

Organizational School Resilience in Arab Schools in the Haifa District within the Green Line from the Teachers' Perspective

الحصانة التنظيمية في المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

Wafa Zeidan^{1*}, Ahmad Rathwan¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:
Received 09 May 2022
Accepted 30 May 2022
Published 01 Apr 2024

*Corresponding author:
Yarmouk University, Irbid, Jordan.
Email: wafazeidan@gmail.com.

Abstract

This study aimed to identify the level of organizational school resilience in Arab schools in the Haifa District within the Green Line from the teachers' perspective and to determine the effect of variables such as gender, academic qualification, years of experience, and type of school on that level. The study sample consisted of 382 teachers, chosen using a simple random method. A questionnaire was used to collect the necessary data, and the descriptive survey method was employed. The results showed that the level of organizational school resilience in Arab schools in the Haifa District from the teachers' perspective was moderate. The results also indicated statistically significant differences at the ($\alpha = 0.05$) level in teachers' estimates of organizational resilience in Arab schools, attributed to the variable "years of experience," favoring those with less than 10 years, and the variable "school type," favoring public schools. No statistically significant differences were found due to gender or academic qualification.

Keywords: Organizational Resilience, Arab Schools, Teachers, Haifa District, Green Line.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الحصانة التنظيمية في المدارس العربية بلواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لذلك المستوى، وتكونت عينة الدراسة من ٣٨٢ معلمًا ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الحصانة التنظيمية للمدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية في المدارس العربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح أقل من ١٠ سنوات، ولمتغير نوع المدرسة، ولصالح المدارس الرسمية، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: الحصانة التنظيمية، المدارس العربية، المعلمون، لواء حيفا، الخط الأخضر.

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تواجه المؤسسات في مسيرة حياتها الكثير من التغييرات والأزمات كالأزمات الاقتصادية والاجتماعية والأمنية والصحية والتربوية، ويختلف التعامل مع هذه الأزمات باختلاف المجتمعات والظروف المحيطة بها، فمنها من يضعف أمامها؛ فيكون تأثيرها عليها كارثياً، ومنها من يصمد أمامها، ويتعامل معها بفاعلية، وقد يصل الأمر إلى تحويل الأزمة إلى فرصة للتعلّم وللتطور وللارتقاء، وإحدى هذه الأزمات البارزة جائحة كورونا (كوفيد-١٩) التي بدأت في أوائل شهر ديسمبر عام ٢٠١٩، حيث اجتاحت العالم بأسره، وما زالت تبعاتها الكارثية إلى اليوم، إذ أدت إلى موت ملايين البشر، وضعف الأمن المجتمعي، وحتى يتم الحد من آثار هذه الجائحة شرّعت الكثير من حكومات الدول سياسات صارمة في التعامل مع هذه الجائحة، مثل: سياسات التباعد الاجتماعي، والإغلاقات المتكررة، وأخذ المطاعم من أجل مواجهتها والحد من آثارها.

إن عملية الإغلاق الكلي التي عمّت دول العالم كان لها بعض الأبعاد السلبية كتزايد مسؤوليات الأسرة، والشعور بالعزلة والوحدة، وفقدان بعض الأفراد لوظائفهم، الأمر الذي أدى إلى تدني وضعهم الاقتصادي. وتؤكد هيئة الأمم المتحدة على أن جائحة كوفيد-١٩ قد أدت إلى الخلخلة الأكبر من نوعها في جهاز التربية في تاريخ البشرية، حيث أشارت إحصائيات الأمم المتحدة إلى أن إغلاق المدارس قد أثر على ٩٤ بالمئة من جمهور الطلبة في العالم (United Nations, 2020). ولغرض المحافظة على تسير عملية التعليم كان لزاماً على المؤسسات التعليمية التأقلم بسرعة مع هذا الوضع، مما أدى إلى دفع غير مسبوق نحو التعلّم عن بعد، وإيجاد وسائل بديلة للتعلّم المتزامن وغير المتزامن من خلال استعمال الحاسوب والهاتف الذكي والإنترنت والبرمجيات المختلفة (Schleicher, 2020).

إن الحصانة تؤدي دوراً رئيساً في المواجهة الفاعلة للأزمات، فمنذ سبعينات القرن الماضي شهد موضوع الحصانة زخماً في الأدبيات العلمية، فتطرق هذه الأدبيات إليها في عدة مستويات؛ الحصانة الشخصية، والحصانة التنظيمية، والحصانة المجتمعية وغيرها (Shalev, et al., 2000).

وأكد سوزيرلاند (Sutherland, 2017) أنّ هناك زيادة في الوعي لدى المؤسسات المختلفة فيما يتعلق بالحصانة التنظيمية في السنوات الأخيرة، والتي جاءت نتيجة لوتيرة الحياة والتغيرات المجتمعية المتسارعة، حيث إنها تؤثر على جميع المؤسسات في المجتمع، والمدارس ليست بمتاعى عن ذلك، حيث أكد داي (Day, 2014) على ضرورة الاهتمام المستمر بالحصانة التنظيمية للمدرسة، وليس فقط عند مواجهتها للأزمات، بل حتى في الظروف العادية، وذلك حتى تقوم بدورها على أحسن وجه.

والمدارس العربية داخل الخط الأخضر بفلسطين تواجه الكثير من الصعوبات والتغيرات والأزمات التربوية، والصحية، والأمنية، والسياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، مما يتطلب من تلك المدارس وقياداتها والعاملين فيها من معلمين وإداريين البحث عن طرق للصمود أمام تلك المصاعب، ومحاولة إيجاد الحلول لتيسير عملية التعلّم، ولتحقيق أهداف المدرسة على أفضل وجه.

ويرى إيستيغو وآخرون (Estevão, et al., 2017) أن الحصانة التنظيمية هي "عملية مركبة ومتعددة المستويات والتي من خلالها تستجيب المجتمعات والمؤسسات والأفراد لصدمات بيئية واجتماعية واقتصادية واسعة النطاق". ويعرّف كاليون وكينغ (Caleon & King, 2021) الحصانة المدرسية على أنها "التكيف الإيجابي للمدرسة على الرغم من الضغوطات الكبيرة التي تواجهها".

فالحصانة التنظيمية للمدرسة هي مفهوم مركب يضم عدة مجالات منها: حصانة المناخ المدرسي، وحصانة مدير المدرسة والمعلمين، وحصانة الطلبة، والعاملين فيها من إداريين ومستخدمين. ولقائد المدرسة دور فاعل ورئيس في رفع مستوى الحصانة التنظيمية لمدرسته. حيث إن الحصانة التنظيمية للمدرسة تتمثل في قدرتها على مواجهة التحديات والأزمات والتغلب عليها بسهولة أكبر، كما أنها تسهم في تعزيز قدرات المدرسة وتعظيم إنجازاتها، وتساعد على أن تكون أكثر مرونة في التعامل مع الأوضاع الجديدة والتغيرات المجتمعية والمستجدات التربوية المتسارعة (Vogus & Sutcliffe, 2007).

إن الهدف الرئيس لمدير المدرسة في فترة الأزمات هو توفير الحصانة التنظيمية لمدرسته، وذلك قبل حدوث الأزمة أو خلالها وبعدها (Boin, et al., 2013).

ولمدير المدرسة دور هام في تنمية حصانة المدرسة؛ إذ لم يعد دوره مقتصرًا على الأعمال الإدارية المختلفة، وممارسة سلطة المراقبة والضبط على العاملين فيها، بل توسع دوره نحو مواجهة واستيعاب التغييرات السريعة في مجال عمله، والمتمثلة في ظروف السرعة والتعقيد ومجابهة مختلف الأوضاع الطارئة التي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة، حيث أصبح دوره هو مفتاح نجاح المؤسسة التعليمية (Axon, et al., 2015).

١,١,١ الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة التي استطاع الباحثان الوصول إليها مرتبة وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى داي (Day, 2014) دراسة حالة هدفت استكشاف أسباب النجاح لدى مديري مدارس إنجلترا في التغلب على التحديات الكبيرة التي فرضتها البيئات الصعبة التي تعمل بها تلك المدارس، واستخدمت المقابلة المعمقة مع مدير إحدى المدارس ولمدة ثلاث سنوات لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة، واعتمد المنهج النوعي، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ مديري المدارس الناجحين هم أولئك الذين يجازفون ويبحثون بشكل فعال عن فرص وتجارب وتحديات جديدة بهدف تحقيق التعلّم الفعّال في مدارسهم وتحقيق الإنجازات، وللقيام بذلك يجب أن يكونوا ذوي حصانة ليستطيعوا مساعدة جميع أصحاب الشأن في المجتمع المدرسي على تطوير قدراتهم في مجال الحصانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التحلي بروح المخاطرة، والشجاعة والتفاؤل الأكاديمي، والثقة والأمل والأهداف الأخلاقية تعتبر بمثابة الميزات والمسؤوليات الأساسية للحصانة لدى المديرين الناجحين.

أجرت شاني (Shani, 2020) دراسة هدفت إلى استكشاف دور الحصانة التنظيمية المدرسية كعامل وسيط بين مميزات طاقم المدرسة والإدارة وبيئة العمل وأداء المدرسة في حالات الأزمات وإبداعها، تمَّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمَّ جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٣٢) تريبوياً من (٩٨) مدرسة غير عربية داخل الخط الأخضر، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً بين المتغيرات الأولية (رأس المال الاجتماعي، وتمكين الطاقم، والالتزام المشترك بالهدف) والحصانة المدرسية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الحصانة المدرسية وأداء المدرسة في الطوارئ.

وأجرى دي كليك وآخرون (De Klerk, et al., 2020) دراسة تحليلية تم فيها مراجعة نقدية للدراسات والأدبيات التي تناولت موضوع الحصانة المدرسية وعلاقتها بالقيادة الناجعة، واعتمد المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المضمون، وقد تمَّ تحليل (١٢) دراسة تناولت الحصانة المدرسية والقيادة الناجعة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ القيادة الناجعة تشكل اللبنة الأساسية للحصانة التنظيمية للمدرسة.

أجرى ليمون وآخرون (Limon, et al., 2021) دراسة هدفت استقصاء دور المناخ المدرسي المبادر كوسيط للعلاقة بين القيادة الموزعة والحصانة التنظيمية للمدارس في تركيا. تكونت عينة الدراسة من (٣١٠) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية، واعتمدت الدراسة تصميمًا بحثيًا كميًا من خلال استخدام تصميم مقطعي (Cross Sectional Design)، ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ استخدام ثلاثة مقاييس هي مقياس المبادرات الشخصية، ومقياس الحصانة التنظيمية، ومقياس القيادة الموزعة لجمع البيانات إلكترونياً. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ القيادة الموزعة تعزز الحصانة التنظيمية في المدارس التركية بمختلف مراحلها التعليمية، وأن المناخ المبادر يدعم الحصانة التنظيمية في المدارس التركية.

أجرت دعاس وقده وآخرون (Da'as, et al., 2021) دراسة مقارنة هدفت استقصاء استعدادات مديري المدارس الإعدادية العربية وغير العربية داخل الخط الأخضر في فترة جائحة الكورونا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة والمقابلة، واعتمد المنهج الخليط (الكمي والنوعي)، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) مديراً ومديرة؛ منهم (٢٠) مديراً لإعدادية عربية و(٢٠) مديراً لمدارس إعدادية غير عربية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك العديد من التحديات التي تواجه المدير العربي، وهي: تحديات بيداغوجية، تتعلق بتحديات التعليم عن بُعد في زمن جائحة كورونا، وتحديات مهنية مثل الإدارة في حالات عدم اليقين، وتحديات عاطفية كالتضارب في متطلبات العمل مقابل متطلبات البيت، وأشارت النتائج إلى أن المديرين والمعلمين في المدارس العربية قد تكاثفوا معاً وعملوا كوحدة واحدة، وتعاملوا مع طلبتهم بأسلوب إنساني وعاطفي واجتماعي يسعون من خلاله التقرب من الطلبة لبناء الشعور لديهم بأن المجتمع المدرسي بكافة أطرافه يشكل وحدة واحدة متكاملة متكافلة.

يلاحظ أن الدراسات ركزت على الحصانة التنظيمية في المدارس، كما لوحظ أنها تباينت في عيناتها، فبعض الدراسات ركزت على عينات من مديري المدارس والمعلمين والطلبة كدراسة كل من: (Da'as, Limon, et al., 2021؛ Day, 2014). أما دراسة شاني (Shani, 2020) فقد تناولت عينات من المعلمين، والمستشارين التربويين، والمديرين، والمفتشين. بينما تناولت دراسة دي كليك وآخرون (De Klerk, et al., 2020) عينات من الأدبيات والدراسات السابقة.

وفيما يتعلق بالمنهج المستخدم في هذه الدراسات فقد اعتمدت معظم هذه الدراسات على المنهج الوصفي باستثناء دراسة كل من (Da'as, et al., 2021) فاعتمد المنهج المختلط (الكمي والنوعي).

وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها إذ إنها ركزت على الحصانة التنظيمية في المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر. وفي حدود علم الباحثين تُعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القلائل التي تتناول الحصانة التنظيمية في المدارس العربية بلواء حيفا.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظت الباحثة الرئيسة من خلال عملها محاضرة في الكلية الأكاديمية العربية للتربية في حيفا، ومرشدة تربوية للطلبة المعلمين الملحقين ببرنامج التدريب بالمدارس العربية في لواء حيفا أن العديد من إداراتها تفتقر إلى الكفايات اللازمة لمواجهة التحديات المعاصرة المختلفة، والتي قد تؤثر على حصانة المدرسة التنظيمية، مما يتطلب من القائمين على العمل التربوي إحداث الكثير من التغييرات على الصعيد القيادي والإداري والتنظيمي لهذه المدارس لتحقيق الاستقرار من أجل مواجهة تلك التحديات، حيث أكد حداد وآخرون (Hadad, et al., 2020) على أن المدارس العربية داخل الخط الأخضر تعاني من الضعف في التنوع الإلكتروني للمعلمين والطلبة الذي يمكن أن يسهم في التخفيف من الضغوطات الواقعة عليهم، وزيادة تأقلمهم مع واقع الحياة التعليمية الذي تغير بسبب جائحة كورونا.

٢,١ أسئلة الدراسة

لذا جاءت هذه الدراسة بغرض الكشف عن الحصانة التنظيمية للمدرسة العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١. ما مستوى الحصانة التنظيمية في المدارس العربية بلواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات المعلمين لمستوى الحصانة التنظيمية في المدارس العربية بلواء حيفا داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى مستوى الحصانة التنظيمية للمدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، للعمل على رفع سوية الحصانة لهذه المدارس.
٢. الكشف عما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات المعلمين لمستوى الحصانة التنظيمية للمدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؛ لتقديم توصية لأصحاب القرار في حال وجود فروق في تلك التقديرات.

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث جاءت للكشف عن الحصانة التنظيمية المدرسية في مدارس لواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وتتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

٣. الأهمية النظرية

- يؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال الحصانة التنظيمية.
- إثراء المكتبة العربية فيما ستوفره هذه الدراسة من معلومات حول مفهوم الحصانة التنظيمية المدرسية.

٤. الأهمية العملية

- تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما تتوصل إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية في حال الأخذ بها، من أجل العمل على رفع مستوى الحصانة التنظيمية المدرسية في المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر، كما يمكن لهذه الدراسة أن تفيد واضعي السياسات التربوية في وضع الخطط التي قد تساعد المدارس في مواجهة التحديات والأزمات التي يمكن أن تمثل في طريقها.
- ربما تفتح الدراسة الحالية الآفاق أمام الباحثين الآخرين نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية في موضوعها بربط الحصانة التنظيمية المدرسية مع بعض المتغيرات الإدارية، وفي ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية وعلى عينات مختلفة.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

الحصانة التنظيمية للمدرسة اصطلاحياً

عرفها فوجاس وساتكليف (Vogus & Sutcliffe, 2007) بأنها "التكيف التنظيمي الإيجابي للمؤسسة عند وجود ظروف صعبة، والتي تخرج منها أكثر قوة وصلابة، وتشمل الظروف الصعبة الأزمات، وقضايا الفساد في المدرسة، إضافة إلى التغيرات المفاجئة التي تتطلب من المديرين والمعلمين والعاملين في المدرسة من إداريين كسر الروتين اليومي في العمل، كذلك حالات المنافسة والنزاعات المستمرة والضغوط والتوتر". وتعريف إجرائياً بأنها التأقلم التنظيمي الإيجابي للمدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لمواجهة الحالات الطارئة للحد من تأثيراتها السلبية، والعمل على تطوير نفسها وقدرتها من خلال مواكبة التطورات والمستجدات التربوية. وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

٥. حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحد الموضوعي: ويتمثل في الحصانة التنظيمية المدرسية في المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر.
- الحد البشري: اقتصر على عينة من المعلمين والمعلمات.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة الحالية في المدارس العربية التابعة للواء حيفا داخل الخط الأخضر.
- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

٦. الطريقة والإجراءات

فيما يأتي عرض لمنهجية الدراسة وإجراءاتها:

٦,١ منهجية الدراسة

تمّ في هذه الدراسة اعتماد المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات الوسيطة، وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا)
- سنوات الخبرة، وله فئتان (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
- نوع المدرسة، وله فئتان (رسمية، أهلية).

٢. المتغيرات الرئيسية، وتشمل:

- مستوى الحصانة التنظيمية المدرسية لدى المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية التربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٥٠٠٨) معلماً ومعلمة، وذلك حسب الدليل الإحصائي لأعضاء هيئة التدريس لمديرية التربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م (Zilberstein & Magan, 2021).

٦,٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبشكل يضمن تمثيلها للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات/فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٨٦	٢٢,٥٠
	أنثى	٢٩٦	٧٧,٥٠
	المجموع	٣٨٢	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٧٩	٢٠,٧٠
	دراسات عليا	٣٠٣	٧٩,٣٠
	المجموع	٣٨٢	١٠٠,٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٤٨	١٢,٦٠
	١٠ سنوات فأكثر	٣٣٤	٨٧,٤
	المجموع	٣٨٢	١٠٠,٠
نوع المدرسة	رسمية	٢٧٧	٧٢,٥
	أهلية	١٠٥	٢٧,٥
	المجموع	٣٨٢	١٠٠,٠٠

٦,٥ أداة الدراسة

بغرض تطوير أداة الدراسة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل من: دوينغرام (Dwiningrum, 2017؛ Mirzaei et al., 2021؛ Morote et al, 2020)، حيث تم تطوير استبانة تكونت من جزأين؛ الأول يمثل البيانات الشخصية، والثاني مجموعة من الفقرات بلغ عددها (٤٤) فقرة لقياس مستوى الحصانة التنظيمية.

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المختصين في مجالات الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة آل البيت، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة جرش والكلية الأكاديمية العربية للتربية في حيفا، وجامعة حيفا، وعدد من الخبراء في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (١٤) محكمًا ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة. تم الأخذ بالملاحظات التي أجمع عليها أكثر من ٨٠٪ من المحكمين، والتي اقتضت على: إجراء تعديل في الصياغة اللغوية لسبب فقرات، وتم حذف فقرة واحدة. وبذلك أصبحت الأداة مكونة من (٤٣) فقرة بصورتها النهائية موزعة على أربع مجالات على النحو التالي: مجال المناخ المدرسي وله (٩) فقرات من رقم (١) وحتى رقم (٩)، مجال إدارة المدرسة وله (١١) فقرة من رقم (١٠) وحتى (٢٠)، ومجال الهيئة التدريسية وله (١٣) فقرة من رقم (٢١) وحتى (٣٣)، ومجال المتعلمون وله (١٠) فقرات من رقم (٣٤) وحتى (٤٣). وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وعلى النحو الآتي: (كبير جدًا) يأخذ (٥) درجات، كبير ويأخذ (٤) درجات، متوسط ويأخذ (٣) درجات، قليل ويأخذ درجتين، قليل جدًا ويأخذ درجة واحدة).

– صدق البناء للأداة

تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) معلمًا ومعلمة من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لارتباط الفقرات بالمقياس وبالمجالات التي تتبع له، كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

رقم الفقرة	معامل الارتباط بين المجال	معامل الارتباط بين الفقرة	معامل الارتباط بين المجال	معامل الارتباط بين الفقرة	معامل الارتباط بين المجال	معامل الارتباط بين المجال	معامل الارتباط بين المجال	معامل الارتباط بين المجال	معامل الارتباط بين المجال	معامل الارتباط بين المجال	معامل الارتباط بين المجال
١	٠,٩١	٠,٩٠	١٢	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠
٢	٠,٩١	٠,٩١	١٣	٠,٩١	٠,٩١	٠,٩١	٠,٩١	٠,٩١	٠,٩١	٠,٩١	٠,٩١
٣	٠,٩٢	٠,٩٢	١٤	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢
٤	٠,٧٨	٠,٧٨	١٥	٠,٧٨	٠,٧٨	٠,٧٨	٠,٧٨	٠,٧٨	٠,٧٨	٠,٧٨	٠,٧٨
٥	٠,٩٢	٠,٩٢	١٦	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٢
٦	٠,٨٩	٠,٨٩	١٧	٠,٨٩	٠,٨٩	٠,٨٩	٠,٨٩	٠,٨٩	٠,٨٩	٠,٨٩	٠,٨٩
٧	٠,٩٠	٠,٩٠	١٨	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠
٨	٠,٨٨	٠,٨٨	١٩	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٨٨
٩	٠,٩٠	٠,٩٠	٢٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠
١٠	٠,٨٣	٠,٨٣	٢١	٠,٨٣	٠,٨٣	٠,٨٣	٠,٨٣	٠,٨٣	٠,٨٣	٠,٨٣	٠,٨٣
١١	٠,٨٠	٠,٨٠	٢٢	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٠

يُلاحظ من الجدول (٢) أنَّ معاملات ارتباط فقرات مجال المناخ المدرسي بمجالها قد تراوحت من (٠,٧٨) وحتى (٠,٩٢)، وبالمقياس قد تراوحت من (٠,٧١) وحتى (٠,٩٢)، وأنَّ معاملات ارتباط فقرات مجال إدارة المدرسة بمجالها قد تراوحت من (٠,٦٣) وحتى (٠,٩٣)، وبالمقياس قد تراوحت من (٠,٥٦) وحتى (٠,٩٤)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الهيئة التدريسية قد تراوحت من (٠,٥٩) وحتى (٠,٨٩)، وبالمقياس قد تراوحت من (٠,٦٨) وحتى (٠,٨٥)، وأنَّ معاملات ارتباط فقرات مجال المتعلمون قد تراوحت من (٠,٥٧) وحتى (٠,٩٤)، وبالمقياس قد تراوحت من (٠,٦١) وحتى (٠,٩١). ممَّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لارتباط المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

العلاقة	الإحصائي	المناخ المدرسي	إدارة المدرسة	الهيئة التدريسية	المتعلمون
إدارة المدرسة	معامل الارتباط	٠,٨٤			
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠			
الهيئة التدريسية	معامل الارتباط	٠,٨٥	٠,٧٤		
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠		
المتعلمون	معامل الارتباط	٠,٨٠	٠,٧٢	٠,٦٧	
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	
الكلي للمقياس	معامل الارتباط	٠,٩٦	٠,٩١	٠,٨٩	٠,٨٨
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يُلاحظ من جدول (٣) أنَّ معاملات ارتباط بيرسون لارتباط المجالات بالمقياس قد تراوحت من (٠,٨٨) وحتى (٠,٩٦)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض قد تراوحت من (٠,٦٧) وحتى (٠,٨٥). وهذه القيم تعتبر مقبولة لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١، ٤٣١).

❖ ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لمقياس مستوى الحصانة التنظيمية؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الحصانة التنظيمية ومجالاته

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
المناخ المدرسي	٠,٩٤	٩
إدارة المدرسة	٠,٩٥	١١
الهيئة التدريسية	٠,٩٦	١٣
المتعلمون	٠,٩٦	١٠

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٤) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ككل قد بلغت (٠,٩٣)، ولمجالاته تراوحت من (٠,٩٤) وحتى (٠,٩٦). وهذا القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

❖ معيار تصحيح الأداة

تمَّ اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة والمجالات التي تتبع لهما والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (١-٥/٣ = ١,٣٣)، وعليه كانت المستويات على النحو الآتي: كبيرة وتأخذ قيم المتوسطات الحسابية من (٣,٦٧-٥,٠٠)، متوسطة وتأخذ قيم المتوسطات الحسابية (٢,٣٤-٣,٦٦)، قليلة وتأخذ قيم المتوسطات الحسابية (١,٠٠-٢,٣٣).

٦,٦ إجراءات الدراسة

قام الباحثان بما يأتي:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك إلى مديرية التربية والتعليم في لواء حيفا داخل الخط الأخضر (إلى من يهيم الأمر).
- إعداد أداتي الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

- التحقق من دلالات صدق المحتوى والبناء لأداتي الدراسة، والثبات للأداتين للخروج بالصورة النهائية لهما.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن سؤال الدراسة، والخروج بالتوصيات المناسبة.

٦,٧ المعالجات الإحصائية

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تمّ استخدام تحليل التباين الرباعي وتحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس مستوى الحصانة التنظيمية المدرسية لدى المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: "ما مستوى الحصانة التنظيمية للمدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس مستوى الحصانة التنظيمية للمدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (٥).

جدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية للمدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الحصانة
١	٣	الهيئة التدريسية	٣,٦٨	٠,٨١	كبير
٢	١	المناخ المدرسي	٣,٦٨	٠,٧٤	كبير
٣	٢	إدارة المدرسة	٣,٦٠	٠,٨٣	متوسط
٤	٤	المتعلمون	٣,٥٣	٠,٨٣	متوسط
		الدرجة الكلية للمقياس	٣,٦٢	٠,٧٥	متوسط

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٥) أنّ مستوى الحصانة التنظيمية للمدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ككل جاء متوسطاً، بوسط حسابي (٣,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٧٥). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: الهيئة التدريسية في المرتبة الأولى، وبوسط حسابي (٣,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٨١)، وبمستوى حصانة كبير، تلاه مجال المناخ المدرسي في المرتبة الثانية، وبوسط حسابي (٣,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، وبمستوى حصانة كبير، ثم مجال إدارة المدرسة في المرتبة الثالثة، وبوسط حسابي (٣,٦٠)، وانحراف معياري (٠,٨٣)، وبمستوى حصانة متوسط، وأخيراً مجال (المتعلمون) في المرتبة الرابعة، وبوسط حسابي (٣,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٨٣)، وبمستوى حصانة متوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى أن المدارس بشكل عام وخلال سنوات عديدة كانت تركز على إنجاز العمل والحصول على نتائج تحصيلية آنية على حساب الأمور التربوية التنظيمية الأخرى كبناء رؤية تربوية، وتعزيز العلاقات بين طواقم الهيئة التدريسية، والتخطيط للعمل وتعزيز قدرة المدرسة التنظيمية من أجل الصمود أمام التحديات والأزمات التي يمكن أن تواجه المدرسة بطواقمها وبكل من له علاقة مباشرة معها. وربما يعود ذلك إلى انشغال المدارس في الوصول إلى درجات عالية من التحصيل التعليمي الخاص بطلبتها انطلاقاً من رؤية المدرسة ورسالتها المنبثقة من رؤية وزارة التربية، والذي يقاس من خلال امتحانات "مقاييس النجاعة والنماء"، إذ من خلال ذلك تدرج المدارس من حيث تحصيل طلبة. كما أن قسم الخدمات النفسية والاستشارية في وزارة التربية كثّف جهوده في تقديم برامج تعليمية استشارية للمعلمين في لواء حيفا داخل الخط الأخضر من أجل تقوية حصانتهم، وإرشادهم في كيفية مساندة الطلبة في هذه الظروف التي يميزها التباعد الاجتماعي والتعلّم عن بُعد.

بالإضافة إلى أن وزارة التربية قد اهتمت بالمناخ المدرسي، حيث إنها وضعت في أعلى سلم أولوياتها، لذلك فهي تحرص على تخصيص البرامج التربوية الملائمة لمديري المدارس ولأصحاب الوظائف الإدارية الأخرى وللمعلمين وللطلبة والأهالي

لغرض بناء مناخ مدرسي أمثل يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، كما أدت الجائحة إلى ظهور أدوار جديدة للمدرسة لم تكن مستعدة لها من قبل، وانشغالها في التعامل المستمر مع حالة الطوارئ وإيجاد حلول آنية ملائمة لاستمرار العملية التعليمية التعليمية، نظرًا لعدم التفرغ توفر القدرة والوقت والطاقة للتخطيط الاستراتيجي للتجاوب مع المستجدات والتغيرات الناجمة عن تلك الجائحة. كما أن المدارس قد عملت على تهيئة طلبتها وإعدادهم الإعداد المناسب من أجل مواكبة التحديات والأزمات التي قد تواجههم بيد أن قلة الوعي وتدني مستوى النضج الفكري لدى بعض الطلبة قد أثر سلبًا في تعاملهم مع جائحة كورونا والآثار الناجمة عنها.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الأداة، حيث كانت على النحو الآتي:

مجال الهيئة التدريسية

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات مجال الهيئة التدريسية، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات مجال (الهيئة التدريسية) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الحصانة
١	٢١	تقديم الدعم النفسي للطلبة وأسرههم في أعقاب حدوث الأزمات.	٣,٩٦	٠,٨٨	كبير
٢	٢٦	سعيهم لتوفير علاقات حميمة مع كافة المنسولين للمدرسة من إداريين وطلبة وأولياء أمورهم.	٣,٨٤	٠,٩٢	كبير
٣	٢٥	حرصهم على تعزيز انتمائهم للمدرسة.	٣,٨٣	٠,٩٣	كبير
٤	٣٣	تخطيطهم لأنشطة لانهجية تعزز ثقة الطلبة بأنفسهم.	٣,٧٤	٠,٩٦	كبير
٥	٢٩	توجيههم للطلبة نحو القيام بأعمال تطوعية داخل المدرسة وخارجها.	٣,٧٣	١,٠٢	كبير
٦	٢٢	امتلاكهم المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة.	٣,٧١	٠,٩٢	كبير
٧	٢٧	مقدرتهم على تنفيذ خطط إخلاء الطلبة في حال حدوث الأزمات والكوارث.	٣,٦٩	٠,٩٦	كبير
٨	٣٠	إدخالهم المتعة في عملية التدريس.	٣,٦٦	٠,٩٦	متوسط
٩	٣١	العمل على تقوية حصانهم الشخصية من خلال تطوير مهاراتهم الحياتية اللازمة لمواجهة الأزمات والمخاطر.	٣,٦٤	٠,٩٣	متوسط
١٠	٢٨	تنفيذهم أنشطة من شأنها تعزيز التواصل بين المدرسة وأسر الطلبة.	٣,٦٢	١,٠٠	متوسط
١١	٢٤	تأهيلهم لمواجهة الأزمات والكوارث.	٣,٥٠	٠,٩٧	متوسط
١٢	٣٢	تطويرهم استراتيجيات لدى الطلبة تمكنهم من التعامل مع الأزمات حال حدوثها.	٣,٥٠	٠,٩٨	متوسط
١٣	٢٣	تمكنهم من القيام بالإسعافات الأولية والإنقاذ عند وقوع الأزمات والكوارث.	٣,٤٣	١,٠٠	متوسط
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٦٨	٠,٨١	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات المجال الأول (الهيئة التدريسية) محصورة بين وسط حسابي (٣,٤٣)، ووسط حسابي (٣,٩٦)، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٢١)، والتي تنص على "تقديم الدعم النفسي للطلبة وأسرههم في أعقاب حدوث الأزمات" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٨٨)، وبمستوى حصانة

كبير، فربما يعود ذلك إلى أن قسم الخدمات النفسية والاستشارة في وزارة التربية والتعليم وجه المعلمين نحو الانتباه إلى المؤشرات الصادرة عن الطلبة، والتي قد تدل على وجود ضائقة نفسية لديهم، وإفساح المجال لهم لكي يعبروا عن مشاعرهم المتسمة بالقلق والتوتر من أجل تقديم الدعم النفسي لهم لتخطي تلك الضائقة أو التخفيف من حدتها وآثارها. وربما يعود ذلك إلى طبيعة البرامج المقدمة من قبل الجهات الرسمية وما تتضمنه حيث زادت من وعي المستشارين والمعلمين حول آلية تقديم الدعم النفسي للطلبة خاصة في الظروف الصعبة لمساعدتهم على تخطي مرحلة الشعور بالضيق النفسي الناتجة عن مرورهم بجائحة كورونا.

تلتها الفقرة (٢٦)، والتي تنص على "سعيهم لتوفير علاقات حميمة مع كافة المنسوين للمدرسة من إداريين وطلبة وأولياء أمورهم" وبوسط حسابي (٣,٨٤)، وبانحراف معياري (٠,٩٢)، وبمستوى حصانة كبير، فربما يعود ذلك إلى قلق المعلمين على الطلبة حيث ظهرت في فترة جائحة كورونا سلوكيات يمكن أن تشير إلى شعور الطلبة بالقلق والإحباط والكآبة نتيجة للتباعد الاجتماعي عن أصدقائهم وعن معلمهم وعدم شعورهم بالراحة والأمان وبقائهم في بعض الأوقات في حجر صحي، كذلك بسبب حالات المرض والوفاة أحيانا ربما جعل المعلمون يسعون إلى بناء علاقات إنسانية حميمة مع الطلبة وأسرها ومع بعضهم البعض ومع زملائهم العاملين في المدرسة من أجل الحصول على الدعم والمساندة لمجابهة الآثار الناجمة عن انتشار الجائحة.

وكان أقل تقدير للفقرة (٢٣)، والتي تنص على "تمكنهم من القيام بالإسعافات الأولية والإنقاذ عند وقوع الأزمات والكوارث"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٤٣)، وبانحراف معياري (١,٠٠)، وبمستوى حصانة متوسط. فيمكن عزو ذلك ربما إلى أن الموارد المخصصة لهذه النواحي هي قليلة في المدارس العربية في لواء حيفا، ومن ناحية أخرى فإن جائحة كورونا لم تتطلب استخدام الإسعافات الأولية والإنقاذ إذ أن ممارسة الإسعافات وعمليات الإنقاذ عادة ما تتم عند وقوع الهزات الأرضية والحروب لذا جاء هذا المستوى متوسطاً.

مجال المناخ المدرسي

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات مجال المناخ المدرسي، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات مجال (المناخ المدرسي) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الحصانة
١	٣	احترام المعلمين بعضهم بعضاً رغم الاختلافات الثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها فيما بينهم.	٤,١٠	٠,٨٦	كبير
٢	٦	تعزيز مفاهيم الصداقة والتقبل والاحتواء بين الطلبة لتقوية العلاقات فيما بينهم.	٣,٩١	٠,٩٥	كبير
٣	٨	استخدام اللوازم والتجهيزات المتوفرة في المدرسة للتصدي للأزمات الطارئة.	٣,٧٥	٠,٩٣	كبير
٤	١	وجود صداقات بين الطلبة تتجاوز الاختلافات الثقافية والاجتماعية، والدينية، وغيرها.	٣,٧٤	٠,٩٥	كبير
٥	٧	استخدام استراتيجيات واضحة ناجعة للتخفيف من السلوكيات التي تعبر عن وجود ضائقة نفسية لدى الطلبة في المدرسة.	٣,٧٤	٠,٩٥	كبير
٦	٢	احترام الطلبة بعضهم بعضاً رغم الاختلافات الثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها فيما بينهم.	٣,٧١	٠,٨٩	كبير
٧	٩	وجود أجواء مريحة وداعمة في المدرسة تساعد كافة المنسوين لها في حال وقوع الأزمات والكوارث.	٣,٧١	٠,٩٨	كبير
٨	٥	المشاركة الفعالة للأهل بالأنشطة التي تقترحها المدرسة.	٣,٢٤	١,١٣	متوسط
٩	٤	مشاركة الأهل في تشكيل البيئة التربوية للمدرسة.	٣,١٩	١,١٠	متوسط
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٦٨	٠,٧٤	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٧) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات المجال الثاني (المناخ المدرسي) محصورة بين وسط حساسي (٣,١٩)، ووسط حساسي (٤,١٠)، وجاء أعلى تقدير للفقرة (٣)، والتي تنص على "احترام المعلمين بعضهم بعضاً رغم الاختلافات (الثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها) فيما بينهم" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسائي لها (٤,١٠)، وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وبمستوى حصانة كبير، وربما يعود ذلك إلى وجود برامج مختلفة منذ عدة سنوات بتشجيع وتمويل من وزارة التربية لغرض تقبل الآخر المختلف واحترامه، وربما يعود ذلك إلى أن الأوضاع الجديدة التي فرضتها جائحة كورونا كان لها تأثير إيجابي على تعزيز العلاقات الإنسانية بين المعلمين خاصة، وأنها حلت على الجميع، ووضعت كل المعلمين في مكان يحتاج الواحد منهم للآخر بغرض التخفيف من التأثيرات السلبية للجائحة من أجل تحقيق رفاهية الأفراد، وتحقيق الأهداف التربوية المرجوة. وربما لأن المعلمين خضعوا لدورات وورشات تشدد على الناحية العاطفية والاجتماعية، وتتيح لهم فرصة الترويج عن النفس، حيث يشارك المعلمون من خلالها صعوباتهم وأحاسيسهم الأمر الذي أدى إلى تقاربهم بغض النظر عن الاختلافات الثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها فيما بينهم.

تلتها الفقرة (٦)، والتي تنص على "تعزيز مفاهيم (الصداقة والتقبل والاحتواء) بين الطلبة لتقوية العلاقات فيما بينهم" وبوسط حساسي (٣,٩١)، وبانحراف معياري (٠,٩٥)، وبمستوى حصانة كبير، وربما يعود ذلك إلى البرامج العديدة التي عملت عليها المدارس العربية في لواء، والتي ركزت على تطوير المهارات الحياتية المختلفة ومن ضمنها توطيد العلاقات الاجتماعية وبناء الصداقات، حيث تم تعزيز مفاهيم الصداقة والتقبل والاحتواء بين الطلبة. إضافة إلى زيادة الوعي والاهتمام خلال جائحة كورونا بكافة أطراف العملية التربوية التعليمية بدءاً بالطلبة الذين عانوا من الحجر وأصبحوا يفتشون عن كافة الوسائل الممكنة للتواصل مع أصدقائهم خاصة زملائهم في المدرسة. وكذلك فإن هذه البرامج ركزت على المدارس بإداراتها وطواقمها فأصبحت أكثر وعياً بأهمية العلاقات المتبادلة بين كافة أطراف العملية التعليمية العملية فعملت على تطوير العلاقات والصداقات بين طلبتها، كما وشجعت المدارس طلبتها على التواصل المباشر مع بعضهم البعض، وتكوين الصداقات الجديدة كخطوة أساسية للتخفيف من أبعاد التباعد الاجتماعي.

وكان أقل تقدير للفقرة (٤)، والتي تنص على "مشاركة الأهل في تشكيل البيئة التربوية للمدرسة"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسائي لها (٣,١٩)، وبانحراف معياري (١,١٠)، وبمستوى حصانة متوسط. وربما يعود ذلك إلى أن تعليمات وزارتي الصحة والتربية خلال جائحة كورونا لم تسمح للأهل بدخول المدارس إلا في الحالات الطارئة، وذلك للحد من تفشي الفيروس ومنع انتقال العدوى الناجمة عنه، الأمر الذي انعكس على استجابات أفراد العينة من المعلمين فجاءت تقديراتهم متوسطة على هذه الفقرة.

مجال إدارة المدرسة

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات مجال إدارة المدرسة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (٨) يبين ذلك.

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات مجال (إدارة المدرسة) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسائي	الانحراف المعياري	مستوى الحصانة
١	١٣	توجيه المعلمين نحو التصرف السليم مع الطلبة عند حدوث أية أزمة.	٣,٩٣	٠,٩١	كبير
٢	١١	تعزيز التعاون مع أسر الطلبة عند وقوع الأزمات.	٣,٨٨	٠,٩٣	كبير
٣	١٤	المشاركة في برامج توعوية للحد من أخطار الأزمات.	٣,٨٠	٠,٩٤	كبير
٤	١٠	التخطيط لإيجاد برامج للتواصل مع المؤسسات التربوية والصحية لتقديم الخدمات في أوقات الأزمة.	٣,٧٨	٠,٩٢	كبير
٥	١٥	التخطيط الاستراتيجي السليم لتجنب أخطار الأزمات عند حدوثها.	٣,٧١	٠,٩٦	كبير

٦	١٧	وضع خطة لتسهيل عملية التواصل مع ذوي العلاقة (لجنة الأهالي، السلطة المحلية، الشرطة، صندوق المرضى، الإسعاف، الإطفائية) للتعامل مع الأزمة عند وبعد حدوثها.	٣,٦٤	١,٠٠	متوسط
٧	١٦	عقد اتفاقيات مع المؤسسات والسلطات المحلية للتنسيق معها في حال حدوث الأزمات والحالات الطارئة.	٣,٦٠	١,٠١	متوسط
٨	١٩	إطلاع أولياء أمور الطلبة على إجراءات محددة وواضحة للعمل بموجبها في حال حدوث الأزمات والظروف الطارئة في المدرسة.	٣,٥١	١,٠٨	متوسط
٩	١٢	توفير البنية التحتية اللازمة لمواجهة الأزمات كالملاجئ ومعدات الإسعافات الأولية.	٣,٤٣	١,١٨	متوسط
١٠	١٨	إفساح المجال أمام أولياء الأمور وكافة أطراف العملية التعليمية في المدرسة للمشاركة في التخطيط لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة.	٣,٢٥	١,١٣	متوسط
١١	٢٠	استقطاب متبرعين ومستثمرين لإعادة ترميم المدرسة حسب احتياجها.	٣,١١	١,١٦	متوسط
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٦٠	٠,٨٣	متوسط

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٨) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات المجال الثالث (إدارة المدرسة) محصورة بين وسط حسابي (٣,١١)، ووسط حسابي (٣,٩٣)، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١٣)، والتي تنص على "توجيه المعلمين نحو التصرف السليم مع الطلبة عند حدوث أية أزمة" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٩٣)، وبانحراف معياري (٠,٩١)، وبمستوى حصانة كبير، ويعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى أن معطيات هذه الدراسة قد تمّ جمعها في خضمّ جائحة كورونا ولذلك فإن مديري المدارس وبتشجيع من الوزارة وضعوا رفاهة الطلبة في أعلى سلّم الأولويات، وبناء على ذلك برزت الحاجة إلى توجيه المعلمين ومساعدتهم على التعامل مع المشاكل المتعددة والآنية التي واجهها الطلبة على المستويات النفسية والاجتماعية والسلوكية والصحية وغيرها.

تلته الفقرة (١١)، والتي تنص على "تعزيز التعاون مع أسر الطلبة عند وقوع الأزمات" وبوسط حسابي (٣,٨٨)، وبانحراف معياري (٠,٩٣)، وبمستوى حصانة كبير، فربما يعود ذلك إلى أن الإغلاقات الطويلة والمتكررة التي شهدتها فترة الكورونا قد حوّلت بيوت الطلبة إلى "مقاعد الدراسة" حيث تعلّم الطلبة عن بعد وتواصلوا مع معلمهم من خلال الوسائل التكنولوجية وهم في بيوتهم، وكان للأسرة دور هامّ في توفير الأجهزة التكنولوجية لأبنائهم وتوفير الأجواء المناسبة لسيورات التعلّم، وفي الكثير من الأحيان شارك الأهالي أبناءهم في الحصص المختلفة، وكلّ ذلك تطلّب من إدارات المدارس تعزيز التعاون مع أسر الطلبة الذين أصبحوا شريكاً فعلياً في العملية التربوية التعليمية.

وكان أقل تقدير للفقرة (٢٠)، والتي تنص على "استقطاب (متبرعين ومستثمرين) لإعادة ترميم المدرسة حسب احتياجها"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,١١)، وبانحراف معياري (١,١٦)، وبمستوى حصانة متوسط. ويمكن للباحثين عزو ذلك ربما إلى أن مباني المدارس العربية في لواء حيفا وبناها التحتية لم تتضرر خلال السنوات الأخيرة لا بسبب أزمات طبيعية كالزلازل الأرضية ولا بسبب الحروب، فجائحة كورونا التي ما زالت تواجه المدارس لم تحدث أيّ ضرر للمدارس من هذه الناحية، كذلك فإن معظم مؤسسات المجتمع المحلي عانت وتعاي اقتصادياً جراء ما خلفته جائحة كورونا من آثار، لذلك كان من الصعب التوجه إليها لتقديم الدعم الممكن لترميم المدارس وصيانتها.

مجال (المتعلمون)

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات مجال المتعلمون، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (٩) يبين ذلك.

جدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات مجال (المتعلمون) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الحصانة
١	٣٦	تواصلهم الفعال مع معلمهم.	٣,٧٥	٠,٨٦	كبير
٢	٣٧	حرصهم على المشاركة الفعالة بأنشطة المدرسة المختلفة.	٣,٧٤	٠,٩١	كبير
٣	٤٢	اشتراكهم في البرامج والأنشطة المنهجية واللامنهجية.	٣,٧٢	٠,٩٢	كبير
٤	٣٤	إلمامهم بإجراءات الإخلاء من الصفوف الدراسية عند حدوث الأزمات والكوارث.	٣,٦٨	٠,٩٦	كبير
٥	٣٨	تقوية شعورهم بالانتماء لمدرستهم من خلال المحافظة على ممتلكاتها.	٣,٦٣	٠,٩٦	متوسط
٦	٣٥	تحمسهم للتعليم داخل الصفوف وخارجها.	٣,٤٦	٠,٩٨	متوسط
٧	٤١	تطويرهم لمهاراتهم الحياتية لمواجهة الأزمات والمخاطر.	٣,٤٤	١,٠٢	متوسط
٨	٤٠	مشاركتهم في البرامج الخاصة بالتخفيف من حدة الأزمات الطارئة التي تواجه المدرسة.	٣,٣٧	١,٠١	متوسط
٩	٣٩	مشاركتهم في إعداد نشرات توعوية تساعد في التخفيف من حدة الأزمات والظروف الطارئة.	٣,٢٦	١,٠٨	متوسط
١٠	٤٣	تدريبهم على القيام بالإسعافات الأولية وطرق الإنقاذ من خلال التحاقهم بالبرامج التي تؤهلهم لهذا الشأن.	٣,٢٠	١,١٥	متوسط
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٥٣	٠,٨٣	متوسط

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٩) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لمستوى الحصانة التنظيمية على فقرات المجال الرابع (المتعلمون) محصورة بين وسط حسابي (٣,٢٠) ، ووسط حسابي (٣,٧٥)، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٣٦)، والتي تنص على "تواصلهم الفعال مع معلمهم" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وبمستوى حصانة كبير، فربما يعود ذلك إلى التطورات التقنية والتكنولوجية التي شهدتها العصر الحالي، والتي كان لها التأثير الكبير في تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين كافة أفراد المجتمع خاصة في فترة الكورونا فقد أصبح التواصل مع المعلمين ضرورة حتمية لضمان استمرارية تعلم الطلبة بتوظيف الوسائل التكنولوجية المعاصرة التي يحبذها الطلبة، ويرعون في استخدامها، حيث إن هذه الوسائل أتاحت لهم الفرصة للتواصل مع معلمهم في مختلف الأوقات خاصة في ظل انتشار التعلم عن بُعد بحيث أصبحت أوقات التواصل لا تقتصر على ساعات الدوام الرسمية للمدرسة بل تتعداها لساعات المساء، كل ذلك جاء بتشجيع وتحفيز من إدارات المدارس والمعلمين لضمان استمرارية العملية التعليمية التعلمية.

تلتها الفقرة (٣٧)، والتي تنص على "حرصهم على المشاركة الفعالة بأنشطة المدرسة المختلفة" وبوسط حسابي (٣,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٩١)، وبمستوى حصانة كبير، فربما يعود ذلك إلى أن الإغلاقات المتكررة قد جعلت الطلبة يقتنصون الفرص التي تتيح لهم الخروج من البيت، والمشاركة في النشاطات المدرسية التي تمنحهم فرص اللقاء الوجيه مع طلاب الصف، وتتيح لهم الترفيه عن أنفسهم، وممارسة هواياتهم التي يحرمون منها خلال الجلوس في البيوت؛ لذلك ازداد حرصهم على المشاركة في كافة الأنشطة المدرسية.

وكان أقل تقدير للفقرة (٤٣)، والتي تنص على "تدريبهم على القيام بالإسعافات الأولية وطرق الإنقاذ من خلال التحاقهم بالبرامج التي تؤهلهم لهذا الشأن"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٢٠)، وانحراف معياري (١,١٥)، وبمستوى حصانة متوسط. فيمكن عزو ذلك ربما إلى أن تخصيص المدارس لبعض برامج الإسعافات الأولية وطرق الإنقاذ خلال السنوات الأخيرة لم يكن كافياً، حيث إن توفير مثل هذه البرامج والحقاق الطلبة بها لا يعد من أولويات إدارات المدارس والمعلمين، بل هي نشاطات لا منهجية اختيارية يؤديها المعلمون والمعلمات طوعاً لطلبتهم.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات المعلمين لمستوى الحصانة التنظيمية في المدارس العربية بلواء حيفا داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط

الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر لمستوى الحصانة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	الإحصائي	الكلّي للمقياس
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	٣,٥٥
		الانحراف المعياري	٠,٨١
	أنثى	الوسط الحسابي	٣,٦٤
		الانحراف المعياري	٠,٧٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	٣,٦٣
		الانحراف المعياري	٠,٨٢
	دراسات عليا	الوسط الحسابي	٣,٦٢
		الانحراف المعياري	٠,٧٣
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	الوسط الحسابي	٣,٩٧
		الانحراف المعياري	٠,٧٤
	١٠ سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	٣,٥٧
		الانحراف المعياري	٠,٧٣
نوع المدرسة	رسمية	الوسط الحسابي	٣,٦٧
		الانحراف المعياري	٠,٧٣
	أهلية	الوسط الحسابي	٣,٤٩
		الانحراف المعياري	٠,٧٨

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس مستوى الحصانة التنظيمية للمدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف فئات أو مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لمستوى الحصانة التنظيمية للمدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)، كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية في المدارس العربية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٠٨١	١	٠,٠٨١	٠,١٥١	٠,٧٠
المؤهل العلمي	٠,٠١٨	١	٠,٠١٨	٠,٠٣٤	٠,٨٥
سنوات الخبرة	٥,٩٤٠	١	٥,٩٤٠	١١,٠٣٩	٠,٠٠
نوع المدرسة	٢,٠٧٥	١	٢,٠٧٥	٣,٨٥٦	٠,٠٥
الخطأ	٢٠٢,٨٦٠	٣٧٧	٠,٥٣٨		
الكلّي	٢١٠,٩٧٤	٣٨١			

يتضح من النتائج في الجدول (١١) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية في المدارس العربية تعزى لمتغير الجنس، ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى أن المعلمين والمعلمات بغض النظر عن جنسهم عاشوا وعملوا تحت نفس الظروف وخضعوا لنفس التشريعات والقوانين، وهم مطالبين بتنفيذها في مختلف الأوقات بغض النظر عن وجود الأزمات من عدمه لضمان استمرار تعلّم طلبتهم فجاءت استجاباتهم متقاربة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية في المدارس العربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وربما يعود ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات ينتمون لبيئة عمل واحدة، ويخضعون لنفس التشريعات، ولهم نفس المشاعر والميول اتجاه وظائفهم، وأنهم جميعاً ملتزمون بتنفيذ مهامهم الوظيفية، ولهذا لا يؤثر مؤهلهم العلمي على تقديراتهم لمستوى الحصانة التنظيمية للمدرسة التي يعملون فيها وينتمون إليها، حيث إن غايتهم تحقيق الأهداف التربوية التي يسعون إليها.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية في المدارس العربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من ١٠ سنوات. ويعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى أن المعلمين الذين لديهم خدمة أقل من عشر سنوات لديهم خبرة تكنولوجية أكبر من المعلمين أصحاب خدمة ١٠ سنوات فأكثر، ومهارة في استخدام التطبيقات التكنولوجية؛ مما ساعدهم على ممارسة التعليم بالطرق التي تسهل على الطلبة التعلم عن بعد في ظل انتشار جائحة كورونا، وربما لأن المعلمين أصحاب الخبرة الأقل من ١٠ سنوات ما زالوا في أوج عطائهم وحماسهم، ولذلك فهم يحرصون على متابعة الطلبة وأسرههم، ويبنون علاقات طيبة معهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الحصانة التنظيمية في المدارس العربية تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الرسمية، وربما يعود ذلك إلى أن إدارات المدارس الرسمية وهيئاتها التدريسية تتلقى رعاية ودعمًا ماديًا ومهنيًا من وزارة التربية ومن بعض الجهات الرسمية الأخرى يفوق ما تتلقاه المدارس الأهلية الأمر الذي قد ساعدها في أداء مهامها في ظل الأزمات التي واجهتها، وفي توفير بيئة تعليمية داعمة للمعلمين وللطلبة؛ إذ قد يصل ما تتلقاه المدارس الأهلية من دعم ٦٠٪ مما تتلقاه المدارس الرسمية، الأمر الذي قد يؤثر على نشاطاتها وعلى أدائها في مواجهة الأزمات، كما أن معلمي المدارس الرسمية يتلقون بدلات ومكافآت مادية مقابل الأعمال الإضافية التي يقومون بها خاصة في ظل انتشار الأزمات، إضافة إلى أن مديري المدارس والمعلمين في المدارس الرسمية يتلقون الدورات التدريبية المكثفة والبرامج التأهيلية المناسبة لمواجهة الأزمات والطوارئ خلافاً لما يتلقاه معلمو ومديرو المدارس الأهلية، الأمر الذي أثر في تقديراتهم فجاءت الفروقات لصالح المعلمين العاملين في المدارس الرسمية.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

١. إعطاء برامج ودورات تدريبية للمعلمين والطلبة تتعلق بالإسعافات الأولية والإنقاذ؛ لكي يكونوا جاهزين لتقديم الخدمات عند وقوع الأزمات والكوارث.
٢. الاستمرار في التكثيف من البرامج التأهيلية والدورات التدريبية والمرافقة والاستشارة المهنية لإدارات المدارس ومعلميها في المدارس الرسمية والأهلية لرفع مستوى الحصانة التنظيمية لديهم.
٣. دعوة أولياء الأمور لمشاركة مديري المدارس في تشكيل البيئات التربوية للمدارس.
٤. الاستمرار في استقطاب المتبرعين والمستثمرين لمشاركة قادة المدارس في إعادة ترميم المدارس وفقاً لاحتياجات كل مدرسة.
٥. زيادة نسبة دعم المدارس الأهلية لتمكين من مواجهة الأزمات شأنها في ذلك شأن المدارس الرسمية.
٦. دعوة الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة الحالية على مجتمعات أخرى، وفي ضوء متغيرات أخرى.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال. (٢٠١١). *مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية* (ط. ٣). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

References

- Axon, L., Friedman, E., & Jordan, K. (2015). *Leading now: Critical capabilities for a complex world*. Harvard Business Publishing.
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91.
- Caleon, I., & King, R. (2021). Examining the phenomenon of resilience in schools: Development, validation, and application of the school resilience scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 37(1), 52-64.
- Da'as, R., Qadach, M., & Schechter, C. (2021). School management during the Corona period: A study comparing Arab and Jewish society, perceptions of managers, self-efficacy, challenges, and opportunities. *A concluding scientific report* (pp. 1-110).
- Day, C. (2014). Resilient principals in challenging schools: The courage and costs of conviction. *Teachers and Teaching*, 20(5), 638-654.
- De Klerk, J., Grange, L., De Klerk, M., & Pretorius, J. (2020). Guidelines for promoting organizational resilience in South African schools. *Journal of Psychology in Africa*, 30(4), 362-368.
- Dwiningrum, S. (2017). Developing school resilience for disaster mitigation: A confirmatory factor analysis. *Disaster Prevention and Management*, 26(4), 437-451.
- Estevão, P., Calado, A., & Capucha, L. (2017). Resilience moving from a "heroic" notion to a sociological concept. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (85), 9-25.
- Hadad, N., Saif, A., & Fargeon, B. (2020). Arab society and the crisis of the Corona. The Israeli Institute for Democracy.
- Limon, I., Dilekç, Ü., & Demirer, S. (2021). The mediating role of initiative climate on the relationship between distributed leadership and organizational resilience in schools. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(1), 128-144.
- Morote, R., Anyan, F., Las Hayas, C., Gabrielli, S., Zwiefka, A., Gudmundsdottir, D. G., ... & UPRIGHT Consortium. (2020). Development and validation of the theory-driven school resilience scale for adults: Preliminary results. *Children and Youth Services Review*, 119, 105589.
- Schleicher, A. (2020). The impact of COVID-19 on education: Insights from Education at a Glance. OECD.
- Shalev, A., Yehuda, R., & McFarlane, A. (2000). *The international handbook of human response to trauma*. New York: Kluwer Academic/Plenum Press.
- Shani, A. B. (2020). Organizational resilience: Antecedents, consequences, and practical implications for managers and change leaders. In D. A. Noumair & A. B. Shani (Eds.),

Research in organizational change and development (Vol. 28, pp. 127-158). Emerald Publishing Limited.

Sutherland, I. (2017). Learning and growing: Trust, leadership, and response to crisis. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 2-17.

United Nations. (2020). *Policy brief: Education during COVID-19 and beyond* (pp. 1-26). Retrieved February 23, 2022, from https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_covid19_and_education_august_2020.pdf

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE international conference on systems, man, and cybernetics* (pp. 3418-3422). IEEE.

Zilberstein, R., & Magan, D. (2021). *Teaching staff, 2020/21*. Jerusalem: Central Bureau of Statistics. Retrieved January 25, 2022, from https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2021/067/06_21_067b.pdf