

تحمل المسؤولية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى المشرفين التربويين

من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية

م. خديجة واجد عبود

وزارة التربية / تربية بغداد الرصافة الاولى

التخصص / العلوم التربوية والنفسية / ادارة تربوية

Khadijah.abood@gmail.com

الملخص:

أهداف البحث : يهدف البحث الحالي التعرف على مستوى :-

- ١- تحمل المسؤولية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية .
- ٢- إدارة الازمات للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الابتدائية.
- ٣- العلاقة بين تحمل المسؤولية وإدارة الازمات للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الابتدائية.

حدود البحث : يتحدد البحث بقياس المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد بالمديريات في جانبي الكرخ والرصافة للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤) .

إجراءات البحث : قامت الباحثة ببناء مقياس لتحمل المسؤولية وتبني مقياس (المالكي ٢٠٠٩) لقياس إدارة الازمات وتم التأكد من صدقهما وثباتهما ومن ثم تم تطبيقهما على عينة البحث (٢٠٠) مدير ومديرة وباستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم التربوية والنفسية (SPSS) تم التوصل الى النتائج الآتية :-

- ١- ظهر أن المشرفين التربويين لديهم تحمل المسؤولية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية .
 - ٢- ظهر أن المشرفين التربويين الإداريين لديهم القدرة على إدارة الازمات من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية .
 - ٣- ظهرت هناك علاقة إيجابية بين تحمل المسؤولية وإدارة الازمات من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي أوردت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات .
- الكلمات المفتاحية : (تحمل المسؤولية، إدارة الازمات، المشرفين التربويين، مديري المدارس).

Taking responsibility and its relationship to crisis management among
educational supervisors from the point of view of primary school principals

Khadija Wajid Abboud

Ministry of Education / Baghdad Al-Rusafa First Education.

Specialization: Educational administration

Abstract:

Research objectives: The current research aims to identify the level of: –

- 1- Educational supervisors assume responsibility from the point of view of primary school principals.
- 2- Crisis management for educational supervisors from the point of view of primary school principals.
- 3- The relationship between assuming responsibility and crisis management for educational supervisors from the point of view of male and female primary school principals.

Research limits: The research is determined by measuring educational supervisors from the point of view of primary school principals in Baghdad Governorate in the districts on the Karkh and Rusafa sides for the academic year (2023–2024).

Research limits: The research is determined by measuring educational supervisors from the point of view of primary school principals in Baghdad Governorate in the districts on the Karkh and Rusafa sides for the academic year (2023–2024).

Research procedures: The researcher built a scale for assuming responsibility and adopted a scale (Al-Maliki 2009) to measure crisis management. Their validity and reliability were confirmed, and then they were applied to the research sample (200 male and female principals). Using the Statistical Bag for Educational and Psychological Sciences (SPss), the following results were reached: –

- 1- It appeared that educational supervisors bear responsibility from the point of view of primary school principals.
- 2- It appeared that administrative educational supervisors have the ability to manage crises from the point of view of primary school principals.
- 3- There appeared a positive relationship between assuming responsibility and crisis management from the point of view of primary school principals.

In light of the findings of the current research, the researcher presented a number of recommendations and proposals.

Keywords: (assuming responsibility, crisis management, educational supervisors, school principals)

الفصل الاول : التعريف بالبحث

مشكلة البحث :

تشكل الإدارة الفعالة حجر الأساس في العملية التربوية فهي تضع الوسائل الكفيلة لمراقبة الاعمال ومتابعة النتائج مما يساعد الى اعادة النظر في الامور الادارية وتطبيق الانظمة والقوانين وتعمل على توجيه جهود العاملين وسلوكهم كما انها تحقق الكفاية والفاعلية ،وتؤمن بانسانية الانسان وتاخذ ذلك في حساباتها وتعتمد على العلاقات الانسانية واثرها الجيد الايجابي على المناخ التنظيمي الذي يسود اي مؤسسة حيث ان سر نجاح اي مشروع يكمن في طريقة ادارته وان تقدم الدول او تخلفها يمكن ارجاعه الى الادارة القائمة فيها فالادارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية وتحقيق الاهداف المنشودة (المدهرش،٢٠٠٦:٣) وتحمل المسؤولية من السمات الجوهرية التي يتسم بها القائد الاداري والتي تتطلب الالتزام بأداء مهامه وواجباته التي تقع على عاتقه وتشتمل على نشاطات مختلفة من اجل تحقيق أهداف شخصية واخرى تتعلق بالمجتمع والتخطيط لعمله وأن يضع في حسابه الضغوطات التي تواجهه وتيسير المهام والانشطة الادارية والتنظيمية المطلوبة ويرتبط بجميع النشاطات والمستويات والعمليات الجارية التي تقوم المؤسسة التربوية بانجازها (الجبوري،٢٠١٩:٨) وإن تحمل المسؤولية يتحقق من خلال توفر جملة من العوامل والسياسيات الإدارية التي تتبعها الإدارة في إدارة مؤسساتها وفقدان أي عامل من هذه العوامل المختلفة كعدم توفر المناخ الملائم

للعمل أو ضعف الأجور أو انعدام الحوافز ... الخ يؤدي إلى فقدان أهم أركان إدارة الازمات واتمام الانجاز المهني بالشكل الذي يؤدي إلى عرقلة العمل وانخفاض الإنتاجية وانهايار هرم الإبداع المهني الذي يؤدي بدوره إلى تراجع أداء المؤسسة المعنية بالشكل الذي يجعلها تتحمل أعباءً وخسائر مالية كبيرة . لذلك تطلب دراسة تحمل المسؤولية للمشرفين التربويين لما لها من الدور الاساسي في انجاح العمل التربوي كما تناول البحث الحالي ادارة الازمات من قبلهم عندما تتعرض لها المؤسسة التربوية المتمثلة بالمدرسة أذ تمثل الازمة موقف مفاجئ غير اعتيادي في حياة المؤسسة والمجتمع وتعد مصدر قلق للمديرين والعاملين على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغييرات الحادة والغامضة في البيئة الإدارية وغيرها (العبيدي، ٢٠٠٢ : ١) ، وقد شعرت الباحثة ومن خلال عملها وتماسها مع المشرف التربوي ومستوى أداءهم ومدى قدرتهم على التحمل للمسؤوليات التي تقع على عاتقهم وامكانياتهم في ادارة الازمات التي تتعرض لها المدرسة او العاملين بها ودوره الذي يقوم به تحاول الباحثة الاجابة عن التساؤل عن مدى تحمل المسؤولية وعلاقتها بادارة الازمات لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية .

أهمية البحث :

تتطلب أهمية هذا البحث من أهمية ومكانة المشرفين التربويين والدور الذي يؤديونه فهم يسهمون في خدمة العملية التربوية. حيث ان المشرفين التربوية هم حلقة الوصل بين المدرسة ومن يدير المؤسسة التربوية أداريا فهم يقومون بادوار متعددة منها تتعلق بمتابعة واشراف على المدرسة ومن يعمل بها وتقديم التعليمات والتوجيهات والمشاركة في حل المشكلات التي تتعرض لها الادارة المدرسية والهيئات التربوية وكذلك تقوم بتقديم المقترحات والتوصيات الى صاحب القرار الاداري من أجل انجاح العمل التربوي والتعليمي . ولأهمية تحمل المسؤولية بالنسبة للمشرفين التربويين فقد يتناوله البحث الحالي كونه يمثل العصب الرئيسي الذي يستطيع التربوي النجاح به وذلك لان تحمل المسؤولية مسألة في غاية الأهمية لتنظيم الحياة داخل المجتمع الإنساني، فإذا تحمل الأفراد مسؤولياتهم ونتائج أعمالهم لاستقرت حياتهم، وخلقوا في كيانهم الاجتماعي الشفافية والشعور بالمسؤولية (شريت، ٢٠٠٨ : ٤) ، ومن الصفات التي يتصف بها الفرد الذي يتحمل المسؤولية

والتي تميزه عن غيره وهي قدرته على أن يبذل جهداً ويعطي وقتاً ويمنح فرصاً للعاملين معه ويعمل على توعيتهم ويتحمل مسؤولياته المختلفة على أكمل وجه، (الدليمي، ١٩٨٩: ٢٧). وهذا ما اكده (صبحي ١٩٩٤) في دراسته حيث توصل ان الفرد الذي يستطيع ان يتحمل المعاناة ويواجهها برحابة صدر والتغلب عليها يشعر بالرضا (صبحي، ١٩٩٤: ١٠٤). لذلك ارتبط البحث الحالي بمتغير اخر هو ادارة الازمات والتي تستوجب الاحتكام للعقل والمنطق وتحبيد العواطف وامتلاك المهارة الأساسية للتعامل مع الأزمة، إذ إن النسبة الأكبر من الأزمات تتطلب قيادة إدارية مدركة وتعمل على تحقيق الترابط بين العمليات الحيوية، ويشير هرمان (Hermn,1994). إلى أن تحقيق الفاعلية في إدارة الأزمة مرتبط بقدرة المدراء على معالجة الحالة التي صارت إليها المنظمة بسبب الأزمة (الهزايمة، ٢٠٠٤: ٨-٣٢). وتحدث أزمات التعليم نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر في المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقائه. وتظهر الأزمة التعليمية في حالة وجود تعارض حاد يصل إلى مرحلة التناقض، وقد يكون تناقضا بين الأنظمة التعليمية الداخلية والمتغيرات البيئية المحيطة، فهي حالة من الضيق وعدم التنظيم وخلل في الإدارة، وتتميز بعدم قدرة العميد على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف وتؤدي إلى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوب فيها وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها (حسان والعجمي: ٢٠٠٧: ٤٠٠). وقد اختيرت عينة البحث من المشرفين التربويين لدورهم وعملهم الاشرافي ويحتل أهمية خاصة في العملية الإدارية التربوية بوصفه عنصراً مهماً من عناصرها الأساسية وجزءاً لا يتجزأ من مكوناتها الرئيسية والهدف منه تحسين العملية التربوية بأبعادها المختلفة وعملياتها المتعددة. فهو ذلك الجزء من الإدارة التربوية الذي يعنى بالدرجة الأولى بالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الإداري أو المؤسسة الإدارية لإقامة علاقات إنسانية تجعل جميع الأفراد العاملين في قطاع التربية يقدمون أسهامهم بصورة كاملة. (البستان، ١٩٨٣: ٩٣) وهذا ما أكدته كثير من الدراسات إذ أشارت كارول كريوس (CoroleGrews 1979). أن المشرفين يعدون مركزا مهما في الأنظمة التعليمية. ويسهمون في العملية التربوية عن طريق مساعدة وتوجيه المدرسين نحو إنجاز أفضل في أعمالهم. (Grews,1979,119). كما أكد جون زاهوريك (JonZahorik 1979)

أهمية دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية وضرورة تحديد واجبات المشرفين التربويين في ضوء أهداف واضحة ومبادئ مستندة على أسس موضوعية لعملية التعليم والتعلم. (Zahorik, 1978, 72). ويتضح من خلال هذا العرض أهمية الدور القيادي الذي يقوم به المشرف التربوي من خلال تطوير العملية التربوية وتنمية وتطوير النمو المهني لمديري ومديرات المدارس الابتدائية . وانطلاقاً مما تقدم تأتي أهمية البحث بما يأتي :-

١- أن البحث يتناول أحد أعمدة المتابعة والإشراف وهم المشرفين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية وتقديره في تطوير العملية التربوية.

٣- يمكن ان تستفيد مديرية الأشراف التربوي في وزارة التربية ويساعد هذا البحث المشرفين التربويين الإداريين في التعرف على وجهات نظر مديري ومديرات المدارس الابتدائية في أداء عملهم .
أهداف البحث : - يهدف البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :-

١- مستوى تحمل المسؤولية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية.

٢- مستوى ادارة الازمات للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الابتدائية.

٣- التعرف على العلاقة بين تحمل المسؤولية وادارة الازمات للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية .

حدود البحث : - يقتصر البحث الحالي على دراسة تحمل المسؤولية وادارة الازمات للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد بجانبها الكرخ والرصافة بمديرياتها العامة (الأولى والثانية والثالثة) للعام (٢٠٢٣-٢٠٢٤) .
تحديد المصطلحات :

أولاً : تحمل المسؤولية Bear Responsibility: عرفها كل من :

١- (محمد، ١٩٨٦): - " الالتزام بأداء مهام وواجبات معينة في التنظيم الاجتماعي تسهم في تحقيق أهداف ذلك التنظيم" (محمد، ١٩٨٦ : ٤١٤).

٢- وود (Wood, 1994):- " السلوكيات المرغوبة التي تعكس القيم المشتركة بصورة واسعة النطاق في ثلاثة أنواع من التفاعلات الاجتماعية والالتزامات الشخصية" (Wood,1994,703).

٣ - العنبيكي ٢٠٠٩ " السلوك المسؤول على تحمل كل ما يتعلق بالأمر المهنية والاجتماعية والوطنية والدينية والأخلاقية، والقدرة على اتخاذ الخيارات والقرارات المناسبة، والاستجابة للمواقف المختلفة والنجاح في تطبيقها في الحياة المهنية والاجتماعية" (العنبيكي ، ٢٠٠٩ : ١٦).

التعريف النظري :- ومن التعاريف اعلاه تتبنى الباحثة التعريف (العنبيكي ٢٠٠٩) .

التعريف الاجرائي :- الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على مقياس تحمل المسؤولية المعد في البحث الحالي.

ثانيا :- ثانيا : إدارة الأزمات : Crisis Management عرفها كل من :-

١ - الحملوي ١٩٩٣ :- بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة للازمات وتعبئة الموارد والإمكانيات والإعداد للتعامل معها بكفاءة ومهارة عالية وبأقل اضرار في أسرع وقت واقل تكلفة ممكنة مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية (الحملوي ،١٩٩٣: ١٢)

٢ - عبد الفتاح ٢٠٠١ :- بأنها محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد ،كما إنها تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف المنظمة (عبد الفتاح، ٢٠٠١ : ٢٠) .

التعريف النظري :- تتبنى الباحثة تعريف (الحملوي ١٩٩٣) لأنها تبنت مقياس (المالكي ٢٠٠٩) التي أعتمدت عليه في بناء مقياسها .

التعريف الاجرائي :- الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على مقياس إدارة الازمات المعتمد في البحث الحالي.

الفصل الثاني : اطار نظري

يتضمن هذا الفصل الجوانب النظرية لمتغيرات البحث (تحمل المسؤولية وأدارة الازمات)

اولا :- مفهوم تحمل المسؤولية :-

من المفاهيم التي تناولها الكثير من علماء النفس ويرى معظمهم أن الفرد الذي يتحمل المسؤولية هو ذلك الشخص مسؤول على سلوكه الخفي والظاهر وكذلك انه يمتلك الإمكانيات ومصادر القوة على العيش بفاعلية ويمكن أن يستعيد ذاته من خلال خبرته وأفكاره (Gladding, 1996, 226) ، ويتحلى

من يتحمل المسؤولية بالنشاط والحماس للعمل والدافعية العالية لانجاز الأعمال والحزم والثقة بالنفس والقدرة على التواصل مع الآخرين إذ يمتلك مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي والإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة والسعي للحصول على الاحترام والرشد والأمانة التي تولد الثقة والقدرة على فهم وتحليل وإدارة المشاعر للذات وللآخرين والتكيف مع الآخرين وفهم دوافع سلوكهم وردود أفعالهم الاجتماعية والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم عن المجموعة وأخطائها فضلا عن ذلك أن يتصف بالمظهر لائق. (العتوم وكفوحى ، ٢٠١١ : ٤٠). فالمسؤولية من الصفات الإنسانية ، لذلك لا بد أن يتمتع متحمل المسؤولية القدرة على الإقناع والتواصل والتفاوض وحل نقاط الخلاف، وتشجيع الحوار والنقاش والقدرة على القيادة والمسؤولية والمبادرة في التفكير وإدارته والتمتع بشبكات واسعة من العلاقات والحفاظ عليها والعمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة (مطر، ٢٠٠٤ : ١٧-٢٠). كما يعد مفهوم تحمل المسؤولية هو شعور الفرد من عمليات فكرية وسلوكية هي جزء منه ، ولكي يكون ناجحاً عليه أن يكون صادقاً مع نفسه، وله طموحاته وتوقعاته الخاصة به لا أن يعيش طموحات وتوقعات الآخرين، ويتجنب التلاعب بالآخرين والذي يتم عن طريق لومهم عما يشعر به، ويقوم به، والمسؤولية تعني أن الفرد عليه أن يحدد جوهر وجوده، وأن يملك اسقاطاته بدل أن يوجه اللوم إلى الآخرين على أفكاره ومشاعره وانفعالاته وسلوكه (الخوaja، ٢٠٠٩ : ١٧٧-١٧٩).

- مجالات تحمل المسؤولية :-

أولاً: المجال المهني :-

وتتعلق بالتزام الفرد والقدرة على تنسيق مهمة العاملين معه والمسؤول عليهم والقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة. والإلمام بالنواحي المالية والإدارية ولها من أهمية بالغة في حياة الأفراد والجماعات وبإمكان أي فرد ذي شخصية سليمة أن يعمل على تطوير وتحسين المجتمع الذي يعيش فيه، وأن يتحمل مسؤولية كافة الواجبات والالتزامات المهنية التي تفرضها عليه قيم المجتمع ومعاييره وأن يؤديها بكفاءة عالية (الدليمي، ١٩٨٩ : ٢٠).

ثانياً: المجال الاجتماعي والوطني :-

تمثل المسؤولية الاجتماعية اجتماعي وتكتسب وتنمو تدريجياً عن طريق التربية والتنشئة الاجتماعية ، الإسلامية (زهرا ن ، ١٩٨٤ : ٢٣٣) . وتمثل الوطنية العلاقة القائمة والمستمرة بين الفرد ودولته

وعلى الدولة الاعتراف بحقوق الإنسان وحرياته العامة باعتبارها حقوق طبيعية وليست مكتسبة واحترام وضمن تلك الحقوق (الحسان: ١٩٩٥ ، ٧٢) . وأن المسؤولية الوطنية قيمة أساسية تنمو وتتكامل عبر مراحل الحياة المختلفة لدى الأفراد، ويعد تكاملها مقياساً مهماً يعكس فاعلية البرامج المتنوعة التي يقدمها المجتمع لتنمية المسؤولية الوطنية لدى الأفراد وزيادة قدرتهم على تأدية الواجبات والتمسك بالنظم مما ينعكس على زيادة قدرتهم على تنظيم حياتهم داخل مجتمعهم الإنساني (الخواندة، ١٩٨٧ : ١٢٩).

ثالثاً : - المجال الديني والأخلاقي:

ويتحدد الالتزام الديني والأخلاقي بالتمسك بالأخلاقيات الموجودة في المجتمع كالتسامح والإخلاص والتفاني في تسهيل تقديم خدمات تسعد الآخرين والدعوة إلى الخير ومراعاة الله سبحانه وتعالى والضمير الحي في كل تصرف يصدر عن الأفراد أثناء عملية التعامل اليومي. لذلك تدعو الأديان السماوية إلى التخلق بالخلق الكريم وأن يكون الفرد متصفاً بالطيبة بحيث تزيد على ما فيه من الشر من قوة. والمسؤولية هي من أهم القيم التي يجب أن تحرص المؤسسات التعليمية والاجتماعية والدينية الأخرى على غرسها في نفوس الأفراد منذ الصغر لما يترتب عليها من سلوكيات مرغوبة يجب أن يسلكها الفرد (بطرس، ١٩٩٩ : ١٤).

- النظريات التي تناولت تحمل المسؤولية

١- النظرية الموقفية ل(فيدلر)

يرى فيدلر من وجهة نظره ضمن النظرية الموقفية ان الفرد الذي يتصدى لتحمل المسؤولية لابد أن يتميز بالحنكة والخبرة والقدرة على التأثير على المؤوسين ويستطيع استثمار طاقاته في انجاح العمل المهني وأن يستفيد من علاقته معهم لتحقيق اهداف العمل (المغربي، ١٩٩٥ : ٤٤). وتؤكد النظرية ضرورة مؤالفة الموقف الذي يعيش فيه المسؤول (القائد الإداري) مع اسلوبه وهي الطريق الأفضل لنجاحه تشخيصه السلوك ودراسته للمواقف المتعلقة بالتنظيم، أي إن تحليل الموقف الإداري وتقويمه ومعرفة عناصره، يؤثر في النمط القيادي الإداري الذي يعتمده القائد أوعدم ملاءمته، كما يشير إلى أنها قامت على الإستثمار الامثل ولايوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح للمواقف كافة، فالقائد المتميز هو قائد الفرصة أو الظرف، فيكون مرناً في أسلوب تعامله أوفي أستعمال الأساليب لتحقيق

النجاح في المواقف كلها (العلاق، ١٩٩٨: ٢٠). وإنَّ الأداء الفعال للمجموعة يمكن تحقيقه عن مقابلة المسؤول مع الموقف، أن هذه الناحية تتطلب الأخذ بالحسبان الاهتمام بالعلاقات بين القائد والأعضاء، والذي يشير إلى درجة قبولهم للقائد وثقتهم به وولائهم له، وهذه تُرينا مدى الجاذبية التي يتمتع بها القائد، وهي مدى شعور القائد بأنَّه مؤثرومقبول كما يؤكد قوة الموقف، ويشير إلى القوة المطلوبة لموقف القيادة، أو قوة مركز القائد وهي درجة تأثير القائد في الثواب والعقاب بما لديه من سلطة رسمية، فضلاً عن هيكلية المهام، أي تحديد العمل وتنظيم المشكلات وتقويمها (درادكه، ٢٠٠٩: ١٤٩).

ب- نظرية المسار - الهدف : The path - Goal Theory

يعتقد اصحاب هذه النظرية وعلى رأسهم مطورها روبرت هوس (Robert house)، ان القائد المتحمل للمسؤولية دوره ازالة المعوقات التي تعيق عمل من هو مسؤول عليهم ويسعى لتحقيق اهدافهم واهداف العمل إذ تبني النظرية على التوقع حيث ربطت بين سلوك القائد وحفز المرؤوسين إذ يصبح لديهم الدافع على العمل إذا توقع أو أدرك بأن الجهد الذي يبذله هو الطريق المؤدي إلى تحقيق إشباع حاجاته إلى جانب حصوله على مكافآت مجزية (القيسي ، ٢٠١٠ : ١٨٣). وقد حددت النظرية مهام وواجبات من يتحمل المسؤولية ويصبح قائد للمجموعة ثلاثة أمور هي:

١ - توضيح المهمة التي ينبغي انجازها من قبل المرؤوسين.

٢ - إزالة العوائق التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف .

٣ - وزيادة الفرص أمام المرؤوسين للحصول على الرضا الشخصي .

وأن الأسلوب الامثل الذي تقع على عاتقه المسؤولية ويقود الافراد أو مكلف بمتابعة عملهم ومساعدتهم في تذليل العقبات يجب أن يُعتبر داله أو نتيجة تتعلق بعاملي الافراد والعمل، فالأفراد يتقبلون سلوك القائد إذا كان هذا السلوك مصدراً مباشراً للرضا، ولأنهم بحاجة للوصول إلى ذلك الرضا، وأما عامل المهمة أو العمل، فأن سلوك القائد يعتبر مقبولاً إذا كان هذا السلوك يساعد المرؤوسين في توضيح العلاقة بين الاسلوب المستعمل والهدف المنشود، ولكن في حالة وضوح الهدف أو المهمة (المغربي، ١٩٩٥: ٢٠٩)

كما وضعت للفرد الذي يتصدى للعمل الإداري ويصبح مسؤولاً أربعة أنواع من السلوك القيادي هي :
١- السلوك التوجيهي (Directive) : وفيه يقوم القائد بتقديم الإرشاد والتوجيه وتحديد الأدوار للمرؤوسين.

٢- السلوك المؤازر (supportive) : ويهتم القائد بتوفير الرعاية والاهتمام بحاجات المرؤوسين وتكوين الصداقات معهم .

٣- السلوك المشارك (participative) : يقوم القائد بمشاركة مرؤوسيه باتخاذ القرارات ووضع الحلول للمشاكل التي تعترضهم وتقبل الاقتراحات .

٤- السلوك الأنجازي (Achievement oriented) : وهنا يقوم القائد بوضع أهداف ويظهر مدى ثقته بمرؤوسيه في إنجازها وتحقيقه(المرسي ، ٢٠٠١ : ٥٨٦).

ومن خلال وجهات النظر وجدت الباحثة بان نظرية الموقف ركزت على أن الفرد المتصدي للمسؤولية ويقود المجموعة لابد أن يستثمر طاقاته وأن يستفيد من علاقته معهم لتحقيق اهداف العمل فالقائد المتميز هو قائد الفرصة أو الطرف، فيكون مرناً في أسلوب تعامله لتحقيق النجاح وتحديد العمل وتنظيم المشكلات وتقويمها بينما ذهبت نظرية (المسار - الهدف) ان القائد المتحمل للمسؤولية ينصب دوره في ازالة المعوقات التي تعيق العمل ويسعى لتحقيق اهدافهم واهداف العمل فهو الموجهة والداعم والمشارك والمسهم في الانجاز .

ثانياً : - مفهوم إدارة الازمات

يعد مفهوم ادارة الازمات من الاساليب الفنية يتم من خلاله ازاحة أو تقليل المخاطر حتى يتم التمكن من السيطرة على الأحداث ، وهو علم مستقل بذاته ومتصل بكافة العلوم الانسانية يأخذ منها ويضيف إليها الجديد ويمكن النظر إليه من عدة جوانب وترتبط ترتبط بمتخذ القرار فمنها ما تشير أن إدارة الأزمة هي العلم الذي تنظم وفقه اجراءات يعتمد عليها متخذ القرار على أسس مدروسة قبل أن يخطو أي خطوة باتجاه معالجة اشكالات مادية أو بشرية تعترض سير العمل في المؤسسة التي يديرها . أو هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها. (الخضيري ، ١٩٩٧ : ١١). كما تعد الازمات من أهم الظواهر في حياة المؤسسات المعاصرة وخصوصاً في المؤسسات التربوية وهي تستحق الانتباه اليها وايجاد وتطوير نظم ادارية خاصة لمعالجة

الأزمات ومواجهتها ، والأزمة أصبحت على اختلاف ألوانها وأشكالها موضوع الساعة ومحل انظار العالم كله ، افراداً وجماعات متعلمين وعلماء (حسان والعجمي، ٢٠٠٧ : ٣٩٧) . وأن من أبرز مظاهر أزمة التعليم في العالم المعاصر تعود إلى الوعود القوية التي تعكسها أهداف التعليم وتصريحات المسؤولين عن التربية والتعليم، والتي تكون في الغالب مجرد إدعاءات تقطعها الأنظمة التعليمية والمسؤولين على أنفسهم، ولا يتحقق منها إلا النازل اليسير، ولايوازي مقدار الميزانية المخصصة للتعليم. (اللقمان، ٢٠٠٢ : ٨٣). فإدارة الأزمات لها قواعد لإدارتها يجب الإلمام بها وبما يتفق والظروف والمواقف المفاجئة تبعا لمقدرة مدير الأزمة ، ومن ناحية أخرى فهي تتعلق بمهارات المسؤول التي يمكن أن تكسب بالمعرفة التي تصقلها وتهذبها وتعمقها (لكريني، ٢٠٠٣ : ٣٠)، ويرى ابو فارة (٢٠٠٩) إن ادارة الأزمة هي فن التعامل بسرعة وبكفاءة وفاعلية مع الأزمة ويكون الهدف من ذلك هو حماية الفرد وسلامته وتقليل المخاطر على المؤسسة عند وقوع الأزمة وتقليل الاثار السلبية على عمليات واعمال المؤسسة . (ابو فارة ، ٢٠٠٩ : ٥٩). ويشير المنصوري (٢٠٠٦) إلى أن إدارة الأزمات من الناحية التطبيقية تعد فناً أكثر من كونها علماً لأنها تتعلق بنوعية الادارة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة فقط وان كانت المعرفة تصقلها وتعمقها والغرض من إدارة الأزمة هو جمع أكبر قدر من المعلومات الموضوعية عن موقف الأزمة وتفسيرها ومعرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوثها . (المنصوري ، ٢٠٠٦ : ٨). تنبع أهمية إدارة الازمة من أنها إدارة للمستقبل واستشرافه، وتوفير الإجراءات الوقائية التي تجعل المؤسسات أكثر قدرة وكفاءة على مواجهة التحديات والمتغيرات التي يتسم بها عالمنا المعاصر فأنها تظهر جوانب القصور والضعف في المؤسسة لتلافيها والحد من مخاطرها والإسراع بعملية التغيير في المنظمة نحو الأفضل لتحقيق أهدافها، وإتاحة الفرصة لبعض العاملين للمشاركة في صناعة القرارات في مواجهة الأزمة وتحقيق النجاح المشترك مابين القيادات الإدارية والعاملين للتغلب على التحديات والإستقرار النسبي وإعادة التوازن لها (الهوري، ١٩٩٨ : ١٢) ، كونها سلسلة متكررة من جمع وتحليل المعلومات وصياغة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها وصولاً لحل الأزمة بالاعتماد على الحكمة وحسن الحكم على الأمور والمهارات الفردية والخبرة (العبيدي، ٢٠٠٢ : ٤٢٩).

- خصائص الازمات : -

- ١- المفاجئة:- وهو أمر غير متوقع يربك العاملين، مما يفقد القدرة على التفكير الصائب إزاء الأزمة.
- ٢- التهديد: الأزمة في حقيقتها تهديد للنظام بكل مقوماته.
- ٣- نقص المعلومات وعدم دقتها:- الأمر الذي يحجب الرؤية السليمة للأمر.
- ٤- التغيرات في العلاقات:- تؤدي الأزمة إلى تغيرات في العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين من حيث ارتفاع حدة التوتر نتيجة التعرض للأزمة.
- ٥- ضيق الوقت:- إن الأحداث المتأزمة تحتاج إلى وقت كاف لوضع الحلول المناسبة لها، لكن خوف القيادات من تأزم الوضع بشكل أكبر، قد يؤدي إلى لجوء متخذي القرار إلى اتخاذ قرارات سريعة للحد من تفاقم الأزمة وهذا بدوره سيؤثر على دقة صناعة القرار بسبب ضيق الوقت، وعدم وجود المجال الكافي للتفكير مما يسبب الإرباك وعدم التركيز.
- ٦- تتطلب إمكانات مادية ومالية ضخمة: - يحتاج التعامل مع الأزمات إلى إمكانات متعددة، الأمر الذي يرهق كاهل المنظمة ويضيف إليها أعباء كثيرة. (الحري، ٢٠٠٧: ٢٣٨)
- أسباب الازمات : -
 - ١- ضعف القدرة القيادية لدى الإداريين مما يؤدي إلى انعدام الثقة بين العاملين والإدارة.
 - ٢- عدم فاعلية الإتصالات مؤدياً إلى ضعف القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة، والمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب فضلاً عن صعوبة التفاهم بين المستويات الإدارية.
 - ٣- التسرع في اتخاذ القرارات وضعف المشاركة من قبل العاملين الأكفاء.
 - ٤- تعارض المصالح الشخصية وقلة انسياب المعلومات ودقتها فضلاً عن انعدام الإتفاق- إلى حد ما- على المصالح العامة.
 - ٥- قلة الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.
 - ٦- جمود النظم الإدارية.
 - ٧- قلة الإهتمام بالتدريب وبناء فريق لإدارة الأزمات. (Nitroof, 2001: 52)
- مراحل إدارة الأزمة : -
 - ١ - اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: - بأنها أدوات مثل المؤشرات المالية أو مؤشرات إدارية ،

- ٢ - الاستعداد والوقاية : - يجب على الإدارة شدة الانتباه وإتاحة الإمكانيات اللازمة وكذلك إتاحة فرصة تدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمة قبل حدوثها ،مع توفر كل الاستعدادات والأساليب للوقاية من الأزمة والوقاية من وقوعها وعلى الإدارة اكتشاف مواطن الضعف وعلاجها قبل أن تتفاقم لتتحول إلى أزمة يصعب التعامل معها(الحريي واخرون،٢٠٠٧: ٢٤٥) .
- ٣ -احتواء الأضرار الحد منها: -ي مرحلة حدوث الأزمة حيث يتم مراجعة الخطط الوقائية المعدة سلفا وإدخال التعديلات عليها في ضوء الموقف الفعلي للأزمة وحجم التأثيرات الناتجة عنها، وتتضمن هذه المرحلة العمل على تقليص الأضرار الناتجة عن الأزمة لأدنى حد ممكن أو الحد منها والسيطرة على الأزمة وعدم اتساعها لسرعة تنفيذ المواجهة (كامل، ٢٠٠٣: ٥٦) .
- ٤ - استعادة النشاط:- و هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل وقوع الأزمة (الحريي واخرون ،٢٠٠٧: ٢٤٥) .
- ٥ - الافادة والتعليم: - وتتصب على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى وكيفية تحسين القدرات المستقبلية فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تقوم بأسلوب علمي دقيق بعملية تقييم الأدوار والإمكانيات البشرية والمادية مع وضع الخطط الوقائية والتدريب عليها لتمنع أو تجعل تلك الأزمات اقل تأثيرا أو يمكن منعها (كامل، ٢٠٠٣: ٥٥ - ٥٦).
- عوامل نجاح إدارة الأزمات:-
- ١- إدراك أهمية الوقت: ان عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة لاحتواء الأضرار او الحد منها .
- ٢ - إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة أنشطة المنظمة كافة.
- ٣ - توافر نظم إنذار مبكر:- تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات الى متخذي القرار.
- ٤ -الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: - وهو وضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم في أثناء مواجهة الأزمات .

٥ - القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة:- استنفار الطاقات من أجل مواجهة الازمة والحفاظ على الحياة .

٦- نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية : - وهو حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الرأي العام أو على الأقل تحييده . (Silver,1997,66)

الفصل الثالث : منهجية وإجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل والإجراءات المتبعة منها اختيار مجتمع البحث وعينته وادواته والوسائل الإحصائية من أجل تحقيق أهداف البحث .

أولاً : مجتمع البحث : يتكون من مديري المدارس الابتدائية في مديريات تربية بغداد (الكرخ - الرصافة) ومن كلا الجنسين ذكور وإناث للعام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ .

ثانياً : عينة البحث: تتألف العينة من مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة الاولى والكرخ الثانية في محافظة بغداد إذ بلغت العينة (٢٠٠) مدير ومديرة . والجدول (١) يوضح ذلك .

الجدول (١)

يوضح عينة البحث حسب الجنس (الذكور - الاناث)

المجموع	الجنس		المديرية
	اناث	ذكور	
١٠٠	٥٧	٤٣	الرصافة الاولى
١٠٠	٤٥	٥٥	الكرخ الثانية
٢٠٠	١٠٢	٩٨	المجموع

ثالثاً: أداتي البحث: تحقيقاً لأهداف البحث قياس (تحمل المسؤولية وعلاقتها بإدارة) قامت الباحثة في تبني مقياس إدارة الازمات للباحثة(المالكي ٢٠٠٩) عن اطروحتها(إدارة الأزمت وعلاقتها بالمهارات الإدارية) بعد إجراء التعديلات المناسبة للعينة والتأكد من صدقه وثباته بينما الأداة التي المراد استعمالها لقياس تحمل المسؤولية فقد قامت الباحثة ببنائها وذلك لعدم العثور على مقياس مناسب وقد اتبعت الخطوات التالية :

خطوات بناء المقياس :

أ - مراجعة الأدبيات السابقة : قامت الباحثة بمراجعة شاملة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة .

ب - تحديد مجالات المقياس: وأعدمت الباحثة على تعريف (العنكي ٢٠٠٩) الذي ينص على (هو السلوك المسؤول على تحمل كل ما يتعلق بالأمر المهنية والاجتماعية والوطنية والدينية والأخلاقية، والقدرة على اتخاذ الخيارات والقرارات المناسبة، والاستجابة للمواقف المختلفة والنجاح في تطبيقها في الحياة المهنية والاجتماعية)(العنكي ، ٢٠٠٩ : ١٦) أساساً في بناء المقياس.

وقد تم تحديد مجالات المقياس وعدد الفقرات لكل مجال وهي:

- ١ - المسؤولية المهنية ويتكون من (٦) فقرات
- ٢ المسؤولية الاجتماعية الوطنية ويتكون من (٨) فقرات .
- ٣ - المسؤولية الدينية والاخلاقية ويتكون من (٨) فقرات .
- ٤ - تصنيف وتصحيح فقرات المقياس: يحتوي المقياس على (٢٢) فقرة كما وضعت الباحثة خمسة بدائل امام كل فقرة هي (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، لا) . عما أن بدائل الاجابة (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) .

٢- صلاحية الفقرات: بعد الانتهاء من أعداد المقياس تم عرضه على مجموعة من الخبراء عددهم (١٠) من المختصين في الادارة التربوية وعلم النفس بهدف تقدير مدى صلاحية الفقرات لقياس تحمل المسؤولية ، وقد حصلت جميع الفقرات على موافقة لذلك تم الإبقاء على جميع الفقرات .

٣ - تحليل الفقرات (القوة التمييزية) : لغرض استخراج القوة التمييزية قامت الباحثة باستخدام أسلوب العينتين المستقلتين . طبق المقياس على عينة ممثلة بلغت (٢٠٠) مدير مديرة وأظهرت ان جميع الفقرات مميزة وقيمها اكبر من (١.٩٦) والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (2) القوة التمييزية لفقرات مقياس تحمل المسؤولية باستعمال أسلوب المجموعتين المتطرفتين

ت	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		ت	القيمة التائية المحسوبة *	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	
١	٤.٣٠	٠.٧٧	٣.٥٢	١.١٧	١٢	٦.٠٥	٣.٥٢	١.١٧	١.٠٥	١٠.٠٤	١
٢	٤.٦٠	٠.٧٦	٣.٨٢	١.١٩	١٣	٥.١٣	٣.٨٢	١.١٩	١.٠٧	٧.٧٣	٢
٣	٤.٥٠	٠.٧٢	٣.٣٣	١.١٥	١٤	٩.٢٤	٣.٣٣	١.١٥	١.٢٤	١٤.٢٨	٣
٤	٤.٤٠	٠.٧٦	٣.٧٠	١.١١	١٥	٥.٣٢	٣.٧٠	١.١١	١.١٤	٧.٣٩	٤
٥	٤.٦٠	٠.٦٨	٣.٩١	١.١٥	١٦	٤.٨٩	٣.٩١	١.١٥	١.٢٤	٨.٢٢	٥
٦	٤.٤٠	٠.٨٦	٣.٢٢	١.٣٠	١٧	٨.٤٢	٣.٢٢	١.٣٠	٠.٩٧	٩.٩٣	٦

٧	٤.٤٠	٠.٦٥	٣.٢٢	١.٠٢	١٠.٩٩	١٨	٣.١٠	١.٢٥	١.٧٢	١.٠٢	٨.٨٣
٨	٤.٩٣	٠.٣١	٤.٥٤	٠.٧٨	٣.٢٧	١٩	٣.٣٢	١.٢٧	٢.٣٠	٠.٩٦	٦.٧٩
٩	٤.٣٣	٠.٧٥	٣.٦١	١.١٧	٦.٠٦	٢٠	٣.٣٠	١.٢٠	٢.٢٨	١.٣٢	٥.٧٩
١٠	٤.٥٧	٠.٧٦	٣.٨٤	١.١٧	٥.١٥	٢١	٣.٢٩	١.٢٢	٢.٣٣	١.٣٤	٥.٧٩
١١	٤.٥٤	٠.٧٣	٣.٣٣	١.١٥	٩.٢٥	٢٢	٣.١١	١.٢٥	١.٧٢	١.٠٥	٨.٨٣

ي - علاقة درجة الفقرة بدرجة المقياس الكلية :

أظهرت النتائج معاملات الارتباط جميعها دالة احصائياً والجدول (3) يوضح ذلك .

الجدول (٣) معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس تحمل المسؤولية

رقم الفقرة	معامل الارتباط						
١	٠.٤١	٧	٠.٤١	١٣	٠.٤٢	١٨	٠.٥٢
٢	٠.٤٣	٨	٠.٥٢	١٤	٠.٣٧	١٩	٠.٤١
٣	٠.٥١	٩	٠.٦١	١٥	٠.٤١	٢٠	٠.٤٣
٤	٠.٣١	١٠	٠.٤٢	١٦	٠.٤٠	٢١	٠.٣٣
٥	٠.٤٢	١١	٠.٥١	١٧	٠.٤١	٢٢	٠.٤٣
٦	٠.٤٥	١٢	٠.٤٧				

الصدق الظاهري للمقياسين (تحمل المسؤولية - إدارة الازمات)

تم التأكد من هذا النوع من الصدق من خلال عرض فقرات المقياسين (تحمل المسؤولية - إدارة الازمات) على مجموعة من المحكمين والخبراء في علم النفس والادارة التربوية ووافقوا على جميع الفقرات مع بعض التعديلات المناسبة .

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:-

اختيرت عينة (٥٠) مديرومديرة وقد بلغ لمقياس تحمل المسؤولية (٠,٧٣) ولأجل حساب ثبات الإختبار كليا إستخدمت معادلة سبيرمان براون واصبح (٠,٨٥) وكذلك بالنسبة لمقياس (إدارة الازمات) وقد بلغ (٠,٧٥) وبإستخدام سبيرمان براون اصبح (٠,٨٦) وبهذا يعد المقياسين ثابتين .

٢ - الثبات معادلة الفا كرونباخ :

قامت الباحثة باستعمال عينة التجزئة النصفية نفسها ، وقد بلغ معامل الثبات لمقياس تحمل المسؤولية بلغ (٠,٨٦). بينما بلغ الثبات لمقياس ادارة الازمات (٠,٨٧) وهذا يعطي دلالة لثبات المقياسين .

وصف المقياسين (تحمل المسؤولية - ادارة الازمات) بصيغتهما النهائية:

أصبح مقياس تحمل المسؤولية من (٢٢) فقرة ، وتتراوح الدرجة من أقل درجة إلى أعلى (٢٢-١١٠) ، والمتوسط الفرضي للمقياس (٦٦)، أما مقياس ادارة الازمات المتبناة يتألف من (٣٨) فقرة جميع فقراته ايجابية ، تتراوح الدرجة للمقياس (٣٨ - ١٩٠) درجة، والمتوسط الفرضي (١١٤) .

التطبيق النهائي: - تم بتطبيقهما على عينة بلغت (٢٠٠) مدير ومديرة .

الوسائل الإحصائية:- الحقيبة الاحصائية للعلوم التربوية والنفسية (spss)

الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : عرض النتائج

١ - التعرف على مستوى تحمل المسؤولية المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية .

طبق المقياس على عينة البحث واستعمل الاختبار التائي لعينة واحدة، وأظهرت النتائج في الجدول (١)

جدول (١)

القيم التائية لمقياس تحمل المسؤولية المشرفين التربويين

من وجهة مديري المدارس الابتدائية

مستوى الدلالة ٠,٠٥	التائية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
	الجدولية	المحسوبة				
دالة	١,٩٦	٢٠,٣٦	٦٦	١٣,٤٢	٨٥,١٤	٢٠٠

تشير النتيجة ومن خلال وجهة نظر مديري المدارس بان المشرفين التربويين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية وانهم يقومون باداء مهامهم وواجباتهم في عملهم الاشرافي ويدل على أندفاعهم ورغبتهم وأصرهم على انجاز عملهم فهم يشعرون بالمسؤولية التي تقع على عاتقهم في تطوير المؤسسة

التربوية وتحقيق أهدافها والقدرة على تنسيق مهمة العاملين معه والمسؤول عليهم والقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءه والإمام بالنواحي المالية والإدارية والعمل بشكلمهني خدمة لصالح العام .
الهدف الثاني: التعرف على مستوى إدارة الازمات المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية .

طبق المقياس على عينة البحث واستعمل الاختبار التائي لعينة واحدة، وأظهرت النتائج في الجدول (٢)

جدول (٢)

القيم التائية لمقياس إدارة الازمات المشرفين التربويين من
وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	التائية		مستوى الدلالة ٠,٠٥
				المحسوبة	الجدولية	
٢٠٠	١٣٣,١٠	١٨,٢٢	١١٤	١٤,٨١	١,٩٦	دالة

تظهر النتائج في الجدول اعلاه ان افراد عينة البحث الحالي المتكونه من مديري المدارس الابتدائية ومن وجهة نظر لأدارة الازمات من قبل المشرفيين التربويين في مجال اشرافهم على المدارس ودورهم في التصدي للازمات التي تتعرض لها المدرسة في المستويات المتعددة وقد يعود ذلك لدور المشرف الايجابي ولدية الكفاءة العالية والاداء الفعال مع الازمة وأدارتها وانه يشرك العاملين ويتعاون معهم في صناعة القرار لمواجهة الازمة والتغلب عليها وتحقيق الاستقرار النسبي والتوازن في المؤسسة التربوية والتي تتمثل في المدرسة .

الهدف الثالث : العلاقة الارتباطية بين تحمل المسؤولية وأدارة الازمات المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية.

قامت الباحثة باستخراج معامل ارتباط (بيرسون) بين تحمل المسؤولية وأدارة الازمات، والاختبار التائي لمعرفة دلالة الارتباط والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

ارتباط تحمل المسؤولية وأدارة الازمات المشرفين التربويين

الدالة ٠,٠٥	القيمة التائية		قيمة معامل الارتباط تحمل المسؤولية وأدارة الازمات	العينة
	الجدولية	المحسوبة		
دالة	١,٩٦	٦,٦	٠,٤٥	٢٠٠

ويتبين وجود علاقة ارتباطية بين تحمل المسؤولية وأدارة الازمات المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية. وهذا يدل أن المشرفين التربويين كلما لديهم القدرة على تحمل مسؤولياتهم يستطيعون إدارة الازمة بشكل ايجابي ويحقق الاستقرار في المجال التربوي

- الاستنتاجات :-

١. يتضح من النتائج أن مديري المدارس الابتدائية ومن اجابتهم الايجابية لصالح المشرفين التربويين يدل على أنهم يقومون بواجباتهم وأنهم يتحملون مهامهم وينجزونها بشكل الامثل .
٢. أن المشرفيين التربويين يقومون بادارة الازمات ويساعدون المدرسة في تجاوز الازمات من وجهة مديري المدارس الابتدائية ويدل ذلك بان المشرفين متعاونين مع أدارات المدارس في حل المشكلات التي يتعرضون لها وتحقيق اهداف بيئية مدرسية خالية من الازمات .
٣. وجود علاقة أرتباطية بين تحمل المسؤولية وأدارة الازمات المشرفين التربويين وهذا يدل على ان المشرفين يسخرون انفسهم من أجل انجاح العمل التربوي

- التوصيات :-

١. ضرورة عقد نوات وورش تتعلق في تحمل المسؤولية للعاملين في المؤسسات التربوية من اجل من اجل رفع كفاءتهم وقدرتهم على انجاز مهامهم .
٢. ضرورة عمل المؤسسة التربوية والتعليمية دورات تدريبية هدفها تدعيم وتطوير قدرات القيادات الادارية والتربوية في النجاح لأدارة الازمات التي يتعرضون لها في عملهم التربوي والاداري .

- المقترحات :-

١. إجراء دراسة مماثلة للبحث الحالي على عينات أخرى .
٢. إجراء دراسة للتعرف على تحمل المسؤولية وعلاقتها بالانتاجية لدى مديري المدارس الثانوية.
٣. إجراء دراسة للتعرف على إدارة الازمات وعلاقته بالتمكين الاداري .

المصادر:

١. ابو فارة ، يوسف (٢٠٠٩) ، إدارة الأزمات مدخل متكامل ، مكتبة الجامعة للنشر والتوزيع - الاردن .
٢. البستان ، أحمد و طه حسن جميل ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، الكويت ، دار العلم ، ١٩٨٣ .
٣. بطرس، فهيمة لبيب(١٩٩٩): دور التعليم الثانوي العام وذوي المصروفات في تنمية المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية بمحافظة المينا، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد الخامس عشر، الجزء الثاني، ص ١٤٧.
٤. الجبوري ، حسين صالح(٢٠١٩)الذكاء الاداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الثانوية في محافظة كركوك، رسالة ماجستير، كلية التربية العلوم الانسانية- جامعة تكريت.
٥. الحريري ، رافدة (٢٠٠٧) ، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، دار الفكر - عمان - الاردن .
٦. الحريري، رافدة واخرون (٢٠٠٧) ، الإدارة والتخطيط التربوي ، دار الفكر عمان .
٧. حسان والعجمي ، حسن محمد ابراهيم ومحمد حسنين ، (٢٠٠٧) ، الإدارة التربوية ، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط١، عمان .
٨. الحسان، محمد ابراهيم(١٩٩٥): المواطنة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية . ابوقحف، عبد السلام ورناء عيتاني (١٩٩٩) تقانة الخرفات وإدارة الأزمات ، ط٢،الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
٩. الحلو، بثينة منصور.(١٩٩٥): قوة تحمل الشخصية وأساليب التعامل مع ضغوط الحياة . أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الآداب،جامعة بغداد.
١٠. الحملاوي،محمد رشاد(١٩٩٣)،، إدارة الأزمات - تجارب محلية و عالمية ، ط١ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة
١١. الخضيري ، محسن أحمد (١٩٩٧) ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي - القاهرة - مصر .
١٢. الخواج، عبد الفتاح محمد(٢٠٠٩): الإرشاد النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق، مسؤوليات وواجبات، دليل الآباء والمرشدين.
١٣. الخوالدة، محمود محمد(١٩٨٧): مفهوم المسؤولية عند الشباب الجامعي في المجتمع الأردني ودعوة لتحكيم المسؤولية في التربية المدرسية، المجلة المعرفية للعلوم الإنسانية، العدد٢٦، جامعة الكويت، ١٢٦.
١٤. دراركة، أمجد محمود(٢٠٠٩)"الإدارة والتخطيط التربوي، رؤى جديدة"، عالم الكتب الجديدة،عمان.
١٥. الدليمي، حسن محمود إبراهيم(١٩٨٩): قياس المسؤولية الاجتماعية لدى طلبة الجامعة في مرحلة ما بعد الحرب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد.
١٦. الدليمي، حسن محمود إبراهيم(١٩٨٩): قياس المسؤولية الاجتماعية لدى طلبة الجامعة في مرحلة ما بعد الحرب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد.

- ١٧.رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية في الجامعة المستنصرية
١٨. زهران، حامد عبد السلام (١٩٨٤): علم النفس الاجتماعي، ط٥، عالم الكتب، القاهرة.
١٩. شريت، أشرف محمد عبد الغني، هدى إبراهيم بشير(٢٠٠٨): كيف تعدل سلوك طفلك الاجتماعي، برنامج تطبيقي، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
٢٠. صبحي، السيد (١٩٩٤) الرؤية بعين الآخرين ،ط٢، القاهرة.
٢١. عبدالفتاح ،اسماعيل،(٢٠٠١)،ادارة الصراع والازمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربي الاسرائيلي ،القاهرة ،العربي للنشر والتوزيع .
٢٢. العبيدي ، نماء جواد ، (٢٠٠٢) ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة - دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها - جامعة بغداد ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، رسالة ماجستير منشورة.
٢٣. العتوم، عدنان وكفوحى، قاسم(٢٠١١). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع،عمان.
٢٤. العلاق، بشير،(١٩٩٨)"الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم،دارالبازوري للنشر، عمان.
٢٥. العنكي ، أحلام كاظم عبد الحسين (٢٠٠٩) تحمل المسؤولية وعلاقته باتساق الذات لدى المرشدين التربويين
٢٦. القيسي، هناء محمود (٢٠١٠). الإدارة التربوية-مبادئ-نظريات- اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان.
٢٧. كامل عبد الوهاب محمد، (٢٠٠٣) ، سايكولوجية ادارة الازمات المدرسية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع المغربي، كامل محمد(١٩٩٥)"السلوك التنظيمي:مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"،ط٢،دارالفكرللنشر والتوزيع،عمان.
٢٨. الكريني ،اديس،(٢٠٠٣)، ادارة الازمات الدولية في عالم متحول مقابة للنموذج الامريكي في المنظمة العربية ،مجلة المستقبل العربي ، بيروت .
٢٩. اللقمان، عبد الله علي (٢٠٠٢)، التربية ودورها قبل فوات الأوان،، مجلة الوطن الكويتية، العدد (٢٨)، آذار
٣٠. المالكي، رجاء قاسم لازم (٢٠٠٩) إدارة الأزمات وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى عمداء الكليات من وجهة معاونيهم ورؤساء اقسامهم العلمية في كليات جامعات محافظة بغداد، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية التربية ، جامعة بغداد .
٣١. المدهرش، حابس عبد الله جدعان(٢٠٠٦) مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الاداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك - الاردن.
٣٢. المرسي، جمال الدين وإدريس، ثابت (٢٠٠١). السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة للنشر،جامعة المنوفية.

٣٣. المنصوري ، سلطان (٢٠٠٦) ، تطوير السلوك الاداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية التربية للبنات ، جامعة عين شمس - مصر .
٣٤. الهزايمة ، وصفي ، (٢٠٠٤) ، القيادة وإدارة الازمات التربوية ، عالم الكتب الحديثة ، اربد الاردن ، ٢٠٠٤ ، ط١

٣٥. الهواري ، سيد ، (١٩٩٨) الموجزي في ادارة الازمات ، دار الجيل للطباعة والنشر ، مصر .

36. Silver , fink (1997) , Crisis management , planning for the Inheritable , Boston Honghton . Minfflin co.

37. Gladding, S. T. (1996). Counseling: a Comprehensire Profession Englewood Cliffs, NJ : Prenticeltall .

38. Grews , Carale ,(1979) Instructional supervisions : The winter and werm . Educational Leaderships . Vol.36 No.7 .

39. Zahorik, John(1979) Supervision Asvalas Development Educational Leadership, Vol .35, No.8 , 1979.

40. Wood, Deborah Newton(1994): The development of responsibility schemata patterns of thoughts feeling social responsibility.

41. Nitroof I.I.(2001) Managing Corporate Crisis' ,Book Review Vol. ,No.3, Internet.