

دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية: دراسة تحليلية على المؤسسات التعليمية في ظل التحديات المعاصرة

نادية بنت علي إبراهيم الحنيطي الحربي

باحثة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية

s44670073@uqu.edu.sa

د. وفاء بنت عبد العزيز عبد الله محضر

أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

Wamohdher@uqu.edu.sa

تاريخ قبول البحث: ٢٤/٦/٢٠٢٥م

تاريخ تسلم البحث: ٢/٦/٢٠٢٥م

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية، واستكشاف مدى إسهام هذا النمط القيادي في تعزيز قدرة المؤسسات التربوية على التعامل مع التحديات الطارئة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، حيث جرى جمع المعلومات وتحليلها من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل أحد المداخل الفاعلة للتعامل مع الأزمات التعليمية بفاعلية وكفاءة، وأن توظيف أبعادها يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار والاستجابة السريعة للأحداث الطارئة، كما بينت أهمية تنمية قدرات القادة التربويين على ممارسة هذا النمط القيادي بما يضمن استمرارية العمل وجودة المخرجات التعليمية.

وفي ضوء النتائج، كانت أهم توصيات الدراسة بإعداد برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات التعليمية، ودمج هذه المهارات في سياسات التطوير المهني.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأزمات التعليمية، المؤسسات التعليمية.

The Role of Transformational Leadership in Managing Educational Crises: An Analytical Study on Educational Institutions in Light of Contemporary Challenges

Nadia Ali Ibrahim Al-Huniti Al-Harbi

PhD Researcher - Umm Al-Qura University - College of Education -
Department of Educational Administration and Planning,
Saudi Arabia

s44670073@uqu.edu.sa

Wafa Abdulaziz Abdullah Mohdher

Associate Professor, Department of Educational Administration and
Planning, College of Education, Umm Al-Qura University,
Saudi Arabia

Department of Educational Administration and Planning,

College of Education

Wamohdher@uqu.edu.sa

Date of Receiving the Research: 2/6/2025 Research Acceptance Date: 24/6/2025

Abstract:

The study aimed to analyze the role of transformational leadership in managing educational crises and explore the extent to which this leadership style contributes to enhancing educational institutions' ability to deal with emerging challenges. The study adopted a descriptive, analytical, and documentary approach, collecting and analyzing information from scientific literature and previous studies related to the topic.

The study results demonstrated that transformational leadership represents an effective approach to dealing with educational crises effectively and efficiently, and that utilizing its dimensions contributes to building a flexible organizational culture that supports innovation and rapid response to emergency events. The study also highlighted the importance of developing educational leaders' capacities to practice this leadership style to ensure operational continuity and quality educational outcomes.

In light of the findings, the study's most important recommendations were to develop specialized training programs to develop transformational leadership skills among educational leaders and to integrate these skills into professional development policies.

Keywords: transformational leadership - educational crises - educational institutions.



المقدمة:

تشكل الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية أحداثاً حرجية تؤثر بشكل مباشر في استقرارها وفعاليتها التنظيمية، إذ تتداخل فيها العوامل المسببة مع النتائج المترتبة عليها، فتحد من قدرة القيادات على اتخاذ القرارات الرشيدة وإدارة المواقف بكفاءة. وفي ظل المسؤولية الكبيرة التي يتحملها قادة المؤسسات التربوية ومديروها عن نجاح مؤسساتهم أو تعثرها، بات الاهتمام بتنمية قدرات العنصر البشري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يحتل أولوية قصوى مقارنة بسائر العوامل التنظيمية الأخرى.

وانطلاقاً من كون الإدارة المدرسية ركيزة أساسية في تحقيق جودة الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية، أصبح لزماً على المؤسسات التعليمية تبني خطط علمية منظمة، تستهدف الوقاية من الأزمات والاستعداد المسبق للتعامل معها وفق أفضل الإمكانيات والموارد المتاحة. ولا يقف الأمر عند حدود التخطيط الوقائي؛ بل يتطلب كذلك تحصين المؤسسة بأساليب إدارية متقدمة ومبتكرة تمكنها من مواجهة الأزمات والتكيف مع تحدياتها (الغامدي، ٢٠٠٧، ص١٧).

وقد أشار الصيرفي (٢٠٠٨) إلى أن من أبرز أسباب نشوء الأزمات ضعف القيادات، وغياب ثقافة الاعتراف بالأخطاء، وشيوع النزعة الفردية، والتسرع في اتخاذ القرارات المصيرية. وهو ما يقتضي البحث عن أنماط قيادية قادرة على إدارة الأزمات بكفاءة ومرونة، تضمن السيطرة على آثارها السلبية. ومن بين هذه الأنماط تبرز القيادة التحولية (Transformational Leadership)، تلك القيادة التي يتم من خلالها تنمية قدرات الأفراد العاملين وتمكينهم وتشجيعهم لفتح الآفاق وتهيئة الظروف الملائمة في الكشف المبكر عن الأزمات، ومحاولة وضع الحلول لتجنب الوقوع فيها والتصدي للمشاكل والتحديات التي تواجه منظماتهم (Harwati، ٢٠١٣).

وتواجه المؤسسات التعليمية المعاصرة أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها، ودرجة حدتها، وتواتر حدوثها، بفعل ما تشهده بيئاتها الداخلية والخارجية من تحولات سريعة ومتلاحقة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. وهو ما يستلزم اعتماد أسلوب قيادي فعال قادر على استيعاب التغيرات والتفاعل معها بمرونة وابتكار. وهنا تبرز القيادة التحولية بوصفها أحد المداخل الاستراتيجية التي قد تمكن القادة من إلهام فرق العمل وتوجيهها نحو رؤية مشتركة وطموحة، الأمر الذي يُحتمل أن يسهم في إحداث تغيير نوعي في أنماط التفكير

والسلوك، وتعزيز قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل ما تناولته الأدبيات حوله وبيان مدى فاعليته كما وثقته الدراسات العلمية في السياق التعليمي.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية، واستكشاف سبل توظيفها في مواجهة التحديات المعاصرة، وصولاً إلى تقديم رؤى علمية تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات التعليمية.

مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات التعليمية في العصر الراهن موجة متسارعة من الأزمات والتحديات التي تتباين حداثتها باختلاف حجم المؤسسة وموقعها الجغرافي وطبيعة المرحلة التعليمية التي تنتمي إليها. وقد أبرزت الأدبيات التربوية أن هذه الأزمات - بما فيها الأزمات الصحية مثل جائحة كورونا، والأزمات الاقتصادية والاجتماعية - تُعدّ عوامل ضاغطة تؤثر في استقرار البيئة التعليمية وفاعلية أدائها، بل قد تتسبب في إعاقة المؤسسات التعليمية عن تحقيق أهدافها أو حتى تهديد استمراريتها (الباسل ورضوان، ٢٠١٥؛ العيسي والألفي، ٢٠١٨).

وفي هذا السياق، تعدد الأساليب والاتجاهات القيادية التي جرى تناولها في الدراسات المعاصرة باعتبارها مداخل محتملة يمكن أن تسهم في التخفيف من آثار الأزمات وإدارتها بكفاءة، ومن أبرزها القيادة التحويلية التي ينظر إليها بعض الباحثين كأحد أنماط القيادة التي قد تمتلك القدرة على إحداث التغيير الإيجابي وتخفيف فرق العمل نحو تحقيق رؤية مشتركة، وتعزيز روح التماسك والمرونة التنظيمية أثناء مواجهة الأزمات (الحلاية والزعبي، ٢٠٢٥؛ علي والليمة، ٢٠٢٣).

ومع ذلك، يظل دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية موضوعاً يستلزم الدراسة والتحقق العلمي، ولا سيما في ضوء تفاوت تجارب المؤسسات التعليمية وخصوصية البيئة الإدارية والتربوية. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة تحليلية تسعى إلى استقصاء العلاقة بين هذا النمط القيادي وإدارة الأزمات التعليمية، وبيان مدى إسهامه في تعزيز قدرات مديري المدارس على التعامل الفعّال مع الأزمات في مراحلها المختلفة. وبناءً عليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي: ما دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية؟

وسيتيم الإجابة عن السؤال الرئيسي من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مفاهيم و ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)؟

٢. ما استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف اشارات الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم)؟

٣. ما دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات خلال الأزمات التعليمية؟
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية، وينبثق عن الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية:

٤. التعرف على مفاهيم و ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

٥. التعرف على استراتيجيات إدارة الأزمات (اكتشاف اشارات الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم).

٦. التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية.
أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي سيتناوله وهو دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية، ومن المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة و توصياتها الفئات التالية:

- المؤسسات التعليمية، والتي يتوقف عليها تحجيم الأضرار الناتجة عن الأزمات داخلها وعلاجها وطرق الوقاية منها.

- مسؤولي وزارة التعليم، وذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للقيادات التربوية، لتطوير مهاراتهم في إدارة الازمات.

- كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في فهم تأثير هذا النهج القيادي (القيادة التحويلية) على قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات المتغيرة، وتحسين كفاءة إدارة الأزمات.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: "هي عملية يتولى من خلالها القائد توجيه المرؤوسين وتحفيزهم وقيادتهم على نحو يؤدي إلى رفع مستوى إنجازهم وتنميتهم الذاتية وكذلك استثارتهم فكرياً (أحمد، ٢٠١٣، ص. ١٠٨).

كما عرفها الغزالي: (٢٠١٢)، ص (٩) بأنها "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح لتابعين، لتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين".

أما تروفينو (Trofino) فقد عرف القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تصنع وتبلور رؤية واضحة لمنظمتها في الوقت نفسه الذي تحرص فيه على تطوير أنظمة هيكلية جديدة تتناغم ومتطلبات المستقبل، وهو ينظر إلى القادة التحويليين على أساس أن لديهم مقدرة على ترجمة الرؤى المستقبلية وتفعيلها بشكل واضح ومفهوم، فهم بالتالي صناع الفرص النجاح والتميز لنظمهم (العرايضة، ٢٠١١، ص ٣٨).

التعريف الاجرائي للقيادة التحويلية: (Transformational Leadership) هي عملية تفاعلية يتولى فيها القائد مسؤولية صياغة وبناء رؤية واضحة للمؤسسة، والعمل على تطوير نظم وهيكلية مرنة قادرة على التكيف مع متطلبات المستقبل، بما يضمن تحفيز وإلهام الأفراد لتحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات المعتادة. وتتجسد هذه القيادة في قدرة القائد على إحداث تأثير إيجابي، وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة من خلال إعلاء التفكير الإبداعي، والاستجابة للاحتياجات الفردية، وصناعة الفرص التي تعزز نجاح المؤسسة وتميزها.

الأزمة Crisis

التعريف الاصطلاحي: يعرفها (الشعلان ٢٠١٢م، ٢٧) بأنها: "خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية"

تعريف إدارة الأزمات: "هي مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى التعامل مع التهديدات المحتملة والتغيرات التنظيمية التي تواجه المنظمة، وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة

التي يتحقق من خلالها الاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار والحد من آثارها، واستعادة النشاط والتعلم من التجارب السابقة، وبالتالي التحكم بكفاءة عالية في العوامل ذات العلاقة بالأزمات" (عابدين وخاطر، ٢٠٢٣، ص. ٤).

التعريف الاجرائي لإدارة الأزمات: (Crisis Management) هي عملية تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة التي يقوم بها القائد التربوي للتعامل مع الحالات الطارئة أو الأحداث الغير متوقعة التي قد تهدد المؤسسات والأفراد، أو الجمهور عن طريق التدخل الفوري، والاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة و للإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة التعليمية.

تعريف الأزمات التعليمية يعرف (أبو حلفاية والقمبري ٢٠١٩، ص ٩٢) الأزمة التعليمية بأنها: "مشكلة أو حالة طارئة تواجه النظام التعليمي وتستدعي اتخاذ قرار الموجهة هذه الأزمة" بالإضافة إلى ذلك تضع الأزمات الأفراد في حالة من عدم التوازن النفسي "مع مشاعر القلق والعجز والارتباك"

تعريف إدارة الأزمة التعليمية: "هي استخدام الأساليب المتنوعة، والمتطورة التي يستخدمها مديري المؤسسات التعليمية في كيفية مواجهة الأزمات التي تواجههم. وكيفية التعامل معها خلال المنهجية العلمية الإداري" (المشاقبة، ٢٠١٨، ص ٧١).

التعريف الإجرائي: بأنها حدث مفاجئ أو تحديات تهدد استقرار المؤسسة التعليمية وقد ما يؤدي إلى تراجع جودة التعليم وعدم قدرته على تحقيق أهدافه المرجوة وذلك حسب طبيعة ونوع وشدة الازمة، وقد يكون سبب حدوثها داخلي أو خارجي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يتناول الإطار النظري في هذا البحث الأسس والمفاهيم التي تساعد في تفسير وتحليل موضوع الدراسة، ويسعى للإجابة عن أسئلة البحث الرئيسة، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: القيادة التحويلية

أولاً: القيادة التحويلية

يعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه البحوث في الثمانينيات وقد تمت صياغة هذا المصطلح من قبل "داونتون" إلا أن ظهوره مدخلا مهما في القيادة كان على يد "جيمس ماكجريجر بيرنز". ومفهوم القيادة التحويلية هي العملية التي يشترك فيها الفرد مع

الآخرين ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع وهي عملية تسعى لتغيير الأفراد وتحويلهم وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، كما أنها تشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادات ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية. (حافظ وآخرون، ٢٠١٣، ص ١٨٩)

مفهوم القيادة التحويلية

تعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع الرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى أحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة (خير، ٢٠١٣، ص ٩٥). نوه الكيلاني (١٠٣: ٢٠١٦) إلى أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن مستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع الرؤوسين على المشاركة في صياغة رؤية طويلة الأمد وتحديد أهداف واضحة وملموسة للمنظمة". ذكر سعد (٩٧: ٢٠١٧) أن القيادة التحويلية هي ذلك النمط الذي يحفز التابعين إلى تغليب المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية، وكذلك إثارة الدافعية لديهم لبذل المزيد من الجهود فوق المتوقعة لتحقيق الأهداف المحددة لصالح المنظمة".

كما يعرفها الزومان (٢٠١٨) بأنها قدرة القائد على التأثير في سلوك الرؤوسين، واتجاهاتهم، وقيمهم؛ لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وبما يخلق بيئة عمل مبنية على الثقة والابتكار، والإبداع؛ لمواكبة المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية.

أبعاد القيادة التحويلية: للقيادة التحويلية مجموعة من الأبعاد وذلك كما يلي (المومني والمحاسنة، ٢٠٢٤؛ أبورمان، ٢٠١٦)

١. البعد الكاريزمي أو التأثير المثالي: يتميز القائد التحويلي بقدرته على نيل إعجاب وثقة وتقدير الرؤوسين الذين يرونه قدوة ومصدر إلهام. وتنعكس هذه القدرة في كونه نموذجاً يحتذى به، إذ يولي احتياجات الآخرين أولوية على مصالحه الشخصية، ويوظف تأثيره الأخلاقي لتحفيز الأفراد والجماعات على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها.

٢. الدافعية المستوحاة من التحفيز (التحفيز الإلهامي): يعمل القائد التحويلي على تعزيز التفاؤل والحماس لدى المرؤوسين من خلال بث روح التحدي في أفعالهم، وتنمية روح الفريق والتركيز على الأهداف المستقبلية المشتركة. ويركّز على السلوكيات التي تحفز العاملين وتلهمهم للمشاركة في صياغة رؤية المنظمة وتحقيق غاياتها. ويتبنى أساليب ابتكارية لدعم دافعية الأفراد وتوجيههم لتجاوز الصعوبات وإضفاء المعنى على مهامهم، بما يساهم في تعزيز انتابائهم وتحقيق مصالح المؤسسة بفعالية.

٣. الاستثارة العقلية أو الإثارة الفكرية: يعمل القادة التحويليون بالارتقاء بالعاملين والسعي نحو جعلهم أكثر إبداعاً وابتكاراً في تعاملهم مع المشاكل التي تواجههم، حيث يعمل القائد على طرح أفكار جديدة أو البحث عنها، وتشجيع حل المشكلات بطرق إبداعية ابتكارية ودعم النماذج الخلاقة التي يقدمها الأفراد، فهو يستثير مرؤوسيه نحو التفكير الإبداعي والتحديث، ويشجع روح الابتكار، والأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع تفكيره.

٤. الاعتبار الفردي: يهتم القائد التحويلي باحتياجات العاملين لتحقيق الإنجاز، إذ يمنح كل فرد اهتماماً شخصياً، ويصغي إلى آرائهم باحترام، ويقدر إنجازاتهم عبر ممارسات التعزيز والدعم. ويتعامل مع الأفراد بصفته موجّهاً ومرشداً، معترفاً بالفروق الفردية بينهم، ومساهماً في معالجة مشكلاتهم. كما يعمل على تهيئة فرص التعلم داخل فرق العمل في بيئة داعمة، ويأخذ في الحسبان اختلاف احتياجاتهم وقدراتهم واهتماماتهم. ويتجلى دور القائد التحويلي في تمكين العاملين من تطوير خبراتهم واتخاذ قراراتهم المهنية بثقة وكفاءة.

خصائص القيادة التحويلية:

لقيادة التحويلية خصائص تميزها عن غيرها، وتبلور رؤيتها وتوجهاتها، وتتمثل خصائص القيادة التحويلية فيما يلي (الفتح، ٢٠٢٢):

١. تكوين رؤية استراتيجية تعد الرؤية هي جوهر القيادة التحويلية: ويقصد بها وضع خطة استراتيجية يحدد فيها أهداف المنظمة، والتي يتم حشد جهود العاملين بالمنظمة لتنفيذها.
٢. نقل وتوصيل الرؤية تعد هذه المرحلة بمثابة الإجراء الخاص بنقل معنى الرؤية للعاملين بالمنظمة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تساهم في فهمهم للرؤية، وإدراكهم لمكوناتها لكي يسهل عليهم تطبيق برامجها.

٣. وضع الرؤية في إطار عملي وبراد بهذا الأمر الخروج من إطار الاجتماعات والأعمال اليومية المعتادة إلى أعمال مهمة تعكس الرؤية بالشكل الذي يزيد من ولاء المرؤوسين للقادة
٤. بناء الولاء والالتزام بالرؤية الموضوعية من خصائص القيادة التحويلية بناء الولاء والالتزام، وذلك من خلال تحفيز المرؤوسين لتبنى الرؤية واعتبارها رؤيتهم الخاصة، ودمج المرؤوسين في العمليات والإجراءات المكونة للرؤية، ونشر الأحاديث والقصص والرموز التي تدعم بناء هذه الرؤية، وذلك بهدف منح المرؤوسين الطاقة اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة.

خصائص القائد التحويلي

- القائد هو الذي يتبنى نمط القيادة التحويلية ولا بد من امتلاكه العديد من الخصائص التي ينفرد بها عن غيره من القادة الإداريين، ومن أبرز خصائص القائد التحويلي وفقاً لكل من (الفتوح، ٢٠٢٢؛ الباسل، ٢٠١٥) ما يلي:
- الرغبة الشديدة لركوب المخاطرة المحسوبة تفكيراً وتنفيذاً وأسلوباً، باعتباره قائداً شجاعاً وعلى استعداد تام لاتخاذ مواقف وقرارات جريئة ومغامرة محسوبة.
- يعد قائداً معنياً بالتغيير، فهو لا يعد نفسه مديراً، بل هو مبادر رغم إدراكه بأن التغيير له أعداء.
- امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة ووضع الحلول المناسبة وبدقة متناهية وبثقة مطلقة.
- قابلية التعليم والاستعداد للتعلم مدى الحياة لينعكس ذلك على تابعيه وتحفيزهم لقبول التعلم من الآخرين
- القدرة الفائقة على التعامل الإيجابي والبناء مع المواقف المعقدة والغامضة من أجل تجويد الوضع القائم.
- العمل بثقة مطلقة وتحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكين أسلوب الأداء الأفضل.
- النهضة الدائمة والمبادرة الفاعلة لمواجهة الحالات المستجدة وبدقة.
- طرح أفكار إبداعية وابتكارية باستمرار وتحفيز عامله على تبني الأفكار المتميزة.
- تحفيز تابعيه على التحلي بالقيم الأخلاقية والعمل على نشر ثقافة العمل الصحيح في كل مرة مع الحفاظ على القيم.

أهم الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي: جدول (١)

الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي	القائد التحويلي
علاقته بالوضع الراهن	يميل للحفاظ على الوضع الراهن	يسعى للإصلاح وتغيير الوضع للأفضل
الرؤية المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	يملك رؤية استشرافية للتغيير والتجديد
التوجه نحو الآخرين	يميل للتقليد والاتباع بدون تحليل أو تبني مواقف مختلفة.	يشجع على التميز والابتكار ويتبنى رؤية متقدمة للتطور
الثقة بالآخرين	يتجنب الانخراط والثقة في الآخرين.	يبنى الثقة من خلال تحفيز الحماس وتشجيع المخاطرة.
الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف المرسومة.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على السمات القيادية المهمة.
العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (الرقب، ٢٠١٠).

أنماط القيادة التحويلية:

ذكر بيرنز عدة أنماط تندرج ضمن أنماط القيادة التحويلية، وهي أربعة كما يلي (أبو عيادة

والعنزي، ٢٠٢٢) جدول (٢)

نمط القيادة	الوصف	الخصائص
(١) القيادة العقلانية Intellectual Leadership	تقوم نظرية القيادة العقلانية على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات، وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القانون واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء.	تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة، القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، ووفق لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يتم إيجاد الحلول للمشكلات
(٢) القيادة الإصلاحية Reform Leadership	تركز على التعلم من الأتباع وتحسين الأنظمة دون تغيير جوهري. وترى أن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، مما يؤدي إلى	الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم.

	اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين	
القيادة الثورية تتطلب الصراع. يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدي كل من القادة والأتباع.	تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم وتسعى الى احداث تحول شامل في النظام الاجتماعي	(٣) القيادة الثورية Revolutionary Leadership
التشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة والقبول المسلم به للقائد والشعور العاطفي نحوه، وإذعان الأتباع، والتأثر معه، والمشاركة العاطفية في أهدافه، وعلو أهداف الأتباع، وثقة التابع في تحقيق الأهداف، وبهذا الفهم يعتبر القائد تحويلي لأنه ينشر أفكاراً ويمثل قدوة للتابعين.	تعبّر عن العلاقة بيم القائد والتابع في الازمات، وتأثير القائد القدوة وتقوم على ثقة التابع بالقائد الكاريزمي الذي يستطيع حل كافة المشكلات.	٤- القيادة البطولية Ideologues والأيدلوجية (heroes&Leadership)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

التحديات المعاصرة التي تواجه القيادة التحويلية في المنظمات:

- يواجه القادة التحويليين العديد من التحديات في ظل التطور والتقدم العلمي والتقني، ومن أهم تلك التحديات (المحاسبة والمومني ٢٠٢٤؛ حسن وآخرون، ٢٠٢٢)
١. المنافسة: تُعد المنافسة من أبرز التحديات التي تواجه القائد التحويلي في ظل التحولات العالمية، إذ تسعى المؤسسات إلى تعزيز حصتها السوقية من خلال خفض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن. ويتطلب ذلك من القائد التحويلي مواصلة البحث والتطوير لضمان التميز والاستمرار في تنمية موقع المؤسسة التنافسي.
 ٢. العولمة: أدى التقدم التكنولوجي الهائل في الاتصالات والمعلومات إلى تحويل العالم إلى قرية صغيرة، وانعكس ذلك على مختلف القطاعات. ولمواجهة هذا التحدي، تبرز أهمية قدرة القائد التحويلي على إحداث التحولات التنظيمية اللازمة وتسريع وتيرة الأداء.

٣. الاستخدام الأمثل للموارد: في سياق المنافسة وعدم الاستقرار، تزداد الحاجة إلى استثمار الموارد بكفاءة عالية. ويُعنى القائد التحويلي بتبني الحلول الملائمة لمعالجة المشكلات وضمان توظيف الإمكانيات المتاحة دون هدر.
٤. الجودة الشاملة: تمثل جودة المنتج أو الخدمة معيارًا عالميًا للتفوق، وهي هدف رئيسي تسعى المؤسسات لتحقيقه لتجاوز الحدود الجغرافية وتعزيز مكانتها التنافسية.
٥. التحديات التكنولوجية: يتطلب التطور العلمي والتقني المستمر من القائد التحويلي توظيف الأدوات والابتكارات الحديثة بكفاءة لتحسين المنتجات والخدمات، وتقليل التكاليف والوقت اللازم للإنتاج.
٦. عدم التأكد البيئي وصعوبة اتخاذ القرار: يمثل غياب اليقين البيئي تحديًا في عملية اتخاذ القرار، مما يستلزم من القائد التحويلي وضوح الرؤية المستقبلية واعتماد الاستراتيجيات المرنة لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية

تكمن أهمية القيادة التحويلية في أنها توحد القيم المركزية للمنظمات، وتدمج أغراض المنظمة بأغراض أفرادها، كما تحرر الإمكانيات الإنسانية وتنشئ القيادة الجماعية. ويمكن أن يعتبر صنع القرار التحويلي إطارًا للعمل لخلق ثقة لدى القادة تعينهم على صنع القرار السليم القائم على المعرفة والقائد الذي يعتنق المعرفة وثقافة صنع القرار سيجد نفسه على طريق القيادة الايجابية والفعالة. وهذا يعني أن القرار التحويلي هو العمل بطرق تعكس الصالح العام للمنظمة وهو واجب أساسي للقيادة. إن مهمة القادة التربويين في الوقت الحاضر أن يقوموا بأداء أفضل من أي وقت مضى لأنهم يحملون مسؤولية تربية الأجيال في مجتمعات القرن الجديد والتي تواجه تحديات كبيرة.

و يتعرض القادة التربويين بشكل عام، وقادة المدارس بشكل خاص إلى انتقادات وضغوطات كبيرة بسبب قراراتهم غير الصائبة، والتي ترتبط أحيانًا بتهمة الافتقار إلى أصول المعرفة المتعلقة بصنع القرار. لهذا كله جاءت القيادة التحويلية لتطرح السؤال الكبير: ما هي المصلحة الفضلى لطلبتنا ومعلمينا وإدارييننا وأولياء أمور طلبتنا؟ والجواب: لقد جاءت لتدعو

القادة التربويين في المدارس لكي يصنعوا القرارات وفقاً لما هو الأفضل للمدرسة وللمتعلمين منها (دواني، ٢٠١٧).

❖ دور القيادة التحويلية على المستوى الوطني في إدارة الأزمات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

تعد المملكة العربية السعودية من أبرز الدول التي شهدت تحولاً ملموساً في جميع مجالاتها بفضل القيادة الحكيمة والإستراتيجية التي اتبعتها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز، وولي عهده الأمير محمد بن سلمان. فمنذ إطلاق رؤية السعودية ٢٠٣٠ ساهمت التحولات الإيجابية الكبيرة التي شهدتها مدن المملكة ومناطقها في تشكيل حياة جديدة أكثر جودة، وتوفير سبل عيش أفضل.

وقد طورت الكثير من جوانب الحياة في المملكة منذ إطلاق برنامج التحول الوطني عام ٢٠١٦، كأول برامج رؤية السعودية ٢٠٣٠، إذ يعمل البرنامج على تحويل المملكة لتكون دولة رائدة، تقف في مصاف أفضل دول العالم. فمن خلال التحولات التي شهدتها المملكة، برزت القيادة التحويلية كمحرك رئيسي لتحقيق أهداف النمو والابتكار.

لقد أظهرت القيادة الوطنية، ممثلة في خادم الحرمين الشريفين وولي العهد، توجهها استراتيجياً طويل المدى يركز على تعزيز الاقتصاد الوطني، وتحقيق الاستدامة، وتطوير المجتمع السعودي في جميع جوانبه. يمثل الملك سلمان بن عبد العزيز وولي العهد الأمير محمد بن سلمان نموذجاً بارزاً للقيادة التحويلية، ليس فقط على مستوى المملكة، بل أيضاً على الصعيدين الإقليمي والدولي، حيث قادا مسيرة التحديث والتطوير برؤية استراتيجية طموحة تعزز مكانة السعودية عالمياً.

ويتضح مما سبق أن القيادة التحويلية تتميز عن غيرها من أنماط القيادة في قدرتها على إحداث تأثير عميق ومستمر لدى الأفراد من خلال تحفيزهم وتطوير مهاراتهم وتمكينهم من مواجهة الأزمات بفعالية. فهي تساهم في تعزيز الالتزام الجماعي بأهداف المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها، وتدعم بناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التحديات الطارئة، مع التركيز على التطوير المستمر والاستعداد المسبق، بما يحقق استجابة سريعة وفعالة عند حدوث الأزمات ويعزز القدرة على التعافي والنجاح المستدام.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات التعليمية

يعد مفهوم الأزمة في المؤسسات التعليمية جزءاً من مفهوم الأزمة بصفة عامة، وإن كان لها خصائص تميزها بحكم طبيعة العمل التعليمي؛ فهي تشير إلى حدث، أو تغير مفاجئ على كافة أجزاء المنظومة التعليمية، ويؤدي إلى نتائج غالباً غير مرغوبة لا يملك صناع القرار عن العملية التعليمية مواجهتها والتعامل معها دون أن يكون هناك أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل والسيطرة على هذه الأزمات، والعودة بالنظام التعليمي إلى حالته الطبيعية، لتحقيق أهدافه المنشودة" (فرج ٢٠١١، ٣٦٧).

مفهوم الأزمة في التعليم

تعددت تعريفات الباحثين للأزمة في التعليم، إذ عرف خليل (٢٠١٦، ص ٤٤٣) الأزمة بأنها: "حدث مفاجئ غير متوقع، تشابك فيه الأسباب بالنتائج وتسير الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد عن درجة المجهول، وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة، وتفقده القدرة على السيطرة، باعتبارها موقف عصيب ممكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية". في حين عرفت دراسة العبد الله وآخرين (٢٠١٩، ص ٣٥٦) بأنها: "موقف غير اعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها".

■ أنواع الأزمات وتقسيمها: تتعدد أنواع الأزمات كما صنفها (عبد العال، ٢٠٠٩) وفق الأسس الآتية:

١. حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة:
 - أزمات داخلية متعلقة بالعاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - أزمات خارجية متعلقة بالإدارة التعليمية أو أولياء الأمور.
٢. حسب نوع الأزمة وتشمل: الأزمات الإدارية، الأزمات الاجتماعية، الأزمات النفسية، الأزمات الاقتصادية، الأزمات السياسية، الأزمات الأمنية).
٣. حسب سبب حدوثها:
 - أزمات طبيعية: لا دخل للإنسان في حدوثها أو أن دوره ضئيل وغير ظاهر.
 - أزمات من صنع الإنسان ويقصد بها كل الأزمات التي تنجم عن القرارات الخاطئة أو غير الرشيدة وغير المسؤولة التي يتخذها الإنسان.

٤. حسب درجة شموليتها:

- أزمات جزئية: وهي الأزمات التي تمس شريحة أو فئة قليلة من السكان أو جزء بسيط من النظام أو النشاط في المنظمة، ولذلك فهي عادة ما تكون أزمات محددة التأثير.
- أزمات عامة: ويقصد بها تلك التي تمس القاعدة العريضة من السكان أو العاملين في المنظمة، وتتميز تلك الأزمات باتساع مجال التأثير وانتشاره، بحيث يمثل تهديدا خطيرا لكل الكيان والنظام.

- مراحل الأزمة: تمر الأزمة بأربع مراحل رئيسية، تمثلت فيما يلي (الغيث، ٢٠١١):
 ١. المرحلة التحذيرية: تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر، الذي يشير إلى وقوع أزمة، واستشراف المتغيرات البيئية والاحتمالات والبدائل
 ٢. مرحلة نشوء الأزمة: تقوم على عدم إمكانية المدير في توقع حدوث الأزمة، وتقود إلى تعاظم المتغيرات الدافعة لحدوث الأزمة، وزيادة احتمالية المواجهة.
 ٣. مرحلة الانفجار: تأتي مباشرة بعد عدم قدرة المدير في التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة، وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتسارعة، وتتطلب هذه المرحلة من المديرين القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة، وإيجاد مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات، وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر المعلومات والبيانات، وتوقع المستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها، وتنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.
 ٤. مرحلة انحسار: الأزمة حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل التي تسبب في حدوث الأزمة، ويسعى المدير "قائد فريق الأزمة إلى السعي إلى التوازن الطبيعي، واستعادة النشاط".

▪ خصائص الأزمة

ذكر علي والليمة (٢٠٢٣، ص ٥٥) أن الأزمات بصفة عامة تشترك في أربعة خصائص، وهي:

١. عدم التأكد ينتج عدم التأكد من البداية السريعة للأزمة، والتعقد الدائم وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التي تشكلها.

٢. البداية السريعة تستغرق الأزمة وقتاً طويلاً في التكوين، إلا أنها تتميز بالنمو السريع للأحداث.
٣. خسائر حادة مدركة من الواضح أن هناك شيئاً ما ذا قيمة مفقودة، أو سوف يتم فقدته نتيجة الأزمة.
٤. نقص القدرة على السيطرة أحداث الأزمة لا يمكن السيطرة عليها بشكل كامل، إلا أنه يمكن التأثير عليها بشكل جزئي من أجل تقليل الخسائر".
- ويتضح من خلال الخصائص السابقة أن الأزمة تمثل حدثاً مفاجئاً، لا يمكن التنبؤ به، وينتج عنها تغيرات في نمط حياة الأفراد والمنظمات حيث ينتج عنها سيادة حالة من التوتر والقلق والذعر وضغط في حياة الأفراد واضطراب في سير العمل في المنظمات.

خصائص إدارة الأزمات

- تتميز إدارة الأزمات بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تعكس تميزها عن باقي فروع الإدارة، وتشمل هذه الخصائص (السلمي وحداد، ٢٠٢٤)
١. الصعوبات في التطبيق العملي للحلول المقترحة، بالإضافة إلى مخاوف تتعلق بالمستقبل.
 ٢. الحاجة إلى خبراء متخصصين في مجال إدارة الأزمات يتمتعون بمهارات عالية.
 ٣. تشابك الأفكار وتعقيد الظروف الذي يؤدي إلى تشتت الجهود الذهنية والفكرية لمديري الأزمات.
 ٤. نقص المعلومات والبيانات الضرورية لتنفيذ استراتيجيات فعالة في إدارة الأزمات.
 ٥. عدم وضوح الرؤية الفكرية لدى المستويات المختلفة لإدارة الأزمات.
 ٦. الزيادة في الضغوط الداخلية والخارجية أثناء إدارة الأزمات.
 ٧. ظهور مستويات عالية من التوتر والقلق الفكري التي تؤثر سلباً على إدارة الأزمات.
 ٨. التصرفات غير المعتادة من قبل أفراد المنظمة ككل في ظل الأزمات.
- تؤكد هذه الخصائص على التحديات الكبيرة التي تواجه الفرق المعنية بإدارة الأزمات و تشدد على ضرورة وجود قيادة تحويلية واستراتيجيات.

استراتيجيات إدارة الأزمات

إن الأحداث المفاجئة والمتسارعة التي يشهدها العالم على المستويات المحلية والإقليمية والدولية أوجدت معضلات حقيقية أمام المؤسسات حول كيفية إدارة الأزمات الطارئة بكفاءة، خاصة في ظل صعوبة التنبؤ بها وغياب السياسات المحددة لمواجهتها. ولتذليل هذه التحديات، تطور علم إدارة الأزمات ليقدم نظريات ومناهج واستراتيجيات عملية تسهم في تحقيق الجاهزية والتخطيط المبكر وسرعة الاستجابة واتخاذ القرار الفعّال عند وقوع الأزمات (محارمه وآخرون، ٢٠٢٢).

يوجد عدد من الاستراتيجيات التي تناولها الباحثون في مجال إدارة الأزمات، كما أشار إلى ذلك كل من (الحواجرة والمري، ٢٠٢١؛ حمدي، ٢٠١٨؛ أبورمان ٢٠١٦)، وذلك على النحو التالي:

١. استراتيجية اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: تُعد من الخطوات الأساسية في إدارة الأزمات، حيث تقوم على إدراك وتحليل المؤشرات التي تنذر بحدوث الأزمة قبل وقوع خسائر فعلية، بما يسمح بتشكيل فرق للتخطيط والاستشراف باستخدام أدوات مثل السيناريوهات والمحاكاة. وترتبط قدرة المديرين على اكتشاف هذه الإشارات بمستوى جاهزية المنظمة، وتبرز هنا أهمية التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمة والاستعداد لها.
٢. استراتيجية الاستعداد والوقاية: تعتمد على استشعار إشارات الإنذار وتحليلها، ثم إعداد خطة شاملة للتعامل مع الأزمة، تتضمن جمع المعلومات وتحليل الموقف وتدريب العاملين. وتساهم هذه الاستراتيجية في اكتشاف نقاط الضعف ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوث الأزمة أو تقليل أثارها، مع تأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي لتفادي الأزمات المحتملة.
٣. استراتيجية احتواء الأضرار: تركز على تقدير حجم الخسائر الناتجة عن الأزمة وتطبيق التدخلات المناسبة لمعالجتها على المستويين المادي والنفسي. ويمكن استخدام إجراءات مثل وقف تصاعد الأزمة بالتفاوض أو التدخل الحاسم للسيطرة على مصادرها، خاصة في القضايا المرتبطة بالقيم أو تلك التي تتوسع بشكل مفاجئ.
٤. استراتيجية استعادة النشاط: تهدف إلى إعادة التوازن ومواصلة الأنشطة الاعتيادية بعد احتواء الأزمة، مع وضع خطط للتعامل مع أثارها وتعزيز تدفق المعلومات وثقة العاملين

بقدرتهم على التعافي. ويُراعى أيضاً توظيف وسائل الإعلام لطمأنه الأطراف ذات العلاقة وتخفيف تداعيات الأزمة.

٥. استراتيجية التعلم: تتمثل في استخلاص الدروس المستفادة وتحسين الإجراءات المستقبلية، من خلال التدريب المنتظم على رصد الأزمات وإدارتها بكفاءة. وتشمل هذه الاستراتيجية تطوير أنماط عمل فعالة وبناء الخبرات لمنع تكرار الأزمة، إلى جانب مراجعة الخطط والتقارير لضمان الاستعداد المستقبلي المستمر.

■ مناهج التعامل مع الأزمات

تطورت أساليب إدارة الأزمات بشكل ملحوظ على مر السنوات، نظراً لعدم ملائمة الطرق التقليدية الصارمة والمتسلطة للعصر الحالي. وفي ظل تزايد الوعي ونمو المعرفة والثقافة، أفسح المجال لظهور مناهج جديدة أكثر تقدماً ورقياً في التعامل مع الأزمات. وتنقسم مناهج التعامل مع الأزمات إلى تقليدية وحديثة (الخضيرى، ١٩٩٣).

جدول رقم (٣)

المناهج الحديثة للتعامل مع الأزمات	المناهج التقليدية للتعامل مع الأزمات
طريقة فرق العمل: تقوم على الاستعانة بخبراء وفنيين متعددين للتعامل مع الأزمات بأسلوب علمي ودقيق.	إنكار الأزمة: تُعرف بالتعتيم الإعلامي، وتُستخدم في الإدارات الديكتاتورية التي ترفض الاعتراف بأي خلل في الهيكل التنظيمي.
طريقة المشاركة الديمقراطية: تشرك الأفراد في صنع القرار، خصوصاً عندما تكون الأزمة مرتبطة بالعنصر البشري.	كبت الأزمة: تهدف إلى تأجيل ظهور الأزمة والسيطرة عليها بالقوة دون معالجة الأسباب الجذرية.
طريقة احتواء الأزمة: تهدف إلى محاصرة الأزمة وتجميدها في نطاق محدود لمنع تفاقمها.	تشكيل لجنة لبحث الأزمة: تُطبق عند نقص المعلومات لتحديد العوامل والأطراف المسؤولة عن حدوث الأزمة.
طريقة تصعيد الأزمة: تُستخدم عند غموض الأزمة لتوضيح ملامحها، خصوصاً في البيئات التي تشهد تبايناً في التوجهات والآراء.	بخس الأزمة: الاعتراف بوجود الأزمة مع التقليل من أهميتها وتأثيراتها.
طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: تركز على إزالة	تنفيس الأزمة: دراسة قوى الضغط والعلاقات

المحتوى المحفز للأزمة لتقليل الضغط المصاحب لها.	بين الأطراف المعنية لتخفيف التوتر والغضب عبر خلق فرص تهدئة الصراع.
عزل قوى الأزمة: فصل العوامل الرئيسية المسببة للأزمة عن مركزها الأساسي لمنع اتساعها.	
إخماد الأزمة: التصدي المباشر والحاسم للقوى الفاعلة في الأزمة للحد من تأثيرها أو تصفيتها.	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على تصنيف الخضير (١٩٩٣)

التعامل مع الأزمات في التعليم

تبرز أهمية التعامل مع الأزمات في التعليم من خلال تقليل الهدر أو الضياع في الموارد؛ ذلك لأن الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تعتبر موارد ضائعة بالكامل، والحد من النتائج (الآثار) المعوقة لحالة عدم التأكد، والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، وتوقع الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها، وتوفير الثقة والاستقرار، والأمن لدى جميع فئات المجتمع المدرسي، والتحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة، والمواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة (الغيث ٢٠١١، ٤٠).

ويرى المرقطن (٢٠٢٠) أن إدارة الأزمات التعليمية نظام ذو أهمية كبيرة وأداة علمية حكيمة تركز على العلم والمعرفة، تسعى إلى حماية المؤسسات التعليمية ووقايتها من أشكال الأزمات التعليمية كافة، وبالتالي المحافظة على استمرارية وديمومة النشاط المعهود في المؤسسة التعليمية.

ويستلزم التعامل مع الأزمات في التعليم توفر العديد من المتطلبات وهي كالتالي (خليل

٢٠١٦، ٤٤٨):

- وجود القيادة الفعالة لدعم التنفيذ الفعال للتعامل مع الأزمة ومتابعة الاستعداد لمواجهتها.
- وجود فريق للتعامل مع الأزمات مدرب على التعامل مع الأنواع المختلفة من الأزمات
- وجود خطة للتعامل مع الأزمات التعليمية تحدد بوضوح نوع المواجهة المطلوبة، ويتم تطوير الخطة بشكل مستمر وتوزيعها على فريق مواجهة الأزمات.

- توفير قنوات فعالة للاتصال داخل المؤسسة التعليمية وخارجها مع الآباء ومع وسائل الإعلام وهيئات المجتمع المحلي حتى يمكن تقديم المساعدة عند الضرورة
 - التدريب المستمر للأفراد على فهم سياسات وإجراءات عملية صنع القرار والوصول إلى قرارات رشيدة لمنع الأزمات أو مواجهتها بكفاءة عند وقوعها.
- ❖ دور القيادة الحكومية السعودية في إدارة أزمة جائحة كورونا: نموذج عالمي في إدارة الأزمات
- تميزت قيادة حكومة المملكة العربية السعودية في مواجهة خطر انتشار فيروس كورونا المستجد (COVID-19) بالفاعلية والإبداعية، حيث اتسمت بخطوات استباقية في التصدي للأزمة. وقد أظهرت قيادة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده قدرة فائقة على تجاوز العراقيل الداخلية والخارجية، وأكدت مستوى عالياً من الكفاءة القيادية يفوق ما هو قائم في العديد من البلدان المصنفة ضمن الدول المتقدمة.
- وأوضحت نتائج دراسة الخطيب (٢٠٢٠) أن هناك أكثر من ٢٥ درساً تربوياً نموذجياً تم استخلاصها من فعاليات إدارة أزمة فيروس كورونا المستجد، وهي دروس يمكن تقديمها في المؤسسات التعليمية والتربوية والمدنية لاستلهم العبر والحكمة منها.
- وفي المملكة العربية السعودية، شمل قرار تعليق الدراسة النظامية تفعيل التعليم الإلكتروني من خلال العديد من الإجراءات، من بينها تكليف مكاتب الإشراف التربوي بمتابعة سير العملية التعليمية عن بُعد، وتنسيق الإجراءات، وإرشاد أولياء الأمور. كما تم التأكيد على متابعة سير التعليم عن بُعد من خلال منصة المدرسة الافتراضية التي وفرتها وزارة التعليم وضمان جودة هذه الخدمة، إضافةً إلى تمكين الطلاب من استخدام المواد الرقمية والإثرائية المتاحة على موقع المنصة، وكذلك التطبيقات المتوفرة في متاجر التطبيقات الإلكترونية (منظومة التعليم الموحدة).
- علاوةً على ذلك، جرى توفير جميع المواد الدراسية بشكل غير متزامن عبر البث الفضائي لقنوات "عين" التعليمية، والقناة الرسمية على موقع يوتيوب، مع استكمال متطلبات التعليم عن بُعد لجميع الطلاب والطالبات بالتعاون مع الجامعات، والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، والمركز الوطني للتعليم الإلكتروني. (وزارة التعليم، ٢٠٢٠)

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات التعليمية

٣. ١: فعالية القيادة التحويلية في أوقات الأزمات.

يقول جورج وجونس (George & Jones، ٢٠١١)، إن المنظمات أوقات الأزمات تحتاج إلى قائد يساعدها إلى التحول والتغيير، وحتى لو اضطرت هذه المنظمات إلى اللجوء لقائد من خارج المنظمة، وإن الفوضى من سمات الأزمة، لكن بوجود قائد تحويلي في المنظمة فإنه يوفر الوقت والجهد والمال، بما يمتلكه من مقدرة على التأثير في العاملين، فمن خلال رؤيته الثابتة للأمور، وفي إعادة تنظيم جميع الموارد، وإعادة تخصيص رؤوس الأموال تزيد من فعاليته في السيطرة على الفوضى، ويرى زانج وآخرون (Zhang، et al، ٢٠١٢)، إن القيادة تشكل حجر الأساس في المنظمات، وإن الأزمة والقيادة تتشابك بشكل وثيق، فظهر هنا فعالية القائد التحويلي في أوقات الأزمات، والتي تحتاج إلى اتخاذ قرارات فعالة وسريعة، وبالتالي فإن نمط القيادة التحويلية قادر على إجراء تقييم شامل تجاه الوضع خلال فترة قصيرة، وإصدار أوامر للمرؤوسين بكفاءة وفعالية.

أن دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية يكتسب أهمية كبيرة، لا سيما في عمليات التقييم المستمر للأزمات والمخاطر التي قد تؤثر على أمن واستقرار المؤسسات التعليمية. فكثير من المؤسسات تغفل عن هذا الجانب الحيوي في تعاملها مع الأزمات، مما يضعف قدرتها على مواجهة الفعالة. وتبرز أهمية إدارة الأزمات التعليمية بشكل أكبر عندما تستند استراتيجيات التعامل معها إلى نهج علمي منظم، بعيداً عن العشوائية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التصدي للأزمات والتكيف مع التحديات بمرونة وكفاءة.

٣. ٢: دور القيادة التحويلية في تحديد الأزمات التعليمية ومعالجتها

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من الأزمات التي تفرض عليها اتخاذ مواقف سريعة وفعالة لمعالجتها والحد من تداعياتها. وتعد الإدارة الناجحة، التي تتصف بمرونة عالية وقدرة على التحول من الوضع الاعتيادي إلى أوضاع الطوارئ، عاملاً حاسماً في تجاوز الأزمات التعليمية. وفي هذا الإطار، تسهم القيادة التحويلية في تمكين المؤسسات التعليمية من التصدي للأزمات ومعالجتها والحد من تكرارها مستقبلاً، وذلك من خلال بناء ثقافة التغيير والتحفيز والتمكين لدى القيادات التربوية.

وفي ضوء ذلك، حددت نور (٢٠٢١) مجموعة من الخطوات المهمة التي تساعد القيادات التعليمية على الانتقال من حالة الاستقرار إلى حالة الطوارئ لمواجهة الأزمات بكفاءة، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

١. دراسة الأزمة التعليمية التي تواجه المؤسسة ومعرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثها، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية أو محدودية كفايات المعلمين في التعليم عن بُعد.
 ٢. إجراء الدراسات المقارنة للأزمات التعليمية المماثلة التي مرت بها المؤسسات سابقاً، بهدف الاستفادة من الحلول والخبرات السابقة في إدارة المواقف الطارئة.
 ٣. تهيئة الكوادر التربوية والإدارية وتدريبها على استراتيجيات التحول الإداري وإدارة الأزمات بفاعلية، لضمان جاهزيتها لمواجهة المستجدات.
 ٤. توفير المستلزمات المادية والمعنوية اللازمة لدعم الكوادر التربوية وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في معالجة الأزمة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء.
 ٥. تعزيز المتابعة والرقابة على الإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة خلال الأزمة، وتحليل آثارها على العملية التعليمية لضمان استمرار جودة التعليم وتقليل الأضرار المحتملة.
- وتؤكد هذه الخطوات أهمية القيادة التحويلية في بناء استجابات مرنة وفعالة قادرة على تحويل التحديات إلى فرص تطويرية، وتعزيز جاهزية المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات بكفاءة واستدامة.

٣.٣ العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات:

تُعد القيادة التحويلية أسلوباً فعالاً لإدارة الأزمات، لما تمتاز به من قدرة على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتحويل الصعوبات إلى فرص للتطور المؤسسي. وترتكز القيادة التحويلية على بناء الثقة وتعزيز التفاعل الإيجابي بين القائد والفريق، وهو ما يُمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة المواقف الطارئة بكفاءة وفاعلية (المحاسنة والمومني، ٢٠٢٤، ص ٤٩)

تتجلى العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في أربعة محاور رئيسية:

- التأثير المثالي: يُعد التأثير المثالي عنصراً محورياً في استراتيجيات إدارة الأزمات، إذ يُمكن القائد من إلهام الفريق وتحفيزه على الالتزام برؤية واضحة ومشتركة، مما يرفع مستوى الثقة والولاء. ويؤدي ذلك إلى تعزيز التعاون وتوحيد الجهود لمواجهة التحديات الطارئة.

• التحفيز الإلهامي: يُسهم التحفيز الإلهامي في تنمية حماس الأفراد وتشجيعهم على التعامل مع التحديات بإيجابية وإصرار. وخلال الأزمات، يكون التحفيز ضروريًا لتعزيز دافعية الفرق التعليمية وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات.

• الاستثارة الفكرية: تركز القيادة التحويلية على تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار لإيجاد حلول جديدة وفعالة للمشكلات المستجدة. وتُعتبر هذه القدرة على الابتكار عاملاً حاسماً في تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية، بما يُمكن من التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

• الاعتبارية الفردية: تُبرز القيادة التحويلية أهمية الاعتراف بخصوصية احتياجات الأفراد وتقدير قدراتهم، مما يعزز مهاراتهم في التعامل مع الضغوط واتخاذ القرارات السريعة خلال الأزمات. وترتبط الاعتبارية الفردية ارتباطاً وثيقاً بارتفاع مستويات الأداء والثقة بالنفس لدى الفريق.

إجمالاً، توفر القيادة التحويلية إطاراً متكاملًا يُعزز استراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية، من خلال بناء الثقة، وتحفيز الابتكار، وتكريس روح العمل الجماعي. ويُمكن هذا النهج المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات المفاجئة والتكيف مع التحولات السريعة، بما يحقق أهدافها ويصون جودة العملية التعليمية حتى في أصعب الظروف.

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد:

بالاعتماد على الدراسات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وحرصاً على تحقيق أكبر قدر من الاستفادة منها في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية، تم استعراض مجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وعليه يجري العرض بحسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك بتناول الهدف، والمنهجية والأدوات ومجتمع الدراسة؛ إن وُجدت، وبيان أهم ما توصلت إليه النتائج على النحو الآتي:

دراسة المحاسنة والمومني (٢٠٢٤). هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات والموظفين الذين هم على تماس مباشر بإدارة الأزمات وتم توزيع (١٤٧) استبانة على مجتمع

الدراسة. وأظهرت الدراسة ان تصورات المبحوثين لمستوى الابعاد التي تقيس القيادة التحويلية قد جاء بدرجة مرتفعة وان تصورات المبحوثين لمستوى الابعاد التي تقيس متغير استراتيجيات إدارة الأزمات قد جاء بدرجة مرتفعة ووجود إثري ذي دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في تطوير استراتيجيات إدارة الازمات بأبعادها مجتمعة. أوصت الدراسة بضرورة استمرار المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات بالمحافظة على ممارسة نمط القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات ادارة الازمات، والتركيز على ضرورة اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتطوير الية توليد الافكار لديهم، بهدف تطويرهم وتحويلهم إلى قادة في مواقعهم.

دراسة الصفار (٢٠٢٤). هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي الاستشارة العقلية الاعتبارات الفردية في بناء السمعة المؤسسية في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت استبيان لجمع البيانات الأولية الذي تم تطبيقه على عينة شملت (٢٥٠) من العاملين في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها وجود درجة تقدير مرتفعة للقيادة التحويلية في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، وجود درجة تقدير مرتفعة للسمعة المؤسسية في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن يتم تعميم أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات السعودية لما لها من أثر إيجابي هام على سمعة المؤسسة.

دراسة عابدين وخاطر (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع الكهرباء". هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، وتم تطبيقها على العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع الكهرباء. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي، وشملت مجتمع الدراسة العاملين في الشركة، حيث بلغت عينة الدراسة ٢٨٢ مفردة. تم جمع المعلومات والبيانات اللازمة عبر قائمة الاستقصاء. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات.

دراسة علي و الليمه (٢٠٢٣). هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي الاستشارة الفكرية الاعتبار الفردي على إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام محافظة الحديدة كما هدفت إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة

إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية: الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام محافظة الحديدة، كما تم تطوير أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة أهمها: هناك أثر للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام محافظة الحديدة. هناك مستوى عالي للممارسة القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي الاستشارة الفكرية الاعتبار الفردي) في هيئة مستشفى الثورة العام محافظة الحديدة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: على قيادة الهيئة زيادة الاهتمام بنمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة؛ لأن تطبيقه يؤدي إلى التغير المنشود، ومواجهة التحديات والأزمات، والعمل على تعزيز بناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين بصفة دائمة، وإعطاء مزيد من الثقة بقدرة العاملين وإثارة روح التحدي بينهم، وإتاحة مجال أكبر في تفويض الصلاحيات.

دراسة حسن وآخرون (٢٠٢٢). هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إعداد إستبانة وتوزيعها على عينة قوامها (٢٦٠) مبحوثا من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنصورة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في بعد الاستشارة الفكرية ترجع المتغير نوع القيادة لصالح القيادات الأكاديمية جاءت ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة وبترتيب أبعاد إستراتيجيات القيادة التحويلية على مستوى الممارسة من وجهة نظر العينة ككل جاءت على الترتيب التالي (الدافعية الملهمه، التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي). ومن أبرز التوصيات المرتبطة بموضوع الدراسة ضرورة إتاحة الفرص لكل من القيادات الأكاديمية والإدارية بممارسة مهارات واستراتيجيات القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة في مواجهة المشكلات التعليمية والإدارية، ووضع حلول علمية وعملية مبتكرة في ضوءها لهذه المشكلات، وذلك من خلال إعادة النظر في القوانين التي لا تواكب مسيرة التطوير والتحديث والتغيير.

دراسة الخرابشة والخصاونة (٢٠٢٠). هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية الأردنية، وذلك من خلال التعرف على الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في استراتيجيات إدارة الأزمات الهروب، والمواجهة، والاحتواء في الجامعات الحكومية الأردنية. اشتمل مجتمع الدراسة على الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الحكومية وتم توزيع (٢٨٠) استبانة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن ممارسة إدارة الجامعات للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، حيث تبين أن الاستشارة الفكرية كانت في المرتبة الأولى، تم التحفيز الإلهامي ثانياً، تلاها التأثير المثالي في المرتبة الثالثة، وجاء الاعتبار الفردي في المرتبة الرابعة. أما فيما يتعلق بالأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الأزمات لدى إدارة الجامعات الحكومية تبين أن استراتيجية الهروب في المرتبة الأولى، ومن ثم جاءت استراتيجية المواجهة ثانياً، تليها استراتيجية الاحتواء. هذا وأصت الدراسة بالعديد من التوصيات كان أهمها تأسيس دائرة خاصة بإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية الأردنية. وضرورة إيلاء إدارة الجامعات اهتماماً أكبر وتعزيز دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات وذلك للوصول إلى الفاعلية المطلوبة في إدارة الأزمات.

أما دراسة مصطفى (٢٠١٨) فهدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان بالأردن من وجهة نظر المعلمات وباستخدام المنهج الوصفي، واستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (٤١٨) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت (متوسطة)، وأن اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في محافظة عمان (متوسطة) كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية وواقع اتخاذ القرار.

تناولت دراسة كرم (٢٠١٨، Karam) أساليب إدارة الأزمات الهروب، المواجهة الاحتواء والتعاون وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي في الفنادق المصرية ذات الخمس نجوم، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط وتأيير بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات، والتي كانت سلبية بين التخطيط الاستراتيجي

والهروب، وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والمواجهة والتعاون والاحتواء، وأن المدير الذي يمارس التخطيط الاستراتيجي أكثر قدرة على إدارة الأزمة.

بينما هدفت دراسة (Mulder at al، ٢٠١٧) التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٩٢) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية اختيروا عشوائياً وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية والاستبانة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وبحثت دراسة الخولاني وآخرون (٢٠١٦) في استكشاف تأثير القيادة الكاريزمية على إدارة الأزمات في الجمهورية اليمنية، ومدى توفر رؤية واضحة حول إدارة الأزمات وأظهرت الدراسة في نتائجها أن أسلوب القيادة الكاريزمية له تأثير إيجابي على إدارة الأزمات، وبالقدرة على التأثير في التابعين، وبالتالي التغلب على الأزمات، وأن القادة يستخدمون تقنيات فعالة قائمة على الاهتمام باحتياجات التابعين في المنظمة.

وحاولت دراسة أبو رمان (٢٠١٦) الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية، ومعرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها في الاستعداد لإدارة الأزمات، وأظهرت الدراسة في نتائجها: أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يُمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط، وأنه يوجد أثر لممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات.

دراسة الباسل ورضوان (٢٠١٥). هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأهم أهدافها، وكذلك التعرف على واقع أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، كما يهدف إلى التعرف على مفهوم إدارة الأزمة وأهم مراحلها، والتعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية في التعليم قبل الجامعي بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصولاً إلى بناء رؤية مقترحة لأهم سمات القيادة التحويلية اللازمة لإدارة أزمات

التعليم قبل الجامعي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تحتاج الإدارة التربوية إلى استخدام نوع من القيادة، وهي القيادة التحويلية حتى تستطيع أن تقوم بإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر. وكان من أهم مقترحات الدراسة: ضرورة استخدام أساليب القيادة التحويلية في حشد وتعبئة الموارد المتاحة والاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن القيادة التحويلية تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات بفعالية. وقد تم تناول هذا الدور من عدة زوايا، مما يساعد في تقديم رؤية شاملة عن تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات. وتظهر الدراسات السابقة التالي

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من حيث الموضوع:

تتفق الدراسة مع أعمال مثل (الباسل ورضوان، ٢٠١٥) و(الخرابشة والخصاونة، ٢٠٢٠) في اهتمامها ببحث القيادة التحويلية في سياق الأزمات، لكنها تختلف من حيث تركيزها على تحليل الأبعاد التفصيلية لهذا النمط القيادي في المؤسسات التعليمية السعودية وعدم الاكتفاء بالطرح النظري العام.

من حيث المنهجية:

تختلف الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الميداني وجمعت بيانات من الميدان باستبانات أو مقابلات، مثل دراسات (المحاسنة والمومني، ٢٠٢٤) و(عابدين وخاطر، ٢٠٢٣)، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الوثائقي، بالاستناد إلى تحليل الأدبيات والدراسات المنشورة فقط دون جمع بيانات ميدانية.

من حيث المجتمع:

في حين أن دراسات مثل (الصفار، ٢٠٢٤) ركزت على مؤسسات تجارية، ودراسات أخرى اقتصرت على الجامعات أو المدارس في بيئات غير سعودية، جاءت هذه الدراسة لتغطي المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها داخل المملكة العربية السعودية.

ثانياً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

ساهمت الدراسات السابقة في إغناء الخلفية النظرية للدراسة الحالية، وساعدت في صياغة الإشكالية، والأسئلة، وتحديد محاور التحليل.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

التركيز على البيئة التعليمية في السعودية، بما يعكس خصوصيتها التنظيمية والثقافية. محاولة تقديم تصور نظري أعمق للعلاقة بين الأبعاد القيادية واستراتيجيات الأزمات في سياق التحديات المعاصرة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

منهجية البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي لملاءمته لأغراض البحث، وذلك لوصف وتحليل مفاهيم القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية، وتوضيح العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وفعالية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، واستنتاج الأسس التي تدعم توظيف هذا النمط القيادي في مواجهة التحديات المختلفة. وقد عرّفه العساف (٢٠١٩، ص ٢٢٦) بأنه "الجمع المتأني والدقيق للوثائق المتوافرة عن مشكلة البحث والقيام بتحليلها تحليلاً يستطيع الباحث بموجبه استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من نتائج".

مجتمع الدراسة شمل جميع المصادر المتوافرة من رسائل علمية، ومقالات أكاديمية، وتقارير مؤسسية محكّمة تتعلق بمتغيرات الدراسة. فيما تألفت العينة من مجموعة المراجع والدراسات التي تم توثيقها في قائمة المراجع.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

تم استخلاص نتائج هذه الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية وإدارة الأزمات التعليمية.

- أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية في جميع مراحلها، بدءاً من الاكتشاف المبكر للأزمة وصولاً إلى التعافي والتعلم منها، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (الباسل ورضوان، ٢٠١٥) ودراسة

(الخرايشة والخصاونة، ٢٠٢٠) اللتين أكدتا أهمية هذا النمط القيادي في مواجهة التحديات الطارئة داخل المؤسسات التعليمية.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التأثير المثالي للقائد التحويلي يمثل العامل الأكثر ارتباطاً بنجاح استراتيجيات إدارة الأزمات، حيث يسهم هذا البعد في بناء الثقة وتعزيز الالتزام الجماعي لدى العاملين، وهو ما يدعم فاعلية الجهود المبذولة أثناء الأزمات، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة)عابدين وخاطر، ٢٠٢٣(التي أكدت على مركزية هذا البعد في تحقيق التكيف المؤسسي.

- كذلك بينت النتائج أن استراتيجيات إدارة الأزمات الأكثر فاعلية في البيئة التعليمية هي تلك التي تجمع بين الاستعداد المسبق والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم المستمر من الأزمات السابقة، بما يعزز مرونة المؤسسات وقدرتها على الاستجابة السريعة، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه(محارمه وآخرون، ٢٠٢٢) بشأن أهمية الدمج بين هذه الاستراتيجيات لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

- وأظهرت النتائج أيضاً أن ممارسة القيادة التحولية داخل المؤسسات التعليمية في السعودية ما تزال تواجه بعض التحديات، لا سيما فيما يتعلق بالحاجة إلى برامج تدريبية نوعية لتطوير مهارات القادة وتأهيلهم لتبني هذا النمط القيادي بفاعلية، بما يضمن تحقيق الأثر المرجو في مواجهة الأزمات، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (حسن وآخرون، ٢٠٢٢) حول أهمية التدريب المستمر وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة.

جدول (٤): تلخيص إجابة أسئلة البحث بناءً على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة

رقم السؤال	نص سؤال البحث	خلاصة النتائج
١	ما مفاهيم و أبعاد القيادة التحولية	أظهرت نتائج التحليل أن القيادة التحولية تتكون من أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. وتعد نمطاً قيادياً يتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على إحداث التغيير الإيجابي. (حافظ وآخرون، ٢٠١٣؛ سعد، ٢٠١٧؛ المومني والمحاسنة، ٢٠٢٤)
٢	ما استراتيجيات إدارة الأزمات	بينت نتائج الدراسات أن استراتيجيات إدارة الأزمات تتضمن: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم المستمر. وقد أظهرت الأدبيات أهمية التخطيط المسبق وبناء فرق عمل متعددة

التخصصات. (الغيث، ٢٠١١؛ أبو رمان، ٢٠١٦؛ حمدي، ٢٠١٨)		
توصل التحليل إلى أن القيادة التحويلية تسهم في رفع كفاءة إدارة الأزمات التعليمية من خلال تعزيز الثقة والتعاون، وتوجيه العاملين نحو الأهداف المشتركة، وتطوير الحلول الإبداعية لمواجهة التحديات. (الباسل ورضوان، ٢٠١٥؛ عابدين وخاطر، ٢٠٢٣؛ علي والليمة، ٢٠٢٣)	ما دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات خلال الأزمات التعليمية؟	٣

ثانياً: التوصيات والمقترحات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وما عرضه الإطار النظري والدراسات السابقة، يُمكن اقتراح ما يلي:

- تعزيز تبني القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية بوصفها نمطاً قيادياً فاعلاً في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الاستجابة الفعالة للأزمات، من خلال بناء رؤية مشتركة تتجاوز المصالح الفردية وتدعم الصالح العام.
- إعداد برامج تدريبية تخصصية للقادة التربويين تركز على تنمية مهارات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، مع ربطها باحتياجات المؤسسات التعليمية ومستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تشجيع الدراسات الأكاديمية والميدانية التي تستكشف أثر القيادة التحويلية في تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية، بما يعزز إنتاج معرفة تطبيقية تدعم الممارسات القيادية.
- تنمية ثقافة الابتكار والتكيف في المؤسسات التربوية من خلال تطبيق مبادئ القيادة التحويلية القائمة على التحفيز والتأثير الإيجابي، بما يساعد على تحويل الأزمات إلى فرص للنمو والتطوير المستمر.

فهرس المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو رمان سامي بشير (٢٠١٦م) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٢) العدد (٣)، عمان الأردن).
٢. أبو عيادة، د. هبة توفيق و العنزي، د. طلال غربي. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها "دراسة تحليلية". الجامعة الأردنية. مجلة أبحاث. ١٧ (١). ٣٠٨-٢٩٥.
٣. أبوحلفاية، عائشة علي محمد والقمبري، زاكي مسعود (٢٠١٩). تصور مقترح لإدارة الأزمة التعليمية في ليبيا. مجلة أنوار المعرفة تصدر عن كلية التربية جامعة الزيتونة (٦) ١٠١-٩٠.
٤. احمد، عرفات صلاح شعبان (٢٠١٣) القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين: دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي كمتغيرات وسيطة. المجلة المصرية للدراسات النفسية (٢٣) (٧٩)، ١٦٣-١٠١.
٥. آل عزام، سعد بن ناصر و ظفيرة، د. فايز عوض. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد ١٩ بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة دراسات. المجلد الرابع والعشرون العدد الثاني.
٦. الباسل نسرین محمد فوزي و رضوان، وائل وفيق (٢٠١٥). متطلبات استخدام مدخل القيادة التحويلية كمدخل لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر. مجلة كلية التربية، ٣، (٥٩)، ٢٢٣-٢٦٨.
٧. الخلايبة، رهدف أحمد محمد و الزعبي، رائد حسام منصور (٢٠٢٥) أثر الأساليب القيادية على إدارة الأزمات في قطاع الفنادق الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
٨. الخضير، محسن احمد محمود، وعبد العال، جمال سيد (١٩٩٣). إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، كيف يتم التعامل مع الأزمات التنمية الإدارية، ١٥ (٥٨)، ٦٧-٦٢.
٩. الخطيب، محمد بن شحات حسين (٢٠٢٠). إدارة أزمة جائحة كورونا COVID-19 "لدى الحكومة السعودية بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي عهده الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز دروس تربوية عالمية المجلة العربية للنشر العلمي، ٢١، ٨٢-١٠٦.
١٠. الرقب، أحمد صادق (٢٠١٠م) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
١١. السلمي، ابرار عايض وحداد، د. محمد عبد الكريم. (٢٠٢٤). "دور القيادة التحويلية في فاعلية إدارة الأزمات"، دراسة ميدانية على موظفين إدارة الصحة بمحافظة جدة. رسالة مقدمة

- لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة. المجلة العربية للنشر العلمي.
٧(٧٣): www.ajsp.net
١٢. الشعلان، فهد بن أحمد (٢٠١٢م) إدارة الأزمات الأسس-المراحل-الآليات، ط٣، الرياض:
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية
١٣. الصفار، عادل محمد عبد العزيز (٢٠٢٤) دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية دراسة
تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٩٣)،
٢١٤ - ٢٥٠.
١٤. الصيرفي، محمد، إدارة الأزمات، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورية للنشر-
والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٨م.
١٥. العرايضة، منيرة محمد. (٢٠١١). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. رسالة المعلم، ٤٩،
(٣٨٣)، ٣٨-٤١.
١٦. الغامدي، منى مستور (٢٠٠٧م) الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة
عسير، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، أبها.
١٧. الفتوح، أثير سالم. (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة
المتوسطة من وجهة نظر الملمات بمحافظة حفر الباطن. قسم التربية وعلم النفس - كلية التربية -
جامعة حفر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. المجلد (٢)، العدد
(١٥)
١٨. الكيلاني، عادل عبد الله (٢٠١٦). القيادة التحويلية والتغيير. مجلة اتحاد المصارف العربية (٤٣٣)،
١٠٢-١٠٥
١٩. المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن و المومني، عبد السلام إبراهيم عبد الله. (٢٠٢٤). أثر
القيادة التحويلية في استراتيجيات الأزمات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. مجلة
المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (٨٥) ٣٧ - ٦٢.
٢٠. المشاقبة، متعب عوده فلاح (٢٠١٨) درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء
المهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٢(٢٩) ٨٣-٦٨
٢١. بالقاسمي، محمد الأزهر، بوعريبيج جامعة برج. (٢٠٢٢). واقع إدارة الأزمات في المؤسسات
التعليمية في ظل خالجة كورونا (كوفيد ١٩) من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي والمتوسط.
مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، ٧، (٢)، ١٤٢٨-١٣٩٤.

٢٢. حافظ، محمد صبري والمغدي، الحسن بن محمد و البحري، السيد محمود. (٢٠١٣). القيادة في المؤسسات التعليمية. (ط١). القاهرة: عالم الكتب.
٢٣. حسن، هبه بدران و غبور، أماني السيد ومصطفى، عبد العظيم السعيد و الهلالي، الهلالي الشريبي. (٢٠٢٢). تفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة. مجلة بحوث التربية النوعية، (٦٥)، ٤٨١ - ٥٤٢.
٢٤. خرابشة، سليمان أحمد علي و الخصاونة، محمد منصور فواز (٢٠٢٠) أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
٢٥. خليل، عصام عبد العزيز (٢٠١٦) واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجه نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية مجلة العلوم التربوية، مصر (٢) ٤٧٣-٤٤٠.
٢٦. خيرى، أسامة (٢٠١٣). الجديد في القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
٢٧. داوود، كمال سليم. (٢٠١٦). القيادة التربوية. (ط٢). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٨. سعد، محمد علي عبد الحميد (٢٠١٧) أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين من خلال توسيط التمكين النفسي: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنصورة مجلة البحوث الإدارية (١٣٥) ٩١-١٨٦
٢٩. عابدين، محمد صلاح الدين صابر حسن و خاطر، سامح أحمد فتحي. (٢٠٢٣) أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع الكهرباء (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة 1397495/Record/com. mandumah. search/http طنطا، طنطا. مسترجع من
٣٠. عبد العال، رائد فؤاد، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في القدس المفتوحة إنشاء انتفاضة الأقصى"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، ٢٠٠٩، ٥ (١) ٣٥-٦٦
٣١. علي، رسال مجي فاضل و اليمه محمد فايد أحمد (٢٠٢٣) أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات: دراسة حالة هيئة مستشفى الثورة العام محافظة الحديدة - الجمهورية اليمنية - رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الوطنية تعز.
٣٢. مصطفى، شذى (٢٠١٨) القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

٣٣. الغزالي، حافظ عبد الكريم. (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
٣٤. العساف، صالح بن حمد. (٢٠١٩). المدخل إلى البحث في العلوم المسلكية. (ط٤). الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
٣٥. الحواجرة، كامل والمري، صالح (٢٠٢١). اثر القيادة الابداعية في استراتيجيات ادارته الأزمات دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة في دولة قطر، مجله جامعه الحسين بن طلال للبحوث، العدد (٢) المجلد (٧). ص: ٣١٠ - ٣٣٦
٣٦. حمدي، خالد وليد (٢٠١٨)، أثر القيادة الابداعية في ادارة الأزمات دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة.
٣٧. محارمه وآخرون (٢٠٢٢) ادارته الأزمات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى الضعافين، قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
٣٨. نور، عدنان (٢٠٢١) القيادة التحويلية ودورها في ادارة الأزمات: دراسة تحليلية في مستشفى الحسين التعليمي، مجلة جامعة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ٤٥ - ٣٦ المجلد ١٠ ص
٣٩. العيسى، عبد الله محسن والألفي، أشرف عبده. (٢٠١٩). متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة. المجلة العلمية جامعة - أسبوط، ٣٥، (٨)، ٤٨٠-٤٤٢.
٤٠. المرقطن، محمد موسى. (٢٠٢٠). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في ظل التعليم عن بعد. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (٢٤)، ٢٣-١.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

41. George، J. and Jones، G.، *Understanding and Managing Organizational Behavior، Student Value Edition (6th Edition) Loose Leaf، 2011.*
42. Harwati، L.، "Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes"، *Asian Journal of Management Sciences AND Education، 2013، 2 (2)، 170-181*

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

٤٣. موقع رؤية ٢٠٣٠ <https://www.vision2030.gov.sa>
٤٤. موقع وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية <https://moe.gov.sa/ar/pages/default.aspx>

Romanization of references

1. *Abū Rummān Sāmī Bashīr (2016 m) Athar al-Qiyādah al-tahwīlīyah fī al-isti'dād li-idārat al-azamāt (al-Majallah al-Urdunīyah fī Idārat al-A'māl, Vol. 12, No. 3, Amman, Jordan).*
2. *Abū 'Iyādah, D. Hibat Tawfīq wa al-'Anzī, D. Ṭalāl Gharbī. (2022). al-Qiyādah al-tahwīlīyah Mabādi' wa-tahaddīyātuhā "dirāsah taḥlīlīah". University of Jordan. Research Journal, 7(1), 295-308.*
3. *Abwḥlfāyḥ, Ā'ishah 'Alī Muḥammad wālqmbry, Zākī Mas'ūd (2019). Taṣawwur muqtaraḥ li-idārat al-azmah al-talīmīyah fī Lībiyā. Anwar Al-Ma'rifa Journal, published by the Faculty of Education, Al-Zaytoonah University (6), 90-101.*
4. *Aḥmad, Arafāt Ṣalāḥ Sha'bān (2013) al-Qiyādah al-tahwīlīyah wa-al-ibtikār ladā al-muwazzafīn: Dawr al-tamkīn al-haykalī wa-al-tamkīn al-naṣī kmtghyrāt wsyṭh. Egyptian Journal of Psychological Studies (23(79), 163-101).*
5. *Āl 'Azzām, Sa'd ibn Nāṣir wa zfrh, D. Fāyiz 'Awad. (2023). Athar al-Qiyādah al-tahwīlīyah 'alā Idārat al-azmah al-ṣiḥḥīyah fī ḡill wabā' kwfyd 19 bi-al-taṭbīq 'alā Imārat minṭaqat 'Asīr. Dirasat Journal. Volume 24, Issue 2.*
6. *Al-Bāsīl nsr ى Muḥammad Fawzī wa Raḍwān. Wā'il Wafīq (2015). Mutatallabāt istikhdām madkhal al-Qiyādah al-tahwīlīyah ka-madkhal li-idārat Azamāt al-Ta'līm qabla al-Jāmi'at bi-Miṣr. Journal of the College of Education, 3, (59), 223-268.*
7. *Alḥlāybh, Rahaf Aḥmad Muḥammad wa al-Zu'bī. Rā'id Ḥusām Maṣṣūr (2025) Athar al-asālīb al-qiyādīyah 'alā Idārat al-azamāt fī Qiṭā' al-fanādiq al-Urdunī (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa' Applied University, As-Salt.*
8. *Al-Khudayrī, Muḥsin Aḥmad Maḥmūd, wa-'Abd al-'Āl, Jamāl s ى (1993). Idārat al-azamāt Manhaj iqtisādī idārī mutakāmil li-ḥall al-azamāt, Kayfa yatimmu al-ta'āmul ma'a al-azamāt al-tanmīyah al-Idārīyah, 15: (58). 62-67*
9. *Al-Khaṭīb, Muḥammad ibn Shaḥḥāt Ḥusayn (2020). Idārat Azmat jā'ḥh kwrwnā COVID-19 "ladā al-Ḥukūmah al-Sa'ūdīyah bi-qiyādat Khādīm al-Ḥaramayn al-Sharīfayn al-Malik Salmān ibn 'Abd al-'Azīz wa-waliy 'ahdihi al-Amīr Muḥammad ibn Salmān ibn 'bdāl' ى Durūs tarbawīyah 'ālamīyah. The Arab Journal of Scientific Publishing, 21, 82-106.*
10. *Al-Raqab, Aḥmad Ṣādiq (2010m) 'alāqat al-Qiyādah al-tahwīlīyah btmkyn al-āmilīn fī al-jāmi'āt al-Filasṭīnīyah bi-Qiṭā' Ghazzah. " Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza.*
11. *Al-Sulamī, Abrār Āyīd wḥdād, D. Muḥammad 'Abd al-Karīm. (2024). "Dawr al-Qiyādah al-tahwīlīyah fī fā'ilīyat Idārat al-azamāt". " A Field Study of Health Department Employees in Jeddah Governorate. A thesis*

- submitted in fulfillment of the requirements for a Master's degree in Public Administration. The Arab Journal of Scientific Publishing, 7(73): www.ajsp.net
12. Al-Sha'lan, Fahd ibn Ahmad (2012m) *Idārat al-azamāt al'ss-ālmrāhl-āl'ālyāt*, 3rd ed., Riyadh: King Fahd National Library Cataloging
 13. Al-Şaffār, Ādil Muḥammad 'Abd al-'Azīz (2024) *Dawr al-Qiyādah al-taḥwīlīyah fī binā' al-sum'ah al-mu'assasīyah dirāsah tatbīqīyah 'alā Sharikat al-Marāghī fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah*. Ramah Journal of Research and Studies, (93), 214-250.
 14. Al-Şayrafī, Muḥammad, *Idārat al-azamāt*. Silsilat Işdārāt al-Tadrīb al-idārī, Houria Foundation for Publishing and Distribution, Alexandria, 2008.
 15. Al'rāydh, Munīrah Muḥammad. (2011). *Nazarīyat al-Qiyādah al-taḥwīlīyah fī al-Qiyādah al-Tarbawīyah*. Teacher's Message, 49, (383), 38-41.
 16. Al-Ghāmīdī, Munā Mastūr (2007m) *al-Dawr al-Qayyādī lmshrf al-Idārah al-madrasīyah fī Idārat al-azamāt bi-Minṭaqat 'Asīr*. Master's Thesis. King Khalid University, Abha.
 17. Al-Futūḥ, Athīr Sālim. (2022). *wāqī' mumārasat al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ladā mdyrāt Madāris al-marḥalah al-mutawassitah min wijhat nazar alm'lmāt bi-Muḥāfaẓat ḥafr al-Bāṭin*. Department of Education and Psychology, College of Education, University of Hafar Al-Batin. Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research. Volume (2). Issue (15)
 18. Al-Kīlānī, Ādil 'Ubadā Allāh (2016). *al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-al-taghyīr*. Journal of the Union of Arab Banks (433), 102-105
 19. Al-Maḥāsīnah, Muḥammad 'bdālrahīm 'Abd-al-Raḥmān wa al-Mūminī, Abd al-Salām Ibrāhīm 'Ubadā Allāh. (2024). *Athar al-Qiyādah al-taḥwīlīyah fī Istirātījīyāt al-azamāt fī al-Markaz al-Waṭanī lil-amn wa-idārat al-azamāt*. Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies, (85), 37-62.
 20. Al-Mashāqibah, Mut'ib 'Awdah Falāḥ (2018) *darajat imtilāk mudīrī al-Madāris al-ḥukūmīyah fī Muḥāfaẓat al-Zarqā' al-Mahārah Idārat al-azamāt al-madrasīyah min wijhat nazarīhim*. Journal of Educational and Psychological Sciences, 2(29), 68-83
 21. Bālqāsmī, Muḥammad al-Azhar. *Bū'arīrj Jāmi'at Burj*. (2022). *wāqī' Idārat al-azamāt fī al-mu'assasāt al-ta'limīyah fī zill khālḥ kwrwnā (kwfyd (19) min wijhat nazar mudīrī al-Ta'lim al-thānawī wa-al-mutawassit*. Al-Jami' Journal of Psychological Studies and Educational Sciences, 7, (2), 1394-1428.
 22. Ḥāfīz, Muḥammad Şabrī wālmghydy, al-Ḥasan ibn Muḥammad wa al-Buḥayrī, al-Sayyid Maḥmūd. (2013). *al-Qiyādah fī al-mu'assasāt al-ta'limīyah (1st ed.)*. Cairo: Alam Al-Kutub.

23. Hasan, Hibah Badrān wa Ghabbūr. *Amānī al-Sayyid* wmsṭfy. *Abd al-‘Azīm al-Sa’īd wa al-Hilālī, al-Hilālī al-Shirbīnī*. (2022). *Tafīl mumārasat al-qiyādāt al-Akādīmīyah wa-al-idārīyah lāstrātyjyāt al-Qiyādah al-tahwīlīyah fī muwājahat ba’ḍ al-mushkilāt al-ta’līmīyah wa-al-idārīyah bi-Jāmi’at al-Manṣūrah*. *Journal of Qualitative Education Research*, (65), 481-542.
24. Kharābishah, Sulaymān Aḥmad ‘Alī wa al-Khaṣāwinah. Muḥammad Manṣūr Fawwāz (2020) *Athar al-Qiyādah al-tahwīlīyah fī Istirātijyāt Idārat al-azamāt fī al-jāmi’at al-ḥukūmīyah al-Urdunīyah* (Unpublished Master's Thesis. The World Islamic Sciences and Education University, Amman.
25. Khalīl, Iṣām ‘Abd al-‘Azīz (2016) *wāqī’ Idārat al-azamāt bi-al-madāris al-ḥukūmīyah al-Filasṭīnīyah min wajh nazar al-mudrīn fī Janūb al-Ḍiffah al-Gharbīyah Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*. *Journal of Educational Sciences*, Egypt (2), pp. 440-473.
26. Khayrī, Usāmah (2013). *al-jadīd fī al-Qiyādah al-Idārīyah*. Amman, Jordan: Dar Al-Rayah for Publishing and Distribution.
27. Dāwny, Kamāl Salīm. (2016). *al-Qiyādah al-Tarbawīyah* (2nd ed.). Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
28. Sa’ūd. Muḥammad ‘Alī ‘Abd al-Ḥamīd (2017) *Athar al-Qiyādah al-tahwīlīyah ‘alā al-ibdā’ al-idārī lil-‘āmilīn min khilāl twsyṭ al-tamkīn al-naṣī: An Applied Study of Mansoura University Hospitals*. *Journal of Administrative Research* (135), pp. 91-186.
29. Ābidīn, Muḥammad Ṣalāḥ al-Ḍayn Ṣābir Ḥasan wa Khāṭir, Sāmīḥ Aḥmad Fathī. (2023) *Athar al-Qiyādah al-tahwīlīyah fī Idārat al-azamāt: An Applied Study on Employees of the Alexandria Electricity Distribution Company* (Unpublished PhD Thesis). Tanta University, Tanta. 1397495/Record/com. mandumah. search//http. Retrieved from
30. ‘Abd al-‘Āl. Rā’id Fu’ād. *Asālīb Idārat al-azamāt ladā mudrī al-Madāris al-ḥukūmīyah fī al-Quds al-Maṣṭūḥah ithnā’ Intifādat al-Aqṣā* ", " *Al-Quds Open University Journal for Studies and Research*, 2009, 5 (1), 35-66.
31. ‘Alī, Rasāil Yaḥyá Fāḍil wa allymh Muḥammad Qāyid Aḥmad (2023) *Athar al-Qiyādah al-tahwīlīyah ‘alā Idārat al-azamāt: A Case Study of the Al-Thawra General Hospital Authority, Al-Hodeidah Governorate, Republic of Yemen*. Unpublished Master's Thesis, Taiz National University.
32. Muṣṭafá, Shadhá (2018) *al-Qiyādah al-tahwīlīyah wa-‘alāqatuhā bātkhādh al-qarār ladā mdyrāt al-Madāris al-thānawīyah al-ḥukūmīyah Schools in Amman Governorate*. Unpublished Master's Thesis, Amman Arab University, Jordan.
33. Al-Ghazālī, Ḥāfīz ‘Abd al-Karīm. (2012). *Athar al-Qiyādah al-tahwīlīyah ‘alā fā’iliyat ‘amalīyat ittikhādh al-qarār fī sharikāt al-ta’līm al-Urdunīyah*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Jordan.

34. Al- 'Assāf, Šāliḥ ibn Ḥamad. (2019). *al-Madkhal ilā al-Baḥth fī al- 'Ulūm almskyh (4th ed.)*. Riyadh: Dar Al-Zahraa for Publishing and Distribution.
35. Alḥwājir, Kāmil wālmry, Šāliḥ (2021). *Athar al-Qiyādah al-ibdā'iyah fī Istirāṭijyāt Idārah al-azamāt dirāsah taṭbīqīyah fī al-mu'assasāt al- 'Ammah fī duwalih Qaṭar*, Al-Hussein Bin Talal University Journal of Research, Issue (2), Volume (7), pp. 310-336.
36. Ḥamdī, Khālīd Walīd ((2018), *Athar al-Qiyādah al-ibdā'iyah fī Idārat al-azamāt dirāsah maydānīyah 'alā Qitā' al-ittiṣālāt al-Urdunīyah*. Unpublished Master's Thesis.
37. Mḥārmh wa-ākharūn (2022) *Idārah al-azamāt bayna al-naẓariyah wa-al-taṭbīq*, First Edition, Al-Daayen, Qatar, Arab Center for Research and Policy Studies.
38. Nūr, Adnān (2021) *al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-dawruhā fī Idārat al-azamāt: An Analytical Study at Al-Hussein Teaching Hospital*. Al-Muthanna University Journal of Administrative and Economic Sciences, 45-36, Volume 10, pp.
39. Al- 'Isā, Abd Allāh Muḥsin wāl'fy, Ashraf 'Abduh. (2019). *Mutaṭallabāt Idārat al-azamāt fī Madāris Muḥāfaẓat al-Qunfudhah*. Assiut University Scientific Journal, 35, (8), 442-480.
40. Almrqṭn, Muḥammad Mūsā. (2020). *Mutaṭallabāt Idārat al-azamāt al-ta'limīyah fī zill al-Ta'lim 'an ba'da*. The Comprehensive Multidisciplinary Electronic Journal, (24), 1-23.