ISSUE 4 August 2025
مجلـــة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإبيار - جامعة بنغازي
Afaq Journal for Human and Applied Studies
Faculty of Arts and Sciences ALAbyar University of Benghazi
العـــدد الرابع أغسطس 2025 E-ISSN 3007-4495 ISSN-L 3007-4495 Legal Deposit Number 313/2023 DOI https://doi.org/10.37376/ajhas.vi4

الاحتياجاتُ التّدريبيّةُ لمديري مدارسِ التّعليمِ العامِ بمدينةِ درنةَ لإدارةِ الأزمةِ في ضوءِ مهاراتِهم الإداريّةِ

أ. ابتسام بالعيد حسن الزائدي [1]، أ. عصام حسين عمر بالرأس علي [2]، أ. أحمد مصطفى فرج عمر [3]

تاريخ الاستلام: 29/07/2025م | تاريخ القبول: 05/08/2025م | تاريخ النشر: 13/09/2025م | DOI: https://doi.org/10.37376/ajhas.vi4.xxx

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة في إدارة الأزمة (قبل حدوث الأزمة، وأثناء حدوث الأزمة، وبعد حدوث الأزمة) في ضوء مهاراتهم الإدارية (الفنية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية)، واُستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة درنة، واعتمد أسلوب المسح الشامل، ولجمع البيانات طبقت الاستبانة، تم التأكد من إجراءات ثباتها وصدقها، ولتحليلها استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS28)، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، ومعاملات الارتباط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بأبعاده، وارتفاع مستوى المهارات الإدارية بأبعادها لمديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاحتياجات التدريبية في إدارة الأزمة والمهارات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية-إدارة الأزمة-المهارات الإدارية-مديري مدارس التعليم العام.

1.محاضر مساعد بقسم الإدارة التعليمية كلية التربية المرج- جامعة بنغازي.
2.محاضر مساعد بقسم الإدارة التعليمية كلية التربية المرج- جامعة بنغازي.
3.محاضر مساعد بقسم الإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة درنة.
المؤلف الرئيسي: أ. ابتسام الزائدي، Ibtesamphd2023@gmail.com

ISSUE 4 AUGUST 2025
مجلـــة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإبيار - جامعة بنغازي
Afaq Journal for Human and Applied Studies
Faculty of Arts and Sciences ALAbyar University of Benghazi
العـــدد الرابع أغسطس 2025 E-ISSN 3007-4495 ISSN-L 3007-4495 Legal Deposit Number 313/2023 DOI https://doi.org/10.37376/ajhas.vi4

Training needs of public school principals in Derna to manage the crisis in light of their administrative skills

* [1]A. Ibtesam. Blaid Alzidi, [2]A. ESAM. H.OMAR BELRASALI, [3]A. Ahmad M. Farg Omar.

Abstract:

This study aims to identify the training needs of general education school principals in Derna city regarding crisis management (before, during, and after the crisis) in light of their managerial skills (technical, human, intellectual, and administrative). The descriptive correlational approach was used, and the study population consisted of principals and headmistresses of general education schools in Derna. A comprehensive survey method was employed, and a questionnaire was applied to collect data, ensuring its reliability and validity. For analysis, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS28) was used, along with a range of statistical methods such as frequencies, percentages, mean averages, standard deviations, relative importance, and correlation coefficients. The study results indicated a high level of training needs among general education school principals in all dimensions, as well as a high level of managerial skills among them. A positive correlation was found between training needs in crisis management and managerial skills.

Keywords: Training needs - Crisis management - Managerial skills - Directors of public education schools.

1.Assistant Lecturer, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Al-Marj, University of Benghazi.
2.Assistant Lecturer, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Al-Marj, University of Benghazi, balrasysam@gmail.com.
3.Assistant Lecturer, Department of Educational Administration, Faculty of Education, University of Derna, Ahmadalqtany4@gmail.com.
* corresponding author: **A. Ibtesam Alzidi, Ibtesamphd2023@gmail.com.**

Copyright©C2024University of Benghazi.
This.open.Access.article.is Distributed under a CC BY-NC-ND 4.0 licens.

المقدمة:

تواجه المجتمعات من دون استثناء أنواع مختلفة من الأزمات إما بصورة مفاجئة أو بصورة دورية، ومما لاشك فيه أن هذه الأزمات لها أضرار كبيرة اجتماعية أو اقتصادية، كما أنها تؤثر في النفس البشرية وتترك شعوراً بعدم الاستقرار والأمن، ولا تعد المدرسة استثناء من ذلك فقد تواجه المدرسة أزمة ما تؤثر على أدائها؛ الأمر الذي يتطلب أن يكون لدى مدير المدرسة القدرة على إدارتها وتوجيه جهود العاملين معه على التعاطي والتعامل معه، والتعامل مع الأزمات يحتاج الاستعداد وامتلاك الأدوات والأساليب التي من شأنها أن تساعد على التصدي لها، وهذا يستدعي ضرورة التأكد من مدى مقدرة مديري المدارس على إدارة الأزمات والتقليل من تأثيراتها السلبية، والأضرار التي قد تنجم عنها، والعمل على تحديد جوانب القصور والضعف لديهم، ومن ثم تحديد احتياجاتهم التدريبية لإدارة هذه الأزمات من أجل وضع البرامج اللازمة للرفع من كفاءتهم في إدارة الأزمة في حال ووقوعها.

تمثل المهارات الإدارية التي يمتلكها مدير المدرسة المنطلق الذي يمكنه من إدارة مدرسته بفاعلية وكفاءة، وتساعده على إنجاز الأعمال وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهذه المهارات تمنحه المقدرة على حل المشكلات والتعامل مع الظروف الطارئة التي قد تواجهها المدرسة، وبناء فرق العمل، وحشد وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين معه.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ضرورياً عند إعداد وتصميم البرامج والحقائب التدريبية، فالغرض من التدريب تنمية القدرات الحالية لمديري المدارس، وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لإدارة الأزمة، وتشكل المهارات التي يمتلكها مديرو المدارس فنياً وإدارياً وفكرياً وإنسانياً مرجعية هامة عند التخطيط للتدريب، ويرى (شرف، 2018) أن هذه المهارات هي بمثابة أدوات تمكن المدير من أداء أدواره المتعددة، ومن خلالها يتحدد مدى قدرته على توظيفها عند قيادته للمدرسة، وكيفية تفاعله مع الآخرين في تحقيق العمل المطلوب؛ لذا فإن معرفة مدى امتلاك مديري مدارس للمهارات الإدارية ضرورية لتحديد احتياجاتهم التدريبية، وتمثل الكارثة التي تعرضت لها مدينة درنة العام الماضي وآثارها المدمرة على كافة جوانب الحياة، وتمثلت في نشوء أزمة حقيقية واجهتها المدارس في المدينة، ووجهت الاهتمام إلى مدى الاستعداد والقدرة لدى مديري المدارس على التعامل مع الأزمات ومحاولة التقليل من أثارها، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة لإدارة الأزمة في ضوء مهاراتهم الإدارية؟

وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

-ما الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة لإدارة الأزمة؟

-ما المهارات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة؟

-هل توجد علاقة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة بمهاراتهم الإدارية؟

ثانياً: أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

-التعرف على الاحتياجات التدريبية (ما قبل حدوث الأزمة، وأثناء حدوث الأزمة، وما بعد حدوث الأزمة) لمديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة.

-التعرف على مستوى المهارات الإدارية (الفنية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية) لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة.

-التعرف على علاقة الاحتياجات التدريبية بالمهارات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في متغيراتها التي تعد هامة فامتلاك القيادات المدرسية للمهارات الإدارية تسهم في تجويد العملية التربوية وتحسينها، وفي تحويل البيئة المدرسية إلى بيئة تفاعلية وقادرة على التعاطي مع المتغيرات المحتملة، ومواجهة الأزمات الطارئة، وتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وخاصة فيما يتعلق بإدارة الأزمات يمنحهم القدرة على التصدي للأزمات وإدارتها بكفاءة وفاعلية، وعليه فإنه يؤمل أن تفتح هذه الدراسة المجال للبحث في مهارات مديري المدارس، كما يتوقع أن تساعد متخذي القرار التربوي بالعمل على تنمية وتطوير قدرات مديري المدارس على إدارة الأزمات والتعامل معها، كذلك يرجى أن تشكل هذه الدراسة إثراء للأدب النظري، وإضافة للمكتبة العلمية.

رابعاً: حدود الدراسة:

اشتملت حدود هذه الدراسة في الحدود الآتية:

-الحدود الموضوعية: الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام لإدارة الأزمة في ضوء مهاراتهم الإدارية.

-الحدود البشرية: تمثلت في مديري مدارس التعليم العام.

-الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مدارس التعليم العام بمدينة درنة.

-الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام 2024-2025م.

خامساً: مصطلحات الدراسة:

-الاحتياجات التدريبية: تعرف على أنها «معرفة جوانب القصور وتحديدها في مهارات وأداء مديري المدارس في مجال العمل الإداري» (غزالة، 2020: 231)

-إدارة الأزمة: تعرف على أنها: «عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي، غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المنظمة، وذلك بوضع إستراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة، واقتراح الحلول المناسبة في حال حدوثه» (جعفر، 2017: 301).

-المهارات الإدارية: تعرف بأنها: «الخلفية العلمية التي يجب أن تتوافر في العاملين ليتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة»(الصيرفي، 2013: 12).

سادساً: الدراسات السابقة:

لقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وكذلك تلك التي تناولت المهارات الإدارية، ومن الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية يمكن الإشارة إلى دراسة غزالة (2020) التي سعت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية من حيث (التخطيط، وأساليب الإدارة، التقنيات، والعلاقات، والتقويم) لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الزاوية، ومعرفة دلالة الفروق في هذه الاحتياجات وفق متغيرات التخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدارس التعليم العام بمدينة الزاوية اختيرت منه عينة ممثلة في (52) مدرسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الاحتياجات التدريبية لعينة الدراسة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات التخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وأجرى الرميح (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية في المدارس الثانوية بالقصيم، واستخدم المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (66) من القيادات المدرسية في الإدارة العامة، ولجمع البيانات استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للاحتياج التدريبي جاءت «كبيرة» في محور إدارة وقيادات العلميات الإدارية، والجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية، وإدارة الموارد البشرية، بينما جاءت درجة الاحتياج التدريبي متوسطة في محور التخطيط في المؤسسات التعليمية، وبنيت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والنوع.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت المهارات الإدارية لمديري المدارس فقد قام الحارثي (2015) بإجراء دراسة هدفت إلى تشخيص واقع المهارات الإدارية والإشرافية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وتحديد دلالة الفروق في هذه المهارات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية واعتمد المنهج الوصفي، وطبقت استمارة الاستبيان على عينة قوامها (618) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن واقع مهارات الإدارية والإشرافية بمدارس ما بعد التعليم الأساسي جاءت بدرجة عالية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع ولصالح الإناث، ومتغير المحافظات التعليمية لصالح محافظة جنوب الباطنة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي.

كما أجرى بشير وبن ساهل (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الجزائرية للمهارات القيادية في ظل الإصلاحات الجديدة، ولتحقيق أهداف الدارسة استخدم المنهج

الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات طبقت استمارة الاستبيان على (80) معلماً ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية كانت بدرجة مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (النوع، والخبرة، والمؤهل العلمي).

أما فيما يخص الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية والمهارات الإدارية لمديري المدارس فقد قام شرف (2018) بدراسة سعت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، وتحديد المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية اللازمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (121) مديراً ، ولجمع البيانات استخدمت الاستبانة، ولتحليلها طبق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى احتياج مديري المدارس إلى التدريب على المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات التنظيمية، و تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والدورات التدريبية قبل وأثناء الخدمة.

التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال مراجعة الدراسات السابقة، والفحص المعمق لها يتبين أوجه الاختلاف بين هذه الدراسات من حيث التناولات لمتغيرات الدراسة، فقد ركزت دراسة غزالة (2020) على تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث (التخطيط، وأساليب الإدارة، التقنيات، والعلاقات، والتقويم)، أما دراسة الرميح (2021) فقد اهتمت بالاحتياجات التدريبية من حيث إدارة العمليات الإدارية وقياداتها، والجودة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية، واختلفت عن هذه الدراسة التي اهتمت بالاحتياجات التدريبية من حيث إدارة الأزمة، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحارثي (2015)، وبشير وبن ساهل (2022) في البحث في موضوع المهارات الإدارية، وكان الاتفاق مع دراسة شرف (2018) في موضوع الدراسة وهو الاحتياجات التدريبية والمهارات الإدارية، واتفقت الدارسة مع الدراسات الأخرى في البيئة التي أجريت فيها ألا وهي المدارس، أما المنهج المطبق في الدراسات الأخرى تمثل في المنهج الوصفي التحليلي وفي الدراسة الحالية اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، أما مجتمع الدراسة وعيّنتها فقد اتفقت مع دراسات غزالة (2020) والرميح (2021)، وشرف (2018) في كون المجتمع والعينة من مديري المدارس، فيما كان مجتمع الدراسة وعيّنتها بالنسبة لدراسة بسير وبن ساهل (2022) من المعلمين، وفيما يختص بالأداة المستخدمة في جمع البيانات فقد طبقت جميع الدراسات استمارة الاستبيان، وقد تفاوتت النتائج التي تم التوصل إليها.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يعدّ التدريب الوسيلة والأداة التي يمكن من خلالها تنمية الأفراد وتطوير أدائهم في المؤسسات، والاحتياجات التدريبة للمدراء لها ثلاثة مداخل رئيسة: هي مدخل التنظيم الذي يركز على أهداف التدريب ونوعه،

ومدخل العمليات الذي يقدم المعلومات والمهارات للمتدربين، ومدخل الأفراد ويتضمن المهارات الإدراكية والإنسانية والاجتماعية والمهنية والإبداعية للازمة للمتدربين (زهران، 2022)، فقد عرفها القباطي (2011) بأنها «مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في مهارات مديري المدرس لتجعلهم قادرين على أداء مهامهم واتخاذ القرارات الإدارية على الوجه الأكمل» (القباطي، 2011: 395).

ثانياً: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية من الأمور التي يجب مراعاتها عند إعداد البرامج التدريبية، وذلك لأنها تؤدي إلى:

-تحديد أولويات احتياجات التدريب التي لها التأثير الأكبر على العمل.

-تحديد الأولويات والطرق التي لم نفكر فيها من قبل.

-تحقيق أكبر عائد ممكن من التدريب.(almrsal.com)

ثالثاً: أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

تحديد الاحتياجات التدريبية من خلاله يتم تحديد نقاط الضعف لدى الأفراد لتقويتها، ونقاط القوة لدعمها، ويمكن أن نلخص أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي (شحاده، 2016):

1.يساعد على تنظيم البرامج التدريبية وضع الإستراتيجيات والخطط طويلة المدى.

2.يحدد الأفراد المستهدفين بالتدريب، ونوع التدريب الذي يحتاجونه، والنتائج المتوقعة منهم.

3.يساعد على تحقيق أهداف التدريب، والرفع من مستوى الأداء من خلال الأثر الذي يحققه التدريب.

4. يسهم في زيادة قدرة إدارات التدريب والموارد البشرية على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية.

رابعاً: مفهوم إدارة الأزمة:

تواجه المجتمعات في العصر الحديث العديد من الأزمات الطبيعية، والأخرى التي تحدث بالمؤسسات المختلفة، وقد يترتب على هذه الأزمات تهديد لحياة الأفراد، أو قد تأثر على أعمالهم، ومن المتعارف عليه أن تأثير هذه الأزمات يُحدث تغيير في المجتمع والأفراد والمؤسسات (أولمر، 2015)، وتعني إدارة الأزمة القدرة على التعاطي مع الأزمة التي تواجه المؤسسة، والتحكم بها وتوجيهها للحد من أضرارها، وأبو قحف على أنها: «الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد المؤسسة» (أبو قحف، 2002: 352).

خامساً: متطلبات إدارة الأزمة:

إن الأزمة تحتاج توافر عدد من المتطلبات لإدارتها التي حددها جعفر (2017) يمكن توضيحها في الآتي:

-الابتعاد عن التعقيد وتبسيط الإجراءات لتخفيف الإرباك وعدم الوضوح والفهم.

-وضع القوانين التي تسهل عملية الإدارة.

-التخطيط الذي ينظم الأعمال خاصة تجاه التعامل مع الأزمات والابتعاد عن الارتجال والعشوائية سادساً: مراحل إدارة الأزمة:

-مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر: وهي مرحلة التنبؤ باحتمال حدوث أزمة وذلك من خلال الانتباه لإشارات حدوث الأزمة، وتعدّ هذه المرحلة مهمة ومعقدة حيث يستقبل المديرون العديد من الإشارات الحقيقية والوهمية، والمتعلقة ببعض الأزمات المختلفة.

-مرحلة الاستعداد والوقاية: هدف إدارة الأزمات محاولة عدم الوقوع في الأزمة، أو التخفيف من حدتها، وهذا يتطلب أن تتوافر الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات.

-مرحلة احتواء الاضرار: يصعب في بعض الأحيان التصدي للأزمة أو منع حدوثها، وفي الغالب يترتب على هذه الأزمة أضرار متعددة، في هذه الحالة فإن دور إدارة الأزمة أن تعمل على احتواء هذه الأضرار، والحد من تأثيراتها.

مرحلة استعادة النشاط: تتضمن مجموعة من الإجراءات العملية التي من شأنها أن تساعد على عودة المنظمة إلى وضعها السابق.

-مرحلة التعلم: وتأتي بعد انتهاء الأزمة، وبعد أن تستعيد المنظمة نشاطها وتعود على سابق عهدها، وتتضمن دراسة الأحداث بشكل معمق ومستفيض، واستخلاص العبر للرفع من كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية. (الجمعة، 2021)

سادساً: مفهوم المهارات الإدارية وأهميتها:

تتطلب الإدارة الناجحة امتلاك القادة الإداريين مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعدهم على أداء مهامهم، والمهارة تعني «القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة، مع القدرة على التحكم في الوقت والجهد الذي يبذله الفرد» (كنعان، 2007: 305)، وعرفها شرف (2018) بأنها «الأدوات التي تُمكن مدير المدرسة من عمله، ومن خلالها يتحدد مدى قدرته على توظيفها عملياً أثناء قيادته للمدرسة وطرق تفاعله مع الآخرين، ودفعهم للعمل لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التربوية» (شرف،2018: 270)، وتتمثل أهمية المهارات الإدارية في التالي:

-تحسين مستويات الأداء.

- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

-استمرار جودة أداء المنظمة وفعاليتها إدارياً وتنظيمياً. (بشير، بن ساهل، 2022: 555)

سابعاً: أبعاد المهارات الإدارية: (الصرن،2012 ؛ والصيرفي، 2013)

1.المهارات الفكرية: وتمثل القابليات الذهنية والعقلية (الفكرية) التي تمكن المدير أو القائد على تبصر أهداف المؤسسة وتحديد سياساتها وخططها واستشراف مستقبلها، واتساع منظور الرؤية لدى المدير أو القائد من خلال

قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمور والموضوعات والمشكلات التي تواجهه.

2. المهارات الإنسانية: وتمثل قدرة القائد في التعامل مع الآخرين، والتواصل معهم، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها، وامتلاك القائد لها يجعله عضوا فعالًا في الجماعة وقادرًا على بناء جهود تعاونية، وخلق جو من الاستحسان والأمن.

3.المهارات الفنية: تعني القدرة على التعامل الأداء أولاً بأول، وتتمثل في فهمه لنظم ولوائح العمل وقوانينه، وتتجلى أهمية توافر المهارات الفنية لدى المدير في قدرته على حل المشكلات، وتبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة ومناقشة نتائج العمل معهم.

4.المهارات التنظيمية: إن امتلاك المهارات التنظيمية يساعد على تحقيق الأهداف العامة، وهي من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها وتتطلب مجموعة من الأنشطة الذهنية كالتخطيط والتحليل المنطقي والتركيب.

الإطار الميداني للدراسة:

يتناول هذا الجانب الإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات على النحو الآتي:

أولاً: منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتّباع المنهج الوصفي الارتباطي، ويعد المنهج الملائم للدراسة في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة، والبالغ عددهم (50) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم المجتمع استخدم أسلوب المسح الشامل في الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات من اللازمة لإجراء هذه الدراسة استخدمت الاستبانة وتم تقسيمها إلى قسمين موزعة على النحو الآتي:

القسم الأول: للتعرف على توزيع مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: لمعرفة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم لإدارة الأزمة في ضوء مهاراتهم الإدارية، ويتكون من محورين على النحو الآتي:

المحور الأول: لقياس الاحتياجات التدريبية، وتكون من (24 عبارة) موزعة على ثلاثة أبعاد على النحو الآتي: (الاحتياجات التدريبية اللازمة قبل حدوث الأزمة، الاحتياجات التدريبية اللازمة أثناء حدوث الأزمة، الاحتياجات التدريبية اللازمة ما بعد حدوث الأزمة).

المحور الثاني: لقياس المهارات الإدارية لمديري المدارس، وتكون من (26 عبارة)، موزعة على أربعة أبعاد على النحو الآتي: (المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية).

رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة طبقت دراسة استطلاعية على عينة حجمها (15) مفردة من مجتمع الدراسة، وطبقت معادلة (ألفا-كرونباخ) لحساب معاملات الثبات، وقد بلغت قيمة معامل ثبات محور الاحتياجات التدريبية (0.893)، وبلغت قيمة معامل ثبات محور المهارات الإدارية (0.910)، وهي درجات ثبات مقبولة، ما يعني أن الاستبانة اتسمت بالثبات وبدرجة جيدة من التميز، وذلك كما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1) يبين قيم معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة

متغيرات الدراسة	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
محور الاحتياجات التدريبية	24	0.893	0.944
محور المهارات الإدارية	26	0.910	0.953

خامساً: صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام نوعين من الصدق هما الصدق، المحكمون؛ حيث عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الإدارة التربوية والإشراف التربوي، للحكم على صحة الفقرات ومدى انتمائها للبعد الذي وضعت فيه، تم إجراء التعديلات المطلوبة والتي أوصى بها المحكمون، واستخدم الصدق الإحصائي (الذاتي) وهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم، ويحسب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهو موضح بالجدول (1)، وبلغت قيمة معامل صدق محور الاحتياجات التدريبية (0.944)، وقيمة معامل صدق محور المهارات الإدارية (0.953)، وهذا يبرر صدق المقياس وأن فقرات الاستبيان تعكس قدرته على قياس ما صمم من لأجله.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، استخدم معامل ألفا كرونباخ لإيجاد قيم ثبات أداة الدراسة، واستخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الاحتياجات التدريبية والمهارات الإدارية لمديري المدارس، واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28) لتحليل الإجابات لتحديد مستوى الموافقة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخُماسي باعتباره أكثر المقاييس استخداما، وأُعطي لكل إجابة درجة على النحو الآتي: تدرج غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، وموافق بشدة (5)، على النحو الآتي:

جدول (2) مستويات مقياس ليكرت والوزن النسبي

مقياس ليكرت	غير مو افق بشدة	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق بشدة
درجة المو افقة	1	2	3	4	5
مدى المتوسط الحسابي	1 أقل1.80	1.80 أقل 2.60	2.60 أقل 3.40	3.40 أقل 4.20	4.20-5
مدى الوزن النسبي	(20 أقل 36) %	(36 أقل 52) %	(52 أقل 68)%	(68 أقل 84)%	%(84-100)
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

سابعاً: تحليل بيانات مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغر افية:

لقد تم تحليل توزيع مجتمع الدراسة، وذلك كما هو على النحو الآتي:

جدول (3): توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغر افية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	26	65.0
	أنثى	14	35.0
	المجموع	40	100.0
المؤهل العلمي	ثانوي أو ما يعادله	3	7.5
	جامعي	32	80.0
	جامعي أو ما فوق الجامعي	5	12.5
	المجموع	40	100.0
سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3	7.5
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	29	72.5
	15 سنة فأكثر	8	20.0
	المجموع	40	100.0

من خلال الجدول (3) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير النوع يتبين أن النسبة الأعلى كانت (الذكور) وبلغت (65.0%)، وهذه النسبة تشكل تقريبا أكثر من نصف حجم المجتمع، وبلغت نسبة (الإناث) (35.0%)، وبخصوص متغير المؤهل العلمي يتبين أن النسبة الأعلى كانت للمؤهل العلمي (جامعي) وبنسبة بلغت (80.0%)، يليه المؤهل العلمي (ما فوق الجامعي) وبلغت نسبته (12.5%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المؤهل العلمي (ثانوي أو ما يعادله) (7.5%)، وبالنسبة لمتغير الخبرة يتبين أن النسبة الأعلى كانت للخبرة (من10 إلى اقل من 15 سنة) وبلغت (72.5%)، يليها سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (20.0%)، و جاءت في المرتبة الأخيرة سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبنسبة بلغت (7.5%).

ثامناً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

يختص هذا الجانب بالإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

التساؤل الأول: ما الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة لإدارة الأزمة؟

للإجابة عن هذا التساؤل حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للأبعاد المكونة لهذا المحور، وذلك على النحو الآتي:

جدول (4): المتوسطات والانحر افات والأوزان النسبية لأبعاد الاحتياجات التدريبية لإدارة الأزمة

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
.1	الاحتياجات اللازمة قبل حدوث الأزمة	4.60	0.48	92.0	2
.2	الاحتياجات اللازمة أثناء حدوث الأزمة	4.80	0.31	96.0	1
.3	الاحتياجات اللازمة بعد حدوث الأزمة	4.51	0.30	90.2	3
	المتوسط العام للاحتياجات التدريبة لإدارة الأزمة	4.64	0.34	92.8	-

يتضح من الجدول (4) أن الاحتياجات التدريبية أثناء حدوث الأزمة جاءت في المرتبة الأولى وبلغ المتوسط الحسابي (4.80) بانحراف معياري (0.31)، ووزن نسبي (96.0%)، وجاء فى المرتبة الثانية الاحتياجات التدريبية قبل حدوث الأزمة، بمتوسط حسابي (4.60) وبانحراف معياري (0.48)، ووزن نسبي(92.0%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الاحتياجات التدريبية بعد حدوث الأزمة بمتوسط حسابي بلغ (4.51) وانحراف معياري (0.30) ووزن نسبي (90.2%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس العامة لإدارة الأزمة بلغ (4.64) بانحراف معياري (0.30) ووزن نسبي (92.8%)، وهو مرتفع جداً مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (2) ما يعني أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس العامة لإدارة الأزمة بجميع أبعادها كانت مرتفعة جداً مع تفاوت هذه الاحتياجات، حيث كانت الأعلى عند حدوث الأزمة والأدنى بعد حدوث الأزمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات المكونة لهذه الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس قبل حدوث الأزمة:

لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس قبل حدوث الأزمة حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات المكونة لهذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

جدول (5): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس قبل حدوث الأزمة

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
.1	القدرة على التنبؤ بحدوث أزمة مدرسية من خلال إشارات الإنذار المبكر	3.65	0.94	73.0	10
.2	وضع خطة مدرسية شاملة لمواجهة الأزمة المدرسية المتوقعة	4.67	0.61	93.4	6
.3	وضع إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات	4.65	0.83	93.0	9
.4	تشكيل فرق عمل لإدارة الأزمات المدرسية	4.70	0.82	94.0	5
.5	وضع تصور لقائمة الأزمات التي يمكن أن تحدث للمدرسة مستقبلاً	4.67	0.72	93.4	7
.6	وضع حلول مناسبة لمواجهة الأزمات المدرسية المرتقبة	4.72	0.71	94.4	3
.7	إنشاء دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات المدرسية المختلفة	4.72	0.50	94.4	2
.8	توفير نظام اتصال يسمح بالتواصل مع جميع المعنيين بالأزمة بالسرعة المطلوبة	4.82	0.38	96.4	1
.9	توفير قاعدة بيانات وافية عن التلاميذ والمعلمين والعاملين في المدرسة	4.72	0.81	94.4	4
.10	إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بالأزمة	4.66	0.62	93.2	8
	المستوى العام للاحتياجات التدريبية قبل حدوث الأزمة	4.60	0.47	92.0	-

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاحتياجات التدريبية قبل حدوث الأزمة قد تراوحت ما بين (3.65-4.82)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.38-0.94)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة «توفير نظام اتصال يسمح بالتواصل مع جميع المعنيين بالأزمة بالسرعة المطلوبة » بمتوسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.38) ووزن نسبي (96.4%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة «القدرة على التنبؤ بحدوث أزمة مدرسية من خلال إشارات الإنذار المبكر » وبلغ متوسطها الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.94) ووزن نسبي (73.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبعد الاحتياجات التدريبية قبل حدوث الأزمة بلغ (4.60) بانحراف معياري (0.47) ووزن نسبي (92.0%)، وهو مرتفع جداً مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (2).

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس أثناء حدوث الأزمة:

لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس أثناء حدوث الأزمة حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات المكونة لهذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

جدول (6): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس أثناء حدوث الأزمة

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تقوية وتمتين العلاقة مع الجهات التي لها دور في مواجهة الأزمة	4.87	0.33	97.4	2
2	توفير الدعم المعنوي لفريق إدارة الأزمات ولجميع أفراد المجتمع المدرسي أثناء إدارة الأزمة	4.67	0.61	93.4	7
3	ترتيب الأولويات التي يجب تنفيذها أثناء الأزمة	4.85	0.36	97.0	4
4	وضع خطط قصيرة الأمد لإعادة الأوضاع في المدرسة لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة	4.60	0.74	20	8
5	تهيئة التلاميذ والمعلمين نفسياً أثناء حدوث الأزمة وتخفيف التوتر لديهم	4.90	0.30	98.0	1
6	توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء فريق إدارة الأزمة حسب إمكاناتهم	4.85	0.36	97.0	5
7	استثمار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لاحتواء الأزمة التي تواجه المدرسة	4.80	0.40	96.0	6
8	اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة للسيطرة على الموقف أثناء مواجهة الأزمة المدرسية	4.87	0.36	97.4	3
	المستوى العام للاحتياجات التدريبية اثناء حدوث الأزمة	4.80	0.31	96.0	-

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاحتياجات التدريبية أثناء حدوث الأزمة تراوحت ما بين (4.90-4.60)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.74-0.30)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة «تهيئة التلاميذ والمعلمين نفسياً أثناء حدوث الأزمة وتخفيف التوتر لديهم» بمتوسط حسابي (4.90) وانحراف معياري (0.30) ووزن نسبي (96.4%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة «القدرة على التنبؤ بحدوث أزمة مدرسية من خلال إشارات الإنذار المبكر» وبلغ متوسطها الحسابي (4.65) بانحراف معياري (0.94) ووزن نسبي (73.0%).وبوجه عام فإن المتوسط العام لبعد الاحتياجات التدريبية أثناء حدوث الأزمة بلغ (4.80) بانحراف معياري (0.31) ووزن نسبي (96.0%)، وهو مرتفع جداً مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح فى الجدول (2).

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بعد حدوث الأزمة:

لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بعد حدوث الأزمة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات المكونة لهذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

جدول (7): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية لمدير المدارس بعد حدوث الأزمة

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
.1	وضع خطط طويلة الأمد لإعادة الأوضاع في المدرسة لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة	3.07	1.34	61.4	6
.2	تسجيل أحداث ومواقف الأزمة والإجراءات التي اتبعت خلالها للإفادة منها مستقبلاً	4.72	0.59	94.4	5
.3	إجراء مراجعة شاملة للأزمة التي مرت بها المدرسة	4.82	0.38	96.4	2
.4	تقييم مدى فاعلية القرارات التي اتخذت أثناء حدوث الأزمة	4.80	0.40	96.0	4
.5	وضع سيناريوهات للأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها أزمة المدرسية من جديد	4.75	0.54	95.0	3
.6	التخفيف من آثار الأزمة التي مرت بها المدرسة ومعالجة الأسباب التي أدت لحدوثها	4.92	0.34	98.4	1
	المستوى العام للاحتياجات التدريبية بعد حدوث الأزمة	4.51	0.30	90.2	-

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاحتياجات التدريبية بعد حدوث الأزمة قد تراوحت ما بين (3.07-4.92)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.34-1.34)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة « التخفيف من آثار الأزمة التي مرت بها المدرسة ومعالجة الأسباب التي أدت لحدوثها» بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (0.34) ووزن نسبي (98.4%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة « وضع خطط طويلة الأمد لإعادة الأوضاع في المدرسة لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة» وبلغ متوسطها الحسابي (3.07) بانحراف معياري (1.34) ووزن نسبي (61.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبعد الاحتياجات التدريبية بعد حدوث الأزمة بلغ (4.51) بانحراف معياري (0.30) ووزن نسبي (90.2%)، وهو مرتفع جداً مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (2).

التساؤل الثاني: ما مستوى المهارات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة؟

للإجابة عن هذا التساؤل حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للأبعاد المكونة لهذا المحور، وذلك على النحو الآتي:

جدول (8): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية للمهارات الإدارية لدى مديري المدارس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
.1	المهارات الفنية	4.74	0.27	94.8	3
.2	المهارات الإنسانية	4.84	0.26	96.8	1
.3	المهارات الفكرية	3.59	0.13	71.8	4
.4	المهارات الإدارية	4.82	0.26	96.4	2
	المتوسط العام للمهارات الإدارية	4.52	0.19	90.4	-

يتضح من الجدول (8) أن المهارات الإنسانية جاءت في المرتبة الأولى وبلغ متوسطه الحسابي (4.84) بانحراف معياري (0.26)، ووزن نسبي (96.8%)، وجاء في المرتبة الثانية المهارات الإدارية، بمتوسط حسابي (4.82)

وبانحراف معياري (0.26)، ووزن نسبي(96.4%)، وجاء في المرتبة الثالثة المهارات الفنية بمتوسط حسابي بلغ (4.74) وانحراف معياري (0.27) ووزن نسبي (94.8%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المهارات الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (4.59) وانحراف معياري (0.13) ووزن نسبي (71.8%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام للمهارات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بلغ (4.52) بانحراف معياري (0.19) ووزن نسبي (90.4%)، وهو مرتفع جداً مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (2) ما يعني أن مهارات مديري المدارس بجميع أبعادها كانت مرتفعة جداً مع تفاوت هذه المهارات حيث كانت الأعلى المهارات الإنسانية والأدنى المهارات الفكرية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذه الأبعاد، على النحو الآتي:

المهارات الفنية لدى مديري المدارس العامة:

لتحديد المهارات الفنية حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

جدول (9): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية للمهارات الفنية لدى مديري المدارس

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
.1	يشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل	4.70	0.60	94.0	5
.2	يحرص على توافر وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة	4.90	0.30	98.0	1
.3	يتقن التخطيط للأنشطة المدرسية	4.77	0.53	95.4	4
.4	يقوم بأداء الأعمال المدرسية حسب الأولويات	4.87	0.40	97.4	3
.5	يطبق توصيات الاجتماعات المدرسية	4.52	0.59	90.4	6
.6	يصدر التعليمات بصورة واضحة	4.90	0.33	98.0	2
.7	يفوض بعض مهامه وفق التوصيف الوظيفي للمهنة	4.52	0.57	90.4	5
	المستوى العام للمهارات الفنية	4.74	0.27	94.8	-

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المهارات الفنية قد تراوحت ما بين (4.90-4.52)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.60-0.30)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة « يحرص على توافر وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة « بمتوسط حسابي (4.90) وانحراف معياري (0.30) ووزن نسبي (98.0%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة « يطبق توصيات الاجتماعات المدرسية « وبلغ متوسطها الحسابي (4.52) بانحراف معياري (0.59) ووزن نسبي (90.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام للمهارات الفنية قد بلغ (4.74) بانحراف معياري (0.27) ووزن نسبي (94.8%)، وهو مرتفع جداً مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (2).

المهارات الإنسانية لدى مديري المدارس العامة:

لتحديد المهارات الإنسانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات المكونة لهذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

جدول (10): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية للمهارات الإنسانية لدى مديري المدارس

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
.1	يشرف على العمليات الإدارية بالمدرسة	4.87	0.33	97.4	2
.2	يحرص على تنسيق جهود أفراد فريق العمل	4.87	0.34	97.4	3
.3	يضع بعين الاعتبار ردود الأفعال تجاه القرارات التي يتخذها	4.75	0.43	95.0	6
.4	يحرص على تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	4.80	0.40	96.0	5
.5	يقدر الظروف الأسرية والاجتماعية للمعلمين	4.82	0.44	96.4	4
.6	يشجع المعلمين على إبداء آرائهم	4.92	0.26	98.0	1
المستوى العام للمهارات الإنسانية		4.84	0.26	96.8	-

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المهارات الإنسانية قد تراوحت ما بين (4.75-4.92)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.26-0.44)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة « يشجع المعلمين على إبداء آرائهم» بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (0.26) ووزن نسبي (98.0%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة « يضع بعين الاعتبار ردود الأفعال تجاه القرارات التي يتخذها « وبلغ متوسطها الحسابي (4.75) بانحراف معياري (0.43) ووزن نسبي (95.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام للمهارات الإنسانية قد بلغ (4.84) بانحراف معياري (0.26) ووزن نسبي (96.8%)، وهو مرتفع جداً مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح فى الجدول (2)؛ مما يعني أن المهارات الإنسانية لدى مديري مدارس التعليم العام كانت مرتفعاً جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

المهارات الفكرية لدى مديري المدارس العامة:

لتحديد المهارات الفكرية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات المكونة لهذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

جدول (11): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية للمهارات الفكرية لدى مديري المدارس

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
.1	يمتلك القدرة على حسم الأمور	4.82	0.38	96.4	6
.2	يبتكر حلول إبداعية للمشكلات	4.82	0.33	96.4	5
.3	يدرك القوانين واللوائح الخاصة بعمله	4.85	0.36	97.0	4
.4	لديه رؤية تربوية واضحة	4.90	0.30	98.0	2
.5	يبادر في تقديم أفكار إبداعية في مجال عمله	4.92	0.40	98.4	1
.6	يشخص الواقع بأسلوب علمي	4.85	0.31	97.0	3
المستوى العام للمهارات الفكرية		3.59	0.13	71.8	-

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المهارات الفكرية قد تراوحت ما بين (4.82-4.92)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.30-0.40)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة « يبادر في تقديم أفكار

إبداعية في مجال عمله « بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (0.40) ووزن نسبي (98.4%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة « يمتلك القدرة على حسم الأمور « وبلغ متوسطها الحسابي (4.82) بانحراف معياري (0.38) ووزن نسبي (96.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام للمهارات الفكرية قد بلغ (4.59) بانحراف معياري (0.13) ووزن نسبي (71.8%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح فى الجدول (2)، مما يعني أن المهارات الفكرية لدى مديري مدارس التعليم العام كانت مرتفعة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

المهارات الإدارية لدى مديري المدارس العامة:

لتحديد المهارات الإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات المكونة لهذا البعد، وذلك على النحو الآتي:

جدول (12): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية للمهارات الإدارية لدى مديري المدارس

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
.1	يمتلك القدرة على إدارة الوقت	4.82	0.30	96.4	5
.2	يصدر القرارات المناسبة للعمل	4.82	0.29	96.4	4
.3	يتابع أعمال الصيانة للمبنى المدرسي	4.70	0.56	94.0	7
.4	يحرص على توفي احتياجات المدرسة	4.82	0.38	96.4	6
.5	يوزع المهمات بعدالة بين المعلمين	4.87	0.33	97.4	2
.6	يحرص على الزيارات الصفية للمعلمين بشكل منتظم	4.90	0.30	98.0	1
.7	يقوم بالاجتماعات المدرسية بصورة دورية	4.85	0.44	97.0	3
	المستوى العام للمهارات الإدارية	4.82	0.26	96.4	-

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المهارات الإدارية قد تراوحت ما بين (4.70-4.90)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.29-0.56)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة « يحرص على الزيارات الصفية للمعلمين بشكل منتظم « بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (0.40) ووزن نسبي (98.4%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة « يتابع أعمال الصيانة للمبنى المدرسي» وبلغ متوسطها الحسابي (4.70) بانحراف معياري (0.56) ووزن نسبي (94.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام للمهارات الإدارية قد بلغ (4.82) بانحراف معياري (0.26) ووزن نسبي (96.4%)، وهو مرتفع جداً مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح فى الجدول (2)، مما يعني أن المهارات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام كانت مرتفعة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

التساؤل الثالث: هل توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية لإدارة الأزمة والمهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة درنة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الاحتياجات التدريبية لمدير المدارس ومهاراتهم الإدارية، وكانت نتائجه على النحو الآتي:

جدول (13): معامل ارتباط بيرسون بين الاحتياجات التدريبية والمهارات الإدارية لمديري المدارس

البيان	العدد	معامل الارتباط	المعنوية
العلاقة بين الاحتياجات التدريبية والمهارات الإدارية	40	**0.615	0.000
العلاقة بين الاحتياجات التدريبية قبل حدوث الأزمة والمهارات الإدارية	40	**0.832	0.000
العلاقة بين الاحتياجات التدريبية أثناء حدوث الأزمة والمهارات الإدارية	40	**0.555	0.000
العلاقة بين الاحتياجات التدريبية بعد حدوث الأزمة والمهارات الإدارية	40	**0.739	0.000

** قيم دالة عند مستوى معنوية α=0.01

يتضح من خلال الجدول (13) أن قيم معاملات الارتباط بين الاحتياجات التدريبية بأبعادها (قبل حدوث الأزمة، واثناء حدوث الأزمة، وبعد حدوث الأزمة) جميعها كانت معنوية عند مستوى α=0.01، حيث تراوحت ما بين (0.832) و(0.555)؛ مما يعني أنه يوجد ارتباط موجب قوي بين الاحتياجات التدريبية وأبعادها وبين المهارات الإدارية لمديري المدارس، ويلاحظ من الجدول (13) أن الارتباط أقوى ما يكون بين الاحتياجات التدريبية والمهارات الإدارية قبل حدوث الأزمة، في حين كان أضعف ما يكون بين الاحتياجات التدريبية والمهارات الإدارية أثناء حدوث الأزمة، وعليه يمكن القول بأن قدرة مديري المدارس العامة على توظيف مهاراتهم الإدارية قبل حدوث الأزمة أفضل منه أثناء حدوث الأزمة.

نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

-بينت النتائج مستوى الاحتياجات التدريبية بأبعادها جميعها كانت مرتفعة جداً، وأن الاحتياجات التدريبية أثناء حدوث الأزمة جاء في المرتبة الأولى، وجاءت في المرتبة الثانية الاحتياجات التدريبية قبل حدوث الأزمة، أما الاحتياجات التدريبية بعد حدوث الأزمة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة.

-بينت النتائج أن مستوى المهارات الإدارية وأبعادها (جميعها كانت مرتفعة جداً، وأن المهارات الإنسانية جاءت في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاءت المهارات الإدارية، وجاءت في المرتبة الثالثة المهارات الفنية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المهارات الفكرية.

-أوضحت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاحتياجات التدريبية بأبعادها والمهارات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل بيانات الدراسة، يقدم الباحثون التوصيات الآتية:

-العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس فيما يتعلق بإدارة الأزمات المدرسية.

-إقامة ورش العمل والدورات التدريبية لتوعية مديري مدارس التعليم بإدارة الأزمات المدرسية.

-تصميم البرامج التدريبية اللازمة للرفع من كفاءة مديري المدارس على مواجهة الأحداث الطارئة والأزمات التي قد تواجهها المدرسة.

-دعم مديري مدارس التعليم العام وتشجيعهم على الاطلاع على المستجدات والاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية لتطوير مهاراتهم الإدارية.

- إجراء دراسات أخرى تتناول موضوع المهارات الإدارية للقيادات الإدارية، وموضوع الاحتياجات التدريبية في بيئات تنظيمية أخرى.

المراجع:

-أبو قحف، عبد السلام. (2002). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

-أولمر، روبرت وسيلنو، تيموثي وسيجر، ماثيو. (2015). التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة. ترجمة: أحمد المغربي. ط1، القاهرة: دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع.

-بشير، محمد وبن ساهل، لخضر. (2022). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في ظل الإصلاحات الجديدة من وجهة نظر الأساتذة. دراسات نفسية وتربوية، 15 (1)، 550- 565.

-جعفر، يونس. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة نواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى، 21(1)، 324-293.

-الجمعة، نورة بنت محمد الضريس. (2021). واقع غدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء: أزمة جائحة كورونا أنموذجاً. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 13(4)، 163- 188.

-الحارثي، سالم بن عبد الله بن سالم. (2015). واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والاشرافية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.

-الرميح، محمد عبد الرحمن. (2021). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بالقصيم في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة أسيوط، 37(10)، 706-675.

-زهران، ياسر محمد عبد الرحيم. (2022). الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية عين الباشا. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 38(2)، الجزء الثاني، 180-157.

-شرف، علية محمد إسماعيل. (2018)، الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 3(2)، 291-269.

-الصرن، رعد حسن. (2012). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. دمشق: دار الرضا للنشر.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2013). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

-العواد، ياسين. (2011). أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

-غزالة، محمد. (2020). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الزاوية. مجلة كلية الآداب، الزاوية، (29)، 244-229.

-القباطي، عثمان سعيد. (2011). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، مجلة جامعة دمشق، 27.

-كنعان، نواف. (2007). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار العلم والثقافة.

https://www.almrsal.com