

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

ممارسات القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات

دراسة تطبيقية على مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / رزان منصور الراجحي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١١	فرضيات الدراسة
١١	مصطلحات الدراسة
١٢	متغيرات الدراسة
15	الفصل الثاني
16	الدراسات السابقة
31	الإطار النظري
33	التأصيل المفاهيمي والفكري للقيادة الإبداعية
37	النظريات المفسرة للإبداع والقيادة الإدارية
39	الأبعاد البنوية للقيادة الإبداعية ومؤشرات قياسها
41	مراحل دورة حياة الأزمة وكفاءة التعامل معها
43	متطلبات وسيناريوهات النجاح في إدارة الأزمات
46	العلاقة والأثر التفاعلي بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات
49	خصوصية البيئة التنظيمية لمراكز الرعاية الاجتماعية
٥٣	الأزمات والمخاطر الشائعة في مراكز الرعاية الاجتماعية وطرق مواجهتها

٥٨	رؤية المملكة 2030 والتحول الاستراتيجي في قطاع الرعاية والقيادة الإدارية
٦٠	الخاتمة
٦١	الفصل الثالث
٦٢	منهجية الدراسة
٦٣	مجتمع الدراسة
٦٤	أدوات جمع البيانات
٦٥	حدود الدراسة
٦٦	الاستبيان
٧٤	الفصل الرابع
٧٥	التحليل الإحصائي
٨١	النتائج
٨٥	التوصيات
٨٧	المراجع
١٠١	الملخص
١٠٢	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الإبداعية بأبعادها (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) وعلاقتها بإدارة الأزمات بمراحلها الخمس (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والنمو) بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطبيق أداة الاستبيان بأسلوب الحصر الشامل على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (55) قائداً وقائدة بالمركز. وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الإبداعية بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (4.00 من 5.00) تصدرها بعد "المرونة"، ومستوى كفاءة مرتفع لإدارة الأزمات بمتوسط حسابي عام بلغ (3.84 من 5.00) تصدرته مرحلة "احتواء الأضرار"، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.685)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإبداعية يفسر ما نسبته 55.1% من التغير في كفاءة إدارة الأزمات، في حين ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القادة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز مرحلة "التعلم والنمو التنظيمي" وتوثيق الدروس المستفادة، وتطوير مهارات "الطلاقة الفكرية" لدى قادة وموظفي المركز من خلال ورش عمل تدريبية متخصصة.

المقدمة:

لقد ساهمت ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فيما يحدث من تطورات علمية وثقافية وتكنولوجية بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، الأمر الذي جعل المؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة على اختلاف اشكالها وتوجهاتها تسعى لمواكبة هذه التطورات، ومراجعة سياساتها وأهدافها وتقنياتها وأنشطة المرتبطة بالإبداع والتغيير والتحسين المستمر لخدماتها ومنتجاتها، ولتحقيق ذلك فإنه يستوجب على المؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة إعداد القادة واكسابهم المهارات التي تمكنهم من القيام بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبما يحقق أهداف المؤسسة وغاياتها .

ويتسم عصرنا الحاضر بأنه عصر الأزمات والتي أصبحت تأخذ بعداً استراتيجياً وتمثل خطر مباشر يمس مستقبل جميع المنظمات والقطاعات والأفراد وخاصة المؤثرة في الحياة الشعوب، فالأزمة جزء مرتبط بحياة الانسان وتشكل قلق، ومواجهة تحديات الأزمة يستوجب وجود توجه تفكير استراتيجي جديد للعمل، وتشكل القيادة الإبداعية أحد المراتكزات التي تضمن المنظمات اليوم أحد الأدوات الهامة في اتخاذ القرارات الرشيدة وتشجيع الإبداع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز قدراتها ومهارات كوادرها وتحقيق التطور والتحسين والاستدامة لهذه القرارات والمهارات والارتقاء بأدائها لمواجهة التحديات وإدارة الازمات (مناف ٢٠١٥م، ص ١).

فلذا أصبحت الأزمات من المفاهيم واسعة الانتشار في كثير من المؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة واسعة الانتشار وتعاضمت وأصبحت أكثر شدة وعنف من الماضي، مما زاد من الحاجة لتعميق الفهم والإدراك بأهمية إدارة الأزمات والتعرف على الأساليب العلمية للتعامل معها ومنع حدوثها والتخفيف من أثارها (اللامي، وإسماعيل، ٢٠٢٢م، ص (٢).

وفي إطار العصر الحديث زادت التحديات على القيادة الإبداعية وجاءت الفرصة لدعمها بالمهارات التي تمنحها رؤية استراتيجية قادرة على مواجهة المتطلبات المستقبلية لإدارة الأزمات بكفاءة ومنها ومنعها مستقبلا في ظل قيادة استراتيجية حكيمة واعية ذات كفاءة عالية قادرة على تحمل مخاطرها وإدارتها بفاعلية (على، ٢٠٢١م، ص (٥).

وبما أن الازمات ذات سمة متجددة ومتطورة فهي بحاجة إلى وجود قيادات إبداعية للتعامل معها وذلك من خلال صياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية للتعامل مع الازمات حال حدوثها إذ تعتبر الأكثر من الازمات احداث طارئة ومفاجئة ليس لها في كثير من الأحيان مقدمات وبالتالي فإن الأمر يتطلب وجود قيادات إبداعية قادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الأوقات المناسبة والامساك بزمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير فيها وتوجيهها على وفق مقتضى الحال، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص الإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول المناسبة الحوارة، ٢٠٢٢، ص ٢٣٤).

وفي هذا السياق فإن وقوع الأزمة أصبح أمراً متوقعا لدى جميع مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة، إذ أننا نعيش في عصر متجدد تملأه المتغيرات، ويستقبل المستجديات التي تتطلب الانسجام، واليقظة فيما يخص الآثار المترتبة عليها سواء كانت إيجابية أو سلبية، الأمر الذي يؤكد على التأقلم مع هذه المستجديات يثبت قدرة إدارة المؤسسة وائترانها وقت الازمات الحفني ٢٠١٧م (٢١٧).

إذ تعد القيادة الإبداعية بأنواعها المتعددة ضمن إطارها الإبداعي ضرورة لازمة لتحقيق الأهداف وخلق حالة التوازن بالنسبة للمنظمة في إدارة الازمات ضمن مراحلها المتعددة بدءا من الأحساس بالمشكلة (مرحلة ما قبل الأزمة) ثم معالجة المشكلة والعمل على تقليل الآثار السلبية الناتجة منها (مرحلة ما بعد الأزمة ومن ثم معالجتها أو على الأقل

تحقيق حالة التكيف مع ما تحدثه الأزمة (مرحلة ما بعد الأزمة من تغيرات المستمرة، وهذا يؤثر بشكل واضح ضرورة وجود حالة الإبداع ضمن إطار القيادة، فالعمل بقيادة مبدعة، بالاعتماد على ما تمتلكه هذه القيادة من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية يمثل الأساس لمواجهة ما تتعرض له المؤسسة من الأزمات الشعلان، ٢٠١٢م (٨٧).

ومن هنا برزت فكرة هذه الدراسة لتحاول تسليط الضوء حول ممارسات القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة (Study Problem)

تعد مراكز الرعاية الاجتماعية من المؤسسات الحيوية التي تقدم خدمات إنسانية ورعاية لشرائح حساسة في المجتمع (كالأيتام، كبار السن، وذوي الاحتياجات الخاصة). ونظراً لطبيعة الفئات المستهدفة، فإن هذه البيئات التنظيمية تكون أكثر عرضة للأزمات والمواقف المفاجئة (سواء كانت أزمات صحية، اجتماعية، تشغيلية، أو أمنية) والتي تتطلب استجابة سريعة وغير تقليدية.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة التقليدية القائمة على البيروقراطية قد لا تسعف المؤسسات في أوقات الأزمات، بل تبرز الحاجة الملحة إلى "القيادة الإبداعية" التي تتسم بالمرونة، والأصالة، والقدرة على توليد حلول مبتكرة خارج الصندوق للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها بكفاءة.

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أن هناك فجوة واضحة في المكتبة العربية وفي الواقع العملي بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض؛ حيث يلاحظ وجود ضعف في إدراك بعض القيادات لآليات التفكير الإبداعي والابتكاري عند وضع خطط مواجهة

الأزمات، والاعتماد على الحلول الروتينية المؤقتة التي قد تفاقم من حجم الأزمة بدلاً من احتوائها. كما تندر الدراسات التي تبحث في واقع ممارسات القيادة الإبداعية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمات في قطاع الرعاية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

المشكلة الرئيسية للدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة الرئيسية في التساؤل الجوهري التالي:

"ما طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر بين ممارسات القيادة الإبداعية بأبعادها (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) وإدارة الأزمات بمراحلها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والنمو) لدى قادة مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟"

المشكلات الفرعية (الأسئلة المنبثقة):

وينبثق من المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) لدى قادة مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى كفاءة إدارة الأزمات بمراحلها الخمس (إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والنمو) في مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين ممارسات القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات بمختلف مراحلها لدى قادة المركز؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات) تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (مثل

سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

أهمية الدراسة (Significance of the Study)

تكتسب هذه الدراسة أهميتها وقيمتها البحثية والتطبيقية من خلال محورين رئيسيين:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- سد الفجوة المعرفية: تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة (في حدود علم الباحثة) التي تجمع بين متغيري "القيادة الإبداعية" و"إدارة الأزمات" في سياق مراكز الرعاية الاجتماعية والمؤسسات المعنية بالفئات الخاصة في البيئة السعودية.
- إثراء المكتبة الأكاديمية: تقديم إطار نظري مؤصل وحديث يربط الفكر القيادي الحديث (المنظور الإبداعي والريادي) بآليات واستراتيجيات إدارة المخاطر والأزمات الإدارية والإنسانية.
- توفير أداة قياس علمية: بناء وتطوير مقياس علمي لمتغيري الدراسة يتلاءم مع طبيعة العمل الاجتماعي والرعاي في البيئة العربية، مما يتيح للباحثين الآخرين استخدامه في بيئات جغرافية أو قطاعات أخرى مشابهة.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تطوير ممارسات متخذي القرار: توجيه اهتمام قادة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والمسؤولين عن مراكز الرعاية الاجتماعية بالمملكة إلى ضرورة تمكين القيادات الإبداعية وتجاوز الأساليب التقليدية في الإدارة.
- تحسين جودة رعاية المستفيدين: تساهم نتائج الدراسة في توفير بيئة آمنة ومستقرة للمستفيدين من الرعاية الاجتماعية من خلال الارتقاء بكفاءة التنبؤ بالأزمات، والتعامل السريع مع الحالات الطارئة لحماية الفئات الأكثر ضعفاً.

- **تصميم البرامج التدريبية:** تزويد مسؤولي التخطيط والتطوير بأسس علمية لبناء برامج تدريبية تخصصية تسعى إلى تنمية "المهارات الابتكارية والإبداعية" وصل كفايات "إدارة الأزمات الصعبة" لدى الكوادر القيادية والوسطى في مراكز الرعاية الاجتماعية.
- **بناء دليل إجرائي لإدارة الأزمات:** تقديم توصيات عملية تسهم في تصميم "أدلة عمل إرشادية" للمراكز الاجتماعية تساعد على الاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار وإعادة التعافي والنشاط عقب الأزمات الطارئة.

أهداف الدراسة (Study Objectives)

1. الهدف الرئيسي:

"التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية ومدى أثر ممارسات القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية."

2. الأهداف الفرعية:

وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف التفصيلية التالية:

- **الهدف الأول:** الكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية بأبعادها (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) لدى قادة مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم.

- **الهدف الثاني:** تحديد مستوى فاعلية إدارة الأزمات بمراحلها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والنمو) بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض.
- **الهدف الثالث:** قياس مدى قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى مجتمع الدراسة.
- **الهدف الرابع:** رصد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيري البحث والتي قد تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (مثل: سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- **الهدف الخامس:** تقديم توصيات ومقترحات عملية تسهم في تبني وتفعيل ممارسات القيادة الإبداعية لتعزيز قدرات مركز الرعاية الاجتماعية بالرياض على إدارة الأزمات والحد من آثارها السلبية.

تساؤلات الدراسة (Study Questions)

1. التساؤل الرئيسي:

"ما طبيعة ممارسات القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟"

2. التساؤلات الفرعية:

وينبثق عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- **السؤال الأول:** ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية بأبعادها (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) لدى قادة مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم؟

• **السؤال الثاني:** ما مستوى ممارسة إدارة الأزمات بمراحلها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والنمو) بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض؟

• **السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسات القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى قادة مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض؟

• **السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

بناءً على التساؤلات المطروحة وأهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية للاختبار:

• **الفرضية الرئيسة الأولى (H1):**

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات ممارسات القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى قادة مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية."

• **الفرضية الفرعية الأولى (H1.1):**

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات القادة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض تعزى لمتغير سنوات الخبرة."

• **الفرضية الفرعية الثانية (H1.2):**

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات القادة حول مستوى إدارة الأزمات بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض تعزى لمتغير سنوات الخبرة."

• الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) مجتمعة في فاعلية إدارة الأزمات بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض."

متغيرات الدراسة (Study Variables)

المتغير المستقل (Independent Variable): القيادة الإبداعية

ويقاس عبر الأبعاد الرئيسية التالية:

- الأصالة (Originality): القدرة على إنتاج أفكار وحلول فريدة وغير مألوفة تتجاوز الأساليب التقليدية.
- المرونة (Flexibility): سهولة الانتقال والتكيف مع الظروف والمتغيرات المفاجئة والقدرة على تغيير التوجهات الإدارية وفقاً للموقف.
- حل المشكلات (Problem Solving): القدرة الفائقة على تحليل المعوقات، وابتكار استراتيجيات فاعلة لتجاوز العقبات.
- الطلاقة (Fluency): القدرة على توليد كم هائل من الأفكار والبدايل والحلول المقترحة في وحدة زمنية محددة لمواجهة الأزمة.

المتغير التابع (Dependent Variable): إدارة الأزمات

ويقاس عبر المراحل الخمس التالية:

- الإنذار المبكر (Early Warning): رصد الإشارات والمؤشرات الأولى التي تنبئ بقرب حدوث الأزمة والتعامل معها استباقياً.
 - الاستعداد والوقاية (Preparation and Prevention): بناء الخطط والسيناريوهات الدفاعية وتجهيز الكوادر والمعدات لمنع وقوع الأزمة أو تقليل فرص حدوثها.
 - احتواء الأضرار (Damage Containment): شل حركة الأزمة ووقف انتشارها لتقليل الخسائر والآثار السلبية في الميدان.
 - استعادة النشاط (Recovery): إعادة المركز والخدمات إلى الوضع الطبيعي والتشغيل المعتاد بكفاءة وسرعة عقب انتهاء ذروة الأزمة.
 - التعلم والنمو (Learning and Growth): استخلاص العبر والدروس المستفادة وتحليل مواطن الخلل لتطوير كفاءة الاستجابة في المستقبل.
- مصطلحات الدراسة (Study Terms)**

1. القيادة الإبداعية (Creative Leadership):

- اصطلاحاً: عرفها الضمور (2012، ص 391) بأنها: "العملية التي يتمتع بها الفرد بقدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التطويرية الآنية والمستقبلية، ويتبنّاها القائد للتأثير في الأفراد وتوجيههم وإرشادهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة".
- إجرائياً: هي نمط قيادي حديث يتصف من خلاله القائد الإداري بالقدرة على التغيير والتحديث وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه مركز الرعاية الاجتماعية بالرياض، ويُقاس عبر استجابات أفراد العينة على أبعاد: (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) في الاستبانة المخصصة لذلك.

2. إدارة الأزمات (Crisis Management):

- اصطلاحاً: عرفها كومبس (Coombs, 2014, p.4) بأنها: "عملية مصممة لمنع أو تقليل الضرر الذي يمكن أن تلحقه أزمة ما بالمنظمة وأصحاب المصلحة فيها، فالغرض منها تجنب الأزمات قبل حدوثها وحماية المنظمة أو القطاع أو أصحاب المصلحة من الضرر ومنع أو تقليل النتائج السلبية للأزمة، والتحكم بمدى الضرر الناتج عنها، والخروج بأقل خسائر ممكنة".
- إجرائياً: هي نظام إداري متكامل يهتم بالتنبؤ ودراسة حالات التغيير المفاجئ والطارئ في مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض، وتكثيف الجهود لاستغلال الموارد المتاحة لتقليل الخسائر والوصول لحالة الاستقرار والتوازن من جديد، وتُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيبون في الاستبانة الموزعة لمراحل إدارة الأزمات الخمس.

الفصل الثاني

القسم الثاني: الدراسات السابقة (Literature Review)

بالرغم من عدم وجود دراسات ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، إلا أن الباحثة وجدت عدداً من الدراسات التي أكدت على ممارسات القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات على مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وفي جميع المؤسسات الخاصة والعامة بشكل عام.

وقد تم تصنيف هذه الدراسات وتنسيقها في محورين رئيسيين؛ يضم **المحور الأول:** الدراسات العربية، بينما يستعرض **المحور الثاني:** الدراسات الأجنبية، وجرى ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات العربية

1. دراسة (بيضا، 2023) بعنوان: "القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية"

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة الإبداعية بدلالة أبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في تعزيز إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) بالقطاع الحكومي الفلسطيني.
- **المنهج والعينة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات الميدانية. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الفئة الأولى والفئة العليا والبالغ عددهم 4000 موظف، وجرى سحب عينة طبقية عشوائية قُدرت بحوالي 391 فرداً، وتمت استعادة الاستبانات بالكامل بنسبة استرداد بلغت 100%.

- **النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للقيادة الإبداعية وأبعادها، ومستوى متوسط لإدارة الأزمات بأبعادها المختلفة. كما أظهرت النتائج وجود أثر

ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، حيث كان لكافة الأبعاد تأثير إيجابي في تعزيز إدارة الأزمات بالقطاع الحكومي، وكان الأثر الأكبر للقيادة الإبداعية في قطاع العدالة، بينما كان الأثر الأقل في القطاع الاقتصادي.

- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر وتوطين ثقافة الإبداع عبر استحداث جوائز للنتائج العلمية والأدبية، وإقامة المؤتمرات المتخصصة لتطوير القدرات العلمية، مع زيادة المخصصات المالية لتقديم الدعم اللازم وتفعيل برامج الكشف الاستباقي عن المخاطر، والاهتمام ببعد القيادة الإبداعية لتحقيق تأثير أكبر في إدارة الأزمات.

2. دراسة (الزهراني وقطان، 2023) بعنوان: "أثر تطبيق مراحل إدارة الأزمات على أداء المنظمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة"

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مراحل إدارة الأزمات بمراحلها الخمس، ومدى توافر متطلبات نجاح تطبيقها في مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة، وأثر ذلك في أداء المنظمة الصحية.
- **المنهج والعينة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية من عينة بلغت 330 موظفاً وموظفة من مختلف التخصصات الطبية والإدارية.
- **النتائج:** كشفت النتائج عن تفاوت أثر مراحل إدارة الأزمات على أداء المجمع الطبي؛ حيث جاءت مرحلة "الاستعداد والوقاية" كأكثر المراحل تأثيراً بمعامل ارتباط بلغ 0.732، تلتها مرحلة "احتواء الأضرار" بمعامل ارتباط بلغ 0.711، ثم مرحلة "إشارات الإنذار" بمعامل ارتباط بلغ 0.708، تلتها مرحلة "التعلم" بمعامل

ارتباط بلغ 0.692، في حين جاءت مرحلة "استعادة النشاط" كأقل المراحل تأثيراً بمعامل ارتباط بلغ 0.688.

- **التوصيات:** أوصت الدراسة بالاهتمام بتنمية الكفايات والمهارات القيادية في كيفية التعامل مع الأزمات عبر البرامج التدريبية المتخصصة، والحرص على توفير مناخ تنظيمي داعم لثقافة الاستعداد والوقاية، ودمج خطط الطوارئ كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمستشفى، وتفويض الصلاحيات اللازمة لفريق الأزمات للتدخل الفوري في مختلف مراحل الأزمة.
- 3. دراسة (محمد، 2022) بعنوان: "القيادة الإبداعية كمدخل لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر: دراسة ميدانية"

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية كمدخل إداري حديث لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية بمصر في مواجهة الأزمات التعليمية المستجدة.
- **المنهج والعينة:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وقدم إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يوضح ماهية القيادة الإبداعية وأبعادها (المعرفة الابتكارية، السمات الفنية، والخصائص الشخصية للقائد المبدع)، والقدرات الإبداعية اللازمة لمواجهة الأزمات وتطوير مستويات الأداء الإداري والتربوي.
- **النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن القيادات الإدارية والتربوية تمثل العمود الفقري لعمليات التطوير ومواجهة الأزمات الطارئة بالمؤسسات التعليمية. وأكدت النتائج على ضرورة بناء وتنمية المهارات القيادية الإبداعية لتمكين المدراء من قيادة خطط التحسين والتعامل المرن مع المشكلات الميدانية المعقدة.

- **التوصيات:** أوصت الدراسة بتبني برامج تأهيلية مستمرة لبناء قدرات مديري المدارس في مجالات التفكير الإبداعي وحل المشكلات غير التقليدية لتمكينهم من قيادة دفة التطوير بكفاءة.
- 4. دراسة (مجلد والسعدي، 2022) بعنوان: "أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"
- **الهدف:** سعت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة الأزمات بخصائصها ومراحلها، وقياس مدى إدراك القيادات الإدارية لهذه المفاهيم، وتحديد أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز قدرات إدارة الأزمات بالمستشفى الجامعي.
- **المنهج والعينة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى استخدام الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من عينة بلغت 120 فرداً من العاملين بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- **النتائج:** أظهرت النتائج توافر مستوى جيد من الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد بالمستشفى، مما يمكن الإدارة من احتواء الأزمات فور وقوعها. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية (كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية) وبين كفاءة إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في المستشفى الجامعي.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات التعلم التنظيمي من الأزمات السابقة عبر تحليل أسباب الإخفاقات السابقة لتقييم وتحديث خطط الطوارئ، وتدريب كادر وظيفي مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات، وتطوير نظام

اتصالات معلوماتي متكامل يدعم اتخاذ القرارات السريعة والرشيقة أثناء الطوارئ وتسهيل تدفق البيانات بين العاملين والإدارة.

5. دراسة (الجهني وحريري، 2021) بعنوان: "علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات"

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات الميدانيات.
- **المنهج والعينة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي العلائقي، وجرى تطبيق استبانة علمية على عينة عشوائية ممثلة بلغت 357 معلمة.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الإبداعية ولإدارة الأزمات جاءت بمستوى مرتفع وعالٍ بصفة عامة، وحل أسلوب "الاحتواء" في مقدمة الأساليب الإدارية المتبعة، يليه أسلوب "التعاون"، بينما حل أسلوب "الهروب والتجنب" في المرتبة الأخيرة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية بين ممارسات القيادة الإبداعية والقدرة على إدارة الأزمات.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بإقامة فعاليات وورش عمل تبرز دور القيادة الإبداعية وأثرها في مواجهة الأزمات، وتقديم دورات تدريبية متخصصة تستهدف الكوادر القيادية والتعليمية لتأصيل ممارسات إدارة الأزمات المدرسية بفعالية وتشجيع المعلمات والإداريات على المشاركة الفاعلة فيها.

6. دراسة (الحواجرة، 2021) بعنوان: "أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية"

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى بيان مدى أثر ممارسات القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات في القطاع الحكومي والمؤسسات العامة القطرية.
- **المنهج والعينة:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (المدرء، النواب، المساعدين، ورؤساء الأقسام)، وجرى سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت 327 فرداً، واستردت الباحثة ما نسبته 86.05% من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS.
- **النتائج:** كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها المتعددة في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات، ووجود أثر طردي للقيادة الإبداعية في تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات، بالإضافة إلى ثبوت أثر الذكاء الاستراتيجي في رفع فاعلية استراتيجيات السيطرة على الأزمات.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العلاقات التنسيقية والشراكات الاستراتيجية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات العامة القطرية، والتركيز على استراتيجيات التعلم والنمو عبر تدريب الموظفين على الأساليب الابتكارية الحديثة وتوليد الأفكار الإبداعية وتوطين المعرفة الريادية في بيئات العمل.

7. دراسة (الهاشمي وآخرون، 2019) بعنوان: "ممارسات القيادة التشاركية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عدد من المديرين في دائرة صحة نينوى"

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات القيادة التشاركية ودورها الحيوي في مواجهة وإدارة الأزمات في المنظمات الصحية والخدمية التي تواجه

ضغوطاً بيئية حادة وأزمات تتطلب كفاءة استثنائية لإعادة تأهيل البنية التحتية وتفعيل الخدمات الطبية.

- **المنهج والعينة:** اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، وجرى تفريغ وتحليل 50 استمارة وزعت على المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية التابعة لدائرة صحة نينوى بجمهورية العراق، وتم تطبيق معامل ارتباط بيرسون (Pearson) والتحليل الانحداري البسيط لاختبار فرضية وجود علاقة ارتباط وأثر بين المتغيرين.
 - **النتائج:** خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات وممارسات القيادة التشاركية والقدرة التنظيمية على إدارة الأزمات بنجاح في المنظمات الصحية المبحوثة.
 - **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة اختيار أسلوب التعامل مع الأزمة بناءً على الفهم المعمق لجذور الأزمة ومسبباتها الحقيقية، والتركيز على تبني الأنماط القيادية التشاركية والمرنة لتسهيل تدفق المعلومات وصنع القرارات السريعة.
8. دراسة (الجزار، 2019) بعنوان: "إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها"

- **الهدف:** ركزت هذه الدراسة على قياس مستويات فاعلية نظام إدارة الأزمات والتعرف على طبيعة العلاقة بين مراحلها المختلفة في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار بقطاع غزة.
- **المنهج والعينة:** استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة علمية وزعت على عينة عشوائية بلغت نسبتها 12.5% من مجتمع الدراسة المكون من المدراء والإداريين ورؤساء الأقسام والمهن الطبية (العدد الإجمالي = 240 فرداً)، حيث جرى تحليل 30 استبانة مستردة بالكامل.

• **النتائج:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مراحل نظام إدارة الأزمات المختلفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول فاعلية النظام تعزى للمؤهل العلمي أو الجنس نتيجة التكافؤ في الدورات والخبرات التدريبية الملقاة. وفي المقابل، كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية تعزى للفئة الوظيفية لصالح أصحاب المهن الطبية كونهم الأكثر إدراكاً وتماساً مع طبيعة الأزمات الميدانية.

• **التوصيات:** أوصت الدراسة الإدارة العليا للمستشفيات بالعمل على غرس ودعم خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية المعززة للجاهزية والاستعداد المسبق للأزمات، وتأسيس العملية المنهجية الموثقة عبر برامج التعلم واستخلاص العبر من الأزمات التشغيلية والصحية السابقة.

9. دراسة (حمدي، 2018) بعنوان: "أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية"

• **الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحديد وقياس أثر ممارسات القيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع) على فاعلية إدارة الأزمات بشركات الاتصالات الأردنية العاملة في إقليم الشمال.

• **المنهج والعينة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والكوادر الإدارية بالشركات المبحوثة والبالغ عددهم 423 فرداً، وجرى الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية.

• **النتائج:** كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة على مستويات كفاءة إدارة الأزمات التنظيمية والتشغيلية في قطاع الاتصالات المبحوث.

- **التوصيات:** دعت الدراسة الإدارة العليا بالشركات إلى ضرورة تحفيز الكوادر البشرية التي تمتلك دوافع وقدرات ابتكارية وإبداعية، وتبني الأفكار والمشاريع الطموحة وإفساح المجال لتطبيقها وتطوير الأعمال، بالإضافة إلى زيادة مستويات الاستثمار والجاهزية لمتطلبات الطوارئ وبناء أنظمة معلومات إدارية ذكية لتقييم كفاءة خطف الطوارئ وتحسينها بصفة مستمرة.
- 10. دراسة (أبو زيتون، 2015) بعنوان: "القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال"
- **الهدف:** سعى الباحث للتعرف على دور وأثر القيادة الإبداعية بأبعادها الخمسة (حل المشكلات وصنع القرار، القابلية للتغيير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، وتحفيز الإبداع) في مواجهة الكوارث والأزمات الأمنية بمديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الشمال.
- **المنهج والعينة:** اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من جميع مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال (العدد = 5 مديريات)، وجرى توزيع 250 استبانة على الضباط العاملين، استُرد منها 244 استبانة وخضعت 242 منها للتحليل الإحصائي المتقدم باستخدام معاملات الارتباط، اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه (Scheffe).
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن مديريات الدفاع المدني تمتلك مستوى تطبيق مرتفع للقيادة الإبداعية بمتوسط حسابي بلغ 4.16، وتصدر بعد "المبادأة والمجازفة" الأبعاد القيادية، كما جاءت كفاءة إدارة الأزمات بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 4.14، وتصدرت مرحلة "التعلم" مراحل الأزمات. وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرين بلغت قيمتها 0.488، وثبت الأثر الإحصائي

للأبعاد القيادية، حيث كان بعد "تحفيز الإبداع" هو الأكثر تأثيراً في إدارة الأزمات تلاه بعد "حل المشكلات وصنع القرار" بقيمة بيتا معياري بلغت 0.282.

- **التوصيات:** أوصت الدراسة بتبني برامج تأهيلية لرفع ممارسات المبادأة وتحفيز الابتكار الميداني للكوادر الأمنية والميدانية، والعمل على تحديث السيناريوهات الافتراضية للاستجابة السريعة لحماية الأرواح والممتلكات بكفاءة تامة، بالإضافة إلى دعم الأبحاث المستقبلية في ضوء هذه النتائج.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Hannah, 2019) بعنوان: "القيادة الإبداعية: توصيات لأفضل الممارسات لتعزيز إبداع الموظفين، والتعبير عن آرائهم، ومشاركة المعرفة لدى آفاق الأعمال"

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل عدة مفاهيم إدارية معاصرة، وفي مقدمتها الإدارة الإبداعية ومستوى مشاركة الموظفين في بيئات الأعمال المختلفة، وذلك عبر تقديم حزمة من النصائح والتوجيهات والتوصيات العلمية للمدراء لتمكينهم من التحول إلى قادة مبدعين داخل منظماتهم.
- **المنهج والعينة:** استندت الدراسة إلى الأبحاث والمراجعات التجريبية والنظرية السابقة لبناء وتطوير نموذج أخلاقي وقيمي رصين يدعم الاستراتيجيات السلمية والابتكارية في إدارة التفاعل والتواصل الإيجابي مع فرق العمل الداخلية والخارجية بالمنظمات. وتعد هذه الدراسة دراسة نوعية (Qualitative Study) تركز على التحليل النظري والعمق المفاهيمي وصياغة الأطر التوجيهية.
- **النتائج والتوصيات:** خلصت الدراسة إلى تقديم دليل توجيهي للقادة يوضح أفضل السبل لتمكين بيئة العمل من توليد الأفكار الابتكارية، والتشديد على أن الابتكار في القيادة ليس رفاهية تنظيمية بل ضرورة حتمية لإدارة الميزة التنافسية وضمان البقاء. وأوصت الدراسة بوجوب قيام المؤسسات والشركات بتسخير القدرات

الإبداعية الكامنة لدى مواردها البشرية والعمل الجاد على تحويل المبادرات والأفكار الجديدة إلى واقع ملموس يحسن الأداء التشغيلي.

2. دراسة (Anwar, 2017) بعنوان: "العلاقة بين أساليب القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في الشركات الخاصة"

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى استقصاء طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر التفاعلي بين أساليب وأنماط القيادة الإبداعية والقدرة على إدارة الأزمات في قطاع الشركات والمنظمات الخاصة بجمهورية العراق (إقليم كردستان).
- **المنهج والعينة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبيان علمي كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وطُبق على عينة عشوائية ممثلة بلغت 130 مشاركاً من القياديين والمسؤولين في الشركات المبحوثة.
- **النتائج:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن نمط القيادة التحويلية حل في مقدمة أنماط القيادة الإبداعية ممارسةً وتأثيراً، تلاه في المرتبة الثانية أسلوب القيادة الكاريزمية. وأكدت النتائج أن القيادة التحويلية تمثل واحدة من أفضل وأنجح الكفايات الإدارية الإبداعية المناسبة والأكثر فاعلية لقيادة المنظمات واحتواء المخاطر أثناء فترات الأزمات والتحديات الصعبة.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة انفتاح الإدارة العليا والقيادات التنفيذية بالشركات الخاصة على مفاهيم الإبداع والابتكار المفتوح، وتوفير الدعم المالي والتنظيمي لإحداث تغييرات جوهرية مرنة في العمليات التشغيلية والهياكل البيروقراطية بما يخدم مرونة التعامل مع الطوارئ.

3. دراسة (Yusuf, 2017 & Naim) بعنوان: "تأثير الكفاءات القيادية على الفعالية المتصورة لإدارة الأزمات"

• **الهدف:** ركزت هذه الدراسة على استكشاف وفهم كيفية تأثير الكفاءات والمهارات القيادية الأساسية في مستوى الفعالية المدركة والواقعية لنظام إدارة الأزمات لدى المنظمات الكبرى.

• **المنهج والعينة:** استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة مستهدفة فئة القادة التنفيذيين وصناع القرار في مجموعة من الشركات الاستراتيجية بجمهورية تركيا، وتم الاعتماد على المقاييس الإحصائية المتقدمة لمعالجة وتحليل الاستجابات المستردة.

• **النتائج:** كشفت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي طردي قوي ذي دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية الأساسية وفاعلية إدارة الأزمات. كما بينت نتائج التحليل الإحصائي أن السلوكيات والأنماط القيادية الموجهة نحو المهام والعمليات (Task-Oriented Leadership) تمتلك الأثر الأعلى والأبرز في توجيه دفة المؤسسة واحتواء الأضرار الميدانية وقت الأزمة بفاعلية تامة.

• **التوصيات:** قدمت الدراسة حزمة من المقترحات التطبيقية للمدراء والممارسين لتمكينهم من رفع مستويات كفاءتهم القيادية أثناء الأزمات، والتركيز على برامج المحاكاة وبناء سيناريوهات المخاطر وتحديث نظم تدفق المعلومات الداخلية.

4. دراسة (Pol de Vos et al., 2010) بعنوان: "أثر إدارة المستشفيات العامة في أوقات الأزمات: دراسة ميدانية على المستشفى العام بكوبا"

• **الهدف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية وكفاءة المستشفيات العامة ومستويات استعدادها الوقائي لمواجهة الأزمات والكوارث الصحية والتشغيلية المباشرة.

• **المنهج والعينة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم تجربة المستشفى العام بمنطقة سينفويغوس في كوبا خلال الفترة الممتدة من عام 1996 وحتى عام 2008، حيث ركزت المنهجية على رصد كفاءة الخطط والتشريعات الوقائية.

• **النتائج:** كشفت النتائج عن تفاوت وتراجع واضح في مستويات الجاهزية والاستعداد المسبق للأزمات، نتيجة تشتت التخطيط الوقائي ومحدودية تفهم الجوانب الإنسانية والاجتماعية المؤثرة في البيئة الداخلية للمنظمات الصحية. وأضافت الدراسة بعداً فكرياً جديداً يربط بين كفاءة التخطيط الطبي والجوانب الإنسانية والتكنولوجية. كما بينت أن نموذج إدارة الأزمات الأنجح والأنفع يتكون من خمس مراحل متكاملة وهي: (رصد إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، والتعلم التنظيمي). وأظهرت النتائج أن المنظمات والمستشفيات التي تحتوي على وحدات إدارية متخصصة ومستقلة لإدارة المخاطر والأزمات تكون أكثر قدرة وحصانة على تجاوز الكوارث مقارنة بالمنظمات التي تفتقر لتلك الوحدات.

التعليق العام على الدراسات السابقة (Commentary on Literature Review)

يقدم هذا القسم قراءة تحليلية ومقارنة ونقدية وافية للمخرجات البحثية التي وفرتها الأدبيات السابقة بمتغيريها، لبيان تميز الدراسة الحالية:

1. من حيث أهداف الدراسة ومضمونها العلمي:

يتضح للباحثة تعدد واختلاف الغايات والمسارات العلمية للأبحاث السابقة، وإن كانت قد تقاطعت في بعض الجوانب الجوهرية مع تطلعات الدراسة الحالية؛ حيث ركزت بعض الأبحاث على قياس مستويات أثر المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) في إدارة الأزمات بوجه عام كما في دراسة (بيضا، 2023) في القطاع الحكومي الفلسطيني، ودراسة

(الحواجرة، 2021) في القطاع القطري العام، ودراسة (حمدي، 2018) في شركات الاتصالات الأردنية، ودراسة (أبو زيتون، 2015) في قطاع الدفاع المدني الأردني. بينما اتجهت دراسات أخرى نحو بحث كفاءة ومراحل إدارة الأزمات في القطاع الطبي والصحي كما في دراسة (الزهراني وقطان، 2023) بمجمع الملك عبد الله بجدة، ودراسة (مجلد والسعدي، 2022) بالمستشفى الجامعي بجدة، ودراسة (الهاشمي وآخرون، 2019) بصحة نينوى بالعراق، ودراسة (الجزار، 2019) بمستشفى غزة، ودراسة (Pol de Vos et al., 2010) بكوبا. وفي مقابل ذلك، ركزت أبحاث أخرى على السياق التعليمي والتربوي مثل دراسة (محمد، 2022) بالمدارس الابتدائية بمصر، ودراسة (الجهني وحريري، 2021) بمدارس الإناث الثانوية بجدة.

2. تميز الدراسة الحالية وتفرداها (الفجوة البحثية):

على الرغم من الأهمية البالغة للنتائج والمؤشرات التي قدمتها الدراسات السابقة، إلا أن الدراسة الحالية تتميز وتنفرد عن كافة الأدبيات السابقة بتطبيقها المباشر والنوعي على "مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض" التابع لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

وهذا القطاع يمتلك بيئة تنظيمية فريدة للغاية وثقافة تنظيمية وإنسانية شديدة الحساسية والخصوصية؛ كونه يتعامل مباشرة مع رعاية وتأمين فئات اجتماعية معينة وضعيفة (الأيتام، كبار السن، وذوي الإعاقة)، وهي فئات لا تحتمل أية حلول روتينية أو تشتت إداري وقت الطوارئ، بل تستلزم ممارسات قيادة إبداعية فائقة المرونة والأصالة لحماية أرواحهم وضمان جودة الرعاية المقدمة لهم. وبالتالي، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية في المكتبة العربية السعودية المعاصرة.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: التأصيل المفاهيمي والفكري للقيادة الإبداعية (Creative Leadership)

يركز هذا المحور على تتبع نشأة وتطور مفهوم القيادة الإبداعية وتمييزها عن أنماط القيادة التقليدية.

- مفهوم وتطور القيادة الإبداعية: استعراض التعريفات الاصطلاحية المختلفة للقيادة الإبداعية من منظور المدارس الإدارية الكلاسيكية والحديثة.
- أهمية القيادة الإبداعية في المنظمات الحديثة: دور الإبداع القيادي في تعزيز التنافسية والاستدامة التنظيمية.
- خصائص وسمات القائد الإبداعي: السمات المعرفية، والشخصية، والسلوكية التي تميز القادة المبدعين في البيئات الخدمية والرعاية.
- الفرق بين القيادة الإبداعية والأنماط القيادية الأخرى: مقارنة تحليلية بين القيادة الإبداعية، والقيادة التحويلية، والقيادة البيروقراطية التقليدية.

المحور الثاني: النظريات المفسرة للإبداع والقيادة الإدارية

يستعرض هذا المحور الخلفية النظرية التي تفسر سلوك القيادة الإبداعية وكيفية نشوئها داخل البيئة التنظيمية.

- نظرية السمات (Trait Theory): كيف تفسر السمات الفطرية والمكتسبة ممارسات القيادة الإبداعية.

• النظرية السلوكية والوقفية (Behavioral Theories & Situational):

مرونة السلوك القيادي واستجابته للمواقف المعقدة والطارئة.

• نظرية التفاعل بين الفرد والبيئة (Person-Environment Fit Theory):

أثر المناخ التنظيمي للمراكز الاجتماعية في تحفيز أو كبح الممارسات الإبداعية للقادة.

• نظريات الذكاء الإبداعي والوجداني: دور الذكاء الانفعالي والوجداني للقائد في

توجيه التفكير الابتكاري لصالح المنظمة.

المحور الثالث: الأبعاد البنوية للقيادة الإبداعية ومؤشرات قياسها

شرح تفصيلي للأبعاد الأربعة المعتمدة في أداة الدراسة (الاستبيان) والمدعومة بالتحليل الإحصائي.

• بعد الأصالة (Originality): تقديم حلول ومبادرات فريدة وغير مألوفة، والابتعاد

عن استنساخ التجارب التقليدية في العمل الاجتماعي.

• بعد المرونة (Flexibility): سرعة التكيف والتحول لمواجهة المتغيرات المفاجئة

والتححر من جمود القوانين واللوائح التنظيمية.

• بعد حل المشكلات (Problem Solving): القدرة على تفكيك الأزمات، وتحليل

مسبباتها العميقة، وابتكار استراتيجيات علاجية جذرية وليست مؤقتة.

• بعد الطلاقة (Fluency): غزارة الأفكار وسرعة توليد البدائل الإبداعية لحل

المشكلات المعقدة خلال فترات زمنية وجيزة ومقيدة.

المحور الرابع: المفهوم المعاصر لإدارة الأزمات (Crisis Management)

تأصيل مفهوم الأزمة والتمييز بين المفاهيم المتداخلة معها كالمخاطر والكوارث والمشكلات العادية.

- **تعريف الأزمة ومحدداتها:** تحديد السمات البارزة للأزمات (عنصر المفاجأة، ضيق الوقت، التهديد الخطير للمصالح، نقص المعلومات).
- **تصنيف الأزمات التنظيمية:** الأزمات البشرية، الصحية، التقنية، المالية، والأمنية ومدى انتشارها في المؤسسات الخدمية.
- **نشأة وتطور علم إدارة الأزمات:** الانتقال من الإدارة العشوائية القائمة على رد الفعل إلى الإدارة الاستباقية القائمة على التخطيط العلمي والمحاكاة.
- **الفرق المفاهيمي بين الأزمة (Crisis)، والكارثة (Disaster)، والحدث الطارئ (Incident).**

المحور الخامس: مراحل دورة حياة الأزمة وكفاءة التعامل معها

تتبع المراحل الخمس المعتمدة في الدراسة والمقاسة إحصائياً للتعامل مع أي أزمة بنجاح.

- **مرحلة رصد إشارات الإنذار المبكر (Early Warning):** استشعار المؤشرات الأولية للأزمات الصحية أو النفسية أو الأمنية بالمركز قبل تفاقمها.
- **مرحلة الاستعداد والوقاية (Preparation and Prevention):** بناء السيناريوهات الافتراضية، وتوفير الموارد والمعدات، وإعداد خطط طوارئ مكتوبة ومحدثة.
- **مرحلة احتواء الأضرار والحد منها (Damage Containment):** تفعيل غرف العمليات والسيطرة الفورية لشل حركة الأزمة ومنع امتدادها لباقي أقسام المركز.
- **مرحلة استعادة النشاط والتعافي (Recovery):** آليات إعادة الخدمات الرعائية والاجتماعية لوضعها الطبيعي بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة.
- **مرحلة التعلم والنمو التنظيمي (Learning and Growth):** توثيق الدروس وتحليل الأخطاء وتعديل خطط المستقبل لمنع تكرار الأزمة (وهو البعد الأكثر احتياجاً للتطوير وفق نتائج الميدان).

المحور السادس: متطلبات وسيناريوهات النجاح في إدارة الأزمات

العوامل التنظيمية والبيئية المساعدة التي تمكن المؤسسات من التغلب على المواقف العصيبة.

- **التخطيط الاستراتيجي للأزمات:** دمج سيناريوهات الأزمات في الخطط السنوية العامة للمؤسسة.
 - **تشكيل وهيكل فريق إدارة الأزمات:** تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وقنوات الاتصال بالفريق القيادي والأقسام المساندة.
 - **نظم الاتصال والمعلومات وقت الأزمة:** دور تكنولوجيا الاتصالات في نقل الحقيقة وتجنب الشائعات وضمان سلامة المستفيدين.
 - **التدريب والسيناريوهات الافتراضية المحاكية للمخاطر (Simulation):** أهمية إجراء تجارب وهمية دورية لترسيخ الوعي بإجراءات الطوارئ والوقاية.
- المحور السابع: العلاقة والأثر التفاعلي بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات**
- تحليل علمي ونظري لكيفية مساهمة ممارسات القيادة الإبداعية في رفع كفاءة التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة.
- **أثر "الأصالة" في ابتكار حلول استباقية وغير نمطية للأزمات:** تجاوز الأساليب التقليدية التي قد تزيد تفاقم الأزمات الحساسة.
 - **دور "المرونة" القيادية في تكيف خطط الطوارئ وقت الأزمات:** القدرة على المناورة الإدارية السريعة والتعديل اللحظي في توزيع الموارد والمهام.
 - **أثر مهارة "حل المشكلات" في احتواء الأضرار بفاعلية وسرعة:** تسخير التفكير التحليلي والمنهجي لفرز الأولويات وتقليص الخسائر الميدانية.
 - **إسهام "الطلاقة الفكرية" في مرحلة التعلم وبناء سيناريوهات التعافي:** توليد بدائل متعددة ومجربة تسرع عملية استعادة النشاط بكفاءة تامة.

المحور الثامن: خصوصية البيئة التنظيمية لمراكز الرعاية الاجتماعية

التعرف على طبيعة مراكز الرعاية الاجتماعية والتشريعات المنظمة لعملها في المملكة العربية السعودية.

• مفهوم الرعاية الاجتماعية وفلسفتها: أبعاد العمل الاجتماعي الإنساني وأهميته التنموية.

• الأهداف والخدمات المقدمة في مراكز الرعاية: تصنيف الفئات المستهدفة (كبار السن، الأيتام، ذوو الإعاقة، الحالات الاجتماعية الخاصة) واحتياجاتهم الاستثنائية.

• الهيكل التنظيمي والتشريعي للمراكز التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية: دراسة الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للقيادات وأثرها على اتخاذ القرارات الإبداعية.

• السمات الوظيفية والثقافة التنظيمية السائدة في قطاع الرعاية الاجتماعية.

المحور التاسع: الأزمات والمخاطر الشائعة في مراكز الرعاية الاجتماعية وطرق مواجهتها

تفصيل نوعي لأبرز التحديات والأزمات الميدانية التي تتعرض لها مراكز الرعاية وخصوصية التعامل معها.

• الأزمات الصحية والأوبئة: مخاطر تفشي الأمراض المعدية بين النزلاء (كبار السن وذوي الإعاقة) وآليات الحجر والاحتواء الفوري.

• الأزمات النفسية والسلوكية: التعامل الإبداعي مع حالات الاضطرابات الحادة أو الأزمات السلوكية الطارئة لدى المستفيدين.

• الأزمات التشغيلية والمرفقية: انقطاع الخدمات الأساسية (المياه، الكهرباء، تكنولوجيا الاتصال) أو حدوث حرائق لا قدر الله وخطط الطوارئ السريعة المتاحة للتأمين البشري.

• الأزمات الإعلامية والسمعة المؤسسية: إدارة الأزمات المرتبطة بتداول معلومات غير دقيقة أو انتقادات لخدمات المركز عبر منصات التواصل الاجتماعي وطرق التوضيح السليمة.

المحور العاشر: رؤية المملكة 2030 والتحول الاستراتيجي في قطاع الرعاية والقيادة الإدارية

قراءة وطنية للتحول الذي يشهده قطاع الرعاية والعمل الاجتماعي والتوجه نحو تعزيز كفاءة القيادات الإدارية.

• مستهدفات رؤية 2030 في تطوير منظومة التنمية والرعاية الاجتماعية: تحسين كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للفئات المستحقة.

• التحول نحو الاستدامة والتمكين في العمل الاجتماعي: برامج التحول من الرعاية إلى التنمية والتمكين والريادية للمستفيدين.

• مبادرات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تأهيل وبناء القيادات الإدارية: البرامج التدريبية الموجهة نحو ترسيخ الإبداع والابتكار ومواجهة المخاطر.

• تعزيز الحوكمة والمرونة التنظيمية لمواجهة الأزمات الوطنية والتشغيلية في القطاعات الحكومية وشبه الحكومية.

التأصيل المفاهيمي والفكري للقيادة الإبداعية (Creative Leadership)

1. مفهوم وتطور القيادة الإبداعية من منظور المدارس الإدارية:

شهد الفكر الإداري عبر تاريخه تحولات عميقة في فهم طبيعة القيادة وأدوارها التنظيمية. ففي ظل المدارس الكلاسيكية (مثل البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" والإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور")، كان يُنظر إلى القيادة كأداة للضبط والرقابة الصارمة، حيث ركزت هذه المدارس على الهياكل الجامدة، وتقسيم العمل، والامتثال الأعمى للوائح. في هذه البيئة، كان "الإبداع" يُعد خروجاً غير مرغوب فيه عن النمط المحدد سلفاً. ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) والمناهج السلوكية اللاحقة، بدأ التركيز يتحول نحو تلبية الاحتياجات الإنسانية للعاملين وتحفيزهم، إلا أن مفهوم "الإبداع القيادي" لم يتبلور كنمط مستقل إلا مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، مدفوعاً ببروز اقتصاد المعرفة وعصر العولمة السريعة. في الفكر الإداري الحديث، تُعرّف القيادة الإبداعية بأنها: "القدرة القيادية على قيادة الآخرين لإنتاج حلول وأفكار تتصف بالجدة والمنفعة، مع توفير مناخ تنظيمي يحفز طاقات المرؤوسين الإبداعية ويوجهها لتحقيق أهداف المنظمة". ولم تعد القيادة الإبداعية مجرد سمة شخصية يحملها فرد واحد في قمة الهرم التنظيمي، بل تحولت إلى "عملية تفاعلية منظومية" تهدف إلى استخراج وتنمية الطاقات الابتكارية الكامنة لدى فرق العمل وتوجيهها لمعالجة المشكلات المعقدة وغير المتوقعة.

2. أهمية القيادة الإبداعية في المنظمات الحديثة:

تتجاوز أهمية القيادة الإبداعية مجرد تحسين الأداء اليومي للمنظمات، لتصبح صمام الأمان والركيزة الأساسية لتحقيق الاستدامة والتميز التنظيمي في البيئات المعاصرة التي تتصف بالتقلب والغموض والتعقيد (VUCA). تبرز هذه الأهمية من خلال نقاط جوهرية:

- تعزيز الميزة التنافسية والاستدامة: يساهم الفكر القيادي الإبداعي في تحويل التحديات والتهديدات الخارجية إلى فرص تطويرية حقيقية، من خلال تجديد الخدمات والعمليات التشغيلية وتكييفها باستمرار مع تطلعات المستفيدين.
 - إدارة الموارد بكفاءة عالية: تمكن القيادة الإبداعية المؤسسات من ابتكار طرق وأساليب غير تقليدية لاستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحقيق أقصى عائد ممكن بأقل التكاليف، وهو أمر حيوي للمؤسسات غير الربحية والرعاية.
 - بناء القدرات الابتكارية وتوطين المعرفة: يسعى القائد المبدع إلى خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والتعلم المستمر، مما يحول المنظمة إلى "منظمة متعلمة" قادرة على توليد المعرفة وتطوير أدوات عملها ذاتياً.
3. خصائص وسمات القائد الإبداعي في البيئات الخدمية والرعاية:
- تتميز القيادة في قطاع الرعاية الاجتماعية بخصوصية بالغة الحساسية؛ فالقائد هنا لا يتعامل مع منتجات مادية بل مع "كائنات بشرية" تعاني من ظروف خاصة (كالأيتام، كبار السن، وذوي الاحتياجات الخاصة). لذا، يجب أن تنعكس سمات القائد الإبداعي في ثلاثة أبعاد رئيسية:
- السمات المعرفية: وتتمثل في سعة الأفق، والتفكير المنظومي المتشعب، والقدرة على الربط بين المتناقضات، واليقظة الذهنية العالية التي تمكنه من استشعار المخاطر قبل وقوعها.
 - السمات الشخصية: مثل المرونة النفسية، والقدرة على تحمل الغموض والضغط العالية، والثقة بالنفس، والتعاطف الإنساني العميق الذي يعد المحرك الأساسي لابتكار حلول رعاية رحيمة وفعالة.
 - السمات السلوكية: وتظهر في تبني قنوات اتصال مفتوحة وشفافة، وتفويض الصلاحيات، وتشجيع المبادرة الذاتية لدى العاملين، ومكافأة الأفكار الجديدة حتى

وإن لم يكتب لها النجاح الكامل، بهدف كسر حاجز الخوف من الفشل لدى فريق العمل.

4. مقارنة تحليلية بين القيادة الإبداعية والأنماط القيادية الأخرى:

لتوضيح الحدود الفاصلة للقيادة الإبداعية، يوضح الجدول التالي الفروق الجوهرية بينها وبين الأنماط القيادية الشائعة:

وجه المقارنة	القيادة البيروقراطية التقليدية	القيادة التحويلية (Transformational)	القيادة الإبداعية (Creative)
المحرك الأساسي	القوانين واللوائح والتعليمات المكتوبة.	الرؤية الإلهامية والتأثير الكاريزمي.	توليد الأفكار الأصيلة والابتكار العملي.
التعامل مع المشكلات	الاعتماد على الحلول السابقة والروتين.	تحفيز العاملين للتفكير بطرق جديدة.	ابتكار حلول سريعة وغير مألوفة خارج الصندوق.
بيئة العمل المفضلة	المستقرة والواضحة والتي يمكن التنبؤ بها.	البيئات الساعية للتغيير والتطوير الهيكلي.	البيئات المعقدة، الطارئة، وشديدة الاضطراب.
نطاق الصلاحيات	مركزية شديدة في اتخاذ القرارات.	تمكين نسبي وتوجيه معنوي للعاملين.	لا مركزية عالية وتقويض مرن للمواجهة الميدانية.

النظريات المفسرة للإبداع والقيادة الإدارية

1. نظرية السمات (Trait Theory) ومنظور الإبداع:

تعد "نظرية السمات" من أقدم النظريات التي حاولت تفسير القيادة، مفترضة أن القادة يولدون بصفات وخصائص موروثية تميزهم عن التابعين. وعند إسقاط هذه النظرية على "الإبداع القيادي"، يرى الباحثون أن هناك خصائص فطرية تسهم في تعزيز الممارسات الابتكارية، مثل: الذكاء المرتفع، الفضول الفكري اللامتناهي، والحيوية العالية.

غير أن المنظور الحديث لنظرية السمات لا يغفل دور البيئة؛ إذ يرى أن الإبداع القيادي هو مزيج تفاعلي بين السمات الفطرية الموروثة والمهارات المكتسبة عبر التدريب، والممارسة، والتجارب المتراكمة. فالقائد في مركز الرعاية الاجتماعية قد يحمل بذور الذكاء الوجداني والتعاطف الإنساني فطرياً، لكنه يصقل مهارات حل المشكلات والأصالة عبر الممارسة العملية والتعرض للمواقف الطارئة.

2. النظريات السلوكية والموقفية (Behavioral Theories & Situational):

تجاوزت هذه النظريات التركيز على "من هو القائد" لتركز على "ماذا يفعل القائد وكيف يتصرف". وتفترض **النظرية السلوكية** أن القيادة الإبداعية هي نمط سلوكي مكتسب يرتكز على محورين: الاهتمام بالمهام والأهداف، والاهتمام البالغ بالعلاقات الإنسانية والاحتياجات المهنية للعاملين.

أما **النظرية الموقفية** (مثل نموذج هيرسي وبلانشارد)، فتقدم التفسير الأكثر ملاءمة لإدارة الأزمات؛ إذ تؤكد أنه لا يوجد نمط قيادي واحد يصلح لكل الأوقات. فالقائد الإبداعي هو الذي يمتلك المرونة الكافية لتعديل سلوكه القيادي وفقاً لطبيعة الموقف ومستوى نضج وتأهيل مرؤوسيه. ففي أوقات الأزمات الحادة (مثل تفشي وباء صحي بالمركز)، قد يتحول سلوك القائد الإبداعي مؤقتاً نحو النمط التوجيهي الحازم والواضح لتلافي الأضرار، ثم يعود لنمط المشاركة والتفويض في مرحلة التعافي والتعلم.

3. نظرية التفاعل بين الفرد والبيئة (Person-Environment Fit Theory) في المراكز الاجتماعية:

تفسر هذه النظرية السلوك الإنساني والابتكاري باعتباره نتاجاً للتوافق والانسجام بين خصائص الفرد (مهارات القائد وقدراته الإبداعية) وخصائص البيئة المحيطة به (الثقافة التنظيمية، الدعم المؤسسي، الموارد، واللوائح بمركز الرعاية الاجتماعية).

وتشير هذه النظرية إلى أنه مهما بلغت المهارات والقدرات الإبداعية للقائد الإداري بالمركز، فإنها قد تدبل وتتحول إلى سلوك روتيني سلبي إذا كانت البيئة التنظيمية المحيطة به بيئة طاردة تتصف بالبيروقراطية الخانقة، أو تغيب عنها قنوات الدعم والمؤازرة من المستويات الإدارية العليا في وزارة الموارد البشرية. وبالمقابل، فإن البيئة التنظيمية المرنة والمحفزة تسهم في استثارة دافعية القائد وتبني ممارساته الابتكارية وتوظيفها لرفع فاعلية إدارة الأزمات بالمركز.

4. نظريات الذكاء الإبداعي والوجداني (Emotional Intelligence & Creative): ترتبط القيادة الإبداعية ارتباطاً وثيقاً بالذكاء الوجداني (دانيال جولمان) والذكاء الإبداعي والعملي (ضمن نظرية الذكاء الثلاثي لـ "ستيرنبرغ"):

- **الذكاء الوجداني:** يمثل قدرة القائد على فهم انفعالاته وانفعالات العاملين والمستفيدين بالمركز والتحكم فيها وتوجيهها بشكل إيجابي. يعد هذا الذكاء الركيزة الأساسية لامتناس التوتر وحالة الهلع التي قد تجتاح المركز أثناء الأزمات والسيطرة على مجريات الأحداث بهدوء واتزان.
- **الذكاء الإبداعي والعملي:** يتلخص في القدرة على توليد أفكار ريادية جديدة وتطبيقها بمرونة لتتلاءم مع المشكلات الواقعية التي تفتقر إلى وجود نصوص

تشريعية أو لوائح تنظم آلية حلها، وهو ما يطلق عليه علمياً "الارتجال القيادي الذكي" وقت الأزمات.

الأبعاد البنوية للقيادة الإبداعية ومؤشرات قياسها

تتحدد ممارسات القيادة الإبداعية في هذه الدراسة عبر أربعة أبعاد جوهرية تمثل البنية الأساسية للاستبيان الموزع ميدانياً على القادة بالمركز:

1. بعد الأصالة (Originality):

يُعرف بعد الأصالة بأنه: "القدرة القيادية على إنتاج أفكار، وحلول، ومبادرات تتصف بالجدة والندرة وعدم التكرار، والابتعاد عن الأساليب الروتينية الجاهزة".

- **الأهمية الميدانية بالمركز:** يحمي هذا البعد مركز الرعاية الاجتماعية من الترهل البيروقراطي؛ حيث يسعى القائد المبدع باستمرار لتقديم خدمات متميزة وغير نمطية للنزلاء، والبحث عن آليات رعاية متطورة مستمدة من أفضل الممارسات العالمية بدلاً من الاعتماد على الأساليب الإجرائية الجامدة.
- **مؤشرات القياس بالاستبيان:** الحرص على تقديم حلول غير تقليدية، تبني أفكار ريادية جديدة لتطوير الخدمات الاجتماعية، والابتعاد عن الطرق المألوفة لمعالجة المشكلات اليومية.

2. بعد المرونة (Flexibility):

تُمثل المرونة "القدرة على تغيير التفكير والتحول السريع من زاوية نظر إلى أخرى، والتكيف السلس مع التغيرات والمستجدات البيئية والتنظيمية المفاجئة".

- **الأهمية الميدانية بالمركز:** تعد المرونة الركيزة الأساسية لمواجهة الأزمات بالمركز؛ فالأزمة بطبيعتها تهدم الخطط الموضوعة سلفاً وتفرض واقعاً جديداً.

القائد المرن يتخلى فوراً عن الخطط التقليدية إذا ثبت عدم جدواها ميدانياً، ويتقبل المقترحات البديلة من المرؤوسين طالما تخدم سلامة المستفيدين وتجاوز الخطر.

- **مؤشرات القياس بالاستبتيان:** التكيف السريع والناجح مع المواقف المفاجئة، تعديل الخطط التنظيمية بسهولة، وتقبل الآراء والمقترحات المخالفة لرأي الإدارة إذا كانت تخدم مصلحة العمل.

3. بعد حل المشكلات (Problem Solving):

يُقصد به: "القدرة الفائقة على رصد العقبات الإدارية والتشغيلية، وتحليل مسبباتها الحقيقية والعميقة، واستشراف آثارها المستقبلية، ومن ثم ابتكار واختيار بدائل علاجية جذرية وفعالة".

- **الأهمية الميدانية بالمركز:** في البيئات الرعائية والاجتماعية، تتكرر المشكلات التشغيلية (كالنقص المفاجئ بالكوادر أو المتطلبات المعيشية). القيادة الإبداعية تتجنب تماماً "الحلول الترقيعية" أو اللجوء للمسكنات المؤقتة التي ترحل المشكلة ولا تحلها، بل تعمل عبر إشراك فرق العمل على استئصال المشكلات من جذورها لضمان استمرارية أمان المستفيدين.
- **مؤشرات القياس بالاستبتيان:** التحليل العميق للمشكلات التنظيمية، التركيز على الحلول الجذرية بدلاً من المؤقتة، وإشراك فريق العمل بفاعلية في صياغة استراتيجيات الحل والمواجهة.

4. بعد الطلاقة (Fluency):

تُعرف الطلاقة بأنها: "القدرة على توليد وانسياب كم هائل من البدائل، والخيارات، والأفكار التطويرية والحلول المقترحة للموقف الواحد خلال وحدة زمنية محددة".

- **الأهمية الميدانية بالمركز:** تبرز أهمية الطلاقة الفكرية في اللحظات الأولى من وقوع الأزمة؛ حيث يكون عامل الوقت ضاغطاً وحرَجاً للغاية. القائد الذي يمتلك

الطلاقة الفكرية لا يستسلم لضيق الخيارات، بل يطرح فوراً مجموعة واسعة ومتنوعة من السيناريوهات والبدائل لتفادي المخاطر، مما يمنح فريق الأزمات مرونة انتقاء الحل الأنسب والأسرع وفق تداعيات الواقع الميداني.

- **مؤشرات القياس بالاستبتيان:** القدرة على توفير خيارات وبدائل متعددة للموقف الواحد، التدفق المنتظم للأفكار التطويرية، وتشجيع وتوفير بيئة عمل محفزة تساعد الكادر على توليد الحلول المبتكرة.

المفهوم المعاصر لإدارة الأزمات (Crisis Management)

تعد الأزمة ظاهرة استثنائية تهدد الاستقرار الكلي للمنظمات، وتستوجب فهماً متعمقاً لطبيعتها وحدودها الفاصلة عن المفاهيم المجاورة. وتتضاعف هذه الأهمية في البيئات الرعائية والاجتماعية التي ترتبط خدماتها مباشرة بسلامة الفئات الضعيفة.

1. تعريف الأزمة ومحدداتها المعاصرة:

تُعرّف الأزمة تنظيمياً بأنها: "موقف مفاجئ غير متوقع يهدد الكيان الأساسي للمنظمة وأهدافها وقيمها الحيوية، ويتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في ظل ظروف يسودها الغموض وضيق الوقت ونقص المعلومات الشديد".

وتتملك الأزمة المعاصرة محددات تنظيمية وسلوكية بارزة تتمثل في:

- **عصر المفاجأة والضغط النفسي:** وقوع الحدث بشكل مباغت ودون سابق إنذار مرصود يربك الإدارة التقليدية ويحدث شللاً مؤقتاً في قنوات التوجيه والتحكم.
- **ضيق الوقت المتاح للاستجابة:** تتسارع تداعيات الأزمة بشكل مركب، مما يجعل ببطء الاستجابة مساوياً للفشل في السيطرة عليها.

- **التهديد الخطير للمصالح والأرواح:** في مراكز الرعاية الاجتماعية، لا ينصب التهديد على خسائر مالية فحسب، بل يهدد سلامة وحياة النزلاء من الفئات الخاصة والسمعة المؤسسية للمركز والوزارة.

- **نقص المعلومات والغموض العالي:** افتقار القيادة وقت حدوث الأزمة لمعلومات دقيقة ومحدثة حول أسباب الخل وحجم الأضرار الفعلي، مما يزيد من صعوبة صياغة قرارات رشيدة ومأمونة العواقب.

2. تصنيف الأزمات التنظيمية ومدى انتشارها في المؤسسات الخدمية:

يمكن تصنيف الأزمات التي قد تعصف بمركز الرعاية الاجتماعية إلى عدة فئات رئيسية:

- **الأزمات البشرية والسلوكية:** مثل حدوث اضطرابات سلوكية حادة لدى بعض النزلاء، أو اعتداءات متبادلة، أو حالات إضراب مفاجئ من الكوادر الرعائية والتمريضية.
- **الأزمات الصحية والأوبئة:** كظهور أمراض معدية سريعة الانتشار بين النزلاء (مثل كوفيد-19 أو نزلات المعوية الحادة)؛ وهو نوع يمثل خطورة قصوى نظراً لضعف المناعة الطبيعية لدى كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة بالمركز.
- **الأزمات التشغيلية والمرفقية:** كانقطاع مفاجئ للتيار الكهربائي أو خطوط المياه، وتوقف الأنظمة التقنية المشغلة للمركز، أو نشوب حرائق في المرافق والمهاجع.
- **الأزمات المالية والتمويلية:** النقص الحاد في الموازنات التشغيلية أو تأخر توريد المتطلبات المعيشية والطبية الأساسية للمركز من الجهات الموردة.
- **الأزمات الأمنية والكوارث الطبيعية:** كالسرقات أو الاختراقات الأمنية لأسوار المركز، أو تسرب السيول والأمطار الغزيرة إلى الغرف والمستودعات.

3. نشأة وتطور علم إدارة الأزمات:

مر علم إدارة الأزمات بتحولات جذرية عبر تاريخه الإداري؛ حيث بدأ كعلم "علاجي" قائم على رد الفعل والارتجال اللحظي لامتناس الصدمات وتقليل الخسائر بعد وقوع الحدث. غير أن تسارع وتيرة التغير البيئي والتكنولوجي حول هذا العلم إلى علم "استباقي تنبئي" يركز على التخطيط الاستراتيجي والمحاكاة الافتراضية واستشعار المخاطر قبل تحولها إلى أزمات مدمرة.

وفي المنظمات الخدمية المعاصرة، أصبح نظام إدارة الأزمات جزءاً لا يتجزأ من الحوكمة المؤسسية والرشاقة التنظيمية، حيث يُعتمد على التقييم الدوري للمخاطر وتأسيس غرف عمليات وسيطرة جاهزة للعمل الفوري.

4. الفرق المفاهيمي بين الأزمة، الكارثة، والحدث الطارئ:

لتحديد طبيعة التدخل القيادي المناسب، يبرز الفارق المفاهيمي الحاد بين هذه المصطلحات الثلاثة:

- **الحدث الطارئ (Incident):** هو خلل تشغيلي بسيط أو متوسط يواجه المنظمة في تعاملاتها اليومية (مثل تغيب ممرض أو تلف جهاز رعاية محدود). يمكن علاج هذا الحدث بالوسائل الروتينية الجاهزة واللوائح الداخلية دون أن يهدد الكيان الإداري أو يحدث اضطراباً عاماً بالمركز.
- **الأزمة (Crisis):** موقف يتجاوز حدود السيطرة الروتينية ويهدد المنظومة ككل، ولا يمكن معالجته بالطرق التقليدية بل يتطلب ممارسات "قيادة إبداعية" لابتكار حلول فورية واستثنائية خارج القواعد الجامدة لإنقاذ المنظمة.
- **الكارثة (Disaster):** حدث مدمر ومفاجئ، ينجم غالباً عن عوامل طبيعية (كالزلازل والفيضانات الشديدة) أو بشرية كبرى (كالحرائق الشاملة). وتتصف

الكارثة بدمار واسع النطاق وخروج السيطرة تماماً عن نطاق قدرات المنظمة الفردية، مما يستوجب تدخلاً فورياً ومساعدات خارجية من أجهزة الدولة الرسمية (كالشبكة الوطنية للتعامل مع الكوارث والدفاع المدني).

مراحل دورة حياة الأزمة وكفاءة التعامل معها

تعتمد هذه الدراسة الميدانية على التبويب العلمي الخماسي لمراحل التعامل مع الأزمة، والتي تُقاس كفاءتها إحصائياً عبر استجابات المبحوثين للوقوف على مواطن الضعف والقوة بمركز الرعاية بالرياض:

1. مرحلة رصد إشارات الإنذار المبكر (Early Warning):

تمثل هذه المرحلة خط الدفاع الأول، وتُعنى بالقدرة على استشعار وقراءة الإشارات الضعيفة والمؤشرات الأولية السلبية التي تسبق حدوث الأزمة (مثل رصد زيادة طفيفة في درجات حرارة بعض النزلاء قبل تفشي الوباء، أو تكرار شكاوى العاملين من تآكل بعض التوصيلات الكهربائية). ويتطلب النجاح في هذه المرحلة وجود وسائل اتصال فعالة وثقافة تنظيمية تشجع الشفافية والإبلاغ السريع من الموظفين الميدانيين للمستويات القيادية العليا بالمركز.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية (Preparation and Prevention):

تتضمن تصميم السيناريوهات الافتراضية وخطط الطوارئ المكتوبة والمحدثة دورياً، وتوفير الموارد المادية والبشرية الجاهزة للتدخل السريع. ويظهر دور القيادة في هذه المرحلة عبر التدريب المستمر للكوادر على آليات الإخلاء الآمن والتعامل الفوري مع النزلاء بمختلف فئاتهم (الأيتام، المسنون، ذوو الإعاقة)، بالإضافة إلى اتخاذ التدابير الوقائية الاستباقية لتجنب تداعيات السيناريوهات الخطرة.

3. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها (Damage Containment):

تبدأ هذه المرحلة فور وقوع الأزمة الفعلي، وتهدف إلى شل حركة الأزمة وحصرها في أضيق نطاق لمنع انتشار آثارها لباقي أقسام ومرافق المركز (مثل عزل القسم الطبي الموبوء فوراً وإغلاق المداخل لمنع انتقال العدوى، أو السيطرة السريعة على الحريق وحماية المستندات الهامة). وتتطلب هذه المرحلة لامركزية عالية وصلاحيات مرنة تمنحها الإدارة العليا لفريق الطوارئ الميداني لاتخاذ القرارات اللحظية الحاسمة دون إبطاء بيروقراطي.

4. مرحلة استعادة النشاط والتعافي (Recovery):

تُعنى هذه المرحلة بالقدرة على استئناف الخدمات الحيوية بالمركز وإعادتها لوضعها الطبيعي بأقصى سرعة وكفاءة ممكنة بعد زوال الخطر المباشر. كما تشمل الجانب النفسي والوجداني الحساس للغاية بقطاع الرعاية الاجتماعية، والذي يتجسد في توفير برامج الدعم النفسي والتأهيل الاجتماعي لتهدة روع المستفيدين والنزلاء وتبديد آثار الهلع والصدمة التي خلفتها الأزمة.

5. مرحلة التعلم والنمو التنظيمي (Learning and Growth):

تعد هذه المرحلة بمثابة التقييم الذاتي الشامل وحصاد الدروس المستفادة، وتتمثل في عقد ورش عمل تقييمية وكتابة تقارير مفصلة لتوثيق الأخطاء المرتكبة ونقاط القوة والضعف الميدانية في مواجهة الأزمة. وتسهم هذه المرحلة في صياغة السياسات المستقبلية لمنع تكرار الخلل مجدداً.

ميدانياً: تشير النتائج الإحصائية للدراسة الحالية إلى أن هذه المرحلة هي الأقل متوسطاً في مركز الرعاية بالرياض، مما يشير إلى حاجة المركز الماسة لتأسيس منظومة لتوثيق الدروس وبناء الذاكرة المؤسسية.

متطلبات وسيناريوهات النجاح في إدارة الأزمات

يتطلب تحويل الخطط النظرية لإدارة الأزمات إلى ممارسات ناجحة على أرض الواقع توافر حزمة من المتطلبات والآليات التنظيمية الداعمة:

1. التخطيط الاستراتيجي للأزمات والمخاطر:

يجب ألا تُعامل خطط الطوارئ كخطط هامشية أو ردود فعل معزولة، بل ينبغي دمج سيناريوهات المخاطر في الخطط السنوية والتشغيلية العامة لمركز الرعاية بالرياض والمعتمدة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ويشمل ذلك تحديد مواطن الضعف المرفقي والبشري وتخصيص البنود المالية المرنة في الموازنات لمواجهة الطوارئ دون الإخلال بمهام التشغيل اليومي المعتاد.

2. تشكيل وهيكله فريق إدارة الأزمات:

يتطلب النجاح بناء فريق مرن ومتعدد التخصصات (إداري، طبي، اجتماعي، أمني) يترأسه القائد المبدع بالمركز. ويتم منح هذا الفريق صلاحيات استثنائية وسلطات واسعة وصريحة لاتخاذ القرارات بعيداً عن الهياكل البيروقراطية الطويلة، مع تحديد واضح للمسؤوليات والبدائل البشرية لكل عضو في الفريق لضمان استمرارية القيادة في أسوأ الظروف.

3. كفاءة نظم الاتصال والمعلومات وقت الأزمة:

يعد تدفق المعلومات بدقة وشفافية عصب السيطرة؛ إذ يتوجب على الإدارة تصميم قنوات اتصال موثوقة وسريعة لربط الأقسام الداخلية بالمركز مع الجهات الخارجية المساندة (مثل المستشفيات، الهلال الأحمر، الدفاع المدني). كما يسهم الإعلام الداخلي الذكي للقائد في القضاء على الشائعات وحالات الهلع والتوتر لدى الموظفين والزلاء، ونقل صورة دقيقة وصادقة عن جهود السيطرة لتبديد القلق المجتمعي والأسري للزلاء.

4. التدريب والسيناريوهات الافتراضية المحاكية (Simulation):

لا يكتمل الاستعداد بالخطط الورقية الصامتة، بل يبرز النجاح الميداني من خلال إجراء تجارب إخلاء وهمية وسيناريوهات محاكاة حية متكررة ودورية بالمركز لكافة أنواع المخاطر (كالحرائق أو الهجمات البائية). تسهم هذه التجارب في كسر الرهبة النفسية لدى العاملين، وترسيخ إجراءات السلامة في السلوك اليومي، واختبار كفاءة المعدات وجاهزية الممرات، مما يعزز الاستجابة الحركية والذهنية السليمة والمنضبطة وقت حدوث الأزمة الفعلية.

العلاقة والأثر التفاعلي بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات

لا يمكن فصل كفاءة نظام إدارة الأزمات عن النمط القيادي السائد في المنظمة؛ فالأزمات بطبيعتها تفرض واقعاً يتسم بالتعقيد وارتفاع معدلات الغموض، وهو ما يجعل الهياكل والأنماط الإدارية التقليدية عاجزة عن تقديم حلول ناجعة. ويبرز دور "القيادة الإبداعية" كعامل حاسم ومحرك استراتيجي يسهم في تفعيل كافة مراحل إدارة الأزمات عبر أبعادها الأربعة:

1. أثر "الأصالة" في ابتكار حلول استباقية وغير نمطية للأزمات:

يعد بعد "الأصالة" الركيزة المعرفية التي تمكن القائد من تجاوز الأساليب المألوفة والمكررة عند التعامل مع بؤابر الأزمات. وتظهر أهمية هذا البعد في النقاط التالية:

- **تجاوز الحلول الجاهزة:** في مراكز الرعاية الاجتماعية، قد تؤدي الحلول النمطية المستنسخة من أزمات سابقة إلى تفاقم الأوضاع بدلاً من علاجها (على سبيل المثال، التعامل البيروقراطي الجامد مع اضطراب سلوكي جماعي لبعض النزلاء قد يفاقم المشكلة). هنا تصنع "الأصالة" الفارق عبر تقديم مبادرات استثنائية وجديدة تتلاءم مع اللحظة الراهنة.
 - **الاستباقية والتنبؤ الذكي:** يسهم التفكير الأصيل في كسر الأنماط الذهنية السائدة، مما يعزز قدرة المركز على ابتكار "منظومات إنذار مبكر" تعتمد على قراءة المؤشرات الضعيفة التي يغفل عنها القائد التقليدي.
 - **تحويل التهديدات إلى فرص:** ينظر القائد الذي يتمتع بالأصالة إلى الأزمة كفرصة لإعادة تنظيم العمليات وتحديث الأساليب الرعائية، مما يسهم في تطوير الكفاءة التشغيلية للمركز على المدى الطويل.
2. دور "المرونة" القيادية في تكييف خطط الطوارئ وقت الأزمات:
- تمثل المرونة صمام الأمان الحركي والتشغيلي أثناء تداعي أحداث الأزمة المتسارعة، وتتبدى تجليات هذا الأثر من خلال:
- **تعديل وتكييف الاستراتيجيات:** الأزمات لا تحترم الخطط الورقية الجامدة؛ فالمرونة القيادية تتيح للقائد اتخاذ قرار فوري بالتخلي عن السيناريوهات الموضوعية سلفاً إذا أثبت الواقع الميداني عدم ملاءمتها، وصياغة مسارات بديلة تلبي الاحتياجات الطارئة للنزلاء.
 - **إعادة توزيع الموارد والمهام:** تمنح المرونة القائد القدرة على المناورة اللحظية بإعادة توجيه الطاقات البشرية والمادية بمركز الرعاية (كتحويل الكوادر الإدارية لدعم الفرق الرعائية أو الطبية ميدانياً في الحالات الطارئة) دون التقيد الصارم بالوصف الوظيفي التقليدي.

- **الاستجابة النفسية المتزنة:** تسهم المرونة السلوكية للقائد في امتصاص الصدمة الأولى للأزمة وإبداء هدوء وثبات ينعكس إيجابياً على معنويات الكادر الوظيفي والنزلاء بالمركز، مما يمنع حدوث الهلع والتشتت الإداري.
- 3. أثر مهارة "حل المشكلات" في احتواء الأضرار بفاعلية وسرعة: ترتبط مهارة حل المشكلات بالقدرة التحليلية العميقة التي يتميز بها القائد الإبداعي، وتتعاكس مباشرة على كفاءة مرحلة "احتواء الأضرار" من خلال:
- **التشخيص الدقيق للمسببات:** يتجنب القائد المبدع السقوط في فخ معالجة الأعراض الظاهرية للأزمة، ويعمل بذكاء على تحديد جذور المشكلة الحقيقية (Root Cause Analysis)، مما يضمن عدم تمدد الآثار السلبية لباقي أقسام المركز.
- **سرعة فرز الأولويات:** تتيح القدرة المنهجية لحل المشكلات ترتيب المخاطر الميدانية تنازلياً، والتركيز الفوري على حماية الأرواح وسلامة الفئات الضعيفة أولاً بالمركز، ثم حماية الأصول والسمعة المؤسسية ثانياً.
- **تفعيل التفكير الجماعي الموجه:** يقود القائد المبدع فريقه نحو استمطار الأفكار والحلول المنهجية المترابطة، وتفويض الصلاحيات الفنية لذوي الاختصاص (كالفرق الطبي أو الفني) للتدخل الفوري وشل حركة الأزمة في مهدها.
- 4. إسهام "الطلاقة الفكرية" في مرحلة التعلم وبناء سيناريوهات التعافي: تعد الطلاقة الفكرية بمثابة النهر المتدفق للخيارات والبدائل، وتؤدي دوراً جوهرياً في مرحلتي استعادة النشاط والتعلم التنظيمي عبر:
- **تعدد البدائل والسيناريوهات:** يواجه مركز الرعاية الاجتماعية بعد زوال الخطر المباشر للأزمة تحديات إعادة التشغيل والتعافي النفسي والمادي. وتتيح الطلاقة

الفكرية للقائد طرح باقية واسعة من البدائل والمسارات لإعادة المستفيدين لوضعهم الطبيعي بأسرع وقت وأقل تكلفة.

- إثراء ورش تقييم الأزمات: تسهم غزارة الأفكار لدى القائد المبدع في إثراء جلسات المراجعة اللاحقة (Post-Crisis Review)، حيث يدفع الكادر الوظيفي نحو التفكير في مئات الأفكار لمنع تكرار الخل، مما يساهم في بناء "ذاكرة تنظيمية صلبة" وخطط مستقبلية فائقة الحصانة.
- سرعة تدوير الحلول: توليد الأفكار المتعددة يساهم في إيجاد حلول بديلة فورية في حال فشل أي من خطط التعافي المطبقة، مما يمنع تعطل الخدمات الحيوية بالمركز.

خصوصية البيئة التنظيمية لمراكز الرعاية الاجتماعية

تتطلب ممارسة الإدارة والقيادة في مراكز الرعاية الاجتماعية فهماً لبيئتها التنظيمية الفريدة وتشريعاتها الحاكمة بالمملكة العربية السعودية؛ فالعمل هنا لا يقاس بمعايير الربح والخسارة المالية، بل بمعايير الجودة الإنسانية والسلامة الرعائية:

1. مفهوم الرعاية الاجتماعية وفلسفتها الإنسانية والتنموية:

- **الرعاية الاجتماعية:** هي نسق متكامل من الخدمات والبرامج المتخصصة التي تقدمها الدولة للأفراد والفئات الذين يعجزون عن تلبية احتياجاتهم الأساسية أو التكيف مع بيئتهم الاجتماعية نتيجة ظروف ذاتية أو موضوعية خارجة عن إرادتهم.

- **الفلسفة الحاكمة:** انتقلت فلسفة الرعاية الاجتماعية في الفكر الحديث من "المنظور الرعوي الخيري الضيق" القائم على توفير الاحتياجات الأساسية فقط (غذاء، كساء، مأوى) إلى "المنظور التمكيني التنموي" الذي يسعى إلى تأهيل

الفئات المستهدفة، واستثمار قدراتهم الكامنة، ودمجهم في النسيج الاجتماعي والإنتاجي ليكونوا أعضاء فاعلين ومستقلين ذاتياً.

2. الأهداف والخدمات المقدمة وتصنيف الفئات المستهدفة واحتياجاتهم الاستثنائية:

تقدم مراكز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض خدماتها لشرائح حساسة تتطلب رعاية فائقة الخصوصية تشمل:

- كبار السن (دور الرعاية الاجتماعية): فئة تعاني من تراجع القدرات البدنية والصحية، وتحتاج إلى خدمات تمريضية وطبية مكثفة، وبرامج دعم نفسي واجتماعي مستمرة للتغلب على العزلة والشعور بالضعف.
 - الأيتام والأطفال ذوي الظروف الخاصة (دور الحضانة والتربية الاجتماعية): فئة تحتاج إلى بدائل أسرية آمنة، وتعليم متميز، وتنشئة اجتماعية وتربوية ونفسية متكاملة تضمن بناء شخصياتهم وتأهيلهم للامتياز والمستقبل المشرق.
 - الأشخاص ذوو الإعاقة (مراكز التأهيل الشامل): فئة تعاني من تحديات حركية أو ذهنية أو حسية تتفاوت في شدتها، وتحتاج إلى برامج تأهيل طبي ووظيفي متخصص، وبيئة عمرانية وتجهيزية مهيأة بالكامل تضمن سلامتهم وحمايتهم من المخاطر اليومية.
 - الحالات الاجتماعية والظروف الطارئة: تقديم الإيواء المؤقت وخدمات الإرشاد الأسري والتأهيل السلوكي للفئات التي تمر بأزمات أسرية أو اجتماعية حادة.
3. الهيكل التنظيمي والتشريعي للمراكز التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:
- الارتباط المؤسسي: تخضع مراكز الرعاية الاجتماعية إدارياً وتنظيمياً وتشريعياً لإشراف مباشر من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

- **الوائح والأنظمة:** تلتزم المراكز بلائحة دور الرعاية الاجتماعية والأنظمة التنفيذية المقررة من الوزارة، والتي تحدد معايير القبول والتصنيف، وجودة الخدمات الطبية والمعيشية، واشتراطات السلامة والوقاية المرفقية والجسدية.
- **الصلاحيات القيادية وصنع القرار:** يتسم الهيكل التنظيمي للمراكز بمزيج من المركزية التشريعية (فيما يتعلق بالموازنات الكبرى والقرارات الاستراتيجية) واللامركزية الإجرائية (الممنوحة لمدراء ومساعدى المراكز للتشغيل اليومي). وتوضح الأدبيات أن تمكين القادة من صلاحيات إدارية مرنة وواسعة يعد شرطاً أساسياً لتمكين الممارسات القيادية الإبداعية والتدخل السريع وقت الأزمات دون إبطاء بيروقراطي.

4. السمات الوظيفية والثقافة التنظيمية السائدة في قطاع الرعاية الاجتماعية:

تتميز البيئة الداخلية لمراكز الرعاية بخصائص ثقافية ووظيفية فريدة تتمثل في:

- **غلبة البعد الإنساني والأخلاقي:** تحكم العلاقات المهنية داخل المراكز ثقافة التعاطف، والصبر، والمسؤولية الأخلاقية العالية تجاه النزلاء، مما يجعل الدافع الداخلي والرضا الوظيفي المعنوي محركاً أساسياً للعاملين.
- **ارتفاع معدلات الاحتراق الوظيفي والضغط النفسي:** نظراً للتعامل المستمر والمباشر مع حالات إنسانية صعبة ودرجة وظروف عمل شاقة، تعاني الكوادر الرعائية من ضغوط نفسية مستمرة تتطلب قيادة إبداعية واعية تمتلك مهارات الذكاء الوجداني لدعم وتحفيز الموظفين.
- **الحاجة الملحة للتنسيق الخارجي المتواصل:** لا تعمل المراكز بمعزل عن محيطها؛ بل يتطلب عملها تنسيقاً شبكياً مستمراً مع جهات حكومية وأهلية متعددة (كوزارة الصحة، الدفاع المدني، الجمعيات الخيرية، والقطاع الخاص) لإتمام الرعاية الطبية والاجتماعية والترفيهية للمستفيدين.

الأزمات والمخاطر الشائعة في مراكز الرعاية الاجتماعية وطرق مواجهتها

نظراً لحساسية الفئات المقيمة بداخل مراكز الرعاية الاجتماعية، فإن طبيعة المخاطر والأزمات التي قد تواجهها تتجاوز الأزمات الإدارية المعتادة لتلامس بشكل مباشر أمن وحياة النزلاء وسمعة الدولة الراعية. ويمكن تفصيل أبرز هذه الأزمات وآليات مواجهتها الإبداعية على النحو التالي:

1. الأزمات الصحية والأوبئة والبروتوكولات الوقائية والاحتواء الفوري:

- **طبيعة الأزمة:** يعد تفشي الأمراض المعدية والأوبئة (مثل الأنفلونزا الموسمية الشديدة، الكورونا، النزلات المعوية الحادة) الخطر الأكبر في مراكز الرعاية، نظراً لضعف المناعة الطبيعية لدى كبار السن وذوي الإعاقة، والعيش المشترك في غرف ومهاجع متقاربة.
- **التعامل الإبداعي للمواجهة:** يتطلب التغلب على الأزمات الصحية تطبيق أساليب وقائية استباقية مبتكرة؛ وتفعيل بروتوكولات عزل فوري ذكية تعتمد على التقييم الرقمي اليومي للحالات، وإنشاء عيادات طبية ميدانية داخلية مجهزة بالكامل بالتعاون مع وزارة الصحة، وتأمين مخزون استراتيجي مرن من المستلزمات الطبية والأدوية الطارئة، مع تدريب وتأهيل الكادر الرعائي على إجراءات الحجر والوقاية دون إثارة رعب أو هلع النزلاء.

2. الأزمات النفسية والسلوكية والتعامل القيادي الإبداعي معها:

- **طبيعة الأزمة:** ظهور اضطرابات سلوكية ونفسية حادة ومفاجئة لدى بعض النزلاء (كالإيتام في سن المراهقة أو الأشخاص ذوي الإعاقة العقلية) تظهر في صورة سلوك عدواني تجاه الذات (محاولات إيذاء النفس) أو اعتداء لفظي وجسدي متبادل بين النزلاء أو على الكوادر الرعائية.

- **التعامل الإبداعي للمواجهة:** يستلزم تبني برامج إرشادية وتأهيلية سلوكية تفاعلية حديثة، وتوظيف كوادر نفسية متخصصة ومقيمة قادرة على تفكيك التوتر النفسي السلوكي قبل تفاقمه، واستخدام غرف التهذئة الحسية الذكية والحديثة (Sensory Rooms)، وابتكار أنشطة ترفيهية ورياضية لتفريغ الطاقات السلبية للنزلاء، مع صياغة أدلة واضحة للتعامل السلوكي الإنساني الرحيم وتجنب العنف أو القيود الجسدية القاسية.

3. الأزمات التشغيلية والمرفقية (انقطاعات الخدمات، الحرائق) وتأمين الأرواح:

- **طبيعة الأزمة:** حدوث خلل تقني أو إنشائي بالمرافق مثل انقطاع مفاجئ وكلي للتيار الكهربائي أو إمدادات المياه (مما يهدد حياة النزلاء المعتمدين على أجهزة طبية بالمركز)، وتوقف الأنظمة التقنية المشغلة والمراقبة، أو حدوث كوارث مرفقية حادة كالحرائق وتسرب المياه والسيول لغرف الإقامة ومخازن الأغذية.
- **التعامل الإبداعي للمواجهة:** يركز التعامل هنا على توفير بنية تحتية مرنة بديلة (مولدات طاقة كهربائية احتياطية فائقة الجاهزية للعمل الفوري، خزانات مياه طوارئ كبرى)، وتطبيق أنظمة إطفاء وإنذار مبكر ذكية ومبرمجة، والأهم من ذلك: إجراء تجارب محاكاة حية متكررة ومتنوعة (Simulation Games) لكافة الكوادر والنزلاء على آليات الإخلاء السريع والأمن بمسارات مهيأة للكراسي المتحركة والأسرة الطبية دون التسبب في سقوط ضحايا.

4. الأزمات الإعلامية والسمعة المؤسسية وإدارة المنصات الرقمية:

- **طبيعة الأزمة:** انتشار أخبار، أو صور، أو مقاطع فيديو مجتزأة أو مغلوطة عبر منصات التواصل الاجتماعي (مثل منصة إكس أو تيك توك) تزعم تعرض بعض نزلاء المركز للإهمال أو سوء المعاملة من قبل العاملين، مما يثير غضباً مجتمعياً واسعاً ويشكل ضغطاً هائلاً على قيادات الوزارة والمركز.

- **التعامل الإبداعي للمواجهة:** مواجهة هذا النوع تتطلب إدارة اتصالية رشيدة وسريعة؛ تتمثل في تأسيس مكتب اتصال إعلامي بالمركز يعمل بشفافية كاملة بالتعاون مع المتحدث الرسمي للوزارة، وتوثيق الخدمات والرعاية المقدمة بالصوت والصورة بصفة دورية ومنضبطة مع احترام الخصوصية التامة للمستفيدين، وصدر بيانات توضيحية موثقة بالحقائق والأرقام واللقطات الحية لدحض الادعاءات المغرضة فوراً، مع اتخاذ تدابير داخلية حازمة لرقابة جودة التعامل الإنساني عبر كاميرات مراقبة موزعة بجميع ممرات ومرافق المركز لحماية النزلاء والموظفين على حد سواء.

رؤية المملكة 2030 والتحول الاستراتيجي في قطاع الرعاية والقيادة الإدارية

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً تنموياً واجتماعياً متسارعاً صاغته **رؤية المملكة 2030**، والتي أعادت تعريف وتشكيل أدوار ومستهدفات قطاع الرعاية الاجتماعية وبناء القيادات الإدارية بالدولة:

1. مستهدفات رؤية 2030 في تطوير منظومة التنمية والرعاية الاجتماعية:

وضعت الرؤية تطوير منظومة الخدمات الاجتماعية في مقدمة أولويات الأجندة الوطنية من خلال:

- **تحسين جودة الحياة (Quality of Life):** رفع كفاءة ومستوى وجودة الخدمات الرعائية، والتعليمية، والصحية، والترفيهية المقدمة لكافة المستفيدين بالمراكز ودور الرعاية لتضاهي أفضل المعايير والمستويات العالمية.
- **تعزيز شبكات الأمان الاجتماعي:** بناء منظومة حماية اجتماعية متكاملة، وعادلة، وشفافة تستهدف الفئات الأشد حاجة بفعالية وتضمن وصول الدعم والرعاية لمستحقيها الفعليين.

2. التحول نحو الاستدامة والتمكين في العمل الاجتماعي (من الرعوية إلى التنموية):

- فلسفة التحول الاستراتيجي: يتمحور أحد أهم أهداف الرؤية حول التحول الجذري في فلسفة العمل الاجتماعي من "المنظور الرعوي الاستهلاكي القائم على تقديم المساعدات فقط" إلى "المنظور التنموي التمكيني القائم على بناء القدرات والتمكين" (من الرعوية إلى التنموية والمنتجة والريادية).

- التطبيق الميداني بالمركز: ينعكس هذا التحول في تصميم برامج تأهيل وتدريب مهني واجتماعي متطورة للأيتام والأشخاص ذوي الإعاقة القادرين على العمل، ومساعدتهم في العثور على فرص عمل كريمة أو تأسيس مشاريعهم الصغيرة والريادية لدمجهم في المجتمع وتحقيق استقلالهم المالي والاجتماعي الكامل.

3. مبادرات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتأهيل القيادات وبناء الإبداع ومواجهة المخاطر:

أطلقت الوزارة حزمة من المبادرات والبرامج النوعية الرامية إلى تمكين قيادات الصف الأول والثاني بالمراكز وتطوير ممارساتهم الابتكارية مثل:

- برامج بناء القدرات القيادية: تأسيس شراكات استراتيجية مع جامعات ومعاهد عالمية ومحلية لتأهيل وبناء وتدريب مديري ومساعدى مراكز الرعاية على أنماط القيادة الحديثة، وفي مقدمتها القيادة الإبداعية والرشاقة التنظيمية.
- مبادرات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال: إلزام المراكز بتأسيس وحدات متخصصة في الحوكمة وإدارة المخاطر، وبناء خطط استمرارية الأعمال (Business Continuity) لمواجهة كافة الطوارئ والأزمات التشغيلية والوطنية بمرونة تامة وكفاءة مسبقة.

4. تعزيز الحوكمة والمرونة التنظيمية لمواجهة الأزمات الوطنية والتشغيلية:

- **الحوكمة والشفافية:** إرساء معايير رقابية ومقاييس جودة صارمة وواضحة (KPIs) لتقييم أداء المراكز الاجتماعية والكوادر البشرية بها بصفة دورية ومستمرة، مما يحد من فرص حدوث أزمات الإهمال أو القصور الإداري.
- **المرونة والرشاقة التنظيمية (Organizational Agility):** تهدف مستهدفات التحول الحكومي إلى تفكيك الهياكل البيروقراطية الطويلة والجامدة بالقطاعات الخدمية، وتحويلها إلى هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة تسهل اتخاذ القرارات السريعة وتدفق المعلومات والشفافية التامة بين الميدان والقيادات العليا بالوزارة في أوقات الطوارئ والأزمات الكبرى، مما يضمن كفاءة وحصانة الأمن الاجتماعي الوطني للمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

أولاً: منهج الدراسة (Research Approach)

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي

(Descriptive Analytical Approach).

- الجانب الوصفي: يهدف إلى رصد وتوصيف واقع ممارسات القيادة الإبداعية بأبعادها، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض.
- الجانب التحليلي: يسعى إلى دراسة طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر الإحصائي بين المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، ومحاولة الخروج باستنتاجات علمية تسهم في تطوير الواقع العملي للمركز.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة (Study Population and Sample)

1. مجتمع الدراسة:

استناداً إلى وثائق الدراسة المرجعية الموثقة في ملف "ممارسات القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات - pdf"، يتحدد مجتمع الدراسة في: جميع القادة والإداريين العاملين في مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم الإجمالي (55) قائداً وقائدة.

2. عينة الدراسة وأسلوب المعاينة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة ومحدوديته (55 مفرداً فقط)، ولضمان دقة النتائج وتمثيلها الكامل للواقع الفعلي، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل (Comprehensive Census Method) لجميع أفراد مجتمع الدراسة دون اللجوء

إلى سحب عينة عشوائية جزئية. وبذلك، استهدفت الدراسة تطبيق الأداة على الـ (55) قائدًا بالكامل.

ثالثاً: أداة الدراسة (Research Tool – Questionnaire)

تمت صياغة وتطوير استبيان مغلق (Closed Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من الميدان. وقد تم تصميم الاستبيان بناءً على الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة والأدبيات السابقة ذات الصلة، ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والشخصية

يشتمل على المتغيرات التصنيفية لأفراد مجتمع الدراسة:

1. سنوات الخبرة.

2. المؤهل العلمي.

3. المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: مقياس ممارسات القيادة الإبداعية (المتغير المستقل)

ويضم أربعة محاور فرعية تقيس درجة ممارسة القادة للأبعاد التالية:

1. الأصالة: قياس القدرة على تقديم حلول تنظيمية مبتكرة وغير نمطية.

2. المرونة: قياس سرعة التكيف والتعديل في الخطط والتوجهات لمواجهة

المستجدات.

3. حل المشكلات: قياس القدرة التحليلية على تجاوز العقبات الإدارية بكفاءة.

4. الطلاقة: قياس القدرة على طرح بدائل وخيارات متعددة للتعامل مع المواقف

الطارئة.

الجزء الثالث: مقياس كفاءة إدارة الأزمات (المتغير التابع)

ويشمل خمسة محاور تغطي المراحل المتكاملة لإدارة الأزمات:

1. الإنذار المبكر: استشعار المؤشرات الأولية للأزمة والتنبؤ بها.
2. الاستعداد والوقاية: بناء السيناريوهات والتخطيط المسبق لتلافي الأزمة.
3. احتواء الأضرار: شل قدرة الأزمة ومنع امتداد آثارها.
4. استعادة النشاط: سرعة التعافي وإعادة الخدمات لوضعها الطبيعي.
5. التعلم والنمو: مراجعة الدروس المستفادة وتحليل مواطن القوة والضعف بعد الأزمة.

مقياس الاستجابة (Scaling):

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لتحديد درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات، ومثلت الدرجات كالتالي:

- موافق بشدة (5 درجات).
- موافق (4 درجات).
- محايد (3 درجات).
- غير موافق (درجتان).
- غير موافق بشدة (درجة واحدة).

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (Validity and Reliability)

للتأكد من الصلاحية العلمية للاستبيان قبل تطبيقه النهائي، يتم إجراء المعاملات المنهجية التالية:

1. الصدق الظاهري (Face Validity - صدق المحكمين):

يتم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة والخبراء الأكاديميين والممارسين المختصين في مجالات إدارة الأعمال، والموارد البشرية، وإدارة المخاطر والأزمات، للتحقق من:

- وضوح العبارات وصياغتها اللغوية والعلمية.
- مدى ملاءمة كل عبارة للمحور والمتغير الذي تقيسه.
- تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه المحكمون مناسباً لتطوير الأداة.

2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

يتم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية أولية (خارج عينة الدراسة الأساسية) وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من قوة ارتباط كل عبارة بالمحور الفرعي الذي تنتمي إليه، وارتباط كل محور بالدرجة الكلية للمتغير الرئيسي.

3. ثبات الأداة (Reliability):

يتم التحقق من ثبات الاستبيان وقدرته على إعطاء نتائج متسقة لو أعيد تطبيقه في ظروف مشابهة، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمقاييس الفرعية والمقياس العام، حيث تعتبر القيمة مقبولة علمياً إذا كانت أكبر من 0.70.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical Analysis Methods)

لتحليل البيانات التي سيتم جمعها واختبار فرضيات الدراسة، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

○ التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages)

لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means and Standard Deviations) لتحديد درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول محاور وأبعاد القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية ومراحل إدارة الأزمات.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس مدى أثر أبعاد القيادة الإبداعية مجتمعة على كفاءة إدارة الأزمات.
- اختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين المنسوبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (مثل سنوات الخبرة، المسمى، والمؤهل).

حدود الدراسة (Study Limitations)

1. الحدود الموضوعية (Subjective Limits):

تقتصر الدراسة على بحث واقع ممارسات "القيادة الإبداعية" بأبعادها الأربعة (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) كمتغير مستقل، وعلاقتها بـ "إدارة الأزمات" بمراحلها الخمس (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والنمو) كمتغير تابع.

2. الحدود البشرية (Human Limits):

تقتصر الدراسة على استجابات القادة والإداريين (مدير/قائد مركز، مساعد قائد/نائب مدير، رئيس قسم إداري أو رعائي) العاملين في مركز الرعاية الاجتماعية، والبالغ عددهم الإجمالي (55) قائداً وقائدة.

3. الحدود المكانية (Spatial Limits):

تقتصر الدراسة على تطبيق أداة البحث ميدانياً داخل مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

4. الحدود الزمنية (Temporal Limits):

تم تطبيق الأداة وجمع البيانات الإحصائية وتحليلها خلال العام الدراسي 2026م.

استبيان الدراسة الميدانية

مقدمة الاستبيان والهدف العام

أخي القائد الكريم / أختي القائدة الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

بين أيديكم استبيان مصمم لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الموسومة بـ:

"ممارسات القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على مركز الرعاية

الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية"

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان بشكل رئيسي إلى قياس واقع ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية

بأبعادها (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة)، ومعرفة مستوى كفاءة التعامل

مع الأزمات بمراحلها المختلفة بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض، للكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بينهما، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تدعم متخذي القرار في تطوير العمل الاجتماعي والرعاي.

نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة واختيار الإجابة التي تعبر عن واقع الممارسة الفعلي في مركزكم بكل موضوعية. علماً بأن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم ووقتكم الثمين،،

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لكم:

1. سنوات الخبرة:

- [] أقل من 5 سنوات.
- [] من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
- [] 10 سنوات فأكثر.

2. المؤهل العلمي:

- [] بكالوريوس.
- [] ماجستير.
- [] دكتوراه.

3. المسمى الوظيفي:

- [] قائد / مدير مركز.
- [] مساعد قائد / نائب مدير.

• [] رئيس قسم إداري / رعائي.

الجزء الثاني: مقياس ممارسات القيادة الإبداعية (المتغير المستقل)

خيارات الاستجابة لجميع العبارات أدناه هي:

(5 = موافق بشدة | 4 = موافق | 3 = محايد | 2 = غير موافق | 1 = غير موافق

بشدة)

م	العبارات الخاصة بممارسات القيادة الإبداعية	5	4	3	2	1
أ	محور الأصالة (Originality)					
1	يحرص القادة في المركز على تقديم حلول غير تقليدية لتطوير بيئة العمل الاجتماعي.					
2	تتبنى إدارة المركز أفكاراً ريادية جديدة ومتميزة لتقديم الخدمات للمستفيدين.					
3	نسعى دائماً للابتعاد عن الطرق الروتينية والمألوفة في معالجة القضايا اليومية.					
ب	محور المرونة (Flexibility)					
4	يملك القادة في المركز القدرة على التكيف السريع مع المستجدات والمواقف الطارئة.					
5	تعديل إدارة المركز خططها التنظيمية بسهولة وبما يتناسب مع طبيعة الظروف المفاجئة.					

					يتقبل القادة الآراء والمقترحات المخالفة لآرائهم طالما تخدم العمل وتطوره.	6
					محور حل المشكلات (Problem Solving)	ج
					يحلل القادة المشكلات الإدارية والتشغيلية بعمق للوقوف على أسبابها الحقيقية.	7
					نركز على وضع حلول جذرية للمشكلات بدلاً من اللجوء للمسكنات والحلول المؤقتة.	8
					يشرك القادة فريق العمل بالمركز في وضع واقتراح الاستراتيجيات المناسبة لحل الأزمات.	9
					محور الطلاقة (Fluency)	د
					يطرح القادة خيارات وبدائل متعددة للتعامل مع الموقف التنظيمي الواحد.	10
					تتدفق الأفكار التطويرية والمقترحات البناءة من القيادة بصفة مستمرة ومنتظمة.	11
					يشجع المركز بيئة العمل المحفزة التي تساعد على توليد أكبر قدر من الحلول المبتكرة.	12

الجزء الثالث: مقياس كفاءة إدارة الأزمات (المتغير التابع)

خيارات الاستجابة لجميع العبارات أدناه هي:

(5 = موافق بشدة | 4 = موافق | 3 = محايد | 2 = غير موافق | 1 = غير موافق

بشدة)

م	العبارات الخاصة بمراحل إدارة الأزمات	5	4	3	2	1
أ	مرحلة الإنذار المبكر (Early Warning)					
1	يتابع المركز بدقة المؤشرات والظواهر الأولية التي تسبق حدوث أي أزمة.					
2	نمتلك في المركز وسائل اتصال فعالة للتنبؤ بالمخاطر الاجتماعية والصحية المحتملة.					
3	يتم إبلاغ المستويات القيادية فور رصد أي إشارة تنبئ بوجود خطر يهدد مستفيدي المركز.					
ب	مرحلة الاستعداد والوقاية (Preparation and Prevention)					
4	يملك المركز خطط طوارئ مكتوبة ومحدثة دورياً للتعامل مع السيناريوهات المختلفة.					
5	يتم تدريب منسوبي المركز باستمرار على كيفية مواجهة الأزمات وإخلاء الحالات الاجتماعية.					

					تتوفر لدى المركز المستلزمات والموارد الكافية (مادياً وبشرياً) للوقاية من وقوع المخاطر.	6
					مرحلة احتواء الأضرار (Damage Containment)	ج
					ينجح المركز في السيطرة الفورية على تداعيات الأزمة وتطويقها لمنع انتشار أضرارها.	7
					يتمتع فريق إدارة الأزمات بالصلاحيات والمرونة الكافية لاتخاذ القرارات السريعة بالميدان.	8
					نعتمد على قنوات تواصل واضحة وموثوقة لتوجيه المستفيدين والعاملين أثناء وقوع الأزمة.	9
					مرحلة استعادة النشاط (Recovery)	د
					يستأنف المركز خدماته الاجتماعية والتعليمية والصحية بكفاءة وسرعة فور زوال الخطر.	10
					تتوفر بالمركز برامج لمساعدة وتأهيل العاملين والمستفيدين نفسياً لتجاوز آثار الأزمة.	11
					نحدد حجم الخسائر بدقة ونعمل على معالجتها لضمان عدم توقف الخدمات الحيوية للمركز.	12

هـ	مرحلة التعلم والنمو (Learning and Growth)				
13	يحرص المركز على توثيق وتحليل مجريات الأزمة بعد انتهائها لاستخلاص الدروس المستفادة.				
14	نعدل خططنا وسياساتنا التنظيمية والتشغيلية في المستقبل استناداً إلى الأخطاء السابقة.				
15	يتبنى المركز ثقافة التعلم التنظيمي المستمر لتقليل احتمالات تكرار الأزمات المشابهة.				

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي والمناقشة

يستعرض هذا الملف التقرير الإحصائي الموجز لنتائج الدراسة الميدانية المطبقة على مجتمع الدراسة المكون من (55) قائداً وقائدة بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض، بعد معالجة البيانات عبر الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أولاً: الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين

تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة (العدد = 55) وفقاً لبياناتهم الشخصية والوظيفية كما يوضح الجدول التالي:

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة ديموغرافياً ووظيفياً (العدد = 55)

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	21.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	45.5%
	10 سنوات فأكثر	18	32.7%
	الإجمالي	55	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	35	63.6%
	ماجستير	15	27.3%

	دكتوراه	5	9.1%
	الإجمالي	55	100%
المسمى الوظيفي	قائد / مدير مركز	8	14.5%
	مساعد قائد / نائب مدير	12	21.8%
	رئيس قسم إداري / رعاي	35	63.6%
	الإجمالي	55	100%

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

تم التحقق من اتساق وثبات عبارات الاستبيان باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (2): معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحاور والأداة ككل

المتغير الإحصائي	المحاور الفرعية	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا	التقييم العلمي
القيادة الإبداعية	الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة	12	0.89	ثبات مرتفع جداً

إدارة الأزمات	الإنداز، الوقاية، الاحتواء، التعافي، التعلم	15	0.91	ثبات مرتفع جداً
الأداة الإجمالية	الاستبيان كاملاً	27	0.93	ممتاز وصالح للتطبيق

ثالثاً: المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية وكفاءة إدارة الأزمات بالمركز:

جدول (3): ترتيب أبعاد القيادة الإبداعية (المتغير المستقل)

الترتيب	البعد القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	المرونة	4.12	0.58	مرتفعة
2	حل المشكلات	4.05	0.62	مرتفعة
3	الأصالة	3.95	0.67	مرتفعة
4	الطلاقة	3.88	0.71	مرتفعة

مرتفعة	0.54	4.00	المعدل العام للقيادة الإبداعية	–
--------	------	------	-----------------------------------	---

جدول (4): ترتيب مراحل إدارة الأزمات (المتغير التابع)

الترتيب	مرحلة إدارة الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الكفاءة
1	احتواء الأضرار	4.08	0.61	مرتفع
2	الاستعداد والوقاية	3.90	0.66	مرتفع
3	استعادة النشاط	3.82	0.73	مرتفع
4	الإنذار المبكر	3.75	0.68	مرتفع
5	التعلم والنمو	3.65	0.79	مرتفع
–	المعدل العام لإدارة الأزمات	3.84	0.59	مرتفع

رابعاً: اختبار الفرضيات والعلاقات والأثر

1. اختبار الفرضية الرئيسة (H1): العلاقة بين المتغيرين

تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة الارتباط بين المتغيرين:

جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون (العدد = 55)

المتغيرات المرتبطة	معامل الارتباط الكلي	مستوى الدلالة (.Sig)	النتيجة والقرار الإحصائي
القيادة الإبداعية و إدارة الأزمات	0.685	0.000	ارتباط إيجابي طردي دال إحصائياً (قبول H1)

مستوى الدلالة دال عند قيمة أقل من 0.05.

2. اختبار الفرضيات الفرعية للفروق تبعاً للخبرة (H1.1 و H1.2)

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن فروق الإجابات المنسوبة لسنوات الخبرة:

جدول (6): نتائج اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة

المتغير الرئيسي	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (.Sig)	التفسير الإحصائي والقرار
القيادة الإبداعية	2.14	0.128	غير دال إحصائياً (لا توجد فروق)
إدارة الأزمات	1.85	0.167	غير دال إحصائياً (لا توجد فروق)

بما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، ترفض الفرضيات البديلة وتقبل الفرضيات الصفرية.

3. اختبار فرضية الأثر (H1.3)

تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس
أثر أبعاد المتغير المستقل على التابع:

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للأبعاد القيادية في إدارة الأزمات

أبعاد القيادة الإبداعية	معامل الانحدار (Beta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (.Sig)	النتيجة والدلالة
الأصالة	0.280	2.45	0.018	ذو أثر دال إحصائياً
المرونة	0.320	2.98	0.004	ذو أثر دال إحصائياً (الأعلى أثراً)
حل المشكلات	0.240	2.11	0.040	ذو أثر دال إحصائياً
الطلاقة	0.150	1.34	0.187	غير دال إحصائياً بشكل منفرد

مؤشرات النموذج الكلية:

• معامل الارتباط المتعدد $R = 0.742$

- معامل التحديد الكلي ($R\text{-Square} = 0.551$) (أي تفسر أبعاد القيادة الإبداعية 55.1% من التغير في إدارة الأزمات).
- قيمة F المحسوبة للنموذج = 15.32 بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد صلاحية النموذج الإحصائية العالية للتنبؤ بالأثر.

نتائج الدراسة (Study Results)

1. واقع ممارسات القيادة الإبداعية:

- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة مركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض جاءت بدرجة "مرتفعة" بصفة عامة، وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (4.00 من 5.00).
- جاءت أبعاد القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً من حيث الممارسة كالتالي:

1. المرونة: جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12) ودرجة ممارسة مرتفعة.

2. حل المشكلات: جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (4.05) ودرجة ممارسة مرتفعة.

3. الأصالة: جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.95) ودرجة ممارسة مرتفعة.

4. الطلاقة: جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (3.88) ودرجة ممارسة مرتفعة.

2. مستوى كفاءة إدارة الأزمات:

- بينت النتائج أن مستوى كفاءة إدارة الأزمات في مركز الرعاية الاجتماعية جاء بتقدير "مرتفع" وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.84 من 5.00).
- ترتبت كفاءة مراحل إدارة الأزمات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية كالتالي:

 1. احتواء الأضرار: في المرتبة الأولى بمتوسط (4.08) ومستوى مرتفع.
 2. الاستعداد والوقاية: في المرتبة الثانية بمتوسط (3.90) ومستوى مرتفع.
 3. استعادة النشاط: في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.82) ومستوى مرتفع.
 4. الإنذار المبكر: في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.75) ومستوى مرتفع.
 5. التعلم والنمو: في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.65) ومستوى مرتفع (وهو الأقل متوسطاً بين المراحل).

3. نتائج اختبار الفرضيات والعلاقات والأثر:

- **علاقة الارتباط (قبول الفرضية الرئيسة H1):** توجد علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين ممارسات القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات بكافة مراحلها، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.685). وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفعت ممارسات القيادة الإبداعية لدى القادة، ارتفعت كفاءة إدارة الأزمات والتعامل معها بالمركز.
- **الفروق تبعاً للخبرة (رفض الفرضيات البديلة وقبول الصفرية):** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء المستجيبين حول مستويات (القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يشير إلى توافق وجهات نظر القادة بغض النظر عن تفاوت سنوات خبراتهم.
- **الأثر والتنبؤ (قبول فرضية الأثر H1.3):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية مجتمعة في فاعلية إدارة الأزمات بالمركز؛ حيث تبين أن الأبعاد الإبداعية تفسر ما نسبته (55.1%) من التباين الحاصل في كفاءة إدارة الأزمات

(قيمة $R\text{-Square} = 0.551$)، وهي نسبة تفسيرية عالية تدعم دور الفكر

الريادي القيادي في المؤسسات الرعائية.

• ترتيب الأبعاد القيادية المؤثرة بشكل فردي:

- جاءت المرونة كأعلى الأبعاد تأثيراً ودلالة في قدرة المركز على إدارة الأزمات بقيمة بيتا بلغت (0.320).
- تلتها الأصالة في المرتبة الثانية كمتنبئ دال بقيمة بيتا بلغت (0.280).
- جاء بعد ذلك بعد حل المشكلات بقيمة بيتا دالة بلغت (0.240).
- في حين ظهر بعد الطلاقة بأثر إيجابي ولكن غير دال إحصائياً بشكل منفرد داخل نموذج الانحدار المتعدد بقيمة بيتا (0.150).

توصيات الدراسة (Study Recommendations)

1. توصيات متعلقة بمتغير القيادة الإبداعية (المستقل):

- تطوير مهارة الطلاقة الفكرية: بما أن بعد "الطلاقة" جاء في المرتبة الأخيرة، يُوصى بتخصيص جلسات تفكير منظمة (عصف ذهني) دورية لقادة وموظفي المركز لتوليد أفكار وبدائل سريعة ومتعددة لحل المشكلات اليومية دون قيود تقليدية.
- دعم وتعزيز المرونة القيادية: الاستفادة من المرونة المرتفعة لدى القادة (التي جاءت في المرتبة الأولى وأظهرت التأثير الأكبر في إدارة الأزمات) عبر منح قادة الأقسام صلاحيات أوسع ولامركزية إدارية كافية لاتخاذ القرارات المرنة والسريعة وقت حدوث الأزمات التنظيمية أو الرعائية.
- مكافأة الحلول الأصيلة والفريدة: تبني نظام تحفيزي معنوي ومادي داخل المركز للأفكار "الأصيلة" التي يقدمها العاملون لتطوير جودة الخدمات وتجاوز المعوقات الروتينية.

2. توصيات متعلقة بمتغير إدارة الأزمات (التابع):

- التركيز على مرحلة التعلم والنمو التنظيمي: بما أن هذه المرحلة حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.65)، فإنه يجب على إدارة المركز إلزام فرق العمل بعقد ورش عمل تقييمية (بعد زوال كل أزمة) لكتابة تقارير مفصلة، وتوثيق الأخطاء واستخلاص العبر لضمان عدم تكرار الخلل مستقبلاً.
- تفعيل أنظمة الإنذار المبكر: العمل على تحديث البنية التقنية ووسائل الاتصال بالمركز لتسهيل رصد "المؤشرات والظواهر الأولية" للأزمات الصحية أو الاجتماعية قبل وقوعها وتفاقمها، وتدريب العاملين على الإبلاغ السريع عنها.
- تصميم أدلة وسيناريوهات افتراضية مسبقة: مراجعة وتحديث خطط الطوارئ المكتوبة دورياً، وإجراء تجارب إخلاء ومحاكاة دورية ومنتظمة لكافة السيناريوهات المتوقعة بمشاركة المستفيدين والكوادر الرعائية.

3. توصيات عامة وإدارية:

- برامج تدريبية متكاملة: تصميم برامج تدريبية تخصصية تجمع بين "تنمية مهارات التفكير القيادي الإبداعي" و"استراتيجيات إدارة المخاطر والأزمات" لتأهيل الصف الثاني من القيادات في مراكز الرعاية الاجتماعية بالرياض.
- اعتماد معايير الإبداع في الاختيار: إدراج معايير السمات الإبداعية والقدرة على حل المشكلات كمتطلبات أساسية عند اختيار وتعيين وتكليف قادة الأقسام والمراكز الاجتماعية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

المقترحات البحثية (Future Research Suggestions)

استكمالاً للمسيرة البحثية ولتغطية جوانب أخرى في هذا المجال، تقترح الدراسة إجراء البحوث التالية في المستقبل:

1. إجراء دراسة مماثلة للتعرف على أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بمراكز الرعاية الاجتماعية في مناطق أخرى بالمملكة العربية السعودية لإجراء مقارنة تنظيمية.

2. دراسة أثر التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في المؤسسات الاجتماعية غير الربحية.

3. دراسة "معوقات تبني القيادة الإبداعية" من وجهة نظر العاملين والمشرفين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

1. آل حسين، سارة عبد الله عبد العزيز. (2018). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (15)، 97-179.
2. أبو عبيد، نائل عطية محمد. (2019). أثر التمكين على إدارة الأزمات بالمديرية العامة للدفاع المدني بقطاع غزة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.
3. أبو عرقوب، إبراهيم. (2020). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. دراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية (الجامعة الأردنية)، 47(2)، 54-50.
4. أبو علام، رجاء محمود. (2007). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية (ط. 1). دار النشر للجامعات.
5. الأشقر، محمد. (2010). درجة ممارسة إدارة الأزمات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
6. أمين، هنار. (2021). دور مهارات التفكير الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من كليات جامعة دهوك. المجلة الأكاديمية العلمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 1(3)، 12-36.
7. البطريق، غادة. (2018). العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات (ط. 2). أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
8. البوشي، غادة، والبو شيت، الجوهرة. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(1)، 607-642.

9. بيضا، رزان أحمد سليم. (2023). القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة القاهرة.
10. جاب الله، حكيمة. (2019). استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 7(2)، 97-113.
11. الجزار، محمد نعمان خليل، والمغير، محمد، والأغا، محمد رمضان. (2019). إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 1(1)، فلسطين.
12. الجمعة، نورة بنت محمد الضريس. (2021). واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء: أزمة جائحة كورونا أنموذجاً. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 13(4)، 163-188.
13. الجهني، هناء إبراهيم سمران، وحريري، رنده. (2021). علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(40)، 18-45.
14. جوفيل، عبير. (2016). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
15. حدي، خالد وليد. (2018). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة آل البيت، الأردن.
16. الحنفي، سامح أحمد زكي. (2017). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية، 18(2)، 44-45.

17. الحواجرة، كامل محمد. (2021). أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (21)، 59-50.
18. الخرابشة، عمر محمد. (2012). أساليب البحث العلمي.
19. الدوسري، متعب فهاد مترك. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7(8)، 1-21.
20. رؤوف، حمزة محمد. (2016). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية: دراسة تطبيقية على مديرية أمن الجفارة بوزارة الداخلية الليبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
21. الزهراني، ياسر أحمد محمد، وقطان، أميرة محمد. (2023). أثر تطبيق مراحل إدارة الأزمات على أداء المنظمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة. مجلة البحوث التجارية (جامعة الزقازيق)، 45(3).
22. زيادة، رانية. (2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية في جامعة الملك خالد. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 14(2)، 89-116.
23. سرحان، عبد الكريم محمود صالح، وحرز الله، فاطمة نبيل علي. (2021). دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات: جامعة بيرزيت نموذجاً. مجلة جامعة ابن رشد في هولندا، 44(4)، 159-210.
24. سليمان، مدحت أبو بكر محمد. (2014). الاتصال الأمني ودوره في إدارة الأزمات. مجلة بحوث الشرطة، 23(90)، 47-88.

25. السيد، انتصار مقبول الجيلاني. (2022). القيادة الإبداعية (ط. 2). دار وائل للنشر والتوزيع.
26. الشال، خالد محمد حسن. (2019). اتجاهات النخبة نحو دور المتحدث الرسمي في إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية بالإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة المنصورة.
27. سرحان، عبد الكريم محمود صالح، وحرز الله، فاطمة نبيل علي. (2021). دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات: جامعة بيرزيت نموذجاً. مجلة جامعة ابن رشد في هولندا، (44)، 159-210.
28. السيد، انتصار مقبول الجيلاني. (2022). القيادة الإبداعية بالجامعات السودانية ودورها في دعم التنمية المستدامة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (66)، صفحات الدراسة.
29. الشالفة، عبد المهدي محمد. (2022). الإعلام الأمني ودوره في إدارة الأزمات في فلسطين: من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 6(13)، 1-14.
30. الشيال، بسام خلف صالح. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية - الأردن. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(35)، صفحات الدراسة.
31. صالح، محمد أحمد. (2022). الكفاءة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى عمداء كليات جامعة محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة الآداب، 1(140)، 23-43.

32. الصميدعي، مرثد عماد سعيد، والسمان، ثائر أحمد سعدون. (2021). الارتحال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة Covid-19: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل. مجلة الإدارة والاقتصاد، 40(132)، 81-109.
33. الصومالي، صباح عبد الله، وآخرون. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(3)، 234-261.
34. ضهد، ناجي صالح. (2022). أثر إدارة الأزمات في الحد من أزمة كورونا في منظمة التعليم العالي: دراسة تطبيقية جامعة البصرة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1)، 22-43.
35. عبابنة، سعيد بن محمد سعيد بن مصطفى، وعاشور، محمد علي ذيب. (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(2)، 715-742.
36. عبد الرازق، سعيد. (2018). وسائل الإعلام بين إدارة الأزمات وصناعتها. بحوث المؤتمر العلمي الأول: استراتيجية الإعلام في ظل التحولات المجتمعية الراهنة للمجتمع الليبي والعربي، جامعة سرت - كلية الآداب - قسم الإعلام، 1، 443-450.
37. عبادي، إيمان. (2019). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمنظمة. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 6(1)، 138-155.
38. عبودي، زيد. (2006). إدارة الأزمات (ط1). دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

39. عوجة، علي، وفريد، كريمان. (2008). إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات (ط2). عالم الكتب.
40. عوجة، عبد الله. (2018). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.
41. علوط، فتحية. (2022). دور جودة المعلومات في رفع كفاءة إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية المنظمة جازي بمدينة الجلفة. مجلة آفاق للعلوم، 7(1)، 45-55.
42. عليوة، السيد. (2004). إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي (ط3). دار الأمين للنشر والتوزيع.
43. عطية، محسن علي. (2010). البحث العلمي في التربية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
44. العزيمي، ليلي مفتاح فرج. (2022). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 4(2)، 169-212.
45. العرواني، يسري عبد القادر. (2018). التفكير الإبداعي. دار وائل للنشر والتوزيع.
46. العيسوي، رجائي. (2018). الإبداع والابتكار الإداري. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
47. العلاق، بشير. (2009). العلاقات العامة في الأزمات (الطبعة العربية). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

48. عودة، رهام. (2008). واقع إدارة الأزمات في منظمات التعليم العالي بقطاع غزة [رسالة ماجستير منشورة]. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
49. عيواج، عذراء علاوة. (2021). دور العلاقات العامة في إدارة أزمات المنظمة الجامعية الجزائرية. المجلة العربية للإعلام والاتصال، 1(26)، 107-159.
50. الغامدي، جمعان. (2019). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
51. قاسمي، آمال. (2019). الاتصال ودوره في إدارة الأزمات: قراءة نظرية في النماذج الإدارية. المجلة الجزائرية للاتصال، 17(28)، 1-14.
52. القرالة، عبد المنعم. (2015). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. مجلة جامعة البحر الأحمر، 1(8)، 43-62.
53. الكوني، حسين. (2022). درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 12(2)، 168-192.
54. الكسباني، محمد السيد. (2012). البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. دار الفكر العربي.

55. سرحان، عبد الكريم محمود صالح، وحرز الله، فاطمة نبيل علي.
(2021). دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات: جامعة بيرزيت
نموذجاً. مجلة جامعة ابن رشد في هولندا، (44)، 159-210.
56. السيد، انتصار مقبول الجيلاني. (2022). القيادة الإبداعية بالجامعات
السودانية ودورها في دعم التنمية المستدامة. مجلة رماح للبحوث والدراسات،
(66)، صفحات الدراسة.
57. شومان، محمد. (2006). الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات
عملية (ط2). دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
58. الشلالة، عبد المهدي محمد. (2022). الإعلام الأمني ودوره في إدارة
الأزمات في فلسطين: من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال. مجلة جامعة
الاستقلال للأبحاث، 6(13)، 1-14.
59. الشيال، بسام خلف صالح. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية
إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية - الأردن.
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(35)، صفحات الدراسة.
60. صالح، محمد أحمد. (2022). الكفاءة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات
لدى عمداء كليات جامعة محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة
الآداب، 1(140)، 23-43.
61. الصميدعي، مرثد عماد سعيد، والسमान، ثائر أحمد سعدون. (2021).
الارتحال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة Covid-19: دراسة تحليلية لآراء
القيادات الجامعية في جامعة الموصل. مجلة الإدارة والاقتصاد، 40(132)، 81-
109.

62. الصومالي، صباح عبد الله، وآخرون. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(3)، 261-234.
63. ضهد، ناجي صالح. (2022). أثر إدارة الأزمات في الحد من أزمة كورونا في منظمة التعليم العالي: دراسة تطبيقية جامعة البصرة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1)، 43-22.
64. عبابنة، سعيد بن محمد سعيد بن مصطفى، وعاشور، محمد علي ذيب. (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(2)، 742-715.
65. عبد الرازق، سعيد. (2018). وسائل الإعلام بين إدارة الأزمات وصناعتها. بحوث المؤتمر العلمي الأول: استراتيجية الإعلام في ظل التحولات المجتمعية الراهنة للمجتمع الليبي والعربي، جامعة سرت - كلية الآداب - قسم الإعلام، 1، 450-443.
66. عبادي، إيمان. (2019). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمنظمة. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 6(1)، 155-138.
67. عبودي، زيد. (2006). إدارة الأزمات (ط1). دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
68. عجوة، علي، وفريد، كريم. (2008). إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات (ط2). عالم الكتب.

69. عوجة، عبد الله. (2018). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.
70. علوط، فتحية. (2022). دور جودة المعلومات في رفع كفاءة إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية المنظمة جازي بمدينة الجلفة. مجلة آفاق للعلوم، 7(1)، 45-55.
71. عليوة، السيد. (2004). إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي (ط3). دار الأمين للنشر والتوزيع.
72. عطية، محسن علي. (2010). البحث العلمي في التربية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
73. الغزيبي، ليلي مفتاح فرج. (2022). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 4(2)، 169-212.
74. العرواني، يسري عبد القادر. (2018). التفكير الإبداعي. دار وائل للنشر والتوزيع.
75. العيسوي، رجائي. (2018). إبداع والابتكار الإداري. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
76. العلاق، بشير. (2009). العلاقات العامة في الأزمات (الطبعة العربية). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
77. عودة، رهام. (2008). واقع إدارة الأزمات في منظمات التعليم العالي بقطاع غزة [رسالة ماجستير منشورة]. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

78. عيواج، عذراء علاوة. (2021). دور العلاقات العامة في إدارة أزمات المنظمة الجامعية الجزائرية. المجلة العربية للإعلام والاتصال، 1(26)، 107-159.
79. الغامدي، جمعان. (2019). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
80. قاسمي، آمال. (2019). الاتصال ودوره في إدارة الأزمات: قراءة نظرية في النماذج الإدارية. المجلة الجزائرية للاتصال، 17(28)، 1-14.
81. القرالة، عبد المنعم. (2015). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. مجلة جامعة البحر الأحمر، 1(8)، 43-62.
82. الكوني، حسين. (2022). درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 12(2)، 168-192.
83. الكسباني، محمد السيد. (2012). البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. دار الفكر العربي.
84. مجلد، أسامة عبد الرحمن، والسعدي، وليد أحمد عابد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(24)، 421-464.
85. محمد، أحمد إلياس الخضر. (2015). العلاقات العامة وإدارة اتصالات الأزمات: دراسة وصفية تحليلية. مجلة كلية الفنون والإعلام، 1(24)، 241-260.

86. محمد، إيمان عصمت، وحسين، فايزة أحمد. (2020). فاعلية برنامج مقترح قائم على المدخل التكاملي في تنمية التفكير الريادي والثقافة العلمية للطالب المعلم شعبة رياضيات أساسي بكلية التربية. مجلة جامعة حلوان للدراسات التربوية والاجتماعية، 26(1)، 1-76.
87. محمد، سامية الشحات علي. (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة القاهرة.
88. محمد، عزوز، وآخرون. (2021). واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى العاملين بالمنظمات الخدمية في ظل جائحة كوفيد-19. مجلة علوم الأداء الرياضي، 3(2)، 16-35.
89. المريخي، غنام هزاع. (2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، 4(4)، الجزء الثاني، 115-148.
90. مصطفى، شذى. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.
91. مناف، انتصار. (2015). اندماج المعرفة الاستراتيجية ودوره في إدارة الأزمة التشخيصية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأطباء الاختصاص العاملين في المستشفيات والمراكز التابعة لدائرة صحة ذي قار [بحث دبلوم عالي غير منشور]. جامعة الكوفة.

92. المنسي، منال. (2021). دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، 12(3)، 138-162.

93. الهاشمي، شيماء محمد صالح، والملاح، إسراء طارق. (2019). ممارسات القيادة التشاركية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عدد من المديرين في دائرة صحة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(4)، صفحات الدراسة.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. **Abdow, A. I.** (2018). Influence of strategic leadership on organizational change in the petroleum industry in Kenya (Doctoral dissertation). Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
2. **Ambaw, B.** (2019). The practices of crisis management and communication: The case of National Disaster Risk Management Commission of Ethiopia (Master's thesis). School of Journalism and Communication, Addis Ababa University.
3. **Anwar, K.** (2017). The role of effective leadership in crisis management: Study of private companies in Kurdistan . Scientific Journal Issued by Lebanese French University , 2(4), 326–339.

4. **De Vos, P., Orduñez–García, P., Santos–Peña, M & ,Van der Stuyft, P .(2010)** .Public hospital management in times of crisis: Lessons learned from Cienfuegos, Cuba (1996–2008) .Health Policy .71–64 ,(1)96 ,
<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2010.01.002>
5. **Dunlap–Hinkler, D., Kotabe, M & ,Mudambi, R .(2010)** .A story of breakthrough versus incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry .Strategic Entrepreneurship Journal .127–106 ,(2)4 ,
<https://doi.org/10.1002/sej.86>
6. **Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R & ,Lee, Y .(2021)** .Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology–based firms in incubators .International Small Business Journal ,
.227–202 ,(3)39<https://doi.org/10.1177/0266242620943776>
7. **Kapucu, N & ,Ustun, Y .(2018)** .Collaborative crisis management and leadership in the public sector .International Journal of Public Administration .561–548 ,(7)41 ,
<https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819>
8. **Kremer, H., Villamor, I & ,Aguinis, H .(2019)** .Innovation leadership: Best–practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing .Business

Horizons .74–65 ,(1)62 ,

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>

9. **Makinde, O. G & ,.Agu, C. U .**(2018) .Strategic entrepreneurship and performance of small and medium scale enterprises in Aba Metropolis .Archives of Business Research .18–1 ,(9)6 ,<https://doi.org/10.14738/abr.69.5120>
10. **Trollor, J. N., Eagleson, C., Weise, J & ,.McKay, R .** .(2017)Development and dissemination of a core competency framework .The Journal of Mental Health Training, Education and Practice .248–237 ,(4)12 ,
<https://doi.org/10.1108/JMHTEP-04-2017-0028>

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الإبداعية بأبعادها (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) وعلاقتها بإدارة الأزمات بمراحلها الخمس (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والنمو) بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطبيق أداة الاستبيان بأسلوب الحصر الشامل على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (55) قائداً وقائدة بالمركز. وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الإبداعية بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (4.00 من 5.00) تصدرها بعد "المرونة"، ومستوى كفاءة مرتفع لإدارة الأزمات بمتوسط حسابي عام بلغ (3.84 من 5.00) تصدرته مرحلة "احتواء الأضرار"، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.685)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإبداعية يفسر ما نسبته 55.1% من التغير في كفاءة إدارة الأزمات، في حين ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القادة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز مرحلة "التعلم والنمو التنظيمي" وتوثيق الدروس المستفادة، وتطوير مهارات "الطلاقة الفكرية" لدى قادة وموظفي المركز من خلال ورش عمل تدريبية متخصصة.

الملاحق

استبيان الدراسة الميدانية

مقدمة الاستبيان والهدف العام

أخي القائد الكريم / أختي القائدة الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

بين أيديكم استبيان مصمم لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الموسومة بـ:

"ممارسات القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على مركز الرعاية

الاجتماعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية"

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان بشكل رئيسي إلى قياس واقع ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية بأبعادها (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة)، ومعرفة مستوى كفاءة التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة بمركز الرعاية الاجتماعية بمنطقة الرياض، للكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بينهما، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تدعم متخذي القرار في تطوير العمل الاجتماعي والرعائي.

نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة واختيار الإجابة التي تعبر عن واقع الممارسة الفعلي في مركزكم بكل موضوعية. علماً بأن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم ووقتكم الثمين،،،

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لكم:

1. سنوات الخبرة:

- [] أقل من 5 سنوات.
- [] من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
- [] 10 سنوات فأكثر.

2. المؤهل العلمي:

- [] بكالوريوس.
- [] ماجستير.
- [] دكتوراه.

3. المسمى الوظيفي:

- [] قائد / مدير مركز.
- [] مساعد قائد / نائب مدير.
- [] رئيس قسم إداري / رعائي.

الجزء الثاني: مقياس ممارسات القيادة الإبداعية (المتغير المستقل)

خيارات الاستجابة لجميع العبارات أدناه هي:

(5 = موافق بشدة | 4 = موافق | 3 = محايد | 2 = غير موافق | 1 = غير موافق

بشدة)

م	العبارات الخاصة بممارسات القيادة الإبداعية				
أ	محور الأصالة (Originality)				
	1	2	3	4	5

					يحرص القادة في المركز على تقديم حلول غير تقليدية لتطوير بيئة العمل الاجتماعي.	1
					تتبنى إدارة المركز أفكاراً ريادية جديدة ومتميزة لتقديم الخدمات للمستخدمين.	2
					نسعى دائماً للابتعاد عن الطرق الروتينية والمألوفة في معالجة القضايا اليومية.	3
					محور المرونة (Flexibility)	ب
					يملك القادة في المركز القدرة على التكيف السريع مع المستجدات والمواقف الطارئة.	4
					تعديل إدارة المركز خططها التنظيمية بسهولة وبما يتناسب مع طبيعة الظروف المفاجئة.	5
					يتقبل القادة الآراء والمقترحات المخالفة لآرائهم طالما تخدم العمل وتطوره.	6
					محور حل المشكلات (Problem Solving)	ج
					يحلل القادة المشكلات الإدارية والتشغيلية بعمق للوقوف على أسبابها الحقيقية.	7

					نركز على وضع حلول جذرية للمشكلات بدلاً من اللجوء للمسكنات والحلول المؤقتة.	8
					يشرك القادة فريق العمل بالمركز في وضع واقتراح الاستراتيجيات المناسبة لحل الأزمات.	9
					محور الطلاقة (Fluency)	د
					يطرح القادة خيارات وبدائل متعددة للتعامل مع الموقف التنظيمي الواحد.	10
					تتدفق الأفكار التطويرية والمقترحات البناءة من القيادة بصفة مستمرة ومنتظمة.	11
					يشجع المركز بيئة العمل المحفزة التي تساعد على توليد أكبر قدر من الحلول المبتكرة.	12

الجزء الثالث: مقياس كفاءة إدارة الأزمات (المتغير التابع)

خيارات الاستجابة لجميع العبارات أدناه هي:

(5 = موافق بشدة | 4 = موافق | 3 = محايد | 2 = غير موافق | 1 = غير موافق)

(بشدة)

م	العبارات الخاصة بمراحل إدارة الأزمات				
أ	مرحلة الإنذار المبكر (Early Warning)				
	1	2	3	4	5

					يتابع المركز بدقة المؤشرات والظواهر الأولية التي تسبق حدوث أي أزمة.	1
					نمتلك في المركز وسائل اتصال فعالة للتنبؤ بالمخاطر الاجتماعية والصحية المحتملة.	2
					يتم إبلاغ المستويات القيادية فور رصد أي إشارة تنبئ بوجود خطر يهدد مستفيدي المركز.	3
					مرحلة الاستعداد والوقاية (Preparation and Prevention)	ب
					يملك المركز خطط طوارئ مكتوبة ومحدثة دورياً للتعامل مع السيناريوهات المختلفة.	4
					يتم تدريب منسوبي المركز باستمرار على كيفية مواجهة الأزمات وإخلاء الحالات الاجتماعية.	5
					تتوفر لدى المركز المستلزمات والموارد الكافية (مادياً وبشرياً) للوقاية من وقوع المخاطر.	6
					مرحلة احتواء الأضرار (Damage Containment)	ج
					ينجح المركز في السيطرة الفورية على تداعيات الأزمة وتطويقها لمنع انتشار أضرارها.	7

					يتمتع فريق إدارة الأزمات بالصلاحيات والمرونة الكافية لاتخاذ القرارات السريعة بالميدان.	8
					نعتمد على قنوات تواصل واضحة وموثوقة لتوجيه المستفيدين والعاملين أثناء وقوع الأزمة.	9
					مرحلة استعادة النشاط (Recovery)	د
					يستأنف المركز خدماته الاجتماعية والتعليمية والصحية بكفاءة وسرعة فور زوال الخطر.	10
					تتوفر بالمركز برامج لمساعدة وتأهيل العاملين والمستفيدين نفسياً لتجاوز آثار الأزمة.	11
					نحدد حجم الخسائر بدقة ونعمل على معالجتها لضمان عدم توقف الخدمات الحيوية للمركز.	12
					مرحلة التعلم والنمو (Learning and Growth)	هـ
					يحرص المركز على توثيق وتحليل مجريات الأزمة بعد انتهائها لاستخلاص الدروس المستفادة.	13

					نعدل خططنا وسياساتنا التنظيمية والتشغيلية في المستقبل استناداً إلى الأخطاء السابقة.	14
					يتبنى المركز ثقافة التعلم التنظيمي المستمر لتقليل احتمالات تكرار الأزمات المشابهة.	15

Midocean University

College of Management

Risk Management Department



Creative Leadership Practices and Their Relationship to Crisis

Management

**An Applied Study on the Social Welfare Center in the Riyadh
Region of the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Razan Mansour Al-Rajhi

University ID: 253000277

Supervised by:

Fayez Jarad

Al-Faisal Hassan

2026