



فاعلية القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات بمديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية

The effectiveness of trustworthy leadership in crisis management in the Directorate Education of Bani Obeid District from the point of view of educational leaders

داد:

د. نهى موسى عتوم-
وزارة التربية والتعليم-مشرفة تربوية

Dr.Nuha Mousa Etoom- The Ministry of Education- Educational Supervisor

0772243918 - nuhasoof@yahoo.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى كشف واقع القيادة الجديرة بالثقة، وواقع إدارة الأزمات، والتعرف على فاعالية القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (87) قائدًا تربويًا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير مقياس للقيادة الجديرة بالثقة تكون من (15) فقرة، ومقياس إدارة الأزمات تكون من (28) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية، جاء بدرجة متوسطة، كما أن واقع إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية، جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ومستوى إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة، إدارة الأزمات، القيادات التربوية.

Abstract:

This study aimed to reveal the reality of trustworthy leadership, the reality of crisis management, and to identify the effectiveness of trustworthy leadership in crisis management in the Education Directorate of Bani Obeid Brigade from the point of view of educational leaders. The study sample consisted of (87) educational leaders, and to achieve the objectives of the study the analytical descriptive approach was used, and a trustworthy leadership scale consisting of (15) items was developed, and a crisis management scale consisting of (28) items. The results of the study showed that the reality of the trustworthy leadership in the Directorate of Education of Bani Ubaid District from the point of view of educational leaders came to a medium degree, and the reality of crisis management in the Directorate of Education of Bani Ubaid District from the point of view of educational leaders came to a medium degree, as the results showed. There is a positive relationship between the level of trustworthy leadership practice and the level of crisis man-





agement.

Keywords: trustworthy leadership, crisis management, educational leaders.

مقدمة

تعيش المجتمعاتاليوم عصر التطور والتغير السريع والذي يضفي بظلاله على جميع المجالات الحياتية، وفي غمرة هذه التغيرات المتلاحقة، تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات والأزمات، الأمر الذي يفرض عليها اتباع نمط قيادي تنظيمي إيجابي وفعال، لتجاوز هذه الأزمات، بما يتاغم مع تطورات العصر وتحدياته، والمتبوع لإدارة الأزمات، يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى القيادة هي مكونها الأساسي، فالنجاح في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية يسند إلى مجموعة من الركائز، وأساسها القيادة التي تمثل العنصر الأهم لنجاح التدابير والإجراءات المتخذة في إدارة الأزمات بجميع مراحلها.

يتوقف تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها على القيادة، لما لها من تأثير في نجاحها وتطورها؛ ويعتمد تحقيق الأهداف المنشودة على مقدار كفاءة القيادات، وتشير القيادة الجديرة بالثقة بأن القادة مدركون بشدة للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها، علامة على وعيهم بالبيئة التي يعملون بها، إذ يشعر الآخرون بأنهم مهتمون بقيمهם وقيم مرؤوسيهم، والوقوف على نقاط القوة لديهم ولدى مرؤوسيهم أيضاً، ولهم اهتمام بالكيفية التي يمكن من خلالها نقل هذه الثقة للآخرين من أجل التأثير بالمرؤوسيين لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتزامن مع ذلك اهتمامهم ببناء ثقتهم الذاتية (العلولي، 2019).

وتقوم القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسات التعليمية على محورين؛ الأول: تنمية القدرات الإبداعية للقادة والعمل على إكسابهم مجموعة من المهارات ومنها البحث والاستقصاء، وبالتالي القدرة على دراسة المشكلات الحالية والمتوقعة، والقدرة على توفير بيئات تنظيمية تدعم الوعي الذاتي، وكذلك مهارات التأمل، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات شاملة وصحيحة ومحدثة، والثاني: التوقعات الإيجابية العالية، والاستجابة لتوقعات مختلف كوادر المؤسسة التعليمية، انطلاقاً من التعامل مع المؤسسة التعليمية كخلية وأنها تمتلك القدرة على قيادة التبؤات وتطوير الأنشطة التربوية والثقافية والاجتماعية (هلال، 2022).



وتسند القيادة الجديرة بالثقة على مجموعة من الأبعاد وهي: شفافية العلاقات؛ ويتم بها تبادل المعلومات بين القائد ومرؤوسيه؛ مما يعني تنمية الثقة المتبادلة بينهم، والتشغيل المتوازن؛ والذي يعبر عن تحليل القائد لجميع البيانات بموضوعية قبل اتخاذ القرار، ويعمد إلى الاستماع لوجهات النظر المختلفة. والوعي الذاتي؛ والذي يشير إلى العملية التي يقف بها القائد على نقاط قوته ومجالات التحسين لديه، بفهم المتغيرات المحيطة، ومعرفة انتسابات الآخرين. وأخيرا المنظور الأخلاقي الداخلي؛ والذي يتضمن مجموعة من المعايير والقيم الأخلاقية للفرد، وتعبر عن منظومة السلوكيات الإيجابية النابعة من قيم القائد ومعتقداته الشخصية (الحنفي، 2020).

وتواجهه المؤسسات التعليمية حدوث أزمات مختلفة وقد تكون متكررة، وتعد المدرسة هي المسؤولة عن كوارتها، والمسؤولية الأكبر تقع على عاتق مدير المدرسة الذي يفترض أن يحسن إدارة المدرسة وتوجيهها بالشكل المناسب في ظل ما يطرأ على المدرسة من ظروف تستدعي اتخاذ القرار الصائب (Trump, 2019)، فمدير المدرسة الناجح في إدارة الأزمات هو الذي يقوم بالتحليل الدقيق للأزمة ومعرفة أسبابها والدوافع الكامنة لنشأتها ومدى تأثيرها وانتشارها، والوقت المناسب لتدخل فريق إدارة الأزمات في احتوائها (Smithers, 2016).

وتمثل إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط، ولا توجد خطة واضحة المعالم تستشرف المستقبل، ولا يتم الاستعداد لمواجهة الأزمات أو منعها قبل حدوثها، ولكن يتم بذل سلسلة من الجهد لإنهاء الأزمة، ومن ثم تعود الإدارة إلى السكون (المشaque، 2018)

وتعتبر أساليب التعامل مع الأزمات في المؤسسات التعليمية ومنها، تبسيط الإجراءات لتسريع معالجتها، واختصار الوقت والجهد المبذول في حلها، وإتباع المنهج الإداري لإدارة الأزمات بتفعيل وظائف الإدارة من تحطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، وتواجد القيادة المدرسية في موقع حدوث الأزمة؛ مما يساعد في حلها بشكل أكثر فاعلية، وتفويض السلطة حسب المستويات الإدارية، وفتح قنوات اتصال تساعد على الوقاية من حدوث الأزمات وتفاقم نتائجها (الحبيب، 2014)

وقد جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة المعرفية والبحثية الموجودة في الدراسات السابقة مثل (زيادة، 2022؛ هلال، 2022؛ الدقنس، 2022؛ بحبيص، 2020؛ المطيري، 2020؛ الهاجري، 2018؛ Trimble, 2018؛ Altinbas & Tokel, 2019)، والتي تحمل تصوراً لمعرفة فاعلية القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية.



مشكلة الدراسة:

تتعرض المؤسسات التعليمية للأزمات مختلفة، والتي قد تؤثر بشكل مباشر على التعليم، كما تؤدي إلى نتائج ترتبط بالجوانب الإدارية والفنية وتؤثر على مسيرة العملية التعليمية بشكل عام؛ ولذلك لا بد من البحث عن الأساليب الإدارية الإيجابية والتي تعد أحد المكونات الضرورية لمديري المدارس وذلك لسير العملية التعليمية في وجهتها الصحيحة، وتعود إدارة الأزمات مهارة أساسية تتضمن مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية، لتخفيض آثارها السلبية، وتحليل الأزمات للاستفادة منها في منع حدوثها أو تكرارها مستقبلاً.

وابتُثقت مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحثة كمشرفة تربوية، ومواكبتها للأزمات العالمية التي تؤثر على العالم بشكل عام وعلى قطاع التعليم بشكل خاص، ومتابعة الباحثة لنتائج الدراسات ذات العلاقة، فقد أظهرت نتيجة دراسة (الدقس، 2022) دور المهارات القيادية المهم في إدارة الأزمة وبالتالي التخفيف من آثارها، سواءً كانت المهارات في مرحلة ما قبل الأزمة، أو وقت حدوثها، أو مرحلة ما بعد الأزمة، وبالتالي رأت الباحثة بأنه لا بد من البحث عن أنماط قيادية لتحقيق إدارة ناجحة للأزمة، وتم التوجّه لدراسة القيادة الجديرة بالثقة، ولذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**ما فاعلية القيادة الجديرة في إدارة الأزمات بمديرية تربية وتعليم
لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية؟**

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة

1. ما واقع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر
القيادات التربوية؟

2. ما واقع إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات
التربوية؟

3. ما فاعلية القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد
من وجهة نظر القيادات التربوية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- .1 التعرف إلى واقع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية.
- .2 التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية.
- .3 التعرف إلى فاعلية القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة النظرية بوصفها تلقي الضوء على موضوع مهم، حيث تعد هذه الدراسة في حدود ما اطلعت عليه الباحثة، الأولى من نوعها التي تتناول فاعلية القيادة الجديرة بالثقة وإدارة الأزمات في المدارس، حيث إن هناك دراسات بحثت في كل متغير على حده، وهناك دراسة بحثت بأثر القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات وتطبيقاتها على الوزارات الحكومية، فلم يحظ هذا الموضوع بالاهتمام الكافي، ولذلك من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة تسهم في إثراء المكتبة العربية، وتستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في المدارس الحكومية، والتأكيد على إعداد خطط استراتيجية لمواجهة الأزمات، والعمل على تفعيلها في المدارس.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الجديرة بالثقة: أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه المعلمين ليجذب ويعزز القدرات الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، من أجل تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (الحجار، 2017: 216).

وُتعرف إجرائياً: بالدرجة التي تحصل عليها القيادات التربوية على مقياس القيادة الجديرة بالثقة، الذي أُعد لهذه الدراسة.

إدارة الأزمات: هي الأسلوب الإداري الذي يستخدمه مدير المدارس للتعامل مع الأزمات المدرسية من خلال الكفايات التي يمتلكونها للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها المدارس والحد من



تفاقمها من خلال استثمار الموارد المالية والبشرية المتاحة داخل وخارج المدرسة (القرني: 292، 2021).

وُعرف إجرائياً: بالدرجة التي تحصل عليها القيادات التربوية على مقياس إدارة الأزمات، الذي أعد لهذه الدراسة.

وُعرف القيادات التربوية إجرائياً: رؤساء الأقسام، والمشرفون التربويون، ومديرو المدارس الحكومية، الأساسية منها والثانوية.

حدود الدراسة:

• حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على التعرف على فاعلية القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية.

• الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2022-2023).

• الحدود المكانية: مدارس مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد.

• الحدود البشرية اقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس الحكومية، الأساسية منها والثانوية.

الدراسات السابقة:

في ضوء البحث في الملخصات العلمية، والأدب النظري، والرسائل الجامعية، والاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بفاعلية القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية، تبين وجود عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع، حيث تم تصنيف هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض بعض منها:

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة

أجرى زيادة (2022) دراسة هدفت التعرف على واقع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات في الوزارات المركزية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (298) مديراً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارات الفلسطينية تهتم بشكل عام بممارسة كافة أبعاد



القيادة الجديرة بالثقة بدرجة متوسطة، وقد ارتبط أعلى مستوى ممارسة لتلك الأبعاد على التوالي بالوعي الأخلاقي ويليه شفافية العلاقات، ثم العمليات المتوازنة للمعلومات، وأرتبط أقل مستوى ممارسة يبعد المنظور الأخلاقي الداخلي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارات الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة مراحل إدارة الأزمات بدرجة عالية، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك المراحل على التوالي بمرحلة استعادة النشاط، ويليها مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ثم مرحلة التعليم الاستراتيجي، ثم مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق مرحلة الاستعداد والوقاية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية.

وأجرى هلال (2022) دراسة هدفت التعرف على ماهية القيادة الجديرة بالثقة والتنافسية الذكية، والوقوف على أهم النماذج المفسرة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية، وتحليل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام، وتقديم تصور مقترن لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية، وتم استخدام المنهج الوصفي (الأسلوب التحليلي- الأسلوب المحسني)، وتم إعداد استبانة كأدلة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (37) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء آراء الخبراء والمتخصصين، وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: شفافية العلاقات، التشغيل المتوازن، المنظور الأخلاقي الداخلي، صناعة الوعي، وقدمت الدراسة تصوراً مقترناً لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء الإطار النظري ونتائج البحث الميداني.

وأجرىTrimble, 2018 دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة للمدير من خلال الشفافية في العلاقات والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة والوعي الذاتي، ودرجات التزام المعلمين العاطفي والمعياري والاستمراري عند ضبط جنس المدير والعمر، سنوات الخدمة للمعلم، وتم استخدام استبانة كأدلة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (733) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة كانت تتبّع بالالتزام العاطفي وكان الوعي الذاتي مؤشراً على الالتزام المعياري، وكانت هناك فروق دالة احصائياً في معيار الالتزام بالاستمرارية ولصالح المعلمات.

وأجرى Degreeniam, 2018 دراسة هدفت الكشف عن العلاقات بين تصورات القيادة الجديرة بالثقة ممن يشغلون مناصب قيادية في الأقسام، وعلاقته بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي،



وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم الاعتماد على ثلاثة استبيانات كأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (56) مشاركاً، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائياً بين تصورات القيادة الجديرة بالثقة وبين المتغيرات الديمغرافية، بينما يوجد علاقة إيجابية دالة احصائياً بين القيادة الجديرة بالثقة والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات الزراعة، ويوجد علاقة إيجابية مهمة بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس.

أجرت البنوي (2016) دراسة هدفت اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعة الزقازيق وتم استخدام المنهج الاستبachi، وتكونت عينة الدراسة من (339) فرداً، وتم استخدام مقياس نمط القيادة الجديرة بالثقة، ومقياس الارتباط الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية بين نمط القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي من ناحية، ويتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين النمط القيادي والارتباط الوظيفي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات

أجرت الدقس (2022) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مأدباً من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (405) معلماً ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي المسيحي، وتم تطوير استبانة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مدير المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات مرتفعة، وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: جاء مجال المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة، بالمرتبة الأولى، يليها مجال (المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائياً لدرجة ممارسة مدير المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات تعزيز لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق دالة احصائياً تعزيز لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

وأجرى بحاص (2020) دراسة هدفت تقصي درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة لممارسة مدراء المدارس الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق دالة احصائياً تعزيز لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى المطيري (2020) دراسة هدفت تقصي درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (121) مدیراً ومديرةً مدرسةً ثانوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى مجال الإجراءات التي يتبعها المدراء للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، يليه مجال الإجراءات التي يتبعها المدراء في التخطيط لمواجهة الأزمة، ثم مجال الإجراءات التي يتبعها المدراء بعد إنتهاء الأزمة، وأخيراً مجال الإجراءات التي يتبعها المدراء لتجنب حدوث الأزمة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى الهاجري (2020) دراسة هدفت التعرف على واقع إدارة الأزمات في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسيحي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (212) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها، وعدم فاعلية فرق التدخل السريع بإدارة الأزمات عند حدوث الأزمة أو بعدها المعد داخل المدارس، وقلة عقد الدورات التدريبية وورش العمل بالمدارس التي تهتم ببيان أهمية وكيفية إدارة الأزمات المدرسية وطرق التعامل معها والاستفادة منها في حال تكرر حدوثها مرة أخرى، وضعف الاهتمام بتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على أعضاء فريق إدارة الأزمات قبل وأثناء حدوث الأزمة.

وأجرى ألتباس وتوكيل (Altinbas & Tokel, 2019) دراسة لتقييم مهارات إدارة الأزمات لدى مديرى المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (376) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة لمهارات إدارة الأزمات لدى مديرى المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

وأجرى توكييل (Tokel, 2018) دراسة هدفت لتقييم مدى امتلاك مديرى المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر مديرى المدارس في تركيا، وتم استخدام المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (12) مدير ومديرة ثانوية في شمال قبرص، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض امتلاك مديرى المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر مديرى المدارس.



التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت في موضوع القيادة الجديرة بالثقة، وإدارة الأزمات، يُلاحظ أن هذه الدراسات اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف البيانات التي تمت بها، فمن هذه الدراسات ما هدف إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات في الوزارات المركزية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، كدراسة زيادة (2022)، ومن الدراسات ما سعى للكشف عن علاقة القيادة الجديرة بالثقة مع بعض المتغيرات مثل: التنافسية الذكية، ودرجة التزام المعلمين، والرضا الوظيفي، والارتباط الوظيفي كدراسات هلل (2022)، والبنيوي (2016)،Trimble (2018)،Degreeniam (2018)، وبحيص (2020)، والمطيري (2020)، والهاجري (2020)، إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المدارس.

وتمحورت عينة الدراسات السابقة حول مديري ومديرات المدارس ومعلمي ومعلمات المدارس، بينما تكونت عينة الدراسة الحالية من القيادات التربوية (رؤساء الأقسام، مشرفين تربويين، مديري مدارس)، كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، باستخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدامها المنهج الوصفي التحليلي كأغلب الدراسات السابقة.

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري للدراسة الحالية، وتحديد المحاور الرئيسية لها، و اختيار المنهج المناسب، وبناء أداتي الدراسة، والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها، ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة، والاستفادة مما تضمنته هذه الدراسات من مقترنات وتوصيات.

وتتميز هذه الدراسة عن نظيراتها من الدراسات السابقة، في أنها من الدراسات الأولى في - حدود اطلاع الباحثة- التي أجريت للبحث عن فاعلية القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في المدارس.



إجراءات الدراسة:

تمت الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

- بناء استبانة الدراسة، والتحقق من الصدق والثبات لها.
- إخراج الاستبانة بالصورة النهائية.
- توزيع الاستبانة إلكترونياً (حيث تم تصميم رابط باستخدام نماذج أدوات جوجل، وتم توزيعه باستخدام الواتساب) على جميع أفراد عينة الدراسة.
- تم استرداد (87) استبانة، وهي التي خضعت للتحليلات الإحصائية، وتم تخزينها على الحاسب الآلي، ليتم تحليلاً.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاعنته لموضوع الدراسة المتعلقة بفاعلية القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية.

مجتمع الدراسة وعيتها:

تكون أفراد الدراسة من جميع المشرفين التربويين، ورؤساء الأقسام، ومديري المدارس الحكومية، في مديرية التربية والتعليم لواء بنى عبيد، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022/2023، وعدهم (87) فرداً، ويشكلون ما نسبته (93.5%) من مجتمع الدراسة، حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم لواء بنى عبيد، والجدول التالي يوضح عينة الدراسة





جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	38	43.7
	أنثى	49	56.3
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	12	13.8
	مشرف تربوي	25	28.7
	مدير/ة مدرسة	50	57.5
المجموع		87	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تطوير مقاييسين، ويمكن وصفهما كما يلي:

أولاًً: مقياس القيادة الجديرة بالثقة: تم تطوير المقياس على شكل استبانة مكونة من (15) فقرة، وتم تطويره بالاعتماد على بعض الدراسات منها، (أبو زيادة، 2022؛ هلال، 2022؛ البنوي، 2016)، واعتمد التدرج الثلاثي (مرتفع، متوسط، منخفض).

ثانياً: مقياس إدارة الأزمات: تم تطوير المقياس على شكل استبانة مكونة من (28) فقرة، وتم تطويره بالاعتماد على بعض الدراسات، ومنها دراسة (الدقس، 2022؛ بحيرص، 2020، المطيري، 2020؛ الهاجري، 2020)، واعتمد التدرج الثلاثي (مرتفع، متوسط، منخفض).

صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم استخدام صدق المحتوى بعرضها على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية والأصول، والمسرفيين التربويين، وذلك لأخذ آرائهم حول محتوى الأداة، ومدى استيفائها لعناصر موضوع الدراسة، ومدى كفاية الفقرات، و حاجتها

للتعديل أو الحذف، بالإضافة إلى وضوح صياغة الفقرات، وكذلك مدى قدرة محاور الاستبانة على معالجة مشكلة الدراسة بشكل يحقق أهدافها، وأية ملاحظات يرونها ضرورية، وفي ضوء ملاحظات المدكمين تبين أن الفقرات كان ارتباطها بمجالاتها عالية، إذ بلغت نسبة الاتفاق بين المدكمين (93%)، وتعود هذه النسبة مناسبة لأغراض هذه الدراسة، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة، بل تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وبهذا بقي عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (43) فقرة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة، باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest)، وذلك بتطبيقها مررتين على عينة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغت (18) فرداً، بفارق أسبوعين، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون والذي بلغ (0.874) لاستبانة واقع القيادة الجديرة بالثقة، كما وبلغ (0.812) لاستبانة واقع إدارة الأزمات، وتعود هذه القيم كافية لأغراض هذه الدراسة، وبناءً على نتائج الصدق والثبات تم استخلاص أداة للدراسة تتمتع بإمكانية تطبيقها والاعتماد عليها والوثوق من النتائج التي ستسفر عنها.

المعالجة الإحصائية:

للاجابة عن أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات التي تم جمعها في ذاكرة الحاسوب، لتدعيلها ومعالجتها باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- الإجابة عن السؤال الأول والثاني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، واعتمدت الباحثة في تقييم واقع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية وواقع إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية، بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\text{القيمة العليا - القيمة الدنيا} / \text{عدد المستويات} = 1.33 = 4/3 = 3 / (5-1)$$

وقد استخدم المعيار التالي لغرض تفسير النتائج وهو:

$$-\text{المستوى المنخفض أقل من } (1.33 + 1) = 2.33$$





- المستوى المتوسط من (2.34) - $2.34 - 3.67 = (1.33 + 2.34)$

- المستوى المرتفع (3.68) فأكثر.

وهكذا تم اعتماد المدحك التالي لدرجة تطبيق للأداة ككل وللمجالات الدراسة وفقراتها:

- درجة تطبيق منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (1-2.33).

- درجة تطبيق متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (2.34-3.67).

- درجة تطبيق مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (3.68-5.00).

وصنفت فقرات الاستبيانة في فئات حسب المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة بشكل تنازلي.

- للإجابة عن السؤال الثالث: تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين واقع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية وواقع إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية.

عرض النتائج ومناقشتها:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية وتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية للأداة ككل، ولكل فقرة من فقراتها، ويظهر الجدول (2) ذلك.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتب لواقع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية للأداة ككل، ولكل فقرة من فقراتها مرتبة تنازلياً

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري		نص الفقرة	رقم
مرتفعة	1	0.71	4.56	أتخاذ القرارات بناء على معايير السلوك الأخلاقي	7
مرتفعة	2	0.42	4.12	أركز على مساعدة الزملاء للتغلب على العوائق التي تحول دون تحقيقهم الأداء المطلوب	15
مرتفعة	3	0.64	4.11	أدرص على اتخاذ القرارات معتمدا على القيم التي أؤمن بها	6
مرتفعة	4	0.76	4.01	أشرك التابعين بالعمل بالوظائف التي تتفق مع قيمهم	8
مرتفعة	5	0.87	3.96	أترك مساحة من الحرية للزملاعه	13
مرتفعة	6	0.58	3.94	أشجع الزملاء على التعبير عن آرائهم	11
مرتفعة	7	0.55	3.87	أبحث عن ردود الفعل من الزملاء لتحسين أفعالي معهم	2
	8	0.39	3.42	أحدد الوقت المناسب لتقدير أدائي لعملي	3
	9	0.47	3.11	أظهر فهماً لتأثير تصرفات معينة على الآخرين	4
	10	0.47	3.05	أحدد مع الزملاء القضايا أو السلوكيات الواجب تغييرها	14
	11	0.83	2.69	أبين معتقداتي التي تتفق مع أفعالى	5
	12	0.53	2.46	أخبر التابعين بالحقائق	9
	13	0.66	2.39	أصرح بالأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين	10
منخفضة	14	0.46	2.32	أصف كيف يرى الآخرين إمكانياتي وقدراتي بدقة.	1
منخفضة	15	0.74	2.31	أظهر الانفعالات التي تبين مشاعري وأحساسى	12
		0.22	3.35	الكلي	

يلاحظ من الجدول (2) أن **واقع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية**, جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.35)، وانحراف معياري (0.22)، وتراوحت الفقرات بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.31-4.56)، وتعني هذه النتيجة أن القادة التربويين يمارسون القيادة الجديرة بالثقة، ولكن ليس بالمستوى المأمول، وربما تعود هذه النتيجة إلى أن ما تعرضوا له من مساقات جامعية تربوية، أو من دورات تدريبية، أو من ورش مختلفة، لم تكن بالدرجة التخصصية المطلوبة.



وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على «أخذ القرارات بناء على معايير السلوك الأخلاقي»، بمتوسط حسابي (4.65)، وانحراف معياري (0.71)، وبدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى خضوع جميع الموظفين من قادة وتابعين لمدونة سلوك وظيفي أخلاقي، والتي تعبّر عن منظومة من معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية، والتي تضم مجموعة من القيم والسلوكيات التي ينبغي اتباعها أثناء تأدية المهام، والتي تظهر في التعامل وبناء العلاقات مع الكادر المدرسي أو حتى مع المجتمع المحلي.

وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (15) التي تنص على «أركز على مساعدة الزملاء للتغلب على العوائق التي تدول دون تحقيقهم الأداء المطلوب»، بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.42)، وبدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن من المهام الأساسية للقائد التربوي أن يقوم باسناد ودعم الكادر المدرسي، بكافة أشكال الدعم والمساندة، وتذليل الصعوبات، وإيجاد الحلول لها.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1)، التي تنص على «أصف كيف يرى الآخرين إمكانياتي وقدراتي بدقة»، بمتوسط حسابي (2.32)، وانحراف معياري (0.46)، وبدرجة منخفضة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى ابتعاد التابعين (عناصر الكادر المدرسي) عن تقديم التوجيه والنصائح للقائد التربوي، أو تقديم التغذية الراجعة للقائد التربوي، بكونه قائداً.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على «اظهر الانفعالات التي تبين مشاعري وأحاسيسني»، بمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري (0.74)، وبدرجة منخفضة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى حرص القائد التربوي على التحكم بانفعالاته، ومشاعره، وإغفال الجانب العاطفي إلى حد ما، لتسير الأمور بالشكل الصحيح.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زيادة (2022)، والتي جاءت لتأكد بأن درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية للأدلة كل، ولكل فقرة من فقراتها، ويظهر الجدول (3) ذلك

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتب لواقع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجها نظر القيادات التربوية للأدلة كل، وكل فقرة من فقراتها مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم
مرتفعة	1	0.39	4.12	يتوفر في المدرسة مكونات الأمن والسلامة كطفياليات الحريق، ومخارج طوارئ	10
مرتفعة	2	0.58	3.94	يستجيب الكادر المدرسي لإشارات الإنذار المبكر للأزمات بطرق مناسبة	12
مرتفعة	3	0.63	3.87	يتم عمل صيانة دورية لأجهزة المدرسة والمرافق الخدمية	9
مرتفعة	4	0.51	3.84	يتوفر في المدرسة وسائل نداء صوتية (ميكروفون) للتوجيه والإرشاد في حالة وقوع الأزمة	19
مرتفعة	5	0.46	3.77	يتم محاسبة المتسببين في الأزمة بشفافية تامة	24
مرتفعة	6	0.37	3.73	يتوفر بالمدرسة نظام جيد للاتصالات مع مؤسسات المجتمع	25
مرتفعة	7	0.64	3.71	يحرص مدير المدرسة على عقد برامج للتدريب على كيفية الاتصال مع الجهات المختصة في أثناء الأزمات	7
متوسطة	8	0.65	3.61	يتوفر بالمدرسة لوحات إرشادية عن تعليمات الأمان التي يجب إتباعها في أثناء حدوث الأزمة	8
متوسطة	9	0.59	3.54	يتم تقديم الأسعافات الطبية الأولية عند الحاجة من قبل أفراد مدربين عليها بالمدرسة	22
متوسطة	10	0.57	3.41	يحرص مدير المدرسة على اتخاذ الإجراءات الازمة لتكيف المدرسة سريعاً بعد انتهاء الأزمة	28
متوسطة	11	0.63	3.31	توزع الإدارة المدرسية المهام وتتعدد المسؤوليات بطريقة مناسبة للتعامل مع الأزمات	18
متوسطة	12	0.57	3.26	يعتمد مدير المدرسة بعامل الوقت عند التعامل مع الأزمات	17
متوسطة	13	0.55	3.22	تهتم الإدارة المدرسية باكتشاف مواطن الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات	1

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم
متوسطة	14	0.45	3.16	توجد تعليمات إدارية واضحة لإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة	13
متوسطة	15	0.83	3.14	تجهز الإدارة المدرسية وسائل الأمن والسلامة من جديد بعد الأزمات	23
متوسطة	16	0.61	2.98	يسهل الحصول على الإمكانيات المطلوبة من الإدارات العليا عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات	15
متوسطة	17	0.72	2.84	هناك سرعة في تحريك الموارد الضرورية لاحتواء الأزمة ومعالجتها حال وقوعها	16
متوسطة	18	0.33	2.68	لا تتأثر إدارة المدرسة بالضغط النفسي التي تخلفها الأزمات	26
متوسطة	19	0.47	2.67	تهتم إدارة المدرسة بعدد دورات تدريبية للتكيف مع الأزمات عند حدوثها	6
متوسطة	20	0.77	2.67	يتم التعامل مع الأزمات بشفافية	21
متوسطة	21	0.74	2.56	تتخذ الإدارة المدرسية الوسائل والأساليب الوقائية لمنع حدوث الأزمات فيها	4
متوسطة	22	0.52	2.51	تجري الإدارة المدرسية مسحاً لبيئة المدرسة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات فيها	2
متوسطة	23	0.74	2.41	يوجد فريق مدرب في المدرسة يقوم بواجباته في حالة الأزمات	14
متوسطة	24	0.44	2.39	تعد الإدارة المدرسية خططاً لإدارة الأزمات المحتمل وقوعها	11
متوسطة	25	0.38	2.36	تبني الإدارة المدرسية استراتيجيات حديثة تتلاءم مع التعامل مع الأزمات كالسيناريوهات	20
منخفضة	26	0.64	2.32	تحلل وتقييم الأزمات السابقة التي وقعت بالمدرسة للكشف عن أي قصور في مواجهتها	27
منخفضة	27	0.61	2.31	يتتوفر في المدرسة توقعات مستقبلية عن الأزمات المدرسية المحتمل حدوثها	3
منخفضة	28	0.59	2.28	يتتوفر في المدرسة قائمة بتصورات المخاطر التي يمكن أن تحدث	5
		0.26	3.09		

يلاحظ من الجدول (3) أن واقع إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية، جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.09)، وانحراف معياري (0.26)، وترواحت الفقرات بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.12 - 2.28).

2.28)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى توفر مكونات الأمان والسلامة في المدرسة كالطفاليات باختلاف أنواعها، وتوزعها بأماكن مختلفة في المدرسة، والالتزام بالصيانة الدورية لمراقب المدرسة وأجهزتها المختلفة، لكن بالمقابل هناك ضعف في تقديم الدورات التدريبية التخصصية بهذا المجال، وكذلك ضعف في توفر الأجهزة والمعدات الضرورية لإدارة الأزمات والتعامل معها بالوقت المناسب، وقد يكون هناك ضعف بالبنية التحتية في بعض المدارس، وعدم توفر الدعم المادي المطلوب.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنص على «يتوفر في المدرسة مكونات الأمان والسلامة كطفاليات الحريق، ومخارج طوارئ»، بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.39)، وبدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى التزام المدارس بقوانين وأنظمة وتشريعات وزارة التربية والتعليم والتي تؤكد وتتابع باستمرار توفر هذه المكونات بالمدرسة ومتابعة صيانتها بشكل دوري، كما تركز الوزارة على توفر أعداد وأنواع تلبي حاجة المدرسة مثل طفاليات الحريق، التي تناسب مختبرات المدرسة، والغرف غير الصافية المختلفة، كما أنها تحرص وبشدة على التعاون مع كوادر الدفاع المدني لتقديم تجارب للإخلاء، بالاعتماد على مخارج الطوارئ المتوفرة بالمدرسة.

وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (12) التي تنص على «تسهيل المدرسة لإشارات الإنذار المبكر للأزمات بطرق مناسبة»، بمتوسط حسابي (3.94)، انحراف معياري (0.58)، وبدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى المتابعة الحثيثة والمستمرة من أقسام مديريات التربية والتعليم المختلفة للمدارس، للاستجابة لأي طارئ بالمدرسة، كما يتطلب من كل مدرسة إعداد خطط للطوارئ والتعامل معها مسبقاً، وكذلك توفر فريق مختص بالمدرسة يحمل مسؤوليات الاسعاف ومدرب على هذه المهارات، كما وقد تعزو هذه النتيجة من الواجب الوظيفي الذي يحتم على القادة الاهتمام بذلك، لما قد يترب على ذلك من أضرار مادية وبشرية، إذا لا سمح الله حدثت أزمة، ولم يتم الاستجابة لها مبكراً، والتعامل معها، لتلافي أضرارها.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على «يتوفر في المدرسة توقعات مستقبلية عن الأزمات المدرسية المحتمل حدوثها»، بمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري (0.61)، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على «يتوافق في المدرسة قائمة بتصورات المخاطر التي يمكن ان تحدث»، بمتوسط حسابي (2.28)، وانحراف معياري (0.59)، وبدرجة منخفضة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى ضعف بناء الخطط المستقبلية متوسطة وبعيدة المدى، وضعف القدرة التنبؤية لدى القادة التربويين، وكذلك الاعتماد على الكتب المدرسية وإصدار قرارات آنية، وقت حدوث الأزمة، بدون الاعتماد على بناء الخطط المستقبلية المسبقة.



وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطيري (2020)، والتي جاءت لتأكد بأن درجة ممارسة إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (أبو زيادة، 2022؛ الدقس، 2022؛ بحص، 2020)، والتي جاءت لتأكد بأن درجة ممارسة إدارة الأزمات جاءت بدرجة عالية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما فاعلية القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية؟

للإجابة عن هذا السؤال والتعرف إلى فاعلية القيادة الجديرة في إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين واقع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية وواقع إدارة الأزمات في مديرية تربية وتعليم لواء بنى عبيد من وجهة نظر القيادات التربوية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4).

الجدول (4)

معامل ارتباط بيرسون بين واقع القيادة الجديرة بالثقة وواقع إدارة الأزمات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات
0.05	0.926	القيادة الجديرة بالثقة/ إدارة الأزمات

ويلاحظ من الجدول (4)، وجود علاقة ايجابية بين مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ومستوى إدارة الأزمات، بمعنى انه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى القيادات التربوية زاد مستوى إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية، وكلما انخفض مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى القيادات التربوية كلما انخفض مستوى إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية. وربما تعد هذه النتيجة منطقية للدور الكبير الذي يمكن أن يؤديه القائد عندما يمارس أساليب القيادة الجديرة بالثقة في تحسين مستوى إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية، وبالتالي أرى بأن اتخاذ القائد التربوي للقرارات بناء على معايير السلوك الأخلاقي، والسعى الدؤوب لمساعدة الزملاء وتذليل الصعوبات أمامهم، واشراكهم في الوظائف المختلفة، ومنهم مساحة من الحرية والتعبير عن آرائهم، انعكس بشكل ايجابي على اهتمام المدرسة بتوفير مكونات السلامة العامة المختلفة وصيانتها بشكل دوري، مما يعني استجابة مبكرة لإشارات الإنذار المبكر للأزمات، واهتمام القادة بتدريب متخصص للكوادر المدرسية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (أبو زيادة، 2022؛ البنوي، 2016) والتي جاءت لتأكد وجود



علاقة ايجابية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وإدارة الأزمات بجميع مراحلها

الوصيات والمقترنات:

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يلي:

- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية بمضامين الفكر الإداري فيما يتعلق بالقيادة الجديرة بالثقة والعمل على تطبيق هذا النمط القيادي، لما له من آثار إيجابية على إدارة الأزمات، ويطلب ذلك إعداد خطط وبرامج مستقبلية عملية لترسيخ القناعة بأهمية القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المختلفة، وتجسيدها بمارسات ميدانية.

- ضرورة تركيز وزارة التربية والتعليم على أبعاد القيادة، ذات التأثير المهم على مراحل إدارة الأزمات، وذلك بالسعى لاتباع آليات صحيحة وعلمية، لمعالجة البيانات المتوفرة، ذات العلاقة بإدارة الأزمات قبل اتخاذ القرارات، كخطوة لتحديد الوقت المناسب لتقدير أداء إدارة الأزمات، وبالتالي إدارة الأزمات بكل كفاءة وفاعلية.

- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية والتي تتناول القيادة الجديرة بالثقة مع متغيرات أخرى تعكس على أداء المؤسسات التعليمية.

- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أنماط قيادية مختلفة، ومدى تأثيرها على إدارة الأزمات.

المراجع:

أولاً: العربية:

بحيص، جمال. (2020). درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، 8(3)، ص 730-712.

البنيوي، مها. (2016). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي، **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة**، 15(1)، ص 392-454.

الحبيب، عبد الرحمن. (2014). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، **مجلة التربية**، 161(1)، ص 581-540.

الدجاري، رائد. (2017). درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة





- وعلاقتها ببعض المتغيرات، **مجلة جامعة الأقصى**، 21(2)، ص 234-207.
- الحنفي، عبير. (2020). **تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنات التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة.
- الدقس، هيجر. (2022). **درجة ممارسة المهارات القيادية الازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- زيادة، زي. (2022). **القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات**، دراسة تحليلية في عينة من الوزارات المركزية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، **مجلة جامعة العين للأعمال والقانون**، 6(1)، ص 1-31.
- العولقي، عبد الله. (2019). **أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي-رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية**، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال**، 3(3)، ص 221-263.
- القرني، شريفة. (2021). **درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة**، **المجلة العلمية بكلية التربية جامعة اسيوط**، 37(3)، ص 311-288.
- المشاقبة، متعب. (2018). **درجة امتلاك مدير المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم**، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 2(29)، ص 68-83.
- المطيري، حسن. (2020). **مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية**، **مجلة كلية التربية**، 2(1)، ص 137-72.
- الهاجري، محمد. (2020). **واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين**، **مجلة كلية التربية**، 186(3)، ص 241-211.
- هلل، شعبان. (2022). **القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري**، **مجلة البحث العلمي في التربية**، 23(5)، ص 143-1.

ثانياً: الأجنبية:

Altinbas, O. and Tokel, A. (2019). Evaluation of School Administrators' Brand and Crisis Management Skills on Disability Services. **International Journal of Disability, Development and Education**, 66(6), 590-597

Degreenia, Alyssa Rose.(2018).**Understanding Perceptions of Authentic Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Faculty at Land Grant Universities in the Colleges of Agriculture in the Southeast Region**, ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, North Carolina State University.

Smithers, R. (2016). Head teacher Vacancies Expose School Crisis. **Journal of Applied Communication Research**. Vol (35), No (4).

Tokel, A. (2018). Assessment of crisis management skills of secondary school administrators. **Quality & Quantity**, 52(1), 901-912.

Trimble, John Kristin.(2018).**Perceived Authentic Leadership and Organizational Commitment**, ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Our Lady of the Lake University

Trump, S., (2019). How school can prevent and manage school crises, **California**, Vol (23), No (3).



المركز العالمي للبيبة | الجامعة الإسلامية بمنيسوتا
Islamic University of Minnesota

