

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات
من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان

**Transformational Leadership among Private School Principals
and its Relationship to Crisis Management From The
Point Of View of Teachers in Wadi Al-Seer
District in the Capital Amman**

إعداد

صباح "محمد منذر" صالح الخطيبية

إشراف

الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2022

تفويض

أنا صباح "محمد منذر" صالح الخطايبية، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: صباح "محمد منذر" صالح الخطايبية.

التاريخ: 2022 / 06 / 01.



التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها

بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان.

للباحثة: صباح "محمد منذر" صالح الخطايبية.

وأجيزت بتاريخ: 29 / 05 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. ليلي محمد حسني أبو العلا
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ. د. إلهام علي الشلبي
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. إبراهيم أحمد أبو جامع
	جامعة مؤتة	عضواً من خارج الجامعة	أ. د. نايل سالم الرشيدة

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الواهب الكريم، الذي هداني ويسر أمري ومنحني الصبر والعزم وأعانني على إنجاز هذا العمل، فما توفيقى إلا بالله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لا يعلم. والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف الخلق سيد المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين

واقْتداءً بهديه في قوله: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله"

فأنه لا يسعني إلا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعرف والشكر إلى كل من ساهم في إتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر كل من ...

- ❖ أستاذتي المشرفة على رسالتي الدكتورة ليلي محمد حسني أبو العلا والتي تابعتني ووجهتني ومنحتني من وقتها وخبرتها وعلمها الكثير، والتي ساندتني وقت الشدائد وكانت لي الناصح الأمين.
- ❖ جامعتي التي زادتني رفعةً عندما حظيتُ بأن أكون من ضمن كوكبة من خريجيها، جامعة الشرق الأوسط، ومكتبتها والعاملين فيها.
- ❖ أساتذتي الأكاديميين في كلية العلوم التربوية، الذين تشرفت بأن تتلمذتُ على أيديهم، الذين وهبوني من العلم والمعرفة الكثير.
- ❖ الأساتذة الكرام المحكمين الذين حظيت بتوجيهاتهم خلال تحكيم استبانة دراستي.
- ❖ الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين ستهب وستثري ملاحظاتهم وتعديلاتهم هذا العمل.

الباحثة

الإهداء

إلى من صنعا المعجزات لي بدعائها ومن زرعاً بداخلي حُبَّ البذل والعطاء

إليكما أمي وأبي

وإلى تلك الوجوه البريئة التي أجلت طفولتها وعلقتها على زاوية الانتظار

تلك القلوب التي عاشت معي التعب والاجتهاد

إلى

تلك السواعد التي امتدت إلي في مواسم الحصاد لتجني معي طعم الانتصار

إليكم ...

فلذة كبدي ... أبنائي الصغار

وإلى من كان لي الرفيق والداعم والسند خلف كواليس اجتيازي العقبات

إلى من علمني بانه ليس هناك طريقاً لليأس عل أي حالٍ من الأحوال

إليك ... آدم ... الذي يدعم حواء

إلى رفيق التفوق والنجاح

إلى زوجي الغالي

رزقك الله من الخير بقدر ما مددت لي من العون وبذلت من التضحيات

الباحثة

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	1.....
مشكلة الدراسة وأسئلتها	3.....
أهداف الدراسة	6.....
أهمية الدراسة	6.....
مصطلحات الدراسة	7.....
حدود الدراسة	8.....
محددات الدراسة	8.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري	9.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة	26.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة	35.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة	40.....
مجتمع الدراسة	40.....
عينة الدراسة	40.....

41	أداة الدراسة
46	ثبات أداة الدراسة
47	متغيرات الدراسة
47	إجراءات الدراسة
48	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

49	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
55	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
57	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

66	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
84	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
86	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
88	التوصيات والمقترحات

قائمة المراجع

90	أولاً: المراجع العربية
96	ثانياً: المراجع الأجنبية
98	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.	41
2-3	توزيع مجالات الإستبانة بجزئياً.	43
3-3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة التحويلية مع المجال ومع الإستبانة ككل.	44
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات إدارة الأزمات مع المجال ومع الإستبانة ككل.	45
5-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة.	46
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	49
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التأثير المثالي) مرتبة تنازلياً.	50
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الدافعية الإلهامية) مرتبة تنازلياً.	51
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الإعتبرارات الفردية) مرتبة تنازلياً.	52
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الاستثارة الفكرية) مرتبة تنازلياً.	53
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (التمكين) مرتبة تنازلياً.	54
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.	55
13-4	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.	56

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	14-4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (مرحلة ما قبل الأزمة) مرتبة تنازلياً.	15-4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (مرحلة حدوث الأزمة) مرتبة تنازلياً.	16-4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (مرحلة ما بعد الأزمة) مرتبة تنازلياً.	17-4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.	18-4
63	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.	19-4
64	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	20-4
65	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق إدارة الأزمات.	21-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
99	الاستبانة بصورتها الأولية	1
105	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
106	الاستبانة بصورتها النهائية	3
111	عدد المعلمين في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	4
112	كتاب تسهيل المهمة من الجامعة إلى وزارة التربية والتعليم / قسم البحث العلمي	5
113	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التعليم الخاص	6
114	كتاب تسهيل المهمة من مديرية التعليم الخاص إلى المدارس الخاصة في لواء وادي السير	7
115	جدول الفجوة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	8

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر

المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان

إعداد: صباح "محمد منذر" صالح الخطيبية

إشراف: الدكتورة ليلي محمد حسني أبو العلا

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات واستقصاء العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (334) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي للدراسة، وتم بناء استبانة القيادة التحويلية وإدارة الأزمات والمتغيرات الديمغرافية الخاصة بعينة الدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن كلاً من درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات جاءت بدرجة مرتفعة في جميع مجالات أداة الدراسة وفي الدرجة الكلية ورُتبت مجالات القيادة التحويلية تنازلياً على النحو التالي: (التأثير المثالي)، (الدافعية الإلهامية)، (الإعتبرات الفردية)، (الاستنارة الفكرية)، (التمكين)، بينما جاء الترتيب التنازلي لمجالات تطبيق الأزمات كما يلي: (مرحلة حدوث الأزمة)، (مرحلة ما بعد الأزمة)، (مرحلة ما قبل الأزمة)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وكذلك بالنسبة لدرجة تطبيق إدارة الأزمات باستثناء متغير المؤهل العلمي والذي أظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح مؤهل البكالوريوس. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات من أبرزها الاستمرارية في ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لما لها علاقة إيجابية بإدارة الأزمات، ورفع درجة التمكين للمعلمين وزيادة مشاركتهم في عمليات صنع القرار وتنفيذه وزيادة اهتمام المديرين بإدارة الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة الأزمات، مديري ومعلمي المدارس الخاصة .

**Transformational Leadership among Private School Principals and its
Relationship to Crisis Management From The Point Of View of
Teachers in Wadi Al-Seer District in the Capital Amman**

Prepared by: Sabah Mohammad Monther Saleh Alkhataybeh

Supervised by: Dr. Laila Mohammad Husni Abu Alola

Abstract

The study aimed to find out the degree of practicing transformational leadership , The degree of application of the crisis management , and to investigate the relationship between them among the principals of private schools + from the point of view of teachers in Wadi Al-Seer district in the capital, Amman. The study community was comprised of (334) male and female teachers were chosen as a simple random sample of the study population, using the descriptive correlative approach for the study, where a questionnaire was built up for transformational leadership, crisis management and demographic variables of the study sample. The study results indicated a high degree of practice the transformational leadership and the application of crisis management in all covered areas of the study tool as well as in the total degree ,then the study arranged the areas of transformational leadership in descending order as follows: (ideal influence), (inspirational motivation), (individual considerations), (intellectual arousal), (empowerment), while the descending order of the areas of application of the crises are as follows: (the stage of the crisis), (the stage of post crisis), (the stage of pre-crisis), with no statistically significant differences between the median of sample members response in their estimation of the degree of practicing transformational leadership due to variables of gender, the academic qualification and years of experience, as well as for the degree of application of the management of crisis, with the exception of academic qualification which indicated a statistically significant differences between the median of responses of the sample members in all areas and in a total degree in favor of the Bachelor degree.

The study results revealed a positive correlation with differences of statistical significance between the degree of practicing the transformational leadership and the degree of crisis management application in all areas and in the total degree, The study recommended a number of recommendations, such as the continuity practicing the transformational leadership by the principals of private schools due to it's positive relationship with crisis literature, with the recommendation of raising the degree of empowerment for the teachers, and increasing their participation in decision-making processes, and increasing their interest in the pre-crisis stage for better management of the crisis before the crisis happens.

Keywords: Transformational Leadership, Crisis Management, Principals and Teachers of Private Schools.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يُعد القطاع التربوي وعلى رأسه المدارس من القطاعات الهامة والتي يُصنع فيها رأس المال البشري، فلم يعد النظر إلى المدرسة على أنها مجرد مؤسسة تعليمية هدفها التعلم والتعليم فقط، بل تجاوز ذلك إلى إبراز دورها من النواحي الاجتماعية والإقتصادية وغيرها، فهي تساهم في عملية بناء أجيال المستقبل ليتحملوا مسؤولية تقدم المجتمعات، والمساهمة في التنمية الشاملة والمستدامة لها.

وتعتبر المدارس الخاصة داعماً وشريكاً للمدارس الحكومية في تحقيق فلسفة وأهداف العملية التعليمية والتعلمية والتي تسعى إلى ارتقاء التعليم في عدة محاور كالجودة، الإبداع، الابتكار والتنافسية وذلك من خلال إعداد طلبة قادرين على تحقيق ما يتطلبه مجتمع المعرفة من قوة بشرية منتجة ومواكبة للتطورات السريعة والحديثة في عالم التكنولوجيا والانتشار المعرفي في ظل العولمة (أبو خديجة، 2015).

وأكد المقحم (2018) بأن المدارس كغيرها من القطاعات التي تواجه الآن الكثير من التحديات والأزمات بسبب التحديات والتغيرات المتسارعة في مجال العلم والمعرفة، ولهذا يواجه القادة ضغوطاً متزايدة قد تؤثر على أداء المؤسسة؛ مما يستدعي زيادة تمتعهم بالوعي والإدراك لمواجهتها، ومن هذا المنطلق كان لا بد من وجود قيادات مناسبة متعددة المهام والمسؤوليات الإدارية والفنية والاجتماعية والتي تعمل على بناء الخطط الاستراتيجية وفق أسس علمية تقوم على اتخاذ القرارات المناسبة لمواكبة انفجار المعرفة والمعلومات ومستحدثات العصر، وتعمل على تحقيق الفاعلية في الأداء من أجل مواجهة تلك التحديات والأزمات.

وقد أصبح علم إدارة الأزمات من العلوم الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر، والذي شهد العديد من التغيرات المتداخلة، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو القومي أو المحلي، فهو إحدى علوم

المستقبل، وعلم التكيف مع التغيرات، وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية، سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية أو غيرها، وهو بذلك علم مستقل بذاته، وهو في الوقت نفسه متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي يحتاجه القادة في مؤسساتهم (المطيري، 2020).

وقد أشار عبد الرحمن (2019) إلى أن المهارات القيادية لدى مديري المدارس هي من أهم متطلبات إدارة الأزمات التربوية، وأن الضعف في امتلاكهم لهذه المهارات قد يسبب ضعفاً في المقدرة على إدارة الأزمات وهذا ما أكدته كل من فادي (Fadi, 2021؛ الهاجري، 2020). ومن الأنماط القيادية التي تمتلك هذه المهارات ما يسمّى بالقيادة التحويلية، إذ إن نمط القيادة التحويلية يتميز بالقدرة العالية في مواجهة التطورات والتحديات الحديثة (المقحم، 2018). وإن المؤسسة التعليمية والتي قيادتها تحويلية لها المقدرة على التعرف إلى المشكلات قبل تفاقمها، والقادة في هذا النمط يعملون على تمكين العاملين معهم ويقومون بتفويضهم لأداء المهام حتى يشعروا بأنهم أصحاب قرار في قلب الأحداث، فيتمكنون من اكتشاف مواهبهم ومهاراتهم ضمن مناخ تنظيمي يساعد على التكيف، والإبداع، والتعلم، ويعملون فيه مع قائدهم بأهداف مشتركة بدافع الرضا وليس بدافع الخوف، مما يساهم في نجاح العمل (الخرابشة والمعاني، 2016).

وأشار السعود (2021) إلى أن نمط القيادة التحويلية يمتاز بالقوة والسعي لتحويل المعلمين إلى قادة قد يتفوقون في أدائهم وإنجازهم بالعمل فهي تهتم في هيكلة التغيير المطلوب لتحويل المؤسسة التعليمية من حالٍ إلى حالٍ أفضل، كما وتعزز استخدام أساليب حل المشكلات جماعياً.

وقد اتفق كل من (الغامدي، 2021 والمقحم، 2020) على أن النهوض بالمدرسة يحتاج نمطاً كالقيادة التحويلية يبث روح الحماس ويحرك الطاقات الكامنة لدى المعلمين بالمدرسة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم وتحفيزهم لابتكار الأفكار الإيجابية، وقد أشار الساعدي (2017) بأن القائد التحويلي في قطاع الخدمات لديه المقدرة على إدارة جميع مراحل الأزمة مع فريقه، سواء كانت في مرحلة الاستشراف لحدوثها أو الاكتشاف،

والوقاية والاحتواء. كما وأن هناك دراسات أخرى بحثت العلاقة ما بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في قطاعات غير المدارس كدراسة كل من (Al Humeisat, 2020; Alkhawlani, 2019) و (المهلاوي، 2020؛ نور، 2020؛ الساعدي، 2017) وأثبتت وجود علاقة طردية بينهما مما قد يكون من المؤشرات الدالة على أهمية دراسة هذه العلاقة بشكل عام وعلى وجه الخصوص في قطاع المدارس الخاصة، واستناداً إلى كل ما سبق؛ جاءت فكرة الدراسة الحالية لإلقاء الضوء على القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات في المدارس الخاصة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر حدوث الأزمات في المدارس أمراً واقعياً، وقد ظهر نوعٌ من هذه الأزمات مؤخراً في جميع دول العالم بسبب وباء كورونا الذي أوجد أزمةً فاقت جميع التوقعات، وكانت خارج حسابات المخططين التربويين للتهديدات المحتملة مستقبلاً للمؤسسات التعليمية؛ فأغلقت المدارس الحكومية والخاصة تجنباً لتزايد انتشار خطر الوباء (شبير، 2020).

وقد سعت وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية إلى التعليم عن بعد كاستراتيجية لمواجهة هذه الأزمة التي أدت إلى مغادرة آلاف الطلبة مقاعد مدارسهم الخاصة متجهين إلى الدراسة في المدارس الحكومية، بسبب عدم يقين أولياء الأمور من فاعلية التعليم عن بعد في مدارس أبنائهم الخاصة، ولأنه أصبح متاحاً ومجاناً في المدارس الحكومية أيضاً، مما وفر عليهم أعباء دفع الأقساط المدرسية (الطعيمات، 2021).

هذا وقد كشف كل من عودة وكابيك وبنات (2020) عن نتائج لبرنامج تقييم دولية مفادها بأن معظم المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية كانت غير مستعدة بطريقة جيدة لتقديم الدروس بشكل افتراضي وأخفقت في المساندة الفردية للطلبة، وأن نسبة 43% من المدارس فقط وفرت منصة فعالة لدعم التعليم عبر الإنترنت، وكما أشارت النتائج إلى افتقار معظم المعلمين إلى المهارات الفنية والتربوية اللازمة لدمج الموارد الرقمية في التدريس علاوة إلى نقص الموارد المهنية اللازمة لهم للاستفادة من المواد الرقمية. وفي هذا السياق كله، أدى

ذلك إلى إرهاب قطاع المدارس الخاصة وخسارتها مادياً وعدم استمراريتها مما سبب في إغلاق بعضاً منها وتسريح المعلمين والعاملين فيها لعدم مقدرتها على إدارة تلك الأزمة (الطعيمات، 2021).

إن إدارة الأزمات تحتاج إلى نمط قيادي قادر على توفير البدائل المناسبة لاحتواء ومعالجة الأزمات بأنواعها كنمط القيادة التحويلية والذي أثبتته نور (2020) في دراسته وأكده طعيما (2021) أيضاً، كما يعد قصور المهارات القيادية لدى مديري المدارس من أهم معوقات إدارة الأزمات التربوية (الهاجري، 2020). هذا وقد نكر بأن للقائد دورٌ بارزٌ في شحذ همم العاملين وزرع عوامل الثقة فيهم والوقاية والاستعداد وحسن التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة، مما يزيد من المقدرة على التعامل مع الأزمات، وقد أثبتت دراسة كل من ينج ليه وكانيسان (Ying-Leh & Kanesan, 2017) بأن القادة التحويليين يؤثرون إيجابياً في تطوير وزيادة مستوى الإبداع والكفاءة الذاتية لدى المعلمين.

هذا وقد أشارت المقدم (2020) بأن القيادة التحويلية أسوأ حديثاً يجب الوعي بأهمية ممارسته بسبب ما تواجهه المدارس من مستحدثات وتحديات وضغوط متزايدة تتطلب وجود فريقاً من المعلمين يستطيعون التغلب على تلك الصعوبات بمساعدة مديرهم التحويلي من خلال تطبيقه لأبعاد القيادة التحويلية بتأثيره الإيجابي عليهم واستثارة تفكيرهم لتقديم أفكار إبداعية والهامهم لزيادة الدافعية والحماس لديهم وتعزيز مقدراتهم الفردية وتمكينهم بتهيئة كل السبل من أجل أداء أفضل بالعمل بكل الظروف المستجدة.

ولهذا كله؛ ومن من خلال عمل الباحثة في القطاع التربوي ومتابعتها للمدارس الخاصة كولية أمر في عدة مدارس، لاحظت أن هنالك مدارس خاصة مارس مديروها أبعاد القيادة التحويلة فاستطاعت مدارسهم مجابهة أزمة كورونا، واحتفظت بطلابها واستقطبت الكثير من الطلبة الباحثين عن جودة التعليم، من خلال توفير كل الوسائل والأدوات اللازمة لنجاحها، وعملت على تهيئة كوادرها وتدريبها وتطويرها، فاستثاروا دافعية المعلمين للإبداع وطوروا من مهاراتهم ومقدراتهم اللازمة، واستخدموا المكافآت المادية والمعنوية لتقدير العمل الذي زاد من

انتماء المعلمين لمدارسهم، ساهم كل ذلك في إدارة الأزمة.

وعلى النقيض الآخر من ذلك، لم تتمكن بعض المدارس من مواجهة هذه الأزمة بالشكل الصحيح مما أدى إلى انسحاب الطلاب منها والاستغناء عن جزء من كوادرها، بل واضطر بعضها إلى الأغلاق نهائياً خلال أزمة كورونا ولربما يكون ذلك بسبب اختلاف الأنماط القيادية فيها ، وهذه المشاهدات تدل على وجود اختلاف بين المدارس الخاصة في درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديريها؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى تطبيق إدارة الأزمات لدى مديريها، واستقصاء العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء

وادي السير بالعاصمة عمان؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري

المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان تبعاً لكل متغير

من المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؟

3. ما درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء

وادي السير بالعاصمة عمان؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري

المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان تبعاً لكل متغير

من المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى

مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر معلمي لواء وادي السير بالعاصمة عمان؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى

مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان. وتحديد

الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق

إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير

بالعاصمة عمان تبعاً لكل متغير من المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

كما وهدفت الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية

ودرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي

السير بالعاصمة عمان.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولها مفهوم القيادة التحويلية كأحد المفاهيم الإدارية التي

ظهرت في حديثاً خاصة في المدارس، وكما قد تلفت الانتباه أيضاً إلى أهمية القيادة التحويلية وإدارة الأزمات

ودورها في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها المرجوة، وأهميتها في مواكبة التطورات والمتغيرات المتتالية. كما

وتأتي هذه الدراسة استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة التي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات في

المؤسسات التعليمية، وقد تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية التربوية، نظراً لقلّة الدراسات والبحوث

المحلية - في حدود معرفة الباحثة - التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس،

كما قد توحى نتائج وتوصيات هذه الدراسة بإجراء مزيداً من الأبحاث المتعلقة بموضوعها.

الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في أن نتائجها قد تفيد مسؤولي التخطيط للعمليات التعليمية وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في تبني استراتيجيات لمديري المدارس من أجل ممارسة القيادة التحولية، وتطبيق إدارة الأزمات من قبلهم في المدارس وذلك من خلال توفير برامج تدريبية لتثقيفهم بأهمية القيادة التحولية، ولتطوير مهاراتهم في إدارة الأزمات، مما يساهم في توفير بيئة مدرسية جيدة ومناخ تعليمي مناسب يستطيع فيه المعلم أداء واجباته بفعالية، كما قد تستفيد بعض المؤسسات من القطاعات الأخرى من نتائج وتطبيقات هذه الدراسة في تطوير أداء المديرين فيها.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات منها:

القيادة التحولية

عرفها بوفناز بوغليطة (2021: 338) بأنها: "امتلاك القائد مقدرات خاصة للارتقاء بمستوى مروسيه وتحفيزهم وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير، للوصول إلى معدلات تفوق المعدلات العادية وتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها والعمل باستمرار من أجل نجاحها وتميزها عن قناعة ورضا متجاوزين مصالحهم الذاتية".

وتُعرف درجة ممارسة القيادة التحولية إجرائياً: على أنها استخراج المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على أبعاد محاور أداة الدراسة للقيادة التحولية وتشمل: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين.

إدارة الأزمات

عرفها المقري (2020: 261) بأنها: " المقدره على اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على مبادئ إدارية رغم المعوقات لمواجهة الأزمات المدرسية والتي تهدد أهداف المدرسة أو مواردها أو العملية التعليمية بها واستقرارها

وقد تمتد للبنية الأساسية للعملية التعليمية مادياً وبشراً في ضوء الإمكانيات المتوفرة للمدرسة والعمل على تلافيها مستقبلاً".

وتُعرف درجة تطبيق إدارة الأزمات إجرائياً: على أنه على أنها استخراج المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على مراحل إدارة الأزمة وهي: مرحلة ما قبل الأزمة ، مرحلة حدوث الأزمة ، مرحلة ما بعد الأزمة.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الحدود الموضوعية للدراسة على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021-2022م.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان.

محددات الدراسة

يقتصر تعميم نتائج الدراسة الحالية على المجتمع الذي سُحبت منه العينة الممثلة، والمجتمعات المماثلة من المدارس الخاصة في الأردن، ودقة وصدق استجابة بعض أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة والصدق والثبات لأداة الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ويشمل مفهوم القيادة، نشأة القيادة التحويلية ومفهومها، والقيادة التحويلية في المجال التربوي، سمات القائد التحويلي، أبعاد القيادة التحويلية، مفهوم الأزمة ومفهوم إدارة الأزمات، مسؤولية القائد في إدارة الأزمات، مراحل إدارة الأزمات، إدارة الأزمة في المدرسة، ومعوقات وتحديات إدارة الأزمات. كما ويستعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، موقفة من الأحدث إلى الأقدم، ثم عرض التعقيب على الدراسات السابقة.

مفهوم القيادة

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية القديمة والتي أثير حولها الكثير من النقاش والجدل، وعلى الرغم من وجود اتفاق من العديد من الباحثين والدارسين على أبعاد القيادة الكفؤة والفعالة إلا أنه ما كان يصلح منها بالماضي قد لا يصلح منها الآن في الوقت الحالي أو في المستقبل وذلك بسبب التغير المستمر الذي يطرأ على مختلف جوانب الحياة وما يرافقه من تأثير في المؤسسات المتعددة (حسون 2016)، هذا وقد تباينت التعاريف فيها؛ فلم يتوصل الباحثون للآن إلى تعريفٍ واحدٍ خاصٍ بها، فقد عرفها (ward, 2020) على أنها المقدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس، فهي المقدرة التي يميّز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقةٍ يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

وعرفها بريايوي (2014) على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة في العمل. ويعرفها أيضاً الطائي والزبيدي (2017) بأنها موقع السلطة الرسمي الذي تمنحه المنظمة للقائد وأيضاً سلطة التأثير والتوجيه التي يمارسها القائد على مجموعة من المرؤوسين لصنع القرارات الرئيسية والتي ترتبط بشكل مباشر برسالة وأهداف المنظمة.

نشأة القيادة التحويلية

لقد أوردت المقحم (2018) بأن مفهوم للقيادة التحويلية قد ظهر على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز Burns في عام 1978 ثم تتابعت المفاهيم في القيادة التحويلية من خلال الاسهامات الباحثين والعلماء، وفي عام 1985م قدّم باس Bass نظريته المشهورة في القيادة التحويلية، كما وضع مقاييس خاصة للنظرية والمرتبطة بسلوك القائد، وتلا ذلك تطويراً للنظرية من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة. كما وقدمت النظرية على شكل برامج للكثير من القطاعات والمؤسسات المختلفة الصناعية والصحية والتربوية سواء كانت خاصة أو حكومية. وفي عام 1991 قام باس Bass وافوليو Avolio بتطوير نموذجاً للقيادة ويحتوي على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الإهتمام الفردي).

مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون والتربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية وذلك بسبب اختلاف الفلسفات والعلوم ووجهات النظر حولها، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الادارة التربوية الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات فقد عرفها سميرت وآخرون (2014:519) على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض لكل منهما بالآخر للوصول إلى مستويات الدافعية والإخلاص والإنجاز

وذكر أبو رمان (2016) على أنها نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة للتغيير والتطلع للمستقبل، وتتمثل فيما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات العاملين وتوسيع مشاركتهم، وسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي طارئ.

وعرفها حسون (2016) بأنها قيادة ترفع من مستوى التابعين في الإنجاز وتعنى بالتطوير الذاتي للتابعين وهي تروج في الوقت ذاته لعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها. وذكر أيضاً أن القائد التحويلي له مقدرة على صنع رؤية مستقبلية وأهداف مثالية للمنظمة التي يعمل بها، وهو معني على تشجيع النمو الذاتي للمرؤوسين وبشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وإعطائهم الاستقلالية في التنفيذ. " وعرفها دواني (2017:131) " أنها منظور قيادي يوضح كيف يغير القادة المنظمات من خلال رؤية ونشرها ونمذجتها للمنظمة، وإلهام العاملين للكفاح من أجلها".

وقد ذكرت المقحم (2018) بأن القيادة التحويلية نمط قيادي يمارسه مدير المدرسة للارتقاء بها من خلال توظيف مجموعة من الأبعاد وهي: بُعد الجاذبية والتأثير بالقوة، الحفز الإلهامي، الاستئارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وجميع هذه الأبعاد تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للإداريين والمعلمين وتحفزهم على العمل الجاد وتزيد من الدافعية وتحلّيمهم بالسلوك الأخلاقي.

وعرفها السعود (2020:143) "بأنها نمط قيادي قائم على مقدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين اتجاه عملهم، واتجاه المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة التامة بمصلحة العمل

ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية نمط يمارسه القادة للارتقاء بالمنظمة من خلال التأثير في سلوك العاملين بما يملكونه من شخصية مؤثرة محفزه لتزيد من دافعيتهم على

العمل، كما أن القيادة التحويلية تتبنى سياسة التنمية والتطوير للعاملين ومشاركتهم في صناعة القرارات وتنفيذها.

مفهوم القيادة التحويلية في المجال التربوي

هي منظور قيادي يوضح كيف يستطيع القادة التغيير في المؤسسات التربوية وذلك عن طريق توفير رؤية خاصة فيها والعمل على نشرها ونمذجتها للمؤسسة التربوية، والعمل على الهام العاملين للكفاح من أجل تحقيقها، وإن القائد التربوي يستطيع أن يؤثر على كافة العاملين فهو يلهب فيهم الحماس ليكونوا مشاركين في تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة، بل ويجني معهم النجاح المأمول من خلال سياسته الحكيمة المتبعة. (دواني، 2013)

هذا وقد ذكر عبد العال (2016) ان المؤسسة تكتسب كفاءة جيدة لوجود قادة يتمتعون بالفكر والتطوير لتطوير التابعين ويمتلكون الوعي التام لخطورة وحساسية المهمات الملقاة على عاتقهم لأن المدرسة عامل مهم وحيوي في بناء الأفراد حتى يصبحوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم.

وعرف آل منصور (2019:385) القيادة التحويلية في المدارس على "أنها أسلوب قيادي مؤثر يمارسه المدير على المعلمين لإحداث التطور والتغيير في الأداء، من خلال وضع رؤيا واضحة من أهم أهدافها توسيع مدارك واهتمامات المعلمين لمواكبة المستجدات المستقبلية في التعليم ومتطلباته الراهنة".

سمات القائد التحويلي

هو القائد الذي يمتلك المقدرة على بناء وتعزيز رؤية مشتركة والعمل بروح الفريق مع المرؤوسين، ويستخدم أساليب جديدة لتطوير المرؤوسين والمنظمة باستمرار. ومن أهم مهاراته جعل المرؤوسين يهتمون بالعمل بدافع ذاتي، بالإضافة لذلك، فهو يمتلك مهارة تحديد نقاط القوة والضعف لمرؤوسيه، وبالتالي يولي المهام للشخص المناسب حسب قدراته وإمكانياته لزيادة نجاح العمل (ويكبيديا، 2021). وأشار سعود (2021) بأن القائد التحويلي يمتاز بوجود إسهامات وعلاقات جيدة مع مرؤوسيه في العمل، ولديه مصدر للسلطة مختلف عن السلطة الرسمية ألا وهو: سلطة التأثير النابعة من قناعة المرؤوسين به كقائد لهم من خلال سلوكه الملموس لديهم.

هذا وقد اتفق كلاً من (Gardona, 2002؛ والهوراري، 1999) على أن القائد التحويلي يتمتع بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره؛ فهو يؤمن بقيمة الفرد لأنه قائد علاقات إنسانية يزود الأفراد بالفرص اللازمة للقيادة والتطور، وهو قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، يضع النظريات والفرضيات والرؤى المستقبلية، كما يميل إلى إيجاد الشراكة الحقيقية مع الأفراد في العمل ويؤمن بالعمل بروح الفريق الواحد.

وكما أكد الغامدي (2021) على أن القائد التحويلي يرفع من مستوى المرؤوسين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت نفسه لعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها، كما أنه يستطيع أن يصنع رؤية مستقبلية مثالية لمنظمتة؛ فهو قادر على تطوير صورة المستقبل الخاص بمنظمتة، وقادر على إيصال هذه الصورة للمرؤوسين. بالإضافة إلى ذلك فهو يعمل دائماً على تشجيع النمو الذاتي للمرؤوسين، ويشخص حاجات كل عضو من التابعين، ويتعرف على قدراتهم ثم ينصح ويشجع النمو والتقدم لهم، ويشركهم في صنع القرارات، وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية

في تنفيذها. القائد التحويلي يستخدم استراتيجيات خلاقية ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، كما يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم، وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة.

أبعاد القيادة التحويلية

استطاع العالم باس Bass وغيره من الباحثين عام 1990 من تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد وهي: التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز. وقد أضاف رافيرتي وجيرفين (Rafferty and Griffin) عام 2004 بُعداً خامساً وهو التمكين (أبو رمان، 2016).

هذا وقد اتفق كل من (العوادة، 2017 والسعود، 2020) على أن هنالك خمسة أبعاد يستخدمها القائد من أجل تحقيق قيادته التحويلية وهي: التأثير المثالي أو الشخصية الكاريزمية للقائد، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام بالاعتبارات الفردية والتمكين للمعلمين، وقد ارتأت الباحثة اتخاذ الأبعاد السابقة كما وردت من العوادة والسعود في أداة دراستها كما يلي:

أولاً: التأثير المثالي

ويسمى بالتأثير المثالي أو الكاريزما ويعبر هذا البعد عن الجانب العاطفي للقيادة ويقصد بالتأثير المثالي للقائد عندما يصبح بمثابة قدوة بالنسبة للأعضاء ويقوم الأعضاء بالتعرف أكثر على القادة ومحاولة الاقتداء بهم في كثير من الأحيان وفي الغالب يمتاز القادة بسلوك أخلاقي عالي جداً (رزق الله وطيب، 2019) ويمتاز القائد التحويلي بالإيمان والإحساس الصادق برسالة ورؤيا المنظمة، ولديه الاستطاعة لتوليد الموقف نفسه في نفوس المرؤوسين ويجعلهم يشعرون

بالفخر والاعتزاز بما يمتلكون من إخلاص لمنظمتهم الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم (طه وإدريس، 2019).

إن القائد الكارزماتي على قدرٍ كبيرٍ من المرونة والتركيز، وصاحب رؤية واضحة ويمتلك مقومات التعبير عنها، ولديه قدرة كبيرة على الاتصال سواء بطريقة لفظية أو نفسية، ويمتلك معظم المعلومات التي تجعل منه قدوة، فيثير الحماس للتابعين ويستحوذ على ثقتهم، وكيف لا!! وهو لا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول، فيؤثر على سلوكهم ومشاعرهم وبالتالي يضمن ولائهم، وكثيراً ما ترتبط القيادة المثالية بتقبل المخاطرة وبالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها (ابو رمان، سامي 2016).

ثانياً: الدافعية الإلهامية

وهنا يعمل القائد التحويلي على إثارة المرؤوسين للعمل ويزرع في نفوسهم حب التحدي، ولأن توقعاته وثقته بهم عالية، فهو يتيح الفرص لهم بالمشاركة بوضع الأهداف وتحقيقها ويعمل على إثارة الحماس للعمل بروح الفريق ويشاركهم في وضع الرؤيا والرسالة للمستقبل، ويستخدم الرموز والشعارات والمديح لتوجيه جهودهم (ضيف وعلة، 2018).

ثالثاً: الإعتبارات الفردية

يؤمن القائد التحويلي بقيمة الفرد ويهتم بالفروق الفردية ما بين العاملين، ويقوم على رصد احتياجاتهم المهنية والشخصية ويحاول تلبيةها لهم، ويُظهر الإحترام والتقدير ويستمع إليهم، ويسعى دوماً إلى حل المشكلات لكل واحد منهم ويشجعهم على تبادل وجهات النظر فيما بينهم، ويساعدهم على ترسيخ فكرة التطوير الذاتي لكل منهم (المهلاوي، 2020)، وهو قائد يعتمد سياسة التواصل المفتوح مع فريق العمل (آل منصور، 2019).

رابعاً: الاستشارة الفكرية

ويعمل فيها القائد على حث واستثارة جهود الفريق لإيجاد الأفكار الجديدة والطرق المثلى الحديثة لحل المشكلات بطرق منطقية وإبداعية وابتكارية، ويشاركهم في صناعة القرار المناسب، كما يدعم ما يتم طرحه من الأفكار الجديدة الخلاقة وينفذها معهم، ويكون ذلك من خلال طرح الأسئلة والافتراضات وتناول المواقف وتأطير المشكلات (المهلاوي، 2020؛ والسعود، 2021)، كما ويعزز الفعاليات والأنشطة داخل المدرسة من أجل إثارة التنافس ما بين المعلمين (آل منصور، 2019).

خامساً: التمكين

يقوم القائد التحويلي في هذا البعد بتفويض المرؤوسين في الصفوف الأمامية الأولى لأداء الأعمال شريطة توفير الوسائل والمستلزمات المطلوبة، ومنحهم السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تمكنهم من أداء العمل وتحقيق الأهداف المنشودة (الغزالي، 2012)، وكما يعمل على تشكيل فرق عمل معه للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق مصالح المنظمة (أبو رمان، سامي، 2016).

مفهوم الأزمة

تعددت التعريفات حول مفهوم الأزمة والتي هي نتيجة مباشرة للتغيرات التي تحدث للبيئة الداخلية والخارجية المتلاحقة والسريعة، والتي تعمل في إطارها المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث الأزمات، والتي تفرض على القادة إدارتها بفعالية وكفاءة ويهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية (سامي، 2013).

هذا وقد أورد الحفني (2017) بأن الأزمة عبارة عن تحول فجائي في السلوك المعتاد، بسبب لحظة حرجة وحاسمة أو مشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تتعلق بمصير المؤسسة، مما

يستلزم معه إلى ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وذلك حتى لا تتفجر الأزمة وتسبب اضراراً مادية أو بشرية وذلك من خلال تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائجها، وتتسم الأزمة غالباً بعناصر المفاجأة وضيق الوقت. وأضاف على أنها فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة النظام في صنع القرار على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على البيروقراطية التي تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المفاجئة المتلاحقة، كما أنها مجموعة من الجهود الإدارية واستعداداتها التي تبذل لمواجهة الأزمة والحد من الآثار المترتبة عليها.

هذا وقد قسم الهاجري (2020) الأزمات إلى عدة أقسام تبعاً للأحداث المسببة لها وتبعاً للكيان المتضرر منها وتبعاً للبعد الزمني لحدوثها وتبعاً لتأثيرها، وقد أشار إلى أن هنالك أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم التصرف للمنظمة وتتضمن الأخطاء والقصور في النظم والعمليات الغير سليمة، وأن هنالك أزمات تنتج عن الإتجاهات العامة في البيئة الخارجية وأزمات ناتجة من خارج المؤسسة وليس للمؤسسة أي سبب في حدوثها. وأشار إلى وجود أزمات عالمية مثل الحروب وتلوث البيئة وأزمات قومية ومحلية مثل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. هذا وقد أشار إلى أن حدوث الأزمات ليست وليدة ذاتها، أي أنها وليدة مجموعة من الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى نشوئها وتفاقمها ومن هنا فإن معالجة الأزمات يحتم معرفة أسبابها أولاً لضمان عدم إهدار الوقت والجهد في معالجتها.

مفهوم إدارة الأزمات

أوردت المطيري (2020) إن إدارة الأزمة مصطلح نشأ في الأصل في مجال الإدارة العامة، وأنها عملية إدارية خاصة لها مجموعة من الإجراءات والتي تكون استثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية. كما وأشارت إلى أن إدارة الأزمات عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع

الأزمات من خلال التنبؤ بحدوثها، والعمل على التخطيط وإجراء التحضيرات اللازمة لها لتجنب وقوعها، أو يطبق للتعامل مع الأزمة عند حدوثها بهدف التحكم بالنتائج والحد من آثارها السلبية.

عرف ميسي وميلون (Misse & Malin 2017) إدارة الأزمات: بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت.

وتستنتج الباحثة مما سبق؛ أن إدارة الأزمات هي عملية منظمة هادفة يستثمر فيها مديرو المؤسسات جميع الموارد المادية والبشرية لاحتواء الأزمات والتقليل من الخسائر جراء حدوثها، كما أنه لا بد لقادة المؤسسات أن يكرسوا خبراتهم وتصوراتهم لاستشراف حدوث الأزمات ووضع الخطط وعمل إجراءات مسبقة لمواجهتها أو تلافيها أو التقليل من حدوثها، وكذلك العمل على استعادة النشاط ومعالجة تبعات الأزمة بعد انتهائها والتعلم واستخلاص الدروس والعبر منها.

مسؤولية القائد في إدارة الأزمات

لقد أشار عمر (2020) وعاشور، وآخرون (2014) إلى مسؤوليات لا بد للقائد من تطبيقها في إدارة الأزمة ومن أهمها: تحديد المشكلة واكتشاف أسبابها ثم تقرير الإجراءات والوسائل الفعالة وتنفيذها لإيقاف الأضرار والخسائر، والحرص على أخذ المشورة من ذوي الخبرة والإختصاص، كما ولا بد من تكوين فرق عمل الأزمات يتم فيها تحديد الأطراف وأدوارها وتزويدها بأفضل التجهيزات والأدوات لمواجهة الأزمة وحصر امتدادها، وأيضاً لا بد من الاستفادة من البيانات والمعلومات المتوفرة

وإجراء الإتصالات اللازمة مع المعنيين للإسهام في إدارة الأزمة، وأخيراً العمل على تحديد وتقدير مجالات ومستويات وحجم الأضرار والخسائر وتقدير التعويضات لها.

مراحل إدارة الأزمات

لقد أجمع كل من (أبو رمان، 2016) و(الرشيدي، 2019) و(قاسم، 2021) عن وجود خمس

مراحل لإدارة الأزمات في المؤسسات وكانت كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار (ما قبل الأزمة)

"وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تتبئ بوقوع أزمة ما" (قاسم، 2021). وهي مرحلة قبل بداية الأزمة، وتتمثل هذه المرحلة بقدرة المنظمة للاستجابة لأي مؤشرات أو أعراض تدل على احتمال وقوع الأزمة، فتبدأ الخطوة الأولى في إدارة الأزمات بإنشاء فريق يقوم بالتخطيط، والاستشراف الدقيق للمستقبل، من خلال استخدام أدواته كالسيناريوهات، والمحاكاة وغيرها.

المرحلة الثانية: مرحلة الاستعداد والوقاية (ما قبل الأزمة)

حيث تقوم المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعياً منها لتقليل قدر الإمكان من أضرارها، مع استمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها.

المرحلة الثالثة: مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها (أثناء الأزمة)

وتشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة، ويجب أن تقوم الإدارة فيها بتنفيذ الخطط التي وضعت، والبدء باستخدام جميع السبل والأدوات، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد للحد من الأضرار التي نتجت من جراء وقوع الأزمة.

المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة النشاط (ما بعد الأزمة)

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية، كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية.

المرحلة الخامسة: مرحلة الإفادة والتعلم (ما بعد الأزمة)

وذكر قاسم (2021) أنها مرحلة "تعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار مثل هذه الأزمة، وبناء خبرات من الدروس والتجربة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل، كما لا بد من الإفادة من تجارب المنظمات والدول الأخرى التي مرت بأزمات والوسائل التي استخدمتها". وتبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي است لمواجهة الأزمة، لاستخلاص الدروس والعبر، وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع بالأزمة نفسها أو حتى غيرها في المستقبل، فتقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر.

أما (أبو رمان والفران، 2019) فحددا مراحل الأزمة في ثلاث مراحل وهي: الهروب، والمواجهة، والاحتواء. وقسمت الويكيبيديا مراحل الأزمة إلى خمس مراحل: مرحلة ميلاد الأزمة، ونمو الأزمة، ونضج الأزمة، وانحسار الأزمة وتلاشي الأزمة، ومن خلال ما سبق لاحظت الباحثة عدم وجود اتفاق على عدد المراحل وتقسيمات إدارة الأزمة بين الباحثين وأن إجراءات إدارة الأزمة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل زمنية: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة، وبالرجوع إلى دراسة أبو العلا (2012) والهاجري (2020) وأبو رمان (2016) والرشيدي (2019) وقاسم (2021) ارتأت الباحثة اتخاذ المراحل الثلاثة السابقة كأبعاد في أداة دراستها من أجل قياس درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان.

إدارة الأزمات في المدرسة

لقد ذكر كل من هلاي ودبوس (2011) بأن الأزمات التي تواجه المدارس المعاصرة تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها وتأثيرها ودرجة تكرارها، مما يجعل منها ظاهرة حية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها نهائياً، ولكن يمكن الحد من أثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات باستخدام عمليات منهجية علمية مثل التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والقيادة في الأزمات، والنظام والاتصال، ونظام المعلومات واتخاذ القرارات وتقييم الأزمات، مما يجعل من إدارة الأزمات مطلباً ملحاً للتعامل معها، هذا وقد ذكر القرني (2021) إدارة الأزمات في المدارس وأشار على أنها أسلوب إداري يستخدمه مدير المدرسة في التعامل مع الأزمات المدرسية للسيطرة على المواقف المباشرة التي تتعرض لها المدرسة والحد من تفاقمها عن طريق استثمار الموارد المالية والبشرية المتوفرة داخل وخارج المدرسة، وهذا يحتاج إلى امتلاك كفايات خاصة للمدير لإدارة الأزمة.

وقد أوردت مجلة آفاق العلمية والتربوية (2021) تصوراً ومقترحاً في إدارة بعض الأزمات على مستوى المدارس وكان على النحو الآتي:

أولاً: تكوين فريق لإدارة الأزمة، حيث أكد كل من (عمر، 2020؛ وعاشور وآخرون، 2014) على ضرورة تكوين فرق لإدارة الأزمات في المؤسسات. واقترحت مجلة آفاق العلمية والتربوية (2021) تنوع التخصصات في هذا الفريق كأن يضم مدير المدرسة والمساعد والمرشد التربوي، ومعلمي التخصصات المختلفة ليستطيع كل معلم التدخل من زاوية تخصصه الأكاديمي وبالتالي يتم احتواء الأزمة كحالة انحراف للطلبة أو محاولة الهروب من المدرسة مثلاً. كما ويمكن تشكيل فريقٍ لمتابعة الصيانة والسلامة العامة للمدرسة، فضلاً عن مواجهة بعض الأزمات المحتملة والتي يكون سببها تعرض الطلبة للحوادث كالسقوط بسبب العوائق أو الإصابات والجروح بسبب ألواح الزجاج المكسور

أو التضرر من الحريق بسبب عدم توفر مستلزمات الإطفاء وأدوات السلامة العامة داخل أروقة المدرسة.

ومن الشروط الواجب مراعاتها عند تشكيل فريق إدارة الأزمة: هو الاختلاف والتنوع في تخصصات الفريق (ويكيبيديا). والمقدرة على التحليل والتخيل والاستنتاج، وأن يمتلك الفريق قوة الإرادة والعزيمة، والعمل على اتخاذ القرارات سريعاً، والمقدرة على الانتباه والوعي والحرص، وضبط الانفعالات، واستخدام الطريقة العلمية والمنطق في التفكير (مجلة أفاق العلمية والتربوية، 2021). والتي أوردت أيضاً مهمات لفريق إدارة الأزمات في المدارس ومنها التفقد الدوري للمبنى المدرسي وجميع مرافقه لمعرفة حالته والتأكد من سلامته من حيث الأسلاك الكهربائية، وزجاج النوافذ، حالة السلم والحوائط، والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوع أو تداعي الأزمات، والقيام بالتدخل الفوري لعلاج المشكلات السلوكية للطلبة قبل أن تتأزم ويصعب حلها، ومن المهام أيضاً الإتصال بالمسؤولين في مختلف المستويات للإبلاغ والاستفسار عن أي شيء بما يخص إدارة الأزمة، الاستشراف بالمستقبل والتوقع، ووضع الاحتمالات وإعداد السيناريوهات المختلفة لمواجهتها، والتأكيد على إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمدرسة والطلبة والمعلمين ومتابعة تحديثاتها، وعقد الاجتماعات الدورية مع الكادر المدرسي والطلبة لمناقشة الأزمات وكيفية مواجهتها والعمل على إيجاد حلول لها.

ثانياً: اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لوقوع الأزمة، إن الاستشراف المبكر للإشارات التحذيرية لحدوث الأزمة ومسبباتها الداخلية أو الخارجية من أهم مهمات فريق إدارة الأزمات الذي يترأسه المدير (أبو رمان، 2016) و(الرشيدي، 2019) و(قاسم، 2021). ومن الأمثلة على هذه المؤشرات السلوكية في المدارس: الغياب المتكرر لبعض الطلاب بعد الالتزام، وتدني التحصيل العلمي بعد التفوق لبعض الطلبة، وانتشار حالات السرقة سواء بين الطلاب بعضهم وبعض، أو سرقة بعض

محتويات المدرسة، وانعدام التعاون بين المعلمين والإداريين، وغياب الحماس وتحمل المسؤولية، وتعتمد البحث عن الأخطاء للزملاء، والشكوى الملحوظة من الطلبة والمعلمين والإداريين، وتجنب إبداء الرأي، والغياب والتأخير المتزايدان في كوادر المدرسة، ونقص الانضباط، وإجماع الجميع على سوء الأوضاع، والشكوى من أولياء الأمور من التعليم والأوضاع داخل المدرسة (مجلة آفاق العلمية والتربوية، 2021).

أما عن المؤشرات في البنية التحتية تكمن عن ظهور الشروخ أو التشققات في أجزاء المبنى المدرسي، كالسلم والسور مثلاً، وجود كسوفي زجاج النوافذ وما قد ينتج عنه الأذى للطلبة أو تعرض بعض المرافق للسرقة، وجود بعض الأسلاك الكهربائية المكشوفة أو بعض البالوعات بدون غطاء، أو تعرض غطائها للانهايار (مجلة آفاق العلمية والتربوية، 2021). وترى الباحثة إن النقص في المستلزمات والأدوات من أثاث وحواسيب وبرامج محوسبة وتقنيات تكنولوجية حديثة قد يكون مؤشراً لحدوث أزمة بعدم قدرة المدرسة على مواكبة التطور والحقا بركب التعلم الحديث كالتعليم عن بعد .

أما الإشارات التنظيمية للأزمة فمنها: الصراع الوظيفي، القصور في نظم البيانات والمعلومات اللازمة، والخلل في صناعة القرارات واتخاذها، تداخل وتضارب الاختصاصات، الضعف في نظام تقييم الأداء، المقاومة وعدم الرغبة بالتغيير والتطور نحو الأفضل. وغياب الروح المعنوية لدى المعلمين أو الإداريين أو الطلاب بسبب عدم تشجيع المجتهدين في العمل، اعتماد الإدارة على النظام الديكتاتوري في تسيير المدرسة، وتجاهل الفروق الفردية والظروف النفسية والإنسانية للعاملين في المدرسة (مجلة آفاق العلمية والتربوية، 2021).

كما وترى الباحثة أن نقص المهارات وغياب التدريب والتطوير المهني والفني والتكنولوجي لكوادر المدرسة قد يكون من المؤشرات على عدم القدرة للتعامل مع الأزمات أيضاً، وأكبر دليل على ذلك

ما حدث خلال عملية التعليم عن بعد وخلال أزمة كورونا، والتحديات التي حدثت في بعض المدارس الخاصة لعدم تمكّن الكوادر من متابعة الطلبة أكاديمياً عن بعد.

ثالثاً: التخطيط ووضع السيناريوهات لإدارة الأزمة، حيث ذكر المطيري (2011) أن للتخطيط ووضع السيناريوهات أهمية عظمى للتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها مما يساعد على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهة الأزمات. ويضم السيناريو مجموعة من التصورات والعمليات المتتالية والمتابعة التي يتعين أن تتم وبشكل مترام حتى يتحقق تنفيذ الأهداف الموضوعية، يتضمن هذا السيناريو أدوات التنفيذ، والزمان والمكان، والمهام والعمليات التنفيذية والأسلوب المطلوب للمتابعة، وحجم ونوع النتائج المطلوب التوصل إليها في كل مرحلة من المراحل وكل عملية وكل تحرك (مجلة آفاق العلمية التربوية، 2021).

رابعاً: المواجهة واحتواء الضرر، وذلك من خلال القيام بعمليات جمع البيانات وتحليلها وتبويبها وتخزينها باستخدام أجهزة الكمبيوتر وذلك عن كل العاملين بالمدرسة لتكون جاهزة عند الطلب، التأكد من جاهزية سبل الاتصال والتواصل بالمسؤولين وكافة الأطراف المعنية في المدرسة. والعمل على التحليل والتفسير الصحيح لإشارات الإنذار المبكر، فإن عدم التفسير الصحيح لإشارات الإنذار والتدخل في الوقت المناسب وقت اللزوم يؤدي إلى تفاقم الأزمة (المطيري، 2020).

وترى الباحثة بأن مواجهة الأزمة يتطلب قراراً سريعاً من القائد باستخدام جميع الوسائل والأساليب والإمكانات المتاحة، والاستعانة بأصحاب المعرفة والخبرات والتجارب السابقة، سواء كانت من داخل المدرسة أو خارجها لاحتواء الأزمة ومنع تفاقمها.

خامساً: استعادة النشاط (التعلم): لا بد من المدارس العمل على استعادة نشاطها بعد وقوع أي أزمة، بالتعرف على التجارب التربوية المحلية والعالمية في مجال إدارة الأزمة، والاستفادة من خبرات

المؤسسات التعليمية التي تخطت الأزمات المشابهة، والإطلاع على الأوضاع التي نشأت بسببها، وتطبيقها فيما يتناسب مع بيئة المدرسة وإمكانياتها (المطيري، 2020).

وترى الباحثة أن الخروج بالدروس المستفادة واستخلاصها في إدارة الأزمة التعليمية يعمل على تجنبها ويؤدي إلى التقليل من آثار الأزمات ونتائجها مستقبلاً.

معوقات وتحديات إدارة الأزمات

حدد كل من الزغبى (2014) وعضيبات (2020) أربعة معوقات وتحديات تواجه إدارة الأزمات

في المنظمات وهي:

أولاً: المعوقات الإنسانية

وتتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، ومن هذه المعوقات: القصور في فهم مكامن الخطر، والاعتماد على رأي الجماعة أو إدارة اللجنة في حالات تستدعي اتخاذ القرار بالوقت المناسب، والتعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

ثانياً: المعوقات التنظيمية

وهي المتعلقة بالجوانب التنظيمية كصعوبة التنسيق بين الإدارات وعمليات اتخاذ القرار، وضعف دعم وتأييد الإدارة العليا، والخطأ بالتخطيط، والفهم الخاطئ للمنظمة كنظام يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، بالإضافة إلى عدم وجود تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات في المنظمة.

ثالثاً: المعوقات الخاصة بالمعلومات

والتي تتعلق بعدم دقة المعلومات ومصدرها وغياب صحتها وتعرضها للتشويه والتحريف أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري علاوة على كون المعلومات مصدر قوة للأفراد، ومن ثم يقوم بعض الأشخاص بالاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم حتى في الأوقات الحرجة مثل الأزمات، حيث تكون هناك ضرورة بالغة للحصول عليها.

رابعاً: المعوقات الخاصة بالاتصالات

وتعلق بصعوبة تبادل ونقل المعلومات داخل وخارج المنظمة، إضافة إلى عدم استعداد المنظمة بالتعامل مع أزمة الاتصالات نفسها، ولها علاقة واضحة بعملية الاتصال بين أقسام المنظمة داخلياً وبين المنظمة والبيئة الخارجية لها.

وتستنتج الباحثة مما سبق بأن نجاح إدارة الأزمات في المدارس يستوجب وجود منظومة اتصالات مفتوحة الأطراف داخلياً على جميع المستويات الإدارية ما بين المدير وباقي الكادر الإداري والمعلمين، وخارجياً مع المجتمع المحلي وجميع الأطراف المعنية والتي لها علاقة بالتدخل للتقليل أو الحد من الأزمة، كما أن وجود منظومة لإدارة المعلومات واستثمارها قد يكون أمراً مهماً بحيث يتم استخدام جميع المعلومات المتاحة والخبرات جميعاً في إدارة الأزمة، وجميع ذلك يستوجب وجود ثقافة تنظيمية تطبق فيه الإدارة أسوب التخطيط والمشاركة في عمليات صنع القرار وتنفيذه مع باقي المعلمين.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

قامت الباحثة بالبحث عن الدراسات السابقة والتي تناولت ارتباط متغيري دراستها معاً في المدارس الخاصة في معظم مكتبات الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومكتبة شومان وعلى المواقع الإلكترونية ومعظم المجالات المحكمة، إلا أنها لم تجد ما يشابهها إلا في قطاعات أخرى كقطاع التعليم الحكومي والتعليم العالي والصحة والصناعة وغيرها، لذلك ارتأت الباحثة تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام: الأول دراسات تناولت المتغير الأول والخاص بالقيادة التحويلية في المدارس، والقسم الثاني الدراسات التي تناولت المتغير الثاني والخاص بإدارة الأزمات في المدارس، والقسم الثالث الدراسات التي ربطت ما بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في قطاعات تربية وغير تربية لاستقصاء العلاقة ما بين المتغيرين ومقارنته بنتائج دراستها وكانت على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية

دراسة أروكسامي وآخرون (Arokiasamy, et al, 2016) وهدفت إلى تعرف مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (275) معلماً من ماليزيا، وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس كان متوسطاً.

دراسة ستامب وآخرون (Stump,, 2016) وهدفت إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (2640) معلماً ومعلمة من ألمانيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

دراسة ينج ليه وكانيسان (Ying-Leh & Kanesan, 2017) وهدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والكفاءة الذاتية للمعلم وإبداع المعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (349) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من 72 مدرسة ثانوية في بينانج، وأظهرت النتائج عن وجود تطبيق للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس وأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية للمدير والكفاءة الذاتية للمعلم، علاوة على ذلك، كان للفعالية الذاتية للمدرس تأثير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية للمدير وإبداع المعلم.

دراسة الغراس (2017) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لها، وتكونت

عينة الدراسة من (251) من قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية متحقق بدرجة كبيرة جداً. دراسة آل منصور (2019) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف بالسعودية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين والكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، واتبع المنهج الوصفي التحليلي الدراسة، وطبقت الاستبانة كأداة على عينة عشوائية بسيطة عددها 487 معلماً من المدارس الحكومية الثانوية في محافظة القطيف، وأسفرت النتائج على أن درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية كان بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3,900)، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (4,340)، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية.

دراسة الزهراني والألفي (2019) وهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة مكونة من (43) فقرة موزعه على أربعة مجالات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكوّن مجتمع الدراسة من (11985) معلماً، وعينة الدراسة من (375) معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وجاءت الأبعاد مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: بعد الجاذبية والتأثير المثالي بمتوسط (3.90)، وبعد الاعتبار الفردي بمتوسط (3.87) وبعد الدافعية والحفز الإلهامي بمتوسط (3.75)، وبعد الاستثارة الفكرية بمتوسط (3.64)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لمتغيرات المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة عمايرة وعاشور (2020) وهدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إرد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الاستبانة كأداة لها ، وتكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إرد، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إرد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

دراسة المقحم (2020) وهدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج في السعودية لأبعاد القيادة التحويلية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من 274 قائدة من مدارس التعليم العام والخاص للبنات في محافظة الخرج، طبقت على عينه عددها 152. وقد أسفرت النتائج بأن مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لقائدات المدارس في محافظة الخرج كان بدرجة عالية، كما أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح الحاصلات على خبرة 10 سنوات فأكثر.

دراسة الوحش (2021) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير علا وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستقصاء إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من 240 معلم

ومعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية لواء دير علا كانت بدرجة متوسطة وكانت دافعية الإنجاز لدى المعلمين بدرجة كبيرة، كما وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ما بين متغيري الدراسة. دراسة السفيناني وآخرون (2021) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (162) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المهرة، وكشفت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة كانت بدرجة عالية، ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية قد تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة).

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات

دراسة عبد الوهاب والمرسى (2014) هدفت التعرف على الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (85) من مدرء ومديري المدارس من مختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وكشفت النتائج عن وجود فروق في تحديد الأزمات المدرسية التي تمر بها هذه المدارس لصالح مدارس البنات، كما توجد فروق بين متوسطات إجابات المدرء من المناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بالأزمات التي تمر بها المدارس لصالح منطقتي الأحمدية وحولي التعليمية.

دراسة ويلر (Wheeler, 2016) وهدفت إلى تحديد إدراك مدرء المدارس لتطوير احتياجاتهم التدريبية المهنية في مجال إدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (98) مدير ومديرة من مدرء المرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة

إلى أنه وتوجد فروق في القدرة على إدارة الأزمات لصالح الذكور، ولصالح المدراء ذوي الخبرة الأعلى.

دراسة المشاقبة (2018) وهدفت إلى الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدارس الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (125) مديراً ومديرة في محافظة الزرقاء، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظرهم على الأداة ككل كانت مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في الزرقاء لمهارة إدارة الأزمة المدرسية قد تعزى لمتغير الجنس.

دراسة آدمز وكريتسونيز (Adams & Kritsonis, 2018) وهدفت إلى تحليل أزمات المدارس الثانوية في هيوستن بإنجلترا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (23) مدرسة ثانوية، وتوصلت الدراسة إلى منح المدارس أدوار واسعة النطاق لإدارة الأزمات، والتخطيط بشكل أكثر فاعلية عندما تكون المدارس في حالة أزمة، وتقييم مستوى المدارس في الأزمات من خلال مستويات التأهب.

دراسة المطيري (2020) وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (121) قائداً مدرسياً بمنطقة حائل، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث قد تعزى لمتغيرات البحث المتمثلة في النوع والمؤهل وسنوات الخبرة في العمل الإداري.

دراسة بحيص والأفندي (2020) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة من مدارس بيت لحم ويطا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مدراء المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات كانت بدرجة كبيرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وموقع المدرسة في إدارة الأزمات.

دراسة المشيخ (2020) وهدفت إلى التعرف على معوقات إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية شمال مدينة بريدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لها، وبلغت العينة (44) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات إدارة الأزمات المدرسي حصلت على درجة متوسطة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وإدارة الأزمات معاً

دراسة الساعدي (2017) وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركة والذي بلغ (260) عاملاً وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية بحجم (155)، وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمس كان ضعيفاً، وهي مرتبة تنازلياً كالاتي (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية التمكين والاعتبارية الفردية) وكما أن مستوى ممارسة مراحل إدارة الأزمات أيضاً كان ضعيفاً، وجاءت أبعاده مرتبة تنازلياً كالاتي (مرحلة استعادة النشاط، احتواء الأضرار، الاستعداد والوقاية، ثم مرحلتي التعلم واكتشاف إشارات الإنذار المبكر)، كما

توصلت الدراسة بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية ما بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

دراسة أبو رمان والفران (2019) وهدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتعرف إلى أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، الاحتواء) المتبعة من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جامعة الطائف، والكشف عن أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في الجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في جامعة الطائف وعدد المستجيبين على الأداة (123). وأظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام يقع ضمن المستوى المرتفع، كما أن مستوى تطبيق أساليب إدارة الأزمات جاء بمستوى مرتفع باستثناء أسلوب الهروب والذي وجد أنه يطبق بمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج أن توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام تفسر ما نسبته (41.9%) من تطبيق أساليب إدارة الأزمات، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أساليب المواجهة والاحتواء وتأثيراً سلبياً على أسلوب الهروب.

دراسة الخولاني والبحري وشمس الدين (Alkhawlani, Bohari & Shamsuddin, 2019) وهدفت إلى دراسة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على إدارة الأزمات ودراسة تأثير الخبرة السابقة للمدير في الأزمة على العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في بعض المنظمات باليمن. تم جمع البيانات من (239) مؤسسة خاصة كبيرة في اليمن، من خلال إجراء الاستبيان الذاتي. وأشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي كبير على إدارة الأزمات. وكما أن خبرة المدير السابقة في الأزمات لها تأثير إيجابي على العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية

وإدارة الأزمات. كما وأن القائد الذي يمتلك خبرة سابقة في الأزمة أكثر قدرة على التعامل مع حالة الأزمة.

دراسة المهلاوي (2020) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسات الصحية وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات. تمت الدراسة على بعض المستشفيات بالخرطوم. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. يتكون مجتمع الدراسة من أطباء وصيادلة وتقنيين مختبرات وأشعة البالغ عددهم 90، وزعت عليهم استبانات واسترجع منها 62 استبانة صالحة للتحليل كعينة للدراسة، واستخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي بين أبعاد القيادة التحويلية ومراحل إدارة الأزمات.

دراسة الحمصيات وبشباشة (ALHumeisat & ALBashabsheh,2020) وهدفت إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات في الأردن. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في شركات زين وأورانج وأمنية حيث تم أخذ عينة غير احتمالية قوامها 100 مدير لتوزيع استبيان الدراسة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الإعتبارات الفردية) بشأن إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن.

دراسة نور (2020) وهدفت إلى معرفة دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في مستشفى الحسين التعليمي في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي في الجانب النظري والمنهج التطبيقي والميدانية ودراسة الحالة في الجانب العملي، وتكونت العينة من (96) من الكادر الإداري في مستشفى الحسين التعليمي في محافظة المثنى وأظهرت النتائج بإسهام القيادة التحويلية في توفير

البدائل المناسبة لمعالجة الأزمات التي تواجه مختلف الوحدات الإقتصادية وذلك من خلال المرونة الإدارية والاستجابة للتغيير في الوقت المناسب فضلاً عن تحديد حجم التغيير المناسب للأزمات التي واجهت الوحدات الإقتصادية بالشكل الذي يحقق الكفاءة المطلوبة.

دراسة مينون (Menon, 2021) وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في اليونان أثناء الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة هي إجراء المقابلات الشخصية المسجلة مع العينة ذات الخبرات المختلفة والتي تكونت من (30) معلماً ومعلمة. كشفت النتائج عن وجود ممارسة لسلوكيات أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس أثناء الأزمات ولكن هنالك ضعف بممارسة بُعدي الدافعية الإلهامية والاعتبارات الفردية، إضافةً لذلك ذكرت النتائج أن الأزمات لا تحد مديري المدارس من ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

قامت الباحثة بعمل جدول الفجوة (ملحق 8) للوقوف على موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وعقد مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف في المحاور الآتية: هدف الدراسة، ومكان إجراء الدراسة، ومنهج الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، إذ تبين أن الدراسة الحالية - وفي حدود علم الباحثة - هي الدراسة الوحيدة والأولى التي ستطبق الحدود المكانية والزمانية والبشرية حيث سيتم تطبيق الدراسة على معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان في الفصل الدراسي الثاني من العام 2022، وبذلك تكون قد اختلفت مع كل الدراسات السابقة في هذا الشأن. وتشابهت الدراسة الحالية مع أغلبية الدراسات السابقة في اعتمادها جميعاً المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة واختلفت فقط مع دراسة (Menon, 2021)

والتي كان منهجها نوعياً وكانت المقابلة الشخصية هي أداة الدراسة لها، ودراسة نور (2020) التي استخدمت المقارنة ودراسة الحالة.

وأما من حيث الهدف فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات ونقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان، وارتأت الباحثة تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أقسام لسهولة مقارنتها مع الدراسات السابقة وهي كالآتي:

أولاً: هدف استقصاء العلاقة ما بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات كل من (Menon, 2021)، المهلاوي (2020)، (ALHumeisat & ALBashabsheh, 2020)، (نور، 2020)، (أبو رمان والفران، 2019)، الساعدي (2017) و (Alkhawlani, Bohari & Shamsuddin, 2019) في هدف تقصي العلاقة ما بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

واختلفت مع دراسة الوحش (2021) التي هدفت استقصاء وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز. ودراسة عمايرة وعاشور (2020) والتي هدفت تقصي علاقة ممارسة القيادة التحويلية بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. ودراسة ستامب وآخرون (Stump, et al, 2016) لبتي هدفت إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين. ودراسة آل منصور (2019) وهدفها التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين والكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي. ودراسة ينج ليه وكنيسان (Ying-Leh & Kanesan, 2017) والتي هدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والكفاءة الذاتية للمعلم وإبداعه.

ثانياً: هدف الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير.

تشابهت هذه مع دراسة الوحش (2021) والتي هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير علا. ودراسة مينون (Menon, 2021) التي هدفت التعرف على مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في اليونان أثناء الأزمات، ودراسة السفيناني وآخرون (2021) التي هدفت التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية، ودراسة المقحم (2020) التي هدفت التعرف على مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لأبعاد القيادة التحويلية. ودراسة آل منصور (2019) التي هدفت التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الزهراني والألفي (2019) التي هدفت الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الغراس (2017) والتي كان هدفها التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية. ودراسة أوروبكسامي وآخرون (Arokiasamy, et al, 2016) التي كان هدفها التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها.

ثالثاً: هدف التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير.

تشابهت هذه الدراسة في هدف التعرف على درجة تطبيق إدارة الأزمات مع كل من دراسة المطيري، ندى (2020) التي هدفت التعرف على مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، ودراسة بحيص والأفندي (2020) التي كان هدفها التعرف إلى درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، ودراسة دراسة

المشاقبة (2018) التي هدفت الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدارس الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، واختلفت مع دراسة المشيخ (2020) التي هدفت إلى التعرف على معوقات إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية، و Adams & Kritsonis (2018) التي هدفت تحليل خطط إدارة أزمات المدارس الثانوية في هيوستن بإنجلترا، دراسة ويلر (Wheeler, 2016) وكان هدفها تحديد إدراك مدرء المدارس لتطوير احتياجاتهم التدريبية المهنية في مجال إدارة الأزمات، ودراسة عبد الوهاب والمرسى (2014) التي هدفت التعرف على الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كيفية صياغة وتفصيل الأدب النظري المتعلق في مجال الدراسة الحالية، والمنهجية البحثية المتبعة، كما استفادت من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة (استبانة القيادة التحويلية وإدارة الأزمات)، والاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة والمناسبة لتحليل البيانات الخاصة في الدراسة الحالية، وتمت الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير وتوضيح نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل إليها وربط النتائج مع الدراسات السابقة.

الفجوة البحثية

أولاً: عدم وجود دراسة في البيئة الأردنية والتي تناولت علاقة القيادة التحويلية بإدارة الأزمات لدى مدرء المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان -على حد علم الباحثة-.

ثانياً: وفي حدود علم الباحثة ومن خلال رصد الدراسات السابقة التي كانت متاحة لم يكن هناك

دراسات مشابهة لهذه الدراسة في الدراسات المحلية والعربية والأجنبية وهذا ما يؤكد ندرة الدراسة.

ثالثاً: تميزت هذه الدراسة بحدائتها في ظل أزمة كورونا؛ وعليه ظهرت الحاجة إلى البحث في إدارة الأزمات.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

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

منهج الدراسة

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

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان والبالغ عددهم (2498) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2022/2021 وذلك حسب آخر إحصاءات صدرت من وزارة التربية والتعليم بخصوص أعداد المعلمين في المملكة الأردنية الهاشمية والمبينة في الملحق رقم (4).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (334) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، من مجتمع الدراسة وذلك من خلال الجدول الإحصائي لكرجسي ومورغان (Kerjcie & Margan, 1970)، وذلك بنسبة ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%)، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً ضمن مجتمع الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022/2021 وتمت الإستجابة

الإلكترونية على (334) استبانة سليمة وقابلة للتحليل، وتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ويبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى / الفئة	العدد
الجنس	ذكر	85
	انثى	249
	المجموع	334
المؤهل العلمي	دبلوم كلية	24
	بكالوريوس	215
	دراسات عليا	95
	المجموع	334
الخبرة	أقل من 5 سنوات	79
	5 إلى أقل من 10 سنوات	98
	10 سنوات فأكثر	157
	المجموع	334

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تم تقسيم الأداة إلى جزئين: الأول يتعلق بالقيادة التحويلية حيث تم تطوير هذا الجزء بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل: السفياي وآخرون (2021)، عميرة وعاشور (2020)، آل منصور (2019)، Ying-Leh & Kanesan (2017)، الغراس (2017) وتم توزيع هذا الجزء على خمسة مجالات: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين، أما الجزء الثاني فتناول إدارة الأزمات وتم تطويره بالاستعانة ببعض الدراسات ذات العلاقة مثل: المطيري (2020)،

بحيص والأفندي (2020)، المشيخ (2020)، المشاقبة (2018)،
 (2018) Adams & Kritsonis، أبو العلا (2012) وتم توزيع هذا الجزء على ثلاثة مجالات:
 مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة.

صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزأياها

تكونت الأداة بصورتها الأولية من (54) فقرة، حيث تكون الجزء الأول من الأداة المتعلق بالقيادة التحويلية من (30) فقرة، فيما تكون الجزء الثاني المتعلق بإدارة الأزمات من (24) فقرة، كما هو موضّح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجالات: الأصول، والإدارة والقيادة التربوية، والقياس والتقويم، في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم أربعة عشر محكماً، موضحة أسماءهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح 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 منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول من الأداة المتعلق بالقيادة التحويلية إلى (30) فقرة، أما الجزء الثاني من الأداة المتعلق بإدارة الأزمات فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه (24) فقرة. وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (54) فقرة، والملحق (3) يبيّن الأداة في صورتها النهائية. والجدول (2) يبيّن الأداة بجزأياها ومجالات كل جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

الجدول (2): مجالات الاستبانة بجزئها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	
القيادة التحويلية	1	التأثير المثالي	6	6-1	
	2	الدافعية الإلهامية	6	12-7	
	3	الاعتبارات الفردية	6	18-13	
	4	الاستثارة الفكرية	6	24-19	
	5	التمكين	6	30-25	
			مجموع الفقرات	30	30-1
إدارة الأزمات	1	مرحلة ما قبل الأزمة	8	8-1	
	2	مرحلة حدوث الأزمة	8	16-9	
	3	مرحلة ما بعد الأزمة	8	24-17	
			مجموع الفقرات	24	24-1
			المجموع الكلي للفقرات	54	

تصحيح الأداة

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لكل من جزأي الدراسة القيادة التحويلية، إدارة الأزمات إذ حددت خمسة مستويات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية وهي: كبيرة جداً وتعطى الوزن (5)، كبيرة وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، قليلة وتعطى الوزن (2)، قليلة جداً وتعطى الوزن (1)، وخمسة مستويات لدرجة تطبيق 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 اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}}$$

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 قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة

والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، وبيّن الجدولان (3) و(4) قيم

معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الاستبانة.

الجدول (3): قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة التحويلية 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	**0.81	16	**0.78	**0.80
2	**0.84	**0.71	17	**0.81	**0.80
3	**0.85	**0.71	18	**0.81	**0.73
4	**0.87	**0.74	19	**0.85	**0.83
5	**0.88	**0.78	20	**0.87	**0.87
6	**0.83	**0.86	21	**0.92	**0.91
7	**0.76	**0.74	22	**0.86	**0.82
8	**0.90	**0.87	23	**0.79	**0.75
9	**0.81	**0.81	24	**0.91	**0.90
10	**0.84	**0.83	25	**0.88	**0.86
11	**0.76	**0.62	26	**0.78	**0.75
12	**0.82	**0.76	27	**0.91	**0.87
13	**0.77	**0.73	28	**0.87	**0.72
14	**0.84	**0.85	29	**0.90	**0.75
15	**0.85	**0.81	30	**0.74	**0.71

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.74-0.92) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.62-0.91) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).

الجدول (4): قيم معاملات ارتباط فقرات إدارة الأزمات 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	**0.87	**0.90	13	**0.90	**0.90
2	**0.93	**0.90	14	**0.90	**0.89
3	**0.83	**0.77	15	**0.87	**0.83
4	**0.92	**0.89	16	**0.86	**0.86
5	**0.89	**0.90	17	**0.86	**0.82
6	**0.94	**0.95	18	**0.92	**0.91
7	**0.94	**0.90	19	**0.93	**0.90
8	**0.90	**0.84	20	**0.80	**0.78
9	**0.86	**0.84	21	**0.85	**0.82
10	**0.90	**0.89	22	**0.80	**0.78
11	**0.89	**0.84	23	**0.90	**0.88
12	**0.95	**0.93	24	**0.87	**0.81

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.80-0.95) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.77-0.95) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب الثبات بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار؛ حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وحساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، أما الطريقة الثانية: فقد تم استخدام طريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين الفقرات، وبيّن الجدول (5) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة وطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (5): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (الإعادة)	كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	6	0.90	0.92
	الدافعية الإلهامية	6	0.89	0.90
	الاعتبارات الفردية	6	0.88	0.89
	الاستثارة الفكرية	6	0.92	0.94
	التمكين	6	0.90	0.92
	القيادة التحويلية ككل	30	0.95	0.98
إدارة الأزمات	مرحلة ما قبل الأزمة	8	0.93	0.97
	مرحلة حدوث الأزمة	8	0.93	0.96
	مرحلة ما بعد الأزمة	8	0.91	0.95
	إدارة الأزمات ككل	24	0.94	0.98

بيّن الجدول (5) معاملات ثبات ارتباط بيرسون والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل، وتراوحت معاملات الثبات بطريقة ارتباط بيرسون بين المجالات (0.88-0.92) لأداة القيادة التحويلية، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.95)، أما أداة إدارة الأزمات فتراوحت معاملات الثبات بطريقة ارتباط بيرسون بين المجالات (0.91-0.93) وبلغ معامل الثبات

الكلبي (0.94) أما معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأداة القيادة التحويلية فقد تراوحت بين (0.89-0.94) للمجالات، وبلغ معامل الثبات الكلبي (0.98)، وفي أداة إدارة الأزمات تراوحت معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا بين المجالات (0.95-0.97) وبلغ معامل الثبات الكلبي (0.98).

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (دبلوم كلية، بكالوريوس، دراسات عليا).
3. سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ثانياً: المتغيرات التابعة

- تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية.
- تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الأزمات.

إجراءات الدراسة

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.
2. تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.

3. إجراء عملية الثبات فيما بعد بطريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) وحساب معامل ارتباط بيرسون، وبطريقة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين الفقرات.
4. مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة ثم قامت الوزارة بمخاطبة مديريةية التعليم الخاص والتي بدورها خاطبت مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير من خلال كتاب تسهيل مهمة. والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل الكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات الكترونياً، للتأكد من صلاحيتها.
6. تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).
7. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل ارتباط بيرسون وطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول.
- استخراج نتائج تحليل التباين المتعدد (Manova) للإجابة عن السؤال الثاني.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الثالث.
- استخراج نتائج تحليل التباين المتعدد (Manova) للإجابة عن السؤال الرابع.
- استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

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

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين على مجالات أداة القيادة التحويلية ويوضح الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	التأثير المثالي	4.29	0.67	مرتفعة
2	2	الدافعية الإلهامية	4.10	0.84	مرتفعة
3	3	الاعتبارات الفردية	4.09	0.79	مرتفعة
4	4	الاستثارة الفكرية	3.99	0.84	مرتفعة
5	5	التمكين	3.98	0.78	مرتفعة
		القيادة التحويلية ككل	4.09	0.73	مرتفعة

يبين الجدول (6) أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة

نظر المعلمين في لواء وادي السير بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.09)

وانحراف معياري (0.73) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس

الخاصة للمجالات على النحو التالي: جاء مجال (التأثير المثالي) بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية

مجال (الدافعية الإلهامية) بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة

مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (الاعتبارات الفردية) بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال (الاستثارة الفكرية) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال (التمكين) بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.78) 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 (7،8،9،10،11) هذه النتائج.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التأثير المثالي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يتحلى مدير المدرسة بالأخلاق الحميدة	4.47	0.72	مرتفعة
3	2	يحرص المدير على تحقيق الرؤية والرسالة للمدرسة بإخلاص	4.37	0.72	مرتفعة
2	3	يُغلب المدير المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	4.27	0.83	مرتفعة
6	4	يلتزم مدير المدرسة بتطبيق أنظمة وتشريعات العمل على نفسه.	4.24	0.91	مرتفعة
5	5	يسعى مدير المدرسة إلى تطوير نفسه مهنيًا.	4.23	0.88	مرتفعة
4	6	يمتلك المدير المهارات اللازمة في العمل.	4.21	0.85	مرتفعة
		التأثير المثالي (الكلي)	4.29	0.67	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التأثير المثالي) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.67)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.21-4.47)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " يتحلى مدير المدرسة بالأخلاق الحميدة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وبانحراف معياري (0.72) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يمتلك المدير المهارات اللازمة في العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الدافعية الإلهامية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	1	يحفز المدير المعلمين على الإخلاص في العمل لتحقيق أهداف المدرسة.	4.22	0.89	مرتفعة
11	2	يشجع المدير العمل بروح الفريق الواحد.	4.15	0.95	مرتفعة
9	3	يعزز المدير الروح المعنوية للمعلمين من خلال استخدام المديح اللفظي.	4.12	0.96	مرتفعة
12	4	يقدر المدير جهود المعلمين في العمل مهما كانت مستوياتها.	4.09	0.97	مرتفعة
10	5	يحفز المدير المعلمين بأثارهم للعمل والتحدي لإنجاز مهام عليا.	4.03	0.98	مرتفعة
8	6	يشارك المدير المعلمين بوضع الأهداف وتنفيذها.	3.99	1.02	مرتفعة
		الدافعية الإلهامية (الكلي)	4.10	0.84	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الدافعية الإلهامية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.84)،

وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.99-4.22)، وجاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على " يحفز المدير المعلمين على الإخلاص في العمل لتحقيق أهداف المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يشارك المدير المعلمين بوضع الأهداف وتنفيذها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الاعتبارات الفردية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
15	1	يُظهر المدير الاحترام والتقدير للمعلمين.	4.24	0.91	مرتفعة
13	2	يؤمن المدير بقيمة الأفراد في المدرسة مهما كانت مسمياتهم.	4.16	0.85	مرتفعة
18	3	يساهم المدير في حل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون في العمل	4.15	0.90	مرتفعة
17	4	يعمل المدير على بناء علاقات إنسانية متبادلة مع المعلمين بتبني سياسة الإتصال المفتوح.	4.09	0.97	مرتفعة
14	5	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين.	3.99	0.92	مرتفعة
16	6	يرصد المدير احتياجات المعلمين باستمرار ليساعدهم على التطوير الذاتي.	3.94	1.02	مرتفعة
		الاعتبارات الفردية (الكلي)	4.09	0.79	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الاعتبارات الفردية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.79) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.94-4.24)، وجاءت الفقرة رقم (15) التي تنص على " يُظهر المدير الاحترام والتقدير للمعلمين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.24)

وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على " يرصد المدير احتياجات المعلمين باستمرار ليساعدهم على التطوير الذاتي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (1.02) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الاستثارة الفكرية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
20	1	يعزز المدير الابتكار والإبداع بتشجيع أصحابها.	4.10	0.92	مرتفعة
19	2	يحفز المدير المعلمين لتقديم مقترحات جديدة في العمل.	4.07	0.95	مرتفعة
21	3	يشارك المدير المعلمين في وضع الافتراضات لحل مشكلات العمل.	4.01	0.95	مرتفعة
22	4	يوفر المدير الوسائل اللازمة لتنفيذ الأفكار والمقترحات والإبداعات في المدرسة.	3.99	0.96	مرتفعة
23	5	يعمل المدير على إثارة التنافس الإيجابي بين المعلمين.	3.93	0.99	مرتفعة
24	6	يشارك المدير المعلمين في عمليات صنع القرار.	3.85	1.03	مرتفعة
		الاستثارة الفكرية (الكلية)	3.99	0.84	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الاستثارة الفكرية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.84)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.85-4.10)، وجاءت الفقرة رقم (20) التي تنص على " يعزز المدير الابتكار والإبداع بتشجيع أصحابها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على

" يشارك المدير المعلمين في عمليات صنع القرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التمكين) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
29	1	يتابع المدير الأعمال التي تم تفويض المعلمين بها.	4.07	0.84	مرتفعة
25	2	يهيئ المدير المناخ اللازم والتسهيلات لتمكين المعلمين من التطور المهني.	3.99	0.95	مرتفعة
26	3	يفوض المدير المعلمين في أداء بعض الأعمال.	3.98	0.91	مرتفعة
27	4	يوفر المدير المستلزمات اللازمة للمعلم الذي تم تفويضه بالعمل.	3.96	0.93	مرتفعة
30	5	يكون المدير فريقاً من المعلمين ليشاركوه في تنفيذ القرارات.	3.94	0.95	مرتفعة
28	6	يمنح المدير السلطة والصلاحيات للمعلم الذي تم تفويضه في العمل.	3.93	0.92	مرتفعة
		التمكين (الكلي)	3.98	0.78	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التمكين) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.78)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.93-4.07)، وجاءت الفقرة رقم (29) التي تنص على " يتابع المدير الأعمال التي تم تفويض المعلمين بها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على " يمنح المدير السلطة والصلاحيات للمعلم الذي تم تفويضه في العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان تبعاً لكل متغير من المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات كل من: (الجنس، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة) ويبين الجدول (12) هذه النتائج

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري

المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة

الدرجة الكلية	التمكين	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي	المجالات	المستويات	المتغيرات	
4.05	3.89	3.92	4.05	4.04	4.32	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس	
0.73	0.80	0.92	0.76	0.81	0.63	الانحراف المعياري			
4.10	4.00	4.01	4.10	4.11	4.28	المتوسط الحسابي	انثى		
0.73	0.77	0.81	0.81	0.85	0.68	الانحراف المعياري			
4.18	4.10	3.94	4.22	4.20	4.43	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية	المؤهل العلمي	
0.56	0.61	0.81	0.68	0.58	0.45	الانحراف المعياري			
4.13	4.03	4.04	4.11	4.14	4.32	المتوسط الحسابي	بكالوريوس		
0.77	0.78	0.87	0.84	0.89	0.69	الانحراف المعياري			
3.98	3.82	3.87	4.02	3.97	4.20	المتوسط الحسابي	دراسات عليا		
0.68	0.78	0.79	0.71	0.76	0.66	الانحراف المعياري			
4.06	3.96	3.98	4.04	4.04	4.31	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة
0.92	0.94	1.03	1.03	1.04	0.82	الانحراف المعياري			
4.04	3.93	3.95	4.03	4.07	4.25	المتوسط الحسابي	من 5 -		
0.66	0.74	0.76	0.68	0.77	0.61	الانحراف المعياري	أقل من 10		
4.13	4.01	4.01	4.15	4.14	4.31	المتوسط الحسابي	10 سنوات		
0.66	0.71	0.79	0.72	0.77	0.62	الانحراف المعياري	فأكثر		

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (Manova) والجدول (13) يبيّن هذه النتائج.

الجدول (13) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس Wilks' Lambda 0.40	التأثير المثالي	0.299	1	0.299	0.665	0.415
	الدافعية الإلهامية	0.376	1	0.376	0.530	0.467
	الاعتبارات الفردية	0.220	1	0.220	0.344	0.558
	الاستثارة الفكرية	1.503	1	1.503	2.084	0.150
	التمكين	1.073	1	1.073	1.757	0.186
المؤهل العلمي Wilks' Lambda 0.19	الدرجة الكلية	0.606	1	0.606	1.115	0.292
	التأثير المثالي	2.266	2	1.133	2.519	0.082
	الدافعية الإلهامية	2.418	2	1.209	1.705	0.183
	الاعتبارات الفردية	1.306	2	0.653	1.020	0.362
	الاستثارة الفكرية	3.987	2	1.993	2.764	0.065
سنوات الخبرة Wilks' Lambda 0.36	التمكين	2.912	2	1.456	2.384	0.094
	الدرجة الكلية	2.444	2	1.222	2.250	0.107
	التأثير المثالي	1.333	2	0.667	1.482	0.229
	الدافعية الإلهامية	1.770	2	0.885	1.248	0.289
	الاعتبارات الفردية	0.445	2	0.222	0.347	0.707
	الاستثارة الفكرية	0.988	2	0.494	0.685	0.505
	التمكين	2.161	2	1.080	1.769	0.172
	الدرجة الكلية	1.229	2	0.614	1.131	0.324

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الخطأ	التأثير المثالي	142.120	316	0.450		
	الدافعية الإلهامية	224.107	316	0.709		
	الاعتبارات الفردية	202.351	316	0.640		
	الاستثارة الفكرية	227.905	316	0.721		
	التمكين	193.029	316	0.611		
	الدرجة الكلية	171.599	316	0.543		
الكلية	التأثير المثالي	151.331	333			
	الدافعية الإلهامية	236.378	333			
	الاعتبارات الفردية	211.990	333			
	الاستثارة الفكرية	239.800	333			
	التمكين	202.888	333			
	الدرجة الكلية	180.062	333			

يبين الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين على فقرات أداة إدارة الأزمات، ويوضح الجدول (14) هذه النتائج.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى

مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الترتيب	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التطبيق
1	مرحلة حدوث الأزمة	4.03	0.77	مرتفعة
2	مرحلة ما بعد الأزمة	4.02	0.79	مرتفعة
3	مرحلة ما قبل الأزمة	3.94	0.77	مرتفعة
	إدارة الأزمات ككل	4.00	0.75	مرتفعة

يبين الجدول (14) أن درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.75) وبشكل تفصيلي كانت درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (مرحلة حدوث الأزمة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة تطبيق مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (مرحلة ما بعد الأزمة) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (مرحلة ما قبل الأزمة) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (15،16،17) هذه النتائج.

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (مرحلة ما قبل الأزمة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
6	1	يتأكد المدير من جاهزية سبل الاتصال والتواصل بالمسؤولين والقطاعات المعنية في حال حدوث الأزمة.	4.05	0.85	مرتفعة
7	2	يتفقد المدير جاهزية كافة الوسائل والأدوات والبنية التحتية في المدرسة تحسباً لحدوث الأزمة.	4.02	0.92	مرتفعة
5	3	يعمل المدير على إنشاء قاعدة معلومات خاصة بالمدرسة والطلبة والمعلمين ومتابعة تحديثها.	3.99	0.90	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
2	4	يضع المدير الاحتمالات المختلفة لمواجهة الأزمة قبل حدوثها في المدرسة.	3.94	0.85	مرتفعة
4	5	يعد المدير الخطط لإدارة الأزمات المستقبلية.	3.93	0.93	مرتفعة
1	6	يستشرف المدير الإشارات التحذيرية المبكرة لحدوث الأزمة.	3.91	0.88	مرتفعة
3	7	يشكل المدير فريقاً من المعلمين للاستعداد والوقاية من الأزمة.	3.90	0.93	مرتفعة
8	8	يسعى المدير إلى تطوير وتنمية مهارات المعلمين المتعلقة بإدارة الأزمة.	3.83	0.92	مرتفعة
		مرحلة ما قبل الأزمة (الكلي)	3.94	0.77	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (مرحلة ما قبل الأزمة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.77)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.83-4.05)، وجاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على " يتأكد المدير من جاهزية سبل الاتصال والتواصل بالمسؤولين والقطاعات المعنية في حال حدوث الأزمة. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة تطبيق مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على " يسعى المدير إلى تطوير وتنمية مهارات المعلمين المتعلقة بإدارة الأزمة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (مرحلة حدوث الأزمة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
12	1	يستثمر المدير كافة الموارد للتعامل مع الأزمة والتقليل من أضرارها.	4.09	0.86	مرتفعة
9	2	يتخذ المدير القرارات الحكيمة عند حدوث الأزمة.	4.08	0.88	مرتفعة
11	3	يتواصل المدير مع كافة الأطراف المعنية للتعاون معهم من أجل احتواء الأزمة والتقليل من أضرارها.	4.07	0.89	مرتفعة
13	4	يستعين المدير بأصحاب الخبرة لاحتواء الأزمة.	4.05	0.93	مرتفعة
14	5	يحرص المدير على إدارة المعلومات للاستفادة منها في حل الأزمة.	4.03	0.92	مرتفعة
10	6	يحرص المدير على تنفيذ الخطط أثناء حدوث الأزمة لاحتوائها والتقليل من أضرارها.	4.02	0.90	مرتفعة
16	7	يشرف المدير على عمل فريق الأزمات.	4.00	0.86	مرتفعة
15	8	يمنح المدير المعلمين الصلاحيات المطلوبة في إدارة الأزمة.	3.90	0.92	مرتفعة
		مرحلة حدوث الأزمة (الكلي)	4.03	0.77	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (16) أن درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (مرحلة حدوث الأزمة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.77)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.90-4.09)، وجاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "يستثمر المدير كافة الموارد للتعامل مع الأزمة والتقليل من أضرارها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تطبيق مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يمنح المدير المعلمين الصلاحيات المطلوبة في إدارة الأزمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى

مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (مرحلة ما بعد الأزمة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
17	1	يقدر المدير خسائر المدرسة نتيجة حدوث الأزمة.	4.13	0.85	مرتفعة
24	2	يعمل المدير على استثمار كافة جهود الأطراف ذات العلاقة للمشاركة في تعويض الخسائر المترتبة من الأزمة.	4.11	0.90	مرتفعة
19	3	يحرص المدير على استخلاص الدروس والعبر من الأزمات السابقة.	4.07	0.90	مرتفعة
21	4	يعمل المدير على التحسين في البنية التحتية للمدرسة لتجنب تكرار الأزمة.	4.05	0.93	مرتفعة
22	5	يحرص المدير على معالجة تبعات الأزمة.	4.01	0.93	مرتفعة
18	6	يعمل المدير على تقويم الخطط والأساليب التي أتبع في مواجهة الأزمة.	3.99	0.90	مرتفعة
23	7	يستفيد المدير من تجارب المؤسسات التعليمية الأخرى لاستعادة نشاط المدرسة.	3.98	0.95	مرتفعة
20	8	يعمل المدير على تطوير مهارات المعلمين المطلوبة بناءً على الدروس المستفادة من الأزمة.	3.90	0.91	مرتفعة
		مرحلة ما بعد الأزمة (الكلية)	4.02	0.79	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (17) أن درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات

مجال (مرحلة ما بعد الأزمة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري

(0.79)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.90-4.13)، وجاءت الفقرة رقم (17)

التي تنص على "يقدر المدير خسائر المدرسة نتيجة حدوث الأزمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة تطبيق مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (20)

والتي تنص على "يعمل المدير على تطوير مهارات المعلمين المطلوبة بناءً على الدروس المستفادة

من الأزمة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.91)

وبدرجة تطبيق مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان تبعاً لكل متغير من المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق

إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات كل من: (الجنس، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة) ويبين الجدول (18) هذه النتائج.

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري

المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة

المتغيرات	المستويات	المجالات	مرحلة ما قبل الأزمة	مرحلة حدوث الأزمة	مرحلة ما بعد الأزمة	الدرجة الكلية	
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.90	4.11	4.04	4.02	
		الانحراف المعياري	0.80	0.83	0.84	0.80	
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.96	4.00	4.02	3.99	
		الانحراف المعياري	0.76	0.75	0.77	0.73	
المؤهل العلمي	دبلوم كلية	المتوسط الحسابي	4.07	4.19	4.18	4.15	
		الانحراف المعياري	0.53	0.49	0.54	0.47	
	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	4.01	4.10	4.09	4.07	
		الانحراف المعياري	0.78	0.80	0.80	0.77	
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.76	3.83	3.83	3.81	
		الانحراف المعياري	0.76	0.73	0.78	0.73	
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.97	4.06	4.12	4.05
			الانحراف المعياري	0.88	0.91	0.93	0.88
من 5 - أقل من 10		المتوسط الحسابي	3.89	4.00	4.00	3.96	
		الانحراف المعياري	0.72	0.69	0.70	0.67	
10 سنوات فأكثر		المتوسط الحسابي	3.96	4.03	3.99	3.99	
		الانحراف المعياري	0.73	0.74	0.76	0.73	

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة

الأزمات باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق

ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات والجدول (19) يبين النتائج.

الجدول (19): نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس Wilks' Lambda 0.40	مرحلة ما قبل الأزمة	1.071	1	1.071	1.825	0.178
	مرحلة حدوث الأزمة	0.379	1	0.379	0.645	0.423
	مرحلة ما بعد الأزمة	0.820	1	0.820	1.309	0.253
	الدرجة الكلية	0.726	1	0.726	1.300	0.255
المؤهل العلمي Wilks' Lambda 0.11	مرحلة ما قبل الأزمة	3.882	2	1.941	3.306	*0.038
	مرحلة حدوث الأزمة	5.840	2	2.920	4.971	*0.007
	مرحلة ما بعد الأزمة	4.279	2	2.140	3.415	*0.034
	الدرجة الكلية	4.629	2	2.314	4.144	*0.017
سنوات الخبرة Wilks' Lambda 0.69	مرحلة ما قبل الأزمة	.956	2	0.478	0.814	0.444
	مرحلة حدوث الأزمة	1.010	2	0.505	0.860	0.424
	مرحلة ما بعد الأزمة	0.849	2	0.425	0.678	0.508
	الدرجة الكلية	0.885	2	0.443	0.793	0.453
الخطأ	مرحلة ما قبل الأزمة	185.513	316	0.587		
	مرحلة حدوث الأزمة	185.623	316	0.587		
	مرحلة ما بعد الأزمة	198.007	316	0.627		
	الدرجة الكلية	176.458	316	0.558		
الكلية	مرحلة ما قبل الأزمة	199.057	333			
	مرحلة حدوث الأزمة	199.834	333			
	مرحلة ما بعد الأزمة	210.005	333			
	الدرجة الكلية	188.820	333			

يبين الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، كما يبين الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق تم إجراء اختبار المقارنات البعدية باستخدام طريقة شيفيه وبين الجدول (20) هذه النتائج.

الجدول (20): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

دراسات عليا	بكالوريوس	المؤهل العلمي	المجال
0.3110	0.0665	دبلوم	مرحلة ما قبل الأزمة
*0.2445	-----	بكالوريوس	
0.3598	0.0910	دبلوم	مرحلة حدوث الأزمة
*0.2688	-----	بكالوريوس	
0.3559	0.0881	دبلوم	مرحلة ما بعد الأزمة
*0.2678	-----	بكالوريوس	
0.3423	0.0818	دبلوم	الدرجة الكلية
*0.2604	-----	بكالوريوس	

يبين الجدول (20) أن مصادر الفروق فيما يتعلق بمجال مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة حدوث

الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة والدرجة الكلية كانت بين المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

ولصالح البكالوريوس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر معلمي لواء وادي السير بالعاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق إدارة الأزمات والجدول (21) يبين هذه النتائج.

الجدول (21): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق إدارة الأزمات

الدرجة الكلية	التمكين	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي	القيادة التحويلية إدارة الأزمات
**0.85	**0.82	**0.82	**0.79	**0.76	**0.74	مرحلة ما قبل الأزمة
**0.83	**0.78	**0.81	**0.78	**0.75	**0.76	مرحلة حدوث الأزمة
**0.83	**0.78	**0.83	**0.76	**0.74	**0.74	مرحلة ما بعد الأزمة
**0.87	**0.82	**0.85	**0.81	**0.78	**0.77	الدرجة الكلية

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (21) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة

التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق إدارة الأزمات حيث تراوحت قيم معامل الارتباط

بين (0.74-0.87).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان؟

أظهرت نتائج الجدول (6) أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير جاءت مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توفر قناعة عالية عند عينة الدراسة بأن مديريهم يمارسون القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، وقد يكون ذلك بسبب تلقي مديريهم لدورات في القيادة ووعيهم بأهمية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتي لها دور كبير في لإنجاح العمل بالمدارس الخاصة فهي أسلوب يساهم في التغيير والتطوير الدائمين في المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات في البيئتين الداخلية والخارجية. وهذا يتفق مع ما ذكره السعود (2021) بأن القيادة التحويلية منظور قيادي هدفه تغيير المدرسة من حال إلى حال أفضل والتطور والارتقاء لتصبح المدرسة قادرة على التنافسية وتسعى إلى تحويل المعلمين إلى قادة يتحملون مسؤوليات عليا. وهذا ما أكدته كل من (الغامدي، 2021؛ والمقحم، 2020) إلى أن المدير الذي يمارس القيادة التحويلية يحفز ويحرك طاقات المعلمين ويلهمهم للإبداع وابتكار أفكاراً جديدة للنهوض بالمدرسة في عصر العولمة وعصر التقدم والتطور.

ويعزز ماسبق هو استجابات المعلمين على فقرات مجالات القيادة التحويلية التي جاءت درجتها مرتفعة حيث أشارت إلى تحلي مديريهم بالأخلاق الحميدة والإخلاص في العمل والإلتزام بتطبيق القوانين على أنفسهم قبل تنفيذها على المعلمين، وامتلاكهم رؤية واضحة يسعون لتحقيقها فكانوا قادة يقتدي بهم لما يتميزون بالإخلاص اللامتاهي من أجل تحقيق المصلحة العامة عن الخاصة. وكما أظهرت النتائج أن المديرين يهتمون بحاجات المعلمين الفردية ويطورون منها لتحقيق أهداف المدرسة،

ويراعون الفروق الفردية بين المعلمين من خلال رصدهم لحاجاتهم المهنية ويساعدوهم لتطويرها ويقومون بحل المشاكل التي تعرضوا لها بالعمل فكانوا مهتمين ببناء علاقات إنسانية مع المعلمين وإظهار الإحترام والتقدير لكل الأفراد مهما كانت مسمياتهم، ويعملون على استثارتهم فكرياً من خلال إثارة التنافس الإيجابي بينهم ويحفزوهم على إبداء الأفكار الجديدة ووضع الافتراضات والحلول للمشاكل وقد وفروا لهم بيئة مناسبة من تسهيلات ووسائل للإبداع والإبتكار، وشاركوهم في وضع الأهداف وتنفيذها، كما أن مديريهم يستحثون الدافعية الإلهامية لديهم من خلال تعزيز الروح المعنوية للمعلمين من أجل أن يقوموا بمهام عليا، وزرعوا فيهم روح التحدي وثنوا أعمالهم، كما أنهم فوضوهم بالكثير من الأعمال مع منحهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات.

وبالتالي تستجج الباحثة أن تقدير عينة الدراسة لما تضمنته فقرات الإستبانة من مضمون قد عكس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية بشكل مرتفع.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقحم (2020)، والسفياني وآخرون (2021) و(2020)، (ALHumeisat & ALBashabsheh)، آل منصور (2019)، أبو رمان والفران (2019)، الزهراني والألفي (2019)، الغراس (2017)، والتي أظهرت جميعها أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً.

واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة أوروكسامي وآخرون (Arokiasamy, et al, 2016) والتي أظهرت نتائجها على أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس فيها كان متوسطاً واختلفت مع دراسة عمايرة وعاشور (2020) والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس في تربية قسبة إريد كانت متوسطة ودراسة الساعدي (2017) التي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعدها الخمس كان ضعيفاً، ودراسة الوحش (2021) التي أظهرت أن

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في لواء دير علا كان بدرجة متوسطة. ودراسة مينون (2021) التي كشفت عن أن هنالك ضعفاً في ممارسة بعدي الدافعية الإلهامية الاعترافات الفردية لدى مديري المدارس في اليونان.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يلي:

المجال الأول: التأثير المثالي

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال التأثير المثالي قد تصدر وجاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وهذا يتشابه مع نتائج دراسة أبو رمان والفران (2019) ودراسة المقحم (2018) بحصول التأثير المثالي على المرتبة الأولى وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة أجمعت باتفاق عالي على أن مديري المدارس الخاصة يملكون التأثير المثالي وهذا ما عززه نتائج الجدول (7) والذي أظهر بأن الفقرة رقم (1) التي تنص على " يتحلى مدير المدرسة بالأخلاق الحميدة "حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.72)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن اختيار وتعيين مديري المدارس الخاصة يكون وفق معايير وشروط معينة تضعها وزارة التربية والتعليم ومن ضمنها السيرة الذاتية الحسنة والشخصية المتميزة وأن يخلو ملف المدير المتقدم للوظيفة من أي إجراءات تأديبية سارية المفعول، وأن يقدم شهادة عدم المحكومية (موقع وزارة التربية والتعليم الأردنية)، كما أن التعليم الخاص يضع شرط بتقديم مؤهل علمي ومسلكي للمدير عند ترخيص المدارس الخاصة (دائرة التعليم الخاص في محافظة العاصمة).

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن الكثير من مديري المدارس الخاصة هم من ملاكها وهم يهتمون على أن تحظى سلوكياتهم على أعجاب واحترام وتقدير الآخرين سواء كانوا من المجتمع المحلي أو من المعلمين والطلبة، وهذا يزيد من استقطاب الطلبة للمدرسة ويدفع المعلمين للاقتداء

بهم والاستجابة لتوجيهاتهم مما يزيد من فاعلية الأداء داخل المدرسة. هذا وأن التعليم الخاص في الأردن المسؤول عن التراخيص يشترط بأن يكون مؤسس المدرسة حسن السيرة والسلوك وغير محكوم بجناية أو بجنحة مخلة بالشرف أو الأخلاق أو الآداب العامة وإن ردّ إليه اعتباره أو شمله عفو عام (موقع وزارة التربية والتعليم للمملكة الأردنية الهاشمية). ومن هنا؛ فلا بد من تحلي مديري المدارس الخاصة بالأخلاق الحميدة، وهذا يتفق مع ما ذكره كل من (رزق الله وطيب، 2019) على أنه في الغالب يمتاز القادة بسلوك أخلاقي عالي جداً.

وبالتالي فإن تقدير عينة الدراسة لما تضمنته فقرات مجال التأثير المثالي من مضمون قد عكس درجة التأثير المثالي للمدير بأن تكون النتيجة بشكل مرتفع من خلال إجماعهم على تحلي مديروهم بالأخلاق الحميدة، وأنهم يملكون المهارات والخبرات اللازمة في إدارة المدرسة ويسعون إلى تطويرهم المهني وتغليبهم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، كما أنهم يسعون إلى تحقيق رؤية وأهداف المدرسة ويطبقون القوانين على أنفسهم قبل تطبيقها على المعلمين.

وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يمتلك المدير المهارات اللازمة في العمل " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.85) وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى أن عينة الاستجابة أجمعوا على أن مديريهم يمتلكون المهارات اللازمة للعمل، وهذا يتفق مع ما جاء به مینون (2020) حين أكد في دراسته على أن مديري المدارس يمتلكون المهارات اللازمة للعمل كالمهارات الإدارية والمهارات الفنية التخصصية والمهارات التصورية والمهارات الإنسانية.

كما أن توفر هذه المهارات يأتي وفق شروط وضوابط وآليات لانتقاء وتعيين المديرين في المدارس الخاصة وهذا قد أكده كل من الباسل ولاشين (2016) وموقع وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية

الهاشمية، وقد يعزى حصولها على المرتبة الأخيرة من الدرجة المرتفعة إلى أن المديرين يحرصون على تطوير وتحسين هذه المهارات باستمرار في ضوء المستجدات والتطوير والأزمات من خلال الدورات والورش وغيرها ولأن تطوير مهارات المدير مستمر وليس له سقف محدد وقد يكون بعض المعلمين المستجيبين للدراسة أيضاً من الذين يملكون الخبرة والمؤهلات العلمية العالية في الميدان التربوي التي تفوق مهاراتهم مهارات مديريهم وهم يأملون بمهارات أعلى لهم من ذلك.

المجال الثاني: الدافعية الإلهامية

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الدافعية الإلهامية جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى استجابات عينة الدراسة من المعلمين الذين أجمعوا على توافر الدافعية الإلهامية لدى مديريهم من خلال إثارتهم للعمل والتحدي لإنجاز مهام عليا من قبل مديريهم، وتشجيعهم على العمل بإخلاص وبروح الفريق الواحد وتمت مشاركتهم بوضع الأهداف وتنفيذها، وتم تعزيز وتقدير جهودهم من خلال المديح اللفظي لهم، وهذا يتوافق مع ما جاء به ضيف الله وعله (2018) حينما تم التأكيد على أن مديري المدارس الخاصة يمنحون الحوافز المعنوية باستخدام الرموز والشعارات والمديح للمعلمين، وكما يرى المستجيبون أيضاً بأن مديروهم قدروا أعمالهم بجميع مستوياتها. إن سياسة العمل بهذه الطريقة تؤدي أداء متميز في المدرسة مما يجعلها متفردة متميزة في تقديم خدمات أفضل للمجتمع قادرة على التنافس في ضوء التطور والتقدم. وقد يعزى حصولها على المرتبة الثانية بأن الدافعية الإلهامية لاتعتمد فقط على المدير فهي تعتمد أيضاً على المعلمين المتلقين فهناك اختلاف في رغباتهم وقدراتهم وتقبلهم للاستجابة للدافعية الإلهامية. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن بعضاً من عينة الدراسة يأملون بالمزيد من الدافعية الإلهامية وهم بحاجة إلى ذلك وقد

يعزز هذا التفسير أن بعض المعلمين لديه قناعة بأنه لن يشارك في وضع أهداف المدرسة وتنفيذها خلال استجاباتهم للفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة من مجال الدافعية الإلهامية.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (7) التي تنص على " يحفز المدير المعلمين على الإخلاص في العمل لتحقيق أهداف المدرسة " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.89) وقد يعزى ذلك إلى قناعة عينة أداة الدراسة بأن مديري المدارس الخاصة يؤمنون بدور المعلم المهم في إنجاح عملية التعليم وتحقيق الرؤية الخاصة بالمدرسة، فيمثلون القدوة الحسنة لهم في المثابرة والإخلاص في العمل، وهذا ما أثبتته نتائج المجال الأول، وهم أيضاً يعززون ذلك في نفوس المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة حين يشاركونهم في وضع الأهداف وتنفيذها وحين يفوضوهم في بعض الأعمال، الأمر الذي يزيد من الولاء والانتماء داخلهم للمدرسة، وأن سياسة الإحترام والتقدير للجهود المبذولة من المعلمين قد تزيد من عطائهم الكثير، هذا وقد أجمع على ذلك كل من (طه وإدريس، 2019).

كما أظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (8) التي تنص على " يشارك المدير المعلمين بوضع الأهداف وتنفيذها " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.02)، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم عينة المستجيبين على أداة الدراسة أجمعوا على أن مديري المدارس الخاصة يؤمنون بأهمية المشاركة مع المعلمين في وضع الأهداف وتنفيذها فهم يتقنون بهم، مما له الأثر الكبير في تفانيهم بالعمل وفاعلية الأداء، وهذا يتفق مع ما أورده (ضيف وعله، 2018) عن القادة التحويليين. وقد يعزى حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة من الدرجة المرتفعة هو أن المدارس الخاصة تعمل وفق خطة وأهداف يتم وضعها من قبل مالكيها أو يتم نمذجتها من مدارس أخرى لها تجارب وخبرات سابقة وحققته النجاحات الكبيرة مما قد يقلل من مشاركة المعلمين في وضع

وتنفيذ كل الأهداف بحذافيرها. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن القليل من المستجيبين على الأداة كانوا من المعلمين الذين قد لا يمتلكون الخبرات والمهارات اللازمة التي يستطيعون فيها المشاركة بوضع أو تنفيذ الأهداف في بعض الأحيان وخصوصاً ممن تم تعيينهم حديثاً.

المجال الثالث: الاعتبارات الفردية

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الاعتبارات الفردية جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن معظم استجابات عينة أداة الدراسة لامست ممارسة مديري المدارس الخاصة لبعد الإعتبارات الفردية معهم فكان المديرون يؤمنون بقيمة العاملين مهما كانت مسمياتهم الوظيفية وكانوا يحرصون على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين ويظهرون الإحترام والتقدير لهم ويساهمون في حل مشاكلهم التي يتعرضون لها في عملهم كما أنهم كانوا يراعون الفروق الفردية ويتقبلون الاختلاف فيما بينهم ويساعدوهم على التطوير والتحسين المستمر لما يعود ذلك بالنعف عليهم وعلى الطلبة والمدرسة بشكل عام، وهذا يتفق مع صفات القائد التحويلي كما ذكر المهلاوي (2020). وقد يعزى حصولها على الدرجة الثالثة إلى أن بعض المستجيبين لم يتم رصد احتياجاتهم المهنية ولم يتم إلحاقهم في دورات للتطوير الذاتي.

وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (15) التي تنص على "يُظهر المدير الاحترام والتقدير للمعلمين حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.91) وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة تحلو بالأخلاق الحميدة ويعزز هذا ما أظهرته نتائج هذه الدراسة في المجال الأول ولا شك بأن هذه الأخلاق تستدعي من المديرين إظهار الإحترام والتقدير للمعلمين وهذا يتفق مع ما ذكره المهلاوي (2020) عن القائد التحويلي الذي يؤمن بقيمة الفرد من خلال إظهار الإحترام والتقدير له.

كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الاحترام والتقدير يساهم بشكل كبير في زيادة الإنتماء والولاء والإخلاص في العمل من قبل المعلمين (طه وإدريس، 2019)، ولذلك يسعى مديرو المدارس الخاصة لإظهار ذلك لهم باستمرار لإنجاح أهداف المدرسة.

كما أظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (16) التي تنص على "يرصد المدير احتياجات المعلمين باستمرار ليساعدهم على التطوير الذاتي." حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.02)، وقد يعزى ذلك إلى أن عدداً قليلاً من المستجيبين على الاستبانة لم يتم رصد احتياجاتهم وإشراكهم في الورش والدورات التدريبية وقد يعزى ذلك إلى أن توظيف المعلمين في المدرسة يُشترط فيه توفر المهارات والخبرات اللازمة في العمل، بمعنى أنه يتم اختيار معلمين جاهزين تقريباً للعمل ولا يحتاجون إلى دورات وغيرها على الأقل في بداية التعيين. كما وتعزى الباحثة السبب إلى عدم توفر الوقت الكافي لعدد قليل من المستجيبين على أداة الدراسة للخروج من المدرسة للإلتحاق في الدورات والورش، أو عدم تمكنهم أخذها خارج أوقات اليوم الدراسي، وعلاوةً على ذلك قد يعزى السبب في عدم التحاق جميع المستجيبين للتدريب هو الارتفاع في تكاليف هذه الدورات مادياً على بعض المدارس الخاصة.

المجال الرابع: الاستشارة الفكرية

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الاستشارة الفكرية جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة استخدموا مع المعلمين المستجيبين على أداة الدراسة أساليب الحث لديهم واستشارة جهود الفريق لإيجاد الأفكار الجديدة والطرق المثلى الحديثة لحل المشكلات بطرق منطقية وإبداعية وابتكارية، وقد تمت مشاركتهم في صناعة القرار المناسب، كما أن مديريهم دعموا ما تم طرحه من الأفكار الجديدة الخلاقة ونفذوها معهم، ويكون ذلك

من خلال طرح الأسئلة والافتراضات وتناول المواقف وتأطير المشكلات وهذا يتوافق مع كل من (المهلاوي، 2020؛ والسعود، 2021) عن ما ذكر في الأساليب التي يستخدمها القادة التحويليين. وقد يعزى حصولها على المرتبة الرابعة إلى أن الاستثارة الفكرية عملية لا تعتمد فقط على المديرين بل تعتمد على المعلمين المتلقين ومقدرتهم في الإستجابة على الاستثارة الفكرية بسبب وجود فروق فردية بينهم، مما أدى إلى اختلاف قناعات المعلمين حول تقييم مجال الاستثارة الفكرية.

وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (20) التي تنص على " يعزز المدير الابتكار والإبداع بتشجيع أصحابها " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.92) وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة حرصوا على مواكبة العولمة والتطور واجتياز الأزمات والاستمرارية في التنافس وخصوصاً في الآونة الأخيرة وما حدث بسبب وباء كورونا، حيث حفزوا وشجعوا عينة المستجيبين على الأداة من المعلمين لاستحداث طرق وأساليب جديدة مبتكرة من أجل نجاح عملية التعليم عن بعد، وحرصوا على دعم تلك الأفكار والمقترحات مادياً ومعنوياً من أجل الإرتقاء والاستمرارية والحفاظ على بقاء الطلاب في المدرسة، بل واستقطاب غيرهم من خلال تميز وتفرد المدارس بالخدمات المقدمة. وهذا يتوافق مع ما أشار إليه (المهلاوي، 2020؛ والسعود، 2021) عما يقوم به القائد التحويلي لإثارة المرؤوسين لإيجاد أفكار جديدة وطرق مثلى حديثة لحل المشكلات بطرق منطقية وابداعية وابتكارية.

كما أظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (24) التي تنص على " يشارك المدير المعلمين في عمليات صنع القرار " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.03)، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة شاركوا معظم المعلمين المستجيبين من عينة الدراسة في الكثير من عمليات صنع القرار. وهذا يتوافق مع ما ذكره الغامدي (2021) عن

سمات القائد التحويلي، وتعود هذه المشاركة لثقة المديرين بقدرات ومهارات المعلمين ولما له الأثر الكبير في زيادة إخلاصهم في العمل، وقد يعزى حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة من الدرجة المرتفعة في أن بعض استجابات عينة الأداة كانت من ضمن المعلمين الذين تم تعيينهم حديثاً أو قد يكونوا ولا يمتلكون الخبرات اللازمة ليؤخذ برأيهم في جميع عمليات صناعة القرارات في مرحلة معينة كما أن بعض القرارات تحتاج إلى سرعة كبيرة وبالتالي لن يشارك المدير المعلمين فيها تجنباً من إضاعة الوقت وتأزم المواقف.

المجال الخامس: التمكين

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال التمكين جاء بالمرتبة الخامسة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة هيأوا المناخ المناسب لعينة الدراسة المستجيبين على الأداة من أجل تطويرهم مهنيًا من خلال الورش التدريبية وتبادل الزيارات بين المعلمين لإكسابهم مهارات وخبرات جديدة، مما زاد ثقة المديرين فيهم وبالتالي تفويض عينة الدراسة (المعلمين) فرادى أو على شكل فريق لإداء أعمال ومهام أخرى غير مهامهم الأساسية مع توفير الوسائل المطلوبة لتسهيل العمل المفوض لهم، بالإضافة إلى منحهم الصلاحيات والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تمكنهم من أداء العمل لتحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما أكدته كل من الغزالي (2012) و(أبو رمان، سامي 2016) عن أسوب القائد التحويلي في تمكين العاملين معه. وقد يعزى حصولها على المرتبة الأخيرة بأن القليل من المستجيبين لم يحظوا بكافة الصلاحيات في تنفيذ المهام العليا وما يعزز ذلك حصول الفقرة (28) من الجدول (11) على المرتبة الأخيرة.

وأظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (29) التي تنص على " يتابع المدير الأعمال التي تم تفويض المعلمين بها. " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.84) وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة حرصوا على التأكد من إنجاز المهام الموكولة لفريق العمل من عينة المستجيبين على الاستبانة وذلك من خلال المتابعة والتقييم للأداء والنتائج، وأخذ التغذية الراجعة من المستفيدين أو من خلال التقارير الصادرة من المعلمين، وهذا يتفق مع ما أشار إليه كل من رمان وسامي (2016) بأن المدير التحويلي يشكل فريق عمل يعتمد عليه ويشاركة في عمليات صنع القرارات وتنفيذها.

كما أظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (28) التي تنص على " يمنح المدير السلطة والصلاحيات للمعلم الذي تم تفويضه في العمل " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.92)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن القليل من المديرين لم يمنحوا السلطة والصلاحيات الكاملة في بعض المواقف الحساسة لبعض المستجيبين على أداة الدراسة والذين تم تفويضهم ببعض الأعمال تجنباً وتفادياً من التحيز وعدم الموضوعية في استخدام السلطة من قبلهم مع زملائهم، مما قد يسبب في انعدام الوفاق فيما بينهم، وقد تعزى النتيجة إلى أن بعض المديرين يفضلون المسك بزمام الأمور كاملة بتفردهم باستخدام السلطة، وقد تكون العينة التي استجابت على هذا السؤال من المعلمين الذين تنقصهم الخبرة الطويلة أو الإلمام التام بالقوانين والعقوبات مما حد من عدم منح المدير الصلاحيات والسلطة كاملة لهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان تبعاً لكل متغير من المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؟ أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وقد تعزى هذه النتيجة بأن عينة الدراسة تعمل في بيئات متشابهة تقريباً وبظروف متشابهة وهي المدارس الخاصة، والتي يتم اختيار مديريها وفق شروط ومعايير معينة لها علاقة بالشخصية وبمهارات التواصل الفعال والقيادة التربوية، بالإضافة إلى ان بيئة المدارس الخاصة تستدعي توفر الوسائل والأدوات التي تساعد المعلمين على الابتكار والابداع وبالتالي يمنح مديروها الدعم المعنوي المادي لهم على انجازاتهم برغم اختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكل هذا بهدف النهوض بالمدرسة الخاصة والحفاظ على جودة خدماتها في ظل التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السفيناني وآخرون (2021)، والزهراني والألفي (2019)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية قد تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

وتختلف مع نتيجة دراسة المقحم (2020) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية قد تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح فوق 10 سنوات خبرة.

وفيما يتعلق بالنتيجة المتصلة بمتغير الجنس فقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة لم يفرقوا ما بين الجنسين من عينة الدراسة أثناء ممارستهم للقيادة التحويلية في العمل بسبب وعيهم الكافي بالمساواة ما بين المرأة والرجل والإيمان بمقدرة وبدور المرأة وتمكينها في مجتمعنا مما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي فقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة بجميع مؤهلاتها سواء كانت دبلوم كلية أو بكالوريوس أو دراسات العليا جميعها حظيت بممارسة القادة التحويلية عليها من قبل مديريها ويعزز ذلك نتائج الجدول (9) الذي أظهر أن الفقرة (14) والتي نصت على أن المدير يراعي الفروق الفردية بين المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وهذا قد يؤدي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

وبخصوص متغير سنوات الخبرة فقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من المعلمين طبقت عليهم ممارسات للقيادة التحويلية من قبل مديريهم منذ التعيين إلى الوقت الذي استجابوا فيه لأسئلة الاستبانة مما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة، ويعزز ذلك النتائج في الجدول (9) وبالأخص الفقرتين رقم (14) و(16).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان؟

أظهرت نتائج الجدول (14) أن درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير جاءت مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وقد يعزى ذلك إلى أن العينة المستجيبة على الأداة جميعها كانت من ضمن المدارس الخاصة والتي قد عاصرت أزمة كورونا وشاهدت تطبيق مراحل إدارة الأزمة من قبل مديريها، وحيث أن معظم

المدارس الخاصة المتواجدة حالياً كانت من ضمن المدارس التي تعتبر ناجحة في إدارتها للأزمة فهي لم تغلق برغم ما ألمّ بالمدارس الخاصة من خسائر. ولا بد أن المستجيبين من المعلمين لاحظوا مقدرة المدير على اكتشاف اشارات الإنذار للأزمة والاستعداد لها والوقاية منها بما يعرف بمرحلة ما قبل الأزمة، وعاصروا إجراءات مديريهم في احتواء وتقليل أضرار الأزمة أثناء حدوثها، وشاركوا مديريهم في استعادة النشاط للمدرسة والتعلم مما حدث بعد انتهائها. أن تقدير عينة الدراسة لما تضمنته فقرات الإستبانة من مضمون عكس درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة لإدارة الأزمات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بحيص والأفندي (2020) والتي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات كان بدرجة كبيرة، ودراسة المشاقبة (2018) التي بينت النتائج فيها إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات كانت مرتفعة. ودراسة آدمز وكريستونيز (2018) التي توصلت الدراسة فيها إلى أن إدارة الأزمات كان بشكل واسع في المدارس التي تعرضت للأزمات.

واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة المطيري (2020) والتي التي أظهرت أن مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية جاء متوسطاً.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها حسب التسلسل في الإستبانة وكانت كما يلي:

المجال الأول: مرحلة ما قبل الأزمة

أظهرت نتائج الجدول (14) أن مجال مرحلة ما قبل الأزمة جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه قد تكون معظم العينة المستجيبة من ضمن المعلمين الذين لاحظوا استشراف المدير للإشارات التحذيرية مبكراً لحدوث الأزمة ووضعه للاحتتمالات المختلفة لمواجهة الأزمة قبل حدوثها وقد تم وضعهم ضمن فرق الطوارئ للاستعداد والوقاية من

الأزمات، أو أنهم ساهموا في وضع الخطط وشاركوا في إنشاء قواعد للمعلومات الخاصة بالطلبة والمعلمين والمدرسة وتفقدوا جاهزية كافة الوسائل والبنية التحتية في المدرسة مع المدير أو قاموا بالإصاق بالإشارات التحذيرية وألواح خاصة بأرقام الجهات المعنية والمختصة كل حسب اختصاصه وهذا يتوافق مع كل من (عمر، 2020؛ وعاشور وآخرون، 2014) الذين أكدوا على ضرورة تكوين فرق لإدارة الأزمات في المؤسسات. وقد يكونوا أيضاً من ضمن المعلمين الذين تم تدريبهم وتطوير مهاراتهم في عملية التعليم عن بعد أثناء فترة كورونا لتفادي تفاقم الأزمة. وقد يعزى حصولها على المرتبة الثالثة من الدرجة المرتفعة هو عدم مشاركة القليل من المستجيبين على الاستبانة في عمليات إدارة الأزمة قبل حدوثها بسبب تعيينهم حديثاً وبعد تخطي أزمة كورونا والعودة إلى التعليم الوجيه فلم يشهدوا إجراءات مديرهم ما قبل الأزمة. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن أزمة كورونا كانت مختلفة عن الأزمات السابقة فقد فاقت كل التوقعات الموضوعية وكانت مفاجئة للمديرين من حيث نوعها وكيفية التعامل معها وهذا يتوافق مع ما أشار إليه شبير (2020).

وأظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (6) التي تنص على " يتأكد المدير من جاهزية سبل الاتصال والتواصل بالمسؤولين والقطاعات المعنية في حال حدوث الأزمة "حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.85)، وربما تعود هذه النتيجة إلى السياسات والتعليمات المتبعة من قبل وزارة التربية والتعليم بضرورة وضع خطط لاستعداد للأزمة ومواجهتها وإلى انشاء فرق طوارئ من داخل المدرسة (إداريين ومعلمين وطلبة) ومن خارجها (مجتمع محلي، مديريات التربية والتعليم، الدفاع المدني، وحدات تكنولوجيا التعليم إلخ)، والاحتفاظ بأرقام الهواتف للأطراف والجهات المعنية بحث يكون الوصول إليها سهلاً من أي طرف، والكثير من المدارس الخاصة تلجأ إلى الإصاق بالبوسترات وأرقام الهواتف بشكل واضح على جدران مرافق

المدرسة وتخزينها على الموبايلات أو في برامج الكمبيوتر، وهذا يتوافق مع ما أكده المطيري (2020) من حيث ضرورة جاهزية سبل الاتصال والتواصل بالمسؤولين وكافة الأطراف المعنية في المدرسة استعداداً لمواجهة الأزمات المتوقعة.

وأظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يسعى المدير إلى تطوير وتنمية مهارات المعلمين المتعلقة بإدارة الأزمة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.92) وقد تعود هذه النتيجة إلى تعدد واختلاف أنواع الأزمات التي يصعب حصرها وعمل دورات بها أو ورش تدريبية، فقد أكد كل من هلاي ودبوس (2011) بأن الأزمات التي تواجه المدارس المعاصرة تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها وتأثيرها ودرجة تكرارها. كما وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن عينة قليلة من المستجيبين على الأداة لم يحظوا بالالتحاق بجميع الدورات المطروحة بسبب ضيق الوقت أو ارتفاع تكاليفها أو لعدم قدرتهم الخروج أثناء الدوام الرسمي وضياع الحصص أو عدم رغبتهم بالالتحاق بدورات خارج أوقات الدوام الرسمي.

المجال الثاني: مرحلة حدوث الأزمة

أظهرت نتائج الجدول (14) أن مجال مرحلة حدوث الأزمة جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أنه قد تكون عينة الأداة من المعلمين الذين عاصروا أزمة كورونا في مدارسهم الخاصة وشاهدوا مقدرة مديري مدارسهم على احتواء الأزمة والتقليل من أضرارها وخاصة في إدارة التعليم عن بعد، وهذا يدل على أن مديري المدارس الخاصة اتخذوا قرارات حكيمة وسريعة واستعانوا بكافة الأطراف المعنية وبأصحاب الخبرة والمعرفة واستثمروا كافة الموارد المادية والبشرية والمعلومات وشكلوا فريقاً للأزمات من عينة المستجيبين من المعلمين وأشرفوا وتابعوا عمله،

كما ومنحوا الصلاحيات المطلوبة لهم في إدارة الأزمة. وهذا يتفق مع كل ماجاء به أبو رمان (2016) والرشيدي (2019) وقاسم (2021) في الإجراءات اللازمة عند حدوث الأزمة.

وأظهرت نتائج الجدول (16) أن الفقرة رقم (12) التي تنص على " يستثمر المدير كافة الموارد للتعامل مع الأزمة والتقليل من أضرارها" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.86)، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة استعانوا بالموارد البشرية من ضمنهم العينة المستجيبة على الأداة وذلك للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم أثناء حدوث الأزمة كالاستعانة بالمعلمين الذين يملكون مهارات الحاسوب وتصميم الحصة المحوسبة ومن يمتلكون مهارات التواصل عبر المنصات التعليمية لإنجاح عملية التعليم عن بعد، كما استثمروا كل ما هو مادي لإنجاح العملية مثل التوريد بالإنترنت والتعاقد مع المنصات وشراء الحواسيب وتجهيز المختبرات وتدريب عينة الأداة على ما هو مستجد، وهذا يتوافق مع كل من أبو رمان (2016) والرشيدي (2019) وقاسم (2021) عندما أشاروا إلى ضرورة استخدام جميع السبل والأدوات والموارد للحد من الأضرار جراء وقوع الأزمة.

كما أظهرت نتائج الجدول (16) أن الفقرة رقم (15) التي تنص على " يمنح المدير المعلمين الصلاحيات المطلوبة في إدارة الأزمة " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.92)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن بعضاً من المستجيبين قد لا يملكون المهارات والخبرات الكافية والتي تخول مدير المدرسة إعطائهم الصلاحيات المطلوبة في إدارة الأزمة وقد يضطر المدير في بعض الأحيان إلى أخذ القرارات وتنفيذها بسرعة دون اللجوء للمستجيبين في بعض الأمور العاجلة.

المجال الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة

أظهرت نتائج الجدول (14) أن مجال مرحلة ما بعد الأزمة جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن العينة المستجيبة على الأداة قد لاحظوا أو عايشوا أو شاركوا مدير مدرستهم في استعادة نشاط المدرسة بعد الأزمة والتعلم مما حدث، وذلك من خلال تقدير المدير الخسائر والعمل على استثمار كافة الجهود للأطراف المعنية للمشاركة في تعويضها، والعمل على التحسين والتطوير في البنية التحتية للمدرسة ومعالجة تبعات الأزمة بكافة أشكالها من خلال الاستفادة من تجارب المدارس الناجحة الأخرى، وهذا يتوافق مع ما أورده قاسم (2021) فيما يتعلق من الاستفادة من تجارب المنظمات والدول الأخرى التي مرت بأزمات والوسائل التي استخدمتها فيها. وأكبر مثال على إدارة مرحلة ما بعد الأزمة هو الإستراتيجيات التي استخدمها مديرو المدارس الخاصة لتعويض الخسائر واستقطاب الطلاب من جديد بعد انتهاء فترة التعليم عن بعد وعودة المدارس للتعليم الوجاهي في بداية العام الدراسي 2022/2021. وقد يعزى حصولها على المرتبة الثانية من الدرجة المرتفعة إلى أن بعضاً من عينة الدراسة كانوا من ضمن المعلمين الذين لم يتلقوا تدريباً خاصاً لتطوير مهارتهم في إدارة الأزمات، وهذا السبب تعززه النتائج في الجدول (17) والفقرة (20) التي حصلت على المرتبة الأخيرة من الدرجة المرتفعة.

وأظهرت نتائج الجدول (17) أن الفقرة رقم (17) التي تنص على " يقدر المدير خسائر المدرسة نتيجة حدوث الأزمة " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.85)، وقد تعزى النتيجة إلى أن عينة المستجيبين كانوا شاهدين على ما قام به مديروهم في حصر وتقييم الخسائر بكافة أشكالها المعنوية والمادية بعد الإنتهاء من الأزمات التي مرت بها المدرسة وقد يكونوا من ضمن الفريق الذي شكل لذلك الهدف، كما أن المدارس الخاصة تحرص على

متابعة الجدوى الاقتصادية والميزانية باستمرار كونها من القطاعات الخاصة والتي من أهدافها تحقيق الربح المالي.

كما أظهرت نتائج الجدول (17) أن الفقرة رقم (20) التي تنص على "يعمل المدير على تطوير مهارات المعلمين المطلوبة بناءً على الدروس المستفادة من الأزمة". حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.91)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن معظم المعلمين المستجيبين على الأداة تلقوا دورات أو ورش تدريبية أو شاركوا في مؤتمرات وندوات بما يخص إدارة الأزمة التي مرت بها مدارسهم، وإن نسبة قليلة منهم لم يتمكنوا من المشاركة لأسباب خاصة بالمدرسة قد تكون لعدم قدرة المدرسة على إشراك جميع المعلمين في تلك التدريبات، أو أخذ عينات منهم لينقلوا الخبرات الجديدة المكتسبة إلى زملائهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان تبعاً لكل متغير من المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؟

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، كما وأظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح البكالوريوس.

وفيما يتعلق بالنتيجة المتصلة بمتغير الجنس فقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معظم المعلمين من الجنسين شاركوا وكانوا من ضمن فريق إدارة الأزمات ولم يكن هنالك تحيز من قبل مديريهم في

اختيارهم ومعظمهم لاحظوا وشاهدوا تطبيق مديرهم مراحل إدارة الأزمة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المشاقبة (2018) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة المطيري (2020) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة قد تعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل. ودراسة بحيص والأفندي (2020) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وموقع المدرسة. ودراسة ويلر (2016) والتي أظهرت نتائجها عن وجود فروق في قدرة مديري المرحلة الثانوية على إدارة الأزمات لصالح الذكور ولصالح المدراء ذوي الخبرة الأعلى. ودراسة عبد الوهاب والمرسي (2014) والتي أظهرت وجود فروق فردية في تحديد الأزمات المدرسية التي تمر بها المدارس لصالح مدارس البنات، وفروق بين متوسطات إجابات المدراء من المناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بالأزمات التي تمر بها المدارس لصالح منطقتي الأحمدية وحولي التعليمية.

ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي والذي كان نتيجته وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح البكالوريوس؛ فقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ عينة الدراسة من حملة مؤهل الدراسات العليا استجابوا لأسئلة الأداة بناءً على المعرفة والخبرات العلمية الممنهجة التي اكتسبها خلال دراساتهم وأبحاثهم، فكان حكمهم مرجعه النظريات العلمية والتربوية في إدارة الأزمة والتي قد يكون مديرهم لم يطبقوها بالشكل المأمول كلياً

بخلاف حملة درجة البكالوريوس الذين استجابوا لأسئلة الدراسة بناءً على المشاهدات التي كانوا يرونها على مديروهم في التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها.

وبخصوص متغير سنوات الخبرة فقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ معظم عينة الدراسة بكافة سنوات خبرتهم أُتيحت لهم الفرصة في المشاركة في إدارة الأزمة ولاحظوا مقدرة مديري مدارسهم على تطبيق مراحل إدارة الأزمة بدرجة كبيرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر معلمي لواء وادي السير بالعاصمة عمان؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق إدارة الأزمات في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، ويستدل من هذه النتيجة أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة تؤثر في درجة تطبيق إدارة الأزمات لديهم، إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك ممارسة للقيادة التحويلية من قبل مديري المدارس ارتفعت درجة تطبيق إدارة الأزمات لديهم.

واتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة كل من مينون (2021) التي كشفت عن وجود علاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في اليونان والأزمات، وهذه الأزمات لن تحد المدرء من ممارسة أبعاد القيادة التحويلية. ودراسة المهلاوي (2020) التي توصلت إلى وجود ارتباط طردي بين أبعاد القيادة التحويلية ومراحل إدارة الأزمات.

ودراسة (Alkhawlani, Bohari & Shamsuddin, 2019) التي كشفت عن وجود ارتباط طردي بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات. ودراسة أبو رمان والفران (2019) والتي أظهرت

نتائجها عن أن هناك علاقة ذات تأثيراً إيجابياً لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أساليب إدارة الأزمات.

ودراسة (ALHumeisat & ALBashabsheh, 2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بشأن إدارة الأزمات. ودراسة نور (2020) التي أظهرت نتائجها على إسهام القيادة التحويلية في توفير البدائل المناسبة في إدارة الأزمات. ودراسة الساعدي (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية ما بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

ومن خلال ما أوردت الباحثة من دراسات سابقة تناولت فيها العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الأزمات لم تجد اختلافاً في نتائج تلك الدراسات عن نتيجة دراستها والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر معلمي لواء وادي السير بالعاصمة عمان؛ فقد أظهرت نتائج السؤال الخامس عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان ودرجة تطبيق إدارة الأزمات في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية يمتاز بالقدرة العالية على مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الحديثة والأزمات (المقحم، 2018). وأن نمط القيادة التحويلية يمتاز بالقوة والسعي لتحويل المعلمين إلى قادة قد يفوق أداءهم كل التوقعات، فهي تهتم في هيكلة التغيير المطلوب لتحويل المؤسسة التعليمية من حال إلى حال أفضل، كما وتعزز استخدام أساليب حل المشكلات جماعياً السعود (2021). وإن المدرسة والتي يمارس مديروها القيادة التحويلية لها المقدر إلى التعرف على المشكلات قبل أن تصبح أزمات، فيعمل المديرون على تمكين العاملين معهم ويقومون بتفويضهم

لأداء المهمات حتى يشعروا بأنهم أصحاب قرار في قلب الأحداث، فيتمكنون من اكتشاف مواهبهم ومهاراتهم ضمن مناخ تنظيمي يساعد على التكيف، والإبداع، والتعلم، ويعملون فيه مع قائدهم بأهداف مشتركة بدافع الرضا وليس بدافع الخوف مما يساهم في نجاح العمل (الخرابشة والمعاني، 2016).

كما أن نمطاً كالقيادة التحويلية يعمل على بث روح الحماس وتحريك الطاقات الكامنة لدى المعلمين بالمدرسة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم وتحفيزهم لابتكار الأفكار الإيجابية مما يساهم بالنهوض بالمدرسة (الغامدي، 2021؛ والمقحم، 2020)، والقائد الذي يمارس القيادة التحويلية قادراً على إدارة جميع مراحل الأزمة مع فريقه (الساعدي، 2017).

وانطلاقاً مما سبق لا بد من وجود علاقة طردية (إيجابية) ما بين ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان وبين تطبيق إدارة الأزمات.

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إلى المقترحات التالية:

1. إجراء دراسات مقارنة ما بين المدارس الخاصة والحكومية بنفس متغيرات الدراسة الحالية.
2. إجراء مزيد من الدراسات لأنماط أخرى من القيادة اللازمة لإدارة الأزمات.
3. تطبيق أداة الدراسة على معلمي المدارس الحكومية.

وتوصي الدراسة بالتوصيات التالية:

1. المحافظة على استمرارية ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة لما لها علاقة إيجابية بإدارة الأزمات.
2. العمل على إكساب مديري المدارس الخاصة المزيد من المهارات اللازمة في العمل ومهارة إدارة الأزمات من خلال الدورات والورش التدريبية وغيرها.

3. العمل على زيادة حرص مديري المدارس الخاصة بمشاركة المعلمين في وضع أهداف المدرسة وصناعة القرارات وتنفيذها.
4. العمل على زيادة رصد حاجات المعلمين في المدارس الخاصة والتي تساعد على التطوير الذاتي.
5. العمل على زيادة التمكين لمعلمي المدارس الخاصة من خلال تهيئة المناخ المناسب وزيادة
6. التسهيلات وتوفير الأدوات اللازمة لهم، وزيادة تفويضهم للقيام بمهام عليا مع اعطائهم الصلاحيات اللازمة.
7. العمل على زيادة الاهتمام بإجراءات مرحلة ما قبل الأزمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو العلا، ليلي (2012). واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في الطائف من وجهة نظر المشرفات. *مجلة كلية التربية، 28*(3)، 241 - 279.

أبو خديجة، عبد الرحمن (2015). دور التعليم الخاص في العملية التربوية. *جريدة الرأي*.
<https://alrai.com/article/715817>

أبو رمان، بشير سامي (2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12*(3)، 713-729.

أبو رمان، جمانة والفران، عبير (2019). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، *جامعة آل البيت، مجلة المنار للبحوث والدراسات، 25*(4)، 253-280.

آل منصور، علي بن اسماعيل (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأمام عبد الرحمن بن فيصل، *مجلة البحث العلمي في التربية، العدد*(20)، جزء (1)، 379-436.

الباسل، ميادة فوزي (2016). إستراتيجيات اختيار مديري المدارس "مدخل لإدارة الجودة الشاملة"، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

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

برباوي كمال (2014). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4*(8)، 145-156.

بوفناز، أحلام وبو غليطة، إلهام (2021). أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهمك التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، *مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11*(2)، 332-349.

- حسون، محمد ياسين (2016). *أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- الحفني، سامح أحمد (2017). *إدارة الأزمات*. جامعة بورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. 2017/4/2. (2)8. الجزء (2)، 204-266.
- داوني، كمال (2013). *القيادة التربوية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- داوني، كمال (2017). *القيادة التربوية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رزق الله، عبدالرحمن وطبيبي، حمزة (2019). *القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي*، *مجلة مجاميع المعرفة*، (2)5، 54-70.
- الرشيدي، صلاح (2019). *دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية*، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد، *مجلة دار المنظومة الإلكترونية*، 1-83.
- الزغبى، ميسون (2014). *درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها*، جامعة آل البيت، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، (1)41: 379-397.
- الزهراني والألفي (2019). *درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين*. *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد 64، 443-486.
- الساعدي، نسمة (2017). *القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات*، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد.
- سامي، سليم (2013). *نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات*، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- السرحدان، حسين أحمد (2014). *التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة*. بحث منشور. جامعة أهل البيت. *مجلة أهل البيت عليهم السلام*، العدد (16)، 155-183.
- السعود، راتب (2021). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية*، دار طارق للنشر.

السفياني، هلال والمجيبى، محمد وبازيب، أحمد وردهان، أفرح (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم، 1(8)، 107-130.

سميرات، سمير أكثم، ومقابلة، عاطف يوسف (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق 1.

شبير، محمد عوض (2020). الأزمات التعليمية والسيناريوهات البديلة، مقال، مجلة دنيا الوطن، <https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/516518.html>

ضيف، سعيدة وعلة، مراد (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11(2)، 1-20.

الطائي، علي حسون فندي والزبيدي، لمى قيس. (2017). الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(101)، 20-54.

الطعيقات، صابرين (2021). تداعيات الجائحة تضرب المدارس الخاصة والحكومية مرهقة بالمهاجرين، مقال في جريدة الغد، <https://alghad.com/>

طعيما، جعبل طعيما (2021). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات. دار الآن ناشرون وموزعون.

طه، نهلاء وإدريس، إشراق (2019). أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الإستراتيجية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(3)، 129-153.

عاشور، أحمد وآخرون (2014). (مركز الدراسات الوطنية في جامعة المنوفية) <https://aeomasr.files.wordpress.com/2014/10/d8a7d8afd8a7d8b1d8a9-d8a7d984d8a7d8b2d985d8a7d8aa.pdf>

عبد الرحمن، إيمان (2019). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: حالة جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، 33(7)، 1097-1122.

عبد العال، خولة (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

عبد الوهاب، سميرة والمرسي، محمد (2014). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 8(1): 36-58.

نور، عدنان (2021). القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات، جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، 10(4)، 36-45.

عضيبات، ولاء (2020). تحديات إدارة الأزمات. مجلة أي عربي. <https://e3arabi.com>.

عمارة، رضا وعاشور، محمد (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 386-409.

عمر، سناء محمد (2020). الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات. مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية. أبريل، (2020). 3(50)، 927-964.

العواودة، سامية (2017). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.

عودة، احمد (2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية. دار الأمل للنشر والتوزيع.

عوده، محمد وباتل، ايشوريا وكابيك، مايا (2020). جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) والاستعداد للتعلم الرقمي في الأردن. مدونات البنك الدولي.

<https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/covid-19-and-digital-learning-preparedness-jordan>

الغامدي، علي (2021). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، جامعة سوهاج-كلية التربية، المجلة التربوية، (82)، 784-721.

الغراس، غادة (2017). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم.

الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012). أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

قاسم، أمجد (2021). قواعد في إدارة الأزمات، مجلة آفاق علمية وتربوية،
<https://al3loom.com>

القرني، شريفة (2021). درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة. المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط، 37(3)، 288-311.

مجلة آفاق علمية وتربوية (2021). مفهوم الأزمات وإدارتها في مجال التعليم والإدارة المدرسي. مجلة آفاق علمية وتربوية،
<https://al3loom.com>

المشاقبة، متعب (2018). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2(29)، 68-83.

المشيقيح، جوزاء (2020). معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، 4(43)، 61-80.

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

المطيري، ندى (2020). مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، 35(2): 72-137.

المعاني، أيمن والخرابشة، عمر (2016). أثر تطبيق القيادة التحولية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. دار المنظومة. جامعة الكويت. المجلة التربوية. بحوث ومقالات. مجلس النشر العلمي. 31(121)، 117-170.

المقحم، بشرى (2018). مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحولية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، 22(2)، 395-451.

المقحم، بشرى (2020). مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،* (22): 391-454.

المقري، أريج (2020). واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأهلي للبنات بمدينة الرياض: نموذج مقترح، *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة،* (3)110، 208-265.

المهلاوي، سعد عثمان (2020). القيادة التحويلية ومساهماتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا، *جامعة أم درمان الأهلية، مجلة البحوث والدراسات التجارية،* (2)4، 94-112.

الهاجري، محمد (2020). واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر،* (3)186، 211-241.

هلالى، حسن ودبوس، محمد (2011). الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، *مجلة النجاح للأبحاث،* (5)25، 1160-1186.

الهوري، سيد (1999). *القائد التحويلي*. مكتبة عين شمس.

الوحش، سامي جمعة (2021). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير علا وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.* (5)2، 341-354

وزارة التربية والتعليم. <http://moe.gov.jo>

ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 31 يوليو 2021، قيادة تحويلية، <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adams, M. & Kritsonis, W. (2018). Analyzing secondary school crisis, *National Journal for Publishing and Mentoring*, 1 (1): 24-45.
- Arokiasamy, A., Abdullah, A., Shaari, M. & Ismail, A. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229: 151–157.
- ALHumeisat, E. & ALBashabsheh, S. (2020). *The Impact of Transformational Leadership on Crisis Management in the Cellular Communications Sector in Jordan*, Published by Canadian Center of Science and Education, Modern Applied Science; Vol. 14, No. 12; 2020 ISSN 1913-1844 E-ISSN 1913-1852.
- ALkhawlani, M. A. S., Bohari, A. M. bin, & Shamsuddin, J. binti. (2019). the Impact of Transformational Leadership Style on Crisis Management in Yemen Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 127–139
- Gardona, Pablo (2002). *Transcendental Leadership*, <http://www.Management.Com,Practical/Leadership styles, html>.
- Stump, M, Zlatkin & T, O. & Mater, O. (2016). The effects of transformational leadership on teachers' data use. *Journal of Educational Research Online*, 8(3): 80-99.
- Menon, Eliophotou. (2021). Transformational leadership at times of crisis: The case of school leaders in Greece. *European Journal of Educational Management*, 4(1), 1-11.
- Misse, W. & Malin , Mob (2017). A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 25, N.4, December 2017, P-P: 364-368.

Ward, Susan (2020-9-17). What Is Leadership? Www.Thebalancesmb.Com.

Wheeler, G. (2016). *Crisis Management Training Needs: Perception of Virginia Principals*, EdD, Unpublished Dissertation, University of Virginia.

Fadi, S. (2021). Educational Crisis Management Requirements and Its Relation to Using Distance Learning Approach: A Cross-Sectional Survey Secondary Stage Schools in Al-Balqa'a Governorate during COVID-19 Outbreak from the Perspectives of Teachers. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 22(3), 196-212.

Ying-Leh, L & Kanesan, A. (2017). Principal's Transformational Leadership and Teacher's Creativity: Mediating Role of Self-Efficacy. *Management Research Journal*. 6, (1): 1 – 7.

الملحقات

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية



كلية العلوم التربوية/ قسم الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور / ة

المحكم.....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد,,,,,,

ستقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من قسمين، القسم الأول: يحتوي على المتغيرات الديمغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني: استبانة مكونة من جزئين، الجزء الأول منها يقيس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، ويتكون من (30) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، الفروق الفردية والتمكين). والجزء الثاني ويقيس درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، ويتكون من (23) فقرة موزعة على (3) مجالات لإدارة الأزمة وهي: (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة). صممت الأداة لتكون الاستجابة على فقرات الاستبانة وفق تدرج ليكرت الخماسي ب: أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

أرجو التكرم والتلطف من حضرتكم تحكيم هذه الإستبانة من ناحية وضوح الفقرات ودرجة انتمائها للمجالات وسلامة صياغتها اللغوية راجيةً أبداء الرأي عن أي ملاحظات أو أي تعديلات ترونها مناسبة.

واقبلوا فائق الإحترام والتقدير،،،،،

الباحثة: صباح "محمد منذر" صالح الخطايبية

البيانات الشخصية للمحكم:

الاسم	التخصص	الجامعة	الرتبة الأكاديمية

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية

الجنس	○ ذكر	○ أنثى	
المؤهل العلمي	○ دبلوم كلية	○ بكالوريوس	○ دراسات عليا
عدد سنوات الخبرة	○ أقل من 5 سنوات	○ من 5-10 سنوات	○ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني

الجزء الأول: درجة ممارسة القيادة التحولية

وهي مقدرة القائد على تحويل المعلمين في مدرسته إلى قادة مثله وتغيير المدرسة من حال إلى حال أفضل لمواكبة التطورات المستجدة، وذلك من خلال ممارسته لأبعاد القيادة التحولية والمذكورة في المجالات الخمس التالية:

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة لغويًا		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة	
المجال الأول: بعد التأثير المثالي (الكاريزما) للمدير: وهو مقدار ما يتمثل به القائد من القدوة الحسنة والتي يقتدي بها المعلمون في العمل.						
1	يتحلى مدير المدرسة بالأخلاق الحميدة.					
2	يُغلب المدير المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.					
3	يسعى المدير لتحقيق الرؤيا والرسالة للمدرسة بإخلاص.					
4	يمتلك المدير المعارف والخبرات والمهارات اللازمة في العمل.					
5	يسعى مدير المدرسة إلى تطوير المعرفة والمهارات الخاصة بالعمل لديه.					
6	يلتزم مدير المدرسة بتطبيق قوانين وأنظمة وتشريعات العمل على نفسه.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة لغويًا		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة	
المجال الثاني: الدافعية الإلهامية للمعلمين: وهي مقدرة المدير على التحفيز وإثارة المعلمين للوصول إلى أداء مميز في العمل.						
7	يحفز المدير المعلمين على الإخلاص في العمل لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة.					
8	يشارك المدير المعلمين بوضع الأهداف وتنفيذها.					
9	يعزز المدير الروح المعنوية من خلال استخدام المديح اللفظي للمعلمين.					
10	يحفز المدير المعلمين بأثارهم للعمل والتحدي لإنجاز مهام عليا.					
11	يشجع المدير العمل بروح الفريق الواحد.					
12	يقدر المدير ويثمن جهود المعلمين في العمل مهما كانت مستوياتها.					
المجال الثالث: الإعتبارات الفردية: هي مقدار الإيمان بقيمة الفرد ومعرفة نقاط القوة والضعف له وبناء العلاقات الإنسانية في العمل.						
13	يؤمن المدير بقيمة الأفراد في المدرسة مهما كانت مسمياتهم.					
14	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين.					
15	يُظهر المدير الإحترام والتقدير للمعلمين.					
16	يرصد المدير احتياجات المعلمين باستمرار ليساعدهم على التطوير الذاتي.					
17	يعمل المدير على بناء علاقات إنسانية متبادلة مع المعلمين بتبني سياسة الإتصال المفتوح.					
18	يساهم المدير في حل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون في العمل.					
المجال الرابع: الاستثارة الفكرية: وهي مقدرة القائد على حث واستثارة المعلمين من أجل تقديم أفكار ومقترحات جديدة في العمل.						
19	يحفز المدير المعلمين لتقديم مقترحات جديدة في العمل.					
20	يشجع المدير على الإبتكار والإبداع بتعزيز أصحابها.					
21	يشارك المدير المعلمين بوضع الافتراضات والحلول لمشاكل العمل.					

تعديلات مقترحة	صلاحية الفقرة لغوياً		انتماء الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
					22	يهيأ المدير التسهيلات والوسائل اللازمة لتنفيذ الأفكار والمقترحات والإبداعات في المدرسة.
					23	يعمل المدير على إثارة التنافس الإيجابي بين المعلمين.
					24	يشارك المدير المعلمين في عمليات صنع القرار.
المجال الخامس: التمكين وهو مقدار ما يمنحه المدير من التفويض للمعلمين لحل المشكلات واتخاذ القرارات في العمل بأسلوبهم الخاص.						
					25	يهيأ المدير المناخ اللازم والتسهيلات لتمكين المعلمين من التطور المهني.
					26	يفوض المدير المعلمين في أداء بعض الأعمال.
					27	يوفر المدير المستلزمات والأدوات اللازمة للمعلم الذي تم تفويضه بالعمل.
					28	يمنح المدير السلطة في اتخاذ القرارات للمعلم الذي تم تفويضه في العمل.
					29	يتابع المدير تنفيذ الأعمال التي تم تفويض المعلمين بها.
					30	يكون المدير فريقاً من المعلمين ليشاركوه في صنع القرار وتنفيذه.

الجزء الثاني: درجة تطبيق إدارة الأزمات

وقسمت مراحل إدارة الأزمات زمنياً في هذه الإستبانة على (3) مجالات تتضمن بعضاً من الإجراءات التي يتخذها مدير المدرسة في كل مرحلة من المراحل لإدارة الأزمة.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة لغوياً		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة	
المجال الأول: مرحلة ما قبل الأزمة ويقاس فيها مقدرة القائد على اكتشاف إشارات الإنذار للأزمة والاستعداد لها والوقاية منها.						
1	يستشرف المدير الإشارات التحذيرية المبكرة لحدوث الأزمة.					
2	يضع المدير الاحتمالات ويعد السيناريوهات المختلفة لمواجهة الأزمة قبل حدوثها في المدرسة.					
3	يشكل المدير فريق إدارة الأزمة يتكون من المعلمين والمجتمع المحلي للاستعداد والوقاية من الأزمة.					
4	يعد المدير الخطط لإدارة الأزمات المستقبلية.					
5	يعمل المدير على إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمدرسة والطلبة والمعلمين ومتابعة تحديثها.					
6	يتأكد المدير من جاهزية سبل الاتصال والتواصل بالمسؤولين والقطاعات المعنية عند حدوث الأزمة.					
7	يتفقد المدير جاهزية كافة الوسائل والأدوات والبنية التحتية في المدرسة تحسباً لحدوث الأزمة.					
8	يسعى المدير إلى تطوير وتنمية مهارات ومعارف المعلمين المتعلقة بإدارة الأزمة.					
المجال الثاني: مرحلة حدوث الأزمة وتقاس فيها مقدرة القائد على احتواء الأزمة والتقليل من أضرارها.						
9	يتخذ المدير القرارات السريعة لإدارة الأزمة.					
10	يعمل المدير على تنفيذ الخطط الموضوعة أثناء حدوث الأزمة لاحتوائها والتقليل من أضرارها.					
11	يتواصل المدير مع كافة الأطراف من الهيئات المعنية للتعاون معهم من أجل احتواء الأزمة والتقليل من أضرارها.					

تعديلات مقترحة	صلاحية الفقرة لغوياً		انتماء الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
					12	يستثمر المدير كافة الموارد المادية والبشرية لاحتواء الأزمة والتقليل من أضرارها.
					13	يستعين المدير بأصحاب المعرفة والتجارب السابقة من داخل المدرسة وخارجها لاحتواء الأزمة.
					14	يحرص المدير على جمع المعلومات وتخزينها وتبويبها وتحليلها للإستفادة منها في حل الأزمة.
					15	يمكن المدير المعلمين بمنحهم الصلاحيات المطلوبة في إدارة الأزمة.
					16	يتابع ويشرف المدير على عمل فريق الأزمات.
المجال الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة: هي مقدرة القائد على استعادة النشاط للمدرسة بعد الأزمة والتعلم مما حدث.						
					17	يقدر المدير الخسائر والأضرار للمدرسة نتيجة حدوث الأزمة.
					18	يعمل المدير على تقييم وتقويم الخطط والأساليب التي أتبعته في مواجهة الأزمة.
					19	يحرص المدير على استخلاص الدروس والعبر من الأزمات السابقة.
					20	يعمل المدير على تطوير قدرات ومهارات المعلمين بناءً على الدروس المستفادة من الأزمة.
					21	يعمل المدير على التطوير والتحسين في البنية التحتية للمدرسة لتجنب تكرار الأزمة.
					22	يحرص المدير على معالجة تبعات الأزمة.
					23	يستفيد المدير من تجارب وخبرات المؤسسات التعليمية الأخرى التي واجهت الأزمات.
					24	يعمل المدير على استثمار كافة جهود الأطراف ذات العلاقة للمشاركة في احتواء الخسائر.

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1	أ. د. أيمن أحمد العمري	إدارة تعليم عالي	أستاذ	جامعة الهاشمية
2	أ. د باسم علي حوامة	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة مؤتة
3	أ. د تحسين أحمد الطراونة	إدارة عامة	أستاذ	جامعة مؤتة
4	أ. د حسن بني دوسي	المناهج وتكنولوجيا التعليم	أستاذ	جامعة مؤتة
5	أ. د. عدنان عبد السلام العضائلة	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
6	أ. د. علي حسين حورية	اقتصاديات التعليم وتخطيطه	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
7	أ. د. عمر محمد الخرايشة	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
8	أ. د ماجد محمد الخطايبية	مناهج اللغة الإنجليزية	أستاذ	جامعة مؤتة
9	د. أحمد عبد السميع طيبة	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
10	د. أنس صالح الضلاعين	إرشاد نفسي	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
11	د. إبراهيم أحمد أبو جامع	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
12	د. خولة حسين عليوة	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
13	د. فاطمة النوايسة	إرشاد نفسي	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
14	د. عثمان ناصر منصور	مناهج وطرق التدريس	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



كلية العلوم التربوية/ قسم الإدارة والمناهج

الزميلات والزملاء المعلمين الكرام

تحية طيبة وبعد,,,,,,,,,,,,,

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من قسمين: الأول يحتوي على المتغيرات الديمغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والثاني استبانة مكونة من جزئين: الأول منها يقيس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، ويتكون من (30) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، الفروق الفردية والتمكين). والجزء الثاني يقيس درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، ويتكون من (24) فقرة موزعة على (3) مجالات لإدارة الأزمة وهي: (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة). صممت الأداة لتكون الاستبانة وفق تدرج ليكرت الخماسي ب: (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً).

أرجو التكرم بقراءة الفقرات والإجابة عليها بكل شفافية وموضوعية، علماً بأن المعلومات بهدف البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الإحترام والتقدير,,,,,

الباحثة: صباح "محمد منذر" صالح الخطابية

أرجو وضع إشارة (X) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظرك من تلك الفقرات:

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية الخاصة بالمستجيبين

	○ أنثى	○ ذكر	الجنس
○ دراسات عليا	○ بكالوريوس	○ دبلوم كلية	المؤهل العلمي
○ 10 سنوات فأكثر	○ من 5-أقل من 10 سنوات	○ أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة

القسم الثاني

الجزء الأول: درجة ممارسة القيادة التحويلية

وهي مقدره القائد على تحويل المعلمين في مدرسته إلى قادة مثله وتغيير المدرسة من حال إلى حال أفضل لمواكبة التطورات المستجدة، وذلك من خلال ممارسته لأبعاد القيادة التحويلية والمذكورة في المجالات الخمس التالية:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: بعد التأثير المثالي (الكاريزما) للمدير: وهو مقدار ما يتمثل به القائد من القدوة الحسنة والتي يقتدي بها المعلمون في العمل.						
1	يتحلى مدير المدرسة بالأخلاق الحميدة.					
2	يُغلب المدير المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.					
3	يحرص المدير على تحقيق الرؤية والرسالة للمدرسة بإخلاص.					
4	يمتلك المدير المهارات اللازمة في العمل.					
5	يسعى مدير المدرسة إلى تطوير نفسه مهنيًا.					
6	يلتزم مدير المدرسة بتطبيق أنظمة وتشريعات العمل على نفسه.					
المجال الثاني: الدافعية الإلهامية للمعلمين: وهي مقدره المدير على التحفيز وإثارة المعلمين للوصول إلى أداء مميز في العمل.						
7	يحفز المدير المعلمين على الإخلاص في العمل لتحقيق أهداف المدرسة.					
8	يشارك المدير المعلمين بوضع الأهداف وتنفيذها.					
9	يعزز المدير الروح المعنوية للمعلمين من خلال استخدام المديح اللفظي.					
10	يحفز المدير المعلمين بأثارهم للعمل والتحدي لإنجاز مهام عليا.					
11	يشجع المدير العمل بروح الفريق الواحد.					
12	يقدر المدير جهود المعلمين في العمل مهما كانت مستوياتها.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الثالث: الإعتبارات الفردية: هي مقدار الإيمان بقيمة الفرد ومعرفة نقاط القوة والضعف له وبناء العلاقات الإنسانية في العمل.						
13	يؤمن المدير بقيمة الأفراد في المدرسة مهما كانت مسمياتهم.					
14	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين.					
15	يُظهر المدير الاحترام والتقدير للمعلمين.					
16	يرصد المدير احتياجات المعلمين باستمرار ليساعدهم على التطوير الذاتي.					
17	يعمل المدير على بناء علاقات إنسانية متبادلة مع المعلمين بتبني سياسة الإتصال المفتوح.					
18	يساهم المدير في حل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون في العمل.					
المجال الرابع: الاستشارة الفكرية: وهي مقدرة القائد على حث واستشارة المعلمين من أجل تقديم أفكار ومقترحات جديدة في العمل.						
19	يحفز المدير المعلمين لتقديم مقترحات جديدة في العمل.					
20	يعزز المدير الابتكار والإبداع بتشجيع أصحابها.					
21	يشارك المدير المعلمين في وضع الافتراضات لحل مشكلات العمل.					
22	يوفر المدير الوسائل اللازمة لتنفيذ الأفكار والمقترحات والإبداعات في المدرسة.					
23	يعمل المدير على إثارة التنافس الإيجابي بين المعلمين.					
24	يشارك المدير المعلمين في عمليات صنع القرار.					
المجال الخامس: التمكين وهو مقدار ما يمنحه المدير من التفويض للمعلمين لحل المشكلات واتخاذ القرارات في العمل بأسلوبهم الخاص.						
25	يهيئ المدير المناخ اللازم والتسهيلات لتمكين المعلمين من التطور المهني.					
26	يفوض المدير المعلمين في أداء بعض الأعمال.					
27	يوفر المدير المستلزمات اللازمة للمعلم الذي تم تفويضه بالعمل.					
28	يمنح المدير السلطة والصلاحيات للمعلم الذي تم تفويضه في العمل.					
29	يتابع المدير الأعمال التي تم تفويض المعلمين بها.					
30	يكون المدير فريقاً من المعلمين ليشاركوه في تنفيذ القرارات.					

الجزء الثاني: درجة تطبيق إدارة الأزمات

وقسمت مراحل إدارة الأزمات زمنياً في هذه الإستبانة على (3) مجالات، تتضمن بعضاً من الإجراءات التي يتخذها مدير المدرسة في كل مرحلة من المراحل لإدارة الأزمة.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: مرحلة ما قبل الأزمة ويقاس فيها مقدرة القائد على اكتشاف إشارات الإنذار للأزمة والاستعداد لها والوقاية منها.						
1	يستشرف المدير الإشارات التحذيرية المبكرة لحدوث الأزمة.					
2	يضع المدير الاحتمالات المختلفة لمواجهة الأزمة قبل حدوثها في المدرسة.					
3	يشكل المدير فريقاً من المعلمين للاستعداد والوقاية من الأزمة.					
4	يعد المدير الخطط لإدارة الأزمات المستقبلية.					
5	يعمل المدير على إنشاء قاعدة معلومات خاصة بالمدرسة والطلبة والمعلمين ومتابعة تحديثها.					
6	يتأكد المدير من جاهزية سبل الاتصال والتواصل بالمسؤولين والقطاعات المعنية في حال حدوث الأزمة.					
7	ينفقد المدير جاهزية كافة الوسائل والأدوات والبنية التحتية في المدرسة تحسباً لحدوث الأزمة.					
8	يسعى المدير إلى تطوير وتنمية مهارات المعلمين المتعلقة بإدارة الأزمة.					
المجال الثاني: مرحلة حدوث الأزمة وتقاس فيها مقدرة القائد على احتواء الأزمة والتقليل من أضرارها.						
9	يتخذ المدير القرارات الحكيمة عند حدوث الأزمة.					
10	يحرص المدير على تنفيذ الخطط الأثناء حدوث الأزمة لاحتوائها والتقليل من أضرارها.					
11	يتواصل المدير مع كافة الأطراف المعنية للتعاون معهم من أجل احتواء الأزمة والتقليل من أضرارها.					
12	يستثمر المدير كافة الموارد للتعامل مع الأزمة والتقليل من أضرارها.					
13	يستعين المدير بأصحاب الخبرة لاحتواء الأزمة.					
14	يحرص المدير على إدارة المعلومات للاستفادة منها في حل الأزمة.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
15	يمنح المدير المعلمين الصلاحيات المطلوبة في إدارة الأزمة.					
16	يشرف المدير على عمل فريق الأزمات.					
المجال الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة: هي مقدرة القائد على استعادة النشاط للمدرسة بعد الأزمة والتعلم مما حدث.						
17	يقدر المدير خسائر المدرسة نتيجة حدوث الأزمة.					
18	يعمل المدير على تقويم الخطط والأساليب التي أتبع في مواجهة الأزمة.					
19	يحرص المدير على استخلاص الدروس والعبر من الأزمات السابقة.					
20	يعمل المدير على تطوير مهارات المعلمين المطلوبة بناءً على الدروس المستفادة من الأزمة.					
21	يعمل المدير على التحسين في البنية التحتية للمدرسة لتجنب تكرار الأزمة.					
22	يحرص المدير على معالجة تبعات الأزمة.					
23	يستفيد المدير من تجارب المؤسسات التعليمية الأخرى لاستعادة نشاط المدرسة.					
24	يعمل المدير على استثمار كافة جهود الأطراف ذات العلاقة للمشاركة في تعويض الخسائر المترتبة من الأزمة.					

الملحق (4)

عدد المعلمين في المدارس الخاصة في لواء وادي السير حسب آخر إحصائيات وزارة التربية والتعليم

توزيع المعلمين حسب السلطة والمديرية والتأهيل لمحافظة العاصمة للعام 2019-2020
Distribution of Teachers by Authority, Directorate, Qualification In Capital Amman for The Year 2019-2020

المجموع العام			وكالة الغوث الدولية			حكومية اخرى			مدارس خاصة			وزارة التربية والتعليم			المديرية Directorate
Grand Total			UNRWA			Other Governmental			Private Schools			Ministry of Education			
المجموع Total	مؤهلين -Non Qualified	مؤهلين Qualified	المجموع Total	مؤهلين -Non Qualified	مؤهلين Qualified	المجموع Total	مؤهلين -Non Qualified	مؤهلين Qualified	المجموع Total	مؤهلين -Non Qualified	مؤهلين Qualified	المجموع Total	مؤهلين -Non Qualified	مؤهلين Qualified	
8995	474	8521	1028	27	1001	13	2	11	3742	266	3476	4212	179	4033	لواء قصبه عمان Amman Qasbah
10624	436	10188	47	0	47	0	0	0	8465	331	8134	2112	105	2007	لواء الجامعة Aljamaah
1941	165	1776	0	0	0	0	0	0	678	94	584	1263	71	1192	لواء سحاب Sahab
7441	698	6743	215	1	214	0	0	0	3856	513	3343	3370	184	3186	لواء القويسمة Al-qwesmeh
10760	876	9884	461	13	448	81	1	80	4120	447	3673	6098	415	5683	لواء ماركا Marka
4395	406	3989	45	0	45	132	14	118	2498	286	2212	1720	106	1614	لواء وادي السير Wadi Alseer
2200	149	2051	0	0	0	0	0	0	871	87	784	1329	62	1267	لواء ناعور Naor
1801	110	1691	64	2	62	82	12	70	13	2	11	1642	94	1548	لواء الجيزة Jezeh
1238	101	1137	0	0	0	0	0	0	7	2	5	1231	99	1132	لواء الموقر Mowaqar
49395	3415	45980	1860	43	1817	308	29	279	24250	2028	22222	22977	1315	21662	المجموع Total

Note : Qualified teachers : Those who hold bachelor degree & above

ملاحظة المعلمون المؤهلون : المعلمون الذين يحملون درجة البكالوريوس فما فوق

الملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة من الجامعة إلى وزارة التربية والتعليم / البحث العلمي

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/1117
التاريخ، 2022/2/27

معالي الأستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم
وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي

تحية طيبة وبعد،،،

فتهديك 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 يُسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة صباح "محمد منذر" صالح الخطايبية ورقمها الجامعي (402010072) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة في لواء وادي السير؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان"، علماً أنَّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة
أ.د. سلام خالد المحادين
MEU
Office of the President
MIDDLE EAST UNIVERSITY

الملحق رقم (6)

كتاب تسهيل مهمة من وارة التربية والتعليم إلى مديرية التعليم الخاص



الجمهورية العربية السورية
وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي

المنطقة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
إدارة التعامل الخاص

٢٨ شباط ٢٠٢٢
١١٢٥

الرقم: ١١٢٥
مدير / رئيس القسم: ٥١٣٨

الرقم: ٤٠٧٧٢٢٠/٣
التاريخ: ٢٨.٠٢.٢٠٢٢
الموافق: ٢٠٢٢/٠٢/٢٨

السيد مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع:
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة صباح "محمد منذر" صالح الخطابية تقوم بإجراء دراسة عنوانها " القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها، والتقيد بأمر الدفاع رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢١، على أن تتم مطابقة الاداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم



د. يوسف سليمان ابو الشمر
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

الملكية الأردنية الهاشمية

هاتف: 962 6 5607181 فاكس: 962 6 5666019 ص. ب: 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

الملحق رقم (7)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص إلى المدارس الخاصة في لواء وادي السير




وزارة التربية والتعليم

١٥٣٣ / ١١ / ١١
 الرقم ٢٦ رجب ١٤٤٣
 التاريخ ٢٠٢٢ / ٠٢ / ٢٨
 الموافق

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

فأرجو اعلامكم بأن الطالبة (صباح الخطايبية) تقوم باجراء دراسة بعنوان " القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات"، وستقوم بتطبيق اداة الدراسة على عينة من معلمي مدارسكم. راجياً تسهيل مهمتها مع ضرورة مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقه، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات الا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

مدير
الخدمات التعليمية بالوكالة

صارت كلوان

المملكة الأردنية الهاشمية

محافظة: +٩٦٢ ٦ ٥٦٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب.١٦٤٦٤ عمان ١١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

الملحق رقم (8)

جدول الفجوة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	العينة وعددها	المنهجية	الأداة	البلد
1	واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة السفياني وآخرون (2021)	التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية	(162) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي	المنهج الوصفي المسحي	استبانة	محافظة المهرة
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان
2	درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبه إريد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين عمارة وعاشور (2020)	تقصي علاقة ممارسة القيادة التحويلية بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قصبه إريد	(253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة	محافظة إريد
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان
3	Principal's Transformational Leadership and Teacher's Creativity: Mediating Role of Self Efficacy (2017)Ying-Leh & Kanesan	الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والكفاءة الذاتية للمعلم وإبداعه	(349) معلماً من معلمي المدارس الثانوية عشوائية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة	Penang ماليزيا
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	العينة وعددها	المنهجية	الأداة	البلد
4	مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم دراسة الغراس (2017)	التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية	(316) معلمة من المدارس الثانوية عشوائية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة	القصيم
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات تقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلمة ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان
5	Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia (2016 ,Arokiasamy, et al)	تعرف مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها	(275) معلماً من المدارس الأساسية الحكومية	المنهج الوصفي	استبانة	ماليزيا the district of Kinta Selatan, Perak
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلمة ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان
6	The effects of transformational leadership on teachers. Stump, M, Zlatkin-, O. (2016).	إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين	(2640) معلماً ومعلمة من ألمانيا	المنهج الوصفي	استبانة	ألمانيا
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلمة ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان
7	"درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. آل منصور، علي بن اسماعيل. (2019).	التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين والكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي	487 معلم من المدارس الحكومية الثانوية	المنهج الوصفي التحليلي	استبانة	محافظة القطيف
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلمة ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	العينة وعددها	المنهجية	الأداة	البلد
8	"مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية. "المقحم، بشرى (2020).	التعرف على مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لأبعاد القيادة التحويلية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج	152 قائدة من قائدات مدارس التعليم العلم والخاص للبنات	الوصفي التحليلي	استبانة	محافظة الخرج سعودية
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات تقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً و معلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان
	درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. الزهراني والألفي (2019)	الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين	معلماً (375)	المنهج الوصفي	استبانة	جدة السعودية
9	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان
	"درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير علا وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. الوحش، سامي جمعة (2021)	التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير علا وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستقصاء إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية	(240) معلم ومعلمة من المدارس الحكومية	الوصفي المسحي	استبانة	دير علا
10	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	العينة وعددها	المنهجية	الأداة	البلد
1	مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية المطيري، ندى (2020).	التعرف على مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية	(121) قائد مدرسي	الوصفي التحليلي	استبانة	مدينة حائل
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان
2	درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين بحيص والأفندي (2020)	التعرف على درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين	(300) معلم ومعلمة من المدارس الحكومية	المنهج الوصفي	استبانة	بيت لحم ويطا
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان
3	معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة دراسة المشيقح (2020)	التعرف على معوقات إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية	(44) مديرة من المدارس الابتدائية	الوصفي المسحي	استبانة	مدينة بريدة
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الارتباطي	استبانة	العاصمة عمان

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	العينة وعددها	المنهجية	الأداة	البلد
4	درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم. دراسة المشاقبة (2018)	الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدارس الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم،	(125) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية	المنهج الوصفي	استبانة	محافظة الزرقاء
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الإرتباطي	استبانة	العاصمة عمان
5	Analyzing secondary school crisis. Adams & Kritsonis (2018)	تحليل خطط إدارة أزمات المدارس الثانوية في هيوستن بإنجلترا	(23) مدرسة ثانوية analyze crisis management plans	المنهج الوصفي	استبانة	هيوستن إنجلترا
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الإرتباطي	استبانة	العاصمة عمان
6	Crisis Management Training Needs: Perception of Virginia Principals, دراسة ويلر (2016) (Wheeler)	تحديد إدراك مدرء المدارس لتطوير احتياجاتهم التدريبية المهنية في مجال إدارة الأزمات	من (98) مدير ومديرة من مدرء المرحلة الثانوية	المنهج الوصفي التحليلي	استبانة	Virginia
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الإرتباطي	استبانة	العاصمة عمان
7	الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. عبد الوهاب والمرسي (2014)	التعرف على الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت	(85) من مديري المدارس الثانوية من مختلف المناطق التعليمية	المنهج الوصفي	استبانة	الكويت
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً و معلمة من المدارس الخاصة	المنهج الكمي التحليلي العلائقي والفروق	استبانة	العاصمة عمان

ثالثاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وإدارة الأزمات معاً

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	العينة وعددها	المنهجية	الأداة	البلد
1	Transformational leadership at times of crisis: The case of school leaders in Greece. (2021, Menon)	التعرف على مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في اليونان أثناء الأزمات	من (30) معلماً ومعلمة	المنهج النوعي	إجراء المقابلات الشخصي المسجلة	اليونان
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الإرتباطي	استبانة	العاصمة عمان
2	أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف. أبو رمان والفران (2019)	الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتعرف إلى أساليب إدارة الأزمات	(123) من القادة الأكاديميين في جامعة الطائف	الوصفي والتحليلي	استبانة	الطائف
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الإرتباطي	استبانة	العاصمة عمان
3	The Impact of Transformational Leadership Style on Crisis Management in Yemen Organizations. (Alkhawlan, Bohari, & Shamsuddin, 2019)	دراسة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في المؤسسات الخاصة	239 من الإدارات العليا في المؤسسات الخاصة عشوائية بسيطة	المنهج الكمي	استبانة	اليمن
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الإرتباطي	استبانة	العاصمة عمان

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	العينة وعددها	المنهجية	الأداة	البلد
4	القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم. دراسة المهلاوي (2020)	التعرف على مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسات الصحية وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات	(62) من أطباء وصيادلة وتقنيين مختبرات وأشعة	الوصفي التحليلي	استبانة	الخرطوم
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلمًا ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الإرتباطي	استبانة	العاصمة عمان
5	القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات. دراسة الساعدي (2017)	التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي	(155) عاملاً في شركة الكهرباء	الوصفي التحليلي	استبانة	مدينة بني غازي
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلمًا ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الإرتباطي	استبانة	العاصمة عمان
6	The Impact of Transformational Leadership on Crisis Management in the Cellular Communications Sector in Jordan. (2020, ALHumeisat & ALBashabsheh)	تحديد تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات في الأردن	عينة غير احتمالية قوامها 100 مدير	الوصفي التحليلي	استبانة	الأردن
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات وتقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلمًا ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الإرتباطي	استبانة	العاصمة عمان

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	العينة وعددها	المنهجية	الأداة	البلد
7	القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات في مستشفى الحسين نور (2020)	معرفة دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في مستشفى الحسين التعليمي في العراق	(96) موظفاً من الكادر الإداري في المستشفى	الاستقرائي في الجانب النظري والمنهج التطبيقي والميدانية ودراسة الحالة في الجانب العملي المقارنة	دراسة حالة	محافظة المثنى في العراق
	الفجوة	الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات ونقصي العلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية وما بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بالعاصمة عمان	(334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة	المنهج الوصفي الإرتباطي	استبانة	العاصمة عمان