكلات والكوارث سواء أكانت طبيعية أو بشرية ومواجهتها بأسلوب علمي من أجل تقليل آثارها السلبية والاستفادة من ايجابياتها ".

ويرى توفيق (2009 : 18) بأن إدارة الأزمة هي " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح بتحقيق تحكم أكبر في مصير المنظمة ومقدراتها , والتخطيط لما قد لا يحدث فيها " . وقد دهيش الشلاش ورضوان (2009 : 264) إدارة الأزمة التعليمية بأنها: " عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات التعليمية المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات التعليمية, وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات التعليمية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما تحقق أقل قدر ممكن من الأضرار مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية بأسرع وقت وأقل تكلفة ".

### مراحل إدارة الأزمات

يختلف الكتاب والباحثين في تحديد مراحل إدارة الأزمة إلا أنها تنصب في إطار واحد لمواجهة الأزمة , فقد حدد اللامي والعيسوي (2015 : 46) مراحل إدارة الأزمة في الآتي :

1- **مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة :** وفي هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المديرون , ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة لهذه الأزمة , وتتطلب هذه المرحلة من

إدارة المنظمة جهوداً مبكرة للتصدي للازمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إفقاد هذه الازمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، ومن هذه الجهود:

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

2- **مرحلة الاستعداد والوقاية** : تتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة لمواجهة وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة ، كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الازمة ، وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية ، وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الإستراتيجي مهم جداً في محاولة تقادي وقوع الازمة ، كما يساعد على التنبؤ بأنواع الازمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة .

3- **مرحلة مجابهة الازمة** : وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الازمة وأيضاً على طبيعة الازمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة .

4- **مرحلة استعادة التوازن والنشاط** : وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقاً واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط ، وذلك من أجل إعادة التوازن بشكل تدريجي .

5- **مرحلة التعلم وتقييم التجربة** : في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه في أثناء مجابهة الازمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل ، وتوفر عملية تقييم مجابهة الازمة معلومات مفيدة من زاوية الحلولة دون تكرار الازمة .

وفي ضوء المتغيرات المتسارعة محلياً ودولياً ، وتماشياً مع المستجدات والمتغيرات التي تؤثر على قطاع التعليم ، اهتمت وزارة التربية والتعليم بشكل شمولي بالمخاطر التي تحيط بقطاع التعليم والسعي نحو توفير البيئة الآمنة من المخاطر والأزمات بجميع أنواعها وتصنيفاتها والتي قد تؤثر سلباً على عناصر البيئة التعليمية (الطلبة ، العاملين ، الموارد المحسوسة والملموسة ، البنية التحتية ، النظام الإداري والمالي وغيرها ) ، وجعلت من أولى أولوياتها إعداد إستراتيجية إدارة المخاطر انطلاقاً من تعريف الخطر كمفهوم ، وأين يمكن وكيفية التعامل معه وآليات تخفيف آثاره ، وتوفير الحماية من المخاطر المحتملة كافة من خلال خلق بيئة معززة ، تعمل على إدارة المخاطر ، في مركز الوزارة ومديراتها ومدارسها كافة ، وكذلك الحفاظ على حياة الطلبة والمعلمين والعاملين في حالات الطوارئ والأزمات . (إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات - وزارة التربية والتعليم الأردنية ، 2017-2020) وقد حددت الوزارة أهداف إستراتيجية إدارة المخاطر في الآتي :

أولاً : ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر لدى جميع المعنيين في وزارة التربية والتعليم من خلال :

- تضمين خطة المخاطر في الخطة الإستراتيجية للوزارة وإدراجها ضمن الموازنة .
- نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر .
- بناء ثقافة إدارة المخاطر .
- ثانياً : التنبؤ بالمخاطر والأزمات من خلال :
- تحديد المخاطر المحتملة .
- تقدير احتمالية حدوثها .
- دراسة العوامل المسببة لها والآثار المترتبة عليها .

ثالثاً : بناء خطط تنفيذية لمواجهة المخاطر والأزمات بفعالية وكفاءة وتحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر . (إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات - وزارة التربية والتعليم الأردنية , 2017-2020)

### ثانياً- الدراسات السابقة

#### أ- الدراسات العربية:

أجرى القرني وشريف (2021) دراسة هدفت إلى " درجة توفّر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي, واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة بلغت (2395) معلمة بإدارة تعليم محافظة بيشة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية) " .

أجرى مقادي (2020) دراسة هدفت إلى " الكشف عن تقديرات معلمي الدراسات الاجتماعية لدرجة تطبيق إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من (124) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي الدراسات الاجتماعية لدرجة تطبيق إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس " .

وأجرى المطيري (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على " درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت من (31) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (442) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وجاء ترتيب المجالات (المتابعة والإشراف لإدارة المخاطر ثم تنفيذ سياسة إدارة المخاطر ثم تقييم ومراجعة إدارة المخاطر وأخيراً مجال التخطيط لإدارة المخاطر)، ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وذلك على جميع المجالات والأداة ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة " .

وأجرى العيسى والألفي (2019) دراسة هدفت إلى " الكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات بمدارس محافظة القنفذة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية، كما تم إعداد استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية قوامها (364) معلماً بمدارس محافظة القنفذة، وبينت النتائج التي تم التوصل أن توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.91)، وجاء مجال المهارات القيادية في مقدمة المجالات المتحققة، يليه مجال نظام فعال للمعلومات والاتصال، ثم مجال فريق إدارة الأزمات، وأخيراً مجال خطة لإدارة الأزمات. وكشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة نحو درجة توفر متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة تعزى لاختلاف مكان العمل، ولصالح معلمي المدارس الأهلية، ووجود فروق تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، ولصالح المعلمين بالمرحلة الابتدائية والثانوية، ووجود فروق تعزى إلى متغير الخبرة في التعليم، ولصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات " .

أجرى القباطي (2018) دراسة هدفت إلى " التعرف على واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت في الجمهورية اليمنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، وبلغ حجم العينة (136) مديراً، وأظهرت النتائج أن درجة واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت جاءت بدرجة متوسطة في ثلاثة مجالات (القيادة، التخطيط لإدارة الأزمات، فرق عمل إدارة الأزمات) وجاءت بدرجة ضعيفة في مجال (المعلومات، والاتصال) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البحث (المؤهل، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة) " .

وأجرى المشاقبة (2018) دراسة هدفت إلى " الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدارس الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، حيث قام الباحث ببناء أداة الدراسة وتكونت من (24) فقرة ، وتم التأكد من صدقها وثباتها ، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (125) مديراً ومديرة في محافظة الزرقاء ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظرهم على الأداة ككل كانت مرتفعة وبلغت (4.14) ( وجاء ترتيب المجالات مرتباً تنازلياً كالآتي : مجال المواجهة بمتوسط (4.21) ، مجال التعاون بمتوسط (4.09) ، ومجال الاحتواء بمتوسط (4.00) ، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في الزرقاء لمهارة إدارة الأزمة المدرسية تعزى لمتغير الجنس " .

#### ب- الدراسات الأجنبية:

في دراسة أجرتها منظمة هاندرد (Hundred Organization, 2020) الهدف منها " فهم المشكلة التي تواجه العملية التعليمية أثناء جائحة كورونا عن طريق مسح تلفوني شارك فيه (150) شخصاً من صناعات القرار والمعلمين في (31) دولة، حيث عبر (87%) من المشاركين عن قلقهم من أن جائحة كورونا ستزيد من عدم المساواة في الحصول على التعليم وذلك لأسباب التالية: عدم القدرة على الوصول إلى التكنولوجيا وبالتالي التعليم، عدم قدرة جميع المعلمين على التكيف مع التعليم عن بعد وبالتالي تعليم الطلبة بشكل فعال، الاختلافات في مشاركة الوالدين والاختلاف بالوضع الاجتماعي، والاقتصادي، والآثار الاجتماعية، والعاطفية لهذا الوضع على الطلبة، وأعتقد ستة بالمئة فقط من المشاركين أن النظام التعليمي لديهم مجهز بشكل عالٍ للتعامل مع الجائحة، و (17%) من أن المسؤولين عن التعليم في بلادهم قد استفادوا من تجارب الدول الأخرى في التعامل مع الأزمة " .

وأجرت كاراسافيدو (Karasavidou, 2019) دراسة هدفت إلى " معرفة موقف المعلمين من إدارة الأزمات في المدارس الأساسية، وقد استخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للبحث، وشملت العينة على (249) معلماً ومعلمة في إقليم مقدونيا الوسطى في اليونان، وقد أظهرت النتائج أن (62.4%) لم يتم تدريبهم على إدارة الأزمات، و (63%) يرغبون في الحصول على التدريب العملي عن طريق عقد الورشات التدريبية والندوات في المدرسة " .

وفي دراسة أجرتها دايفتري (Daughtry, 2015) هدفت لمعرفة " استعداد مديري المدارس للتعامل مع الأزمات والاستراتيجيات المتبعة لذلك شملت الدراسة مديري المدارس في ولاية كارولينا الجنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية والبالغ عددهم (129) مديراً ومديرة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لتحقيق أهداف دراستها، وقد كانت نتائج الدراسة كالآتي: واجه (71%) من مديري المدارس أزمات أثرت سلباً على الجو العام للمدرسة، وأوضح (51%) من المديرين أنهم تلقوا تدريباً كافياً للتعامل مع الأزمات بحضور ورشات عمل، وأنها أفضل طريقة للتدريب والحصول على مهارات إدارة الأزمات، أما فيما يخص الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع الأزمات أكد (94%) من المديرين أن إنشاء فريق متكامل لحل الأزمات والتعامل معها هو الاستراتيجية الفعالة والمتبعة لديهم في المدرسة " .

وهدف دراسة هيل (Hill , 2015) إلى " استكشاف حالة إدارة الأزمات كما يتصورها مديرو المدارس العامة والخاصة من الروضة إلى الصف الثامن يف والية كانساس، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة على عينة مكونة من (216) مديراً ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن (68%) من مديري المدارس يرون أنهم مستعدون للأزمات واستقادوا من التدريب لمواجهة تلك الأزمات ، وأن (94%) يرون أنهم يواجهون عوائق كبيرة عند تنفيذ خططهم والمتمثلة ( بالوقت ، المال ، وامتناع الموظفين ) " .

### التعقيب على الدراسات السابقة

توصلت الباحثة بعد الإطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية الخاصة في الموضوع على أن غالبية الدراسات تناولت إدارة الأزمات في الجامعات والمدارس، وأن غالبية الدراسات حديثة نسبياً فقد أجريت منذ عام 2018 إلى 2020، وتتوعت أماكن تطبيق الدراسات، بالإضافة إلى أن غالبية الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات.

وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري المتعلق بإدارة الأزمات التربوية ، والمساعدة في الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة المناسب وصياغة مشكلة الدراسة ونوع المعالجة الإحصائية المستخدمة.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى في كونها تقع ضمن الدراسات الأولى التي ستجرى في المملكة الأردنية الهاشمية والتي ستناقش معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس.

### الطريقة والإجراءات

تتألف هذا الفصل وصف لمنهج الدراسة و لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية التأكد من صدقها وثباتها ، ومتغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في استخلاص النتائج.

### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية محافظة عجلون في الأردن البالغ عددهم (131) مديراً ومديرة ، وتكونت عينة الدراسة من (93) مديراً ومديرة ، وبلغ عدد أفراد العينة من الذكور (24) كما بلغ عدد الإناث (69) ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمعلومات الديمغرافية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	24	25.8
	أنثى	69	74.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	14.0
	5-10 سنوات	25	26.9
	أكثر من 10 سنوات	55	59.1
المجموع		93	100.0

يظهر من جدول (1) ما يلي:

1. بلغ عدد الإناث في عينة الدراسة (69) بنسبة مئوية (74.2%)، بينما بلغ عدد الذكور (24) بنسبة مئوية (25.8%).
2. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (59.1%) لسنوات (أكثر من 10 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (14.0%) لسنوات (أقل من 5 سنوات).

### أداة الدراسة:

بعد الرجوع للدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق بالموضوع، اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة؛ تكونت من قسمين؛ تكون القسم الأول من البيانات الديمغرافية وتكوّن القسم الثاني من مقياس لمعرفة معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس، وعددها (15) فقرة.

### صدق الأداة:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة؛ الاستبانة، للتأكد من شموليتها ، وسلامة صياغتها بشكل واضح ودقيق، حيث تمّ عرضها على عدد (8) من المحكمين المتخصصين في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من سلامة اللغة، والمحتوى وتغطيتها ، ومدى مناسبة الفقرات ، وكان عدد فقرات الاستبانة قبل التحكيم (19) فقرة ، وتم دمج (4) فقرات بناءً على آراء المحكمين لتصبح بصيغتها النهائية (15) فقرة وموزعة على مجال واحد ، وذلك لأن الفقرات كانت تتناول جميع المجالات بشكل مفصل وكامل ، فاقصرنا على مجال واحد . لاستخراج دلالات صدق البناء لمقياس الدراسة، تم استخراج معاملات الارتباط بين كل فقرة وارتباطها بالأداة ككل، بحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات؛ هما: أن لا يقل معامل الارتباط المصحح عن (0.30)، ووجود دلالة إحصائية لتلك المعاملات. والجدول (2) يبين قيم تلك المعاملات.

جدول(2)معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط* مع الأداة
1	0.804
2	0.771

0.835	3
0.847	4
0.813	5
0.830	6
0.785	7
0.784	8
0.864	9
0.873	10
0.851	11
0.848	12
0.848	13
0.813	14
0.787	15

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

ومن الجدول السابق (2) نجد أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

#### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا على عينة الدراسة ، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة فقد بلغت قيمته (0.966) وهي قيمة مرتفعة وكافية لإجراء الدراسة.

#### المعيار الإحصائي المستخدم

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (3)

#### الجدول (3) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاداة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1.00- 2.33
متوسطة	من 2.34- 3.66
مرتفعة	من 3.67 - 5.00

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.

2. معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة (Consistency Reliability).
3. تحليل التباين المتعدد لاختبار الدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مقياس الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة).

### نتائج الدراسة ومناقشتها

عن طريق هذا الجزء من البحث سيتم عرض لنتائج الدراسة , وسيتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة، وفيما يلي عرض لذلك:  
**السؤال الأول: ما معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس ؟**  
 للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة، جدول التالي (4) يوضح ذلك:

جدول ( 4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
8	غياب الإستراتيجيات الواضحة لكيفية إدارة الأزمات في مديرية التربية والتعليم	3.720	0.913	مرتفعة
12	قلة البرامج التدريبية التي تتعلق بتنمية مهارات العاملين في مديرية التربية والتعليم في إدارة الأزمات	3.581	0.901	متوسطة
7	قلة الأجهزة والمعدات اللازمة لمواجهة الأزمات وإدارتها	3.570	0.839	متوسطة
9	ضعف قاعدة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات نظراً لتقليدية التعامل معها	3.559	1.068	متوسطة
6	قلة توافر فريق متخصص بإدارة الأزمات في مديرية التربية والتعليم	3.473	0.867	متوسطة
1	قلة وضوح الرؤية لدى المدراء في صياغة إستراتيجية لإدارة الأزمات	3.452	0.961	متوسطة
10	ضعف التنسيق بين البيئة الخارجية ومديرية التربية والتعليم	3.441	0.961	متوسطة
15	قلة وجود ميزانية مخصصة لإدارة الأزمات في مديرية التربية والتعليم	3.409	1.024	متوسطة
11	ضعف الحرص على تطبيق الإجراءات الوقائية المحققة لإدارة الأزمات في مديرية التربية والتعليم	3.387	0.944	متوسطة
14	قلة البحوث والدراسات العلمية في مجال إدارة الأزمات في مديرية التربية والتعليم	3.355	0.940	متوسطة
3	ضعف الاستفادة من الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأزمات	3.344	0.972	متوسطة
13	عدم تحديد طبيعة المسؤوليات بدقة أثناء حدوث الأزمات	3.290	0.916	متوسطة
4	يفتقر فريق الأزمات المختص بمعالجة الأزمات في مديرية التربية والتعليم إلى المؤهلات العلمية المناسبة	3.280	0.925	متوسطة
5	عدم اضطلاع أعضاء فريق استعادة النشاط على تطورات الأحداث يؤدي إلى عدم السيطرة على الأزمة	3.237	1.036	متوسطة
2	قصور العاملين في مديرية التربية والتعليم في معرفة وفهم مكامن الأخطار الناتجة عن الأزمات	3.065	0.965	متوسطة
	المجال ككل	3.411	0.782	متوسطة

\*الدرجة العظمى من (5)

يظهر من جدول(4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس الدراسة تراوحت بين (3.065-3.72)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (8) " غياب الإستراتيجيات الواضحة لكيفية إدارة الأزمات في مديرية التربية والتعليم " وبانحراف معياري (0.913)، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.581) للفقرة رقم (12) " قلة البرامج التدريبية التي تتعلق بتنمية مهارات العاملين في مديرية التربية والتعليم في إدارة الأزمات " وبانحراف معياري (0.901)، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.57) للفقرة رقم (7) " قلة الأجهزة والمعدات اللازمة لمواجهة الأزمات وإدارتها " وبانحراف معياري (0.839) بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (2) " قصور العاملين في مديرية التربية والتعليم في معرفة وفهم مكامن الأخطار الناتجة عن الأزمات " وبانحراف معياري (0.965)، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.411) وبانحراف معياري (0.782) .

ويعزى ذلك إلى غياب الإستراتيجيات الواضحة لكيفية إدارة الأزمات في مديرية التربية والتعليم وذلك لحدثة الموضوع خصوصاً الأزمات الناتجة عن تفشي جائحة كورونا والتي أثرت على كافة المؤسسات التعليمية والتي لم تكن المؤسسات التعليمية معتادة على مثل هذا النوع من الأزمات .

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تختلف مع دراسة القرني وشريف (2021) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) ، ودراسة مقداي (2020) والتي أشارت نتائجها إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي الدراسات الاجتماعية لدرجة تطبيق إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في لواء قسبة إربد جاءت بدرجة كبيرة.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثنائي لحساب الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس معوقات تطبيق إدارة الأزمات حسب متغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخبرة)، والجدول ( 5) تبين ذلك.

والجدول ( 5) نتائج تحليل التباين الثنائي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة

حسب متغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير
0.980	3.547	ذكر	النوع
0.702	3.363	أنثى	
0.462	3.738	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.805	3.453	من 5 - 10 سنوات	
0.818	3.314	أكثر من 10 سنوات	

جدول ( 6) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة

حسب متغيرات الدراسة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.281	1.175	0.707	1	0.707	النوع
0.186	1.713	1.031	2	2.061	سنوات الخبرة
		0.602	89	53.543	الخطأ

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين لنا من الجدول السابق (6) أن قيم (F) بلغت (1.175، 1.713) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس معوقات تطبيق إدارة الازمات في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة) ، ويعزى ذلك إلى أن تشابه الظروف والبيئة التعليمية التي يمر بها أفراد عينة الدراسة مما انعكس على

استجاباتهم ، أن عدد سنوات الخبرة والجنس لم يكن مؤثراً في استجابات عينة الدراسة ، وأن خبرة المدراء لا تعد عاملاً مهماً في تقييم معوقات تطبيق إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم عجلون . وترى الباحثة أن هذه النتيجة تتوافق مع دراسة المشاقبة (2018) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في الزرقاء لمهارة إدارة الأزمة المدرسية تعزى لمتغير الجنس ، ودراسة القباطي (2018) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

وتختلف مع دراسة العيسى والألفي (2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق تعزى إلى متغير الخبرة في التعليم، ولصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات ، ودراسة المطيري (2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور .

## ملخص النتائج

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في الأردن في إدارة الأزمات التربوية في ظل جائحة كورونا حصلت على متوسط كلي (3.411 من 5)، أي بدرجة حدة (متوسطة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات العينة تبعاً لمتغيري (الجنس وعدد سنوات الخبرة )

## التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج المحصلة من الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. تجهيز كافة مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون بالأدوات والوسائل المناسبة والتجهيزات المختلفة التي تساعد على إدارة ومواجهة الأزمة بفعالية عالية .
2. تفعيل قنوات الاتصال والتواصل المناسبة بين عناصر العملية التعليمية والإدارات المختلفة في مديرية تربية عجلون لمواجهة وإدارة الأزمات بفعالية وقدرة عالية .
3. العمل على توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات التعليمية التي تواجه مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون عن طريق تخصيص جزء من الميزانية لذلك .

## المراجع العربية :

1. أبو رمان، جمانه (2021). إدارة الأزمات الكوارث والمخاطر : نهج للوقاية والعلاج والتعافي. ط(1) ، عمان ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. أبو فارة، يوسف.( 2009 ). إدارة الأزمات مدخل متكامل. بدون رقم الطبعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. أحمد ، زارع والحنان ، طاهر .(2015). التعلم القائم على أبعاد المدخل الوظيفي في تدريس الدراسات الاجتماعية وأثره على تنمية مهارة إدارة الأزمات والوعي بالأمن القومي الشامل لدى طلاب شعبة الدراسات الاجتماعية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، كلية التربية ، جامعة البحرين ، 1(12) ، 407 - 441.
4. إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات - وزارة التربية والتعليم الأردنية ( 2017-2020) . استرجع من الرابط : <https://www.moe.gov.jo/>

5. توفيق , عبد الرحمن .(2009). *إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث* , ط3 , القاهرة , مركز الخبرات المهنية للإدارة .
6. دهيش , خالد والشلاش , عبد الرحمن ورضوان , سامي .(2009). *الإدارة و التخطيط التربوي* , مكتبة الرشد , الرياض .
7. الظاهر , ابراهيم . (2009) . *إدارة الأزمات* . ط1 , عمان , جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع .
8. عابنة , سعيد وعاشور , محمد .(2018). *واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن* , مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية , 26(3) , 715 – 742 .
9. العيسى، عبد الله؛ والألفي، أشرف. (2019). *متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، مجلة كلية التربية أسيوط*, 35 (8)، 441-480.
10. غنيمه، رهنف. (2014). *متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.*
11. القباطي، سليم.(2018). *واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحيوت. مجلة الدراسات الاجتماعية* , 24(1), 33-54.
12. اللامي , غسان والعيساوي , خالد .(2015). *إدارة الأزمات : الأسس والتطبيقات* , ط1 , الدار المنهجية للنشر والتوزيع .
13. المشاقبة , متعب . درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم , *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث* , المجلد الثاني , العدد 29 , ص 68 – 83 , 2018 .
14. المطيري، خالد. (2019). *درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2019.*
15. مقدادي، محمد (2020). *تقديرات معلمي الدراسات الاجتماعية لدرجة تطبيق إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في لواء قسبة اربد، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 2(2) ، 20 – 31.*

## المراجع الأجنبية

- Daughtry, P. (2015). Principals' Preparedness For, and Experiences of, Crisis Events at School. Retrieved in July,14,2020 from: <https://scholarcommons.sc.edu/etd/3688>
- Hill . S .J .(2015). *An analysis of school crises preparedness in Kansas* , PHD thesis , Faculty of education , Backer University .
- Hundred Organization. (2020). Quality Education for all during COVID-19. Retrieved in June,23,2020 from: <https://hundred.org/en/collections/quality-education-for-all-during-coronavirus>
- Karasavidou, E. (2019). Crisis Management: Attitudes and Perceptions of Primary School Teachers, *European Journal of Educational Management*, 2 (2), 73-84.