

الحصانة

العودة بصورة مختلفة – الحصانة، الهوية والنمو في جهاز التربية والتعليم في لواء الشمال

مقدمة

يواجه جهاز التربية والتعليم في لواء الشمال حالة من عدم اليقين والضغط العاطفي المستمر في أعقاب حرب "السيوف الحديدية" والتصعيد على الحدود الشمالية، التي أدت إلى إخلاء عشرات الآلاف من السكان وإحاق الضرر بالبلدات. يتطلب هذا الواقع تعزيزًا حاسمًا للحصانة على المستوى الشخصي، الطاقم والتنظيمي لدى العاملين في مجال التربية والتعليم. يعرض هذا المستند إطارًا نظريًا شاملاً لفهم وتطوير الحصانة، من خلال توسيع الاحتياجات الأساسية: الانتماء والمجتمعية، الحضور والإصغاء، الاستقلالية والمعنى- بالإضافة إلى الذكاء العاطفي والمهارات العاطفية.

فهم الحصانة: منظور نظري متعدد المستويات

الحصانة هي القدرة الإنسانية أو التنظيمية على التعامل مع حالات الضغط، والبقاء في ظل ظروف متغيرة، والنمو والتطور من خلالها. وهي ليست ميزة ثابتة، بل مهارة مكتسبة وقابلة للتطور.

تعريف الحصانة: على المستوى الشخصي، الطاقم والتنظيمي

الحصانة الشخصية: الحصانة الشخصية هي القدرة على تنظيم المشاعر، الحفاظ على الدافعية، وتجديد الدعم في مواجهة حالة من عدم اليقين والضغط العاطفي. ويتم تعريفها كعملية ديناميكية من التكيف الإيجابي مع الضائقة، وليست كميزة ثابتة. تصف آن س. ماستن (Masten, 2001, 2018) الحصانة بأنها "سحر عادي" – قدرة تكيفية عادية يمكن تطويرها، وهي ضرورية لمواجهة التحديات الكبرى.

حصانة الطاقم- تتجلى حصانة الطاقم في الثقة، التنسيق، والمسؤولية المتبادلة، وهي تمكن الطاقم من الحفاظ على أداء عالٍ حتى في أوقات الشدة والصعوبات. مفاهيم مثل "القدرة الجماعية" (Bandura, 1997) "أي الإيمان المشترك بقدرة الطاقم على تحقيق الأهداف – و"منظومات الذاكرة التبادلية" (Wegner, 1985) – المعرفة الجماعية وملاءمة الخبرات- تُعتبر ضرورية لتعزيز هذا النوع من الحصانة.

الحصانة التنظيمية: الحصانة التنظيمية هي قدرة الجهاز على التكيف، تحسين العمليات، والنمو من خلال التغيير، مع الحفاظ على جوهرها القيمي. يشير كونتس، ماليين وناسوال (Kuntz, Malinen, & Näswall, 2017) إلى أن مصدر هذه الحصانة يكمن في

الموظفين ذوي الحصانة وفي قدراتهم. تصف دوشيك (Duchek, 2020) الحصانة التنظيمية كمكونة من ثلاث مراحل: التوقع، المواجهة والتكيف، حيث يُعدّ التعلّم التنظيمي عنصرًا حيويًا في كلّ مرحلة منها. كما تُسهم المبادئ التنظيمية ذات الموثوقية العالية (HROs)- مثل، احترام الخبرة والتطرق إلى الإخفاقات- هي أيضًا في تعزيز قدرة التكيف التنظيمية.

العمليات والآليات المركزية للحصانة

التقييم المعرفي (Lazarus & Folkman, 1984)

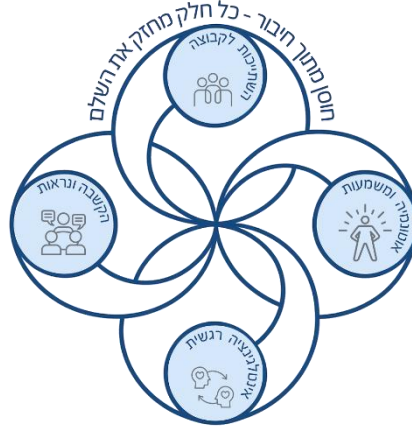
يشدّد نموذج الضغط والتعامل الإدراكي للزاروس وفولكمان (Lazarus & Folkman, 1984) على أنّ الضغط ينشأ من تقييم الموقف كتهديد أو تحدّي. يشمل التعامل جهودًا معرفيّة وسلوكيّة لإدارة المتطلّبات، وينقسم إلى نوعين: التعامل الذي يتمحور حول المشكلة (حلّ مباشر)، والتعامل الذي يتمحور حول العاطفة (إدارة الضائقة العاطفيّة). القدرة الذاتية (Bandura, 1977)

القدرة الذاتية (Bandura, 1977) هي إيمان الفرد بقدرته على القيام بأفعال وتحقيق نتائج. ترتبط القدرة الذاتية العالية بالحصانة، إذ تؤثر على الجهد والمثابرة، وتتطوّر من خلال تجارب السيطرة والدعم.

التنظيم العاطفي

التنظيم العاطفي هو القدرة على التحكم في العواطف، ويُعدّ أمرًا ضروريًا للصحة النفسية ولمواجهة الضغوط. تترابط هذه الآليات- التقييم المعرفي، القدرة الذاتية والتنظيم العاطفي- فيما بينها، وتُساهم جميعًا في بناء الحصانة الشخصية. الحصانة هي صفة شاملة، تتأثر وتؤثر في المستويات المختلفة: الشخصية، الطاقم، والتنظيمية، ما يستدعي تدخّلات متعدّدة المستويات.

الاحتياجات الأساسية لتعزيز الحصانة في أجهزة التربية والتعليم



جزء لا يتجزأ من الآخرين

الانتماء إلى مجموعة

الاستقلالية والمعنى

الإصغاء والحضور

الذكاء العاطفي

الانتماء والمجتمعية

الانتماء إلى مجموعة مهنية داعمة يُعدّ أمرًا حيويًا لتعزيز الشعور بالقدرة والالتزام، ويوفّر موردًا حيويًا في أوقات الأزمة. تُشَدّد نظرية الشعور بالانتماء إلى المجتمع لماكميلان وتشافيز (McMillan & Chavis, 1986) على أنّ الشعور القوي بالانتماء إلى المجتمع يُعزّز الانتماء، الدعم المتبادل والثقة، ويُحسّن من رفاهية الفرد والحصانة الجماعية، وذلك عبر عناصر مثل: العضوية، التأثير، تلبية الاحتياجات والارتباط العاطفي. كما تُشَدّد نظرية الهوية الاجتماعية على أنّ وجود هوية مشتركة داخل المجموعة يُقوّي الدعم الاجتماعي، ويُعزز الالتزام، ويُشجّع على العمل الجماعي. التماسك الاجتماعي مرتبط بشكل مباشر بالحصانة المجتمعية، يُقلّل من احتمالية الأزمات ويُعزّز قدرة الفعل الجماعي. مع ذلك، فإنّ الهوية الجماعية قوية بشكل مفرط قد تؤدي إلى الامتثال و"التفكير الجمعي"، ممّا يُقيّد الإبداع والتجديد.

الحضور والإصغاء: دور الأمان النفسي والصوت التنظيمي

الاعتراف بالجهود والإصغاء إلى تجارب المربين والعاملين في جهاز التربية والتعليم يعزّز من هويتهم وشعورهم بالقدرة.

يُعرّف الأمان النفسي (Edmondson, 1999) بأنه الإيمان بعدم التعرّض للعقاب عند مشاركة الأفكار أو الأخطاء، ويُعدّ أساساً للطواقم أصحاب الأداء العالي وللمنظمات ذات الحصانة. هذا الأمان يُتيح التعلّم، الابتكار والحدّ من الأخطاء. صوت تنظيمي، الذي يُشجّع الموظفين على التحدّث والتعبير، يتكامل مع الأمان النفسي ويُعزّز الثقة والإنتاجية. يُعتبر الأمان النفسي شرطاً ضرورياً للتعلّم التنظيمي المستمرّ والقدرة على التكيف، لأنّه يُتيح التعلّم من الأخطاء ويُسهّم مباشرة في الحصانة.

الاستقلالية والمعنى: نظرية التوجيه الذاتي والقيادة الأصيلة

الاستقلالية والمعنى- أي القدرة على التصرف من خلال الرأي الذاتي المستقل والقائم على القيم، يُعزّزان الشعور بالهدف والالتزام. تؤكد نظرية التوجيه الذاتي (Deci & Ryan, 1985) على أنّ الاحتياجات النفسية الأساسية للاستقلالية، القدرة والانتماء تُعدّ ضرورية للدافعية الداخلية والرفاهية. القيادة الأصيلة (Lieberman & Barndollar, 2015)، التي تقوم على الملاءمة بين القيم والسلوك، تُعزّز الوعي الذاتي، الشعور بالمهمة وبناء الثقة، ممّا يدعم الاستقلالية والشعور بالمعنى لدى العاملين في مجال التربية.

الذكاء العاطفي والمهارات العاطفية

الذكاء العاطفي (EI) هو الوعي وإدارة المشاعر لدى الفرد والآخرين، الذي يُحسّن العلاقات الشخصية والمهنية. قام سالوفي وماير (Salovey & Mayer, 1990) بتعريفه كقدرة على رصد، تمييز واستخدام المشاعر لتوجيه التفكير والعمل، وذكر أربعة فروع: الإدراك، الاستخدام، الفهم وإدارة المشاعر.

وقد وسّع دانيال جولمان (Goleman, 1995) ذلك واقترح خمسة مكوّنات:

الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، المهارات الاجتماعية، التعاطف ودافعية EI عالية ترتبط بإدارة أفضل للضغوط، القيادة والرفاهية العامة، وهي مهارة عليا تُعزّز فاعلية جميع احتياجات الحصانة الأخرى.

الروابط المتبادلة والإطار الشمولي للحصانة

التآزر والتعاون بين الاحتياجات الأساسية الأربعة

الاحتياجات الأساسية للحصانة تغدّي بعضها البعض. الانتماء والمجتمعية يتعزّزان من خلال الأمان النفسي الذي يخلق بيئة من الثقة والانفتاح. الحضور والإصغاء يُعزّزان الاستقلالية والمعنى، حيث يُسهّم الاعتراف والدعم (عبر صوت الموظفين والقيادة الأصيلة) في تنمية الإحساس بالقيمة والقدرة. الذكاء العاطفي يعمل كوسيط، يُحسّن التنظيم الذاتي (الحصانة الشخصية)،

المهارات الاجتماعية (الانتماء والأمان النفسي)، والدافعية (الاستقلالية والمعنى).

القدرة الجماعية ومنظومات الذاكرة التبادلية تتعزز في ظل وجود الأمان النفسي والانتماء، مما يُعزز الحصانة الجماعية.

تقوية أحد هذه المجالات تؤثر بشكل إيجابي على المجالات الأخرى، مما يُنتج دائرة إيجابية من الحصانة الشاملة.

الانعكاسات المترتبة على اعتماد نهج شامل لبناء الحصانة

من أجل تطوير حصانة شاملة، هناك حاجة إلى تدخلات متعددة المستويات (على صعيد الأفراد، الطواقم، المنظمة).

يجب تطوير قيادة أصيلة تُعطي أولوية للأمان النفسي، مع التركيز على الدافعية الداخلية من خلال تعزيز الاستقلالية، القدرة

والانتماء. من الأهمية بمكان دمج تطوير الذكاء العاطفي وإنشاء مساحات آمنة للحوار. تُعتبر الحصانة التنظيمية عملية مستمرة

من التعلّم والتكيف، وتعتمد على قدرة المنظمة على: التوقع، المواجهة والتكيف من خلال التعلّم التنظيمي والأمان النفسي.

المراجع

- آدموندسون، أ. (2019). *הארגון הנועז: יצירת ביטחון פסיכולוגי במקום העבודה*.
- أبرمسون، ل.، سليجمن، م. (1978). *תיאוריית חוסר אונים נלמד והפסיכולוגיה החיובית*.
- بروקר، ר.، וגנר، ג. (2001). *גישות נרטיביות לזהות ולהתפתחות מקצועית*.
- גילת، י. & שכטמן، ז. (2011). "חוסן של אנשי חינוך בעוטף עזה". *חינוך וחברה*. 31, 74–95.
- דצ"ר، א.، ראיון، ר. *Self-Determination Theory*. (1985).
- להד، מ. (2006). *מודל – BASIC Ph גישה רב-ממדית להתמודדות עם מצבי לחץ ומשבר*.
- נבו, ב' & ,בן-צבי, ת. (2016). "פיתוח חוסן בקרב מנהלים בפריפריה". *עיונים במינהל ובמדיניות החינוך*. 43, 88–105.
- וולדרון, ס.، ברנדן, פ. (2015). *מנהיגות אותנטית ומשמעות בעבודה*.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Benard, B. (2004). *Resiliency: What we have learned*. WestEd.
- Day, C., & Gu, Q. (2014). *Resilient teachers, resilient schools: Building and sustaining quality in testing times*. Routledge.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Self-determination theory: Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

-
- Duchek, M. (2020). Organizational resilience: A review and integration of the literature. *Business Research*, 13(1), 219–257. •
 - Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. •
 - Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books. •
 - Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). *Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. Springer. •
 - Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company. •
 - Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562. •
 - Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. •
 - Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. •
 - Masten, A. S. (2018). *Resilience theory and research: An overview of a field in progress*. In S. Goldstein & R. B. Brooks (Eds.), *Handbook of resilience in children* (pp. 1–16). Springer. •
 - McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6–23. •
 - Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. •
 - Sharpe, H., et al. (2016). A systematic review of school-based interventions for promoting emotional resilience in children. *Educational Psychology*, 36(10), 1234–1260. •

-
- Tait, M. (2008). Resilience as a contributor to novice teacher success, commitment, and retention. *Teacher Education Quarterly*, 35(4), 57–75.
 - Wegner, D. M. (1985). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. *Theories of Group Behavior*, 185-208.
 - Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publication