

درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري
المدارس في لواء قسبة مادبا من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Practicing the Leadership Skills Necessary
for Crisis Management by School Principals in the
Qasaba of Madaba District from the
Teachers' Perspectives**

إعداد

هيجر حسن نصر الله الدقس

إشراف

الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا

قدّمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2022

تفويض

أنا هيجر حسن نصر الله الدقس، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: هيجر حسن نصر الله الدقس.

التاريخ: 2022 / 01 / 22.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل

مديري المدارس في نواع قصبية مادبا من وجهة نظر المعلمين.

للباحثة: هيجر حسن نصر الله الدقس.

وأجيزت بتاريخ: 2022 / 01 / 22.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. ليلي محمد أبو العلا	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عثمان ناصر منصور	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. إبراهيم أبو جامع	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. أيمن العمري	عضواً من خارج الجامعة	الجامعة الهاشمية	

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أشكر الله عز وجل وافر الشكر والحمد لوصولي إلى هذه المرحلة العلمية العالية

ولتمهيده عز وجل لي الطريق لأن أكون بينكم اليوم لأناقش رسالتي الماجستير.

كما أنني أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل لمشرفتي الفاضلة الدكتورة

ليلى محمد حسني أبو العلا

لما منحته لي من وقتها الثمين ومن بحر معلوماتها وخبراتها الواسعة

فأسأل الله عز وجل أن يجازيها خير الجزاء

ما أشرقت شمس في كون أي حضارة إلا وكانت من نور أعضاء اللجنة الكريمة

لما بذلوه من جهود مشكورة في مناقشة رسالتي التربوية بكل إخلاص

أساتذتي الأفاضل في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط

شكرا للعطاء الذي قمتم بتقديمه من أجلي

الإهداء

إلى هديتي من الله والنعمة الكبيرة التي أعيشها

زوجي الحبيب وبناتي الغاليات وإخواني الأحباء

لكم مني كل الحب لدعمكم لي

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.....	ط.....
الملخص باللغة العربية.....	ي.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ك.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
أهداف الدراسة وأسئلتها.....	5.....
أهمية الدراسة.....	5.....
مصطلحات الدراسة.....	6.....
حدود الدراسة.....	8.....
محددات الدراسة.....	8.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.....	9.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	17.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	24.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	28.....
مجتمع الدراسة.....	28.....

28	عينة الدراسة
29	أداة الدراسة
29	صدق أداة الدراسة
32	ثبات أداة الدراسة
33	المعالجة الإحصائية
33	إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

34	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
40	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

43	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
49	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
52	التوصيات
52	المقترحات

قائمة المراجع

53	أولاً: المراجع العربية
58	ثانياً: المراجع الأجنبية
61	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها	29
2-3	قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع المجال ومع الاستبانة ككل	31
3-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	32
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبه مآدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	34
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة المهارات القيادية للآزمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس لفقرات مجال (المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة) مرتبة تنازليا	35
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة المهارات القيادية للآزمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس لفقرات مجال (المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة) مرتبة تنازليا	37
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة المهارات القيادية للآزمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس لفقرات مجال (المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة) مرتبة تنازليا	39
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي	40
9-4	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	41

قائمة الملحقات

الصفحة	محتوى	الرقم
62	الاستبانة بصورتها الأولية	1
68	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
69	الاستبانة بصورتها النهائية	3
74	كتاب تسهيل المهمة	4

درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس

في لواء قسبة مادبا من وجهة نظر المعلمين

إعداد: هيجر حسن نصر الله الدقس

إشراف: الدكتورة ليلي محمد حسني أبو العلا

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قسبة مادبا من وجهة نظر المعلمين، وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (405) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطوير استبانة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات، ومن أبرز نتائج الدراسة، ما يلي: أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في لواء قسبة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، بشكل عام حيث جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.66) ترتيب المجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة) بالمرتبة الأولى، يليها مجال (المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة).

وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في لواء قسبة مادبا من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات من أبرزها تدريب مديري المدارس على إجراء مسحا شاملا لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية لتقصي الإشارات المبكرة لاحتمال حدوث أزمة، وزيادة حرص مديري المدارس على وضوح قراراتهم المتخذة في موقف الأزمة لكافة العاملين.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، إدارة الأزمات، مديري المدارس، المعلمين، قسبة مادبا.

**The Degree of Practicing the Leadership Skills necessary for Crisis
Management by School Principals in the Qasaba of Madaba
District From the Teachers' Perspectives**

Prepared by: Hajer Hassan Al Duqs

Supervised by: Dr. Laila Mohammad Hosni Abu Al Ola

Abstract

The study aimed to reveal the degree of leadership skills necessary for crisis management by school principals in the Kasbah of Madaba from the teachers' point of view. A questionnaire about leadership skills necessary for crisis management, and among the most prominent results of the study, the following: The degree of school principals' practice of leadership skills necessary for crisis management in the Kasbah of Madaba district from the teachers' point of view is high, in general, as it came to a (high) degree with an arithmetic mean (3.93) and a standard deviation (0.66) The arrangement of the sub-domains is as follows: The field (leadership skills in the post-crisis stage) came first, followed by the field (leadership skills in the stage of the crisis), and the field (leadership skills in the pre-crisis stage) came in the third and last place .

It was found that there were no statistically significant differences in the degree to which school principals practiced leadership skills necessary for crisis management in the Kasbah of Madaba from the teachers' point of view due to the variables of gender and years of experience, and there were statistically significant differences due to the educational qualification variable and in favor of the bachelor's degree.

In light of the results of the study, many recommendations were made, most notably the training of school principals to conduct a comprehensive survey of the school's internal and external environment to investigate early signs of a possible crisis, and to increase school principals' keenness on the clarity of their decisions taken in the crisis situation for all employees.

Keywords: Leadership Skills, Crisis Management, School Principals, Teachers, Madaba Kasbah.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يشهد العالم تطوراً تكنولوجياً ورقمياً مذهلاً ومتسارعاً؛ مما يتطلب الحاجة إلى قادة لديهم مهارات قيادية تعمل على استيعاب التحديات بشكل إبداعي ومبتكر، خاصة في ظل الأزمات المتلاحقة.

أحدثت أزمة كورونا زلزلة في نظم التعليم الرسمية في شتى دول العالم، وفرضت على القادة ومديري المدارس حتمية مواجهة التحديات الناجمة عنها؛ فاستوجب على مديري المدارس امتلاك مهارات قيادية فاعلة لإدارة أزمة كورونا (الخميسي، 2020). وقد أشار (رضوان، 2020) أن المهارات القيادية تعد مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية كالمدارس؛ لذا وجب اختيار مديري المدارس بناء على مدى امتلاكهم للمهارات القيادية (الذاتية الشخصية)، والإنسانية، والإدارية، والإدراكية، والفكرية، والفنية، والتصويرية) والاهتمام بصقلها وتطويرها وتنميتها لديهم من خلال عقد البرامج التدريبية والندوات العلمية الهادفة للتعريف بالمهارات القيادية، وأساليب وطرق تفعيلها؛ لضمان وصولهم للتميز الإداري، ومواجهة التحديات المعاصرة. كما حظي موضوع المهارات القيادية على اهتمام الباحثين الذين أوصوا بإجراء المزيد من الدراسات فيها كالدراسات (حسن، 2020؛ السعدي، 2020؛ غبون، 2020؛ حراشة، 2021؛ Webster, 2020).

أكد (Hazaa, 2021; Nurhaji, 2021) أن القيادة هي من أهم العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات وتحديداً إدارة الأزمات المدرسية، والاستجابة السريعة والإيجابية والفعالة للأزمة، وفي هذا السياق أشار فادي (Fadi, 2021) إلى أن المهارات القيادية لدى مديري المدارس هي من أهم

متطلبات إدارة الأزمات التربوية، إذ أن الضعف في امتلاك المهارات القيادية قد يسبب ضعفا في المقدرة على إدارة الأزمات وهذا ما أكده (عبد الرحمن، 2019؛ الهاجري، 2020)؛ لما للمهارات القيادية من إسهام فاعل في إدارة الأزمات، حيث تسهم بدرجة كبيرة في إدارة الأزمة كما أكدت ذلك دراسات كل من (القرني، 2021؛ إجميل، 2020؛ المطيري، 2020؛ Altinbas, & Tokel, 2019)، في حين أضاف فادي (Fadi, 2021) أهمية الدور الإيجابي لمتطلبات إدارة الأزمات التربوية ومنها المهارات القيادية لدى مديري المدارس في رفع مستوى استخدام نمط التعلم عن بعد، ويرى السبيعي (2016) أن هذه المهارات تسهم في رفع المستوى المهني والفكري للقادة، وتنمي استعدادهم للضلع بأدوار جديدة قد تفرضها الظروف الاستثنائية كالأزمات التي تلعب دورا مهما في الحفاظ على الوضع الاستراتيجي للمدرسة، كما وضع (أبو فار، 2020) أن المدرسة ستكون أكثر مقدرة لمنع الأزمات التي يمكن تجنبها، كذلك الأمر في الأزمات التي لا يمكن تجنبها ستكون الإدارة أكثر قدرة واستعدادا للتعاطي والتعامل مع الأزمة، وإدارتها بكفاءة وفاعلية عالية، ولن تكون الإدارة أسيرة للأزمة. وتجدر الإشارة هنا إلى ارتباط المهارات القيادية في إدارة الأزمات بشكل إيجابي بأداء الموظفين من خلال مشاركة المعلومات والعمل الجمعي، والتنوع المعرفي لفرق العمل، وتسهم في تحسين أداء الموظفين، وزيادة شعورهم بالرضا والثقة والأمان، وخلق ظروف عمل مناسبة (Jankelova, 2021).

أما ما يتعلق بالمهارات اللازمة لإدارة الأزمات، فقد أكد خطيب (2020) أن إدارة الأزمات تستلزم مهارات قيادية إبداعية تفوق الحدود التقليدية للمهارات الإدارية، كما أشارت غنيمه (2014) أن هناك مهارات قيادية يجب أن يمتلكها مدير المدرسة ليتمكن من إدارة الأزمات كامتلاكه للمقدرة على التخيل الخصب الخلاق الذي يمكنه من تكوين رؤية صائبة وسليمة لمستقبل المدرسة، وأن

يملك المقدرة على التحليل الإحصائي، ومن المهم إتقانه لمهارات التواصل كمهارة التحدث والتعبير بأسلوب لائق، وأن يكون قادراً على إيجاد المناخ المناسب للعمل الجمعي لدى طاقم العمل، وأن يمتلك المقدرة على ضبط النفس، وأن يمتلك مهارة إدارة نشاطات وقت العمل وترتيب الأولويات، وأن يمتلك المقدرة على إدارة ضغوط العمل والإعداد المسبق لمواجهة ضغوط العمل، وأن يكون قادراً على التقسيم والتخصيص والتفويض. في حين ركز أبو عرقوب (2020) على أهمية دور مهارات التواصل في إدارة الأزمات؛ مما يؤكد الحاجة لبحث العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية وإدارة الأزمات.

بينما اتفق كل من (Institute, 2017; Sondergaard, 2020; Goleman, 2021) على أن المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات هي: مهارة الاتصالات، ومهارة المقدرة على التكيف، ومهارة ضبط الذات، ومهارة إدارة العلاقات، ومهارة الإبداع، ومهارة الوعي الذاتي، ومهارة الوعي الاجتماعي، ومهارة التعاطف، ومهارة الصدق والوضوح، ومهارة تحديد الأولويات، ومهارة التخفيف من المخاطر، ومهارة التمكين، ومهارة القيادة في الرشاقة، ومهارة التنفيذ، ومهارة إدارة التكلفة. كما أكد الرحيلي (2017) أن المهارات القيادية للقائد في إدارة الأزمات هي: المهارات الذاتية للقائد في إدارة الأزمات، والمهارات الإنسانية للقائد في إدارة الأزمات، والمهارات الإدارية للقائد في إدارة الأزمات، والمهارات الفنية للقائد في إدارة الأزمات.

إن قياس درجة ممارسة المهارات القيادية تساعد في إلقاء الضوء على واقع هذه المهارات لتعزيز مواطن القوة فيها ومعالجة مواطن الضعف لمواجهة الأزمات بفاعلية؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتكشف درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة للإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس.

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من تأكيد دراسة (أبو عامود، 2020) بأن مواجهة أزمة كورونا يتطلب إدارة للأزمات تتسم بالفاعلية والمزج بين الابتكار الإداري والتقني، وعليه يتحتم تطوير المهارات الإدارية لتناسب مع متطلبات التعامل مع هذه الأزمة على كافة الأصعدة، ولعل أهمها قطاع التعليم. كما يعد قصور المهارات القيادية لدى مديري المدارس من أهم معوقات إدارة الأزمات التربوية (عبد الرحمن، 2019؛ الهاجري، 2020). ومن هذا المنطلق يستحسن رفع مقدرات مديري المدارس لتحقيق درجة عالية لممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في المملكة الأردنية الهاشمية، وتطوير أدائهم الإداري، وإحداث تطوير وتغيير في عملهم، بما ينسجم مع التطورات والتقدم العلمي والتكنولوجي المعاصر، من خلال اكتسابهم للمهارات القيادية التي تسهم في رفع مستوياتهم المهنية والفكرية، وتنمي استعدادهم للضلع بأدوار جديدة قد تفرضها ظروف استثنائية (السبعي، 2016).

كما تتبع مشكلة الدراسة من عمل الباحثة معلمة مدرسة، ومن حضورها للدورات التدريبية المختلفة التي أتاحت لها فرصة لقاء العديد من المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، إذ لاحظت ارتباطاً بين المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومقدرتهم على إدارة الأزمات، ووجود مهارات قيادية لديهم لازمة لإدارة الأزمات، وهذا الارتباط أكدته الدراسات (عبد العال، 2009؛ الغيث، 2011؛ غنيمه، 2014؛ أبو حجر، 2016؛ العنزي، 2016؛ الخضري، 2017؛ الرحيلي، 2017؛ حسن، 2020؛ التمام، 2021؛ الرواد، 2021؛ Longmuir، 2021؛ Wart، 2011)، والجدير بالذكر تعرض جميع المدارس في الأردن مؤخراً لأزمات متعددة ناتجة عن تأثير أزمة كورونا التي اجتاحت العالم أجمع على أطراف العملية التعليمية

أهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في لواء قصبة مادبا تعزى لكل متغير من المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من دور البحث العلمي في التنبؤ الوقائي، الذي يعد متطلباً أساسياً في إدارة الأزمات وتفاذي حدوث الأزمات، من خلال طريقة علمية منهجية لتقصي الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، والوصول لاستنتاجات منطقية وموضوعية (الديب، 2020). فالدراسة الحالية تبحث المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات التي ألفت بظلالها على كافة دول العالم، وعلى مختلف الأصعدة والقطاعات، ومنها القطاع التربوي والتعليمي. وتركز على أهمية دور مديري المدارس الحكومية في الأردن في إدارة الأزمات، وتنميتها وتطويرها والوصول

بها إلى التميز والإبداع، من خلال بحثها في درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات مما قد يلفت نظر الباحثين بحث هذا الموضوع من منظور آخر، لدعم الأدب النظري بشكل عام.

الأهمية التطبيقية: يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد أصحاب القرار والمسؤولين التربويين، حيث يمكن أن تساعدهم الدراسة الحالية في رسم السياسات والإصلاح التربوي في المدارس اللازم لإعداد مديري مدارس قادرين على إدارة الأزمات بكفاءة. كما أنها قد تساعد الخبراء والباحثين والمعنيين بالإدارة والقيادة، وذلك بالاستفادة من مقاييس الدراسة لإجراء المزيد من الأبحاث حول المهارات القيادية وإدارة الأزمات. وقد تعين القائمين في قسم التدريب في وزارة التربية والتعليم، حيث يمكن أن تساعدهم الدراسة الحالية في إعداد برامج التدريب والتطوير المهني لدى مديري المدارس في رفع المهارات القيادية. وبالمحصلة يستفيد مديرو المدارس، حيث يمكن أن تساعدهم الدراسة الحالية في تعزيز ممارستهم للمهارات القيادية وتميئتها لديهم؛ لزيادة قدرتهم على إدارة الأزمات التي قد تتعرض لها المدرسة.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات منها:

المهارات القيادية: " مجموعة من القدرات والكفايات التي يتسم بها المدير للقيام بسلوك يومي مستثمرا وموظفا مهاراته الإدارية، والإدراكية، والذاتية (الشخصية)، والإنسانية، والفنية بالتعامل مع الموظفين؛ لإنجاز أعمال ومهام في خدمة الأهداف المحددة، كما أنها مكتسبة ونامية" (غبون،

2020، ص.178).

ويعرف إجرائياً: بالاعتماد على تعريف (غبون، 2020، ص178) بأنه المقدرات والكفايات التي يتسم بها مديري المدارس في لواء قصبة مادبا للقيام بسلوك يومي مستثمرا وموظفا مهاراته الإدارية، والإدراكية، والذاتية (الشخصية)، والإنسانية، والفنية ؛ لإنجاز أعمال ومهام في خدمة الأهداف المرجوة.

إدارة الأزمات: هي الأسلوب الإداري الذي يستخدمه مديري المدارس للتعامل مع الأزمات المدرسية من خلال الكفايات التي يمتلكونها للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها المدارس والحد من تفاقمها من خلال استثمار الموارد المالية والبشرية المتاحة دخل وخارج المدرسة" (القرني، 2021: 292).

ويعرف إجرائياً: بالاعتماد على تعريف (القرني، 2021، 292) بأنه الأسلوب الإداري الذي يستخدمه مديري المدارس في لواء قصبة مادبا للتعامل مع الأزمات المدرسية من خلال الكفايات التي يمتلكونها للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها المدارس والحد من تفاقمها من خلال استثمار الموارد المالية والبشرية المتاحة دخل وخارج المدرسة.

وتعرف المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات إجرائيا بالاعتماد على تعريفات (Management Training Institute, 2017; Sondergaard, 2020; Goleman, 2021) بأنها مجموعة من المهارات القيادية التي يمتلكها مدير المدرسة عند التعامل مع الأزمة في المراحل: ماقبل الازمة، وأثناء حدوث الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة.

حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على جميع المعلمين.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الحكومية في لواء قصبة مادبا.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2022/2021).

محددات الدراسة

يقتصر تعميم نتائج الدراسة الحالية على المجتمع الذي سُحبت منه العينة الممثلة، والمجتمعات المماثلة من المدارس الحكومية في الأردن، ودقة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري، والذي يشتمل على موضوع المهارات القيادية، ومفهوم المهارات القيادية وتصنيف المهارات القيادية، ومفهوم إدارة الأزمات، وأهمية إدارة الأزمات، ومراحل إدارة الأزمات، وأهمية المهارات القيادية في إدارة الأزمات، والعوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، والمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات، كما ويستعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، موثقة من الأحدث إلى الأقدم، ثم عرض التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري

مفهوم المهارات القيادية

يحقق القادة النجاح والتقدم المهني عندما يمتلكون المهارات القيادية التي توهمهم للتمييز والإبداع في عملهم عند تطبيقها بفاعلية، والجدير بالذكر أنه يمكن التدريب على اكتساب هذه المهارات في أي وقت، وتعرف المهارات القيادية بأنها "مجموعة من القدرات والكفايات التي يتسم بها المدير للقيام بسلوك يومي مستثمراً وموظفاً مهاراته الإدارية، والإدراكية، والذاتية (الشخصية)، والإنسانية، والفنية بالتعامل مع الموظفين؛ لإنجاز أعمال ومهام في خدمة الأهداف المحددة، كما أنها مكتسبة ونامية" (غبون، 2020: 178).

ويمكن استنتاج أن المهارات القيادية هي مزيج من عدة مهارات وقدرات وكفايات مختلفة يجب أن تتوفر لدى القادة، لمساعدتهم في الإشراف وتوجيه وتحفيز موظفيهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

تصنيف المهارات القيادية

صنف (حراشة، 2020؛ غبون، 2020) المهارات القيادية لمجموعات أساسية من المهارات

كالآتي:

المهارات الإدارية: وهي تمكن مديري المدارس من عناصر العملية الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتقييم)، وتوزيع المهام بعدالة ومساواة، وإبراز القدرات الكامنة لدى المعلمين وتطويرها، والاستفادة من جميع إمكانيات المدرسة المادية والبشرية.

المهارات الإدراكية: وهي وعي مديري المدارس وفهمهم للموقف، والتفكير العميق بجميع المتغيرات والتخطيط للتعامل معها بشكل مناسب، والتفكير والاستعداد للمستقبل. وتتضمن الآتي: الإلمام بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية، والمعرفة الجيدة بالنظريات التربوية، والرؤية المتكاملة للمدرسة وكيفية تطويرها في الوقت الحالي وفي المستقبل.

المهارات الذاتية (الشخصية): وهي القدرات العقلية، والخصائص والسمات اللازمة لبناء شخصية مديري المدارس كضبط النفس، والابتكار، والمبادأة. وتتضمن الآتي: القوة الجسمية، والقوة الشخصية، والحيوية، والطلاقة اللفظية، والذكاء العاطفي، والعدالة.

المهارات الإنسانية: وهي قدرة مديري المدارس على التعامل والتفاعل الفعال مع الموظفين، وتنمية العمل الجمعي والتشاركي لديهم، وتعزيز روح التعاون والتكافل بينهم. وتتضمن الآتي: مهارة التعبير، ومهارة التحكم بالنفس، ومهارة تحفيز العمل الجمعي، ومهارة التواصل، ومهارة العدل والمساواة، ومهارة المشاركة.

المهارات الفنية: وهي كفاءة مديري المدارس في عملهم وإتقانهم وإجادتهم له، وإلمامهم بمهام الموظفين، وحسن إدارتهم لمتطلبات وطرق وأساليب إنجاز العمل. وتتضمن الآتي: الاتصال،

والإشراف على المعلمين، وتطوير البرنامج التعليمي، وتحفيز العاملين، والصحة المدرسية، والنشاط المدرسي.

إدارة الأزمات

تعرف الأزمة بأنها "وضعا غير طبيعيا وحالة غير مستقرة، يحدث فيها تغييرا حاسما، مع احتمال واضح لحصول نتيجة غير مرغوب فيها للغاية" (Haza, 2021: 5). والجدير بالذكر أن الأزمات تعد ظاهرة اجتماعية، حيث لا تكون الكارثة نفسها، ولكنها التأثير على الأنظمة والعلاقات والهياكل البشرية، والنظم الاجتماعية (الأعمال، والتعليم، والاتصالات، والنقل)، فعندما تحدث الأزمات، غالبًا ما تكون هناك أخطاء وعثرات ومشكلات، كما أن للأزمات أربع خصائص مشتركة هي: 1- تهديد النظام. 2- ضغط الوقت. 3- وضع غير منظم. 4- نقص الموارد الكافية للاستجابة (Longmuir, 2021).

وفي هذا السياق تعرف إدارة الأزمات بأنها "العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المؤسسة وتسهم في تلافي حدوث الأزمات من خلال البرامج الوقائية، أو التقليل من أثارها في حال حدوثها عن طريق التدخل الفوري، وعن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة والإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة، والعمل على استخلاص الدروس المستفادة منها في المستقبل (مرسي، 2020: 76). وأشار إلى إدارة الأزمات بأنها " العمليات الإدارية التي يقوم بها مديري المدارس من أجل مواجهة الأزمة المدرسية، وفحص مدى تأثير واقع البيئة المدرسية على مواجهة هذه الأزمة" (إجميل، 2020: 8). وتحليل المفاهيم السابقة يمكن استنتاج أن إدارة الأزمات هي العملية التي يتعامل بها مدير المدرسة مع حدث سلبي وغير متوقع يهدد بإلحاق الضرر بالمدرسة أو أصحاب المصلحة، وهي عملية تحول حيث لا يمكن الحفاظ على النظام القديم، وتتضمن التعامل

مع الموقف الخطير والتهديدات قبل وأثناء وبعد حدوثها، والمهارات والتقنيات المطلوبة لتحديد وتقييم وفهم والتعامل مع الموقف الخطير والتهديدات من لحظة حدوثها حتى تخطيها.

وضح (أبو فار، 2020؛ Dake2021) أهمية إدارة الأزمات في تجنب الآثار السلبية للأزمة في كافة المستويات الإدارية الداخلية والخارجية، وتقليل الخسائر في مختلف المجالات، وتعزيز تطبيق المساءلة والمحاسبة للكشف عن المتسببين في الخسائر، وتسريع عملية التغيير الإيجابية في الخطط والإجراءات والأساليب، ومساعدة مديري المدارس على سهولة التنقل خلال التحولات التي تحدث، وموازنتهم للعلاقات، وإدارة وقتهم بشكل أكثر فعالية، وتجنب الإجهاد والإرهاق في عالم القيادة المدرسية النشط وسريع الخطى.

حدد (السعيد، 2012؛ الحنفي، 2017) مراحل إدارة الأزمات بخمس مراحل تبدأ **بالمرحلة الأولى (رصد واكتشاف الإشارات المبذنية للإنذار المبكر)**: ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من مؤشرات الإنذار المبكر التي تنبئ بإمكانية وقوعها، وفي هذه المرحلة يتم الانتباه لهذه المؤشرات التحذيرية واكتشافها ورصدها واستشعارها. **المرحلة الثانية (الاستعدادات والأساليب الوقائية الملائمة)**: التحضيرات المسبقة لأساليب التعامل مع الأزمة المتوقع وقوعها لتقليل آثارها السلبية، واكتشاف مواطن الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل وقوع الأزمة، وتشكيل فريق إداري للأزمات، والتخطيط الممنهج لمنع وقوع الأزمات. **المرحلة الثالثة (احتواء الأضرار والحد منها)**: لا يمكن منع التأثير السلبي للأزمات، ولكن يمكن احتواء وتقليل الآثار والأضرار السلبية والحد منها، بتنفيذ خطط المراحل السابقة للحيلولة دون تفاقم الأزمة والحد من أضرارها ومنع انتشارها، واحتواء وعلاج الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة لتقليل الخسائر، وعزل الأزمة عن بقية إدارات المنظمة لمنع انتشارها. **المرحلة الرابعة (استعادة النشاط)**: هذه المرحلة هي إعادة التوازن، حيث توفر المنظمة

خطا طويلة وقصيرة الأجل لاستعادة الأوضاع ومستويات النشاط لما كانت عليه قبل الأزمة، حيث تحتاج المنظمة قدرات وإمكانيات كبيرة ودعمًا فنيا وإداريا وماليا لإنجاز إجراءات مرحلة إعادة التوازن. **المرحلة الخامسة (الإفادة والتعلم):** هذه المرحلة الأخيرة وتتضمن إعادة تقييم ما أنجز في المراحل السابقة والتغذية الراجعة، ومراجعة الدروس والخبرات السابقة للمنظمة وخبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات للإفادة منها. وأوضح كل من (أبو العلا، 2012؛ الظفر، 2019؛ المطيري، 2020؛ غنيمه، 2016؛ Management Training Institute, 2017; Sondergaard, 2016؛ Goleman, 2021) مراحل الأزمة كالاتي:

مرحلة ما قبل الأزمة: إذ عادة ما يسبق وقوع الأزمات إشارات أو إنذارات بأن هناك أزمة ستحدث وبناء عليه يستحسن التخطيط للتصدي لها وذلك حسب البيئة المدرسية الخاصة به، مما يعني إعادة تقييم نظام الوقاية بهدف تطويره لضمان قدرته على مواجهة الأزمة قبل وقوعها، ويكون الهدف الرئيس لنظام الوقاية هو الاستعداد واحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة، والحد منها لتخرج المدرسة بأقل الخسائر، وتعتمد هذه الخطوة بدرجة كبيرة على التخطيط، فالتخطيط الجيد لإدارة الأزمات يمكن أن يساهم في منع وقوع أزمات معينة، بالإضافة إلى أن التخطيط السليم لإدارة الأزمات يعمل على إزالة عنصر المفاجأة عند وقوع أزمة لأسباب خارج نطاق المدرسة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وإيجاد مناخ معنوي يجسد ولاء وانتماء وتعاون العاملين في المدرسة للتصدي للأزمة بشكل جمعي.

مرحلة حدوث الأزمة: وتتضح هذه المرحلة من خلال المقدرة على التواصل بوضوح ودقة وفي الوقت المناسب خلال أوقات الأزمات، والالتزام بالهدوء والتركيز على نقل المعلومات ذات الصلة في أسرع وقت ممكن، والمقدرة على التواصل بشكل فعال مع طاقم العمل، حيث يعد التواصل

المتكرر والواضح والموجز أمراً حيوياً، ولا بد من تكرار الرسائل واستخدامها لقنوات اتصال مختلفة لضمان وصول الرسالة للجميع. التكيف مع المواقف المختلفة في حالة حدوث أزمة، ومعرفة كيفية التعامل مع المشكلات من منظور مختلف، وطلب المشورة من أعضاء فريق العمل باختلاف وتنوع تخصصاتهم ووظائفهم. عدم الوقوع في قبضة الذعر، مما يسهم في أن يكون مديري المدارس أكثر قدرة على صنع القرارات بعقلانية، والتواصل بوضوح، والعمل على حل المشكلة بشكل فعال، وممارسة القيادة بشكل أكثر توازناً وفعالية من الناحية العاطفية. وإدارة العديد من العلاقات مع العديد من الأشخاص المختلفين، والمقدرة على إلهام من حولهم، وإعطاء توجيهات واضحة، وتعزيز العمل الجمعي وسط الأزمات، بدلا من فقدان الصبر وإعطاء الأوامر لمن حولهم بصراخ، ومعرفة كيفية توجيه الأشخاص في الاتجاه الصحيح مع الحفاظ على ضبط النفس من خلال إلهام الآخرين، وإدارة النزاعات. والتفكير بإبداع، واستغلال المواهب الفريدة لمن حولهم لتطوير حل سريع، وتشجيع وجهات النظر المختلفة، واستخدام معرفتهم لابتكار حل مبتكر للأزمة. بث مشاعر الطمأنينة وذلك باختيار كيفية التعامل معهم بطريقة بناءة. والتعامل مع الأشخاص القلقين أو المستائين أو المعرضين للإصابة بعدوى ما بتعاطف مع مخاوفهم؛ للنجاح في الحصول على مساعدتهم لحل الأزمة، فضلا عن الوعي الاجتماعي لجميع الطرق التي تؤثر بها الأزمة على العمل والأشخاص والأنظمة المشاركة في حل الأزمة. والحفاظ على التركيز على ما لا يزيد عن ثلاث أولويات؛ مما يسمح بتواصل أكثر دقة. متابعة سير العمل باستمرار والتخطيط للتغيير بسرعة بناء على معلومات جديدة. فهم النموذج المالي للمدرسة خلال وقت الأزمة، وأخذ القرارات باعتبار التأثير الاقتصادي في المدرسة على المدى القصير والطويل.

مرحلة ما بعد الأزمة: وذلك بتقييم نتائج الأزمة للاستفادة من التجربة والعمل على تطوير استراتيجيات التعامل مع الأزمة واستعادة النشاط بعد جمع البيانات والمعلومات لحصر أضرار الأزمة، والتعلم منها لتجنب الأزمات مستقبلاً، والمقدرة على مواصلة العمل، وتوظيف الأزمة بشكل إيجابي وذلك بجعلها فرصة للتعلم، وثمين جهود العاملين معه ورفع روحهم المعنوية.

وقد اشترك كل من (Management Training Institute, 2017; Sondergaard, 2020;

Goleman, 2021) في تحديد المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات وهي: مهارة الاتصالات (مهارة التواصل الفعال)، ومهارة المقدرة على التكيف، ومهارة ضبط الذات، ومهارة الإبداع والابتكار، ومهارة الوعي الاجتماعي (مهارة التعاطف والتواضع والإنسانية)، ومهارة الصدق، مهارة الوضوح، ومهارة القيادة في الرشاقة من خلال المرونة التنظيمية والرقمية.

ومما سبق نلاحظ بأنهم اختلفوا في مهارة إدارة العلاقات، ومهارة الوعي الذاتي، ومهارة تحديد الأولويات، ومهارة التخفيف من المخاطر، ومهارة التمكين، ومهارة التنفيذ، ومهارة إدارة التكلفة.

يلاحظ مما سبق اختلاف عدد مراحل إدارة الأزمة بين الباحثين، واعتماداً على ما سبق ارتأت الباحثة اعتماد ثلاثة مراحل تتوفر فيها المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمة وهي: أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة. في أداة الدراسة.

أهمية المهارات القيادية في إدارة الأزمات

أشار (عبد الرحمن، 2021؛ Ferris, 2021; Jenkins, 2021) إلى أهمية المهارات القيادية كالاتي: زيادة المقدرة على مواجهة المشكلات والعقبات والمواقف الطارئة، وزيادة المقدرة على الاستجابة للتحديات بذكاء والقيادة بمهارة خلال التغيير، وتحسين إدارة المخاطر ودفع الأداء للتقدم المزدهر، وغرس ثقافة المشاركة والمساءلة، وتنمية المقدرة على صنع القرارات الصائبة في الوقت

المناسب، وبناء رؤية محددة مستقبلية، والتواصل الفعال مع الموظفين وتوجيههم وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وتشجيعهم على التطوير والإبداع بأفكار جديدة، وتحقيق العمل الجمعي وزيادة مشاركة الموظفين وتحسين مهاراتهم وقدراتهم المهنية، ورفع الكفاءة والفاعلية في العمل.

أكد (Hazaa, 2021; Longmuir, 2021) تعدد العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات المدرسية، وأن أهمها القيادة (مدير المدرسة)، كما يعد التواصل ووسائل التواصل الاجتماعي من العوامل المهمة العوامل والمؤثرة في إدارة الأزمات المدرسية، تليها المعرفة، والحوكمة، وتكنولوجيا المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، ودور الكيانات المهنية (المعلم) في إدارة التغيير، والتغيير لغرض تحسين التعلم، والتطور بطرق جديدة ومبتكرة.

يتمثل جوهر القيادة الفعالة لإدارة الأزمات بالرسالة، والرؤية، والقيم. ويتحقق من خلال: تقييم الوضع من جميع الجوانب الإدارية والمهنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والاتفاق على أهداف المدى القريب، والتركيز أولاً على الحفاظ على السلامة ثم الحفاظ على الجوانب المادية، وتطوير قائمة من الخيارات، وتوقع النتائج المصنفة بالمخاطر لكل خيار، وتحديد أولويات الخيارات وصنع القرار التي ستصبح خطوة عمل، وتفويض المسؤوليات، والمساءلة، والتنفيذ والمراقبة والتقييم (Darrell, 2020).

وقد أشار كامرون وجو وكيتو (Cameron, 2013; Jo, 2019; Keto, 2020) إلى أن القائد يحتاج خلال إدارة الأزمات إلى بعض السمات التي يجب أن يتصف بها كأن يكون منفتح الذهن والتفكير، ولديه قابلية للتعلم والتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة، ورؤية جميع الاحتمالات وسط الظروف المأساوية للأزمة، وإجادة توقع الثقة من العاملين المعنيين، وصنع القرارات السريع بمعالجة

المعلومات المتاحة بسرعة أثناء الأزمة، وكسر الجمود للحفاظ على استمرارية الأعمال، وتحديد الأولويات واستخدامها كآلية لتسجيل النتائج لفرض المفاضلات، والتحديد الواضح لما يجب تصعيده ومتى ولمن بحيث يتم دفع القرارات إلى أسفل وليس لأعلى، وإعادة تأكيد الأولويات الجديدة بشكل متكرر لضمان المواءمة المستمرة في هذا الوقت من التغيير المستمر والمرهق، والتخطيط المسبق لمواجهة الأزمة، والتكيف بتطوير خططاً جديدة، والحصول على تقييمات الموقف في وقت مبكر، واستخدام مواقع الويكي الداخلية التي تحدد المشكلات والحلول والابتكارات وأفضل الممارسات، وخلق ثقافة المساءلة بتعيين مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس الأخرى لقياس الأداء.

فضلا عن امتلاكه للمهارات القيادية المتخصصة كمهارة التواصل الفعال والاستماع باهتمام للآخرين ومراقبتهم، ومهارة المقدره على التكيف، ومهارة ضبط الذات والشعور بالأمن والهدوء فلا يمكن أن يصاب القائد بالخوف فهو يحتاج دائماً إلى مستوى معين من التفاؤل المفتوح فالأزمات التي استمرت إلى الأبد نادرة جداً، ومهارة التعاطف والتواضع والإنسانية لبناء الاحترام والثقة وتجاوز الأزمة، ومهارة الصدق والوضوح حيث يجب أن يتسم القادة الذين بالشفافية لبناء الثقة اللازمة التي يحتاجونها للتعامل مع أي أزمة يواجهونها، ومهارة الإبداع والابتكار، ومهارة القيادة في الرشاقة من خلال المرونة التنظيمية والرقمية.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة (الغيث، 2012؛ لونجمير، 2021) ؛ لذلك تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث أقسام، القسم الأول وهو الدراسات التي تناولت المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس، ثم عرض القسم الثاني وهو الدراسات التي تناولت المهارات القيادية لدى مديري المدارس، ثم عرض القسم الثالث وهو الدراسات التي تناولت إدارة

الأزمات لدى مديري المدارس، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث كآتي: الدراسات التي تناولت المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس

هدفت دراسة الغيث (2011) لتقصي المهارات القيادية اللازمة للمديرين في إدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي العام من وجهة نظرهم في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (42) مديرة مدرسة ثانوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المهارات الفكرية اللازمة للمديرين في إدارة الأزمات من وجهة نظرهم هي: التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات، يليه السرعة في صنع القرار المناسب، ثم الوضوح والاستعداد لتقبل التغيير، وأخيراً توقع الأزمات التعليمية التي تحدث بالمستقبل. وأن المهارات الفنية اللازمة للمديرين في إدارة الأزمات هي: تنظيم التدريب على الاسعافات الأولية، يليها وجود نماذج للعمل يسهل تطبيقها، ثم قدرة المديرية على أداء عملها والإلمام بجوانبه الفنية، وأخيراً وجود تدريب دوري للمعلمات والطالبات على التعامل مع الأزمات. وأن المهارات الإنسانية اللازمة للمديرين في إدارة الأزمات هي: خلق جو انفعالي سليم للمدرسة، يليه الجدية في العطاء والبعد عن استخدام السلطة وكثرة العقوبات وتصيد الأخطاء، ثم إتاحة الفرصة للعاملين معها للمشاركة والحوار وتدفعهم للعمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وأخيراً الاهتمام بالعاملين معها وبمشكلاتهم والتعاطف معهم، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

هدفت دراسة الرحيلي (2017) لمعرفة المهارات القيادية للقائد في إدارة الأزمات في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (36) من الضباط العاملين بالإدارة العامة للدفاع المدني بالمدينة المنورة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المهارات الذاتية للقائد

في إدارة الأزمات جاءت في الرتبة الأولى، يليها في الرتبة الثانية المهارات الإنسانية للقائد في إدارة الأزمات، ثم في الرتبة الثالثة المهارات الإدارية للقائد في إدارة الأزمات، وأخيرا المهارات الفنية للقائد في إدارة الأزمات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

هدفت دراسة لونجميور (Longmuir, 2021) للكشف عن الأساليب القيادية المستخدمة لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في أستراليا، وتم استخدام المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (8) مدير مدرسة، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن الأساليب القيادية المستخدمة لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم هي: الدعم السريع، وعمليات التغيير، وتقييم وإدارة المخاطر والعلاقات، وتوفير الموارد، والتواصل الفعال والصادق في الوقت المناسب.

الدراسات التي تناولت المهارات القيادية لدى مديري المدارس

هدفت دراسة السعدي (2020) لمعرفة درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية لدى من وجهة نظرهم في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (216) مديرا ومديرة مدرسة في لواء قصبه إربد، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة لامتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظرهم، (وجاء في الرتبة الأولى مجال المهارات الشخصية، يليه مجال المهارات الإنسانية، وأخيرا مجال المهارات العقلية)، وعدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

هدفت دراسة غبون (2020) لتقصي درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظرهم في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (140) مديرا ومديرة

مدرسة في محافظة بيت لحم، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظرهم (وجاء في الرتبة الأولى مجال المهارات الذاتية (الشخصية)، يليه مجال المهارات الإدراكية، ثم مجال المهارات الإنسانية، وأخيرا مجال المهارات الفنية، وعدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

هدفت دراسة الأسود (2020) للتعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلما ومعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

هدفت دراسة ويبستير (Webster, 2020) لتقصي درجة امتلاك مديري المدارس للقدرات القيادية العامة من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (258) معلما ومعلمة مدرسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة درجة امتلاك مديري المدارس للقدرات القيادية العامة من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

هدفت دراسة حراشنة (2020) لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (615) معلما ومعلمة في قسبة المفرق، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى

درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية، وجاء في الرتبة الأولى مجال المهارات الإنسانية، يليه مجال المهارات الفنية، ثم مجال المهارات الذاتية (الشخصية)، ثم مجال المهارات الإدارية، وأخيراً مجال المهارات الفكرية، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الطويلة.

الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات لدى مديري المدارس

هدفت دراسة توكيل (Tokel, 2018) لتقييم مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات لدى من وجهة نظر مديري المدارس في تركيا، وتم استخدام المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (12) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية في شمال قبرص، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المدارس.

هدفت دراسة القحطاني (2019) للكشف عن درجة ممارسات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (263) معلمة مدرسة ثانوية في مدينة أبها، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة لممارسات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات، وجاء في الرتبة الأولى مجال القيادة في الأزمات، ويليه تشكيل فريق إدارة الأزمات، وتقويم الأزمات، ثم التخطيط للأزمات، وأخيراً نظام الاتصال في الأزمات، ونظام المعلومات في الأزمات، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

هدفت دراسة ألتنباس وتوكيل (Altınbas, & Tokel, 2019) لتقييم مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (376) معلما ومعلمة مدرسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة لمهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت دراسة الظفر (2019) لمعرفة درجة إسهام صلاحيات مديرات المدارس في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الإبتدائية من وجهة نظرهن في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (627) مديرة مدرسة إبتدائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأوضحت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لإسهام صلاحيات مديرات المدارس في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الإبتدائية من وجهة نظرهن، وجاء في الرتبة الأولى مجال إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة قبل حدوثها، يليه مجال إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة أثناء حدوثها، وأخيرا مجال إسهام الصلاحيات في إدارة الأزمة بعد حدوثها، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

هدفت دراسة بحيص (2020) لتقصي درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلمة مدرسة في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة لممارسة مدراء المدارس الحكومية لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

هدفت دراسة إجميل (2020) للكشف عن علاقة واقع البيئة المدرسية بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (368) معلما ومعلمة في مدارس منطقة المركز التعليمية داخل الخط الأخضر، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (وجاء في الرتبة الأولى مجال إدارة الأزمات الإنسانية، يليه مجال إدارة أزمات المبنى المدرسي، ثم مجال إدارة أزمات المعلم والإدارة، وأخيرا مجال إدارة أزمات السلوك الإداري، وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين واقع البيئة المدرسية وإدارة الأزمات لدى مديري المدارس، وعدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

هدفت دراسة المطيري (2020) لتقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (121) مديرا ومديرة مدرسة ثانوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، وجاء في الرتبة الأولى مجال الإجراءات التي يتبعها المدرء للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، يليه مجال الإجراءات التي يتبعها المدرء في التخطيط لمواجهة الأزمة، ثم مجال الإجراءات التي يتبعها المدرء بعد انتهاء الأزمة، وأخيرا مجال الإجراءات التي يتبعها المدرء لتجنب حدوث الأزمة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

هدفت دراسة القرني (2021) لتقصي درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (735) معلمة مدرسة في محافظة بيشة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة لتوفر كفايات إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات، وجاء في الرتبة الأولى مجال التنظيم، يليه مجال التوجيه، ثم مجال التخطيط، وأخيرا مجال المتابعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

يتضمن التعقيب على الدراسات السابقة عقد مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف في المحاور الآتية: هدف الدراسة، ومكان إجراء الدراسة، ومنهج الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة.

من حيث هدف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في لواء قسبة مادبا من وجهة نظر المعلمين.

وتتفق بهذا مع الدراسات (الغيث، 2011؛ الرحيلي، 2017؛ Longmuir, 2021).

وتختلف بهذا مع الدراسات (الأسود، 2020؛ حراحشة، 2020؛ السعدي، 2020؛ غبون،

2020) التي بحثت في المهارات القيادية لدى مديري المدارس.

وتختلف بهذا مع الدراسات (الظفر، 2019؛ القحطاني، 2019؛ إجميل، 2020؛ بحيص،

2020؛ المطيري، 2020؛ القرني، 2021؛ Altinbas, & Tokel, 2019؛ Tokel, 2018) التي

بحثت في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس.

من حيث مكان إجراء الدراسة

أجريت الدراسة الحالية في الأردن.

وتتفق بهذا مع الدراسات (حراخشة، 2020؛ حسن، 2020؛ السعدي، 2020؛ الرواد، 2021).

وتختلف بهذا مع الدراسات (الغيث، 2011؛ 2017؛ الرحيلي، 2017؛ الظفر، 2019؛ القحطاني، 2019؛ إجميل، 2020؛ الأسود، 2020؛ بحيص، 2020؛ غبون، 2020؛ المطيري، 2020؛ القرني، 2021) التي أجريت في دول عربية.

وتختلف بهذا مع الدراسات (Altinbas, & Tokel, 2019; Webster, 2020; Longmuir, 2021) والتي أجريت في دول أجنبية.

من حيث منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي.

وتتفق بهذا مع الدراسات (الغيث، 2011؛ الظفر، 2019؛ Wart, 2011).

وتختلف بهذا مع الدراسات (عبد العال، 2009؛ أبو حجر، 2016؛ العنزوي، 2016؛ الخضري، 2017؛ حسن، 2020؛ التمام، 2021؛ الرواد، 2021؛ Webster, 2020) والتي اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي.

وتختلف بهذا مع الدراسات (الرحيلي، 2017؛ المطيري، 2020) والتي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.

وتختلف بهذا مع دراسة (Longmuir, 2021) والتي اعتمدت المنهج النوعي.

من حيث عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الحالية من معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبه مادبا.

وتتفق بهذا مع الدراسات (أبو حجر، 2016؛ العنزي، 2016؛ الخضري، 2017؛ القحطاني، 2019؛ إجميل، 2020؛ الأسود، 2020؛ بحيص، 2020؛ القرني، 2021؛ Webster, 2020؛ Altinbas, & Tokel, 2019).

وتختلف بهذا مع الدراسات (حراحشة، 2020؛ حسن، 2020؛ السعدي، 2020؛ الرواد، 2021؛ عبد العال، 2009؛ Tokel, 2018) حيث تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس من حيث أداة الدراسة

وتتفق بهذا مع الدراسات (الغيث، 2011؛ غنيمه، 2014؛ أبو حجر، 2016؛ العنزي، 2016؛ الخضري، 2017؛ الرحيلي، 2017؛ الظفر، 2019؛ القحطاني، 2019؛ إجميل، 2020؛ الأسود، 2020؛ بحيص، 2020؛ حراحشة، 2020؛ حسن، 2020؛ السعدي، 2020؛ غبون، 2020؛ المطيري، 2020؛ التمام، 2021؛ الرواد، 2021؛ القرني، 2021؛ 2011؛ Tokel, 2018؛ Altinbas, & Tokel, 2019؛ Webster, 2020؛ Longmuir, 2021؛ Wart).

وتختلف بهذا مع دراسة توكيل (Tokel, 2018) التي كانت أدتها المقابلة. 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 (المهارات القيادية اللازمة لإدارة 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 التوصيل إليها وربط النتائج مع الدراسات السابقة.

كما تميزت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة بأنها أجريت في حدود موضوعية
وبشرية ومكانية جديدة، حيث طبقت الدراسة الحالية على معلمي المدارس الحكومية في لواء قسبة
مأدبا.

وتميزت بحدائتها في ظل أزمة كورونا التي شكلت تحديا كبيرا لمديري المدارس لإدارة الأزمة
ومواجهتها، والخروج منها بأقل الأضرار والخسائر الممكنة، إذ يتحمل مديري المدارس المسؤولية
المهنية والأساسية عن ضمان سلامة الجميع بدءاً من الطلبة والعاملين في المدرسة وصولاً إلى
المجتمع المحلي؛ وعليه ظهرت الحاجة إلى البحث في المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات
لدى مديري المدارس.

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 المسحي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء قسبة مادبا والبالغ عددهم (1601) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2021/2020 وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (405) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبالرجوع إلى جدول (Kerjcie & Margan, 1970) بلغت عينة الدراسة (405) معلماً ومعلمة بمستوى ثقة 95%، وبمستوى خطأ 5%.

ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1)
توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد
الجنس	ذكر	58
	أنثى	347
	المجموع	405
المؤهل العلمي	بكالوريوس	272
	دراسات عليا	133
	المجموع	405
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	100
	5 إلى أقل من 10 سنوات	106
	10 سنوات فأكثر	199
	المجموع	405

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 تطوير الاستبانة بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل: حسن (2020)، السعدي (2020)، Webster (2020) حراشة (2020)، القرني (2021)، المطيري (2020) وتم توزيع الاستبانة على ثلاثة مجالات: المهارات القيادية اللازمة في مرحلة ما قبل الأزمة، المهارات القيادية اللازمة في مرحلة حدوث الأزمة، المهارات القيادية اللازمة في مرحلة ما بعد الأزمة.

صدق أداة الدراسة

تكونت الأداة بصورتها الأولية من (48) فقرة، كما هو موضح 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

(10) محكمين، موضحة أسماءهم 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 التعديل حسب المطلوب، وبالتالي فقد وصل عدد الفقرات النهائية للاستبانة (45) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية.

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. وبيّن الجدول (2) قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الاستبانة ككل.

تصحيح الأداة

اعتمدت الباحثة تدريج ليكرت الخماسي لأداة الدراسة، إذ حددت خمسة مستويات لدرجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبية مأدبا من وجهة نظر المعلمين وهي: كبيرة جدا وتعطى الوزن (5)، كبيرة وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، قليلة وتعطى الوزن (2)، قليلة جدا 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 وفقا للمعادلة الآتية:

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

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من (1.00 - 2.34).

درجة متوسطة من (2.34 – 3.68).

درجة مرتفعة من (3.68 – 5.00).

الجدول (2)

قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة 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	**0.40	**0.71	24	**0.80	**0.75
2	**0.50	**0.78	25	**0.86	**0.80
3	**0.47	**0.78	26	**0.86	**0.80
4	**0.45	**0.71	27	**0.73	**0.66
5	**0.44	**0.71	28	**0.84	**0.77
6	**0.43	**0.73	29	**0.86	**0.79
7	**0.49	**0.82	30	**0.86	**0.80
8	**0.48	**0.80	31	**0.84	**0.78
9	**0.66	**0.70	32	**0.87	**0.80
10	**0.67	**0.71	33	**0.81	**0.75
11	**0.69	**0.71	34	**0.86	**0.80
12	**0.69	**0.73	35	**0.88	**0.80
13	**0.70	**0.72	36	**0.89	**0.81
14	**0.71	**0.73	37	**0.87	**0.79
15	**0.69	**0.74	38	**0.89	**0.83
16	**0.73	**0.75	39	**0.87	**0.81
17	**0.72	**0.78	40	**0.90	**0.83
18	**0.72	**0.75	41	**0.89	**0.83
19	**0.72	**0.76	42	**0.88	**0.81
20	**0.82	**0.77	43	**0.83	**0.78
21	**0.84	**0.79	44	**0.88	**0.81
22	**0.77	**0.71	45	**0.87	**0.81
23	**0.75	**0.68			

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (2) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية (الاستبانة) حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.40-0.90) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.66-0.83) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

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، ويبين الجدول (3) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة إعادة وطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (3)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (الإعادة)	كرونباخ ألفا
المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات	المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة	19	0.89	0.90
	المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة	15	0.93	0.96
	المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة	11	0.93	0.97

يبين الجدول (3) معاملات ثبات ارتباط بيرسون والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللاداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة ارتباط بيرسون بين المجالات (0.89-0.93)، أما معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا فقد تراوحت بين (0.90-0.97) للمجالات.

المعالجة الإحصائية

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- استخراج نتائج تحليل التباين المتعدد (Manova) للإجابة عن السؤال الثاني.

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 معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا.
4. مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرة تربية لواء مادبا والملحق (4) ببيان كتاب تسهيل المهمة.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل الكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات الكترونيا.
6. تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).
7. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

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

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في لواء قسبة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لتقديرات المعلمين والمعلمات على مجالات أداة الاستبانة ويوضح الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قسبة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.87	4.02	المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة	1	3
مرتفعة	0.86	4.00	المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة	2	2
مرتفعة	0.63	3.83	المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة	3	1
مرتفعة	0.66	3.93	المهارات القيادية ككل		

يبين الجدول (4) أنّ درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري

المدارس في لواء قسبة مادبا من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط

حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.66) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة المهارات القيادية

للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة)

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في

حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة) بمتوسط حسابي

(4.00) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال

(المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة) بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.63) ودرجة ممارسة مرتفعة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات معلمي المدارس الحكومية على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (7،6،5) هذه النتائج.

المجال الأول:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة المهارات القيادية لازمة لإدارة الازمات من قبل مديري المدارس لفقرات مجال (المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	1	ينشر ثقافة التعامل مع الأزمة بين جميع فئات العاملين في المدرسة.	4.05	.980	مرتفعة
6	2	يتابع تحديث البيانات والمعلومات من قبل فريق إدارة الأزمة.	3.99	1.01	مرتفعة
4	3	يضع لوائح السلامة والوقاية من الأخطار المحتملة.	3.96	1.01	مرتفعة
9	4	يحافظ على استمرارية جودة الاتصالات داخل المدرسة وخارجها.	3.93	.990	مرتفعة
19	5	يوفر أجهزة السلامة والأمان في المدرسة لمواجهة الأزمات المتوقعة.	3.90	1.02	مرتفعة
2	6	يعالج إشارات الإنذار المبكرة للأزمة قبل حدوثها.	3.88	1.00	مرتفعة
17	7	يحرص على تطوير مهاراته القيادية في إدارة الأزمة من خلال التحاقه بالدورات التدريبية والمحاضرات التنقيفية.	3.85	1.05	مرتفعة
10	8	يخطط لاستضافة خبراء من المجتمع المحلي في تدريب العاملين على مواجهة الأزمة المحتملة (أطباء، دفاع مدني..)	3.83	1.07	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
16	9	يخطط لاستثمار ابداعات العاملين معه لتجنب الأزمة المتوقعة.	3.82	1.06	مرتفعة
7	10	يوفر قاعدة بيانات دقيقة تساعده في إدارة الأزمات المستقبلية.	3.81	1.06	مرتفعة
11	10	ينظم التواصل بين فريق إدارة الأزمة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق.	3.81	1.04	مرتفعة
8	12	يشارك العاملين في المدرسة بإعداد خطط لمواجهة الأزمة المحتملة.	3.80	1.08	مرتفعة
13	12	يفوض بعض الصلاحيات التي تعمل على تفادي أسباب الأزمة المحتملة.	3.80	1.01	مرتفعة
12	14	يتسم الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمرونة الكافية لتساعده على التعامل مع الأزمات المحتملة.	3.79	1.07	مرتفعة
18	15	يطور مهارات فريق إدارة الأزمة لمواجهة الأزمة المحتملة.	3.78	1.04	مرتفعة
3	16	يشكل فريقا من العاملين لإدارة الأزمة بداية العام الدراسي.	3.77	1.07	مرتفعة
15	17	يتبع خطوات التفكير العلمي عند صنع القرارات للأزمة المحتملة.	3.71	1.09	مرتفعة
14	18	يخصص جزء من موازنة المدرسة للأزمة المحتملة.	3.68	1.13	مرتفعة
1	19	يجري مسحا شاملا لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية لتقصي الإشارات المبكرة لاحتمال حدوث أزمة.	3.62	1.13	متوسطة
		المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة (الكلي)	3.83	0.63	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل

مديري المدارس لفقرات مجال (المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة) جاءت بدرجة مرتفعة

بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.63)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما

بين (3.62-4.05)، وجاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "ينشر ثقافة التعامل مع الأزمة بين

جميع فئات العاملين في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يجري مسحاً شاملاً لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية لتقصي الإشارات المبكرة لاحتمال حدوث أزمة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.13) وبدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثاني:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الازمات من قبل مديري المدارس لفقرات مجال (المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
27	1	يحرص على وصول رسائله لجميع المعنيين أثناء حدوث الأزمة.	4.29	.830	مرتفعة
23	2	يستثمر جميع الإمكانيات المادية والبشرية أثناء حدوث الأزمة للخروج بأقل الخسائر.	4.24	.900	مرتفعة
24	3	يحرص على أن تكون أولى أولوياته الحفاظ على حياة العاملين معه عند حدوث الأزمة.	4.13	.970	مرتفعة
20	4	يتخذ قرارات أقرب للرشد أثناء حدوث الأزمة.	4.05	.960	مرتفعة
21	5	يحرص على اختيار البديل الأنسب للتطبيق من بين البدائل المتاحة.	4.00	1.00	مرتفعة
31	6	يشجع تبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمات المحتملة بين كافة العاملين على المستوى الأفقي والرأسي.	3.98	1.01	مرتفعة
29	7	يحافظ على انضباط أعصابه أثناء حدوث الأزمة.	3.97	1.03	مرتفعة
33	8	يشعر العاملين بالاطمئنان أثناء حدوث الأزمة.	3.95	1.12	مرتفعة
28	9	يستخدم سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة الحالية.	3.94	1.06	مرتفعة
25	9	يطبق استراتيجيات إبداعية في إدارته للأزمة.	3.94	1.06	مرتفعة
30	11	يحافظ على سرية المعلومات أثناء إدارة الأزمة.	3.91	1.03	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
34	11	يتابع فتح جميع مخارج الطوارئ عند حدوث الأزمة التي تستلزم ذلك.	3.91	1.14	مرتفعة
26	13	يتابع تنفيذ قراراته بشكل مستمر أثناء حدوث الأزمة.	3.90	1.13	مرتفعة
32	14	يوظف وسائل تكنولوجية حديثة للاتصال مع جميع المعنيين أثناء حدوث الأزمة.	3.88	1.12	مرتفعة
22	15	يحرص على وضوح قراره المتخذ في موقف الأزمة لكافة العاملين.	3.87	1.14	مرتفعة
		المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة (الكلي)	4.00	0.86	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الازمات من قبل مديري المدارس لفقرات مجال (المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.86)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.87-4.29)، وجاءت الفقرة رقم (27) التي تنص على "يحرص على وصول رسائله لجميع المعنيين أثناء حدوث الأزمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وبانحراف معياري (0.83) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يحرص على وضوح قراره المتخذ في موقف الأزمة لكافة العاملين." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (1.14) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

المجال الثالث:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة
الازمات من قبل مديري المدارس لفقرات مجال (المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة) مرتبة تنازليا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
37	1	يجمع البيانات والمعلومات الدقيقة لأضرار الأزمة بعد انحسارها.	4.13	.920	مرتفعة
35	2	يقيم خطط إدارة الأزمة السابقة لتطويرها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	4.10	.920	مرتفعة
36	3	يحلل أسباب الأزمة بشكل موضوعي.	4.08	.940	مرتفعة
42	4	يعمل على تخفيض آثار الأزمة السلبية بكونه الأنموذج القدوة في استعادة النشاط بعد الأزمة.	4.03	.980	مرتفعة
43	4	يحرص على أن يتعامل العاملون مع الأزمة على أنها فرصا لتحسين بيئة التعلم المدرسية.	4.03	.980	مرتفعة
41	4	يحاكي تجارب المدارس الأخرى لضمان مستوى عال من الجاهزية مستقبلا.	4.03	.990	مرتفعة
44	7	يشجع العاملين معه على استعادة نشاط المدرسة في أقرب وقت ممكن.	4.00	.990	مرتفعة
38	8	يوفر المستلزمات المادية اللازمة لإعادة النشاط بعد حدوث الأزمة.	3.96	1.01	مرتفعة
45	8	يثنى جهود العاملين معه في إدارة الأزمة.	3.96	1.05	مرتفعة
40	10	يركز على توضيح الآثار الإيجابية للأزمة للمحافظة على تماسك العاملين.	3.94	1.00	مرتفعة
39	11	يستثمر النواحي الإيجابية من الأزمة الحالية وجعلها فرصة للتعلم لتطوير إدارة الأزمات المستقبلية.	3.92	1.03	مرتفعة
		المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة (الكلي)	4.02	0.87	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الازمات من قبل

مديري المدارس لفقرات مجال (المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة) جاءت بدرجة مرتفعة

بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.87)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.92-4.13)، وجاءت الفقرة رقم (37) التي تنص على " يجمع البيانات والمعلومات الدقيقة لأضرار الأزمة بعد انحسارها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (39) والتي تنص على "يستثمر النواحي الإيجابية من الأزمة الحالية وجعلها فرصة للتعلم لتطوير إدارة الأزمات المستقبلية. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق دالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في لواء قسبة مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس باختلاف متغيرات كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ويبين الجدول (8) هذه النتائج.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة	المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة	المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة	المجالات	المستويات	المتغيرات
3.84	3.86	3.81	3.84	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
0.68	0.92	0.89	0.61	الانحراف المعياري		
3.95	4.04	4.03	3.83	المتوسط الحسابي	انثى	
0.66	0.85	0.85	0.64	الانحراف المعياري		

الدرجة الكلية	المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة	المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة	المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة	المجالات	المستويات	المتغيرات
4.06	4.21	4.19	3.86	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.58	0.80	0.76	0.61	الانحراف المعياري		
3.89	3.93	3.89	3.86	المتوسط الحسابي	من 5 - أقل من 10	
0.63	0.80	0.82	0.63	الانحراف المعياري		
3.89	3.97	3.96	3.80	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
0.71	0.92	0.91	0.64	الانحراف المعياري		
3.98	4.09	4.07	3.85	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.64	0.85	0.84	0.61	الانحراف المعياري		
3.82	3.86	3.84	3.78	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
0.68	0.86	0.87	0.66	الانحراف المعياري		

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المهارات

القيادية لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ولمعرفة

فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات

(Manova) والجدول (9) يبين هذه النتائج.

الجدول (9)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات من قبل مديري

المدارس باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس Wilks' Lambda 0.474	المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة	0.046	1	0.046	0.114	0.735
	المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة	1.619	1	1.619	2.262	0.133
	المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة	1.691	1	1.691	2.325	0.128
	الدرجة الكلية	0.693	1	0.693	1.627	0.203

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي Wilks' Lambda 0.116	المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة	0.153	1	0.153	0.384	0.536
	المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة	1.543	1	1.543	2.156	0.143
	المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة	2.834	1	2.834	3.897	*0.049
	الدرجة الكلية	0.982	1	0.982	2.306	0.130
الخبرة Wilks' Lambda 0.219	المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة	0.146	2	0.073	0.183	0.833
	المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة	1.277	2	0.638	0.891	0.411
	المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة	0.428	2	0.214	0.295	0.745
	الدرجة الكلية	0.141	2	0.071	0.166	0.847
الخطأ	المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة	157.143	393	0.400		
	المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة	281.385	393	0.716		
	المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة	285.754	393	0.727		
	الدرجة الكلية	167.340	393	0.426		
الكلية	المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة	161.379	404			
	المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة	297.767	404			
	المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة	302.459	404			
	الدرجة الكلية	176.270	404			

يبين الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس

باختلاف متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، كما ويبين الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة

الأزمات من قبل مديري المدارس باختلاف متغير المؤهل العلمي على مجال (المهارات القيادية في

مرحلة ما بعد الأزمة) وعند الرجوع لجدول المتوسطات رقم (9) نجد أنها لصالح البكالوريوس.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة كالآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (4) أن درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة أفراد العينة لأهمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس في إدارة الأزمات من حيث زيادة مقدرتهم على مواجهة المشكلات والمواقف الطارئة بذكاء، وتحسين إدارة المخاطر، وتنمية المقدرة على صنع القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وبناء رؤية محددة مستقبلية، والتواصل الفعال مع الموظفين وتشجيعهم على التطوير والإبداع، وزيادة مشاركتهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم المهنية، ورفع الكفاءة والفاعلية في العمل (عبد الرحمن، 2021؛ Jenkins, 2021; Ferris, 2021).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بامتلاك مديري المدارس امتلاك المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، نظرا لتميزهم بمؤهلات علمية وإدارية متقدمة وتلقيهم دورات تدريبية ميدانية متعددة ومناسبة مكنتهم من توظيف المهارات الذاتية والإنسانية والفنية والإدارية في قيادة الأزمة بكفاءة وفاعلية عالية، كما أن عدد سنوات الخبرة التي يتمتع بها مديري المدارس في الحقل التربوي والمدرسي والميداني كمعلم ثم مساعد مدير مدرسة ثم مدير مدرسة أثرت من معرفتهم وعلمهم وزادت من امتلاكهم للمهارات القيادية التي تمكنهم من السيطرة على الأزمة قبل تفاقمها وربما قبل حدوثها لتجنب تدهورها وزيادة حدتها وتعرضهم للمساءلة القانونية التي قد تنتهي بإنهاء خدماتهم

والاستغناء عنها، وبذل أقصى جهد من ممارسة المهارات القيادية للتمكن من إدارة الأزمة بفاعلية عالية. كما تركز وزارة التربية والتعليم على إكساب مديري المدارس المهارات القيادية التي تمكنهم من إدارة الأزمات بفاعلية، وتتابع أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات سعياً لتطويرهم المهني الفعال والمتواصل قبل وأثناء عملهم الإداري، وعليه ارتفعت قدرتهم على الاستفادة من كافة الإمكانيات المادية والبشرية لديهم والمقدمة لهم؛ وتمكنوا من ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات بدرجة مرتفعة.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات (الغيث، 2011؛ غنيمه، 2014؛ الرحيلي، 2017؛ Wart, 2021; Longmuir, 2011) التي أظهرت نتائجها درجة مرتفعة لممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (حراشنة، 2020) التي أظهرت نتائجها درجة متوسطة لممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يلي:

المجال الأول: المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة

أظهرت نتائج الجدول (4) أن مجال المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة ما عدا الفقرة رقم (1) وتعزى هذه النتيجة إلى أن أول مراحل إدارة الأزمات هي (رصد واكتشاف الإشارات المبدئية للإنذار المبكر) تليها المرحلة الثانية وقد تعزى هذه النتيجة حسب وجهة نظر المعلمين بتميز الأزمات بعنصر المفاجأة؛ مما يتطلب من مديري المدارس امتلاك مقدرات وكفايات ومهارات قيادية متعددة تؤهلهم للتنبؤ بطبيعة كل أزمة والاستعداد لمواجهتها، وربما يتعامل مديري المدارس مع مرحلة ما قبل الأزمة ببعض من التراخي

والتهاون باعتبار أن الأزمة لم تحدث بعد، ومن الممكن عدم حدوثها، فلا يهتمون كثيرا بممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في هذه المرحلة (الاستعدادات والأساليب الوقائية الملائمة) حيث يتم في المرحلتين الانتباه للمؤشرات التحذيرية واكتشافها ورصدها واستشعارها، والتخطيط الممنهج لمنع وقوع الأزمات (السعيد، 2012؛ الحنفي، 2017).

وأظهرت نتائج الجدول (5) أن الفقرة رقم (5) التي تنص على "ينشر ثقافة التعامل مع الأزمة بين جميع فئات العاملين في المدرسة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وإنحراف معياري (0.98)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية المهارات القيادية التي يجب أن يمتلكها مديري المدارس لإدارة الأزمات أثناء الأزمة كالتركيز على نقل المعلومات ذات الصلة في أسرع وقت ممكن، والتواصل بشكل فعال مع طاقم العمل، وبعد انتهاء الأزمة يتم تقييم نتائجها للاستفادة منها في تطوير استراتيجيات التعامل مع الأزمة واستعادة النشاط بعد جمع البيانات والمعلومات لحصر أضرار الأزمة، والتعلم منها لتجنب الأزمات مستقبلا و نشر ثقافة التعامل مع الأزمة لغرس الشعور بالأمان في المدرسة، ولتفعيل الدور الإيجابي لجميع فئات العاملين في المدرسة، وتنسيق جميع جهودهم للمحافظة على الأرواح والمدرسة والتخفيف من التأثيرات السلبية للأزمات (أبو العلا، 2012؛ الظفر، 2019؛ المطيري، 2020؛ غنيمة، 2016؛ Management Training Institute, 2017; Sondergaard, 2020; Goleman, 2021).

وأظهرت نتائج الجدول (5) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يجري مسحا شاملا لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية لتقصي الإشارات المبكرة لاحتمال حدوث أزمة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وإنحراف معياري (1.13) وتعزى هذه النتيجة إلى أن الهدف الرئيس لنظام الوقاية في مرحلة ما قبل الأزمة هو الاستعداد واحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة،

والحد منها، وإزالة عنصر المفاجأة عند وقوع الأزمة لأسباب خارج نطاق المدرسة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، لإعادة تقييم نظام الوقاية وتطويره والتصدي للأزمة لتخرج المدرسة بأقل الخسائر المحتملة ولأنه من المهم جدا تعزيز جاهزية ومرونة المدرسة في مواجهة المخاطر والأزمات عن طريق تفصي الإشارات المبكرة لاحتمال حدوث أزمة؛ إلا انه قد يصعب على مديري المدارس إجراء مسحا شاملا لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية لضعف الإمكانيات المتاحة من حيث تسخير التكنولوجيا والتقنيات والمستجدات الحديثة كأدوات لإجراء هذا المسح (أبو العلا، 2012؛ الظفر، 2019؛ المطيري، 2020؛ غنيمه، 2016؛ Management Training Institute, 2017; (Sondergaard, 2020; Goleman, 2021).

المجال الثاني: المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة

أظهرت نتائج الجدول (4) أن مجال المهارات القيادية في مرحلة حدوث الأزمة جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وتعزى هذه النتيجة إلى أن مرحلة حدوث الأزمة هي المرحلة الوسطى من مراحل إدارة الأزمات وهي مرحلة (احتواء الأضرار والحد منها) ويتم في هذه المرحلة احتواء وتقليل الآثار والأضرار السلبية والحد منها، بتنفيذ خطط مراحل إدارة الأزمات السابقة للحيلولة دون تفاقم الأزمة والحد من أضرارها ومنع انتشارها، واحتواء وعلاج الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة لتقليل الخسائر، وعزل الأزمة عن بقية إدارات المنظمة لمنع انتشارها ذلك بتعامل مديري المدارس مع هذه المراحل بتوازن أكثر بسبب التخطيط المسبق للتصدي للأزمة؛ وبالتالي يتم التوازن في ممارستهم للمهارات القيادية اللازمة في مرحلة حدوث الأزمة (السعيد، 2012؛ الحنفي، 2017).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن أهم المهارات القيادية اللازم ممارستها أثناء حدوث الأزمة هي مهارة التواصل الفعال ومقدرة على التواصل بوضوح ودقة وبأسرع وقت، ولا بد من تكرار الرسائل واستخدامها لقنوات اتصال مختلفة لضمان وصول الرسالة للجميع وتفسير الباحثة ذلك بمقدرة مديري المدارس على التفاعل والتواصل مع جميع المعنيين أثناء حدوث الأزمة لإيصال رسائله لهم أثناء حدوث الأزمة؛ مما يسهم في زيادة المقدرة على مواجهة الأزمة (أبو العلا، 2012؛ الظفر، 2019؛ المطيري، 2020؛ غنيمة، 2016؛ Management Training Institute, 2017; Sondergaard, 2020; Goleman, 2021).

كما أظهرت نتائج الجدول (6) أن الفقرة رقم (22) التي تنص على "يحرص على وضوح قراره المتخذ في موقف الأزمة لكافة العاملين" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.14)، وقد يعزى ذلك إلى أن المهارات القيادية اللازم ممارستها أثناء حدوث الأزمة تتضمن أن يكون مديري المدارس أكثر قدرة على صنع القرارات بعقلانية، والتواصل المتكرر بوضوح (أبو العلا، 2012؛ الظفر، 2019؛ المطيري، 2020؛ غنيمة، 2016؛ Management Training Institute, 2017; Sondergaard, 2020; Goleman, 2021). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بالدور القيادي لدى مديري المدارس الذي يمنحهم مركزية صنع القرارات وتفسيره للعاملين وتحديدا في مرحلة حدوث الأزمة؛ وذلك حتى يقوم كل منهم بأداء المهام المطلوبة منه بدقة وسرعة مناسبة، ولتدارك أي تبعيات سلبية لعدم وضوح القرارات المتخذة.

المجال الثالث: المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة

أظهرت نتائج الجدول (4) أن مجال المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وقد يعود ذلك إلى أن أواخر مراحل إدارة الأزمات هي مرحلة (استعادة النشاط) ومرحلة (الإفادة والتعلم) ويتم في هذه المرحلة إعادة التوازن واستعادة الأوضاع ومستويات النشاط لما كانت عليه قبل الأزمة، وإعادة تقييم ما أنجز في المراحل السابقة والتغذية الراجعة، ومراجعة الدروس والخبرات السابقة للمنظمة وخبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات للإفادة منها (السعيد، 2012؛ الحنفي، 2017)؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه قد يتعامل مديري المدارس مع هذه المراحل بدافعية وحماس أكثر بسبب انتهاء الأزمة وما يرافقها من ضغوط العمل وآثار سلبية؛ وبالتالي يندفعوا لممارسة المهارات القيادية اللازمة في مرحلة ما بعد الأزمة.

وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (37) التي تنص على "يجمع البيانات والمعلومات الدقيقة لأضرار الأزمة بعد انحسارها" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.92) وقد يعزى ذلك لأهمية جمع البيانات والمعلومات بعد انتهاء الأزمة لتقييم نتائج الأزمة للاستفادة من التجربة، والعمل على تطوير استراتيجيات فاعلة للتعامل مع الأزمة، واستعادة النشاط بعد حصر أضرار الأزمة، وتثمين جهود العاملين معه ورفع روحهم المعنوية (أبو العلا، 2012؛ الظفر، 2019؛ المطيري، 2020؛ غنيمه، 2016؛ Management Training Institute, 2017; Sondergaard, 2020; Goleman, 2021) وتفسر الباحثة هذه النتيجة بضرورة جمع البيانات والمعلومات الدقيقة لأضرار الأزمة بعد انحسارها لمتابعة الأزمة والحد من تكرار وقوع الأزمة ذاتها أو حدوث أزمة شبيهة لها في المستقبل.

كما أظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (39) التي تنص على "يستثمر النواحي الإيجابية من الأزمة الحالية وجعلها فرصة للتعلم لتطوير إدارة الأزمات المستقبلية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.03)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية التعلم من الأزمة بعد انتهائها لتجنب التعرض للمزيد من الأزمات مستقبلاً، وزيادة المقدرة على مواصلة العمل والاستمرار به، والعمل على توظيف الأزمة بشكل إيجابي وفعال وذلك بجعلها فرصة للتعلم (أبو العلا، 2012؛ الظفر، 2019؛ المطيري، 2020؛ غنيمه، 2016؛ Management Training Institute, 2017; Sondergaard, 2020; Goleman, 2021) وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأهمية نقل أثر التعلم من تجربة لأخرى ومن أزمة لأخرى؛ للتمكن من إدارة الأزمات بفاعلية أكبر، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق دالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في لواء قصبه مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس وسنوات الخبرة. كما أظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس باختلاف متغير المؤهل العلمي على مجال (المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة) لصالح البكالوريوس.

وفيما يتعلق بالنتيجة المتصلة بمتغير الجنس قد تعزى هذه النتيجة بأن جميع أفراد عينة الدراسة هم من المعلمين والمعلمات أي يعملون في ذات الوظيفية، وانطلاقاً من منصبهم ومشاركتهم والمهام الموكلة لإدارة الأزمات المدرسية بغض النظر عن الجنس (ذكور / إناث) فإنه قد تكونت لديهم رؤية متشابهة نحو درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس، فضلاً عن وحدة السياسات الإدارية في المدارس، وتقارب النهج الإداري المتبع من قبل مديري المدارس. كما أن التركيبة السكانية وطبيعة المجتمع في لواء قصبة مادبا تسمح بالاختلاط بين الذكور والإناث في ورش العمل والدورات التدريبية وغيرها من اللقاءات التربوية بين المعلمين والمعلمات؛ وبالتالي تقاربت وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس.

وتتفق نتيجة هذا السؤال إلى حد ما مع الدراسات (العنزي، 2016؛ إجميل، 2020؛ الأسود، 2020؛ حراحشة، 2020؛ السعدي، 2020؛ المطيري، 2020؛ الرواد، 2021؛ Webster, 2020).

وتختلف نتيجة هذا السؤال مع الدراسات (الخصري، 2017؛ عبد العال، 2009) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وتختلف نتيجة هذا السؤال مع دراسة (أبو حجر، 2016) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن غالبية أفراد عينة الدراسة الحالية من المعلمين الحاصلين على المؤهل العلمي (البكالوريوس) ما أسهم في تشابه رؤيتهم نحو درجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس، كما أنهم يطورون من أنفسهم

باستمرار ويواكبون المستجدات في مجال الممارسات الإدارية المدرسية الناجعة وتحديدًا في الأزمات؛ وعليه ارتفعت نسبة استجاباتهم حول درجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس عن المعلمين الحاصلين على المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وربما يعود السبب في ذلك أن طلبة الماجستير بسبب دراستهم الجامعية توفر لديهم الوعي بهذه المهارات مما رفع سقف توقعاتهم لمهارات المديرين القيادية لإدارة الأزمات في لواء قصبه مآدبا بشكل أكبر مما قد يتوقعه زملائهم من حملة البكالوريوس.

وتختلف نتيجة هذا السؤال الى حد ما مع الدراسات (الرحيلي، 2017؛ إجميل، 2020؛ حراحشة، 2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبخصوص متغير سنوات الخبرة تفسر الباحثة ذلك بأن استجابات المعلمين لفقرات استبانة الدراسة قد تشابهت باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ وذلك لممارستهم لعملهم ضمن بيئة عمل متقاربة ومتشابهة مهنيًا واجتماعيًا، ويمارس من خلالها مديري المدارس المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات بنسب متقاربة فعليًا، ويتولون ذات المهام الإدارية، ويعملون وفق ذات القوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم؛ مما أسهم في تميزهم بخبرات ومهارات قيادية متقاربة لإدارة الأزمات.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع الدراسات (الرحيلي، 2017؛ Webster, 2020).

وتختلف نتيجة هذا السؤال الى حد ما مع الدراسات (حراحشة، 2020) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأعلى.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإنها توصي بالآتي:

- تدريب مديري المدارس على إجراء مسحاً شاملاً لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية لتقضي الإشارات المبكرة لاحتمال حدوث أزمة.
- زيادة حرص مديري المدارس على وضوح قراراتهم المتخذة في موقف الأزمة لكافة العاملين.
- ضرورة إصغاء مديري المدارس لمداخلات المعلمين بعناية أثناء الاتصال المباشر عبر الوسائط الإلكترونية.

المقترحات

- تشجيع مديري المدارس على استثمار النواحي الإيجابية من الأزمة الحالية وجعلها فرصة للتعلم لتطوير إدارة الأزمات المستقبلية.
- تدريب جميع العاملين في المدارس والإداريين في مختلف قطاعات الدولة على ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات.
- تسهيل وتيسير وزارة التربية والتعليم ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات، ومنحهم الصلاحيات الكافية لذلك.
- توفير أحدث التقنيات والوسائط التكنولوجية المتعددة؛ والتي تساعد مديري المدارس على توظيف مهاراتهم القيادية في إدارة الأزمات.
- إجراء المزيد من الدراسات حول المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس مع متغيرات أخرى مثل: عدد مرات حدوث الأزمة، نوع الأزمة (داخلية / خارجية)، شدة الأزمة (شديدة / غير شديدة).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأسود، فايذة (2020). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة أفكار وآفاق*، 8(2)، 155-177.
- أبو حجر، نسرین (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، فلسطين.
- أبو عامود، محمد (2020). الإدارة غير التقليدية للأزمات الدولية العابرة للحدود على ضوء الخبرة المكتسبة من أزمة كورونا 2020. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 36(2)، 310-324.
- أبو عرقوب، إبراهيم (2020). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. *دراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 27(2)، 556-570.
- 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 فار، يوسف (2020). *إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- إجمیل، هدیل (2020). *واقع البيئة المدرسية وعلاقته بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر: العقبات والحلول*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

بحييص، جمال (2020). درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية

تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية*

والنفسية، 8(3)، 712 – 730.

التمام، عبدالله (2021). درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الأزمات خلال

جائحة كوفيد19 وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية*

والاجتماعية، عدد خاص، 241-317.

حراحشة، عماد (2020). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات

القيادية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(20)، 1-21.

حسن، حنين (2020). فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير

غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحنفي، سامح (2017). إدارة الأزمات. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. (2)، 1-23.

الخضري، نجلاء (2017). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة

وعلاقتها بإدارة الأزمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة،

فلسطين.

خطيب، محمد (2020). إدارة أزمة جائحة كورونا (COVID-19) لدى الحكومة السعودية بقيادة

خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولى عهده الأمير محمد بن سلمان بن

عبد العزيز. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (5798-2663)، 82-106.

الخميسي، السيد (2020). التعليم في زمن كورونا (COVID-19): الفجوة بين البيت والمدرسة.

المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 3(4)، 51-73.

الديب، هبة (2020). البحث العلمي وإدارة الأزمات. *مجلة العربي للدراسات والأبحاث*، (6)، 10-

.11

الرحيلي، نايف (2017). فاعلية المهارات القيادية للقائد ومعوقاتها في إدارة الأزمات والكوارث:

دراسة مسحية على الضباط العاملين بالإدارة العامة للدفاع المدني بالمدينة المنورة. *مجلة*

البحوث الأمنية، 26(66)، 119 - 186.

رضوان، وائل (2020). المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل

الجامعي. *المجلة التربوية*، (74)، 1129-1176.

الرواد، زيب (2021). أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى القيادات الأكاديمية

في جامعة الحسين بن طلال في ضوء جائحة كورونا. *المجلة الدولية للدراسات التربوية*

والنفسية، 9(3)، 823-840.

السبعي، سعيد (2016). آليات تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية (الشخصية) ودورها في

تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس. *عالم التربية*، 17(53)، 1-27.

السعدي، سحر (2020). التفكير الإبداعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مدراء المدارس في لواء

قصبه إربد. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(4)، 90-103.

السعيد، هاني (2012). *اتجاهات إدارية حديثة*. الإسماعيلية: مكتبة جامعة قناة السويس.

الظفر، أمل (2019). إسهام صلاحيات القيادة المدرسية في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الإبتدائية

بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات. *مجلة النقاء للبحوث والدراسات*، 22(2)، 195-

.218

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 الرحمن، محمد (2021). *الإدارة أسلوب حياة*. القاهرة: دار AG للنشر والتوزيع.
- عبد العال، رائد (2009). *أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، فلسطين.
- العنزي، عمر (2016). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- غبون، رولا (2020). *الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(25)، 174-201.
- الغيث، العنود (2011). *المهارات القيادية اللازمة للمديرات في إدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمنطقة الرياض*. *مجلة رابطة التربية الحديثة*، 4(9)، 19 - 124.
- غنيمة، رهف (2014). *متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- القحطاني، سارة (2019). *ممارسات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في مدينة أبها*. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*، 20(2)، 165-185.
- القرني، شريفة (2021). *درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة*. *المجلة العلمية بكلية التربية - جامعة أسيوط-*، 37(3)، 288-311.
- الكلادة، طاهر (2018). *تنمية وإدارة الموارد البشرية*. عمان: دار عالم الثقافة للنشر.

مرسي، شيماء (2020). دور القيادة التربوية في إدارة الأزمات في التعليم الفني. *المجلة التربوية*

لتعليم الكبار، 2(2)، 69-91.

المطيري، حسن (2020). مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات

المدرسية. *مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية*، (2)، 72-137.

الهاجري، محمد (2020). واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية

بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية: جامعة الأزهر*، (186) 3، 211-

241.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Altınbas, O. and Tokel, A. (2019). Evaluation of School Administrators' Brand and Crisis Management Skills on Disability Services. *International Journal of Disability, Development and Education*, 66(6), 590-597.
- Cameron, K. (2013). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Dake, L. (2021). *Crisis Management: Effective School Leadership to Avoid Early Burnout*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Darrell, A. (2020). Leadership during times of Crisis: Provide stability, put people first and maintain perspective. *Auto Body Repair Network*, Jul2020 Supplement, 8-12.
- 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.
- Ferris, S. (2021). *Higher Education Leadership: Pathways and Insights*. UK: Emerald Group Publishing.
- Goleman, D. (2021). 4 Leadership Skills for Crisis Management. *Korn Ferry*. (On-Line), available: <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/leadership-skills-for-crisis-management>.
- Jankelova, N. (2021). Leading Employees Through the Crises: Key Competences of Crises Management in Healthcare Facilities in Coronavirus Pandemic. *Risk Manag Healthc Policy*, 14: 561–573.
- Jenkins, K. (2021). *Expert Humans: Critical Leadership Skills for a Disrupted World*. United Kingdom: Emerald Group Publishing.

- Jo, R. (2019). *Executing Crisis : A C-Suite Crisis Leadership Survival Guide*. Brookfield: Rothstein Publishing.
- Hazaa, Y. (2021). Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-45.
- Kerjcie, R. and Margan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Keto, S. (2020). *Leadership Skills Under Close Scrutiny During Periods of Crisis*. United States: COPYRIGHT 2020 States News Service.
- Longmuir, M. (2021). Leading in lockdown :Community, communication and compassion in response to the COVID-19 crisis. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3): 373–374.
- Management Training Institute. (2017). 5 Leadership Skills to Best Manage a Crisis. *Management Training Institute*. (On-Line), available: <https://www.managementtraininginstitute.com/5-leadership-skills-best-manage-crisis/>
- Nurhaji, P. (2021). The Effectiveness of Principal Leadership Styles in Crisis Management. *Pedagogy Studies / Pedagogika*, 141(1), 5-25.
- Tokel, A. (2018). Assessment of crisis management skills of secondary school administrators. *Quality & Quantity*, 52(1), 901-912.
- Sondergaard, P. (2020). 10 Critical Leadership Skills in a Time of Crisis. *The Sondergaard Group LLC*. (On-Line), available: <https://www.sondergaardgroup.com/post/10-critical-leadership-skills-in-a-time-of-crisis>
- Wart, M. (2011). Crisis Management Competencies. *Public Management Review*, 13(4): 489-511.

Webster, K. (2020). Planning for Effective School Leadership: Teachers' Perceptions of the Leadership Skills and Ethical Behaviors of School Principals. *Educational Planning*, 27(1), 31-47.

الملحقات

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولى

تحكيم استبيان



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

حضرة الأستاذ الدكتور :.....الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فتعد الباحثة دراسة بعنوان درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبه مادبا من وجهة نظر المعلمين.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تفصي المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات، حيث تكونت من ثمانية مجالات، و (٢٠) فقرة.

ولما عرفتم به من خبرة علمية وموضوعية في مجال التعليم، تأمل الباحثة من سعادتكم التفضل بإبداء رأيكم فيها والحكم عليها من ناحية:

- مدى انتماء العبارة للمحور الذي تدرج تحته.
- ملاءمة الصياغة اللغوية ووضوحها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: هيجر حسن نصر الله الدقس

هاتف: 0772069064

أرجو من حضرتكم تعبئة البيانات لإضافتها في ملاحق الدراسة:

البيانات العامة للمحکم	
	الاسم
	التخصص
	الرتبة الأكاديمية
	مكان العمل

أشكر لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بوضع إشارة (X) في المكان المناسب:

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- المؤهل العلمي:

بكالوريوس فأقل

دراسات عليا

2- عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل

6 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
يتميز مدير المدرسة بما يلي:						
المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار						
1	يخطط للأزمات غير المتوقعة					
2	يجري مسحا منظما وشاملا لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية لتقصي إشارات احتمال حدوث أزمة					
3	يشكل فريقا للأزمات لتحليل إشارات احتمال حدوث أزمة					
4	يستجيب بسرعة للتغيرات المستجدة ليتمكن من التنبؤ باحتمال حدوث أزمة					
5	يشجع على اتباع أسلوب علمي لاكتشاف إشارات احتمال حدوث أزمة					
6	يتعامل بجدية مع إشارات احتمال حدوث أزمة					
المجال الثاني: التخفيف من المخاطر واحتواء الأضرار						
7	يوقف النشاطات التي تقع تحت تأثير الخطر					
8	ينقل المخاطرة إلى طرف آخر يستطيع التصدي لها					
9	يضع الإجراءات الرقابية للتقليل من احتمالية وقوع الخطر					
10	يفعل الموارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الأزمة					
11	يشارك المعنيين في كيفية معالجة الأزمة بما يتلائم وطبيعتها					
12	يشارك المعنيين في استعراض آثار الأزمة					
المجال الثالث: تحديد الأولويات						
13	يصل إلى عدد قليل من الإجراءات المؤدية إلى النتائج ضمن الإطار الزمني الذي تم تحديده					
14	ينشئ قائمة تتضمن كافة المهام					
15	يحدد ما هو المهم بفهم أهدافه الحقيقية					
16	يمنح الأولويات حسب درجة الأهمية والإلحاح					
17	يتجنب تعارض الأولويات					
18	يأخذ بعين الاعتبار الجهد المطلوب					

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
المجال الرابع: صنع القرار الفعال						
19	يتخذ القرارات في الوقت المناسب					
20	يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث أزمة طارئة					
21	يتيح المجال للمشاركة في صنع القرار					
22	يحرص على اختيار البديل الأنسب للتطبيق من بين البدائل المتاحة					
23	يمتلك القدرة على معرفة الصعوبات التي تواجهه عند تنفيذ القرارات					
24	يتابع تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل مستمر					
المجال الخامس: الاتصالات الفعالة						
25	يتواصل بوضوح خلال أوقات الأزمات					
26	يتواصل بليجاز خلال أوقات الأزمات					
27	يلتزم الهدوء خلال أوقات الأزمات					
28	يعطي التوجيهات والإرشادات في الوقت المناسب					
29	يركز على نقل المعلومات ذات الصلة في أسرع وقت ممكن					
30	يكرر الرسائل لقنوات اتصال مختلفة لضمان وصول الرسالة للجميع					
المجال السادس: الضبط الذاتي						
31	يظهر سيطرة وتحكما قويا في النفس خلال أوقات الأزمات					
32	يتخذ الإجراءات اللازمة بغض النظر عن مشاعره					
33	يتعامل بمرونة مع المواقف الطارئة					
34	يتصف بالالتزام الوظيفي					
35	يحتفظ بسرية العمل					
36	يعزز أسلوب الرقابة الذاتية لدى المعلمين					

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
المجال السابع: الإبداع						
37	يفكر خارج الصندوق بسرعة					
38	يستغل المواهب الفريدة لمن حوله لتطوير حل سريع					
39	يشجع وجهات النظر المختلفة					
40	يستثمر معارف المعنيين لابتكار حل للأزمة					
41	يستخدم التكنولوجيا لتوليد حلول سريعة					
42	يقترح حلولاً سريعة لمواجهة الأزمة					
المجال الثامن: استعادة النشاط والتعلم						
43	يوفر احتياجات المواقع المتأثرة بالأزمة لممارسة نشاطها الاعتيادي					
44	يتخذ الإجراءات الضرورية لإنجاز المهام بعد انتهاء الأزمة					
45	يقيم الخطط السابقة لتطويرها للتعامل مع الأزمات المستقبلية					
46	يستفيد من خطط المدارس الأخرى في إدارة الأزمة					
47	يخطط لتجنب الأزمة مستقبلاً					
48	يقدم حوافز للموظفين المساهمين في مواجهة الأزمة					

الملحق (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1	أ.د. الهام علي الشلبي	مناهج تدريس	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. علي حسين حورية	اقتصاديات التعليم وتخطيطه	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. منذر بشارة السوليمين	مناهج تدريس	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
4	د. جهاد علي المومني	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	عمان العربية
5	د. خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
6	د. عثمان ناصر منصور	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
7	د. صالح أحمد عبابنة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	الأردنية/البحرين
8	د. كاظم عادل الغول	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
9	د. خولة حسين عليوة	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
10	د. معين سلمان النصراويين	القياس والتقويم	أستاذ مساعد	عمان العربية

الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

حضرة الأستاذ الدكتور :.....الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبه مادبا من وجهة نظر المعلمين".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات، حيث تكونت من ثلاثة مجالات: المجال الأول: المهارات القيادية اللازمة في مرحلة ما قبل الأزمة وتكون من (19) فقرة. والمجال الثاني: المهارات القيادية اللازمة في مرحلة حدوث الأزمة وتكون من (14) فقرة. والمجال الثالث: : المهارات القيادية اللازمة في مرحلة ما بعد الأزمة وتكون من (10) فقرة.

ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة مكونة من قسمين، القسم الاول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والقسم الثاني: استبانة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات، والمكونة من (45) فقرة. يرجى الإجابة على فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية؛ حيث أنها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: هيجر حسن نصر الله الدقس

القسم الاول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1. الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

2. المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دراسات عليا
---------------------------------	-----------------------------------

3. سنوات الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	-----------------------------------------	----------------------------------------


القسم الثاني: استبانة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات
أرجو وضع إشارة (X) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظرك من تلك الفقرات


الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول: المهارات القيادية اللازمة في مرحلة ما قبل الأزمة: يقوم مدير المدرسة بما يلي:						
1	يجري مسحاً شاملاً لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية لتقصي الإشارات المبكرة لاحتمال حدوث أزمة.					
2	يعالج إشارات الإنذار المبكرة للأزمة قبل حدوثها.					
3	يشكل فريقاً من العاملين لإدارة الأزمة بداية العام الدراسي.					
4	يضع لوائحاً للسلامة والوقاية من الأخطار المحتملة.					
5	ينشر ثقافة التعامل مع الأزمة بين جميع فئات العاملين في المدرسة.					
6	يتابع تحديث البيانات والمعلومات من قبل فريق إدارة الأزمة.					
7	يوفر قاعدة بيانات دقيقة تساعد في إدارة الأزمات المستقبلية.					
8	يشارك العاملين في المدرسة بإعداد خططاً لمواجهة الأزمة المحتملة.					
9	يحافظ على استمرارية جودة الاتصالات داخل المدرسة وخارجها.					
10	يخطط لاستضافة خبراء من المجتمع المحلي في تدريب العاملين على مواجهة الأزمة المحتملة (أطباء، مدني..)					
11	ينظم التواصل بين فريق إدارة الأزمة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق.					
12	يتسم الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمرونة الكافية لتساعده على التعامل مع الأزمات المحتملة.					
13	يفوض بعض الصلاحيات التي تعمل على تفادي أسباب الأزمة المحتملة.					
14	يخصص جزء من موازنة المدرسة للأزمة المحتملة.					
15	يتبع خطوات التفكير العلمي عند صنع القرارات للأزمة المحتملة.					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
16	يخطط لاستثمار ابداعات العاملين معه لتجنب الأزمة المتوقعة.					
17	يحرص على تطوير مهاراته القيادية في إدارة الأزمة من خلال التحاقه بالدورات التدريبية والمحاضرات التثقيفية.					
18	يطور مهارات فريق إدارة الأزمة لمواجهة الأزمة المحتملة.					
19	يوفر أجهزة السلامة والأمان في المدرسة لمواجهة الأزمات المتوقعة.					
المجال الثاني: المهارات القيادية اللازمة في مرحلة حدوث الأزمة: يقوم مدير المدرسة بما يلي:						
20	يتخذ قرارات أقرب للرشد أثناء حدوث الأزمة.					
21	يحرص على اختيار البديل الأنسب للتطبيق من بين البدائل المتاحة.					
22	يحرص على وضوح قراره المتخذ في موقف الأزمة لكافة العاملين.					
23	يستثمر جميع الإمكانيات المادية والبشرية أثناء حدوث الأزمة للخروج بأقل الخسائر.					
24	يحرص على أن تكون أولى أولوياته الحفاظ على حياة العاملين معه عند حدوث الأزمة.					
25	يطبق استراتيجيات إبداعية في إدارته للأزمة.					
26	يتابع تنفيذ قراراته بشكل مستمر أثناء حدوث الأزمة.					
27	يحرص على وصول رسائله لجميع المعنيين أثناء حدوث الأزمة.					
28	يستخدم سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة الحالية.					
29	يحافظ على انضباط أعصابه أثناء حدوث الأزمة.					
30	يحافظ على سرية المعلومات أثناء إدارة الأزمة.					
31	يشجع تبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمات المحتملة بين كافة العاملين على المستوى الأفقي والرأسي.					
32	يوظف وسائل تكنولوجية حديثة للاتصال مع جميع المعنيين أثناء حدوث الأزمة.					
33	يشعر العاملين بالاطمئنان أثناء حدوث الأزمة.					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
34	يتابع فتح جميع مخارج الطوارئ عند حدوث الأزمة التي تستلزم ذلك.					
المجال الثالث: المهارات القيادية اللازمة في مرحلة ما بعد الأزمة: يقوم مدير المدرسة بما يلي:						
35	يقيم خطط إدارة الأزمة السابقة لتطويرها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.					
36	يحلل أسباب الأزمة بشكل موضوعي.					
37	يجمع البيانات والمعلومات الدقيقة لأضرار الأزمة بعد انحسارها.					
38	يوفر المستلزمات المادية اللازمة لإعادة النشاط بعد حدوث الأزمة.					
39	يستثمر النواحي الإيجابية من الأزمة الحالية وجعلها فرصة للتعلم لتطوير إدارة الأزمات المستقبلية.					
40	يركز على توضيح الآثار الإيجابية للأزمة للمحافظة على تماسك العاملين.					
41	يحاكي تجارب المدارس الأخرى لضمان مستوى عال من الجاهزية مستقبلا.					
42	يعمل على تخفيض آثار الأزمة السلبية بكونه الأنموذج القدوة في استعادة النشاط بعد الأزمة.					
43	يحرص على أن يتعامل العاملون مع الأزمة على أنها فرصا لتحسين بيئة التعلم المدرسية.					
44	يشجع العاملين معه على استعادة نشاط المدرسة في أقرب وقت ممكن.					
45	يؤمن جهود العاملين معه في إدارة الأزمة.					

الملحق (4) كتاب تسهيل المهمة


جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
 Amman - Jordan


 100
 مئة سنين للتأسيس

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/47
 التاريخ، 2021/11/21

السيدة سهاد عبدالكريم محمد ابو العيش المحترمة
رئيس قسم الإرشاد التربوي/لواء قصبة مادبا

تحية طيبة وبعد،


فتهديك جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأبيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وتيسير أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة هيجر حسن نصرالله القدس ورقمها الجامعي (402010099) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية في لواء قصبة مادبا؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة بإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.


شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

قائم بأعمال رئيس الجامعة

أ.د. سلاسل خالد المحادين





Tel: (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo www.meu.edu.jo