



## أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

# The Impact of Creative Leadership on Crisis Management in The Palestinian Ministry of Education

**Salah Y.Sabri**

*Researcher -Department of Public administration -.  
Faculty of Economy and Administration science  
Al Quds Open University Palestine*

**صلاح يحيى صبري**

*باحث -قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية والاقتصادية  
جامعة القدس المفتوحة - فلسطين*

**Saed Erziqat**

*Researcher -Department of. Public administration.  
Ministry of Education Palestine*

**سائد ارزيقات**

*باحث- قسم الإدارة العامة  
وزارة التربية والتعليم فلسطين*

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتهاج نمط القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وكذلك التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما هدفت إلى التعرف على أثر نمط القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن أجل تحقيق ذلك قامت الدراسة بتطوير استبانة تكونت من (59) فقرة مقسمة على بُعدين ، البُعد الأول القيادة الإبداعية، والبُعد الثاني إدارة الأزمات، حيث طبقت الدراسة الأداة على جميع موظفي وموظفات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية البالغ عددهم (507) موظفًا وموظفة في مبنى الوزارة في (رام الله) من الفئات التالية (موظف إداري، رئيس قسم، مدير دائرة )، وتكونت عينة الدراسة من (224) موظفًا وموظفة ، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: ارتفاع مدى إدراك المبحوثين لنمط القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وارتفاع واقع إدارة الأزمات لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووجود أثر إيجابي للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات ، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها: تعزيز نمط القائد الإبداعي في الوزارة، الاستمرارية في دعم و تعزيز القيادة الإبداعية في المستويات المختلفة بمشاركة الموظفين مع القائمين على التنفيذ، والاستمرارية في وضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك من خلال عمل دورات متخصصة بالأنماط القيادية وخاصة النمط الإبداعي الذي يمثل نمطًا حديثًا وعصريًا قادرًا على إكساب المدراء مهارات إضافية تمكنهم من التعامل مع الحالات والظروف غير الاعتيادية وخاصة في البيئة الفلسطينية، والاهتمام بإنشاء مرصد للأزمات مكوّن من فريق متخصص في إدارة الأزمات ومن كافة المستويات الإدارية من أجل رصد أي بوادر لأزمات قد تهدد عمل الوزارة، حيث أن مرصد الأزمات قادر على تحديد المؤشرات المقلقة التي تنذر بحدوث الأزمات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، إدارة الأزمات، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

**Abstract:**

The study aims to identify the extent to which the creative leadership style was adopted in the Palestinian Ministry of Education, as well as to identify the reality of crisis management among workers in the Palestinian Ministry of Education, and it also aims to identify the impact of the creative leadership style on crisis management in the Palestinian Ministry of Education. The researcher used the descriptive analytical approach, and in order to achieve this, the researcher developed a questionnaire consisting of (59) paragraphs divided into two dimensions, the first dimension is creative leadership, and the second dimension is crisis management. The researcher applied the study tool to all (507) employees of the Palestinian Ministry of Education) male and female employees in the Ministry's building in Ramallah belong to the following categories (administrative employee, department head, department manager), and the study sample consisted of (224) male and female employees. The Palestinian Ministry of Education was high, and the reality of crisis management among workers in the Palestinian Ministry of Education was high, and there was a positive impact of creative leadership in crisis management. In light of this, the researcher made several recommendations, including: Strengthening the creative leader pattern in the ministry Continuity in supporting and enhancing creative leadership at different levels with the participation of employees with those in charge of implementation, and continuity in setting controls that ensure their effectiveness to achieve the desired goals. This is through conducting specialized courses on leadership

patterns' especially the creative pattern that represents a modern pattern. Modern is able to provide managers with additional skills that enable them to deal with unusual situations and circumstances' especially in the Palestinian environment. Interest in establishing a crisis observatory consisting of a team specialized in crisis management and from all administrative levels in order to monitor any signs of crises that may threaten the work of the ministry' as the crisis observatory is able to identify alarming indicators that warn of crises

**Keywords:** creative leadership' crisis management. ministry of education.

## المقدمة:

والقضاء على آثارها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية (شرفة وبوطغان، 2018). والنجاح في إدارة الأزمات في جميع الوزارات والمنظمات العامة والخاصة، وبالتحديد وزارة التربية والتعليم يتطلب تمتع القائد بكفايات التنظيم، والتصميم، والتوجيه من خلال قدرته على معرفة الإمكانيات المتاحة والظروف البيئية المحيطة بالأزمة، لذا فإن نجاح أي منظمة وتمكنها من تحقيق التميز والإبداع لا يمكن تحقيقه بدون وجود قيادة فاعلة ومبدعة تستعمل طرقاً جديدة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة وموظفيها (سلطان، 2018).

إن التعامل مع الأزمات في عصر الانفتاح والعولمة واتساع دائرة المؤثرين وفي بيئة شديدة التغيير يستدعي التفكير في حلول إبداعية من صناع القرار والقيادات المختلفة للمنظمات، فالقادة المبدعون هم في سعي دائم من أجل إيجاد طرق أفضل في حل المشكلات ورفع الأداء وتحقيق الأهداف وزيادة وعي الإبداع في المنظمات. وعلى ضوء ذلك أصبحت المنظمات على المحك وقد تواجه تهديداً وجودياً نتيجة الأزمات التي تواجهها وقد تكون عديد من هذه الأزمات غير مسبوقه وشديدة التعقيد وتحتاج لحلول غير تقليدية، تضمن استدامة المنظمة أو عدم تكبدها لخسائر فادحة، لذا جاءت هذه الدراسة للبحث عن أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم؛ لبيان الأزمات التي تواجهها وأثر القيادة الإبداعية في

يواجه العالم في هذا العصر عديد من الأزمات لم يواجهها من قبل، وهذه الأزمات متعددة الجوانب والتأثيرات فمنها اقتصادي، ومنها اجتماعي، ومنها سياسي، وثقافي وتعليمي أيضاً، حيث إن المنظمات التعليمية تواجه كثير من الأزمات والتحديات التي يفرضها عصر التقنيات والتطور، لذا لا بد من وجود نوع خاص من القيادة يقع على عاتقها إيجاد الحلول الإبداعية لإدارة الأزمات المختلفة للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة أي مؤسسة، حيث أصبحت الأزمات سمة من السمات الأساسية للمنظمات المعاصرة في ظل هذه البيئة الديناميكية، وهذه الأزمات تهدد استمرارية المنظمات وبقائها وقدرتها على مواصلة تقديم خدماتها، كما أنها تضع صورتها على المحك ما لم تستطع هذه المنظمات التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفاعلة لمراحل الأزمة المختلفة سواء أكان قبل وقوعها أم أثناءها أم بعدها (الشوبكي وآخرون، 2016). وهذا يهدد بقاء المنظمة أو المؤسسة، إلا أنه يمكن منع حدوث الأزمات أو مواجهتها بفاعلية عند وقوعها والحد من تفاقمها وانتشارها، عن طريق "إدارة الأزمات" التي تقوم في أساسها على طرق وأساليب علمية وإدارية صحيحة من شأنها أن تحقق السيطرة الكاملة في موقف الأزمة، مستعينة بأساليب وخطط توضح الكيفية التي تمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمات بفاعلية ونجاح،

مواجهتها، وإدارتها، وحلها.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

أصبحت الأزمات سمة العصر الحالي حيث تأخذ أشكالاً وأبعاداً جديدة، جعلت المنظمات العامة والخاصة رهينة النجاح في إدارة تلك الأزمات، لأن الفشل في إدارة الأزمات قد يكون مكلفاً جداً للمنظمات ويحبط قدرتها على تحقيق أهدافها، وتعدُّ البيئة الفلسطينية بيئة مضطربة لوجود الاحتلال وبما أنَّ وزارة التربية والتعليم تعمل في هذه البيئة فهي واقعة تحت ضغوط الأزمات المختلفة التي تواجه المجتمع الفلسطيني، وهذا ما يجعل قيادة الوزارة أمام تحديات جديدة تتطلب حلول إبداعية للمشكلات غير روتينية تجعل عمل الوزارة وخططها المختلفة مهددة بالتوقف أو الفشل، وهذا يجعل قيادة الوزارة تتجه نحو أنماطاً قيادية أكثر حيوية ومرونة لتكون أكثر قدرة على مواجهة تلك الأزمات.

حيث إنَّ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مدار السنوات السابقة تتعرض لأزمات عديدة كان وما يزال أبرزها إجراءات الاحتلال الإسرائيلي تجاه كل مكونات التربية والتعليم، وأيضاً أزمات لها علاقة بالبنية التحتية للمدارس والإمكانيات المتاحة والانقسام بين الضفة وقطاع غزة وأكبر الأزمات بالنسبة للتربية كانت الصراع مع اتحاد المعلمين والاضرابات التي تؤدي إلى شلل وزارة التربية والتعليم وتوقفها عن تحقيق أهدافها العامة، وفي الأونة الأخيرة ظهر تحدٍ جديد أمام وزارة التربية والتعليم وهو جائحة كورونا بكل تفاصيلها التي أدت إلى انتهاج سبل جديدة في التعليم بعد أن أصبح التعليم الوجاهي متعزراً، وغيرها من الأزمات التي تتطلب نوعاً مميزاً من القيادة قادراً على إدارة هذه الأزمات والخروج بحلول إبداعية تجنب وزارة

التربية والتعليم آثار الأزمات السلبية وتقلل من ارتداداتها على المستوى التربوي والمستوى العام وذلك لأن الاستثمار في فلسطين أولاً وأخيراً يرتكز على الإنسان الفلسطيني. إن الظروف الاستثنائية وغير الطبيعية التي تواجه وزارة التربية والتعليم تتطلب الابتعاد عن الحلول النمطية والجاهزة والتوجه نحو الحلول الإبداعية القادرة على إخراج الوزارة من أزماتها التي تواجهها بشكل فاعل، ومن تجربة أزمة كورونا تبين وجود ارتباطك في إدارة العديد من المنظمات، على الرغم من وجود الخطط والبرامج لمواجهة الأزمات وهذا قد يعود إلى أن هذه الأزمة كانت جديدة من نوعها وقد جاءت بمفاجئات ومشاكل غير متوقعة، وكانت التدخلات للمعالجة يشوبها التردد وعدم الثقة في النتائج والتعامل مع المقترحات المقدمة من المجتمع لم يكن مرناً ولم تستطع الوزارة الخروج من النمط التقليدي في التعاطي مع هذه الأزمة وهذا يظهر من خلال الإرباك في المشهد التربوي وإغلاق المدارس بسبب الإضرابات وغيره من الأزمات ولذلك تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

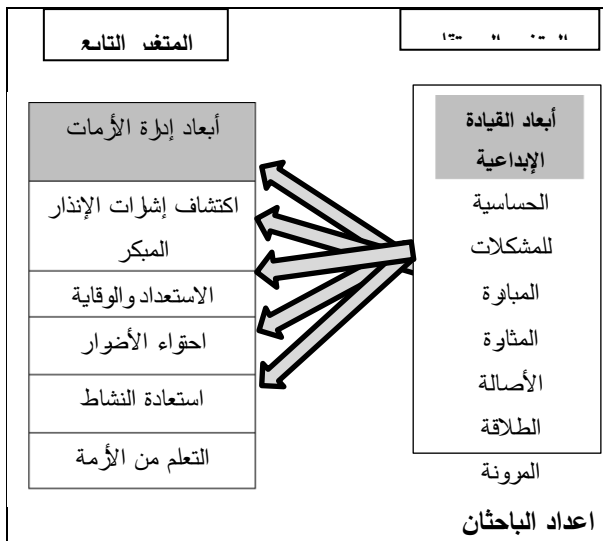
- 1- ما مدى إدراك المبحوثين لنمط القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟
- 2- ما واقع إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم من الأزمة) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

للدراصة في إمكانية إثراء موضوع القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في القطاع العام وبخاصة بوزارة التربية والتعليم حيث سنتناول هذه الدراسة الشرح والتحليل والتفسير مجموع المصطلحات من خلال الإطار النظري، كما ويمكن اعتبارها كمادة نظرية يرجع إليها الطلبة والباحثون في فهم الأمور التي تتعلق بالقيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

### الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للدراسة في أنها قد تقدم توصيات تساعد على إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وذلك لما لهذا الموضوع من أثر كبير في الاستفادة من إدارة الأزمات وتطويرها من خلال كشف مواطن الضعف فيها، كما أن هذه الدراسة قد تعد من الدراسات المهمة وخاصة في دولة فلسطين نظراً للظروف السياسية الصعبة التي تعيشها كونها تتناول الأزمات في بيئة غير مستقرة، كما أن هذه الدراسة توجه أنظار المسؤولين وأصحاب القرار إلى الاهتمام بعمليات إدارة الأزمات وإعطائها دور كبير لأهميتها في حل عديد من المشاكل التي تواجه الوزارة مستقبلاً.

### خامساً: نموذج الدراسة.



3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم من الأزمة) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة

1. معرفة مستوى إدراك المبحوثين للقيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
2. التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
3. التعرف على أثر نمط القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
  - معرفة أثر القيادة الإبداعية في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
  - معرفة أثر القيادة الإبداعية في الاستعداد والوقاية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
  - معرفة أثر القيادة في احتواء الأضرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
  - معرفة أثر القيادة الإبداعية في استعادة النشاط في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
  - معرفة أثر القيادة الإبداعية في التعلم من الأزمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

### رابعاً: أهمية الدراسة

#### الأهمية النظرية (العلمية)

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أنها تتناول موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الإداري المعاصر وهو إدارة الأزمات وكذلك قد تسهم في إغناء موضوع القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات ، وتكمن الأهمية النظرية

**سادساً: فرضيات الدراسة**

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم من الأزمة) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقيادة الإبداعية في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقيادة الإبداعية في الاستعداد والوقاية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقيادة في احتواء الأضرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقيادة الإبداعية في استعادة النشاط في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقيادة الإبداعية في التعلم من الأزمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

**سابعاً: حدود الدراسة:**

اقتصرت حدود الدراسة على:

**الحدود البشرية:** الموظفون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من الفئات الوظيفية التالية حسب مسمياتها (موظف، رئيس قسم، مدير).

**الحدود المكانية:** مبنى وزارة التربية والتعليم في رام الله

**ثامناً: مصطلحات الدراسة:**

**القيادة الإبداعية اصطلاحاً:**

هي: عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعرف القائد أنه الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد لإنجاز العمل. (المطيري، 2021)

**القيادة الإبداعية إجرائياً:**

هي عملية تطوير مستمرة في أداء القائد ومهاراته لتصل لأعلى مستويات الإبداع وامتلاك المهارات والسمات التي تمكنه من التجديد في الأفكار الأصلية، والمرونة في العمل وكذلك العمل على التنبؤ بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها والقدرة على التحفيز للآخرين وإثارتهم نحو الإنجاز والتميز.

**إدارة الأزمات:** هي كافة القرارات والخطط والعمليات الإجرائية التي يقوم بها الإداري مع فريقه، لمواجهة الأزمات وتجاوزها، وتتحدد بعدة مراحل وهي: التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ثم التعامل مع الأزمات خلال وأثناء حدوثها، وأخيراً الاستفادة من الأزمات لمواجهة أي أزمات مماثلة مستقبلاً (الميناوي، 2022).

**وتعرفها الدراسة إجرائياً:**

هي مجموعة أو سلسلة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها الإدارات وخاصة الإدارة المختصة في مواجهة الأزمات في المنظمات، لمجابهة الأحداث التي تهدد المنظمة من خلال التنبؤ بها ومتابعة حدوثها حتى انتهائها.

**وزارة التربية والتعليم الفلسطينية**

هي الجهة الحكومية الرسمية المسؤولة عن قطاع التربية والتعليم العام في فلسطين (الضفة

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة في الأداء البيئي في الجامعات الخاصة الأردنية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المعد للقيادة الإبداعية في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات الخاصة الأردنية بعقد ورش عمل ودورات تدريبية تقوم من خلالها بتوضيح أهمية ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأهمية القيادة الإبداعية وتأثيرها على الأداء ككل. أما دراسة المعايطة (2020) هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية وأثرها في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في إدارة الدعم اللوجستي /مديرية الأمن العام، وتم تطوير الاستبانة بالاعتماد على أدبيات سابقة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين لإدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام ويبلغ عددهم (1380) موظفًا وبلغ حجم العينة (301) وكانت أهم النتائج: وجود أثر للقيادة الإبداعية على أبعاد الالتزام التنظيمي بشكل عام وعلى كل بعد من أبعادها في إدارة الدعم اللوجستي /مديرية الأمن العام ونجد أن الالتزام العاطفي والمعيارية هما الأكثر تأثيرًا في القيادة الإبداعية وأوصت الدراسة بضرورة استغلال الالتزام التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المديرية وتعزيز مبدأ الشراكة في اتخاذ القرارات للموظفين في كافة المواضيع والاستمرار في اتباع القيادة الإبداعية. أما دراسة حسن (2020) فقد

الغربية وقطاع غزة) (الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم).

### الدراسات العربية:

تناولت الأدبيات الإدارية العديد من الدراسات حول القيادة الإبداعية وكذلك إدارة الأزمات ففي دراسة السهلي (2021) هدفت الدراسة إلى بيان دور استراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير أداء المنظمات الاقتصادية الحكومية في وزارة المالية القطرية وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي. وتم تطوير استبانة وتوزيعها إلكترونياً على عينة الدراسة المكونة من الأفراد العاملين في الإدارة العامة في مركز وزارة المالية القطرية وعددهم (385) موظفًا وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الأزمة بأبعادها في تطوير أداء المنظمات الاقتصادية الحكومية بأبعادها، وأوصت الدراسة بالاستمرار في السياسة التي تتبناها وزارة المالية القطرية في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات بشكلها الحالي والعمل على تطويرها وفقاً للظروف والمتغيرات في البيئة الخارجية. وبنفس الإطار تتناول دراسة بني خالد (2020) الدور المعدل للقيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات والقابلية للتغيير والمبادأة والقدرة على الاتصال وتحفيز الإبداع) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) والأداء البيئي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن بعينة التكونت من (869) موظفًا إداريًا وتم استخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات،

النتظيمية مع الممارسات الأخلاقية، والتنفيذ إشراف تنظيمي متوازن) وإدارة الأزمات ممثلة بـ (كشف إشارات التحذير والتأهب والوقاية، واحتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط والتعلم) في (Ooredoo) بالإضافة إلى إبراز دور الريادة الاستراتيجية في الأزمات الإدارية في الشركة. وجدت الدراسة أن هناك دلالة إحصائية في تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها على إدارة الأزمات وأوصت الدراسة بتركيز الشركة أكثر على دراسة وتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيه وتحديد المؤشرات الممكنة لحدوث الأزمة، وبالتالي مساعدتها على تعزيز نقاط قوتها واتخاذ الحلول المناسبة لعلاجها الضعف، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث الأزمات وتقليل آثارها وانعكاساتها السلبية.

وفي دراسة عبد السلام وآخرين. (2019). التي هدفت إلى التعرف على (واقع تطبيق الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة مصراتة). ولتحقيق هذا الهدف صمم الباحثون استمارة استبيان بوصفها أداة جمع البيانات اللازمة وتوزيعها على عينة البحث، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع العينة الأصلي من (77) رئيس قسم في كليات (التربية - العلوم - الآداب - الاقتصاد)، واعتمد البحث المنهج الوصفي. وخلص البحث إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توفر عناصر الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام باختلاف متغير سنوات الخبرة. وأوصى الباحثون بتقديم حوافز أخلاقية ومعنوية لتحفيز رؤساء الأقسام وتحريضهم على الإبداع، وتبني أفكار جديدة من قبل الإدارات مما يعزز قدرتها على الإبداع والتجديد. أما

هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وأظهرت النتائج ارتفاع درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك ارتفاع درجة ممارسة إدارة الأزمات، وأوصت الباحثة بأهمية العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية القرارات الإدارية وتعزيز مفهوم إدارة الأزمات داخل البيئة المدرسية. وفي دراسة (ALHumeisat, 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في الهاتف الخليوي قطاع الاتصالات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشمل مجتمعها الإداريين العاملين في شركات زين وأورانج وأمنية. وتم أخذ عينة غير احتمالية قوامها 100 مدير لتوزيع استبيان الدراسة عليهم. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، اعتبارات فردية) في إدارة الأزمات من وجهة نظر المبحوثين، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة استخدام الإدارة نظام أمان شبكة المعلومات لاسترداد المعلومات قبل حدوث الأزمة. وأن تقوم الإدارة العليا بالاستفادة من خبراتها السابقة لتوليد المعرفة بما يعود بالنفع على المؤسسة والموظفين لخلق ثقافة تنظيمية تعزز التطبيق المفيد للقيادة.

أما دراسة (Fahid, 2020) فهدفتها التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (الاستثمار في القدرات الاستراتيجية وتحديد التوجه الاستراتيجي وتحسين وتطوير الإنسان رأس المال، وتعزيز الثقافة



العاملين في مجال التكنولوجيا والمعلومات من الذين مروا في حالة تغير مكان العمل على الأقل مرة واحدة ومن وتوصلت الدراسة أن القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية ترتبط مع الالتزام التنظيمي ولا يوجد أثر لعلاقة القيادة الإبداعية في تغيير سلوكيات القيادة للتعرف بالالتزام التنظيمي وإن جميع المتغيرات الديمغرافية باستثناء الجنس لا ترتبط بشكل كبير مع الالتزام العاطفي للتغيير بحيث أن القيادة الإبداعية ترتبط مع الالتزام التنظيمي بشكل أكثر من القيادة التحويلية ولهما نقاط اختلاف ونقاط تقاطع مثل أنهما يجتمعان على أهمية التحفيز وتختلفان حول القيادة الكاريزمية الملهمه.

وفي دراسة (Anwar، 2017) هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين أساليب القيادة وإدارة الأزمات في الشركات الخاصة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة طبقت على عينة بلغت (130) مشاركاً في هذه الدراسة، وكشفت النتائج أن أعلى قيمة بين جميع أنماط القيادة كانت القيادة التحويلية. ثم إتباع أسلوب القيادة الكاريزمية في إدارة الأزمات في الشركات الخاصة،، ووجدت القيادة التحويلية واحدة من أفضل أساليب القيادة المناسبة أثناء الأزمة. وأوصت الدراسة بالانفتاح على الابتكار الذي هو أحد الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية ويتضمن تغييرات جوهرية في الأعمال. في حين هدفت دراسة (Naim&Yusuf، 2017) إلى اكتشاف كيفية تأثير الكفاءات القيادية على الفعالية المتصورة لإدارة الأزمات، استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل ووأجرتها على القادة التنفيذيين في مجموعة من الشركات في تركيا، ووجدت الدراسة أن الكفاءات

دراسة الشهبان (2019) فقد هدفت إلى استقصاء العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ولمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية وتكونت العينة من (248) موظفاً واستخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية.

(Hannah 2019)، هدفت الدراسة إلى تحديد عدة مفاهيم وهي الإدارة الإبداعية ومشاركة الموظفين من خلال تقديم نصائح وتوصيات للمدراء ليصبحوا قادة مبدعين. واستندت الدراسة على الأبحاث التجريبية الحالية لتطوير نموذج أخلاقي وقيمي صحيح لتعميم الاستراتيجية السليمة لإدارة التفاعل مع الفرق الداخلية والخارجية، دون نتائج لأنها عبارة عن دراسة نوعية اعتمدت الإطار النظري والتوصيات فقط وخلصت الدراسة إلى الخروج بالتوصيات للقادة للوصول إلى أفضل إبداع وابتكار وأن الابتكار في القيادة ليس عبئاً وإنما هو ضروري في إدارة عملية المنافسة ومن التوصيات أيضاً أنه يجب على الشركات أن تسخر الإبداع لدى القوى العاملة وتحويل الأفكار الجديدة لواقع.

أما دراسة (Nicole، 2018) هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتحليل العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية وتغيير سلوك القيادة وبين الالتزام التنظيمي حيث أجريت هذه الدراسة على (166) عامل التي وتم توزيع (166) استبانة على

أثر القيادة الإبداعية في بعض المتغيرات كأثرها على الالتزام التنظيمي دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية. وهذه الدراسات هدفت إلى تناول القيادة الإبداعية وفق علاقتها وأثرها بمتغيرات أخرى. بينما اتفقت دراسة حسن (2020) وربيد (2018) و(2020) Fahid بهدف الدراسة وهو تناول محور إدارة الأزمات وعلاقاته ببعض المتغيرات الأخرى كالقرارات الإدارية والأنماط القيادية بينما اختلفت معهم الدراسات الأجنبية حيث أن كل دراسة انفردت بموضوع معين له علاقة بالإدارة الإبداعية فمثلاً دراسة Hannah (2019) هدفت الدراسة إلى تحديد عدة مفاهيم وهي الإدارة الإبداعية والمشاركة. ودراسة Nicole (2018) هدفت إلى اقتراح نموذج لتحليل العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية وتغيير سلوك القيادة وبيان الالتزام التنظيمي. ولكن جميعها اتفقت بتناول المتغير نفسه وهو القيادة الإبداعية. وإن الاختلاف في تناول القيادة الإبداعية في عدة جوانب يؤكد على أهميتها وأهمية وجودها لدى الإداريين للرفع من شأن المؤسسة والمنظمات المختلفة، واتفقت جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي للدراسة واستخدام إما أداة الاستبانة أو الأسلوب المسحي في الدراسات النوعية Hannah (2019) Naim&Yusuf(2017) و(2020) Fahid.

وقد تميزت الدراسة بتناولها الأزمات في قطاع التعلم في فلسطين وهو قطاع حيوي يواجه عديد من التحديات في ظل وجود الاحتلال الإسرائيلي ووجود أزمات مفاجئة ذات مكونات معقدة ناتجة عن ضخامة هذا القطاع وأهميته في المجتمع، كما تتميز بتناول القيادة الإبداعية بوصفها مكون واحد مع مرحلة من

القيادية الأساسية لها علاقة إيجابية مع فعالية إدارة الأزمات. تبين من الدراسة أن سلوكيات القيادة الموجهة نحو المهام لها أعلى مستوى من التأثير على فعالية إدارة الأزمات. أظهرت الدراسة أهمية الكفاءات القيادية الأساسية في فعالية قيادة الأزمات، كما قدمت توصيات للمديرين العامين والممارسين لزيادة فعاليتهم في قيادة منظماتهم أثناء الأزمات.

أما دراسة ربيد (2018) هدفت إلى قياس أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الأزمات في وزارة الإدارة المحلية اليمنية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة المجتمع والمبوحوث وتم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حيث تم التحليل من خلال برنامج الحزم الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج والتوصيات منها: ضرورة وضع خطط وبرامج سليمة لمواجهة المخاطر والتحديات وعدم استخدام أسلوب الفرعة عند مواجهة الخطر مع استخدام أساليب كفؤة في التخطيط للوزارة وضرورة إجراء مسوحات للبيئة الداخلية والخارجية للوزارة لتعزيز فرص التحسين والتقليل من التهديدات التي تواجه الوزارة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت دراسة بني خالد (2020) والشهوان (2019) والشرفا (2019) من حيث هدف الدراسة حيث أن هذه الدراسات تناولت القيادة الإبداعية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل: العلاقة بينها وبين ممارسات أدوار الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي وعلاقتها بإدارة الصراع وكذلك علاقتها بالكفاءة المهنية. كما اتفقت الدراسة مع دراسة المعاينة (2020) ودراسة النشار (2018) أيضاً من حيث الهدف وقد تناولت

أمورها في شتى المجالات، لذلك فإن الإبداع في القيادة هو سمة مهمة من سمات التميز ومع سعي المنظمات لتحسين وتطوير علاقاتها الداخلية والخارجية، أصبح وجود قيادة واعية ومدركة لكافة المستجدات العصرية أمرًا ملحقًا، حيث أن مواكبة تطورات العصر لتحقيق تطورات المنظمات حاجة مهمة لا يمكن أن تتم إلا بوجود القيادة الإبداعية القادرة على تنظيم شؤونها والاهتمام بها على أكمل وجه (الشهوان، 2019).

وتمثل القيادة الإبداعية محورًا مهمًا للتطوير والتغيير، وفي الوقت الحاضر يحكم على المنظمات بالفشل إذا كانت بدون قيادة إبداعية، لأن هذا العصر هو عصر الإبداع وعصر التطور التكنولوجي كما أنها القيادة القادرة على إنتاج الجديد والمفيد، وكشف الحقائق التي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق، وتتميز القيادة الإبداعية بقدرتها على إنتاج أكبر طاقة ممكنة من الأفكار المرنة وذلك استجابة لمشكلة ما أو موقف معين (الزهراني، 2015). ويرى (Kani، 2016) بأن القيادة الإبداعية هي إنتاج الأفكار التي تتيح وجهات نظر مختلفة وأن القائد الإبداعي هو شخص خيالي لديه القدرة على إنتاج أفكار متقدمة مواكبة للتغيرات، وقادر على إنتاج أفكار وتغييرات متقدمة، وكذلك يميل إلى عرض المشكلة فورًا من وجهات نظر متعددة، وماهر في التمديد وكسر حدود المشكلة.

كما يؤكد كلٌّ من الأكلبي (2018) ودرادكة و المطيري (2017) بأن القيادة الإبداعية تتمثل في قدرة القائد على رؤية الصورة المستقبلية للمؤسسة بصورة تختلف عما يراه الآخرون الذين يعتمدون على النظرة التقليدية، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة، بحيث تعتمد على تميز الفرد

مراحل إدارة الأزمات وهذا يأتي من كون القيادة هي محصلة تفاعل مكوناتها التي تشمل أبعاد القيادة الإبداعية بينما إدارة الأزمات تشمل مراحل يمكن تفصيل كل مرحلة منها والتعمق بها وهذا ما يعطي فهماً أكثر دقة لإدارة الأزمات في هذه الدراسة.

## الإطار المفاهيمي للدراسة

### أولاً: القيادة الإبداعية

تسعى القيادة في المنظمات المختلفة للتجديد والتطوير والتغيير المستمر إلى التوصل لكل جديد في سبيل تطوير كل من النظم والتنظيم والأفراد، وزيادة فعاليتها سعيًا للخروج بإنجازات جديدة، إذ يبنى الإبداع الإداري على ما لدى القائد من قدرات ومهارات في طرح حلول للمشكلات التي تواجهه، ولذا تدرك القيادة الإبداعية أهمية التطوير والتغيير والقدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لرسالة المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتغلب على التهديدات ونقاط الضعف بأساليب متطورة (البربري، 2021).

### مفهوم القيادة الإبداعية

تعدُّ القيادة من المكونات الأساسية التي يعول عليها في نجاح المنظمة حيث إن التركيز على البناء الإداري في المنظمات قد يكون تركيزًا أحيانًا يخلو من الروح التي تحرك التنظيم وتجعله قادرًا على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة، إن وجود قيادة ناجحة في المنظمات بمثابة رصيد استراتيجي لها حيث تمثل القيادة دائمًا الأولوية على رأس هرم الموظفين في المنظمات، وهي الأساس في نجاح أي عمل، ويتم من خلالها تحديد أفضل الطرق والسبل التي تحقق الأهداف المثلى للمنظمات، وفي الوقت الحاضر تسعى جميع المنظمات بشكلٍ جاد إلى تنظيم كافة

استجابة تداعي ملائمة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، أو هي قدرة الفرد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة. (عبد السلام، 2020) أما المرونة: هي اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها المبدعون بحيث تتمكن المنظمات من مواكبة تغييرات البيئة المحيطة وتطوراتها (العطوي و مرعي، 2018). أما الأصالة فهي تعد أكثر المهارات ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، إذ إنها تتمثل بتعدد وتنوع الحلول والمتضمنة في كون الشيء جديداً ومتقدراً، لذلك تعد الأصالة بالفكرة الجديدة ولا تخضع للأفكار الشائعة والحلول التقليدية، بينما يرى جيلفورد (Guilford) بأن الأصالة هي المرونة الكيفية للمادة اللفظية، أي إنه عندما يحدث تغيير في المعاني فإن الأصالة تكون موجودة، وتكون الأفكار هنا جديدة وماهرة وغير مألوفة (غانم، 2011). أما الحساسية للمشكلات فيمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره و يتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها. (شافو، 2020)، أما الحساسية للمشكلات فتتمثل في وجود الحساسية المرهفة للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد إذ إنه يرقب الثغرات ونواحي القصور في الأفكار ، ويرى ما لا يراه الآخرون (الهندي، 2021)، أما المثابرة فهي قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحدي وصبر، وبذلك فإن الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة هو فرد كفؤ، قادر على التحكم فيما يحدث كما إنه يشعر بنجاحه في تحقيق

في رؤيته لقيادة العمل، وقدراته العقلية والفكرية، وتوفير مناخ ملائم، وقيادة رشيدة تسهم في تنمية العاملين في توليد الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات الإدارية التي تواجههم في المنظمة، ويرى الباحثان بأن القيادة الإبداعية هي عملية تطوير مستمرة في أداء القائد ومهاراته لتصل لأعلى مستويات الإبداع وامتلاك المهارات والسمات التي تمكنه من التجديد في الأفكار الأصيلة، والمرونة في العمل وكذلك العمل على التنبؤ بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها والقدرة على تحفيز الآخرين وإثارتهم نحو الإنجاز والتميز .

### أبعاد القيادة الإبداعية

في هذا السياق تم الرجوع إلى الأدبيات السابقة التي توضح أبعاد القيادة الإبداعية مثل دراسة (Buakanok، et.al، 2011) ودراسة (Jaarsveldt، 2011) حيث أنها جميعاً أشارت إلى أن أبعاد القيادة الإبداعية تتضمن الطلاقة والمرونة والأصالة ويضيف (Nemeth، 2012) جودة اتخاذ القرارات الإدارية وأضاف الحضرمي والشوامين (2017) بعدين آخرين الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف. وأوضح أبو زيتون (2015) أبعاد القيادة الإبداعية وهي: حل المشكلات وصنع القرار، والقابلية للتغيير والمبادأة، والقدرة على الاتصال والتواصل، وتحفيز الإبداع.

حيث تشير الطلاقة إلى فيض من الأفكار والمقترحات والصور والتعبيرات الملائمة المتداعية التي ينتجها الشخص في فترة زمنية معينة، ومن المفترض أن هذا السيل من الأفكار والمقترحات سوف تحتوي على عدد من الأفكار الجديدة، ويمكن القول: أنها القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والمترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات، وذلك

عليها قبل أن تتحول إلى مشكلة دائمة تزيد مع مرور الوقت وتهدد حياة المنظمة (Al-Malah، 2022). وهناك من يعدّ إدارة الأزمات أنها فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على مقومات البيروقراطية الثقيلة التي تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة، والمفاجئة، وإخراج الأنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي فيها (الحريري، 2019). وترى بعض الدراسات أن إدارة الأزمات هي طريقة الإدارة في التعامل مع الأزمات

ويعرفها Vasan (2020) أنها أحد أنظمة الإدارة التي تخلق حالة يتم فيها تخصيص أدوار ومسؤوليات واضحة لموظفي المنظمة في حالة حدوث أي حالات طارئة أو غير متوقعة، ويرى الباحثان أن إدارة الأزمات هي مجموعة أو سلسلة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها الإدارات وخاصة الإدارة المختصة في مواجهة الأزمات في المنظمات، لمجابهة الأحداث التي تهدد المنظمة من خلال التنبؤ بها ومتابعة حدوثها وحتى انتهائها.

### مراحل إدارة الأزمات

أعطى العلماء آراء مختلفة حول مراحل دورة حياة الأزمة. حيث ركز Kegwuru (2020) على تقدم الأزمة واقترح أربع مراحل لدورة الأزمة وتبدأ بمرحلة أدلة أو تلميحات لأزمة محتملة، ومن ثم اندلاع الأزمة، وبعد ذلك تأثير الأزمة والجهود المبذولة لتجاوزها، وأخيراً إيجاد مؤشر يطمئن أصحاب المصلحة بأن الأزمة قد انتهت. وكان ميتروف (1996) كما ورد لدى (Lekara، 2021) مهتمًا بالتقدم في جهود إدارة الأزمات وقدم خمس مراحل من

ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به (خير الله، 2015). وأخيراً المبادرة: هي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات، حيث إن الأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي وتعتمد عليهم المنظمات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتعبير وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الحديثة للإدارة العليا إلى واقع ملموس (خير الله، 2015).

### ثانياً: إدارة الأزمات.

ترتبط إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة، فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة

(Jonathan، 2017) فإدارة الأزمة هي مجموعة من الخطوات والإجراءات لحل الأزمة التي تتعامل مع وضع غير مستقر وغير طبيعي، وتحتوي على عديد من عمليات التخطيط والقرارات التي تهدف إلى تقليل الأضرار إلى أقل حد ممكن (بالأطرش، 2020).

### مفهوم إدارة الأزمات.

وتعتبر الأزمة نقطة تحول غير عادية، تحدث في حياة المنظمة التي تخسر التوازن. وتوقف سلوكها الطبيعي بطريقة يصعب التنبؤ بها، وتتشابك أبعادها بالنسبة للآخرين، وهنا تظهر قدرة الإدارة على مواجهة الصعوبات الناتجة عنها مادياً ومعنوياً، والسيطرة

2- مرحلة الاستعداد والوقاية: تشمل إدارة الأزمات في هذه المرحلة التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى، ويكون التحضير والاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة، وتقوم هذه الخطة على تقدير وتحديد المتطلبات المادية والمالية والبشرية، مع تدريب الأفراد والمجموعات على القيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية، واكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ووضع خطة المواجهة على افتراض أسوأ الحالات ومعالجتها قبل استفحالها) (لمين، 2018) وفي هذه المرحلة أيضًا يتم بذل الجهود وتوفير الإمكانيات اللازمة من قبل المؤسسة لمنع وقوع الأزمة، وتبني عديد من الإجراءات الوقائية للتقليل من حجم تبعات الأزمة وتأثيراتها السلبية (Sahin، 2015).

3- مرحلة المجابهة: هي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمة، حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة نتيجة الأزمة، ومن الطبيعي أن تتوقف قوة المجابهة وكفاءته مع إحداث الأزمة على مدى دقة الأداء في المرحلتين السابقتين وكفائتهما، بالإضافة إلى بعض العوامل المتعلقة بطبيعة الأزمة ودرجة عنف أحداثها.

4- مرحلة احتواء الأضرار: وذلك بإعداد وسائل للحد من الأضرار ومنع انتشارها لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، حيث يتم احتواء الأزمة باستيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها، ومعالجة إفرزاتها ونتائجها. وتصل قمة النجاح في المعالجة إلى استغلال الأزمة في إحكام السيطرة على الكيان الإداري، وتحفيز مشاركة أفرادها وزيادة انتمائهم

دورة حياة الأزمة والتي تشمل: الكشف عن الإشارات، والبحث عن عوامل الخطر والحد منها، ومرحلة التعافي و مراجعة إدارة الأزمات ونقدها للتعلم منها. وإدارة الأزمات ممثلة بكشف إشارات التحذير والتأهب والوقاية، واحتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط والتعلم (Fahid، 2020)، واقترح (2007) Coombs ثلاث مراحل لإدارة الأزمات والتي استخدمها العلماء على نطاق واسع، وتشمل هذه: ما قبل الأزمة؛ وما بعد الأزمة.

وتنشأ الأزمة في وقت مفاجئ وفي مكان مفاجئ وتتضمن تهديدًا للأهداف، والوقت المتاح يكون ضيقًا ومحدودًا. ويرى (Bobylove & Sidorova، 2015) أن إدارة الأزمة بمراحل منذ نشأتها وحتى نهايتها، وتتمثل هذه المراحل في:

أ) مرحلة إشارات الإنذار المبكر: تمثل الإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة ومرحلة انفجار الأزمة، حيث تخفق المؤسسة في السيطرة على الموقف.

ب) مرحلة التأزم: مرحلة نشوء الأزمة.

ت) مرحلة حل الأزمة: مرحلة إدارة الأزمة والسيطرة عليها.

وبالاستناد إلى الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات يرى المالكي (2013) أن أولى مراحل إدارة الأزمات تشمل:

1- مرحلة إشارات الإنذار المبكر: تشمل النقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة يعني اكتشاف الأزمة قبل حدوثها، وغالبًا ما تكون الأزمة مسبقة بسلسلة من إشارات الإنذار المبكر، وفي حالة عدم انتباه مسؤولي المنظمة لتلك الإشارات جيدًا تزداد احتمالات وقوع الأزمة وتزداد تكلفة إدارتها.

**منهج الدراسة:**

تتبع الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لأن هذا المنهج هو الأنسب لإجراء هذه الدراسة حيث إنه منهج قائم على وصف وتحديد الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن حيث يصفها وصفاً تفسيريًا بدلالة الحقائق والبيانات المتوفرة من مجتمع الدراسة حيث قامت الدراسة بأخذ عينة من مجتمع البحث وهم الموظفين في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2021-2022) وذلك من أجل التعرف على أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين (موظف إداري، رئيس قسم، مدير دائرة) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في رام الله للعام الدراسي (2021-2022) والبالغ عددهم (507) موظفًا وموظفة حسب سجلات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام (2021-2022)

**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم بالطريقة العشوائية البسيطة وفق معادلة (روبيرت ماسون) حيث تبين أن الحد الأدنى للعينة وفق المعادلة هو 219 مفردة.

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M-1)) \div pq] + 1}$$

حيث قامت الدراسة بعمل جدول للموظفين المكونين لمجتمع الدراسة ومنح كل موظف رقم وتم اختيار أرقام عشوائية لإيجاد عينة احتمالية من خلال برنامج أكسل، وبالتعاون مع وزارة التربية والتعليم تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على جميع الموظفين وفق عينة الدراسة وتم استرجاع (224) استبانة صالحة للتحليل

ولأنهم بالشكل الذي يعظم من إنتاجيتهم، وحشد كل القوى من أجل الإصلاح، واستنهاض الهمم من أجل المشاركة.

5- مرحلة استعادة النشاط: تعمل هذه المرحلة على إعادة الوضع إلى ما قبل وقوع الأزمة، وهي أقرب إلى عملية ترميم الآثار السلبية للأزمة، وتتطلب تلك المرحلة توفر برامج وخطط قصيرة وطويلة الأجل، لدى المؤسسة لإعادة الحياة الطبيعية إلى المؤسسة واحتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة (حمدي، 2018)، ويتم هنا وضع الاستراتيجيات الكفيلة بإعادة المنظمة للعمل في مسارها الصحيح كما كان قبل الأزمة وأفضل من ذلك أيضًا (Al Juhmani، 2017، 6).

6- مرحلة التعلم: المرحلة الأخيرة وتتضمن مرحلة تعلم الدروس المهمة التي اكتسبتها المؤسسة من خبراتها السابقة في إدارة الأزمات، وكذلك من خبرات المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها. ونجد قليل من المنظمات تقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت، فالأمم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها المريرة في طي النسيان (الحفني، 2017).

ويرى الباحثان من خلال ما سبق أنه من الأهمية القصوى أن يتمتع القائد في المنظمة والموظفون أيضًا بالمهارات التي يستطيعون من خلالها رصد المتطلبات اللازمة لكل مرحلة بشكل علمي بعيد عند الارتجال وردات الفعل التي قد تقاوم الأزمات.

**الإطار العملي للدراسة:****الطريقة والإجراءات**

وصياغتها بما يتناسب مع الدراسة من خلال الاستعانة بدراسة (العتيبي، 2020) وأبو زيتون (2015).

#### تقنين أداة الدراسة:

#### صدق الأداة:

في الدراسة الحالية اعتمدت الدراسة نوعين من أنواع الصدق والثبات للتأكد من صلاحية الأداة وهما:  
**الصدق الظاهري:** لجأت الدراسة إلى استخدام صدق المحكمين، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض المقياس على مجموعة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أُعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، ومناسبتها للفئة المستهدفة وارتباط الفقرات بالمجالات المعدة لقياسها، وتم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

#### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معامل (كرونباخ ألفا) لاستخراج الثبات وتبين أن أداة الدراسة التي تم إعدادها لموضوع أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تتمتع بدرجة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة في البحث حيث بلغت النسبة الكلية لبعدها القيادة الإبداعية (0.977)، وبلغت النسبة الكلية لبعدها إدارة الأزمات (0.975) وبذلك يظهر أن دلالات الثبات هذه كافية لتؤكد حصول أداة الدراسة على درجة عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، مما يدل على صلاحية فقرات الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج منها.

#### إجابة التساؤلات واختبار الفرضيات:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول الذي نصه:**

وبهذا بلغ الحجم النهائي للعينة (224) موظفًا وموظفة بنسبة 44.18% من مجتمع الدراسة. والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

وتوزعت عينة الدراسة وفق متغيراتها الديمغرافية حيث كانت نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور حيث بلغت (65.2%) مقابل (34.8%) للذكور حيث أن عدد الإناث في وزارة التربية والتعليم أعلى بكثير من عدد الذكور، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت النسبة الأكبر لحملة شهادة البكالوريوس يليها الدراسات العليا، وأخيراً الدبلوم. وبالنسبة للفئة العمرية فإن النسبة الأكبر للموظفين هم ما بين 30-أقل من 40 سنة. وبالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فإن النسبة الأكبر كانت لصالح من عدد سنوات خدمتهم من 10-أقل من 15. أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي كانت النسبة الأكبر لصالح فئة الموظفين يليها رؤساء الأقسام ثم مديرو الدوائر.

#### أداة الدراسة:

اعتمادًا على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة تكونت من محورين اشتمل كل محور على مجموعة من الأبعاد، وهما محور القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ويحتوي على (34) فقرة موزعة على 6 أبعاد وتم الحصول على الفقرات وصياغتها بما يتناسب مع الدراسة من خلال الاستعانة بدراسة عبد السلام وآخرين (2019) ودراسة سلطان (2018).

والمحور الثاني: واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. ويحتوي على (25) فقرة موزعة على خمس أبعاد وتم الحصول على الفقرات



والمنخفضة جدًا؛ إذ حسبت طول المدى وهو (5-1 = 4) ثم قسمته على 5 حسب مقياس ليكرت الخماسي ( $5/4 = 0.8$ ) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الدراسة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبيّن هذه النتائج. جدول رقم (1) معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20%	أقل من 36%	منخفضة جدا
2	1.80	أقل من 2.60	36%	أقل من 52%	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52%	أقل من 68%	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	60%	أقل من 84%	مرتفعة
5	4.20	5.00	84%	100%	مرتفعة جدا

ما أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بعد تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقامت الدراسة بتحديد خمس فئات للفصل بين الدرجات المرتفعة جدًا

لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد نمط القيادة الإبداعية والجدول أدناه توضح ذلك. جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

المحور	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
2 المثابرة	3.84	0.65	76.8%	مرتفعة
5 الطلاقة	3.75	0.70	75.0%	مرتفعة
3 المبادرة	3.73	0.70	74.6%	مرتفعة
1 الحساسية للمشكلات	3.67	0.72	73.4%	مرتفعة
6 المرونة	3.66	0.85	73.2%	مرتفعة
4 الأصالة	3.61	0.75	72.2%	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.71	0.64	74.2%	مرتفعة

أولاً: النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

ما مدى إدراك المبحوثين لنمط القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

جاءت بدرجة مرتفعة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي المثابرة، ويليها الطلاقة

أظهرت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (2) أن اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نحو نمط القيادة الإبداعية بشكل عام

أن العصر في تطور مستمر وتتصاعد به الحاجات والطموحات، وظهر إدراك المبحوثين للأصالة كأقل الأبعاد وذلك لأن هذا البعد يحتاج قائد خلاق في الفكرة والفعل وهنا تظهر قوة هذا القائد وتأثيره وبصمته وليس الكل لديه هذه القدرة، وتظهر الأصالة في إيجاد حلول خلاقية لحل الأزمات، وكذلك فإن معظم الحلول التي تطبقها الإدارات تكون حلولاً مستوردة من تجارب دول أخرى حيث يخشى البعض من تقديم حلول غير مسبوقه خوفاً من الفشل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي نصه:

ما واقع إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم من الأزمة) لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟  
جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات

الترتيب حسب الأهمية	المحور	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
3	مرحلة احتواء الأضرار	3.76	0.65	75.2%	مرتفعة
4	مرحلة استعادة النشاط	3.73	0.66	74.6%	مرتفعة
5	مرحلة التعلم من الأزمة	3.67	0.72	73.4%	مرتفعة
2	مرحلة الاستعداد والوقاية	3.62	0.76	72.4%	مرتفعة
1	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3.52	0.80	70.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.65	0.65	73.0%	مرتفعة

الرابعة مرحلة استعادة النشاط، وقد تم تطبيق هذه المراحل على أرض الواقع من خلال استراتيجية الفاقد التعليمي التي تم من خلالها إعادة شرح المواد الدراسية التي تم إعطاؤها للطلبة عن طريق تقنية التعليم عن بعد وذلك حرصاً على أن يكون جميع الطلبة حصلوا

ثم المبادرة ثم الحساسية للمشكلات ثم المرونة، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق ببعد الأصالة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشهبان (2019) حيث أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى العمداء كانت مرتفعة. ودراسة الشرفا (2019) أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة. ودراسة النشار (2018) أظهرت بأن درجة تطبيق القيادة الإبداعية في وزارة الداخلية كانت مرتفعة بوزن نسبي (74.2%) ولكن اختلفت دراسة النشار مع هذه الدراسة من حيث ترتيب الأبعاد حيث جاء بعد الأصالة الأكثر وفي المرتبة الأخيرة المرونة.

يرى الباحثان أن السبب في هذه النتيجة هو أن القائد في جميع المنظمات سواء أكانت تربية أم غيرها يسعى دائماً للابتكار والإبداع كونه يعد من الضرورات الأساسية في إدارة كافة المنظمات وخاصة التربوية إذ

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (3) أن واقع إدارة الأزمات لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كانت مرتفعة على كافة الأبعاد، حيث جاءت المرحلة الثالثة مرحلة احتواء الأضرار أكثر المراحل تطبيقاً من وجهة نظر المبحوثين يليها المرحلة

الضرورة لاحتواء الضرر وتفايدي حدوث الأزمات الفرعية التي قد تنتج عن الأزمة الرئيسية.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة، الطلاقة، المرونة، المبادرة) في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والجدول رقم (4) يبين النتائج:

جدول (4): نتائج اختبار بيرسون

معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية
.813**	.000	معنوية

، والعكس صحيح وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو زيتون (2015). التي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية ومؤشرات إدارة الأزمات.

جدول (5)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمدى إسهام أبعاد القيادة الإبداعية لدى العينة ككل في إدارة الأزمة لدى عينة الدراسة

إدارة الأزمات									R2	المتغيرات المفسرة	المتغير التابع إدارة الأزمات
مستوى الدلالة	المحسوبة قيمته	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	مستوى الدلالة	المحسوبة قيمة (ف)	معامل التحديد	المعدل	معامل التحديد			
.000	20.8	.613	.813	.000	433.517	.660		.661	القيادة الإبداعية		

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 > \alpha$ ).

على التعليم اللازم والمناسب لهم. تليها المرحلة الخامسة مرحلة التعلم من الأزمة، ثم المرحلة الثانية مرحلة الاستعداد والوقاية، أما أقل مرحلة تطبيقاً المرحلة الأولى مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو زيتون (2015) حيث أظهرت أن مديريات الدفاع المدني الأردني تتمتع بمستوى إدارة أزمات مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.14)، وتتفق أيضاً مع دراسة الحنزاب (2020) حيث أظهرت إدارة الأزمات بمستوى مرتفع. ويرى الباحثان أن السبب في هذه النتيجة هو أن العنصر المهم في إدارة الأزمات هو امتلاك وزارة التربية والتعليم جهاز إداري قادر على تقليل الضرر وكذلك القدرة على إدارة الموارد البشرية

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 > \alpha$ ).

يتضح من نتائج الجدول (4) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ( $r = .813^{**}$ ) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت القيادة الإبداعية كلما تم إدارة الأزمة بشكل مرتفع في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

في التعلم من الأزمات واستعادة النشاط للعمل من جديد وبأسرع وقت ممكن.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة والطلاقة، المرونة، المبادرة) في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ولفحص مدى إسهام أبعاد القيادة الإبداعية لدى العينة ككل في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، عمدت الدراسة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise)

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression). لمدى إسهام أبعاد القيادة الإبداعية لدى العينة ككل في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

مرحلة إشارات الإنذار المبكر للأزمة								المتغيرات المفسرة	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة ت المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحدي R <sup>2</sup> د		
.000	6.960	.339	.400	.000	180.6	.617	.621	الحساسية للمشكلات	
.003	2.988	.163	.182	.000	127.7	.630	.635	الطلاقة	
.000	16.057	1.001	.733	.000b	257.81	.535	.537	المبادرة	

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير الحساسية للمشكلات في أبعاد القيادة الإبداعية (0.621). تقريباً، وهذا يعني أن

يوضح الجدول السابق قيمة معامل التحديد للقيادة الإبداعية والذي بلغ (0.661) تقريباً، وهذا يعني أن القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته 66 % تقريباً من التباين في إدارة الأزمات، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحيية والموثوقية بقيمة (ف) لمتغير (القيادة الإبداعية) قد بلغت (ف: 433.517) وكانت ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.01$ )، أما معامل بيتا المعيارية (القيادة الإبداعية) قد بلغت (8130.)، وثابت معادلة الانحدار (613.) (القيادة الإبداعية) ويرى الباحثان أن السبب في هذه النتيجة تعزى إلى أن القائد المبدع والمبتكر لديه امتلاك لأبعاد ومهارات القيادة الإبداعية وهي القدرة على الحساسية بالمشكلات التي لها دور كبير في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والأصالة والطلاقة التي لها دور كبير في رسم الخطط والبرامج المستجدة مما يساعد في الاستعداد للأزمة ومواجهتها والخروج منها بأقل الخسائر وكذلك المثابرة والمبادرة والمرونة التي تساعد

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ).  
يوضح الجدول السابق تأثير متغير أبعاد القيادة الإبداعية في مرحلة إشارات الإنذار المبكر للأزمة في

(( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة، الطلاقة، المرونة، المبادرة) في الاستعداد والوقاية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ولفحص مدى إسهام أبعاد القيادة الإبداعية لدى العينة ككل في الاستعداد والوقاية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، عمدت الدراسة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لمدى إسهام أبعاد القيادة الإبداعية لدى العينة ككل في الاستعداد والوقاية.

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	الاستعداد والوقاية							
		معامل التحديد $R^2$	معامل المعدل التحديد $Adjusted R^2$	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة بيتا المعيارية	الثابت	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	الحساسية	.547	.543	133.410	.000	.382	.740	6.079	.000
	المرونة	.559	.553	93.101	.000	.179	.526	2.491	.013
	المبادرة	.471	.469	197.8	.000	.686	1.347	14.06	.000

ما نسبته 60% تقريباً من التباين في الاستعداد، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير المبادرة (.471). أي يفسر ما نسبته 47% من التباين في الاستعداد والوقاية ونلاحظ أيضاً أن كافة المتغيرات (أبعاد القيادة الإبداعية) تتسم بالصلاحية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05). نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

الحساسية للمشكلات في أبعاد القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته 62% تقريباً من التباين في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، أما متغير الطلاقة فقد بلغ معامل التحديد (.635). وهذا يعني أن الطلاقة تفسر ما نسبته 64% تقريباً من التباين في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير المبادرة (.537). أي يفسر ما نسبته 54% من التباين في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، ونلاحظ أيضاً أن كافة المتغيرات (أبعاد القيادة الإبداعية) تتسم بالصلاحية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05). مناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يوضح الجدول السابق تأثير متغير أبعاد القيادة الإبداعية في الاستعداد والوقاية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير الحساسية للمشكلات في أبعاد القيادة الإبداعية (.547) تقريباً، وهذا يعني أن الحساسية للمشكلات في أبعاد القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته 55% تقريباً من التباين في الاستعداد، أما متغير المرونة فقد بلغ معامل التحديد (.559). وهذا يعني أن المرونة تفسر

الفلسطينية، عمدت الدراسة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لمدى إسهام أبعاد القيادة الإبداعية لدى العينة ككل في احتواء الأضرار

مرحلة احتواء الأضرار								المتغيرات المفسرة	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا	مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد Adjust	معامل R <sup>2</sup>		
.000	5.031	1.272	.354	.000	90.23	.446	.451	المثابرة	
.017	2.404	1.157	.209	.000	63.39	.457	.465	المرونة	
.000	11.823	1.945	.622	.000	139.7	.385	.387	المبادرة	

نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة الطلاقة، المرونة، المبادرة) في استعادة النشاط في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ولفحص مدى إسهام أبعاد القيادة الإبداعية لدى العينة ككل في استعادة النشاط في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، عمدت الدراسة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise)

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لمدى إسهام أبعاد القيادة الإبداعية لدى العينة ككل في استعادة النشاط

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة الطلاقة، المرونة، المبادرة) في احتواء الأضرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ولفحص مدى إسهام أبعاد القيادة الإبداعية لدى العينة ككل في احتواء الأزمة في وزارة التربية والتعليم

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).  
يوضح الجدول السابق تأثير متغيرات أبعاد القيادة الإبداعية في احتواء الأضرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير المثابرة في أبعاد القيادة الإبداعية (0.451) تقريباً، وهذا يعني أن المثابرة في أبعاد القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته 45% تقريباً من التباين في احتواء الأضرار، أما متغير المرونة فقد بلغ معامل التحديد (0.465) وهذا يعني أن المرونة تفسر ما نسبته 47% تقريباً من التباين في احتواء الأضرار، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير المبادرة (0.387) أي يفسر ما نسبته 39% من التباين في احتواء الأضرار، ونلاحظ أيضاً أن كافة المتغيرات (أبعاد القيادة الإبداعية) تتسم بالصلاحية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

استعادة النشاط والتوازن								المتغيرات المفسرة	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة ت المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>		
.000	6.041	1.08	.334	.000	102.1	.476	.480	الحساسية للمشكلات	
.000	12.561	1.4	.645	.000	157.7	.413	.415	المرونة	
.012	2.543	1.1	.207	.000	71.9	.488	.495	المبادرة	

حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000) ، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

نتائج فحص الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة، الطلاقة، المرونة، المبادرة) في التعلم من الأزمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

عمدت الدراسة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام أبعاد القيادة الإبداعية في التعلم من الأزمة

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) .  
يوضح الجدول السابق تأثير متغيرات أبعاد القيادة الإبداعية في استعادة النشاط في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير الحساسية للمشكلات في أبعاد القيادة الإبداعية (480). تقريباً، وهذا يعني أن الحساسية للمشكلات في أبعاد القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته 48% تقريباً من التباين في استعادة النشاط ، أما متغير المرونة فقد بلغ معامل التحديد (415). وهذا يعني أن المرونة تفسر ما نسبته 42% تقريباً من التباين في استعادة النشاط ، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير المبادرة (495). أي يفسر ما نسبته 50% من التباين في استعادة النشاط ، ونلاحظ أيضاً أن كافة المتغيرات (أبعاد القيادة الإبداعية) تتسم بالصلاحية والموثوقية

التعلم من الأزمة								المتغيرات المفسرة	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمات المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>		
.000	12.9	1.260	.657	.000	168.8	.430	.432	الحساسية للمشكلات	
.000	5.986	.715	.369	.000	115.620	.507	.511	المرونة	
.003	3.005	.770	.236	.000	82.8	.524	.531	المبادرة	

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ).

يوضح الجدول السابق تأثير متغيرات أبعاد القيادة الإبداعية في التعلم من الأزمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير الحساسية للمشكلات في أبعاد القيادة الإبداعية (432). تقريباً، وهذا يعني أن الحساسية للمشكلات في أبعاد القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته 43% تقريباً من التباين في التعلم من الأزمة، أما متغير المرونة فقد بلغ معامل التحديد (511). وهذا يعني أن المرونة تفسر ما نسبته 51% تقريباً من التباين في التعلم من الأزمة، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير المبادرة (531). أي يفسر ما نسبته 53% من التباين في التعلم من الأزمة، ونلاحظ أيضاً أن كافة المتغيرات (أبعاد القيادة الإبداعية) تتسم بالصلاحية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحنزاب (2020) التي أشارت إلى وجود تأثير للقائد الرؤيوي (القائد الذي يمتلك رؤية مستقبلية للمؤسسة ويعمل على تحقيق أهدافها). في تطوير استراتيجيات إدارة الأزمة. ودراسة ربيد (2018) التي أظهرت وجود أثر لأنماط القيادة الإدارية على إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة. ودراسة Fahid (2020) التي أشارت أن هناك دلالة إحصائية في تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها على إدارة الأزمات، ودراسة أبو زيتون (2015) التي أظهرت أن هناك علاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية ومؤشرات إدارة الأزمة.

**الاستنتاجات:** إن البيئة الفلسطينية بيئة شديدة التعقيد بما يتعلق بالأزمات في ظل الظروف التي تعيشها

فلسطين تحت الاحتلال وما يرافق ذلك من إجراءات تؤثر على عمل المؤسسات عمومًا وعلى وزارة التربية والتعليم خصوصًا لما تقدمه هذه الوزارة من خدمات لجميع المحافظات والمناطق التي تعاني من ممارسات الاحتلال التي تضع الوزارة في أزمات متعاقبة.

إن القيادة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في حالة حراك دائم تحرص من خلال على احتواء الأضرار المترتبة على الأزمات التي تواجهها في البيئة الفلسطينية وهذا من أجل ضمان عدم توقف العملية التدريسية وانتهاء الأعوام الدراسية كما هو مخطط لها دون تأخير وبما لا يؤثر على امتحانات الثانوية العامة.

إن العمل على تحسين مقومات القيادة الإبداعية وعناصرها المختلفة سوف يؤدي إلى تحسين قدرة الإدارة العليا في الوزارة على إدارة الأزمات بفاعلية أكبر وفهم الأبعاد المختلفة التي تؤثر فيها الأزمة والعمل على الحد من الأضرار التي يمكن أن تحدثها الأزمات.

تؤثر أبعاد القيادة الإبداعية بشكل متفاوت في إدارة الأزمات، وهذا التأثير يمكن أن يفهم من خلاله مستوى القدرة على التعامل مع الأزمات من خلال فهم الإمكانيات والقدرات التي تتمتع بها الإدارة العليا وهذا يعني أن القدرة على حل الأزمات قد يتفاوت وفق امتلاك السمات الخاصة بالقيادة الإبداعية.

#### التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وعلى ضوء الخصوصية التي تتميز بها وزارة التربية والتعليم فإن الدراسة تقدم عددًا من التوصيات التي يمكن من



معها وتبادل الخبرات في ذلك مع منظمات أخرى وأيضًا التعرف على التجارب الدولية في إدارة الأزمات وتوفير بنية اتصال قوية بين هذا المركز وكل مكونات وزارة التربية والتعليم على اختلاف مستوياتهم من وزارة ومديريات ومدارس وإعطائهم الصلاحيات الكاملة للوصول إلى المعلومات.

3. وضع استراتيجيات مبنية على معايير دقيقة للكشف عن الممارسات الإدارية الإبداعية في الوزارة من خلال المسابقات الإدارية أو تقييمهم من قبل مشرفين متخصصين والعمل على تدريبهم وتمكينهم لتوفير قيادات لديها الصفات الإبداعية القادرة على التعامل مع الأزمات في كل المستويات الإدارية في الوزارة وأن يكون هناك في كل مستوى بنك من الأسماء وفيه كل تفاصيل وصفات وإمكانيات الموظفين لكي يسهل الوصول إليهم عند الحاجة .

4. التوعية المستمرة لطاقتهم بأهمية إدارة الأزمات وأهمية الاكتشاف المبكر لها وآليات التعامل مع الأزمات وآلية التواصل مع مركز إدارة الأزمات وتعريفهم بهذا المركز وآليات عمله من خلال حملات إعلامية خاصة داخلية مثل: البروشورات والصور ومقاطع الفيديو التوضيحية وأيضًا تعزيز الثقة لدى العاملين في الوزارة بقدرتهم على تجاوز الأزمات من خلال الدورات التدريبية المكثفة والاجتماعات المشتركة.

5. تشجيع الموظفين على تطوير ذاتهم وامتلاكهم لمهارات القيادة الإبداعية من خلال إبراز النماذج القيادية الموجودة في الوزارة كمثال للقائد المبدع وتشجيعهم على الانطلاق بالأفكار وتعزيز الأصالة لديهم لتكون صفة دائمة لهم، من خلال

خلالها تحسين قدرة الوزارة في التعامل مع الأزمات وهذه التوصيات تشمل:

1. تعزيز نمط القائد الإبداعي في الوزارة في المستويات المختلفة فيها والتركيز على القائمين على التخطيط والتنفيذ، والاستمرارية في وضع الخطط التي تكفل فاعلية هذا النمط لتحقيق الأهداف المرجوة منه ،وذلك من خلال عمل دورات متخصصة بالأنماط القيادية وخاصة النمط الإبداعي الذي يمثل نمطًا حديثًا وعصريًا قادرًا على إكساب المدراء مهارات إضافية تمكنهم من التعامل مع الحالات والظروف غير الاعتيادية وخاصة في البيئة الفلسطينية غير المستقرة في كافة جوانبها والعمل الدائم على اكتشاف قدرات العاملين ومهاراتهم وتمكين من يتصفون بهذه الصفات من مواقع صنع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
2. الاهتمام بإنشاء مرصد للأزمات يتكون من فريق متخصص في إدارة الأزمات من الوزارة وخارجها ويمكن مشاركة بعض الوزارات ذات العلاقة من تعليم عالٍ واتصالات وحكم محلي وأيضًا أولياء أمور واتحاد المعلمين ومن كافة المستويات الإدارية من أجل رصد أي بوادر لأزمات قد تهدد عمل الوزارة ، حيث أن مرصد الأزمات يكون قادرًا على تحديد المؤشرات المقلقة التي تنذر بحدوث الأزمات وهذا المرصد يجب أن يتم توفير كل الإمكانيات المعنوية كالتحفيز وإعطاء أفراده الأهمية والثقة والمادية من وسائل اتصال حديثة وأدوات التكنولوجيا من حواسيب وشبكات وأدوات يحتاجونها في العمل، وأيضًا العمل على تدريب طاقمه باستمرار وتعريفهم بالأزمات وآلية التعامل

9. أظهرت الدراسة أن مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر هي أقل المراحل التي يتمتع بها الإداريين في الوزارة لذا من الأفضل اتباع عديد من الآليات والخطط التي تسهم بشكل أساسي في لفت انتباه الإداريين إلى الاهتمام بكل كبيرة وصغيرة في العمل من خلال الاجتماعات الدورية في الوزارة وكذلك الأخذ بجميع آراء الموظفين وإنشاء استطلاع رأي حول ما يراه الموظفون أنه من الممكن أن يسبب أزمة في الوزارة بشكل مستمر.
10. أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك تأثيراً إيجابياً للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات لذا من المهم على الوزارة أن تقوم بالاهتمام بشكل كبير في القيادة الإبداعية وتنمية مهاراتها لدى كافة الموظفين والإداريين في الوزارة من خلال الاهتمام وتحفيز الموظفين الموجودين وتدريب الموظفين والإداريين الجدد على القيادة الإبداعية ومهاراتها وفق برامج تدريب تصبو إلى دعم السمات الإبداعية بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة بحث يتم تطوير القدرات الإبداعية للموظفين في التعااطي مع الأزمات وزيادة قدرتهم على الاستشعار بالأزمات .
- عمل مسابقة الموظف المبدع عمل جائزة التميز والإبداع على مستوى الوزارة.
6. ضرورة الاستمرار في إعداد دراسات وأبحاث تركز على القيادة الإبداعية، وأبعادها المختلفة وأثرها في تحقيق أهداف الوزارة بشكل أفضل من القيادة التقليدية لأن وزارة التربية والتعليم من أكثر الوزارات تداخلاً في المجتمع ولها تأثير كبير في كل المكونات لذلك يجب أخذ وجهات نظر المجتمع بشكل أعمق في تحليل واقع وزارة التربية والتعليم للوصول إلى النتائج المطلوبة في تطوير أداء الوزارة وتعااطيها مع الأزمات لأن تأثير أي أزمة مهما كانت صغيرة ينعكس على كل المجتمع الفلسطيني.
7. ضرورة التركيز في الدراسات المستقبلية على بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات وذلك لأهميته القصوى في إدارة الأزمات حيث أن هذا البعد هو المؤشر الأساسي في إدارة الأزمات والتقليل من حدتها من خلال الخطط والبرامج التي سوف ترسم بناءً عليها.
8. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد الأصالة أقل الأبعاد تطبيقاً في الوزارة لذا على الوزارة عقد دورات تدريبية مكثفة للإداريين تعرفهم بأهمية إيجاد الأفكار الأصيلة والمتجددة وكذلك طرح العديد من المواضيع والأزمات التي حدثت وإبداء آراء متجددة وغير تقليدية لهذه الأزمات وتشجيع الموظفين على تقديم حلول إدارية إبداعية من خلال منح جوائز وعمل مسابقات ذات صلة بتطوير الأفكار الإبداعية غير المسبوقة التي يمكن من خلالها كشف قدرات الموظفين في التعااطي مع الأزمات بصورة إبداعية.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] أبو زيتون، حسين. (2015). القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- [2] الأكلبي، عايش. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي - دراسة علمية بالتطبيق على

- [11] حمدي، خالد. (2018). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- [12] الحنزاب، محمد بن عبد الله. (2020). دور القائد الرؤيوي في تطوير استراتيجية إدارة الأزمة. الرشافة متغيرا وسيطا. دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- [13] ربيد، شمر. (2018). أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الأزمات دراسة حالة في وزارة الإدارة المحلية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- [14] الزهراني، مريم. (2015). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة: السعودية.
- [15] ساعد، نهى. (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- [16] سلامة، إيمان. (2016). تحفيز التفكير الإبداعي عند الأطفال. ط1، عمان: مركز ديونو لتعليم الفكر.
- [17] سلطان، فوزية. (2018). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي (دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة). مجلة البحوث التجارية، 40(1): 121-194.
- [18] السهلي، حمد. (2021). دور استراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية الحكومية. دراسة حالة على وزارة المالية القطرية. رسالة ماجستير، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- [19] شافو، نبيلة. (2020). أثر الإبداع الإداري على أداء المورد البشري دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية الوادي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوادي.
- جامعة شقراء وكلياتها. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1(19): 213\_256.
- [3] البربري، محمد. (2021). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية " دراسة ميدانية". المجلة التربوية، 2(94): 830-927.
- [4] البقمي، تراحيب. (2018). درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، 34(11): 609-634.
- [5] الأطرش، فاطمة. (2020). إدارة الأزمات في مستشفى محمد بو ضياف في ظل جائحة كورونا. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2(9): 20-45.
- [6] بني خالد، ولاء. (2020). الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين ممارسات ادوار الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. دراسة ميدانية الجامعات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة آل البيت، الأردن.
- [7] الحريري، محمد. (2019). استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 4(1): 153-168.
- [8] حسن، حنين. (2020). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعه الشرق الأوسط، الأردن.
- [9] الحفني، سامح. (2017). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية، 10(18): 204-266.
- [10] الحضرمي، نوف والشوامين، بسمة. (2017). معوقات الإبداع القيادي لدى مديرات المدرسة الثانوية في مدينة تبوك. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 11(1): 76\_94.

[28] لمين، محمد. (2018). فعالية نظم المعلومات الإدارية ومساهماتها في إدارة الأزمات. مجلة آفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الرابع.

[29] المطيري، عادل. (2021). واقع إدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء أزمة كوفيد 19. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، (189)، الجزء (1):227\_254.

[30] المعاينة، تامر. (2020). القيادة الإبداعية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على إدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

[31] الميناوي، منى. (2022). درجة توافر مهارة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء. مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، 2(2): 113-136.

[32] وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (2022) على الرابط <https://www.mohe.ps> تاريخ الدخول للموقع 2022/4/14

[33] قانون التربية والتعليم العام.

(2017). <http://site.iugaza.edu.ps/aelholy/fil>.

[es/2017](https://www.mohe.ps) تاريخ الدخول للموقع 2022/5/18

### ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- [1] Al Juhmani، H. (2017). The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector. **International Review of Management and Marketing**، 7(3)؛ 50-75.
- [2] ALHumeisat، E. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Crisis Management in the Cellular Communications Sector in Jordan. **Published by Canadian Center of Science and Education**، 14(12)؛ 27\_33.
- [3] Al-Malah، D. (2022). The use of planning in crisis management and its impact on the educational sector: An analytical exploratory study at the Dor Institute of the Northern Technical University. **Periodicals of Engineering and Natural Sciences**، 10(1)؛ 350\_360
- [4] Anwar، K. (2017). The Role of Effective Leadership in Crisis Management: Study of Private Companies in Kurdistan. **A Scientific Quarterly Refereed. Journal Issued by Lebanese French University – Erbil، Kurdistan، Iraq**، 2(4)؛ 326\_339.

[20] الشرفا، أمل. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[21] شرفة، لياس وبوطغان، ليلي. (2018). إدارة الأزمات- الأساليب والمعوقات. مجلة تاريخ العلوم، العدد 11: 23-33.

[22] الشهوان، ديانا. (2019). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

[23] الشوبكي، مازن وأبو أمونه، يوسف وبداه، وائل. (2016). أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات. دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة. المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.

[24] عبد السلام، زهرة ومسعود، خالد وبن إسماعيل، غادة. (2019). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراتة. **المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة**. 1(12): 86\_112.

[25] عبد السلام، محمد. (2020). التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق. مكتبة النور الالكترونية.

[26] العتيبي، سعد. (2020). واقع إدارة الأزمة في جامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 وأثر ذلك في خطط إدارة الأزمة بالجامعة. **المجلة العربية للإدارة**، 44(4): 17-34.

[27] العطوي، رويدا ومرعي، كائكان. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**، 4(2): 125\_151.

- Business Management** E-ISSN 2489-0065 P-ISSN 2695-1878.
- [15] Naim, k., & Yusuf, u., (2017). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. **International Journal of Public Administration**. <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819>.
- [16] Nemeth, C., (2012). **The Psychological Basis of Quality Decision Making**. Working Paper Series, Institute for Research on Labor and Employment, University of California: Berkeley.
- [17] Nicole, V., (2018). **The effect of Transformation, Entrepreneurial Leadership and Change Leadership Behaviors in Employees Affective Commitment to change**. Classificacoes JEL.
- [18] Sahin, S., (2015). **Innovative crisis management in construction approaches and the process**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195: 2298-2305.
- [19] Vasan, S., (2020). **A Study on Various Crisis Management Techniques in Real Estate Sector during the Pandemic**. 11(02), 1\_7. DOI: 10.52184/msrmr.v11i02.28.
- [5] Bobileve, A., & Sidorova, A., (2015). Crisis Management in Higher Education in RUSSIA. **Perspectives of Innovations, Economics & Business**. 15 (4):156-168.
- [6] Buakanok, F., Suwannoi, P., Jefferies, A., & Davey, N., (2011). **A Comparative Study British and Thai Undergraduates in Torrance Test of Creative Thinking**. The Asian Conference on Language Learning Official Proceedings. 10- 12 June 2011. Osaka, Japan.
- [7] Coombs, T., (2007). a protecting organisation reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**, (3) 10, 163 \_ 176.
- [8] Fahid, Ben Hamed., (2020). THE IMPACT OF STRATEGIC leadership on crisis management. **International Journal of Asian Social Science**, 10(6), 307\_326.
- [9] Jonathan, B., (2017): Crises and Crisis Management Integration, Journal of Management, Arizona State University.
- [10] Hannah, K., (2019). **Innovation Leadership :Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and Knowledge sharing**. Business horizons 62, 65-74
- [11] Jaarsveldt, N., (2011). **Creativity as A crucial Process in the Development of the Young Child**. (Unpublished M.Sc. Dissertation). University of South Africa.
- [12] Kani, U., (2016). The Relationship between Creative Thinking and Critical Thinking Skills of Students. **Hacettepe University Journal of Education**, 31(4), 1\_16.
- [13] Kegwuru, M., (2020). **Participative Leadership Style and Supply Chain Performance of Retail SMEs in Rivers State of Nigeria**. DOI: [10.52589/BJMMS/WSBN9YBB](https://doi.org/10.52589/BJMMS/WSBN9YBB).
- [14] Lekara, B., (2021). Crisis Management and Corporate Resilience in Hotel Presidential: The Theoretical perspective. **Journal of Economics and**