

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات
من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمّان

**Creative Leadership among Public School Principals and its
Relationship to Crisis Management from Teachers
Perspective in Amman**

إعداد

رشا نعيم محمد نبابته

إشراف

الدكتور: كاظم عادل الغول

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط


حزيران، 2022

نفويض

أنا رشا نعيم محمد نبابته، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رشا نعيم محمد نبابته.

التاريخ: 19/ 6 / 2022

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمّان.

للباحثة: رشا نعيم محمد نبابته.

وأجيزت بتاريخ: 2022 / 6 / 19.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. كاظم عادل الغول
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ.د. علي حسين حورية
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. عثمان ناصر منصور
	جامعة البلقاء التطبيقية	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. أحمد محمد بدح

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدًا يليق بمقامه وسلطانه العظيم، أمّا بعد...

فإنني أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل كاظم الغول لقبول الاشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه لي من عون ونصائح جديدة كان لها أكبر الأثر في رفع مستوى جهدي... وأقدم كامل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة هذه الرسالة وتقييمها ومناقشتها... كما أقدم شكري الجزيل الى صاحب العلم الوفير، الداعم بكل خطوة الدكتور الفاضل محمد النيابة... كما أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة الشرق الأوسط .

ختامًا أتقدم بالشكر لكل من أسهم ومد يد العون لإخراج هذه الرسالة

على أكمل وجه

الباحثة

رشا نعيم نيابته

الإهداء

إلى أبي...سندي الأول

إلى أمي...عبارتها التي ترددها على مسامعي

(الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك)

مَنْ كان دعاؤها سر نجاحي.

إلى زوجي وابني) تميم .)

إليكم أهدي ثمرة نجاحي.

الباحثة

رشا نعيم نيايته

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	2.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	6.....
أهمية الدراسة.....	6.....
حدود الدراسة.....	7.....
مصطلحات الدراسة.....	7.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	10.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	26.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	37.....
مجتمع الدراسة.....	37.....
عينة الدراسة.....	37.....
أداة الدراسة.....	38.....
صدق أداة الدراسة.....	39.....

43	ثبات أداة الدراسة
44	إجراءات الدراسة
45	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

47	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
52	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
57	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

59	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
63	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
66	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
67	التوصيات

قائمة المراجع

68	أولاً: المراجع العربية
70	ثانياً: المراجع الأجنبية
71	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها	38
2-3	مجالات الاستبانة بجزأيا وعدد فقراتها وأرقامها	39
3-3	قيم معاملات ارتباط بيرسون فقرات القيادة الإبداعية مع المجال ومع الاستبانة ككل	41
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات إدارة الأزمات مع المجال ومع الاستبانة ككل	42
5-3	قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة	43
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا (مرتبة تنازلياً)	47
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لفقرات مجال (الحساسية للمشكلات) مرتبة تنازلياً	48
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لفقرات مجال الأصالة (مرتبة تنازلياً)	49
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لفقرات مجال المثابرة (مرتبة تنازلياً)	50
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لفقرات مجال المبادرة (مرتبة تنازلياً)	51
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة الأزمات (مرتبة تنازلياً)	52
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لإدارة الأزمات لفقرات مجال إدارة الأزمات (قبل حدوثها) مرتبة تنازلياً	53
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لإدارة الأزمات لفقرات مجال (إدارة الأزمات)	55

	بعد حدوثها (مرتبة تنازلياً)	
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لإدارة الأزمات لفقرات مجال) إدارة الأزمات بعد حدوثها (مرتبة تنازلياً	14-4
57	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة وإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا	15-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
72	الاستبانة بصورتها الأولى	1
77	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
78	الاستبانة بصورتها النهائية	3
83	كتاب تسهيل مهمة	4

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمّان

إعداد:

رشا نعيم محمد نبابته

إشراف:

الدكتور كاظم عادل أحمد الغول

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (295) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما تبين أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمّان.

وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بما يلي:

تعزيز السلوكيات والمهارات القيادية الإبداعية لدى المديرين الذين يتمتعون بمهارات القيادة، وإعداد برامج تعلم مستمر في مواقع العمل، وتدريب القيادات على إدارة التغيير والتطوير، وتبادل الخبرات بين القيادات التربوية من خلال تكليفهم بتقديم مشروعات مبتكرة وسهلة التطبيق.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، إدارة الأزمات، مديري المدارس الحكومية، لواء ماركا، الأردن.

Creative leadership among public school principals and its relationship to crisis management from the teachers' point of view in the capital, Amman

Prepared by: Rasha Naim Mohammed Nababta

Supervised by: Dr. Kazem Adel Ahmed Al-Ghoul

Abstract

This study aimed to discover the relation between the degree of practicing creative leadership and the degree of practicing crisis management at governmental schools in Marka District in the capital city of Amman from teachers' perspective. Using the simple random sampling method, the researcher selected a sample of 295 participants out of the total population of the study, which consisted of 1200 individuals. The researcher adopted a descriptive correlative approach, which is proven to be significant to achieve the objective of the study. For the purpose of gathering information, two questionnaires have been formulated as measuring tools for this study. The first of which measures the degree of practicing creative leadership by governmental school principals. Whereas the other measures the degree of practicing crisis management. Both tools are then tested in order to check their validation and reliability.

The results showed a high degree of creative leadership practices by principals of governmental schools, with an average 3.90 out the total degree. The practices of crisis management were also at a high level, according to the results, with an average 3.88. The findings depicted a positive and statistically-indicative relationship between the degree of practicing creative leadership and the degree of practicing crisis management at governmental schools in Marka District in the capital city of Amman.

In respect to the findings, the study recommended:

Fostering the skills of behavior of creative leadership for principals who already have leading skills. Developing in-site continuous learning programs and applying them, beginning with the team leader. Training leaders on change-management and -development as well as on sharing experience, through entrusting them in innovative and easy-to-apply projects. And Supporting and strengthening the creative leadership at the Ministry of Education. Conducting more regulations which are guaranteed to achieve the stated goals.

Keywords: Creative Leadership, Crisis Management, Governmental School Principals.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يواجه القائد المبدع من التحديات الإدارية المختلفة، ويقوم بإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص، ويستطيع أن يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة، ويلعب دورًا بارزًا في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات النظرية والعملية التي يواجهها الميدان التربوي، ومن ثم الإسهام في تطوير أداء العاملين، ومن هذا المنطلق أصبح نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف على أحد أبرز أنماط القيادة الفاعلة مثل القيادة الإبداعية، لأنها تعمل على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد، من خلال الاستثمار الأمثل لمقومات المؤسسة التربوية لتوجيه جهود العاملين وتنمية كفاءاتهم، والعمل كفريق واحد لضمان الاستمرارية والبقاء في ظل المنافسة الحادة.

فالقائد الإبداعي يقوم بالتأثير بسلوك المرؤوسين، مما يجعله قادرًا على إدارة الأزمات بحكمة ورؤية، واستثمار كل ما هو متاح من مواد ومعلومات وخبرات معرفية وبشرية، ومعالجة التحديات والمخاطر والأزمات التي تواجه المنظمة. بالإضافة إلى التعامل مع الأزمات بواقعية واتزان، مبني على إدراك التطورات بشكل متكامل، للبدء بالتخطيط وتحليل واختيار الأساليب الإدارية باتزان ومرونة للتعامل مع الأزمات، وتقليل آثارها السلبية حال حدوثها). البريري، (2021).

وتعتبر القيادة مطلبًا مهمًا وضروريًا لتوجيه الأفراد نحو معايير الجودة الشاملة، وذلك نتيجة التحولات العالمية والتحديات الجديدة التي تتطلب سيطرة أكثر على الأنشطة المختلفة والتقدم الحضاري، لذا تتطلب مؤسسات القرن الحادي والعشرين وجود إدارة إبداعية في ندرة لرأس المال، ووجود مهارات قيادية قادرة على مسايرة التغيير الذي قد يكون خارج نطاق السيطرة، لذا يتمثل القائد الإبداعي في قدرته

على تحدي الإمكانيات والقدرات وتيسيرها نحو الإبداع لتحقيق الأهداف التنظيمية) حياة وسفيان، (2021).

وتعد القيادة إحدى مسؤوليات المدير، التي يمثلها بفاعلية داخل المؤسسة، حيث إن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يرجع إلى قدرات القائد في تحقيق الإنجازات التي تؤدي إلى تطور وتفوق المؤسسة أو عدمها، فالقيادة الفعالة تميز المدير الكفؤ عن غيره) الخثعمي، (2020) ويتمثل إبداع القائد في الاستثمار الأمثل للموارد، وإيجاد حلول مناسبة لجميع المشكلات النظرية والعملية التي قد تواجه المؤسسة، والإسهام في تطوير طاقات العاملين بها وإعدادهم لمواجهة التحديات والصعوبات التي قد تواجه المؤسسة، وتحويلها إلى فرص تضمن الاستمرارية والعمل في بيئة منافسة) الصومالي وباجنيد وزكي، (2020).

وتستند القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية على التغيير والتجديد والتطوير المستمر، والقدرة على تحقيق النتائج المحققة لرؤية المؤسسة، والتغلب على نقاط الضعف بأساليب متطورة، وعليه تكمن أهمية القيادة الإبداعية في اتباع أفكار وأساليب إدارية تتسم بالجرأة والذكاء التنافسي، إذ يقوم القائد المبدع بتوضيح المسؤوليات الفردية والجماعية، وإظهار ثقته بالمرؤوسين وتعزيز العلاقات الجماعية وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب يعزز وجود بيئة عمل أفضل) البربري، (2021).

لذا لابد من وجود علاقة وطيدة بين القائد والمرؤوس التي تمكن القائد من التأثير على سلوك الأفراد، ويتوقف نجاح المؤسسات التربوية على توفير قيادات ابداعية واعية لقراراتها، قادرة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ السليم لخطة المؤسسات التعليمية) الخثعمي، (2020) وفي ظل ما تشهده المؤسسات التربوية من تنافسية قوية، أصبحت قادرة على إحداث تغييرات جذرية في الأساليب الإدارية بعيد عن التقليدية، لذا جوهر العملية الإبداعية هو تركيز القائد على العنصر البشري). الصومالي وباجنيد وزكي، (2020).

فلا يسلم أي نظام من تعرضه للأزمات، فأبي مؤسسة مهما كانت قوية فلا بد تعرضها إلى تغييرات مفاجئة سواء داخلية أم خارجية، لذا يجب التعامل مع الأزمات بما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة والمرؤوسين للتصدي إلى أكبر قدر ممكن من خطر الأزمات التي قد تؤثر في البنية الإدارية والأكاديمية، كما قد تؤدي إلى عرقلة تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية. وقدرة القائد المبدع على إدارة الأزمات في النظام التعليمي هي مهارة يحتاجها مديري المدارس إضافة إلى تحقيق استجابة عالية أثناء الأزمة، واستشعارها ومعرفة التصدي لها قبل حدوثها، واتخاذ القرارات الصائبة لمواجهتها، والحد من أضرارها، فالقائد المبدع هو القادر على استشعار الأزمة والتنبؤ بها قبل وقوعها، وإعداد سيناريوهات للتعامل معها واتخاذ القرارات بشكل هادئ ومرتزن) سمور، (2018)

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتركز على القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان، وارتباطها في إدارة الأزمات في الميدان التربوي من وجهة نظر المعلمين .

مشكلة الدراسة

نتيجة للأزمات والأحداث الطارئة التي يواجهها الميدان التربوي، أصبح لزاماً على إدارة المدرسة التعامل مع تلك الأحداث والأزمات الواقعية أو المتوقعة بشكل فعال، الأمر الذي يتطلب وجود قائد يتحلى بالعديد من المهارات والكفايات الشخصية والفنية والإبداعية على حد سواء .

وبناءً على استشعار الباحثة خلال عملها في القطاع التعليمي بأهمية الدور المنوط بقائد المدرسة في مواجهة التحديات والمشكلات والأزمات في الميدان التربوي بالارتكاز على مهارات إبداعية استثنائية، تتسم بالمرونة وسعة الأفق والواقعية والمبادأة وسرعة الاستجابة، والعديد من الصفات والسمات الإبداعية الأخرى، القادرة على مواجهة الأزمات والتحديات المتوقعة وغير المتوقع حدوثها في المدارس الحكومية، واستناداً على توصيات الجهني وحريري (2021) بأهمية إجراء دراسة تبحث علاقة القيادة الإبداعية

بإدارة الأزمات، وإشارة إلى توصية المخاريز والبدو وملاحيم وعطية (2021) بضرورة اختيار مديري المدارس من القيادات التربوية التي تؤمن بأهمية تطبيق الإدارة الإبداعية ومبادئها في المدارس، ومن ثم تدريبهم على أساليب العمل الإبداعي في العمل الإداري إضافةً إلى توصية الشهبان (2019) بالاستمرار في دعم وتعزيز القيادة الإبداعية ضمن الضوابط التي تكفل فعاليتها لتحقيق الأهداف المرجوة. وصولاً إلى توصية الحربي (2018) التي أكدت على ضرورة تعزيز السلوكيات القيادية الإبداعية لدى المديرين، وضرورة تعريفهم من خلال التدريب وورش العمل بأهمية مفهوم القيادة الإبداعية على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية تحقيقاً للتميز في المؤسسات التربوية.

جاءت هذه الدراسة لتبحث القيادة الإبداعية مع متغير إدارة الأزمات، حيث أوصى باغريب وزكي (2021) بضرورة التخطيط الجيد لإدارة الأزمات وربطه بالتخطيط الاستراتيجي لتمكين المؤسسات التربوية من التنبؤ بالأزمات المستقبلية مع الاستعداد والقدرة للتعامل معها حال حدوثها. وأوصى أيضاً عضبيات (2021) بضرورة عقد مناشط علمية وتدريبية لمواجهة الأزمات وكيفية التعامل معها. ولأهمية إدارة الأزمات أوصى غالب (2020) بإنشاء مركز يعنى بإدارة أزمات مؤسسات التعليم. وهذا بالإضافة إلى توصية العبد الله وأبو الفضل وإبراهيم والأنصاري (2019) بوجوب استعداد القادة لإدارة الأزمات عبر التخطيط المستقبلي ودعم القادة للتعامل مع الأزمات لمنع حدوثها والتقليل من تبعاتها.

وعليه، وبناءً على ما سبق تولد لدى الباحثة شعوراً في مشكلة الدراسة باعتبارها تمثيلاً واقعياً عملياً يحتاج إلى البحث والتحليل، وزاد من دافعيتها واهتمامها الخوض في هذا الموضوع، مما بلور فكرة الدراسة المركزة على التصدي للأزمات والتحديات والمشاكل في القطاع التربوي من خلال القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان.

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ودرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بالعاصمة عمان؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بالعاصمة عمان؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الإبداعية، وإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بالعاصمة عمان؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي ستبحثه والذي يتوقع أن يفيد القطاع التربوي بشكل عام ومديري المدارس الحكومية بشكل خاص، وذلك من خلال تسليط الضوء على نتائج تطبيق أنماط إدارية وقيادية حديثة مثل القيادة الإبداعية، وعلاقتها المتوقعة مع إدارة الأزمات لتجاوز التحديات والأزمات وإدارتها بفعالية واقتدار.

حيث يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في اتساع مدى المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان بأهمية ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات والسلوك الإيجابي الناتج عن هذه الممارسات مما سيحسن أداء مديري المدارس والقادة في قطاع التعليم العام.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحد البشري: معلمي ومعلمات المدارس الحكومية .

الحد المكاني: طبقت الدراسة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء ماركا في محافظة العاصمة الأردنية عمان.

الحد الزمني: طبقت أداة الدراسة (الاستبانة) (في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي-2021-2022).

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى المعلمين .

مصطلحات الدراسة

القيادة ويعرفها البربري(2021) ، بأنها: القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري من خلال مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد وخصائص المهمة.

وأشار موسى(2018) ، إلى أن القيادة هي التأثير في شخص أو عدة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحثهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، من خلال إيجاد الدافع للعمل وتحفيزهم، وبالتالي على إنجاز الأهداف.

القيادة الإبداعية: هي القدرة على السير برؤى وتوجهات المنظمة بطريقة مبتكرة وفريدة تضمن تحقيق النتائج والأهداف وزيادة الإنتاجية) "الشهوان، 2019، ص.24)

وتعرف القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها: عملية الابتكار، والإبداع، والرؤية، وصياغة الأهداف، ووضع الخطط الاستراتيجية، واستنهاض الهمم للعمل .

وعرف البربري (2021) القيادة الإبداعية بقيادة المدرسة بالمعارف والمهارات اللازمة للتوصل إلى أساليب وسائل وأفكار جديدة غير مألوفة لحل المشكلات الداخلية والخارجية الراهنة والمستقبلية في المدرسة، من أجل الارتقاء في مخرجات العملية التعليمية والإدارية لتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع . ويعرف الحسين(2018) ، القيادة الإبداعية بأنها قدرة القائد على التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلها مستغلاً للإمكانيات المتاحة والتأثير لديه.

إدارة الأزمات: عملية الإدراك والتحكم في المخاطر والتحديات والمشكلات القائمة والمحتملة، من خلال تهيئة المناخ المناسب واتخاذ الإجراءات الاحترازية، بهدف تجنبها أو الحد من آثارها السلبية وسرعة إعادة التوازن للنظام واستئناف النشاط، واستخلاص الدروس المستفادة منها، لمنع تكرارها أو تحسين طرق التعامل معها) "عساف، 2021، ص.4)

وتعرف إدارة الأزمات إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من خلال استجابة معلمين ومعلمات المدارس الحكومية على الأداة المعدة لقياس درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس.

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، كما يتضمن عرضاً لدراسات سابقة عربية وأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على القيادة الإبداعية وأهميتها والصفات الإبداعية للقائد وأبعادها. كما يشتمل على إدارة الأزمات، ومراحلها، ونشأتها.

أولاً: القيادة الإبداعية

ظهرت نظرية القيادة الإبداعية على يد مالكن نولز (Malcon Nolz) في سنة 1990 ، عندما قام بدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع وأوضح نظرية في القيادة الإبداعية حيث ناقش رؤيته الجديدة بين القيادة والإبداع) حياة وسفيان،. (2020

وتعد القيادة هي الأساس في نجاح الأعمال، والقيادة التربوية الناجحة هي التي تعرف توجهات العاملين وقدراتهم في المؤسسات التربوية، وتوظف القدرات والإمكانات من أجل تحقيق الأهداف، والقيادة الناجحة هي القادرة على التخطيط الجيد والتعامل مع العاملين وتدريبهم وفق احتياجاتهم والتعامل مع نقص الخبرات والارتقاء بهم إلى الأفضل) الحربي، . (2018

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات التي أحدثت ثورة بالمعلومات، ولعل استمرار الانفجار المعرفي والتقني في المجالات المتعددة يتطلب رؤية مستقبلية واضحة ومتجددة تشجع الإبداع . فالتجديد المعرفي والتطور التكنولوجي هو جوهر العملية الإدارية الإبداعية للمنظمة .فهذا يسهم في

تطوير قدرة العاملين على مواكبة التغييرات وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات في الوقت والموقف المناسب) الصومالي وياجنيدي وزكي،(2020)

وتفرض التحديات المعاصرة الحاجة إلى صناعة قادة التميز والإبداع، فالتطورات والتغييرات التكنولوجية تتطلب وجود قادة مفكرين ومطورين لديه القدرة على استقطاب الموارد البشرية ذات الطاقات التي تمثل قيمة تنافسية للمؤسسة، فقادة التميز والإبداع هم الأقدر على وضع مؤسساتهم كرقم صعب في مربع المنافسة من خلال صياغة استراتيجيات تخطيطية وتنافسية ، وهم الأقدر على التغيير وتحديث كل ما هو قديم وتقليدي بأساليب منظمة بما هو حديث ومتطور ومعاصر، فقادة التميز والإبداع هم الذين يوفرون ويسخرون أحدث الوسائل التكنولوجية، ويستثمرون المرؤوسين للتعامل معها واستخدامها بكل كفاءة واقتدار) الهلالات ،.(2018)

ونتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسة التربوية في الوقت الحالي استدعى الأمر لوجود قيادة إبداعية قادرة على مواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها المؤسسة التربوية بعيداً عن الأساليب التقليدية وإحلال إدارة تتحلى بالابتكار وتنميه وتطوره في نفوس العاملين) الحربي،.(2019)

الأمر الذي أكد حاجة المنظمات لوجود قيادات إبداعية قادرة على مواكبة التطورات تحديداً في ظل ظروف المنافسة الشرسة التي يشهدها عصرنا الحالي، فوجود القيادة الإبداعية يشكل عنصراً أساسياً لتحسين مدخلات ومخرجات أي مؤسسة ورفع كفاءتها وإنتاجيتها وتحديداً نتيجة تزايد المشكلات والأزمات الإدارية والتنظيمية التي يشهدها عصرنا الحالي) الشهوان،.(2019)

لذا تستدعي الحاجة على تأكيد أهمية تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للقادة للابتعاد عن المألوف ومحاولة الخروج من القيادات التقليدية، للتمكن من إيجاد أفكار وحلول عملية لمواجهة الأزمات وإدارتها بطريقة مناسبة لكل ما تواجهه المؤسسة التربوية من تحديات) الصومالي وياجنيدي وزكي،.(2020)

وترى الشهبان (2019) أن القيادة الإبداعية تبدأ بإحساس القائد بعدم التوازن في المؤسسة وهذا يقودها إلى تجاوز التحديات بطريقة تجعله يحقق التوازن داخل المؤسسة، ومن صفات القائد المبدع التزامه بتحقيق أهداف المؤسسة وتقديم الأفكار من خلال التزامه بتحقيق الأهداف السامية وتبادل الرأي والنقد الذاتي البناء .ويكمن إبداع القائد في توظيف هذه الصفات على أرض الواقع وتطبيقها بطريقة فعالة تخدم المؤسسة التعليمية والمرؤوسين .

أهمية القيادة الإبداعية

القيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه ، تسعى إلى التأثير وتوفير الفهم والقناعة والإدراك بينهم، فقيادة مجموعة من المعلمين يحتاج إلى تواصل وتفاعل مستمر لتنمية روح الجماعة وروح التعاون فيما بينهم، وبناء علاقات طيبة وأجواء تسودها الثقة والاحترام المتبادل، ومن ثم التأثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة فيما يحقق رضاهم وأهدافهم وأهداف المنظمة (الهلال، 2018).

وتكمن أهمية القيادة الإبداعية في مواكبة التغيير وتطوير وتحقيق الأفكار المؤسسية الملهمة، والقائد الإبداعي هو الذي يحرص على تشكيل بيئة عمل منافسة تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين وتركز على التغيير الذي يركز على التجديد الإداري، وتظهر أهمية القيادة الإبداعية من خلال توظيف المعرفة الضمنية والمكتسبة في الممارسات والسلوكيات التي تبعث الدافعية والحماس، وتعزز العطاء في بيئة عمل مستقرة، فالقائد المبدع رائد في العمل المؤسسي والسلوك الإداري الإبداعي (حياة وسفيان، 2020) من أبرز المتطلبات اللازمة لتحقيق القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس توحيد العديد من المتطلبات التي تساهم في التغلب على العديد من التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الإبداعية ومنها: تقديم حوافز مادية ومعنوية للقادة المبدعين والمتميزين، والالتحاق بدورات إبداعية وورش تدريبية ذات علاقة بالقيادة

الإبداعية، ونشر ثقافة الإبداع والتأكيد على العمل بروح الفريق، وتطبيق مبدأ حل المشكلات والأزمات التي تواجه المدارس من خلال توفير الوقت للقادة والمعلمين، وإتاحة الفرصة لتطبيق أفكارهم الإبداعية (الشهوان، 2019).

يشير حياة وسفيان (2020) إلى أن القيادة الإبداعية داخل المنظمات ذات أهمية بالغة، فهي تعمل على خلق حلول جديدة لحل الخلافات والمشكلات، والقدرة على تحقيق الوصول إلى النجاح من خلال رسم مسارات جديدة وفريدة، وتحقيق الأهداف بشكل سريع، بالإضافة إلى البحث عن وجهات نظر غير متوقعة داخل المنظمة .

كما يشير خير الله (2015) ، إلى أن الذي يفرق بين العمل العادي والمتميز هو الابداع، فالإبداع يخلق التميز ويحول المؤسسات الخاملة إلى أخرى نشطة وحية، فهو تفاعل عدد من القدرات والخصائص الشخصية تؤدي إلى إنتاج جيل مفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والإدارة.

وتكمن أهمية القيادة الإبداعية في كونها حلقة وصل بين العاملين والمرؤوسين، فهي التي تقوم بدعم الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية وتحسم الخلافات، فالقيادة تسهل للأفراد والمنظمة تحقيق الطموحات من خلال مواكبتهم للمتغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة، فالقيادة الكفؤة هي التي تمتلك المهارات الكافية لتنفيذ المتطلبات المؤسسية بدقة، دون الاعتماد على الصلاحيات أو المنصب أو حجم المسؤوليات (الهالات، 2018).

وإدارة الأزمات قد لا تناسب إدارة اليوم، إذ لا بد من وجود إدارة فاعلة قادرة على إعادة تشكيل مهارات القادة وتحويلهم إلى إبداعيين. وهذا لا يقتصر على القادة فقط، بل تحويل المنظمات إلى إدارات تتحلّى

بالإبداع والابتكار، وتحقق التنافسية بين العاملين لجذبهم، وتطوير الخدمات وتحسين الجودة بتكلفة منخفضة، وهذا لا يتحقق إلا بوجود إدارة رشيدة مبدعة). الحربي، (2019).

صفات القائد المبدع

في الوقت الحاضر تسعى جميع المنظمات بكافة إداراتها إلى الإبداع والابتكار، حيث يرى الشهبان(2019)، أن القيادة عبارة عن حلقة وصل بين ما تخطط إليه المؤسسات ، لتسهيل تحقيق اهدافها وتوظيفها لخدمة المنظمة بالشكل المطلوب، وتبدأ العملية الإبداعية باستشعار القائد بالتحديات والإحساس بها وشعوره بعدم استقرار يدفعه للبحث عن حلول للتحديات والسعي نحو التوازن، ويتصف القائد المبدع بالثابرة، والأصالة، والمبادرة، ويميل القائد المبدع إلى البحث وعدم الرضا عن الوضع الحالي، والمشاركة في تبادل الرأي والنقد البناء، والمرونة والتحرر من النزعة التقليدية والخروج عن المألوف في التفكير).الشهبان، (2019).

وأشار الخنعمي (2020) إلى أن القائد الإبداعي يراقب مرؤوسيه دون إحساسهم بمراقبته ومعرفة القائد بتفاصيل العمل وجزئيته، ويتبع ذلك تأثير القائد بمرؤوسيه مما يشعرهم بالثقة. ومن صفات القائد الأخلاقية الصدق والأمانة والعدل والحسم في اتخاذ القرارات وتحديدًا في الأوقات الصعبة، كما أن تشجيع العاملين وتوجيههم للعمل الجماعي وتوجيه عبارات تحفزهم لمواجهة التحديات المستقبلية التي تحقق أهداف المؤسسة.

مجالات القيادة الإبداعية

الحساسية للمشكلات: المتمثلة بالمقدرة على تحسس المشكلات، وإدراك طبيعتها والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون) الشهبان، (2019).

والأصالة :التي تعمل على الانفراد بالأفكار والابتعاد عن كل ما هو مألوف وشائع، فتكون الأفكار التي ينتجها الشخص المبدع فريدة، ويسعى بها الشخص المبدع إلى تقديم حلول جديدة إبداعية ومتميزة عما يقدمه الآخرون) آل حسين، (2018) وهنا يتضح أهمية وجود قيادة إبداعية ذات مقومات وأفق واسعة، لتوجيه العاملين على إنتاج أفضل عمل ممكن ينهض المؤسسة بمستواها للأفضل وتحقيق أهدافها وفق سياسة التعليم.

أما مجال المثابرة :فيركز على الإصرار وتحمل المسؤولية والاستمرارية في العمل، فالمثابرة إحدى سمات الشخصية المبدعة لدى المدير القادر على الإنجاز والوصول إلى الحلول الناجحة وتحقيق الأهداف بصورة إبداعية، وهذا يشعر المدير بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به (الشهوان، 2019).

وأخيراً مجال المبادرة :التي عرفها الخنعمي (2020) بأنها القدرة على الابتكار والإبداع والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وتحفيز العاملين وتشجيعهم على المبادرة .

ثانياً :إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات من المهارات القيادية الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار في كل مؤسسة، ومن هنا سنستعرض مفهوم الأزمة، ومفهوم إدارة الأزمات، ودورة حياة الأزمة وخصائصها وأنواعها وأسبابها ومراحلها .

مفهوم الأزمة

يعد اتخاذ القرار في الأزمات قرارًا استثنائيًا عن الظروف الطبيعية، ويتم اتخاذه في وقت قصير، حيث أن نجاح اتخاذ القرار مقترن بمجموعة من العوامل، ومن أهمها قدرة القائد وكفاءته لاتخاذ القرارات الإدارية في الظروف الملائمة .فبالتالي تأهيل الإدارات المدرسية للتعامل مع الأزمات وإدارتها يتطلب

عمل دورات تدريبية متخصصة ومتطورة للتدريب على اتخاذ القرارات بطريقة مبدعة للتعامل مع التحديات غير المتوقعة أو المفاجئة) المهنا،.(2019)

وحيث أصبحت الأزمات أمرًا ومحتملاً داخل المدارس، إلا أن العديد من القيادات وادارة المدارس قد تطبق الأساليب التقليدية التي تفتقر للشفافية والمنهج العلمي السليم لاتخاذ القرار حيث أشار الخميس والصالحي (2019) الى أن أبرز المعوقات التي تحول دون استخدام وتنفيذ القرار المناسب وهي اتخاذ القرارات المتسرفة من قبل المدير.

عرف (Philips , 1986) هي حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ وتتسبب في حدوث خلل في الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وبالتالي تسبب الأذى والضرر للمركز المنافس لها مما يتطلب منها اهتماماً فورياً بشأن ذلك .

وتعرف أيضاً بأنها نقطة حرجة تواجه المنظمة وتهدد قيم المنظمة ومحسورية الوقت باتخاذ القرار التعامل بفاعلية مع الجوانب الإيجابية والسلبية .وتتسم الأزمة بسمات عدة وأهمها المفاجأة: ويعني السرعة في اختيار الزمان والمكان لتفجير الأزمة، وطبيعة الوقت ويقسم إلى :حدث مفاجئ لا يتيح الوقت للرد عليه والاستجابة بصورة سريعة، وحدث مفاجئ يتيح الوقت لاتخاذ القرار المناسب تجاه الأزمة) المهنا، (2020).

أما هلال (1996) عرفها أنها نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكيل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه .

الخصيري (1990) هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة، وتشكل صعوبة أمام متخذ القرار .

عرفها Booth (1998) حالة يواجهها أفراد أو جماعات أو منظمة ولا يمكن التفاعل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية، وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغيير الفجائي .

وتعرف الأزمة أيضًا بأنها موقف صعب يؤثر في المجتمع مع وجود نقص في الإمكانيات والمتطلبات المتاحة للأزمة، مما يستدعي مضاعفة الجهد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والبحث عن أفضل بدائل للمواجهة، والتغلب على صعوبة هذا الموقف الصعب). الهاجري، (2020) وتعتبر الأزمة حالة من الخلل والاضطراب يؤثر على سير العمل المعتاد في المؤسسة ويشتت انتباه العاملين على أداء أعمالهم، وتتسم بتلاحق الأحداث ونقص المعلومات وضيق الوقت وتداخل الأسباب بالنتائج، مما يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها وهذا يتطلب تدخل فوري من خلال اتخاذ قرار مناسب في وقت قصير منذ نشأة الأزمة لاحتواء هذا الموقف والتقليل من آثاره) غنيمه، (2014)

وأكد سمور (2018) بأنها نقطة تحول ونقطة حرجة في المنظمة إلى الأفضل أو الأسوأ، فالأزمة تشمل حاله عدم استقرار تؤثر على سير العمل وقد تصبح المنظمة غير قادرة على اتخاذ القرار الصحيح.

ومما سبق يتضح أن الأزمة حدث مفاجئ يربك سير العمل في المنظمة، مؤديًا إلى نتائج غير مرغوب فيها وغير متوقعة، مع احتمالية أن تكون بعض الأطراف الإدارية والتنفيذية في المؤسسة غير مستعدة لمواجهة الأزمة واحتوائها.

مفهوم إدارة الأزمات

أشار الخميس والصالحي (2019) إلى أن إدارة الأزمات هي " مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة، أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على إدارة الأزمات "ص 11. وعرف

المهنا (2020) بأنها قدرة الإدارة التعامل مع الازمات بوعي وإدراك من خلال توفير المهارات والإمكانات اللازمة.

عرّف سمور (2018) إدارة الأزمة بأنها " العمل على تجنب تحوّل النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية ويقصد بها النزاع هنا، أي نزاع ينشأ عند أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية أو في أي مجال من مجالاتها في العلاقات الدولية. "وتعرف بأنها عملية استخدام مجموعة من الطرق المنظمة بغية إدارة وتحويل المخاطر والأزمات ومعالجتها (المطيري، 2011).

وينظر إلى إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر من الإضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت وبأقل كلفة ممكنة (مصطفى، 2005).

أما عليوة (2004) فقد عرف إدارة الأزمة بأنها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم وكفاءاتهم، بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر للحد الأدنى.

ويرى سمور (2018) أنّ إدارة الأزمة هدفها إعادة التوازن لبيئة العمل، وتحقيق الاستقرار من خلال توفر الإمكانيات المتاحة واستيعاب الموقف بشكل سريع، وتكوين رؤية مستقبلية واضحة.

ومن خلال التعريفات السابقة، نلاحظ الاتفاق على استخدام الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمة للحد من تفاقم الأزمة، والعمل على احتوائها لتجنب حدوثها لاحقاً.

دورة حياة الأزمة ونشأتها

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، وكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها. وتتمر الأزمة في عدة مراحل، من أبرزها) إسلیم،: (2007

- ميلاد الأزمة :ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة في الظهور بشكل إحساس مبهم، وتندّر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها، ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة إدراك متخذ القرار وخبرته في تتبع الأزمة ومحاولة القضاء عليها في هذه المرحلة وإيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حداثها إلى مرحلة الصدام.
- نمو الأزمة :تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد وتدخل مرحلة النمو والانتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات، وهي :مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد، ومغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتساع وفي تلك المرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو تجاهلها نظراً لوجود ضغوط مباشرة ق تسببها الأزمة.
- نضج الأزمة :تصل الأزمة لمرحلة النضج عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته، أو ربما تكون نتيجة لسوء تخطيط، أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق، وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة

عليها مستحيلة، ولا مفر من الصدام العنيف معها، وقد تطيح بمتخذ القرار أو بالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل به .

• انحسار الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتت بعد تحقيقها هدف التصادم الذي يؤدي جزءاً هاماً من قوة الدفع الدافعة لها ومن ثم تبدأ بالانحسار والاختفاء التدريجي.

• اختفاء الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها التي تنتمي لها، ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها، إن كل أزمة مهما بلغت قوتها ودرجة تأثيرها لا بد أن تنتهي حتى ولو مؤقتاً .

متطلبات إدارة الأزمة

هناك العديد من المتطلبات الواجب توافرها لإدارة الأزمة من أبرزها (المطيري، :2011)

أولاً: سجل الأزمات: حيث لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات، ومن شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة مؤرشفة للمنظمة .

ثانياً: فريق إدارة الأزمات: الممثل لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فريق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، كما وتتطلب عدم ترك الأمور للصدفة.

ثالثاً: فهو وسائل علمية للتعامل مع الأزمة مثل المحاكاة والسيناريو واللذان يمثلان مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته، مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية.

ورابعاً: نظام اتصالات داخلي وخارجي: ان وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والاندازات في وقت مبكر. والجدير بالذكر انه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً خاصة في الدول المتقدمة كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة ويمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بالمخاطر.

خامساً: التنبؤ الوقائي الذي يعتبر مطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها) المطيري، (2011).

خصائص الأزمات وتصنيفاتها

تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص منها: تتابع أحداث الأزمة المعقدة نتيجة السرعة الفائقة في وقوع الأزمة، وعدم التوازن في العمل بأداء الوظائف الإدارية، وحدث خسائر مادية وبشرية وانهيار في الوحدات الإدارية، بالإضافة إلى سيادة الخوف والتوتر نتيجة قلة البيانات والمعلومات الضرورية للمنظمات التي تتسبب في حدوث تخبط وعدم وضوح بالتعامل مع الأزمات) المهنا، (2019).

ومع تعدد الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لعدة معايير منها: شدة الأزمة وأثرها وتنقسم إلى: أزمات شديدة الأثر، وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها، وأزمات محدودة الأثر وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها. ثم معيار المستوى وتنقسم إلى: أزمات عالمية تؤثر على العالم بأكمله، مثل الحروب، وأزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم، وأزمات محلية تؤثر على دولة دون غيرها. أما معيار البعد الزمني وتنقسم إلى: أزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤثرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة وإمكانية حدوثها، أزمات مفاجئة وهي التي

تحدث دون سابق إنذار وبالتالي يصعب توقع حدوثها . أما معيار نوع الجمهور المتأثر بالأزمة :أزمات داخلية متعلقة بالعاملين بالمدرسة والطلاب، وأزمات خارجية متعلقة بالإدارة التعليمية أو اولياء الأمور . ومعيار محتوى الازمة :أزمات يغلب عليها الطابع المعنوي مثل :الشائعات المفرضة .وأزمات يغلب عليها الطابع المادي مثل :حالات الخسارة بسبب حريق بالمدرسة .وأزمات تجمع بين النوعين السابقين (عبدالعال، .2009)

أسباب الأزمة

أياً كانت طبيعة حجم الأزمة فإن هناك أسباباً مختلفة أدت إلى نشوئها ومنها :

أولاً :سوء الفهم يمثل سوء الفهم أحد أهم الأسباب نشوء الأزمات، إن لم يكن هدفهما الرئيسي، فنظر على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات يتبين لنا أن سوء الفهم كان وراء العديد من الأزمات ومثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جوانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة .وينشأ سوء الفهم عادةً من خلال جانبيين أولهما :المعلومات المنشورة وثانيها التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين الحقيقة .

ثانياً :سوء التقدير والتقييم

ويطلق عليه أحياناً) الإفراط بالثقة الكاذبة بالنفس أو الآخرين(، ويعد سوء التقدير من أكثر أسباب حدوث الأزمات خاصة في المجالات العسكرية وسوء التقدير الأزموي ينشأ من خلال جانبيين أساسيين هما :المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة بالنفس، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه .

ثالثاً :الإدارة العشوائية

وهي مجموعة من الأهواء والأمزجة مع أي مبادئ عملية الإدارة حيث تسود العشوائية والارتجالية والجاهلة وهي بواعث ومسببات للدمار والأزمة المدمرة وهذا نوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات ولكن أيضاً بدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري .

رابعاً: الإشاعات وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة المظلمة وإعلانها في توقيت ومناخ يؤدي إلى الأزمة، ومن هذه الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات :وجود تخبط لدى المسؤولين، وسوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة، ووجود توتر جماهيري .

خامساً: استعراض القوة ويتم ذلك من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ومع تراكم النتائج وتلاحقها وتصاعدها تحدث الأزمة وتشتد وتصل إلى اندفاع غير مسيطر عليه وتتفلت الأوضاع). البغدادي، (2014)

تشير الأدبيات التي تناولت موضوع الأزمة بأن هناك أسباب عدة تؤدي إلى حدوث الأزمات، وقد ذكر سمور (2018) بعض الأسباب التي قد تنتج عنها الأزمة ومنها :سوء الإدارة بسبب عدم أنظمة للعمليات الإدارية والعشوائية في اتخاذ القرارات، ومنها الأخطاء البشرية التي تؤدي ضعف أطراف الأزمة للتعامل معها، لغياب الخبرة أو انخفاض الدافعية، والرغبة في الابتزاز وتعني تعريض متخذ القرار لضغوط مادية وشخصية واستغلال أخطاءه من أجل صنع أزمة، وهذا سببه غياب الوازع الأخلاقي.

مراحل إدارة الأزمات

هناك ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمات، وهي :

1.مرحلة ما قبل الأزمة (Before the Crisis) :

يشير الهاجري (2020) إلى أن هذه المرحلة تشمل وضع نظم للإنذار المبكر ترصد وتحلل البيانات والإشارات التي تسبق الأزمات، وتطوير خطة الطوارئ، وتتضمن أيضاً هذه المرحلة تحديد المخاطر

والفرص والتفكير فيها هو غير مألوف، ومن الضروري أيضا في هذه المرحلة محاولة تجنب الأزمات وهي أبسط الطرق وأقلها تكلفة لمنع وقوع الأزمات المحتملة، وإذا كان من غير الممكن تجنب الأزمة فلا بد من الإعداد لإدارتها جيدا من خلال وضع خطط الطوارئ واختيار أعضاء فريق الأزمات وتوفير اتصالات مناسبة والتدريب على هذه الخطط، وهذه المرحلة تنطوي على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات المتاحة، وتحديد الإجراءات المناسبة وتدريب الأفراد على القيام بأدوارهم. ويضيف المهنا (2019) مرحلة ما قبل الأزمة تعني الاستعداد (وتشمل تخفيف حدة آثار الأزمة الشديدة قبل وقوعها).

2. مرحلة أثناء الأزمة (During the Crisis) :

وتشمل هذه المرحلة تعبئة الجهود وتنفيذ الخطة والتنسيق بين الأطراف الأخرى والهيئات الموجودة في المجتمع المحلي التي يمكنها المساعدة لحماية الطلاب وهيئة العاملين وفي هذه المرحلة لابد من استيعاب الموقف وفهم ملامساته لإدراك أبعاد الأزمة ثم احتوائها من خلال القرارات المناسبة والسريعة لتقليل الخسائر وتهدف إجراءات المواجهة إلى توجيه هيئة العاملين بالمدرسة عند وقوع مواقف الأزمات، من الضروري الاستجابة الفورية والمواجهة السريعة عند حدوث الأزمة ولكن على المدير أن يتحقق من المعلومات الصحيحة مع تجنب انتشار الإشاعات عن الأزمة داخل المدرسة وخارجها). الهاجري، (2020).

3. مرحلة ما بعد الأزمة (After the Crisis) :

وتشمل هذه المرحلة مساعدة الضحايا والعودة إلى الأوضاع الطبيعية بالإضافة إلى تقييم عملية المواجهة ومراجعة خطة الطوارئ ثم الاستفادة من الخبرة المكتسبة واستخلاص الدروس المستفادة من أجل التعلم، ويقوم المدير في هذه المرحلة بعقد اجتماع مع فريق الأزمات متضمنا الأخصائي والاجتماعي والنفسي والقيام بإعداد بيان رسمي للرد على الاستفسارات، وتحديد الطلاب والآباء والعاملين

والمتأثرين بالأزمة وعلاقتهم بالمصابين، والاستعانة بمؤسسات المجتمع المحلي عند الضرورة الهاجري (2020)، وهنا تهدف الى استرجاع كفاءة المنظمة وفعاليتها واكتسابها قدرات عالية في إدارة هذا النوع من الأزمات). سمور، (2018)

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لدراسات سابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث في محورين رئيسيين:

أولاً: محور القيادة الإبداعية

هدفت دراسة الشهوان (2019) إلى استقصاء العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والارتباطي لإجراء الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (248) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة .

هدفت دراسة حياة وسفيان (2020) إلى التعرف على تأثير القيادة الإبداعية على رأس المال الفكري. حيث استخدم الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (62) عامل. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وتأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على رأس المال الفكري، وأوضحت النتائج أن الرؤساء في المؤسسة المبحوثة يتمتعون بمستوى قيادي إبداعي عالي، مما يدل أن القيادة الإبداعية تشكل نقطة حيوية في سلوك العاملين وفي أداء المنظمات.

هدفت دراسة الخثعمي (2020) إلى تعرف درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة

كأداة لجمع المعلومات .وتكونت عينة الدراسة من (356) معلماً .وأشارت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية جاءت كبيرة .

هدفت دراسة الصومالي وياجنيدي وزكي (2020) التعرف إلى على دور القيادة الإبداعية بأبعادها المتمثلة بالطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، في ضوء أثر المهارات الإبداعية للقائد في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية .حيث استخدم المنهج الوصفي والتحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة .وتكونت عينة الدراسة من (350) فرد .وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين .

أما دراسة الجهني وحريري (2021) فهذهت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية، واستخدم المنهج الوصفي والارتباطي العلائقي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والبالغ عددهن (4973)، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية عددها (357) معلمة .وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة طردية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مدينة جدة وممارستن إدارة الأزمات المدرسية .

هدفت دراسة الشمري والعنزي Alshammri, Alenezi (2021) إلى التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى قيادات الجامعات في الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بأساليب تفكيرهم . استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي .وتكونت العينة من (60) قيادي جامعي .تم جمع البيانات الميدانية باستخدام مقياس القيادة الإبداعية ومقياس أساليب التفكير .حيث أشارت النتائج إلى مستوى عالٍ

من القيادة الإبداعية بين الجامعات التربوية القادة في الرياض .من حيث أساليب التفكير، الواقعي، البراغماتي.

هدفت دراسة رودريجر (Rodrigues, 2015) إلى التعرف إلى المقدرات الإبداعية لدى القادة التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (30) طالبة من مرحلة الماجستير في إحدى الجامعات الخاصة في تخصص الإدارة والقيادة التربوية في الباكستان، والذي استخدم أداة المقابلة، وقد أظهرت النتائج إلى ضرورة قيام القادة التربويين بتطوير مقدراتهم الإبداعية خلال مزاولة التفكير الإبداعي وتكوين مجموعات عمل تعليمية هادفة.

هدفت دراسة لوبيهي وأريفاياغان (Arivayagan, Lopepihie, 2017) إلى تحديد تصورات المعلمين لممارسات القيادة الإبداعية لمديري المدارس لتعزيز فعالية المدارس الثانوية واستخدام الباحث المنهج الكمي، حيث تكونت العينة من 250 فردًا. وكشفت النتائج عن وجود علاقة متوسطة بين ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس وفعالية المدرسة، متبوعًا بتحليل الانحدارات المتعددة الذي أشار إلى بُعد ممارسات القيادة الإبداعية. كما تلقى تشجيع الالتقاط أقوى وزن في التنبؤ .

هدفت دراسة تشانغ وسيريبيانيتياك وشارونكول (Zhang, Siribanpitak, Charoenkul, 2018) إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للقيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في الصين، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي وتم سحب عينة من (106) مدرسة و (636) مدير مدرسة ومعلمة .كانت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة عبارة عن استبيان، وأظهرت النتائج أبرز نقاط القوة تسهيل الإمكانيات الإبداعية لكل معلم، وتمثلت نقاط الضعف في تشكيل فرق المعلمين الديناميكية الإبداعية وتسهيلها وتعزيز ثقافة الابتكار في المدرسة .أما الفرص فتمثلت في السياسة السياسية والحكومية والاقتصادية .

وكان هدف دراسة أيراتانا وتانغ وثوينكارن (Thawinkarn, Tang, Ariratana, 2018) الكشف عن العلاقة بين تصورات القيادة الإبداعية وجودة الفصول الدراسية في المدارس التابعة لمكتب خدمة التعليم الابتدائي في تايلاند. تم تطبيق الدراسة على عينة عددها (437) تكونت من (127) مديراً و (310) معلماً، لجمع معلومات حول ممارسات القيادة الإبداعية ومستوى جودة الفصل الدراسي، حيث استخدم المسح الوصفي الاستدلالي، وكشفت النتائج أن مديري المدارس يتمتعون بمستوى عالٍ من ممارسة القيادة الإبداعية. وتبين ان جودة الفصل الدراسي مرتفعة ومرتبطة بشكل كبير بمجالات ممارسة القيادة الإبداعية .

ثانياً: محور إدارة الأزمات

هدفت دراسة المهنا (2019) التعرف على واقع ادارة الازمات في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت وأثر المتغيرات على ذلك، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (54) من قيادات وزارة التربية وتوصلت النتائج إلى أن واقع ادارة الازمات ككل في وزارة التربية كان متوسطاً.

هدفت دراسة عضيبات (2020) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية من وجهة نظر الطلبة. حيث استخدم المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة جميع الطلاب والطلبة المقبولين وعددهم (3500) طالباً وطالبة. حيث بلغت عينة الدراسة (373) طالباً وطالبة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج أن متوسطات أبعاد واقع إدارة الأزمات على الترتيب: واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها، بمتوسط حسابي (3.65)، ثم واقع إدارة قبل وقوعها، بمتوسط (3.56)، وأخيراً واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها، بمتوسط حسابي (3.10).

هدفت دراسة الهاجري (2020) للتعرف على واقع ادارة الازمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي

والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع العينة من (2817) معلم ومعلمة العاملين بمدارس المرحلة المتوسطة وتم اختيار عينة عشوائية عددها (212) معلم ومعلمة، وكان من اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود ضعف في ادارة الازمات التعليمية في المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها.

وكان هدف دراسة نيروخ(2020) ، معرفة درجة ممارسة ادارة الازمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيق الدراسة على عينة مقدارها (203) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة ادارة الازمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كانت بدرجة مرتفعة.

كما هدفت دراسة غالب (2020) إلى صياغة رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة المقابلة وطبقت الأداة على عينة مكونة من (33) خبيراً أكاديمياً. وأظهرت النتائج وجود أزمات اقتصادية، واجتماعية، وتعليمية في مؤسسات التعليم العالي التي أفرزتها الحرب، كما أظهرت أن أكثر الازمات تأثيراً هي الأزمات الاقتصادية، فالأزمات الاجتماعية وأخيراً الأزمات التعليمية.

أما دراسة باغريب والنخعي (2021) فهدفتم للتعرف إلى مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى القيادات في جامعة عدن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية وعددهم (253) قائداً، وبلغ عدد أفراد العينة المستجيبين (80) قائداً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مهارة إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن في جميع المجالات المتمثلة بالتفكير الإبداعي، والتخطيط، والاتصال، جاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة .

في حين هدفت دراسة عساف (2021) إلى تقييم دور الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في مواجهة الكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة المستوى الرابع فما فوق من الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية بواقع (385) طالب وطالبة، وأظهرت النتائج أن درجة تقييم أفراد العينة لدور الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في مواجهة الكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا كانت كبيرة.

هدفت دراسة سماوي (2021) إلى استقصاء إدارة الأزمات التربوية وعلاقتها باستخدام منهج التعلم عن بعد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة البلقاء أثناء تفشي مرض كوفيد 19- من وجهة نظر المعلمين. تم اختيار عينة الدراسة عشوائية تكونت من 10 معلمين ومعلمات من 30 مدرسة ثانوية مختلفة. واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة. أظهرت النتائج الدور الإيجابي والهام لمتطلبات إدارة الأزمات التربوية في مجالاتها الخمسة) التخطيط، المعلومات، الاتصال، المهارات القيادية، العمل الجماعي (في رفع مستوى استخدام أسلوب التعلم عن بعد في مجالاته الثلاثة) أهمية التعلم عن بعد، ومبررات التعلم عن بعد، ومعوقات التعلم عن بعد لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة البلقاء.

استهدفت دراسة (Orifici, 2000) التعرف على دور مديري المدارس أثناء حدوث الازمة وتقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يخص ادارة الازمات داخل المدارس وذلك من خلال تشكيل فرق مواجهة الازمات وتحديد الادوار للشخصيات الرئيسية لمواجهة الازمات والعمل على اتخاذ الإجراءات الخاصة بإخلاء المدارس واغلاقها واجراء التمرينات والتدريبات الخاصة بالازمات واستخدام الباحث المنهج

الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال المقابلة والاستبانة وتوصلت الدراسة الى وضع خطة فعالة لإدارة الازمات وتوضيح الدور المهم والخاص لمدير المدرسة اثناء الأزمة.

دراسة جارسيا (Garcia,2015) هدفت إلى التعرف على مستوى قيادة الأزمة المتمثلة بأدوار رؤساء الجامعة في جامعة فلوريدا، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكيفي بمقابلة 16 مديراً ورئيس جامعة)، وقد أظهرت النتائج اختلاف آراء أفراد العينة حول تعريف الأزمة، وأن الدور الأكبر يكون لقيادة الأمة أكثر من رؤساء الجامعات الذين ينحصر دورهم في الأمن والسلامة في الحرم الجامعي، حيث أن درجة تقدير أفراد العينة لدور الجامعة في إدارة الأزمة جاء كبيراً.

هدفت دراسة (Karanikola, Nikos, panagiotopoulos, 2018) التحقق من آراء المديرين ومساعدى مديري المدارس في محافظة إيليا في اليونان فيما يتعلق بتدريبهم في إدارة الازمات بين المعلمين .وتكونت عينة الدراسة من (61) مديرا ومساعدة من المدارس الابتدائية في محافظة إيليا وتم استخدام المنهج الكمي لتحليل البيانات والاستبانة كأداة وظهرت النتائج للغالبية العظمى من أفراد العينة واجهوا بعض اشكال الازمات بين المعلمين وأن أكثر نوع شائع من الازمات هو العلاقات الشخصية وأن مديري المدارس ومساعدتهم يعتقدون أن اسباب الازمات هو العوامل الفردية وضعف اسلوب الادارة التنظيمية.

تناولت دراسة أوكاه ونوشيري (Nnochiri, Okah, 2022) استراتيجيات إدارة الأزمات لمديري المدارس من أجل تعزيز إدارة أزمات المدارس الثانوية في المدارس الثانوية الخاصة، ووجهت الدراسة خمسة أسئلة بحثية؛ اعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي المسحي .تكون مجتمع الدراسة من 293 مديراً تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الثانوية الخاصة .استخدم الباحثان تقنيات أخذ العينات العشوائية البسيطة لاختيار 293 مستجيباً) يمثلون 100 ٪ من السكان (للدراسة .كشفت الدراسة أن تواصل مديري

القطاع الخاص، واتخاذ القرارات من طرف ثالث، واستراتيجيات حل المشكلات المشتركة واستراتيجيات مكافحة الاحتواء يمكن أن تساعد في حل الأزمات في المدارس. ومع ذلك، فإن العكس كما بينته الدراسة هو استراتيجية المواجهة التي إذا تم تطبيقها ستؤدي إلى حدوث أزمات في المدارس في ولاية ريفرز .

تناولت دراسة (Nwafor, Innocent, Nnochiri, Robert-Okah 2022) استراتيجيات إدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية الخاصة لتعزيز مدارس الثانوية في ولاية ريفرز، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على عينة الدراسة وعددها 293 فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت الدراسة أن استراتيجيات حل المشكلة المشتركة، يمكن أن تساعد في حل الأزمات في المدارس وأن استراتيجية المواجهة إذا طبقت ستفعل إثارة أزمات في المدارس في ولاية ريفرز.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية ومنها الأجنبية، تبين أنها تنوعت بتنوع الأهداف التي ساعدت لتحقيقها حيث ركزت بعض الدراسات على تناول مهارات القيادة الإبداعية كدراسة كل من : (الجهني والحريري، 2021)؛ (الشهوان، 2019)؛ (الخنعمي، 2020)؛ واتفق ذلك مع الدراسة حالياً وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة درجة ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين على خلاف الدراسات السابقة.

- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة كل من: الصومالي وباجنيد

وزكي، (2020)؛ باغريب والنخعي، (2021)؛ عساف، (2021).

-أما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيتلخص في تناولها موضوع درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، حيث لا تتوفر دراسة في هذا المجال في حدود علم الباحثة.

-وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة كدراسة (حياة وسفيان، 2020)؛ ودراسة (الحري، 2019)؛ ودراسة (الهلالات، 2018) في جوانب عدة كالاستفادة من الإطار النظري في صياغة موضوع الدراسة، فيما يتعلق بموضوع درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان والاطلاع على كيفية سير طريقة الدراسة والإجراءات المتبعة وأخذ ما يتناسب منها مع الدراسة الحالية أيضًا التعرف على الأدوات البحثية وكيفية إعدادها وعرضها للجان محكمين للتأكد من صدقها والاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة من الدراسة ودراسة النتائج وتوصياتها ومقترحاتها والاستفادة منها في مقارنة نتائج الدراسة الحالية وبالاطلاع على الدراسات السابقة والدراسة الحالية يتبين ما يلي:

- هدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية من قبل مديرية المدارس الحكومية في العاصمة عمان والكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية من قبل مديرية المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- اشتملت عينة هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بطريقة عشوائية واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم تطوير الاستبانة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية .
- تم تطبيق مجموعه مجالات لم يتم تطبيقها مجتمعة من قبل الدراسات السابقة التي خاضت في نفس الموضوع.
- تم إضافة إطار نظري يشمل المهارات التي تم أخذ آراء الخبراء حولها ولم يتم التطرق إلى هذه المهارات مجتمعة من قبل الدراسات السابقة التي بحثت في نفس الموضوع.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (1200) معلماً ومعلمة وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021/2022.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (295) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وشكلوا ما نسبته (24.5%) من مجتمع الدراسة وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها إلكترونياً ضمن مجتمع الدراسة حسب مورغان وكيرجي .

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تم تقسيم

الأداة إلى ثلاث أجزاء: الأول يتعلق بالبيانات الديمغرافية لخصائص أفراد العينة، والثاني يتعلق بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية حيث تم تطوير هذا الجزء بالرجوع إلى عدد من الدراسات، مثل: الصومالي وباجنيد وزكي(2020) ، الجهني وحريري(2021) ، وتم توزيع هذا الجزء على أربعة مجالات: الحساسية للمشكلات، الأصالة المتأثرة والمبادرة، أما الجزء الثالث فتناول إدارة الأزمات وتم تطويره بالاستعانة بعدد من الدراسات ذات العلاقة مثل: باغريب والنخعي(2021) ، عساف (2021) وتم توزيع هذا الجزء على ثلاثة مجالات: إدارة الأزمات قبل حدوثها، إدارة الأزمات خلال حدوثها، إدارة الأزمات بعد حدوثها.

صدق أداة الدراسة

صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكوّنت الأداة بصورتها الأولية من (64) فقرة، حيث تكون الجزء الأول من الأداة المتعلقة بالقيادة الإبداعية من (36) فقرة، فيما تكون الجزء الثاني المتعلقة بإدارة الأزمات من (28) فقرة، كما هو موضح في الملحق(1) ، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجالات: الإدارة والقيادة التربوية، والقياس والتقويم وأصول التربية، في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (10) محكمين، الملحق (2) لإبداء آرائهم في انتماء ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول من الأداة المتعلقة بالقيادة الإبداعية إلى (35) فقرة بعد حذف فقرة، أما الجزء الثاني من الأداة المتعلقة بإدارة الأزمات فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه إلى (28) فقرة. وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة

كاملة (63) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية. والجدول (1) يبين الأداة بجزئها ومجالات كل جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة الاستبانة).

الجدول (1)

مجالات الاستبانة بجزئها وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة الإبداعية	1	الحساسية للمشكلات	10	1-10
	2	الأصالة	7	11-17
	3	المثابرة	10	18-27
	4	المبادرة	8	28-35
		مجموع الفقرات	35	1-35
إدارة الازمات	1	إدارة الأزمات قبل حدوثها	9	1-9
	2	إدارة الأزمات خلال حدوثها	9	10-18
	3	إدارة الأزمات بعد حدوثها	10	19-28
		مجموع الفقرات	28	1-28
		المجموع الكلي للفقرات	63	

تصحيح الأداة

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لكل من جزأي الدراسة: القيادة الإبداعية، وإدارة الأزمات، حيث حددت خمسة مستويات لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية وهي: موافق بشدة (5)، كبيرة وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، قليلة وتعطى الوزن (2)، قليلة جداً وتعطى الوزن (1) وخمسة مستويات لدرجة ممارسة إدارة الأزمات وهي: كبيرة جداً وتعطى الوزن (5)، كبيرة وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، قليلة وتعطى الوزن (2)، قليلة جداً وتعطى الوزن (1)، وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة تم اعتماد طريقة الفئات المتساوية، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{4} = \frac{5-1}{4} = 1.33$$

عدد المستويات المطلوبة 3

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من (1.00-2.33)

درجة متوسطة من (2.34- 3.67)

درجة مرتفعة من (3.68- 5.00)

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والاستبانة ككل لجزء القيادة الإبداعية، وهذا ما تم أيضاً حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لجزء إدارة الأزمات، ويبين الجدول (3) قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الإبداعية مع المجال ومع الاستبانة ككل. ويبين الجدول (4) قيم معاملات ارتباط فقرات إدارة الأزمات مع المجال مع الاستبانة ككل .

الجدول (2)

قيم معاملات ارتباط بيرسون فقرات القيادة الإبداعية مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.82	**0.74	19	**0.81	**0.76
2	**0.82	**0.74	20	**0.86	**0.86
3	**0.89	**0.84	21	**0.89	**0.79
4	**0.92	**0.84	22	**0.88	**0.77
5	**0.65	**0.56	23	**0.84	**0.79
6	**0.86	**0.82	24	**0.84	**0.85
7	**0.85	**0.81	25	**0.90	**0.87
8	**0.84	**0.79	26	**0.88	**0.84
9	**0.76	**0.71	27	**0.90	**0.88

**0.85	**0.89	28	**0.81	**0.82	10
**0.81	**0.88	29	**0.83	**0.89	11
**0.82	**0.93	30	**0.84	**0.89	12
**0.73	**0.75	31	**0.88	**0.90	13
**0.86	**0.92	32	**0.79	**0.82	14
**0.87	**0.92	33	**0.80	**0.79	15
**0.87	**0.94	34	**0.81	**0.83	16
**0.84	**0.88	35	**0.76	**0.83	17
			**0.87	**0.88	18

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (2) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية للقيادة الإبداعية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.65-0.94) ، وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.56-0.88) وهي جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة) عودة، . (2014)

الجدول (3)

قيم معاملات ارتباط فقرات إدارة الأزمات مع المجال ومع الاستبانة لكل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.88	**0.80	15	**0.85	**0.83
2	**0.83	**0.81	16	**0.95	**0.93
3	**0.82	**0.77	17	**0.90	**0.88
4	**0.90	**0.85	18	**0.86	**0.80
5	**0.93	**0.89	19	**0.77	**0.80
6	**0.92	**0.90	20	**0.86	**0.87
7	**0.92	**0.92	21	**0.84	**0.85
8	**0.88	**0.92	22	**0.91	**0.89
9	**0.82	**0.86	23	**0.92	**0.90
10	**0.90	**0.86	24	**0.89	**0.86

**0.88	**0.90	25	**0.86	**0.92	11
**0.92	**0.94	26	**0.89	**0.94	12
**0.77	**0.80	27	**0.89	**0.91	13
**0.95	**0.96	28	**0.87	**0.92	14

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية لإدارة الأزمات حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.77-0.96) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.77-0.95) وهي جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)) للانساق الداخلي بين الفقرات، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، ويبين الجدول (4) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للانساق الداخلي.

الجدول (4)

قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الإبداعية	الحساسية للمشكلات	10	0.92
	الأصالة	7	0.93
	المتابعة	10	0.96
	المبادرة	8	0.96
	القيادة الإبداعية ككل	35	0.98
إدارة الأزمات	إدارة الأزمات قبل حدوثها	9	0.96
	إدارة الأزمات خلال حدوثها	9	0.97
	إدارة الأزمات بعد حدوثها	10	0.96

0.98	28	إدارة الأزمات ككل	
------	----	-------------------	--

يبين الجدول (4) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللاداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.92-0.96) ، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98) ، لأداة القيادة الإبداعية وتراوحت معاملات الثبات لأداة إدارة الأزمات بين المجالات (0.96-0.97) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98).

إجراءات الدراسة

- تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بموضوع القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.
- تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدق المحتوى، وتم تعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
- تم التأكد من صدق البناء فيما يتعلق باختبار بيرسون .
- تم التأكد من الثبات (الاتساق الداخلي) (فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا).
- تمت مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية تربية لواء ماركا التابعة لها والملاحق (4) ، و(5)، تبيين كتب تسهيل المهمة.
- تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل الكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات إلكترونياً، للتأكد من صلاحيتها.

- تم تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) وتمت عملية المعالجة الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- تم تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

- تم استخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة .
- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول.
- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الثاني .
- تم استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث .

الفصل الرابع نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بالعاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات أداة القيادة الإبداعية ويوضح الجدول (5) هذه النتائج.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا) مرتبة تنازلياً)

درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.69	3.94	المبادرة	1	4
مرتفعة	0.66	3.91	المثابرة	2	3
مرتفعة	0.68	3.88	الحساسية للمشكلات	3	1
مرتفعة	0.74	3.87	الأصالة	4	2
مرتفعة	0.63	3.90	القيادة الإبداعية ككل		

يبين الجدول (5) أنّ درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة) مرتفعة(، بمتوسط حسابي(3.90) ، وانحراف معياري(0.63) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال المبادرة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.94)، وانحراف معياري(0.69)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال المثابرة بمتوسط حسابي(3.91) ، وانحراف معياري(0.66) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وتلاه في المرتبة الثالثة مجال الحساسية للمشكلات

بمتوسط حسابي (3.88) ، وانحراف معياري (0.68) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة . وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال الأصالة بمتوسط حسابي (3.87) ، وانحراف معياري (0.74) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة . وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (10) ، 9، 8، (7) هذه النتائج.

المجال الأول: الحساسية للمشكلات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب للمجال الأول من مجالات القيادة الإبداعية(، وهو : مجال الحساسية للمشكلات كالآتي :

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لفقرات مجال الحساسية للمشكلات) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يجمع المعلومات الكافية لتحديد جوانب المشكلة.	4.32	0.94	مرتفعة
10	2	يتخذ الإجراءات الوقائية اللازمة قبل وقوع المشكلة.	4.02	1.01	مرتفعة
2	3	يتعاون مع العاملين في كل مواقف المشكلة	4.01	.910	مرتفعة
3	4	يتشاور مع المتخصصين لتحديد جوانب المشكلة.	3.89	.990	مرتفعة
5	5	يكشف نقاط الضعف في بيئة العمل	3.86	.930	مرتفعة
6	6	يقدم حلول متنوعة للمشكلات	3.84	1.00	مرتفعة
8	7	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يتوقع حدوثها	3.76	1.04	مرتفعة
4	8	يراعي مشاعر المرؤوسين عند تحليل المشكلة.	3.73	1.14	مرتفعة
7	9	يستشعر المشكلة قبل وقوعها	3.69	1.09	مرتفعة
9	10	يشرك جميع المرؤوسين في حل المشكلات المدرسية.	3.65	1.00	متوسطة
		الحساسية للمشكلات) الكلي	3.88	0.68	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال الحساسية للمشكلات جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.88) ، وانحراف معياري (0.68) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.65-4.32) ، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يجمع المعلومات الكافية لتحديد جوانب المشكلة". بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.32) ، وانحراف معياري (0.94) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة. في حين جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يشرك جميع المرؤوسين في حل المشكلات المدرسية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) ، وانحراف معياري (1.00) ، وبدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثاني: الأصالة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الثاني من مجالات القيادة الإبداعية، وهو مجال الأصالة كآتي :

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لفقرات مجال الأصالة) مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
17	1	يطرح أفكار غير تقليدية في مجال العمل	3.96	.960	مرتفعة
11	2	يسهم في إطلاق الطاقات الإبداعية لدى المعلمين.	3.90	1.01	مرتفعة
12	3	يمتلك مهارات متعددة لتنمية روح المنافسة لدى المعلمين	3.89	.950	مرتفعة
14	4	يدير علاقات العمل برؤية تنظيمية واضحة	3.88	.990	مرتفعة
15	5	يبور أفكاره النابعة من خبراته .	3.83	1.01	مرتفعة
16	6	يمنح الأفكار المبتكرة مساحة من وقته.	3.80	1.10	مرتفعة
13	7	يبتكر حلولاً لمواجهة المشكلات	3.79	1.05	مرتفعة
		الأصالة) الكلي	3.87	0.74	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال الأصالة جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.87) ، وانحراف معياري (0.74) ، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.79-3.96) وجاءت الفقرة رقم (17) التي تنص على " يطرح أفكار غير تقليدية في مجال العمل بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.96) ، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. في حين جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يبتكر حلولاً لمواجهة المشكلات في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.79) ، وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة ممارسة مرتفعة .

المجال الثالث: المثابرة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الثالث من مجالات القيادة الإبداعية، وهو مجال المثابرة كالاتي :

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لفقرات مجال المثابرة) مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
27	1	يحث المرؤوسين على توليد أفكار جديدة.	4.03	.900	مرتفعة
20	2	يتصرف بحكمة أثناء مواجهة ظروف العمل	3.98	.900	مرتفعة
18	3	يشجع المرؤوسين على المبادرات الجديدة.	3.97	.940	مرتفعة
19	4	يثق بقدراته في تحقيق الأهداف	3.92	.980	مرتفعة
26	5	يتصدى للمشكلات بصبر	3.91	.980	مرتفعة
22	6	يعزز الرقابة الذاتية لمرؤوسيه	3.90	1.02	مرتفعة
24	7	يدبر الصراع بين العاملين برحابة صدر	3.89	.980	مرتفعة
25	8	يقبل ما يعرض عليه من أفكار جديدة	3.88	1.05	مرتفعة
21	9	يدعم التدريب لتطوير مرؤوسيه	3.83	.940	مرتفعة
23	10	يتحدى قدراته الإبداعية	3.81	1.05	مرتفعة
		المثابرة) الكلي	3.91	0.66	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال المثابرة جاءت بدرجة مرتفعة. بمتوسط حسابي (3.91) ، وانحراف معياري (0.66) ، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.81-4.03) ، وجاءت الفقرة رقم (27) التي تنص على "يحث المرؤوسين على توليد أفكار جديدة. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03) ، وبانحراف معياري (0.90) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة. في حين جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يتحدى قدراته الإبداعية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) ، وبانحراف معياري (1.05) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

المجال الرابع: المبادرة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الرابع من مجالات القيادة الإبداعية، وهو مجال المبادرة كآلاتي :

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لفقرات مجال المبادرة) مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
35	1	يبادر في اقتراح حلول للمشكلات اليومية	4.08	1.00	مرتفعة
34	2	يتصرف بحكمة في مواقف العمل	4.01	.930	مرتفعة
28	2	يناقش الحلول المبتكرة بأسلوب علمي	4.01	.950	مرتفعة
29	4	يستثمر التقنيات الحديثة في مجال العمل	3.92	1.00	مرتفعة
33	4	يشجع المبادرات الابتكارية الفردية للمرؤوسين	3.92	1.00	مرتفعة
32	6	يعمل على إيجاد بيئة عمل محفزة	3.89	1.01	مرتفعة
31	7	ينجز المهمات بمبادرة شخصية منه	3.87	1.04	مرتفعة
30	8	يفتح المجال أمام المبادرات الابتكارية للمرؤوسين	3.81	1.01	مرتفعة
المبادرة) الكلي					
			3.94	0.69	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال المبادرة جاءت بدرجة مرتفعة. بمتوسط حسابي (3.94) ، وانحراف معياري (0.69) ، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.81-4.08) ، وجاءت الفقرة رقم (35) التي تنص على يبادر في اقتراح حلول للمشكلات اليومية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08) ، وبانحراف معياري (1.00) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة. في حين جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على "يفتح المجال أمام المبادرات الابتكارية للمرؤوسين "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) ، وبانحراف معياري (1.01) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بالعاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات أداة إدارة الأزمات ويوضح الجدول (10) هذه نتائج.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة الأزمات (مرتبة تنازلياً)

الترتيب	المرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
2	1	إدارة الأزمات أثناء حدوثها	3.91	0.67	مرتفعة
3	2	إدارة الأزمات بعد حدوثها	3.90	0.68	مرتفعة
1	3	إدارة الأزمات قبل حدوثها	3.82	0.71	مرتفعة
		إدارة الأزمات ككل	3.88	0.63	مرتفعة

يبين الجدول (11) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة الأزمات في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة (بمتوسط حسابي (3.88) ، وانحراف معياري (0.63) ، وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية للمجالات

الفرعية على النحو التالي :جاء مجال إدارة الأزمات أثناء حدوثها بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري(0.67) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة .في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال إدارة الأزمات بعد حدوثها بمتوسط حسابي(3.90) ، وانحراف معياري(0.68) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة . وتلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال إدارة الأزمات قبل حدوثها بمتوسط حسابي(3.82) ، وانحراف معياري(0.71) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة .وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (14)،(13)،(12) هذه النتائج.

أولاً: مجال إدارة الأزمات قبل حدوثها

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الأول من مجالات إدارة الأزمات، وهو مجال إدارة الأزمات قبل حدوثها كالآتي :

(الجدول 11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لإدارة الأزمات لفقرات مجال إدارة الأزمات قبل حدوثها) مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
9	1	يجري زيارات متبادلة لمدارس أخرى لتعرف الأساليب المتبعة في إدارة الأزمات	3.98	0.90	مرتفعة
1	2	يتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها	3.87	0.94	مرتفعة
3	3	يتعاون مع المجتمع المحلي في إيجاد الحلول المناسبة قبل وقوع الأزمات	3.85	0.96	مرتفعة
6	4	يهتم باكتشاف مظاهر الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات	3.84	0.99	مرتفعة
4	5	يصمم برنامجاً تدريبياً لأفراد المدرسة لمواجهة الأزمات	3.81	0.95	مرتفعة

مرتفعة	0.95	3.80	يعقد دورات تدريبية في مجال التكيف مع الأزمات عند حدوثها	6	5
مرتفعة	0.98	3.79	يوضع سيناريوهات بديلة للحد من الأضرار الناتجة عن الأزمة	7	7
مرتفعة	1.02	3.78	يمارس اجراءات وقائية للأزمات قبل حدوثها	8	2
مرتفعة	1.09	3.68	يحاصر الأزمة في نطاق محدد	9	8
مرتفعة	0.71	3.82	إدارة الأزمات قبل حدوثها (الكلية)		

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال إدارة الأزمات أثناء حدوثها جاءت بدرجة مرتفعة .بمتوسط حسابي(3.82) ، وانحراف معياري (0.71)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين(3.98-3.68) ، وجاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على " يجري زيارات متبادلة لمدارس أخرى لتعرف الأساليب المتبعة في إدارة الأزمات ".بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.98) ، وبانحراف معياري(0.90) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة .في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يحاصر الأزمة في نطاق محدد " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.68) ، وبانحراف معياري(1.09) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ثانياً: مجال إدارة الأزمات أثناء حدوثها

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الثاني من مجالات إدارة

الأزمات، وهو مجال إدارة الأزمات أثناء حدوثها كآلاتي :

(الجدول 12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لإدارة الأزمات لفقرات مجال إدارة الأزمات أثناء حدوثها) مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
18	1	يفوض عملية صنع القرار للمرؤوسين حسب واجباتهم	4.01	.910	مرتفعة
13	2	يحدد درجة استعداد المدرسة للأزمة	3.99	.910	مرتفعة
15	3	يعتمد على نتائج الأزمات السابقة التي حدثت في المدرسة	3.93	.910	مرتفعة
12	4	يحدد درجة خطورة الأزمة	3.91	.950	مرتفعة
17	4	يفكر بعمق قبل اتخاذ القرار	3.91	.940	مرتفعة
14	4	يرتب الأولويات التي يجب تنفيذها في أثناء الأزمة	3.91	.910	مرتفعة
16	7	يقدم المقترحات للأزمة للحد من انتشار الأزمة	3.88	.990	مرتفعة
10	8	يعقد اجتماعاً فورياً مع فريق إدارة الأزمات	3.83	.970	مرتفعة
11	9	يشخص مختلف جوانب الأزمة	3.81	1.04	مرتفعة
		إدارة الأزمات أثناء حدوثها) الكلي	3.91	0.67	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية لفقرات

مجال إدارة الأزمات أثناء حدوثها جاءت بدرجة مرتفعة .بمتوسط حسابي(3.91)، وانحراف

معياري(0.67)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين(4.01-3.81) ، وجاءت الفقرة رقم(18)

التي تنص على " يفوض عملية صنع القرار للمرؤوسين حسب واجباتهم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ(4.01) ، وبانحراف معياري(0.91) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة .في حين جاءت الفقرة رقم (11)

والتي تنص على "يشخص مختلف جوانب الأزمة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.81) ،

وبانحراف معياري(1.04) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ثالثًا: مجال إدارة الأزمات بعد حدوثها

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الثالث من مجالات إدارة

الأزمات، وهو مجال إدارة الأزمات بعد حدوثها كآلاتي :

(الجدول 13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لإدارة الأزمات لفقرات مجال) إدارة الأزمات بعد حدوثها (مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
27	1	يحافظ على توازن المؤسسة بعد الأزمة.	3.99	.900	مرتفعة
28	2	يعيد دمج المرؤوسين في المدرسة بشكل آمن بعد آثار الأزمة	3.98	.900	مرتفعة
20	3	يعمل على إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات المدرسية	3.96	.960	مرتفعة
23	4	يحلل الأزمة بعد انتهائها	3.94	.880	مرتفعة
24	5	يعمل على إعادة التكيف والعمل سريعاً بعد انتهاء الأزمة	3.93	.970	مرتفعة
21	5	يوظف التكنولوجيا في رصد الإجراءات والأعمال الإدارية	3.93	.920	مرتفعة
22	7	يحرص على تخفيف آثار الأزمة	3.86	.960	مرتفعة
26	8	يطور دليلاً محدثاً للتعامل مع الأزمات.	3.83	.980	مرتفعة
25	9	يستفيد من الدروس المستفادة) التغذية الراجعة (للأزمات السابقة.	3.81	.980	مرتفعة
19	10	يضع تصورًا مستقبليًا للأزمات بأنواعها التي يمكن أن تحدث في المدرسة	3.75	1.07	مرتفعة
		إدارة الأزمات بعد حدوثها) الكلي	3.90	0.68	مرتفعة

يلاحظ من الجدول 13) أن درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية لفقرات

مجال إدارة الأزمات بعد حدوثها جاءت بدرجة مرتفعة. بمتوسط حسابي(3.90) ، وانحراف معياري

(0.68)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين(3.75-3.99) ، وجاءت الفقرة رقم (27) التي

تتص على " يحافظ على توازن المؤسسة بعد الأزمة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99) ،
 وبانحراف معياري (0.90) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة .في حين جاءت الفقرة رقم (19) والتي تتص على "
 يضع تصورًا مستقبليًا للأزمات بأنواعها التي يمكن أن تحدث في المدرسة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط
 حسابي (3.75) ، وبانحراف معياري (1.07) ، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة
 ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الإبداعية، وإدارة الأزمات من وجهة
 نظر المعلمين في لواء ماركا بالعاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية
 لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة إدارة الأزمات والجدول (14) يبين هذه النتائج.

الجدول (14)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة وإدارة
 الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا

الدرجة الكلية	المبادرة	المثابرة	الأصالة	الحساسية للمشكلات	القيادة الإبداعية لإدارة الأزمات
0.82**	0.76**	0.72**	0.72**	0.77**	إدارة الأزمات قبل حدوثها
0.79**	0.78**	0.73**	0.70**	0.68**	إدارة الأزمات أثناء حدوثها
0.78**	0.76**	0.73**	0.68**	0.67**	إدارة الأزمات بعد حدوثها
0.86**	0.83**	0.79**	0.76**	0.76**	الدرجة الكلية

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

تبين النتائج الجدول (14) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة
 الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة إدارة الأزمات حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين
 (0.67-0.86)، وعلى المستوى الكلي كان معامل الارتباط 0.86.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمّن هذا الفصل عرضًا لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج موضحة كآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بالعاصمة عمان؟

أظهرت نتائج الجدول (5) أنّ درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وقد يعزى إلى أن أحد الضروريات الأساسية في الإدارة التربوية هو الإبداع والابتكار، فلم يعد مرضياً وكافياً أداء المهامات في المدارس بالطريقة التقليدية والروتينية، لأن الاستمرار بها يؤدي إلى الضعف أو التراجع عن الركب، لذلك فإن المدارس الناجحة تعمل من أجل استمراريته بقوة، وهذا يعني القيام بأعمالها بطريقة صحيحة وبأمانة وإخلاص، فجدد المدارس الحكومية تسعى إلى إدخال المفردات الحديثة في القيادة لإدارة المدارس بصورة تواكب التغيير وتحقق جودة تعليمية عالية، فعندما نلتمس من خلال النتائج أن نتيجة ممارسة القيادة الإبداعية كانت مرتفعة، نستشعر وجود رؤية إدارية إبداعية مستقبلية متطورة ومتقدمة .

وقد اتفقت هذه النتيجة ما نتيجة دراسة الشهبان(2019) ، التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ الزمان في تصاعد الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع .وأيضاً اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة موسى(2018) ، والتي أظهرت أنّ درجة ممارسة مديرية المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني في دبي للقيادة الإبداعية

كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وقد تعزو هذه النتيجة إلى أنّ القيادة الإبداعية من أنواع القيادة المرغوبة وبخاصة بالعمل الإداري التربوي، بوصفها قيادة تركز على الإبداع، وتحفز على بذل الجهد لتحقيق الإبداع في العمل وبطريقة إيجابية على جميع العاملين في المدرسة.

الأمر الذي يؤكد على أهمية نشر ثقافة مدرسية تشجع على الإبداع والابتكار من خلال تطوير أساليب وإجراءات العمل، والتخلص من الأساليب التقليدية بالمدارس من خلال تهيئة بيئة العمل المدرسي لتقبل الأفكار الإبداعية الجديدة، وتحفيز المدارس لتحقيق النتائج المستهدفة، والاستماع إلى مقترحات إدارات المدارس قبل اتخاذ قرارات مصيرية، وهذا يقلل من فرص المقاومة للتغيير ودعم الأفكار الإبداعية والابتكارية في مجال التطوير لخدمات المدرسة من خلال تقديم حوافز معنوية ومادية للعاملين بالمدرسة، تحفز على تنفيذ الأفكار الإبداعية والابتكارية.

أما بالنسبة لمناقشة نتائج مجالات القيادة الإبداعية فهي كالآتي:

المجال الأول من مجالات القيادة الإبداعية: الحساسية للمشكلات

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مجال الحساسية للمشكلات جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة ما عدا الفقرة رقم (9) والتي جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الجدول (6) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على " يجمع المعلومات الكافية لتحديد جوانب المشكلة "حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.32) ، وانحراف معياري(0.94) ، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ المدير لديه حساسية عالية لاستشعار وحل المشكلات بطرق إبداعية من خلال التأثير الفاعل والحقيقي، وأن المدير المبدع يسعى لجمع واستشعار جميع المؤشرات والجوانب لتحديد المشكلة وحلها بأساليب علمية منهجية وقيادية مبتكرة تعود بالنفع على المؤسسة التربوية.

وأظهرت نتائج الجدول (6) أن الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يشرك جميع المرؤوسين في حل المشكلات المدرسية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) ، وانحراف معياري (1.00) ، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى حاجة المدير للاهتمام بمشاعر المرؤوسين في بعض المواقف المختلفة، واستخدام الأسلوب التشاوري في حل المشكلات التي قد تواجه بيئة العمل، وعلى المدير التشاور مع المعلمين ببدائل القرارات التي يمكن اتخاذها، وقد تشير هذه النتيجة إلى اتباع المدير النمط الارتجالي إلى حد ما في اتخاذ القرار، والاعتماد على رأيه وتفكيره فقط، بينما من المفترض وفي ضوء القيادة الإبداعية أن يطرح المدير القضايا المدرسية على المعلمين، والمختصين لأن تعدد العقول للمشورة خير من عقل واحد.

المجال الثاني من مجالات القيادة الإبداعية: الأصالة

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مجال الأصالة جاء بالمرتبة الرابعة والأخير، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (17) التي تنص على "يطرح أفكار غير تقليدية في مجال العمل" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) ، وانحراف معياري (0.96)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير يحفز الإبداع للعاملين من خلال تطوير الأفكار والأساليب التي تؤثر على التطوير الوظيفي، وترى الباحثة أنها نتيجة إيجابية ومرتفعة تشير إلى تحفيز إبداع المعلمين وطرح أفكار جديدة في البيئة المدرسية، وتشجيع المعلمين على تقديم الأفكار الجديدة المفيدة لإنجاز العمل وهذا يزيد من دافعية العمل والحث على إنجازه كمًا ونوعًا .

وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يبتكر حلولاً لمواجهة المشكلات" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.79) ، وانحراف معياري (1.05) ، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى حاجة المدير لابتكار الأفكار الجديدة من خلال زيادة تفاعله مع المرؤوسين، وتتميز هذه

الأفكار بإيجاد حلول تثير الدهشة لدى المعلمين وتطبيقها في البيئة المدرسية من خلال التأثير على الآخرين بالقبول أو الإعجاب.

المجال الثالث من مجالات القيادة الإبداعية: المثابرة

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مجال المثابرة جاء بالمرتبة الثانية، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (27) التي تنص على " يحث المرؤوسين على توليد أفكار جديدة " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) ، وانحراف معياري (0.90)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن قدرة المدير على العمل لفترات طويلة بشكل متواصل يهدف للتوصل إلى حلول إبداعية، وتوليد أفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجهها بإشراك المعلمين معه، وهنا يميل المدير للقيام بالأعمال التي تتطلب أفكار جديدة تمكنه من حل المشكلات المدرسية التي تواجهه في أثناء أداء المهام الإدارية اليومية بشكل تشاركي، مما يشير إلى قدرة المدير على تخصيص الوقت الكافي لدراسة الأفكار التشاركية الجديدة ذات العلاقة التي يحصل عليها من المعلمين في المدرسة، مما قد ينعكس على ممارسات المدير الإبداعية من خلال إنجاز الأعمال المدرسية بإبداع ومثابرة.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (23) والتي تنص على " يتحدى قدراته الإبداعية"، حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.81) ، وانحراف معياري (1.05)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى حاجة المدير على العمل بشكل متواصل بهدف التوصل إلى حلول وأفكار إبداعية، تثير فيها التحدي لإمكانياته وقدراته، والتفوق على نفسه، مع استمرارية المثابرة الدائمة في إنجاز العمل القيادية والتربوية على حدٍ سواء.

المجال الرابع من مجالات القيادة الإبداعية: المبادرة

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مجال المبادرة جاء بالمرتبة الأولى، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (35) التي تنص على "يبادر في اقتراح حلول للمشكلات اليومية" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (1.00)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى تصرف المدير بحكمة عند مواجهته المواقف المختلفة دائماً داخل المؤسسة التربوية، وقد يشير ذلك إلى قيام المدير بمبادرات إبداعية شخصية تجاه المهمات الإدارية من خلال استخدام الأساليب الإبداعية المبتكرة وفق الموقف، لتحقيق البديل الأنسب والمطلوب لتجنب وحل المشكلات اليومية.

وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (30) والتي تنص على "يفتح المجال أمام المبادرات الابتكارية للمرؤوسين" حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (1.01)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير يدعم مبادرات المعلمين بشكل جيد خاصة التي تتعلق بالعملية التربوية حسب مجالاتها المتنوعة، وهذا يدل على حاجة المدير إلى التركيز أكثر على التعاون والمشاركة الإبداعية للمعلمين، وتحفيزهم بدرجة أعلى على المنافسة الإيجابية السليمة، وإيجاد الوقت كافي للتركيز على المبادرات الإبداعية للمعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بالعاصمة عمان؟

أظهرت نتائج الجدول (10) أن درجة ممارسة إدارة الأزمات من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس على معرفة واطلاع بآليات وأساليب ومهارات التعامل مع المشكلات والتحديات والأزمات في الميدان التربوي بشكل كبير، وقد اتفقت هذه

النتيجة مع نتيجة دراسة نيروخ(2020) ، التي أظهرت أن مديري المدارس لديهم القدرة على إدارة الأزمات قبل حدوثها.

أما بالنسبة لمناقشة نتائج مجالات إدارة الأزمات فهي كالآتي:

المجال الأول من مجالات إدارة الأزمات :إدارة الأزمات قبل حدوثها

أظهرت نتائج الجدول (10) أن مجال إدارة الأزمات قبل حدوثها جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (9) التي تنص على " يجري زيارات متبادلة لمدارس أخرى لتعرف الأساليب المتبعة في إدارة الأزمات "حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري(0.90) ، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير على اتصال مباشر ودائم مع الجهات الرسمية لإيجاد الحلول المناسبة للأزمة قبل حدوثها، وهذا يجعل المدير يستفيد من تجارب وخبرات المدراء في إدارة الأزمات.

وأظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يحاصر الأزمة في نطاق محدد " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.09) وقد تعزو الباحثة ذلك على المدير أن يعد الخطة التي يضعها في بداية السنة بحيث تتضمن محاصرة الأزمة من جميع الجهات، وتحتوي على أمور عديدة من ضمنها الأزمات والمشكلات مع توضيح خطوات للتعامل مع الأزمات والتي من الممكن أن تقع، وكيفية إدارتها .

المجال الثاني من مجالات إدارة الأزمات :إدارة الأزمات أثناء حدوثها

أظهرت نتائج الجدول (10) أن مجال إدارة الأزمات أثناء حدوثها جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (18) التي تنص على " يفوض عملية صنع القرار للمرؤوسين حسب واجباتهم حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف

معياري(0.91) ، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى وجود خطة طوارئ يعدها المدير داخل المدرسة، ويختار المدير بعض المعلمين بناءً على نظرتهم وما يراه فيهم من قدراتهم على التعامل مع المصاعب التي تواجههم، وقادر على اتخاذ القرار السليم في غياب المدير.

وأظهرت نتائج الجدول (13) أن الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يشخص مختلف جوانب الأزمة حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري(1.04) ، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن حاجة المدير إلى تشخيص جميع جوانب الأزمة، بما فيها المجتمع المحلي والمدرسة ومراعاة عادات وتقاليد المجتمع في تشخيص الأزمة، وتشخيص جميع الجوانب يسهل على المدير تنفيذ الخطط المدرسية بنجاح.

المجال الثالث من مجالات إدارة الأزمات :إدارة الأزمات بعد حدوثها

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مجال إدارة الأزمات أثناء حدوثها جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (27) التي تنص على " يحافظ على توازن المؤسسة بعد الأزمة"، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.99) ، وانحراف معياري(0.90)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى متابعة المدير الميدان التربوي وتحدياته بشكل محترف، مما يأهله لوضع خطه طوارئ، ولجان طوارئ تقوم بمتابعة التحديات منذ بداياتها، الأمر الذي يسهل ويعجل بتحقيق التوازن للمدرسة بعد مرور الأزمة برزانة وبشكل سريع.

وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (19) والتي تنص على " يضع تصورًا مستقبليًا للأزمات بأنواعها التي يمكن أن تحدث في المدرسة "حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري(1.07) ، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف اطلاع المعلمين على تصورات المدير المستقبلية للازمات، الأمر الذي يؤكد على حاجة المدير للقيام بعمل تقارير وخطط تحتوي على التفاصيل

المهمة التي يمكن من خلالها تجنب الأزمات المتوقعة وتقليل أثرها، ومشاركة المعلمين في بناء هذه التصورات وإعلامهم بتحديثاتها أولاً بأول.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الإبداعية، وإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بالعاصمة عمان؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، ويستدل من هذه النتيجة أن ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية تؤثر بفعالية كبيرة في درجة تطبيق إدارة الأزمات لديهم، إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك ممارسة للقيادة الإبداعية من قبل مديري المدارس الحكومية، ارتفعت درجة تطبيق إدارة الأزمات لديهم، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قيادة المديرين والمديرات قيادة رشيدة وحكيمة تمكنهم من مواجهة الأزمات، وذلك بسبب تأهيلهم العالي، وخبراتهم العملية الكبيرة، ومهاراته القيادية المميزة، التي تمكنهم من التعامل مع الأزمات وتوقعها بمهنية عالية، ترفع من قدرتهم في وضع خطط الأزمات والطوارئ بتشاركية وطرق إبداعية تؤكد على الحد من حدوث الأزمة وآثارها ومنع تفاقمها وخلق التوازن في البيئية المدرسية الداخلية والخارجية.

التوصيات

وتوصلت الباحثة إلى توصيات منها :

التأكيد على أهمية إشراك جميع المعلمين في تقديم المقترحات والحلول الإبداعية للمشكلات التربوية بشكل عام، والمشكلات المدرسية بشكل خاص، والاهتمام بتطوير مهارات وكفايات مديري المدارس

بآليات ووسائل وطرق استشعار المشكلات قبل حدوثها، تعزيز السلوكيات والمهارات القيادية الإبداعية لدى المديرين من خلال إعداد برامج تعلم مستمر في مواقع العمل لهذه الغاية، كما يجب الحرص على تعزيز السلوكيات والمهارات القيادية الإبداعية لدى المديرين لإدارة فرق عمل الأزمات والطوارئ.

وتدريب مديري المدارس على تطبيقات إدارة التغيير والتطوير وتبادل الخبرات بين القيادات التربوية، وتكليف مديري المدارس بتقديم مبادرات وقائية إبداعية ومبتكرة وسهلة التطبيق لإدارة الأزمات، على أن تتم دراستها وتحليلها وتعميم الأفضل منها على القيادات الإدارية والميدان التربوي، وتعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وطريقة إدارتها على القيادات الإدارية في الميدان التربوي.

وأخيراً ضرورة عقد ورشات عمل تدريبية وإرشادية ولقاءات توعوية وتدريب المعلمين والعاملين في

الميدان التربوي على كيفية استشعار ومواجهة الأزمات وإدارتها بطرق إبداعية مبتكرة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إسليم، وسام. (2007) سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية-دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

آل حسين، سارة. (2018) درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية .

باغريب، ياسمين، والنخعي، فهد. (2021) مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، مجلة علمية فصلية محكمة، 9، 3-56.

البربري، محمد. (2021) القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية، دراسة ميدانية، المجلة التربوية، (94)2

الجهني، هناء، وحريري، رندة. (2021) علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية وبمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (40)5 18-45.

الحري، منال. (2018) متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت .المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، العدد (6).

حياة، عبد الباقي، وسفيان، كوديد. (2020) تأثير القيادة الإبداعية على بناء وتعزيز رأس المال الفكري ودراسة حالة مجمع شي علي، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 487-505 (1)10 ، الجزائر .

الخشعي، سعيد. (2020) القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط، مصر (1)36، . 4-29.

الخميس، ابتسام، والصالحي، خالد. (2019). واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار في إدارة الازمات المدرسية بمنطقة القصيم .المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت (1) .، 1687-5796.

- خير الله، جمال. (2015) *الإبداع الإداري*. دار أسامة للنشر والتوزيع .
- سماوي، فادي. (2020) *متطلبات إدارة الأزمات التعليمية فيما يتعلق باستخدام نهج التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- سمور، إيمان. (2018) *فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقتها بكفايات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظات الجنوبية لفلسطين*، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .
- الشمري، فايزة، العنزي، عبدالله . (2021) *القيادة الإبداعية وعلاقتها بأساليب التفكير بين قادة الجامعات السعودية*. المجلة الدولية للتعليم والممارسة. (2) 9 .
- الشهوان، ديانا. (2019) *القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .
- الصومالي، صباح، وباجنيد، أريج، وزكي، خديجة. (2020) *دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين :دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية*، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 261-234.
- عبد العال، رائد. (2009) *أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- عساف، محمود. (2021) *تقييم دور الجامعات الفلسطينية في مواجهة الكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 1-13 (4) 5
- عضيات، أنس. (2020) *واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر الطلبة* -الأردن، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 1-15 (34) 4
- عودة، احمد. (2014) *القياس والتقويم في العملية التدريسية*. اريد :دار الأمل للنشر والتوزيع .
- غالب، انشراح. (2020) *رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب*، *مجلة علمية فصلية محكمة*، 5.

غنيمة، رهف. (2014) متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.

المخاريز، لافي، والبدو، إيناس، وملاحيم، ساري، وعطية، موسى. (2021) درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية في محافظة المفرق، المجلة التربوية، (1)48

المطيري، فيصل. (2011) تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .

المهنا، محمد. (2019) تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، (1)1

موسى، ريم. (2018) الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .

نيروخ، شهد. (2020) درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الهاجري، محمد. (2020) واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفرزانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. (3)186 .

الهالات، صالح. (2018) صناعة قاعدة التميز والإبداع. دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Carcia, B. (2015). *Crisis Leadership: The roles university presidents and managers play in higher education- a case study of the state university system of Florida* (PhD dissertation), Florida International University, Miami, USA.

Innocent, Nnochiri. Robert, Okaa. (2022). *Crisis Mangement Strategies of Private Secondary School Principals in port Harcourt Local Government Area, Rivers State, Nigeria*, 2770-0003.

Panagiotopoulos, Georgios. Nikos, Georgios. Karanikola, Zoe. (2018). *The Contribution of Education staff training to crisis management among teachers: A case study of the*

prefecture of Ilia. *Technological Educational Institution of Western Greece*. 6 (10), 15-23.

Thawinkarn, Dawruwan. Tang, Keow. Ariratana, Wallapha. (2018). Relationship between perceived directors leadership and classroom quality of primary schools in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. (39). 230-235.

Zhang, Oingling. Siribanpitak, Preut. Charoenkul, Nuntarat. (2018). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers creativity in Cuangxi. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. 275-281.

الملحقات

الملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولى



	بسم الله الرحمن الرحيم	المملكة الأردنية الهاشمية وزارة التعليم العالي جامعة الشرق الأوسط كلية التربية قسم العلوم التربوية
--	------------------------	--

استبانة قبل التحكيم

سعادة الأستاذة/ة الدكتور/ة.....:المحترم:

تحية طيبة وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان) :القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان(، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية /تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبيانين، الأولى القيادة الإبداعية موزعة على أربعة مجالات) الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والأصالة، والإبداع(، ومكونة من (36) فقرة،

والثانية إدارة الأزمات) درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات قبل حدوثها وأثناء حدوثها وبعد حدوثها (ومكونة من (28) فقرة، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالاتي): مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً.)

ونرجو من حضراتكم التكرم بإبداء رأيكم في مفردات الاستبيان ومقترحاتكم فيما إذا كانت واضحة، ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، وسلامتها اللغوية، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة.

الباحثة: رشا نعيم محمد نبايته

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية وسنة الحصول عليها
	التخصص
	جهة العمل

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:		
الجنس	ذكر	أنثى
المدرسة	ثانوية	أساسية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
		10 سنوات فأكثر

القسم الأول: استبانة القيادة الإبداعية بصورتها الأولية

م	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		غير منتمة	منتمة	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: الحساسية للمشكلات لدى المدير								
1	يجمع المعلومات الكافية لتحديد جوانب المشكلة.							
2	يتعاون مع العاملين في كل مواقف المشكلة							
3	يتشاور مع المختصين لتحديد جوانب المشكلة.							
4	يراعي مشاعر المرؤوسين عند تحليل المشكلة.							
5	يكشف نقاط الضعف في بيئة العمل							
6	يقدم حلول متنوعة للمشكلات							
7	يستشعر بالمشكلات قبل وقوعها							
8	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يتوقع حدوثها							
9	يشرك جميع المرؤوسين في حل المشكلات المدرسية .							
10	يتخذ الإجراءات الوقائية اللازمة قبل وقوع المشكلة.							
المجال الثاني: الأصالة لدى المدير								
11	يسهم في إطلاق الطاقات الإبداعية المثيرة للإعجاب.							
12	يمتلك مهارات متعددة لتنمية روح المنافسة							
13	يبتكر المدير حلول لمواجهة المشكلات							

							يدبر علاقة العمل برؤيا تنظيمية واضحة	14
							يبلور أفكاره النابعة من خبراته .	15
							يبلور أفكاره النابعة من تجاربه .	16
							يمنح الأفكار المبتكرة مساحة من وقته.	17
							يطرح أفكار غير تقليدية لمجال العمل	18
المجال الثالث: المثابرة لدى المدير								
							يشجع المرؤوسين على المبادرات الجديدة .	19
							واثق في قدراته في تحقيق الأهداف.	20
							يتصرف بحكمة أثناء مواجهة ظروف العمل.	21
							يدعم التدريب لتطوير مرؤوسيه.	22
							يعزز الرقابة الذاتية لمرؤوسيه.	23
							يتحدى المدير قدراته الإبداعية.	24
							يدبر الصراع بين العاملين برحابة صدر.	25
							يقبل ما يعرض عليه من أفكار جديدة.	26
							يتصدى للمشكلات بصبر وعزيمة.	27
							يحث المرؤوسين على توليد أفكار جديدة.	28
المجال الرابع: المبادرة لدى المدير								
							يناقش الحلول المبتكرة بأسلوب علمي	29
							يستثمر التقنيات الحديثة في مجال العمل	30
							يفتح المجال أمام المبادرات الابتكارية للمرؤوسين.	31
							ينجز المهام بمبادرة شخصية منه	32
							يعمل على إيجاد بيئة عمل محفزة	33
							يشجع المبادرات الابتكارية الفردية للمرؤوسين.	34
							يتصرف بحكمة وسرعة في مواقف العمل	35
							يبادر في اقتراح حلول للمشكلات اليومية	36

القسم الثاني استبانة إدارة الأزمات بصورتها الأولية

م	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات قبل حدوثها								
1	يبتبأ بالمشكلات قبل حدوثها							
2	يمارس اجراءات وقائية للأزمات قبل حدوثها							
3	يتعاون مع المجتمع المحلي في إيجاد الحلول المناسبة قبل وقوع الأزمات							
4	يصمم برنامجاً تدريبياً لأفراد المدرسة لمواجهة الأزمات.							
5	يعقد دورات تدريبية في مجال التكيف مع الأزمات عند حدوثها							
6	يهتم باكتشاف مظاهر الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات							
7	يوضع سيناريوهات بديلة للحد من الأضرار الناتجة عن الأزمة							
8	يحاصر الأزمة في نطاق محدد							
المجال الثاني: درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات أثناء حدوثها								
9	يعقد اجتماعاً فورياً مع فريق إدارة الأزمات							
10	يشخص مختلف جوانب الأزمة وأبعادها							
11	يحدد درجة خطورة الأزمة ومدى تطورها							
12	يحدد درجة استعداد المدرسة للأزمة							
13	يرتب الأولويات التي يجب تنفيذها في أثناء الأزمة							
14	يرجع إلى نتائج الأزمات السابقة التي حدثت في المدرسة							
15	تقدم المقترحات اللازمة للحد من انتشار الأزمة							
16	يفكر بعمق قبل اتخاذ القرار							
17	يفوض عملية اتخاذ القرار للمرؤوسين حسب واجباتهم.							
المجال الثالث: درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات بعد حدوثها								

							يضع تصورًا مستقبليًا للآزمات بأنواعها التي يمكن أن تحدث في المدرسة	18
							يجري زيارات متبادلة لمدارس أخرى للتعرف إلى الأساليب المتبعة في إدارة الآزمات	19
							يعمل على إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الآزمات المدرسية	20
							يوظف التكنولوجيا في رصد الإجراءات والأعمال الإدارية	21
							يحرص على تخفيف آثار الأزمة	22
							يحلل الأزمة بعد انتهائها	23
							يعمل على إعادة التكيف والعمل سريعًا بعد انتهاء الأزمة	24
							يستفيد من الدروس المستفادة) التغذية الراجعة (للآزمات السابقة.	25
							يطور دليل محدث للتعامل مع الآزمات .	26
							يحافظ على توازن المؤسسة بعد الأزمة.	27
							يعيد دمج المرؤوسين في المدرسة بشكل آمن بعد آثار الأزمة .	28

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	اسم المحكم	الرقم
الأردنية	قيادة تربوية	أستاذ	راتب سلامة إبراهيم السعود	1
الأردنية	تخطيط	أستاذ	أنمار مصطفى زيد الكيلاني	2
الشرق الأوسط	تخطيط التعليم واقتصادياته	أستاذ	علي حسين محمد حورية	3
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	علي عودة الطراونة	4
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	خولة حسين عليوة	5
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	إبراهيم أحمد أبو جامع	6
آل البيت	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	محمد عبود الحراشنة	7
الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس الرياضيات	أستاذ مساعد	أحمد عبد السميع طيبة	8
الشرق الأوسط	مناهج العلوم وطرائق تدريسها	أستاذ مساعد	آيات محمد علي المغربي	9
الشرق الأوسط	الإدارة والتخطيط التربوي	أستاذ مشارك	لبنى محمد حسني أبو العلا	10
مؤتة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	خالد علي السرحان	11

الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



	بسم الله الرحمن الرحيم	المملكة الأردنية الهاشمية وزارة التعليم العالي جامعة الشرق الأوسط كلية التربية قسم العلوم التربوية
--	------------------------	--

الاستبانة بعد التحكيم

سعادة الأستاذة/ة الدكتور/ة.....: المحترم:

تحية طيبة وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان) :القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان(، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية /تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبيانين، الأولى القيادة الإبداعية موزعة على أربعة مجالات) الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والأصالة، والإبداع(، ومكونة من (35) فقرة،

والثانية إدارة الأزمات) درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات قبل حدوثها وأثناء حدوثها وبعد حدوثها (ومكونة من (28) فقرة، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالاتي) :موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق.

لذا أرجو التكرم بقراءة كل فقرة بعناية واختيار البديل المناسب الذي يعبر عن موقفكم منها، كما أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بكل صراحة وصدق .وإنني أؤكد لكم أن المعلومات والبيانات الواردة في هذا الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعامل بموضوعية وسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة: رشا نعيم محمد نبايته

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:			
الجنس	ذكر	أنثى	
المدرسة	ثانوية	أساسية	
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر

القسم الأول استبانة القيادة الإبداعية بصورتها النهائية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يجمع المعلومات الكافية لتحديد جوانب المشكلة.					
2	يتعاون مع العاملين في كل مواقف المشكلة					
3	يتشاور مع المتخصصين لتحديد جوانب المشكلة.					
4	يراعي مشاعر المرؤوسين عند تحليل المشكلة.					
5	يكشف نقاط الضعف في بيئة العمل					
6	يقدم حلول متنوعة للمشكلات					
7	يستشعر المشكلة قبل وقوعها					
8	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يتوقع حدوثها					
9	يشرك جميع المرؤوسين في حل المشكلات المدرسية .					
10	يتخذ الإجراءات الوقائية اللازمة قبل وقوع المشكلة.					
11	يسهم في إطلاق الطاقات الإبداعية لدى المعلمين.					
12	يمتلك مهارات متعددة لتنمية روح المنافسة لدى المعلمين					
13	يبتكر حلولاً لمواجهة المشكلات					
14	يدير علاقات العمل بروية تنظيمية واضحة					
15	يبور أفكاره النابعة من خبراته .					
16	يمنح الأفكار المبتكرة مساحة من وقته.					

					17 يطرح أفكار غير تقليدية في مجال العمل
					18 يشجع المرؤوسين على المبادرات الجديدة .
					19 يثق بقدراته في تحقيق الأهداف
					20 يتصرف بحكمة أثناء مواجهة ظروف العمل
					21 يدعم التدريب لتطوير مرؤوسيه
					22 يعزز الرقابة الذاتية لمرؤوسيه
					23 يتحدى قدراته الإبداعية
					24 يدير الصراع بين العاملين برحابة صدر
					25 يقبل ما يعرض عليه من أفكار جديدة
					26 يتصدى للمشكلات بصبر
					27 بحث المرؤوسين على توليد أفكار جديدة .
					28 يناقش الحلول المبتكرة بأسلوب علمي
					29 يستثمر التقنيات الحديثة في مجال العمل
					30 يفتح المجال أمام المبادرات الابتكارية للمرؤوسين .
					31 ينجز المهمات بمبادرة شخصية منه
					32 يعمل على إيجاد بيئة عمل محفزة
					33 يشجع المبادرات الابتكارية الفردية للمرؤوسين .
					34 يتصرف بحكمة في مواقف العمل
					35 يبادر في اقتراح حلول للمشكلات اليومية

القسم الثاني استبانة إدارة الأزمات بصورتها النهائية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها					
2	يمارس اجراءات وقائية للأزمات قبل حدوثها					
3	يتعاون مع المجتمع المحلي في إيجاد الحلول المناسبة قبل وقوع الأزمات					
4	يصمم برنامجاً تدريبياً لأفراد المدرسة لمواجهة الأزمات.					
5	يعقد دورات تدريبية في مجال التكيف مع الأزمات عند حدوثها					
6	يهتم باكتشاف مظاهر الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات					
7	يوضع سيناريوهات بديلة للحد من الأضرار الناتجة عن الأزمة					
8	يحاصر الأزمة في نطاق محدد					
9	يجري زيارات متبادلة لمدارس أخرى لتعرف الأساليب المتبعة في إدارة الأزمات					
10	يعقد اجتماعاً فورياً مع فريق إدارة الأزمات					
11	يشخص مختلف جوانب الأزمة					
12	يحدد درجة خطورة الأزمة					
13	يحدد درجة استعداد المدرسة للأزمة					
14	يرتب الأولويات التي يجب تنفيذها في أثناء الأزمة					
15	يعتمد على نتائج الأزمات السابقة التي حدثت في المدرسة					
16	يقدم المقترحات للأزمة للحد من انتشار الأزمة					
17	يفكر بعمق قبل اتخاذ القرار					
18	يفوض عملية صنع القرار للمرؤوسين حسب واجباتهم.					
19	يضع تصوراً مستقبلياً للأزمات بأنواعها التي يمكن أن تحدث في المدرسة					
20	يعمل على إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات المدرسية					

					يوظف التكنولوجيا في رصد الإجراءات والأعمال الإدارية	21
					يحرص على تخفيف آثار الأزمة	22
					يحلل الأزمة بعد انتهائها	23
					يعمل على إعادة التكيف والعمل سريعاً بعد انتهاء الأزمة	24
					يستفيد من الدروس المستفادة (التغذية الراجعة) للآزمات السابقة.	25
					يطور دليلاً محدثاً للتعامل مع الآزمات .	26
					يحافظ على توازن المؤسسة بعد الأزمة.	27
					يعيد دمج المرؤوسين في المدرسة بشكل آمن بعد آثار الأزمة .	28
						29

الملحق (4) كتاب تسهيل مهمة

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/1206
التاريخ، 2022/3/6

معالي الأستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة رشما نعيم محمد نوابته ورقمها الجامعي (402010102) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية في لواء ماركا؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة
أ.د. سلام خالد المحادين

MEU

DNV GL