



جامعة المنصورة
كلية التربية



القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية

إعداد

حنان خالد سالم سعد فلاح غريب

إشراف

أ.د/ محمد إبراهيم مطر
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ حامد أحمد شحاته
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ - يناير ٢٠٢٥

القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية

حنان خالد سالم سعد فلاح غريب

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الوقوف على علاقة القيادة الرقمية بإدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي للخروج بالإطار النظري للدراسة، وبناء بطاقة الاستبيان المطبقة على عينة الدراسة، وكذلك الاستبانة كإداة بحثية تم تطبيقها على عينة قوما (٤٠٢) مدير، ووكيل، ومعلم من المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد القيادة الرقمية (التخطيط الاستراتيجي، الاتصال والتواصل، والكفايات الفنية) وإدارة الأزمات المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية، كلما زاد استخدام مديري المدارس لممارسات القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة، ارتفعت قدرتهم على إدارة الأزمات المدرسية في جميع مراحلها بشكل فعال، كما بينت نتائج الدراسة ان هناك اختلافات محدودة بين المديرين والمعلمين في تقييم القيادة الرقمية، حيث تميز المديرين في بُعد الكفايات الفنية فقط، بينما أظهروا تفوقاً واضحاً في جميع أبعاد إدارة الأزمات المدرسية، و فيما يتعلق بالنوع، لم تظهر فروق بين الذكور والإناث في تقييم القيادة الرقمية، لكن الذكور أظهروا تفوقاً في معظم أبعاد إدارة الأزمات المدرسية باستثناء مرحلة ما قبل الأزمة، كما أظهر حاملو الدراسات العليا تفوقاً في الكفايات الفنية للقيادة الرقمية، كما تفوقوا في جميع أبعاد إدارة الأزمات المدرسية مقارنة بحاملي المؤهلات الأخرى، وأصحاب الخبرة الأطول (٢٠ سنة فأكثر) أظهروا تفوقاً في التخطيط الاستراتيجي وإدارة مراحل الأزمات المختلفة مقارنة بذوي الخبرات الأقل.

كلمات مفتاحية: القيادة الرقمية – إدارة الأزمات – مدارس المرحلة المتوسطة.

Abstract

The study aimed to examine the relationship between digital leadership and crisis management in middle schools in Al-Farwaniya Governorate. To achieve the study's objectives, the researcher followed the descriptive approach to develop the theoretical framework and construct a questionnaire that was applied to the study sample. The questionnaire was administered to a randomly selected sample of (402) principals, deputies, and teachers from middle schools in Al-Farwaniya Governorate, Kuwait.

The study results revealed a strong positive relationship between the dimensions of digital leadership (strategic planning, communication, and technical competencies) and school crisis management in middle schools in Al-Farwaniya Governorate. As school principals increased their use of digital leadership practices in its various dimensions, their ability to effectively manage school crises at all stages improved.

The study results also showed limited differences between principals and teachers in evaluating digital leadership, where principals excelled only in the

technical competencies dimension, while showing clear superiority in all dimensions of school crisis management. Regarding gender, there were no differences between males and females in evaluating digital leadership, but males showed superiority in most dimensions of crisis management except for the pre-crisis stage.

Additionally, those with higher studies showed superiority in the technical competencies of digital leadership and excelled in all dimensions of school crisis management compared to holders of other qualifications. Those with longer experience (20 years or more) demonstrated superiority in strategic planning and managing different crisis stages compared to those with less experience.

Keywords: Digital Leadership - Crisis Management - Middle Schools.

مقدمة

أدت المتغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في القرن الحادي والعشرين نتيجة للانفجار المعرفي والتكنولوجي إلى زيادة إدراك دول العالم النامية والمتقدمة على السواء لمتطلبات التطوير الهيكلي والوظيفي في كافة المجالات وبخاصة مجال التعليم، لذا حرصت دولة الكويت على جعل إصلاح التعليم من أولويات الخطط الاستراتيجية حتى تلحق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، والعمل على تطبيق الممارسات الإدارية المعاصرة ومتنوعة ومنها الإدارة الإلكترونية، وأدائه الأزمات؛ بهدف مواكبة المتغيرات العصرية والمجتمعية وتحقيق لهؤلاء المتعلمين كفايات جديدة تسمح لهم بمواصلة الحياة في المجتمع⁽¹⁾.

كما تحتاج المدارس في عصرنا الحالي إلى قادة قادرين على التكيف مع التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، والتركيز على الابتكار والتميز في الإدارة والتعليم، يجب أن يكون القادة قادرين على فهم تأثير التحول الرقمي على العملية التعليمية ومتابعة التطورات التكنولوجية وتطبيقها بشكل فعال في المدرسة.

ويسعى تطبيق إدارة الأزمات كواحدة من الأساليب الحديثة في الممارسات الإدارية المعاصرة داخل المدارس، للتعامل مع الحوادث والأزمات التي يمكن أن تحدث في المدرسة بطريقة فعالة وسريعة للحد من التداعيات السلبية لها، من خلال تحسين مستوى السلامة والأمن داخل المدرسة وتقليل المخاطر المحتملة للطلاب والعاملين في المدرسة، والعمل على تعزيز الثقافة الاستباقية والتصميم الذكي للمدرسة للتعامل مع الأزمات المحتملة، و تحسين التواصل بين فريق الإدارة والموظفين والطلاب وأولياء الأمور في حالة حدوث الأزمات، وتساعد على تحديد الأدوار والمسؤوليات في حالة حدوث الأزمات وتحسين التخطيط للإجراءات اللازمة، والعمل على تحسين الأداء الإداري والتنشغيلي للمدرسة وتحسين سمعتها ومكانتها في المجتمع⁽²⁾.

ومما لا شك تواجه المؤسسات التعليمية عدد من الأزمات أثناء سير اليوم الدراسي، مما يتطلب التصدي لها وإدارتها، يحتاج ذلك إلى مهارة وكفاية على مدير المدارس وامتلاكها والتدريب

(1) محمد، جمال الدين، وعبد الله، نادية يوسف: الثورة الصناعية الرابعة والتعليم للحياة، في أعمال المؤتمر الدولي الأول لقسم المناهج وطرق التدريس (المتغيرات العالمية ودورها في تشكيل المناهج وطرق التعليم والتعلم)، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية للدراسات العليا، جامعة القاهرة، ٢٠١٨، ص ٤٨-٦١.

(2) Sanders, Joseph A., and Katherine W. Hamilton. Crisis Management in Educational Institutions: A Guide for Administrators and Leaders. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2019. 189

عليها، وقد أشارت دراسة (بركات، ٢٠١٢)^(١) إلى أهمية تطبيق الأسس العلمية في إدارة الأزمات المدرسية، حيث أنها تساعد مديري المدارس في توفير القدرة العلمية في استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار التي قد تعصف في المدرسة والتي تساعد في سرعة الاستعداد للمواجهة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من التأثير الضار للأزمات بأقل التكاليف الممكنة.

وفي ظل المتطلبات الأساسية لنجاح الإدارة التعليمية ولنجاح القيادة الرقمية، فإن القائد المدرسي بحاجة إلى الحفاظ على التكامل الرقمي في الأجهزة المستخدمة كالأجهزة المحمولة والتطبيقات الإلكترونية للاتصال وتطبيقات الويب للتواصل وصولاً إلى الاستدامة في التطبيق والمحافظة على مزيج القيادة الرقمية وهو القادة، والموارد، والأجهزة والتكنولوجيا^(٢).

وبناء على ما سبق يتوقع من القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات من خلال استخدام التكنولوجيا والبيانات الرقمية لتحليل وفهم الأزمات بشكل أفضل، واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة وسريعة، وتنسيق الجهود والتواصل بين الفرق المختلفة، وتنفيذ استراتيجيات الطوارئ بفعالية، والسعي نحو تحليل البيانات لفهم أفضل الحلول اللازمة وتحليل أنماطها ونتائجها المحتملة، ورصد الاتجاهات والتنبؤ بالمشكلات المحتملة، لذا تتطلب الدراسة الحالية إجراء بحث شامل حول دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات، والوقوف على العوامل التي تؤثر على القيادة الرقمية، وتحديد العلاقة بين القيادة الرقمية، وإدارة الأزمات داخل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

مشكلة الدراسة.

حدثت الأزمات داخل المؤسسات التعليمية وأقع حتمي تواجهه المؤسسات التربوية في دولة الكويت ويؤثر عليها وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها، والمؤسسات التربوية مليئة بالأزمات التي تترك صفو العملية التعليمية وتعيق تحقيق أهدافها المرجوة، ومدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت خاصة ليست بمعزل عن تلك الأزمات^(٣)، كما أشارت دراسة (حسن، ٢٠١٢، ٥٤)^(٤) ودراسة (الباسل ورضوان، ٢٠١٥)^(٥) أن العملية التعليمية تواجه العديد من الأزمات على كافة المستويات، مما يتطلب اتخاذ التدابير العلمية المعاصرة في التعامل مع الأزمات، للوقوف على أسباب الأزمات وتحليلها وكيفية التعامل معها من خلال آليات محددة، والأساليب الإدارية الحديثة. كما أكدت دراسة (عضيبان، ٢٠٢٠)^(٦) أن المؤسسات التعليمية تعاني من العديد من الأزمات التي تعيق مسيرتها التعليمية، مثل التزايد الملحوظ في ظاهرة العنف، والأوبئة المفاجئة مثل

-
- (١) بركات، عماد: إدارة الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، دار النهضة الكلي، القاهرة، مصر، ٢٠١٢، ١٧.
 - (٢) Yusof, M. R., et al: Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9),2019, 1481-1485.
 - (٣) المسيلم، محمد يوسف: درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، العدد (٣٥)، ٢٠١٤، ص ١٩٣-٢١٢.
 - (٤) حسن، ياسر سيد: برنامج تدريبي في الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٢، ٥٤.
 - (٥) الباسل، نسرین محمد فوزي ورضوان وائل وفيق: متطلبات استخدام مدخل القيادة التحويلية كمدخل لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، رسالة دكتوراة، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة دمياط، ٢٠١٥، ١٢١.
 - (٦) عضيبان، أنس عدنان محمد: "واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر الطلبة- الأردن، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، ٢٠٢٠، مج (٤)، ع (٣٤).

جائحة كورونا التي تضعف نوعية التعليم، وعلى الرغم من كل هذه التحديات، ويجب توفير كوادرات متخصصة في المؤسسات التعليمية للتعامل مع الأزمات التي تتعرض لها، ويقتصر دور الإدارات فيها على معالجة آثار الأزمات بعد وقوعها.

ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة حول الوقوف على دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات داخل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، والوقوف على أثر تطبيق القيادة الرقمية في ظل وجود تحديات مالية والاجتماعية، وإدارية، ومن هنا يمثل السؤال الرئيسي في: ما أثر تطبيق القيادة الرقمية في إدارة الأزمات داخل مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت؟ وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:
ما هي علاقة القيادة الرقمية بإدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت؟

- (١) ويتفرع منه الأسئلة التالية
- (٢) ما الإطار المفاهيمي للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية؟
- (٣) ما الإطار الفكري الحاكم لإدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية؟
- (٤) ما طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية وإدارتهم للأزمات المدرسية؟
- (٥) مدى تأثير ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية لأبعاد القيادة الرقمية في إدارتهم للأزمات المدرسية؟
- (٦) هل توجد فروق تعزى لمتغيرات (الوظيفة - النوع - المؤهل التعليمي - سنوات الخبرة) في القيادة الرقمية وإدارة الأزمات المدرسية؟

أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الحالية الى:

- (١) تحدي الإطار المفاهيمي للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية.
- (٢) عرض الإطار الفكري الحاكم لإدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية.
- (٣) الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية وإدارتهم للأزمات المدرسية.
- (٤) تحديد درجة تأثير ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية لأبعاد القيادة الرقمية في إدارتهم للأزمات المدرسية.
- (٥) التعرف على دلالات الفروق في القيادة الرقمية وإدارة الأزمات المدرسية والتي تعزى لمتغيرات (الوظيفة - النوع - المؤهل التعليمي - سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة.

الأهمية النظرية.

قد تساهم الدراسة الحالية في تطوير وتوسيع المفهوم النظري للقيادة الرقمية وتطبيقاتها في إدارة الأزمات، واستكشاف العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية والقيادة في سياق إدارة الأزمات، وهذا يساهم في إثراء المعرفة النظرية في هذا المجال، وقد تساهم الدراسة في تطوير المعرفة النظرية حول القيادة الرقمية داخل مدارس المرحلة المتوسطة، وتقديم أطار نظري حول إدارة الأزمات.
الأهمية التطبيقية.

تعزيز التكنولوجيا في الأزمات، يوفر البحث إطاراً لتبني وتنفيذ التكنولوجيا الرقمية في إدارة الأزمات، كما يمكن استخدام التوصيات والممارسات التطبيقية لتطوير وتنفيذ أدوات وتقنيات رقمية متقدمة لتعزيز كفاءة وفاعلية استجابة الأزمات، قد تفيد نتائج الدراسة في بناء القدرات القادة

والمسؤولين في مجال إدارة الأزمات والقيادة الرقمية، وقد توفر نتائج الدراسة الميدانية إرشادات وتوجيهات عملية لتطوير المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع الأزمات باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

منهج الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لطبيعتها، ويتضح ذلك في التنظير للقيادة الرقمية وإدارة الأزمات المدرسية، كما يتضح في الإطار الميداني، حيث تم اعداد أداة البحث وتقنياتها وتطبيقها، ثم معالجة البيانات إحصائياً، بغرض الكشف عن واقع القيادة الرقمية وإدارة الأزمات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت، وتحديد درجة تأثير ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية لمهارات القيادة الرقمية في إدارتهم للأزمات المدرسية، وصولاً للتصور المقترح.

أداة الدراسة وعينتها.

تمثلت أداة الدراسة استبانة موجهة إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت بغرض الكشف عن واقع القيادة الرقمية وإدارة الأزمات المدرسية بهذه المدارس.

مصطلحات الدراسة.

القيادة الرقمية: وتعرفها الباحثة القيادة الرقمية بأنها "القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية والمهارات الرقمية لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة وتطويرها، من خلال تبني التكنولوجيا وتوجيه الاستراتيجية الرقمية وتطبيقها في جميع جوانب إدارة المدرسة، وتحسين العمليات التعليمية والإدارية في المدرسة.

إدارة الأزمات: وتعرفها الباحثة إدارة الأزمات إجرائياً بأنها "العملية الاستراتيجية والتنظيمية للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي يمكن أن تؤثر على سلامة وأمن الطلاب والمعلمين والموظفين والممتلكات المدرسية، بهدف تحديد وتقييم ومواجهة وتقليل أثارها السلبية، لإعادة الحراك الطبيعي للمؤسسة التعليمية في أقل وقت ممكن وبدء الأنشطة التعليمية مرة أخرى، واستخلاص الدروس الإيجابية المستفادة لمنع تكرار الأزمات، والعودة بالمؤسسة التربوية إلى حالتها الطبيعية

الدراسات السابقة.

(١) دراسة المطيري (٢٠٢٠) ^(١) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات التعليمية في دولة الكويت".

وهدفت الدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات التعليمية في دولة الكويت، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٧٠) من القيادات التعليمية بالمحافظات الست (محافظة العاصمة، محافظة الفروانية، محافظة الجھراء، محافظة الأحمدية، محافظة مبارك الكبير، محافظة حولي) بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات في الآراء بنسبة بلغت ١١,١٤% وهي أقل من النسبة المقبولة كما بلغت الأهمية النسبية لمحور التخطيط الإلكتروني ٧٤,٠٦% وهي نسبة جيدة، كما أظهرت النتائج

(١) المطيري، محمد عوض: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات التعليمية في دولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، ٢٦(٣)، ٢٠٢٠، ٤٨-٧٥.

وجود اختلافات في الآراء بنسبة بلغت ٩,٧٨% وهي أقل من النسبة المقبولة تشير إلى وجود اتفاق بالموافقة على هذا المحور بنسبة بلغت ٩٠,٢٢% كما بلغت الأهمية النسبية لمحور التنظيم الإلكتروني ٧٣,٩٥% وهي نسبة جيدة وأظهرت النتائج وجود اختلافات في الآراء بنسبة بلغت ٩,٢٥% وهي أقل من النسبة المقبولة تشير إلى وجود اتفاق بالموافقة على هذا المحور، وأظهرت النتائج وجود اختلافات في الآراء بنسبة بلغت ٨,٧٣% وهي أقل من النسبة المقبولة كما أنها أقل أبعاد الإدارة الإلكترونية اختلافاً تشير إلى وجود اتفاق بالموافقة على هذا المحور بنسبة بلغت ٩١,٢٧% كما بلغت الأهمية النسبية لمحور الرقابة والتقييم الإلكتروني ٧٤,٧٥%.

٢) دراسة الديحاني (٢٠١٦)^(١) بعنوان " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أدائهم"

والتي هدفت إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية، وعلاقتها بتحسين أدائهم من وجهة نظر المعلمين، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٥٢٣) معلماً ومعلمة من محافظة الجهراء بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة في جميع المجالات عدا مجال المتابعة والتقييم الإلكتروني، وجاءت الفروق لصالح المعلمات، كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل، كما توصلت إلى أن مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء مديري المدارس الثانوية تعزى لأثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كذلك عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية وتحسين أدائهم من وجهة نظر المعلمين.

٣) دراسة العبدلله وآخرون (٢٠١٩) بعنوان " تطوير دور مديري المدارس المتوسطة في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية: دراسة ميدانية بدولة الكويت"^(٢)

هدفت الدراسة إلى تطوير دور مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلماً بالمدارس المتوسطة في الكويت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية دعم قدرات مديري المدارس المتوسطة باستخدام مدخل إدارة الأزمات والاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة الوقوع عن طريق التخطيط المستقبلي للتعامل مع هذه الأزمات، وبما يضمن الإجراءات الوقائية لمنع حدوث أكبر قدر من الخسائر الناجمة عنها سواء في الأرواح أو الممتلكات، كما أوصت الدراسة بضرورة تكوين

(١) عبد الله سند الديحاني: درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، ٢٠١٦.

(٢) العبدلله، عبد الله نعمان وآخرون: تطوير دور مديري المدارس المتوسطة في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية: دراسة ميدانية بدولة الكويت، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية الكويت، ع (١٤٥)، ٢٠١٩، ص ٣٣٩-٣٨٨.

فريق لإدارة الأزمة داخل كل مدرسة وبراغي في تشكيل هذا الفريق تنوع التخصصات، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بالمدرسة والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بتوظيفها في إنشاء هذه القاعدة للاستفادة منها في إدارة الأزمات المدرسية، وأن تهتم الإدارات المدرسية بوضع خطط علمية لمواجهة الأزمات المدرسية المحتملة والتدريب عليها، والاستفادة من التجارب التربوية العالمية الناجمة في مجال إدارة الأزمات التعليمية.

٤) دراسة مامغ (MAMCG, 2021)، بعنوان " مدى امتلاك معلمات المدارس الحكومية لمهارات العلوم الرقمية ومواقفهم تجاه استخدامها في ضوء جائحة كورونا"

" The degree to which public school teachers possess digital science skills and their attitudes towards using it in light of the 'Coronapandemic'"⁽¹⁾

وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك معلمي المدارس الحكومية لمهارات التعلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمسحي، وقدمت الدراسة معلومات قيمة حول مواقف المعلمات وآرائهن بشأن استخدام العلوم الرقمية، مما يساعد في إزالة أي عراقيل أو تحفظات تعيق الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات، وطبقت استبانة كأداة للدراسة على عينة من ٣١٠ معلم ومعلمة من المدارس الحكومية الأساسية. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها امتلاك مديري المدارس الحكومية ومعلميها لمهارات التعلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الأجهزة التقنية اللازمة للمعلمين والطلاب في المدارس الحكومية، وتقديم الدعم الفني اللازم للمعلمين لاستخدام التكنولوجيا بفعالية في التدريس، وتوفير التدريب والتأهيل للمعلمين على استخدام التكن ساعد في تحديد مستوى المهارات الرقمية لدى المعلمات واقترح برامج تدريبية مناسبة لدعمهن، وتوصلت الدراسة أثر الجائحة على تسريع عملية التحول الرقمي في التعليم ويسلط الضوء على التحديات والفرص التي أفرزتها هذه الظروف الاستثنائية

٥) دراسة (Hamza,20201) بعنوان " تأثير القيادة الرقمية للمديرين على تدريس المعلمين الرقمي أثناء جائحة كوفيد-١٩ في ماليزيا"

" The Effects of Principals' Digital Leadership on Teachers' Digital Teaching during the COVID-19 Pandemic in Malaysia."⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى القيادة الرقمية التي يعرضها مديرو المدارس ومستوى ممارسات التدريس الرقمية للمعلمين، شارك في هذه الدراسة ٤٠٠ مدرس ثانوي في منطقة هولو لانجات، وسيلانجور بماليزيا ، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى القيادة الرقمية الذي أظهره مديرو المدارس والمعلمين في ممارسة التدريس الرقمي على حد سواء مستوى عال، كما تظهر النتائج أن القدرة على التخطيط والتنظيم الرقمي مهمة ويمكن أن تساعد في تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب، وأوصت الدراسة بتنمية مهارات التدريس الرقمية لدى المعلمين في المواد الدراسية المختلفة.

(1) Mamcg, Lara Saad El-Din, : The degree to which public school teachers possess digital science skills and their attitudes towards using it in light of the Coronapandemic, master dissertation, Middle East University, Faculty of Educational Sciences, 2021.

(2) Hamzah, N. He., et al.: The Effects of Principals' Digital Leadership on Teachers' Digital Teaching during the COVID-19 Pandemic in Malaysia. Journal of Education and E-Learning Research, 8(2),2021, 216-221.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية. أولاً: مفهوم القيادة الرقمية:

تعرف القيادة بأنها: "التأثير في الناس بحيث يلتزمون برؤية القائد والأهداف التي حددها وبالمهام التي كلفهم بها باختيارهم دونما قسر أو إجبار"، كما تشير القيادة إلى تلك العمليات الاجتماعية التي تأتي من العلاقات الاجتماعية المبنية على آراء مختلفة حول ماهية القيادة^(١). كما عرفت القيادة الرقمية على أنها تحديد الاتجاه، والتأثير على الآخرين، وبدء تغييرات مستدامة من خلال الوصول إلى المعلومات، وبناء العلاقات لتوقع تغييرات مهمة للنجاح والتعليم في المستقبل والتي يتم فيها استخدام مزيج ديناميكي من العقلية والسلوكيات والمهارات لتغيير وتحسين الثقافة من خلال المساعدة التكنولوجية، بالإضافة إلى أن القيادة الرقمية لا تتعلق بأداة مألوفة للنظر، بل هي عقلية استراتيجية تستخدم الموارد المتاحة لتحسين ما نقوم به، مع توقع التغييرات اللازمة لتعزيز الثقافة التي تركز على المشاركة والإنجاز^(٢).

وعرفت القيادة الرقمية بأنها: "ذلك الشخص الذي تتوفر فيه مجموعة من السمات والخصائص الشخصية والمهارية، القادر على التعامل بطريقة رقمية فعالة مع الأفراد الآخرين مع القدرة على تحفيز الأفراد الآخرين، واتخاذ القرارات بطريقة سريعة وفورية وتحكمه في مهارة المعارف الرقمية ومهارة الاتصال الفعال مع الآخرين داخل التنظيم وخارجه^(٣)".

ومن خلال ما سبق من تعاريف لمفهوم القيادة الرقمية يتضح أن تستند إلى كيفية التعامل والتفاعل مع الآخرين في إدارة الأزمات بصورة رقمية بعيداً عن النمط التقليدي في القيادة، وهذا يتطلب من القائد ضرورة توافر المهارات والكفاءات التقنية في التعامل مع الآخرين بصورة رقمية بدءاً من البيئة الداخلية للمدرسة مروراً إلى التواصل مع من البيئة الخارجية للمدرسة، فمصطلح القيادة الرقمية يشير إلى التعامل الرقمي وتحويل المدرسة إلى مركز لعملية التواصل.

ثانياً: أهمية القيادة الرقمية:

لقد حظيت القيادة الرقمية باهتمام بالغ من قبل مختلف الجهات ذات العلاقة، وقد شكلت مادة غنية للبحث والدراسة، وتبدو أهمية القيادة الرقمية كونها الاستراتيجية التي من خلالها يمكن دعم ومساندة الكوادر العاملة بالمؤسسات التعليمية لغايات تبسيط الإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تمكين الإداريين من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتأدية المهام بجودة عالية وفقاً لمجموعة من المعايير الفنية والتقنية ضمن تلك الجهود الرامية إلى تلبية متطلبات العصر^(٤).

وتتضح أهمية القيادة الرقمية من خلال قدرة القائد الرقمي على: تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار بكفاءة لقدرته في الحصول على المعلومات بسهولة ويسر من خلال التمكن من استخدام وسائل البحث المتوفرة على الشبكة لتوظيفها في خدمة المؤسسة، ولا تتطلب الحضور فالشخص المخول بإصدار القرارات لديه الحق في اتخاذ ما يراه مناسباً لخدمة المؤسسة، فالقيادة

(١) محمود زيان: ثلاثية القيادة الفعالة، مصر: ريتاج للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ٩٥.

(2) Sheninger, E. : In Pillars of digital leadership. International Center for Leadership in Education. 2019, PP.1-4.

(٣) موسى عبد النور: "القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بولايين جيجل"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، ٢٠١٩، ٢(٣)، ١٢٠-١٤٤، ١٣٥.

(٤) جواهر نايش محمد العماري: "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط"، مرجع سابق، ٢٠٦.

الرقمية تساعد العاملين على التجديد والابتكار واستخدام التقنية في كل تعاملاتهم⁽¹⁾، كما تكمن أهمية القيادة الرقمية في سرعة اتخاذ القرارات وعقدتها، والذي يعد ميزة كبيرة للمؤسسة في سرعة اقتناص الفرص، فالقيادة الرقمية استفادت بشكل كبير من التطور في العلوم الإدارية وخاصة في وسائل التواصل الرقمي⁽²⁾، بالإضافة إلى أن أهمية القائد الرقمي تكمن في قدرته على إدارة العديد من الأمور دون وجوده فسيولوجيًا، وتكمن هذه الأهمية من خلال⁽³⁾:

- القدرة على بناء وإدارة الفريق الافتراضي عن بعد لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة والتي منعت من الاجتماع المادي المباشر.
- اتقان مهارات التواصل الفعال ومراعاة الفروق الفردية عن بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار الجهة المقابلة لعملية التواصل مع القدرة على توصيل الرسالة بصورة واضحة وعلمية.
- القدرة على التكيف مع المتغيرات التقنية المتسارعة، وخاصة مع الظروف والتحديات التي تتطلب السرعة.
- القدرة على ابتكار وسائل حديثة التي تحقق أهداف المؤسسة الرقمية، وخاصة مع انتشار العديد من المواقع والبرامج التي تغني عن الاجتماع المباشر ويستعاض عنها بالبرامج والمواقع الرقمية والتي تمكن من عملية التواصل المباشر في حالة توافر كافة الإمكانيات ما بين القيادة الرقمية والأفراد الآخرين.
- لديه قدرة على التأثير على فريق العمل بما يحقق أهداف المؤسسة، فالقائد يتطلب منه الحكمة والقدرة على اتخاذ القرار بالإضافة إلى توافر التعاون المشترك والذي يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

وتكمن أهمية القيادة الرقمية في أهميتها الاستراتيجية، على النحو التالي⁽⁴⁾:

- تسهم في دعم ومساندة الإداريين في المؤسسات التعليمية من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية.
- تسهيل المشاركة في عملية صنع القرارات، وتزليل الهرمية.
- تمكين مختلف الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفعالية من أجل الاستفادة من متطلبات العمل.
- تقديم العمل بجودة عالية وفق المعايير الفنية والتقنية تواكب التطور وتحقيق الغاية المرجوة منه.
- تساعد القيادة الرقمية في إدارة الأزمات وإدارة المعلومات المختلفة بطريقة أسهل ومن دون تعقيد.

(1) Savolainen, T.: Trust building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 2014, 8(2), 45.

(2) Weinman, J. : Digital Disciplines: Attaining Market Leadership via the Cloud, Big Data, Social, Mobile, and the Internet of Things, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2015.

(3) عجلان الشهري: "القيادة الإلكترونية -منهج علمي مقترح"، مرجع سابق، ٢٧٣.

(4) حنان البدري كمال، حنان عبد الستار محمود: "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان"، *المجلة التربوية*، ٢٠٢٢، ع(١٠٠)، ١٦٦.

ويلاحظ مما سبق أن أهمية القيادة الرقمية تعد ذات بعد استراتيجي في حالة عدم قدرة أعضاء المؤسسة الواحدة من الاجتماع لظروف وتحديات خارجة عن إدارة المؤسسة، فإن القيادة الرقمية تغلبت على هذا الواقع، ومع سرعة انتشار البرامج الرقمية والتي تسهل في التواصل وعقد الاجتماعات بغض النظر عن التحديات والزمان والمكان جعل منها قيادة ذات مرونة عالية، فالقيادة الرقمية أصبحت ضرورة حتمية وواقع يجب أن تتعايش معه المؤسسات مواكبة للتطورات في العلوم الإدارية، والاستفادة من التقنيات الحديثة والتي أصبحت تقرب كل ما هو بعيد وجعلت العالم عبارة عن قرية صغيرة.

ثالثاً: أبعاد القيادة الرقمية:

يمكن للقيادة الرقمية الانخراط وإجراء تغييرات من خلال الأدوات الرقمية التي تتواصل من خلالها مع العاملين، كما يمكن للقيادة الرقمية القوية بفضل استراتيجيتها للتحويل الرقمي أن تقود وتطور الثقافة التنظيمية إلى رقمية مع تطوير المواهب والاستثمار والقيادة التقنية المناسبة، كما يكون لها الدور في التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية العمل والتنسيق بين العوامل البشرية وعوامل تكنولوجيا المعلومات، وتتمثل أبعاد ومجالات القيادة الرقمية فيما يلي⁽¹⁾:

البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأبعاد في مواجهة الأزمات بالمؤسسات التعليمية يستخدم كوسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات، وكلما كان التخطيط الاستراتيجي واقعيًا، ازدادت فرص نجاح المؤسسة، والرقمي للمؤسسة المدرسية بما يحقق أهدافها⁽²⁾. ويمثل التخطيط الاستراتيجي أحد أنواع المواجهة مع التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، كما تعكس المستويات المطلوبة من الإنجازات المطلوب الوصول، وتهدف عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي لمواجهة الأزمات إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تهيئة المدرسة بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة عالية.
- 2- القدرة على التعامل مع الأزمة، واتخاذ القرارات المؤثرة والتي تعمل على زيادة كفاءة المدرسة، وتحديد الأولويات والأهمية النسبية وتخصيص الموارد اللازمة.
- 3- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة وتقييمها ووضع أولويات لها حسب أهميتها ومدى تهديدها للمدرسة.
- 4- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة⁽³⁾.
- 5- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

(1) Kwon, E. H, et Min Jae & Park, P.: "Critical Factors on Firm's Digital Transformation Capacity : Empirical Evidence from Korea". ISSN 0973-4562. International Journal of Applied Engineering Research, 2017, 12(22), 12585-12596.

(2) عبد الله بن عبد العزيز الخرعان : درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية في أسبوط، مجلد ٣٤ ، ٢٠١٨ ، ص ٤٧٠-٤٣٩..

(3) سميرة إبراهيم الدسوقي: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات المجتمعية: دراسة مطبقة على أزمة الوقود المصرية، المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية-الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ج (١١)، ٢٠١٣، ٤٢٣٩.

٦- تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب.

٧- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة عن طريق تقليل واختصار الوقت اللازم لاتخاذ قرار التصرف بمحاولة المنع أو الاستعداد للأزمة^(١).

وهذا ما أشارت له دراسة (المدهون ، ٢٠١٣)^(٢) أن نجاح إدارة الأزمات تعتمد علي تطبيق سياسة قصيرة وطويلة الأمد لمنع نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافي حدوثها قبل تفاقمها، وتتطلب إدارة الأزمات التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن ينتج عنها كوارث، حيث يساعد التنبؤ المسبق بوقوع الأزمات في الحد من وقوعها، أو علي الأقل الحد من أثارها السلبية، وهو ما يسمى بالأساس الاستراتيجي الذي يتحدد في ضوء الخيار الاستراتيجي اللازم لمواجهة الأزمات، والذي يتم غالباً بطول الأمد، بحيث يتم تحديد التقنيات المطلوبة، والحصول علي تنظيم دور ووقت تدخل كل الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة من خلال سيناريوهات وخطط معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات.

البعد الثاني: الاتصال والتواصل.

الاتصال من المتطلبات الأساسية داخل المؤسسات التعليمية من أجل إحداث التنسيق والتكامل بين مختلف أقسامها، كما يعد الاتصال الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية للعاملين، والارتقاء بمستوى أداء المؤسسة التعليمية، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر توفير نظام اتصال فعال باعتباره وسيلة نقل المعلومات والبيانات والأفكار، والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، ومن خلاله يستطيع الإداريون معرفة أسباب القرارات والتصرفات الصادرة عن المؤسسة التعليمية^(٣). ويلزم على القيادة الرقمية تشجيع فرص التواصل والاتصال وإتاحتها بين المعلمين، من خلال:

?- تنظيم الدورات والندوات واللقاءات وورش العمل المتنوعة، وحث المعلمين على الحضور والمشاركة فيها، وتقديم التسهيلات المناسبة لذلك.

?- المناقشة والحوار مع المعلمين بالنسبة إلى الأنشطة المقترحة؛ لرفع مستوى الأداءات، وذلك من خلال حلقات نقاش هادفة وفعالية.

ج- الاستماع جيداً إلى المعلمين والحوار معهم بشأن المشكلات والازمات الموجودة بالمدرسة، واقتراح الحلول الواقعية لها.

د- عقد الاجتماعات الفردية والجماعية الهادفة مع المعلمين للتشاور، ومناقشة كل ما يتعلق بالعملية التعليمية داخل المدرسة.

ويمكن لإدارة المدرسة تفعيل دور التواصل والاتصال بين المعلمين بهدف مواجاة الازمات المدرسية، وذلك من خلال تشجيع التواصل بين المعلمين من خلال الحديث مع بعضهم البعض حول الازمات المدرسية من أجل إيجاد لغة ورؤية مشتركة فيما بينهم..

(١) إبراهيم البشير جرجر: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ع (٦)، مج (١)، ٢٠١٩، ١٩٩.

(٢) منى ابراهيم المدهون: التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات-، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣، ١٨.

(٣) حسن خبابة: دور وأهمية الاتصال في المنظمات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، (٤)، ٢٠١٢، ٦٢-٦٥.

- ويتم تعزيز التواصل الرقمي لدى العاملين من خلال^(١):
- (١) توفير رؤية استراتيجية: وضع خطة واضحة لكيفية استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الأزمات والتواصل .
 - (٢) تمكين البنية التحتية الرقمية: ضمان توفر الأدوات والمنصات الرقمية اللازمة للتواصل السريع والفعال .
 - (٣) تعزيز ثقافة رقمية: تشجيع استخدام الوسائل الرقمية وتدريب الموظفين على استخدامها بكفاءة .
 - (٤) إدارة المعلومات: ضمان جمع وتحليل ونشر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب .
 - (٥) التنسيق بين الأطراف المعنية: تسهيل التعاون والتنسيق بين مختلف الجهات المشاركة في إدارة الأزمة .
 - (٦) التكيف المستمر: تقييم فعالية استراتيجيات التواصل الرقمي وتعديلها حسب الحاجة .

البعد الثالث: الكفايات الفنية.

الكفايات الفنية تعد صلب العمل الإداري لمدير المدرسة، ومن الأسباب الرئيسية التي تجعل المناخ المدرسي يعمل بالكفاءة المطلوبة والكفايات الفنية تشير للمهارات التي يمتلكها مدير المدرسة ويقوم بتوظيفها في أعماله الإدارية، متمثلة بوضع ميزانية المدرسة، وإجراءات التوظيف، ووضع جدول إداري لكافة الأعمال، ومواجهة التحديات والأزمات، وتحديد المسؤوليات ومراعاتها وتطبيقها^(٢).

وتشير الكفايات الفنية ألي القدرة على التخطيط والتحليل - القدرة على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي لتشخيص الخلل ومواقع الضعف وإيجاد طرق عديدة القدرة على التفسير الحوار والمناقشة والإقناع - تنظيم الأفكار والحقائق والمفاهيم بدقة - توليد اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل - القدرة على توجيه التعلم نحو خدمة المجتمع - القدرة على استخدام الإنترنت للحصول على الأبحاث والمعلومات الجديدة، بالإضافة إلى امتلاك مهارات فنية مثل إدارة الحلقات واللقاءات ببراعة والقدرة على نقد المقررات الدراسية بفعالية مع تحليل جوانب القوة والضعف في هذه القرارات بعد تطويرها وتقويمها بشكل سليم كما تساعد على تزويد العاملين بتغذية راجعة عن دأهم ، ومن الكفاءات الفنية المطلوب توافرها في مدير المدرسة للممارسة القيادة الرقمية^(٣):

- (١) القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.
- (٢) القدرة على توفير المعلومات
- (٣) القدرة على اتخاذ القرار
- (٤) القدرة على المزج بين الإدارة والقيادة
- (٥) القدرة على التفويض والسيطرة على الوقت.

- (١) حمدان بن محمد الحربي: واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (١١٢)، ٢٠٢٠، ١٤٧-١٧٨.
- (٢) هديل عودة: الكفايات الإدارية لمدير المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠، ٢٠.
- (٣) يوسف بن محمد بن سعيد الرحبي، وعبد العزيز عطا الله المعاينة: درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظتي مسقط وجنوب الباطنة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (٤٣)، ٢٠١٩، ٤٤٦-٤٦٨.

المحور الثاني: الإطار الفكري الحاكم لإدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية أولاً: مفهوم إدارة الأزمات:

يشير مفهوم الأزمة إلى "حالة من الخلل والاضطراب يؤثر على سير العمل المعتاد في المؤسسة ويشنت انتباه العاملين عن أداء عملهم، مما يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها الذي يتطلب تدخل فوري باتخاذ قرار مناسب في وقت قصير منذ نشأة الأزمة لاحتواء الموقف والتقليل من آثاره"^(١)، وتعرف بأنها حالة غير اعتيادية تواجه القيادة المدرسية في التعامل مع ظروف فرضت عليهم^(٢).

ويشار إلى الأزمة بأنها: "مشكلة وحالة طارئة تواجه المؤسسة التعليمية، وتستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله المشكلة أو حدث أثر على سير العملية التعليمية بصورة غير مخطط لها مسبقاً والذي يضع أصحاب القرار في مشكلة في كيفية معالجتها والتغلب عليها لديمومة سير العملية التعليمية"^(٣).

كما عرفت الأزمة بأنها "حدث سلبي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة التي تتميز بـ (عنصر المفاجأة، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، وتسارع الأحداث)"^(٤). ويتضح مما سبق أن الأزمة عبارة عن خلل مفاجئ أو التهديدات التي تواجه المؤسسة التعليمية وتؤثر بشكل مباشر على النظام الإداري والتعليمي وتؤدي إلى نتائج غير مرضية في حال عدم مواجهتها، فالأزمة ظاهرة معقدة ومركبة، لها أسبابها المتعددة وأنواعها المختلفة، وهي حالة طبيعية يمكن أن تحدث لأي مؤسسة، كما أنها نقطة تحول في حياة المؤسسة نحو الأسوأ أو الأفضل، وموقف طارئ وحالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المؤسسة وتتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جهرية قد تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، وتكون الأزمة نقطة تحول نحو الأفضل إذا تم الاستفادة منها والحصول من خلالها على نتائج مرغوبة، هذا ويختلف مدلول الأزمة من منظمة إلى أخرى اعتماداً على البيئة الخاصة بها، واحتمال الخطر فيها على أهداف المؤسسة وإمكانية تحقيقها.

ثانياً: أهداف إدارة الأزمات.

تهدف إدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية نحو ضمان استمرارية العملية التعليمية وحماية جميع أفرادها في مواجهة التحديات غير المتوقعة، وتسعى هذه الأهداف إلى تحقيق توازن دقيق بين الحفاظ على سلامة الطلاب والموظفين، وضمان استمرار التعليم بأقل قدر من الاضطرابات، كما تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للظروف المتغيرة، مع الحفاظ على ثقة المجتمع وسمعة المؤسسة، من خلال التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال لهذه الأهداف، تصبح المؤسسات التعليمية أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات، مما يضمن بيئة تعليمية آمنة ومستقرة للجميع، حيث يهدف الكشف المبكر عن الأزمات وتحديد نوعها

(١) رهن غنيمية: متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، ٢٠١٤، ٩.

(٢) سميرة عبد الوهاب عبد القادر البلوشي: "دور القيادة الإلكترونية في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في محافظة الجموم"، مرجع سابق، ١٢٤.

(٣) زينب القذافي: استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة بنغازي، ليبيا، ٢٠١٧، ٨.

(٤) غسان اللامي، خالد العيساوي: إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦، ٩١.

وحجمها، والعمل بالمنهج العلمي للتعامل معها، أمر ضروري ملح من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها ومواجهتها، والتكيف مع الظروف المفاجئة وغير المفاجئة^(١). وتهدف إدارة الازمات إلى:

- (١) توفير إدارات يتم تأهيلهم وتدريبهم وصفل مهاراتهم وكفاءاتهم للتعامل مع الأزمات، حيث إن السبيل للتغلب على الأزمات داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص وجود إدارة لهذه الأزمات تعمل بأسلوب علمي لتلافي سلبياتها بأكبر قدر ممكن، وهذا يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي تمكن المؤسسة التربوية من التعامل مع الأزمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية^(٢).
- (٢) الحد من الخسائر وتقليل الآثار السلبية للأزمات على الأفراد والممتلكات من خلال اتخاذ إجراءات وقائية واستباقية
- (٣) حماية الأرواح والممتلكات والعمل على ضمان سلامة الطلاب والموظفين والحفاظ على الموارد المادية للمؤسسة.
- (٤) التحكم في الأزمات والسيطرة على الأزمات وتوجيه مسارها لصالح المؤسسة التعليمية.
- (٥) البناء والاستعداد وتطوير خطط طوارئ شاملة وتدريب الكوادر على التعامل مع مختلف أنواع الأزمات.

- (٦) الحفاظ على السمعة والحفاظ على صورة المؤسسة الإيجابية في أوقات الأزمات.
- (٧) تعزيز التعاون وبناء شبكات تعاون مع الجهات المعنية لتسهيل عملية إدارة الأزمات^(٣). كما تم تقسيم أهداف إدارة الازمات المدرسية إلى:

- أ) الأهداف الاستراتيجية^(٤):
- (١) وتهدف إلى تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للمؤسسة التعليمية في ظل الأزمات.
- (٢) وضع سياسات واستراتيجيات فعال وتطوير سياسات واستراتيجيات مرنة قادرة على مواجهة التحديات المتغيرة.
- (٣) ضمان تنفيذ السياسات من خلال وضع آليات لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية بكفاءة.

ثالثاً: أهمية إدارة الأزمات.

تعتبر الأزمات من الأحداث المؤثرة في المؤسسات؛ حيث أصبحت عارضاً رئيساً ومرتبطةً ببيئة العمل اليومية، لأنها تشكل مصدراً مزعجاً لمديري المؤسسات والعاملين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، وبناء عليه وجب التصرف بسرعة والعمل على حل هذه المشكلات قبل أن تتفاقم وتهدد بقاء المؤسسة، وإذا تجاهل المديرون المشاكل أو تقاعسوا في التصرف، فهذا يعكس فشلاً إدارياً أو خللاً في الأنظمة الإدارية،

(١) غسان قاسم داود اللامي، وخالد عبد الله إبراهيم العيسوي. إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ٢٤.

(٢) فرغلي هارون: إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية مجلة الوعي الإسلامي. (٦١٤)، ٢٠١٦، ٤٠-٤٣.

(٣) ال عبد الله، عبد الله نعمان وآخرون: تطوير دور مديري المدارس المتوسطة في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية: دراسة ميدانية بدولة الكويت، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية الكويت، العدد(١٤٥) ٢٠١٩، ص ٣٣٩-٣٨٨.

(٤) أحمد نافع المدادحة: مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ٤٧.

لذلك، يجب على الجهاز الإداري أن يكون يقظاً في دراسة أي شواهد أو أسباب قد تنم عن وجود قاعدة ضخمة من المشاكل والأزمات المتتالية^(١).

وترجع أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية إلى:

(١) أصبح لزاماً على المدير أو قائد فريق مواجهة الأزمات أو الجهة المخولة لإدارة الأزمات أن تبحث عن تلك الأسباب والدوافع التي كانت وراء حدوثها، وذلك لأن الوقوف على تلك الأسباب من شأنه أن يفضي إلى توظيف ما أمكن من إجراءات وأساليب أولية للتحكم في تسارع مراحل الأزمة^(٢).

(٢) أن الكشف المبكر عن الأزمات وتحديد نوعها وحجمها، والعمل بالمنهج العلمي للتعامل معها، أصبح ضرورة ملحة من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها ومواجهتها، والتكيف مع الظروف المفاجئة وغير المفاجئة^(٣).

(٣) إدارة الأزمات مدخلاً إدارياً حديثاً يحمل في طياته استراتيجيات التفاعل والتكامل مع متطلبات العصر الحديث، من خلال وجود إدارات يتم تأهيلهم وتدريبهم وصقل مهاراتهم وكفاءاتهم للتعامل مع الأزمات.

(٤) إن السبيل للتغلب على الأزمات داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص يلزم وجود إدارة لهذه الأزمات تعمل بأسلوب علمي لتلافي سلبياتها بأكبر قدر ممكن.

رابعاً: مبادئ إدارة الأزمات المدرسية.

تستند إدارة الأزمات المدرسية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن التعامل الفعال مع المواقف الطارئة، تطبيق هذه المبادئ يساعد المدارس على التعامل بكفاءة مع الأزمات وتقليل آثارها السلبية على العملية التعليمية وتمثل هذه المبادئ على النحو التالي:

أ) التخطيط والاستعداد:

يعد التخطيط والاستعداد من أهم المبادئ التي يقوم عليها التخطيط لإدارة الأزمات المدرسية حيث يتم فيه تحديد وتقييم للأزمات المحتملة والتخطيط والاستعداد لها، كذلك تحديد المصادر وقنوات الاتصال التي يحصل منها على المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمة، لذا لا بد أن تكون هناك قاعدة بيانات دقيقة للمعلومات، ويجب أن تكون الخطة واقعية يمكن تطبيقها، كذلك الانتباه للإشارات التحذيرية التي تدل على وجود أزمة، ووضع خطط وأساليب وقائية تمنع امتداد وانتشار الأزمة ومواجهتها بأسلوب علمي للتقليل من أخطارها، كذلك وضع فريق متخصص لإدارة الأزمات وتوفير برامج تدريبية مناسبة لأعضاء الفريق، ويجب أن تبدأ عملية التخطيط بما يلي^(٤):

- إجراء مسح كامل لموارد المؤسسة التعليمية، وتحديد وضعها وموقفها الحالي.
- إعادة النظر في خطط عمل المؤسسة التعليمية الطويلة المدى، وتحديد حالات نشوء الأزمات وتطورها.
- توقع المشاكل المحتمل حدوثها، ومحاولة إيجاد حلول لها.

(١) أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ٣٦.

(٢) فيصل بغدادي: دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ٢٠١٤، ٤٦.

(٣) غسان قاسم داود اللامي، وخالد عبد الله إبراهيم العيسوي: إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ٢٠.

(٤) طارق سلامة: واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مدراء المكاتب، مرجع سابق، ٢٩.

- دراسة الحوادث المشابهة التي حدثت في السابق في المؤسسة التعليمية، أو في المؤسسات التعليمية الأخرى.
- ربط الحوادث السابقة وظروفها بالحوادث المتوقعة، لتوجيه النشاطات والإجراءات التي يجب اتخاذها لمواجهة هذه الأحداث المتوقعة.

(ب) التنظيم والتنسيق والاتصال:

يجب أن تتكامل وتتوافق الجهود المبذولة في إدارة الأزمة التعليمية لذلك يتم هنا توزيع الأدوار بين أعضاء فريق إدارة الأزمات بناء على قدراتهم الشخصية بشكل متناسق وتفعيل قنوات الاتصال بينهم للحصول على معلومات صحيحة من مصدر محدد تساعد في مواجهة الأزمة بشكل جيد، كما يتم شرح طبيعة عمل كل فرد ونطاق تدخله وتحديد السلطة المفوضة، ولا بد أن يكون هذا الفريق على قدر كبير من التفاهم والتعاون مدرك لأهمية دوره ليتم العمل وقت الأزمة بسلاسة تامة دون حدوث مشاكل شخصية، ويضم تنظيم وتنسيق الأزمة ما يلي^(١):

وشاملة لجميع المستويات، وبمشاركة عاملين مؤهلين ذوي كفاءة عالية في عملية اتخاذ القرارات

(ج) التوجيه:

أي القدرة على ممارسة اتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة لامتناسك الأزمة والتوتر واحتواء النتائج المتوقعة، فعملية التشخيص والتحليل والتعرف على أسباب الأزمة ومكوناتها تسهل عملية التنفيذ وتساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة، ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، وشرح طبيعة المهام، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف من التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة، ويتم ذلك عادةً من خلال اجتماع مسبق بأعضاء الفريق مع متخذ القرار الإداري، ومن خلال الخرائط والصور، والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وتتضمن عملية التوجيه أيضاً استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، أو تعديله^(٢).

(د) المتابعة والتقييم والتحليل:

يجب أن يكون هناك اشراف ومتابعة حقيقية للأزمة ومعرفة الأسباب التي أدت الى وقوعها، وكيفية سير العمل في الموقف للأزمة وتنفيذ الخطط كما هو موضح للفريق وبذلك تعطي فرصة للمؤسسة التعليمية في معرفة الأخطاء التي وقعت أثناء إدارة الأزمة وتحديد مواطن الضعف لتفاديها ومواطن القوة لتعزيزها، لذلك لا بد من الانتباه في متابعة الأحداث والتواجد الدائم في الموقف أثناء حدوث الأزمة، ليتمكن قائد الفريق من إعادة تقييم ما تم إنجازه، ووضع ضوابط لمنع تكرار حصول أزمة مشابهة، ولرفع الكفاءة والفعالية في مواجهة أزمات أخرى في المستقبل^(٣).

وتضم هذه المرحلة حصيلة الدروس المستفادة من الأزمة وتقييم الخبرات المكتسبة من تعامل منظمات أخرى مع أزمات متشابهة، وإعادة تقييم الخطط لتحسين ما تم إنجازه ومعالجة السلبيات، كذلك يتم استخدام البحوث العلمية لقياس ردود أفعال الجماهير المتأثرة بالأزمة ورصد الاتجاهات نحو المؤسسة التعليمية، وأثر الأزمة على الصورة الذهنية للمؤسسة التعليمية وإعادة

(١) زينان مسك: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، ٢٠١١، ٣١.

(٢) زينب القذافي: استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا، مرجع سابق، ١١.

(٣) أيمن عبد الوهاب: برنامج إرشادي تكاملي لتحسين مهارات التفكير لدى عينة من القيادات الشابة وأثره على مهاراتهم في إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٦، ١٧.

توزيع المسؤوليات ومنع تداخلها لتجنب حدوث أزمة مشابهة في المستقبل، وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى مدة زمنية قد تطول وفقاً لحجم الضرر والإمكانات المادية والبشرية واصلاح الأضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضاً النواحي المعنوية التي كسرت لدى المستفيدين^(١).

ويكون ذلك من خلال اعادة بناء السمعة بعد الخروج من الأزمة ويجب أخذ التدابير والاحتياطات الآتية^(٢).

تاسعاً: ممارسات القيادة الرقمية الواجب اتباعها في مراحل إدارة الأزمات المدرسية.

في بادئ الامر لا بد لقائد المؤسسة التعليمية أن يكون فريق عمل من بعض المعلمين والإداريين الأكفاء الذين يتحملون المسؤولية، وتكليفهم بمعالجة الأزمات والمهام الموكلة لهم، على أن تتوفر لديهم بعض الخصائص والمهارات التي تمكنهم من التعامل مع الأزمات وقت وقوعها، ومن أبرز المهام التي يقوم بها هذا الفريق هي^(٣):

- ١- وضع الأهداف والخطط القصيرة والطويلة المدى لإدارة الأزمات ومراجعتها للتأكد من صلاحية تنفيذها.
- ٢- تحديد المسؤوليات والأدوار وقنوات التواصل للحصول على معلومات صحيحة.
- ٣- دراسة أوضاع المؤسسة التعليمية ومعرفة مواطن الضعف والقوة التي قد تسبب أزمة.
- ٤- تحليل نتائج الأزمات السابقة والاستفادة منها في وضع الخطط الجديدة لإدارة الأزمات.

أ) قبل وقوع الأزمة:

وتتمثل فيما يلي^(٤):

- وضع استمارات رقمية تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المؤسسة التعليمية ومشكلاتها ومخاطرها، والزمن المتوقع للأزمة تقريباً.
- بناء قاعدة معلومات رقمية عن المؤسسة التعليمية دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية.
- بناء ملفات رقمية لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقاً لكل توقع يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة.
- تحديد وسائل الاتصال الرقمية بدقة.
- إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات القادة والأفراد ذوو الكفاءة الرقمية الموجودون في المؤسسة التعليمية.
- وضع احتمالات واضحة للمؤسسات التعليمية المحيطة بالمدرسة والتي يمكن أن تقدم يد المساعدة في حالة وقوع الأزمة.
- وضع برنامج تدريبي واضح، حيث يتم عمل تجربة كل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة.
- عمل تحليل كمي وكفي للمعلومات على أن يتم تقدير الموقف في حدود المقاييس العلمية المندرجة على الأخص في احتمالات وقوع الأزمة والإمكانات المتاحة.
- إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات.

ب) أثناء وقوع الأزمة:

(١) أمال نواري: "إدارة الأزمات في الزمن الرقمي: أي استخدام لشبكات التواصل الاجتماعي؟"، مرجع سابق، ٩٨.
(٢) سعاد خضر الراوي: إدارة التغيير وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظات العراق الوسطى، مرجع سابق، ٣٢.
(٣) سميرة عبد الوهاب عبد القادر البلوشي: "دور القيادة الإلكترونية في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في محافظة الجموم"، مرجع سابق، ١٣٠.
(٤) سمير عماري: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ٣٤.

- وتتمثل فيما يلي^(١):
- تقدير الموقف بدقة وسرية للغاية حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلياً أثناء الأزمة، وإنشاء غرفة عمليات سريعة لتحديد حجم واتجاه وملايسات الأزمة ومتابعة تطورها.
 - تفعيل قنوات الاتصال السريع بالمؤسسات التعليمية والهيئات المحيطة بالمؤسسة التعليمية والمحتمل أن تساعد فعلياً مع تقليل مخاطر وأثار الأزمة.
 - استخدام معلومات الوعي الوقائي الرقمية لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.
 - اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة.
 - استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة، وعمل التعديل المناسب.
 - الاتصال الجيد بالإعلام وتحديد مسؤول الاتصال الإعلامي والتأكد من وصول المعلومات بدقة.
 - المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال الرقمية المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة.

(ج) بعد حدوث الأزمة:

- وتتمثل فيما يلي^(٢):
- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمؤسسة التعليمية.
 - استرجاع واستعادة الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة لتكون محوراً لانطلاق وتطوير الأداء بالمؤسسة التعليمية.
 - اتخاذ الإجراءات العلاجية، العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات القلق والرعب التي أصابت الأفراد.
 - استثارة مشاركة الأفراد للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا من وقوع الأزمة.
 - وضع برنامج رقمي لإدارة الأزمات وإعداد فريق من الأفراد يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة ومواجهة الأزمات.
 - الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي في حالة سوء استخدامه.
 - محاربة التفكير الخرافي، لأن التفكير العلمي في حد ذاته يقلل من الخسائر ويحقق التوازن في حالة وقوع الأزمات.
- المحور الثالث: الدراسة الميدانية.**
- للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية وإدارتهم للأزمات المدرسية.
- أولاً: فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال للكشف عن طبيعة أو نوع العلاقة بين استخدام المديرين لممارسات القيادة الرقمية بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية وإدارتهم للأزمات المدرسية استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (١) وذلك على النحو الآتي:

(١) سعاد خضر الراوي: إدارة التغيير وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظات العراق الوسطى، مرجع سابق، ٤٠.

(٢) ايمان حسن خولوف: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، مرجع سابق، ١١.

جدول (١)
معاملات الارتباط بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية

الدرجة الكلية للقيادة الرقمية	الكفايات الفنية	الاتصال والتواصل	التخطيط الاستراتيجي	القيادة الرقمية
				إدارة الأزمات المدرسية
0.794**	0.827**	0.635**	0.729**	مرحلة ما قبل الأزمة
0.823**	0.873**	0.659**	0.738**	مرحلة أثناء الأزمة
0.824**	0.850**	0.632**	0.792**	مرحلة ما بعد الأزمة
0.872**	0.911**	0.688**	0.806**	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات المدرسية

** تعنى أن الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من نتائج جدول (١) الآتي:

- أن هناك علاقة موجبة بين التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الرقمية وإدارة الأزمات المدرسية (الأبعاد والدرجة الكلية) بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية؛ حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون من (٠,٧٢٩) إلى (٠,٨٠٦) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة قوية بين التخطيط الإستراتيجي وجميع أبعاد إدارة الأزمات المدرسية والدرجة الكلية؛ وبذلك يتضح أنه كلما كثر استخدام مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية للممارسات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الرقمية؛ كلما زادت قدراتهم على إدارة الأزمات المدرسية في جميع مراحلها.
- أن هناك علاقة موجبة بين الاتصال والتواصل كأحد أبعاد القيادة الرقمية وإدارة الأزمات المدرسية (الأبعاد والدرجة الكلية) بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية؛ حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون من (٠,٦٣٢) إلى (٠,٦٨٨) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة جيدة ومهمة بين الاتصال والتواصل وجميع أبعاد إدارة الأزمات المدرسية والدرجة الكلية؛ وبذلك يتضح أنه كلما كثر استخدام مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية للممارسات المرتبطة بالاتصال والتواصل كأحد أبعاد القيادة الرقمية؛ كلما زادت قدراتهم على إدارة الأزمات المدرسية في جميع مراحلها.
- أن هناك علاقة موجبة بين الكفايات الفنية كأحد أبعاد القيادة الرقمية وإدارة الأزمات المدرسية (الأبعاد والدرجة الكلية) بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية؛ حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون من (٠,٨٢٧) إلى (٠,٩١١) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة قوية وشبه تامة بين الكفايات الفنية وجميع أبعاد إدارة الأزمات المدرسية والدرجة الكلية؛ وبذلك يتضح أنه كلما كثر استخدام مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية للممارسات المرتبطة بالكفايات الفنية كأحد أبعاد القيادة الرقمية؛ كلما زادت قدراتهم على إدارة الأزمات المدرسية في جميع مراحلها.
- أن هناك علاقة موجبة بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات المدرسية (الأبعاد والدرجة الكلية) بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية؛ حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون من (٠,٧٩٤) إلى (٠,٨٧٢) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة قوية بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية؛ وبذلك يتضح أنه كلما كثر استخدام مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت للممارسات المرتبطة بالقيادة الرقمية؛ كلما زادت قدراتهم على إدارة الأزمات المدرسية في جميع مراحلها.

ثانياً: فيما يتعلق بتحديد درجة تأثير ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية لأبعاد القيادة الرقمية في إدارتهم للأزمات المدرسية:
 لمعرفة تأثير ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية لأبعاد القيادة الرقمية في إدارتهم للأزمات المدرسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج **Stepwise Multiple Regression Analysis**؛ حيث يشير حسن (٢٠١١، ٤٣٨-٤٣٩) أن طريقة تحليل الانحدار المتعدد المتدرج تبدأ بإدراج المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد "خطوة خطوة"؛ حيث في الخطوة الأولى يتم إدراج أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع في معادلة الانحدار المتعدد، ثم في الخطوة الثانية يتم إدراج ثاني أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع في معادلة الانحدار المتعدد، بالإضافة إلى المتغير المستقل الذي تم إدراجه في الخطوة الأولى، وهكذا حتى تنتهي من جميع المتغيرات المستقلة التي لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع، أما المتغيرات المستقلة التي ليس لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع أو التي تفسر كمية ضئيلة جداً من التباين في درجات المتغير التابع فيتم حذفها ولا يتم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد، وجاءت نتائج تحليل الانحدار المتعدد على النحو الآتي:

جدول (٢)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات المدرسية)

Sig.	F	ثابت الانحدار	R ²	Sig.	T	بيتا Beta	الخطأ المعياري (S.R)	معامل الانحدار (B)	المتغير المستقل (المنبأ)
0.01	1948.7	0.261	0.830	0.01	44.145	0.911	0.020	0.881	الكفايات الفنية
0.01	1110.5	0.087	0.848	0.01	22.750	0.734	0.031	0.710	الكفايات الفنية
				0.01	6.869	0.222	0.036	0.246	التخطيط الاستراتيجي
0.01	815.4	0.171	0.860	0.01	23.622	0.836	0.034	0.808	الكفايات الفنية
				0.01	8.755	0.289	0.037	0.320	التخطيط الاستراتيجي
				0.01	5.931	0.195	0.036	0.215	الاتصال والتواصل

يتضح من جدول (٢) أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج أسفرت عن إدراج بُعد الكفايات الفنية كأحد أبعاد القيادة الرقمية في معادلة الانحدار المتعدد وذلك في الخطوة الأولى باعتباره أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (إدارة الأزمات المدرسية)، وفي الخطوة الثانية تم إدراج بُعد التخطيط الاستراتيجي في معادلة الانحدار المتعدد باعتباره ثاني أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على إدارة الأزمات المدرسية، وفي الخطوة الثالثة تم إدراج بُعد الاتصال والتواصل في معادلة الانحدار المتعدد باعتباره ثالث أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على إدارة الأزمات المدرسية، كما يتضح الآتي:

- وجود تأثير موجب دال إحصائياً لممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات المدرسية؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (٨١٥، ٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠، ٠١).
- إن معامل التحديد أو مربع معامل الارتباط المتعدد يساوي (٠، ٨٦٠)؛ مما يدل على أن أبعاد القيادة الرقمية يفسروا مجتمعين ٨٦% من التباين في درجات المتغير التابع (إدارة الأزمات

المدرسية)، وهي كمية كبيرة من التباين المُفسَّر بواسطة هذه الأبعاد.
ومما سبق يمكن صياغة معادلة للتنبؤ بإدارة الأزمات المدرسية بمدارس المرحلة
المتوسطة بمحافظة الفروانية من خلال بعض أبعاد القيادة الرقمية في الصورة الآتية:
إدارة الأزمات المدرسية = ثابت الانحدار + معامل الانحدار × (الكفايات الفنية) + معامل
الانحدار × (التخطيط الاستراتيجي) + معامل الانحدار × (الاتصال والتواصل)
إدارة الأزمات المدرسية = 0,171 + 0,808 (الكفايات الفنية) + 0,320 (التخطيط
الاستراتيجي) + 0,215 (الاتصال والتواصل)

❖ الفروق بين متوسطات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الوظيفة (مدير - معلم)، والنوع (ذكور
- إناث)، والمؤهل التعليمي (بكالوريوس أو ليسانس - دراسات عليا)، وسنوات الخبرة
(أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات لأقل من 20 سنة - 20 سنة فأكثر) في محاور
الاستبانة:

1- الفروق وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير - معلم).

جدول (3)

قيمة "ت" للفروق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة على محوري
الاستبانة (ن = 402)

المحور	البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الفروانية المرحلة المتوسطة بمحافظة الفرانبة المرحلة المتوسطة بمحافظة الفرانبة	التخطيط الاستراتيجي	مدير	35	2.168	0.749	1.407	400	غير دالة 0.160
		معلم	367	2.055	0.416			
	الاتصال والتواصل	مدير	35	1.921	0.789	1.047		
		معلم	367	2.006	0.413			
	الكفايات الفنية	مدير	35	2.204	0.712	2.979		
		معلم	367	1.932	0.494			
	المحور الأول ككل	مدير	35	2.098	0.725	1.281		
		معلم	367	1.998	0.405			
	مرحلة ما قبل الأزمة	مدير	35	2.232	0.786	3.231		
		معلم	367	1.952	0.452			
	مرحلة أثناء الأزمة	مدير	35	2.429	0.730	4.278		
		معلم	367	2.002	0.546			
مرحلة ما بعد الأزمة	مدير	35	2.289	0.775	4.119			
	معلم	367	1.899	0.508				
المحور الثاني ككل	مدير	35	2.316	0.757	4.187			
	معلم	367	1.951	0.462				

ينضح من نتائج جدول (3) الآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل من المديرين والمعلمين
في جميع أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً،
باستثناء بعد الكفايات الفنية فتوجد به فروق دالة إحصائياً لصالح المديرين (المتوسط الأعلى =
2,204)؛ حيث جاءت قيمة (ت = 2,979) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) ودرجة
حرية (400).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من المديرين والمعلمين في جميع أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لصالح المديرين (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٤٠٠).
- ٢- الفروق وفقاً لمتغير النوع (ذكور - إناث).

جدول (٤)

قيمة "ت" للفروق بين متوسطى استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع على محورى الاستبانة (ن = ٤٠٢)

المحور	البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت" الحرية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الرقمية بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية	التخطيط الاستراتيجي	ذكور	202	2.102	0.556	1.663	400	0.097	
		إناث	200	2.027	0.318				
	الاتصال والتواصل	ذكور	202	2.037	0.467	1.695		0.091	
		إناث	200	1.960	0.445				
	الكفايات الفنية	ذكور	202	1.989	0.599	1.326		0.186	
		إناث	200	1.921	0.427				
	المحور الأول ككل	ذكور	202	2.043	0.524	1.676		0.094	
		إناث	200	1.969	0.337				
	المحور الثاني: واقع إدارة الأزمات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية	مرحلة ما قبل الأزمة	ذكور	202	1.954	0.571		0.912	0.362
			إناث	200	1.999	0.406			
		مرحلة أثناء الأزمة	ذكور	202	2.105	0.579		2.333	0.05
			إناث	200	1.972	0.567			
مرحلة ما بعد الأزمة		ذكور	202	2.036	0.573	3.873	0.01		
		إناث	200	1.828	0.498				
المحور الثاني ككل		ذكور	202	2.031	0.559	1.968	0.05		
		إناث	200	1.933	0.438				

يتضح من نتائج جدول (٤) الآتى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من الذكور والإناث في جميع أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً غير دالة إحصائياً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من الذكور والإناث في جميع أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لصالح الذكور (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١، ٠,٠٥) ودرجة حرية (٤٠٠)، باستثناء بعد مرحلة ما قبل الأزمة فلا توجد به فروق دالة إحصائياً؛ حيث جاءت قيمة (ت = ٠,٩١٢) غير دالة إحصائياً.

٣- الفروق وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي (بكالوريوس وليسانس/ دراسات عليا).

جدول (٥)

قيمة "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل
على محوري الاستبانة (ن = ٤٠٢)

المحور	البعد	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الرقابية بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة القروانية	التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	214	2.039	0.494	1.203	400	0.230	
		دراسات عليا	188	2.093	0.403				
	الاتصال والتواصل	بكالوريوس	214	1.974	0.391	1.117		0.265	
		دراسات عليا	188	2.025	0.521				
	الكفايات الفنية	بكالوريوس	214	1.894	0.535	2.494		0.05	
		دراسات عليا	188	2.023	0.497				
	المحور الأول ككل	بكالوريوس	214	1.969	0.441	1.776		0.077	
		دراسات عليا	188	2.047	0.441				
	المحور الثاني: واقع إدارة الأزمات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة القروانية	مرحلة ما قبل الأزمة	بكالوريوس	214	1.904	0.547		3.133	0.01
			دراسات عليا	188	2.057	0.415			
		مرحلة أثناء الأزمة	بكالوريوس	214	1.917	0.581		4.592	0.01
			دراسات عليا	188	2.176	0.541			
مرحلة ما بعد الأزمة		بكالوريوس	214	1.807	0.541	5.028	0.01		
		دراسات عليا	188	2.074	0.517				
المحور الثاني ككل		بكالوريوس	214	1.876	0.529	4.599	0.01		
		دراسات عليا	188	2.102	0.445				

يتضح من نتائج جدول (٥) الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل في جميع أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً، باستثناء بعد الكفايات الفنية فتوجد به فروق دالة إحصائياً لصالح أصحاب المؤهل العلمي الأعلى "دراسات عليا" (المتوسط الأعلى = ٢,٠٢٣)؛ حيث جاءت قيمة (ت) = ٢,٤٩٤) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٤٠٠).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل في جميع أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لصالح أصحاب المؤهل العلمي الأعلى "دراسات عليا" (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٤٠٠).

ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات – من ١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة – ٢٠ سنة فأكثر).

جدول (٦)

تحليل التباين أحادي الاتجاه One -Way ANOVA لمتوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في محوري الاستبانة

المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الرقابية بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة القروانية	التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	6.085	2	3.042	15.814	0.01
		داخل المجموعات	76.765	399	0.192		
		الدرجة الكلية	82.850	401			
	الاتصال والتواصل	بين المجموعات	1.187	2	0.594	2.866	غير دالة
		داخل المجموعات	82.656	399	0.207		
		الدرجة الكلية	83.843	401			
	الكفايات الفنية	بين المجموعات	0.020	2	0.010	0.036	غير دالة
		داخل المجموعات	108.893	399	0.273		
		الدرجة الكلية	108.913	401			
المحور الأول ككل	بين المجموعات	1.237	2	0.618	3.200		
	داخل المجموعات	77.095	399	0.193			
	الدرجة الكلية	78.332	401				
المحور الثاني: واقع إدارة الأزمات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة القروانية	مرحلة ما قبل الأزمة	بين المجموعات	4.622	2	2.311	9.833	0.01
		داخل المجموعات	93.768	399	0.235		
		الدرجة الكلية	98.390	401			
	مرحلة أثناء الأزمة	بين المجموعات	0.098	2	0.049	0.146	غير دالة
		داخل المجموعات	133.103	399	0.334		
		الدرجة الكلية	133.201	401			
	مرحلة ما بعد الأزمة	بين المجموعات	5.880	2	2.940	10.313	0.01
		داخل المجموعات	113.748	399	0.285		
		الدرجة الكلية	119.628	401			
المحور الثاني ككل	بين المجموعات	2.301	2	1.151	4.613	0.01	
	داخل المجموعات	99.518	399	0.249			
	الدرجة الكلية	101.819	401				

يتضح من جدول (٦) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات – من ١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة – ٢٠ سنة فأكثر) في أبعاد (الاتصال والتواصل – الكفايات الفنية) في المحور الأول، وكذلك بعد (مرحلة أثناء الأزمة) في المحور الثاني، حيث جاءت جميع قيم (ف) غير دالة إحصائياً؛ بينما توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في بعد التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور الأول وكذلك باقي أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية، حيث جاءت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١، ٠,٠٠٥)؛ وحيث إن النسبة الفائية دالة إحصائياً في بعض الأبعاد فيجب تحديد اتجاه هذه الفروق؛ عن طريق إجراء المقارنات المتعددة (Multiple Comparison (Post Hoc) بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً

لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام مدى "شفية" Scheffe للمتوسطات(*)، وجاءت النتائج كما بجدول (٧).

جدول (٧)

قيم مدى شفية لاتجاه الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في أبعاد محوري الاستبانة

البعد	المتوسط	فروق المتوسطات		
		(١)	(٢)	(٣)
التخطيط الاستراتيجي	2.042	---		(١) أقل من ١٠ سنوات (ن = ١٦٢)
	1.980	0.061	---	(٢) من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة (ن = ١٧١)
	2.328	-0.348*	0.286*	(٣) ٢٠ سنة فأكثر (ن = ٦٩)
المحور الأول ككل	2.016	---		(١) أقل من ١٠ سنوات (ن = ١٦٢)
	1.955	0.061	---	(٢) من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة (ن = ١٧١)
	2.112	-0.157*	-0.096	(٣) ٢٠ سنة فأكثر (ن = ٦٩)
مرحلة ما قبل الأزمة	1.951	---		(١) أقل من ١٠ سنوات (ن = ١٦٢)
	1.907	0.044	---	(٢) من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة (ن = ١٧١)
	2.208	-0.301*	0.257*	(٣) ٢٠ سنة فأكثر (ن = ٦٩)
مرحلة ما بعد الأزمة	1.991	---		(١) أقل من ١٠ سنوات (ن = ١٦٢)
	1.802	0.189	---	(٢) من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة (ن = ١٧١)
	2.119	-0.317*	-0.128	(٣) ٢٠ سنة فأكثر (ن = ٦٩)
المحور الثاني ككل	1.999	---		(١) أقل من ١٠ سنوات (ن = ١٦٢)
	1.910	0.089	---	(٢) من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة (ن = ١٧١)
	2.123	-0.213*	-0.124	(٣) ٢٠ سنة فأكثر (ن = ٦٩)

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

* تم استخدام مدى "شفية" لعدم تأثره كثيراً بالحيود عن الافتراضات الأساسية (الاعتدالية، والتجانس)، أو عدم تساوى المجموعات، كما أن طريقة "شفية" تحدد خطأ التجربة كلها لجميع المقارنات الممكنة لأزواج المتوسطات، ولأى مقارنات أخرى محتملة بين المتوسطات، ولهذا السبب تسمى بالطريقة الأكثر تحفظاً، مما يزيد من قوة طريقة أو اختبار "شفية" عن الطرق الأخرى (صلاح مراد، ٢٠٠٠: ٢٨٦ - ٢٩٤).

يتضح من نتائج جدول (٧) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أصحاب الخبرة (أقل من ١٠ سنوات - ٢٠ سنة فأكثر) في (التخطيط الاستراتيجي - مرحلة ما قبل الأزمة) لصالح أصحاب الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) (المتوسط الأعلى).
- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أصحاب الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة - ٢٠ سنة فأكثر) في (التخطيط الاستراتيجي - المحور الأول ككل - مرحلة ما قبل الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة - المحور الثاني ككل) لصالح أصحاب الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) (المتوسط الأعلى).
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أصحاب الخبرة في باقي الأزواج الأخرى في الأبعاد التي أسفر تحليل التباين وجود فروق بها.

توصيات الدراسة:

- ١) ضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية في المدارس المتوسطة بمحافظة الفروانية لدعم ممارسات القيادة الرقمية.
- ٢) تنظيم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية في مجال القيادة الرقمية.
- ٣) إنشاء نظام إدارة أزمات رقمي موحد على مستوى المدارس المتوسطة يسهل عملية اتخاذ القرارات وقت الأزمات.
- ٤) تشجيع تبادل الخبرات بين المديرين ذوي الخبرة الطويلة والمديرين الجدد في مجال إدارة الأزمات رقمياً.
- ٥) تطوير أدلة إرشادية رقمية للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات المدرسية.

ثانياً: المقترحات البحثية

- ١) إجراء دراسة مقارنة بين المدارس المتوسطة في مختلف محافظات الكويت حول فاعلية القيادة الرقمية في إدارة الأزمات.
- ٢) دراسة معوقات تطبيق القيادة الرقمية في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرين.
- ٣) تصميم برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس المتوسطة.
- ٤) دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الأزمات المدرسية في المرحلة المتوسطة.
- ٥) تقييم فاعلية الأنظمة الرقمية المستخدمة حالياً في إدارة الأزمات المدرسية.

مراجع الدراسة

- ١) إبراهيم البشير جرجر: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ع (٦)، مج (١)، ٢٠١٩، ١٩٩.
- ٢) أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ٣٦.
- ٣) ايمان حسن خلوف: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ٢٠١٠، ٤١.
- ٤) جمال الدين محمد، ونادية يوسف عبد الله: الثورة الصناعية الرابعة والتعليم للحياة، في أعمال المؤتمر الدولي الأول لقسم المناهج وطرق التدريس (المتغيرات العالمية ودورها

- في تشكيل المناهج وطرق التعليم والتعلم). من ٥-٦ ديسمبر، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية للدراسات العليا، جامعة القاهرة، ٢٠١٨، ص ٤٨-٦١.
- (٥) جواهر نايش محمد العماري: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢(١٩٤)، ٢٠٢٢، ٢٠٠-٢٣٩.
- (٦) حمدان بن محمد دخيل الله الحربي: واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح)"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢٠، ١٤٧-١٧٨.
- (٧) حنان البدري كمال، حنان عبد الستار محمود: القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية، ٢٠٢٢.
- (٨) رهن غنيمه: متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، ٢٠١٤.
- (٩) زينب مسك: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، ٢٠١١.
- (١٠) زينب القذافي: استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة بنغازي، ليبيا، ٢٠١٧.
- (١١) سعاد خضر الراوي: إدارة التغيير وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظات العراق الوسطى، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد، بغداد، ٢٠١٠.
- (١٢) سميرة إبراهيم الدسوقي: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات المجتمعية: دراسة مطبقة على أزمة الوقود المصرية، المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية-الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ج (١١)، ٢٠١٣، ٤٢٣٩.
- (١٣) طارق سلامة: واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مدراء المكاتب، (رسالة ماجستير غير منشورة)، درنة، ٢٠١٧.
- (١٤) عبد الله بن عبد العزيز الخرعان: درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية في أسبوط، مجلد ٣٤، ٢٠١٨، ص ٤٧٠-٤٣٩.
- (١٥) عبد الله سند الديحاني: دجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، ٢٠١٦.
- (١٦) عبد الله نعمان العبد الله، وآخرون: تطوير دور مديري المدارس المتوسطة في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية: دراسة ميدانية بدولة الكويت، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية الكويت، ع (١٤٥)، ٢٠١٩، ص ٣٣٩-٣٨٨.
- (١٧) عجلان الشهري: "القيادة الإلكترونية-منهج علمي مقترح"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مج (٢)، ع (٩)، ٢٠١٨، ٢٧١.
- (١٨) عضيبان، أنس عدنان محمد عضيبان: "واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر الطلبة-الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج (٤)، ع (٣٤)، ٢٠٢٠.

- (١٩) عماد بركات : إدارة الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، دار النهضة الكلي، القاهرة، مصر، ٢٠١٢، ١٧.
- (٢٠) غسان قاسم داود اللامي، وخالد عبد الله إبراهيم العيساوي: إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ٢٤.
- (٢١) فرغلي هارون: إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، مجلة الوعي الإسلامي، (٦١٤)، ٢٠١٦، ٤٠-٤٣.
- (٢٢) فيصل بغداد فيصل: دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ٢٠١٤، ٥٧.
- (٢٣) محمد عوض المطيري: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات التعليمية في دولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، ٢٦(٣): ٢٠٢٠، ٤٨-٧٥.
- (٢٤) محمد يوسف المسيلم: درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد (٣٥)، ٢٠١٤، ص ١٩٣-٢١٢.
- (٢٥) محمود زيان: ثلاثية القيادة الفعالة، مصر: ريتاج للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- (٢٦) منى ابراهيم المدهون: التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات-، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣، ١٨.
- (٢٧) موسى عبد النور: "القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بولايين جيجل"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، ٢(٣)، ٢٠١٩، ١٢٠-١٤٤.
- (٢٨) نسرين محمد فوزي الباسل، ورضوان وائل وفيق: متطلبات استخدام مدخل القيادة التحويلية كمدخل لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، رسالة دكتوراة، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة دمياط، ٢٠١٥، ١٢١.
- (٢٩) هديل عودة: الكفايات الإدارية لمدير المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠، ٢٠.
- (٣٠) ياسر سيد حسن: برنامج تدريبي في الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٢، ٥٤.
- (٣١) يوسف بن محمد بن سعيد الرحبي، وعبد العزيز عطا الله المعايطه: درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظتي مسقط وجنوب الباطنة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٤٣)، ٢٠١٩، ٤٤٦.

32) Hamzah, N. H., Nasir, M. K. M., & Wahab, J. A. (2021). The Effects of Principals' Digital Leadership on Teachers' Digital Teaching during the COVID-19 Pandemic in Malaysia. Journal of Education and E-Learning Research, 8(2), 216-221.

33) Kwon, E. H, et Min Jae & Park, P.: "Critical Factors on Firm's Digital Transformation Capacity : Empirical Evidence from Korea". ISSN 0973-4562. International Journal of Applied Engineering Research, 2017, 12(22), 12585-12596.

-
- 34) Mamcg, Lara Saad El-Din: The degree to which public school teachers possess digital science skills and their attitudes towards using it in light of the Coronapandemic, master dissertation, Middle East University, Faculty of Educational Sciences, 2021.
 - 35) Sanders, Joseph A., and Katherine W. Hamilton : Crisis Management in Educational Institutions: A Guide for Administrators and Leaders. Princeton, NJ: Princeton University Press,2019, 189.
 - 36) Savolainen, T.: Trust building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. Journal of Global Business Issues, 2014, 8(2), 45.
 - 37) Weinman, J. : Digital Disciplines: Attaining Market Leadership via the Cloud, Big Data, Social, Mobile, and the Internet of Things, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2015.
 - 38) Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. : Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), 8(9),2019, 1481-1485