

## درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية

أ.د. عارف توفيق عطاري<sup>ii</sup>

تاريخ القبول

2024/4/6

إيناس سعيد جرادات<sup>i</sup>

تاريخ الاستلام

2024/1/18

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية، والعلاقة بين درجة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع استبيانه على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وتكونت من (493) منهم (357) معلماً ومعلمة و(136) مديرًا ومديرة من مجتمع الدراسة المكون من (5191) معلماً ومعلمة و(209) مديرًا ومديرة في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية، وأظهرت النتائج أنَّ درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة كبيرة، كذلك أظهرت النتائج أنَّ مستوى فاعلية إدارة الأزمات في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس قصبة إربد ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية، وتوصي الدراسة بتحفيز مديري المدارس في قصبة إربد على الاستمرار والمحافظة على هذه الدرجة.

**الكلمات المفتاحية:** اتخاذ القرارات، المديرين، المعلمين، إدارة الأزمات المدرسية، لواء قصبة إربد.

## The Degree of Principals' Involvement of Teachers in Qasaba Irbid Public Schools in Decision-Making and its Relationship to the Level of Effectiveness of School Crisis Management.

### Abstract

The study aimed to identify the degree of principals' involvement of teachers in Qasaba Irbid public schools in decision-making, the degree of effectiveness of crisis management and the relationship between the degree of involvement of teachers in decision-making and the level of effectiveness of school crisis management. The study used the descriptive correlational approach. A questionnaire was distributed to the study sample, which was selected by a simple random method, so that the total sample was (493) of whom (357) were teachers and (136) principals from the study population consisting of (5191) teachers and (209) principals in Qasaba Irbid District Government Schools. The results showed that the degree of principals' involvement of teachers in Qasaba Irbid District Government Schools in decision-making was to a large degree. The results also showed that the level of effectiveness of crisis management in Qasbah Irbid District government schools came to a large degree, The results also showed the existence of a direct positive relationship between the degree of principals' involvement of teachers in Qasaba Irbid District schools and the level of effectiveness of school crisis management. Among the recommendations were motivating school principals in the Irbid Qasaba district to continue and maintain this degree.

**Keywords:** Decision Making, Principals, Teachers, School Crisis Management, Qasaba Irbid District.

## المقدمة

مع تزايد التطورات والتعقيدات الاجتماعية والسكانية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية التي يشهدها العالم؛ تتعدد أدوار مدير المدرسة وتزداد تعقيدًا حيث يُلقى على عاتقه مسؤوليات إدارية وتعليمية وقيادية عديدة من بينها إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية، وإدارة البرنامج التعليمي والمحافظة على علاقة تشاركيّة تبادلية مع المجتمع وأصحاب المصلحة، وحماية مصلحة الطلبة والعاملين، ومواجهة الأزمات. ومن شأن هذه التطورات أن يجعل المدير غير قادر على القيام بها على الوجه الأكمل دون مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.

وهناك اتفاق عام بين الباحثين وعلماء الإدارة على أهمية إشراك ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وما يرتبط بذلك من مفاهيم مثل تمكين المعلمين واستقلاليتهم واعتبارهم قادة في صفوهم وفي المدرسة بشكل عام، لما لذلك من آثار إيجابية على أداء المعلمين أنفسهم وعلى علاقتهم بطلابهم وعلى أداء المدرسة بشكل عام. كما أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرار يضمن الحماس لتنفيذه من قبلهم وكذلك الالتزام به (بطاح والطعاني، 2016؛ Mawajdeh, 2021).

ومن شأن المشاركة في صنع القرار أن تعزز جودة القرار الإداري، وأن تُوجَد توازنًا بين الأهداف الشخصية والتنظيمية، وأن تسهم في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية، وفوق ذلك فإن إشراك المعلمين في صنع القرار أصبح أمراً طبيعياً كون المدير لا يستطيع الإحاطة بكلفة جوانب المشكلات التي تبرز أمامه في إدارة المدرسة، وكون المعلمين أصبحوا أكثر تأهيلاً مما يجعلهم قادرين على المشاركة باقتدار في صنع القرار (البراشدية، 2017؛ المخارizi، 2018).

وقد أورد العظامات (2022) عدداً من المزايا لإشراك المعلمين في اتخاذ القرار ومن بينها: الإفادة بما لدى المعلمين من معلومات وخبرات ودرأية، وإشباع حاجات المعلمين كأفراد للشعور بالانتماء وتحقيق الذات والشعور بالمسؤولية، وتوسيع قنوات الاتصال بين المدير والمرؤوسين مما يؤدي إلى تعزيز الثقة ورفع الروح المعنوية والاحساس بفعالية الذات، وإيجاد مناخ إيجابي يحفز على الالتزام بالقرارات المتخذة بروح الفريق.

إن التشاركيّة في صنع القرار ضمان لسلامة التنفيذ، وذلك لا يتم إلا بالمشاركة والإقناع وليس بإصدار الأوامر والتعليمات، كما أن مسؤولية متخذ القرار لا تقتصر على شرح مبررات إصدار القرار فقط بل تمتد إلى إشراك المرؤوسين في تقديم مقرراتهم بكل ما يتعلق بمسؤولياتهم واحتياجاتهم والرد على استفساراتهم، فمن الممكن أن يدرك شخصان في نفس المستوى الوظيفي والخبرة مدلولات القرار بعدة طرق مختلفة، وذلك بسبب اختلاف خلفياتهما والتركيب السيكولوجي لهما، فمن خلال المناقشة وال الحوار يمكن توصيل المفهوم الصحيح للمعلومات وبالدليل نفسه لدى جميع المرؤوسين بشكل يبعد كل التفسيرات الجانبية والشخصية (تغلب، 2011).

وقد تتم المشاركة في اتخاذ القرار الإداري من خلال اللجان وفرق العمل التي تتكون من مجموعة من المتخصصين بشكل يسمح بتناول وجهات النظر المختلفة وقيامها بالتنسيق بين الإدارات التنظيمية ذات الصلة بالموضوع. كما تعد الندوات والمؤتمرات من أنجح طرق المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة بالنسبة للإدارة العليا لتميزها بالديمقراطية وال حرية في المناقشة، حيث تعقد المؤتمرات والندوات العلمية من أجل مناقشة موضوع من قبل المختصين الذين يتم دعوتهم إليها (أبو خيط، 2019).

على صعيد آخر تزايد الاهتمام بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار مع مبادرات إصلاح النظام التعليمي في أنحاء العالم وذلك منذ مطلع ثمانينيات القرن الماضي. ومن بين أبرز ما أكدت عليه

تلك المبادرات الإدارية الذاتية للمدارس وتمكين المعلمين وإشراكهم مشاركة فعلية في اتخاذ القرار واستقلاليتهم واحترام مهنيتهم. وتعد هذه التوجهات جوهر النظريات الإدارية ذات التوجه التشاركي مثل نظريات الإدارة التوزيعية والديمقراطية والتشاركية والذاتية والتعاونية والتحويلية، والتي ترى أن الإدارة ليست حكراً على الشاغلين الرسميين للأدوار الإدارية وحسب، بل على كل من يؤثر ويتأثر بما يتم في المدرسة (Stosich, 2021).

وفي الأردن دعت مبادرات إصلاح التعليم منذ مطلع هذا القرن بدءاً بمبادرة التعليم الأردنية عام 2003، ثم مبادرة إصلاح التعليم من أجل الاقتصاد المعرفي (أيريفكي) (2003-2015) ووصولاً إلى استراتيجية وزارة التربية والتعليم الأردنية 2018-2022 إلى تفويض كثير من قرارات المركز (أي الوزارة) إلى المديريات والمدارس. كما دعت هذه المبادرات إلى تبني النظريات الحديثة القائمة على التشاركية في صنع القرار وإعطاء المعلمين دوراً أكبر في اتخاذ القرار، ويعزى ذلك إلى أن المعلمين في نهاية المطاف هم الذين ينفذون مبادرات الإصلاح، ومن شأن مشاركتهم وتمكينهم للإسهام في نجاح تلك المبادرات (وزارة التربية والتعليم، 2018).

ومن بين التحديات التي تواجه مدير المدرسة الأزمات التي تتفاوت في حدتها، وقد أظهرت أزمة كورونا التي اجتاحت العالم منذ وقت ليس بالبعيد، وما تلاها من أزمات في بعض دول العالم ناجمة عن الزلازل والأعاصير، ناهيك عن الصراعات المسلحة واللجوء والتهجير القسري، أهمية إدارة الأزمات وأن تحظى باهتمام كافٍ في إعداد المديريات والمعلمين، ومع أن المدارس واجهت تلك الأزمات والآثار المترتبة عليها إلا أن ذلك لم يكن دون آثار سلبية تتصل في فقد التعليمي والآثار النفسية والاجتماعية الأخرى. من هنا يكون السؤال ليس فقط حول إدارة الأزمة، بل درجة فاعليّة إدارتها (Bartsch et al, 2021).

وتتضمن إدارة الأزمات التعرف على أهم مخاطر الخطر والتهديد، ومعالجة جوانب الفصور التي تهدد بوجود أزمات، والتمكن من تحقيق درجة عالية من الاستجابة الفورية لظروف ومتغيرات الأزمة عند ظهورها. أي أنها تتضمن التنبؤ بالمستقبل وكيفية مواجهته في أصعب الظروف وأقل الامكانيات وذلك لتقليل الخسائر لأقل حد ممكن، أو على الأقل تلافي حدوث الأزمات في ظل استشراف المستقبل (حسان والعجمي، 2007؛ الضبع، 2015).

وتصر عملية إدارة الأزمات بعدة مراحل أولها التبليغ الصادق السريع أثناء وقوع الأزمة، وذلك من أهم الأسباب للنجاح في مواجهة الأزمة والغلب عليها، وهي أيضاً المساعد الأول في سرعة اتخاذ القرار الأنسب بشأن الأزمة قبل تفاقمها وتعقد حلها، وتشمل أيضاً سرعة تبليغ مدير المدرسة للجهات العليا في إدارة التربية والتعليم، يليها السرعة في اتخاذ الإجراءات، وهنا يبدأ المدير باتخاذ الإجراءات المناسبة وحسب الأولوية، ويجب أن تراعي السرعة في اتخاذ القرار حتى لا تتفاقم الأزمة لدرجة يصعب عليه حلها (Robertson, 2017).

بعد ذلك يأتي الاتصال بجميع أعضاء مجلس إدارة الأزمات واطلاعهم على الأمر حتى يتم اتخاذ الإجراء اللازم منهم في أسرع وقت، وكذلك الاتصال بالجهات المختصة للمساعدة للتخفيف من تداعيات الأزمة، ثم التنسيق والتنظيم بحيث يعرف كل شخص ما هو مطلوب منه، والتنسيق بين جهود العاملين حتى لا يحدث تعارض بين الآراء والإجراءات الازمة، وصولاً للمتابعة المستمرة لتداعيات الأزمة والاستمرار باتخاذ الإجراءات الازمة والقرارات المناسبة حتى التأكد من انتهاء الأزمة والنجاح بإدارتها بأقل الخسائر الممكنة (حسان والعجمي، 2007).

وقد أكدت الدراسات على أهمية القدرة على اتخاذ القرار السليم في وقت الأزمات. ورأى "أنسل وبوين" أن على المدير في وقت الأزمات أن يوازن بين القدرة على التصرف والمساءلة، وبين

الاستقلالية والفردية من جهة، والتوجه الجماعي والمشاورة وإشراك الآخرين في اتخاذ القرار من جهة أخرى، وكذلك أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة (Ansell and Boin, 2019).

ولكن أيًا كانت الصفات والمهارات التي تتوفر لدى مدير المدرسة فهو لا يستطيع القيام بمفرده بإدارة الأزمة. إن تعقيد الأزمة وتعدد أطرافها يجعل المدير في حاجة لتعاون جميع الأطراف المدرسية والخارجية، وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن نجاح المديرين في مواجهة الأزمات يعتمد على درجة تمعتهم بثقة وتعاون جميع الأطراف الداخلية والخارجية، وعلى طبيعة المناخ المدرسي والعلاقة مع العاملين وفي مقدمتهم المعلمين (Arar, Sawalhi, Chaaban, 2021). (Zohri and Alhouti).

وتبع أهمية دور المعلمين في إدارة الأزمات من قدرتهم على تحديد مؤشرات الخلل وموقع الخطر على الحياة المدرسية، واسهامهم في معالجة الأزمات والاستجابة لها وقت حدوثها وتقديم الدعم أثناء وبعد الأزمة والتعلم منها بعد ذلك. من هنا تأتي أهمية تمكين المعلمين والارتقاء باستعدادهم القيادي ودورهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار حتى يسهم ذلك في فعالية الإدارة في تحسين الأداء المدرسي بشكل عام ومن ضمنه مواجهة الأزمات بفعالية وكفاءة (Kafa, 2023). وفي ضوء أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وفي ضوء أهمية الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات أجرى عدد من الباحثين دراسات في عدد من البلدان العربية والعالمية.

فيما يتعلق بمشاركة المعلمين في صنع القرار أجرى المخارizi (2018) دراسة هدفت الكشف عن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلم محافظة المفرق، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (108) معلمًا ومعلمة. واستخدم المنهج الوصفي وتم تطوير أداة مكونة من (24) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وشؤون الطلبة، والاحتياجات المهنية للمعلمين وشؤون الإدارية والمالية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية كانت بدرجة متوسطة. وجاء مجال شؤون الطلبة في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتلاه مجال الاحتياجات المهنية للمعلمين وبدرجة متوسطة في حين جاء مجال الشؤون الإدارية والمالية في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. ولم تكشف النتائج عن وجود فروق دالة في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيري الجنس أو المؤهل العلمي.

وأجرت الديكة وخصاونة (2021) دراسة هدفت تحديد مستوى مشاركة المعلمين في المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (202) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة العاملين في قصبة إربد اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، أشارت النتائج إلى أن مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار كان متوسطًا، وكذلك جاء مستوى الرضا الوظيفي متوسطًا، كما أشارت النتائج إلى أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي.

أما دراسة العظامات (2022) فقد هدفت الكشف عن درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية، استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أظهرت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية جاءت متوسطة، وأن درجة تأثير مشاركة المعلمين

في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني كانت عالية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

وهدفت دراسة بني خلف (2023) الكشف عن واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في صنع القرار الإداري، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، وزُرعت استبيانة مكونة من (37) فقرة وسؤال مفتوح، تكونت عينة الدراسة من (326) من معلمي المدارس الثانوية الحكومية. أظهرت النتائج أن واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صنع القرار الإداري جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مشاركة المعلمين في صنع القرار الإداري تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة العملية لصالح الذين لديهم خبرة عملية (10) سنوات فأكثر.

وفيما يتعلق بإدارة الأزمات، أجرى الحسين وغنيم وأبو البصل (Alhussein, Ghnaim, and Abu Albasal, 2020) دراسة هدفت تقصي درجة امتلاك مديرية المدارس في قصبة السلط لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر المشرفين، استخدم المنهج الوصفي حيث وزُرعت استبيانة على عينة عشوائية من (75) مشرفاً. تكونت الاستبيانة من مجالات: تجنب الأزمات، والتخطيط لمواجهتها، وإدارتها، ومعالجتها. أظهرت النتائج أن درجة امتلاك المديرين لمهارات إدارة الأزمات جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات المستجيبين تعزى للجنس ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة، بينما لم تكن هناك فروق دالة تعزى للمؤهل الأكاديمي والمرحلة التعليمية.

وأجرى الغامدي (2015) دراسة هدفت التعرف على واقع الأزمات وإدارتها بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة الباحة التعليمية. تم اتباع المنهج الوصفي المحسّن والمقارن، وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من (103) فرداً بطريقة قصدية من جميع المدارس الثانوية للبنات والتي لديها تشكيل فريق لمواجهة الأزمات ويكون من مديرية المدرسة وبعض المعلمات والإداريات. واستخدمت الاستبيانة لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة لا يعني من الأزمات المتعلقة بالطلبة والمبني المدرسي والمعلمة، ولكن هناك أزمات على مجال المجتمع المحلي بدرجة متوسطة.

وبهدف تقصي درجة توفر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديرية المدارس الحكومية في محافظة المفرق أجرت الخزاولة (2022) دراسة استخدمت فيها المنهج الوصفي حيث تم توزيع استبيانة مكونة من (28) فقرة على عينة من معلمي محافظة المفرق مكونة من (120) معلماً. وقد تكونت الأداة من أربع مجالات وهي: التفكير الإبداعي، والتخطيط والاتصال والقاوض وحل المشكلات، كشفت النتائج أن درجة توفر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا جاءت متوسطة. كما كشفت عن فروق دالة بين متوسطات إجابات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفروق دالة تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، بينما لم تُثْكِنْ هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وأجرت الزعبي (2022) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديرية المدارس الأساسية لإدارة الأزمات التربوية وأثرها على دافعية الانجاز للمعلمين في العاصمة عمان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وزُرعت استبيانة على عينة مكونة من (350) من معلمي المدارس الأساسية في العاصمة الأردنية عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات التربوية لدى مدراء المدارس الأساسية في العاصمة الأردنية جاءت بمستوى كبير.

وأجرى كافا (Kafa, 2023) دراسة بهدف تقصي تصورات المعلمين لدور مدير المدارس فياليونان في مواجهة أزمة الجائحة، أجريت مقابلات شبه مقننة مع (19) معلمًا من المدارس الابتدائية والإعدادية اليونانية ضمن مجموعة تركيز. أظهرت النتائج أهمية عناصر الثقة والتعاون والمناخ الإيجابي وشبكة العلاقات التي أقامها المديرون مع الآباء والمنظمات غير الرسمية لمواجهة الأزمة.

و حول العلاقة بين فاعالية اتخاذ القرارات و مواجهة الأزمات المدرسية أجرت الخضري (2017) دراسة هدفت التعرف إلى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة و علاقتها بإدارة الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكونًا من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في مديرية غرب غزة من العام الدراسي (2016-2017) حيث تكون مجتمع الدراسة من (879) معلمًا ومعلمة من المدارس الثانوية لمحافظة غزة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكان من أهم نتائج الدراسة تحقيق فاعلية في اتخاذ القرار لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة بدرجة متوسطة، كما يوجد موافقة بدرجة متوسطة على مستوى إدارة الأزمات لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة، كذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متطلبات تقييم أفراد العينة لدرجة فاعالية اتخاذ القرار ومستوى إدارة الأزمات لدى مدير المدارس الثانوية لمحافظة غزة.

وأجرت خلايله (2021) دراسة هدفت التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مدير المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهجين الوصفي المحسني الارتباطي والنوعي، وتكونت عينة الدراسة من (362) من معلمي المدارس الإعدادية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكذلك من (23) مديرًا و معلمًا تم اختيارهم بالطريقة القصبية بهدف إجراء المقابلات معهم، وكانت أدوات الدراسة الاستبانة والمقابلات بعد التأكد من صدقها و ثباتها. وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى مدير المدارس الإعدادية في ظل جائحة كورونا.

يشير عرض الدراسات التي أجريت في السنوات الماضية إلى أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار يحظى باهتمام الباحثين. وقد تقصى بعض تلك الدراسات درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار فيما ربطها بعضهم بمتغيرات مثل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وتشير نتائج تلك الدراسات إلى أنه رغم وجود علاقات دالة بين المشاركة وبعض المتغيرات إلا أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في معظم البلدان بما فيها الأردن لا زالت متوسطة دون المستوى المرغوب فيه.

كما تشير الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات إلى تزايد الاهتمام بإدارة الأزمات في السنوات الأخيرة بشكل خاص ربما بتأثير من جائحة كورونا. وقد تشعبت اتجاهات البحث فيما سعى بعض الباحثين إلى تقصي درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مدير المدارس، سعى دراسات أخرى إلى تحديد المهارات والكفايات اللازمة لإدارة الأزمات ودرجة توفرها لدى المديرين.

وقد ربطت دراسات أخرى بين فاعالية القرارات المدرسية و مواجهة الأزمات. ولكن لم يعثر الباحثان على دراسات تربط بين إشراك المعلمين في اتخاذ القرار وإدارة الأزمات. ولكن الباحثين يفترضان وجود هذه العلاقة ضمنا في ضوء ما كشفت عنه الدراسات من وجود انعكاسات إيجابية للمشاركة في اتخاذ القرار على كثير من جوانب العمل والأداء المدرسي.

على صعيد آخر استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي والاستبانة كأدلة لجمع البيانات فيما استخدم بعض منها المقابلات والاستبانات مفتوحة الإجابة. وسوف تفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع التصور النظري للدراسة وتصميم المنهجية ومناقشة النتائج.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتميز مبادرات إصلاح التعليم في الأردن منذ مطلع هذا القرن بأنّها ذات توجه تشاركي يقوم على توسيع دور المعلمين ونطاق مشاركتهم في اتخاذ القرار. ولكن معظم الدراسات التي أجريت في الأردن أشارت إلى أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار لا زالت بدرجة متوسطة. من ناحية أخرى واجه الأردن في السنوات القليلة الماضية عدداً من الأزمات التي لا زالت تلقي بظلالها على المشهد التعليمي، ومن بينهاجائحة كورونا وأزمة اللجوء من دول الجوار.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين فاعلية اتخاذ القرار والنجاح في إدارة الأزمات (الخضري، 2017؛ خلايلة، 2021) كما أشارت دراسات أخرى إلى أن مواجهة الأزمات تحتاج إلى جهد تعاوني تشاركي بين الإدارة المدرسية ومختلف الأطراف ذات الصلة وخاصة المعلمين (Arar et al., 2021).

من هنا انبثقت مشكلة هذه الدراسة التي تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1-ما درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟
- 2-ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية لدى مدير المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟
- 3-هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟

### أهداف الدراسة

- 1-التعرف إلى درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد في اتخاذ القرارات.
- 2-الكشف عن مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية لدى مدير المدارس لواء قصبة إربد الحكومية.
- 3-تقدير ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرار ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية.

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية مما يمكن أن تكشف عنه من نتائج وتتوفره من بيانات تشير إلى الأدب النظري ذي الصلة، سواء فيما يتعلق بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار الذي يشكل جوهر التوجه التشاركي للإدارة الحديثة، أو بفاعلية إدارة الأزمات الذي أصبح في مقدمة المهام القيادية في ظل الأزمات المتولدة التي شهدتها العالم في السنوات القليلة الماضية.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فهي تتجلى فيما يمكن أن يفيده المديرون وواعضو السياسات ومتخذو القرارات من نتائجها. وفي مقدمة ذلك أن يضع المديرون نصب أعينهم أن مواجهة الأزمات بنجاح يتطلب جهداً جماعياً تشاركياً يتضمن مساهمة جميع أصحاب العلاقة وخاصة المعلمين.

كما يُؤمل أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات لاحقة يجريها طلاب الدراسات العليا والباحثون.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- **الإشراك في اتخاذ القرارات:** عملية إعطاء كل معنى بآثار القرار فرصة في صناعته مما يضمن الحماس لتنفيذها، ويضمن درجة أكبر من العقلانية في صياغته (بطاح والطعاني، 2016). ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.
- **فاعلية إدارة الأزمات المدرسية:** تعبر عن مدى نجاعة استراتيجيات التعامل مع الأزمة للتغلب عليها وتجنب سلبياتها والاستفادة من الفرص التي قد تُثْبِّتُها، وتتضمن التنبؤ بالأزمات وتبني الموارد والإمكانات والإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية (حسان والعجمي، 2007). وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يتم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

**حدود الدراسة ومحدداتها:** تمثلت حدود الدراسة ومحدداتها بالآتي:

- الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية.
- الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على المعلمين والمديرين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية.
- الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس لواء قصبة إربد الحكومية.
- الحد الزماني:** تمت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023-2024.
- محددات الدراسة:** يتوقف تعميم نتائج الدراسة على طبيعة أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية.

#### الطريقة والإجراءات منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي وهو منهج مناسب لتحقيق هدف الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد، إذ بلغ عددهم (5191) معلماً ومعلمة (209) مديرًا ومديرة. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2023-2024)، وتكونت من (493) مستجيباً منهم (357) معلماً ومعلمة و(136) مديرًا ومديرة، ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

**الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)**

النسبة المئوية	النكرار	المستوى	المتغير
72.4	357	معلم	المسمى الوظيفي
27.6	136	مدير	
100.0	493	المجموع	

**- أدلة الدراسة**

تم تطوير استبانة من (63) فقرة، بعد الرجوع للدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة باشراف المعلمين في اتخاذ القرار مثل دراسة المخاريز (2018) والمعظمات (2022) وبني خلف (2023)؛ وكذلك فيما يتعلق بإدارة الأزمات بعد الرجوع إلى الدراسات ذات الصلة بفعالية إدارة الأزمات مثل دراسة الرازعي (2022) والخزاعلة (2022). وقد تكونت أدلة الدراسة من جزأين الأول اشتمل على المعلومات الديمغرافية للمستجيبين. أما الجزء الثاني فتكون من محوريين الأول لدرجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات، وهو مكون من (31) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي (الشؤون الطلابية، وشؤون المعلمين، والمجتمع المحلي، والعملية التعليمية)، وتكون المحور الثاني من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات لإدارة الأزمات وهي (الخطيط لإدارة الأزمة، ومواجهة الأزمات، واحتواء الأزمات، واستعادة النشاط، والتعلم).

**فحص الصدق الظاهري**

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها بصورةها الأولى، على عشرة من أعضاء هيئة التدريس، في العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، بهدف إبداء آرائهم حول وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وُضعت لقياسه، وانتماها للمجالات. وبعد ذلك تم تعديل بعض الصياغات وظلت الأداة بشكلها النهائي مكونة من عدد الفقرات ذاته (62) فقرة.

**- صدق البناء**

للتحقق من صدق البناء للأداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية عددها (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة المستهدف ومن خارج عينتها، وذلك ليتم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الفقرات، وقيم معاملات الارتباط البينيّة بين المجالات. وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط (بيرسون R) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.49) و(0.85) لمجال الشؤون الطلابية، وبين (0.40) و(0.73) لمجال شؤون المعلمين، وبين (0.69) و(0.90) لمجال المجتمع المحلي، وبين (0.78) و(0.92) لمجال العملية التعليمية، وتم اعتماد قيمة معامل الارتباط (0.30) معياراً لقبول الفقرات، لذا لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للفيقيس (R) بين (0.45) و(0.79) لمجال الشؤون الطلابية، وبين (0.39) و(0.79) لمجال شؤون المعلمين، وبين (0.51) و(0.77) لمجال المجتمع المحلي، وبين (0.53) و(0.77) لمجال العملية التعليمية، وجميعها أعلى من قيمة (0.30)، مما يشير إلى صدق بناء مقاييس درجة إشراك المديرين للمعلمين في عملية صنع القرارات.

وفيما يتعلق بصدق البناء لفقرات إدارة الأزمات فقد كشفت النتائج أن معاملات الارتباط (بيرسون R1) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.72) و(0.90) لمجال التخطيط لإدارة الأزمات، وبين (0.85) و(0.94) لمجال مواجهة الأزمات، وبين (0.88) و(0.92) لمجال احتواء الأزمات، وبين (0.88) و(0.94) لمجال استعادة النشاط، وبين (0.89) و(0.95) لمجال التعلم، وتم اعتماد قيمة معامل الارتباط (0.30) معياراً لقبول الفقرات، لذا لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحورها (R2) بين (0.63) و(0.87) لمجال التخطيط لإدارة الأزمة، وبين (0.76) و(0.92) لمجال مواجهة الأزمات، وبين (0.83) و(0.89) لمجال احتواء الأزمات، وبين (0.83) و(0.90) لمجال استعادة النشاط، وبين (0.78) و(0.89) لمجال التعلم، وجميعها أعلى من (0.30)، مما يشير إلى صدق البناء.

### فحص الثبات

للتحقق من ثبات الأداة، تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)، وثبات الإعادة كما هو موضح بالجدول (2).

**الجدول (2): مؤشرات ثبات محور إشراك المديرين للمعلمين في عملية صنع القرارات ومجالاته**

الاستبانة	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
الشؤون الطلابية	0.890	0.827	10
شؤون المعلمين	0.819	0.924	9
المجتمع المحلي	0.907	0.924	7
العملية التعليمية	0.914	0.891	5
المقياس ككل	0.947	0.934	31

**الجدول (3): مؤشرات ثبات محور فاعلية إدارة الأزمات المدرسية لدى مديرى مدارس لواء قصبة إربد الحكومية ومجالاته**

المقياس	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
التخطيط لإدارة الأزمة	0.950	0.947	12
مواجهة الأزمات	0.940	0.884	5
احتواء الأزمات	0.942	0.939	5
استعادة النشاط	0.942	0.914	5
التعلم	0.953	0.865	5
المقياس ككل	0.981	0.963	32

يتضح من الجدول (3) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور إشراك المديرين للمعلمين في صنع القرار قد تراوحت بين (0.82-0.91) للمجالات الفرعية، كما تراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (0.70) و(0.92) للمجالات الفرعية، وجميعها أعلى من (0.83) وهذا يؤشر إلى ثبات

المقياس. كما يتضح من الجدول (3) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.94) و(0.95) للمجالات الفرعية، كما تراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (0.87) و(0.95) للمجالات الفرعية، و(0.96) للمقياس ككل، وجميعها أعلى من (0.70) وهذا يؤشر إلى ثبات المقياس.

#### - تعليمات تنفيذ الدراسة

تم الطلب من المشاركين الإجابة على فقرات الاستبانة باختيار أحد البدائل الخمسة التي تظهر مقابل كل فقرة وهي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وأعطيت هذه البدائل قيمًا رقمية كما يلي (كبيرة جداً (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جداً (1)).

#### - معيار التصحيح

تم اعتماد المعيار الإحصائي المكون من 5 مستويات للحكم على الإجابات، كما يأتي: من (1) إلى أقل من (1.8) درجة قليلة جداً؛ من (1.8) إلى أقل من (2.6) درجة قليلة؛ من (2.6) إلى أقل من (3.4) درجة متوسطة؛ من (3.4) إلى أقل من (4.2) درجة كبيرة؛ (4.2) فأكثر درجة كبيرة جداً.

#### - عرض النتائج

- أولاً: نتائج السؤال الأول "ما درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إشراك المديرين للمعلمين مرتبة تنازلياً

الدرجة	المديرين		المعلمين		المجال
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
كبيرة	1.00	3.58	.79	3.68	الشؤون الطلبية
كبيرة	1.03	3.51	.86	3.75	شؤون المعلمين
كبيرة	1.09	3.50	.95	3.61	المجتمع المحلي
كبيرة	1.07	3.52	.91	3.60	العملية التعليمية
كبيرة	1.00	3.53	.79	3.67	المقياس ككل

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد جاءت بدرجة كبيرة (3.75-3.60) بالنسبة للمعلمين، حيث جاء مجال شؤون المعلمين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.75)، بينما جاء مجال العملية التعليمية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.67). كما يبين أن المتوسطات الحسابية قد جاءت بدرجة كبيرة (3.50-3.58) بالنسبة للمديرين، حيث جاء مجال الشؤون الطلابية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.58)، بينما جاء مجال المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.53).

**ثانيًا: نتائج السؤال الثاني "ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟"**  
للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد، والجدول (5) يوضح ذلك.

#### الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية

المديرين			المعلمين			المجال
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسطة	.97	3.18	متوسطة	.92	3.28	التخطيط لإدارة الأزمة
متوسطة	1.09	3.38	كبيرة	1.01	3.45	مواجهة الأزمات
كبيرة	1.11	3.44	كبيرة	1.00	3.53	احتواء الأزمات
كبيرة	1.08	3.41	كبيرة	.92	3.52	استعادة النشاط
كبيرة	1.08	3.46	كبيرة	.96	3.54	التعلم
متوسطة	1.00	3.33	كبيرة	.90	3.42	المقياس ككل

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات فاعلية إدارة الأزمات المدرسية جاءت كبيرة باستثناء مجال "التخطيط لإدارة الأزمة" فقد جاء بدرجة متوسطة (3.28) بالنسبة للمعلمين، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.42). كما يبين أن المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية إدارة الأزمات المدرسية جاءت بدرجة كبيرة باستثناء مجال التخطيط لإدارة الأزمة بدرجة متوسطة (3.18) ومجال مواجهة الأزمات أيضاً بدرجة متوسطة (3.38) بالنسبة للمديرين، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.33).

**ثالثاً: نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية؟**

للاجابة عن سؤال الدراسة الخامس تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات ومستوى فاعلية إدارة

الأزمات المدرسية من وجهة نظر المعلمين كما هو مبين في الجدول (6) ومن وجهة نظر المديرين كما في الجدول (7).

**الجدول (6):** معاملات ارتباط بيرسون بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية (من وجهة نظر المعلمين)

إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرار					
إشراك المديرين للمعلمين ككل	العملية التعليمية	المجتمع المحلي	شؤون المعلمين	شؤون الطلابية	
.790**	.768**	.746**	.738**	.671**	التخطيط لإدارة الأزمة
.742**	.728**	.669**	.700**	.647**	مواجهة الأزمات
.729**	.702**	.683**	.682**	.626**	احتواء الأزمات
.702**	.709**	.659**	.651**	.587**	استعادة النشاط
.738**	.732**	.680**	.686**	.635**	التعلم
.797**	.782**	.742**	.744**	.681**	فاعلية إدارة الأزمات المدرسية

**الجدول (7):** معاملات ارتباط بيرسون بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية (من وجهة نظر المديرين)

إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرار					
إشراك المديرين للمعلمين ككل	العملية التعليمية	المجتمع المحلي	شؤون المعلمين	شؤون الطلابية	
.861**	.850**	.819**	.841**	.799**	التخطيط لإدارة الأزمة
.882**	.864**	.849**	.842**	.830**	مواجهة الأزمات
.899**	.863**	.856**	.861**	.860**	احتواء الأزمات
.863**	.849**	.835**	.828**	.803**	استعادة النشاط
.874**	.862**	.826**	.834**	.832**	التعلم
.918**	.900**	.876**	.884**	.862**	فاعلية إدارة الأزمات المدرسية

\* دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

\*\* دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$

يُلاحظ من الجدول (6) والجدول (7) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين المجالات الأربع لإشراك المديرين للمعلمين في قصبة إربد الحكومية منفردة ومجتمعه (الكلي) وفاعلية إدارة الأزمات المدرسية. وعليه، يزداد مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية، بازدياد إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية.

### مناقشة النتائج

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** "ما درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة كبيرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لأهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات في تحسين مستويات الأداء بشكل عام على مستوى المدرسة. كما قد تُعزى إلى الدورات التدريبية التي تقييمها وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمديرين والمعلمين. ويمكن الإشارة بهذا الصدد إلى دورة القيادة التعليمية" التي تعقدتها وزارة التربية للقيادات التربوية، وقد كشفت بعض الدراسات عن آثار إيجابية لهذه الدورة على الأداء المدرسي بما في ذلك كفاية صنع القرار (أبو اليمون، 2023). وهناك أيضًا مبادرات أطلقتها الوزارة مؤخرًا مثل مبادرة "لمدرستي أنتمي" والتي تتطلب جهودًا مشتركة بين المديرين والمعلمين في المدارس لتحقيق الأهداف المرجوة على أكمل وجه.

اللافت للنظر أن هذه النتيجة تختلف مع ما كشفت عنه معظم الدراسات السابقة التي أجريت في بعض محافظات المملكة، فقد أوردت تلك الدراسات درجات متوسطة من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار (الديكة والخساونة، 2021؛ العظامات، 2022؛بني خلف، 2023).

ولكنها تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الغامدي (2020) والتي أظهرت أن درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كانت بدرجة مرتفعة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** "ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية لدى مديرى المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد؟".

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية إدارة الأزمات في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية جاءت بدرجة كبيرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع الوعي لدى مديرى المدارس حول الأزمات المدرسية، بالإضافة إلى الخبرة التي نتجت عن أزمات سابقة وخاصة أزمة كورونا، كذلك للدورات التدريبية التي تقييمها وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمديرين والمعلمين ودورها الكبير في تطوير قدرة مديرى المدارس على إدارة الأزمات المدرسية، فذلك يقدم أمثلة عملية وإرشادات لكيفية إدارة الأزمات والتعامل معها بصورة أفضل.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الوزارة قامت بتطوير استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر (2023-2027) وذلك تعزيزًا لاستجابة قطاع التعليم للأزمات، والتأكيد على قدرة الوزارة على ضمان بيئة تعليمية مدرسية آمنة. وقد هدفت هذه الاستراتيجية إلى ترسیخ مفاهيم إدارة المخاطر والأزمات ونشر الثقافة الخاصة بها؛ لجعلها مكونًا أساسياً من مكونات العمل الاستراتيجي، ولتعزيز السياسات الجوهرية ووظائف التخطيط والمتابعة والقدرات المرتبطة بالخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم. وقد بيّن وزير التربية والتعليم أن هذه الاستراتيجية جاءت بعد جهود كبيرة من الوزارة والمركز الوطني لإدارة الأزمات (المظلة الوطنية للتنسيق الوطني مع كافة الوزارات والمؤسسات على مستوى المملكة) إضافة إلى جهود مجموعة من الشركاء الداعمين من المنظمات المحلية والدولية، كمنظمة اليونسكو والمعهد الدولي للتخطيط التربوي/فرنسا، مع التأكيد على أهمية هذه الشراكات على المستويات جميعها (بترا، 2023).

كما يوجد في وزارة التربية والتعليم قسم خاص لإدارة المخاطر، من أهم مهامه بناء الإطار العام وسياسات إدارة المخاطر والأزمات مع استراتيجيات الوزارة و سياساتها ومعايير العالمية، كذلك التنسيق مع المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات وأي جهات ذات علاقة بإعداد سينариوهات/خطط تطبيقية لحل الأزمات/الكوارث (وزارة التربية والتعليم، 2023).

ولكن اللافت للنظر مجال "التخطيط لإدارة الأزمة" جاء بدرجة متوسطة سواء من منظور المعلمين أو المديرين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف قدرة مدير المدارس على التخطيط لإدارة الأزمة، وأنهم بحاجة إلى برامج تدريبية متكاملة لتعزيز قدرتهم على التخطيط لإدارة الأزمات على أكمل وجه، ولأن حسن التخطيط للأزمات سينعكس إيجاباً على إدارتها. كما قد تعزى إلى الافتقار للبيانات والمعلومات الدقيقة والتنسيق مع الجهات ذات الصلة، وهو ما أشار إليه كafa (2023) الذي أكد ليس فقط على أهمية المعلومات، بل المعلومات الدقيقة وكذلك على الاتصالات والتنسيق مع الجهات ذات الصلة، من أجل فاعلية التخطيط للأزمات ومواجهتها، وإن لا يكون المدير في حالة عدم يقين وتشويش يعجز عنها عن التخطيط للأزمات.

تختلف هذه النتيجة المتعلقة بمجال التخطيط ضمنا مع ما أشارت إليه دراسة الحسين وأخرون (Alhusein et al, 2020) من أن مدير المدارس في قصبة السلط لديهم مستوى عالٍ من مهارات التخطيط للأزمات، وكذلك مع ما توصل إليه الحضرمي (Alhadrami, 2022) من أن مجال التخطيط لإدارة الأزمة لدى مدير المدارس في سلطنة عمان جاء بدرجة كبيرة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية؟"**

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مجالات درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية وعلاقتها ببعض المجالات مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية وهذا يشير إلى أنه كلما زادت درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرار زاد مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية. ويعود ذلك إلى أن تعقيد الأزمات وخطورتها تتطلب حشد جميع الموارد المادية والمعنوية وبناء علاقات ثقة وتعاون مع جميع الأطراف ذات الصلة داخل وخارج المدرسة.

وهذا ما أشارت إليه ودعت إليه الدراسات، وعليه اتفاق عام بين الباحثين Grissom and Condon, 2021; Pla et al, 2021).

#### الوصيات:

- تحفيز مدير المدارس في لواء قصبة إربد على الاستمرارية في درجة إشراكهم لملئهم في اتخاذ القرارات؛ للحفاظ على مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية.
- وضع برنامج لتطوير مهارات التخطيط لمواجهة الأزمات لدى المديرين والمعلمين.
- توفير المعلومات والبيانات الدقيقة ورقمتها ليسهل الوصول إليها مما يسهل مواجهة الأزمات بفعالية.
- إجراء دراسات لاحقة في مناطق أخرى وباستخدام منهجيات ومتغيرات أخرى.

## المراجع العربية

- أبو خيط، هيثم. (2019). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهن الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
- أبو الليمون، سلمى. (2023). درجة فاعلية "دوره القيادة التعليمية لتطوير المدرسة" لدى مدير المدارس الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي لديهم من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك.
- بترا، (2023). "ال التربية تطلق استراتيجيتها لإدارة الأزمات والمخاطر" ، على شبكة الانترنت 7-12-2023 PM: 10:41 .<https://2u.pw/cn91YdmP>
- البراشدية، حفيظة. (2016). إشراك المعلمين في اتخاذ قرارات تطوير الأداء المدرسي: استخدام نظم البيانات لدعم استفسارات المعلمين، ورقة مؤتمر، وقائع المؤتمر الدولي "الاعتماد الأكاديمي: الطريق إلى استدامة الجودة في التعليم" كلية التربية جامعة السلطان قابوس، نوفمبر 2016، 395-380.
- بطاح، أحمد والطعاني، حسن. (2016). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- بني خلف، ميساء. (2023). واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري ومقترحات للتطوير، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 13(1) 125-181.
- تعلب، سيد. (2011). نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حسان، حسن والعجمي، محمد. (2007). الإدارة التربوية. ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- خزاعلة، سكينة. (2022). درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مدير المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين، مجلة المنارة سلسلة العلوم التربوية والنفسية، 1(1) 216-243.
- الدبكية، عهود وخساونة، رونزا. (2021). مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12(35) 98-111.
- الزرعي، رشا. (2022). درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للازمات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز للمعلمين، العاصمة عمان، المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط، 28(11)، ج 2.
- الطبع، رفعت. (2015). إدارة الأزمات، المكتب المصري للمطبوعات.
- العظامات، طايل. (2022). درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية، مجلة آرام، 4(2) 1-21.
- الغامدي، سعيد. (2020). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنماذج القيادي لقائد المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(28)، 53.
- قوافلة، آيات. (2022). درجة تطبيق مدير المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون وعلاقتها بفاعلية إدارة الأزمات كما يراها المعلمون والمشرفيون التربويون، (أطروحة

دكتوراه غير منشورة) جامعة اليرموك، إربد مسترجع بتاريخ 12-4-2023 :Am 003 من <http://search.mandumah.com/record/1338646>  
المخاريز، لافي. (2018). درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر  
معلمي محافظة المفرق، دراسات، العلوم التربوية، 45 (2) 125-135.  
وزارة التربية والتعليم، (2023). قسم إدارة المخاطر، على شبكة الانترنت 7/2023-12-7/<https://moe.gov.jo/node/21647> 11:54PM  
وزارة التربية والتعليم، (2018). استراتيجية وزارة التربية والتعليم 2018-2022، وزارة  
التربية والتعليم الأردنية.

### المراجع الأجنبية

- Al-Hadrami, A. (2022). The Competences of managing educational crises for principals of basic education schools in Sultanate of Oman, Journal for Educators, Teachers and Trainers, 13(4) 37 – 50.
- Alhussein, E, Ghnaim, K., and Abu Albasal, (2020) The Degree to which the school principals of public schools in the Kasabah of Salt Possess Schools' Crises Management Skills from the point of view of Counslors, Journal of Educational and Social Research, 10(5) 168-188.
- Ansell, C. and Boin, A. (2019), "Taming deep uncertainty: the potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management", Administration and Society, 51 (7) 1079-1112.
- Arar, K., Sawalhi, R., Chaaban,Y., Zohri, A., & Alhouti, I., (2021): School leaders' perspectives towards leading during crisis through an ecological lens: a comparison of five Arab countries, Journal of Educational Administration and History, DOI: 10.1080/00220620.2021.1957793.
- Bartsch, S., Weber, E., Buttgen, M. and Huber, A. (2021), "Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic", Journal of Service Management, 32(1) 71-85.
- Grissom, J., and Condon, L., (2021) Leading Schools and Districts in times of Crises, Educational Researcher, 50 (5) 315–324.
- Kafa, A., (2023) Teachers' Perceptions of School Principals' Role in tackling the pandemic crise, International Journal of Educational Management, 37(2) 350-360.
- Mawajdeh, E., (2021) The impact of teacher's involvement on decision making for school improvement: a study among teachers' and school leaders in selected private schools in Dubai, MA Thesis, The British University in Dubai.
- Robbertson, N. (2017) Principal Preparedness for Crises Management in Urban High Schools, Doctoral Dissertation, The University of Mississippi.
- Stosich, E., (2021): "Are We an Advisory Board or a Decision-Making Entity?": Teachers' Involvement in Decision Making in Instructional Leadership Teams, Leadership and Policy in Schools, DOI: 10.1080/15700763.2021.1995879.