



AL- Rafidain University

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College
for Sciences

دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المدارس - المدارس في مديريات تربية بغداد نموذجاً

همسة عبد الرزاق عبد الحسين

haa144@live.aul.edu.lb

قسم المتابعة الجامعية ، جامعة بغداد ، بغداد، العراق

معلومات البحث

تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 2024/5/26

تاريخ قبول البحث: 2024/7/15

تاريخ رفع البحث على الموقع:

2025/12/31

المستخلص

سعى هذا البحث لفهم أثر القيادة الإدارية في التصدي للأزمات في المدارس، وتحليل كيفية استجابة هذه القيادة للأزمات المحتملة في المدارس، وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح قيادة الأزمات في المدارس، وتحسين خطط قيادية فعالة لإدارة الأزمات في المدارس. واستخدام النهج الوصفي التحليلي وتم إدخال البيانات إلى برنامج الـ SPSS. ونتج عن البحث العديد من النتائج مثل التالي: يوجد أثر للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات، ويوجد أثر لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات. كما يوجد أثر قوي للعلاقة مع القادة في إدارة الأزمات، ويوجد أثر جيد للقيادة والإدارة في إدارة الأزمات، بالإضافة لوجود أثر قوي لجودة القرار الإداري في إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، المدارس، إدارة، الأزمات.

للمراسلة:

همسة عبد الرزاق عبد الحسين

haa144@live.aul.edu.lbDOI: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v58i1.4>

أولاً: مشكلة البحث

أسئلة الدراسة:

1. ما هي دور القيادة الإدارية وأبعادها في تحديد استجابة المؤسسة للأزمات، وهل تؤثر على قدرتها على النجاح في تدبير الأزمات بشكل فعال؟
2. هل هناك توجه معين في الأدبيات السابقة يشير إلى عدم تأثير القيادة والإدارة على إدارة الأزمات، وما هي الملاحظات الرئيسية التي تنبعث من هذه الأبحاث؟
3. كيف يمكن تحديد مدى تأثير علاقة القادة مع الموظفين على إمكانية المدرسة على التعامل مع الأزمات بفعالية؟
4. ما هي العوائق التي تقف أمام عملية اتخاذ القرار في سياق الأزمات، وكيف يمكن لجودة القرار الإداري أن تؤثر على نتائج إدارة الأزمات؟

ثانياً: أهداف البحث

1. تسعى الدراسة إلى فهم دور القيادة الإدارية في التصدي للأزمات في المدارس.
2. تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية استجابة القيادة الإدارية للأزمات المحتملة في المدارس.
3. يسعى البحث لتحديد الأسباب التي تسهم في نجاح قيادة الأزمات في المدارس.
4. تسعى الدراسة لتطوير استراتيجيات قيادية فعالة لإدارة أزمات المدارس.

ثالثاً: أهمية البحث**الأهمية النظرية:**

يوفر الاستعراض النظري فهماً عميقاً للمفاهيم والنظريات التي تحكم قيادة الأزمات في المدارس. كما يساعد في استعراض الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بقيادة الأزمات في المدارس، مما يسمح بتحليل الدروس المستفادة والتحديات المواجهة في الماضي.

الأهمية العملية:

يُتيح الاهتمام بالجوانب العملية تطوير المهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات بفعالية في بيئة المدرسة. كما يساعد الاستعداد العملي والتدريب على تطبيق الاستراتيجيات في زيادة استعداد القادة الإداريين للتعامل مع الأزمات المحتملة. ويسمح التركيز على الناحية العملية بتنفيذ الحلول الفعالة والملائمة لتحديات الأزمات التي تواجهها المدارس.

رابعاً: فرضيات البحث

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات.
- ✓ **الفرضية H01:** لا يوجد أثر للقيادة والإدارة في إدارة الأزمات.
- ✓ **الفرضية H02:** لا يوجد أثر للعلاقة مع القادة في إدارة الأزمات.
- ✓ **الفرضية H03:** لا يوجد أثر لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات.
- ✓ **الفرضية H04:** لا يوجد أثر لجودة القرار الإداري في إدارة الأزمات.

خامساً: متغيرات البحث

- **المتغير المستقل:** القيادة الإدارية متمثلة بـ (القيادة والإدارة، العلاقة مع القادة، اتخاذ القرار، جودة القرار الإداري)
- **المتغير التابع:** إدارة الأزمات

سادساً: الدراسات السابقة

- دراسة علي بن محمد بن أحمد السوادى، 2020، واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة الليث التعليمية: هدفت الدراسة إلى دراسة حالة إدارة الأزمات في وقت جائحة كورونا من ناحية مدراء المدارس، اعتمدت على النهج الوصفي التحليلي وتم الوصول للعديد من النتائج من أهمها ما يلي: كانت حالة إدارة الأزمات في وقت جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء مدارس محافظة الليث التعليمية جاء بشدة عالية.
- دراسة رانيا بلخامسة، 2023، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة: سعت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإدارية اتخاذ القرار داخل المؤسسات وماهي العمليات للوصول لأفضل قرار إداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت النتائج على الشكل التالي: توضح الدراسة أثر القيادة في اتخاذ القرارات، فالقيادة الإدارية هي الدافع لتحريك المرؤوسين للقيام بعملهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- دراسة **The Relation Between Creative Leadership and Crisis Management at Imam Abdulrahman Bin Faisal University in Light of the Corona Pandemic**, 2023, Saddam Rateb Darawsheh هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسة أسلوب القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، وتحليلها من ناحية رؤساء الأقسام الأكاديمية. استخدمت الدراسة النهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يمارسون كلاً من القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات بدرجة عالية. وبناءً على هذه النتائج، استنتجت الدراسة أهمية تعزيز وتطوير مهارات القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات بين أعضاء هيئة التدريس.

الإطار المفاهيمي**مقدمة**

تشكل الأزمات التي تعصف بالمدارس تحدياً مستمراً يتطلب تدخلاً فعالاً وقيادة فعالة لتجاوزها بنجاح. وفي ظل تعقيدات الحياة المعاصرة وتنوع الصعاب التي قد تواجه المدارس، أصبح دور القيادة الإدارية له أهمية زيادةً عن أي وقت. (السوادى، 2020، ص13)

يتبين أن أسلوب القيادة المتبع يلعب دوراً حاسماً في توجيه استجابة المدرسة للأزمة، حيث يتطلب الأمر قادة يتمتعون بالتفهم العميق لسيكولوجية الجماعات ويكونون قادرين على تحفيز الفرق وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مشتركة في ظل الظروف الصعبة. إن القائد الإداري القادر على تحمل المسؤولية والتفاعل بفعالية مع أعضاء فريقه هو الذي يمكنه أن يكون عاملاً فاعلاً في تحقيق التوازن بين الاستقرار والتحول في وجه التحديات الطارئة. (الحلاق، 2020، ص15)

• أولاً: القيادة الإدارية**❖ أهمية القيادة:**

تكتسب القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة لتوجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع. وتكمن الأهمية في:

- ✓ إنها العامل الذي يربط بين العاملين والمؤسسة وخطتها المستقبلية.
- ✓ السيطرة على المشكلات وحلها. (الحلاق، 2020، ص61)
- ✓ تنمية الأفراد ورعايتهم كونهم الركيزة الأساسية في المؤسسة.
- ✓ تقليص السلبيات داخل المؤسسات وتدعيم الإيجابيات.

✓ مواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المجتمع. (بلخامسة، 2023، ص39)

❖ خصائص القيادة:

- ✓ الكفاءة وامتلاك الخبرات اللازمة وتنفيذها.
- ✓ امتلاك المحفزات المادية والمعنوية وذلك لتحفيز أداء الأفراد.
- ✓ إمكانية تقدير أداء الأفراد وذلك من خلال امتلاك الخبرات الأساسية.
- ✓ تحقيق المتطلبات اللازمة للوصول للتميز. (قماش، 2020، ص50)

❖ تصنيف القيادة الإدارية:

من الممكن أن تصنف إلى:

➤ القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفق اللوائح والقوانين أي وفق منهج التنظيم. فالقائد يكون ممارس لمهامه وفق سلطات محددة من المركز الوظيفي واللوائح الموضوعية ضمن هذا التنظيم، تتميز هذه القيادة بامتلاكها القدرة على اتخاذ القرارات الهامة والسياسات المؤثرة على المؤسسة أما بالنسبة لأعضائها فيتم اختيارهم بناء على الخبرة والمؤهلات. (DAVID, 2018, p78)

➤ القيادة غير الرسمية:

تتم ممارستها من الأفراد في التنظيم وذلك وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس وضعهم الوظيفي.

هذان النوعان لا غنى عنهما في المنظمة القيادية. (بوربونة، 2023، ص41)

❖ اتخاذ القرار وجودة القرار الإداري:

اتخاذ القرار وجودة القرار الإداري يعدان من أهم مهام القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المدارس. فعلى الرغم من الصعوبات العديدة المواجهة للقيادة في مثل هذه الظروف الطارئة، يجب عليهم القيام باتخاذ القرار بحكمة وتمييز. القرار الإداري الجيد يعتمد على تحليل دقيق للمعلومات المتاحة، وتقدير صحيح للتأثيرات المحتملة لكل خيار، بالإضافة إلى اعتبار المصلحة العامة للمؤسسة التعليمية ومجتمعها. يتطلب الأمر أيضاً التشاور مع فريق العمل والاستفادة من خبراتهم وأرائهم في تكوين القرارات، مما يؤدي لزيادة مستوى الفعالية والشفافية والمصداقية. (حجازي، 2021، ص54).

• ثانياً: إدارة الأزمات في المدارس:

تنشأ الأزمات عند انعدام الاتساق بين الأنظمة التعليمية والمحيط الخارجي وذلك تبعاً لعدم مواكبة النظام التعليمي للتغيرات والتطور الحاصل في المجتمع المحلي مما يؤدي لحدوث أزمة. (Jinasena, 2022, p93). تنشأ الأزمة في المدارس بسبب عدم التنظيم في الإدارة ووجود خلل فيها وعدم إمكانية المدير على تحدي موقف معين من خلال الطرق المعتمدة المعروفة للتعامل مع المواقف من هذا النوع مما يؤدي لنتائج غير مرغوبة الأمر الذي يؤدي لخلق أزمة يستوجب حلها. (أدم، 2020، ص81). من المعروف أن الإدارة هي الخط المواجه للأزمات في المؤسسة وهنا يبرز دور الدورات التعليمية في حل الأزمة والتخفيف من آثارها. (علي، 2020، ص82)

• أولاً: الأزمة التعليمية

ويقصد بها أن استجابة الإدارة التعليمية ليست كافية عند حدوث مشكلة تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهتها وحلها وتتحول المشكلة إلى أزمة يجب على الإدارة اتخاذ إجراءات إدارية ناجحة لحلها وقد تحدث لعدة أسباب:

(kalkawi, 2022, p114)

- ✓ نقص الموارد البشرية والمالية.
- ✓ كثرة أعداد الطلبة وعدم وجود صفوف كافية لاستيعاب هذه الأعداد
- ✓ انعدام التخطيط
- ✓ التأكيد على النتائج الكمية وليس النوعية.
- ✓ غياب الدروس التفاعلية والتطبيقية. (صالح، 2020، ص42)

• ثانياً: أزمة نقص عدد المدرسين وتأهيلهم

ينبغي الاهتمام بالمعلم وتأهيله تأهيلاً علمياً وتربوياً وثقافياً وذلك تبعاً لدور المعلم البالغ الأهمية في عملية التعليم والتعلم بالإضافة لتنمية مهاراته للارتقاء بالعملية التعليمية بالإضافة لوضع برامج تدريبية فاعلة. وبالتالي فنحن بحاجة ماسة لوضع خطة شاملة لإعداد المدرسين وتخريجهم بكفاءة عالية ليكونوا قادرين على مواجهة مختلف التحديات. (عباس، 2021، ص58)

• ثالثاً: أزمة الرسوب والتسرب:

تحدث هذه الظاهرة لأسباب مختلفة منها فقدان الطالب رغبته في إكمال تعليمه حيث أن الرغبة هي أساس النجاح وغيابها يؤدي إلى الفشل، كما أن قلة النشاطات المدرسية وضعفها قد يؤدي إلى ضعف رغبة الطالب في التعليم وفشله نتيجة لذلك. (محمد، 2020، ص66)

هذه الظاهرة أصبحت أزمة جادة يتحمل المدير بالدرجة الأولى حصولها ومن بعده المعلمين لما يمتلكونه من دور وتأثير كبير على الطالب ومستواه الدراسي وتوجيهه لرفعه (علي، 2020، ص90).

• رابعاً: أزمة العنف المدرسي:

إن العنف في المدارس أصبح من الظواهر الخطيرة في العديد من الدول عربياً وعالمياً ويجب الاهتمام به والبحث عن أسبابه. (Grissom, 2021, p75).

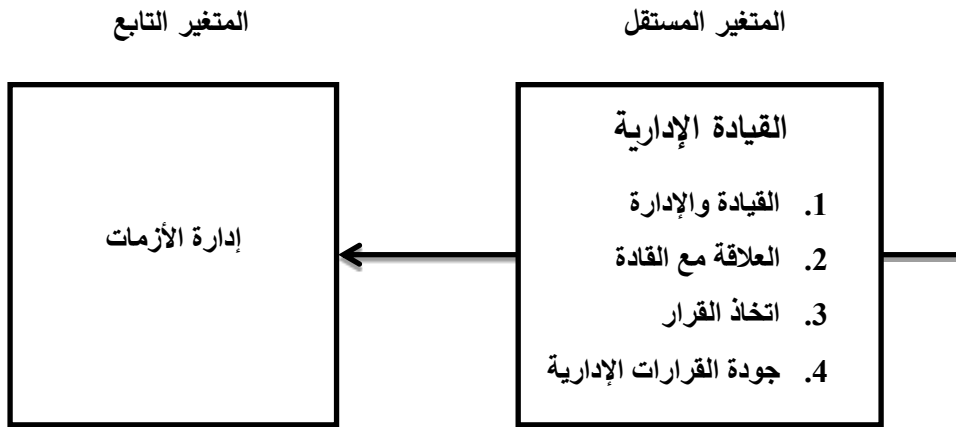
الجانب العملي

- أولاً: منهج الدراسة
تم اعتماد النهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، قام الباحث بتفصيل وصف دقيق للموضوع المدروس، ثم قام بتحليل البيانات المتاحة وفقاً لهذا الوصف، وأخيراً قَدِّم النتائج المستنتجة من هذا التحليل.
- ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
وزعت دراسة على عينة من 250 شخصا من المدراء في كافة المدارس في بغداد ومختلف المستويات الإدارية وكون المجتمع محدد وغير متجانس تم تحديد العينة وفق القانون التالي:

$$n1 = z^2 \cdot p \cdot q / d^2$$

$$n1 = (1.96)^2 \cdot (50\%) \cdot (50\%) / (0.05)^2 = 250$$

- ثالثاً: نموذج الدراسة



أداة الدراسة

تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذا البحث، وتم تصميمها لتتضمن ثلاثة محاور رئيسية (البيانات الديموغرافية، القيادة الإدارية، إدارة الأزمات). وبالسبب ذاته، تم استخدام مقياس ليكرت خماسي التقسيم لقياس العناصر المتعددة خلال عملية البناء، حيث يشمل حساب متوسط العبارات ومقارنتها بالشدة المقابلة لها.

✓ بناء الأداة:

تبيين مدى الارتباط بين المتغيرات العامة ومكوناتها الفرعية المحددة.

جدول (2): قوة البناء

إدارة الأزمات	جودة القرار الإداري	اتخاذ القرار	العلاقة مع القادة	القيادة والإدارة	الارتباط
0879	0.891	0.805	0902	0.874	الارتباط
0	0	0	0	0	الدلالة
10	5	5	5	5	العدد

من الظاهر لدينا أن الأداة تتمتع بقوة بنائية استثنائية، حيث يتجلى الارتباط بين المتغيرات بوضوح.

■ ثبات الاستبانة

تُظهر إمكانية الحصول على نتائج متماثلة في حالة تكرار توزيع الاستبانة.

جدول (3): ثبات الأداة

الاجمالي	إدارة الأزمات	جودة القرار الإداري	اتخاذ القرار	العلاقة مع القادة	القيادة والإدارة	المتغيرات والأبعاد
0.747	0.865	0.881	0.810	0.902	0.851	كرونباخ
30	10	5	5	5	5	العدد

مع معامل ألفا الإجمالي الذي بلغ 0.747، يشير هذا إلى احتمالية عالية تقدر بنسبة تقريبية 74% للحصول على نتائج متماثلة عند إعادة توزيع الأداة، هذا يظهر صلاحية الأداة وقدرتها على تحقيق الثبات والتكرار في النتائج.

■ شكل توزيع البيانات:

يشير هذا الاختبار إلى نوعية التوزيع الموجود في البيانات.

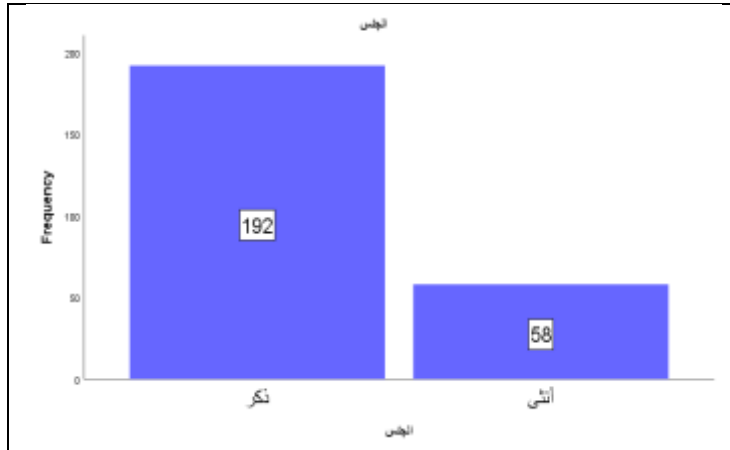
جدول (4): توزيع البيانات

إدارة الأزمات	جودة القرار الإداري	اتخاذ القرار	العلاقة مع القادة	القيادة والإدارة	
1.549	1.508	1.477	1.532	1.472	KS
0	0	0	0	0	المعنوية
10	5	5	5	5	العدد

استناداً إلى نتائج اختبار سميرونوف، يظهر أن البيانات تمتلك بعداً وتوزيعاً طبيعياً. وبناءً عليه، فإن نماذج الانحدار البسيط والمتعدد مناسبة للاستخدام في هذا السياق.

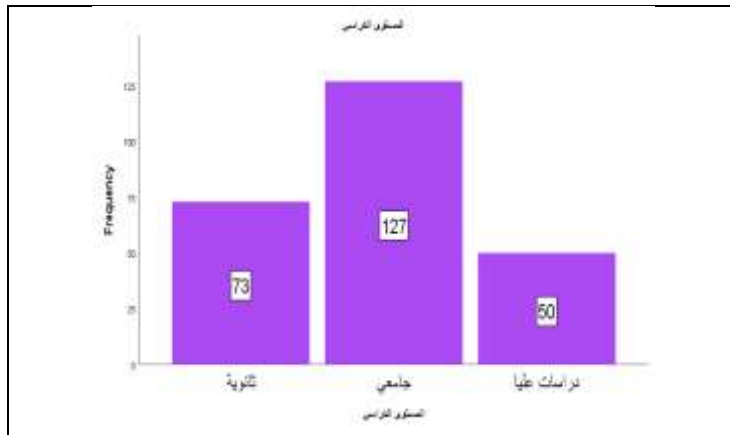
- رابعاً: الدراسة الوصفية توصيف العبارات الديموغرافية:

النوع الاجتماعي:



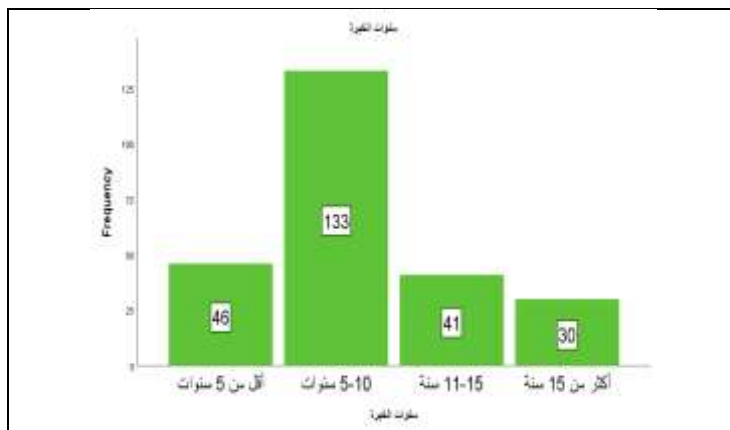
تظهر البيانات أن هناك تزايداً ملحوظاً في نسبة الرجال في سوق العمل، حيث وصلت نسبتهم إلى حوالي 76.8%. هذا التزايد يشير إلى سيطرة ملحوظة للذكور في مجال العمل.

المستوى الدراسي:



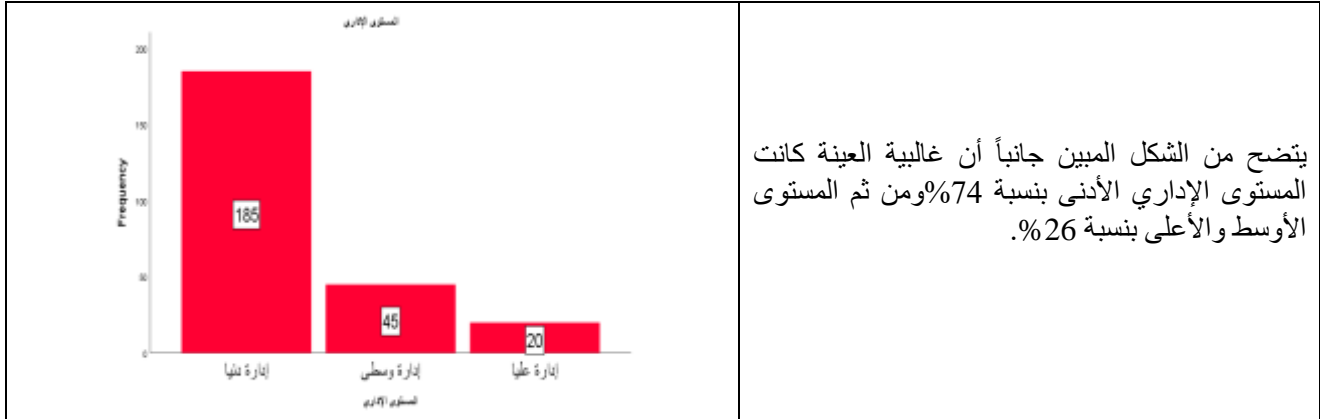
تبدو البيانات واضحة بشكل كبير حيث يتضح أن قسماً كبيراً من العينة المدروسة حاصلة على مؤهلات تعليمية عالية، سواء كانت جامعية أو أعلى، حيث بلغت نسبتهم 70.8%. هذا يعكس توجهها إلى الحيادية والتفكير المنطقي بنسبة مرتفعة في الإجابات.

سنوات الخبرة:



من خلال تجربة المشاركين في ميدان العمل، يتبين أن هناك أكثر من 75.7% منهم يملكون خبرة تتجاوز خمس سنوات في مجال عملهم. هذا يشير إلى أن العينة تتألف بشكل رئيسي من فرادى ذوي تعليم وخبرة عملية متقدمة.

المستوى الإداري



توصيف القيادة الإدارية:

القيادة والإدارة

جدول (5): توصيف القيادة والإدارة

F	A	T	std	mean	عبارة
2	مرتفعة	20.12	1.33	3.77	1 هل يُشارك المدير الموظفين في بعض قرارات العمل؟
3	مرتفعة	22.45	1.32	3.68	2 هل يتجنب المدير مواجهة المشاكل التي تطرأ في العمل؟
5	مرتفعة	19.34	1.46	3.50	3 هل يمنح المدير فريقه حرية كاملة في أداء مهامهم؟
4	مرتفعة	17.05	1.34	3.52	4 هل سبق للمدير المشاركة في اتخاذ قرارات؟
1	مرتفعة	20.34	1.32	3.82	5 هل تشعر بوجود جو من الاحترام والتعاون بينك وبين مديرك في مكان العمل؟
-	-	-	-	3.65	المجموع

التحليل لمتوسط العبارات يوضح بوضوح أن جميعها تظهر درجة شدة عالية دون استثناء ومن منظور عام للقيادة والإدارة، القيمة المسجلة بلغت 3.65 تعكس وجود شدة مرتفعة للمعنى، ونتيجة لتجاوز قيمة T للإجابات الحدود الجدولية، فإنها تتمتع بموثوقية ملحوظة وحيادية، مما يعزز دقة البيانات المقدمة.

ويظهر أن المدير يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات ويحل المشاكل بفعالية كبيرة، مما يعزز العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي في الفريق. كما يمنح الفريق حرية كاملة في أداء مهامهم، مما يعزز الإبداع والثقة. ويتمتع المدير بسجل ناجح في اتخاذ القرارات بناءً على تحليل دقيق.

العلاقة مع القادة

جدول (6): توصيف العلاقة مع القادة

F	A	T	std	mean	عبارة
2	مرتفعة	15.68	1.38	3.64	1 كيف تقيم علاقتك مع المدير؟
4	مرتفعة	18.66	1.34	3.58	2 هل تواجه صعوبات في التواصل مع المدير؟
3	مرتفعة	17.05	1.37	3.62	3 ما هو رأيك في علاقتك بالإدارة؟
1	مرتفعة	15.51	1.23	3.74	4 هل يظهر مديرك تسامحاً إذا غبت عن العمل؟
5	مرتفعة	20.88	1.26	3.42	5 هل تساهم القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية للعاملين خلال الأزمات؟
-	-	-	-	3.60	المجموع

يتبين أن متوسط محور العلاقة مع القادة ذو شدة مرتفعة بوضوح حيث بلغ المتوسط 3.60 مشيراً إلى علو شدة الإجابات، وبفضل قيمة T العالية التي تتجاوز الحدود الجدولية المعتادة، تظهر الإجابات بحيادية وموثوقية عالية.

تبدي العلاقة مع المدير مستوى تواصل جيد، حيث يظهر المدير التسامح في حالات الغياب عن العمل ويسهل التواصل معه بلا عقبات. كما يلاحظ أن الإدارة تلعب دوراً فعالاً في رفع روح المعنويات للعاملين، مما يؤدي لإنشاء جو عمل إيجابي يُشجع على التعاون والإبداع.

■ اتخاذ القرار

جدول (7): توصيف اتخاذ القرار

F	A	T	std	mean	عبارة
5	مرتفعة	22.77	1.30	3.46	1 هل تُشرك في عملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة؟
2	مرتفعة	16.81	1.12	3.94	2 هل تقوم إدارة المدرسة باتخاذ القرارات وفقاً لإمكانيات المدرسة؟
1	مرتفعة	24.12	1.25	4.00	3 هل تُعتبر عملية اتخاذ القرارات صائبة دائماً داخل بيئة المدرسة؟
3	مرتفعة	18.33	1.41	3.56	4 هل تُتابع إدارة المدرسة تنفيذ القرارات بعد اتخاذها؟
4	مرتفعة	19.89	1.47	3.47	5 هل تتم متابعة تنفيذ القرارات من قبل إدارة المدرسة حتى الانتهاء؟
-	-	-	-	3.68	المجموع

من خلال الجدول السابق نبيّن لدينا أن متوسط محور اتخاذ القرار بلغ 3.68 وهو ذو شدة مرتفعة مما يدل على علو قوة التعبير كما بسبب ارتفاع قيمة T المحسوبة التي تتخطى الحدود الجدولية، تكتسب الإجابات موثوقية وحيادية فائقة، مما يجعلها قيمة للتحليل واتخاذ القرارات.

وتظهر وضوحاً أن السياسة التشاركية في اتخاذ القرارات داخل المدرسة مميزة بشكل ملحوظ، حيث تضمن إدارة المدرسة مشاركة جميع الفاعلين في عملية صنع القرار، مما يعزز من مستوى الشفافية والشمولية. يتم اتخاذ القرارات بناءً على إمكانيات واقع المدرسة، ما يجعلها أكثر صواباً وفعالية في تحقيق أهداف التعليم. وتولي إدارة المدرسة اهتماماً خاصاً بمتابعة تنفيذها بشكل دقيق، مما يضمن تحقيق النتائج المرجوة وفقاً للتوجيهات المعتمدة.

■ جودة القرار الإداري

جدول (8): توصيف جودة القرار الإداري

F	A	T	std	mean	عبارة
4	مرتفعة	16.91	1.36	3.50	1 هل يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع داخل المدرسة؟
5	متوسطة	22.57	1.48	2.85	2 هل هناك استعداد مسبق لقرارات بديلة في حال فشل القرارات الأولية في المدرسة؟
3	مرتفعة	21.73	1.29	3.72	3 ما هو تأثير قيادة المدرسة على عملية اتخاذ القرارات؟
2	مرتفعة	24.13	1.35	3.81	4 هل يتم اللجوء إلى مساعدة أطراف خارجية عند اتخاذ القرارات في المدرسة؟
1	مرتفعة	14.69	1.26	3.92	5 كيف تقيم جودة القرارات التي يتم اتخاذها داخل المدرسة؟
-	-	-	-	3.56	المجموع

تظهر النتائج المقدمة في الجدول السابق أن مدى تأثير العبارات كان مرتفعاً بشكل واضح ومن ناحية جودة القرار الإداري، فإن المتوسط العام البالغ 3.56 يشير إلى تمثيل قوي لآراء العينة في الاستبيان.

عملية اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية داخل المدرسة تعكس استعداداً مسبقاً للقرارات البديلة. يتأثر القرار بتوجيهات وأولويات قيادة المدرسة، مع استعانة بمساعدة خارجية حسب الحاجة. كما أن تقييم جودة القرارات يتم من خلال مراجعة نتائجها وتأثيرها على أداء المدرسة.

■ توصيف إدارة الأزمات

جدول (8): توصيف إدارة الأزمات

ترتيب	شدة	T	انحراف	متوسط	عبارة
3	مرتفعة	17.64	1.30	3.88	1 القائد يحدّد نقاط القوة والضعف داخل بيئة المدرسة.
1	مرتفعة	18.46	1.21	4.08	2 إدارة المدرسة تستفيد من الخبرات السابقة في إدارة الأزمات.
8	مرتفعة	20.58	1.36	3.48	3 تُعد إدارة المدرسة خططاً لمواجهة الأزمات المدرسية المتوقعة.
5	مرتفعة	20.11	1.42	3.78	4 إدارة المدرسة تتبكر حلولاً وبدائل متوقعة لمواجهة الأزمات المدرسية الطارئة.
2	مرتفعة	17.57	1.36	3.90	5 إدارة المدرسة تقدر بشكل صحيح أبعاد الأزمة.
7	مرتفعة	18.99	1.48	3.66	6 تتعامل إدارة المدرسة مع الأزمات بناءً على خبرات وتجارب علمية سابقة.
9	مرتفعة	19.54	1.44	3.43	7 الإدارة تهتم بتحديد مواطن الخلل في أداء أعضاء فريق إدارة الأزمة.
6	مرتفعة	20.03	1.31	3.67	8 إدارة المدرسة تقدّم الدعم الضروري لفريق إدارة الأزمات.
10	متوسطة	18.93	1.54	3.33	9 تكييف القرارات والإجراءات في مواجهة الأزمة وفقاً للظروف المحيطة.
4	مرتفعة	19.09	1.43	3.79	10 توجد في المدرسة معايير واضحة لتشخيص الأزمة وتقييم مدى خطورتها.
-	-	-	-	3.70	المجموع

يظهر من الجدول السابق أن متوسط إدارة الأزمات قد بلغ 3.70 وهو ذو شدة مرتفعة بوضوح نسبةً لرأي عينة الدراسة، وبفضل ارتفاع قيمة T المحسوبة، تظهر الإجابات بحيادية وموثوقية، مما يجعلها قيمة للتحليل. ومنه يظهر أن القائد يقوم في المدرسة بتحليل نقاط القوة والضعف لتطوير استراتيجيات إدارة الأزمات، يمكن الاستفادة من التجارب السابقة لإعداد خطط متناسبة وتقديم الدعم اللازم لفرق الإدارة. كما تتمتع إدارة المدرسة بمرونة في تكييف القرارات والإجراءات لمواجهة الأزمات المتوقعة، مع وضوح المعايير في تشخيص وتقييم الأزمات لضمان استجابة فعّالة ومنسقة.

■ اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات.

جدول (9): نموذج القيادة الإدارية و إدارة الأزمات.

M	R	RS	Ad RS	Std. E
1	.844 ^a	.712	.710	.34848

جدول (10): أثر القيادة الإدارية في إدارة الأزمات

M	UC		SC	T	Sig.
	B	Std. E	Be		
	.388	.135		2.864	.005
القيادة الإدارية	.902	.036	.844	24.737	.000

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط توضح تأثيراً إيجابياً وملموساً لمدققي الحسابات الخارجية على جودة الحسابات المالية. يُظهر معامل الارتباط R قيمة تبلغ 0.844، مما يؤكد على العلاقة الملحوظة بين العوامل المدروسة. وباستخدام معامل التحديد R²، يُشير ذلك إلى أن 71٪ من التغيرات في إدارة الأزمات من خلال دور القيادة الإدارية. إلى جانب ذلك، تُظهر قيمة sig=0.000 أهمية إحصائية كبيرة، مما يؤكد على رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على وجود أثر للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات.

● الفرضية H01: لا يوجد أثر للقيادة والإدارة في إدارة الأزمات.

جدول (11): نموذج القيادة والإدارة و إدارة الأزمات

M	R	RS	ARS	Std. E
1	.608 ^a	.370	.368	.51495

جدول رقم (12): أثر القيادة والإدارة في إدارة الأزمات

M	UC		SC	t	Sig.
	B	Std. E	Beta		
	1.653	.172		9.619	.000
القيادة والإدارة	.549	.045	.608	12.075	.000

من النموذج المحدد، يظهر وجود ارتباط واضح وموثوق به بين التأهيل العلمي وجودة الحسابات المالية، حيث يبلغ معامل الارتباط R قيمة 0.608، مما يدل على معنوية جيدة للارتباط. وباستخدام معامل التحديد (R²)، يمكن تفسير حوالي 37٪ من التغيرات في قيادة الأزمات مباشرة من خلال القيادة والإدارة. ونسبة إلى قيمة P التي بلغت 0.000، نقوم برفض الفرضية الأولية وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على وجود أثر للقيادة والإدارة في إدارة الأزمات.

● الفرضية H02: لا يوجد أثر للعلاقة مع القادة في إدارة الأزمات.

جدول (13): نموذج العلاقة مع القادة و إدارة الأزمات.

M	R	RS	ARS	Std. E
1	.763 ^a	.582	.580	.41968

جدول (14): أثر العلاقة مع القادة في إدارة الأزمات.

M	UC		SC	t	Sig.
	B	Std. E	Beta		
	.898	.153		5.880	.000
العلاقة مع القادة	.757	.041	.763	18.571	.000

يبدو أن الثبات المطلوب متاح بوضوح، حيث يشير معامل الارتباط R الذي بلغ 0.763 إلى وجود ترابط جيد يتزامن مع انتشار إيجابي في الوقت نفسه. ومن خلال معامل التحديد (R²) البالغ 0.582، يمكن تفسير حوالي 58٪ من الآثار في إدارة الأزمات بشكل أساسي من خلال العلاقة مع القادة. وبالنسبة لقيمة Sig=0.000، فإنه يتم رفض الفرضية الحالية وقبول الفرضية البديلة مما يدل على وجود أثر للعلاقة مع القادة في إدارة الأزمات.

● الفرضية H03: لا يوجد أثر لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات.

جدول (15): نموذج اتخاذ القرار وإدارة الأزمات

M	R	RS	ARS	Std. E
1	.859 ^a	.738	.737	.33234

جدول (16): أثر اتخاذ القرار في إدارة الأزمات

M	UC		SC	t	Sig.
	B	Std. E	Beta		
	.778	.112		6.932	.000
اتخاذ القرار	.787	.030	.859	26.409	.000

يظهر معامل الارتباط R البالغ 0.859 وجود ترابط ممتاز. ومعامل التحديد R² البالغ 0.738 يُظهر أن حوالي 73٪ من التغييرات في إدارة الأزمات يمكن تفسيرها عن طريق اتخاذ القرار. وقيمة SIG=0.000 تُشير إلى رفض الفرضية الحالية وقبول البديلة، وذلك يدل على وجود أثر لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات. الفرضية H04: لا يوجد أثر لجودة القرار الإداري في إدارة الأزمات.

جدول (16): نموذج جودة القرار الإداري وإدارة الأزمات.

M	R	RS	ARS	Std. E
1	.817 ^a	.668	.667	.37396

جدول (17): أثر جودة القرار الإداري في إدارة الأزمات.

M	UC		SC	t	Sig.
	B	Std. E	Beta		
	.989	.123		8.028	.000
جودة القرارات الإدارية	.738	.033	.817	22.331	.000

يبدو بوضوح أن النموذج المستخدم يحمل معنوية قوية في التمثيل، حيث يُظهر معامل R البالغ 0.817 وجود ترابط قوي. بالإضافة إلى ذلك، يُبين معامل التحديد R² البالغ 0.668 أن حوالي 66٪ من التغييرات البارزة في إدارة الأزمات يعود سببها إلى جودة القرار الإداري. وتُشير قيمة P=0.000 إلى رفض الفرضية الحالية وقبول البديلة، مما يُشير إلى وجود أثر لجودة القرار الإداري في إدارة الأزمات.

الاستنتاجات والتوصيات**أولاً: الاستنتاجات**

- ✓ تتبلور من الدراسة دور القائد الإداري في المدرسة كعنصر أساسي في إدارة الأزمات، حيث يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات ويعالج المشكلات بكفاءة، مما يُعزّز العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي. بالإضافة إلى ذلك، يتسم التواصل مع القائد بمستوى جيد، ويُظهر التسامح في حالات الغياب عن العمل ويُسهل التواصل معه بدون عقبات، مما ينعكس على بيئة العمل بشكل إيجابي.
- ✓ تبرز سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدرسة بشكل بارز، حيث تضمن المشاركة الواسعة لجميع الفاعلين في عملية القرار، مما يُعزّز الشفافية والشمولية. يتم اتخاذ القرارات بناءً على واقع المدرسة وإمكانياتها، مما يجعلها أكثر فعالية وصواباً في تحقيق أهداف التعليم. وتولي الإدارة اهتماماً خاصاً بمتابعة تنفيذ القرارات بدقة، مما يُضمن تحقيق النتائج المرجوة.
- ✓ من الملاحظ أن القائد يحلل نقاط القوة والضعف لوضع استراتيجيات إدارة الأزمات، ويستفيد من الخبرات السابقة لإعداد خطط متناسبة وتقديم الدعم اللازم لفرق الإدارة. كما تتمتع الإدارة بمرونة في تكيف القرارات والإجراءات لمواجهة الأزمات المتوقعة، مع وضوح المعايير في تشخيص وتقييم الأزمات لضمان استجابة فعالة ومنسقة.
- ✓ يوجد أثر لجودة القرار الإداري في إدارة الأزمات.
- ✓ يوجد أثر لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات.
- ✓ يوجد أثر للعلاقة مع القادة في إدارة الأزمات.
- ✓ يوجد أثر للقيادة والإدارة في إدارة الأزمات.
- ✓ يوجد أثر للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات.

ثانياً: التوصيات

- ✓ تعزيز مهارات القيادة الإدارية: يُنصح بتنمية مهارات القادة الإداريين في المدارس، بما في ذلك المهارات الاتصالية، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على التحليل واتخاذ القرارات في ظل الضغوطات الناجمة عن الأزمات.
- ✓ التدريب المستمر: يجب أن يتلقى القادة الإداريون في المدارس تدريباً مستمراً حول إدارة الأزمات، بما في ذلك تدريبات المحاكاة وورش العمل التي تعزز قدراتهم في التعامل مع سيناريوهات الأزمات المحتملة.

- ✓ تعزيز التواصل والتعاون مع القادة الآخرين: يجب على القادة الإداريين في المدارس تعزيز التواصل والتعاون مع القادة الآخرين في المنطقة أو البلدية أو الجهات الرسمية الأخرى، لضمان استجابة متكاملة ومنسقة للأزمات.
- ✓ تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري: ينبغي على القادة الإداريين في المدارس تطوير آليات فعّالة لاتخاذ القرارات في ظل الأزمات، تشمل وضع سياسات وإجراءات واضحة وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.
- ✓ التركيز على جودة القرارات الإدارية: ينبغي على القادة الإداريين في المدارس أن يولوا اهتماماً خاصاً لضمان جودة القرارات، من خلال تحليل البيانات والمعلومات بدقة واستشارة الخبراء إذا لزم الأمر.
- ✓ اعتماد نهج مرن في التخطيط الاستراتيجي: ينبغي على القادة الإداريين في المدارس اعتماد نهج مرن ومتكيف في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، مما يتيح لهم التكيف مع التغيرات المفاجئة وتغيرات الظروف بسرعة.
- ✓ تعزيز ثقافة الاستعداد والتأهب: يجب على القادة الإداريين تعزيز ثقافة الاستعداد والتأهب للأزمات في المدارس، من خلال تشجيع المشاركة في تدريبات الطوارئ والمحاكاة وتعزيز وعي الموظفين والطلاب بأهمية التأهب للأزمات.
- ✓ تعزيز الشفافية والاتصال الفعال: يجب على القادة الإداريين في المدارس تعزيز الشفافية والاتصال الفعال مع جميع أفراد المجتمع المدرسي خلال فترات الأزمات، مما يزيد من مستوى الثقة والتعاون.

المصادر

- [1] رانيا بلخامسة، 2023، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- [2] مريم بوربونة، 2023، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- [3] بطرس الحلاق، 2020، القيادة الإدارية الجامعة الافتراضية السورية.
- [4] سامح سعيد حجازي، 2021، القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي، مجلة البحوث المالية والتجارية.
- [5] عبير آل قماش، نظريات القيادة واتخاذ القرار، مجلة كلية التربية جامعة شوبوط، المجلد 26، العدد الثاني، 2020.
- [6] د. بلسم أحمد علي، 2020، إدارة الأزمات في المدارس التعليم الابتدائي في محافظة بغداد، جامعة بغداد.
- [7] د. محمد عمر آدم، 2020، أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين، جامعة أنجمينا.
- [8] د. عبد الواحد الجابر محمد، 2020، أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين، جامعة أنجمينا.
- [9] علي بن محمد بن أحمد السوادي، 2020، واقع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة الليث التعليمية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.



AL- Rafidain University

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College
for Sciences

The Role of Administrative Leadership in Crisis Management in Schools - Schools in Baghdad Education Directorates as An Example

Hamsa A. Abdul Hussein

haa144@live.aul.edu.lb

University Follow-up Department, University of Baghdad, Baghdad, Iraq

Article Information

Article History:

Received: May, 26, 2025

Accepted: July, 15, 2025

Available Online: December,
31, 2025

Keywords:

administrative leadership,
schools, management, crises

Correspondence:

Hamsa A. Abdul Hussein

haa144@live.aul.edu.lb

DOI: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v58i1.4>

Abstract

this research sought to understand the impact of administrative leadership in responding to crises in schools, analyze how this leadership responds to potential crises in schools, identify the factors that contribute to the success of crisis leadership in schools, and improve effective leadership plans for managing crises in schools. The descriptive analytical approach was used, and the data was entered into the SPSS program, and the research resulted in many results, such as the following: There is an impact of administrative leadership in crisis management, and there is an impact of decision-making in crisis management. There is also a strong effect of the relationship with leaders on crisis management, and there is a good effect of leadership and management on crisis management, in addition to a strong effect of the quality of administrative decision on crisis management.