

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



القيادة الإدارية و إدارة الأزمات

- دراسة حالة قطاع التربية ولاية المغير -

إشراف:

د. زكرياء بله باسي

إعداد الطلبة:

✓ سمير البار

✓ حمزة بولجر

✓ تميم بوعقة

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الاستاذ
رئيسا	دكتور، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مصباحي محمد الأمين
مشرفا	دكتور، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	زكرياء بله باسي
مناقشا	أ.دكتور، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	عيشوش عواطف

السنة الجامعي: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

القيادة الإدارية و إدارة الأزمات

- دراسة حالة قطاع التربية لولاية المغير -

إشراف:

د. زكرياء بله باسي

إعداد الطلبة:

✓ سمير البار

✓ حمزة بولجر

✓ تميم بوعقه

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل على جميع نعمه وتوفيقه ونسأله المزيد من الفضل والنعم.

بكل كلمات التقدير والامتنان

نهدي هذا العمل إلى الدكتور الفاضل "زكرياء بله باسي" عرفانا بجميل دعمه

المواصل

وتوجيهاته السديدة، وصبره الكبير

فكنت لنا نعم الموجه والقدوة،

ولولا إشرافكم الكريم لما أكتمل هذا الجهد

لك منا خالص الشكر والتقدير

ودعواتنا الصادقة بدوام الصحة والتوفيق.

كما نشكر الأستاذ الفاضل "براهيمي عثمان" على مساهمته القيمة ودعمه لنا

له منا فائق التقدير والاحترام

أهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام

إلى أبي رحمه الله الحاضر بروح قلبي بالدعاء، كم تمنيت أن أراك بين

أفراحي جبر الله

قلبي بقلبك الجنة

إلى التي بجنانها ارتويت وبدفنها احتमित ولحقها ما وفيت إلى من كانت

تتمنى رؤيتي وأنا

أحقق هذا النجاح وشاء الله أن يأتي هذا اليوم أمسي الغالية حفظها الرحمن

إلى سندي وقوتي وملاذي إخوتي كل باسمه

إلى

من تحجبت وراء رجل ينسب إليه كل منجز، وحظها من ذلك مقاسمته الفرح

زوجتي أبنائي إياد وهبة الرحمن

"تميم بوعقة"

إهداء

سبحان الله الذي اعاننا على إتمام هذا العمل والحمد لله الذي وفقنا وانا من لنا السير

في الطريق المستقيم .

إلى أمي وأبي، اللذين كانا دائماً دعمي وسندي . شكراً لكما على كل ما

بذلتماه من جهد وتضحية .

إلى إخوتي ، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند .

إلى نروجتى المخلصة التي كان لها الأثر في تذليل الكثير من العقبات والصعاب

إلى بناتي وقررة عيني كوثر ، سرين ، ميسون ، سوسن حفظهم الله .

"بوجمر حمزة"

إهداء

اللهم اجعل هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم، واجعله نافعا لي ولمن حولي.

إلى أمي الغالية:

أمي التي لم تأل جهداً في دعمي وتشجيعي، وإلى قلبك الذي كان دائماً يحمل لي كل الحنان والتفاؤل... لك كل الشكر والامتنان. فما وصلت إليه اليوم إلا بفضل

دعائك الصادق وصبرك الجميل.

إلى أبي المتوفى رحمه الله:

أبي الذي غادرنا قبل أن أحقق هذا الإنجاز، لكن حبك ودعمك ما زال يحفزاني. اللهم ارحمه واغفر له، واجعل هذا العمل صدقة جارية عنه.

إلى إخوتي وأبنائهم:

إخوتي وأبناء إخوتي، الذين كانوا سندي في كل خطوة، وشاركو بي السراء والضراء... لكم مني كل الاحترام والتقدير. فأنتم أسرتي التي لا تفارقني حتى في أصعب الظروف.

إلى أصدقائي وزملائي في العمل:

لكل من ساندني بمشورة أو كلمة طيبة، أو شاركني أفراح النجاح وأحزان الفشل... شكراً لكم جميعاً. فوجودكم جعل هذه الرحلة أكثر إشراقاً.

"البارسمير"

المُلخَص

المخلص

تهدف هذه الدراسة لتعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات والتي تعتبر حجر الأساس في المؤسسات التربوية، حيث تساهم في حماية التلاميذ والطاقم الإداري والتربوي وتضمن استمرارية العملية التعليمية وتحافظ على سمعة المؤسسة وثقة المجتمع بها، ولا يتجلى ذلك إلا من خلال الدور الذي يلعبه القائد الإداري من خلال انتهاج فكر استراتيجي يعمل على تحسين بيئة العمل، تحفيز الفريق وتطوير الكفاءات البشرية وبالتالي يؤدي إلى تفادي ومعالجة الأزمات، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

تم استخدام الاستمارة كأداة بحثية رئيسية وتم توزيع 141 استبانة استردت منها 128 استبانة بنسبة 90.78% ولتحليل الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22, وقد تم توزيعها على مجموعة من المؤسسات التربوية التابعة لمديرية التربية لولاية المغير.

من خلال الدراسة توصلنا إلى أن هناك تأثير إيجابي نسبي للقيادة الإدارية على إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد القيادة الإدارية والمتغير التابع وهو إدارة الأزمات، أما فرضية الفرق فوجدنا أنه لا توجد أي فروقات بين متوسطات إجابات العينة عبر محور أبعاد القيادة الإدارية ومحور إدارة الأزمات تعزى للمعلومات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، أبعاد القيادة الإدارية، المؤسسات التربوية، إدارة الأزمات.

Abstract

This study aims to explore the role of administrative leadership, which is considered the cornerstone in crisis management within educational institutions. It contributes to protecting students, administrative and educational staff, ensures the continuity of the educational process, and preserves the institution's reputation and community trust. This role is reflected through the strategic thinking adopted by the administrative leader, which seeks to improve the work environment, motivate the team, and develop human competencies, thereby helping to prevent and manage crises. To achieve the goals of this study, we used the descriptive analytical approach.

The questionnaire was used as the main research tool, with 141 distributed and 128 returned, representing a response rate of 90.78%. The hypotheses were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V22). It was distributed to a group of educational institutions affiliated with the Directorate of education for the state El meghaier.

Through the study we concluded that there's a relative positive effect of administrative leadership on crisis management in educational institutions, and therefore a statistical significance relationship between independent variables represented in the dimensions of administrative leadership and the dependent variable is crisis management, As for the hypothesis of the difference, we found that there are no difference between the answers of the sample average through the axis of administrative leadership dimensions and the axis of crisis management attributable to personal informations.

Keywords: Administrative Leadership, Dimensions of Administrative Leadership, Educational Institutions, Crisis Management.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	الإهداء
/	شكر وتقدير
VIII	الملخص
X	قائمة المحتويات
XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ	المقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
9	المطلب الأول: تعريف والقيادة الإدارية
10	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية
12	المطلب الثالث: أبعاد القيادة الإدارية
16	المطلب الثالث: دور القائد التربوي في تطوير القطاع
18	المبحث الثاني: إدارة الأزمات
14	المطلب الأول: مفهوم الأزمة وأنواعها
22	المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات
24	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات في المجال التربوي
25	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات
31	المطلب الخامس: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات العربية

39	المطلب الثاني الدراسات الأجنبية
44	المطلب الثالث: موقع الدراسات السابقة من الدراسة الحالية
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة - قطاع التربية لولاية المغير -	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
50	المطلب الأول: نبذة عامة عن قطاع التربية والتعليم بولاية المغير
60	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
63	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
64	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج
64	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
66	المطلب الثاني: دراسة وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
71	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات
72	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة عامة
96	قائمة المراجع
101	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1-2)	مقياس ليكرت المعتمد	31
الجدول (2-2)	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	31
الجدول (3-2)	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	67
الجدول (4-2)	الصدق البنائي لمحاور الدراسة	68
الجدول (5-2)	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	69
الجدول (6-2)	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر	70
الجدول (7-2)	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	71
الجدول (8-2)	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المنصب الوظيفي	72
الجدول (9-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول "القيادة الإدارية"	74
الجدول (10-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثاني "إدارة الأزمات"	75
الجدول (11-2)	اختبار التوزيع الطبيعي لإدارة الأزمات	75
الجدول (12-2)	اختبار التقلطح	76
الجدول (13-2)	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة	77
الجدول (14-2)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية بأبعاده مجتمعة على إدارة الأزمات	78
الجدول (15-2)	اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد التخطيط الاستراتيجي للقيادة الإدارية على إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة	80
الجدول (16-2)	اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد اتخاذ القرار للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة	81
الجدول (17-2)	اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد التواصل الفعال للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة	82
الجدول (18-2)	اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد إدارة الموارد للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة	83

84	اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد تحفيز العاملين للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة	جدول (2-19)
86	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس	جدول (2-20)
87	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر	جدول (2-21)
88	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	جدول (2-22)
90	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي	جدول (2-23)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
66	نموذج الدراسة	الشكل (1-2)
69	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	الشكل (2-2)
70	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر	الشكل (3-2)
72	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	الشكل (4-2)
73	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المنصب الوظيفي	الشكل (5-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
104	استبيان الدراسة	الملحق (1-2)
110	أسماء الأساتذة المحكمين	الملحق (2-2)
111	مخرجات Spss v22	الملحق (3-2)
147	جدول T	الملحق (4-2)



مقدمة عامة

منذ فجر النشاط البشري كان الإنسان مدركاً لضرورة تحديد متطلبات العمل وتوزيع المهام والواجبات المختلفة، ومع تزايد التعقيد في البيئات العملية برزت الحاجة إلى التعاون والتنسيق وتقسيم العمل مما استلزم ظهور مفهوم القيادة، إذ لم تكن القيادة مجرد وظيفة إدارية إضافية بل ضرورة فطرية وحتمية نابعة من واقع بيئة الأعمال.

فالقيادة الإدارية سواء في أساليبها التقليدية أو المعاصرة تعد ركيزة أساسية لضمان نجاح أي منظمة فهي تتطلب وجود قادة مؤهلين ومدربين يمتلكون مهارات وقدرات فائقة تمكنهم من توجيه المنظمات نحو النمو والتوسع والتفوق، ويتم ذلك من خلال إنتاج فكري مبدع يستند إلى رؤية ثاقبة وخطط عمل ناجعة تتضافر فيها الجهود والموارد المادية والبشرية المتاحة لتسييرها بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المنشودة وتجاوز التحديات الراهنة والمستقبلية.

تظهر أهمية القيادة الإدارية جلياً في مواجهة تحديات المنافسة الحادة وفي التعامل مع طبيعة العمل التي قد تتطوي على مشاكل ومعوقات مختلفة، كما أنها حاسمة في تفادي وإدارة الأزمات التي قد تمر بها المنظمات فكل منظمة تمر بدورات من الأزمات والمشاكل المعقدة مما يحتم على القيادة النهوض بدورها للحفاظ على استقرار المنظمة ومواردها في بيئة عمل آمنة ومستقرة. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تبني استراتيجيات حديثة ورسم سياسات مبتكرة وتحديد أهداف دقيقة وإعداد برامج عمل ناجحة تضمن إنتاج منتجات عالية الجودة أو تقديم خدمات متميزة، مما يرفع من مكانة المنظمة ويضعها في صدارة المنافسة والريادة.

إشكالية الدراسة

انطلاقاً من هذا الطرح تسعى الدراسة للإجابة على السؤال التالي: ما مدى مساهمة أبعاد القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة؟
وللإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية المطروحة تم تحديد الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تسهم أبعاد القيادة الإدارية في التأثير على فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات في قطاع التربية؟

2. ما هي القدرات المطلوبة والفعالة التي يجب استخدامها في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات في قطاع التربية؟
3. إلى أي مدى تؤثر الأبعاد النوعية للقيادة الإدارية " التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، التواصل الفعال، إدارة الموارد، تحفيز العاملين " في فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في قطاع التربية ؟
4. هل تسهم متغيرات القيادة الإدارية في التأثير ونجاح إدارة الأزمات من خلال كفاءة استخدام هذه المتغيرات حسب كل مرحلة من مراحل الأزمة، من وجهة نظر القيادات الإدارية في قطاع التربية ؟

نموذج الدراسة

بالاعتماد على الدراسات السابقة وانسجامها مع الدراسة الحالية تمت صياغة نموذج الدراسة الذي يعطي تصورا أوليا عن علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وتوضح العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة التي تشمل المتغير المستقل (القيادة الإدارية) ويشمل (التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، التواصل الفعال، إدارة الموارد، تحفيز العاملين) ، والمتغير التابع (إدارة الأزمات).

فرضيات الدراسة

الفرضيات: كإجابة ميدانية عن التساؤلات السابقة تم وضع مجموعة من الفرضيات لاختبار صدقيتها فيما بعد، حيث تمثلت هذه الفرضيات فيما يلي:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وتتفرع منها خمس فرضيات فرعية وهي كالتالي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعد التخطيط الاستراتيجي للقيادة الإدارية

في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعد اتخاذ القرار للقيادة الإدارية في إدارة

الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء التواصل الفعال للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء إدارة الموارد للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء تحفيز العاملين للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية أربع فرضيات فرعية وهي كالتالي:
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على المفاهيم النظرية للقيادة الإدارية وأنماطها وأبعادها ودور القائد التربوي؛
- ✓ التعرف على ماهية إدارة الأزمات والعوامل المؤثرة فيها والاستراتيجيات المتخذة في تقادي الأزمات أو التقليل من خطورتها؛
- ✓ تسليط الضوء على دور القيادة الإدارية والأهمية التي تلعبه لضمان نجاح المؤسسة؛
- ✓ معرفة كيف تؤثر القيادة الإدارية على إدارة الأزمات؛
- ✓ معرفة كيف تؤثر إدارة الأزمات في استعادة الأداء الطبيعي للمؤسسة؛
- ✓ استخراج العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية و إدارة الأزمات.

منهج الدراسة

إن دراستنا لموضوع مدى مساهمة أبعاد القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية والتي تجمع بين متغيرين وهما القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، تطلب منا استعمال المنهج الوصفي التحليلي بحيث نقوم بشرح الظاهرتين واستخراج العلاقة بين المتغيرين وتوضيحها من خلال جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرتين ثم تحليلها، تفسيرها واختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج والأهداف المسطرة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة

بهدف التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة ستكون حدود دراستنا

كالتالي:

الحدود الموضوعية

ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالقيادة الإدارية وإدارة الأزمات، والعلاقة التي تربط بينهما.

الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة الميدانية على المؤسسات التربوية عبر تراب الولاية وتمثلت في ثلاث ابتدائيات وهم ابتدائيتين بركة موسى، ابتدائية بالعقون صالح، ثلاث متوسطات وهم متوسطة العايز

بوبكر, متوسطة بن باديس، متوسطة عيسى مشحاط, بالإضافة لثانويتان هما ثانوية الصايم محمد رشيد ومنتقن عبيد مروش.

الحدود الزمانية

امتدت دراستنا على مدى شهرين، ابتداء من تاريخ 12 فيفري 2025، أما ما تعلق بالدراسة الميدانية فانطلقت من 07 أفريل 2025 إلى غاية 20 أفريل 2025 وهي فترة إعداد الاستبيان من حيث التحكيم , ثم توزيعه على عينة الدراسة بتاريخ 22 أفريل 2025 ومن ثم جمعه وتحليله.

مجتمع وعينة الدراسة

- ❖ مجتمع الدراسة (القيادة الإدارية في قطاع التربية لولاية المغير)
- ❖ عينة الدراسة (طبقا لحجم مجتمع الدراسة والقدرة على التغطية تم الاعتماد على المسح الشامل)

تحليل البيانات

تتم المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف مما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي **Statistiques Descriptive** حيث تم استخراج التكرارات أو النسب المئوية لوصف عينة الدراسة؛
2. المتوسطات الحسابية **Mean Arithmétique** لتحديد معدل استجابة أفراد عينة الدراسة؛
3. الانحرافات المعيارية **Déviatiion Standard** لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛
4. اختبارات **Test-T Simple One** اختبار معنوية (دالة) المتوسطات الحسابية؛
5. معامل ارتباط بيرسون **Corrélation Person** اختبار العلاقة بين المتغيرات؛
6. معامل ألفا كرونباخ **Alpha's Cronbach** لقياس درجة الثبات في إجابات عينة؛
7. الانحدار البسيط **Régression Simple** لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
8. الانحدار المتعدد **Régression Multiple** لدراسة تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

9. القوة التفسيرية للنموذج وهو أهم مؤشر لنموذج الانحدار وهو ما يسمى معامل التحديد (التفسير) **Détermination of Coefficient** ويرمز له بالرمز R^2 والذي يعتبر مقياساً لجودة

النموذج؛

اختبار التوزيع الطبيعي: استعمال نموذج اختبار اعتدالية توزيع البيانات وذلك باستعمال **Kolmogorov-Smirnov (KS)** كما قمنا بحساب معامل التفلطح و معامل الالتواء.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد

شمل اهتمام الباحثين والعلماء بموضوع القيادة الإدارية من خلال استعمال أساليب قيادية إدارية ناجحة، ومن خلال اهتمامها بالعنصر البشري، حيث تعتبر القيادة عملية إدارية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وتختلف عن العديد من المفاهيم المشابهة لها، ويعتبر القائد هو مهندس العملية الإدارية كما لا شك أن القائد الإداري هو عنصر أساسي في اتخاذ القرارات الإدارية، ولقد مر تطور مفهوم القيادة الإدارية مع مرور الزمن بمراحل عديدة تبين من خلاله أنماطها وأبعادها وكل هذا سيتم ذكره في فصلنا هذا حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف والقيادة الإدارية

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الإدارية

المطلب الثالث: دور القائد التربوي في تطوير القطاع

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

المطلب الأول: مفهوم الأزمة وأنواعها

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات في المجال التربوي

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات

المطلب الخامس: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

المطلب الثاني الدراسات الأجنبية

المطلب الثالث: موقع الدراسات السابقة من الدراسة الحالية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد

تعد القيادة الإدارية من أبرز المفاهيم المحورية في العلوم الإدارية، لما لها من دور فعال في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فالقيادة ليست مجرد سلطة رسمية تمارس من قمة الهرم الإداري، بل هي فن التأثير في الآخرين وتحفيزهم على الأداء الأمثل في ظل بيئة عمل قد تكون مليئة بالتحديات والتغيرات.

وقد ازداد الاهتمام بالقيادة الإدارية مع تطور مناهج وأساليب الإدارة الحديثة، حيث أصبح القائد الإداري مطالبًا بامتلاك رؤية استراتيجية، وقدرة على اتخاذ القرار، ومهارات في التواصل وتحفيز الأفراد، لا سيما في ظل الأزمات والتغيرات المتسارعة التي تواجه المؤسسات اليوم. وتبرز أهمية القيادة بشكل خاص في المؤسسات التربوية، حيث يُلقى على عاتق القائد التربوي مسؤولية تسيير المؤسسة نحو تحقيق جودة التعليم، وتحفيز الكوادر التعليمية، وضمان بيئة تعليمية مستقرة وآمنة. من هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية، أبعادها، أنماطها، ودورها في إدارة الأزمات، من خلال مقارنة علمية تجمع بين الإطار النظري والتحليل الميداني في بيئة العمل التربوي.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

تمثل القيادة الإدارية أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، فهي الأداة التي توجه الجهود وتنظم الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وتعد القيادة عنصراً حاسماً في خلق بيئة عمل إيجابية حيث تحفز الأفراد وتساهم في بناء فرق عمل متجانسة وقادرة على مواجهة التحديات.

حيث عرفت القيادة بأنها مجموعة من الخصائص القيادية، حيث يشرف القائد على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة¹.

وإذا كان مفهوم القيادة بمعناها العام يعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة، إلا أن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنظمة فهناك قيادة سياسية،

¹ محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 22.

إدارية وعسكرية، وعلى هذا الأساس يوصف الشخص الذي يوجه نشاطا معيناً بنوع النشاط الذي يقوده فيقال: القائد السياسي، القائد الإداري والقائد العسكري، كما يرتبط نوع القيادة بنوع النشاط كذلك يرتبط بدرجة التأثير المطلوبة ونوعية الأهداف المنشود تحقيقها.

ومفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، ولذا فإن القيادة تختلف عن القيادة الإدارية في أن الأخيرة تتمحور حول النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري، بينما تتجه القيادة العامة إلى التركيز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.

ويضيف وايت (White) إلى محاولات الإقناع والحث في القيادة الإدارية "ضرورة قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة"¹.

وعليه فالقيادة الإدارية هي القيادة التي يكون فيها المدير قائداً أي متى ما توفرت السلطة لدى المدير بحكم وظيفته في تولي أمور المنظمة، بالإضافة إلى قدرته على التأثير والتوجيه والإقناع لمؤوسيه حينئذ يمكن القول إن هذه القيادة هي قيادة إدارية.

كذلك أنها "العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر القائد ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معنية عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى"².

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف القيادة الإدارية على أنها عملية سلوكية يقوم بها شخص (القائد) اتجاه جماعة من الأفراد أو الجماعات للتأثير فيهم وتوجيههم.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

تعد أنماط القيادة الإدارية من الركائز الأساسية التي تبنى عليها فعالية الأداء التنظيمي في مختلف المؤسسات، إذ تعبر هذه الأنماط عن الأساليب والسلوكيات التي ينتهجها القائد في توجيه مؤوسيه، وتحفيزهم، واتخاذ القرارات داخل بيئة العمل. وتختلف هذه الأنماط باختلاف شخصية القائد، وطبيعة المؤسسة، وثقافة المجتمع، والظروف المحيطة بها.

وقد اهتمت الأدبيات الإدارية بتصنيف أنماط القيادة إلى نماذج متعددة، أبرزها النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسبيبي، حيث يعكس كل نمط منها فلسفة إدارية معينة تؤثر بشكل مباشر في مناخ العمل، ومدى رضا الموظفين، وكفاءة الإنجاز داخل المؤسسة. إن فهم هذه الأنماط وتحليل انعكاساتها

¹ L.P.White, introduction, to the study of publicadministration, 1962, Macmillan CO, new.york, N,Y,p-p 185-186.

² نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2012، ص 21.

على الواقع الإداري يساعد صناع القرار على تبني الأسلوب الأنسب لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

وانطلاقاً من أهمية الموضوع، يتناول هذا المحور تحليلاً معمقاً لأنماط القيادة الإدارية، مع التركيز على خصائص كل نمط، إيجابياته وسلبياته، ومدى ملاءمته للواقع التربوي والمؤسسي المعاصر. أنماط القيادة الإدارية تشير إلى الأساليب التي يتبعها القائد في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أبرز هذه الأنماط¹:

1. نمط القيادة الأوتوقراطية: (Autocratic Leadership)

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافة في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد. ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قمة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. ويعود تاريخ هذا النمط من القيادة إلى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته وتنطلق فلسفة هذه القيادة من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية كأدوات ضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم مع عدم اكتراث القائد بآراء العاملين².

2. نمط القيادة الديمقراطية: (Democratic Leadership)

يقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم، والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم

¹ أيمن حسن الديراوي وأحمد فاروق أبو غين، "القيادة الإدارية"، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2021، ص 52.
² الزهراني، "التوجهات الحديثة في القيادة الإدارية"، جامعة نايف العربية، السعودية، 2020، ص 103.

وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين، والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، وهو يطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة، ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات والقائد الديمقراطي يحظى برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلى استمالتهم إليه لمشاركته المسؤولية في اتخاذ القرارات بوصفه أحد أفراد الجماعة التي يقودها¹.

3. نمط القيادة التسيبية: (Laissez – Faire leadership)

ويطلق عليها أيضا: «القيادة الحرة» و«غير الموجهة» و«المنطلقة» و«القيادة المتساهلة أو الفوضوية».

(laissez- Fraire leadership) ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم المستشار، لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (Laissez – Free approach)، أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطهم إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا².

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية بأنها العملية التي تجمع بين القائد الفريق والبيئة لتحقيق أهداف المنظمة، وتتألف القيادة الإدارية من عدة أبعاد تعد أساسية لفهم دور القائد في المؤسسة وتحقيق الأداء المطلوب، إذ تتجلى أبعاد هذه القيادة في التخطيط الاستراتيجي كركيزة ثم التواصل الفعال للوصول إلى قيادة ناجحة وبعدها عملية اتخاذ القرار لنصل إلى تحديد الموارد بدون تهميش العاملين عن طريق تحفيزهم من أجل تحقيق فعلي وملمس للقيادة الإدارية، وعليه نتطرق في هذا المطلب أهم أبعاد القيادة الإدارية بناء على المصادر المذكورة³:

1. التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

¹ العمري، "أسس القيادة الفعالة في بيئة العمل العربي"، مكتبة الرشد، الرياض، 2019، ص 87.

² Northouse, P. G., "Leadership: Theory and practice", SAGE Publications, 9th ed, 2022, p-p 167-168.

³ Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E., "Strategic Management and Business" Globalization Innovation and Sustainability (15th ed.), 2020, p 143.

يعد التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية للقيادة الإدارية، حيث يتيح للقائد تحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها. يشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، مما يساعد في اتخاذ قرارات مدروسة تقود المؤسسة نحو النجاح¹. ويتميز التخطيط الاستراتيجي بكونه عملية شمولية تشمل تحديد الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة، وصياغة الأهداف الإستراتيجية، ثم متابعة تنفيذها وتقييمها ويلعب القائد الإداري دوراً محورياً في هذه العملية من خلال قيادته لفرق العمل، وضمان التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات المؤسسة.

2. التواصل الفعال (Effective Communication)

التواصل هو العمود الفقري لأي قيادة ناجحة، يشمل ذلك القدرة على إيصال الأفكار والتوجيهات بوضوح، والاستماع الجيد للموظفين وتقديم التغذية الراجعة البناءة، التواصل الجيد يعزز من الشفافية والثقة داخل المؤسسة.

ولتحقيق تواصل فعال داخل المؤسسات، يجب على القادة تطوير المهارات التالية²:

- الاستماع النشط: التركيز الكامل على المتحدث، مما يعزز الفهم ويُظهر الاحترام.
- الوضوح والدقة: تقديم المعلومات بطريقة مباشرة ومفهومة لتجنب اللبس.
- التعاطف: فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بإيجابية.
- الثقة بالنفس: التعبير عن الأفكار بثقة يعزز من مصداقية القائد.
- المرونة: القدرة على تعديل أسلوب التواصل حسب الموقف والجمهور.
- التحكم في لغة الجسد: استخدام تعبيرات الوجه وحركات الجسد لدعم الرسالة المنقولة.
- التغذية الراجعة البناءة: تقديم ملاحظات تهدف إلى التحسين دون إحباط المتلقي.
- إدارة النزاعات: التعامل مع الخلافات بشكل بناء للحفاظ على بيئة عمل صحية.

¹ بلال خلف السكارنه، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 74.

² Musheke, M., & Phiri, J. "The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory". Open Journal of Business and Management, 9(2), 2021, p 659–671.

3. اتخاذ القرار (Decision Making)

يعرف اتخاذ القرار الإداري بأنه عملية عقلانية تهدف إلى اختيار أفضل بديل ممكن من بين مجموعة من البدائل المتاحة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية. وتعتبر هذه العملية جوهر العمل الإداري، إذ تؤثر بشكل مباشر في وظائف الإدارة الأساسية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة

القدرة على اتخاذ قرارات الفعالة تميز القائد الناجح ويتطلب ذلك جمع المعلومات، تحليل البيانات، وتقييم البدائل المتاحة لاختيار الأنسب، القرارات السليمة تُسهم في تعزيز كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها¹.
تتنوع القرارات الإدارية وفقا لطبيعتها ومستوى تأثيرها، ويمكن تصنيفها إلى:

- **القرارات الروتينية (التشغيلية):** تتعلق بالمهام اليومية المتكررة، مثل جدولة الاجتماعات أو طلب المستلزمات المكتبية.
- **القرارات التكتيكية (الوظيفية):** ترتبط بتخصيص الموارد وتحسين العمليات داخل الأقسام المختلفة.
- **القرارات الاستراتيجية:** تُحدد الاتجاه العام للمؤسسة على المدى الطويل، مثل التوسع في الأسواق أو إطلاق منتجات جديدة.

4. إدارة الموارد (Resource Management)

تعد من أبرز المهام التي تقع على عاتق القائد الإداري، حيث تتمثل في القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على مختلف الموارد المتاحة في المؤسسة سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية أو تقنية، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

إن القائد الإداري الفعال هو الذي يحسن توزيع المهام حسب قدرات الأفراد، ويوفر بيئة عمل مناسبة، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد دون هدر أو إسراف.
ويؤكد السكارنه أن إدارة الموارد ترتبط ارتباطا وثيقا بمهارات القيادة الفعالة، إذ يتطلب ذلك من القائد التمتع برؤية استراتيجية، والقدرة على التنسيق، واتخاذ قرارات مدروسة تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة².

¹ عبد الرحمن بن عبد الله الخضير، "صناعة القرار الإداري: الأسس والتطبيقات"، مكتبة الرشد، الرياض، 2022، ص 120.
² بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص 66.

5. تحفيز العاملين (Employee Motivation)

تحفيز الموظفين يُعتبر من أهم مهام القائد الإداري يشمل ذلك التحفيز المادي والمعنوي، توفير فرص التطوير المهني، وخلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، إشراك الموظفين في اتخاذ القرار الموظفين المحفزون يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية¹.

يمكن تصنيف التحفيز إلى نوعين رئيسيين:

- **التحفيز المادي:** يشمل المكافآت المالية، الحوافز، البدلات، والترقيات.
- **التحفيز المعنوي:** يتضمن التقدير، الثناء، الاعتراف بالجهود، وتوفير بيئة عمل إيجابية.

وتحفيز العاملين يساهم في:

- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام.
- تقليل معدل دوران الموظفين.
- تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين.
- تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

المطلب الرابع: دور القائد التربوي في تطوير القطاع

يعتبر القائد التربوي من العناصر الأساسية في عملية تطوير المؤسسات التربوية فالقائد لا يقتصر دوره على الإدارة التقليدية فقط بل يمتد ليشمل التأثير الفعّال في تطوير المناهج الدراسية تحسين البيئة التعليمية ودعم التفاعل بين جميع أفراد المجتمع المدرسي لتحقيق أفضل النتائج، يقوم القائد التربوي بتنفيذ استراتيجيات تساهم في تحسين جودة التعليم وتعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة.

1. تعريف القائد التربوي

القائد التربوي هو الشخص الذي يقود ويُشرف على العملية التعليمية داخل المؤسسة التربوية (مثل المدرسة أو الجامعة)، ويعمل على تعزيز بيئة تعليمية ملائمة للنمو الأكاديمي والاجتماعي للطلاب، بالإضافة إلى تيسير عملية تطوير وتحسين الأداء التدريسي والإداري داخل المؤسسة².

2. دور القائد التربوي في تطوير المؤسسة

أ- تطوير بيئة العمل التعليمية

¹ فهد بن صالح العنزي، "تحفيز الموظفين في بيئة العمل: نظريات وتطبيقات"، دار القلم للنشر، الكويت، 2021، ص 95.
² محمد الحطيب، "الإدارة التربوية والقيادة الحديثة"، دار المنهاج، عمان، 2017، ص 85.

من أهم أدوار القائد التربوي هو خلق بيئة تعليمية متميزة حيث يسهم القائد في توفير الأدوات والموارد التي تساعد على تحسين الأداء التعليمي، يشمل ذلك تحسين جودة المباني المدرسية توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة وتوفير بيئة تعليمية صحية تشجع على الإبداع والتعلم المستمر¹.

ب- تحقيق القيادة التربوية الموجهة نحو التغيير

القائد التربوي يقوم بتوجيه المؤسسة نحو التغيير الإيجابي من خلال إدخال استراتيجيات جديدة تهدف إلى تطوير أساليب التدريس والأنظمة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون القائد مستعداً للتكيف مع التحديات المستجدة في المجال التعليمي مثل استخدام تقنيات التعليم الحديثة².

ج- تطوير الكفاءات البشرية

دور القائد التربوي في تطوير الموارد البشرية يعتبر من أهم الجوانب يقوم القائد بتطوير مهارات المعلمين والإداريين من خلال برامج تدريبية مستمرة، تعزيز ثقافة التعليم التعاوني وتقديم الدعم النفسي والمادي للكوادر التعليمية، كما يعمل على تحسين التواصل بين المعلمين والإدارة لتعزيز التعاون المشترك.

د- تحفيز وتحقيق الرؤية المشتركة

القائد التربوي يجب أن يكون قادراً على تحفيز الفريق التربوي نحو تحقيق رؤية المؤسسة من خلال تحديد الأهداف التعليمية بوضوح والعمل على إشراك جميع المعنيين في تحقيق هذه الأهداف، يساهم القائد في رفع معنويات الفريق التربوي وضمان المشاركة الفعالة لجميع الأطراف في عملية التطوير³.

هـ- الاهتمام بالابتكار والتطوير المستمر

الابتكار في المؤسسة التربوية يتطلب من القائد أن يكون لديه رؤية استراتيجية تمكنه من تبني أساليب تدريس مبتكرة، مثل التعليم عن بُعد استخدام الذكاء الاصطناعي والابتكارات التكنولوجية الأخرى التي تدعم التعليم داخل الفصول الدراسية، القائد التربوي يساهم في تحديث المناهج ودمج الأنظمة الحديثة في عملية التعليم لتلبية احتياجات الطلاب في العصر الحديث⁴.

و- تقييم الأداء واتخاذ القرارات الفعالة

¹ سعيد مصطفى، " دور القائد التربوي في تحسين بيئة التعليم"، دار المعرفة، القاهرة، 2022، ص 67.
² عيسى جمال، " القيادة التربوية والتغيير في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2021، ص 98.
³ مصطفى فؤاد، "تحقيق الرؤية في المؤسسات التربوية"، دار الفكر، عمان، 2023، ص 56.
⁴ مصطفى فؤاد، نفس المرجع، ص 56.

التقييم المستمر للأداء يعد من المهام الأساسية للقائد التربوي من خلاله يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة واتخاذ قرارات تصحيحية لتحسين الأداء التربوي والإداري، القرارات المتخذة يجب أن تستند إلى تحليل بيانات شاملة لضمان فاعليتها¹.

3. أهمية الدور القيادي في التطوير المؤسسي

يعتبر الدور القيادي في تطوير المؤسسة التربوية أساساً لبناء بيئة تعليمية فعالة، فالقائد التربوي المتميز يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب، ويرتقي بالأنشطة التربوية داخل المؤسسة². كما يلعب دوراً حيوياً في تحفيز المجتمع المدرسي ليكون شريكاً في عملية التطوير المستمر مما يساهم في استدامة التحسينات التربوية.

4. التحديات التي تواجه القائد التربوي

يواجه القائد التربوي جملة من التحديات التي قد تعيق أداءه وتؤثر على فعالية المؤسسة التربوية، ومن أبرزها:

- مقاومة التغيير من قبل المعلمين أو الإداريين، نتيجة الخوف من فقدان السيطرة أو زيادة الأعباء؛
 - نقص الموارد البشرية والمادية، مما يحد من تنفيذ البرامج التطويرية؛
 - ضعف الدافعية لدى بعض العاملين مما يعكس سلباً على الأداء التربوي؛
 - كثرة الأعباء الإدارية التي تشغله عن الجوانب التربوية والقيادية؛
 - الافتقار أحياناً للتكوين المهني الكافي في مجال القيادة التربوية؛
 - التعامل مع التحديات المجتمعية كالعنف المدرسي أو ضعف التواصل مع أولياء الأمور؛
 - التحديات التقنية الناتجة عن التحول الرقمي وضرورة دمج التكنولوجيا في التعليم.
- تقرض هذه التحديات على القائد التربوي تطوير مهاراته باستمرار، والعمل بروح الفريق، والاعتماد على استراتيجيات مرنة ومتكيفة مع الواقع المدرسي.

¹ عبد الله ناصر، "التقييم التربوي وأثره على تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية"، دار النشر الجامعي، بيروت، 2021، ص 102.

² فاطمة العتيبي، "تحديات القيادة التربوية في ظل التغيرات المعاصرة"، مكتبة الرشد، السعودية، 2021، ص 94.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة وأنواعها

1. مفهوم الأزمة

أ- لغة

يشير التعريف اللغوي لمفهوم الأزمة وفقاً لمعجم الوجيز على أنها " الشدة والضيق " والفعل أزم على الشيء أزمًا، أي عض بالفم كله عضاً شديداً، أو يقال: أزم الفرس على اللجام، ويقال أزمّت السنة أزمًا، أي اشتد قحطها"¹.

ب- اصطلاحاً

هناك العديد من التعريفات للأزمة وعليه نضع التعريفات التالية:

- " هي موقف حرج تمر به المؤسسة سواء بشكل سلبي أو ايجابي يحدث حالة من عدم الاستقرار"².
- " حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بنظام العمل المتبع في المنظمة"³.
- " حدث لا يمكن التنبؤ به وتهدد توقعات أصحاب المصالح ويمكن أن تؤثر بشكل خطير على أداء المؤسسة وتولد نتائج سلبية"⁴.
- تعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة"⁵.

¹ المعجم الوجيز، "مجمع اللغة العربية"، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1999، ص 15.

² فضيلة زدام، "أسلوب الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات)"، مخبر التطبيقات النفسية في الوسط العقابي، السنة السادسة، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 536.

³ بلقمر يناهد ومشري سعاد، "إدارة الأزمات وإشكالية العقلانية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الإنسانية وعلوم المجتمع، العدد الثالث جويلية 2018، ص 109.

⁴ Laurence Barton، "Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos"، south western، U.S.A، 1993، P 2.

⁵ محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 6.

- "هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد تعنى تداع سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تتفجر الأزمة"¹.

- يعرف بيير (Bieber) الأزمة " بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تعود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها"².

- كما عرّف أليستار بخان (Alastair Buchan) الأزمة بأنها " تحد ظاهر أو رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه"³.

* يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: " توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة"⁴.

* أما الأزمة من الناحية السياسية: " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً"⁵.

* ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني: " انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي"⁶.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف الأزمة على أنها حدث مفاجئ واستثنائي يطرأ بشكل مفاجئ على المؤسسة.

2. أنواع الأزمات

أوضحت الدراسات والأبحاث التي اهتمت بالأزمات - على اختلاف أنواعها - أن طرق وأساليب التعامل مع تلك الأزمات إنما تتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة ونوعها، لذلك جرت محاولات عديدة لوضع أصناف للأزمات، وذلك تبعاً لاختلاف المعايير التي يتبعها كل باحث في ذلك:

أ- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها

¹ رجب عبد الحميد، "إيور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، مصر، 2000، ص 26.

² بلقمر يناهد ومشري سعاد، مرجع سابق، ص 110.

³ عبد الرحمن روابح ومحمد عادل قصري، "إستراتيجية إدارة الأزمات في المنظمات بين الواقع والمأمول"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021، ص 330.

⁴ عليوة السيد، "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، دار الأمين للنشر والتوزيع القاهرة، 2002م، ص 13.

⁵ عليوة السيد، المرجع السابق، ص 13.

⁶ هلال محمد عبد الغني، "مهارات إدارة الأزمات"، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، القاهرة، 2004م، ص 51.

✓ أزمات ذات طابع دوري متكرر

وخير مثال على ذلك هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة¹.

✓ الأزمات غير الدورية

وهي أزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية. الأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة وبدون مقدمات، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغير الظروف المناخية (الأمطار التي تؤدي إلى فيضانات)، ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس الأسباب.

ب- تصنيف الأزمات تبعا لعمق الأزمة

حيث تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات: أزمة سطحية هامشية التأثير وأزمة جوهرية بالغة التأثير.

✓ أزمة سطحية

وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة فهي أزمة بدون جذور وتختفي دون أن تترك أثارا وراءها ومثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الإشاعات الكاذبة.

✓ أزمة عميقة

وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت فيه الأزمة والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها.

ج- تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها

وفقا لهذا المعيار تصنف الأزمات إلى نوعين رئيسيين²:

✓ الأزمات العنيفة

وهي أزمات شديدة القوة والعنف تهز الكيان الإداري ولا يمكن التصدي لها بسهولة حيث لا يوقفها شيء في مسارها، وسبيل مواجهتها يتمثل في إضعاف قوة الدفع الخاصة بها وتقويتها إلى عناصر

¹ سلوى حامد، "دور القيادة في إدارة الأزمة"، إدارة البحوث والدراسات الإسلامية، قطر، 2015م، ص 63.

² محمد حسين أبو قحف، "إدارة الأزمات: المفاهيم والأسس العلمية والتطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2019، ص 92.

ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة: الإضراب الشامل لجميع العاملين في المنظمة، اعتصام الطيارين في شركة طيران، أو اندلاع مظاهرات في كافة مدن الدولة.

✓ الأزمات الهادئة

وهي أزمات خفيفة التأثير يسهل التعامل معها ومعالجتها بسرعة وفورية ومن أمثلتها: الإشاعات الداخلية المحدودة خلل فني تجريبي في جزء من الشركة، أو إضراب محدود لعمال أحد الأقسام.

د- تصنيف الأزمات من حيث الطرف المسبب لها

قسم "كومبس" (Coombs) الأزمات إلى نوعين رئيسيين: أزمات غير متعمدة وأخرى متعمدة.

✓ الأزمات غير المتعمدة

• الشائعات

وهي تصرفات غير مقصودة يقوم طرف خارجي بتحويلها إلى أزمة وغالبا ما تتصف هذه الأزمات بالغموض وعدم اليقين.

• الحوادث

تنجم عن أخطاء بشرية مثل الإهمال أو عدم الاهتمام بجودة المنتج أو قد تكون نتيجة أحداث طبيعية خارجة عن السيطرة.

✓ الأزمات المتعمدة

• التجاوزات

وهي أزمات تنشأ عن تصرفات متعمدة من بعض المسؤولين في المنظمة نتيجة سوء تقدير أو تعديهم على حدود اختصاصاتهم.

• الإرهاب

وهي أفعال متعمدة تهدف إلى تخريب نشاط المنظمة وتشويه سمعتها أمام الجمهور.

هـ- تصنيف الأزمات وفقا للمعيار الزمني لحدوثها:

✓ الأزمات المفاجئة (Immediate Crisis)

تحدث بشكل مفاجئ دون سابق إنذار مثل: العمليات الإرهابية، الحرائق، الانفجارات، أو حوادث السفن والطائرات والسكك الحديدية¹.

✓ الأزمات ذات المقدمات المحسوسة (Emerging Crisis)

¹ أحمد ماهر، "الأسس النظرية والتطبيقية"، دار الجامعة، القاهرة، 2020، ص 55.

وهي أزمات يمكن استشعار بوادرها مسبقا مثل: إضرابات العاملين، أو التغييرات في القوانين والتشريعات المؤثرة على المنظمة.

✓ الأزمات المزمنة (Sustained Crisis)

تستمر لفترات طويلة (أشهر أو حتى سنوات) على الرغم من المحاولات المتواصلة لحلها مثل: الشائعات المستمرة أو أزمة فقدان المصداقية بين المنظمة وجمهورها.

و- تصنيف الأزمات حسب المستوى الذي تحدث عليه

✓ الأزمات المؤسسية

تحدث على مستوى المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية وتهدد الكيان نفسه مثل: إضراب العمال، أو الحملات الإعلامية المعادية.

✓ الأزمات القومية

تحدث على مستوى الدولة ككل وتؤثر في منظوماتها ومؤسساتها المختلفة.

✓ الأزمات الشخصية

تحدث على مستوى الأفراد مثل أزمة البطالة أو التعرض لإعاقة أو التقاعد.

✓ الأزمات الدولية

هي حالات تتسم بتوتر شديد وتصل إلى مرحلة حرجة تُنذر بانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات من أهم المهام التي تقع على عاتق المؤسسات والمنظمات حيث تتطلب استعدادا دائما للتعامل مع مختلف التحديات المفاجئة، تمر عملية إدارة الأزمات بعدة مراحل متسلسلة تهدف إلى تقليل آثار الأزمة والتحكم في مسارها وتحقيق الاستقرار في أسرع وقت ممكن حيث تختلف النماذج النظرية في تقسيم مراحل إدارة الأزمات لكن معظم الدراسات تجمع على وجود مراحل أساسية ومترابطة.

1. مرحلة التنبؤ والوقاية

تهدف هذه المرحلة إلى رصد المؤشرات التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لاكتشاف التهديدات المحتملة، تُعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة الأزمات لأنها تركز على المنع قبل وقوع الكارثة¹.

2. مرحلة الاستعداد والتخطيط

في هذه المرحلة يتم إعداد الخطط والبرامج والإجراءات التي سيتم تنفيذها عند وقوع الأزمة، ويتم تحديد فرق العمل وتوزيع المهام. كما تتضمن إجراء تدريبات ومحاكاة للأزمات المحتملة².

3. مرحلة الاستجابة الفورية

تفعل في هذه المرحلة الخطط الموضوعة ويتم التعامل الفوري مع الحدث باستخدام الموارد المتاحة، والحرص على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة. وتعد من أكثر المراحل حساسية لأنها تحدد مسار الأزمة³.

4. مرحلة احتواء الأزمة

تهدف إلى السيطرة على تداعيات الأزمة وتقليل خسائرها قدر الإمكان، مع العمل على الحد من انتشار آثارها السلبية سواء داخل المؤسسة أو في محيطها الخارجي⁴.

5. مرحلة التعافي وإعادة البناء

تتركز هذه المرحلة على إصلاح ما تم تدميره نتيجة الأزمة واستعادة الأداء الطبيعي للمؤسسة، يتم خلالها تقييم الأضرار ووضع خطط لإعادة التشغيل وتحقيق الاستقرار المؤسسي⁵.

6. مرحلة التقييم واستخلاص الدروس

تعد هذه المرحلة ختامية ولكنها غاية في الأهمية، حيث يتم فيها تحليل أداء المؤسسة خلال الأزمة وتحديد نقاط القوة والضعف بهدف تحسين الجاهزية المستقبلية⁶.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات في المجال التربوي

¹ سامر الرفاعي، "مدخل إلى إدارة الأزمات"، دار الرشاد، عمان، 2022، ص 33.

² هاني البغدادي، "إدارة المخاطر والأزمات"، دار القلم، بيروت، 2023، ص 41.

³ وليد منصور، "استراتيجيات المواجهة في الأزمات"، دار الفارابي، القاهرة، 2021، ص 58.

⁴ جلال مروان، "تحليل الأزمات في المنظمات"، مكتبة الأمل، دمشق، 2022، ص 49.

⁵ فهمي أنور، "إدارة ما بعد الأزمات"، دار البصائر، الجزائر، 2023، ص 62.

⁶ الشريف عادل، "أداء المنظمات في أوقات الأزمات"، دار المناهج، تونس، 2022، ص 71.

1: مفهوم إدارة الأزمات التربوية

تعرف إدارة الأزمات التربوية بأنها مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسات التعليمية للتعامل مع الأحداث المفاجئة أو الظروف الطارئة التي قد تؤثر سلبا على سير العملية التعليمية، بهدف تقليل الأضرار وضمان استمرارية التعليم.

2: مراحل إدارة الأزمات التربوية

تمر إدارة الأزمات التربوية بعدة مراحل أساسية:

1. الاستعداد والوقاية: تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها.
 2. الاستجابة: تنفيذ الإجراءات الفورية للتعامل مع الأزمة عند وقوعها.
 3. التعافي: استعادة الأنشطة التعليمية إلى وضعها الطبيعي بعد انتهاء الأزمة.
 4. التقييم والتعلم: تحليل الأداء خلال الأزمة واستخلاص الدروس لتحسين الاستجابة المستقبلية.
- هناك العديد من الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الأزمات في المجال التربوي نذكر منها ما يلي¹:

1. إستراتيجية العنف

تستخدم بهدف القضاء على الأزمة داخليا وخارجيا، يتم استعمال هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:

- حدوث أزمة مجهولة المصدر؛
- الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ؛
- انتشار الأزمة بشكل كبير وخروجها عن السيطرة.

2. إستراتيجية وقف النمو

تتمثل في محاولة إيقاف نمو وتطور الأزمة من خلال محاصرتها واحتواءها وتستخدم في

الحالات التالية:

- عندما تكون الأزمة ذات حجم كبير على المنظمة؛
- عند وجود إضرابات واحتجاجات متكررة من طرف العمال.

3. إستراتيجية التجزئة

يتم من خلالها تحليل الأزمة إلى مجموعة من العناصر لكي يسهل التحكم فيها، وتستخدم في:

¹ خالد تلعي، "إدارة الأزمات في ضوء التحديات البيروقراطية الجديدة"، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 03، 2021، ص 41.

• ضرب روابط الأزمة؛

• تفكيك العناصر المتحدة إلى عناصر متجزئة.

4. إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة

من خلال إجهاض الفكر المغذي للأزمة وهذا بالتشكيك في عناصر الفكر والتضامن مع التفكير الذي يقود الأزمة.

5. إستراتيجية تصعيد الأزمة

تقوم على التصعيد من حدة التوتر إلى أقصى حد ممكن وهذا للوصول إلى القطيعة والشقاق.

6. إستراتيجية تغيير المسار

تتمثل في محاولة تغيير مسار الأزمة إلى جهة أخرى بحيث يتم تصدير الأزمة إلى جهة مغايرة وأحكام السيطرة عليها ثم الاستثمار في نتائجها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات

تعد القيادة الإدارية حجر الزاوية في نجاح المؤسسات، ولا سيما في الأوقات الحرجة التي تتطلب استجابات سريعة وفعالة. في السياق التربوي، تبرز أهمية القيادة الإدارية في إدارة الأزمات التي قد تواجه المؤسسات التعليمية، مثل الكوارث الطبيعية، والأزمات الصحية، والتحديات التكنولوجية، وتنقسم هذه العوامل المؤثرة إلى عوامل داخلية وخارجية

1. العوامل الداخلية المؤثرة في إدارة الأزمات

أ- كفاءة القيادة الإدارية

تعد كفاءة القيادة الإدارية من العوامل الجوهرية في نجاح أي مؤسسة، خاصة في فترات الأزمات التي تتطلب سرعة الاستجابة ودقة اتخاذ القرار. فالقائد الإداري الكفء هو القادر على توجيه المؤسسة وتنسيق جهود العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة رغم ظروف التوتر والضبابية. الكفاءة القيادية لا تقتصر على الخبرة أو المؤهل العلمي فقط، بل تشمل أيضاً مهارات متعددة مثل: القدرة على التحليل واتخاذ القرار، وضبط النفس، والذكاء العاطفي، والتواصل الفعال، وفن التفاوض، إضافة إلى الإبداع والمرونة في إيجاد الحلول البديلة¹.

وتتجلى كفاءة القيادة في قدرتها على:

¹ أحمد محمد علي، "إدارة الأزمات – المفاهيم والمعوقات"، دار الجامعة الجديدة، 2022، ص 42.

- التقييم السريع للموقف واتخاذ قرارات مناسبة بناءً على المعلومات المتاحة؛
- تعبئة الموارد البشرية والمادية بكفاءة؛
- الحفاظ على استقرار المؤسسة وتحفيز العاملين رغم التحديات؛
- التكيف مع المستجدات وتوجيه المنظمة نحو تجاوز الأزمة بأقل الأضرار.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بقيادات إدارية كفؤة تكون أكثر قدرة على الصمود أمام الأزمات، وتخرج منها بشكل أسرع، بل وقد تستغلها لتحقيق قفزات نوعية في الأداء والتطوير.

ب- الهيكل التنظيمي والمرونة

يعد الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية في تحديد مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة للأزمات. فالهيكل التنظيمي الذي يتمتع بوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات يسهل من اتخاذ القرارات السريعة ويقلل من الارتباك خلال فترات الطوارئ. فكلما كان التنظيم أقل بيروقراطية وأكثر سلاسة، ازدادت قدرته على التحرك بسرعة لمواجهة التحديات غير المتوقعة¹.

أما المرونة التنظيمية، فهي تمثل القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتعديل الإجراءات والعمليات الداخلية بما يتلاءم مع طبيعة الأزمة. وتبرز أهمية المرونة في كونها تمكن المؤسسة من إعادة هيكلة مواردها بسرعة، وتعديل خططها التشغيلية، بما يضمن الاستمرارية وتقليل الخسائر المحتملة. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات ذات الهياكل المرنة قادرة على استيعاب الضغوط المفاجئة والتأقلم مع بيئات العمل غير المستقرة بشكل أفضل من تلك التي تتبنى أنظمة جامدة تعتمد على تسلسل سلطوي صارم. فالمرونة لا تعني الفوضى، بل تعني وجود قدرة على التعديل السريع في الإجراءات دون الإخلال بالهيكل العام للمؤسسة.

ج- أنظمة الاتصال الداخلي

تعد أنظمة الاتصال الداخلي من المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال بين مختلف المستويات الإدارية. ففي سياق إدارة الأزمات، يلعب الاتصال الداخلي دوراً محورياً في الاستجابة السريعة وتنسيق الجهود، إذ يساهم في إيصال التوجيهات والتعليمات في الوقت المناسب ويمنع انتشار الإشاعات والمعلومات المغلوطة.

الاتصال الداخلي الفعال يمكن الإدارة من:

- تبادل المعلومات بين القادة والمرؤوسين بسرعة ودقة؛

¹ أحمد محمد علي، مرجع سابق، ص 42.

- تعزيز الثقة والشفافية داخل المؤسسة؛
 - تقليل التوتر والارتباك في صفوف الموظفين؛
 - تحسين القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على بيانات واضحة ومحدثة.
- كما أن المؤسسات التي تستخدم أدوات اتصال حديثة مثل البريد الإلكتروني الداخلي، تطبيقات المراسلة، اللوحات الإعلانية الإلكترونية، وأنظمة الإنذار المبكر، تكون أكثر قدرة على إدارة الأزمات بفعالية، خصوصا في بيئات العمل المتغيرة والمتسارعة.
- ضعف الاتصال الداخلي يؤدي إلى سوء الفهم، وتأخر الاستجابة، وازدواجية في تنفيذ التعليمات، مما يزيد من تعقيد الأزمة.
- لذا فإن تطوير نظام اتصال داخلي مرن ومتكامل يعد ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة تطمح إلى الاستعداد للأزمات ومواجهتها بفعالية.

د- التخطيط الاستباقي والتدريب

- إن التخطيط الاستباقي من أهم مقومات الاستعداد الفعال لمواجهة الأزمات، حيث يركز على استباق الأحداث بدلا من الاكتفاء برد الفعل بعد وقوعها. يقوم هذا النوع من التخطيط على تحليل بيئة المؤسسة، ورصد التهديدات المحتملة، وتحديد السيناريوهات المتوقعة، ووضع خطط طوارئ مدروسة تتضمن آليات الاستجابة والإخلاء والتعافي¹.
- أما التدريب المنتظم، فهو الجانب العملي المكمل للتخطيط، حيث يساعد العاملين على اكتساب المهارات اللازمة لتنفيذ الخطط الموضوعة بفعالية، كما يقلل من حالة الفوضى والتردد في أوقات الطوارئ.

- تشمل أهمية التخطيط الاستباقي والتدريب ما يلي:
- رفع جاهزية المؤسسة لمواجهة التهديدات المفاجئة؛
- تقليل الخسائر البشرية والمادية؛
- اختصار مدة الأزمة وتسريع عملية التعافي؛
- تعزيز الثقة داخل المؤسسة وخارجها في قدرتها على الصمود.

¹ أحمد محمد علي، "إدارة الأزمات - المفاهيم والمعوقات"، دار الجامعة الجديدة، 2022، ص 43.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على تخطيط استباقي مدعوم بتدريب دوري للعاملين، تكون أكثر فاعلية في الاستجابة للأزمات وأقل عرضة للانهايار التنظيمي أثناء الطوارئ.

2. العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة الأزمات

أ- البيئة السياسية والأمنية

تؤثر العوامل السياسية بشكل كبير على إدارة الأزمات، حيث إن "عدم الاستقرار السياسي يزيد من حدة الأزمات ويعقد عملية احتوائها"¹.

وبالتالي البيئة السياسية والأمنية من العوامل الخارجية الحاسمة التي تؤثر على فعالية إدارة الأزمات في المؤسسات، خصوصا في الدول التي تعاني من عدم الاستقرار السياسي أو النزاعات الأمنية. حيث تؤثر هذه البيئة في مدى قدرة المؤسسة على التخطيط السليم، اتخاذ القرار، وتنفيذ الاستجابات السريعة للأزمات.

ففي ظل بيئة سياسية غير مستقرة، قد تواجه المؤسسات تغيرات مفاجئة في التشريعات واللوائح، أو تعاني من تدخلات حكومية متكررة، ما يعطل عملياتها ويُربك خططها الاستراتيجية. كما أن البيئة الأمنية غير المستقرة (مثل انتشار العنف، الإرهاب، أو النزاعات المسلحة) قد تؤدي إلى تعطيل خطوط الإنتاج، تهديد سلامة العاملين، أو إتلاف البنية التحتية للمؤسسة.

من أبرز تأثيرات البيئة السياسية والأمنية على إدارة الأزمات:

- الحد من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر ووضع سيناريوهات استباقية؛

- تقييد حرية الحركة واتخاذ القرار؛

- تهديد استمرارية الأعمال وسلامة الموظفين؛

- الحاجة إلى استراتيجيات إدارة أزمات تتكامل مع المتغيرات السياسية والأمنية.

لذلك من الضروري أن تولي المؤسسات أهمية خاصة لرصد المؤشرات السياسية والأمنية بشكل مستمر، والتعاون مع الجهات الرسمية عند الأزمات، إلى جانب تضمين هذه الاعتبارات في خطة الطوارئ والاستجابة المؤسسية.

ب-العوامل الاقتصادية والمالية

تعد العوامل الاقتصادية والمالية من أبرز المحددات الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر في قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات. فالوضع الاقتصادي العام، سواء كان محليا أو عالميا، يفرض بيئة

¹ أحمد محمد علي، مرجع سابق، ص 65.

تشغيلية قد تكون محفوفة بالتحديات، مثل ارتفاع معدلات التضخم، نقص التمويل، أو تقلبات أسعار الصرف، مما يعيق قدرة المؤسسة على التحرك المرن خلال الأزمات¹.
 في الأوقات الحرجة، تحتاج المؤسسة إلى توفير موارد مالية إضافية لمواجهة التدايعات مثل تمويل بدائل التشغيل، تعويض الخسائر، أو إعادة هيكلة العمليات. وإذا لم تكن المؤسسة في وضع مالي سليم، فإن قدرتها على الاستجابة الفورية والتعافي السريع تتراجع.
 كما أن توفر مصادر تمويل بديلة، والتخطيط المالي المسبق، والاحتفاظ بالاحتياطات النقدية، من شأنه أن يُخفف من تأثير الأزمات ويدعم الاستقرار المالي والتنظيمي للمؤسسة.
 من أبرز آثار العوامل الاقتصادية والمالية على إدارة الأزمات:

- ضعف السيولة المالية يُقيد خيارات الإدارة؛
- ارتفاع التكاليف التشغيلية يقلل من مرونة القرار؛
- محدودية الموارد تؤثر في جودة الاستجابة للأزمة؛
- التغييرات الاقتصادية الكبرى قد تفرض إعادة رسم استراتيجية المؤسسة بالكامل.

ج- العوامل الاجتماعية والإعلامية

تلعب العوامل الاجتماعية والإعلامية دوراً حاسماً في تحديد مسار الأزمات داخل المؤسسات، إذ تؤثر هذه العوامل في رأي الجمهور، وسلوك الموظفين، وصورة المؤسسة أمام المجتمع. فالمؤسسات لا تعمل في فراغ، بل تتفاعل مع بيئتها الاجتماعية والإعلامية، التي قد تسهم في تقاوم الأزمة أو في تهدئتها.

من الجانب الاجتماعي تتأثر إدارة الأزمات بثقافة المجتمع المحلي، مستوى الوعي العام، ومدى استعداد الأفراد للتعاون مع المؤسسة أثناء الأزمة. فالمجتمعات التي تتمتع بثقافة عالية في إدارة المخاطر عادة ما تكون أكثر دعماً للمؤسسة في وقت الأزمات، بينما قد تؤدي الشائعات والذعر المجتمعي إلى تعطيل جهود الاستجابة وتضخيم الآثار.

أما من الجانب الإعلامي فإن وسائل الإعلام التقليدية والرقمية تمثل قوة مزدوجة التأثير. فالإعلام المسؤول يمكنه توجيه الرسائل الصحيحة وطمأنة الجمهور، أما الإعلام السلبي أو غير الدقيق فقد يؤدي إلى نشر معلومات مغلوطة، وزيادة الضغط على صناع القرار داخل المؤسسة.

أبرز التأثيرات الاجتماعية والإعلامية:

¹ وليد منصور، "استراتيجيات مواجهة الأزمات"، دار الفارابي، القاهرة، 2021، ص 98.

- التأثير في صورة المؤسسة وسمعتها العامة أثناء وبعد الأزمة؛
 - نشر المعلومات أو الإشاعات بسرعة، ما يؤثر على فعالية إدارة الأزمة؛
 - تهيئة الرأي العام للقبول بالإجراءات التي تتخذها المؤسسة؛
 - تعزيز أو إضعاف ثقة الجمهور والمستفيدين.
- ولذلك يجب أن تكون للمؤسسة استراتيجية اتصال أزمة واضحة، تشمل المتحدث الرسمي، الرسائل الرئيسية، وقنوات النشر، لضمان السيطرة على الخطاب الإعلامي وتوجيهه لصالح المؤسسة.

3. التطورات التكنولوجية والرقمية

- إن التطورات التكنولوجية والرقمية من أبرز المحركات الحديثة في تحسين فعالية إدارة الأزمات، حيث باتت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا لتوقع الأزمات، التعامل معها، والتعافي منها بمرونة وسرعة¹.
- تتمثل أهمية هذه التطورات في قدرتها على توفير أدوات رقمية متقدمة لرصد المخاطر، تحليل البيانات، التواصل الفوري، وإدارة الموارد خلال الأزمة. وقد أدى الاستخدام الذكي للتكنولوجيا إلى تغيير جذري في كيفية تفاعل المؤسسات مع الأزمات، من خلال تبني ما يعرف بـ "الإدارة الرقمية للأزمات".
- أبرز آثار التكنولوجيا الرقمية على إدارة الأزمات:
- أنظمة الإنذار المبكر: تساعد في التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها عبر تحليل مؤشرات الخطر؛
 - قواعد البيانات والتحليلات الضخمة (Big Data): تستخدم لفهم طبيعة الأزمة واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة؛
 - وسائل التواصل الاجتماعي: تعد أداة فعالة في إيصال الرسائل التوعوية، لكنها أيضا تمثل تحديا في حال انتشار المعلومات المغلوطة؛
 - منصات الاتصال الفوري: مثل البريد الإلكتروني الداخلي، تطبيقات الاجتماعات المرئية، ولوحات التنسيق التفاعلية، والتي تسهم في تسريع التنسيق بين الفرق أثناء الطوارئ؛
 - الذكاء الاصطناعي: يستخدم في محاكاة سيناريوهات الأزمة واتخاذ قرارات دعم سريع.
- إن المؤسسات التي تستثمر في البنية التحتية الرقمية وتدريب موظفيها على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة تعد أكثر قدرة على الصمود أمام الأزمات وتخفيف آثارها.

¹ أحمد محمد علي، مرجع سابق، ص 66.

المطلب الخامس: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات

تعد علاقة محورية ومباشرة وتشكل أحد أهم مجالات اهتمام الباحثين والممارسين في الإدارة، خصوصا في السياقات التربوية، الصحية والأمنية.

1. علاقة تكاملية

القيادة الناجحة تعد عنصرا أساسيا في نجاح إدارة الأزمات، لا يمكن الحديث عن استجابة فعالة للأزمات دون وجود قائد إداري يمتلك رؤية واضحة ومهارات اتخاذ القرار تحت الضغط.

2. القيادة توجه وتنسق

القائد الإداري يوجه الموارد البشرية والمادية، ويُنسق بين الفرق داخل المؤسسة وخارجها في ظل الأزمة.

3. أبعاد القيادة تدعم مراحل إدارة الأزمات

تأثيره في إدارة الأزمات	بعد القيادة الإدارية
توقع الأزمات ووضع خطط وقائية	التخطيط الاستراتيجي
اختيار الحلول الأنسب تحت الضغط	اتخاذ القرار
نقل المعلومات بدقة وتنسيق الجهود	التواصل الفعال
تسخير الإمكانيات المتوفرة لتجاوز الأزمة	إدارة الموارد
دعم نفسي ومعنوي يرفع من أداء الفريق	تحفيز العاملين

كما تشير الدراسات إلى أن القائد الإداري الناجح هو الذي يتمكن من التعامل مع الأزمات عبر التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ قرارات سريعة وفعالة، والتواصل الجيد مع العاملين والجمهور الخارجي، إلى جانب التحفيز الداخلي للفريق. وقد أكد Northouse (2022) أن القيادة الفعالة تمكن المؤسسات من الصمود أمام الأزمات من خلال تعبئة الجهود وتحقيق الانسجام التنظيمي¹.

¹ Northouse, Peter G. "Leadership: Theory and Practice", 9th ed. SAGE Publications, 2022.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مرجعية علمية مهمة تمكن الباحث من الإحاطة بالجهود التي بذلت في الموضوع قيد الدراسة، وتساعده في تحديد موقع دراسته ضمن السياق الأكاديمي العام، سواء من حيث الفرضيات أو المنهج أو النتائج.

وفي إطار هذه الدراسة التي تبحث في العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، ارتأينا أن نستعرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع، بهدف إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين دراستنا، ومعرفة ما أضافته هذه الدراسات للمجال المعرفي، وما يمكن أن تسده دراستنا من فجوات أو تساؤلات لم تجب عنها بعد.

وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، مع التركيز على أهدافها، مناهجها، أبرز نتائجها، ومدى ارتباطها بموضوع دراستنا الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

1. "دخل الله تركي شموين" (2005)¹، "مشاركة القيادات الإدارية التربوية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير:

تجسدت مشكلة الدراسة حول فهم طبيعة مشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات سواء (الإستراتيجية- التشغيلية - التكتيكية) على أداء العاملين وأثر ذلك في خطة تنمية الدولة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي للوصول إلى من مجتمع الدراسة

أهداف الدراسة:

- تحليل مدى مشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات المختلفة.
- تقييم تأثير هذه المشاركة على أداء العاملين.
- دراسة العلاقة بين مشاركة القيادات الإدارية وخطة تنمية الدولة.

المنهجية:

¹ دخل الله تركي شموين، "مشاركة القيادات الإدارية التربوية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي لتحقيق أهداف الدراسة. شملت العينة 273 فردًا، بنسبة 20% من مجتمع الدراسة البالغ 1366 فردًا، وتضمنت وكلاء كليات، مديري الشؤون المالية والإدارية، رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس.

النتائج:

- حصلت مشاركة وكلاء الكليات التقنية في الموضوعات والقضايا التي سُطرح في مجلس الكليات على موافقة عالية.
- نالت مشاركة وكلاء الكليات في ترؤس مجالس الكليات درجة موافقة عالية.
- حصلت مشاركة وكلاء الكليات في التنسيق بين النشاطات المختلفة في الكليات على درجة موافقة عالية.

نقد الدراسة:

نقاط القوة:

- تناولت الدراسة موضوعًا حيويًا يتعلق بمشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات وتأثيرها على أداء العاملين.
- استخدمت منهجية كمية واضحة، مما يعزز من موثوقية النتائج.
- شملت عينة متنوعة من القيادات الإدارية، مما يساهم في تعميم النتائج.

نقاط الضعف:

- لم توضح الدراسة تفاصيل حول أدوات جمع البيانات المستخدمة، مثل نوعية الاستبيانات أو المقابلات.
- اقتصر التركيز على وكلاء الكليات التقنية، مما قد يحد من تعميم النتائج على مؤسسات أخرى.
- لم تتناول الدراسة تأثير مشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات على الجوانب الأخرى مثل رضا الموظفين أو تطوير السياسات.

2. "يونس إبراهيم جعفر" (2017)¹، "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة

تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى

(سلسلة العلوم الإنسانية):

¹ يونس إبراهيم جعفر، "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية

المنهجية:

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظف.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة.
 - التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال.
 - التعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية
- أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلا على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، تبين أيضا من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

التوصيات:

- وجوب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية وأخذ آرائهم فيها.

- يجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.
- ضرورة تبني المؤسسات العامة التخطيط الاستراتيجي في أعمالها، وخاصة طويل الأجل منها، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- يجب على المؤسسات العامة، وخاصة متخذي القرار فيها، إحالة وضع الخطة الاستراتيجية إلى موظفين ذوي الكفاءة والخبرة الطويلة (متخصصين).
- يجب أن تشمل الخطط الاستراتيجية برامج ونظم وسياسات واضحة لإدارة الأزمات.
- يجب أن يتم التخطيط مسبقاً وليس عند اكتشاف الأزمات في المؤسسة

3. "بهاز جيلاني وخامرة الطاهر" (2021)¹، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في

المؤسسة"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 5، العدد 2

تهدف الدراسة إلى محاولة معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات والتي تسعى دائماً للتغلب عليها، وقد اعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي لعرض متغيرات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن تفكير وسلوك القائد الإداري في إدارة الأزمات يختلف حسب الأنواع المختلفة لنمط القيادة في المؤسسة كما يقوم القائد الإداري بالتعامل مع الأزمة في كل مرحلة من مراحلها وقد أوصت إلى محاولة التنبؤ المبكر بالأزمات من خلال التحليل المستمر للمعلومات المتوفرة والتعرف على المؤشرات المبكرة لحدوث الأزمة.

أهداف الدراسة:

- تحليل تأثير أنماط القيادة الإدارية المختلفة على إدارة الأزمات في المؤسسات.
- فهم كيفية تفاعل القادة الإداريين مع الأزمات عبر مراحلها المختلفة.
- تقديم توصيات لتعزيز فعالية القيادة الإدارية في التنبؤ بالأزمات والتعامل معها.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لعرض وتحليل متغيرات الدراسة، مع التركيز على التفسير النظري لأنماط القيادة الإدارية وتطبيقاتها في مراحل إدارة الأزمات داخل المؤسسات.

¹ بهاز جيلاني خامرة طاهر، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2021، ص 289.

النتائج:

- تبين أن سلوك وتفكير القائد الإداري في إدارة الأزمات يختلف باختلاف نمط القيادة المتبع في المؤسسة.
- أوصت الدراسة بضرورة التنبؤ المبكر بالأزمات من خلال التحليل المستمر للمعلومات المتاحة والتعرف على المؤشرات المبكرة لحدوث الأزمات.

نقد الدراسة:**نقاط القوة:**

- تسليط الضوء على أهمية أنماط القيادة الإدارية في إدارة الأزمات.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية القيادة في التنبؤ والتعامل مع الأزمات.

نقاط الضعف:

- الاعتماد على المنهج الوصفي فقط دون استخدام أدوات تحليلية أو إحصائية لدعم النتائج.
- عدم توضيح حجم العينة أو تقديم بيانات كمية تدعم الاستنتاجات.
- التركيز النظري دون تقديم دراسات حالة أو أمثلة تطبيقية من الواقع المؤسسي.

4- ثامر محمد محارمه (2021)¹، "تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات**في منظمة حكومية بدولة قطر":**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر، من خلال تحليل العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي (مثل التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، القيم، والمشاريع والخطط التنفيذية) ومراحل إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، واستعادة النشاط).

المنهجية:

- المنهج المستخدم: وصفي تحليلي.
- أداة الدراسة: استبيان.
- عينة الدراسة: 224 موظفًا من منظمة حكومية في قطر.
- أداة التحليل: برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

¹ محارمه، ثامر محمد. "تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر". مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 2021، (2)3، 1-18.

النتائج:

وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. أظهر التحليل أن 47% من القدرة على إدارة الأزمات تعزى إلى التخطيط الاستراتيجي، بينما 53% تعود لعوامل أخرى.

التوصيات:

- زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، خاصة التحليل البيئي الداخلي والخارجي.
- الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال.
- تعزيز القدرات المؤسسية في مجال التخطيط لمواجهة الأزمات المستقبلية.

5- نجوى وفائي سليم (2023)¹ "فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات**الأكاديمية في الجامعات السعودية":**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المنهجية:

- المنهج المستخدم: وصفي مسحي.
- أداة الدراسة: استبانة.
- عينة الدراسة: 300 عضو هيئة تدريس من خمس جامعات سعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة أم القرى، جامعة حفر الباطن، جامعة حائل، وجامعة جازان) خلال العام الدراسي 2021/2020.
- طريقة الاختيار: عينة عنقودية متعددة المراحل.

النتائج:

- أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية مرتفع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تأثير الرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ.

¹ سليم، نجوى وفائي، "فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15(4)، 2023، 290-314.

- توجد فروق دالة إحصائية بحسب متغير سنوات الخبرة لصالح فئة (10 سنوات فأكثر).

6- عائض الغامدي(2015)¹ "إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية

بالجامعات السعودية"

هدفت الدراسة إلى وصف وتحليل وعي القيادات الأكاديمية بكليات التربية في الجامعات السعودية بمفهوم إدارة الأزمات، من خلال تقييم مدى إدراكهم لمفاهيم الأزمة، خصائصها، أسبابها، تصنيفاتها، ومنهجيات إدارتها.

المنهجية:

- المنهج المستخدم: وصفي مسحي.
- أداة الدراسة: استبانة مكونة من خمسة محاور تغطي مختلف جوانب الوعي بإدارة الأزمات.
- عينة الدراسة: 210 من القيادات الأكاديمية (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام) من خمس جامعات سعودية: جامعة تبوك، جامعة طيبة، جامعة الملك سعود، جامعة الملك خالد، وجامعة الملك عبد العزيز.

- أداة التحليل: برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

النتائج:

- أظهرت النتائج أن مستوى وعي القيادات الأكاديمية بمفهوم إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الوعي تعزى لمتغيرات الرتبة الوظيفية والتخصص الأكاديمي، حيث كان الوعي أعلى لدى ذوي الرتب العليا والتخصصات التربوية.

التوصيات:

- ضرورة تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز وعي القيادات الأكاديمية بمفاهيم إدارة الأزمات وأساليب التعامل معها.
- تطوير مناهج التعليم العالي لتشمل موضوعات إدارة الأزمات والقيادة التربوية الفعالة في مواجهة التحديات.
- تشجيع البحث العلمي في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية لتعزيز المعرفة وتبادل الخبرات.

¹ الغامدي، عائض. "إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعات السعودية". مجلة التربية، جامعة الأزهر، 2015، العدد 165، الجزء الأول.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. "Kofand Anwar" ¹(2017), "The Role of Effective leadership in crisi Management" Study of Private Companies in Kurdistan. QALAAI ZANIST SCIENTIFIC JOURNAL, 2(4),2.

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين أساليب القيادة وإدارة الأزمات في الشركات الخاصة. يتخذ قادة ومدبرو الشركات التجارية والمؤسسات الكبيرة قرارات حاسمة باستمرار، ويتوقعون نتائج جيدة في تحقيق أهدافهم. استخدمت منهجية كمية لتحليل هذه الدراسة. شارك في هذه الدراسة 130 مشاركاً، وضع الباحث ثلاث فرضيات بحثية رئيسية كشفت النتائج أن القيادة التحويلية هي الأعلى قيمة بين جميع أساليب القيادة شمل حجم العينة الأكبر، والتي شملت جميع الأعراق الرئيسية في كردستان.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية المختلفة (التحويلية، التبادلية، والكاريزمية) وفعاليتها في إدارة الأزمات داخل الشركات الخاصة في إقليم كردستان.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من الموظفين في شركات خاصة بإقليم كردستان. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لقياس تأثير أنماط القيادة على إدارة الأزمات.

النتائج

- القيادة التحويلية: (Transformational Leadership) أظهرت الدراسة أن هذا النمط من القيادة له تأثير إيجابي كبير في إدارة الأزمات، حيث يُلهم القادة الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة ويتكيفون بسرعة مع التغيرات.
- القيادة التبادلية: (Transactional Leadership) تبين أن هذا النمط يساهم في إدارة الأزمات من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يقلل من الغموض أثناء الأزمات.
- القيادة الكاريزمية: (Charismatic Leadership) أشارت النتائج إلى أن القادة الكاريزميين يمكنهم تعزيز ثقة الموظفين وتحفيزهم خلال الأزمات، مما يساهم في تحسين الاستجابة للأزمات.

¹ Kofand Anwar , "The Role of Effective leadership in crisi Management" Study of Private Companies in Kurdistan. QALAAI ZANIST SCIENTIFIC JOURNAL, 2(4),2017, p-p 326-338.

التوصيات

- تشجيع القادة على تبني أساليب القيادة التحويلية والكاريزمية لتعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات.
- توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة الفعّالة في إدارة الأزمات.
- تعزيز ثقافة التنظيم المرنة التي تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات والأزمات.

2. **"Hoang et al" (2020)¹ : Leaders Influencing Innovation:A****Qualitative Study Exploring the Role of Leadership and****Organizational Climate in Vietnamese Tourism :**

تهدف الدراسة إلى الكيفية التي يقوم القادة بتشكيل المناخ التنظيمي لشركاتهم لتعزيز الإبداع، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على أداة المقابلة في الحصول على البيانات والمعلومات، تمثلت عينة الدراسة في 20 من الرؤساء التنفيذيين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة الفيتنامي. وقد أشارت النتائج إلى أن القادة أثروا في المناخ التنظيمي كما استخدموا الممارسات اليومية القائمة على التفاعل لدفع السلوكيات المبتكرة للموظفين وتطوير المكافآت كأنظمة لتشجيع الإبداع في مؤسساتهم.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير القادة في تشكيل المناخ التنظيمي داخل الشركات السياحية الصغيرة والمتوسطة في فيتنام لتعزيز الابتكار.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية، حيث أُجريت مقابلات شبه منظمة مع 20 مديراً تنفيذياً (CEOs) لشركات سياحية صغيرة ومتوسطة في فيتنام.

• النتائج

- تعزيز الاستقلالية: أظهر القادة قدرة على خلق مناخ تنظيمي يدعم الاستقلالية، مما يُحفز الموظفين على الابتكار.

¹ Hoang et al., "Leaders Influencing Innovation: A Qualitative Study Exploring the Role of Leadership and Organizational Climate in Vietnamese Tourism SMEs." 2020, p 216.

- التفاعل اليومي: استخدم القادة ممارسات تفاعلية يومية لتشجيع سلوكيات الابتكار بين الموظفين.
- أنظمة المكافآت: تم تطوير أنظمة مكافآت لتحفيز الابتكار داخل المؤسسات.

التوصيات

- تشجيع القادة على تبني أساليب قيادية تدعم الاستقلالية والتفاعل المفتوح مع الموظفين.
- تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة التي تُحفز الابتكار.
- تصميم أنظمة حوافز تُكافئ المبادرات والابتكارات الجديدة.

3. "Kozioł-Nadolna" (2020)¹: "The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التنظيمية ومساهمتها في تحفيز الإبداع لدى العاملين في المنظمات كما استخدمت الدراسة استمارة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج دور القائد هو تحفيز إبداع الموظفين ومكافأتهم على سلوكهم الإبداعي أن الغالبية العظمى من البيانات المتعلقة بدور القيادة بمتوسط 86% من المبحوثين.

- النتائج:

- تحفيز الإبداع: أظهرت النتائج أن القادة يلعبون دورًا حاسمًا في تحفيز إبداع الموظفين، من خلال دعمهم وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.
- مكافأة السلوك الابتكاري: تبين أن مكافأة السلوكيات الابتكارية للموظفين تعزز من روح الابتكار داخل المنظمة.
- الرؤية المستقبلية: أشارت الدراسة إلى أن القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة لمستقبل المنظمة يساهمون في تعزيز الابتكار بين الموظفين.

التوصيات:

- تشجيع القادة على تبني أساليب قيادية تدعم الابتكار، مثل توفير بيئة عمل محفزة وتقدير الأفكار الجديدة.

¹ atarzyna Kozioł-Nadolna titled "**The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization**" was published in the journal Administrative Sciences, Volume 10, Issue 3, in 2020.

- تطوير برامج تدريبية للقادة تركز على مهارات التحفيز والإبداع.
- إنشاء أنظمة مكافآت تشجع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة.

4. "Lee & Kim" (2021)¹: "Cultivating Employee Creativity through Strategic Internal Communication: The Role of Leadership"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في حصد ثمار إبداع الموظفين، من خلال مهارات التواصل الإستراتيجية وقد تم ذلك باستخدام دراسة استقصائية شملت (405) موظف. وقد أشارت النتائج إلى أن تواصل القيادة على المستويات الإشرافية والعليا يؤثر بشكل إيجابي في نظام الاتصال الداخلي المتمثل الاتصال الداخلي المتناسق والتواصل القيادي يدفع الموظفين، إلى السعي للحصول على مزيد من الملاحظات من مصادر شخصية مختلفة.

النتائج:

- **الاتصال القيادي:** أظهرت النتائج أن الاتصال الفعال من قبل القادة، سواء على المستوى الإشرافي أو الإداري الأعلى، يعزز من نظام الاتصال الداخلي التماثلي داخل المنظمة.
- **البحث عن التغذية الراجعة:** أدى الاتصال الداخلي التماثلي إلى زيادة سلوكيات الموظفين في البحث عن التغذية الراجعة من مصادر متعددة، بما في ذلك المشرفين، الزملاء، والأقران في أقسام أخرى.
- **تعزيز الإبداع:** ساهمت سلوكيات البحث عن التغذية الراجعة في تعزيز إبداع الموظفين، من خلال توفير معلومات متنوعة وتوسيع آفاق التفكير.

التوصيات:

- تشجيع القادة على تبني أساليب اتصال تعزز من التماثل والتفاعلية في الاتصال الداخلي.
- تطوير برامج تدريبية للقادة لتحسين مهارات الاتصال وتعزيز بيئة تشجع على البحث عن التغذية الراجعة.
- إنشاء أنظمة اتصال داخلية تدعم التفاعل المفتوح وتشجع الموظفين على مشاركة الأفكار والملاحظات.

¹ Yoon Lee and Jihyun Kim, "Cultivating Employee Creativity through Strategic Internal Communication: The Role of Leadership", Symmetry, and Feedback Seeking Behaviors, 2021, p 405.

5- Fredricka F. Joyner (2013)¹ When Culture Saved the Day, Organization Culture and Crisis Management:

تتناول هذه الدراسة حالة مستشفى إقليمي في الولايات المتحدة تعرض لفيضان كارثي أدى إلى إغلاقه لأول مرة في تاريخه الممتد 90 عاما. رغم التقديرات التي أشارت إلى أن إعادة فتح المستشفى ستستغرق 18-24 شهرا، تمكن المستشفى من استئناف عملياته خلال خمسة أشهر فقط، دون فقدان أي موظف أو عضو من الطاقم الطبي.

تعزو الدراسة هذا النجاح إلى الثقافة التنظيمية المتعمدة التي بنيت على مدى سنوات، والتي عززت من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع الأزمة.

النتائج الرئيسية:

- الثقافة التنظيمية المتعمدة: ساهمت في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع الأزمة.
- القيادة الفعالة: لعبت دورا حاسما في توجيه الموظفين وتحفيزهم خلال فترة الأزمة.
- الالتزام والتفاني: أظهر الموظفون التزاما عاليا، مما ساعد في تسريع عملية التعافي.

التوصيات:

- بناء ثقافة تنظيمية قوية: ينبغي على المؤسسات الاستثمار في تطوير ثقافة تنظيمية تعزز من القدرة على مواجهة الأزمات.
 - تطوير مهارات القيادة: تدريب القادة على مهارات إدارة الأزمات والتواصل الفعال.
 - تعزيز التفاعل والمرونة: تشجيع بيئة عمل تدعم التفاعل والمرونة بين الموظفين.
- هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية والقيادة الفعالة في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتعافي منها بسرعة.

المطلب الثالث: موقع الدراسات السابقة من الدراسات الحالية

¹ Fredricka F. Joyner, David Frantz, Lynne Maguire, " When Culture Saved the Day: Organization Culture and Crisis Management", Journal of Business Case Studies, vol 9, N 2, 2013, pp165-176.

ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة (العربية والأجنبية) من حيث أوجه التشابه والاختلاف:
الجدول رقم (01-01): ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

عنوان الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
دخول الله تركي شموين (2005)	- كل من الدراستين تناولت موضوع القيادة الإدارية وأثرها في اتخاذ القرار. - كل من الدراستين استخدمت نفس المنهجية	ركزت على الكليات التقنية في السعودية دون التطرق المباشر لإدارة الأزمات
ثامر محمد محارمه (2021)	- وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. - كل من الدراستين استخدمت نفس المنهجية (التحليل الوصفي) ، الاستبيان	- تناولت منظمة حكومية بدولة قطر - تناولت الدراسة السابقة التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، والقيم
يونس إبراهيم جعفر (2017)	- درست العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتقليل الأزمات. - كل من الدراستين استخدمت نفس المنهجية	ركزت على المؤسسات العامة في الضفة الغربية، دون دراسة متكاملة لأبعاد القيادة
نجوى وفائي سليم 2023	-فاعلية اتخاذ القرار الإداري في إدارة الأزمات - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس	-فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية -المنهجية وصف مسحي
عائض الغامدي(2015)	دالة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعات استخدام الاستبانة في كلتا الدراستين	ظهرت النتائج أن مستوى وعي القيادات الأكاديمية بمفهوم إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة في دراسة السابقة

لم تتناول السياق التربوي بالتفصيل مثل الدراسة الحالية	درست العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات. كل من الدراستين استخدمت نفس المنهجية	بهاز جيلاني وخامرة الظاهر (2022)
تناولت السياق التجاري في كردستان ولم تتناول البعد التربوي أو المؤسسات التعليمية	بحث العلاقة بين أساليب القيادة وإدارة الأزمات	Kofand Anwar (2017)
اه و ال	ر ال	Hoang et al. (2020)
لم تتناول الأزمات أو السياق التربوي، بل ركزت على الإبداع فقط	أبرزت دور القيادة في تحفيز الإبداع داخل المؤسسات	Kozioł–Nadolna (2020)
اه تت ال	ر ف ب ات	Lee&Kim (2021)
تت م ال ت ال	ال ال	Fredricka (2013)

ما يميز الدراسة الحالية:

- تتناول العلاقة التكاملية بين أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بشكل شامل.
- تركز على السياق التربوي تحديداً، مما يجعلها أكثر دقة في تناول الإشكاليات الخاصة بالمؤسسات التعليمية.

- تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي باستخدام أدوات قياس وتحليل ميداني.
- تغطي جميع أبعاد القيادة (تخطيط، قرار، تواصل، تحفيز، إدارة الموارد) وتأثيرها على مراحل الأزمات.

بالاعتماد على الدراسات السابقة وانسجامها مع الدراسة الحالية تمت صياغة نموذج الدراسة الذي يعطي تصورا أوليا عن علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وتوضح العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة التي تشمل المتغير المستقل (القيادة الإدارية) ويشمل (التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، التواصل الفعال، إدارة الموارد، تحفيز العاملين)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات).

خلاصة الفصل

تناول الفصل الأول الجانب النظري المتعلق بمفهوم القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، حيث تم التطرق إلى الأطر المفاهيمية للقيادة الإدارية من حيث تعريفها، أنماطها، أبعادها، ودور القائد التربوي في تطوير المؤسسات التعليمية. وقد تبين أن القيادة الإدارية تمثل عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات، لا سيما في السياقات التربوية، من خلال تأثيرها على بيئة العمل، وتحفيز الأفراد، واتخاذ القرارات المناسبة. كما تناول الفصل مفهوم الأزمة وأنواعها ومراحل إدارتها، مع استعراض لأهم الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التربوية. وقد تم التركيز بشكل خاص على العلاقة التكاملية بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، حيث تُعد القيادة الفعالة ركيزة أساسية في التنبؤ بالأزمات، والاستجابة السريعة لها، واحتوائها بأقل الخسائر الممكنة.

وفي الأخير، تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، التي دعمت الإطار النظري لهذا الفصل وأسهمت في تأكيد فرضيات البحث وتوجيهه نحو رؤية علمية واضحة ومنهجية.

الفصل الثاني

دراسة حالة

- قطاع التربية لولاية المغير -

تمهيد

بعد التطرق للأطر النظرية في الفصل السابق الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة، سوف نقوم من خلال هذا الفصل باستعراض الإطار المنهجي واختبار فرضيات الدراسة، حيث سيتم التطرق إلى تقديم عام لقطاع التربية لولاية المغير وإبراز أدوات التحليل الإحصائي المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

وعليه سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين وهما:

- **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة**
- **المطلب الأول: نبذة عامة عن قطاع التربية والتعليم بولاية المغير**
- **المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة**
- **المطلب الثالث: نموذج الدراسة**
- **المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج**
- **المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة**
- **المطلب الثاني: دراسة وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة**
- **المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات**
- **المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: نبذة عامة عن قطاع التربية والتعليم بولاية المغير

اعتمدت ولاية المغير ولاية كاملة الصلاحيات بموجب القانون الإقليمي الجديد رقم 19-12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019 المعدل والمتمم للقانون رقم 84-09 المؤرخ في 4 فبراير 1984، حيث شرع في هذا الإطار تأسيس مديرية التربية من أجل تقريب الإدارة من المواطن ضمن أهم أهداف هذا القانون، وبذلك شرعت مديرية التربية بولاية المغير في العمل بتاريخ: 25 أبريل 2021 نهاية الموسم الدراسي 2020/2021 ومن ثم التحضير للموسم الدراسي الجديد 2022/2021، سايرت مختلف مراحل التأسيس وبعثت عمل مصالحها ومختلف المكاتب من خلال التنسيق مع المديرية الأم بولاية الوادي، وكذلك مرافقة ودعم السيد الوالي والسيد الأمين العام، إلى أن تم الانفصال النهائي بين المديريتين يوم: 24 أبريل 2022.

01- مديرية التربية لولاية المغير: تعتبر مديرية التربية اداة تنفيذ محلية من ادوات وزارة التربية الوطنية على مستوى الولاية , و هي هيئة وادارة عمومية تشكل مظهرا من مظاهر عدم التركيز الاداري في النظام الجزائري الذي يشرف على تنظيم التعليم و التربية و التكوين محليا , حيث يقوم بتسييرها اطار سامي في الدولة متمثل في مدير التربية السيد نصر الدين عطا الله و الذي عين وفق المرسوم التنفيذي المؤرخ في 07 جانفي سنة 2023 .

تضم مديرية التربية بولاية المغير عدد من الهياكل والمؤسسات التربوية في مختلف الأطوار التعليمية عبر تراب الولاية وتضمن تـمدرس عدد من التلاميذ يبلغ 59309 تلميذا موزعة كما يلي: 32110 مرحلة الطور الابتدائي، 19114 تلميذ مرحلة الطور المتوسط و 8085 تلميذ في مرحلة الطور الثانوي، أما بالنسبة لعدد المؤسسات التربوية فنجد 92 مدرسة ابتدائية، 34 متوسطة و 18 ثانوية , ويبلغ عدد الموظفين 5362 موزعة على النحو التالي: 144 مدير مؤسسة تربوية بمختلف الأطوار، 40 نائب مدير، 46 مستشار تربوية 3492 أستاذ لمختلف الأطوار، 491 مشرف تربوي، 420 إداري، 729 باقي الرتب.

02- المؤسسات التربوية : تعتبر المؤسسة التربوية مؤسسة ذات طابع اداري ترتكز على وظيفة نبيلة و هي مهمة التربية و التعليم , فهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي , و تؤدي مهامها حسب طبيعتها انطلاقها من المدارس الابتدائية و المتوسطات و الثانويات و المتاقن .

- اما تعريفها من الناحية التشريعية فهي تنقسم حسب نوعية الطور و تتمثل فيما يلي :

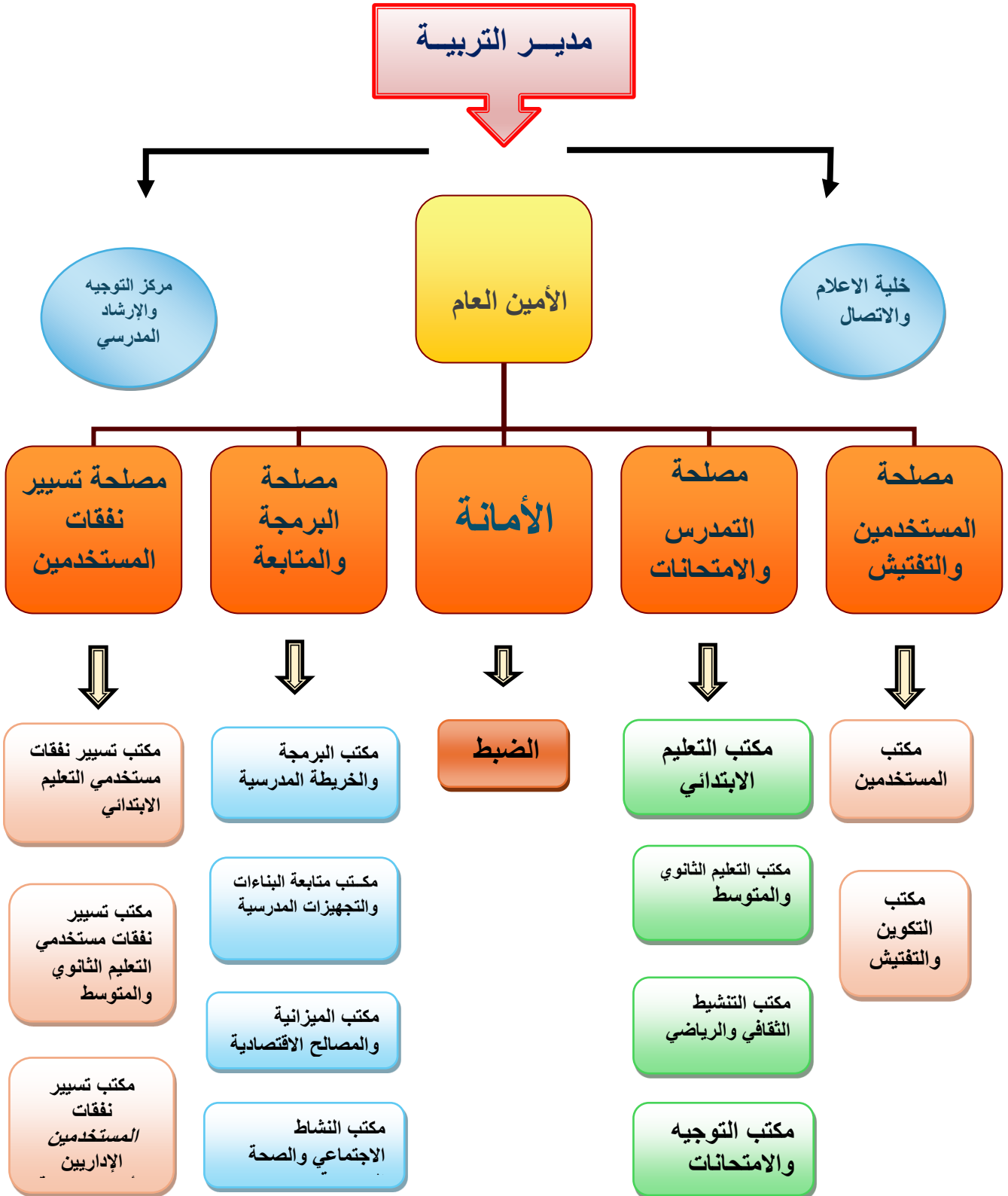
- المدرسة الابتدائية : وفق المرسوم التنفيذي رقم 16-226 المؤرخ في 25 اوت 2016 و الذي يحدد القانون الاساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية , و تعتبر المدرسة الابتدائية مؤسسة عمومية مختصة في التربية و التعليم تمكن التلاميذ من اكتساب كفاءات قاعدية في المجال الفكري و الاخلاقي و المدني , و تشكل الوحدة الوظيفية القاعدية للمنظومة التربوية و للتعليم الالزامي , و تندرج ضمن الاملاك العمومية للبلدية , و توضع المدرسة الابتدائية تحت الوصاية المشتركة للوزير المكلف بالتربية الوطنية و الوزير المكلف بالداخلية و الجماعات المحلية .

- المتوسطة : وفق المرسوم التنفيذي رقم 16-227 المؤرخ في 25 اوت 2016 و الذي يحدد القانون الاساسي النموذجي للمتوسطة , و تعتبر المتوسطة مؤسسة عمومية للتربية و التعليم , تمكن التلاميذ من تدعيم الكفاءات المكتسبة في مرحلة التعليم الابتدائي و تحضيرهم لمواصلة التعليم و التكوين فيما بعد الاساسي , و هي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال الاداري و المالي النسبي , توضع المتوسطة تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

- الثانوية: وفق المرسوم التنفيذي رقم 17-162 المؤرخ في 15 ماي 2017 والذي يحدد القانون الاساسي النموذجي للثانوية، وتعتبر الثانوية مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتختص بالتربية والتعليم، توضع المتوسطة تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لقطاع بولاية المغير

بعد التطرق الى تعريف قطاع التربية بولاية المغير (مديرية التربية والمؤسسات التربوية)، سنتطرق الان الى معرفة هيكلها التنظيمي لكلاهما من خلال تعريف مصالحا وفق النصوص التنظيمية سارية المفعول



1- مهام مصلحة البرمجة و المتابعة :**ا- مكتب البرمجة و الخريطة المدرسية :**

- ✓ انجاز الإحصاء الشامل و الوجيز و المؤشرات الإحصائية
- ✓ تحضير المخططات السنوية
- ✓ الاستقصاء الوجيز
- ✓ انجاز دليل المؤسسات التربوية
- ✓ وقعات التلاميذ (عملية الإسقاط)
- ✓ تحضير ملفات إنشاء المؤسسات المتوقع افتتاحها في الدخول المدرسي المقبل
- ✓ انجاز المخطط السنوي
- ✓ تسجيل العمليات التنموية

ب- مكتب متابعة البناءات و التجهيزات المدرسية :

- ✓ تجديد التجهيزات للمؤسسات التربوية
- ✓ تحضير دفاتر الشروط للصفقات العمومية من أجل اقتناء التجهيزات لكل المشاريع الجارية
- ✓ الاعلان عن الصفقات العمومية
- ✓ متابعة البناءات لكل الاطوار
- ✓ تسديد فواتير الممونين
- ✓ ضبط المؤسسات المحتجة للتهيئة و اعادة الترميم بالتنسيق مع مديرية التجهيزات العمومية
- ✓ تسجيل العمليات الخاصة ببرامج الاستثمار
- ✓ متابعة الجرد العام للمؤسسات التربوية
- ✓ اختيارات الارضيات الخاصة بالمؤسسات الجديدة

ج - مكتب الميزانية و النشاط الاجتماعي و الصحة المدرسية :

- ✓ المصادقة على مشاريع الميزانية السنوية لكل المؤسسات
- ✓ مراجعة ومراقبة الحسابات المالية السنوية
- ✓ تسيير حظيرة السكنات الوظيفية الإلزامية.
- ✓ متابعة عملية تسديد منحة التمدرس الخاصة

- ✓ انجاز الجداول التقديرية المتعلقة بمشروع ميزانية التسيير
- ✓ متابعة استهلاك الاعتمادات خلال السنة المالية
- ✓ الالتزام بالنفقات العامة
- ✓ متابعة عملية التأشير على الالتزامات مع مصالح الرقابة المالية
- ✓ انجاز بطاقات الالتزام مرفقة بكل الوثائق التبريرية
- ✓ ينجز شهريا كشف استهلاك القروض
- ✓ ينجز مدونة الميزانية المعدلة إذا تم التحصيل على قروض إضافية
- ✓ تسيير الأملاك العقارية والأثاث والتجهيزات المتوفرة بمديرية التربية
- ✓ متابعة حظيرة السيارات
- ✓ تسيير المخازن (مخزن الوسائل المكتبية ومواد التنظيف)
- ✓ متابعة ومراقبة أعمال أعوان الأمن وأعوان الصيانة والمنظفات وسائقي السيارات
- ✓ مراقبة أولية لكشوف التعويضات والمنحة الكيلومترية لكل الموظفين ومفتشي التربية والتكوين ومفتشي التربية لجميع الأطوار
- ✓ مراقبة أولية للفاتورات والخدمة الفعلية
- ✓ متابعة ملفات ريوغ حوادث العمل وتسديد المستحقات
- ✓ مسك سجلات الجرد وتعيين الأثاث والتجهيز

2- مصلحة التمدرس و الامتحانات :

1- مكتب التعليم :

- ✓ اعداد الخرطة الإدارية و التربوية لجميع الاطوار التعليمية
- ✓ تنظيم حركة التلاميذ
- ✓ المصادقة على الساعات الإضافية الممنوحة للأساتذة في التعليم المتوسط و الثانوي
- ✓ مراقبة و تنظيم إعادة السنة لمن يسمح لهم .
- ✓ انجاز شهادات النجاح إلى السنة الأولى متوسط و الأولى ثانوي للتلاميذ المغادرين للولاية
- ✓ إنجاز قرارات التسجيل و إعادة التسجيل للتلاميذ القادمين من خارج الولاية و العائدين إلى أرض الوطن و التلاميذ الأجانب
- ✓ تنظيم أعمال لجنة الطعن الولائية لمجالس التأديب

ب- مكتب التوجيه و الامتحانات :

- ✓ ملف القبول والانتقال إلى السنة أولى متوسط والسنة أولى ثانوي
- ✓ ملف البكالوريا
- ✓ ملف شهادة التعليم المتوسط
- ✓ ملف الامتحانات المهنية المختلفة
- ✓ امتحان نهاية مرحلة التعليم الابتدائي
- ✓ ملف التعويضات الخاصة: شهادة البكالوريا - شهادة التعليم المتوسط - شهادة نهاية التعليم الابتدائي

ج - مكتب التنشيط الثقافي و الرياضي :

- ✓ متابعة الأنشطة الثقافية و الرياضية
- ✓ إحياء الأعياد الدينية و الوطنية و العالمية
- ✓ الموافقة على إنشاء و تجديد الجمعيات الثقافية و الرياضية بالمؤسسات التربوية
- ✓ المشاركة في مختلف المسابقات سواء أكانت محلية أو وطنية، منح رخص لاستعمال المحلات التربوية لتنظيم بعض الأنشطة كمحو الأمية...
- ✓ تفعيل النشاطات الثقافية الرياضية في مختلف المؤسسات التربوية
- ✓ تنشيط الأندية العلمية و الثقافية من خلال تنظيم مسابقات مختلفة
- ✓ المشاركة في التظاهرات المدرسية الثقافية الوطنية المختلفة.

01- مصلحة المستخدمين و التفتيش :**أ- مكتب المستخدمين :**

- ✓ نجاز قرارات التربص.
- ✓ انجازات قرارات التثبيت
- ✓ انجاز مقررات الترقيات
- ✓ انجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى
- ✓ التكفل، الشطب و الإنتداب
- ✓ التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية

- ✓ الإجازات و العقوبات
- ✓ التأهيل و الترقية إلى مناصب عليا
- ✓ انجاز مخطط التسيير وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات
- ✓ انجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية :31 ديسمبر من كل سنة
- ✓ ملفات التقاعد على مستوى الصندوق
- ✓ جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشير من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية
- ✓ انجاز حصيلة الشغل

ب- مصلحة التكوين والتفتيش:

- ✓ متابعة العمليات التكوينية والمالية الموجهة لاسلاك التعليم
- ✓ متابعة التربصات الخاصة بخرجي الجامعات ومراكز التكوين المهني
- ✓ السهر على تطبيق برنامج التكوين وفق المخططات المعدة لذلك
- ✓ متابعة تربصات إطارات التربية اثناء الخدمة
- ✓ المتابعة المستمرة لمختلف العمليات (تقارير التفتيش - تقارير التثبيت - الزيارات التوجيهية)
- ✓ متابعة الأرشيف

02- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-232 المؤرخ في 09/08/2001 الذي حدد دفع المرتبات ومختلف المنح من طرف مديريات التربية

ا- هيكله المصلحة :

ا-1- مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم :

- ✓ أjour التعليم الابتدائي:الإدارة رقم:01 (معلمو التعليم الابتدائي)
 - ✓ مكتب أjour التعليم المتوسط: الإدارة رقم: 03 (أساتذة التعليم المتوسط)
 - ✓ مكتب أjour التعليم الثانوي:الإدارة رقم:05 (أساتذة التعليم الثانوي)
- ا-2- مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين و أعوان الخدمة :
- مكتب الإداريين لموظفي جميع الأطوار،ويضم الإدارات التالية على الترتيب:

✓ الإدارة رقم: 02 (إداريو التعليم الإبتدائي)

✓ الإدارة رقم: 04 (إداريو التعليم المتوسط)

✓ الإدارة رقم: 06 (إداريو التعليم الثانوي)

✓ الإدارة رقم: 07 (موظفو مديرية التربية)

ب- المهام المختلفة المخولة للمصلحة:

✓ التزام وصرف رواتب الموظفين

✓ التزام وصرف العمليات الملحقة بالراتب

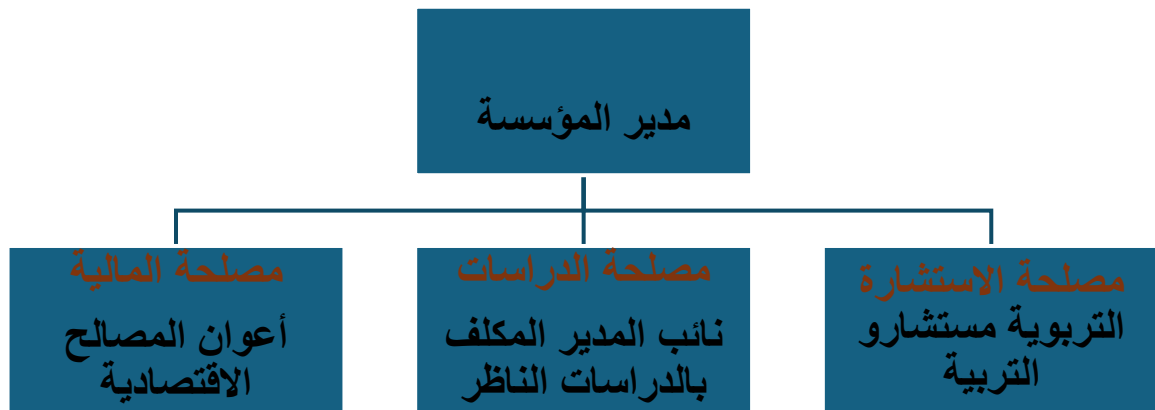
✓ مخلفات الترقيات

✓ منحة تحسين الأداء التربوي والتسيير

✓ المنح العائلية والساعات الإضافية

✓ رواتب المستخلفين على عطل مرضية ومناصب شاغرة

مخطط



1- مصلحة الاستشارة التربوية :

وفق المرسوم التنفيذي رقم 25 - 55 المؤرخ في 21 جانفي 2025 , يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للاسلاك الخاصة بالتربية الوطنية حددت مهام الاستشارة التربوية فيمايلي :

- ✓ يشارك في مجلس التنسيق الإداري و مجلس التربية و التسيير في المتوسمة او مجلس التوجيه والتسيير كاعضاء دائمين
- ✓ مرافقة التلاميذ من الناحية البيداغوجية
- ✓ السهر على مواضبة و مواضبة التلاميذ على الدروس
- ✓ يساهمون في تاطير التلاميذ اثناء الحركة و المذاكرة
- ✓ يساعد الناظر في السير الحسن للمخابر و المكتبة في المتوسطات و الثانويات
- ✓ ضمان المداومة الإدارية خلال العطل الرسمية

1- مصلحة الدراسات :

وفق المرسوم التنفيذي رقم 25 - 55 المؤرخ في 21 جانفي 2025 , يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للاسلاك الخاصة بالتربية الوطنية حددت مهام الاستشارة التربوية فيمايلي :

- ✓ يشارك في مجلس التنسيق الإداري ومجلس التربية والتسيير في المتساوية او مجلس التوجيه والتسيير كأعضاء دائمين
- ✓ السهر على تنظيم عمل الأساتذة ومتابعته
- ✓ ضمان حسن سير المكتبة والمخابر (متابعة سجل الجرد - دخول وخروج الوسائل)
- ✓ المساهمة في ترقية الحياة المدرسية
- ✓ مساعدة المدير في مهامه الادارية وينوب عليه في حالة غيابه باستثناء الامر بالصرف
- بالإضافة الى الاعمال المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي هناك اعمل أخرى يقوم بها من بينها:
- ✓ اعداد رزنامة الندوات التربوية الداخلية والجلسات التنسيقية
- ✓ اعداد الرزنامة السنوية للنشاطات الثقافية والرياضية للأندية المنشأة

2- مصلحة المالية: تعمل تحت اشراف المسير المالي (المقتصد) وهو من يقوم بتسيير شؤونها

المادية و المالية تحت مسؤولية مديرها (الامر بالصرف) ولها عدة مهام منها :

1- المهام الإدارية : تتمثل المهام الإدارية التي يمارسها المقتصد في الجوانب التالية:

- ✓ المشاركة في جميع المجالس الإدارية
- ✓ إعداد مشروع ميزانية المؤسسة
- ✓ تحضير القرارات المعدلة للميزانية

- ✓ القيام بعمليات التحقيق والتصفية في مجال الإيرادات
- ✓ القيام بعمليات الإلتزام والتصفية في مجال الصرف
- ✓ إعداد الصفقات والعقود
- ✓ ضمان التمويل ومتابعة الإستهلاك
- ✓ إجراء الجرد العام والجرد الدائم
- ✓ إمساك الملفات المالية للموظفين

ب - المهام المالية والمحاسبية:

تتمثل النشاطات المالية والمحاسبية للمقتصد بصفته عوناً محاسباً في الجوانب التالية:

- ✓ تحصيل الإيرادات ودفع النفقات
- ✓ ضمان حراسة الأموال والسندات والقيم والأشياء والمواد المكلف بها وحفظها
- ✓ تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والمواد
- ✓ متابعة حركة الحسابات المتعلقة بالأرصدة والموجودات
- ✓ حفظ الأوراق الإثباتية والسندات الخاصة بعمليات التسيير

المهام التربوية: تتمثل المهام التربوية للمقتصد في الجوانب التالية:

- ✓ تدعيم العلاقات المنسجمة ضمن الجماعة التربوية
- ✓ تحسين الشروط التي يجري فيها تدرّس التلاميذ
- ✓ تطوير النشاطات التربوية والاجتماعية
- ✓ تفقد الوسط المدرسي وحمائته
- ✓ العناية بالحياة في النظام الداخلي
- ✓ تطوير العلاقات مع أولياء التلاميذ

توفير الوسائل التعليمية المطلوبة لأداء الأنشطة التربوية والسهر على صيانتها

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: أداة الدراسة المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم التطرق فيما يلي إلى إبراز مصادر جمع البيانات والتعرف على الأدوات المستخدمة في ذلك، بالتركيز على الأداة الأساسية المعتمدة في هذه الدراسة وهي الاستبيان، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات، والتأكد في الأخير من ثبات أداة الدراسة وصدقها لمعرفة مدى صلاحيتها وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله.

الفرع الأول : جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة

أولاً : مصادر جمع البيانات:

اعتمدت دراستنا البحثية على نوعين من مصادر جمع البيانات وهما كالآتي:

1- البيانات الأولية:

تثلت المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان ، حيث قمنا بإعداد استبيان وتوزيعه ورقيا على عينة من مجتمع الدراسة، وبعد استرجاع الاستبيانات الموزعة تم تفريغها وتحليلها باستخدام برامج SPSS.V22 الإحصائي من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات وقيم تخدم موضوع البحث وأهدافه.

2- البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي تم الاعتماد عليها لإنجاز الجانب النظري في دراستنا البحثية، حيث قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والمنشورات الورقية والإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

عند إجراء الدراسة الميدانية يمكن استخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية مثل: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، والوثائق الرسمية، وفي هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وفيما يأتي شرح للاداة:

ثانياً: الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أداة أساسية في جمع البيانات، خاصة في الدراسات البحثية التي تتميز بمجتمع كبير، ويعرف الاستبيان على أنه: "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول

على بيانات معينة¹، وفي دراستنا الحالية تم تصميم استبيان في صورته الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة العربية منها والأجنبية، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- كانت البداية بإعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، حيث تم التوصل إلى صياغات مبدئية لمحاوَر وأبعاد وفقرات الاستبيان؛

- في الخطوة الثانية تم عرض هذا الاستبيان على الأستاذ المشرف والذي قدم لنا نصائحه والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبيان؛

- وفي خطوة ثالثة تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والتخصص في مجال موضوع الدراسة، والذين قاموا بدورهم باقتراح بعض التوجيهات والملاحظات؛

- في ضوء ما أشار له المشرف تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

1- القسم الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من أربعة (04) متغيرات وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي.

2- القسم الثاني: يشتمل على محاور الاستبيان وتم تقسيمها وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

❖ المحور الأول: يمثل متغير «القيادة الإدارية» ويتكون من 34 فقرة، وينقسم إلى خمسة (05) أبعاد أساسية وهي:

- بعد التخطيط الاستراتيجي: يتكون من 08 فقرات من الفقرة رقم (01) إلى الفقرة رقم (08)؛

- بعد اتخاذ القرار: يتكون من 07 فقرات من الفقرة رقم (09) إلى الفقرة رقم (15)؛

- بعد التواصل الفعال: يتكون من 07 فقرات من الفقرة رقم (16) إلى الفقرة رقم (22)؛

- بعد إدارة الموارد: يتكون من 05 فقرات من الفقرة رقم (23) إلى الفقرة رقم (27)؛

- بعد تحفيز العاملين: يتكون من 07 فقرات من الفقرة رقم (28) إلى الفقرة رقم (34).

❖ المحور الثاني: يمثل متغير «إدارة الأزمات» ويتكون من 13 فقرة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت

(Likert) ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم

على كل فقرة من فقرات الاستبيان وفقا لما يلي:

الجدول رقم (2-1): مقياس ليكرت المعتمد

المعيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
---------	----------------	-----------	-------	-------	------------

¹ لطفي طلعت إبراهيم، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 71.

5	4	3	2	1	الدرجة
---	---	---	---	---	--------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

كما تم تحديد فئات سلم ليكرت الخماسي ودلالاتها، من خلال حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (4=1-5)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الفئة، أي (5/4) = 0.80) نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس وهي (1)، لنحصل بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-2): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها.

الأوزان	الاتجاه	مجال الفئة	دلالات الفئة
1	غير موافق بشدة	1.80 - 1.00	منخفضة جدا
2	غير موافق	2.60 - 1.81	منخفضة
3	محايد	3.40 - 2.61	متوسطة
4	موافق	4.20 - 3.41	مرتفعة
5	موافق بشدة	5.00 - 4.21	مرتفعة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، مكتبة خوارزم العلمية، جدة، 2008.

وفيما يلي جدول يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وعد الاستبيانات القابلة للتحليل على المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم(3-3): توزيع الاستبيان على أفراد المؤسسات محل الدراسة:

النسبة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل	العدد المسترجع	العدد الموزع	المؤسسة

12.06%	17	17	20	ابتدائية بركة موسى
713.4%	19	19	20	ابتدائية بلعقون صالح
10.64%	15	15	20	متوسطة العايز بوبكر
12.77%	18	18	20	متوسطة بن باديس
14.18%	20	20	20	متوسطة عيسى مشحاط
14.89%	21	21	21	ثانوية الصايم محمد رشيد
12.77%	18	18	20	متقن عبيد مروش
90.78%	128	128	141	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفرع لثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

يتطلب تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.v22)، والتي نوردتها فيما يلي حسب ترتيب استخدامها في الدراسة، والمتمثلة في:

❖ اختبار التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

❖ معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach): لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)،

بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف، في حين إذا كان موجود في حدود 0.70 يعتبر مقبولاً، أما إذا كان المعامل أكبر من 0.70 يعتبر جيداً، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود.

❖ معامل الارتباط بيرسون (Pearson): يهدف إلى معرفة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة

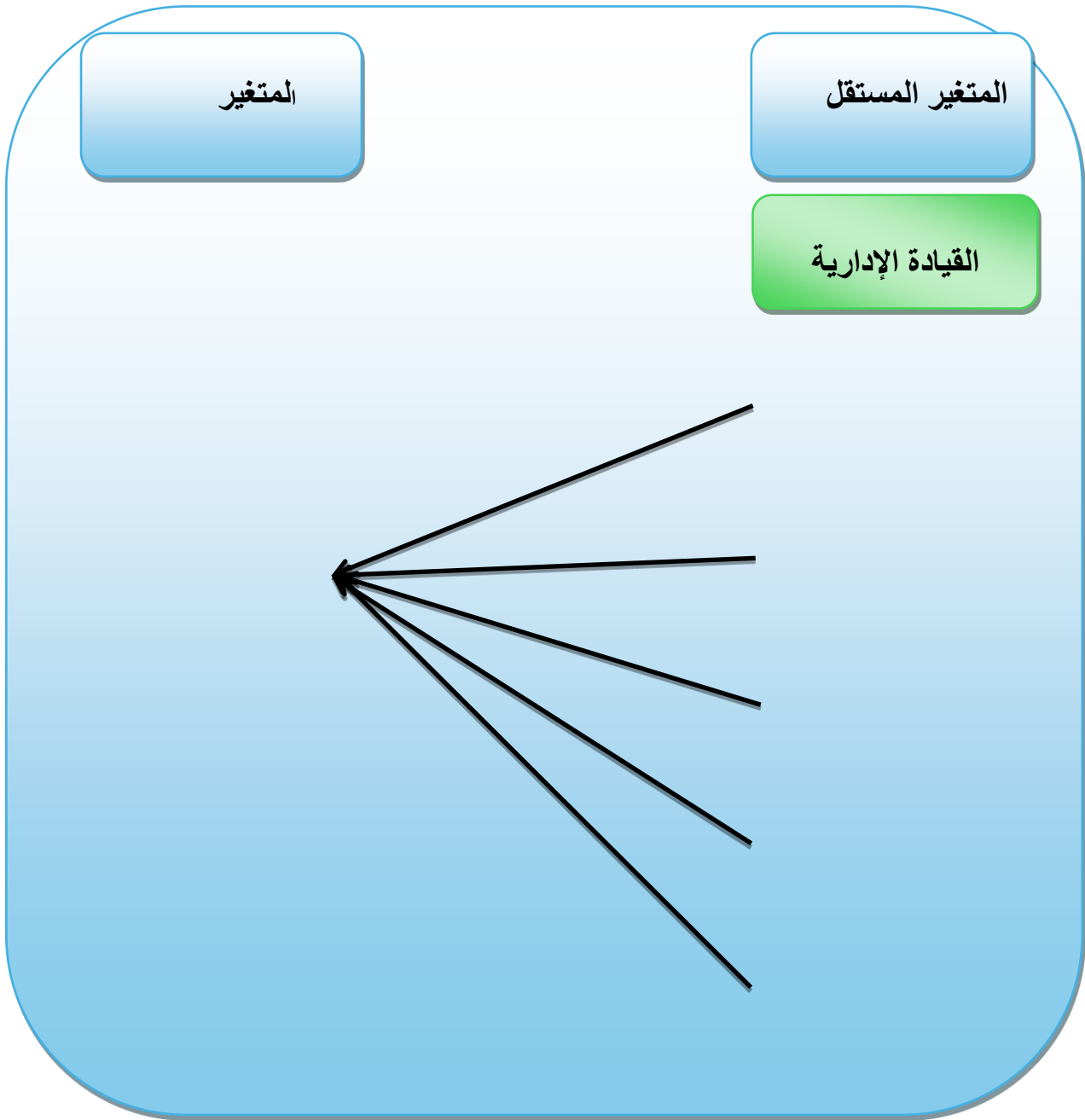
بالنسبة للمحاور الكلية لهذه الفقرات، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها، وكذا يساعد في حساب الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، ودرجة الارتباط بين المتغيرات التابعة وبعضها البعض.

- ❖ **التكرارات والنسب المئوية:** من أجل وصف أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة.
- ❖ **المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري:** حيث تم استخدام المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري من مقاييس التشتت، وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان، إضافة إلى المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.
- ❖ **اختبار معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis):** وذلك من أجل التحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ❖ **اختبار T لعينة الواحدة (Test T pour échantillon unique):** يستخدم هذا الاختبار من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن المتوسط الحسابي لعينة الدراسة بقيمة المتوسط الحسابي الفرضي، إذ يتم حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.
- ❖ **تحليل التباين للانحدار:** لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة في قياس مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع في كل فرضية على حدى.
- ❖ **تحليل الانحدار المتعدد (Régression Multiple):** وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع.
- ❖ **تحليل الانحدار البسيط (Régression simple):** لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- ❖ **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** وذلك لمعرفة الفروقات في إجابات الأفراد المبحوثين حول المتغيرات المستقلة والتابعة تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، المنصب الوظيفي .

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

صميم أنموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقة بين متغير القيادة الإدارية بأبعاده (بعد التخطيط الاستراتيجي، بعد اتخاذ القرار، بعد التواصل الفعال، بعد إدارة الموارد، بعد تحفيز العاملين) ومتغير إدارة الأزمات، والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة اختبار درجة الدقة التي تقيس بها هذه الأداة متغيرات الدراسة، أو بعبارة أخرى مدى قدرة أداة الدراسة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت مع نفس الأفراد وتحت نفس الظروف والشروط، لأن ثبات نتائج أداة الدراسة عند إعادة تطبيقها تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار ألفا كرونباخ.

1. الصدق الظاهري

من أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والاختصاص الذين ينتمون لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في بعض الجامعات الجزائرية (جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة غرداية) من أجل تحكيم الأداة (أنظر الملحق رقم: 01)، ووفقا لآراء المحكمين قمنا بإجراء ما يلزم من تغييرات، وتم إعداد الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم: 02).

2. اختبار ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ هو عبارة عن معامل ثبات يقيس درجة بناء مجموعة فقرات لبعده واحد، بحيث إذا فاقت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.7) فإن البناء مقبول، كما يمكن قبول البناء إذا اقتربت قيمة المعامل من (0.7)، ولقد تم حساب معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ ومعاملات الصدق بطريقة صدق المحك، حيث أن معامل صدق المحك يتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
01	بعد التخطيط الاستراتيجي	08	0.929	0.964
02	بعد اتخاذ القرار	07	0.938	0.968
03	بعد التواصل الفعال	07	0.936	0.967
04	بعد إدارة الموارد	05	0.933	0.966
05	بعد تحفيز العاملين	07	0.931	0.965

0.957	0.916	34	المحور الأول: القيادة الإدارية
0.963	0.928	13	المحور الثاني: إدارة الأزمات
0.969	0.940	47	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الأبعاد حققت الثبات باعتبار ألفا كرونباخ أكبر من (0.7)، ولقد جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.916 و0.938)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.940) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك قيمة صدق المحك كانت مرتفعة لكل محور حيث تراوحت بين (0.957 و0.968) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.969) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبهذا نقول أن ثبات أداة الدراسة محقق.

3. صدق الاتساق البنائي

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-4): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدالة
01	التخطيط الاستراتيجي	0.881**	0.000	دال
02	اتخاذ القرار	0.792**	0.000	دال
03	التواصل الفعال	0.814**	0.000	دال
04	إدارة الموارد	0.815**	0.000	دال
05	تحفيز العاملين	0.895**	0.000	دال
	المحور الأول: القيادة الإدارية	1	0.000	دال
	المحور الثاني: إدارة الأزمات	0.828	0.000	دال

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وبذلك فإن هناك اتساق بنائي قوي بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وبهذا يمكن القول أن جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، حيث سيتم اعتماد التكرارات النسب المئوية والتمثيل البياني في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمعيار الجنس

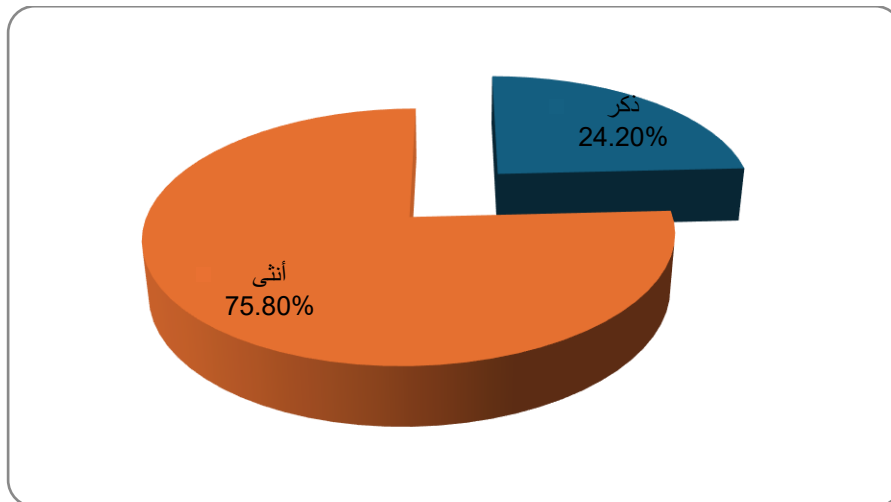
الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس

النسبة %	التكرار	نوع الجنس
24.2%	31	نكر
75.8%	97	أنثى
100%	128	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن معظم المبحوثين كانوا إناث بنسبة 75.8% بعدد 97 أنثى، وهذا راجع لكون قطاع التربية والتعليم يستقطب العنصر الأنثوي بصورة كبيرة جدا لسبب رغبتهم في ممارسة هذه الوظيفة في حين كانت نسبة الذكور تقدر بـ 24.2% بعدد 31 ذكر وذلك لعزوف الذكور عن هذه الوظيفة ورغبتهم لوظائف أخرى.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار العمر

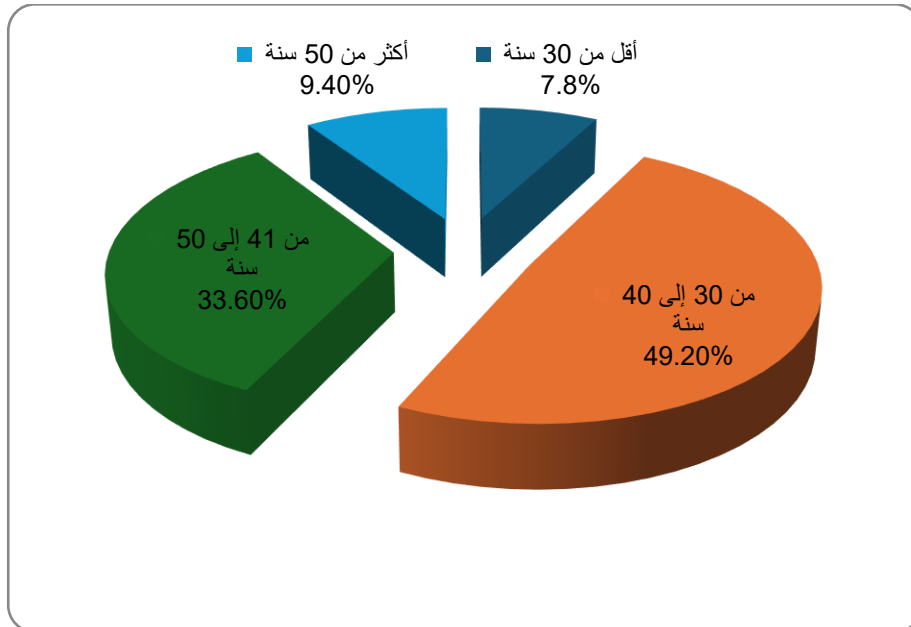
الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر:

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	10	7.8%
من 30 إلى 40 سنة	63	49.2%
من 41 إلى 50 سنة	43	33.6%
أكثر من 50 سنة	12	9.4%
المجموع	128	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل الموضحين أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا في العينة المدروسة هي الفئة الثانية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة بلغت 49.2%، ثم الفئة الثالثة (من 41 إلى 50 سنة)

بنسبة 33.6%، ثم الفئة الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة 9.4%، ثم الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 7.8%، ويتبين لنا من خلال هذه النتائج أن أغلبية الأساتذة والإداريين والمديرين هم من فئة الشباب وذلك لعدت أسباب أهمها إحالة العديد من الأساتذة والإداريين إلى التقاعد النسبي في السنوات الماضية، بالإضافة إلى أن عملية التوظيف في الآونة الأخيرة شملت معايير جديدة و هي اعتماد أقدمية الشهادة التي كانت بها النصيب الأكبر للفئة العمرية الثانية.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

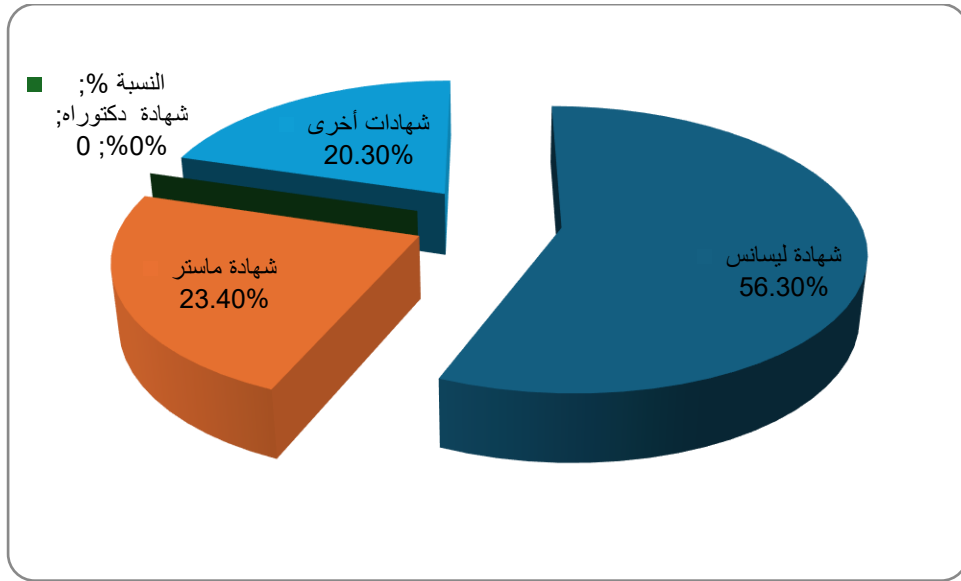
الجدول والشكل المواليان يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
56.3%	72	شهادة ليسانس
23.4%	30	شهادة ماستر
0%	0	شهادة دكتوراه
20.3%	26	شهادات أخرى
100%	128	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب معيار المستوى التعليمي على النحو التالي: أكبر توزيع كان لأفراد عينة الدراسة الذين بمستوى شهادة ليسانس بنسبة 56.3%، أما ثاني أكبر توزيع فقد كان لحملة شهادة الماستر بنسبة 23.4%، يليها بنسبة أقل أصحاب شهادات أخرى في المرتبة الثالثة بنسبة 20.3%، أما حاملي شهادة الدكتوراه كان عددهم 00 أي بنسبة 0%.

ويعود تفسير هذه النتائج لسبب واحد وهو شروط التوظيف في قطاع التربية والتعليم الذي يستوجب شهادة ليسانس في كلا من الطورين الابتدائي والمتوسط واللذان تحتوي على أكبر عدد من الهياكل وفي مقابل الماستر في الطور الثانوي تحتوي اقل عدد من الهياكل.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمنصب الوظيفي

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة وفقا للمنصب الوظيفي:

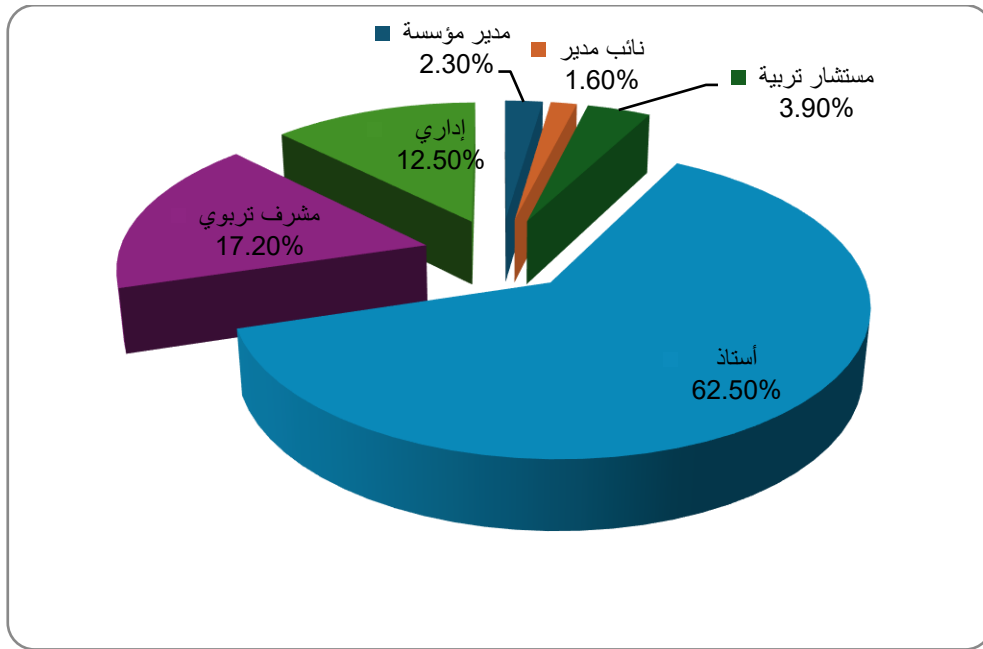
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة وفقا للمنصب الوظيفي

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
2.3%	03	مدير مؤسسة
1.6%	02	نائب مدير
3.9%	05	مستشار تربوية
62.5%	80	أستاذ
17.2%	22	مشرف تربوي

إداري	16	12.5%
المجموع	128	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة وفقا للمنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسبة 62.5% من أفراد العينة عبارة عن أساتذة ونسبة 17.2% من أفراد العينة هم مشرفو تربوية، في حين نجد نسبة 12.5% من أفراد العينة تمثل الإداريين، بينما نجد نسبة 2.3% من أفراد العينة هم مدراء و1.6% نواب مدراء، وهذا لاعتبار الخريطة الإدارية والتربوية للمؤسسات التربوية تضم أكبر فئة وهي الأساتذة والمشرفين لارتباطهم المباشر بالتلاميذ.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات

1. تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية

سيتم التطرق في هذا الجزء لتحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول "القيادة الإدارية"، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد بالإضافة إلى درجة الموافقة الكلية وترتيب كل الأبعاد.

كانت نتائج محور القيادة الإدارية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول "القيادة الإدارية"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
بعد التخطيط الاستراتيجي	3.7813	0.63467	مرتفعة	05
بعد اتخاذ القرار	4.0603	0.55040	مرتفعة	01
بعد التواصل الفعال	4.0167	0.48491	مرتفعة	04
بعد إدارة الموارد	4.0406	0.55237	مرتفعة	03
بعد تحفيز العاملين	4.0525	0.76750	مرتفعة	02
المحور الأول: القيادة الإدارية	3.9812	0.51020	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن هناك إجماع واتفاق من قبل أفراد العينة على وجود مستوى مرتفع في تطبيق أساليب إدارية حديثة متمثلة في أبعاد القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية محل الدراسة، حيث حقق محور القيادة الإدارية متوسطا حسابيا قدره 3.9812 وانحراف معياري قدره 0.51020، ولقد جاءت فقرات بعد اتخاذ القرار أولا، ثم تليها ثانيا فقرات بعد تحفيز العاملين، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرات بعد إدارة الموارد، وفي الرتبة الرابعة فقرات بعد التواصل الفعال، وفي المرتبة الخامسة فقرات بعد التخطيط الاستراتيجي.

2. تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور إدارة الأزمات

سيتم التطرق في هذا الجزء لتحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول المحور الثاني "إدارة الأزمات"، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور بالإضافة إلى درجة الموافقة الكلية. كانت نتائج محور إدارة الأزمات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثاني "إدارة الأزمات"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
---------	-----------------	-------------------	----------------------	---------

-	مرتفعة	0.61006	3.9135	المحور الثاني: إدارة الأزمات
---	--------	---------	--------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن هناك إجماع واتفاق من قبل أفراد العينة على وجود إدارة أزمات من طرف المدراء و نواب المدراء ومستشاري التربية والأساتذة ومشرفو التربية والإداريين المؤسسات التربوية بولاية المغير محل الدراسة حيث حقق محور إدارة أزمات متوسطا حسابيا قدره 3.9135 وانحراف معياري قدره 0.61006.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة

1. اختبار اعتدالية توزيع البيانات

سنعمد فيما يأتي إلى اختبار اعتدالية توزيع البيانات التي يفترض فيها أن تكون موزعة توزيعا طبيعيا وهو شرط أساسي في تطبيق الاختبارات الإحصائية البارامترية، وللتحقق من هذا الافتراض يمكن استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية التي تختلف باختلاف حجم العينة:

- إذا كان عدد المشاهدات أقل من 50 نستخدم اختبار Shapiro-Wilk (SW) ؛
- إذا كان عدد المشاهدات 50 أو أكثر نستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov (KS) .

يتم اختبار الفرضيتين التاليتين:

H_0 الفرضية الصفرية: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 الفرضية البديلة: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-11): اختبار التوزيع الطبيعي لإدارة الأزمات

TEST OF NORMALITY						المتغيرات
Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
Statistic	df	Sig	Statistic	df	Sig	
القيمة	درجة	القيمة	القيمة	درجة	القيمة	إدارة الأزمات
الإحصائية للاختبار	الحرية	الاحتمالية	الإحصائية للاختبار	الحرية	الاحتمالية	
0.166	128	0.058	923.0	128	0.058	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختباري (SW) و (KS)، حيث نلاحظ أن القيمة الإحصائية (Sig.) لاختبار اعتدالية المتغير التابع "إدارة الأزمات" كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وعليه، نقبل الفرضية البديلة التي تفيد بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية الصفرية. ولكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإننا ومن خلال ما يتبعه سنعمد إلى الإجراءات التالية:

مقياس التفلطح Kurtosis

يستخدم لقياس درجة علو أو انخفاض المنحنى التوزيع التكراري للبيانات بالنسبة للمنحنى الطبيعي، فهو منحنى متماثل حول الرأس، فإذا كان للتوزيع قمة مرتفعة (أكبر من التوزيع الطبيعي) يقال أنه مدبب Leptokurtic، وإذا كان التوزيع ذو قمة مسطحة يقال أنه مفلطح Platykurtic، وإذا كانت قمة التوزيع متوسطة) ليست مدببة وليست مفلطحة يسمى متوسط التفلطح Mesokurtic. حيث سجلنا بناء على معادلة التفرطح القيم التالية:

الجدول رقم (2-12): اختبار التفلطح

		Statistic	Std. Error	
إدارة الأزمات (المتغير التابع)	Mean	3.9135	0.05392	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.8068	-
		Upper Bound	4.0202	-
	Skewness	-1.034	0.214	
	Kurtosis	0.889	0.425	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن معامل التفلطح Kurtosis سجل قيمة 0.889 أقل أو من 3 مما يدل على انخفاض رأس منحنى البيانات للمتغير التابع عن المعامل المثالي للتوزيع الطبيعي، كما أن معامل الالتواء Skewness -1.034 سجل ميلا سالباً إلى اليسار بما يشير إلى تموضع غير معتدل للبيانات حول وسطها.

ورغم كل ما سبق، الاستدلال به حول طبيعة توزيع بيانات المتغير التابع، فإن حجم العينة الذي وصل إلى 128 مفردة يمكن الاعتماد عليه لاعتبار بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بالاستناد على نظرية النهاية المركزية.

2. اختبار الفرضيات

بعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية، سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية ومختلف تفرعاتها، كما نسعى لتوضيح مدى صلاحية النموذج المقترح في الدراسة.

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

جاء في نص الفرضية الرئيسية الأولى أنه: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة.

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار Anova للتأكد من صلاحية وملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية الأولى للدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	33.372	5	.6746	58.60	0.000
الخطأ المتبقي	13.894	122	0.114	-	-
المجموع	47.266	127	-	-	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F هي (58.608) وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى من حيث أثر القيادة الإدارية على إدارة الأزمات. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى باعتبار أن القيادة الإدارية متغير مستقل وإدارة الأزمات متغير تابع:

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية بأبعاده مجتمعة على

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج
			قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.706	0.840**	0.374	0.893	-	0.297	0.265	ثابت (Constant)
		0.000	4.359	0.352	0.078	0.339	بعد التخطيط الاستراتيجي
		0.104	1.638	0.114	0.077	0.126	بعد اتخاذ القرار
		0.649	0.456-	0.034-	0.095	0.043-	بعد التواصل الفعال
		0.001	3.289	0.254	0.085	0.281	بعد إدارة الموارد
		0.001	3.289	0.278	0.067	0.221	بعد تحفيز العاملين

إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية القيادة الإدارية بأبعاده مجتمعة على إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.840$) عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية طردية بين القيادة الإدارية بأبعاده مجتمعة وإدارة الأزمات، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2= 0.706$) وهذا يعني أن أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة تفسر 70.6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، في حين يرجع الباقي 29.4% إلى عوامل أخرى، وما يؤكد معنوية هذا التأثير هي قيمة F المقدر بـ (58.608) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

ولقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن بعد التخطيط الاستراتيجي هو البعد الأكثر تأثيراً على إدارة الأزمات، حيث بين معامل التأثير (B) الذي بلغت قيمته (0.339) عند مستوى الدلالة (0.000)، ثم يليه بعد إدارة الموارد بمعامل تأثير قيمته (0.281) عند مستوى الدلالة (0.001)، ثم بعد تحفيز العاملين بمعامل تأثير قيمته (0.221) عند مستوى الدلالة (0.001) .

وهذا يعني أن تأثير وحدة واحدة في كل بعد من هذه الأبعاد (بعد التخطيط الاستراتيجي، بعد إدارة الموارد، بعد تحفيز العاملين) تؤدي إلى الزيادة في التأثير على إدارة الأزمات بمقدار (0.281، 0.339، 0.221) على التوالي.

وتبعا للنتائج الواردة في الجدول أعلاه فيما يخص أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة وتأثيرها على إدارة الأزمات، تكون معادلة خط الانحدار الخاصة بهذه الفرضية باعتبار أن القيادة الإدارية متغير مستقل وإدارة الأزمات متغير تابع كما يلي:

$$Y=0.265+0.339X_1+0.281X_2+0.221X_3$$

حيث تمثل: X_1 : التخطيط الاستراتيجي، X_2 إدارة الموارد، X_3 تحفيز العاملين.
وبناء على نتائج الانحدار المتعدد والنتائج الخاص بمعاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الأزمات نجد أن تطبيق أبعاد القيادة الإدارية تسمح بتأثير على إدارة الأزمات. وعليه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

بعد قبول الفرضية الرئيسية البديلة والتي تتعلق بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ولذا تم طرح مجموعة من الفرضيات الفرعية التي سنتطرق لها فيما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاء في نص الفرضية الفرعية الأولى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التخطيط الاستراتيجي للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التخطيط الاستراتيجي للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء التخطيط الاستراتيجي للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي: اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بعء التخطيط الاستراتيجي للقيادة الإدارية على إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية محل الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (2-15): اختبار الانحدار البسيط لأثر بعء التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في

المؤسسات التربوية محل الدراسة.

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	**0.748	0.559	159.614	.7190	12.634	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ وجود علاقة طردية إيجابية ضعيفة وأثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.748$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.559$) إلى أن هذا البعد يفسر 55.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع إدارة الأزمات، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.719) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعء التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى التأثير على إدارة الأزمات بنسبة (71.9%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (159.614) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05). وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط الاستراتيجي للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاء في نص الفرضية الفرعية الثانية أنه: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء اتخاذ القرار للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء اتخاذ القرار للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء اتخاذ القرار للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت

النتائج كالاتي:

اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بعء اتخاذ القرار للقيادة الإدارية في للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (2-16): اختبار الانحدار البسيط لأثر بعء اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في المؤسسات

التربوية محل الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	**0.644	0.414	.12189	0.713	.4409	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ وجود علاقة طردية إيجابية متوسطة وأثر ذو دلالة إحصائية لبعء اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.644$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.414$) إلى أن هذا البعد يفسر 41.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع إدارة الأزمات، أما درجة التأثير (B) فقدرت ب (0.713) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعء اتخاذ القرار يؤثر في إدارة الأزمات بنسبة (71.3%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (89.121) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء اتخاذ القرار للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاء في نص الفرضية الفرعية الثالثة أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعده التواصل الفعال للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعده التواصل الفعال للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعده التواصل الفعال للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالتالي:

اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التواصل الفعال للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (2-17): اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد التواصل الفعال للقيادة الإدارية في إدارة

الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	**0.612	0.375	.51775	0.770	.6908	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ وجود علاقة طردية إيجابية جيدة وأثر ذو دلالة إحصائية لبعده التواصل الفعال في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.612$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.375$) إلى أن هذا البعد يفسر 37.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع إدارة الأزمات، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.770) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد التواصل الفعال يؤدي إلى التأثير على إدارة الأزمات بنسبة (77%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (75.517) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء التواصل الفعال للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاء في نص الفرضية الفرعية الرابعة أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء إدارة الموارد للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء إدارة الموارد للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء إدارة الموارد للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بعء إدارة الموارد للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (2-18): اختبار الانحدار البسيط لأثر بعء إدارة الموارد للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	0.713**	0.508	0.253130	0.787	.41311	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ وجود علاقة طردية إيجابية متوسطة وأثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة الموارد في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.713$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.508$) إلى أن هذا البعد يفسر 50.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع إدارة الأزمات، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.787) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعء إدارة الموارد يؤثر على إدارة الأزمات بنسبة (78.7%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (130.253) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعد إدارة المورد للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

جاء في نص الفرضية الفرعية الخامسة أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعد تحفيز العاملين للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وكانت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعد تحفيز العاملين للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعد تحفيز العاملين للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالتالي:

اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد تحفيز العاملين للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (2-19): اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد تحفيز العاملين للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات

في المؤسسات التربوية محل الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	**0.753	0.567	.220165	0.599	.85412	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ وجود علاقة طردية إيجابية متوسطة وأثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحفيز العمال في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.753$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.567$) إلى أن هذا البعد يفسر 56.7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع إدارة الأزمات، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.599) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد تحفيز العمال يؤثر على

إدارة الأزمات بنسبة (59.9%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (165.220) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعد تحفيز العاملين للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جاء في نص الفرضية الرئيسية الثانية أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الرئيسية الثانية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

من أجل اختبار هذه الفرضية وجب أولاً اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها على النحو التالي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Test T pour échantillons indépendants) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-20): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات

الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
إدارة الأزمات	ذكر	31	3.8958	0.68904	0.305	0.582	0.05
	أنثى	97	3.9191	0.58639			
القيادة الإدارية	ذكر	31	3.9715	0.61753	0.267	0.606	0.05
	أنثى	97	3.9842	0.69802			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فيما يتعلق بمحور إدارة الأزمات أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($Sig=0.582$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، كما أشارت النتائج كذلك فيما يخص محور القيادة الإدارية أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($Sig=0.606$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يدل إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى الصفرية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية على النحو التالي:
 الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات		2.177	1	2.177		
	داخل المجموعات	73.440	126	0.583	-	-
	المجموع	75.617	127	-	-	-
القيادة الإدارية		2.088	1	2.088	3.578	0.061
	داخل المجموعات	73.529	126	0.584	-	-
	المجموع	75.617	127	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا فيما يخص المحور الأول الخاص بإدارة الأزمات أن قيمة (F) بلغت (3.735)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.056) وهي أكبر من أو تساوي مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، كما أشارت النتائج كذلك فيما يخص محور القيادة الإدارية أن قيمة (F) بلغت (3.578)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.061) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يدل إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة

الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية الصفرية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج كالتالي:
الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.832	1	0.832	0.609	0.437
	داخل المجموعات	172.043	126	1.365	-	-
	المجموع	172.875	127	-	-	-
القيادة الإدارية	بين المجموعات	2.198	1	2.198	1.623	0.205
	داخل المجموعات	170.677	126	1.355	-	-
	المجموع	172.875	127	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا فيما يخص المحور الأول الخاص بإدارة الأزمات أن قيمة (F) بلغت (0.609)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.437) وهي أكبر من

مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، كما أشارت النتائج كذلك فيما يخص محور القيادة الإدارية أن قيمة (F) بلغت (1.623)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.205) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى المنصب الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وجاءت الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الرابعة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى المنصب الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى المنصب الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة

الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.095	1	0.095	0.103	0.749
	داخل المجموعات	115.780	126	0.919		
	المجموع	115.875	127			
القيادة الإدارية	بين المجموعات	0.596	1	0.596	0.652	0.421
	داخل المجموعات	115.279	126	0.915	-	-
	المجموع	115.875	127	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا فيما يخص المحور الأول الخاص بإدارة الأزمات أن قيمة (F) بلغت (0.103)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig= 0.749) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، كما أشارت النتائج كذلك فيما يخص محور القيادة الإدارية أن قيمة (F) بلغت (0.652)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.421) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يدل إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة الصفرية. وعليه نرفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ونقبل الفرضية الصفرية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الادارية وإدارة الازمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث بدأنا بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ومن ثم قمنا بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور الواردة في الاستبيان، حيث لمسنا بوجود ادراك لمفهوم القيادة الإدارية كمصطلح أكاديمي في المؤسسات التربوية محل الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل كذلك على وجود مبادرات من اجل مواجهة الأزمات، أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فتبين أن هناك دور للقيادة الإدارية بأبعاده المتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي، بعد اتخاذ القرار، بعد التواصل الفعال، بعد إدارة الموارد، بعد تحفيز العاملين في إدارة الأزمات.

الختام العامّة

الخاتمة العامة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية"، يمكن القول إن القيادة الإدارية تعد من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات، خاصة عند مواجهة الأزمات التي تهدد استقرارها واستمراريتها أدائها، وقد بينت نتائج الدراسة التطبيقية في قطاع التربية لولاية المغير وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، التواصل الفعال، إدارة الموارد، وتحفيز العاملين) وفعالية إدارة الأزمات، مما يؤكد الأثر الإيجابي النسبي الذي تلعبه القيادة في هذا المجال.

وقد أظهرت النتائج أن حسن توظيف القائد الإداري للموارد البشرية والمادية، إلى جانب قدرته على التحفيز واتخاذ القرارات الرشيدة، يساهم بفاعلية في احتواء الأزمات وتقليل آثارها، كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، مما يعزز الطابع الشمولي لنتائجها.

1. نتائج الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات.

النتيجة: تم قبول الفرضية البديلة H_1 ، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة الإدارية ككل وإدارة الأزمات، مع دلالة إحصائية عالية ($p < 0.05$).

الفرضيات الفرعية الخمسة:

بعد التخطيط الاستراتيجي:

قبلت بسبب وجود تأثير إيجابي ذي دلالة الفرضية البديلة ($R = 0.748$)، ($p < 0.001$).

بعد اتخاذ القرار:

الفرضية البديلة: قبلت ($R = 0.644$, $p < 0.001$)

بعد التواصل الفعال :

الفرضية البديلة قبلت ($R = 0.630$, $p < 0.001$)

بعد إدارة الموارد:

الفرضية البديلة قبلت ($R = 0.713$, $p < 0.001$)

بعد تحفيز العاملين:

الفرضية البديلة قبلت ($R = 0.644$, $p < 0.001$)

الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية البديلة: توجد فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي).

النتيجة: لم تثبت أي فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن تأثير القيادة الإدارية في إدارة الأزمات لا يرتبط بالخصائص الشخصية للمشاركين.

الاستنتاجات:

• النتائج النظرية:

• أثبتت الدراسة أن القيادة الإدارية بكافة أبعادها (التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، التواصل الفعال، إدارة الموارد، تحفيز العاملين) لها تأثير مباشر في تعزيز قدرة المؤسسات التربوية على إدارة الأزمات.

• تعد القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في تحقيق الاستقرار والفعالية خلال الأزمات، خاصة في السياق التربوي الذي يتطلب تنسيقاً عالياً بين مختلف الأطراف.

• النتائج التطبيقية:

• تظهر النتائج أن معظم القيادات التربوية في ولاية المغير لديها مستوى جيد من الوعي بأهمية القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، لكن هناك حاجة لتعزيز بعض الجوانب مثل التواصل الفعال واتخاذ القرار.

• التوصيات:

1. تطوير برامج تدريبية:

- تصميم دورات تدريبية للقيادات الإدارية تركز على تطوير مهارات التواصل الفعال واتخاذ القرار في ظروف الأزمات.

2. تعزيز التواصل الفعال:

- إنشاء قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والمعلمين والطلاب لضمان تدفق المعلومات أثناء الأزمات.

3. تحسين إدارة الموارد:

- تخصيص ميزانيات مرنة لمواجهة الطوارئ، وتدريب الموظفين على استخدام الموارد بكفاءة.

4. تحفيز العاملين:

- تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يساهمون في حل الأزمات، وتشجيع المبادرات الفردية.

بناء على ما سبق، توصي الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة القيادات الادارية من خلال برامج تدريبية تركز على مهارات القيادة في الظروف الاستثنائية، مع إدراج إدارة الأزمات ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التربوية، ووضع آليات واضحة للتواصل والتخطيط والاستجابة السريعة.

4 - آفاق البحث المستقبلية:

1. توسيع نطاق الدراسة:

- تكرار الدراسة على عينة أكبر أو في ولايات أخرى لتأكيد صلاحية النتائج.

2. دراسة العوامل الخارجية:

- تحليل تأثير العوامل البيئية (مثل الدعم الحكومي، البنية التحتية) على إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية.

3. مقارنة بين القطاعات:

• مقارنة نتائج الدراسة مع مؤسسات غير تربوية (مثل القطاع الصحي أو الخاص) لتحديد الاختلافات في أساليب إدارة الأزمات.

• تطبيق نفس موضوع البحث على مستويات تعليمية أخرى (التعليم العالي أو التكوين المهني) أو على مؤسسات تربوية خاصة؛ لاستجلاء مدى انعكاس القيادة الإدارية على إدارة الأزمات في سياقات تعليمية متنوعة.

وفي الأخير نأمل أن تسهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء المكتبة الأكاديمية الجزائرية، وتشكل مرجعية عملية يمكن أن يعتمد عليها صناع القرار التربوي في تطوير آليات القيادة وتفعيل إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب

1. أحمد ماهر، "الأسس النظرية والتطبيقية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2020.
2. أحمد محمد علي، "إدارة الأزمات - المفاهيم والمعوقات"، دار الجامعة الجديدة، 2022.
3. أيمن حسن الديراوي وأحمد فاروق أبو غبن، "القيادة الإدارية"، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2021.
4. بلال خلف السكارنه، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2021.
5. جلال مروان، "تحليل الأزمات في المنظمات"، مكتبة الأمل، دمشق، 2022.
6. رجب عبد الحميد، "دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، 2000.
7. الزهراني، "التوجهات الحديثة في القيادة الإدارية"، جامعة نايف العربية، السعودية، 2020.
8. سامر الرفاعي، "مدخل إلى إدارة الأزمات"، دار الرشاد، عمان، 2022.
9. سعيد مصطفى، "دور القائد التربوي في تحسين بيئة التعليم"، دار المعرفة، القاهرة، 2022.
10. سلوى حامد، "دور القيادة في إدارة الأزمة"، إدارة البحوث والدراسات الإسلامية، قطر، 2015.
11. الشريف عادل، "أداء المنظمات في أوقات الأزمات"، دار المناهج، تونس، 2022.
12. عبد الرحمن بن عبد الله الخضير، "صناعة القرار الإداري: الأسس والتطبيقات"، مكتبة الرشد، الرياض، 2022.
13. عبد الله ناصر، "التقييم التربوي وأثره على تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية"، دار النشر الجامعي، بيروت، 2021.
14. عليوة السيد، "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، دار الأمين للنشر والتوزيع القاهرة، 2002.
15. العمري، "أسس القيادة الفعالة في بيئة العمل العربي"، مكتبة الرشد، الرياض، 2019.
16. عيسى جمال، "القيادة التربوية والتغيير في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2021.
17. فاطمة العتيبي، "تحديات القيادة التربوية في ظل التغيرات المعاصرة"، مكتبة الرشد، السعودية، 2021.

18. فضيلة زدام، "أسلوب الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات)"، مخبر التطبيقات النفسية في الوسط العقابي، السنة السادسة، المجلد 06، العدد 02، 2021.
19. فهد بن صالح العنزي، "تحفيز الموظفين في بيئة العمل: نظريات وتطبيقات"، دار القلم للنشر، الكويت، 2021.
20. فهمي أنور، "إدارة ما بعد الأزمات"، دار البصائر، الجزائر، 2023.
21. محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
22. نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2012.
23. محمد الحطيب، "الإدارة التربوية والقيادة الحديثة"، دار المنهاج، عمان، 2017.
24. محمد حسين أبو قحف، "إدارة الأزمات: المفاهيم والأسس العلمية والتطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2019.
25. محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
26. مصطفى فؤاد، "تحقيق الرؤية في المؤسسات التربوية"، دار الفكر، عمان، 2023.
27. المعجم الوجيز، "مجمع اللغة العربية"، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1999.
28. هاني البغدادي، "إدارة المخاطر والأزمات"، دار القلم، بيروت، 2023.
29. هلال محمد عبد الغني، "مهارات إدارة الأزمات"، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، القاهرة، 2004.
30. وليد منصور، "استراتيجيات المواجهة في الأزمات"، دار الفارابي، القاهرة، 2021.

• الرسائل العلمية

31. دخل الله تركي شموين، "مشاركة القيادات الإدارية التربوية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

• المجلات

32. بلقمر يناهد ومشري سعاد، "إدارة الأزمات وإشكالية العقلانية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الإنسانية وعلوم المجتمع، العدد الثالث جويلية 2018.

33. بهاز جيلاني خامرة طاهر، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2021.
34. خالد تلعي، "إدارة الأزمات في ضوء التحديات البيروقراطية الجديدة"، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 03، 2021.
35. عبد الرحمن روابح ومحمد عادل قصري، "إستراتيجية إدارة الأزمات في المنظمات بين الواقع والمأمول"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021.
36. يونس إبراهيم جعفر، "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير، 2017.
37. عبد الرحمن روابح ومحمد عادل قصري، "إستراتيجية إدارة الأزمات في المنظمات بين الواقع والمأمول"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021.
38. الغامدي عائض، "إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعات السعودية"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، 2015، العدد 165، الجزء الأول.
39. محارمه ثامر محمد، "تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر". مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 3(2)، 2021، 1-18.
40. يونس إبراهيم جعفر، "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية"، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

41. Hoang et al, "Leaders Influencing Innovation: A Qualitative Study Exploring the Role of Leadership and Organizational Climate in Vietnamese Tourism SMEs", 2020.
42. Kofand Anwar, "The Role of Effective leadership in crisis Management" Study of Private Companies in Kurdistan, QALAAI ZANIST SCIENTIFIC JOURNAL, 2(4), 2017.
43. L.P.White,introduction, to the study of public administration, 1962, Macmillan CO,new.york,N,Y
44. Laurence Barton, "Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos", south western, U.S.A, 1993.

45. Northouse, P.G, "Leadership: Theory and paractice", SAGE Publications, 9th ed, 2022.
46. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E, ‘‘Strategic Management and Business’’ Globalization Innovation and Sustainability (15th ed.), 2020.
47. Yoon Lee and Jihyun Kim, "Cultivating Employee Creativity through Strategic Internal Communication: The Role of Leadership", Symmetry, and Feedback Seeking Behaviors, 2021.
- 44.Katarzyna Koziół-Nadolna titled "The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization" was published in the journal Administrative Sciences, Volume 10, Issue 3, in 2020.
48. Musheke, M., & Phiri, J."The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory". Open Journal of Business and Management, 9(2), 2021
49. Kofand Anwar, "The Rôle of Effective leadership in Crisis Management" Study of Private Companies in Kurdistan. QALAAI ZANIST SCIENTIFIC JOURNAL, 2(4),2017.
50. atarzyna Koziół-Nadolna titled "The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization" was Publi shed in the journal Administrative Sciences, Volume 10, Issue 3, en 2020.
51. Frederika F. Joyner, David Frantz, Lynne Maguire," When Culture Saved the Day : organisation Culture and Crisis Management", Journal of Business Case Studies,vol 9,N 2,2013.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان

أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله- تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وألفت عنايتكم الكريمة أن الاستبيان، قد أعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لإعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الموسومة بـ:

"دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية - دراسة حالة قطاع التربية لولاية المغير"

ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ودقة، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ودون إشارة لشخصكم الكريم.

أشكر لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف:

د. زكرياء بله باسي

الطالبة:

- حمزة بولجمر

- سمير البار

- تميم بوعقة

السنة الجامعية: 2025/2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (*) في الخيار المناسب

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: ليسانس ماجستير دكتوراه أخرى (أذكرها)

المنصب الوظيفي: مدير مؤسسة نائب مدير مستشار تربوية إداري مشرف تربوي أستاذ

الجزء الثاني: محاور الدراسة
ضع علامة (X) في الخيار المناسب

المحور الأول: القيادة الإدارية

أولا- التخطيط الاستراتيجي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					01 تضع الإدارة خطة لمواجهة الأزمات في شكل استراتيجي
					02 يتم تحديث خطط الطوارئ بانتظام
					03 يشارك الطاقم الإداري والتربوي في إعداد خطط الأزمات
					04 تضمن الإدارة توفير الموارد اللازمة لتنفيذ خطط الطوارئ
					05 توجد خطة بديلة للتعليم في حال حدوث أزمة
					06 يشارك أولياء الأمور في التخطيط للأزمات
					07 يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات في خطط الطوارئ
					08 الإدارة تشارك نقابات التربية في إعداد خطط الأزمات

ثانيا- اتخاذ القرار

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					09 يتخذ صانعو القرار قرارات بناء على احتياجات المؤسسة والتلاميذ
					10 تسعى القيادة لضمان استقرار التعليم من خلال قرارات مدروسة
					11 يستخدم صانعو القرار استراتيجيات لتحسين جودة التعليم
					12 يتشاور صانعو القرار مع الأساتذة قبل اتخاذ القرارات
					13 يهتم صانعو القرار بتقديم حلول مبتكرة لمشاكل التعليم
					14 يسعى صانعو القرار لتحسين التعليم من خلال تطبيق القوانين
					15 تسعى القيادة لضمان الدعم المدرسي من خلال حلول فعالة

ثالثا-التواصل الفعال

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16					يتم التواصل بانتظام بين الإدارة والعاملين والنقابات
17					تشارك الإدارة مع الأساتذة المعلومات حول التعليم
18					التواصل مع أولياء الأمور يتم بشكل مستمر و شفاف
19					القرارات الإدارية يتم توضيحها بشكل سريع للجميع
20					يساعد التواصل الداخلي في حل المشاكل بسرعة
21					ترسل الإدارة تقارير دورية للأساتذة وأولياء الأمور
22					تفتح الإدارة قنوات تواصل مع التلاميذ لمتابعة احتياجاتهم

رابعا- إدارة الموارد

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23					توفر الإدارة الأدوات التعليمية بشكل منتظم
24					تتابع الإدارة استهلاك الموارد وتحسن استخدامها
25					الموارد المالية تخصص وفقا لأولويات التعليم والتدريب
26					تدير الإدارة الوقت بكفاءة لضمان استغلال الساعات الدراسية
27					توجيه الموارد البشرية حسب احتياجات التلاميذ

خامسا- تحفيز العاملين

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28					الإدارة تشجع العاملين على تقديم أفضل أداء في العمل
29					يتم تقدير جهود العاملين بشكل مستمر لرفع معنوياتهم
30					تُمنح المكافآت للعاملين لتحفيزهم على الاستمرار و التميز
31					الإدارة توفر بيئة عمل تحفز على الإبداع والمبادرة

					القيادة تشجع العمل الجماعي وتعزز روح التعاون بين الجميع	32
					تتم مشاركة النجاحات والإنجازات بين الجميع لتعزيز الحوافز	33
					الإدارة تقدم فرص تدريب مستمرة لتحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم	34
المحور الثاني: إدارة الأزمات						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					تضع الإدارة خططاً لمواجهة الأزمات	35
					تنظم الإدارة تدريبات دورية للعاملين	36
					تخصص الإدارة فرقاً مدربة لإدارة الأزمات	37
					يعتمد النظام على رصد الأزمات في مراحلها المبكرة	38
					تجري الإدارة تقييمات للأوضاع الأمنية والبيئية	39
					تتصرف الإدارة بسرعة عند وقوع الأزمات	40
					توفر الإدارة الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات	41
					تحرص الإدارة على إبلاغ العاملين والتلاميذ وأولياء الأمور بمستجدات الأزمة	42
					تستخدم الإدارة قنوات تواصل أثناء الأزمات	43
					تحرص الإدارة على الحد من الشائعات أثناء الأزمات	44
					توفر الإدارة برامج دعم نفسي واجتماعي للمتضررين	45
					تسعى الإدارة لنشر ثقافة الوعي بالمخاطر بين العاملين والتلاميذ	46
					تشارك الإدارة الأساتذة وأولياء الأمور في وضع الخطط	47

شكرا جزىلا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): أسماء الأساتذة محكمي استبيان الدراسة

الجامعة	الرتبة	الأستاذ المحكم
جامعة عبد الحميد مهري 02 قسنطينة	أستاذ محاضر أ	ياسمينه خدنة
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	خانة أحلام
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	يوسف مدوكي
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	مهني أشواق
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	جوهرة أقطي
جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	عقبة مخنان

الملحق رقم (03): مخرجات SPSS

معامل ألفا قرنباخ لكل محور

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الاستراتيجي_التخطيط	24.0647	9.159	.813	.929
القرار_إتخاذ	23.7857	9.918	.710	.938
الفعال_التواصل	23.8292	10.159	.741	.936
الموارد_إدارة	23.8053	9.705	.777	.933
العاملين_تحفيز	23.7935	8.379	.836	.931
الازمات_إدارة	23.9325	9.237	.829	.928
الادارية_القيادة	23.8648	9.329	.993	.916

معامل ألفا قرنباخ الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	7

الصدق البنائي لمحاور الدراسة

Correlations

		الاستراتيجية التخطيطية نتيجة	القرار اتخاذ	الفعال التواصل	الموارد إدارة د	العامل تحفيز مليون	الالتزام إدارة	الإدارية القيادة
الاستراتيجية التخطيطية	Pearson Correlation	1	.660**	.685**	.607**	.682**	.748**	.881**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128
القرار اتخاذ	Pearson Correlation	.660**	1	.488**	.553**	.624**	.644**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128
الفعال التواصل	Pearson Correlation	.685**	.488**	1	.650**	.664**	.612**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128
الموارد إدارة	Pearson Correlation	.607**	.553**	.650**	1	.736**	.713**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128
العاملين تحفيز	Pearson Correlation	.682**	.624**	.664**	.736**	1	.753**	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128	128
الالتزام إدارة	Pearson Correlation	.748**	.644**	.612**	.713**	.753**	1	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	128	128	128	128	128	128	128
الإدارية القيادة	Pearson Correlation	.881**	.792**	.814**	.815**	.895**	.828**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	128	128	128	128	128	128	128

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

دراسة وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	31	15.3	24.2	24.2
أنثى	97	47.8	75.8	100.0
Total	128	63.1	100.0	
Missing System	75	36.9		
Total	203	100.0		

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من أقل	10	4.9	7.8	7.8
سنة 40 إلى 30 من	63	31.0	49.2	57.0
سنة 50 إلى 41 من	43	21.2	33.6	90.6
سنة 50 من أكثر	12	5.9	9.4	100.0
Total	128	63.1	100.0	
Missing System	75	36.9		
Total	203	100.0		

التعليمي_المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ليسانس	72	35.5	56.3	56.3
ماستر	30	14.8	23.4	79.7

	أخرى (أذكرها)	26	12.8	20.3	100.0
	Total	128	63.1	100.0	
Missing	System	75	36.9		
Total		203	100.0		

الوظيفي_المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤسسة مدير	3	1.5	2.3	2.3
	مدير نائب	2	1.0	1.6	3.9
	تربية مستشار	5	2.5	3.9	7.8
	أستاذ	80	39.4	62.5	70.3
	تربوي مشرف	22	10.8	17.2	87.5
	إداري	16	7.9	12.5	100.0
	Total	128	63.1	100.0	
Missing	System	75	36.9		
Total		203	100.0		

تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور القيادة الإدارية

Statistics

		الاستراتيجي_التخطيط	القرار_الإخاذ	الفعال_التواصل	الموارد_إدارة	العاملين_تحفيز
N	Valid	128	128	128	128	128
	Missing	75	75	75	75	75
Mean		3.7813	4.0603	4.0167	4.0406	4.0525
Std. Deviation		.63467	.55040	.48491	.55237	.76750
Sum		484.00	519.71	514.14	517.20	518.71

Statistics

الادارية_القيادة

N	Valid	128
	Missing	75
Mean		3.9812
Std. Deviation		.51020
Sum		509.59

Statistics

الازمات_إدارة

N	Valid	128
	Missing	75
Mean		3.9135
Std. Deviation		.61006
Sum		500.92

تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور إدارة الازمات:

اختبار فرضيات الدراسة

الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

اختبار التوزيع الطبيعي:

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
الازمات_إدارة	Mean	3.9135	.05392	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.8068	
		Upper Bound	4.0202	
	5% Trimmed Mean	3.9575		
	Median	4.0000		

Variance	.372	
Std. Deviation	.61006	
Minimum	2.00	
Maximum	4.85	
Range	2.85	
Interquartile Range	.77	
Skewness	-1.034	.214
Kurtosis	.889	.425

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الازمات_إدارة	.166	128	.058	.923	128	.058

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

CORRELATIONS

/VARIABLES=الادارية_القيادة الازمات_إدارة

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		الازمات_إدارة	الادارية_القيادة
الازمات_إدارة	Pearson Correlation	1	.828**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	128	128
الادارية_القيادة	Pearson Correlation	.828**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	128	128

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الادارية_القيادة	الاستراتيجي_التخطيط	القرار_إتخاذ	الفعال_التواصل	الموارد_إدارة	العاملين_تحفيز
الادارية_القيادة	Pearson Correlation	1	.881**	.792**	.814**	.815**	.895**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128
الاستراتيجي_التخطيط	Pearson Correlation	.881**	1	.660**	.685**	.607**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128
القرار_إتخاذ	Pearson Correlation	.792**	.660**	1	.488**	.553**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128
الفعال_التواصل	Pearson Correlation	.814**	.685**	.488**	1	.650**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	128	128	128	128	128	128
الموارد_إدارة	Pearson Correlation	.815**	.607**	.553**	.650**	1	.736**
	Sig. (2-tailed)						
	N	128	128	128	128	128	128

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	128	128	128	128	128	128
العاملين_تحفيز	Pearson Correlation	.895**	.682**	.624**	.664**	.736**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	128	128	128	128	128	128

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الاولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.828 ^a	.686	.684	.34312	.686	275.477	1	126	.000	1.907

a. Predictors: (Constant), الادارية_القيادة

b. Dependent Variable: الازمات_إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.432	1	32.432	275.477	.000 ^b
	Residual	14.834	126	.118		
	Total	47.266	127			

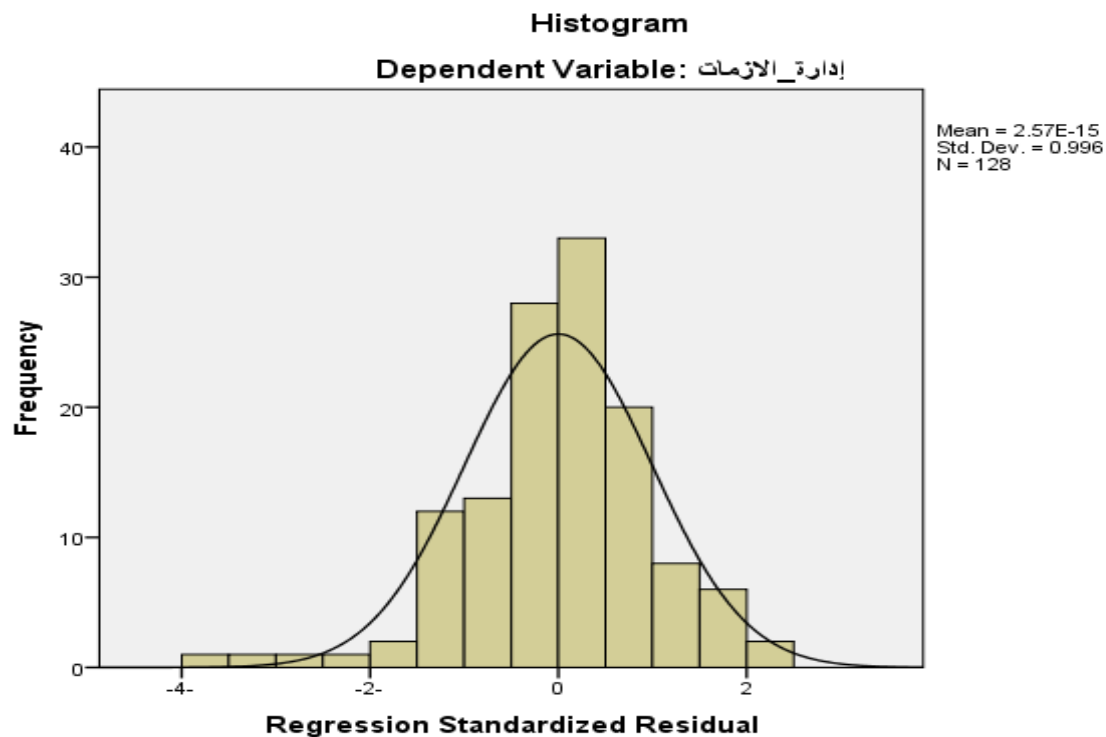
a. Dependent Variable: الازمات_إدارة

b. Predictors: (Constant), الادارية_القيادة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.030	.240				
	الادارية_القيادة	.990	.060	.828	16.598	.000	1.000

a. Dependent Variable: الازمات_إدارة



نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 ^a	.706	.694	.33747

a. Predictors: (Constant), الموارد_إدارة, الفعال_التواصل, القرار_إلتخاذ, العاملين_تحفيز, الاستراتيجي_التخطيط

b. Dependent Variable: الأزمات_إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.372	5	6.674	58.608	.000 ^b

Residual	13.894	122	.114		
Total	47.266	127			

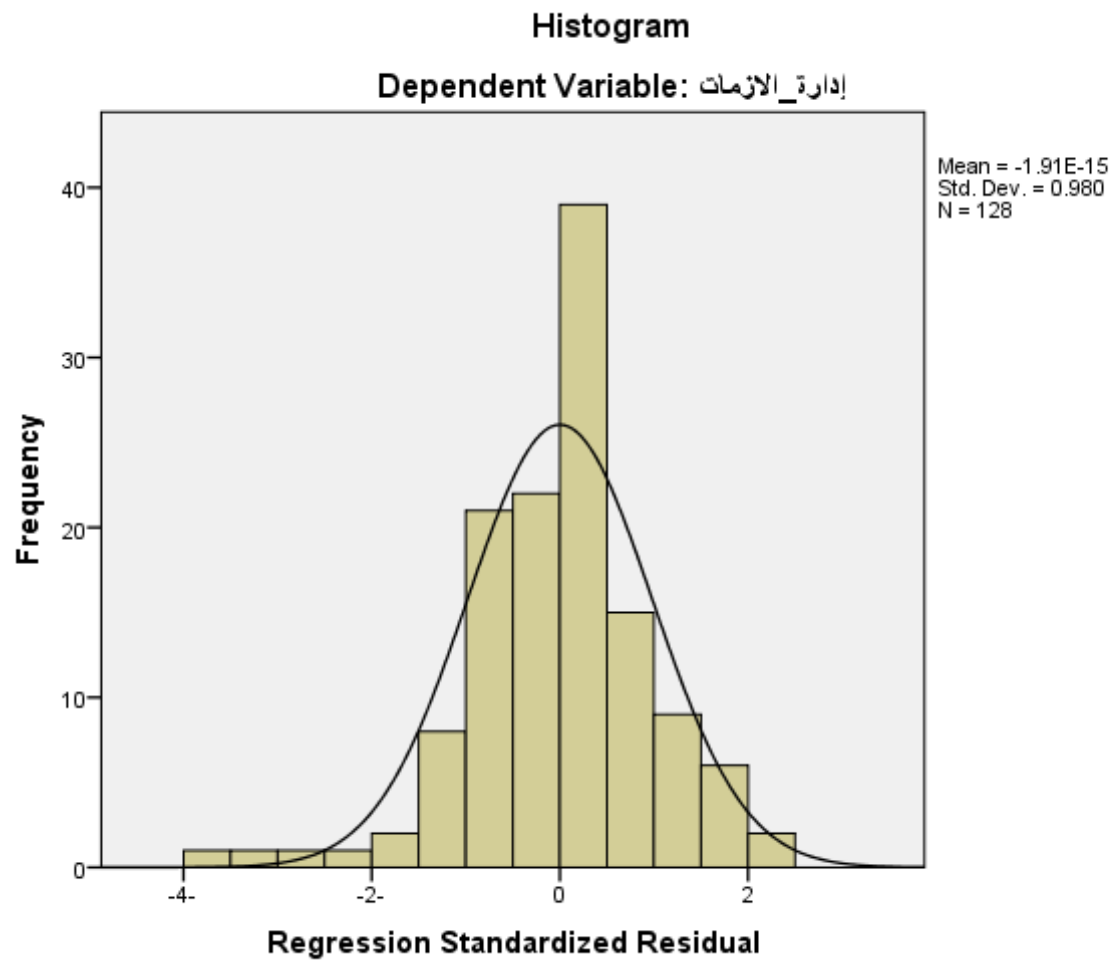
a. Dependent Variable: الازمات_إدارة

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_التخطيط, الموارد_إدارة, الفعال_التواصل, القرار_إتخاذ, العاملين_تحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardize	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	d Coefficients Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.265	.297		.893	.374			
	الاستراتيجي_التخطيط	.339	.078	.352	4.359	.000	.748	.367	.214
	القرار_إتخاذ	.126	.077	.114	1.638	.104	.644	.147	.080
	الفعال_التواصل	-.043-	.095	-.034-	-.456-	.649	.612	-.041-	-.022-
	الموارد_إدارة	.281	.085	.254	3.289	.001	.713	.285	.161
	العاملين_تحفيز	.221	.067	.278	3.289	.001	.753	.285	.161

a. Dependent Variable: الازمات_إدارة



الفرضية الفرعية الاولى

Correlations

	الازمات_إدارة	الاستراتيجي_التخطيط
Pearson Correlation	الازمات_إدارة الاستراتيجي_التخطيط	1.000 .748 1.000
Sig. (1-tailed)	الازمات_إدارة الاستراتيجي_التخطيط	. .000 .
N	الازمات_إدارة الاستراتيجي_التخطيط	128 128 128

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.748 ^a	.559	.555	.40680	.559	159.614	1	126	.000	1.933

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_التخطيط

b. Dependent Variable: الازمات_إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.415	1	26.415	159.614	.000 ^b
	Residual	20.852	126	.165		
	Total	47.266	127			

a. Dependent Variable: الازمات_إدارة

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_التخطيط

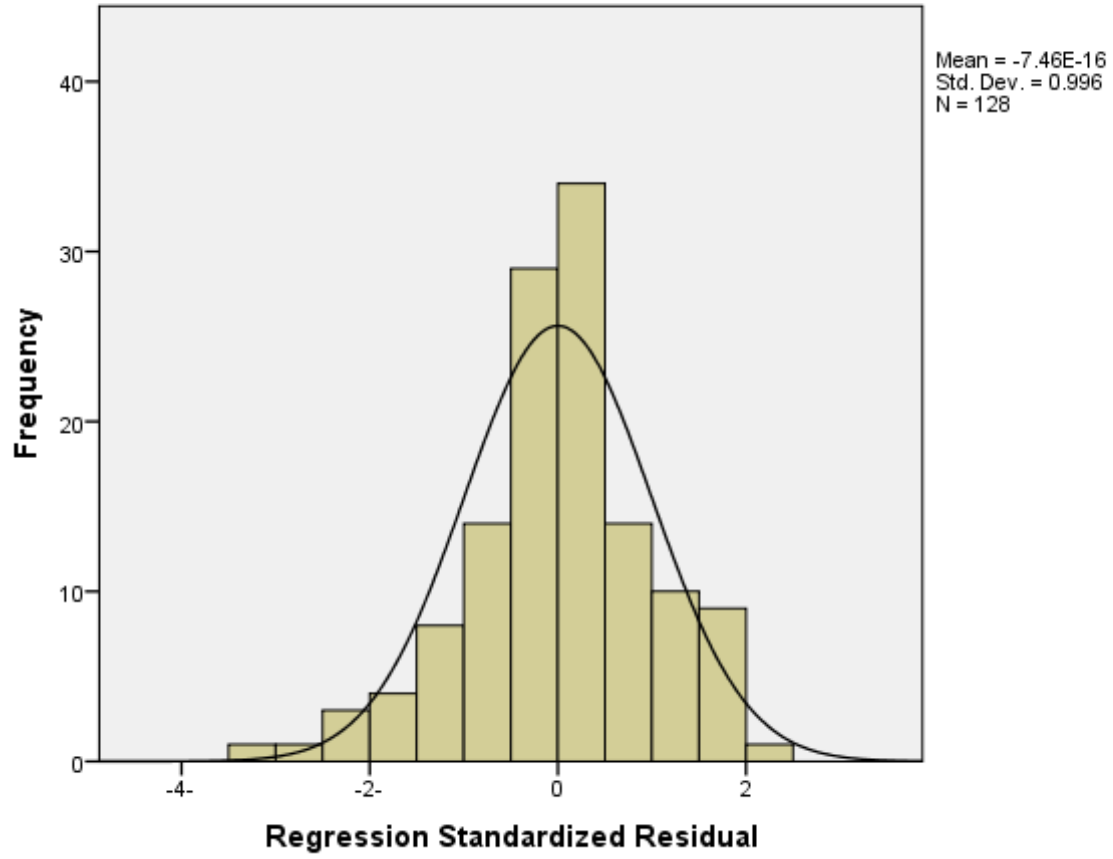
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.196	.218	5.487	.000		
	الاستراتيجي_التخطيط	.719	.057	.748	12.634	.000	1.000

a. Dependent Variable: الازمات_إدارة

Histogram

Dependent Variable: إدارة_الازمات



الفرضية الفرعية الثانية

Correlations

		الازمات_إدارة	القرار_التخاذ
Pearson Correlation	الازمات_إدارة	1.000	.644
	القرار_التخاذ	.644	1.000
Sig. (1-tailed)	الازمات_إدارة	.	.000
	القرار_التخاذ	.000	.
N	الازمات_إدارة	128	128
	القرار_التخاذ	128	128

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.644 ^a	.414	.410	.46874	.414	89.121	1	126	.000	1.917

a. Predictors: (Constant), القرار_التخاذ

b. Dependent Variable: الازمات_إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.582	1	19.582	89.121	.000 ^b
	Residual	27.685	126	.220		

Total	47.266	127			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Dependent Variable: الازمات_إدارة

b. Predictors: (Constant), القرار_التخاذ

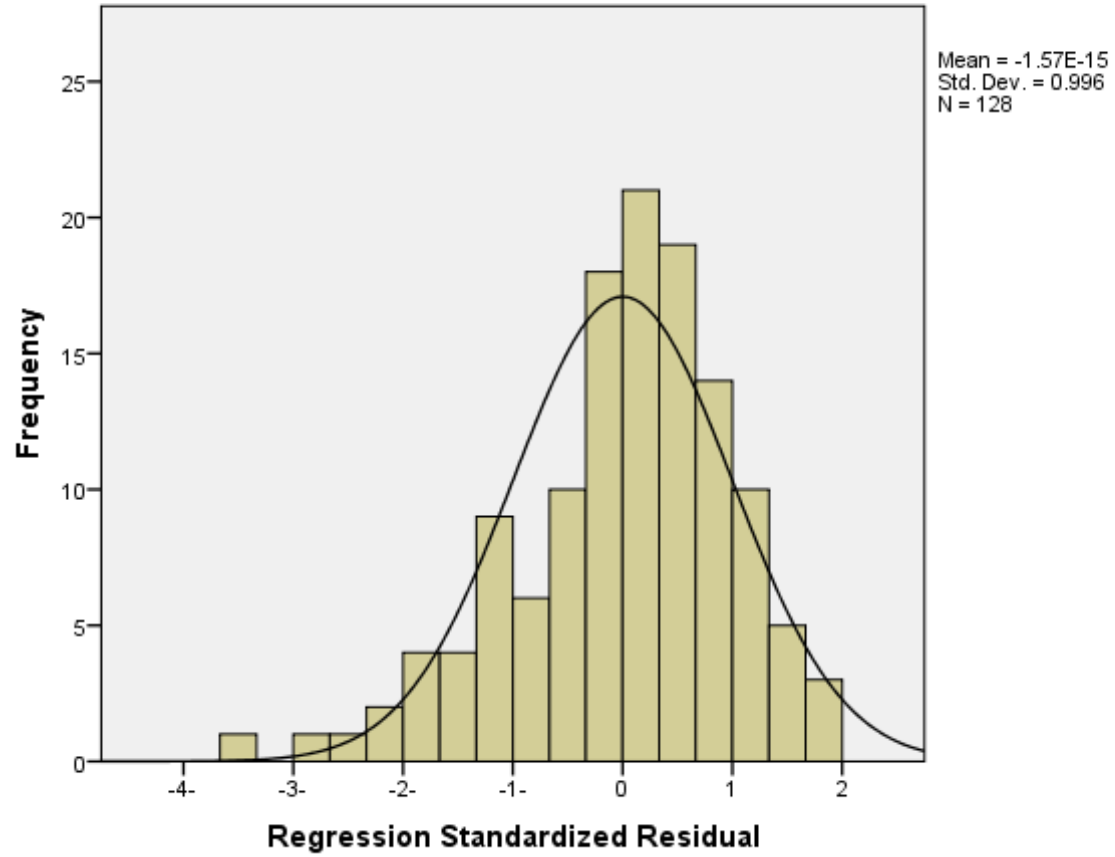
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.017	.310		3.284	.001		
القرار_التخاذ	.713	.076	.644	9.440	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: الازمات_إدارة

Histogram

Dependent Variable: إدارة_الازمات



الفرضية الفرعية الثالثة

Correlations

	الازمات_إدارة	الفعال_التواصل
Pearson Correlation	الازمات_إدارة الفعال_التواصل	1.000 .612
Sig. (1-tailed)	الازمات_إدارة الفعال_التواصل	. .000
N	الازمات_إدارة الفعال_التواصل	128 128

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.612 ^a	.375	.370	.48431	.375	75.517	1	126	.000	2.088

a. Predictors: (Constant), الفعال_التواصل

b. Dependent Variable: الازمات_إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.713	1	17.713	75.517	.000 ^b
	Residual	29.554	126	.235		
	Total	47.266	127			

a. Dependent Variable: الازمات_إدارة

b. Predictors: (Constant), الفعال_التواصل

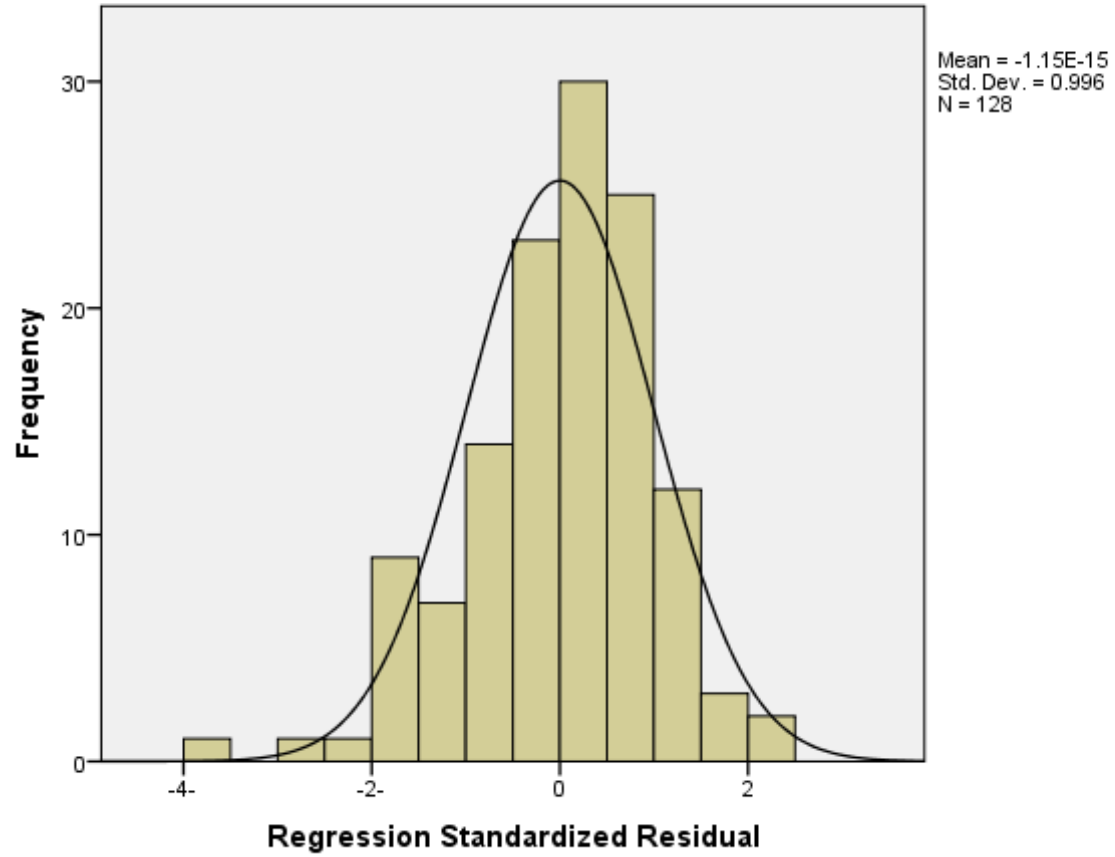
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.820	.359		2.287	.024		
	الفعال_التواصل	.770	.089	.612	8.690	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: الازمات_إدارة

Histogram

Dependent Variable: إدارة_الازمات



الفرضية الفرعية الرابعة

Correlations

		الازمات_إدارة	الموارد_إدارة
Pearson Correlation	الازمات_إدارة	1.000	.713
	الموارد_إدارة	.713	1.000
Sig. (1-tailed)	الازمات_إدارة	.	.000
	الموارد_إدارة	.000	.
N	الازمات_إدارة	128	128
	الموارد_إدارة	128	128

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.713 ^a	.508	.504	.42948	.508	130.253	1	126	.000	2.061

a. Predictors: (Constant), الموارد_إدارة

b. Dependent Variable: الازمات_إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.025	1	24.025	130.253	.000 ^b
	Residual	23.241	126	.184		
	Total	47.266	127			

a. Dependent Variable: الازمات_إدارة

b. Predictors: (Constant), الموارد_إدارة

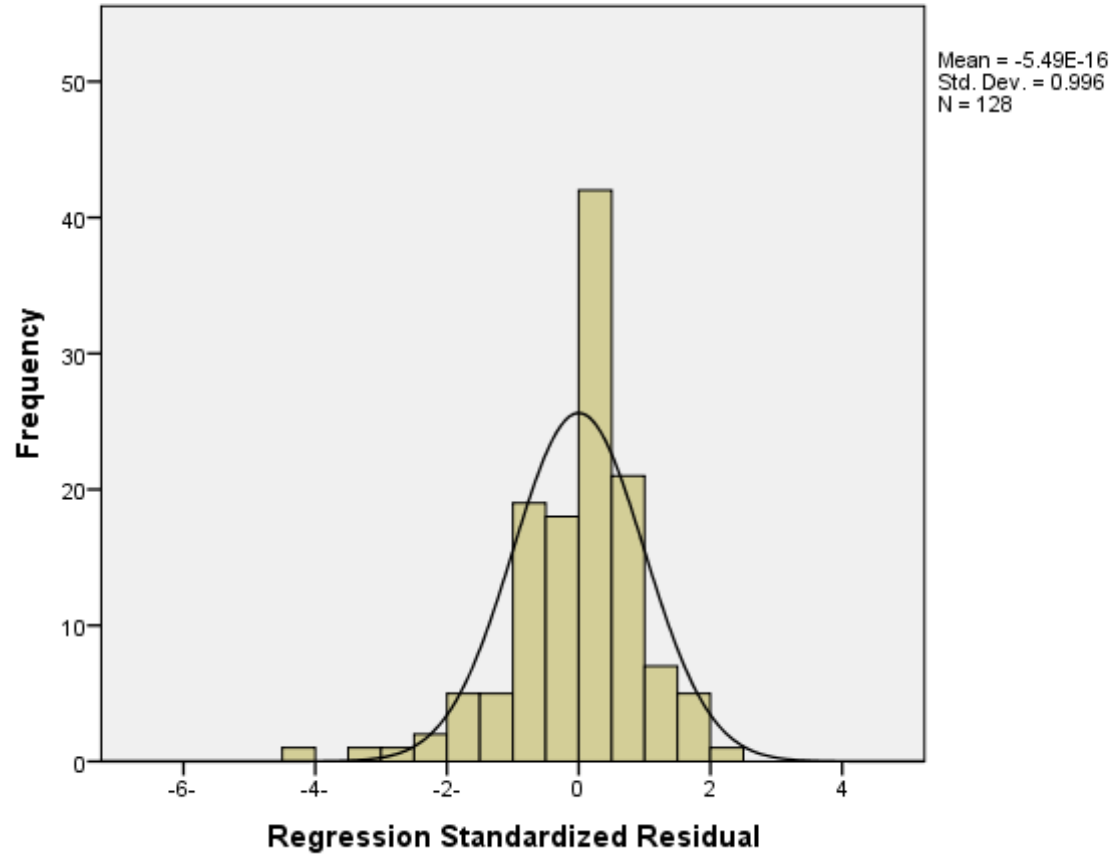
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.732	.281		2.601	.010		
الموارد_إدارة	.787	.069	.713	11.413	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: الازمات_إدارة

Histogram

Dependent Variable: إدارة_الازمات



الفرضية الفرعية الخامسة

Correlations

		الازمات_إدارة	العاملين_تحفيز
Pearson Correlation	الازمات_إدارة	1.000	.753
	العاملين_تحفيز	.753	1.000
Sig. (1-tailed)	الازمات_إدارة	.	.000
	العاملين_تحفيز	.000	.
N	الازمات_إدارة	128	128
	العاملين_تحفيز	128	128

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.753 ^a	.567	.564	.40287	.567	165.220	1	126	.000	1.858

a. Predictors: (Constant), العاملين_تحفيز

b. Dependent Variable: الازمات_إدارة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	26.816	1	26.816	165.220	.000 ^b
	Residual	20.450	126	.162		
	Total	47.266	127			

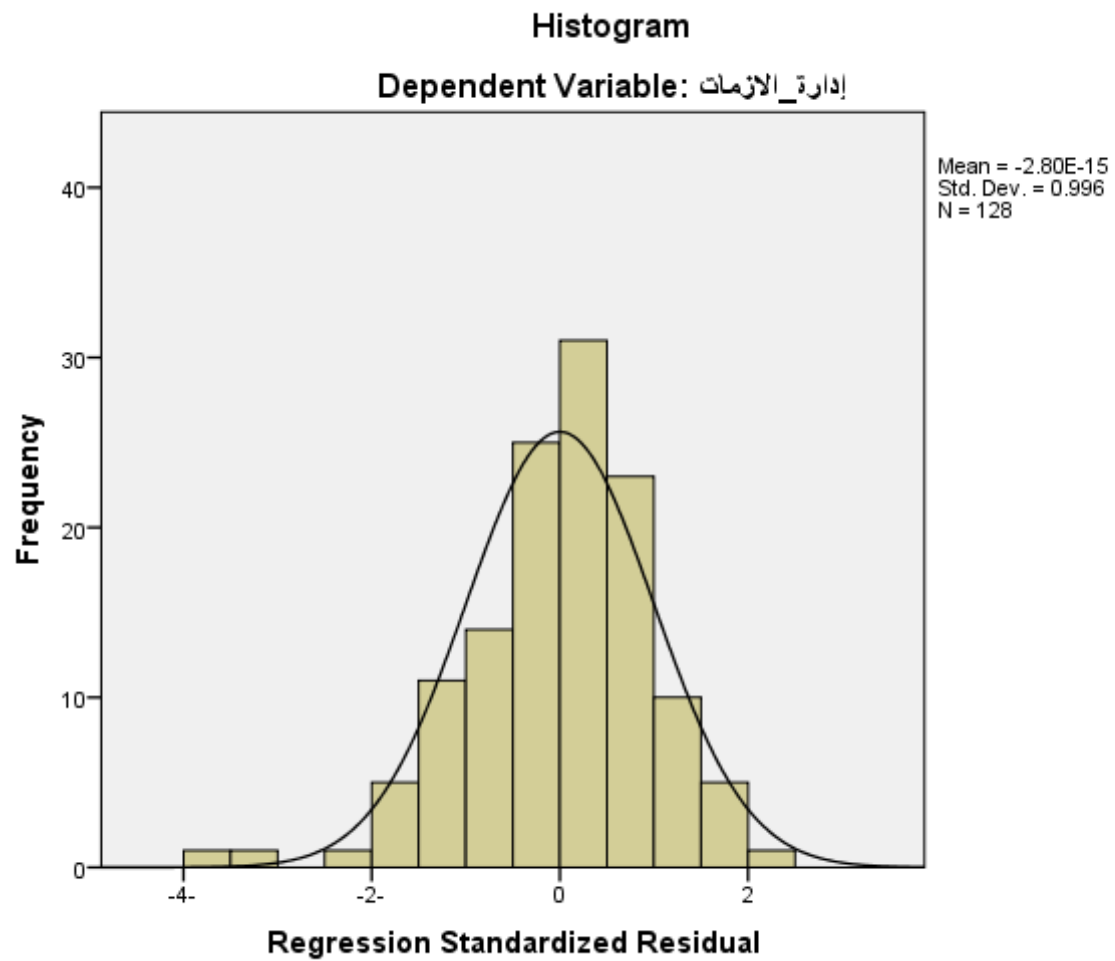
a. Dependent Variable: الازمات_إدارة

b. Predictors: (Constant), العاملین_تحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.487	.192		7.743	.000		
	العاملین_تحفيز	.599	.047	.753	12.854	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: الازمات_إدارة



اختبار الفروق

الجنس

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الازمات_إدارة ذكر	31	3.8958	.68904	.12375
أنثى	97	3.9191	.58639	.05954

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الازمات_إدارة	Equal variances assumed	.305	.582	-.185-	126	.854	-.02333-	.12635	-.27337-	.22671
	Equal variances not assumed			-.170-	44.746	.866	-.02333-	.13733	-.29998-	.25331

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الادارية_القيادة ذكر	31	3.9715	.53205	.09556

أنشى	97	3.9842	.50582	.05136
------	----	--------	--------	--------

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الادار_ القيادة ية	.267	.606	-.120	126	.905	-.01270	.10567	-.22182	.19643
			-.117	48.569	.907	-.01270	.10849	-.23075	.20536

العمر

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.177	1	2.177	3.735	.056 ^b

Residual	73.440	126	.583		
Total	75.617	127			

- a. Dependent Variable: العمر
b. Predictors: (Constant), الازمات_إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.088	1	2.088	3.578	.061 ^b
	Residual	73.529	126	.584		
	Total	75.617	127			

- a. Dependent Variable: العمر
b. Predictors: (Constant), الادارية_القيادة

المستوى التعليمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.832	1	.832	.609	.437 ^b
	Residual	172.043	126	1.365		
	Total	172.875	127			

- a. Dependent Variable: التعليمي_المستوى

b. Predictors: (Constant), الازمات_إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.198	1	2.198	1.623	.205 ^b
	Residual	170.677	126	1.355		
	Total	172.875	127			

a. Dependent Variable: اتعليمي_المستوى

b. Predictors: (Constant), الادارية_القيادة

المنصب الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.095	1	.095	.103	.749 ^b
	Residual	115.780	126	.919		
	Total	115.875	127			

a. Dependent Variable: الوظيفي_المنصب

b. Predictors: (Constant), الازمات_إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.596	1	.596	.652	.421 ^b
	Residual	115.279	126	.915		
	Total	115.875	127			

a. Dependent Variable: الوظيفي_المنصب

b. Predictors: (Constant), الادارية_القيادة