

واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي والمتوسط

The reality of crisis management in educational institutions in light of the Corona pandemic (Covid-19) from the point of view of secondary and intermediate education managers

محمد الأزهر بالقاسمي\*

جامعة برج بوعريريج

Mohammed Lazhar Belkacemi

University of Bordj Bou Arreridj

mohammedlazhar.belkacemi@univ-bba.dz

تاريخ الاستلام: 2022/07/14 تاريخ القبول: 2022/09/18 تاريخ النشر: 2022/09/29

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي والمتوسط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

تكونت عينة الدراسة من (239) مديرا وهو من أصل (801) مديرا الموجودين على مستوى مؤسسات التعليم ثانوي ومتوسط من مجتمع الدراسة المتمثل في بعض ولايات الجزائر، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية. كما تم تصميم أداة الدراسة من طرف الباحث في شكل استبيان موزع على خمس أبعاد، وبعد معالجة البيانات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أهمها: وجود مستوى مرتفع في استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) جاءت بوزن نسبي (79.33).

كان ترتبت أبعاد المقياس كما يلي: جاء بُعد الإتصال في مواجهة أزمة جائحة كورونا في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.29)، ثم بُعد احتواء أزمة جائحة كورونا في المرتبة الثانية بوزن نسبي (80.07)، يليه في المرتبة الثالثة بُعد التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا بوزن نسبي (79.79)، أما في المرتبة الرابعة جاء بُعد التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا بوزن نسبي (78.67)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بُعد مرحلة الاستعداد والنشاط ما بعد الأزمة بوزن نسبي (75.85).

- الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، مؤسسات تعليمية، جائحة كورونا، مديري التعليم.

**- Abstract:** The study aimed to identify the reality of crisis management in educational institutions in light of the Corona) Covid-19 (pandemic from the point of view of secondary and intermediate education officials ,and to achieve the objectives of the study ,the descriptive analytical approach was used.

The study sample consisted of (239) headmasters, out of (801) headmasters present in secondary and middle education institutions from the study population represented in some cities of Algeria. The study sample was selected by cluster sampling. the study tool was designed by the researcher in the form of a questionnaire included five dimensions. After processing the data, the study reached many results; the most important of them: The presence of a high level in the sample members responses about the reality of crisis management in educational institutions in light of the Corona pandemic (Covid-19), which reached a relative weight (79.33)

The questionnaire dimensions were arranged as follows: communication to face the Corona pandemic was in first place with relative weight (82.29), then containment of the Corona pandemic in second place with relative weight (80.07), followed by third place for organizing to face the Corona pandemic with a relative weight (79.79), and in fourth place planning to face the Corona pandemic with a relative weight (78.67), whereas in last place came the stage of preparation and post-crisis activity with a relative weight (75.85).

- **Keywords:** crisis management, educational institutions, Corona pandemic, education headmasters.

#### 1- مقدمة :

لقد أصبح يطلق على هذا العصر الذي نعيشه بعصر الأزمات، وذلك نتيجة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم وما نتج عنها من مشكلات وأزمات وكوارث مفاجئة اثرت بشكل كبير ومباشر على الأوضاع الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والصحية، التي تهدد أمن واستقرار المجتمعات.

وتعد الأزمات التعليمية من أخطر أنواع الأزمات لارتباطها بشريحة كبيرة من أفراد المجتمع من تلاميذ، وأولياء أمور، وإداريين تربويين، وأساتذة، خاصةً أن نتائجها الكارثية لا تقتصر على الأجيال الحالية فقط، بل تمتد لتشمل الأجيال اللاحقة أيضاً، فحدوث أي ثغرة، أو أي إخفاق في إعداد المتعلمين خلال فترات الأزمة سيترتب عليه نتائج وخيمة على المجتمع تستمر لسنوات عديدة حتى بعد انتهاء الأزمة وانحسارها ودرجة تواجدها (أبو حلفاية والقمبري، 2019، ص. 90).

وتمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسات التعليمية نقطة حرجة، وحاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأساليب بالنتائج، مما يفقد المديرين إمكانية التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهدافها، وإحداث خلل في بنية المؤسسة ككل (المشاقبة، 2018، ص. 69)، لذا تعتبر المؤسسات التعليمية في حالات الطوارئ مساحة أساسية للإدارة للأزمات، ورصد المخاطر، واستمرارية التعليم، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي للتلاميذ. وعلى هذا الأساس "أوصت الرابطة القومية لمجالس إدارات المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية بضرورة دعم سياسات الأمن والحماية والسلامة بالمدارس وتدريب الأفراد على مواجهة هذه الأزمات" (كحيل، 2015، ص. 205) خاصة في ظل ما يشهده العالم اليوم من أزمة صحية بظهور فيروس كورونا (كوفيد-19) الذي اجتاح كافة دول العالم.

ويمر المجتمع الجزائري على غرار كافة المجتمعات الأخرى بجائحة كورونا (كوفيد-19) الذي انتشر عبر معظم دول العالم، حيث صنفته منظمة الصحة العالمية كوباء عالمي، مما إثر في جميع المجالات الحياتية مثل: الصحية، والاقتصادية والدراسية والاجتماعية والثقافية (دويفي ومرصالي وتراكة، 2020، ص. 174).

فمن المهم الإقرار بأن الأزمة الحالية سيكون لها عواقب طويلة الأمد على أنظمة التعليم من حيث الجودة والإنصاف والإدارة، ويرجح أن تستمر بعد الوباء. علاوة على ذلك، أصبحت أزمات الكوارث والنزاعات والعنف أكثر انتشارا، مما يشير إلى زيادة الحاجة للحد من الأزمات في قطاعات التعليم، بما في ذلك أنشطة الوقاية والتأهب والتخفيف من حدة الأزمة (UNESCO, 2020, p. 1).

وعليه أصبح من الضروري الكشف عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية ومعرفة الأساليب التي تساعد قادة المؤسسات في كيفية الاستعداد والاستجابة بشكل مناسب وفعال في مواجهة مخاطر الأوبئة والكوارث المفاجأة بأساليب منهجية علمية تتماشى مع متطلبات طبيعة الأزمة لتحقيق أهداف قطاع التعليم.

#### 1- إشكالية الدراسة:

تعد إدارة الأزمات أسلوب علمي يُستخدم للتعامل مع الأزمات قصد تجنب حدوثها والتخطيط لإدارة الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما يُستخدم للتعامل مع الحالات الطارئة أثناء حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو التخفيف منها ومن التداعيات السلبية التي يمكن أن تترتب عليها بالنسبة للمؤسسات التربوية (اليوسفي، 2015، ص. 2). لذا لا بد للمؤسسات التعليمية بما

فيها المدرسة أن تضع خططا علمية منظمة لمنع حدوث الأزمات والتدريب على مواجهتها بأفضل الأساليب وفقا لإمكانيات كل مدرسة، ليس هذا فقط بل على المؤسسات التعليمية أن تحصن نفسها لمواجهة هذه الأزمات، وهذا يعني أن العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية في حاجة إلى أسلوب أكثر تقدما وتطورا (المشاقبة، 2018، ص. 68).

لقد اقترح Eaves (2001) أن تكون خطط الاستجابة للأزمات المدرسية أمرا إلزاميًا للتخطيط والإدارة التعليمية الفعالة (MacNeil & Topping, 2007, p. 79)، وحتى يكون مديري المؤسسات التعليمية في استعداد للاستجابة للأزمات؛ يجب أن تتوفر فهم أولا العديد من المهارات الادارية مثل: القدرة على اتخاذ القرار، والتخطيط، والتنظيم، وتحمل المسؤولية وغيرها. ويرى Sandoval, and Lewis (1996) أن هؤلاء القادة يجب أن يتعلموا قدر الإمكان حول الاستعداد للأزمات، وحضور المؤتمرات وورش العمل التي تناول التدخل في الأزمات، وجمع سياسات التدخل في الأزمات، والخطط، والإجراءات المستخدمة من قبل المناطق الأخرى، وأخيراً تشكيل لجنة التخطيط للاستجابة للأزمات (Adams & Kritsonis, 2006, p. 5).

وما يدعو للاهتمام بموضوع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية أكثر هو ما تعيشه هذه الأخيرة من أزمات حقيقية فرضتها التغيرات التي يشهدها العالم بسبب انتشار الأوبئة والكوارث المفاجئة، ولعل فيروس كورونا المستجد أو ما يعرف بفيروس (كوفيد-19) أكثر هذه الأوبئة نشرا للربح في عالمنا اليوم، لما سببته هذه الجائحة في "أزمة غير مسبوقة في جميع المجالات. خاصة في مجال التعليم، حيث أدت هذه الحالة الطارئة إلى الإغلاق الشامل للأنشطة المباشرة للمؤسسات التعليمية في أكثر من 190 دولة من أجل منع انتشار الفيروس والتخفيف من تأثيره. وفقاً لبيانات منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، وبحلول منتصف مايو 2020، توقف أكثر من 1.2 مليار تلميذ في جميع مستويات التعليم في جميع أنحاء العالم عن حضور الفصول الدراسية وجهًا لوجه" (ECLAC-UNESCO, 2020, p. 1).

وتعتبر الجزائر من الدول القلائل التي اتخذت إجراءات احترازية وقامت بتطبيق حالة الطوارئ الصحية منذ بداية جائحة كورونا (كوفيد-19) وتحث على القيام بتطبيق الإجراءات الاحترازية والوقائية اللازمة للحد من تفادي تفشي عدوى فيروس كورونا على مستوى الحرم الجامعي والإقامات الجامعية، ولضمان استمرار الدروس عن طريق وضع الأنشطة والدعائم البيداغوجية عبر الخط، هذا القرار أكد على وجوب تطبيق نمط التعليم عن بعد لمواصلة السنة الجامعية (صبيحة وبن عاشور، 2020، ص. 59). غير أن ما زال هناك صعوبة في تطبيق هذا النمط من التعليم على مستوى المراحل التعليمية الأخرى خاصة مرحلة الثانوي والمتوسط التي

تختلف عن المرحلة الجامعية، وقد يعود ذلك كما أشارت دراسة (بوسيس، 2020، ص. 30) إلى تأخر وزارة التربية في توفير منصات التعليم عن بعد مما أحدث فجوة بين التلاميذ والبرامج التعليمية المقررة، بالإضافة إلى أن طبيعة الأزمات تختلف حسب طبيعة كل مرحلة، الأمر الذي جعل من أصحاب القرار وعلى رأسهم مديري المؤسسات التعليمية يقفون حائرين أمام ما تواجههم من أزمات جراء تفشي فيروس كورونا مما يستدعي لإعادة النظر في إيجاد حلول ومقترحات لمواجهة تحديات المستقبل وأزماته في ظل الجائحة.

وعلى الرغم من عدم وجود دليل عملي حتى الآن - في حدود علم الباحث- يعكس فعالية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا، جاءت هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي والمتوسط؟

ويندرج عن هذا التساؤل خمس تساؤلات فرعية:

- ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا؟

- ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا؟

- ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب الاتصال لمواجهة أزمة جائحة كورونا؟

- ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب احتواء أزمة جائحة كورونا؟

- ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب استعادة النشاط ما بعد أزمة جائحة كورونا؟

#### 1-1- أهداف الدراسة:

- الكشف عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي والمتوسط.

- التعرف على درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لكل من أسلوب التخطيط والتنظيم والاتصال لمواجهة أزمة جائحة كورونا. وكذا احتواء الأزمة واستعادة النشاط ما بعد أزمة.

## 2-1- أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع من خلال وضع تصور مقترح لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا؛ خاصة وأن أزمة جائحة كورونا جعلت موضوع إدارة الأزمات والكوارث أهم من أي وقت مضى.

- تعد هذه الدراسة محاولة عملية لتشخيص واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا.

- تفيد هذه الدراسة مديري المؤسسات التعليمية في معرفة الأساليب المناسبة لإدارة الأزمات التي تسببها جائحة كورونا بالمؤسسة.

- تزويد مديرية التربية والتعليم والمسؤولين التربويين بالبيانات التي تساعدهم في إدارة الأزمات التعليمية خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها البلاد بسبب الجائحة.

## 3-1- المفاهيم الاجرائية للدراسة:

1-3-1- إدارة الأزمات: وتعرف بأنها نشاط هادف ومنظم وفق خطة محددة تقوم بها إدارة المدرسة لمواجهة المشكلات والمخاطر المدرسية التي تحدث في ظل أزمة جائحة كورونا (كوفيد-19)، حيث تستخدم إدارة المدرسة جميع التدابير اللازمة لإدارتها، من خلال التحكم في مواجهتها والتخفيف من حدتها. وتعرف إجرائيا بأنها: الدرجة الكلية التي يحصل عليها مديري التعليم الثانوي والمتوسط على مقياس إدارة الأزمات المستخدم في هذه الدراسة.

2-3-1- المؤسسات التعليمية: ويقصد بها في هذه الدراسة جميع مدارس الطور المتوسط والثانوي التابعة لمديرية التربية والتعليم بولاية برج بوعرييج -الجزائر، وتقوم بمهمة تعليم التلاميذ وفق إدارة مدرسية منظمة يقودها مدير المؤسسة.

3-3-1- مديري التعليم الثانوي والمتوسط: يعرف الباحث مديري التعليم الثانوي والمتوسط إجرائيا بأنهم: الأشخاص الذي تم تعيينهم من طرف مدير التربية للولاية بأحد المؤسسات التعليمية (المتوسطة أو الثانوية) بعد موافقة لجنة الموظفين التابعة لمديرية التربية والتعليم الجزائرية، ويكلف مدير المتوسطة أو الثانوية بالتسيير الإداري والتربوي للمؤسسة ويمارس سلطة دائمة على كل ما يتعلق بها، ويعمل تحت السلطة المباشرة لمدير التربية.

4-3-1- جائحة كورونا (كوفيد-19): هو مرض معدي يسببه آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا. ولم يكن هناك أي علم بوجود هذا الفيروس الجديد ومرضه قبل بدء تفشيه في مدينته ووهان الصينية في كانون الأول ديسمبر 2019. وقد تحول كوفيد-19 الآن إلى جائحة تؤثر على العديد من بلدان العالم (سالم، 2020، ص. 967).

## 2- الجانب النظري للدراسة:

1-2- تعريف الأزمات التعليمية: يعرف (أبو حلفاية والقمبري، 2019، ص. 92) الأزمة التعليمية بأنها: "مشكلة أو حالة طارئة تواجه النظام التعليمي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة هذه الأزمة" بالإضافة إلى ذلك تضع الأزمات الأفراد في حالة من "عدم التوازن النفسي" مع مشاعر القلق والعجز والارتباك. فعندما تحدث الأزمات، من المحتمل أن يحدث ضعف في قدرات حل المشكلات والنمو التعليم (Walz & Bleuer, 2010)

ويعرفها الباحث بأنها حدث مفاجئ يهدد استقرار المؤسسة التعليمية وقد تصيب أحد أفراد المؤسسة وذلك حسب طبيعة ونوع وشدة الأزمة، وقد يكون سبب حدوثها داخلي أو خارجي.

2-2- تعريف إدارة الأزمة التعليمية: هي استخدام الأساليب المتنوعة، والمتطورة التي يستخدمها مديري المؤسسات التعليمية في كيفية مواجهة الأزمات التي تواجههم، وكيفية التعامل معها من خلال المنهجية العلمية الإداري (المشاقبة، 2018، ص. 71).

ويعرفها الباحث على أنها أسلوب علمي قائم على خطوات منظمة من الاستعداد والتخطيط والتنظيم يديرها مدير المؤسسة التعليمية قبل واثناء حدوث الأزمة لمنع حدوثها أو التخفيف من حدتها.

2-3- أهمية إدارة الأزمات التعليمية: يرى (المرقطن، 2020) أن إدارة الأزمات التعليمية نظام ذو أهمية كبيرة وأداة علمية حكيمة ترتكز على العلم والمعرفة، تسعى إلى حماية المؤسسات التعليمية ووقايتها من أشكال الأزمات التعليمية كافة، وبالتالي المحافظة على استمرارية وديمومة النشاط المعهود في المؤسسة التعليمية.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة الأزمات التعليمية تظهر أكثر في عمليات التقييم للأزمات والمخاطر التي تهدد أمن واستقرار المؤسسات التعليمية، وهو الأمر الذي يغفل عنه الكثير من المؤسسات في تعاملها مع الأزمات، وقد اعتبرت وزارة التعليم الأمريكية "أن تقييم التهديدات في المدارس يعد دليل لإدارة المواقف المهددة وخلق مناخات مدرسية آمنة قد تكون مفيدة في العمل من خلال عملية تقييم التهديد. حيث تؤدي نتائج تقييم التهديد إلى توجيه جهود الوقاية، مما قد يساعد في تجنب حدوث أزمة" (U.S. Department of Education, 2003, p. 23)

ويشير الباحث إلى أن أهمية إدارة الأزمات التعليمية تبرز أكثر حينما يكون أسلوب التعامل مع الأزمة قائم على أسلوب علمي منظم بعيد عن العشوائية في مواجهتها، والتصدي لها بطرق فعالة أقل تكلفة في الجهد والوقت، ويشترط في ذلك من مديري المؤسسات التعليمية أن يكونوا على قدر كافي من التأهب واليقظة والاستعداد في التعامل معها.

3-2- متطلبات إدارة الازمات في المؤسسات التعليمية: تتمثل متطلبات إدارة الازمات في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

- وجود القيادة الفعالة لدعم التنفيذ الفعال لإدارة الازمة ومتابعة الاستعداد لمواجهتها.  
- وجود فريق لإدارة الازمات مدرب على التعاون مع الانواع المختلفة من الازمات يعمل على مستوى المدرسة، وأن توجد علاقة قوية بين فريق إدارة الازمات بالمدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي ومراكز الرعاية الصحية مما يدعم قدرة المدرسة على تقديم الخدمات المناسبة عند حدوث الازمات.

- وجود خطة لإدارة الازمات بالمدرسة تحدد بوضوح نوع المواجهة المطلوبة في كل موقف حتى يتعرف العاملون بالمدرسة كيف سيواجهون الازمة في الوقت المناسب، ويتم تطوير الخطة بشكل مستمر وتوزيعها على فريق مواجهة الازمات.

- توفير قنوات فعالة للاتصال داخل المدرسة وخارجها مع الأباء ومع وسائل الإعلام وهيئات المجتمع المحلي حتى يمكن تقديم المساعدة عند الضرورة.

- التدريب المستمر للأفراد على فهم سياسات وإجراءات عملية صنع القرار، والوصول إلى قرارات رشيدة لمنع الازمات أو مواجهتها بكفاءة عند وقوعها (خليل، 2016، ص ص. 450-451).

من خلال ما سبق يرى الباحث أن أهم شيء في متطلبات إدارة الازمات أن يكون لقادة المؤسسات التعليمية رؤية واضحة تحقق أهداف ومشروع المدرسة، ويراعي فيها القائد التحديات والازمات المتوقع مواجهتها في المستقبل بعيدا عن التعامل العشوائي مع الازمات.

#### 4-2- أثر جائحة كورونا (كوفيد-19) على التعليم:

ينتمي فيروس كورونا إلى فيروسات الكوراناويات المستقيمة ضمن فصيلة الفيروسات التاجية وضمن رتبة الفيروسات العشبية، يشتق اسم "coronavirus" من اللاتينية: "corona" وتعني التاج أو الهالة، حيث يشير الاسم إلى المظهر المميز لجزيئات الفيروس كورونا من إنسان إلى آخر يحدث أساسا بين الأشخاص المقربين أثناء الاتصال المباشر عبر الرذاذ التنفسي الناتج عن العطس والسعال (دومي، 2020، ص. 142)، وقد أعلنت منظمة الصحة العالمية في 2019 أن هناك وباء عالميا يرجع للفيروسات التاجية أبلغ عنه في 31 ديسمبر 2019 في الصين، ويستهدف هذا الفيروس الجهاز التنفسي ويصاحب نزلات البرد التي يمكنها أن تؤدي إلى الوفاة، وقد أظهرت الدراسات المتعددة من قبل المنظمة أنه يستهدف الفئات الأكثر هشاشة والمجموعات المستضعفة (محمدي، 2020، ص. 37).

تسبب جائحة COVID-19 في أكبر اضطراب في التعليم في التاريخ، حيث كان له بالفعل تأثير شبه عالمي على المتعلمين والمعلمين في جميع أنحاء العالم، من المدارس التمهيدية إلى المدارس الثانوية، ومؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات، تعليم الكبار، ومؤسسات تنمية المهارات. بحلول منتصف أبريل / نيسان 2020، تأثر 94 في المائة من المتعلمين في جميع أنحاء العالم بالبواب، ويمثلون 1.58 مليار طفل وشاب، من التعليم قبل الابتدائي إلى التعليم العالي، في 200 دولة. تتغير القدرة على الاستجابة لإغلاق المدارس بشكل كبير مع مستوى التطور: على سبيل المثال، خلال الربع الثاني من عام 2020، كان 86 في المائة من الأطفال في التعليم الابتدائي خارج المدرسة فعلياً في البلدان ذات التنمية البشرية المنخفضة - مقارنة بـ 20 في المائة فقط في البلدان ذات التنمية البشرية المرتفعة للغاية (NATIONS, 2020)، ومن آثار أزمة جائحة كورونا على التعليم أيضاً أثرها على المناهج الدراسية وعلى التلاميذ.

### 3- الجانب الميداني للدراسة:

#### 3-1- منهج الدراسة:

نظراً للمشكلة المطروح في هذه الدراسة ارتأينا أن يكون المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي كونه "يقوم على تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها وتحديد مظاهرها وملامحها العامة والنتائج التي أفرزتها أو تأثيرها على هيكل الكيان الإداري، وينتهي هذا المنهج بتصنيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها ومظاهرها التي وصلت إليها والأطراف الفاعلة فيها، ويحتاج أيضاً لممارسة وخبرة من جانب مدير الأزمات حتى يستطيع أن يقوم بتشخيصها والإلمام بكافة جوانبها" (أبومعمر، 2011).

#### 3-2- عينة ومجتمع الدراسة:

نظراً لخصائص مجتمع الدراسة المتكون (801) وهو مجتمع كبير جداً ومتناثر على مساحات شاسعة عبر التراب الجزائري فقد لجأ الباحث إلى اختيار عينته عن طريق العينة العشوائية العنقودية وذلك اختصاراً للوقت والجهد في التنقل بين أفراد العينة عند جمع البيانات. حيث أخذ الباحث في بداية دراسته ثلاثون (30) مديراً لغرض الدراسة الاستطلاعية، وهو من أصل (801) مديراً الموجودين على مستوى مؤسسات التعليم ثانوي ومتوسط من مجتمع الدراسة، ثم أخذ الباحث (239) مديراً بطريقة العشوائية العنقودية لغرض تطبيق دراسته الأساسية مع عزل إحدى عشرة (11) مديراً الملغاة استثماراتهم بسبب عدم الإجابة عليها، ليصبح عدد أفراد عينة الدراسة في الأخير مئتان وتسعة وثلاثون (239) مديراً، موزعين حسب المرحلة التعليمية، ويتضح ذلك أكثر من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية

المجموع	%	الثانوي	%	المتوسط	الولاية
60	29.59	20	70.41	41	برج بوعرييج
67	30.30	23	69.70	44	المسيلة
62	31.43	20	68.57	41	الوادي
50	30.49	16	69.51	34	ورقلة
239	100	المجموع الكلي			

### 3-3-أدوات جمع البيانات:

بناء على طبيعة المشكلة المدروسة، وبعد الاطلاع على مجموع المقاييس التي استخدمتها الدراسات السابقة لقياس إدارة الأزمات، بالإضافة إلى المناقشات الخاصة بالموضوع مع بعض مديري المؤسسات التعليمية وبعض أساتذة التخصص في مجال علم النفس وعلوم التربية، تمكن الباحث من بناء مقياسه من خلال الاعتماد على: دراسة شهيد رفيق صادق نيروخ (2020)، ودراسة عصام عبد العزيز خليل (2016)، ودراسة أمل كحيل (2015)، ودراسة ناهد محمد حسين أبو شعيرة (2015)، دراسة رهف مروان غنيمية (2014)، ودراسة رائد فؤاد محمد عبد العال (2009). إعداد المقياس في صورته الأولى: تكون في صورته الأولى من 47 عبارة موزعة على خمس (05) أبعاد تقيس واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا، وهم كالتالي:

- 1- التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا، ويتضمن (10) بنود؛
- 2- التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا، ويتضمن (10) بنود؛
- 3- الاتصال لمواجهة أزمة جائحة كورونا، ويتضمن (10) بنود؛
- 4- مرحلة احتواء أزمة جائحة كورونا، ويتضمن (9) بنود؛
- 5- مرحلة استعادة النشاط بعد الأزمة، ويتضمن (8) بنود.

### 4-4-الخصائص السيكومترية للأداة:

#### 1-4-3- صدق المقياس

- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

قام الباحث بحساب صدق المفردات أي معامل ارتباط (بيرسون) لدرجة البند بالدرجة الكلية للمقياس وبين درجة كل من البند على حدة ببعدها. ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية، وذلك تمهيداً لحذف أي بند لم يصل ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس وبعده المرتبط به إلى حد الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.01) \*\* و(0.05) \*، وقد جاءت نتائج الارتباط كما يلي:

- صدق اتساق البعد الأول:

الجدول رقم (02) يبين معاملات اتساقات بنود مقياس الدراسة للبعد الأول (التخطيط لمواجهة جائحة كورونا) عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01

رقم البند	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
البند (01)	**0.468	0.009
البند (02)	**0.645	0.000
البند (03)	**0.538	0.002
البند (04)	0.220	0.244
البند (05)	**0.595	0.001
البند (06)	**0.713	0.000
البند (07)	**0.725	0.000
البند (08)	**0.647	0.000
البند (09)	*0.438	0.15
البند (10)	0.204	0.280

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن معاملات اتساقات بنود المقياس لهذا البعد دالة عند مستوى 0.05 و 0.01 ما عدا معاملات اتساق البنود 04، 10 فهي غير دالة، لذا تم حذفها، ليصبح هذا البعد متكون من (08) بنود. وعليه فإن أغلب فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

- صدق اتساق البعد الثاني:

الجدول رقم (03) يبين معاملات اتساقات بنود مقياس الدراسة للبعد الثاني (التنظيم لمواجهة جائحة كورونا) عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01

رقم البند	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
البند (11)	**0.594	0.001
البند (12)	**0.538	0.002
البند (13)	**0.613	0.000
البند (14)	*0.436	0.016
البند (15)	0.229	0.223
البند (16)	**0.752	0.000
البند (17)	**0.620	0.000
البند (18)	**0.644	0.000

0.000	**0.672	البند (19)
0.009	**0.468	البند (20)

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن معاملات اتساقات بنود المقياس لهذا البعد دالة عند مستوى 0.01 و 0.05 ما عدا معاملات اتساق البند 15 فهو غير دال، لذا تم حذفه، ليصبح هذا البعد متكون من (09) بنود. وعليه فإن أغلب فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

- صدق اتساق البعد الثالث:

الجدول رقم (04) يبين معاملات اتساقات بنود مقياس الدراسة للبعد الثالث (الاتصال لواجهة جائحة

كورونا) عند مستوى الدلالة 0.01

رقم البند	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
البند (21)	**0.739	0.000
البند (22)	**0.648	0.000
البند (23)	**0.557	0.001
البند (24)	**0.542	0.002
البند (25)	**0.607	0.000
البند (26)	**0.512	0.004
البند (27)	0.349	0.058
البند (28)	**0.700	0.000
البند (29)	**0.698	0.000
البند (30)	**0.700	0.000

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن معاملات اتساقات بنود المقياس لهذا البعد دالة عند مستوى 0.01 و 0.05 ما عدا معاملات اتساق البند 27 فهو غير دال، لذا تم حذفه، ليصبح هذا البعد متكون من (09) بنود. وعليه يمكن القول إن أغلب فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

- صدق اتساق البعد الرابع:

الجدول رقم (05) يبين معاملات اتساقات بنود مقياس الدراسة للبعد الرابع (احتواء أزمة جائحة كورونا)

عند مستوى الدلالة 0.01

رقم البند	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
البند (31)	**0.822	0.000
البند (32)	**0.807	0.000
البند (33)	**0.569	0.001
البند (34)	**0.783	0.000
البند (35)	**0.784	0.000
البند (36)	**0.903	0.000
البند (37)	**0.630	0.000
البند (38)	**0.606	0.000
البند (39)	**0.598	0.000

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن معاملات اتساقات بنود المقياس لهذا البعد كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.569 والحد الأعلى 0.903، وعليه فإن جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

- صدق اتساق البعد الخامس:

الجدول رقم (06) يبين معاملات اتساقات بنود مقياس الدراسة للبعد الخامس (مرحلة استعادة النشاط ما

بعد الأزمة) عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05

رقم البند	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
البند (40)	**0.722	0.000
البند (41)	**0.719	0.000
البند (42)	**0.616	0.000
البند (43)	**0.760	0.000
البند (44)	**0.679	0.000
البند (45)	**0.779	0.000
البند (46)	*0.700	0.000
البند (47)	**0.670	0.000

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن معاملات اتساقات بنود المقياس لهذا البعد كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.700 والحد الأعلى 0.779، وعليه فإن جميع فقرات المحور الخامس متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس.

من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على عينة الدراسة الأساسية.

### 2-4-3- ثبات المقياس:

- طريقة حساب معامل ألفا كرونباخ: وتطبيق معامل ألفا كرونباخ، تم تقدير الثبات لأبعاد الاختبار ثم الاختبار ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

أبعاد المقياس	عدد البنود	ثبات البعد
للبعد الأول	10	0.678
البعد الثاني	10	0.734
البعد الثالث	10	0.791
البعد الرابع	9	0.885
البعد الخامس	8	0.852
الثبات العام للاستبيان	47	0.943

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن جميع أبعاد المقياس يتراوح معامل ثباتها بين (0.678-0.885)، وهي قيم دالة عند 0.01، في حين بلغت قيمة الثبات الكلي للمقياس (0.943) تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

- طريقة التجزئة النصفية: بعد تطبيق هذه الطريقة على المقياس بلغت قيمة معامل الثبات (0.724)، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة جثمان (لأن نصفي الاختبار غير متساويين)، لتصبح قيمة الثبات الكلي للمقياس تساوي (0.826)، عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن المقياس يتمتع بدرجة كبيرة من الثبات، وبالتالي يمكن تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

### 5-3- الدراسة الأساسية:

المقياس في صورته النهائية: قام الباحث بحساب صدق المفردات أي معامل ارتباط (بيرسون) لدرجة البند بالدرجة الكلية للمقياس وبين درجة كل من البند على حدة ببعدها. ويتضح ذلك من خلال الجداول التالي:

الجدول رقم (08) تحديد البنود الدالة والغير دالة احصائيا حسب أبعاد المقياس

المجموع	رقم البنود الغير دالة	رقم البنود الدالة	البعد
08	10، 4	1، 2، 3، 5، 6، 8، 9	البعد الأول
09	15	11، 12، 13، 14، 16، 17، 18، 19، 20	البعد الثاني
09	27	21، 22، 23، 24، 25، 26، 28، 29، 30	البعد الثالث
09	00	31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39	البعد الرابع
08	00	40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47	البعد الخامس
43	04	43	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن البنود رقم 4، 10، 15، 27 غير دالة إحصائيا، لذا تم حذفها، ليصبح مجموع بنود المقياس في صورته النهائية متكون من 43 بند يتراوح مجموعها من (8 إلى 9) بنود حسب كل بعد.

بعد التأكد من صلاحية المقياسين الموجه نحو مديري المؤسسات التعليمية وإعداد الصورة النهائية له، بدأ الباحث بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة المختارة من جميع مؤسسات التعليم الثانوي والمتوسط على مستوى بعض ولايات الجزائر وهم: ولاية برج بوعريج، ولاية المسيلة، ولاية الوادي، ولاية ورقلة، خلال الفترة الممتدة من شهر نوفمبر إلى غاية شهر ديسمبر 2020، وقد تمت هذه الإجراءات بمساعدة كل من مديري التربية بولاية ورقلة، والوادي، والمسيلة، أما في ولاية برج بوعريج.

### 4- عرض وتحليل النتائج:

1-4- الإجابة عن التساؤل التالي: "ما واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي والمتوسط؟"

ولعالجة هذه التساؤل تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة، كما تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5=1-4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي: (أبو وردة، 2015، ص. 87)

الجدول رقم (09) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي له	طول الخلية
منخفض جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفض	من 36% - 52%	من 1.81 - 2.60
متوسط	من 52% - 68%	من 2.61 - 3.40
مرتفع	من 68% - 84%	من 3.41 - 4.20
مرتفع جدا	من 84% - 100%	من 4.21 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، تم ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى أبعاد الأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل بعد، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد مقياس واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19)

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
04	78.67	4.97	3.93	التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا	01
03	79.79	5.33	3.99	التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا	02
01	82.29	5.12	4.11	الاتصال لمواجهة أزمة جائحة كورونا	03
02	80.07	6.49	4.00	احتواء أزمة جائحة كورونا	04
05	75.85	5.61	3.79	مرحلة استعادة النشاط ما بعد الأزمة	05
	79.33	27.51	3.96	الدرجة الكلية	

المصدر: من اعداد الباحثين، اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة جاءت مرتفعة بوزن نسبي (79.33)، وقد ترتبت أبعاد مقياس واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا كما يلي:

- حيث جاء بعد الإتصال في مواجهة أزمة جائحة كورونا في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.29)
- ثم بعد احتواء أزمة جائحة كورونا في المرتبة الثانية بوزن نسبي (80.07).
- يليه في المرتبة الثالثة بعد التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا بوزن نسبي (79.79).
- وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا بوزن نسبي (78.67).
- ويأتي في الأخير بعد مرحلة الاستعداد والنشاط ما بعد الأزمة بوزن نسبي (75.85).

لمزيد من التوضيح على مستوى فقرات كل بعد تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لكل فقرة كما يلي:

الاجابة عن سؤال الفرعي الأول: ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا؟

الجدول رقم: (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على البعد الأول: التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا.

الرقم	البعد الأول: التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
01	تضع إدارة المؤسسة التعليمية أزمة جائحة كورونا ضمن عمليات مشروع المؤسسة.	3.77	1.05	75.40	07
02	تعد إدارة المؤسسة التعليمية خطة من أجل الاستعداد لمواجهة أزمة جائحة كورونا.	4.18	0.80	83.68	02
03	تتشارك إدارة المؤسسة التعليمية مع مديرية التربية في وضع الخطة الخاصة لمواجهة أزمة جائحة كورونا.	3.77	1.14	75.48	06
04	تعد إدارة المؤسسة التعليمية خطة للتوعية في استخدام وسائل التعقيم ضد أزمة فيروس كورونا.	4.32	0.63	86.44	01
05	تعد إدارة المؤسسة التعليمية بروتوكول يتضمن خطة لمواجهة الحالات المشتبه فيها بالإصابة بفيروس كورونا.	4.18	0.79	83.60	03
06	تنسق إدارة المؤسسة التعليمية مع مؤسسات أخرى (القطاع الصحي، أولياء الامور، مؤسسات المجتمع المدني...) في التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا.	3.83	1.08	76.57	05
07	تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على توفير الموارد البشرية المختصة لمواجهة أزمة جائحة كورونا.	3.36	1.30	67.28	08
08	تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على توفير وسائل السلامة وصيانتها لمواجهة أزمة جائحة كورونا.	4.05	0.94	80.92	04
	الدرجة الكلية	3.93	0.97	78.67	

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن النتائج الاحصائية لاستجابات أفراد الدراسة في عبارات بعد التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا جاءت أغلبها درجاتها (من مرتفعة إلى مرتفعة جدا) حسب الترتيب (4، 2، 5، 8، 6، 3، 1)، حيث تراوح الوزن النسبي للعبارات بين (75.40%- 86.44%) وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.77- 4.32) أما الانحراف المعياري فتراوح بين (0.63-

(1.14)، في حين جاءت العبارة رقم (8) ضمن الدرجة المتوسطة بوزن نسبي (67.28%)، وبمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.30).

الاجابة عن سؤال البعد الثاني: "ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا؟"

الجدول رقم: (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على البعد الثاني: التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا

الرقم	البعد الثاني: التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
01	تشكل إدارة المؤسسة التعليمية فريق عمل من ذوي التخصصات المختلفة قادرا على التعامل مع أزمة جائحة كورونا.	3.21	1.23	64.18	09
02	تضع إدارة المؤسسة التعليمية نظم ولوائح السلامة والوقاية من خطر أزمة جائحة كورونا.	4.42	0.62	88.37	03
03	تحدد إدارة المؤسسة التعليمية الأدوار والمسؤوليات لأعضاء الإدارة في التعامل مع أزمة جائحة كورونا.	4.16	0.77	83.26	04
04	تضع إدارة المؤسسة التعليمية التعليمات التوضيحية في كيفية الوقاية من فيروس كورونا مثل: (اللوحات، المنشآت، المطويات..)	4.45	0.57	89.04	02
05	تعد إدارة المؤسسة التعليمية لقاءات مع الأساتذة والاداريين والطلاب لمناقشة الحالات الطارئة لجائحة كورونا.	3.75	1.11	74.98	07
06	تشارك إدارة المؤسسة التعليمية مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني في مواجهة أزمة جائحة كورونا.	3.99	0.98	79.75	05
07	تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بتنظيم حملات تحسيسية مع وحدات الكشف والمتابعة الصحية للوقاية من جائحة كورونا.	3.65	1.11	72.97	80
08	تعتمد إدارة المؤسسة التعليمية نظام رقابة فاعل على جميع الانشطة المدرسية الصفية واللاصفية لرصد الأزمة.	3.77	1.05	75.31	06
09	تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على توزيع التلاميذ إلى أفواج صغيرة كإجراءات وقائية لمنع انتشار فيروس كورونا وسط التلاميذ.	4.51	0.74	90.21	01

الدرجة الكلية	4.09	0.87	81.74
---------------	------	------	-------

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن أغلب عبارات بعد التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا كانت درجاتها (من مرتفعة إلى مرتفعة جدا) حسب الترتيب (9، 4، 2، 3، 6، 8، 5)، حيث تراوح الوزن النسبي للعبارات بين (72.97%- 90.21%) وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.65- 4.51) أما الانحراف المعياري فتراوح بين (0.57- 1.11)، في حين جاءت العبارة رقم (1) ضمن الدرجة المتوسطة بوزن نسبي (64.18%)، وبمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.23).

- الاجابة عن سؤال البعد الثالث: "ما درجة ممارسة أسلوب الاتصال لمواجهة أزمة جائحة كورونا من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي والمتوسط"؟

الجدول رقم: (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة

على البعد الثالث: الاتصال لمواجهة أزمة جائحة كورونا

الرقم	البعد الثالث: الاتصال لمواجهة أزمة جائحة كورونا.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
01	تسعى إدارة المؤسسة التعليمية لتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل وتسرع سبل التعامل مع أزمة كورونا.	3.53	1.19	70.63	09
02	تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على توفير قنوات الاتصال السريعة مع كوادر المدرسة عند حدوث أزمة كورونا.	3.88	1.05	77.66	07
03	تعمل إدارة المؤسسة التعليمية بالإبلاغ الفوري للطب المدرسي عند اكتشاف حالات مشتبه فيها بالإصابة بفيروس كورونا.	4.46	0.67	89.29	20
04	تستدعي إدارة المؤسسة التعليمية الحماية المدنية عند اكتشاف حالات مصابة بفيروس كورونا.	4.42	0.65	88.37	03
05	تسعى إدارة المؤسسة التعليمية لتوفير قنوات الاتصال مع مديرية التربية لتزويدهم بالمعلومات الجديدة عن أزمة كورونا.	4.47	0.64	3089.	10
06	تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بتفعيل الاعلام المدرسي لتزويد التلاميذ بالتعليمات الوقائية لحمايتهم من خطر أزمة كورونا.	4.23	0.72	84.60	04
07	تفعل إدارة المؤسسة التعليمية خلية الإصغاء والمتابعة للرد عن استفسارات التلاميذ حول أزمة كورونا.	4.14	0.83	82.76	06
08	تحرص إدارة المؤسسة التعليمية على مواجهة الشائعات	4.23	0.73	84.52	05

				حول أزمة كورونا وتعمل على تصحيحها.	
08	73.47	1.04	3.67	تسعى إدارة المؤسسة التعليمية إلى بناء قاعدة بيانات ومعلومات عن المشكلات المدرسية المتوقعة لحدوث أزمة كورونا.	09
	83.74	0.79	4.19	الدرجة الكلية	

المصدر: من اعداد الباحثين، اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن جميع عبارات بعد الاتصال لمواجهة أزمة جائحة كورونا جاءت درجاتها (من مرتفعة إلى مرتفعة جدا) حسب الترتيب (5، 3، 4، 6، 8، 7، 2، 9، 1)، حيث تراوح الوزن النسبي للعبارات بين (70.63%-89.30%) وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.53-4.47) أما الانحراف المعياري فتراوح بين (0.64-1.19).

- الاجابة عن سؤال البعد الرابع: "ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط

لأسلوب احتواء أزمة جائحة كورونا"؟

الجدول رقم: (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على البعد الرابع: احتواء أزمة جائحة كورونا.

الرقم	البعد الرابع: احتواء أزمة جائحة كورونا.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
01	تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بحصر أزمة كورونا في نطاق محدود داخل المدرسة للحد من انتشارها أثناء حدوثها.	3.98	0.98	79.58	06
02	تحرص إدارة المؤسسة التعليمية على سرعة جمع المعلومات الكافية والدقيقة لاحتواء أزمة كورونا أثناء حدوثها.	4.22	0.79	84.44	02
03	تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بقرارات سريعة وحاسمة للسيطرة على الأعراض المسببة لأزمة كورونا وتوجيهها الوجهة السليمة.	4.19	0.84	83.85	03
04	تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بتحريك الامكانات المادية والبشرية الضرورية بسرعة ودقة لاحتواء أزمة كورونا أثناء حدوثها.	4.11	0.92	82.18	04
05	تبحث إدارة المؤسسة التعليمية في الاسباب الحقيقية وراء أزمة كورونا في المدرسة وتسعى إلى حصرها.	3.98	0.96	79.67	05

06	74.98	1.06	3.75	تتواصل إدارة المؤسسة التعليمية مع الحالات المصابة بأعراض فيروس كورونا لفهم طبيعة الأزمة.
07	79.33	1.10	3.97	تتخذ إدارة المؤسسة التعليمية اجراءات لعزل الحالات المصابة بفيروس كورونا في المدرسة ومتابعتها.
08	71.46	1.14	3.57	تنسق إدارة المؤسسة التعليمية مع الأخصائيين النفسانيين لبرمجة جلسات إرشادية للتلاميذ المتضررين بأزمة كورونا.
09	85.10	0.80	4.26	تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على مكافحة نشر الشائعات حول أزمة كورونا حتى لا تثير الرعب وسط التلاميذ.
	80.13	0.95	4.01	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن جميع عبارات بعد احتواء أزمة جائحة كورونا جاءت درجاتها (من مرتفعة إلى مرتفعة جدا) حسب الترتيب (9، 2، 3، 4، 5، 1، 7، 6، 8)، حيث تراوح الوزن النسبي للعبارات بين (71.46%- 85.10%) وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.57- 4.26) أما الانحراف المعياري فتراوح بين (0.79- 1.14).

- الاجابة عن سؤال البعد الخامس: "ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط

لأسلوب استعادة النشاط ما بعد أزمة جائحة كورونا؟"

الجدول رقم: (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على البعد الخامس: مرحلة استعادة النشاط ما بعد الأزمة.

الرقم	البعد الخامس: مرحلة استعادة النشاط ما بعد الأزمة.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
01	تتخذ إدارة المؤسسة التعليمية خلال الأزمة الاجراءات اللازمة لممارسة النشاطات المدرسية دون أي تأخير.	4.23	0.84	84.69	01
02	تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بتخفيف آثار أزمة كورونا وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها.	4.15	0.89	82.93	02
03	تتأكد إدارة المؤسسة التعليمية من أن الحالات المتضررة بجائحة كورونا تمارس عملها كالمعتاد.	3.77	1.03	75.40	05
04	تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بحملات توعية للتلاميذ المتضررة أسرههم بأزمة كورونا.	3.81	0.98	76.23	04
05	تسعى إدارة المؤسسة التعليمية للتقليل من الضغوط	4.13	0.77	82.51	03

				النفسية التي قد تخلفها جائحة كورونا.	
80	62.51	1.21	3.13	تخصص إدارة المؤسسة التعليمية حصص ترفهية للتلاميذ المصابة أسرههم بجائحة كورونا لتخفيف من آثار الأزمة.	06
06	72.72	1.03	3.64	تسعى إدارة المؤسسة التعليمية من الاستفادة من أساليب معالجة أزمة كورونا في المدارس الأخرى ذات الحالات المتشابهة.	07
07	69.79	1.20	3.49	تسعى إدارة المؤسسة التعليمية من الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في التصدي لجائحة كورونا في مؤسساتها التعليمية.	08
	74.58	1.02	3.73	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن أغلب عبارات بعد استعادة النشاط ما بعد الأزمة جاءت درجاتها مرتفعة حسب الترتيب (1، 2، 5، 4، 3، 7، 8)، حيث تراوح الوزن النسبي للعبارات بين (69.79%-84.69%) وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.49-4.23) أما الانحراف المعياري فتراوح بين (0.77-1.20). في حين جاءت العبارة رقم (6) ضمن الدرجة المتوسطة بوزن نسبي (62.51%)، وبمتوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (1.21).

#### 5- مناقشة النتائج:

1-5- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل التالي: "ما واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي والمتوسط؟" أظهرت نتائج الجدول رقم (10) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) كان مرتفعا بوزن نسبي (79.33). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نيروخ، 2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كانت بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم تصورا مسبقا لأي أزمة طارئة، كما توصلت دراسة (خليل، 2016) إلى أن متوسطات درجة واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجه نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، بينما توصلت دراسة (أبو شعيرة، 2015) إلى وجود درجة كبيرة جدا لأدوار مديري المدارس الحكومية في مراحل إدارة الأزمات بوزن نسبي (80%).

كما تتفق هذه النتيجة أيضا مع كل من دراسة (المشاقبة، 2018)، ودراسة (الزعيبي، 2014)، ودراسة (أبو معمر، 2011)، ودراسة (عبد العال، 2009)، ودراسة (Salter & Studer، 2010)، ودراسة (Kritsonis & Adams، 2006)

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (كحيل، 2015) التي تمحورت حول "واقع عمليات إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر مديري هذه المدارس" حيث توصلت الدراسة إلى وجود نسبة قليلة في استجابة أفراد العينة في كل من محور التخطيط والتنظيم والاتصال. كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة (الحاوري، 2019) التي توصلت إلى أن واقع الدور الذي تقوم به الوزارة في إدارة الأزمات التربوية لم يكن عند المستوى المطلوب.

وبناء على ما أكدته بعض الدراسات السابقة حول هذه النتيجة يمكن إرجاع الباحث المستوى المرتفع إلى ما يمتلكه مديري التعليم الثانوي والمتوسط من تصور مسبق عن أزمة كورونا، خاصة وأن الجائحة بدأ ظهورها في الصين ثم انشرت في أوروبا قبل أن تصل إلى البلدان العربية، كل هذا يعد بمثابة إشارات إنذار مبكرة لتوقع الأزمة وبالتالي التأهب والاستعداد لمواجهةها، ويشير Brock (2002) في قوله إلى أن أهمية الاستعداد لمواجهة الأزمات المدرسية لا يمكن التقليل من شأنها. في حين أنه من المستحيل الاستعداد لجميع الاحتمالات، بينما جهود التأهب للأزمات تضع المدارس في وضع أفضل للاستجابة للأزمات (Adams & Kritsonis، 2006، p. 5). وبالتالي يسهل إدارتها واحتوائها والتحكم فيها من خلال اتخاذ موقف ايجابي نحو الأزمة.

كما يعزى الباحث سبب هذه النتيجة إلى الظروف التي جاءت فيها الأزمة؛ بحيث جاءت في عصر يعرف بعصر العولمة وسرعة الاتصال ووصول المعلومة في ظرف قياسي بفضل شبكات التواصل الاجتماعي، وهو الأمر الذي أكدته ترتبت أبعاد المقياس بحيث جاء بعد الإتصال في مواجهة أزمة جائحة كورونا في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.29)، مما يعكس وعي مديري التعليم الثانوي والمتوسط بمدى حجم وخطورة الأزمة، فقد أشارت دراسة (عيشوش وبوسرسوب، 2020) أن شبكة الفايبربوك تؤدي دورا فعالا في تعزيز التوعية الصحية السليمة حول فيروس كورونا (كوفيد-19)، وأن أهم المواضيع التي تقدمها هي زيادة الوعي، والتواصل مع الجهات الطبية، والفحص الدوري المبكر.

ثم جاء في المرتبة الثانية بعد احتواء أزمة جائحة كورونا بوزن نسبي (80.07)، وهي نتيجة مرتفعة تعكس مدى الاهتمام الكبير الذي يوليه مديري التعليم الثانوي والمتوسط في التصدي للأزمة واحتوائها والتحكم فيها. يليه في المرتبة الثالثة بعد التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا بوزن

نسبي (79.79)، وهي نتيجة مرتفعة تدل على أن مديري المؤسسات التعليمية ملتزمون بتطبيق الاجراءات الوقائية التي نادى بها منظمات الصحة العالمية في مواجهة أزمة جائحة كورونا من خلال عملية التنسيق والتعاون والتكامل بين الجهود المؤسسة والتعليمات الوصية من مديرية التربية، أما في المرتبة الرابعة جاء بعد التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا بوزن نسبي (78.67)، وهي نتيجة مرتفعة تدل على أن مديري التعليم الثانوي والمتوسط لديهم قدرة على التنبؤ وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تحدث في ظل أزمة جائحة كورونا (كوفيد-19)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد مرحلة الاستعداد والنشاط ما بعد الأزمة بوزن نسبي (75.85)، وهي أيضا نتيجة مرتفعة تدل على أن المديرين لديهم القدرة على التحكم والاستمرار في التسيير الإداري للعملية التعليمية وبالتالي مواصلة الدراسة حتى في ظل أزمة جائحة كورونا.

2-5- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (11) أن استجابات أفراد الدراسة في عبارات بعد التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا جاءت أغلب درجاتها (من مرتفعة إلى مرتفعة جدا) وقد تراوح الوزن النسبي للعبارات بين (75.40% - 86.44%)، حيث جاءت أعلاها العبارة رقم (4) "تعد إدارة المؤسسة التعليمية خطة للتوعية في استخدام وسائل التعقيم ضد أزمة فيروس كورونا" بوزن نسب (86.44) يدل على أن مديري التعليم الثانوي والمتوسط يدركون جيدا خطورة الأزمة وما تتطلبه هذه الأخيرة من جهود كبيرة في توعية أفراد المؤسسة للوقاية من تفشي الفيروس، ثم تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) "تعد إدارة المؤسسة التعليمية خطة من أجل الاستعداد لمواجهة أزمة جائحة كورونا". بوزن نسبي (83.68) وهي درجة مرتفعة، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المؤسسات التعليمية يمتلكون خطط متطورة في مواجهة الأزمات، وهنا يشير Poland (1997) أن بإمكان المدارس تحسين إدارتها لمواجهة الأزمات المدرسية من خلال التخطيط المسبق وتطوير خطط الأزمات باستمرار. كما "يؤدي عدم الاستعداد للأزمة إلى الفشل في الإدارة الفعالة لعدم القدرة على التنبؤ بمثل هذه الحالات التي تتطلب استجابة فورية. فإدارة الأزمات هي عملية مستمرة يتم من خلالها مراجعة جميع مراحل الخطة، والخطط الجيدة لا تنتهي أبداً، بل يتم تحديثها دائماً بناءً على الخبرة والأبحاث ونقاط الضعف المتغيرة (Adams & Kritsonis, 2006, p 2). في حين جاءت العبارة رقم (8) "تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على توفير الموارد البشرية المختصة لمواجهة أزمة جائحة كورونا" في الترتيب الأخير ضمن الدرجة المتوسطة بوزن نسبي (67.28%)، ويرجع الباحث سبب هذه النتيجة إلى طبيعة الأزمة، لأن أزمة كورونا هي أزمة صحية

بالدرجة الأولى، وهذا الأمر يستدعي من المؤسسات التعليمية توفير فريق صحي مختص لمواجهتها، لذا توصي بعض الدراسات إلى "تقديم مجموعة من التدخلات في الأزمات حسب الحاجة، بما في ذلك المجموعات التربوية النفسية والتدخل الجماعي في الأزمات، كما يجب أن يكون المستجيبون مدربون لأزمة الصحة النفسية في المدارس متاحين لتقديم تدخلات جماعية وفردية متعددة المستويات، وستكون هناك حاجة إلى غرف لتقديم هذه الخدمات" (National Association of School Psychologists, 2018, pp. 1-2)

3-5- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (12) أن أغلب عبارات بعد التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا كانت درجاتها (من مرتفعة إلى مرتفعة جدا) إذ تراوح الوزن النسبي للعبارات بين (72.97%-90.21%)، حيث جاءت في الرتبة الأولى العبارة (9) "تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على توزيع التلاميذ إلى أفواج صغيرة لإجراءات وقائية لمنع انتشار فيروس كورونا وسط التلاميذ" وبوزن نسبي (90.21%)، تليها العبارة رقم (4) "تضع إدارة المؤسسة التعليمية التعليمات التوضيحية في كيفية الوقاية من فيروس كورونا مثل: (اللوحات، المنشرات، المطويات..)"، بوزن نسبي (89.04) وهي درجة مرتفعة تدل على أن العبارتين السابقتين كلاهما تؤكد على ضرورة الالتزام بالإجراءات الوقائية في مواجهة انتشار فيروس كورونا، خاصة مع عدم اكتشاف علاج مناسب للحد من هذا الفيروس المجهول النشأة على مستوى العالم، وعليه تبقى الوقاية خير من العلاج هي القاعدة الأنسب في التعامل مع هذه الجائحة من خلال تحقيق النظافة والتباعد الاجتماعي أثناء العملية التعليمية، وقد أكدت بعض الدراسات في هذا الصدد أن "عدم إمام الأطفال بتقنيات النظافة المناسبة أو مقاومة الالتزام بقواعد التباعد الاجتماعي قد يؤدي إلى تفاقم انتشار الفيروس، ومع ذلك فإن رسائل التوعية المنقذة للحياة، واستخدام التعليم كوسيلة لنشر معلومات الصحة العامة، والاستثمار في التعليم كوسيلة لتعزيز الابتكار والمهارات الضرورية لمواجهة الأزمة القادمة قد تكون مفيدة للتخفيف من هذه المخاطر" (UNESCO, 2020, p. 2).

في حين جاءت العبارة رقم (1) "تشكل إدارة المؤسسة التعليمية فريق عمل من ذوي التخصصات المختلفة قادرا على التعامل مع أزمة جائحة كورونا" في المرتبة الأخيرة ضمن الدرجة المتوسطة بوزن نسبي (64.18%)، وهي درجة غير كافية تدل على أن مديري التعليم الثانوي والمتوسط يتعاملون مع الأزمات بشكل فردي، ولعل هذا راجع إلى عدم إدراك المديرين إلى أهمية دور الفريق في إدارة الأزمات والاعتماد على أنفسهم في وضع حلول موقفية آنية مما يزيد من تفاقم

الأزمة. كما توضح النتيجة أن أغلب المؤسسات التعليمية بحاجة إلى فريق عمل متخصص في مواجهة الأزمات، وعليه يؤكد Newgass and Schonfeld (2000) أن فريق التدخل في الأزمات والذي يتكون في الغالب من الموظفين العاملين في المدرسة مناسب بشكل مثالي لمنع الأزمات وتقديم خدمات التدخل للتلاميذ في وقت الأزمات (MacNeil & Topping, 2007, p. 82).

4-5- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب الاتصال لمواجهة أزمة جائحة كورونا؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (13) أن جميع عبارات بعد الاتصال لمواجهة أزمة جائحة كورونا جاءت درجاتها (من مرتفعة إلى مرتفعة جدا)، وقد تراوح الوزن النسبي للعبارات بين (70.63%-89.30%)، حيث جاءت في الرتبة الأولى العبارة رقم (5) "تسعى إدارة المؤسسة التعليمية لتوفير قنوات الاتصال مع مديرية التربية لتزويدهم بالمعلومات الجديدة عن أزمة كورونا"، مما يفسر على أن إدارة المؤسسات التعليمية تستمد قراراتها من النصوص والتوصيات الصادرة عن مديرية التربية وتسهر على تطبيقها وتتبع كل المستجدات التي تساعدها في التعامل مع الأزمة، ويتفق هذا مع ما خلصت إليه دراسة (الزعيبي، 2014) هو الاهتمام بجمع المعلومات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة من قبل مديرية التربية والتعليم.

كما جاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (3) "تعمل إدارة المؤسسة التعليمية بالإبلاغ الفوري للطب المدرسي عند اكتشاف حالات مشتبها فيها بالإصابة بفيروس كورونا"، وتعد هذه أحد خطوات الاتصال المهمة التي تستخدمها إدارة المؤسسات التعليمية في احتواء الأزمة غير أن "هذا السيناريو غير مرجح جداً حيث تشير البيانات الواردة من هوبي (الصين) إلى أن سياسات الاحتواء فعالة في قمع الوباء على المدى القصير، لكن الآثار الدائمة لا تزال غير واضحة" (TUAC, 2016, p. 4).

بينما جاء في الترتيب ما قبل الأخير في بعد الاتصال العبارة رقم (9) "تسعى إدارة المؤسسة التعليمية إلى بناء قاعدة بيانات ومعلومات عن المشكلات المدرسية المتوقعة لحدوث أزمة كورونا"، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (1) "تسعى إدارة المؤسسة التعليمية لتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل وتسرع سبل التعامل مع أزمة كورونا"، حيث تدل العبارتين السابقتين إلى الحاجة للاهتمام أكثر لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في مواجهة جائحة كورونا؛ كاستبدال التعليم الحضوري بالتعليم عن بعد، وتطوير قدرات الأساتذة والتلاميذ في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ فالفكرة من وراء هذه المبادرة هي أن الأساتذة الذين يستخدمون كفاءاتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة مهنتهم مجهزون بشكل أفضل لتقديم تعليم جيد وتطوير مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتلاميذ بشكل فعال.

كما أن محاولة استبدال التدريس بالتعليم الإلكتروني أمر سهل جدا، لكن هذا يتطلب أجهزة وبرامج مناسبة واتصالاً عالي السرعة بالإنترنت، إلى جانب تحديات محو الأمية الرقمية، يحتاج الأساتذة والتلاميذ إلى إيجاد طرق جديدة للتواصل واستخدام أدوات التعلم بشكل فعال، غير أن المواد التعليمية غير المتصلة بالإنترنت والبرامج الخاصة للتلاميذ الضعفاء تستحق الدراسة (1, p. 2016, TUAC). لذا على مديري المدارس محاولة إدخال التجديدات التربوية التي يرونها مناسبة للعمل بصورة تدريجية من خلال تهيئة الأفراد لها، كتطبيق المناهج الجديدة أو الطرق الحديثة في التدريس أو استخدام الحاسوب والأجهزة الإلكترونية المتعددة الاستخدامات، وهذا لن يتم ما لم يكن هو نفسه مهيئاً لها، ولكي يستطيع مديرو المدارس أن يكونوا قادة يواجهون تحديات متنوعة بكفاءة واقتدار؛ يجب تزويدهم عن طريق التدريب المستمر بكل ما يجعل مهمهم أصحاب مهنة رفيعة مواكبين لكل تقدم وتطور (زيدان، 2013، ص. 4) وتضيف دراسة (عبد المولي، 2014، ص. 249) إلى أن منظومة إعداد مديري المدارس يجب أن تبدأ من الجامعة وتتم بمراحل متعددة وفق أسلوب عملي ومنهجي حتى بداية العمل في وظيفة الإدارة المدرسية.

5-5- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب احتواء أزمة جائحة كورونا؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (14) أن جميع عبارات بعد احتواء أزمة جائحة كورونا جاءت درجاتها (من مرتفعة إلى مرتفعة جدا)، وقد تراوح الوزن النسبي للعبارات بين (71.46% - 85.10%)، حيث جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (9) "تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على مكافحة نشر الشائعات حول أزمة كورونا حتى لا تثير الرعب وسط التلاميذ"، في حين جاءت في الترتيب الثاني العبارة رقم (2) "تحرص إدارة المؤسسة التعليمية على سرعة جمع المعلومات الكافية والدقيقة لاحتواء أزمة كورونا أثناء حدوثها"، مما يشير إلى أن إدارة المؤسسات التعليمية لها قدرة الاستجابة مع مستجدات الأزمة من خلال الوصول إلى المعلومات المطلوبة لفهمها واحتوائها قبل استفحالها لأن من طبيعة "الأزمة التربوية تؤثر على كامل الكيان الإداري للمدرسة وتسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للإداريين، مما يضعف من قدرتهم على مواجهتها بسرعة وفعالية ومن ثم يزيد ويتفاقم من تأثيرها خاصة في حال نقص المعلومات الدقيقة حولها من حيث أسبابها والأطراف ذات العلاقة بها" (علي، غانم، وناصر، 2014، ص. 507).

ثم جاءت العبارة رقم (6) "تواصل إدارة المؤسسة التعليمية مع الحالات المصابة بأعراض فيروس كورونا لفهم طبيعة الأزمة"، في الترتيب ما قبل الأخير، بينما يأتي في الترتيب الأخير العبارة رقم (8) "تنسق إدارة المؤسسة التعليمية مع الأخصائيين النفسيين لبرمجة جلسات إرشادية

للتلاميذ المتضررين بأزمة كورونا". ويرجع الباحث ذلك ان مديري المؤسسات التعليمية لا يولون أهمية كبيرة لدور الاخصائي النفسي في مواجهة الازمة والتركيز فقط على ضمان سيرورة العملية التعليمية في ظل الجائحة. مع العلم ان دور التوجيه والارشاد النفسي يعد من العناصر المهمة في احتواء الازمات، وهذا ما أكدته دراسة (Walz & Bleuer, 2010) التي هدفت إلى معرفة الدور الذي يلعبه مستشارو المدرسة في تطوير وتنفيذ وتقييم خطط الازمات المدرسية. والتي توصلت إلى أن المرشدون في المدارس هم الأفراد الأساسيون في معالجة أنشطة منع العنف ومعالجة القضايا وفق خطط التدخل في الازمات (Walz & Bleuer, 2010, 8) مما يستدعي على مديري المؤسسات التعليمية إدخال الخدمات النفسية في الاجراءات العملية لاحتواء الازمات الطارئة، كما ركز Klingman (1993) على التدخل المدرسي الذي يستخدمه فريق الصحة النفسية لتعزيز المدرسة كنظام دعم اجتماعي بحيث يمكن أن تتكيف بشكل أفضل مع متطلبات الازمة (MacNeil & Topping, 2007, 83).

6-5- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط لأسلوب استعادة النشاط ما بعد أزمة جائحة كورونا؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (15) أن أغلب عبارات بعد استعادة النشاط ما بعد الأزمة جاءت درجاتها مرتفعة، حيث تراوح الوزن النسبي للعبارات بين (69.79%-84.69%). وقد جاءت في الرتبة الأولى العبارة رقم (1) "تتخذ إدارة المؤسسة التعليمية خلال الأزمة الاجراءات اللازمة لممارسة النشاطات المدرسية دون أي تأخير"، ويفسرهما الباحث إلى ان استمرارية التعليم يعد مبدأ أساسيا وضرورة ملحة من طرف ادارة المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا التي أغلقت بسببها المدارس على مستوى العالم مما أثر ذلك على العملية التعليمية والتعلمية، ودفع بأصحاب القرار في مجال التعليم إلى اتخاذ التدابير اللازمة في معالجة استمرارية التعليم، لأنه "إذا أدى الحادث إلى مقاطعة التلاميذ الذين يذهبون إلى المدرسة، فقد يكون اتخاذ القرار بشأن موعد عودتهم أمراً صعباً بعض الشيء، لذا يجب تقديم الدعم للموظفين قبل أن يتمكن التلاميذ من العودة إلى المدارس. كما يجب أيضاً مراعاة تعديل الجدول اليومي، على الأقل في المدى القصير" (National Association of School Psychologists, 2018, p. 1) فقد أوصت بعض الدراسات إلى أنه "يجب أن تكون هناك مشاركة نشطة من قبل جميع الأطراف المشاركة في التعليم، سواء أثناء فترات الإغلاق أو في عملية إعادة فتح المدارس، كما يجب أن تكون هناك تحسينات على قدرة فرق الإدارة في إيجاد استجابات إبداعية وسياقية لقضايا التنظيم والتدريس والدعم للأساتذة،

وتمكنهم من معالجة الاستمرارية التعليمية، والدعم الاجتماعي والعاطفي، وتعزيز الدور الاجتماعي للمدارس (ECLAC-UNESCO, 2020, p.11).

وقد جاءت في المرتبة الثانية لهذا البعد، العبارة رقم (2) "تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بتخفيف آثار أزمة كورونا وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها" وتفسر هذه العبارة بأن إدارة المؤسسات التعليمية تسعى جاهدة للحد من أسباب الأزمة وذلك من خلال الالتزام بالتدابير الوقائية التي نادى بها منظمات الصحة العالمية كإجراءات التباعد الجسدي، وغسل اليدين، وضرورة مراقبة، درجة حرارة التلاميذ، وارتداء الكمامة... الخ.

في حين جاءت العبارة رقم (6) "تخصص إدارة المؤسسة التعليمية حصص ترفيهية للتلاميذ المصابة أسرهم بجائحة كورونا لتخفيف من آثار الأزمة" في المرتبة الأخيرة ضمن الدرجة المتوسطة بوزن نسبي (62.51%)، وهي درجة غير كافية تدل على أن الأساتذة غير متدربين على سير العملية التعليمية أثناء الأزمات، بالإضافة إلى نقص التأطير الذي تشهده المؤسسات التعليمية لتغطية كامل الحصص الإضافية في ظل الجائحة لذا على المديرين اختيار الأساتذة الذين تتوفر فيهم مهارات إدارية وليست مهارات فنية في مجال التخصص فقط. أو الاستعانة بالأساتذة المتقاعدين من ذوي الخبرة كبديل لتغطية الحصص الترفيهية للتلاميذ، "ويجب أن يكون الأساتذة البديلون تحت الطلب للمساعدة في تغطية الفصول الدراسية، فقد يحتاج الأساتذة إلى استراحة بسبب ردود أفعال غير متوقعة للأزمة" (National Association of School Psychologists, 2018, p. 2).

#### 7- استنتاج عام:

من خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة التي هدفت إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي والمتوسط، وبعد الاستعانة ببعض المقاييس والأساليب الإحصائية لاختبار الفروض المتبناة منها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والوزن النسبي واختبار "ت"، جاءت النتائج كالتالي:

1- وجود مستوى مرتفع في استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) جاءت بوزن نسبي (79.33).

2- كان ترتبت أبعاد المقياس كما يلي: جاء بعد الإتصال في مواجهة أزمة جائحة كورونا في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.29)، ثم بعد احتواء أزمة جائحة كورونا في المرتبة الثانية بوزن نسبي (80.07)، يليه في المرتبة الثالثة بعد التنظيم لمواجهة أزمة جائحة كورونا بوزن نسبي (79.79)، أما في المرتبة الرابعة جاء بعد التخطيط لمواجهة أزمة جائحة كورونا بوزن نسبي (78.67)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد مرحلة الاستعداد والنشاط ما بعد الأزمة بوزن نسبي (75.85).

وما يمكن قوله في هذا السياق أن موضوع إدارة الازمات يعد من المواضيع المهمة التي يتم الكشف عنها بين فئة مديري المؤسسات التعليمية ولاسيما في مرحلتي التعليم الثانوي والمتوسط، وهو ما تم ملاحظته من خلال تجاوب المديرين مع بعض بنود مقياس واقع إدارة الازمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا؛ مما يبنى بمدى الاهتمام الكبير الذي يوليه مديري التعليم الثانوي والمتوسط في التصدي للأزمة.

#### مقترحات:

- ضرورة تشكيل فريق قادر على إدارة الازمات داخل المؤسسة التعليمية، ودعمه بفئة المتقاعدين من المديرين والمفتشين والأساتذة من ذوي الخبرة للاستفادة من خبراتهم في التعامل مع تطورات جائحة كورونا.

- ضرورة انشاء وحدة للكشف والمتابعة الصحية على مستوى كل مؤسسة تعليمية، ودعمها بالأطباء، والمرضىين، والأخصائيين النفسانيين، من أجل التكفل الصحي والنفسي للتلاميذ. - عقد دورات تدريبية لمديري المؤسسات التعليمية للرفع من كفاياتهم وتطوير مهاراتهم في استخدام الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات.

- الاستفادة من نظام الادارة الالكترونية في عملية التخطيط والتنظيم والاتصال لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، بالإضافة للوسائط التكنولوجية في عملية الإدارة.

- انشاء مركز يقظة على مستوى مديريات التربية يتشكل من فريق عمل يهتم بالاستشراف المستقبلي للمؤسسات التعليمية، ويعمل على اكتشاف إشارات الانذار المبكرة لتوقع الازمات، ويساعد المؤسسات على وضع خطط استراتيجية للاستعداد لمواجهةها.

- قائمة المراجع:

- الأمم المتحدة، الاسكوا ESCWA. (رمز الوثيقة E/ESCWA/2020/POLICY BRIEF.9, 2020). أثر جائحة كوفيد-19 على الشباب في المنطقة العربية. تاريخ الاسترداد 7 نوفمبر 2020، من الأمم المتحدة الاسكوا ESCWA. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا: [/https://www.unescwa.org/ar/publications](https://www.unescwa.org/ar/publications)
- أبو وردة، محمد عبد العزيز (2015). تصور مقترح لتطوير دور الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي في رفع كفايات مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية. غزة، فلسطين: كلية التربية. جامعة الأزهر.
- أبو حلفاية، عائشة علي محمد والقمبري، زاكي مسعود (2019). تصور مقترح لإدارة الأزمة التعليمية في ليبيا. مجلة أنوار المعرفة تصدر عن كلية التربية جامعة الزيتونة. (6). 101-90.
- أبو شعيرة، ناهد محمد حسين (2015). دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات بمحافظات غزة دراسة تقويمية. دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية. قسم علوم التربية، كلية التربية، فلسطين: جامعة الأزهر- غزة.
- أبومعمر، ماهر محمد عليان (2011). دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره. رسالة مقدمة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية- كلية التربية. برنامج ماجستير أصول التربية، كلية التربية، فلسطين: جامعة الأزهر- غزة.
- بن سالم، خديجة (2020). التأثير النفسي للشائعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي على الطالب الجامعي في ظل أزمة كورونا. مجلة الإحياء. 20(26). 84-959.
- بن عمورة، سمية وهولي، رشيد (2020). تداعيات جائحة كورونا (COVID19) على تحقيق اهداف البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة (2030). مجلة غقتصاد المال والاعمال. 4(3). 240-220.
- بن عيشوش، عمر و بوسرسوب، حسان (2020). دور شبكة الفايبريوك في تعزيز التوعية الصحية حول فيروس كورونا كوفيد 19 دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الفايبريوك ص أخبار فيروس كورونا والتوعية الصحية نموذجاً. مجلة التمكين الاجتماعي. 2(2). 309-288.
- بوخدوني صبيحة، ، وبن عاشور الزهرة (2020). سياسة التعليم عن بعد في ظل جائحة كوفيد - 19 دراسة تحليلية لتعليمات والقرارات الصادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية. مجلة مدارات سياسية. 3(3). 75-59.

- بوسيس، وسيلة (2020). إستراتيجية إغلاق المؤسسات التعليمية للحد من تفشي فيروس كوفيد 19 – تحدي الرقمنة ورهان التعليم عن بعد-. مجلة التمكين الاجتماعي. 2(3). 20-33.
- الحاوري، عبد الغني (2019). تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 15(3). 309-323.
- خليل، عصام عبد العزيز (2016). واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجه نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية. مجلة العلوم التربوية، مصر. 2(2). 440-473.
- دومي، كنزة (2020). الآثار النفسية المترتبة على الحجر الصحي على الصحة النفسية للطفل والأسرة وسبل تجنبها. مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف. 2(3). 140-148.
- دويقي، سليم ومرصالي، حورية وتراكة، جمال (2020). القلق الاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى طلبة جامعة البليدة 2 في ظل جائحة كورونا والحجر الصحي. مجلة التمكين الاجتماعي. 2(2). 171-185.
- الزعبي، ميسون طلاع (2014). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. دراسات، العلوم التربوية. 41(1). 379-397.
- زيدان، أسماء مراد صالح مراد (2013). تنمية كفايات إدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية بمصر في ضوء متطلبات إدارة الجودة. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصص إدارة تعليمية). معهد الدراسات التربوية، قسم أصول التربية، مصر: جامعة القاهرة.
- عبد العال، رائد فؤاد محمد (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ الإدارة التربوية. كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارة تربوية، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
- عبد المولي، كرم عبد الله (2014). تطوير برامج إعداد مديري المدارس في المرحلة الابتدائية على ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة . بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصص إدارة تربوية وسياسات التعليم). قسم الادارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية، مصر: جامعة الفيوم.
- علي، نايفة وغانم، ثناء وناصر رشا (2014). درجة تواجد الأزمات التربوية في ظل الأزمة الحالية "بحث ميداني في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية. 36(4). 505-526.

غنيمه، رهدف مروان (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية. قسم التربية المقارنة، كلية التربية، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق.

قادري، عبد الحميد إبراهيم (2013). الإدارة المدرسية. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.

كحيل، أمل (2015). أنموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة جامعة دمشق. 31(2). 203-257.

محمدي خيرة، (2020). الاعلام الصحي وإدارة أزمة كورونا كوفيد-19 في ظل انتشار الأخبار الزائفة عبر مواقع الميديا الاجتماعية. مجلة التمكين الاجتماعي. 2(3). 34-56.

المشاقبة، متعب عوده فلاح (2018). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 2(29). 68-83.

معزز، هشام وحجلة، مريم وملوي، خديجة ولسود، فاتح (2020). واقع التعليم الجامعي عن بعد عبر الأنترنت في ظل جائحة كورونا (دراسة ميدانية على عينة من الطلبة بالجامعات الجزائرية). مجلة مدارات سياسية. 3(3). 76-95.

المهلاوي، سعد عثمان أحمد (2020). القيادة التحولية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل إنتشار وباء كورونا دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم. مجلة البحوث والدراسات التجارية. 4(2). 94-112.

نيروخ، شيد رفيق صادق (2020). درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية. كلية التربية، كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة الخليل.

وكالة الأنباء الجزائرية. بيان صحفي. تاريخ الاسترداد 8 نوفمبر 2020. من وكالة الأنباء الجزائرية:

<http://www.aps.dz/ar/algerie/95517-19>

اليحي، منير فيصل (2020). أساليب إدارة الأزمات لدى عينة من مديري المدارس والمعاهد المهنية في محافظة البقاع - لبنان. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعارف لنشر الابحاث العلمية والتربوية (MECS). 24(1). 1-25.

اليوسفي، رنيم سمير (2015). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه

في التربية (إدارة وتوجيه تربوي). قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، سوريا: جامعة دمشق.

Toke, Aytac & Ozkan, Timucin & Dagli, Gokmen .(2017) .Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School Improvement: Scale Development .EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education .(11)13 .7579-7573

Adams, Cheantel M. & Kritsonis, William Allan. (2006) .An Analysis of Secondary Schools 'Crisis Management Preparedness: National Implications .NATIONAL JOURNAL FOR PUBLISHING AND MENTORING DOCTORAL STUDENT RESEARCH .(1) 1.7-1.

Barclay, Colette. (2004) .Crisis Management in a Primary School .Teacher Development. (23)8 .312-297.

ECLAC-UNESCO (2020). COVID-19 Report. Education in the time of COVID-19. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45905/1/S2000509\\_en.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45905/1/S2000509_en.pdf)

Walz, Garry R. & Bleuer, Jeanne C .(2010) .The role of the school counselor in crisis planning and intervention 9 .wal 11, 2020 .VISTAS Online the American Counseling Association : [http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas10/Article\\_92.pdf](http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas10/Article_92.pdf)

Studer, Jeannine R. & Salter, Shelley E .(2010) .The Role of the School Counselor in Crisis Planning and Intervention .American Counseling Association : [http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas10/Article\\_92.pdf](http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas10/Article_92.pdf)

National Association of School Psychologists .(2018) .Recovery From Large-Scale Crises: Guidelines for Crisis Teams and Administrators 22 .NOV, 2020 ،National Association of School Psychologists: [www.nasponline.org](http://www.nasponline.org)

Spotsylvania County Public Schools .(2019) .School Crisis, Emergency Management and Medical Emergency Response Plan 9 .November, 2020 ، <https://www.spotsylvania.k12.va.us/>

Izumi, Takako & Sukhwani, Vibhas & Surjan, Akhilesh & Shaw, Rajib .(2020) . Managing and responding to pandemics in higher educational institutions: initial

learning from COVID-19 .International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment.

TUAC (2016). .Impact and Implications of the COVID 19-Crisis on Educational Systems and Households 22 .NOV, 2020 من ،The Trade Union Advisory Committee (TUAC): <https://tuac.org/documents/>

U.S. Department of Education .(2003) .PRACTICAL INFORMATION ON CRISIS PLANNING: A GUIDE FOR SCHOOLS AND COMMUNITIES .Washington, D.C: the Office of Safe and Drug-Free Schools.

UNESCO (2020). Crisis-sensitive educational planning 22 .NOV, 2020 ، Education2030 Afrique: <http://www.education2030-africa.org>

UNITED NATIONS (2020). POLICY BRIEF: EDUCATION DURING COVID-19 AND BEYOND . nov, 2020 ،United Nations Sustainable Development Group: <https://unsdg.un.org/resources/policy-brief-education-during-covid-19-and-beyond>  
MacNeil, Wilson & Topping, Keith (2007) .Crisis management in schools: evidence-based prevention .Journal of Educational Enquiry.7(1). 94-64 .

Shangguan, Ziheng & Wang, Mark Yaolin & Sun, Wen .(2020) .What Caused the Outbreak of COVID-19 in China: From the Perspective of Crisis Management . International Journal of Environmental Research and Public Health ,17-.3279.