



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة
الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني:

وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً

**The mediating role of social intelligence in the relationship
between creative leadership and crisis management in
Palestinian public sector institutions: The Palestinian
Ministry of Finance as a model**

إعداد:

بسام العبد السلطان

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة
الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني:

وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً

**The mediating role of social intelligence in the relationship
between creative leadership and crisis management in Palestinian
public sector institutions: The Palestinian Ministry of Finance
as a model**

إعداد:

بسام العبد السلطان

إشراف:

أ.د. نزياب جرار

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الابداعية وإدارة الأزمات في
مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً

**The mediating role of social intelligence in the relationship between
creative leadership and crisis management in Palestinian public
sector institutions: The Palestinian Ministry of Finance as a model**

إعداد:

بسام العبد السلطان

بإشراف:

أ. د. ذياب علي جرار

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/08/25م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً...
ذياب علي جرار

جامعة القدس المفتوحة

أ. د. ذياب علي جرار

عضواً...
عبد السلام

جامعة القدس المفتوحة

أ. د. عطية محمد مصلح

عضواً...
محمد إبراهيم البرغوثي

جامعة القدس

د. محمد إبراهيم البرغوثي

إقرار وتفويض

أنا الموقع أدناه بسام العبد السلطان، أتعهد بمنح جامعة القدس المفتوحة حرية التصرف في نشر محتوى رسالتي، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير إلى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: " الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً "، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: بسام العبد السلطان

الرقم الجامعي: 0330012310121

التوقيع: 

التاريخ: 2025/08 /25 م

إهداء

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة...وأدى الأمانة...ونصح الأمة...إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كللها الله بالهبة والوقار... إلى من علّمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمي وفخري بهما بكل اعتزاز... إلى معنى الحب والحنان، إلى سرّ العطاء والتفاني... إلى من كان دعاؤهما سندًا، وصوتها في قلبي بوصلة حياة... يا من رحلتما عن عيوني، لكنكما ما غبتما عن قلبي لحظة، رحمكما الله بقدر ما أحببتكما، وأكثر. إلى روح والدي الطاهرتين.

إلى من كانت لي وطنًا وسكنًا، إلى رفيقة درب، ونبض القلب، وسند الأيام، إلى زوجتي الحبيبة.

إلى من يسكنون قلبي بلا شروط، إلى أولادي الأحبة، زينة حياتي، وامتداد أحلامي، إليكم أنتم، من كنتم دافعي للاستمرار، ومصدر إلهامي في كل لحظة تعب وسهر، إلى أبنائي.

إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حرية غيرهم... الأسرى والمعتقلين.

إلى من هم أكرم منا مكانة... شهداء فلسطين.

إلى الأرض التي تنبض في القلب مهما ابتعدنا، إلى الجرح الذي يعلّمنا الصبر، والكرامة، والثبات، إلى الحلم الذي لا يموت، والحقّ الذي لا يضيع، إليك يا أرض الزيتون والتاريخ، يا موطن الحرف الأول، والدمعة الصامتة، والابتسامة المشردة.

إلى فلسطين الحبيبة والقدس الشريف ذرة التاج .

الباحث

بسام السلطان

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما يحب ويرضى.

إن من الوفاء أن يُذكر أهل الفضل بالجميل، وأن يُسدى لهم الشكر والعرفان، فكل من كان له أثر في هذا الإنجاز، أقدم أسمى معاني الشكر والتقدير.

أتوجه أولاً بخالص الامتنان وعظيم التقدير إلى مشرفي الفاضل أ.د. ذياب علي جرار، الذي كان مرشدي وموجهي طوال فترة إعداد هذه الرسالة، فبصيرته العلمية، ومتابعته الدقيقة، وتوجيهاته الحكيمة، كانت نوراً ساطعاً في طريق البحث، فلم يبخل عليّ بجهده أو علمه، فله مني كل الامتنان والدعاء بأن يجزيه الله خير الجزاء وطول العمر بالصحة والعافية.

كما أرفع أكف الشكر إلى لجنة المناقشة الموقرة، د. محمد البرغوثي، و أ.د. عطية مصلح، لما بذلوه من وقت وجهد في قراءة الرسالة وتقديم الملاحظات العلمية القيمة التي أثرت العمل وارتقت بمستواه الأكاديمي، فكل الاحترام والتقدير لهما.

ولا يفوتني أن أعبر عن خالص الشكر والتقدير للسادة المحكّمين من ذوي الاختصاص، الذين تكرموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم الموضوعية التي كان لها الأثر الكبير في ضبط المسار العلمي للرسالة.

كما أتقدم بالشكر لجميع المختصين والموظفين في وزارة المالية الفلسطينية الذين تجاوزوا مع أدوات الدراسة، وقدموا كل ما يلزم بروح التعاون والمسؤولية وأخص بالذكر سعادة وكيل وزارة المالية (الأستاذ مجدي الحسن)، فكان لمشاركتهم جميعاً دوراً محورياً في إنجاح هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من حضر وشارك في مناقشة رسالتي، كما أخص بالشكر الأخ والصدیق العزيز (عقيلان نميلات) على وقوفه بجانبني ومساندته الدائمة لي، سائلاً الله أن يجزيه خير الجزاء.

كما أزجي التحية لجامعتي الغراء، التي أعتز بالانتماء إليها، لما وقّرت من بيئة محفزة وداعمة للباحثين.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يوفقني لما يحب ويرضى، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينتفع به، فهو وحده ولي التوفيق.

الباحث

بسام السلطان

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
قرار لجنة المناقشة.....	ب.....
إقرار وتفويض.....	ج.....
إهداء.....	د.....
شكر وتقدير.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ط.....
قائمة الأشكال.....	م.....
ملخص الدراسة.....	ن.....
Abstract	ع.....
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها.....	1.....
1.1 مقدمة.....	2.....
2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....	4.....
3.1 فرضيات الدراسة.....	7.....
4.1 أهداف الدراسة.....	8.....
5.1 أهمية الدراسة.....	9.....
6.1 حدود الدراسة.....	10.....
7.1 مصطلحات الدراسة.....	11.....
8.1 متغيرات الدراسة.....	12.....
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	14.....
2.1 مقدمة.....	15.....
2.2 المبحث الأول: القيادة الإبداعية.....	15.....
2.2.1 مفهوم القيادة الإبداعية.....	15.....
2.2.2 النظريات التقليدية في القيادة.....	17.....
3.2.2 أهداف القيادة الإبداعية.....	18.....
4.2.2 أهمية القيادة الإبداعية.....	18.....

20.....	5.2.2 خصائص القيادة الإبداعية.....
20.....	6.2.2 صفات وسمات القيادة الإبداعية.....
21.....	7.2.2 العوامل المؤثرة في القيادة الإبداعية.....
21.....	8.2.2 أبعاد القيادة الإبداعية.....
25.....	9.2.2 معوقات القيادة الإبداعية.....
27.....	3.2 المبحث الثاني: الذكاء الاجتماعي.....
27.....	1.3.2 مفهوم الذكاء الاجتماعي.....
29.....	2.3.2 نظرية Gardner في الذكاء الاجتماعي.....
30.....	3.3.2 مظاهر الذكاء الاجتماعي.....
31.....	4.3.2 أهمية الذكاء الاجتماعي.....
32.....	5.3.2 العوامل المؤثرة في الذكاء الاجتماعي.....
33.....	6.3.2 أبعاد الذكاء الاجتماعي.....
36.....	4.2 المبحث الثالث: إدارة الأزمات.....
36.....	1.4.2 مفهوم إدارة الأزمات.....
38.....	2.4.2 أنواع الأزمات.....
38.....	3.4.2 أسباب نشوء الأزمات.....
40.....	4.4.2 أهداف إدارة الأزمات.....
41.....	5.4.2 أبعاد إدارة الأزمات.....
43.....	6.4.2 متطلبات إدارة الأزمات.....
45.....	5.2 وزارة المالية الفلسطينية.....
49.....	6.2 الدراسات السابقة.....
49.....	1.6.2 الدراسات العربية.....
56.....	2.6.2 الدراسات الأجنبية.....
60.....	3.6.2 تعقيب على الدراسات السابقة.....
62.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....
63.....	1.3 مقدمة.....
63.....	2.3 منهجية الدراسة.....

64.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
64.....	4.3 عينة الدراسة.....
67.....	5.3 أداة الدراسة.....
68.....	6.3 تقنين أداة الدراسة.....
72.....	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة.....
136.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
137.....	5.1 النتائج.....
142.....	5.2 التوصيات.....
146.....	قائمة المصادر والمراجع.....
146.....	1. المصادر والمراجع العربية.....
154.....	2. المصادر والمراجع الأجنبية.....
157.....	3. المصادر والمراجع الالكترونية.....
158.....	الملاحق.....
159.....	ملحق (أ) الاستبانة الأولية.....
166.....	ملحق (ب) قائمة المحكمين.....
167.....	ملحق (ج) الاستبانة بعد التحكيم.....
174.....	ملحق (د) تسهيل المهمة.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
65	جدول (1/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس
65	جدول (2/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي
66	جدول (3/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة
66	جدول (4/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
66	جدول (5/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوحدة الإدارية
67	جدول (6/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في السياق
67	جدول (7/3): محاور أداة الدراسة وأبعادها وتوزيع عدد العبارات وأرقامها.
69	جدول (8/3 - أ): نتائج ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإبداعية
69	جدول (8/3 - ب): نتائج ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور الذكاء الاجتماعي
70	جدول (8/3 - ج): نتائج ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الأزمات
71	جدول (9/3): اختبار معامل ثبات الأداة (Cronbach's - Alpha) لمحاور أداة الدراسة وأبعادها ..
74	جدول رقم (1/4): مقياس ليكرت الخماسي
74	جدول (2/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات الحساسية للمشكلات
74	جدول (3/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات المبادرة
76	جدول (4/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات الأصالة
77	جدول (5/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات المرونة
78	جدول (6/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لمحور القيادة الإبداعية
79	جدول (7/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات التواصل مع الآخرين
81	جدول (8/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات فهم الآخرين

- جدول (9/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات الاستجابة للآخرين 84
- جدول (10/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لمحور الذكاء الاجتماعي 85
- جدول (11/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية) 86
- جدول (12/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة) 88
- جدول (13/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط) 89
- جدول (14/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لمحور إدارة الأزمات 91
- جدول رقم (15/4): نتائج اختبار الانحدار القياسي لأثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات 92
- جدول رقم (16/4): نتائج اختبار الانحدار القياسي لأثر القيادة الإبداعية في الذكاء الاجتماعي 94
- جدول رقم (17/4): نتائج اختبار الانحدار القياسي لأثر الذكاء الاجتماعي في إدارة الأزمات 96
- جدول رقم (18/4): نتائج اختبار الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات 96
- جدول رقم (19/4): نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس 101
- جدول (20/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 103
- الجدول (20/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 104
- الجدول (20/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المسمى الوظيفي نحو محور القيادة الإبداعية 104
- جدول (21/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة 105
- جدول (22/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي 106
- الجدول (22/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي 107

- الجدول (22/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي نحو محور القيادة الإبداعية 107
- جدول (23/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوحدة الإدارية 108
- الجدول (23/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية 109
- الجدول (23/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير الوحدة الإدارية نحو محور القيادة الإبداعية 110
- جدول (24/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق 111
- الجدول (24/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور القيادة الإبداعية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق 112
- الجدول (24/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق نحو محور القيادة الإبداعية 112
- جدول رقم (25/4): نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس 114
- جدول (26/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 115
- الجدول (26/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور الذكاء الاجتماعي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 116
- الجدول (26/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المسمى الوظيفي على محور الذكاء الاجتماعي 116
- جدول (27/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة 118
- جدول (28/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي 119
- الجدول (28/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور الذكاء الاجتماعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي 120
- الجدول (28/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي نحو محور الذكاء الاجتماعي 120

- جدول (29/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة
 121 الدراسة تعزى لمتغير الوحدة الإدارية.
- الجدول (29/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور الذكاء
 122..... الاجتماعي تعزى لمتغير الوحدة الإدارية
- الجدول (29/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير الوحدة الإدارية نحو محور الذكاء
 123..... الاجتماعي
- جدول (30/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة
 124..... الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق
- الجدول (30/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور الذكاء
 125..... الاجتماعي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق
- الجدول (30/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق نحو
 125..... محور الذكاء الاجتماعي
- جدول رقم (31/4): نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس
 127.....
- جدول (32/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة
 128..... الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
- جدول (33/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة
 129..... الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة
- جدول (34/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة
 130..... الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- جدول (35/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة
 131 الدراسة تعزى لمتغير الوحدة الإدارية.
- الجدول (35/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور إدارة الأزمات
 132 تعزى لمتغير الوحدة الإدارية
- الجدول (35/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير الوحدة الإدارية نحو محور إدارة
 132..... الأزمات
- جدول (30/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة
 134..... الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
98	الشكل (1/4): نموذج الدراسة Smart PLS4
98	الشكل (2/4): المصادقية التقاربية بين متغيرات وأبعاد الدراسة وفق مخرجات Smart PLS4

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة المالية الفلسطينية في عام 2025، والبالغ عددهم (1297) موظفاً وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة حجمها (334) موظفاً باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية، قد حقق مستوى مرتفعاً وبنسبة مئوية (70%)، وجاء مستوى الذكاء الاجتماعي في الوزارة بدرجة مرتفعة وبنسبة مئوية (68.4%)، وأن واقع تطبيق إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية قد حقق مستوى مرتفعاً وبنسبة مئوية (71.8%).

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية.

- أظهرت النتائج وجود فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية.

- كما أظهرت النتائج وجود فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، الوحدة الإدارية) نحو إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.

وبينت النتائج كذلك وجود دور وسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة

الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.767)، وحجم التأثير f^2

(0.384) مما يشير إلى أن ما نسبته (76.7%) من التباين في متغير إدارة الأزمات يمكن تفسيره من خلال الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي الذي بلغ معامل تأثيره (0.384) وهو تأثير إيجابي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات. واستناداً لهذه النتائج فقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساعد متخذي القرار في وزارة المالية الفلسطينية، نذكر منها:

- تطوير نظم إنذار مبكر وتغذية راجعة فعالة وذلك من خلال تطوير نظم إنذار مبكر داخل الوزارة لرصد التحديات والمشكلات التنظيمية قبل تفاقمها، مع تفعيل قنوات الاتصال الداخلي بين الموظفين بشكل دوري متواصل، ما يساعد القادة على فهم البيئة المحيطة بدقة والاستجابة الفورية للأزمات.
 - تعزيز مهارات التواصل الفعال على جميع المستويات الإدارية من خلال تنفيذ برامج تدريبية منتظمة في مهارات الاتصال المؤسسي.
 - تعزيز القدرات الاستباقية في مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية) والعمل على تحديث وتفعيل خطط إدارة المخاطر والوقاية بشكل دوري، مع تضمينها سيناريوهات متعددة للأزمات المحتملة.
- كلمات مفتاحية: القيادة الإبداعية، الذكاء الاجتماعي، إدارة الأزمات.**

Abstract

The study aimed to measure the mediating role of social intelligence in the relationship between creative leadership and crisis management in Palestinian public sector institutions: the Palestinian Ministry of Finance as a model. To achieve the study's objectives, the researcher used a descriptive correlational approach, given its suitability to the nature of the study. The study population consisted of (1297) employees of the Palestinian Ministry of Finance in 2025. The questionnaire was distributed electronically to a sample size of (334) employees using a simple random sampling method. Among the most important results reached by the study were:

The level of implementation of creative leadership in the Palestinian Ministry of Finance achieved a high score of (70%), the level of social intelligence in the ministry achieved a high score of (68.4%), and the reality of implementing crisis management in the Palestinian Ministry of Finance achieved a high score of (71.8%). The study results also showed differences in the study sample's average responses attributed to general variables (gender, job title, academic qualification, administrative unit, and number of training courses in context) regarding creative leadership in the Palestinian Ministry of Finance.

-The results showed differences in the study sample's average responses attributed to general variables (gender, job title, academic qualification, administrative unit, and number of training courses in context) regarding social intelligence in the Palestinian Ministry of Finance. The results also showed differences in the study sample's average responses attributed to general variables (gender, administrative unit) regarding crisis management in the Palestinian Ministry of Finance.

The results also demonstrated a mediating role for social intelligence in the relationship between creative leadership and crisis management in the Palestinian Ministry of Finance. The coefficient of determination (R^2) was (0.767), and the effect size (F^2) was (0.384), indicating that 76.7% of the variance in the crisis management variable can be explained by the mediating role of social intelligence, whose effect coefficient was (0.384), a positive effect on the relationship between creative leadership and crisis management. Based on these findings, the study produced a set of recommendations that could assist decision-makers in the Palestinian Ministry of Finance. These include:

-Strengthening early monitoring and effective feedback mechanisms by developing early warning systems within the ministry to identify organizational challenges and problems before they escalate. This should be done while activating internal communication channels

among employees on a regular, ongoing basis. This helps leaders accurately understand the surrounding environment and respond promptly to crises.

- Enhancing effective communication skills at all administrative levels by implementing regular training programs in corporate communication skills.

- Strengthening proactive capabilities in the pre-crisis phase (preparedness and prevention) and working to periodically update and activate risk management and prevention plans, including multiple scenarios for potential crises.

Keywords: Creative leadership, Social Intelligence, Crisis Management

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1.1 مقدمة

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من بيئات العمل الحديثة. وتعد القيادة الإبداعية أداة أساسية في تقديم حلول مبتكرة لهذه الأزمات، إلا أن فاعليتها قد تتأثر بعوامل أخرى مثل الذكاء الاجتماعي، الذي يُمكن القائد من بناء علاقات فعالة وتحفيز التعاون خلال الأوقات الحرجة.

مع تزايد الضغوط النفسية والمشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان في وقتنا الحاضر والتي أصبحت ظاهرة أساسية من ظواهر الحياة الإنسانية التي يجب على الفرد مواجهتها ويتوافق معها ليحقق التعايش السليم وليتمتع بحالة صحية ونفسية جيدة، حيث تُعد الضغوط والمشكلات النفسية نتيجة طبيعية وضريبة مترتبة على العمل خاصة في المؤسسات التي يتعامل فيها الفرد مباشرة مع الجمهور كنتيجة لزيادة الأعباء الواقعة على عاتق العاملين في تلك المؤسسات (أبو عامر وآخرون، 2021).

لقد أصبح للقائد دوراً محورياً في خلق رؤية مشتركة بينه وبين العاملين في المؤسسة، لا يمكن استخدام ذلك بفعل القوة ولكن من خلال تشجيع العاملين في المساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم، فالذكاء الاجتماعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة، ويمكن أن يكون مرحلة أولى في تطوير أنظمة الذكاء في التعامل مع الآخرين، فالذكاء الاجتماعي يوضح القدرة في بناء علاقات اجتماعية للتكيف مع البيئات الاجتماعية بنجاح، والذي يتمثل أيضاً بالقدرة المكتسبة المرتكزة على الوعي الذاتي وفهم الديناميكية الاجتماعية (جمعة، 2018).

في الواقع، أصبحت المؤسسات تدرك ضرورة الاعتماد على منهج جديد يغيّر الأسلوب التقليدي والقواعد المتبعة في إدارة الأزمات، والخروج من المجال الضيق إلى الفضاء الأوسع في إدارة الأزمة، وهذا يستلزم إمكانيات مفتوحة بلا حدود في سقوفها العليا وإيجاد مناهج جديدة واتجاهات وأفكار جديدة من نوع آخر وإلى منظومة إنسانية وأخلاقية تعتمد القيم الاجتماعية والأخلاقية في التعامل مع الأفراد وردم فجوات المجتمعات المعاصرة التي نجحت في تحقيق الازدهار المادي والمعنوي (أسد وآخرون، 2022).

لقد أدركت المؤسسات التي تسعى إلى الاستدامة والاستمرارية والبقاء وتقديم أفضل الخدمات لمراجعيها أهمية القيادة المميزة والمبدعة، وذلك لما تمتلكه من خصائص شخصية ومعرفية، والنمط التي تسلكه في مهامها ودورها الذي تقوم به، وبذلك تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها، كما أن القيادة الإبداعية هي التي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة بطرق إبداعية ومختلفة عن الأنماط التقليدية، ومن خلالها يمكن إحداث تغييرات جوهرية سريعة تمكن المؤسسة من التجديد والتركيز على النواحي الإستراتيجية، والتنبؤ بالمتغيرات الخارجية السريعة، والتكيف أو التفاعل مع متطلبات البيئة المتغيرة (الجودة والشماسي، 2022).

تمتاز البيئة الفلسطينية بأنها بيئة معرّضة للأزمات المتلاحقة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا في ظل ظروف الاحتلال وعدم الاستقرار، مما يتطلب وجود قيادات قادرة على معالجة هذه الأزمات بطرق إبداعية ومبتكرة في ظل الضغوطات النفسية والاجتماعية التي قد تؤثر على بيئة العمل الداخلية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني عموما وعلى وزارة المالية الفلسطينية على وجه الخصوص كونها الراعي الأكبر للمال العام الفلسطيني.

لذا جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على محاور هامة من خلال البحث في دور الذكاء الاجتماعي كمتغير يتوسط العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من خلال التطبيق على وزارة المالية الفلسطينية.

2.1 مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

تمثل مؤسسات القطاع العام الفلسطيني جزءاً محورياً في تنفيذ الإستراتيجيات الحكومية، وتعد وزارة المالية الفلسطينية من أهم هذه المؤسسات وأكثرها تأثيراً كونها المحرك الاقتصادي الحقيقي لكافة القطاعات العامة والخاصة، إلا أن خصوصية البيئة الفلسطينية بواقعها السياسي والاقتصادي تحت الاحتلال جعلتها عرضة لأزمات مالية متعاقبة، وقد جاء اختيار وزارة المالية الفلسطينية كحالة تطبيقية لهذه الدراسة لكونها الأكثر تأثراً بهذه الأزمات في ظل الحرب على غزة واحتجاز أموال المقاصة وتراجع المنح والمساعدات الخارجية، وما ترتب على ذلك من عجز الحكومة عن دفع الرواتب وارتفاع معدلات البطالة، الأمر الذي وضع الوزارة في قلب المشهد الاقتصادي والسياسي، وجعل من الضروري التركيز على دور القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي في تعزيز قدرتها على إدارة الأزمات بفاعلية.

ومع بروز الأزمات وتفاقمها وفي معظم الأحيان فقدان السيطرة عليها، ظهرت الحاجة إلى مفهوم إدارة الأزمات كخطوات إدارية إستراتيجية للتعامل معها، حيث أصبحت إدارة الأزمات وظيفة هامة لكافة الوزارات والمؤسسات للحيلولة دون تفاقمها وضرورة معالجتها وفق أسس علمية ومنهجية سليمة وخصوصاً الأزمات الاقتصادية المالية.

في ظل الأزمات المتعاقبة التي تواجه المؤسسات يصبح من الضروري أن تمتلك القيادة الإدارية القدرة على الإمساك بزمام المبادرة في توجيه مسار الأحداث والتحكم بمخرجاتها، فالقيادة الفاعلة لا تقتصر على ردود الفعل اللحظية بل تقوم على التنبؤ المبكر ورصد المتغيرات الداخلية

والخارجية، إلى جانب التخطيط المستمر وحشد الإمكانيات المتاحة لمنع وقوع الأزمة أو تقليص آثارها في حال حدوثها. وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية أنماط القيادة المختلفة كالإلهامية والتحويلية والقيادة الناعمة في إدارة الأزمات ضمن بيئات العمل المؤسسي المتنوعة. ومن أبرز الاتجاهات الحديثة في هذا السياق القيادة الإبداعية التي برزت بدورها المحوري في التأثير على إدارة الأزمات، إذ أوضحت دراسة هريو (2022) أن القيادة الإبداعية تشكل مدخلاً مهمًا لعمليات التطوير والتحسين المستمر من خلال دعم وتبني الأفكار الجديدة وتشجيع المبادرات الابتكارية لدى الأفراد في بيئات العمل المختلفة.

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أن هناك فجوة بحثية واضحة تتجسد في قلة الدراسات التي تناولت بشكل مباشر الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات ضمن سياق مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، فعلى الرغم من أن عدداً من الدراسات مثل دراسة بيضا (2023) والمري (2020) وأبي سمرة وآخرين (2022) قد بحثت في أبعاد القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، فإن معظمها ركز على أبعاد كل متغير بشكل منفصل أو على العلاقة المباشرة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات دون التعمق في أثر الذكاء الاجتماعي كعامل وسيط، كما أن الدراسات التي تناولت الذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط مثل دراسة الزعبي (2021) والشمري وعياش (2019) جاءت في بيئات مختلفة عن البيئة الفلسطينية مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على السياق المحلي، إضافة إلى أن غالبية الدراسات السابقة اعتمدت على قطاعات تعليمية أو صحية أو خاصة ولم تستهدف مؤسسات مالية مركزية في الدولة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تطبيقها على وزارة المالية الفلسطينية بوصفها مؤسسة محورية تواجه تحديات مالية واقتصادية متشابكة مع الاحتلال الإسرائيلي، مما يجعلها بيئة فريدة لدراسة كيفية توظيف القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات،

وبالتالي فإن هذه الدراسة تسد فجوة معرفية ومنهجية مهمة عبر الجمع بين المتغيرات الثلاثة في إطار بيئة فلسطينية خاصة وإبراز الأثر الوسيط للذكاء الاجتماعي في هذه العلاقة.

إن نجاح القيادة الإبداعية في التعامل مع الأزمات يعتمد بشكل كبير على مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، ومن أبرزها الذكاء الاجتماعي. حيث أبرزت دراسة (أبو عوف ومحمد، 2021) ودراسة (جمعة، 2018) أن الذكاء الاجتماعي يُعد أداة حاسمة تمكن القادة من بناء علاقات قوية مع فرق العمل وأصحاب المصلحة، مما يساهم في تعزيز التعاون والثقة خلال الأزمات. وفي ظل نقص الدراسات التي تتناول الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أمونجاً؟ ويتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق نمط القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية؟
- ما مستوى الذكاء الاجتماعي لدى العاملين في وزارة المالية الفلسطينية؟
- ما واقع تطبيق إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاجتماعي في إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية) نحو كل من القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي وإدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية؟

3.1 فرضيات الدراسة:

ستعمل الدراسة على اختبار الفرضيات الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاجتماعي في إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي،

الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف إلى الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.
- التعرف إلى مستوى تطبيق نمط القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية.
- التعرف إلى مستوى الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية.
- التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.
- قياس الفروقات في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية.
- قياس الفروقات في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية.

- قياس الفروقات في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.
- استخلاص النتائج وتقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي وإدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.

5.1 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية النظرية

جاءت الدراسة للبحث في موضوع القيادة الإبداعية وعلاقتها في إدارة الأزمات التي تواجه مؤسسات القطاع العام في فلسطين عموماً وفي وزارة المالية على وجه الخصوص، والدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، حيث يبرز مفهوم القيادة الإبداعية كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تطورت مع مرور الوقت، وحيث تسعى مؤسسات القطاع العام في فلسطين إلى امتلاك قيادات إبداعية قادرة على العمل في ظل الأزمات والتحديات في البيئة الفلسطينية بشكل خاص، مما قد ينعكس على الآليات التي تساعد في إدارة الأزمات، وإبراز دور الذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات وما قد تسهم به هذه الدراسة من فتح المجال أمام باحثين مستقبليين لاستكمال البحث في هذا السياق، كما أن هذه الدراسة ستكون مصدراً للإثراء العلمي والأكاديمي للباحثين الآخرين وللمكتبة الفلسطينية والعربية في سياق القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي وإدارة الأزمات في القطاع العام الفلسطيني والعربي.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية العملية للدراسة نظراً لقلّة الدراسات حول هذا الموضوع الهام -حسب علم الباحث- وسد الفجوة البحثية في هذا المجال وإضافتها للتراكم المعرفي من خلال مساهمتها ببحث مستحدث حول الموضوع يضاف للمكتبة العربية والعالمية، ومن خلال أهمية موضوعها في البيئة الفلسطينية على وجه الخصوص في ظل الأزمات التي تعاني منها الدولة الفلسطينية، وما ستسفر عنه الدراسة من نتائج بهدف التوصل إلى مجموعة من التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة الميدانية التي قد تفيد أصحاب القرار في مؤسسات القطاع العام عموماً ووزارة المالية على وجه الخصوص حول هذا الموضوع، كما ستسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تطوير القيادة الإدارية في مؤسسات القطاع العام من خلال تعزيز منسوب الذكاء الاجتماعي لديها، الأمر الذي يجعلها أكثر قدرةً على إدارة الأزمات السياسية والاقتصادية والمالية التي تزخر بها البيئة الفلسطينية.

هذه الدراسة ستشكل أيضاً أرضية قوية جداً لتجويد قرارات القيادات الإدارية في وزارة المالية وخاصة في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية الراهنة والمحتمل تعاضمها.

6.1 حدود الدراسة

- **حدود زمنية:** العام 2025/2024.
- **حدود مكانية:** وزارة المالية الفلسطينية في رام الله.
- **حدود بشرية:** موظفو وزارة المالية الفلسطينية.
- **حدود موضوعية:** يتحدد البحث بالدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً.

- **الحدود الإجرائية:** أداة الدراسة من حيث صدقها وإجراءات تطبيقها والمعالجات الإحصائية.

7.1 مصطلحات الدراسة:

- **القيادة:** عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة (حلاق، 2020).

وتعرف القيادة إجرائيا على أنها عملية إدارية يقوم بها فرد تجاه مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة داخل المؤسسة.

- **القيادة الإبداعية:** هي ممارسة الدور القيادي والذي يظهر قدرة الفرد على توظيف إمكانياته وامتلاكه لصفات شخصية تسهم في تحقيق إنجاز مهام العمل بكل كفاءة وفعالية (رحيل، 2020).

القيادة الإبداعية إجرائيا: على أنها نمط من أنماط القيادة يركز فيها القائد على تحديد المشكلات والمبادرة إلى إيجاد الحلول من خلال تحفيز التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة بهدف مواكبة التغيرات المحيطة ببيئة العمل وتحفيز الأفراد على الابتكار والتجديد.

- **الذكاء الاجتماعي:** مجموعة من المهارات والاستعدادات التي تمكن الأفراد من التعامل بفاعلية وتحقيق أهدافهم من خلال التعبير عن انفعالاتهم وتصرفاتهم وأدابهم السلوكية والاجتماعية مع الآخرين (أبو عامر وآخرون، 2021).

الذكاء الاجتماعي إجرائيا: على أنه قدرة القائد على التواصل مع الآخرين بشكل فعال وفهم احتياجاتهم والاستجابة لها وتحفيزهم في بيئة العمل.

- **إدارة الأزمات:** هي عملية إدارية مستمرة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وبالتالي محاولة منع حدوثها (سعيد، 2024).

إدارة الأزمات إجرائيا على أنها العملية الإدارية التي تتخذها المؤسسة من خلال إجراءات تتم قبل حدوث الأزمة والتعامل مع الأزمة والتقليل من أضرارها عند انتهاء الأزمة بشكل فعال يضمن استمرارية العمل في المؤسسة.

8.1 متغيرات الدراسة

أولا: المتغير المستقل

من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة فقد أجمعت الدراسات كدراسة بيضا (2023) ودراسة هريو (2022)، ودراسة المري (2020) على أن أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) تتمثل في: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة).

ثانيا: المتغير الوسيط

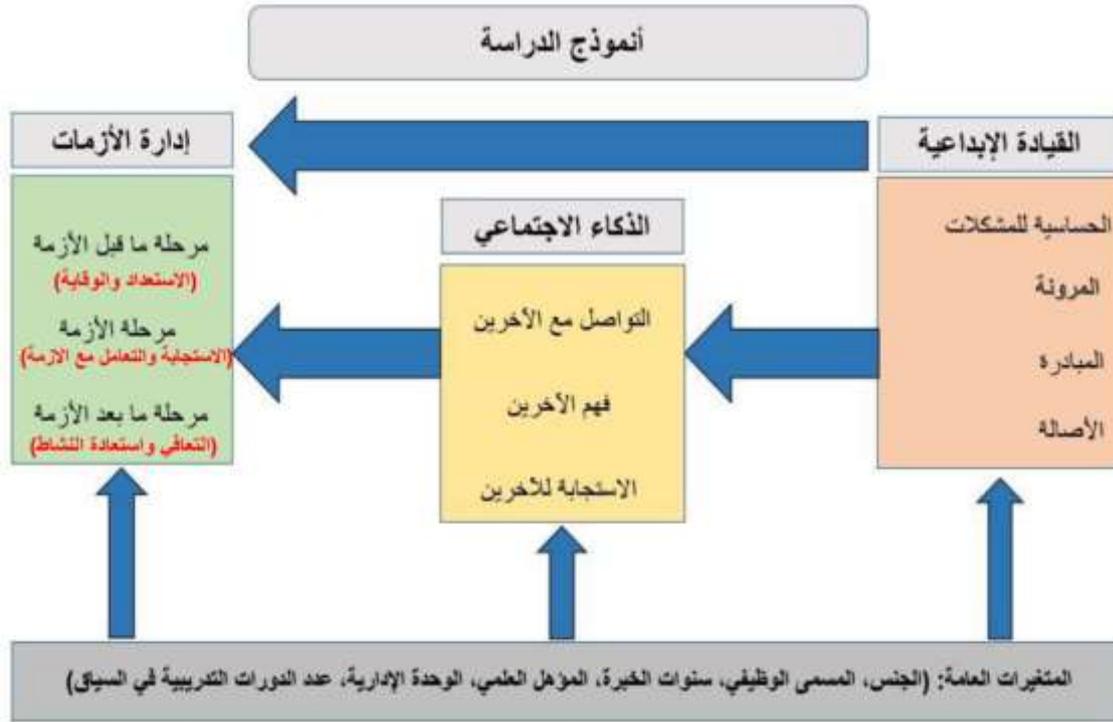
فيما يتعلق بدراسة أبي عامر وآخرين (2020) ودراسة أبي سمرة وآخرين (2022) فقد أشارت لأبعاد المتغير الوسيط (الذكاء الاجتماعي) والمتمثلة في: (التواصل مع الآخرين، فهم الآخرين، الاستجابة للآخرين).

ثالثا: المتغير التابع

اتفقت دراسة بيضا (2023) ودراسة المري (2020) حول أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) تتمثل في: (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة).

رابعا: المتغيرات الديموغرافية

وتتمثل في: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الوحدات التدريبية في السياق).



(المصدر: إعداد الباحث، استنادا إلى الأدبيات ذات العلاقة)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2. مقدمة

تُعدّ القيادة الإبداعية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نشأت وتطورت بالتوازي مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل داخل المؤسسات. ومع تزايد التحديات والتطورات المستمرة، أصبحت الحاجة ملحة للبحث عن كفاءات قيادية قادرة على مواجهة المشكلات بفعالية. وفي هذا السياق، يُعدّ الذكاء الاجتماعي من الأدوات المهمة التي يمكن أن تسهم في تمكين القادة من إدارة الأزمات داخل المؤسسات.

ويتناول الفصل الثاني في إطاره النظري القيادة الإبداعية ومفهومها وأهميتها وأبعادها وخصائص وسمات القيادة الإبداعية ومعيقاتها. ويبحث في الذكاء الاجتماعي من حيث المفهوم والأبعاد وخصائصه وأهميته وأهدافه، وإدارة الأزمات من حيث المفهوم وأهميته وأهداف إدارة الأزمات وأبعادها ومراحل تكون الأزمات والتعامل معها في المؤسسات. وفي المحور الرابع نبذة عن وزارة المالية الفلسطينية، وأخيراً تستعرض الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

2.2. المبحث الأول: القيادة الإبداعية

1.2.2. مفهوم القيادة الإبداعية

يشير حلاق (2020) إلى بروز مفهوم القيادة كونها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة. ويرى بعض الباحثين أن القيادة الإبداعية هي تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وكذلك رؤية المشكلة بطريقة مختلفة والتي تعمل باستمرار على تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم، فهي تسعى إلى البحث عن

مصادر وموارد جديدة لاستثمارها إلى جانب الموارد البشرية الموجودة لتعظم الثروة والتحسين المستمر في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة (سلطان، 2018، ص19).

يشير سكارنة (2013) أن القيادة الإبداعية هي المبادرة التي يبديها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساساً للمشاكل وكل النواقص والعناصر المفقودة، فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي. حيث تُعرف القيادة الإبداعية على أنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكن من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم لتحقيق الأهداف المحددة (نجم، 2014، ص92).

ويشير (Puccio, et al, 2013) أن القيادة الإبداعية هي قدرة القائد على توجيه العاملين نحو هدف نبيل في اتجاه ما هو جديد لأفراد تلك المجموعة. كما يكون للقائد المبدع تأثير إيجابي عميق على أفراد المجموعة أو البيئة التي يتعاون من خلالها.

وقد عرف اللعي (2015) القيادة الإبداعية في القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات الأتباع والبيئة المحيطة.

إن القيادة الإبداعية هي عملية تجري من خلالها المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد للتأثير في التابعين وتوجيههم وإرشادهم وإثارتهم، للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظماتهم (العضايلة وأبو سمهدانة، 2016، ص409).

فيما يعرفها عيد (2017) بأنها تلك القيادات التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع المتغيرات المصاحبة لمجال العمل على

المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها مهارات وسمات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة. في حين يرى هريو (2022) أن القيادة الإبداعية تتمثل في أسلوب القائد على التأثير في الآخرين وتوليد الأفكار الجديدة وحل مشاكل العمل بتقنيات جديدة بغرض إحداث نوع من التغيير والتجديد في بيئة العمل.

ومما سبق، يمكن تعريف القيادة الإبداعية إجرائياً على أنها نمط من أنماط القيادة يركز فيها القائد على تحديد المشكلات والمبادرة إلى إيجاد الحلول من خلال تحفيز التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة بهدف مواكبة التغيرات المحيطة ببيئة العمل وتحفيز الأفراد على الابتكار والتجديد.

2.2.2. النظريات التقليدية في القيادة

إن أولى النظريات التي درست ظاهرة القيادة في إطار محاورها كظاهرة اجتماعية إنسانية، تجد تفسيراً لها بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم، ويمكن إيجازها فيما يأتي:

- نظرية الرجل العظيم: القائد في إطار هذه النظرية، هو شخص عظيم يتمتع بشخصية لافتة ساحرة، ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس، الذين ينقادون إليه طوعاً ويقدمون التضحيات من أجله، بكامل إرادتهم لتحقيق إنجازات عظيمة. وتفسر هذه النظرية جانباً مهماً من الظاهرة الإنسانية المعقدة، في إطار تركيزها على أمثلة سابقة واضحة لقادة عظماء في المجالات السياسية والعسكرية، والأعمال والمال، لكنها لا تساعد في تفسير ظاهرة القيادة بطريقة كافية؛ بسبب وجود قادة صغار ناجحين لكنهم غير معروفين، كما لا يمكن الاعتماد على الوراثة، في تفسير القيادة والقدرة على ممارستها (زيارة، 2019).

- نظرية السمات: جاءت هذه النظرية مكملة للنظرية السابقة، ضمن النظريات التقليدية، والسمات هي: مجموعة الخصائص والصفات، التي يمتلكها القائد ويتفرد بها عن غيره، مما يجعل منه قائداً

قوياً لجميع الظروف والأجواء، ومن أجل تحديد هذه السمات لا بدّ من إجراء دراسات واسعة على القادة الناجحين، وقد وفرت مدخلا لدراسة شخصية القائد، وسماته ومكنت من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المديرين والقادة، بهذه السمات والخصائص واستعدادهم، لاستخدامها في العمل، على الرغم من عدم تأكد دقة ذلك.

وإن ما يؤخذ على هذه النظرية، اتساع عدد السمات، وازدياد الخصائص، التي يفترض أن يتمتع بها القائد، وصعوبة حصر هذه السمات، في إطار محدد حسب أهميتها، فهي تقسر جانبا من القيادة لا يمكن اعتباره، أكيداً وحصرياً. كما أنّها لم تقدم تفسيراً مقبولاً، لعدم تمكن من يملكون درجة عالية من هذه الصفات، على أن يصبحوا قادة، في حين برز قادة آخرون، يملكون حدّاً أدنى من هذه السمات (القرشي، 2018).

3.2.2. أهداف القيادة الإبداعية

تسعى القيادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أبرزها (بيضا، 2021، ص15):

1. العمل على تحويل الأهداف إلى نتائج وإنجازات واقعية وحقيقية.
2. تحفيز العاملين، ودفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
3. التكيف مع ظروف المؤسسة ومستجداتها بما يتفق وأهداف المؤسسة والأفراد.
4. إعداد كوادر من القادة لرعاية وإدارة المؤسسة مستقبلاً.
5. تبني أفكار وأساليب وإستراتيجيات جديدة تعمل على تحقيق مصالح المؤسسة.

4.2.2. أهمية القيادة الإبداعية

تواجه المؤسسات المعاصرة مجموعة من التحديات والمتغيرات المتتابة والمتلاحقة مما يتطلب ضرورة وجود قيادة إدارية قادرة على الإبداع والابتكار في المؤسسة من خلال تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، مواكبة التطورات، بل والقدرة على التوقع للمشكلات المحتملة

والتعامل معها بمرونة عالية (العمور وبن عبد السلام، 2017). وللقيادة الإبداعية أهمية جوهرية تتمثل فيما يأتي: (علوان وهاشم، 2019، ص 92):

1. تعمل على التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية
2. تعمل القيادة على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة في المؤسسة.
3. تسهل عمل المؤسسة من الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الإنصات والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.
4. قراءة التوقعات بشكل متميز وامتلاك رؤية دائمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج القائد المبدع.

إن القائد الإداري المبدع هو ذلك الذي يحرص على تهيئة وتنمية الموارد البشرية بكفاءة، وخلق وتعزيز بيئة ثقافية مواتية للإبداع، وترى كركود (2021) أن أهمية القيادة الإبداعية تكمن في قدرة القيادة العليا على:

1. وضع رؤية مشتركة وواضحة يعمل الآخرون من خلالها.
2. تحديد المشكلات والمبادرة في إيجاد حلول ابتكارية لها.
3. تصميم نموذج يُحتذى به للآخرين.
4. التشجيع على الإبداع وطرح الأفكار لتحفيز الآخرين على المبادرة.
5. إيجاد البدائل المناسبة والمبتكرة لمعالجة المشكلات.

ومما سبق، تبرز أهمية القيادة الإبداعية في قدرة القائد على تحديد المشكلات ووضع رؤية واضحة لجميع الأفراد، وتحفيز العاملين داخل المؤسسة على طرح الأفكار الإبداعية لمعالجة المشكلات التي قد تظهر في بيئة العمل، من خلال تبادل الأفكار والعمل على صياغة أنسب الحلول من خلال مشاركة الجميع.

5.2.2. خصائص القيادة الإبداعية

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم. فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص: (سلطان، 2018، ص33-34):

1. الانفتاح نحو التغيير والتوجه نحو المستقبل.

2. الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.

3. القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.

4. الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.

5. احترام اختيار الغير وتقدير إنجازات الآخرين.

6. السعي نحو العلم واحترام الثقافة السائدة.

6.2.2. صفات وسمات القيادة الإبداعية

لا بد من توافر مجموعة من السمات والصفات التي تلازم القادة المبدعين ومن أهمها:

(الدليمي، 2016):

1. أنهم لا يقبلون جميع الآراء والأنماط السلوكية السائدة.

2. يرفضون الرتابة في التفكير ويميلون للتجديد والتغيير.

3. استقلالية عن الآخرين في أفكارهم.

4. يمتلكون الأصالة في التفكير وطرح أفكار جديدة غير معروفة.

ويشير زرقوط وبسة (2021) أن من أهم سمات القائد المبدع أنه يسعى من خلال ذلك إلى:

1. القدرة على التنبؤ بالمشكلات وتحديدها.

2. نشر ثقافة الابتكار والإبداع بين الأفراد.

3. البحث عن مخرجات أكثر جودة.

4. تنمية الوعي بالمصلحة العامة للمؤسسة واستثمار قدرات الموظفين.

5. تنمية العلاقات مع البيئة الخارجية.

ومما سبق، يرى الباحث أن من سمات القائد المبدع القدرة على رؤية الفرص في قلب التحديات، وتوظيف التفكير الابتكاري لصياغة حلول غير تقليدية، كما لديه رؤية مستقبلية، ويشجع بيئة منفتحة على التجريب والتعلم. بفضل مرونته وذكائه الاجتماعي، يخلق تأثيراً إيجابياً ومستداماً في محيطه المهني والاجتماعي.

7.2.2. العوامل المؤثرة في القيادة الإبداعية

تتأثر القيادة الإبداعية بالعديد من العوامل الشخصية والخارجية ومن هذه العوامل: (أبو طه

وعبد العال، 2019، 78-79)

1. السمات والأنماط الشخصية للقائد (السمات الجسمية، والنفسية، والسلوكية).

2. رؤية المؤسسة وأهدافها (أهداف قصيرة الأجل وأهداف إستراتيجية طويلة الأجل).

3. نوع المؤسسة من حيث حجمها، نوع إنتاجها أو خدماتها، والأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع المهام الموجودة فيها، الحوافز، وجماعة العمل.

4. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، وما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.

8.2.2. أبعاد القيادة الإبداعية

من خلال مراجعة الباحث للأدبيات السابقة التي ركزت على القيادة الإبداعية، تم ملاحظة

وجود اتفاق بين الباحثين حول أبعاد القيادة الإبداعية، وقد اتفق الباحث مع العديد من الباحثين

على تحديد أبعاد القيادة الإبداعية، والتي تمثلت في (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المرونة، الأصالة).

أولاً: الحساسية للمشكلات

تعرف الحساسية للمشكلات بأنها قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما (هريو، 2022، ص76).

وقد أشار (هريو، 2022) أن الحساسية للمشكلات أن يستشعر القائد الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات، ومن هنا يتضح أن الشخص المبدع لديه حساسية شديدة تجاه المشكلات، فهو يشعر بأشياء في بيته ومحيطه لا يشعر بها غيره من الناس العاديين، وبالتالي تتكون لديه مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يحس بها أو تواجهه في حياته الخاصة أو في مجال عمله.

ويشير (إبراهيم وعبد العليم، 2022) أن الحساسية للمشكلات تُعتبر أحد أبعاد القيادة الإبداعية، وهي قدرة القائد على التعرف المبكر على المشكلات والتحديات المحتملة داخل المؤسسة، فالقادة الذين يتمتعون بحساسية عالية للمشكلات يساهمون في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التفكير النقدي والابتكار.

ثانياً: المبادرة

تعد المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إدارياً هاماً وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى

المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة، ولا يقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية، والشخص المبادر يواجه المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة (القريشي، 2014، ص90).

ويشير الدوسري (2023) أن المبادرة سمة من السمات الإبداعية وتعني القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف السريع في مختلف المواقف، وتعني أيضاً القدرة على إضافة تفصيلات جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة، كما تتمثل في مستوى الخبرات والمعارف القائمة، بهدف تطوير وتحسين الواقع، ليصبح أكثر كفاءة وفاعلية، وتعد المبادرة شكلاً من أشكال التفكير الابتكاري والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء مرتفع، وتعتمد عليهم المؤسسات في إحداث تغيير ملموس.

ثالثاً: المرونة

إن النظام الإبداعي في أي مؤسسة ما هو إلا نظام يعتمد على مدخلات وعمليات تمر في عملية تحويلية وتشغيلية ثم المخرجات، وعليه يمتاز النظام بالقدرة على التكيف السريع وأن يمتاز بالمرونة ليواكب هذه التغيرات، كما من ميزات الخاصة ارتباطه بالبيئة الخارجية المحيطة الذي يُعد عاملاً مؤثراً في النظام الإبداعي المرن، فضلاً عن بعض المؤشرات الأخرى كالخبرة السابقة والمعرفة الشخصية والإدراك والتفاعل والتعلم والقدرات الذاتية (علوان وهاشم، 2019، ص75).

فالمرونة تُعدّ من الأبعاد الأساسية في القيادة الإبداعية، حيث تُمكن القادة من التكيف مع البيئات المتغيرة وتبني أساليب متنوعة للتعامل مع التحديات والفرص، وتشير المرونة القيادية إلى قدرة القائد على تعديل سلوكه وإستراتيجياته وفقاً لمتطلبات الموقف، مما يُعزز من فعالية العمليات الإبداعية داخل المؤسسة، فالقادة الذين يُظهرون سلوكيات مرنة قادرين على دعم الابتكار من

خلال التوازن بين السلوكيات، تشجع التجريب والمخاطرة، ودعم السلوكيات التي تركز على تحقيق الأهداف والكفاءة في تحقيقها (Zacher & Rosing, 2015).

رابعاً: الأصالة

يسعى القائد المبدع إلى تقديم أفكار مبتكرة، بعيداً عن التقليدية، ويتميز بتفكير أصيل لا يتأثر بالآراء المحبطة، فالأفكار التي يطرحها تكون جديدة بشكل دائم، مما يؤدي إلى إنتاج استجابات أصيلة، نادرة الحدوث داخل المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد. كلما كانت الفكرة أقل تكراراً، زادت درجة أصالتها (إبراهيم، 2020)، ومن جهة أخرى، يُنظر إلى الأصالة على أنها قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفاجئة أو نادرة لم يسبق أن طرحت. كما الأشخاص الذين يمتلكون درجة مرتفعة من الأصالة يتميزون بقدرتهم على الابتعاد عن الشائع والمألوف، حيث يدركون العلاقات ويطرحون حلولاً جديدة ومختلفة، مع التركيز على نوعية الأفكار وليس على كميتها (فوزية، 2018).

وانطلاقاً مما سبق، يرى الباحث أن القيادة الإبداعية تمثل نمطاً قيادياً يتجاوز الأطر التقليدية، حيث تتجسد في القدرة على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو التفكير الابتكاري، ومعالجة المشكلات بطريقة غير نمطية، يستند هذا النمط القيادي إلى مجموعة من الأبعاد الجوهرية، والتي تتمثل في الحساسية للمشكلات، التي تعكس وعي القائد بالتحديات المحيطة، والمبادرة التي تدفعه لاتخاذ خطوات استباقية، والمرونة التي تمكنه من التكيف مع المتغيرات، والأصالة التي تعكس تفرد في الطرح والمعالجة، حيث تشكل هذه الأبعاد مجتمعة الأساس الذي تبنى عليه القيادة الإبداعية الفعالة.

إن الحساسية للمشكلات هي قدرة القائد على التعرف المبكر على المشكلات والتحديات داخل المنظمة، مما يمكّنه من اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة قبل أن تتفاقم الأوضاع (Zacher &

(Rosing, 2015). كما أن المبادرة تكمن في قدرة القائد على اتخاذ الخطوات الأولى نحو تغيير الوضع الراهن أو ابتكار حلول جديدة، وتعتبر إحدى السمات الأساسية للقائد الذي يسعى لتحقيق التغيير في بيئته (Amabile, 2019). أما المرونة فهي القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة والتغيير المستمر، مما يساعد القائد في اتخاذ القرارات الملائمة في بيئات العمل المتغيرة والمتقلبة (Rosing, 2019). أخيراً، الأصالة هي قدرة القائد على تقديم أفكار جديدة وفريدة، لا تقتصر فقط على التفكير في الحلول المألوفة، بل تتعداها لتشمل أفكاراً مبتكرة وغير تقليدية (Amabile, 2019). تُعد هذه الأبعاد من الركائز الأساسية للقيادة الإبداعية التي تسهم في تعزيز الأداء والابتكار داخل المنظمة.

9.2.2. معيقات القيادة الإبداعية

للقيادة الإبداعية مجموعة من المعوقات كما أشار (الغول، 2018)، و(عيسى، 2019)

والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

أولاً: معيقات شخصية: وتشمل مجموعة من المعوقات منها: (الغول، 2018، ص36):

1. نمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص ومورثات مثل الميل للمجازاة والمسايرة، والتبعية مما يشوه التفكير الإبداعي المستقل.
2. التفكير بعشوائية في حل المشكلات.
3. عدم القدرة على تحمل المخاطر.
4. انخفاض شعور القائد بأهمية الأعمال التي يقوم بها.

ثانياً: معوقات تنظيمية: حيث تبرز المعوقات التنظيمية داخل المؤسسات من خلال: (عيسى، 2019، ص 82-85):

1. عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة فيها بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق أو النظر إلى الأفكار على أنها مسلمات غير قابلة للنقاش والبحث مما يجعلها عقبة أمام الإبداع.
2. الاستعجال في حل المشكلة إذ إن هذا الاستعجال يجعل القائد ينظر إلى المشكلة نظرة سطحية وتقديم الحلول بناء على ذلك دون أن يلم بها من جميع الجوانب.
3. الخوف من الفشل إذ إنَّ الخوف من الفشل هو أكثر التحديات إعاقة للإبداع الإداري إذ إنَّ هذا الخوف يميل بالفرد إلى التمسك بالمألوف وعدم الخروج عنه بوصفه القيمة الحقيقية لنجاحه وكذلك خشية أن يوصف بالأحمق عند إتيانه بأشياء جديدة قد تبدو غريبة لدى الآخرين.
4. ضعف الثقة بالنفس، إن أكبر عائق يحول دون تحقيق القيادة الإبداعية هو ضعف ثقة القائد بنفسه وبقدراته. حيث يؤدي ذلك لانزواء القائد وتبعيته للتقليد دون التجديد.
5. التفكير النمطي والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد؛ إذ إنَّ مثل هذه السلوكيات تدفع القائد إلى اعتبار أنه حل معين وهو الأنسب لكل المشكلات والجزم بفشل الحلول الأخرى.

وترى الجيلاني (2022) أن للقيادة الإبداعية مجموعة من المعوقات والتحديات في

المؤسسات وتبرز في:

- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.

-القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المؤسسة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.

-مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

-المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.

-غياب التشجيع من المؤسسة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ والفشل.

-الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحديا إيجابيا على سلوك الأفراد الإبداعي.

ومما سبق يرى الباحث أن معوقات القيادة الإبداعية تتنوع بين معوقات شخصية وتنظيمية

وإدارية، كونها جزءاً لا يتجزأ من بيئة العمل داخل المؤسسات وخصوصا في مؤسسات القطاع العام، وتتكامل هذه المعوقات لتحديد دور القيادة الإبداعية في الأداء الإستراتيجي والتكتيكي في المنظمات.

3.2. المبحث الثاني: الذكاء الاجتماعي

1.3.2. مفهوم الذكاء الاجتماعي

يعد الذكاء الاجتماعي من العوامل المهمة والمؤثرة في الحياة المهنية والاجتماعية والوجدانية للفرد، فالذكاء بوصفه مكونا من مكونات الإنسان له قابلية للقياس والبحث وذلك من خلال ممارسة الفرد للذكاء في صور متعددة والتي شكلت للعلماء الأوائل النقاط الأولى في دراسة الذكاء بشكله العام، كما أن مكانة الذكاء في علم النفس وسيطرته على جزء كبير من اهتمامات

علماء النفس ودراساتهم جعلت له القدرة الحقيقية في تطوير الأفراد. (الكريم وعبد الرحمن، 2020، ص289)

ويرى أبو عمشة (2013) أن الذكاء الاجتماعي هو القدرة على فهم وإدارة العلاقات الاجتماعية بفعالية، والتفاعل بشكل مناسب مع الآخرين لتحقيق الشعور بالسعادة.

ويعرف دانييل جولمان (Daniel Goleman, 2006) الذكاء الاجتماعي على أنه القدرة على التفاعل بشكل جيد مع الآخرين، ويتضمن الوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية التي تسهل العلاقات الناجحة.

ويشير المغازي (2016) إلى أن الذكاء الاجتماعي هو القدرة على اكتشاف وفهم الحالة النفسية للآخرين ودوافعهم ورغباتهم ومقاصدهم ومشاعرهم، والتمييز بينها والاستجابة لها بالطرق الملائمة، والقدرة على استشعار الحساسية للتعبيرات والإيماءات والانتباه إليها في مختلف المواقف وتفسيرها بطريقة صحيحة.

ويؤكد السوداني (2017) الذكاء الاجتماعي يتصل اتصالاً مباشراً بحياة الإنسان وتفاعله مع الآخرين، وتفكيره المستمر في مشكلات المجتمع وابتكاره للحلول المناسبة لها، مما يساعد في توجيه كل فرد حسب قدراته واستعداداته.

فيما يرى ساديكو وآخرون (Sadiku et al., 2019) على أن الذكاء الاجتماعي يشير إلى القدرة على بناء العلاقات بنجاح والتقل في البيئات الاجتماعية. ويشير موقع " Positive Psychology" (2020) إلى أن الذكاء الاجتماعي هو القدرة على فهم الآخرين، وكيفية عملهم، وما الذي يحفزهم، وكيفية العمل معهم بشكل تعاوني.

ويرى بشير وآخرون (2019) أن الذكاء الاجتماعي يشير إلى قدرة الفرد على تعزيز مكانة وحضور الشخص بين الآخرين، والعمل على التعامل مع المشكلات التي تواجهه بإيجابية وبطريقة

أفضل. فيما يعرفه المعموري وعباس (2021) أن "الذكاء الاجتماعي هو تمتع الفرد بالقدرة على التفاعل مع محيطه الاجتماعي بشكل فعال.

ويرى (أبو عامر وآخرون، 2021) الذكاء الاجتماعي على أنه مجموعة من المهارات والاستعدادات التي تمكن الأفراد من التعامل بفاعلية وتحقيق أهدافهم من خلال التعبير عن انفعالاتهم وتصرفاتهم وآدابهم السلوكية والاجتماعية مع الآخرين.

ومما سبق يعرف الذكاء الاجتماعي إجرائياً: على أنه قدرة القائد على التواصل مع الآخرين بشكل فعال وفهم احتياجاتهم والاستجابة لها وتحفيزهم في بيئة العمل.

ومما سبق، يرى الباحث أن أهمية الذكاء الاجتماعي يبرز كعنصر أساسي في حياة الأفراد من خلال تأثيره على تفاعلهم مع الآخرين، كما يؤكد الباحث على أن الذكاء الاجتماعي ليس مجرد فهم للأشخاص من حولنا، بل يتطلب أيضاً استجابة مناسبة لمشاعرهم ودوافعهم، بالإضافة إلى أنه يسهم في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، مما يعزز قدرة الأفراد على التعامل مع التحديات الاجتماعية بشكل إيجابي وفعال، فهو مهارة حيوية تسهم في تطوير الأفراد وتوجيههم نحو النجاح في مختلف مجالات الحياة.

2.3.2. نموذج جولمان للذكاء العاطفي والاجتماعي

نموذج جولمان للذكاء العاطفي والاجتماعي يعد من أبرز النماذج التي ساهمت في بلورة مفهوم الذكاء غير المعرفي وربطه بالأداء الفردي والمؤسسي، حيث طوره دانيال جولمان (Goleman, 1995) استناداً إلى أعمال سابقة في مجال الذكاء العاطفي والاجتماعي، وقد ركز هذا النموذج على أن النجاح في الحياة والعمل لا يعتمد فقط على القدرات المعرفية التقليدية أو الذكاء العقلي (IQ) بل يتأثر بدرجة كبيرة بقدرة الفرد على فهم ذاته وإدارة انفعالاته وبناء علاقات اجتماعية فعّالة. ينقسم النموذج إلى خمسة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، ضبط الانفعالات،

الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية، وهذه الأبعاد تشكل منظومة مترابطة تساعد القادة على التواصل الفعال، واتخاذ القرارات السليمة، وحشد الطاقات الجماعية لمواجهة المواقف المعقدة والأزمات.

وعند إسقاط هذا النموذج في ضوء الدراسات السابقة، يتضح أن الذكاء الاجتماعي والعاطفي يمثلان عاملاً محورياً في تفسير قدرة القيادات على إدارة الأزمات بفعالية، إذ أكدت دراسات مثل دراسة الزعبي (2021) والشمري وعياش (2019) أن القادة الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من الذكاء الاجتماعي يكونون أكثر قدرة على بناء الثقة داخل المؤسسات وتحفيز الموظفين على التفاعل الإيجابي خلال فترات الأزمات، كما أن القيادة الإبداعية، التي تقوم على تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة، تحتاج إلى ذكاء اجتماعي يمكنها من توجيه هذه المبادرات وتوظيفها بالشكل الأمثل. وبذلك يشكل نموذج جولمان إطاراً نظرياً مناسباً لفهم الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، كونه يبرز كيف يمكن للقادة استخدام مهاراتهم الاجتماعية والعاطفية لتعزيز فاعلية الإستراتيجيات الإبداعية في مواجهة الأزمات.

3.3.2. مظاهر الذكاء الاجتماعي

في الواقع، نتعرف على الذكاء الاجتماعي من خلال المظاهر التي تدل عليه وذلك من خلال سلوك الفرد الذي يتمتع بالذكاء الاجتماعي سواء من خلال تقييمه لنفسه أو من خلال معاملته مع الآخرين، لذلك فإنّ للذكاء الاجتماعي مظاهر عامة تتمثل في توافق الفرد ونجاحه الاجتماعي والتزامه بسلوكيات المجتمع وأيضاً مظاهر خاصة تتمثل بتعامله مع الأشخاص وذلك من خلال فهمهم وتفسير السلوك الصادر عنهم وفيما يلي توضيح لمظاهر الذكاء الاجتماعي العامة والخاصة وتبرز من خلال: (الهوري، 2021):

-التوافق الاجتماعي: ويعني السعادة مع الآخرين، والالتزام بأخلاقيات المجتمع، ومسايرة المعايير الاجتماعية، والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي، وتقبل التغيير الاجتماعي، والتفاعل الاجتماعي السليم، والعمل لخير الجماعة والسعادة الزوجية، مما يؤدي إلى تحقيق الصحة الاجتماعية.

-الكفاءة الاجتماعية: وتتضمن الكفاح الاجتماعي، وبذل كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية، وتحقيق توازن مستمر بين الفرد وبيئته الاجتماعية لإشباع الحاجات الشخصية والاجتماعية.

-المسايرة: وتتضمن الالتزام سلوكياً بالمعايير الاجتماعية في المواقف والمناسبات.

-آداب السلوك الأخلاقي: وهو ما يعرف بالإتيكيت، ويتضمن اتباع السلوك المرغوب اجتماعياً، وأصول المعاملة والتعامل السليم مع الآخرين.

4.3.2. أهمية الذكاء الاجتماعي

يشير الباحثون في علم الاجتماع إلى أهمية الذكاء الاجتماعي للأشخاص في بيئتهم المحيطة ويتعدى ذلك إلى أهميته في تماسك المجتمع بوجه عام، فحسن التصرف في المواقف الاجتماعية والتوافق والتكيف مع كافة الظروف والتصرف بفعالية مع الآخرين والتأثير فيهم، يساعد على توثيق العلاقات والتماسك بين أفراد المجتمع، كما أن الذكاء الاجتماعي يمثل أحد أدوات التربية المهمة إن أحسن استثماره (شحاته، 2017، 366).

وقد أشارت دراسة Pinto et al (2014) إلى أهمية الذكاء الاجتماعي في حياة الأفراد، والذي يتوقف عليه نجاح الفرد في تحقيق أفضل توافق في بيئته المحيطة، كما أنه يسهم في زيادة نمو العلاقات الإنسانية وحسن التصرف في المواقف الاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين، ومعرفة الحالة النفسية لهم وإضفاء شخصية الفرد على المواقف الاجتماعية، وإقامة علاقات اجتماعية ناجحة وزيادة الكفاءة الاجتماعية لدى الفرد، وتنمية حب الانتماء إلى الجماعات والأفراد

وتكوين صداقات حميمة والتعاطف مع الآخرين، وإدارة التحديات اليومية وتحويل الانفعالات السلبية إلى إيجابية (عبد الصادق ومحمد، 2022، ص 204).

ويمثل الذكاء الاجتماعي مجالاً مهماً للقدرات العقلية وشكلاً متميزاً من أشكال الذكاء، كون الذكاء الاجتماعي يرتبط بالتوافق الاجتماعي وهو جانب إدراكي، فالتوافق نتاج عوامل عقلية ووجدانية واجتماعية، وتشير عبد المحسن (2016) أن أهمية الذكاء الاجتماعي تتمثل في أنه من العوامل المهمة للشخصية وأنه من أهم أسباب نجاحها وأن نقص الذكاء الاجتماعي ينتج عنه مشكلات أكاديمية وسلوكية، والذكاء الاجتماعي يؤهل صاحبه ليكون نجماً اجتماعياً حسن الحديث عميق الاستماع الفعال متحسناً لحاجات الناس ساعياً لحلها ومتفهماً للآخرين (أبو عامر وآخرون، 2021).

ومما سبق، يرى الباحث أن أهمية الذكاء الاجتماعي تكمن في فهم مشاعر وتوجهات الأفراد، والتفاعل معهم بشكل مرن ومحترم، ومن خلال الذكاء الاجتماعي، يستطيع الفرد حل النزاعات وتفاذي سوء الفهم، مما يعزز بيئة من التعاون والثقة. كما يُعد عنصراً مهماً في النجاح المهني والاجتماعي، خاصة في مجالات القيادة والعمل الجماعي.

5.3.2. العوامل المؤثرة في الذكاء الاجتماعي

هناك مجموعة من العوامل والمتغيرات المحيطة بالفرد والتي تسهم بشكل كبير في تنمية مستوى الذكاء الاجتماعي لديه وتتمثل في: (طارق وآخرون، 2019، ص 55-57):

-التنشئة الاجتماعية: فإذا كانت التنشئة جيدة فإنها تجعل الفرد يكتسب السلوك والمعايير والأدوار الاجتماعية المقبولة عن طريق علاقاته الاجتماعية، وتجعله يشعر بمسؤولياته تجاه نفسه وتجاه الآخرين كما يزداد فهمه وإدراكه للآخرين واندماجه معهم، أما إذا كانت التنشئة غير موفقة فإنها تؤدي إلى سلوك اجتماعي غير سوي، حيث تعمل على تغيير نمط تفكيره عندما يواجه مواقف

اجتماعية مختلفة، حيث يتميز إدراكه للآخرين بالخوف والشك والرفض نظرا لما يحتفظ به من تصورات مختلفة لفهمه للآخرين.

-التفاعل الاجتماعي: يعد أداة لإكساب القيم والعادات والاتجاهات، ويتعلم الفرد والجماعة أنماط السلوك المختلفة التي تنظم علاقاتهم الاجتماعية. فكلما زادت قدرة الفرد على التفاعل مع الآخرين زادت قدرته على التكهن بوجهة نظرهم.

-المرونة في التعامل: إنّ المرونة في التعامل تسهم في تنمية الذكاء الاجتماعي، حيث تجعل الفرد يميل إلى التغيير والاستناد إلى الدلائل والبراهين حينما يواجه المواقف الاجتماعية بهدف أداء مهامه المطلوبة.

-التقبل: إن نظرة الفرد للآخرين ومدى تقبله الاجتماعي لهم تحدد عن طريق إقامة العلاقات الاجتماعية، وفهم الآخرين، التعاطف معهم، والمحبة والألفة المتبادلة فيما بينهم، والاهتمام براحتهم وسعادتهم.

ومما سبق، فمن الملاحظ أن فهم الفرد للآخرين، والمرونة في التعامل معهم عن طريق أدائه للمهام الملقاة على عاتقه، تجعله يتقبل أفكارهم ومعتقداتهم المنطقية، ومن ثم تجعله يواجه المواقف الاجتماعية بكل حكمة، عن طريق تصرفه السليم الناتج عن فهمه للآخرين.

6.3.2. أبعاد الذكاء الاجتماعي

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة كدراسة أبي عامر وآخرين (2020) ودراسة أبي سمرة وآخرين (2022) تبين أن الذكاء الاجتماعي يتكوّن من ثلاثة أبعاد رئيسة، هي: التواصل مع الآخرين، وفهم الآخرين، والاستجابة للآخرين. وقد اتفقت الدراسة مع هذه الأدبيات في تحديد أبعاد الذكاء الاجتماعي كما يأتي:

أولاً: التواصل مع الآخرين:

يُعد التواصل مع الآخرين من أهم أبعاد الذكاء الاجتماعي، ويقصد به قدرة الفرد على إيصال أفكاره ومشاعره بوضوح وفعالية، وكذلك استقبال وفهم الرسائل الصادرة من الآخرين، سواء كانت لفظية أو غير لفظية. وتُظهر الدراسات أن القادة الذين يتمتعون بمهارات تواصل عالية يكونون أكثر قدرة على بناء علاقات إيجابية، وتحقيق الانسجام داخل فرق العمل (أبو عامر وآخرون، 2020)

وقد أكد Goleman (2006) أن الأفراد ذوي الذكاء الاجتماعي المرتفع لديهم قدرة فريدة على إدراك تعبيرات الوجه، ونبرة الصوت، ولغة الجسد، مما يمكنهم من فهم الآخرين بشكل أعمق. ومن هذا المنطلق، فإن تعزيز مهارة التواصل يُعد أمراً جوهرياً للقادة الذين يسعون إلى إحداث تأثير فعال في بيئاتهم التنظيمية.

ثانياً: فهم الآخرين:

أشار (Salovey & Mayer, 1990) أن فهم الآخرين من الأبعاد الجوهرية للذكاء الاجتماعي، وهو يشير إلى قدرة الفرد على إدراك مشاعر ومعتقدات ودوافع الآخرين، واستيعاب وجهات نظرهم دون إصدار أحكام مسبقة. وتبرز أهمية هذا البعد في سياق القيادة من خلال تمكين القائد من مراعاة الفروق الفردية، وتفهم احتياجات العاملين ودوافعهم. ويشير الهواري (2021) إلى أن القادة الذين يتفهمون الآخرين يُحققون معدلات أعلى من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويخلقون بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل.

إن فهم الآخرين يشمل أيضاً القدرة على التعاطف والتنبؤ بردود أفعالهم في مواقف مختلفة، وهو ما ينعكس إيجابياً على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. إن القادة الذين يتسمون بدرجة عالية من التعاطف يستطيعون تعزيز العلاقات المهنية وبناء الثقة داخل فرق العمل. كما أن هذه

القدرة تُعد ركيزة أساسية في القيادة التحويلية، إذ تساعد القائد على إلهام الآخرين وتوجيههم بناءً على فهم حقيقي لاحتياجاتهم وتحدياتهم (أبو سمرة وآخرون، 2020)

ثالثاً: الاستجابة للآخرين:

وتُعد بعداً تطبيقياً للذكاء الاجتماعي، حيث تعكس مدى قدرة الفرد على التفاعل المناسب مع الآخرين بعد فهمهم، سواء من خلال الدعم أو التوجيه أو التفاعل العاطفي. وتشير Abu Samra et al (2022) إلى أن القائد الفعّال هو من لا يكتفي بفهم مشاعر الموظفين، بل يستجيب لها بطريقة تتسم بالحكمة والتعاطف. فالاستجابة الفعّالة تسهم في تحسين جودة التفاعل داخل المؤسسة، وتعزز الانتماء والرضا لدى الأفراد.

وقد أكدت دراسة Kerr et al (2006) أن الاستجابة الاجتماعية تُعد من المهارات الأساسية التي تميز القادة ذوي الذكاء الاجتماعي المرتفع، حيث تساعدهم على التعامل مع الضغوط والنزاعات بطريقة بناءة. وتُظهر الأبحاث أن القادة الذين يستجيبون بمرونة واحترام لحاجات الآخرين، يعززون ثقافة العمل التشاركي ويحققون أداءً مؤسسياً أعلى (Goleman, 2006).

ومن هنا، يرى الباحث أن الذكاء الاجتماعي يرتكز على هذه الأبعاد التي يتوجب توافرها في القادة الإبداعيين داخل بيئة العمل كونها من الركائز الأساسية التي تدعم فاعلية القيادة في البيئات التنظيمية المعاصرة، فالقائد القادر على التواصل بفعالية، وفهم مشاعر ودوافع المحيطين به، والاستجابة لهم بطريقة مناسبة، يتمكن من بناء مناخ عمل إيجابي يعزز من الانتماء والتحفيز والإنتاجية.

4.2. المبحث الثالث: إدارة الأزمات

تشهد المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة نتيجة التحولات السريعة التي يشهدها العالم على المستويات السياسية والتكنولوجية والبيئية، وهو ما أفرز أزمات متشابكة تؤثر بصورة مباشرة في استقرار الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، حتى أصبحت الأزمات سمة ملازمة للبيئة التنظيمية وليست مجرد حالات استثنائية عابرة، الأمر الذي فرض على المؤسسات امتلاك قدرات متقدمة في مجال إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية (أبو سمرة وآخرون، 2022).

1.4.2. مفهوم إدارة الأزمات

يرى (Bundy, 2017) أن إدارة الأزمات تشير إلى نشاط هادف يتضمن السعي للحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة المحتملة، وتحليل اتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، من خلال اتخاذ تدابير فعالة تساعد في السيطرة على الأزمة أو تقليل آثارها، بل والتغلب عليها في بعض الأحيان، وذلك لصالح المؤسسة واستمراريتها.

وتُعد الأزمة موقفًا خطيرًا تتعرض له المؤسسات، وقد يؤدي إلى زعزعة استقرارها أو حتى انهيارها، إذ تنشأ غالبًا تحت ضغط مفاجئ، وتتفاقم بفعل سلسلة من الأحداث التي تتطلب استجابة سريعة من قبل المنظمة، بهدف احتواء الأزمة وإنقاذ كيانها المؤسسي (أبو فارة، 2020).

ويعرف (Wester & Mobjörk, 2017) إدارة الأزمات على أنها أحد الأساليب الوقائية المهمة التي تسهم في التخفيف من آثار الأزمات المحتملة. ويتم ذلك من خلال الرصد المستمر للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحليل المؤشرات التي قد تنذر بحدوث أزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة بهدف منع الأزمات قبل وقوعها أو الاستعداد للتعامل معها بكفاءة وفاعلية في حال حدوثها. والعمل على تقليل الأضرار التي قد تؤثر على المؤسسة وبيئتها والعاملين فيها، ويعزز فرص العودة السريعة إلى الوضع الطبيعي بأقل الخسائر الممكنة.

كما تُعرف (Margaret, 2017) إدارة الأزمات على أنها إستراتيجية يتم تصميمها خصيصًا لمساعدة المؤسسات على التعامل مع الأزمات بأنها أدوات وقائية واستجابة للمتغيرات تهدف إلى الحد من الأضرار المحتملة، حيث تشير إلى أن الأزمة غالبًا ما تكون نتيجة لحدث مفاجئ وسلبى لا يمكن التنبؤ به مسبقًا، أو ناجمة عن سلسلة من الأحداث غير المتوقعة، والتي قد تشكل خطرًا محتملاً على استقرار المنظمة. وفي مثل هذه الحالات، يصبح من الضروري اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة لتقليل الآثار السلبية التي قد تلحق بالمنظمة، وضمان استمراريتها في مواجهة الظروف الاستثنائية.

تُعرف شريف (2019) إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة، وإعداد الموارد للتعامل معها بكفاءة وفاعلية، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.

ويرى مطاوع (2023) أن إدارة الأزمات هي مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للمؤسسة وحمايتها.

يرى الكلباني (2024) أن إدارة الأزمات هي مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة للتعامل مع الأزمات المحتملة أو الفعلية، بهدف تقليل آثارها السلبية وضمان استمرارية العمل.

ويعرف سعيد (2024) إدارة الأزمات على أنها عملية إدارية مستمرة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وبالتالي محاولة منع حدوثها.

ومما سبق تعرف إدارة الأزمات إجرائيا على أنها العملية الإدارية التي تتخذها المؤسسة من خلال إجراءات تتم قبل حدوث الأزمة والتعامل مع الأزمة والتقليل من أضرارها عند انتهاء الأزمة بشكل فعال يضمن استمرارية العمل في المؤسسة.

2.4.2. أنواع الأزمات

تواجه المؤسسات أنواعًا متعددة من الأزمات التي يمكن أن تؤثر على استمراريته وأدائها. تختلف هذه الأزمات بناءً على أسبابها وآثارها، وقد تكون ناجمة عن مشاكل داخلية أو خارجية تتطلب استجابة سريعة وفعّالة. يمكن تصنيف الأزمات إلى عدة أنواع رئيسية، ومنها الأزمات المالية، والأزمات التشغيلية، والأزمات القانونية والإدارية. كل نوع من هذه الأزمات يتطلب إستراتيجيات معينة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية على المؤسسة، ومن أنواع هذه الأزمات كما أشارت إليها بعض الأدبيات السابقة:

1. الأزمات المالية: وتنشأ عندما تواجه المؤسسة صعوبات مالية مثل العجز في السيولة أو الإفلاس. عادة ما تحدث هذه الأزمات نتيجة لعدم كفاءة الإدارة المالية، التقلبات السوقية، أو سوء التقدير في اتخاذ القرارات المالية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تدهور قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية، مما يؤثر على استقرارها (أحمد، 2020).

2. الأزمات التشغيلية: وتتمثل الأزمات التشغيلية في حدوث مشاكل في سير العمل اليومي للمؤسسة، مثل الأعطال الفنية، نقص الموارد، أو ضعف التخطيط التنظيمي. هذه الأزمات تؤدي إلى توقف بعض العمليات الحيوية، مما يضر بكفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. وقد تتسبب هذه الأزمات في فقدان الإنتاجية وتقليل قدرة المؤسسة على المنافسة (الطويل، 2019).

3. الأزمات القانونية والإدارية: تتعلق الأزمات القانونية والإدارية بالقضايا القانونية أو التنظيمية التي تواجهها المؤسسة. قد تنشأ هذه الأزمات نتيجة لانتهاك القوانين أو اللوائح المحلية والدولية،

مما يؤدي إلى تعرض المؤسسة للعقوبات القانونية أو الإدارية. يؤدي عدم الامتثال لهذه القوانين إلى تهديد سمعة المؤسسة وربما خسارة ثقة العملاء والمستثمرين (الجوابرة، 2021).

3.4.2. أسباب نشوء الأزمات

تنشأ الأزمات في المؤسسات نتيجة لتراكم المشاكل الداخلية التي لا يتم التعامل معها بشكل فعال في الوقت المناسب، كما يمكن أن تتسبب المشكلات الإدارية مثل ضعف التخطيط الإستراتيجي أو ضعف الاتصال الداخلي في تكوين بيئة محفزة للأزمات. وعندما لا يتم معالجة هذه المشكلات على الفور، فإنها تؤدي إلى تطور الأزمات بشكل تدريجي مما يزيد من تعقيد الموقف ويجعل من الصعب إدارتها لاحقًا (الأعرج، 2019).

وتشير دراسة عباس (2020)، أن الأزمات الاقتصادية، مثل الانكماش المالي أو التدهور المفاجئ في السوق، تضع المؤسسات أمام تحديات حادة قد تؤدي إلى انهيار العمليات أو تشوه الهيكل التنظيمي. كما أضافت أن التقلبات الاقتصادية تجبر المؤسسات على التكيف بسرعة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات قد تكون غير مدروسة أو مضطربة.

ولا تقتصر أسباب نشوء الأزمات على العوامل الداخلية أو الاقتصادية فقط، بل تشمل أيضًا العوامل الخارجية مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات السياسية.

كما يمكن أن تؤدي الظروف غير المتوقعة مثل الزلازل أو الحروب إلى شلل في الأنشطة المؤسسية، مما يخلق أزمة تتطلب استجابة سريعة. هذه العوامل وغيرها تؤثر بشكل كبير على استمرارية العمل وتضع المؤسسات في مواجهة تحديات صعبة، حيث تتطلب إستراتيجيات استجابة طارئة غير تقليدية (جابر، 2021).

ومما سبق، يمكن تحديد بعض أهم الأسباب لنشوء الأزمات وهي على النحو الآتي:

1. ضعف التخطيط والإدارة في مواجهة تحديات غير متوقعة والتأقلم مع المتغيرات المحيطة.
2. التقلبات الاقتصادية والأزمات الاقتصادية والمشاكل المالية تؤثر سلبًا على استقرار المؤسسات.
3. ضعف الاتصال الداخلي والخارجي يؤدي إلى سوء الفهم وتفاقم الأزمات.

4.4.2. أهداف إدارة الأزمات

يشير الزباني (2020) والحري (2021) أن لإدارة الأزمات أهدافا مباشرة تسعى لتحقيقها

وهي:

1. التحكم في الأزمة وتقليل تأثيرها وهذا يشمل اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة لتحديد الأزمة ومواجهتها بشكل يقلل من الأضرار المالية والمعنوية (الزباني، 2020).
2. استعادة استقرار المؤسسة بسرعة بعد حدوث الأزمة وهذا يتطلب وضع إستراتيجيات وخطط للتعافي السريع من الأزمة (الحري، 2021).
3. حماية السمعة المؤسسية، فالأزمات قد تؤثر سلبًا على صورة المؤسسة في المجتمع والعملاء، لذا تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل هذه التأثيرات عبر التواصل الفعال مع الجمهور (الزباني، 2020).
4. تحقيق التواصل الفعال حيث يساهم في ضمان فهم الجميع للوضع والإجراءات المتخذة، ما يساعد في تسريع استجابة الأزمة (الحري، 2021).
5. التعلم من الأزمات لتحسين الأداء المستقبلي وبعد انتهاء الأزمة، يجب تقييم الأداء وتطوير إستراتيجيات لتجنب تكرار الأزمة في المستقبل (الزباني، 2020).

ومما سبق نستنتج أن إدارة الأزمات تهدف إلى استجابة سريعة وفعّالة للتقليل من الخسائر

الناجمة عن الأزمة. كما تسعى إلى استعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة بأسرع وقت ممكن.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى إلى تحسين القدرة على التكيف وتعزيز التواصل الفعال بين جميع الأطراف.

5.4.2. أبعاد إدارة الأزمات

نظرية دورة حياة الأزمة التي قدمها ستيفن فاينك (1986) تُعد من النظريات الأساسية في مجال إدارة الأزمات، حيث أوضح أن الأزمات تمر بأربع مراحل مترابطة تبدأ بمرحلة ما قبل الأزمة التي تتميز بوجود مؤشرات وإنذارات مبكرة يمكن من خلالها اتخاذ إجراءات وقائية للحد من احتمالية وقوع الأزمة، ثم مرحلة الانفجار أو الاشتعال التي تتحول فيها هذه المؤشرات إلى أزمة فعلية تهدد استقرار المؤسسة وتتطلب تدخلاً عاجلاً، تليها مرحلة الاستجابة التي تشمل الإجراءات والقرارات الطارئة الهادفة إلى الحد من تداعيات الأزمة والسيطرة على آثارها المباشرة، وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة التي تركز على استعادة التوازن المؤسسي وتحليل ما حدث واستخلاص الدروس لتطوير آليات أفضل لمواجهة أزمات مستقبلية. وتبرز أهمية هذه النظرية في تقديمها إطاراً عملياً يمكن المؤسسات من فهم طبيعة الأزمات وإدارتها بشكل متدرج ومرن يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف وتحويل التحديات إلى فرص للتعلم والتحسين. ومن خلال مراجعة الباحث للأدبيات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات، فقد ظهر اتفاق بين الباحثين على أن أهم أبعاد إدارة الأزمات تتمثل في مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة (Fink, 1986)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة

تُعد مرحلة ما قبل الأزمة من أهم المراحل، إذ يتم خلالها الاستعداد المبكر لمواجهة الأزمات المحتملة، من خلال وضع خطط الطوارئ وتشكيل فرق العمل المختصة بإدارة الأزمات. كما يتم إجراء تدريبات ومحاكاة افتراضية لضمان الجاهزية وتعزيز الاستجابة الفاعلة عند وقوع أي

أزمة. في هذه المرحلة، تسعى المؤسسة إلى استباق الحدث وتحليل المؤشرات المبكرة لتقليل احتمالية تصاعد الموقف (عبد الله، 2020).

تشمل هذه المرحلة أيضًا دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد مصادر الخطر ونقاط الضعف المحتملة، وتطوير إستراتيجيات وقائية لمعالجتها. كما يتم توجيه الاهتمام إلى بناء ثقافة تنظيمية مرنة تعزز من وعي العاملين بأهمية الاستعداد والاستجابة الفعالة. ومن الضروري في هذه المرحلة وجود قاعدة بيانات دقيقة، وخطة اتصال واضحة لتنسيق الجهود بين مختلف الجهات المعنية (أبو زهرة، 2022).

ثانيًا: مرحلة الأزمة

في هذه المرحلة، تبدأ المؤسسة بالتعامل المباشر مع الأزمة حال وقوعها، حيث تُفَعَّل خطط الطوارئ الموضوعة مسبقًا، وتُشكَّل غرفة عمليات مركزية لمتابعة الأحداث وتنسيق الاستجابة. يتطلب الأمر اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لتقليل الخسائر المادية والبشرية، وتوفير المعلومات الدقيقة لمتخذي القرار. كما يكون من الضروري التعامل الإعلامي الجيد لتوجيه الرأي العام وتجنب الإشاعات (الحريري، 2021).

وتعتمد فعالية هذه المرحلة على مدى كفاءة الاستعدادات التي تمت في المرحلة السابقة، حيث يتم تنفيذ الإجراءات المحددة في الخطط، بما يشمل إجلاء الأفراد، حماية الممتلكات، واستمرارية العمل. كما يتم تحليل التطورات لحظة بلحظة لتعديل القرارات وفقاً لتغيرات الموقف. وتُعد هذه المرحلة اختبارًا حقيقيًا لقدرة المؤسسة على التحكم في مجريات الأمور تحت الضغط (عبد الله، 2020).

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة

بعد السيطرة على الأزمة، تبدأ مرحلة التقييم والتحليل، والتي يتم فيها مراجعة الأداء المؤسسي خلال الأزمة، وتحديد النقاط التي نجحت وأخرى التي تحتاج إلى تحسين. ويُعد هذا التقييم أساسياً لتطوير خطط مستقبلية أكثر كفاءة، إلى جانب دراسة الأثر الذي خلفته الأزمة على الجوانب التشغيلية والنفسية والمالية للمؤسسة (أبو زهرة، 2022).

كما تهدف هذه المرحلة إلى إعادة الأوضاع إلى طبيعتها بأسرع وقت ممكن، واستعادة الثقة بين العاملين والمجتمع المحيط. يتم أيضاً توثيق جميع الإجراءات التي تم اتخاذها، وتقديم تقارير شاملة للإدارة العليا والجهات الرقابية. بالإضافة إلى ذلك، تُستخدم هذه التقارير كأداة تدريبية في المستقبل. وتعد هذه المرحلة فرصة ذهبية لتعلم الدروس وتطوير قدرات المؤسسة في مواجهة أزمات قادمة (الحري، 2021).

6.4.2. متطلبات إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات المعاصرة، لما لها من دور حاسم في حماية الكيان المؤسسي وضمان استمراريته. وتتطلب هذه العملية توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية لضمان الجاهزية والاستجابة الفعالة عند وقوع الأزمات، ويرى (الشوبكي وآخرون، 2018) و (الزعاترة والرماضي، 2019) أن متطلبات إدارة الأزمات تكمن في الآتي:

1. اختيار القيادات المؤهلة وتدريبها على التعامل مع الضغوط واتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمات، كون القيادة عنصراً محورياً في نجاح إدارة الأزمات.
2. توفير هيكل تنظيمي خاص لإدارة الأزمات يحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح ويعزز من التنسيق بين الوحدات المختلفة.

3. إعداد سجل موثق للأزمات السابقة يُستخدم كمرجع يساعد في التنبؤ والتخطيط والتعلم من التجارب السابقة.

4. تشكيل فرق أزمات متخصصة تتوافق مع طبيعة الأزمة المتوقعة، مع التأكيد على التنسيق الداخلي بين الأعضاء.

5. وضع خطط إستراتيجية وسيناريوهات متعددة تشمل أدوات المحاكاة والتقييم الدوري، ما يعزز الجاهزية والاستجابة السريعة.

6. تطوير نظام اتصال داخلي فعال لتبادل المعلومات أثناء الأزمات، وضمان سلاسة نقل التعليمات والبيانات.

7. استثمار الوقت بشكل إستراتيجي للحد من تصاعد الأزمة وضمان العودة إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن.

ومما سبق، يرى الباحث أن إدارة الأزمات تتطلب مجموعة من المهارات والاستعدادات لضمان الاستجابة السريعة والفعالة عند وقوع الطوارئ، من خلال وجود خطة واضحة مسبقة تحتوي على سيناريوهات متعددة وخطوات عملية للتعامل مع الأزمة، كما يجب توافر فريق عمل مؤهل يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة، إضافة إلى مهارات التواصل الفعال لنقل المعلومات بدقة وشفافية، إلى جانب التحليل السريع للموقف وجمع المعلومات الدقيقة من مصادر موثوقة ومتابعة الأزمة بعد انتهائها لاستخلاص الدروس والعبر.

5.2. وزارة المالية الفلسطينية

1.5.2. نبذة عن وزارة المالية الفلسطينية

تُعد وزارة المالية الفلسطينية الجهة المسؤولة عن رسم السياسة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية، والإشراف على تنفيذها بما يضمن التكامل بين السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية. يهدف هذا التكامل إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي والنمو، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ورفع مستوى المعيشة، وتعزيز قوة الاقتصاد الوطني في مواجهة التحديات المحلية والدولية. (www.pmf.ps)

2.5.2. الرؤية والرسالة

تتمثل رؤية وزارة المالية في المساهمة في استقرار ونمو الاقتصاد الوطني للوصول إلى الازدهار من خلال التنمية المستدامة وتوفير الحياة الكريمة للمواطنين. أما رسالتها، فتتمثل في إدارة المال العام بكفاءة وفعالية من خلال تنمية الإيرادات وترشيد النفقات، باستخدام أنظمة مالية شفافة ونزيهة، مدعومة بإجراءات رقابية. (www.pmf.ps)

3.5.2. مهام وزارة المالية الفلسطينية

تقوم وزارة المالية الفلسطينية بالعديد من المهام الوظيفية كمؤسسة ذات تأثير في العمل الحكومي ومن أبرز المهام المناطة بوزارة المالية الفلسطينية: (www.pmf.ps)

1. إعداد وتنفيذ الموازنة العامة:

تتولى وزارة المالية مسؤولية إعداد الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وتطوير وسائل إعدادها، وتعزيز أداء الموازنة باستخدامها كأداة للرقابة وقياس الأداء، بجانب كونها أداة للتخطيط وتوزيع الموارد المالية. كما تعمل على جباية الإيرادات المتحققة من الضرائب والجمارك وتنميتها، ومتابعة تحقق الإيرادات الضريبية من مختلف المصادر.

2. إدارة الإيرادات والضرائب

تقوم وزارة المالية بجباية الإيرادات المتحققة من الضرائب والجمارك وتنميتها، ومتابعة تحقق الإيرادات الضريبية من جمارك ومكوس وضريبة دخل وضريبة مضافة، والقيام بجبايتها. كما تعمل على توحيد المعلومات الضريبية من خلال برنامج محاسبي وقاعدة بيانات واحدة لمسك حسابات وسجلات مكلفي الضرائب.

3. إدارة الدين العام والمساعدات الخارجية

تتولى وزارة المالية مسؤولية التوقيع على اتفاقيات القروض للوزارات والمؤسسات العامة في السلطة الوطنية الفلسطينية، وإدارة الدين الحكومي الداخلي والخارجي ومتابعته. كما تقوم بإجراء الاتصالات والمتابعة مع الجهات المانحة، لتحقيق أعلى نسبة من المنح المقدمة لدعم المشاريع التطويرية ودعم الموازنة العامة.

4. الرقابة المالية والإدارية

تعمل وزارة المالية على تطبيق إجراءات الرقابة المالية والإدارية، وتعزيز الدور الفعال للتدقيق الداخلي. كما تقوم بتطوير استخدام وتوزيع الموارد البشرية والمادية في الوزارة بشكل فعال، وتقييم المخاطر وفحص إجراءات إدارة المخاطر في مراكز المسؤولية.

4.5.2. وزارة المالية الفلسطينية والأزمات

تعد وزارة المالية الفلسطينية من المؤسسات الحيوية التي تؤدي دورًا محوريًا في الحفاظ على استقرار النظام المالي والاقتصادي في الأراضي الفلسطينية. ومن خلال مهامها ومسؤولياتها، تتعرض الوزارة إلى العديد من التحديات والأزمات التي قد تؤثر على قدرتها في تنفيذ خططها المالية، مما يتطلب تبني إستراتيجية فعالة لإدارة الأزمات. من هنا، تظهر أهمية التنسيق بين وزارة

المالية والجهات الأخرى المعنية لمواجهة الأزمات الاقتصادية والمالية التي قد تحدث نتيجة الظروف السياسية أو الاقتصادية.

وتواجه وزارة المالية الفلسطينية عدة أزمات مالية نتيجة الوضع السياسي والاقتصادي المعقد في فلسطين. إذ تؤثر الاقتطاعات الإسرائيلية من أموال المقاصة بشكل مباشر على خزينة الدولة الفلسطينية، مما يضع الوزارة أمام تحدي إدارة هذه الأزمات المالية. في هذا السياق، تتبنى الوزارة إجراءات فاعلة لتقليص العجز المالي، مثل تحسين إدارة الإيرادات الضريبية وتخفيض النفقات العامة (منشورات وزارة المالية الفلسطينية، 2025).

5.5.2. التحديات التي تواجه الوزارة في ظل الأزمات

من أبرز التحديات التي تواجه وزارة المالية الفلسطينية هي محدودية الموارد المالية، بالإضافة إلى استمرار احتجاز إسرائيل لأموال المقاصة التي تشكل مصدرًا رئيسيًا للإيرادات الفلسطينية. كما تعاني الوزارة من تضخم النفقات في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة وارتفاع مستويات البطالة والفقر. هذه العوامل تجعل من إدارة الأزمات أمرًا بالغ الصعوبة وتتطلب إستراتيجيات مرنة ومتجددة للتعامل مع هذه التحديات (تقرير المواطن نيوز <https://www.citizenbudget.ps/ar/mof>، 2024).

6.5.2. إستراتيجيات وزارة المالية للتعامل مع الأزمات

تعمل وزارة المالية على وضع خطط إستراتيجية لإدارة الأزمات، مثل تحسين آليات تحصيل الإيرادات وتعزيز الرقابة على الإنفاق العام. كما تسعى الوزارة إلى تنويع مصادر الإيرادات المالية وتطوير موارد جديدة تسهم في تقليص الاعتماد على أموال المقاصة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الوزارة تسعى لتعزيز الشفافية المالية من خلال نشر التقارير المالية بشكل دوري، مما يعزز الثقة العامة ويساعد على إدارة الأزمات بكفاءة (<https://www.citizenbudget.ps/ar/mof>).

7.5.2. أهمية التنسيق بين وزارة المالية وبقية المؤسسات

تتطلب إدارة الأزمات في فلسطين التنسيق بين وزارة المالية والعديد من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وكذلك مع المجتمع الدولي. هذا التنسيق يسهم في تسريع استجابة الحكومة للأزمات وتقليل الآثار السلبية الناتجة عنها. كما يعزز هذا التعاون من قدرة الوزارة على اتخاذ قرارات مالية فعالة في الأوقات الحرجة.

8.5.2. دور الوزارة في تطوير الاقتصاد الوطني بعد الأزمات

على الرغم من الأزمات المالية المتكررة، تسعى وزارة المالية إلى تعزيز السياسات الاقتصادية التي تساعد في التعافي والنمو الاقتصادي من خلال تبني سياسات استثمارية وتحفيزية، تسهم الوزارة في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل، مما يساعد في تحسين الوضع المالي بعد الأزمات. (<https://www.pmof.ps/internal.php?var=09>).

6.2. الدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذا المحور من الإطار النظري عينة من أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي بحثت في موضوع القيادة الإبداعية وارتبطت مع متغيرات الدراسة (إدارة الأزمات، الذكاء الاجتماعي) وقد تم ترتيب هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، وأخيراً يقدم الباحث تعقيباً على هذه الدراسات من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف وما يميز الدراسة الحالية.

1.6.2. الدراسات العربية

• دراسة (سعيد، 2024) هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في موظفي الوزارة من مختلف المستويات القيادية والإدارية بديوان عام وزارة السياحة ومجلس الترويج السياحي بأمانة العاصمة صنعاء، وعددهم (117) موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل وأداة الاستبانة كأداة بحث رئيسية، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن دور القيادة الإستراتيجية بأبعدها المختلفة بوزارة السياحة من وجهة نظر عينة البحث جاء بمستوى متوسط بوزن نسبي (57%)، كما أن واقع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة بوزارة السياحة من وجهة نظر عينة البحث جاء بمستوى منخفض بوزن نسبي (51%)، كما توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين ممارسة القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، وهو ما يعزز دورها في إدارة الأزمات، وتوصل الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز مفهوم القيادة الإستراتيجية لدى قياداتها نظراً لدورها المهم في القدرة على التنبؤ وتمكين الموظفين في إدارة الأزمات عن طريق عقد المؤتمرات المتخصصة، وإعطاء المزيد من الاهتمام بتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية التخصصية في مجال القيادة وإدارة الأزمات.

• دراسة (بيضا، 2023) هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة الأزمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين في الفئة العليا وعددهم (4000)، واستخدمت الباحثة أسلوب العينة الطبقية العشوائية وعددها (391)، حيث اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وتم توزيعها على كامل العينة العشوائية، وتم استعادة (391) استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود مستوى متوسط للقيادة الإبداعية وأبعادها، ووجود مستوى متوسط لإدارة الأزمات بأبعادها، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني، أما على مستوى القطاع الذي تعمل فيه الوزارة، فقد كان التأثير الأكبر للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في قطاع العدالة، وأقلها تأثيراً في القطاع الاقتصادي. وتوصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات، أهمها: العمل على زرع ثقافة الإبداع، وذلك عن طريق استحداث جوائز للنتائج الأدبية والعلمية، وإقامة المؤتمرات العلمية التي تصب في مصلحة تطوير القدرات العلمية، وضرورة الاهتمام بزيادة المخصصات المالية لتقديم الدعم اللازم، والكشف عن المخاطر، كونها تعتبر الركيزة الأساسية لتلاشي العديد من الأزمات التي تعيق عمل الوزارة، كما أوصت بأن تهتم الوزارة بشكل أكبر في بعد (القيادة الإبداعية) لتحقيق تأثير كبير في إدارة الأزمات.

• دراسة (أبو سمرة وآخرون، 2022) سعت الدراسة إلى معرفة واقع الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، في ظل متغيرات الدراسة (جهة الإشراف، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة). ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (102) مدير ومديرة في مدارس محافظة رام الله والبيرة، ووزعت أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة عشوائية طبقية على

عينة الدراسة. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على أداة الذكاء الاجتماعي ككل جاء بدرجة مرتفعة جداً، كما أشارت النتائج أن "نمط القيادة الديمقراطي" هو النمط السائد وهو الأكثر شيوعاً، وبدرجة مرتفعة جداً، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الديمقراطي لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وعدم وجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة المتساهلة لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك المديرين في محاولات حل خلافات المعلمين في أمور المدرسة، وضرورة توجه وزارة التربية والتعليم نحو اللامركزية، حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي، ويفوضوا من صلاحياتهم للعاملين معهم.

• دراسة (علي، 2022) تهدف الدراسة إلى معرفة دور الذكاء التنظيمي في إدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل في تحديد عينة الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على جميع الأشخاص الذين يتولون مهام إدارية في هذه المصارف والبالغ عددهم (75) موظفاً، وتم استرداد (63) استبانة بنسبة 84% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين كل من الذكاء الإستراتيجي والذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة العاملة في بيئة الأعمال السورية، وأن وجود وعي ذاتي واجتماعي لدى الإدارة يساعدها على بناء علاقات فعالة ومستمرة مع الآخرين ومواجهة الأحداث غير المتوقعة، وضرورة وضع الإدارة خطة واضحة للمستقبل للوصول إلى الحل الأنسب في مواجهة الأزمات. كما أوصت الباحثة بضرورة التركيز على تطوير الذكاء الإستراتيجي والعاطفي لدى فئات التنظيم بدءاً من الإدارة الوسطى، وتعيين لجنة لإدارة الأزمات في البنك تتمتع بذكاء تنظيمي مرتفع لإمكان تطبيق ذلك قبل وقوع الأزمات عند وقوعها.

• دراسة (علي وسامي، 2022) هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء الاجتماعي في تحسين الأداء القيادي الإبداعي أثناء الأزمات في المؤسسات التعليمية الفلسطينية، وتحديد كيفية تأثير الذكاء الاجتماعي على إستراتيجيات التعامل مع الأزمات في هذه المؤسسات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالذكاء الاجتماعي، القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية الفلسطينية. وكانت العينة مكونة 200 من مديري المدارس والمعلمين في المؤسسات التعليمية الفلسطينية. ومن أهم النتائج أن الذكاء الاجتماعي يؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز القيادة الإبداعية وتسهيل إدارة الأزمات في المدارس الفلسطينية. القادة الذين يمتلكون مهارات عالية في الذكاء الاجتماعي قادرون على استخدام حلول إبداعية لمواجهة التحديات. وأوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية لتطوير الذكاء الاجتماعي لدى القادة التربويين والمعلمين في المؤسسات التعليمية، مما يساعد في تعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات بشكل إبداعي.

• دراسة (أبو عامر وآخرون، 2021) سعت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وإدارة الغضب لدى العاملين بالوحدات المحلية في محافظة المنوفية، واستخدمت الدراسة مقياس إدارة الغضب على عينة عشوائية مكونة من (62) موظفاً واتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أبعاد الذكاء الاجتماعي لها دور فعال في إدارة الغضب لدى العاملين بالوحدات المحلية، كما أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية على الدرجة الكلية لمقياس إدارة الغضب، وعلى كل بعد من أبعاده لصالح القياس البعدي، وأظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القياس البعدي والتتابعي على الدرجة الكلية لمقياس إدارة الغضب.

• دراسة (الزعيبي، 2021) هدفت الدراسة فحص تأثير الذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط في تعزيز فعالية القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الحكومية الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتحليل بيانات تم جمعها باستخدام استبانة موزعة على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية. واستخدمت استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في 10 مؤسسات حكومية في الأردن، وكان حجم العينة بلغ 250 فردًا. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاجتماعي له تأثير كبير كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات. كما تبين أن القادة ذوي الذكاء الاجتماعي العالي قادرين على اتخاذ قرارات إبداعية أكثر فاعلية أثناء الأزمات. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز مهارات الذكاء الاجتماعي لدى القادة في المؤسسات الحكومية من خلال برامج تدريبية لتعزيز قدرة القيادة على التعامل مع الأزمات بشكل إبداعي وفعال.

• دراسة (أبو عوف ومحمد، 2021) هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة الذكاء الاجتماعي بإدارة الأزمات لدى المرشدات الطالبات في مدارس تعليم جدة، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من (267) من المرشدات في مدارس تعليم جدة، وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاجتماعي لدى المرشدات كان مرتفعاً، كما أن مستوى إدارة الأزمات لدى عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة جداً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الاجتماعي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية لدى المرشدات الطالبات لصالح أصحاب الفئة أكثر من 10 دورات، وتبين كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الاجتماعي وإدارة الأزمات لدى المرشدات.

• دراسة (المري، 2020) هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الإبداعية في إستراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الإستراتيجي، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي، وتكون مجتمع

الدراسة من المؤسسات العامة في دولة قطر ممثلة في (المديرون، ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة وزعت على (327) عنصراً، وتم استرجاع منها (86.05%) من الاستبانات الصالحة للتحليل. واعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية مثل الرزمة الإحصائية الاجتماعية للعلوم الإحصائية (SPSSV.25)، وبرنامج (AMOSV.25). وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لمستويات الأبعاد لكل من القيادة الإبداعية وإستراتيجيات إدارة الأزمات والذكاء الإستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود أثر للقيادة الإستراتيجية بأبعادها في إستراتيجيات كل من إدارة الأزمات، والذكاء الإستراتيجي، كما تبين أن هناك أثراً للقيادة الإبداعية بأبعادها مجتمعة في إستراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في المؤسسات العامة في دولة قطر. وتوصل الباحث إلى ضرورة اهتمام المؤسسات العامة في دولة قطر بإيجاد علاقات قوية مع الشركاء الإستراتيجيين في البيئة الداخلية في دولة قطر، والبيئة الخارجية كذلك، وضرورة الاهتمام بإستراتيجيات التعلم والنمو عن طريق تدريب الموظفين على أساليب جديدة تعزز وتولد ليهم الأفكار الإبداعية.

• دراسة (الشمري وعياش، 2019) هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الذي يؤديه الذكاء الاجتماعي كوسيط بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في المؤسسات الخاصة السعودية، واختبار تأثيره على الأداء في فترات الأزمات واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي لدراسة تأثير الذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات. وتم جمع البيانات عبر استبانات موزعة على المديرين في القطاع الخاص السعودي، وشملت 300 مدير تنفيذي. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاجتماعي له دور مؤثر في تعزيز القيادة الإبداعية، مما يساهم في تحسين إدارة الأزمات لدى الشركات السعودية. كما أن القيادة الإبداعية تصبح أكثر قدرة على التكيف والتفاعل مع الأزمات عندما يكون لدى القادة مستوى عالٍ من الذكاء الاجتماعي. وأوصت الدراسة بتدريب القادة في القطاع

الخاص السعودي على تطوير مهارات الذكاء الاجتماعي، مما يساهم في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات إبداعية في أوقات الأزمات.

• دراسة (رحيل، 2019) بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين العوامل الديموغرافية ودرجة الوعي بمخاطر الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات الإدارية بالمصارف الليبية، والبالغ عددهم (150) مفردة، واستخدمت الدراسة الأساليب والمعالجات الإحصائية للكشف عن العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية ودرجة الوعي بمخاطر الأزمات وقياس مستوى القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات لدى الإدارات العليا في المصارف الليبية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: وجود استجابة ضعيفة بين الخصائص الديموغرافية ودرجة الوعي بمخاطر الأزمات لا ترتقي إلى مستوى العلاقة المؤثرة.

• دراسة (جمعة، 2018) سعت الدراسة التعرف إلى دور الذكاء الاجتماعي في تحقيق الإبداع الإداري في هيئة قناة السويس، من خلال أبعاد (فهم الآخرين، التواصل الاجتماعي، التعامل مع الآخرين، الاستجابة للآخرين) وعلاقتها بالإبداع الإداري، والتعرف إلى مستوى أبعاد الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بهيئة قناة السويس، ومدى توافر قدرات الإبداع للعاملين بالهيئة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتم توزيعها على عينة من العاملين (269) باستخدام أسلوب العينة الطبقية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك دوراً للذكاء الاجتماعي في تحقيق الإبداع الإداري في هيئة قناة السويس بأبعاده (فهم الآخرين، التواصل الاجتماعي، التعامل مع الآخرين، الاستجابة للآخرين) وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالدور الهام للذكاء الاجتماعي لتحقيق الإبداع الإداري بهيئة قناة السويس لما له من أثر

إيجابي على إبداع العاملين والعمل على الاهتمام من قبل الهيئة على تطوير القدرة لدى المديرين والعاملين على إقامة علاقات طيبة مع زملائهم في العمل.

2.6.2. الدراسات الأجنبية

• دراسة (Uy et.al, 2023) سعت هذه الدراسة للبحث عن دور ديناميكيات القيادة في أوقات الأزمات من خلال عدسة نظرية إدارة الأزمات التكيفية. ومن خلال مراجعة الأدبيات المتكاملة والتحليل التلوي، يستكشف البحث الجوانب المتعددة للقيادة التكيفية والتحديات المعرفية والتعلم التنظيمي والذكاء العاطفي في سياق إدارة الأزمات. وتسلط النتائج الضوء على الدور المحوري لسلوكيات القيادة التكيفية في تعزيز المرونة التنظيمية وإستراتيجيات الاستجابة الفعالة للأزمات، مع التأكيد على أهمية تعزيز القدرة على التكيف وحل المشكلات وتكريس المنهج التعاوني والحلول المبتكرة لإدارة الأزمات. وعلاوة على ذلك، تؤكد الدراسة على التأثير الشامل للتحيزات المعرفية على عمليات صنع القرار لدى القادة أثناء الأزمات، مع التأكيد على الحاجة إلى الوعي المعرفي وإستراتيجيات إزالة التحيز للتخفيف من تأثيرها. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد البحث على الدور الحاسم للتعلم والتكيف التنظيمي في تعزيز الاستعداد للأزمات وفعالية الاستجابة، مع التأكيد على أهمية تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة داخل المنظمات. وعلاوة على ذلك، تسلط الدراسة الضوء على الدور الفعال للذكاء العاطفي في القيادة أثناء الأزمات، مؤكدة على أهميته في تيسير التواصل الفعال، وتخفيف الضغوط العاطفية، وتعزيز تماسك الفريق أثناء الأزمات. وتوفر النتائج رؤى قيمة لقيادة المنظمات والممارسين الذين يسعون إلى تعزيز ممارسات القيادة التكيفية وتعزيز إستراتيجيات إدارة الأزمات في السياقات التنظيمية والمجتمعية المعاصرة.

• دراسة (Katou et.al, 2021): بحثت هذه الدراسة في التأثير المتزامن لاثنتين من المقدمات الجزئية الداخلية (أي الذكاء الاجتماعي للقائد ومشاركة الموظف في العمل) وواحدة من المقدمات

الكلية الخارجية (أي البيئة المتغيرة ديناميكياً) للبراعة التنظيمية على بعدين من أبعاد الأداء التنظيمي (أي الإبداع والإنتاجية) من خلال السعي المتزامن لاستكشاف واستغلال المنظمة من قبل الشركات. ويستند التحليل إلى عينة من 657 موظفًا يونانيًا يعملون في 99 منظمة خاصة، من خلال تبني نمذجة المعادلات الهيكلية متعددة المستويات، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاجتماعي للقائد له تأثير إيجابي أعلى على الإبداع من خلال أنشطة الاستكشاف، مقارنة بالإنتاجية من خلال أنشطة الاستغلال. بالإضافة إلى ذلك، فإن البيئة المتغيرة ديناميكياً لها تأثير إيجابي أقل على الإبداع مقارنة بالتأثير الإيجابي على الإنتاجية. تساهم هذه الدراسة في مجال البراعة والأدب التكاملية السلوكية من خلال فحص المقدمات الجزئية والكلية وعواقب البراعة التنظيمية في وقت واحد.

• دراسة (Harris & Thompson, 2021): هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في الشركات متعددة الجنسيات. اعتمد الباحثان على المنهج الكمي وجمعا البيانات من 250 قائداً عبر استبانات، حيث تم التركيز على تأثير الذكاء الاجتماعي على إدارة الأزمات من خلال تحسين التفاعل بين القادة والفرق أثناء الأزمات. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الذكاء الاجتماعي له تأثير كبير في تحسين إستراتيجيات إدارة الأزمات من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتعزيز الذكاء الاجتماعي لدى القادة لمساعدتهم في إدارة الأزمات بفعالية.

• دراسة (Ali & Anwar, 2021) هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة في وزارة التخطيط في أربيل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من 630 تم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن القيادة الكاريزمية كان لها أعلى قيمة لجميع أنواع القيادة، وخلصت الدراسة إلى أن

القيادة الكاريزمية أصبحت أكثر صرامة في العقود الأخيرة، كما أن إستراتيجيات نمو المنظمات تتطلب إدارة الأزمات بفاعلية أكبر.

• دراسة (Ozdemir, 2020) سعت الدراسة التعرف إلى تأثير مستويات الذكاء الاجتماعي للمديرين في سلوكياتهم القيادية، في المدارس الثانوية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (217) مديرا في مدينة غازي عنتاب التركية، وأظهرت النتائج أنه يوجد علاقة بين مستويات الذكاء الاجتماعي والقيادة وسلوكيات مديري المدارس وجاء مستوى المدراء الذين يتمتعون بذكاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أن المدراء الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء الاجتماعي تظهر عليهم سلوكيات قيادية تشاركية وداعمة مثل خلق بيئات اجتماعية وبناء علاقات جيدة والعمل الجماعي في صناعة القرار من أجل زيادة تفاعلهم ومشاركتهم مع المعلمين.

• دراسة (Roberts & Jones, 2020) سعت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والقيادة الإبداعية في سياق الأزمات داخل القطاع الخاص. استخدم الباحثان المنهج الكمي عبر استبانات مع تحليل إحصائي شمل 150 قائداً. أظهرت النتائج أن الذكاء الاجتماعي يعزز قدرة القادة على تحفيز فرقهم أثناء الأزمات، مما يساهم في تطوير حلول مبتكرة لتحديات الأزمات. أوصت الدراسة بتضمين الذكاء الاجتماعي في البرامج التدريبية للقادة لزيادة فعاليتهم أثناء الأزمات.

• دراسة (Ekanem et al., 2020) هدفت الدراسة إلى التحقق من أن الذكاء الاجتماعي يتنبأ في تقديم الخبرة الفعالة من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية أكواريوم في نيجيريا، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت العينة العشوائية مكونة من 537 مديرا واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد كشفت النتائج أن الإدارة التي تتمتع بمستوى عال من الذكاء الاجتماعي

لديها القدرة على التنبؤ بالعلاقات الشخصية والتحكم في المواقف بشكل كبير ولديها قدرة على تقديم خدمات القيادة الفعالة.

• دراسة (Clark & Miller , 2019) تم استكشاف كيف يؤثر الذكاء الاجتماعي على القيادة الإبداعية أثناء الأزمات في المنظمات غير الربحية. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي باستخدام مقابلات مع 50 قائدًا في منظمات تجارية وغير ربحية. أظهرت النتائج أن الذكاء الاجتماعي يساعد القادة في التواصل الفعال مع فرقهم خلال الأزمات، مما يعزز قدرتهم على إيجاد حلول إبداعية سريعة. وأوصت الدراسة بدمج الذكاء الاجتماعي في برامج تدريب القيادة لتطوير مهارات القادة في التعامل مع الأزمات بشكل أكثر فعالية.

• دراسة (Semuel et al, 2019) بحثت هذه الدراسة في تأثير القيادة والابتكار في إستراتيجية التمايز وأداء الشركة للفنادق في سور أبايا في إندونيسيا، وشرحت الدراسة أساليب البحث الكمية والبيانات التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبانة على المستجيبين الذين لديهم مستوى في منصب المشرف كالمدير التنفيذي داخل المنظمة، تم إجراء تحليل إحصائي وصفي باستخدام (SPSS) في حين استخدم اختبار الفروض (SEM)، ونموذج المعادلات الهيكلية (Least Partial Square). وأظهرت النتائج أن القيادة تؤثر في أداء الفنادق سواء بشكل مباشر وغيرها من الابتكار والتمايز كمتغير متداخل، في حينلا تؤثر القيادة في استراتيجية التمييز المباشر ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الابتكار.

• دراسة (Higgins'O Eleanor & Koh cheng, 2018) هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة المتصورة والفعالية في القطاع العسكري. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والذي تكون من طلبة القوات الجوية في جمهورية سنغافورة في القطاع العسكري. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج

أهمها وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة المتصورة والفعالية من وجهة نظر المشرفين كما توصلت إلى وجود نتائج عملية من استخدام الذكاء العاطفي لتعزيز فاعلية القيادة.

• دراسة (yildiz, & Boz, 2017) هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أساليب القيادة والإبداع على أداء الأعمال، وتشير النظرية والأبحاث إلى أن القيادة والإبداع لهما تأثير مهم على أداء الأعمال، لكن هذه العلاقة ليست هي نفسها بسبب القطاع والموقع والحجم والمتغيرات الأخرى، أساليب القيادة المتخذة هي القيادة التحويلية والعاملون، اتبعت الدراسة المنهج التحليلي وتم تصميم هذه الدراسة على أنها توضيحية وطريقة جمع البيانات الخاصة بها هي الاستبانة، من 576 شخصا يعملون في قطاع الخدمات وقطاع الصناعة في اسطنبول، وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة والإبداع لهما تأثير إيجابي على أداء الأعمال، وقد وجدت أن الابتكار والقيادة التحويلية وقيادة العاملين لها تأثير أكبر في أداء الأعمال.

3.6.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في محور الدراسات السابقة العديد من الدراسات العربية والأجنبية والتي يبلغ عددها 26 دراسة موزعة على 13 دراسات عربية و13 دراسات أجنبية، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

تنوعت الدراسات السابقة في المتغيرات التي بحثت فيها، منها دراسات تناولت القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات كدراسة (بيضا، 2023) ودراسة (المري، 2020) والتي بحثت في مؤسسات القطاع العام وهي تتفق مع الدراسة الحالية.

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. كما تنوعت البيئات التي بحثت فيها الدراسات السابقة منها المحلية ومنها في البيئة العربية والدولية.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بيضا (2023) ودراسة هريو (2022)، ودراسة المري (2020) ودراسة أبي عامر وآخرين (2020) ودراسة أبي سمرة وآخرين (2022) في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة.

كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الزعبي، 2021) ودراسة (الشمري وعياش، 2019) ودراسة (Harris & Thompson, 2021) في كون هذه الدراسات قد سلطت الضوء على دور الذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، حيث اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة كونها الإدارة الأكثر ملائمة في هكذا نوع من الدراسات ، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث تبحث هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية وبالتطبيق على وزارة مهمة تتمثل في وزارة المالية الفلسطينية.

تحاول الدراسة الحالية تسليط الضوء على دور الذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، كما أن هذه الدراسة تعد من الدراسات النادرة من حيث هدفها الأساسي بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام وبالتحديد وزارة مهمة وحيوية مثل وزارة المالية الفلسطينية، لتبحث الدراسة الحالية في الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً، مع خصوصية البيئة الفلسطينية في التعامل مع الأزمات المالية والاقتصادية المتلاحقة وتداخلها مع سلوكيات الاحتلال الإسرائيلي والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف وتقديم آليات عمل يمكن من خلالها سد الفجوات ومعالجتها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1.3. مقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اتبعتها الدراسة من أجل جمع بيانات الدراسة وتحليلها بهدف التعرف إلى الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً، حيث يستعرض هذا الفصل مجتمع الدراسة، والعينة المستخدمة، والمنهجية المتبعة، والأداة المستخدمة وتقنياتها، ومن ثم عرض نتائج المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في كل من الإحصاء الوصفي والتحليلي بهدف تحديد سمات عينة الدراسة من واقع نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في الوزارة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في السياق) واختبار معامل بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي، وفحص ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا - كرو نباخ.

2.3. منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لكونه الأنسب لطبيعة موضوعها وظروفها، حيث يساعد هذا المنهج في الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه واختبار فرضياته، إضافة إلى تصميم الأدوات الملائمة لقياس متغيراته، وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لوصف النتائج وتحليلها. ومن خلال المنهج الوصفي سيتم التعرف إلى واقع القيادة الإبداعية ومستوى الذكاء الاجتماعي لدى العاملين في وزارة المالية، وكذلك الوقوف على كيفية إدارة الأزمات داخل هذه المؤسسة بوصفها إحدى أهم مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

أما المنهج الارتباطي فقد تم اعتماده لدراسة طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية والتفسيرية بين المتغيرات الثلاثة محل الدراسة، إذ سيتم فحص العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وكذلك العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط (الذكاء الاجتماعي)، إضافة إلى العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع. كما يتيح هذا المنهج إمكانية تحليل العلاقات السببية للكشف عن مدى تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات عند إدخال الذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط ضمن النموذج المقترح.

3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من موظفي وزارة المالية الفلسطينية/ رام الله والبالغ عددهم (1297) موظفاً حسب إحصائية وزارة المالية الفلسطينية لعام 2024 (ديوان الموظفين العام، 2024).

4.3. عينة الدراسة

تم اتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولتحديد حجم العينة المناسب تم احتساب حجم العينة الملائم لتمثيل مجتمع الدراسة من خلال معادلة (ستيفن ثامبسون) التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

• N: حجم المجتمع، والذي تمثل في عدد الموظفين في الوزارة محل الدراسة والبالغ عددهم (1297)

• Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

• d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

• P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وأظهرت نتائج فحص معادلة (ستيفن ثامبسون) أن حجم العينة المناسبة هو 297. ولضمان التمثيل الأوسع لعينة البحث للمجتمع المبحوث تم توزيع عدد أكبر من الاستبانة واسترداد 334 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي والجداول (1/3)، (2/3)، (3/3)، (4/3)، (5/3)، (6/3)، تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في الوزارة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في السياق):

جدول (1/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
45.8%	153	أنثى
54.2%	181	ذكر
100%	334	المجموع

جدول (2/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
2.7%	9	مدير عام
26.3%	88	مدير
26.7%	89	رئيس قسم
5.1%	17	رئيس شعبة
39.2%	131	موظف إداري
100%	334	المجموع

جدول (3/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة

عدد سنوات الخدمة في الوزارة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	92	27.5%
من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	93	27.9%
من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	50	15.0%
15 سنة فأكثر	99	29.6%
المجموع	334	100%

جدول (4/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم فأقل	21	6.3%
بكالوريوس	274	82.0%
دراسات عليا	39	11.7%
المجموع	334	100%

جدول (5/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوحدة الإدارية

الوحدة الإدارية	التكرار	النسبة المئوية (%)
الإدارة العامة للشؤون القانونية	18	5.4%
الإدارة العامة للعلاقات الدولية والمشاريع	7	2.1%
الإدارة العامة للشؤون المالية	17	5.1%
الإدارة العامة للشؤون الإدارية	26	7.8%
الإدارة العامة للمدفوعات	18	5.4%
الإدارة العامة للنقدية	18	5.4%
الإدارة العامة للحسابات العامة	34	10.2%
الإدارة العامة لعمليات الرواتب	26	7.8%
الإدارة العامة للموازنة العامة	35	10.4%
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	43	12.9%
الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	28	8.4%
الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات	9	2.7%

الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	48	%14.3
غير ذلك	7	%2.1
المجموع	334	% 100

جدول (6/3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في السياق

عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في السياق	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 3 دورات	116	%34.8
من 3 - 6 دورات	122	%36.5
أكثر من 6 دورات	96	%28.7
المجموع	334	% 100

5.3. أداة الدراسة:

تم تطوير الاستبانة وصياغتها لتتناسب مع أعراض الدراسة الحالية وكانت في صورتها الأولية والموضحة في الملحق (أ)، وقد خضعت لآراء مجموعة من أساتذة الجامعات الفلسطينية والخبراء المختصين وفقاً للملحق (ب) والذين قدموا الإفادة العلمية حول محاور وعبارات الأداة بالتعديل أو الحذف أو الإضافة لتكون بصورتها النهائية كما هي في ملحق (ج)، ويمثل الجدول التالي محاور أداة الدراسة وأبعادها وتوزيع أرقام العبارات وعددها:

جدول (7/3): محاور أداة الدراسة وأبعادها وتوزيع عدد العبارات وأرقامها.

التسلسل	محاور الدراسة وأبعادها	عدد العبارات	أرقام العبارات
محور القيادة الإبداعية			
1	الحساسية للمشكلات	6	6-1
2	المبادرة	6	12-7
3	المرونة	6	18-13
4	الأصالة	6	24-19
محور الذكاء الاجتماعي			

29-25	5	التواصل مع الآخرين	1
34-30	5	فهم الآخرين	2
40-35	6	الاستجابة للآخرين	3
محور إدارة الأزمات			
46-41	6	مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)	1
55-47	9	مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)	2
60-56	5	مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)	3
	60	عدد عبارات أداة الدراسة	

6.3. تقنين أداة الدراسة

1.6.3. صدق الاتساق الظاهري لأداة الدراسة

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية كما هي في ملحق (أ) على مجموعة من أساتذة الجامعات والخبراء والمحكمين المختصين بهدف إقرار العبارات أو حذفها أو تعديلها أو الإضافة عليها من واقع خبراتهم العلمية، وعليه فقد أوصوا بصلاحياتها مع إجراء بعض التعديلات اللازمة عليها، وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق (ج).

2.6.3. صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة

تم فحص درجة ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور والدلالة الإحصائية لدرجة انتماء العبارة ومستوى دلالتها الإحصائية على المحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.01$) واستخدمت الدراسة اختبار معامل بيرسون.

جدول (8/3 - أ): نتائج ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية				المحور الأول			
الأصالة		المرونة		المبادرة		الحساسية للمشكلات	
درجة الارتباط	No.	درجة الارتباط	No.	درجة الارتباط	No.	درجة الارتباط	No.
.815**	19	.684**	13	.836**	7	.663**	1
.803**	20	.679**	14	.817**	8	.802**	2
.722**	21	.774**	15	.587**	9	.793**	3
.717**	22	.777**	16	.815**	10	.667**	4
.614**	23	.759**	17	.818**	11	.584**	5
.761**	24	.718**	18	.764**	12	.688**	6
.945**		.769**		.912**		.907**	
** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.01$).							

وتُشير مُعطيات الجدول (8/3-أ) السابق أنّ قيم معامل ارتباط بيرسون لمحاور الدراسة قد

كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). وكانت علاقة ارتباط العبارات بالمحور الذي

تنتمي إليه تمتاز بأنها علاقة قوية.

جدول (8/3 - ب): نتائج ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور الذكاء الاجتماعي

الذكاء الاجتماعي				المحور الثاني	
الاستجابة لآخرين		فهم الآخرين		التواصل مع الآخرين	
درجة الارتباط	No.	درجة الارتباط	No.	درجة الارتباط	No.
.794**	35	.738**	30	.676**	25
.667**	36	.664**	31	.742**	26
.836**	37	.680**	32	.714**	27
.837**	38	.874**	33	.739**	28
.622**	39	.802**	34	.736**	29
.835**	40				
.940**		.937**		.895**	
** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.01$).					

وتُشير مُعطيات الجدول (8/3- ب) السابق أنّ قيم معامل ارتباط بيرسون لمحاور الدراسة قد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). وكانت علاقة ارتباط العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه تمتاز بأنها علاقة قوية.

جدول (8/3 - ج): نتائج ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الأزمات

إدارة الأزمات				المحور الثالث	
ما بعد الأزمة		خلال الأزمة		ما قبل الأزمة	
درجة الارتباط	No.	درجة الارتباط	No.	درجة الارتباط	No.
.825**	56	.771**	47	.736**	41
.850**	57	.793**	48	.777**	42
.803**	58	.790**	49	.815**	43
.810**	59	.678**	50	.780**	44
.811**	60	.771**	51	.788**	45
		.660**	52	.788**	46
		.701**	53		
		.756**	54		
		.748**	55		
.931**		.929**		.931**	
** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.01$).					

وتُشير مُعطيات الجدول (8/3- ج) السابق أنّ قيم معامل ارتباط بيرسون لمحاور الدراسة قد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). وكانت علاقة ارتباط العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه تمتاز بأنها علاقة قوية.

3.6.3. معامل الثبات لأداة الدراسة

اعتمد الباحث في فحص صدق الثبات على معامل كرو نباخ ألفا باستخدام برنامج (SPSS v.26) والذي من خلاله تم حساب معامل الثبات لكل بُعد وعلى الدرجة الكلية للمحور.

جدول (9/3): اختبار معامل ثبات الأداة (Cronbach's – Alpha) لمحاور أداة الدراسة وأبعادها

التسلسل	محاور الدراسة وأبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات كرو نباخ - ألفا
محور القيادة الإبداعية			
1	الحساسية للمشكلات	6	0.787
2	المبادرة	6	0.866
3	المرونة	6	0.827
4	الأصالة	6	0.835
معامل ثبات المحور الأول			0.941
محور الذكاء الاجتماعي			
1	التواصل مع الآخرين	5	0.765
2	فهم الآخرين	5	0.805
3	الاستجابة للآخرين	6	0.860
معامل ثبات المحور الثاني			0.927
محور إدارة الأزمات			
1	مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)	6	0.871
2	مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)	9	0.897
3	مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)	5	0.878
معامل ثبات المحور الثالث			0.951

أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معاملات كرونباخ ألفا لجميع المحاور والأبعاد تجاوزت

(0.75)، حيث بلغ أعلى معامل ثبات لمحور إدارة الأزمات (0.951) وأدناه لبعد التواصل مع

الآخرين (0.765)، وهي جميعها ضمن الحدود المقبولة أكاديمياً وتشير إلى ارتفاع مستوى الثبات

للأداة البحثية (Hair Jr et al. 2021).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4. مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير استجابات عينة الدراسة، وترتيب العبارات على كل محور في أداة الدراسة استناداً لنسبتها المئوية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وإجراء الاختبارات اللازمة لإيجاد قيم الدلالة المعنوية للفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في الوزارة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في السياق) وذلك عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)، والإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس: ما الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً؟

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج في هذه الدراسة، وهو أحد أكثر المقاييس شيوعاً في الدراسات الكمية، حيث يُطلب من المستجيب تحديد درجة موافقته على مجموعة من العبارات وفق تدرج محدد يشمل: (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، و(1) غير موافق بشدة. وقد تم تبني هذا المقياس استناداً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، نظراً لملاءمته لقياس الاتجاهات والآراء بدقة وسهولة التحليل الإحصائي لنتائجه:

جدول رقم (1/4): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الوزن النسبي المئوي		المتوسط الحسابي		الرقم
	إلى	من	إلى	من	
منخفضة جدا	أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	1
منخفضة	أقل من 52.00	36.00	أقل من 2.60	1.80	2
متوسطة	أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.40	2.60	3
مرتفعة	أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.20	3.40	4
مرتفعة جدا	100.00	84.00	5.00	4.20	5

وتبين الجداول من النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لاستجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

2.4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس للدراسة والذي نصه: ما الدور الوسيط للذكاء

الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام

الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أمودجا؟ وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1.2.4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول الذي نصه: ما مستوى تطبيق القيادة

الإبداعية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أمودجا؟ ويتعلق في

هذا التساؤل النتائج الإحصائية الآتية:

1.1.2.4. النتائج المتعلقة في الحساسية للمشكلات:

جدول (2/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات

الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة	ترتيب العبارة
1	تضع الإدارة العليا للوزارة رؤية واضحة لجميع الموظفين.	3.78	0.768	75.6	مرتفعة	2
2	لدى المسؤولين في الوزارة القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	3.36	1.002	67.2	متوسطة	5
3	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بمشاعر الموظفين في المواقف المختلفة.	2.98	1.320	59.6	متوسطة	6
4	تستطيع الإدارة العليا للوزارة التحكم بمسببات المشكلات التي قد تطرأ.	3.71	0.796	74.2	مرتفعة	3
5	تحدد الإدارة العليا الإجراءات الواجب اتباعها عند حصول مشكلات في العمل.	3.85	0.718	77	مرتفعة	1
6	تقوم الوزارة بالاستعانة بالخبراء لرصد المشكلات ومعالجتها.	3.53	0.800	70.6	مرتفعة	4
الدرجة الكلية						مرتفعة
		3.54	0.644	70.8		

يتبين من الجدول (2/4) أن متوسط تقدير استجابة عينة الدراسة نحو الحساسية للمشكلات من وجهة نظر موظفي وزارة المالية الفلسطينية، قد كانت مرتفعة على الدرجة الكلية للبعد بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.644)، وجاء الوزن النسبي للمتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية (70.8%)، حيث كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة مرتفعة على العبارات (1، 4، 5، 6) وحازت على درجة الموافقة من تقدير العينة حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (68%) وأقل من (84%)، فيما كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة متوسطة على العبارات (2، 3) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (52%) وأقل من (68%)، ويرى الباحث أن عبارة " تحدد الإدارة العليا الإجراءات الواجب اتباعها عند حصول مشكلات في العمل" قد حازت على أعلى درجة موافقة تلتها عبارة " تضع الإدارة العليا للوزارة رؤية واضحة لجميع الموظفين"، فيما حازت عبارة " تهتم الإدارة العليا في الوزارة بمشاعر الموظفين في المواقف المختلفة" على أقل درجة موافقة من العينة.

ويرى الباحث من نتائج تحليل أن تقييم أفراد العينة لُبعد الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد القيادة الإبداعية تعكس وعياً مقبولاً لدى الإدارة العليا في التعامل مع المشكلات وتحديد الإجراءات المناسبة لمعالجتها كما وتشير النتائج إلى وجود ممارسات قيادية تدعم التنبؤ بالمشكلات واستقرائها والتحكم بمسبباتها، مع بعض التفاوت في إدراك الموظفين لمدى اهتمام الإدارة بالجوانب الإنسانية خلال الأزمات ويعكس ذلك وجود أساس جيد لبناء قيادة إبداعية أكثر فاعلية لتعزيز بعض الجوانب المرتبطة بالاستجابة العاطفية والتواصل الإنساني والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم.

2.1.2.4. النتائج المتعلقة في المبادرة

جدول (3/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات المبادرة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة	ترتيب العبارة
7	تعمل الإدارة العليا للوزارة على توفير بيئة تشجع الموظفين على روح المبادرة.	3.18	1.070	63.6	متوسطة	5
8	يحرص المسؤولون في الوزارة على تطبيق أفكار الموظفين واقتراحاتهم.	3.13	1.171	62.6	متوسطة	6
9	تقدم الإدارة العليا للوزارة فرصاً لتقدم الموظفين وتطورهم الوظيفي.	3.57	0.904	71.4	مرتفعة	1
10	تتبنى الإدارة العليا للوزارة مبادرات الموظفين في حل المشكلات.	3.38	0.954	67.6	متوسطة	2
11	تشجع الإدارة العليا موظفيها على تقديم مقترحات وحلول للمشكلات في بيئة العمل.	3.26	0.978	65.2	متوسطة	4
12	تشجع الإدارة العليا في الوزارة المناقشة الشريفة بين العاملين.	3.35	0.880	67	متوسطة	3
الدرجة الكلية		3.31	0.772	66.2	متوسطة	

يتبين من الجدول (3/4) أن متوسط تقدير استجابة عينة الدراسة نحو المبادرة من وجهة نظر موظفي وزارة المالية الفلسطينية، قد كانت متوسطة على الدرجة الكلية للبعد بمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (0.772)، وجاء الوزن النسبي للمتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية (66.2%)، حيث كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة مرتفعة على العبارة (9) وحازت على درجة الموافقة من تقدير العينة حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (68%) وأقل من (84%)، فيما كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة متوسطة على العبارات (7)، (8)، (10)، (11)، (12) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (52%) وأقل من (68%)، ويرى الباحث أن عبارة "تقدم الإدارة العليا للوزارة فرصاً لتقدم الموظفين وتطورهم الوظيفي" قد حازت على أعلى درجة موافقة، فيما حازت عبارة "يحرص المسؤولون في الوزارة على تطبيق أفكار الموظفين واقتراحاتهم" على أقل درجة موافقة من العينة.

ويرى الباحث من نتائج تحليل بعد المبادرة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية أن هناك توجهات إيجابية لدى الإدارة العليا نحو دعم روح المبادرة بين الموظفين، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز

كما وتظهر النتائج أن بيئة العمل تحفز العاملين وتوفر لهم فرصاً للتقدم والتطور الوظيفي، وتتيح بدرجة مقبولة تقديم المقترحات والمشاركة في حل المشكلات، مع تشجيع محدود على تبني الأفكار وتطبيقها فعلياً. كما تظهر من النتائج أن هناك إدراكاً متفاوتاً لدى الموظفين بشأن مدى جدية الإدارة في دعم التقدم والمنافسة الشريفة ويشير ذلك إلى أهمية تطوير سياسات وتحفيزات تعزز مناخ الابتكار والمبادرة على نحو أكثر فاعلية.

3.1.2.4. النتائج المتعلقة في الأصالة

جدول (4/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات الأصالة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة	ترتيب العبرة
13	تتبنى الإدارة العليا للوزارة أفكاراً جديدة في أداء مهام العمل.	3.80	0.740	76	مرتفعة	1
14	تمنح الإدارة العليا للوزارة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة.	3.74	0.773	74.8	مرتفعة	3
15	يتمتع المسؤولون في الوزارة بمستوى عالٍ من الرقابة عند التعامل مع المعطيات البيئية الخارجية.	3.66	0.815	73.2	مرتفعة	6
16	لدى المسؤولين نظرة شمولية نحو الوزارة وبيئتها الخارجية.	3.70	0.884	74	مرتفعة	5
17	تتكيف الوزارة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الفلسطينية.	3.79	0.790	75.8	مرتفعة	2
18	تحرص الإدارة العليا في الوزارة على تعديل السلوك بناء على متطلبات الموقف.	3.71	0.741	74.2	مرتفعة	4
الدرجة الكلية		3.73	0.580	74.6	مرتفعة	

يتبين من الجدول (4/4) أن متوسط تقدير استجابة عينة الدراسة نحو الأصالة من وجهة نظر موظفي وزارة المالية الفلسطينية، قد كانت مرتفعة على الدرجة الكلية للبعد بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.580)، وجاء الوزن النسبي للمتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية (74.6%)، حيث كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة مرتفعة على كافة عبارات بعد الأصالة وقد حازت على درجة الموافقة من تقدير العينة حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (68%) وأقل من (84%)، ويرى الباحث أن عبارة "تتبنى الإدارة العليا للوزارة أفكاراً جديدة في أداء مهام العمل" قد حازت على أعلى درجة موافقة تلتها عبارة "تتكيف الوزارة مع التغيرات

الحاصلة في البيئة الفلسطينية"، فيما حازت عبارة " يتمتع المسؤولون في الوزارة بمستوى عالٍ من الرشاقة عند التعامل مع المعطيات البيئية الخارجية " على أقل درجة موافقة من العينة.

ويرى الباحث من نتائج تحليل بعد الأصالة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية وجود إدراك إيجابي لقدرة الإدارة العليا في الوزارة على الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والمواقف المختلفة، كما وتشير النتائج إلى أن الإدارة تتبنى أفكارا جديدة ومبتكرة لإنجاز مهام العمل اللازمة لإنجازها، وتمنح الصلاحيات اللازمة، وتظهر مرونة عالية في تعديل السلوك الإداري وفقا لمتطلبات الواقع. وهذا يعكس امتلاك المسؤولين لنظرة شمولية وقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الفلسطينية، ما يعزز من جاهزية الوزارة لمواجهة التحديات ويشير ذلك إلى وجود أساس قوي لقيادة قادرة على التجديد ومواكبة المتغيرات بفعالية.

4.1.2.4. النتائج المتعلقة في المرونة

جدول (5/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات المرونة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة	ترتيب العبارة
19	تهتم الإدارة العليا للوزارة بتشجيع الموظفين على توليد أفكار مبتكرة وغير مكررة.	3.33	1.005	66.6	متوسطة	5
20	تعتمد الوزارة نظام تحفيز للموظفين المبدعين.	3.19	0.999	63.8	متوسطة	6
21	تمتلك الوزارة القدرة على حل المشكلات بطريقة إبداعية جديدة.	3.58	0.886	71.6	مرتفعة	2
22	تشجع الإدارة العليا في الوزارة العمل الجماعي والتعاون بين الوحدات الإدارية.	3.33	1.004	66.6	متوسطة	4
23	تهتم الإدارة العليا للوزارة بالتطور التكنولوجي الحديث لإنجاز المهام والأنشطة.	3.71	0.815	74.2	مرتفعة	1
24	تتمتع الوزارة ببيئة عمل قائمة على الثقة والمصادقية.	3.39	0.882	67.8	متوسطة	3
الدرجة الكلية		3.42	0.692	68.4	مرتفعة	

يتبين من الجدول (5/4) أن متوسط تقدير استجابة عينة الدراسة نحو المرونة من وجهة

نظر موظفي وزارة المالية الفلسطينية، قد كانت مرتفعة على الدرجة الكلية للبعد بمتوسط حسابي

(3.42) وبانحراف معياري (0.692)، وجاء الوزن النسبي للمتوسطات الحسابية على الدرجة

الكلية (68.4%)، حيث كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة مرتفعة على العبارات (21، 23) وحازت على درجة الموافقة من تقدير العينة حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (68%) وأقل من (84%)، ويرى الباحث أن عبارة " تهتم الإدارة العليا للوزارة بالتطور التكنولوجي الحديث لإنجاز المهام والأنشطة" قد حازت على أعلى درجة موافقة تلتها عبارة " تمتلك الوزارة القدرة على حل المشكلات بطريقة إبداعية جديدة"، فيما حازت عبارة " تعتمد الوزارة نظام تحفيز للموظفين المبدعين" على أقل درجة موافقة من العينة.

ويستدل الباحث من نتائج تحليل بعد المرونة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية وجود توجه عام لدى الإدارة العليا نحو تعزيز بيئة عمل مرنة تدعم الإبداع. فقد بينت النتائج أن وزارة المالية الفلسطينية تُظهر قدرة جيدة على حل المشكلات بأساليب إبداعية، كما تولي اهتماماً بالتطور التكنولوجي والرقمي في إنجاز المهام، بالرغم من ذلك، لا تزال بعض الجوانب، مثل التحفيز المباشر للأفكار الإبداعية والعمل الجماعي، بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير وتعكس هذه النتائج وجود أرضية مناسبة لتعزيز مرونة القيادة، مع ضرورة التركيز على تحسين نظم التحفيز وبناء بيئة عمل أكثر تشجيعاً على التجديد والتعاون.

5.1.2.4. خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول الذي نصه: ما مستوى تطبيق

القيادة الإبداعية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً؟

جدول (6/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لمحور القيادة

الإبداعية

الرقم	أبعاد القيادة الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1	الحساسية للمشكلات	3.54	0.644	70.8	مرتفعة
2	المبادرة	3.31	0.772	66.2	متوسطة
3	الأصالة	3.73	0.580	74.6	مرتفعة
4	المرونة	3.42	0.692	68.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور	3.5	0.672	70	مرتفعة

يتبين من الجدول (6/4) أن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً، قد حاز على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (70%) على الدرجة الكلية، فقد كانت مرتفعة على أبعاد (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة) وحاز بعد الأصالة على أعلى درجة موافقة وبنسبة مئوية (74.6%) يليها بعد الحساسية للمشكلات وبنسبة مئوية (70.8%) وقد حاز بعد المرونة على (68%) من تقدير عينة الدراسة، فيما جاء بعد (المبادرة) بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (66.2%).

وتؤكد النتائج أعلاه أن أبعاد القيادة الإبداعية في الوزارة تمارس بدرجات متفاوتة مما يعكس وجود توجهات قيادية إيجابية تدعم التفكير الإبداعي والعمل التطويري فقد برز بعد الأصالة بشكل واضح من خلال تبني أفكار جديدة ومبتكرة وتقديم حلول غير تقليدية في بيئة العمل لوزارة المالية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج أن الإدارة العليا تمتلك حساسية مناسبة للمشكلات، وتميل إلى معالجتها بطرق مدروسة، حيث ظهرت مؤشرات جيدة على مرونة الإدارة وقدرتها على التكيف مع التغيرات، إلا أن روح المبادرة والمبادأة لدى الموظفين ما زالت بحاجة إلى مزيد من التشجيع والدعم وتعكس هذه المعطيات وجود قاعدة صلبة للقيادة الإبداعية في الوزارة مع ضرورة تعزيز بعض الجوانب التنظيمية والسلوكية.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (بيضا، 2023) التي جاءت القيادة الإبداعية في

القطاع الحكومي الفلسطيني بمستوى متوسط.

2.2.4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني الذي نصه: • ما مستوى الذكاء الاجتماعي

في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أمونجنا؟ ويتعلق في هذا التساؤل

النتائج الإحصائية الآتية:

1.2.2.4. النتائج المتعلقة في التواصل مع الآخرين

جدول (7/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات التواصل

مع الآخرين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة	ترتيب العبارة
25	تحرص الإدارة العليا على إيصال التوجيهات بوضوح لكافة المستويات الإدارية في الوزارة.	3.79	0.749	75.8	مرتفعة	1
26	تستخدم الإدارة العليا للوزارة أساليب وأدوات تواصل فعّالة تعزز الفهم المتبادل.	3.70	0.775	74	مرتفعة	2
27	تلتزم الإدارة العليا بأسلوب الحوار البناء مع الموظفين عند معالجة المشكلات في بيئة العمل.	3.43	0.859	68.6	مرتفعة	4
28	تشجع الإدارة العليا للوزارة ثقافة الحوار والتواصل المفتوح بين الموظفين.	3.27	1.033	65.4	متوسطة	5
29	تتواصل الإدارة العليا للوزارة مع المستويات الإدارية باحترافية.	3.65	0.855	73	مرتفعة	3
الدرجة الكلية						
		3.57	0.854	71.4	مرتفعة	

يتبين من الجدول (7/4) أن متوسط تقدير استجابة عينة الدراسة نحو التواصل مع

الآخرين من وجهة نظر موظفي وزارة المالية الفلسطينية، قد كانت مرتفعة على الدرجة الكلية للبعد

بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.854)، وجاء الوزن النسبي للمتوسطات الحسابية

على الدرجة الكلية (71.4%)، حيث كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة مرتفعة

على العبارات (25، 26، 27، 29) وحازت على درجة الموافقة من تقدير العينة حيث كانت

نسبتها المئوية أكبر (68%) وأقل من (84%)، ويرى الباحث أن عبارة "تحرص الإدارة العليا

على إيصال التوجيهات بوضوح لكافة المستويات الإدارية في الوزارة" قد حازت على أعلى درجة

موافقة تلتها عبارة "تستخدم الإدارة العليا للوزارة أساليب وأدوات تواصل فعّالة تعزز الفهم المتبادل"،

وكانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة متوسطة على العبارة (28) والتي نصها: "تشجع الإدارة العليا للوزارة ثقافة الحوار والتواصل المفتوح بين الموظفين" وهي أقل درجة موافقة من العينة.

ويرى الباحث من خلال نتائج تحليل بعد التواصل مع الآخرين كأحد أبعاد الذكاء الاجتماعي أن لدى الإدارة العليا في وزارة المالية الفلسطينية وعي إداري بأهمية التواصل الفعال في بيئة العمل. فقد بينت النتائج أن الإدارة تنقل التوجيهات بوضوح إلى كافة المستويات الإدارية في الوزارة ، وتستخدم أدوات وأساليب تواصل تقليدية وإلكترونية تسهم في تعزيز الفهم بين المستويات الإدارية ويتضح ذلك من خلال التزامها بأسلوب احترافي في التعامل مع الموظفين، خصوصا عند معالجة المشكلات والأزمات، كما تؤكد النتائج الحاجة لتعزيز ثقافة الحوار التفاعلي والتبادلي المفتوح بين الموظفين أنفسهم بكافة مستوياتهم، مما يستدعي تطوير بيئة تواصل تشاركي أكثر شمولاً كما أن الوزارة تسير في اتجاه إيجابي نحو بناء تواصل إداري فعال يدعم العلاقات المهنية والتنظيمية.

2.2.2.4. النتائج المتعلقة في فهم الآخرين

جدول (8/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارة فهم

الآخرين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة	ترتيب العبارة
30	تُظهر الإدارة العليا للوزارة قدرة على فهم مشكلات الموظفين وتقدير ظروفهم.	3.10	1.218	62	متوسطة	5
31	تراعي الإدارة العليا للوزارة اختلاف المستويات الوظيفية للموظفين والفروق الفردية بينهم.	3.57	0.923	71.4	مرتفعة	2
32	تهتم الإدارة العليا للوزارة بالاحتياجات الوظيفية المتعلقة بالموظفين.	3.60	0.956	72	مرتفعة	1
33	تتابع الإدارة العليا للوزارة مؤشرات الرضا لدى الموظفين.	3.23	1.039	64.6	متوسطة	4
34	تتفهم الإدارة العليا للوزارة الأثر الإنساني للقرارات الإدارية.	3.27	0.979	65.4	متوسطة	3
الدرجة الكلية		3.35	1.023	67	متوسطة	

يتبين من الجدول (8/4) أن متوسط تقدير استجابة عينة الدراسة نحو فهم الآخرين من وجهة نظر موظفي وزارة المالية الفلسطينية، قد كانت متوسطة على الدرجة الكلية للبعد بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (1.023)، وجاء الوزن النسبي للمتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية (67%)، حيث كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة مرتفعة على العبارات (31، 32) وحازت على درجة الموافقة من تقدير العينة حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (68%) وأقل من (84%)، ويرى الباحث أن عبارة " تهتم الإدارة العليا للوزارة بالاحتياجات الوظيفية المتعلقة بالموظفين " قد حازت على أعلى درجة موافقة تلتها عبارة " تراعي الإدارة العليا للوزارة اختلاف المستويات الوظيفية للموظفين والفروق الفردية بينهم"، وكانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة متوسطة على العبارات (30، 33، 34) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (52%) وأقل من (68%)، ويرى الباحث أن عبارة " تُظهر الإدارة العليا للوزارة قدرة على فهم مشكلات الموظفين وتقدير ظروفهم " قد حازت على أقل درجة موافقة من العينة.

ويرى الباحث أن نتائج التحليل على بعد فهم الآخرين كأحد أبعاد الذكاء الاجتماعي في أن الإدارة العليا في وزارة المالية الفلسطينية تولي اهتماما ملحوظا بالاحتياجات الوظيفية وتراعي الفروق الفردية بين الموظفين، مما يعكس وعيا جيدا بأهمية التعامل مع التنوع داخل المؤسسة وتتسم الإدارة بقدرة متوسطة الدرجة على تقدير ظروف الموظفين وفهم مشكلاتهم ومعالجتها، رغم وجود بعض التفاوت في إدراك مدى متابعة مؤشرات الرضا والتفهم الإنساني للقرارات الإدارية، وتعكس هذه النتائج توجهها إيجابيا نحو تعزيز الجانب الإنساني في القيادة، مع وجود فرص لتحسين التواصل والمتابعة لرفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي.

3.2.2.4. النتائج المتعلقة في الاستجابة للآخرين

جدول (9/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات

الاستجابة للآخرين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة	ترتيب العبارة
35	تستجيب الإدارة العليا لملاحظات الموظفين بشكل فعال.	3.12	1.122	62.4	متوسطة	6
36	تبادر الإدارة العليا بتقديم الدعم الفني والمعنوي عند الحاجة.	3.46	1.015	69.2	مرتفعة	2
37	تراجع الإدارة العليا سياساتها بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين.	3.22	1.153	64.4	متوسطة	5
38	تعزز الإدارة العليا بيئة تفاعلية تحفز على المشاركة في اتخاذ القرار.	3.29	1.023	65.8	متوسطة	4
39	تتعامل الإدارة العليا بمرونة مع المتغيرات والتحديات في بيئتها.	3.63	0.866	72.6	مرتفعة	1
40	لدى الإدارة العليا في الوزارة القدرة على التفاعل المناسب مع الآخرين وفهمهم.	3.34	0.969	66.8	متوسطة	3
الدرجة الكلية						الدرجة الكلية
		3.34	1.024	66.8	متوسطة	

يتبين من الجدول (9/4) أن متوسط تقدير استجابة عينة الدراسة نحو الاستجابة للآخرين

من وجهة نظر موظفي وزارة المالية الفلسطينية، قد كانت متوسطة على الدرجة الكلية للبعد بمتوسط حسابي (3.34) وبانحراف معياري (1.024)، وجاء الوزن النسبي للمتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية (66.8%)، حيث كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة مرتفعة على العبارات (36، 39) وحازت على درجة الموافقة من تقدير العينة حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (68%) وأقل من (84%)، ويرى الباحث أن عبارة "تتعامل الإدارة العليا بمرونة مع المتغيرات والتحديات في بيئتها" قد حازت على أعلى درجة موافقة تلتها عبارة "تبادر الإدارة العليا بتقديم الدعم الفني والمعنوي عند الحاجة"، وكانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة متوسطة على العبارات (35، 37، 38، 40) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (52%) وأقل من (68%)، ويرى الباحث أن عبارة "تستجيب الإدارة العليا لملاحظات الموظفين بشكل فعال" قد حازت على أقل درجة موافقة من العينة.

يستدل الباحث من خلال نتائج بُعد الاستجابة للآخرين كأحد ابعاد الذكاء الاجتماعي أن

الإدارة العليا في وزارة المالية الفلسطينية تستجيب بدرجة متوسطة لملاحظات الموظفين وتبادر

بتقديم الدعم الفني والمعنوي عند الحاجة مما يمكن من إنجاز العمل بكفاءة وفعالية، كما تُظهر الإدارة مرونة واضحة في التعامل مع التحديات والمتغيرات العنيفة أو المتجددة في البيئة الفلسطينية، مما يعزز قدرتها على التفاعل المناسب مع الآخرين وفهم احتياجاتهم. ورغم ذلك، تشير النتائج إلى وجود فرص لتحسين مراجعة السياسات وتعزيز بيئة العمل التفاعلية التي تشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وبشكل عام، تسير هذه النتائج على توجه إيجابي نحو تعزيز التواصل والتفاعل الفعّال داخل الوزارة، مع ضرورة الاستمرار في تطوير آليات الاستجابة والدعم.

4.2.2.4. خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني الذي نصه: ما مستوى الذكاء

الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً؟

جدول (10/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لمحور الذكاء

الاجتماعي

الرقم	أبعاد الذكاء الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1	التواصل مع الآخرين	3.57	0.854	71.4	مرتفعة
2	فهم الآخرين	3.35	1.023	67	متوسطة
3	الاستجابة للآخرين	3.34	1.024	66.8	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	3.42	0.967	68.4	مرتفعة

يتبين من الجدول (10/4) أن مستوى الذكاء الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام

الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً، قد حاز على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (68.4%)

على الدرجة الكلية لمستوى الذكاء الاجتماعي، فقد كانت مرتفعة على بعد (التواصل مع الآخرين)

وحاز على أعلى درجة موافقة وبنسبة مئوية (71.4%)، فيما جاءت متوسطة على أبعاد (فهم

الآخرين، الاستجابة للآخرين) وبنسبة مئوية (67%)، (66.8%) على التوالي.

ويستدل الباحث من نتائج أبعاد الذكاء الاجتماعي إلى أن بعد التواصل مع الآخرين يحظى

بتقييم مرتفع، مما يعكس قدرة الإدارة العليا على إيصال الأفكار والتوجيهات بوضوح وبناء علاقات

مهنية فعالة، في المقابل، جاء بعد فهم الآخرين ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على وجود وعي مقبول بالتنوع والاحتياجات الفردية للموظفين، لكنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز، أما بعد الاستجابة للآخرين فحصل أيضا على تقييم متوسط، ما يستدعي ضرورة تطوير آليات التفاعل مع ملاحظات الموظفين وتقديم الدعم المناسب لهم بشكل أكثر فاعلية، حيث هذه النتائج جميعها تبرز نقاط القوة في مهارات التواصل، إلى جانب فرص التحسين في الجوانب المتعلقة بالفهم والاستجابة داخل بيئة العمل.

وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو سمرة وآخرون، 2022) التي أشارت نتائجها أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على الذكاء الاجتماعي جاء بدرجة مرتفعة جدا، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (أبو عوف ومحمد، 2021) والتي جاءت بدرجة مرتفعة لدى المرشحات الطلابية في المدارس السعودية.

3.2.4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث الذي نصه: • ما واقع تطبيق إدارة الأزمات

في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أمونجنا؟ ويتعلق في هذا التساؤل النتائج الإحصائية التالية:

1.3.2.4. النتائج المتعلقة في مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)

جدول (11/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات مرحلة

ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة	ترتيب العبارة
41	تضع الإدارة العليا خططاً استباقية لمواجهة الأزمات المحتملة	3.51	0.876	70.2	مرتفعة	5
42	توفر الإدارة العليا تدريباً دورياً للموظفين حول إدارة الأزمات	3.52	0.945	70.4	مرتفعة	4
43	ترصد الإدارة العليا المخاطر المحتملة في بيئة عملها.	3.58	0.866	71.6	مرتفعة	1
44	تعتمد الإدارة العليا أنظمة إنذار مبكر لرصد الأزمات.	3.34	0.876	66.8	متوسطة	6
45	تشجع الإدارة العليا ثقافة التخطيط الوقائي داخل الوزارة.	3.57	0.849	71.4	مرتفعة	3
46	لدى الوزارة قواعد بيانات متكاملة توشح إلى الأزمات المحتملة.	3.57	0.805	71.4	مرتفعة	2
	الدرجة الكلية	3.52	0.869	70.4	مرتفعة	

يتبين من الجدول (11/4) أن متوسط تقدير استجابة عينة الدراسة نحو مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية) من وجهة نظر موظفي وزارة المالية الفلسطينية، قد كانت مرتفعة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (0.869)، وجاء الوزن النسبي للمتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية (70.4%)، حيث كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة مرتفعة على العبارات (41، 42، 43، 45، 46) وحازت على درجة الموافقة من تقدير العينة حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (68%) وأقل من (84%)، ويرى الباحث أن عبارة " ترصد الإدارة العليا المخاطر المحتملة في بيئة عملها" قد حازت على أعلى درجة موافقة تلتها عبارة لدى الوزارة قواعد بيانات متكاملة توشر إلى الأزمات المحتملة"، وكانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة متوسطة على العبارات (44) والتي نصها: " تعتمد الإدارة العليا أنظمة إنذار مبكر لرصد الأزمات " وقد حازت على أقل درجة موافقة من العينة.

ويرى الباحث من خلال تحليل النتائج لمرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية) كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية أن لدى الإدارة العليا في وزارة المالية وعي تنظيمي واضح بأهمية التخطيط الاستباقي لمواجهة الأزمات المحتملة والاستعداد لها والوقاية منها، كما أوضحت النتائج أن الإدارة العليا في الوزارة تبذل جهودا في رصد المخاطر واستشعارها، وتشجع على ثقافة التخطيط الوقائي، إلى جانب امتلاكها قواعد بيانات تقليدية والإلكترونية تدعم الاستعداد للأزمات، ولوحظ من النتائج أن التدريب الدوري للموظفين يعد أحد عناصر الوقاية المعتمدة، ويعزز جاهزية الوزارة للأزمات والاستعداد لها كما أن الاعتماد على أنظمة الإنذار المبكر جاء بتقدير متوسط، ويستدل الباحث على وجود مجال لتحسين الأدوات التقنية المستخدمة في الكشف المبكر عن المخاطر مما تعكس هذه النتائج مدي ضرورة تحسين وتطوير البنية التنظيمية في الجانب الوقائي والاستباقي، مع الحاجة إلى تعزيز بعض الوسائل التقنية لدعم الجاهزية الشاملة.

2.3.2.4. النتائج المتعلقة في مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)

جدول (12/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات مرحلة

الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة	ترتيب العبارة
47	تتعامل الإدارة العليا بسرعة مع الأزمات عند وقوعها.	3.63	0.860	72.6	مرتفعة	5
48	تفعل الإدارة العليا خطط الطوارئ فور حدوث الأزمة.	3.61	0.844	72.2	مرتفعة	6
49	تحرص الوزارة على عمل شركات مع قطاعات ومؤسسات أخرى لمعالجة الأزمات عند وقوعها.	3.63	0.802	72.6	مرتفعة	4
50	تشكل الوزارة فرق عمل (خلايا أزمة) ذات كفاءة وتوفر لها الدعم الكافي لإدارة الأزمة ومواجهتها.	3.54	0.784	70.8	مرتفعة	9
51	تتخذ الإدارة العليا قرارات مبنية على بيانات دقيقة أثناء الأزمات.	3.69	0.739	73.8	مرتفعة	3
52	تضمن الإدارة العليا استمرار تقديم الخدمات الحيوية خلال الأزمة.	3.71	0.745	74.2	مرتفعة	2
53	تحافظ الإدارة العليا على التواصل الفعال مع المستويات الإدارية كافة خلال الأزمة.	3.59	0.840	71.8	مرتفعة	7
54	تحرص الإدارة العليا في الوزارة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لتخفيف الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمة	3.72	0.799	74.4	مرتفعة	1
55	تحرص الإدارة العليا في الوزارة على التفاعل الإعلامي الجيد لتوجيه الرأي العام وتجنب الشائعات.	3.59	0.871	71.8	مرتفعة	8
الدرجة الكلية						مرتفعة
		3.63	0.809	72.6	مرتفعة	

يتبين من الجدول (12/4) أن متوسط تقدير استجابة عينة الدراسة نحو مرحلة الأزمة

(الاستجابة والتعامل مع الأزمة) من وجهة نظر موظفي وزارة المالية الفلسطينية، قد كانت مرتفعة

على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.809)، وجاء الوزن النسبي

للمتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية (72.6%)،

حيث كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة مرتفعة على كافة العبارات

وحازت على درجة الموافقة من تقدير العينة حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (68%) وأقل من

(84%)، ويرى الباحث أن عبارة " تحرص الإدارة العليا في الوزارة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة

لتخفيف الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمة " قد حازت على أعلى درجة موافقة تلتها عبارة "

تضمن الإدارة العليا استمرار تقديم الخدمات الحيوية خلال الأزمة "، فيما حازت عبارة " تشكل

الوزارة فرق عمل (خلايا أزمة) ذات كفاءة وتوفر لها الدعم الكافي لإدارة الأزمة ومواجهتها " على أقل درجة موافقة من العينة.

ويستدل الباحث من خلال تحليل نتائج مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة) كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية إلى أن لدى الإدارة العليا في الوزارة استعداد فعال ومسبق للتعامل مع الأزمات عند وقوعها. أظهرت النتائج أن الإدارة تتخذ قرارات استراتيجية وتكتيكية سريعة وفعالة، وتضمن استمرارية الخدمات الحيوية أثناء الأزمات، كما تبدي قدرة على تفعيل خطط الطوارئ والتعامل السريع مع الأحداث الطارئة، كما يبرز من النتائج حرص وزارة المالية الفلسطينية على العمل التشاركي مع الجهات والمؤسسات المجتمعية الأخرى، وتشكيل فرق أزمة مدعومة بالكفاءة والموارد لمعالجة الأزمات حال حدوثها، وقد أظهرت النتائج أيضا أن الإدارة تحافظ على تواصل فعال داخليا، إلى جانب إدارتها الجيدة للتفاعل على المستوى الإعلامي أثناء الأزمة، ما يسهم في الحد من الشائعات والسيطرة على الموقف كما يرى الباحث أن هذه النتائج تعكس جاهزية عالية واستجابة مدروسة تسهم في تقليل أثر الأزمات وتعزيز الاستقرار المؤسسي المستدام.

3.3.2.4. النتائج المتعلقة في مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)

جدول (13/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لعبارات مرحلة

ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة	ترتيب العبارة
56	تقيم الإدارة العليا الأداء المؤسسي العام للوزارة بعد انتهاء الأزمة لرصد مواطن الإخفاق والابداع.	3.59	0.788	71.8	مرتفعة	5
57	تراجع الإدارة العليا خطط الأزمات بناءً على الدروس المستفادة.	3.65	0.787	73	مرتفعة	1
58	تعمل الإدارة العليا على استعادة الموارد بأسرع وقت.	3.61	0.797	72.2	مرتفعة	4
59	تقدم الإدارة العليا الدعم الوظيفي للمستويات الإدارية التي تأثرت بالأزمة.	3.63	0.805	72.6	مرتفعة	3
60	توثق الإدارة العليا من خلال تقارير واضحة تفاصيل الأزمة للاستفادة منها مستقبلا.	3.64	0.745	72.8	مرتفعة	2
الدرجة الكلية						مرتفعة

يتبين من الجدول (13/4) أن متوسط تقدير استجابة عينة الدراسة نحو مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط) من وجهة نظر موظفي وزارة المالية الفلسطينية، قد كانت مرتفعة على الدرجة الكلية للبعد بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.784)، وجاء الوزن النسبي للمتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية (72.4%)، حيث كانت نتائج متوسط تقدير الاستجابات لعينة الدراسة مرتفعة على كافة العبارات وحازت على درجة الموافقة من تقدير العينة حيث كانت نسبتها المئوية أكبر (68%) وأقل من (84%)، ويرى الباحث أن عبارة " تراجع الإدارة العليا خطط الأزمات بناءً على الدروس المستفادة." قد حازت على أعلى درجة موافقة تلتها عبارة " توثق الإدارة العليا من خلال تقارير واضحة تفاصيل الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً "، فيما حازت عبارة " تقييم الإدارة العليا الأداء المؤسسي العام للوزارة بعد انتهاء الأزمة لرصد مواطن الإخفاق والابداع " قد حازت على أقل درجة موافقة من العينة.

يرى الباحث أن نتائج تحليل مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط) كأحد أبعاد إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تشير إلى أن الوزارة تمارس أنشطتها ما بعد الأزمة بشكل اعتيادي وطبيعي مما يعكس أن لدى الإدارة العليا في الوزارة وعيا إداريا بأهمية التعافي المؤسسي والتعلم من الأزمات، كما يتبين من النتائج مدى التزام الإدارة العليا بمراجعة خطط الأزمات بناء على ما تم اكتسابه من خبرات، وتحرص على توثيق تفاصيل الأزمة لاستخدامها كمرجع مستقبلي ولرسم الخطط الإستراتيجية المستقبلية، كما تبدي الإدارة العليا في الوزارة اهتماما باستعادة الموارد وتقديم الدعم للمستويات التي تأثرت خلال الأزمة، كما ويلاحظ أيضا وجود آليات لتقييم الأداء المؤسسي بعد الأزمة لرصد جوانب القوة والقصور والذي يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية ورفع الجاهزية لمواجهة الأزمات المستقبلية مع الإشارة إلى ضرورة تطوير آليات تقويم الأداء المؤسسي بعد الأزمات لتعزيز الاستفادة منها في ظروف الأزمات اللاحقة.

4.3.2.4. خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني الذي نصه: ما واقع تطبيق إدارة

الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً؟

جدول (14/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتقدير الاستجابات لمحور إدارة

الأزمات

الرقم	أبعاد إدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1	مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)	3.52	0.869	70.4	مرتفعة
2	مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)	3.63	0.809	72.6	مرتفعة
3	مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)	3.62	0.784	72.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور	3.59	0.821	71.8	مرتفعة

يتبين من الجدول (14/4) أن واقع تطبيق إدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام

الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً، قد حاز على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (71.8%)

على الدرجة الكلية لإدارة الأزمات، وحاز بعد مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة) على

أعلى درجة موافقة وبنسبة مئوية (72.6%)، يليه بعد مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة

النشاط) وبنسبة مئوية (72.4%)، أما مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية) جاءت بالمرتبة

الثالثة وبنسبة مئوية (70.4%).

ويستدل الباحث من تحليل النتائج لإدارة الأزمات في وزارة المالية، إلى أن واقع تطبيق

إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية يُعد في مجمله ايجابياً، ما يعكس وجود وعي مؤسسي

واستعداد تنظيمي للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية، وقد أظهرت البيانات أن مرحلة الاستجابة

والتعامل مع الأزمة جاءت في المرتبة الأولى من حيث التطبيق، مما يدل على قدرة الوزارة على

اتخاذ قرارات فعالة وسريعة عند حدوث الأزمات، وتفعيل خطط الطوارئ وتنسيق الجهود بشكل

جيد، تلتها مرحلة ما بعد الأزمة، مما يشير إلى اهتمام الإدارة بعمليات التعافي، وتوثيق التجارب،

ودعم المستويات المتضررة، في خطوة تعزز من مرونة المؤسسة، أما مرحلة ما قبل الأزمة فقد

جاءت في المرتبة الأخيرة، وهو ما يدعو إلى مزيد من الاستثمار في مجال التخطيط الوقائي والاستراتيجي، وتعزيز قدرات الرصد المبكر والتنبؤ بالأزمات، بما يسهم في تحسين الجاهزية الشاملة مستقبلا.

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (بيضا، 2023) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء متوسطا، كما تختلف مع نتائج دراسة (أبو عوف ومحمد، 2021) والتي جاء فيها مستوى إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة جدا

4.2.4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع الذي نصه هل يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية
أنموذجا؟ ويتعلق في هذا التساؤل الفرضية التي نصها: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجا. ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، والجدول (15/4) يوضح النتائج:

جدول رقم (15/4): نتائج اختبار الانحدار القياسي لأثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة أبعاد القيادة الإبداعية	معامل الارتباط R	معامل التحديد Adjust R ²	قيمة (ف) (ف)	دلالة (ف)	قيمة B بيتا المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)
إدارة الأزمات	الحساسية للمشكلات	0.863	0.744	239.028	0.000	0.141	2.666	**0.008
	المبادرة					0.058	-1.024	0.298
	المرونة					0.536	13.752	**0.000
	الأصالة					0.329	5.233	**0.000

مما سبق تظهر نتائج الاختبار في الجدول (15/4) وجود ارتباط معنوي طردي قوي بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات وبنسبة بلغت (86.3%)، ويتبين أنه يوجد أثر معنوي للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية ومن الملاحظ أن تأثير أبعاد القيادة

الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة) في إدارة الأزمات لوزارة المالية الفلسطينية تتسم بالصلاحية والقبول، حيث بلغ مستوى قيمة (F) المحسوبة للاختبار (239.028)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000). وكانت قيمة (t) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.96)، وبلغ معامل التحديد (0.744) مما يشير إلى أن القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته (74%) تقريباً من التباين في واقع تطبيق إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية، أما النسبة المتبقية والبالغة (26%) تقريباً فتعزى لمتغيرات أخرى أو أخطاء عشوائية خارج إطار سيطرة الباحث، وهي قيمة مقبولة إحصائياً، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت دلالة قيمة (t) أقل من (0.05). وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً.

ويستدل الباحث من هذه النتائج على أن القيادة الإبداعية وتحديدًا بأبعادها: (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة) في مؤسسات القطاع العام، ممثلة بوزارة المالية الفلسطينية، تؤدي دوراً فاعلاً في تحسين الاستجابة للأزمات وتطوير قدرات المؤسسة في الاستعداد والتعافي منها، مما يعكس أهمية تبني أنماط قيادية إبداعية مبتكرة في بيئات العمل العامة لرفع كفاءتها واستدامتها في مواجهة التحديات والأزمات مع ضرورة تفعيل روح المبادرة والمبادأة لدى الوزارة والعاملين فيها لضمان التفاعل الأكفأ مع الأزمات وإدارتها.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (بيضا، 2023) التي توصلت إلى أن هناك تأثيراً

إيجابياً لأبعاد القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

5.2.4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الخامس الذي نصه هل يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية بين القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة

المالية الفلسطينية أنموذجاً؟ ويتعلق في هذا التساؤل الفرضية التي نصها: لا يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي في

مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً. ولاختبار الفرضية تم استخدام

اختبار الانحدار المتعدد، والجدول (16/4) يوضح النتائج:

جدول رقم (16/4): نتائج اختبار الانحدار القياسي لأثر القيادة الإبداعية في الذكاء الاجتماعي

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة أبعاد القيادة الإبداعية	معامل الارتباط R	معامل التحديد Adjust R ²	قيمة (ف) دلالة (ف)	قيمة B بيتا المعيارية	قيمة (ت) دلالة (ت)
الذكاء الاجتماعي	الحساسية للمشكلات	0.915	0.838	424.220	0.120	2.847
	المبادرة				0.382	8.549
	المرونة				0.093	2.993
	الأصالة				0.401	8.012

مما سبق تظهر نتائج الاختبار في الجدول (16/4) وجود ارتباط معنوي طردي قوي بين

القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي وبنسبة بلغت (91.5%)، ويتبين أنه يوجد أثر معنوي للقيادة

الإبداعية في الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية. ومن الملاحظ أن تأثير أبعاد القيادة

الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المرونة، الأصالة) في الذكاء الاجتماعي لوزارة المالية

الفلسطينية تنسم بالصلاحية والقبول، حيث بلغ مستوى قيمة (F) المحسوبة للاختبار

(424.220)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000). وكانت قيمة (t) أكبر من قيمتها

الجدولية والبالغة (1.96)، وبلغ معامل التحديد (0.838) مما يشير إلى أن القيادة الإبداعية تفسر

ما نسبته (84%) تقريباً من التباين في مستوى الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية، أما

النسبة المتبقية والبالغة (16%) تقريباً فتعزى لمتغيرات أخرى أو أخطاء عشوائية خارج سيطرة

الباحث، وهي قيمة مقبولة إحصائياً، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت دلالة قيمة (t) أقل من (0.05). وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذا الارتباط الطردي العالي يدل على ازدياد مستوى تبني القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة والذي يرتبط مباشرة بارتفاع مستوى الذكاء الاجتماعي لدى العاملين في الوزارة، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي واضح للقيادة الإبداعية في تفسير الذكاء الاجتماعي، وهو ما يدل على أن القادة الذين يتمتعون بقدرات إبداعية عالية مثل (الحساسية للمشكلات، والمبادرة، والمرونة، والأصالة) يمتلكون تأثيراً إيجابياً مباشراً في تعزيز تفاعلهم الاجتماعي، وفهمهم للآخرين، وقدرتهم على الاستجابة والتواصل.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو سمرة وآخرون، 2022) والتي توصلت إلى وجود

علاقة إيجابية بين الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الديمقراطي.

6.2.4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي السادس الذي نصه هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

بين الذكاء الاجتماعي وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية

الفلسطينية أنموذجاً؟ ويتعلق في هذا التساؤل الفرضية التي نصها: لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاجتماعي وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع

العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً. ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار

البسيط، والجدول (17/4) يوضح النتائج:

جدول رقم (17/4): نتائج اختبار الانحدار القياسي لأثر الذكاء الاجتماعي في إدارة الأزمات

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد Adjust R ²	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة B بيتا المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)
إدارة الأزمات	التواصل مع الآخرين	0.789	0.622	181.064	0.000	0.391	6.974	**0.000
	فهم الآخرين					0.375	5.871	**0.000
	الاستجابة للآخرين					0.081	1.254	0.211

مما سبق تظهر نتائج الاختبار في الجدول (17/4) وجود ارتباط معنوي طردي قوي بين الذكاء الاجتماعي وإدارة الأزمات وبنسبة بلغت (78.9%)، ويتبين أنه يوجد أثر معنوي لأبعاد الذكاء الاجتماعي في إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية. ومن الملاحظ أن تأثير أبعاد الذكاء الاجتماعي (التواصل مع الآخرين، فهم الآخرين) في إدارة الأزمات لوزارة المالية الفلسطينية تتسم بالصلاحية والقبول، حيث بلغ مستوى قيمة (F) المحسوبة للاختبار (181.064)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000). وكانت قيمة (t) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.96)، وبلغ معامل التحديد (0.622) مما يشير إلى أن الذكاء الاجتماعي يفسر ما نسبته (62%) تقريباً من التباين في واقع تطبيق إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية، أما النسبة المتبقية والبالغة (38%) تقريباً فتعزى لمتغيرات أخرى أو أخطاء عشوائية خارج إطار سيطرة الباحث، وهي قيمة مقبولة إحصائياً، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت دلالة قيمة (t) أقل من (0.05). وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاجتماعي وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً.

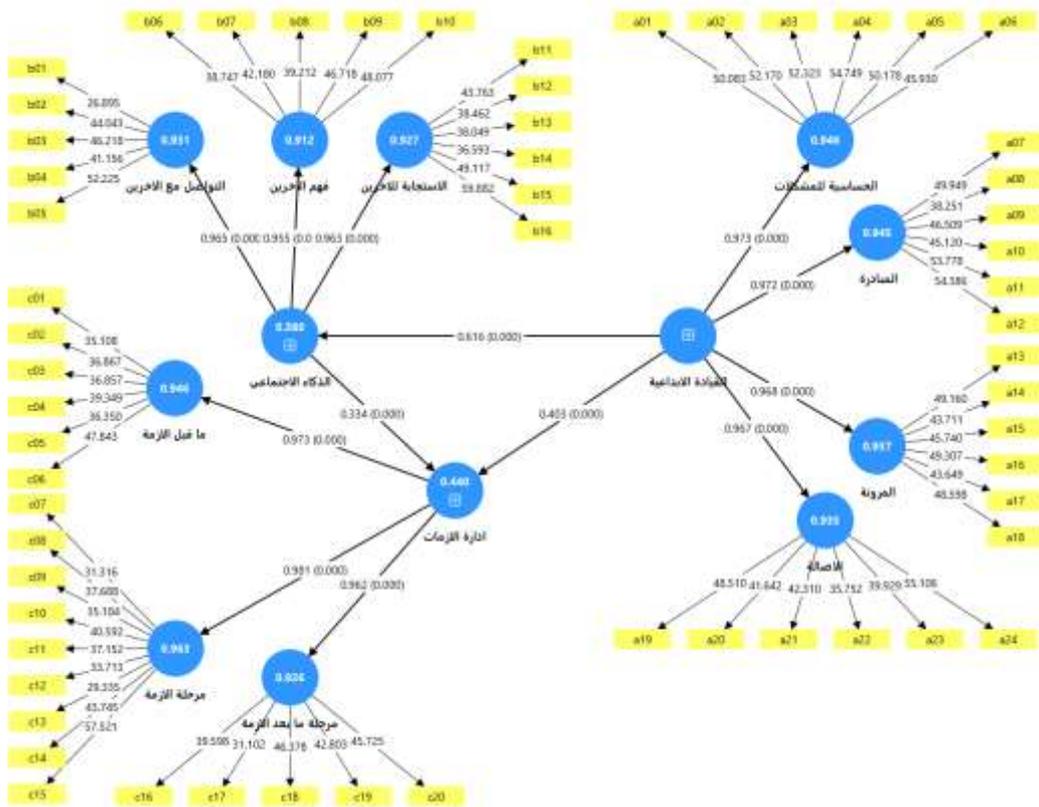
وتعكس النتائج أعلاه أن الذكاء الاجتماعي يؤدي دوراً حاسماً في رفع كفاءة القيادات والموظفين في التعامل مع المواقف الطارئة، من خلال تعزيز التفاهم والتنسيق بين مختلف

المستويات الإدارية، والاستجابة الفعالة للاحتياجات النفسية والسلوكية خلال الأزمات. ويشير ارتفاع معامل التحديد إلى أن نسبة كبيرة من التباين في مستوى تطبيق إدارة الأزمات يعزى إلى توافر مهارات الذكاء الاجتماعي لدى القيادات وموظفي وزارة المالية الفلسطينية مع ضرورة تعزيز قدرات القادة الإداريين في الاستجابة الفعالة للعاملين والمواقف لضمان التفاعل الأكفأ مع الأزمات وإدارتها.

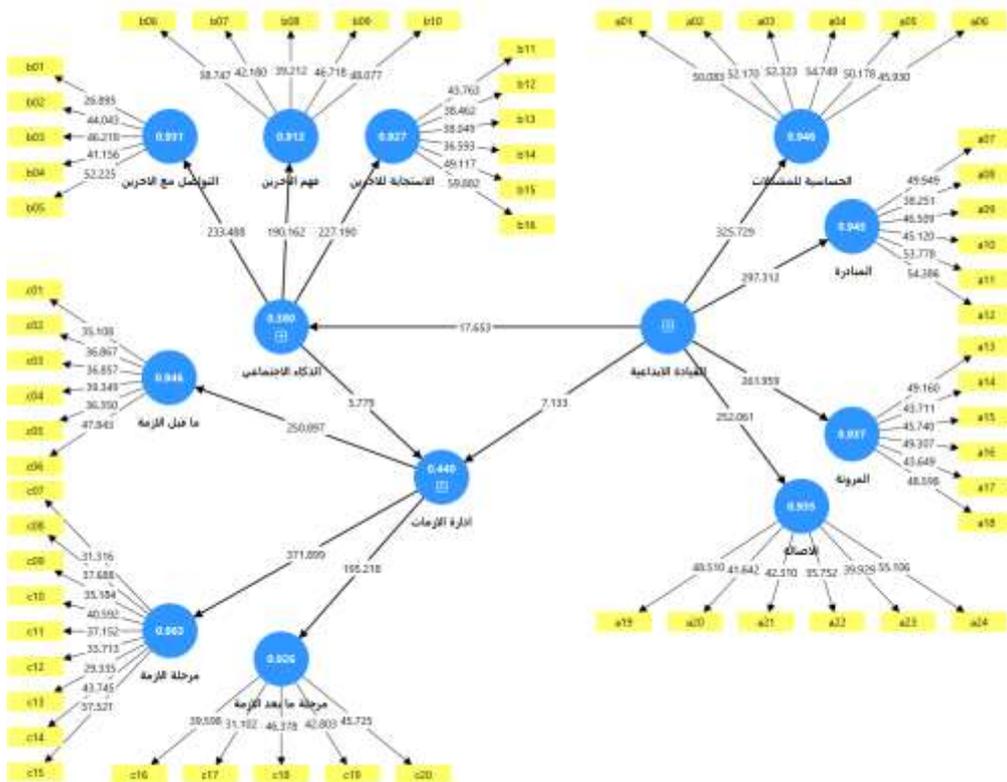
وتتفق النتيجة مع دراسة (أبو عوف ومحمد، 2021) والتي أظهرت وجود علاقة طردية بين الذكاء الاجتماعي ومستوى إدارة الأزمات. كما تتفق مع دراسة (الشمري وعياش، 2019) والتي أظهرت النتائج أن الذكاء الاجتماعي له دور مؤثر في تعزيز القيادة الإبداعية، مما يساهم في تحسين إدارة الأزمات لدى الشركات السعودية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس للدراسة الذي نصه ما الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً؟ ويتعلق في هذا التساؤل الفرضية التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً. واختبار الفرضية تم استخدام برنامج Smart PLS 4 لقياس الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات. والشكل (1/4) يوضح نموذج الدراسة.



الشكل (1/4): معامل المسار وقيمة P لفرضيات الدراسة



الشكل (2/4): قيم T لفرضيات الدراسة

جدول رقم (18/4): نتائج اختبار الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة

الأزمات

نتيجة	حجم التأثير F^2	معامل التحديد Adjust R^2	دلالة (P)	قيمة (t)	الأثر الكلّي	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	مسار الفرضية
يوجد وساطة جزئية	0.367	0.440	0.000	5.286	0.609	0.206	0.403	القيادة الإبداعية - الذكاء الاجتماعي - إدارة الأزمات

الجدول رقم (18/4) يعرض نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بدور الذكاء الاجتماعي

كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، وهو من الجداول المهمة في الدراسة لأنه يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة.

يتضح من الجدول أن الأثر المباشر للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات بلغ (0.403)،

وهو أثر موجب ودال إحصائياً، ما يعني أن تعزيز مستوى القيادة الإبداعية يسهم بشكل مباشر في تحسين قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات. أما الأثر غير المباشر عبر الذكاء الاجتماعي فقد بلغ (0.206)، وهو أيضاً موجب ودال إحصائياً، مما يشير إلى أن القيادة الإبداعية تؤثر في إدارة الأزمات من خلال رفع مستوى الذكاء الاجتماعي لدى القادة والعاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة التعامل مع الأزمات. وبجمع الأثرين المباشر وغير المباشر يظهر أن الأثر الكلي للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات بلغ (0.609)، وهو دليل على قوة العلاقة الكلية بين المتغيرين في ظل وجود الذكاء الاجتماعي كوسيط.

أما من حيث القوة الإحصائية، فقد بلغت قيمة (5.286) t وهي أكبر من القيمة الحرجة

المقبولة، مع قيمة (0.000) P أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يؤكد دلالة النتائج وصحتها.

كما يبين الجدول أن معامل التحديد Adjusted R^2 وصل إلى (0.440)، أي أن نحو 44% من

التباين في إدارة الأزمات يمكن تفسيره من خلال القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي معاً، وهو

مستوى تفسير مقبول يعكس ملاءمة النموذج. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة f^2 (0.367) وهو حجم تأثير متوسط يميل إلى الكبير وفق معايير (Cohen)، ما يعزز من قوة التأثير الإحصائي للعلاقة المدروسة.

وبناءً على هذه النتائج، يظهر أن الذكاء الاجتماعي يقوم بدور الوساطة الجزئية (Partial Mediation)، حيث إنّ العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات تبقى قائمة ومباشرة، إلا أن إدخال الذكاء الاجتماعي يعزز هذه العلاقة ويوضح جزءاً من آلية تأثير القيادة الإبداعية على تحسين إدارة الأزمات.

ويعزو الباحث النتيجة إلى أن القادة المبدعين الذين يمتلكون قدرة عالية على فهم الآخرين، والتفاعل معهم بمرونة، وإدارة العلاقات بشكل فعال، يكونون أكثر قدرة على قيادة مؤسساتهم خلال الأزمات، كما يشير معامل التحديد إلى أن الذكاء الاجتماعي يسهم بشكل كبير في تفسير العلاقة بين السلوك القيادي الإبداعي ومستوى تطبيق ممارسات إدارة الأزمات.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (علي وسامي، 2022) والتي بينت فيها النتائج أن الذكاء الاجتماعي يؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز القيادة الإبداعية وتسهيل إدارة الأزمات في المدارس الفلسطينية وأظهرت أن القادة الذين يمتلكون مهارات عالية في الذكاء الاجتماعي قادرون على استخدام حلول إبداعية لمواجهة التحديات والأزمات. كما تتفق مع دراسة (الزعبي، 2021) والتي هدفت إلى فحص تأثير الذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط في تعزيز فعالية القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الحكومية الأردنية وأظهرت النتائج أن الذكاء الاجتماعي له تأثير كبير كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات. كما تبين أن القادة ذوي الذكاء الاجتماعي العالي قادرون على اتخاذ قرارات إبداعية أكثر فاعلية أثناء الأزمات.

7.2.4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي السابع الذي نصه: هل توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو القيادة الإبداعية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً ويتعلق في هذا التساؤل الفرضية الرئيسية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو القيادة الإبداعية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً." وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

1.7.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (الجنس) نحو القيادة الإبداعية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (t)، والجدول (19/4) يوضح النتائج:

جدول رقم (19/4): نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس

أبعاد القيادة الإبداعية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	ذكر	181	3.58	0.657	1.397	0.163
	أنثى	153	3.48	0.626		
المبادرة	ذكر	181	3.37	0.770	1.650	0.100
	أنثى	153	3.24	0.770		
المرونة	ذكر	181	3.81	0.533	2.907	*0.004
	أنثى	153	3.63	0.618		
الأصالة	ذكر	181	3.50	0.690	2.269	*0.024
	أنثى	153	3.33	0.685		
الدرجة الكلية للمحور	ذكر	181	3.57	0.599	2.274	*0.024
	أنثى	153	3.42	0.585		

يتبين من الجدول رقم (19/4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية لمحور القيادة حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أقل من (0.05) وكانت هذه الفروق تميل لصالح فئة الذكور على حساب الإناث فيما كانت مستوى الدلالة لقيم (ت) أكبر من (0.05) على أبعاد (الحساسية للمشكلات، المبادرة. وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لوجود فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تشير إلى وجود تأثير معنوي لمتغير الجنس في تقييم القيادة الإبداعية، وقد كانت هذه الفروق تميل لصالح الذكور، ما يعني أن الذكور قد عبروا عن مستويات إدراك أعلى لممارسات القيادة الإبداعية وخاصة في بعدي (المرونة والأصالة) في وزارة المالية الفلسطينية مقارنة بالإناث في السياق ذاته.

2.7.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) نحو القيادة الإبداعية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (20/4) يوضح النتائج:

جدول (20/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

أبعاد القيادة الإبداعية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	14.451	4	3.613	9.626	0.000
	داخل المجموعات	123.475	329	0.375		
	المجموع	137.926	333			
المبادرة	بين المجموعات	21.117	4	5.279	9.796	0.000
	داخل المجموعات	177.298	329	0.539		
	المجموع	198.415	333			
المرونة	بين المجموعات	3.820	4	0.955	2.904	0.022
	داخل المجموعات	108.213	329	0.329		
	المجموع	112.033	333			
الأصالة	بين المجموعات	11.765	4	2.941	6.551	0.000
	داخل المجموعات	147.718	329	0.449		
	المجموع	159.483	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	10.648	4	2.662	8.108	0.000
	داخل المجموعات	108.007	329	0.328		
	المجموع	118.654	333			

يتبين من الجدول (20/4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية على

الدرجة الكلية للمحور وعلى كافة أبعادها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة

لقيم (ف) أقل من (0.05) وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة في أنه

يوجد فروقات في استجابات عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق القيادة الإبداعية في الوزارة تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي. ولمعرفة دلالة الفروق تم اللجوء لاختبار LSD كما يوضح الجدول

(20/4-أ) والجدول (20/4-ب)

الجدول (20/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور القيادة الإبداعية

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المسمى الوظيفي
0.40074	4.0833	9	مدير عام
0.55820	3.7154	88	مدير
0.64855	3.4728	89	رئيس قسم
0.49016	3.4363	17	رئيس شعبة
0.54600	3.3397	131	موظف إداري
0.59692	3.4991	334	المجموع

الجدول (20/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المسمى الوظيفي نحو محور القيادة الإبداعية

المحور	المسمى الوظيفي	مدير عام	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف إداري	مستوى الدلالة	
القيادة الإبداعية	مدير عام		0.3679	.61049*	.64706*	.74364*	0.067	
							*0.003	
							*0.006	
							*0.000	
	مدير				.24259*	0.27916	.37574*	0.005
								0.067
								0.000
	رئيس قسم					0.03657	0.13315	0.810
								0.092
	رئيس شعبة						0.09658	0.514
	موظف إداري							

يتبين من الجدول رقم (20/4-ب) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو القيادة

الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي كانت كما يأتي:

- بين فئة مدير عام وكل من (رئيس قسم ورئيس شعبة وموظف إداري) وكانت الفروقات لصالح

فئة مدير عام على حساب الفئات الأخرى.

- وبين فئة مدير وكل من (رئيس قسم وموظف إداري) وكانت الفروقات لصالح فئة مدير على

حساب الفئات الأخرى.

ويستدل الباحث من دلالة هذه الفروقات إلى أن من يشغلون مناصب إدارية عليا يدركون ممارسات القيادة الإبداعية بمستوى أعلى مقارنة بالفئات الإدارية الأدنى، كما أن الفئات الإدارية العليا غالباً ما تكون أكثر انخراطاً في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وخاصة الإستراتيجية منها، وتمتلك رؤية أشمل للممارسات القيادية داخل المؤسسة، في حين قد لا تتاح الدرجة نفسها من التفاعل أو الاطلاع للفئات الإدارية الأدنى.

3.7.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) نحو القيادة الإبداعية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (21/4) يوضح النتائج:

جدول (21/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة

الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد القيادة الإبداعية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	1.196	3	0.399	0.962	0.411
	داخل المجموعات	136.730	330	0.414		
	المجموع	137.926	333			
المبادرة	بين المجموعات	1.558	3	0.519	0.871	0.456
	داخل المجموعات	196.857	330	0.597		
	المجموع	198.415	333			
المرونة	بين المجموعات	0.443	3	0.148	0.437	0.727
	داخل المجموعات	111.589	330	0.338		
	المجموع	112.033	333			
الأصالة	بين المجموعات	2.087	3	0.696	1.458	0.226
	داخل المجموعات	157.396	330	0.477		
	المجموع	159.483	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	0.812	3	0.271	0.758	0.518
	داخل المجموعات	117.842	330	0.357		
	المجموع	118.654	333			

يتبين من الجدول (21/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية

على الدرجة الكلية للمحور وعلى كافة أبعادها تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة لعدم وجود فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويستدل الباحث إلى أن القيادة الإبداعية من المفاهيم التي يدركها الموظفون بشكل متوازن من مختلف الفئات والخبرات، ما يدل على وجود ثقافة تنظيمية مستقرة أو ممارسات قيادية واضحة لا تتأثر بمدة خدمة الموظف في الوزارة.

4.7.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) نحو القيادة الإبداعية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (22/4) يوضح النتائج:

جدول (22/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد القيادة الإبداعية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	6.119	2	3.060	7.684	0.001
	داخل المجموعات	131.806	331	0.398		
	المجموع	137.926	333			
المبادرة	بين المجموعات	13.230	2	6.615	11.823	0.000
	داخل المجموعات	185.185	331	0.559		
	المجموع	198.415	333			
المرونة	بين المجموعات	0.681	2	0.340	1.012	0.365
	داخل المجموعات	111.352	331	0.336		
	المجموع	112.033	333			
الأصالة	بين المجموعات	4.545	2	2.272	4.854	0.008
	داخل المجموعات	154.939	331	0.468		
	المجموع	159.483	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	4.773	2	2.387	6.937	0.001
	داخل المجموعات	113.881	331	0.344		
	المجموع	118.654	333			

يتبين من الجدول (22/4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية على الدرجة الكلية للمحور وعلى أبعادها (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أقل من (0.05)، فيما لا تظهر الفروقات على بعد (المرونة)، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لوجود فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم اللجوء لاختبار LSD كما يوضح الجدول (22/4-أ) والجدول (22/4-ب).

الجدول (22/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور القيادة الإبداعية

تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	21	3.1825	0.37372
بكالوريوس	274	3.4865	0.60422
دراسات عليا	39	3.7585	0.54822
المجموع	334	3.4991	0.59692

الجدول (22/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي نحو محور القيادة الإبداعية

المحور	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	دبلوم		-0.30393*	-0.57601*	0.023
	بكالوريوس				0.000
	دراسات عليا				0.007

تشير نتائج الجدولين (22/4-أ) و(22/4-ب) إلى أن مستوى القيادة الإبداعية كما يدركها

الموظفون في وزارة المالية الفلسطينية يختلف باختلاف المؤهل العلمي، حيث يظهر أن حاملي الدبلوم هم الأكثر إيجابية في تقييمهم لممارسات القيادة الإبداعية مقارنة بزملائهم من حملة البكالوريوس والدراسات العليا، كما تبين أن حملة البكالوريوس بدورهم يقيمون القيادة الإبداعية

بدرجة أعلى من حملة الدراسات العليا. هذه النتائج تعكس أن التوقعات تجاه ممارسات القيادة الإبداعية تختلف باختلاف المستوى الأكاديمي، فالأفراد ذوو المؤهلات الأدنى قد يكون لديهم سقف توقعات أقل أو رضا أكبر بما هو متاح من ممارسات إدارية، الأمر الذي يجعلهم أكثر ميلاً لمنح تقييمات مرتفعة للقيادة الإبداعية. في المقابل، فإن حملة الدراسات العليا عادة ما يمتلكون خبرات أكاديمية ومعرفية أوسع، ما يجعل توقعاتهم أعلى وأكثر نقدية في تقييم القيادة، وبالتالي قد ينظرون إلى الممارسات الحالية على أنها غير كافية لتلبية معاييرهم المتقدمة. ومن ثم فإن هذه الفروقات تشير إلى أهمية مراعاة المستوى التعليمي للموظفين عند تطوير إستراتيجيات القيادة الإبداعية، بحيث تكون قادرة على تلبية تطلعات مختلف الفئات الأكاديمية بما يضمن تحقيق درجة أعلى من الرضا والانسجام في بيئة العمل.

5.7.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)

تعزى لمتغير (الوحدة الإدارية) نحو القيادة الإبداعية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني:

وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة

الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (23/4) يوضح النتائج:

جدول (23/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

أبعاد القيادة الإبداعية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	11.394	13	0.876	2.217	0.009
	داخل المجموعات	126.532	320	0.395		
	المجموع	137.926	333			
المبادرة	بين المجموعات	21.396	13	1.646	2.975	0.000
	داخل المجموعات	177.019	320	0.553		
	المجموع	198.415	333			
المرونة	بين المجموعات	17.263	13	1.328	4.484	0.000
	داخل المجموعات	94.770	320	0.296		

			333	112.033	المجموع	
0.001	2.854	1.275	13	16.572	بين المجموعات	الأصالة
		0.447	320	142.911	داخل المجموعات	
			333	159.483	المجموع	
0.000	3.154	1.037	13	13.478	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمحور
		0.329	320	105.176	داخل المجموعات	
			333	118.654	المجموع	

يتبين من الجدول (23/4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية على

الدرجة الكلية للمحور وعلى كافة أبعادها تعزى لمتغير الوحدة الإدارية حيث كان مستوى الدلالة

لقيم (ف) أقل من (0.05)، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لوجود

فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوحدة الإدارية، ولمعرفة دلالة الفروق تم اللجوء

لاختبار LSD كما يوضح الجدول (23/4-أ) والجدول (23/4-ب)

الجدول (23/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور القيادة الإبداعية

تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الوحدة الإدارية
0.41031	3.6458	18	الإدارة العامة للشؤون القانونية
0.82941	3.2798	7	الإدارة العامة للعلاقات الدولية والمشاريع
0.34262	3.4853	17	الإدارة العامة للشؤون المالية
0.54326	3.7051	26	الإدارة العامة للشؤون الإدارية
0.51016	3.2847	18	الإدارة العامة للمدفوعات
0.41253	3.4352	18	الإدارة العامة للنقدية
0.53370	3.5735	34	الإدارة العامة للحسابات العامة
0.64100	3.4904	26	الإدارة العامة لعمليات الرواتب
0.38737	3.6702	35	الإدارة العامة للموازنة العامة
0.53171	3.7636	43	الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية
0.74234	3.1949	28	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية
0.58437	3.4907	9	الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات
0.74742	3.2196	48	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي
0.42792	3.6607	7	غير ذلك
0.59692	3.4991	334	المجموع

الجدول (23/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير الوحدة الإدارية نحو محور القيادة الإبداعية

الوحدة الإدارية (I)	الوحدة الإدارية (J)	فرق المتوسط الحسابي (I - J)	الدلالة الإحصائية
الإدارة العامة للحسابات العامة	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	.35391*	0.006
الإدارة العامة للحسابات العامة	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	.37859*	0.010
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	.56863*	0.000
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	.54395*	0.000
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للمدفوعات	.47884*	0.003
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للعلاقات الدولية والمشاريع	.48380*	0.039
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للنقدية	.32838*	0.042
الإدارة العامة للشؤون الإدارية	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	.51019*	0.001
الإدارة العامة للشؤون الإدارية	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	.48551*	0.001
الإدارة العامة للشؤون الإدارية	الإدارة العامة للمدفوعات	.42041*	0.017
الإدارة العامة للشؤون القانونية	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	.42622*	0.008
الإدارة العامة للشؤون القانونية	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	.45089*	0.010
الإدارة العامة للموازنة العامة	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	.45062*	0.000
الإدارة العامة للموازنة العامة	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	.47530*	0.001
الإدارة العامة للموازنة العامة	الإدارة العامة للمدفوعات	.38552*	0.021

يتبين من الجدول رقم (23/4-ب) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو القيادة

الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية كانت الفروقات كما تظهر

بالجدول حيث تظهر النتائج أن الفروقات بين الوحدات الإدارية كانت لصالح الوحدات الإدارية

المدرجة في العمود (I) على حساب الوحدات الإدارية المدرجة في العمود (J) وبالقيمة والدلالة

المشار إليها حسب الجدول أعلاه.

على سبيل المثال تظهر الفروقات بين الإدارة العامة للحسابات العامة والإدارة العامة

للجمارك والالتزام الجمركي حيث تميل هذه الفروقات لصالح الوحدة الإدارية الإدارة العامة

للحسابات العامة على حساب الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي.

ويعزو الباحث هذه الفروقات إلى أن ممارسات القيادة الإبداعية قد تختلف بين الوحدات الإدارية داخل الوزارة، ويعود ذلك إلى اختلاف طبيعة عمل الوحدة الإدارية وبيئات العمل فيها، أو نوعية القادة القائمين على هذه الوحدات، ومستوى الدعم والتوجيه المتوفر في كل وحدة إدارية.

6.7.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو القيادة الإبداعية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (24/4) يوضح النتائج:

جدول (24/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق

أبعاد القيادة الإبداعية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	4.224	2	2.112	5.229	0.006
	داخل المجموعات	133.702	331	0.404		
	المجموع	137.926	333			
المبادرة	بين المجموعات	8.702	2	4.351	7.591	0.001
	داخل المجموعات	189.713	331	0.573		
	المجموع	198.415	333			
المرونة	بين المجموعات	1.010	2	0.505	1.506	0.223
	داخل المجموعات	111.023	331	0.335		
	المجموع	112.033	333			
الأصالة	بين المجموعات	4.585	2	2.293	4.899	0.008
	داخل المجموعات	154.898	331	0.468		
	المجموع	159.483	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	4.091	2	2.046	5.910	0.003
	داخل المجموعات	114.563	331	0.346		
	المجموع	118.654	333			

يتبين من الجدول (24/4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية على

الدرجة الكلية للمحور وعلى أبعادها (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة) تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أقل من (0.05)، فيما لم تظهر فروقات على بعد (المرونة) وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لوجود فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق، ولمعرفة دلالة الفروق تم اللجوء لاختبار LSD كما يوضح الجدول (أ-24/4) والجدول (ب-24/4)

الجدول (أ-24/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور القيادة الإبداعية

تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق

عدد الدورات التدريبية في السياق	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 3 دورات	116	3.4612	0.62696
من 3 - 6 دورات	122	3.4016	0.53319
أكثر من 6 دورات	96	3.6688	0.60663
المجموع	334	3.4991	0.59692

الجدول (ب-24/4): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق نحو محور

القيادة الإبداعية

المحور	عدد الدورات التدريبية	أقل من 3 دورات	من 3-6 دورات	أكثر من 6 دورات	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	أقل من 3 دورات		0.05957	-0.20763*	0.435
	من 3 - 6 دورات			-0.26720*	0.011
	أكثر من 6 دورات				0.001

يتبين من الجدول رقم (ب-24/4) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو القيادة

الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق كانت الفروقات بين فئة (أقل من 3 دورات) وبين فئة (أكثر من 6 دورات) وكانت لصالح فئة (أكثر من 6 دورات) وبين فئة (من 3 - 6 دورات) وفئة (أكثر من 6 دورات) وكانت لصالح فئة (أكثر من 6 دورات).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن زيادة عدد الدورات التدريبية ترتبط بتحسين إدراك الموظفين وتقديرهم لممارسات القيادة الإبداعية، مما يعكس أثرا إيجابيا للتدريب المستمر على رفع وعيهم بمهارات القيادة كما يعزز أهمية البرامج التدريبية المتخصصة كوسيلة لتطوير مهارات القيادة الإبداعية.

8.2.4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثامن الذي نصه: هل توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو الذكاء الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجا ويتعلق في هذا التساؤل الفرضية الرئيسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو الذكاء الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجا." وينبثق عن الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

1.8.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (الجنس) نحو الذكاء الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجا" وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (t)، والجدول (25/4) يوضح النتائج:

جدول رقم (25/4): نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس

أبعاد الذكاء الاجتماعي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التواصل مع الآخرين	ذكر	181	3.66	0.584	2.846	*0.005
	أنثى	153	3.47	0.643		
فهم الآخرين	ذكر	181	3.44	0.757	2.111	*0.036
	أنثى	153	3.26	0.779		
الاستجابة للآخرين	ذكر	181	3.42	0.766	2.020	*0.044
	أنثى	153	3.25	0.808		
الدرجة الكلية للمحور	ذكر	181	3.51	0.649	2.470	*0.014
	أنثى	153	3.32	0.693		

عند النظر في نتائج الجدول رقم (25/4) يتضح أن الفرضية التي صاغها الباحث كانت

تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو الذكاء الاجتماعي تبعا لمتغير الجنس، غير أن نتائج اختبار (t) أظهرت عكس ذلك، إذ بينت وجود فروق لصالح الذكور على الدرجة الكلية للذكاء الاجتماعي وعلى جميع أبعاده. هنا يمكن التساؤل حول الأساس الذي استند إليه الباحث في بناء فرضيته الصفرية، حيث من المحتمل أنه اعتمد على افتراضات عامة سابقة في بعض الأدبيات التي ربطت بين الذكاء الاجتماعي وبين القدرات الإنسانية المشتركة بصرف النظر عن الجنس، أو اعتبر أن بيئة العمل في المؤسسات العامة يفترض أن توفر فرصاً متكافئة للتواصل والتفاعل للجنسين على حد سواء. لكن النتائج الحالية تشير إلى واقع مختلف فرضته طبيعة السياق المؤسسي الفلسطيني، وبخاصة في وزارة المالية.

يمكن تفسير هذه الفروق بعدة أبعاد عملية وتنظيمية، أولها أن الذكور غالباً ما يصلون إلى مناصب إدارية وإشرافية عليا بشكل أكبر من الإناث، الأمر الذي يمنحهم فرصاً أوسع للتفاعل مع المستويات الإدارية المختلفة وصناع القرار، وهو ما يطور قدراتهم في مهارات التواصل وبناء العلاقات. إضافة إلى ذلك، قد تكون طبيعة المهام الوظيفية الموكلة للذكور في الوزارة أكثر ارتباطاً بالأنشطة التفاعلية مثل الاجتماعات الرسمية والتنسيق مع جهات متعددة، ما يزيد من فرص صقل الذكاء الاجتماعي لديهم مقارنة بالإناث اللواتي قد يتم حصرهن في مهام أكثر إدارية أو مكتبية.

كما لا يمكن إغفال أثر التحيزات الاجتماعية والثقافية التي تميل إلى إعطاء الذكور فرصاً أوسع للمشاركة في برامج التدريب والتطوير الوظيفي، وهو ما ينعكس بدوره في تحسين قدراتهم على التواصل وفهم الآخرين والاستجابة لهم.

بالتالي، فإن هذه النتائج لا تكتفي بإظهار وجود فروق لصالح الذكور، بل تدعو أيضاً إلى نقاش أعمق حول العدالة التنظيمية في توزيع الأدوار والمسؤوليات وفرص التطوير داخل وزارة المالية، بما يضمن إتاحة المجال أمام الإناث لتطوير قدرتهن في مجال الذكاء الاجتماعي على نحو متكافئ مع الذكور.

2.8.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) نحو الذكاء الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (26/4) يوضح النتائج:

جدول (26/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

أبعاد الذكاء الاجتماعي	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التواصل مع الآخرين	بين المجموعات	11.835	4	2.959	8.450	0.000
	داخل المجموعات	115.201	329	0.350		
	المجموع	127.036	333			
فهم الآخرين	بين المجموعات	14.022	4	3.506	6.267	0.000
	داخل المجموعات	184.027	329	0.559		
	المجموع	198.050	333			
الاستجابة للآخرين	بين المجموعات	27.973	4	6.993	12.820	0.000
	داخل المجموعات	179.469	329	0.545		
	المجموع	207.442	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	17.111	4	4.278	10.540	0.000
	داخل المجموعات	133.535	329	0.406		
	المجموع	150.646	333			

يتبين من الجدول (26/4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية على الدرجة الكلية للمحور وعلى كافة أبعادها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أقل من (0.05) وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة في أنه يوجد فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولمعرفة دلالة الفروق تم اللجوء لاختبار LSD كما يوضح الجدول (أ-26/4) والجدول (ب-26/4)

الجدول (أ-26/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور الذكاء الاجتماعي

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المسمى الوظيفي
0.37741	3.9395	9	مدير عام
0.54607	3.7157	88	مدير
0.68836	3.4313	89	رئيس قسم
0.54887	3.3634	17	رئيس شعبة
0.67900	3.1901	131	موظف إداري
0.67260	3.4219	334	المجموع

الجدول (ب-26/4): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المسمى الوظيفي على محور الذكاء

الاجتماعي

المحور	المسمى الوظيفي	مدير عام	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف إداري	مستوى الدلالة
الذكاء الاجتماعي	مدير عام		0.22385	.50817*	.57611*	.74943*	0.316
							0.023
							0.029
							0.001
	مدير			.28432*	.35226*	.52558*	0.003
							0.038
							0.000
	رئيس قسم				0.06794	.24126*	0.687
							0.006
	رئيس شعبة					0.17332	0.292
	موظف إداري						

يتبين من الجدول رقم (4/26-ب) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو الذكاء

الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي كانت كما يأتي:

- بين فئة مدير عام وكل من (رئيس قسم ورئيس شعبة وموظف إداري) وكانت الفروقات لصالح فئة مدير عام على حساب الفئات الأخرى.
- وبين فئة مدير وكل من (رئيس قسم ورئيس شعبة وموظف إداري) وكانت الفروقات لصالح فئة مدير على حساب الفئات الأخرى.
- وبين فئة (رئيس قسم) وفئة (موظف إداري) وكانت الفروقات لصالح فئة رئيس قسم.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن شاغلي المناصب الإدارية العليا يكونون أكثر انخراطاً في دوائر صنع القرار والتواصل مع المستويات التنظيمية المختلفة داخل الوزارة وخارجها، الأمر الذي يتيح لهم فرصاً أوسع لممارسة مهارات الذكاء الاجتماعي مثل بناء العلاقات، التقاهم، الاستجابة لمتطلبات الآخرين. كما أن هذه الفئة عادة ما تتمتع بدرجة أعلى من النفوذ والثقة بالنفس، إلى جانب اتساع نطاق مسؤولياتها الوظيفية الذي يفرض حضوراً أكبر في الاجتماعات الرسمية والأنشطة التفاعلية، فضلاً عن حصولهم على فرص أكبر للمشاركة في البرامج التدريبية وورش العمل المتخصصة، وهو ما يسهم في تطوير قدراتهم الاجتماعية وتعزيز وعيهم بممارسات الذكاء الاجتماعي بشكل يفوق من هم في المناصب الإدارية الأدنى.

3.8.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى

لمتغير (سنوات الخبرة) نحو الذكاء الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (4/27) يوضح النتائج:

جدول (27/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد الذكاء الاجتماعي	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التواصل مع الآخرين	بين المجموعات	2.832	3	0.944	2.508	0.059
	داخل المجموعات	124.205	330	0.376		
	المجموع	127.036	333			
فهم الآخرين	بين المجموعات	0.993	3	0.331	0.554	0.646
	داخل المجموعات	197.057	330	0.597		
	المجموع	198.050	333			
الاستجابة للآخرين	بين المجموعات	6.789	3	2.263	3.722	0.012
	داخل المجموعات	200.654	330	0.608		
	المجموع	207.442	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	2.709	3	0.903	2.014	0.112
	داخل المجموعات	147.938	330	0.448		
	المجموع	150.646	333			

يتبين من الجدول (27/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية

على الدرجة الكلية للمحور وعلى أبعادها (التواصل مع الآخرين، وفهم الآخرين) تعزى لمتغير

سنوات الخبرة حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05) وأظهرت نتائج التحليل الجزئي

وجود فروقات على بعد (الاستجابة للآخرين). وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية

البديلة لعدم وجود فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة

الكلية لمحور الذكاء الاجتماعي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل في وزارة المالية توفر مناخا تنظيميا يتيح

فرصا متساوية لجميع الموظفين لاكتساب وتوظيف مهارات الذكاء الاجتماعي، سواء كانوا من

أصحاب الخبرة الطويلة أو القصيرة. كما أن التواصل الداخلي في الوزارة ينفذ بشكل شمولي، ولا

تقتصر على فئة معينة، مما يسهم في توحيد مستوى الإدراك لدى الموظفين تجاه ممارسات الذكاء الاجتماعي.

4.8.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى

لمتغير (المؤهل العلمي) نحو الذكاء الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية

الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة

والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (28/4) يوضح النتائج:

جدول (28/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد الذكاء الاجتماعي	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التواصل مع الآخرين	بين المجموعات	5.141	2	2.571	6.981	0.001
	داخل المجموعات	121.895	331	0.368		
	المجموع	127.036	333			
فهم الآخرين	بين المجموعات	10.904	2	5.452	9.643	0.000
	داخل المجموعات	187.146	331	0.565		
	المجموع	198.050	333			
الاستجابة للآخرين	بين المجموعات	15.251	2	7.625	13.133	0.000
	داخل المجموعات	192.191	331	0.581		
	المجموع	207.442	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	9.926	2	4.963	11.674	0.000
	داخل المجموعات	140.720	331	0.425		
	المجموع	150.646	333			

يتبين من الجدول (28/4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية على

الدرجة الكلية للمحور وعلى كافة الأبعاد تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة لقيم

(ف) أقل من (0.05)، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لوجود فروقات

في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم اللجوء لاختبار LSD كما يوضح الجدول (أ-28/4) والجدول (ب-28/4).

الجدول (أ-28/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور الذكاء الاجتماعي

تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	21	2.9169	0.58163
بكالوريوس	274	3.4120	0.67413
دراسات عليا	39	3.7632	0.51019
المجموع	334	3.4219	0.67260

الجدول (ب-28/4): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي نحو محور الذكاء الاجتماعي

المحور	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	مستوى الدلالة
الذكاء الاجتماعي	دبلوم		-	-.84632*	0.001
			.49503*		0.000
	بكالوريوس			-.35129*	0.002
		دراسات عليا			

يتبين من الجدول رقم (ب-28/4) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو الذكاء

الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت كما يأتي:

- بين مؤهل دبلوم ومؤهل بكالوريوس وكانت الفروقات لصالح فئة بكالوريوس
 - وبين مؤهل دبلوم ومؤهل دراسات عليا وكانت الفروقات لصالح فئة الدراسات العليا.
 - وبين مؤهل بكالوريوس ومؤهل الدراسات العليا وكانت الفروقات لصالح فئة دراسات عليا.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ارتفاع المستوى الأكاديمي يرتبط بزيادة الوعي والإدراك بمفاهيم الذكاء الاجتماعي داخل بيئة العمل، حيث يميل أصحاب المؤهلات العليا إلى امتلاك مهارات أقوى في التواصل والفهم والتفاعل نتيجة لما تلقوه من تعليم أكاديمي أوسع مقارنة بذوي المؤهلات الأدنى. كما أن هذه الفئة غالباً ما تكتسب خبرات اجتماعية أعمق من خلال مشاركتها

في الأنشطة البحثية والتدريبية والمؤتمرات العلمية، وهو ما ينمي قدراتهم على بناء شبكات مهنية واسعة ويعزز من وعيهم بأهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل. إضافة إلى ذلك، فإن التعليم العالي يسهم في تطوير مهارات التفكير النقدي والتحليل، ويمنح الأفراد فرصاً أكبر للوصول إلى التدريب المتخصص والانخراط في شبكات اجتماعية ومهنية متنوعة، ما يزيد من خبرتهم في التعامل مع المواقف المختلفة ويجعلهم أكثر فاعلية في توظيف الذكاء الاجتماعي لخدمة أهدافهم الوظيفية والمؤسسية.

5.8.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (الوحدة الإدارية) نحو الذكاء الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (29/4) يوضح النتائج:

جدول (29/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

أبعاد الذكاء الاجتماعي	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التواصل مع الآخرين	بين المجموعات	9.535	13	0.733	1.998	0.020
	داخل المجموعات	117.501	320	0.367		
	المجموع	127.036	333			
فهم الآخرين	بين المجموعات	26.213	13	2.016	3.755	0.000
	داخل المجموعات	171.837	320	0.537		
	المجموع	198.050	333			
الاستجابة للآخرين	بين المجموعات	20.991	13	1.615	2.771	0.001
	داخل المجموعات	186.451	320	0.583		
	المجموع	207.442	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	15.971	13	1.229	2.919	0.001
	داخل المجموعات	134.675	320	0.421		
	المجموع	150.646	333			

يتبين من الجدول (29/4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية على الدرجة الكلية للمحور وعلى كافة أبعادها تعزى لمتغير الوحدة الإدارية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أقل من (0.05)، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لوجود فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوحدة الإدارية، ولمعرفة دلالة الفروق تم اللجوء لاختبار LSD كما يوضح الجدول (29/4-أ) والجدول (29/4-ب)

الجدول (29/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور الذكاء الاجتماعي

تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الوحدة الإدارية
0.57884	3.5469	18	الإدارة العامة للشؤون القانونية
0.94575	3.1619	7	الإدارة العامة للعلاقات الدولية والمشاريع
0.52397	3.3007	17	الإدارة العامة للشؤون المالية
0.48240	3.6748	26	الإدارة العامة للشؤون الإدارية
0.58369	3.2451	18	الإدارة العامة للمدفوعات
0.58539	3.2389	18	الإدارة العامة للنقدية
0.61984	3.4294	34	الإدارة العامة للحسابات العامة
0.81145	3.4214	26	الإدارة العامة لعمليات الرواتب
0.48387	3.6083	35	الإدارة العامة للموازنة العامة
0.53687	3.7690	43	الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية
0.73234	3.2183	28	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية
0.79281	3.3617	9	الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات
0.81443	3.1167	48	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي
0.56203	3.5254	7	غير ذلك
0.67260	3.4219	334	المجموع

الجدول (29/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير الوحدة الإدارية نحو محور الذكاء الاجتماعي

الوحدة الإدارية (I)	الوحدة الإدارية (J)	فرق المتوسط الحسابي (I - J)	الدلالة الإحصائية
الإدارة العامة للحسابات العامة	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	.31275*	0.032
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	.65233*	0.000
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	.55074*	0.001
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للمدفوعات	.52393*	0.004
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للنقدية	.53010*	0.004
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للشؤون المالية	.46834*	0.012
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للعلاقات الدولية والمشاريع	.60709*	0.022
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة للحسابات العامة	.33958*	0.023
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	الإدارة العامة لعمليات الرواتب	.34762*	0.032
الإدارة العامة للشؤون الإدارية	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	.55812*	0.000
الإدارة العامة للشؤون الإدارية	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	.45653*	0.010
الإدارة العامة للشؤون الإدارية	الإدارة العامة للنقدية	.43590*	0.029
الإدارة العامة للشؤون الإدارية	الإدارة العامة للمدفوعات	.42972*	0.031
الإدارة العامة للشؤون القانونية	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	.43025*	0.017
الإدارة العامة للموازنة العامة	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	.49159*	0.001
الإدارة العامة للموازنة العامة	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	.39000*	0.018

يتبين من الجدول رقم (29/4-ب) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو الذكاء

الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية كانت الفروقات كما في الجدول حيث تظهر النتائج أن الفروقات بين الوحدات الإدارية كانت تميل لصالح الوحدات الإدارية المدرجة في العمود (I) على حساب الوحدات الإدارية المدرجة في العمود (J) وبالقيمة والدلالة المشار إليها حسب الجدول أعلاه. على سبيل المثال وجدت فروقات بين الإدارة العامة للحسابات العامة والإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي وكانت هذه الفروقات تميل لصالح الوحدة الإدارية الإدارة العامة للحسابات العامة على حساب الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي.

ويعزو الباحث هذا الأمر إلى أن بعض الوحدات الإدارية قد تتبنى أساليب تواصل أكثر

فاعلية، أو تشجع على المشاركة والتفاعل بشكل أكبر نظرا لطبيعة عملها ومتطلباتها، مما يعزز

المهارات المرتبطة بالذكاء الاجتماعي مثل: التواصل والفهم المتبادل، والاستجابة للآخرين، مقارنة مع وحدات إدارية أخرى.

6.8.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو الذكاء الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (30/4) يوضح النتائج:

جدول (30/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق

أبعاد الذكاء الاجتماعي	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التواصل مع الآخرين	بين المجموعات	5.400	2	2.700	7.347	0.001
	داخل المجموعات	121.636	331	0.367		
	المجموع	127.036	333			
فهم الآخرين	بين المجموعات	6.747	2	3.374	5.837	0.003
	داخل المجموعات	191.303	331	0.578		
	المجموع	198.050	333			
الاستجابة للآخرين	بين المجموعات	14.327	2	7.163	12.278	0.000
	داخل المجموعات	193.116	331	0.583		
	المجموع	207.442	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	8.339	2	4.169	9.698	0.000
	داخل المجموعات	142.308	331	0.430		
	المجموع	150.646	333			

يتبين من الجدول (30/4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية على

الدرجة الكلية للمحور وعلى كافة أبعادها تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق حيث كان

مستوى الدلالة لقيم (ف) أقل من (0.05)، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة لوجود فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق، ولمعرفة دلالة الفروق تم اللجوء لاختبار LSD كما يوضح الجدول (4/30-أ) والجدول (4/30-ب).

الجدول (4/30-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور الذكاء الاجتماعي

تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق

عدد الدورات التدريبية في السياق	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 3 دورات	116	3.3545	0.75834
من 3 - 6 دورات	122	3.2928	0.61163
أكثر من 6 دورات	96	3.6672	0.57040
المجموع	334	3.4219	0.67260

الجدول (4/30-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق نحو محور

الذكاء الاجتماعي

المحور	عدد الدورات التدريبية	أقل من 3 دورات	من 3-6 دورات	أكثر من 6 دورات	مستوى الدلالة
الذكاء الاجتماعي	أقل من 3 دورات		0.06170	-0.31274*	0.469
	من 3 - 6 دورات			-0.37444*	0.001
	أكثر من 6 دورات				0.000

يتبين من الجدول رقم (4/30-ب) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو الذكاء

الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق كانت الفروقات بين فئة (أقل من 3 دورات) وبين فئة (أكثر من 6 دورات) وكانت لصالح فئة (أكثر من 6 دورات) وبين فئة (من 3 - 6 دورات) وفئة (أكثر من 6 دورات) وكانت لصالح فئة (أكثر من 6 دورات).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ المشاركة في عدد أكبر من الدورات التدريبية في السياق

تساعد على زيادة مستوى الموظف من المهارات الاجتماعية والمهنية، مثل التواصل الفعال، فهم

الآخرين، والاستجابة لهم، وهي المهارات التي تشكل جوهر الذكاء الاجتماعي، كما أن التدريب المتكرر يساعد في تنمية قدرات الموظفين على التعامل مع الآخرين بطريقة أكثر فاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عوف ومحمد، 2021) والتي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الاجتماعي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية لدى المرشحات الطالبات لصالح أصحاب الفئة أكثر من 10 دورات.

9.2.4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي التاسع الذي نصه: هل توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو إدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً ويتعلق في هذا التساؤل الفرضية الرئيسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو إدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً." وينبثق عن الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

1.9.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (الجنس) نحو إدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً" وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (t)، والجدول (31/4) يوضح النتائج:

جدول رقم (31/4): نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس

أبعاد إدارة الأزمات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)	ذكر	181	3.58	0.643	1.899	0.058
	أنثى	153	3.44	0.713		
مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)	ذكر	181	3.71	0.534	2.487	0.013
	أنثى	153	3.55	0.661		
مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)	ذكر	181	3.71	0.562	2.439	0.015
	أنثى	153	3.53	0.717		
الدرجة الكلية للمحور	ذكر	181	3.67	0.532	2.425	0.016
	أنثى	153	3.51	0.655		

يتبين من الجدول رقم (31/4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية

تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية لمحور إدارة الأزمات وعلى الأبعاد (مرحلة الأزمة، ومرحلة

ما بعد الأزمة) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أقل من (0.05) وكانت هذه الفروق تميز

لصالح فئة الذكور على حساب الإناث. وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة

لوجود فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية لإدارة الأزمات،

وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات على مرحلة ما قبل الأزمة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الذكور قد يكون لديهم مستوى أعلى من التفاعل المباشر

في أنشطة إدارة الأزمات، لا سيما في مراحلها التنفيذية، مثل اتخاذ القرار السريع، أو تفعيل خطط

الطوارئ، أو متابعة خطط التعافي ما بعد الأزمة كما قد يكون للذكور حضور إداري أوسع في

مواقع صنع القرار.

2.9.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى

لمتغير (المسمى الوظيفي) نحو إدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية

الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة

والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (32/4) يوضح النتائج:

جدول (32/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

أبعاد إدارة الأزمات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)	بين المجموعات	4.052	4	1.013	2.233	0.065
	داخل المجموعات	149.274	329	0.454		
	المجموع	153.326	333			
مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)	بين المجموعات	2.950	4	0.737	2.072	0.084
	داخل المجموعات	117.061	329	0.356		
	المجموع	120.010	333			
مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)	بين المجموعات	3.011	4	0.753	1.841	0.121
	داخل المجموعات	134.538	329	0.409		
	المجموع	137.549	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	3.298	4	0.825	2.359	0.053
	داخل المجموعات	114.988	329	0.350		
	المجموع	118.287	333			

يتبين من الجدول (32/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية على

الدرجة الكلية للمحور وعلى كافة أبعادها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة

لقيم (ف) أكبر من (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة لأنه لا

يوجد فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسات إدارة الأزمات في الوزارة تُطبَّق بصورة متقاربة

عبر مختلف المستويات الإدارية في وزارة المالية الفلسطينية، مما يؤدي إلى إدراك موحد بين الفئات

الوظيفية، سواء كانوا في مواقع إدارية عليا أو تنفيذية.

3.9.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى

لمتغير (سنوات الخبرة) نحو إدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية

الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة

والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (33/4) يوضح النتائج:

جدول (33/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد إدارة الأزمات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)	بين المجموعات	0.983	3	0.328	0.710	0.547
	داخل المجموعات	152.343	330	0.462		
	المجموع	153.326	333			
مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)	بين المجموعات	0.568	3	0.189	0.523	0.666
	داخل المجموعات	119.442	330	0.362		
	المجموع	120.010	333			
مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)	بين المجموعات	0.550	3	0.183	0.442	0.723
	داخل المجموعات	136.998	330	0.415		
	المجموع	137.549	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	0.607	3	0.202	0.568	0.637
	داخل المجموعات	117.679	330	0.357		
	المجموع	118.287	333			

يتبين من الجدول (33/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية على

الدرجة الكلية للمحور وعلى كافة أبعادها تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كان مستوى الدلالة لقيم

(ف) أكبر من (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة لعدم وجود

فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لمحور إدارة

الأزمات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وزارة المالية الفلسطينية تعتمد نهجاً إدارياً واضحاً

وموحداً في إدارة الأزمات يشمل جميع الموظفين بدون أي استثناء، ويوفر فرصاً متساوية في

الوصول إلى المعلومات، والمشاركة في التدريبات، وتطبيق الإجراءات ذات العلاقة بإدارة الأزمات

وخلال كافة مراحل الأزمة.

4.9.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)

تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) نحو إدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (34/4) يوضح النتائج:

جدول (34/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد إدارة الأزمات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)	بين المجموعات	3.161	2	1.581	3.484	0.032
	داخل المجموعات	150.165	331	0.454		
	المجموع	153.326	333			
مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)	بين المجموعات	0.639	2	0.320	0.887	0.413
	داخل المجموعات	119.371	331	0.361		
	المجموع	120.010	333			
مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)	بين المجموعات	1.776	2	0.888	2.165	0.116
	داخل المجموعات	135.772	331	0.410		
	المجموع	137.549	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	1.449	2	0.725	2.053	0.130
	داخل المجموعات	116.837	331	0.353		
	المجموع	118.287	333			

يتبين من الجدول (34/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية على

الدرجة الكلية للمحور وعلى أبعاد (مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) تعزى لمتغير المؤهل

العلمي حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05)، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية

ونرفض الفرضية البديلة لعدم وجود فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل

العلمي على الدرجة الكلية لإدارة الأزمات، وأظهرت نتائج التحليل الجزئي أظهرت أن هناك فروقات

على مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية).

ويعزو الباحث إلى أن وزارة المالية الفلسطينية تتبنى إستراتيجية موحدة ومعلنة لإدارة الأزمات تطبق على جميع الموظفين بشكل متساو، بصرف النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية، كما أن السياسات والتعليمات المرتبطة بالأزمات واضحة ومباشرة، مما يساهم في توحيد فهم الموظفين لها سواء كانوا من حملة الدبلوم أو البكالوريوس أو الدراسات العليا.

5.9.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (الوحدة الإدارية) نحو إدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (35/4) يوضح النتائج:

جدول (35/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

أبعاد إدارة الأزمات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)	بين المجموعات	26.803	13	2.062	5.214	0.000
	داخل المجموعات	126.523	320	0.395		
	المجموع	153.326	333			
مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)	بين المجموعات	19.812	13	1.524	4.867	0.000
	داخل المجموعات	100.199	320	0.313		
	المجموع	120.010	333			
مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)	بين المجموعات	23.500	13	1.808	5.072	0.000
	داخل المجموعات	114.049	320	0.356		
	المجموع	137.549	333			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	21.956	13	1.689	5.610	0.000
	داخل المجموعات	96.331	320	0.301		
	المجموع	118.287	333			

يتبين من الجدول (35/4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية على الدرجة الكلية للمحور وعلى كافة أبعادها تعزى لمتغير الوحدة الإدارية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أقل من (0.05)، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لوجود

فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوحدة الإدارية، ولمعرفة دلالة الفروق تم اللجوء

لاختبار LSD كما يوضح الجدول (35/4-أ) والجدول (35/4-ب)

الجدول (35/4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على محور إدارة الأزمات تعزى

لمتغير الوحدة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الوحدة الإدارية
0.55845	3.7669	18	الإدارة العامة للشؤون القانونية
0.79040	3.4090	7	الإدارة العامة للعلاقات الدولية والمشاريع
0.33967	3.7048	17	الإدارة العامة للشؤون المالية
0.50949	3.6795	26	الإدارة العامة للشؤون الإدارية
0.57931	3.2759	18	الإدارة العامة للمدفوعات
0.14523	3.8656	18	الإدارة العامة للنقدية
0.38618	3.8053	34	الإدارة العامة للحسابات العامة
0.78076	3.5274	26	الإدارة العامة لعمليات الرواتب
0.19760	3.8826	35	الإدارة العامة للموازنة العامة
0.51900	3.7802	43	الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية
0.64312	3.1857	28	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية
0.62607	3.5399	9	الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات
0.73471	3.2169	48	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي
0.26029	3.6947	7	غير ذلك
0.59600	3.5920	334	المجموع

الجدول (35/4-ب): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير الوحدة الإدارية نحو محور إدارة الأزمات

الدلالة الإحصائية	فرق المتوسط الحسابي (I - J)	الوحدة الإدارية (J)	الوحدة الإدارية (I)
0.021	.31045*	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	الإدارة العامة لعمليات الرواتب
0.023	.34164*	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	الإدارة العامة لعمليات الرواتب
0.000	.61962*	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	الإدارة العامة للحسابات العامة
0.000	.58844*	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	الإدارة العامة للحسابات العامة
0.001	.52941*	الإدارة العامة للمدفوعات	الإدارة العامة للحسابات العامة
0.000	.59448*	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية
0.000	.56329*	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية
0.001	.50426*	الإدارة العامة للمدفوعات	الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية

0.001	.49377*	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	الإدارة العامة للشؤون الإدارية
0.001	.46259*	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	الإدارة العامة للشؤون الإدارية
0.017	.40356*	الإدارة العامة للمدفوعات	الإدارة العامة للشؤون الإدارية
0.000	.54997*	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	الإدارة العامة للشؤون القانونية
0.001	.58116*	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	الإدارة العامة للشؤون القانونية
0.008	.49095*	الإدارة العامة للمدفوعات	الإدارة العامة للشؤون القانونية
0.002	.51908*	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	الإدارة العامة للشؤون المالية
0.002	.48789*	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	الإدارة العامة للشؤون المالية
0.021	.42887*	الإدارة العامة للمدفوعات	الإدارة العامة للشؤون المالية
0.000	.60672*	الإدارة العامة للمدفوعات	الإدارة العامة للموازنة العامة
0.000	.69693*	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	الإدارة العامة للموازنة العامة
0.000	.66575*	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	الإدارة العامة للموازنة العامة
0.013	.35530*	الإدارة العامة لعمليات الرواتب	الإدارة العامة للموازنة العامة
0.038	.47365*	الإدارة العامة للعلاقات الدولية والمشاريع	الإدارة العامة للموازنة العامة
0.000	.67992*	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	الإدارة العامة للنقدية
0.000	.64874*	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	الإدارة العامة للنقدية
0.001	.58971*	الإدارة العامة للمدفوعات	الإدارة العامة للنقدية
0.045	.33829*	الإدارة العامة لعمليات الرواتب	الإدارة العامة للنقدية
0.029	.50899*	الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	غير ذلك
0.032	.47781*	الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	غير ذلك

يتبين من الجدول رقم (35/4-ب) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو إدارة

الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية كانت الفروقات كما تظهر بالجدول حيث تظهر النتائج أن الفروقات بين الوحدات الإدارية كانت لصالح الوحدات الإدارية المدرجة في العمود (ا) على حساب الوحدات الإدارية المدرجة في العمود (ب) وبالقيمة والدلالة المشار إليها حسب الجدول أعلاه. على سبيل المثال وجدت فروقات بين الإدارة العامة لعمليات الرواتب والإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي وكانت هذه الفروق تميل لصالح الإدارة العامة لعمليات الرواتب على حساب الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي. وهذه النتيجة تؤكد أن بعض الوحدات الإدارية ونظرا لطبيعة نشاطها وحساسيتها قد يستلزمها الانخراط الأوسع في التعامل مع الأزمات سواء بالاستعداد والوقاية أو بالاستجابة والتعامل مع الأزمة أو في مرحلة ما بعد الأزمة من خلال التعافي واستعادة النشاط.

6.9.2.4. لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى

لمتغير (عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو إدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني:

وزارة المالية الفلسطينية أنموذجا وللتحقق من صحة الفرضية أو عدمها أجريت المعالجة الإحصائية

المناسبة والتي تتمثل في اختبار (ANOVA)، والجدول (30/4) يوضح النتائج:

جدول (30/4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	أبعاد إدارة الأزمات
0.189	1.675	0.768	2	1.537	بين المجموعات	مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)
		0.459	331	151.789	داخل المجموعات	
			333	153.326	المجموع	
0.076	2.601	0.928	2	1.857	بين المجموعات	مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)
		0.357	331	118.153	داخل المجموعات	
			333	120.010	المجموع	
0.208	1.579	0.650	2	1.300	بين المجموعات	مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)
		0.412	331	136.249	داخل المجموعات	
			333	137.549	المجموع	
0.112	2.200	0.776	2	1.552	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمحور
		0.353	331	116.735	داخل المجموعات	
			333	118.287	المجموع	

يتبين من الجدول (30/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية على

الدرجة الكلية للمحور وعلى كافة أبعادها تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في السياق حيث كان

مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05)، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية

البديلة لعدم وجود فروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في

السياق.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن برامج التدريب المتوفرة قد تكون متجانسة من حيث المحتوى والجودة بين مستويات مختلفة من الكفاءة في إدارة الأزمات، كما أن الخبرة العملية والتجربة الميدانية في إدارة الأزمات تؤدي دورا أكبر من الجانب التدريبي النظري في تشكيل إدراك الموظفين نحو التعامل مع الأزمات وإدارتها.

الفصل الخامس

النتائج الرئيسية والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تناول الفصل الرابع نتائج الدراسة بشكل واضح، وسيتم عرض خلاصة النتائج التي تم التوصل إليها، وتسهيلاً لذلك سيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض النتائج الرئيسية وفقاً لترتيب أسئلة وفرضيات الدراسة، وفي نهاية هذا الفصل يضع الباحث مجموعة من التوصيات المقترحة.

1.5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس للدراسة

وجود دور وسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية. حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.767)، وحجم التأثير f^2 (0.384) مما يشير إلى أن ما نسبته (76.7%) من التباين في متغير إدارة الأزمات يمكن تفسيره من خلال الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي الذي بلغ معامل تأثيره (0.384) وهو تأثير إيجابي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

1.1.5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

- حاز مستوى تطبيق القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (70%) حيث:

1. مستوى الحساسية للمشكلات قد حاز على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (70.8%)

2. مستوى الأصالة قد حاز على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (76.6%)

3. مستوى المرونة قد حاز على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (68%)

4. مستوى المبادرة قد حاز على درجة متوسطة وبنسبة مئوية (66.2%)

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن القيادة الإبداعية تمثل أحد المرتكزات الأساسية في

تعزيز قدرة وزارة المالية الفلسطينية على إدارة الأزمات، حيث تبين أن خصائص القادة المبدعين

(كالحساسية للمشكلات، والمرونة، والمبادرة، والأصالة) تسهم بشكل فعّال في رفع مستوى الجاهزية للوزارة في مواجهة الأزمات والاستجابة السريعة لها.

2.1.5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

- حاز مستوى الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (68.4%) حيث:

1. مستوى فهم الآخرين قد حاز على درجة متوسطة وبنسبة مئوية (67%).

2. مستوى التواصل مع الآخرين قد حاز على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (71.4%).

3. مستوى الاستجابة للآخرين قد حاز على درجة متوسطة وبنسبة مئوية (66.8%).

ويرى الباحث من خلال هذه النتائج إلى أن مستوى الذكاء الاجتماعي لدى العاملين في وزارة المالية الفلسطينية يتمتع بمستوى إيجابي يعكس إدراكهم بأهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، ويبرز التواصل الفعال مع الآخرين من الجوانب البارزة، حيث تميز العاملون بقدرتهم على بناء علاقات تواصل واضحة وبناءة داخل الوزارة، مما يسهم في تحسين التنسيق والانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة.

في حين يظهر بُعدي "فهم الآخرين" و"الاستجابة لهم" بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود هامش لتحسين قدرة القيادات والموظفين على إدراك مشاعر الآخرين وتقدير وجهات نظرهم، وكذلك تعزيز مهارات التفاعل المناسب مع الزملاء والمرؤوسين.

3.1.5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث

- حاز واقع تطبيق إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (71.8%) وكان:

1. واقع مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية) قد حاز على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (70.4%).

2. واقع مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة) قد حاز على درجة مرتفعة وبنسبة مئوية (72.6%).

3. واقع مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط) حاز على درجة مرتفعة بنسبة مئوية (72.4%).

ويعزو الباحث النتيجة إلى أن وزارة المالية الفلسطينية تطبق إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، مما يعكس وعي الإدارة العليا بأهمية الاستعداد لمواجهة الأزمات بمختلف مراحلها، وقد تبين أن مرحلة التعامل مع الأزمة تمثل الجانب الأقوى في التطبيق، وهو ما يدل على قدرة الوزارة على اتخاذ إجراءات فعالة وسريعة عند وقوع الأزمات، إلى جانب تفعيل خطط الطوارئ والتواصل الداخلي الفعال لضمان استمرارية العمل.

4.1.5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي طردي قوي بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات وبنسبة بلغت (86.3%)، ويتبين أنه يوجد أثر معنوي للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات حيث بلغ معامل التحديد (0.744) مما يشير إلى أن القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته (74%) تقريبا من التباين في واقع تطبيق إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.

5.1.5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الخامس

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي طردي قوي بين القيادة الإبداعية والذكاء الاجتماعي وبنسبة بلغت (91.5%)، ويتبين أنه يوجد أثر معنوي للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات حيث بلغ معامل التحديد (0.838) مما يشير إلى أن القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته (83.8%) تقريبا من التباين في مستوى الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية.

6.1.5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي السادس

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي وإدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي طردي قوي بين الذكاء الاجتماعي وإدارة الأزمات وبنسبة بلغت (78.9%)، ويتبين أنه يوجد أثر معنوي للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات حيث بلغ معامل التحديد (0.622) مما يشير إلى أن القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته (62.2%) تقريبا من التباين في مستوى الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية.

7.1.5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي السابع

- أظهرت النتائج أنه توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية.
- فيما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة نحو القيادة الإبداعية في وزارة المالية الفلسطينية.

8.1.5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثامن

- أظهرت النتائج أنه توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الوحدة الإدارية، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية.
- فيما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة نحو الذكاء الاجتماعي في وزارة المالية الفلسطينية.

9.1.5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي التاسع

- أظهرت النتائج أنه توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، الوحدة الإدارية) نحو إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات العامة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في السياق) نحو إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية.

التوصيات

وفي ضوء النتائج التي تم استعراضها في الفصل الرابع يقدم الباحث في هذا المحور

مجموعة من التوصيات المقترحة:

التوصيات المتعلقة في محور القيادة الإبداعية:

- تعزيز قدرات العاملين على الحساسية للمشكلات من خلال آليات رصد مبكر وتغذية راجعة فعالة وذلك من خلال تطوير نظم إنذار مبكر داخل الوزارة لرصد التحديات والمشكلات التنظيمية قبل تفاقمها، مع تفعيل قنوات الاتصال الداخلي بين الموظفين بشكل دوري متواصل، ما يساعد القادة على فهم البيئة المحيطة بدقة والاستجابة الفورية للأزمات.
- تشجيع ثقافة المبادرة من خلال تمكين الموظفين وتقديم الحوافز والعمل على تصميم برامج التمكين التي تحفز الموظفين على طرح المبادرات والمقترحات الإبداعية، وربط هذه المبادرات بمكافآت معنوية ومادية، مما يعزز من استعداد الكوادر الوظيفية للمشاركة الفاعلة في تطوير العمل وانجازه بكفاءة وفعالية.
- توسيع نطاق الأصالة في القيادة عبر دعم التفكير الإبداعي والابتكار المؤسسي وذلك من خلال تنظيم ورش عمل ودورات متقدمة في مجال حل المشكلات بطرق غير تقليدية، لضمان تبني الإدارة العليا أفكارًا جديدة لتحسين الأداء المؤسسي الحكومي.
- تنمية المرونة القيادية في التعامل مع التغيير البيئي والمؤسسي من خلال إعداد خطط تطوير مهني تستهدف تعزيز مرونة القادة في مواجهة المتغيرات السياسية، الاقتصادية، والتكنولوجية، مع اعتماد سياسات تضمن سرعة التكيف مع الظروف الطارئة.
- بناء بيئة تنظيمية داعمة للقيادة الإبداعية في مختلف الوحدات الإدارية وذلك بتوجيه الجهود نحو تطوير مناخ عمل يحفز الإبداع من خلال تعزيز التعاون بين الوحدات، وإشراك مختلف

المسميات الوظيفية في اتخاذ القرار، لضمان تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية على مستويات الوزارة كافة.

التوصيات المتعلقة في محور الذكاء الاجتماعي

- تعزيز مهارات التواصل الفعال على جميع المستويات الإدارية من خلال تنفيذ برامج تدريبية منتظمة في مهارات الاتصال المؤسسي، مع اعتماد سياسات تشجع على ثقافة الانفتاح والشفافية بين الموظفين والإدارة العليا، مما يسهم في تحسين جودة العلاقات المهنية والحد من التوترات التنظيمية.

- تطوير قدرات فهم الآخرين من خلال إدراج محتوى تدريبي مخصص لفهم احتياجات الموظفين الاجتماعية، والتعامل مع الفروق الفردية بما يساعد القادة الإداريين على اتخاذ قرارات تراعي إنسانية الموظف وظروفه الواقعية، ويسهم في تحسين الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

- تحسين آليات الاستجابة الفعالة للتغذية الراجعة للموظفين من خلال إنشاء وحدة مختصة تكون مسؤولة عن تتبع تفاعل الإدارة العليا مع آراء الموظفين، بما يعزز الإحساس بالتقدير ويزيد من المشاركة الإيجابية في صنع القرار.

التوصيات المتعلقة في محور إدارة الأزمات

- تفعيل نظم الإنذار المبكر وتحسين قواعد البيانات ذات العلاقة بالأزمات من خلال تطوير نظم تقنية لرصد المؤشرات المبكرة للأزمات المالية والإدارية، وتكاملها مع قواعد بيانات دقيقة ومحدثة تساعد في التحليل السريع واتخاذ القرار.

- تعزيز القدرات الاستباقية في مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية) والعمل على تحديث وتفعيل خطط إدارة المخاطر والوقاية بشكل دوري، مع تضمينها سيناريوهات متعددة للأزمات المحتملة.

- رفع كفاءة الاستجابة السريعة والتنسيق خلال الأزمات وتعزيز قدرات فرق "خلايا الأزمة" من خلال برامج متخصصة في القيادة أثناء الطوارئ، واتخاذ القرار تحت الضغط، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية تواصل واضحة للتنسيق بين مختلف الإدارات خلال الأزمة.

- تعزيز عمليات التقييم في مرحلة ما بعد الأزمة من خلال توثيق شامل لكافة تفاصيل الأزمات التي واجهتها الوزارة، بما في ذلك الإجراءات المتخذة والتحديات التي واجهت التنفيذ، واستخدام هذه البيانات في تحديث الخطط المستقبلية.

- بناءً على ما أظهرته النتائج من وجود فروق في مستوى الذكاء الاجتماعي لصالح الذكور، وكذلك الفروق المرتبطة بالمستوى الأكاديمي، يمكن التوصية بضرورة تعزيز مشاركة الإناث وأصحاب المؤهلات العلمية الأدنى في برامج التطوير القيادي والاجتماعي، وذلك من خلال إتاحة فرص أوسع لهم للوصول إلى البرامج التدريبية المتخصصة في مهارات الاتصال، وبناء العلاقات، وإدارة التفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل. كما يُستحسن العمل على تصميم برامج إرشاد Mentorship تستهدف رفع كفاءة هذه الفئات وتزويدها بخبرات عملية من خلال التفاعل المباشر مع القيادات الإدارية العليا، مما يسهم في تقليص الفجوة بينهم وبين زملائهم الذكور أو أصحاب المؤهلات الأعلى، ويعزز من قدراتهم على المشاركة الفاعلة في صنع القرار والتعامل مع الأزمات بكفاءة أكبر.

ختاماً، فإن تطبيق هذه التوصيات من شأنه أن يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي لوزارة المالية الفلسطينية وتعزيز جاهزيتها لمواجهة الأزمات، حيث إن الاستثمار في تنمية القيادة الإبداعية سيتيح للوزارة تبني أساليب أكثر ابتكاراً في معالجة المشكلات والتخطيط الإستراتيجي، في حين يضمن تطوير مهارات الذكاء الاجتماعي خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وانفتاحاً تدعم فعالية التواصل الداخلي والخارجي. وفي الوقت نفسه، فإن الارتقاء بقدرات إدارة

الأزمات من خلال آليات الاستباق، والاستجابة السريعة، والتقييم المستمر سيعزز من مرونة الوزارة في التعامل مع التحديات المالية والاقتصادية المتلاحقة، ويمنحها قدرة أكبر على الصمود أمام الظروف السياسية المعقدة. وبذلك فإن الأخذ بهذه التوصيات لا يمثل مجرد خطوات إجرائية آنية، بل هو استثمار طويل الأمد في بناء مؤسسة أكثر كفاءة وقدرة على الاستمرار، قادرة على حماية استقرارها المالي والإداري، وتوفير أساس متين لدعم باقي مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

المقترحات البحثية

- الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة المالية الفلسطينية.
- اختبار النماذج في وزارات أو مؤسسات أخرى للمقارنة.

قائمة المصادر والمراجع

1. المصادر والمراجع العربية

إبراهيم، هاشم وعبد العليم، محمد. (2022). أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي - دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة السويس، المجلد (13)، العدد (1).

أبو زهرة، رامي. (2022). إدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات العامة. القاهرة: المركز الأكاديمي للنشر.

أبو سمرة، محمود، وندى، يحيى، وندى، عبد الناصر. (2022). واقع الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، بحث منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (13)، العدد (40).

أبو طه، سامي، عبد العال، حسن. (2019). دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي. مجلة أوراق اقتصادية، مجلد 3، العدد 1، ص 75-101.

أبو عامر، نادر، والحويطي، محمد، وفضل، أحمد. (2021). دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الغضب لدى العاملين بالوحدات المحلية. بحث منشور، معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة السادات، المجلد (3)، العدد (11).

أبو عمشة، إبراهيم. (2013). الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتها بالشعور بالسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر في غزة.

أبو عوف، رباب، ومحمد، أماني. (2021). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بإدارة الأزمات لدى

المرشدات الطالبات في مدارس تعليم جدة. بحث منشور، المجلة الدولية للعلوم

التربوية والنفسية، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية. العدد (70).

أبو فارة، يوسف. (2020). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة. دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع. الأردن.

أحمد، عبد الله. (2020). إدارة الأزمات المالية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة البحوث

الإدارية، 32(4)، 145-160.

أسد، زهرة، ورستم، سروت، وسعيد، سوزان. (2022). دور الذكاء الروحي في فاعلية إدارة الأزمة

بحث استطلاعي لآراء عينة من الكوادر الطبية في المستشفيات المخصصة

لاستقبال مصابي (COVID19) في مدينة السليمانية/العراق، بحث منشور، مجلة

دراسات للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (94)، العدد (2).

الأعرج، محمد. (2019). إدارة الأزمات في المؤسسات: الأبعاد والأسباب. بيروت: دار الكتاب

الجامعي.

بشير توفيق، الخضري باسل، خليل الاء. (2022): الذكاء الاجتماعي وعلاقته بحل المشكلات

لدى طلبة كليتي الهندسة والطب في الجامعة الإسلامية مجلة الجامعة الإسلامية

للدراستات التربوية والنفسية الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

بن عليلش، شمس الدين، نصروش، يوسف، (2021). الذكاء الاجتماعي ودوره في نجاح

المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات

المترابطة سوناريك فرجوية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، الجزائر.

بيضا، رزان أحمد. (2023). القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، (رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين). المستودع الرقمي لجامعة القدس.

جابر، سامي. (2021). دور الأزمات الخارجية في تقويض استقرار المؤسسات. عمان: مركز دراسات الأزمات.

جمعة، نجلاء. (2018). دور الذكاء الاجتماعي للقادة في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية - بالتطبيق على هيئة قناة السويس، بحث منشور، مجلة العلوم المالية والتجارية، المجلد (19)، العدد (4).

الجوابرة، سامي. (2021). الأزمات القانونية والإدارية في المؤسسات: التحديات والحلول. مجلة القانون والإدارة، 17(3)، 123-135.

الجودة، أسماء، والشماسي، أريج. (2022). دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (30)، العدد (4).

الجيلاني، انتصار، (2022). القيادة الإبداعية بالجامعات السودانية ودورها في دعم التنمية المستدامة. رماح للبحوث والدراسات، العدد 66 ص 580 - 609

حاج عمر، إبراهيم. (2020). دور القيادة الإبداعية في إثراء الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للفرع الخطوط الجوية الجزائرية أدرار. مجلة الباحث، المجلد (12)، العدد (1).

الحريري، جمال حسن. (2021). تحليل الأزمات وأهداف إدارة الأزمات في المؤسسات. مجلة التخطيط الإستراتيجي، 19(3)، 112-125.

حلاق، بطرس. (2020). القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

ديوان الموظفين العام. (2024). التقرير السنوي لإحصاءات الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية. رام الله: دولة فلسطين.

رحيل، عبد السلام. (2019). دور القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات دراسة ميدانية لعينة من القادة الإداريين بالمصارف الليبية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث.

زرقوط، سارة، بسة، سامي. (2021). القيادة الإبداعية للتمكين ودورها في تحقيق الإبداع - مقارنة مفاهيمية -، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مجلد 4 العدد 2 ص 264 - 281.

الزعاترة، عبد الكريم، والرماضي، حسن. (2019). إدارة الأزمات في المؤسسات العامة: المفاهيم والتطبيقات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الزعبي، سليمان. (2021). دور النكاه الاجتماعي في تعزيز القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، 28(3)، 145-160.

الزياني، عبد الفتاح. (2020). إدارة الأزمات في المؤسسات: أهداف وإستراتيجيات. مجلة دراسات الإدارة، 16(2)، 45-59.

سعيد، محمد. (2024). دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (3). العدد (5).

السكرانة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

سلطان، فوزية. (2016). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي. رسالة ماجستير، الجامعة العمالية، مصر.

سلطان، محمد. (2018). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة العربية للنشر. جمهورية مصر العربية.

السوداني، عائدة سلامة. (2017). الذكاء الاجتماعي "2005-2015". مجلة التربوي، العدد 11، ص 93-105.

شحاته، حامد، (2017). الذكاء الاجتماعي مدخل للتماسك المجتمعي ودور المؤسسات التربوية في تنميته: رؤية إسلامية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد 3، العدد 76. شريف، منى. (2019). إدارة الأزمات والربيع العربي. مجلة عالم الجودة.

الشمري، محمد، وآل عياش، عبد الله. (2020). الذكاء الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في القطاع الخاص السعودي. مجلة الإدارة والتطوير، 35(2)، 102-118.

الشوبكي، مصطفى، وآخرون. (2018). الإدارة الحديثة للأزمات: مدخل تطبيقي. عمان: دار المسيرة.

صالح، قيس وباني، باسمه. (2013). القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (4).

طارق، عبد الرؤوف، ومحمد، عامر، والمصري، إيهاب. (2019). الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، الأردن.

الطويل، حسن. (2019). الأزمات التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية: الأسباب والتداعيات.

مجلة الاقتصاد والإدارة، 25(2)، 88-101.

عباس، فاطمة. (2020). التحليل الاقتصادي لأسباب الأزمات في المؤسسات. القاهرة: دار النشر

العربي.

عبد الصادق، آمنة، ومحمد، الشيماء، (2022). دور كلية التربية بالگردقة في تنمية قيم المواطنة

لدى طلابها وعلاقتها بالشخصية الإيجابية والذكاء الاجتماعي لديهم. مجلد 38،

العدد 12 ج2، ص 178-263.

عبد الله، سامي. (2020). مفاهيم حديثة في إدارة الأزمات. عمان: دار المسيرة.

عبود، نجم. (2012). القيادة الإدارية في القرن واحد وعشرين، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

العضايلة، محمد وأبو سمهدانة، مروة. (2015). جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من

وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات

إقليم الجنوب. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد (3).

علوان، نوفل، وهاشم، مروة. (2019). القيادة الأكاديمية وأثرها في تحسين جودة الأداء المؤسسي

- دراسة استطلاعية لعينة من آراء أساتذة مؤسسات التعليم السياحي في العراق،

بحث منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (120).

علي، جمال، وسامي، فاطمة. (2022). أثر الذكاء الاجتماعي في تعزيز القيادة الإبداعية خلال

الأزمات في المؤسسات التعليمية الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة التربوية،

(1)29، 45-60.

علي، ربا. (2022). دور الذكاء التنظيمي في إدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية

العاملة في بيئة الأعمال السورية، المعهد العالمي لإدارة الأعمال.

عيد، هالة فوزي. (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة

العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (61).

عيسى، نورة. (2019). القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية. مجلة

آفاق جديدة، جامعة عين شمس، العدد (26).

الغول، نادية. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدي مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها

بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة. رسالة ماجستير، جامعة النجاح

الوطنية، نابلس.

القرشي، ليلي. (2014). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، كلية التربية،

جامعة أم القرى، السعودية.

كامل، جمال. (2018). القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء

الوظيفي للمعلمات. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد، العدد

(12).

كركود، أحلام، (2021). القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيم. بحث منشور، مجلة

المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي. مجلد 9، العدد 1، 142-165.

الكريم، عبد الله، وعبد الرحمن، محمد، (2020). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ

القرار بالاتحادات الرياضية الفردية بجمهورية مصر العربية، مجلة جامعة أسيوط.

الكلباني، يونس. (2024). إدارة الأزمات ومدى تفعيلها في مدارس التعليم الأساسي. المجلة

الدولية لنشر الدراسات العلمية.

لعمور، رميلة، وبن عبد السلام، آمال. (2018). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة. مجلة إضافات الاقتصادية، مجلد 1، العدد 1، ص 186 - 209.

المري، سنيد صالح. (2020). أثر القيادة الإبداعية في إستراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الإستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر. (أطروحة دكتوراة). جامعة مؤتة، الأردن.

مطاوع، إسلام. (2023). الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات والتنمية المستدامة: رؤية تحليلية. مجلة كلية الآداب، جامعة الفيوم، 15(1)، 1625-1655.

المعموري، علي، وعباس، محمد. (2021). الذكاء الاجتماعي لدى طلبة الجامعة. مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 28، عدد 1، ص 1-20

المغازي، إبراهيم. (2016). الذكاء الاجتماعي والوجداني والقرن الحادي والعشرين مكتبة الإيمان المنصورة، مصر.

ناجي، مها. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية، جامعة أسيوط، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. مجلد 9. العدد 1. (185-222).

النشار، أحمد. (2018). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

نصيرات، فريد توفيق، (2016)، إدارة المنظمات، ط3، دار الميسرة، عمان، الأردن.
هريو، دزاير. (2022). القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة الرواق

لدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد (8)، العدد (1).

الهوراي، رائد. (2021). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى القادة التربويين في المدارس الثانوية. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 17(1)، 98-112.

2. المصادر والمراجع الأجنبية

- Abu Amer, M., Khalil, A., & Shaheen, R. (2020). The role of social intelligence in enhancing leadership skills among university administrators. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 21(2), 115-132.
- Abu Samra, S., Qadomi, M., & Al-Khatib, W. (2022). Social intelligence and its impact on administrative performance among school principals. *Journal of Educational Research and Studies*, 18(3), 77-95.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Hair Jr, JF, Hult, GTM, Ringle, CM, Sarstedt, M, Danks, NP, and Ray, S 2021, *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*, Springer Nature.
- Alajmi, B., & Al-Qallaf, Ch. (2018): Crisis-Management Content in LIS Curricula: Developing a Model for Future Improvement. *Journal of Library Administration*. 58 (7) , 645-673.
- Ali, Bayad & Anwar, Govand. (2021): *Administrative Crisis: The Role of Effective Leadership*
- Amabile, T. M. (2019). *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business Review Press.
- Bundy, J, (2017): "Crises and Crisis Management Integration", *Journal of Management*, Arizona State University.
- Ekanem, E. & Udofe, A. & Evans, F. (2020). Social Intelligence and Effective Service Delivery in Public Secondary Schools, Akwa Ibom State, Nigeria, *Journal of Education and Practice*, 11(8): 123-128.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam Books.

- Hatane Samuel, Hotlan Siagian, Stefanie Octavia, (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance, social and behavioral sciences, volume 237, 21, , pages 1152-1159.
- Hatane Samuel, Hotlan Siagian, Stefanie Octavia, (2019). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance, social and behavioral sciences, volume 237, 21, , pages 1152-1159.
- Higgins' O Eleanor & Koh cheng. (2018). Relationships between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context. *Military Psychology* 30 (1), 27-42.
- HIKA. (2020): Strategic Planning crisis management styles: journal Strategic management. 5 (1). 36-46.
- Jones, P., & Roberts, J. (2020). The role of social intelligence in creative leadership during organizational crises.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265–279. <https://doi.org/10.1108/01437730610666028>
- Margaret, H. (2017). *Crisis Management Strategies: Planning for the Inevitable*. New York: Routledge.
- Miller, A., & Clark, D. (2019). Social intelligence and its impact on creative leadership in crisis management.
- Obidat, abduallah. (2020):The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management, international journal of Asian social science, Vol. 10, No. 6, 307-326.
- Ozdemir, G. (2021). The Effect Social Intelligence Levels of School Principals on Their Leadership Behaviours: A Mixed Method Research, *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 5(8):260-404.
- Positive Psychology. (2020). Cultivating Social Intelligence: 3 Ways To Understand Others. Retrieved from <https://positivepsychology.com/social-intelligence/>
- Puccio, G. J., Mance. M., & Murdock, M. C. (2013): *Creative leadership: Skills That Drive Change*. (2nd Edition). Buffalo State, NY: SAGE Publications, Inc.

- Riggio, R. E. (2010). Before Emotional Intelligence: Research on Nonverbal, Emotional, and Social Competence. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 178–182. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01221.x>
- Rosing, K. (2019). Flexibility and Creativity in Leadership. *Journal of Business and Management*, 22(4), 211-230.
- Sadiku, M. N. O., Alam, S., & Musa, S. M. (2019). Social Intelligence: A Primer. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 7(9), 213–217 .
- Sadiku, M. N. O., Alam, S., & Musa, S. M. (2019). Social Intelligence: A Primer. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 7(9), 213–217 .
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Samad. Samin. (2012). the influence of: innovation and transformational on organizational performance, social behavioral and sciences. Vol 57, pp 486 – 493.
- Sebahattin Yıldız, Faruk Baştürk, İlknur Taştan Boz, (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance, social and behavioral sciences, volume 150, pages 785-793.
- Sebahattin Yıldız, Faruk Baştürk, İlknur Taştan Boz, (2017). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance, social and behavioral sciences, volume 150, pages 785-793.
- Thompson, R., & Harris, M. (2021). Social intelligence as a mediator between creative leadership and crisis management in multinational corporations.
- Uy, F., Kilag, O. K., Abendan, C. F., Macapobre, K., Cañizares, M. C., & Yray, F. (2023). Application of Adaptive Crisis Management Theory: The Dynamics of Leadership in Times of Crisis. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education (2994-9521)*, 1(5), 159-170.
- Wester, Misse & Mobjork, Malin, (2017): "A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 25, N.4, P-P: 364-368.

Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 182–195. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000274>

3. المصادر والمراجع الإلكترونية

المواطن نيوز. (2024). التحديات الاقتصادية وسبل تخفيف الأزمات المالية في فلسطين. تم الاسترجاع من <https://www.citizenbudget.ps/ar/mof>

وزارة المالية الفلسطينية. (2025). البيانات المالية ودور وزارة المالية في الأزمات. تم الاسترجاع من <https://www.pmf.ps/internal.php?var=09>

وزارة المالية الفلسطينية. (2025). عن الوزارة. تم الاسترجاع من <https://www.pmf.ps/internal.php?var=09>

الملاحق

ملحق (أ) (الاستبانة الأولية)



جامعة القدس المفتوحة كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

استبانة

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)، لذا أرجو منكم التفضل بمنحي جزءاً من وقتكم وإبداء رأيكم بكل موضوعية وشفافية على عبارات الاستبانة، مع العلم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث بسام العبد السلطان

بإشراف أ. د. ذياب جرار

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية

**يرجى وضع إشارة X في المربع المناسب:

- ذكر أنثى الجنس:
- مدير رئيس قسم موظف إداري المسمى الوظيفي:
- أقل من 5 سنوات من 5 – 10 سنوات أكثر من 10 سنوات سنوات الخبرة:
- بكالوريوس فأقل دراسات عليا المؤهل العلمي:
- إدارة عامة دائرة قسم الوحدة الإدارية:
- أقل من 3 دورات من 3- 6 دورات أكثر من 6 دورات عدد الدورات التدريبية:

القسم الثاني: عبارات الاستبانة

درجة التقييم					العبارة	الرقم
أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
محور القيادة الإبداعية						
الحساسية للمشكلات						
					تضع الإدارة العليا للوزارة رؤية واضحة لجميع الموظفين.	1
					تتوفر لدى المسؤولين في الوزارة القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل تأزمها.	2
					تهتم الإدارة العليا في الوزارة بمشاعر الموظفين في المواقف المختلفة.	3
					تستطيع الإدارة العليا للوزارة التحكم بمسببات المشكلات التي قد تطرأ.	4
					تحدد الوزارة الإجراءات الواجب اتباعها عند حصول مشكلات في العمل.	5
المبادرة						
					تعمل الإدارة العليا للوزارة على توفير بيئة تشجع الموظفين على روح المبادرة.	6
					يعمل المسؤولون في الوزارة على تطبيق أفكار واقتراحات الموظفين.	7
					تقدم الإدارة العليا للوزارة فرصاً لتقدم الموظفين وتطورهم.	8
					تتبنى الإدارة العليا للوزارة مبادرات الموظفين في حل المشكلات.	9
					تشجع الوزارة موظفيها على تقديم مقترحات حول المشكلات	10

					في بيئة العمل	
المرونة						
					11	تطبق الإدارة العليا للوزارة أفكاراً جديدة في أداء مهام العمل.
					12	تمنح الإدارة العليا للوزارة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة.
					13	يقبل المسؤولون في الوزارة أفكار وآراء الموظفين في حل مشكلات العمل.
					14	يشارك الموظفون في وضع الحلول المقترحة لمعالجة المشكلات.
					15	تتكيف الوزارة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الفلسطينية.
الأصالة						
					16	تهتم الإدارة العليا للوزارة بإشراك الموظفين بطرح أفكارهم الجديدة.
					17	تطبق إدارة الوزارة نظام التحفيز للموظفين المبدعين.
					18	تمتلك الوزارة القدرة على حل المشاكل بطريقة إبداعية جديدة.
					19	تشجع الوزارة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
					20	تهتم الإدارة العليا للوزارة بالتطور التكنولوجي الحديث لإنجاز الأعمال.
محور النكء الاجتماعي						
التواصل مع الآخرين						
					21	تحرص الإدارة العليا على إيصال التوجيهات بوضوح لكافة المستويات الإدارية في الوزارة.
					22	تستخدم الإدارة العليا للوزارة أساليب تواصل فعّالة تعزز الفهم المتبادل.
					23	تلتزم الإدارة العليا بأسلوب الحوار مع الموظفين عند معالجة المشكلات في بيئة العمل.

					تشجع الإدارة العليا للوزارة ثقافة الحوار والتواصل المفتوح بين الموظفين.	24
					تتواصل الإدارة العليا للوزارة مع المستويات الإدارية باحترافية ولباقة.	25
فهم الآخرين						
					تُظهر الإدارة العليا للوزارة قدرة على فهم مشكلات الموظفين وتقدير ظروفهم.	26
					تراعي الإدارة العليا للوزارة اختلاف المستويات الوظيفية للموظفين.	27
					تهتم الإدارة العليا للوزارة بالاحتياجات الوظيفية المتعلقة بالموظفين.	28
					تتابع الإدارة العليا للوزارة مؤشرات الرضا والتفاعل بين الموظفين.	29
					تتفهم الإدارة العليا للوزارة الأثر الإنساني للقرارات الإدارية.	30

الاستجابة للآخرين

					31	تستجيب الإدارة العليا لملاحظات الموظفين بشكل فعال وسريع.
					32	تبادر الإدارة العليا بتقديم الدعم الفني والمعنوي عند الحاجة.
					33	تراجع الإدارة العليا سياساتها بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين.
					34	تعزز الإدارة العليا بيئة تفاعلية تحفز على المشاركة في اتخاذ القرار.
					35	تتعامل الإدارة العليا بمرونة مع المتغيرات والتحديات في بيئتها.

محور إدارة الأزمات

مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)

					36	تضع الإدارة العليا خططًا استباقية لمواجهة الأزمات المحتملة.
					37	توفّر الإدارة العليا تدريبًا دوريًا للموظفين حول إدارة الأزمات.
					38	تحدد الإدارة العليا المخاطر المحتملة في بيئة عملها.
					39	تعتمد الإدارة العليا على أنظمة إنذار مبكر لرصد الأزمات.
					40	تشجع الإدارة العليا ثقافة التخطيط الوقائي داخل الوزارة.

مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)				
				41 تتعامل الإدارة العليا بسرعة وكفاءة مع الأزمات عند وقوعها.
				42 تفعل الإدارة العليا خطط الطوارئ فور حدوث الأزمة.
				43 تتخذ الإدارة العليا قرارات مبنية على بيانات دقيقة أثناء الأزمات.
				44 تضمن الإدارة العليا استمرار تقديم الخدمات الحيوية خلال الأزمة.
				45 تحافظ الإدارة العليا على التواصل الفعال مع كافة المستويات الإدارية خلال الأزمة.
مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)				
				46 تقم الإدارة العليا الأداء العام للوزارة بعد انتهاء الأزمة.
				47 تراجع الإدارة العليا خطط الأزمات بناءً على الدروس المستفادة.
				48 تعمل الإدارة العليا على استعادة الموارد بأسرع وقت.
				49 تقدم الإدارة العليا الدعم الوظيفي للمستويات الإدارية التي تأثرت بالأزمة.
				50 توثق الإدارة العليا تفاصيل الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً.

شاكرا لكم حُسن تعاونكم

ملحق (ب) قائمة المحكمين

الرقم	أسماء السادة المحكمين	المؤسسة التعليمية	الرتبة الأكاديمية	التخصص
1.	د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	الإدارة العامة
2.	أ.د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ	الإدارة العامة
3.	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال
4.	د. عماد ولد علي	الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
5.	د. رائد عريقات	الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
6.	د. خالد عطية	الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
7.	د. طارق المبروك	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
8.	د. إسماعيل عريقات	جامعة بيرزيت	أستاذ مساعد	الإدارة العامة
9.	د. عبد اللطيف أبو عودة	جامعة الاستقلال	أستاذ مساعد	الفلسفة في الإدارة
10.	د. عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	تجارة

ملحق (ج) الاستبانة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

استبانة

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "الدور الوسيط للذكاء الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)، لذا أرجو منكم التفضل بمنحي جزءاً من وقتكم وإبداء رأيكم بكل موضوعية وشفافية على عبارات الاستبانة، مع العلم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث بسام العبد السلطان

بإشراف أ. د. نياز جرار

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية

**يرجى وضع إشارة X في المربع المناسب:

- الجنس: ذكر أنثى
- المسمى الوظيفي: مدير عام مدير رئيس قسم
- سنوات الخدمة في الوزارة: أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنوات
- من 10 - أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس دراسات عليا
- الوحدة الإدارية:

الإدارة العامة للشؤون القانونية	
الإدارة العامة للعلاقات الدولية والمشاريع	
الإدارة العامة للشؤون المالية	
الإدارة العامة للشؤون الإدارية	
الإدارة العامة للمدفوعات	
الإدارة العامة للنقدية	
الإدارة العامة للحسابات العامة	
الإدارة العامة لعمليات الرواتب	
الإدارة العامة للموازنة العامة	
الإدارة العامة للرقابة المالية المدنية	
الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية	
الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات	
الإدارة العامة للجمارك والالتزام الجمركي	
غير ذلك	

- عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في السياق:
- أقل من 3 دورات من 3- 6 دورات أكثر من 6 دورات

القسم الثاني: المتغيرات الرئيسية للدراسة

الرقم	العبارة	درجة التقييم			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
محور القيادة الإبداعية					
الحساسية للمشكلات					
1	تضع الإدارة العليا للوزارة رؤية واضحة لجميع الموظفين.				
2	لدى المسؤولين في الوزارة القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.				
3	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بمشاعر الموظفين في المواقف المختلفة.				
4	تستطيع الإدارة العليا للوزارة التحكم بمسببات المشكلات التي قد تطرأ.				
5	تحدد الإدارة العليا الإجراءات الواجب اتباعها عند حصول مشكلات في العمل.				
6	تقوم الوزارة بالاستعانة بالخبراء لرصد المشكلات ومعالجتها.				
المبادرة					
7	تعمل الإدارة العليا للوزارة على توفير بيئة تشجع الموظفين على روح المبادرة.				
8	يحرص المسؤولون في الوزارة على تطبيق أفكار الموظفين واقتراحاتهم.				
9	تقدم الإدارة العليا للوزارة فرصاً لتقدم الموظفين وتطورهم الوظيفي والمهني.				

					10	تتبنى الإدارة العليا للوزارة مبادرات الموظفين في حل المشكلات.
					11	تشجع الإدارة العليا موظفيها على تقديم مقترحات وحلول للمشكلات في بيئة العمل.
					12	تشجع الإدارة العليا في الوزارة المنافسة الصحية والشريفة بين العاملين.
المرونة						
					13	تتبنى الإدارة العليا للوزارة أفكاراً جديدة في أداء مهام العمل.
					14	تمنح الإدارة العليا للوزارة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة.
					15	يتمتع المسؤولون في الوزارة بمستوى عالٍ من الرشاقة عند التعامل مع المعطيات البيئية الخارجية.
					16	لدى المسؤولين في الوزارة نظرة شمولية نحو الوزارة وبيئتها الخارجية.
					17	تتكيف الوزارة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الفلسطينية.
					18	تحرص الإدارة العليا في الوزارة على تعديل السلوك بناء على متطلبات الموقف.
الأصالة						
					19	تهتم الإدارة العليا للوزارة بتشجيع الموظفين على توليد أفكار مبتكرة وغير مكررة.
					20	تعتمد الوزارة نظام تحفيز للموظفين المبدعين.
					21	تمتلك الوزارة القدرة على حل المشكلات بطريقة إبداعية جديدة.
					22	تشجع الإدارة العليا في الوزارة العمل الجماعي والتعاون بين الوحدات الإدارية.
					23	تهتم الإدارة العليا للوزارة بالتطور التكنولوجي الحديث لإنجاز

					المهام والأنشطة.
					24 تتمتع الوزارة ببيئة عمل قائمة على الثقة والمصداقية.
محور الذكاء الاجتماعي					
التواصل مع الآخرين					
					25 تحرص الإدارة العليا على إيصال التوجيهات بوضوح لكافة المستويات الإدارية في الوزارة.
					26 تستخدم الإدارة العليا للوزارة أساليب وأدوات تواصل فعالة تعزز الفهم المتبادل.
					27 تلتزم الإدارة العليا بأسلوب الحوار البناء مع الموظفين عند معالجة المشكلات في بيئة العمل.
					28 تشجع الإدارة العليا للوزارة ثقافة الحوار والتواصل المفتوح بين الموظفين.
					29 تتواصل الإدارة العليا للوزارة مع المستويات الإدارية باحترافية ولباقة.
فهم الآخرين					
					30 تُظهر الإدارة العليا للوزارة قدرة على فهم مشكلات الموظفين وتقدير ظروفهم.
					31 تراعي الإدارة العليا للوزارة اختلاف المستويات الوظيفية للموظفين والفروق الفردية بينهم.
					32 تهتم الإدارة العليا للوزارة بالاحتياجات الوظيفية المتعلقة بالموظفين.
					33 تتابع الإدارة العليا للوزارة مؤشرات الرضا والتفاعل بين الموظفين.
					34 تتفهم الإدارة العليا للوزارة الأثر الإنساني للقرارات الإدارية.

الاستجابة للآخرين					
					35 تستجيب الإدارة العليا لملاحظات الموظفين بشكل فعال وسريع.
					36 تبادر الإدارة العليا بتقديم الدعم الفني والمعنوي عند الحاجة.
					37 تراجع الإدارة العليا سياساتها بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين.
					38 تعزز الإدارة العليا بيئة تفاعلية تحفز على المشاركة في اتخاذ القرار.
					39 تتعامل الإدارة العليا بمرونة مع المتغيرات والتحديات في بيئتها.
					40 لدى الإدارة العليا في الوزارة القدرة على التفاعل المناسب مع الآخرين وفهمهم.
محور إدارة الأزمات					
مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)					
					41 تضع الإدارة العليا خططاً استباقية لمواجهة الأزمات المحتملة
					42 توفر الإدارة العليا تدريباً دورياً للموظفين حول إدارة الأزمات
					43 ترصد الإدارة العليا المخاطر المحتملة في بيئة عملها.
					44 تعتمد الإدارة العليا أنظمة إنذار مبكر لرصد الأزمات.
					45 تشجع الإدارة العليا ثقافة التخطيط الوقائي داخل الوزارة.
					46 لدى الوزارة قواعد بيانات متكاملة تؤثر إلى الأزمات المحتملة.
مرحلة الأزمة (الاستجابة والتعامل مع الأزمة)					
					47 تتعامل الإدارة العليا بسرعة وكفاءة مع الأزمات عند وقوعها.
					48 تقف الإدارة العليا خطط الطوارئ فور حدوث الأزمة.

					49	تحرص الوزارة على عمل شراكات مع قطاعات ومؤسسات أخرى لمعالجة الأزمات عند وقوعها.
					50	تشكل الوزارة فرق عمل (خلايا أزمة) ذات كفاءة وتوفر لها الدعم الكافي لإدارة الأزمة ومواجهتها.
					51	تتخذ الإدارة العليا قرارات مبنية على بيانات دقيقة أثناء الأزمات.
					52	تضمن الإدارة العليا استمرار تقديم الخدمات الحيوية خلال الأزمة.
					53	تحافظ الإدارة العليا على التواصل الفعال مع المستويات الإدارية كافة خلال الأزمة.
					54	تحرص الإدارة العليا في الوزارة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لتخفيف الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمة
					55	تحرص الإدارة العليا في الوزارة على التفاعل الإعلامي الجيد لتوجيه الرأي العام وتجنب الشائعات.
مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي واستعادة النشاط)						
					56	تقيم الإدارة العليا الأداء المؤسسي العام للوزارة بعد انتهاء الأزمة لرصد مواطن الإخفاق والابداع.
					57	تراجع الإدارة العليا خطط الأزمات بناءً على الدروس المستفادة.
					58	تعمل الإدارة العليا على استعادة الموارد بأسرع وقت.
					59	تقدم الإدارة العليا الدعم الوظيفي للمستويات الإدارية التي تأثرت بالأزمة.
					60	توثق الإدارة العليا من خلال تقارير واضحة تفاصيل الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً.

شاكرًا لكم حُسن تعاونكم

ملحق (د) تسهيل مهمة

Al-Quds Open University President's Office Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: 96160730 Tel: 02/2964571/2/3/4 Fax: 02/2964570 Email: presidentoffice@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة مكتب الرئيس رام الله - ص.ب. 1804 - الرمز البريدي: 96160730 هاتف: 02/2964571/2/3/4 فاكس: 02/2964570 بريد إلكتروني: presidentoffice@qou.edu
--	---	---

Ref :
Date :

الرقم: جدج/م.ج/35/25
تاريخ: 29.4.2025

معالي الوزير عمر أكرم البيطار المحترم
وزير المالية

تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب/ة (بسم) العبد أحمد السلطان، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية الموسومة بـ: (الدور الوسيط للنكاح الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: دراسة مالية فلسطينية نموذجية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتوزيع أدوات الدراسة على موظفين وزارة المالية الفلسطينية، (مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظفين إداريين)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، حيث سيؤخذ بكل متطلبات المحافظة على هذه البيانات وسريتها، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

ونفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير


أ.د. إبراهيم الشاعر
رئيس الجامعة



نسخة:

- أ.د. نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية - معالي
- أ.د. عبد الهادي العزاوي - رئيس اللجنة
- الملف