

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية

رزان أحمد سليم بيضا

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445هـ - 2023م

القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية

إعداد:

رزان أحمد سليم بيضا

بكالوريوس علوم تنمية، جامعة القدس\_فلسطين

إشراف: الدكتور سعدي محمود سليمان الكرنز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من  
معهد التنمية المستدامة في كلية الدراسات العليا بجامعة القدس

1445هـ \_ 2023م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية

اسم الطالبة: رزان أحمد سليم بيضا  
الرقم الجامعي: 22020028

إشراف: الدكتور سعدي محمود سليمان الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/7/20 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع: Sadi M. ElKrunz

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور سعدي الكرنز

التوقيع: .....

2- ممتحنًا داخليًا: الدكتور أحمد حرز الله

التوقيع: .....

3- ممتحنًا خارجيًا: الدكتور عوده مشارقه

القدس - فلسطين

1445هـ\_2023م

## الإهداء

إلى قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة، فهو مَنْ عَلَّمَنِي كيف أعيش بكرامة وشموخ!! فارقنا بجسده، ولكن روحه ما زالت ترفرف في سماء حياتي، إلى مَنْ أحمل اسمه بكل فخر.. والدي، رحمه الله!!

لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب، وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء، إلى مَنْ قَدَّمتِ سعادتي وراحتي على سعادتها.. أُمِّي الغالية، حفظها الله وراعها!!

إلى مَنْ أَتَلَهَّفُ بشوقٍ لرؤية مستقبلهما المشرق بإذن الله... ابنتي الغاليتين: لمار وتولين، رعاهما الرحمن برعايته!!

إلى أخي وأختي العزيزين، اللذين كانا دائماً إلى جانبي، وخير داعمين لي طوال فترة دراستي، لن أنسى دعمكم المستمر وتشجيعكم في كل مرحلة من مسيرتي التعليمية، شكراً لكم على كل شيء!!

تقديرًا منِّي لِمَنْ أجزلوا العطاء، ووفاءً لِمَنْ كانوا السند في هذه الطريق، يسعدني أن أهدي هذه الرسالة إلى زملائي في العمل، وأخص بالذكر صديقتي وزميلتي في الدراسة والعمل ياسمين قنديل، وزملائي نشأت حمادنة، وعبد الله حمادنة، على تشجيعهم الدؤوب لي، لطالما سألتهم فأعطوني، واستصحتهم فنصحوني، فكانوا نعم الصديق في الطريق، لهم منِّي أسمى آيات التقدير والشكر!!

إلى معالي الدكتورة آمال حمد، شكراً لك على دعمي ومساندتي في مسيرتي العلمية، لك منِّي كل الحب والتقدير!!

إلى الأسير حسام زهدي شاهين، على كل ما قدّمه من دعم وإسناد لي من أجل إكمال مسيرتي التعليمية، له مني كل الشكر والتقدير، داعية الله أن يفك أسرهم وأسر جميع أسرانا الأبطال في سجون الاحتلال، لقاءنا قريب بإذن الله.

أهديكم جميعاً رسالتي الماجستير

الباحثة: رزان أحمد سليم بيض

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدَّة الرسالة بأنها قدِّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: ~~رزان أحمد سليمان~~

رزان أحمد سليم بيضا

التاريخ: 2023/7/20

## شكر وتقدير

قال تعالى: {وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ} [لقمان: 12]، وقال رسوله الكريم: «مَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسَ، لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ عَزَّوَجَلَّ»، بدايةً أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملء السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الرسالة التي أرجو أن تتال القبول.

يطيب لي في هذا المقام الكريم أن أتوجه بخالص شكري وعظيم امتناني للدكتور سعدي كرنز؛ لتفضله بقبول الإشراف على دراستي، وعلى ما بذله من جهد، وعلى كل النصائح التي قدّمتها لي وكانت حافزاً لي لإتمام هذه الدراسة.

وأتوجه بالشكر والتقدير أيضاً إلى الدكتور أحمد حرز الله (مدير معهد التنمية المستدامة)، الذي أضاء لي الطريق بنصائحه وإرشاداته، وقدم النصح والعون لي بكل حب وتواضع.

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر والعرفان للسادة محكمي أدوات الرسالة؛ لما بذلوه من جهد ووقت، أسأل الله أن يبارك في علمهم.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على جهودها العظيمة ووقتها الثمين الذي خصصته لي؛ لمناقشة رسالتي الماجستير، والتي ستساعدني في تحسين مهاراتي الأكاديمية، فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

والله الموفق إلى سواء السبيل،،،

الباحثة/ رزان أحمد سليم بيضا

## مصطلحات الدراسة:

### 1. القيادة الإبداعية:

هي أحد الأساليب القيادية والإدارية المتميزة، الذي يتسم بالإبداع وقدرته على حل المشكلات بطريقة مستحدثة وفريدة من نوعها، ويساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها (أبو عمر، 2022).

**وتعرفها الباحثة إجرائياً:** بأنها قدرة القيادة على اتباع منهج غير تقليدي في إدارة المؤسسة، وتطويرها، وتميمتها؛ للوصول إلى أعلى درجات التميز، وأن يكون لديها القدرة على ابتكار أفكار جديدة تساعد على التكيف مع التغييرات التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل.

### 2. إدارة الأزمات:

هي "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سابيئاتها والإستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات" (الحفني، 2017).

**وتعرفها الباحثة إجرائياً:** بأنها سلسلة من الأعمال والإجراءات التي يقوم بها فريق إدارة الأزمة؛ لمواجهة الأحداث، بدءاً من وقوع الأزمة، وحتى انتهائها، وذلك من خلال التغلب على الأزمة، والتحكم في مسارها واتجاهها، والعمل على تجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أكبر قدر من المكاسب، والحد من الخسائر، من خلال اتخاذ قرارات سريعة تعتمد على معلومات وبيانات متوفرة، وردود أفعال متوقعة لأطراف أخرى في الأزمة.

### 3. المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

عدّتها الباحثة المؤسسات الحكومية التابعة للسلطة الفلسطينية، والتي تمثلت في الوزارات المستهدفة، البالغ عددها أربع عشرة وزارة.

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة الإبداعية بدلالة أبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في تعزيز إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) بالقطاع الحكومي الفلسطيني، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية، فيما تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الفئة الأولى والفئة العليا، وعددهم (4000)، واستخدمت فيها أسلوب العينة الطبقية العشوائية التي قُدرت بحوالي (391)، وتم توزيع الاستبانة على العينة، وتم استعادة (391) استبانة، بنسبة استرداد 100% خضعت للتحليل.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أهمها: وجود مستوى متوسط للقيادة الإبداعية وأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة، والإبداع)، ووجود مستوى متوسط لإدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة). كما بينت النتائج وجود تأثير للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، وكانت كل أبعاد القيادة الإبداعية لها تأثير إيجابي 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، وتأثير القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة الأزمات الأقل في القطاع الاقتصادي.

وفي ضوء النتائج السابقة تم الخروج بعدد من التوصيات، من أهمها: العمل على زرع ثقافة الإبداع، وذلك من خلال استحداث جوائز للنتائج الأدبية والعلمية، وإقامة المؤتمرات العلمية التي تصب في مصلحة تطوير القدرات العلمية. ضرورة الاهتمام بزيادة المخصصات المالية؛ لتقديم الدعم اللازم، وتطبيق الكشف عن المخاطر، كونها الركيزة الأساسية لتلاشي العديد من الأزمات التي من الممكن أن تعيق عمل الوزارة وأداءها. كما أوصت الدراسة بأن تهتم الوزارات بشكل أكبر ببُعد (القيادة الإبداعية) لتحقيق تأثير كبير في إدارة الأزمات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، إدارة الأزمات، والقطاع الحكومي الفلسطيني.

# **Creative leadership and its impact on crisis management in Palestinian governmental institutions..**

**Prepared By: Razan Ahmad Salim Beida**

**Supervisor: Dr. sadi Mahmoud Suleiman Al-krounz**

## **Abstract**

The study aimed to identify the impact of Creative leadership with its dimensions (strategic sensitivity, clarity of vision, core capabilities, and shared responsibility) on enhancing crisis management with its dimensions (in the Palestinian government sector. The researcher used the Descriptive Analytical Approach. The questionnaire was adopted as a tool for collecting field data. The study population consisted of (4000) employees in the first and higher categories. The stratified random sampling method was used, which was estimated at (391). The questionnaire was distributed to the sample, and 391 questionnaires were retrieved, with a recovery rate of 100%, which were analyzed.

Furthermore, the study reached several results, the most important of which are: a high level of strategic agility and its dimensions (strategic sensitivity, clarity of vision, core capabilities, and shared responsibility) , and a high level of organizational excellence and its dimensions: (leadership excellence, subordinates' excellence, and service excellence average level of creative leadership and its dimensions (sensitivity to problems, perseverance, initiative, originality, and creativity) , and the existence of an average level of crisis management with its dimensions: (the pre-crisis stage, the crisis stage, and the post-crisis stage). Also, the results showed that there is an impact of creative leadership in crisis management, and all dimensions of creative leadership had a positive impact on crisis management in the Palestinian governmental sector. Creativity in promoting the least crisis management in the economic sector.

According to the previous results, the study recommends many recommendations, the most important of which are:

Instilling a culture of creative; through creating prizes for literary and scientific productions, and the establishment of scientific conferences that serve the interest of developing scientific capabilities, the need to pay attention to increasing financial allocations to support and implement risk detection, as it is the main pillar for evading many crises that could hinder the work and performance of the ministry. And the ministries pay more attention to the dimension of (creative leadership) to achieve greater impact in crisis management.

**Keywords:** Creative leadership, crisis management, Palestinian government.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

يواجه العالم العديد من الأزمات والتطورات والتغيرات المتلاحقة في كثير من مجالات الحياة الإنسانية، وقد تنامت هذه التطورات والتحديات؛ نظرًا للنمو السريع في العلم والتقدم العلمي والتقني والتكنولوجي والانفجار الهائل في المعلومات والمعارف المختلفة في جوانب الحياة الكثيرة، ما أدى إلى ظهور مجموعة من الأزمات على المستوى العام والخاص، وجاءت هذه الأزمات متلاحقة ومتسارعة لتهدد بقاء مجموعة من المؤسسات، وقد فرضت هذه الأزمات على المؤسسات والمنظمات تقديم أفضل الطرق والوسائل لإدارتها، لأنه لا بد من مواجهة تلك التحديات والمشكلات التي تظهر جراء حدوث الأزمات وما يترتب عليها من آثار سلبية (المطيري، 2011).

فالمنظمات القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع التوقعات للأزمة والإعداد لمواجهةها هي الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة عالية وسرعة أكثر من غيرها من المؤسسات، حيث تمثل المؤسسات تربة خصبة لوقوع الأزمات والكوارث نتيجة الآثار السلبية للتغيرات الفجائية السريعة والمتلاحقة وعدم القدرة على سرعة التكيف معها.

لذلك من الضروري أن تطوّر المؤسسات وسائلها لمواجهة الأزمات والكوارث التي تتعرض لها (رفاعي، 2007). فاتخاذ القرار هو اختيار البديل من بين مجموعة من البدائل؛ لتحقيق أكبر قدر من

النتائج المرغوبة، فالقيادة هي المخولة، ولديها الصلاحيات في اتخاذ القرار والتصدي للأزمات، وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية القيادة في إدارة الأزمات، وأدركت المؤسسات التي تسعى إلى الاستدامة والاستمرارية والبقاء وتقديم أفضل الخدمات لزبائنها أهمية القيادة المميزة والمبدعة، وذلك لما تمتلكه من خصائص شخصية ومعرفية، والنمط التي تسلكه في مهامها ودورها التي تقوم به، وبذلك تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها. كما أن القيادة هي التي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل أداة لتحقيق أهداف المؤسسة. فمن خلال القيادة يمكن إحداث تغيرات جوهرية سريعة تمكن المؤسسة من التجديد، والتركيز على النواحي الاستراتيجية، والتنبؤ بالتغيرات الخارجية السريعة، والتكيف أو التفاعل مع متطلبات الأسواق المتغيرة (الجودة، والشماسي، 2022).

فالقيادة الناجحة هي القيادة التي تساهم بدور فعال في مواجهة مختلف الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وذلك من خلال تنسيق الجهود، وتبادل المعلومات والخبرات والاتصالات بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية داخل المؤسسة، وبالتالي احتواء الأزمة ومعالجتها (مريم، 2017).

تستمد القيادة الناجحة أهميتها وفعاليتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام أساليب ومهارات وقدرات قيادية لإدارة الأزمة.

وتعد القيادة الإبداعية أحد فروع الإدارة الحديثة، ولها أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيهها نحو التميز والإبداع، فالقيادة الإبداعية تتيح التعاون مع الفهم المشترك للعمليات والأهداف، وتسمح للمؤسسة بمواجهة التهديدات الخارجية، واستخدام الإبداع لتقديم أفكار جديدة بالتخطيط والاستعداد للأزمة قبل حدوثها، وبعد حدوثها، وفي أوقات حدوثها؛ لأن الأزمة تشكل خللاً واضحاً في المكان الذي تقع فيه، مما يتطلب تغييراً سريعاً وواضحاً، والسرعة والدقة العالية في اتخاذ القرار المتميز؛ لإعادة التوازن للمؤسسة، وإدارة الأزمة بنجاح (أبو زيتون، 2016).

ومن الجدير ذكره أن الأراضي الفلسطينية مرت بالعديد من الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والصحية، خاصة أزمة كوفيد-19، التي ألقت بظلالها على العديد من المؤشرات الاقتصادية والصحية والتعليمية والاجتماعية، ولأن القيادة ذات أهمية على المستوى القطاعين العام والخاص، تعاملت المؤسسات الحكومية مع الأزمة، كلٌّ حسب اختصاصه (الصالح، 2021).

انطلاقاً من الاعتبارات السابقة، ونظراً للبحث المستمر للمؤسسات الحكومية الفلسطينية عن التطور والتجديد والابتكار، تحاول الدراسة الحالية معرفة تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وكيفية تعاملها مع الأزمات.

## 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أصبحت المؤسسات تعاني من الأزمات المتلاحقة والمتراكمة في ظل التطورات التكنولوجية الكبيرة والتغيرات البيئية والصحية على المستوى العالمي، وتعدّ الأراضي الفلسطينية جزءًا من العالم، وقد تعرضت إلى العديد من الأزمات الصحية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية، كأزمة كوفيد 19، وأزمة التذبذبات في المؤشرات الاقتصادية، وارتفاع حدة البطالة والفقر، لذا من الضروري أن تستعد الإدارات دائمًا لمثل هذه الأزمات. إن وجود قيادة في ظل الأزمة يدل على وجود أمرين، إما تجاوز الأزمة، أو الاستمرار والاستسلام للأزمة.

ويكون للقيادة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقًا لمتطلبات المرحلة، باعتبار القيادة عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمة المحتملة عن طريق الاستثمار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة؛ لمنع حدوثها.

وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية القيادة بأنواعها التحويلية والناعمة والملهمة وغيرها في إدارة الأزمات بشكل عام، وهناك دراسات أكدت على أهمية القيادة الإبداعية في التأثير على إدارة الأزمات، ومن بين الدراسات التي أكدت على أهمية القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة دراسة (الخولي، 2022) التي أكدت على وجود تأثير إيجابي للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمة بوزارة الداخلية الفلسطينية، ودراسة (أبو دقة، 2021) التي أكدت على وجود علاقة وأثر للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمة بوزارة الداخلية الفلسطينية، ودراسة (الحواجري، والمري، 2020) التي أكدت على وجود تأثير للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالمؤسسات العامة القطرية، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في السعي إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير القيادة الإبداعية بدلالة أبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، والأصالة) في إدارة الأزمة بدلالة أبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

ويمكن الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى القيادة الإبداعية بدلالة أبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

2. ما مستوى إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
3. ما تأثير القيادة الإبداعية بدلالة أبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، والأصالة) في إدارة الأزمة بدلالة أبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول القيادة الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع الحكومي الفلسطيني باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، القطاع الذي تعمل فيه الوزارة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول إدارة الأزمات من وجهة نظر الموظفين في القطاع الحكومي الفلسطيني باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، القطاع الذي تعمل فيه الوزارة)؟

### 3.1 مبررات الدراسة

هناك مجموعة من الدوافع التي شكلت حافزاً لدى الباحثة لإجراء الدراسة، وهي على النحو الآتي:

1. تعدّ هذه الدراسة إضافة هامة في موضوع تقييم القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية.
2. تستمد الدراسة أهميتها في التأكيد على أهمية تطبيق القيادة بأنواعها المختلفة. كما تنبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية استعادة المؤسسات الحكومية في فلسطين من الالتزام بتطبيق القيادة في إدارة الأزمات.
3. تساعد الدراسة الباحثة في تنمية قدراتها الشخصية والعلمية من خلال البحث المستمر في موضوع الدراسة.
4. إن موضوع الدراسة من المواضيع القليلة التي تناولها الباحثون في دراستهم؛ نظراً لحدثة الموضوع.
5. محاولة توفير معلومات لصناع القرار حول أهم العراقيل التي تعيق عملية إدارة الأزمات.

## 4.1 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية عملية، تعرضها الباحثة على النحو الآتي:

### 1.1.4.1 الأهمية العلمية:

1. تركيز الدراسة على أهمية القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
2. تساهم الدراسة في توجيه أنظار الباحثين إلى مزيد من الاهتمام بإجراء دراسات تقييمية في القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
3. تعدّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة \_ على حد علم الباحثة \_ التي تناولت هذا الموضوع، وربطت بين المتغيرين وتأثيرهما ببعضهما في القطاع الحكومي.

### 2.1.4.1 الأهمية العملية:

1. خلق واقع فلسطيني يهتم بالقيادة بأنواعها المختلفة؛ لما لها من أهمية في إدارة الأزمات.
2. معرفة أهم العقبات التي تؤثر في إدارة الأزمة، وسبل علاجها.
3. تبيين أهمية نتائج قياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة، حيث يساعد ذلك متخذي القرار في القطاع العام والخاص على تحديد الجوانب الأكثر تأثيراً والأقوى ارتباطاً أو حتى الأضعف ارتباطاً، مما يسمح بتحديد الجوانب التي يتوجب زيادة الاهتمام بها.

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتتلخص الأهداف الفرعية للدراسة فيما يأتي:

1. دراسة مدى تطبيق القيادة الإبداعية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
2. الكشف عن مستوى إدارة الأزمة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
3. معرفة العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
4. التعرف على تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
5. الكشف عن الفروق حول القيادة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الخصائص الشخصية).

6. معرفة الفروق حول إدارة الأزمة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الخصائص الشخصية).

## 6.1 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

### ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحساسية للمشكلات في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمثابرة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمبادرة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأصالة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية ككل (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في القطاع الاقتصادي.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية ككل (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في القطاع الاجتماعي.

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية ككل (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع الحكم.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية ككل (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع العدالة.

**الفرضية الرئيسية السادسة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في القيادة الإبداعية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، القطاع الذي تعمل فيه الوزارة).

**الفرضية الرئيسية السابعة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة الأزمة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، القطاع الذي تعمل فيه الوزارة).

## **7.1 حدود الدراسة**

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على دراسة أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة.
2. **الحد المكاني:** عدد من الوزارات الحكومية الفلسطينية.
3. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على الدرجات الوظيفية المتوسطة والعليا بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
4. **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال العام 2022\_2023.

## 8.1 متغيرات وأنموذج الدراسة

تم بناء أنموذج الدراسة بناءً على الدراسات السابقة، حيث تم تحديد الأبعاد للقيادة الإبداعية، بالاعتماد على وجهات نظر الكتّاب والباحثين في مجال الإدارة، وقامت الباحثة بحصر أبعاد القيادة الإبداعية في الجدول رقم (1.1).

جدول 1.1: تحديد أبعاد القيادة الإبداعية.

المخاطرة	الإبداع	الأصالة	المبادرة	المثابرة	الحساسية للمشكلات	الدراسات
	*	*	*	*		(الخولي، 2022)
	*	*	*	*	*	(أبو عمر، 2022)
		*	*	*	*	(أبو دقة، 2021)
		*		*	*	(أبو سعدة، 2021)
*	*		*	*	*	(الصومالي، وآخرون، 2020)
	*	*	*	*	*	(أبو طه، وعبد العال، 2019)
		*	*	*	*	(النشار، 2018)
1	4	6	6	7	6	مجموع التكرار للبعد

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

المتغير التابع: إدارة الأزمة.

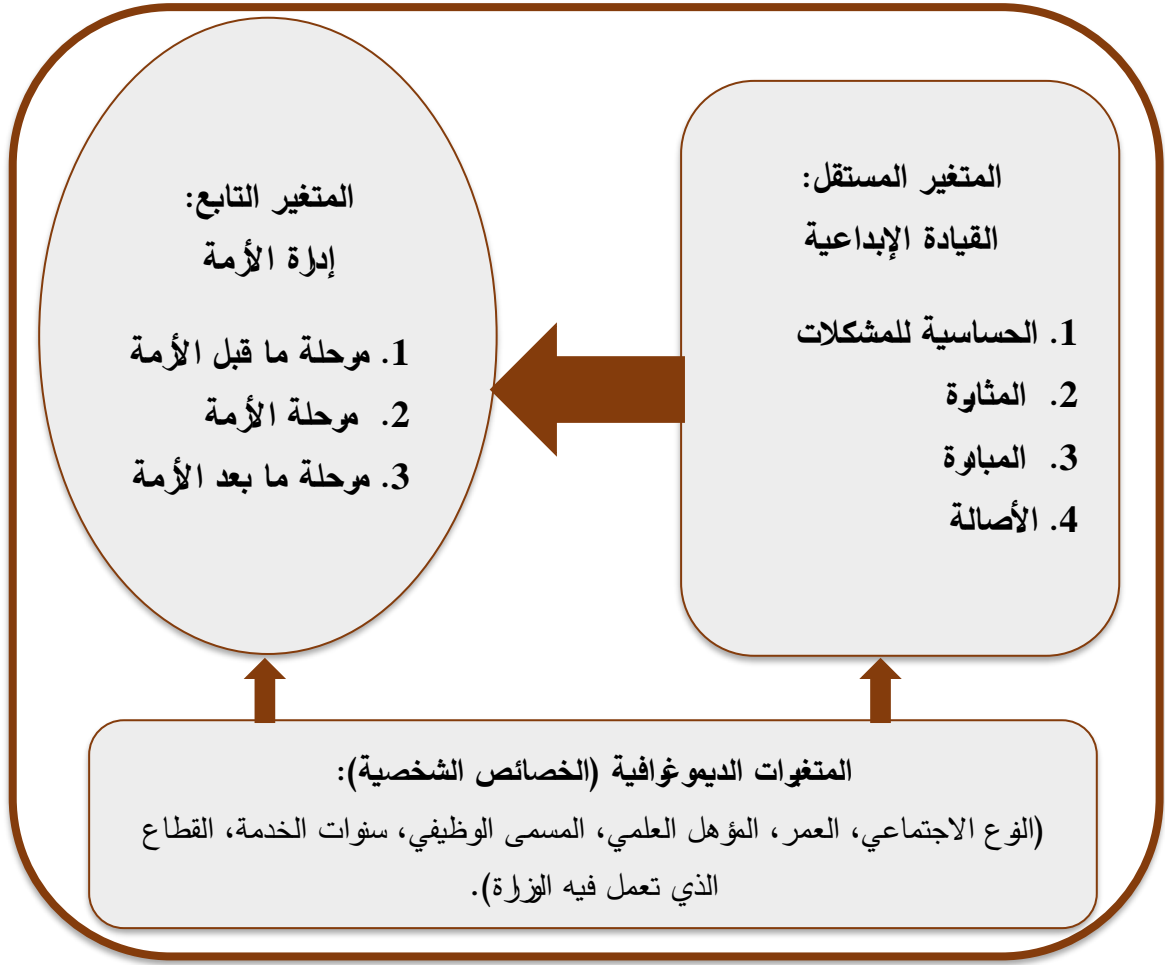
تم حصر أبعاد إدارة الأزمة من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة كما هي موضحة في الجدول (2.1).

جدول 2.1: تحديد أبعاد إدارة الأزمة.

مرحلة ما بعد الأزمة	مرحلة الأزمة	مرحلة ما قبل الأزمة	الدراسات
*	*	*	(حسن وآخرون، 2022)
*	*	*	(الديرواي، 2022)
*	*	*	(الجهني، وحريري، 2021)
*	*	*	(أبو دقة، 2021)
*	*	*	(الحواجرة، والمري، 2021)
*	*	*	(عبد الرازق، والبيمانى، 2019)
6	6	6	مجموع التكرار للبعد

المتغيرات الديموغرافية (الخصائص الشخصية): (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، القطاع الذي تعمل فيه الوزارة).

وبناءً على المتغيرات السابقة تم بناء العلاقة، إذ يمثل الجانب الأيمن المتغير المستقل، المتمثل بالقيادة الإبداعية وأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة، الإبداع)، ويمثل الجانب الأيسر من الأنموذج المتغير التابع، المتمثل بإدارة الأزمة وأبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة)، بينما يمثل الجانب السفلي المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، القطاع الذي تعمل فيه الوزارة).



شكل 1.1: أنموذج الدراسة.

المصدر: جرد بواسطة الباحثة استنادًا على الدراسات السابقة.

## 9.1 هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة الحالية من خمسة فصول، وهي على النحو الآتي:

**الفصل الأول:** ركز على خلفية الدراسة وهيكلتها، من خلال عرض مشكلة الدراسة وأهميتها، وأهداف الدراسة، والتركيز على تحديد القيادة، وبناء النموذج المناسب للدراسة، وصياغة الفرضيات بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

**الفصل الثاني:** ناقش الإطار النظري والدراسات السابقة، وواقع القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، وذلك بالتركيز في المبحث الأول على مفاهيم عامة في القيادة الإبداعية، وركز المبحث الثاني على

مفاهيم إدارة الأزمات، بينما ركز المبحث الثالث على واقع الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أما المبحث الرابع فقد ركز على تلخيص الدراسات السابقة التي تناولت القيادة وإدارة الأزمات.

**الفصل الثالث:** يشتمل على منهجية الدراسة وإجراءاتها وجميع الأساليب والإجراءات المنهجية التي اعتمدها الباحث، سواء من حيث طبيعة المنهج المستخدم والأدوات التي اعتمدها في جمع البيانات أو الاختبارات المتعلقة بقابلية هذه الأدوات للاستخدام ومدى دقتها، هذا بالإضافة إلى أهم الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تم تطبيقها بهدف الإجابة على تساؤلات البحث، وإثبات أو نفي فرضياته المقررة للوصول إلى الغايات النهائية، المتمثلة بالنتائج والاستنتاجات البحثية.

**الفصل الرابع:** سيسلط الضوء على جميع النتائج البحثية والمناقشة العلمية لها من قبل الباحثة، سواء ما تعلق منها بوصف مستويات المتغيرات المبحوثة داخل مجتمع الدراسة المستهدف، أو تلك المرتبطة بحجم وطبيعة العلاقات والآثار المتبادلة بين تلك المتغيرات، المتمثلة بكل من المتغير المستقل بأبعاده المتنوعة على المتغير التابع، وأخيراً فإن هذا الفصل يعرض وبشكل تفصيلي آليات الوصول إلى اختبار الفرضيات، ونتائج هذه الاختبارات، مع إيضاح رؤية الباحثة في النتائج التي توصلت إليها ومناقشتها علمياً وتطبيقياً، من خلال ربط هذه النتائج بأسس النظريات العلمية والدراسات السابقة، وذلك لتحقيق الغاية البحثية النهائية، المتمثلة بإثبات أو نفي الفرضيات البحثية؛ بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة المفترضة.

**الفصل الخامس:** يتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 القيادة

##### 1.1.2 مفهوم القيادة:

يعود أصل كلمة (قيادة) إلى الكلمة اليونانية (Leader Ship)، وهي مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما)، لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقوم أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، وذهبت آرندت إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي حق القائد، وإطاعة الأوامر وهي واجبة على أتباعه.

كما خلصت آرندت إلى أن كلمة (قيادة) كانت تتطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ الفعل ومن ينجزه (عبيدات، 2001).

وتعني كلمة قائد (Leader) الشخص الذي يوجّه أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجّه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، وهذا يعكس أن القيادة عملية رشيدة (Rational Process)، كما تحتوي الأدبيات على تعريفات متعددة للقيادة، قدّمها علماء الإدارة والباحثون في هذا المجال على اختلاف توجهاتهم، سنتطرق إلى بعضها على النحو الآتي:

عرّف وليام William (1997) القيادة بأنها: عبارة عن "مجموعة من السلوكيات الشخصية يتم تصميمها بهدف التأثير على الأشخاص؛ كي يتعاونوا معًا لتحقيق الأهداف والغايات".

وعرّفها (Stogfill) بأنها: "عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة؛ من أجل تحقيق هدف معين، وإرساء قواعد هذا الهدف" (أبو النصر، 2007). ويرى (Kohan) أن "القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على الآخرين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد" (عبد الغفار، 2007).

ويضيف وايت (White) إلى محاولات الإقناع والحث في القيادة "ضرورة قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين" (أبو ندا، 2007). وأشار برون (Brown) إلى أن القيادة عبارة عن "عملية ذاتية داخلية، أي نفسية، يقوم بها القائد؛ ليوّجه التابعين" (العنيان، 2010).

وعرّفها روبرت ليفنجستون (Robert Livingindton) بأنها: "عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف، وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات" (بودوشة، 2017).

وعرّفها النشار (2018) بأنها: "قدرات خاصة يملكها شخص دونًا عن غيره تمكنه من التأثير في سلوكيات وتوجهات شخص أو مجموعة من الأشخاص؛ للوصول إلى أهداف معينة". وحدد العزايزة (2020) القيادة بأنها: "عملية التأثير على سلوك الآخرين، سواء أكانوا أفرادًا أم جماعات؛ لتحقيق الأهداف المرسومة".

وعرّفها حلاق (2020) بأنها: "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد؛ بهدف تحقيق أهداف مشتركة". وعرّف أبو دقة (2021) القيادة بأنها: "قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين، وإقناعهم، وحثهم على العمل، من خلال تحفيزهم وتدريبهم؛ لتحقيق أهداف المؤسسة".

ومن خلال التعريفات السابقة اتضح للباحثة أنه لا يوجد تعريف موحد للقيادة، ولكن جميع التعريفات تتفق على عدة مبادئ أساسية، منها: القائد، والتأثير في الأتباع، وتحقيق الأهداف، وبناءً على ما سبق من التعريفات، فإن الباحثة تعرّف القيادة إجرائيًا بأنها عملية تفاعلية بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه، وتتمثل ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على السلطات القانونية، من خلال الإقناع، واتباع الأساليب التحفيزية، التي تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين.

## 2.1.2 مهارات القائد:

أشارت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية والتجريبية إلى أن القائد الناجح يجب أن يتمتع بمعدلٍ عالٍ من المهارات الآتية:

1. **مهارة إلهام الآخرين:** وهي مهارة تنتج عن جاذبية القائد، وقدرته في الاتصال مع أتباعه، وإمكاناته اللغوية في الإقناع.
2. **مهارة حل المشكلات وتسوية الخلافات:** وهي مهارة ترتبط بقدره القائد على فهم السلوك الإنساني، ومتابعة أمور أتباعه، وتحديد أدوارهم، وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.
3. **النضوج العاطفي:** يجعل النضوج العاطفي سلوك القائد أكثر توازنًا، فلا يتسارع في اتخاذ قراراته، ويحكم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع أتباعه ومع الآخرين، ويميل إلى اعتبار الآخرين، وتقدير مشاعرهم، والتسامح معهم، مما يعزز ثقتهم به، والالتفاف حوله.
4. **القدرة على أخذ المبادرات أو المجازفات المحوسبة:** تعد هذه القدرة أو المهارة من أهم العوامل التي توصل الشخص إلى القيادة وتعزز مكانته، فالقائد لا ينتظر أن تفاجئه الأمور، ولا يتردد في مواجهة المشاكل والتحديات، وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية وبقطة عالية بالنسبة لمحيطه، وأن يكون مرناً ونشطاً في موقعه.
5. **الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة:** إن إيمان القائد برسالته المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها، بل بما يقدمه علمياً في هذا المجال، فالقائد يعني في نظر الأتباع القدرة في كل شيء، وهذا هو الرابط بين القائد والأتباع، إذ يجب أن يضحى أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته (العتيبي، 2005).

مما سبق تؤكد الباحثة على أن القائد لا بد من أن يتمتع بالعديد من المهارات؛ ليكون قادراً على القيادة والمسؤولية، والتأثير على العاملين؛ بهدف إقناعهم لإنجاز المهام المطلوبة، وبناء علاقة مبنية على الود والاحترام والتعاون والعمل بروح الفريق.

## 3.1.2 أهمية القيادة:

يرى رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، ومفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من قدرتها على أن تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل أداة

محركةً لها لتحقيق أهدافها، وهذا يجعل القيادة مرتبطة بالإدارة؛ لارتباطها بكل جانب من جوانبها، لذلك تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط الآتية (الكلبي، 2021):

1. قدرة القيادة على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
2. الدور المهم الذي يؤديه القائد في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ لما لها من دور في تحقيق أهداف المنظمة.
3. القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
4. يساعد القائد في تحفيز الأفراد ودفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة (إسماعيل، 2010).
5. توجه القيادة العناصر الإنتاجية بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق الأهداف، والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن (عبد الله، وآخرون، 2021).

من خلال ما سبق يتضح للباحثة أهمية القيادة في المجتمعات والمنظمات على صعيد الدولة، فالقيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري، وهي بالغة الأهمية في اتخاذ القرارات الجريئة والشجاعة، وتحقيق الالتزام بالنظم.

#### 4.1.2 أهداف القيادة:

تسعى القيادة إلى تحقيق مجموعة من الواجبات والمهام للجماعة، ومنها (آمال، ونور الهدى (2020):

1. تحويل الأهداف إلى نتائج وإنجازات واقعية وحقيقية.
2. تحفيز الأعضاء، ودفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.
3. التعامل مع ظروف المنظمة ومستجداتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وبما يتفق وأهداف الجماعة والأفراد.
4. إعداد جيل جديد من القادة؛ لرعاية وإدارة المجموعة في المستقبل.
5. تبني أفكار وأساليب واستراتيجيات جديدة تعمل على تحقيق مصالح المجموعة.

## 5.1.2 خصائص القيادة:

لقد اجتهد المفكرون والباحثون في مجال الإدارة في تحديد الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد؛ كونه الركيزة الأساسية في التنظيم، والذي يتوقف عليه نجاحه أو فشله، ولقد تنوعت الخصائص بين الشخصية والسلوكية والذهنية، والتي يمكن إجمالها كما يأتي (فيصل، 2014):

1. **التفاعل الاجتماعي:** وذلك من خلال العمل مع الجماعة، والتعاون، والتكيف مع الجماعة، والشعور بمشكلاتهم.
2. **اليقظة وبعدهم الرؤية:** فاليقظة تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، أما الرؤية فتعني بُعد النظر، وأن يكون لدى القائد تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي، بالإضافة إلى طريقة تنفيذه.
3. **قوة التحمل والحكمة:** يجب أن يتمتع القائد بقدرة التحمل والحكمة من الناحية الفعلية والبدنية؛ لاستمرار أي مهمة مطلوبة، وأن يمتلك القدرة على تقدير الأمور بميزان حكيم.
4. **القدرة على الاتصال:** تعد القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر تأثيراً في مدى نجاح القائد في عمله، ومن الجدير ذكره أن بعض الباحثين في الإدارة يعدّون القيادة مجموعة اتصالات، والتي بواسطتها يؤثر القائد في المرؤوسين.
5. **التواضع والعدل والولاء:** من الضروري أن يبتعد القائد عن الغرور وجنون العظمة، والغطرسة المصطنعة، ويجب أن يتحلى القائد بالعدل والإنصاف، ومعاملة جميع المرؤوسين بروح المساواة، وعدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب، ويجب أن يكون لديه ولاء لوطنه وقسمه ورؤسائه ومرؤوسيه.
6. **الروح المرحة:** يجب أن يتمتع القائد بروح مرحة وإشاعة جو من الهمة داخل أقسام العمل؛ لأن ذلك ينعكس إيجابياً على العمل.
7. **الثقافة الاجتماعية والمشاركة والوجدانية:** أن تتماشى القيم والأفكار والمعتقدات للقائد مع أهداف الجماعة والخبرات والفهم والمعرفة؛ لأن ذلك يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء.
8. **التوافق الاجتماعي والنفسي:** كالثقة والرزانة وردود الفعل المناسبة تجاه الخبرات المختلفة.
9. **الأخلاق الحميدة:** يجب أن يتمتع القائد بالصفات والخصال النبيلة، كالتواضع، وسعة الاطلاع، والرغبة في المعرفة، وموضوعية الحكم، وواقعيته (عوض الغزو، 2010).
10. **القدرة على المبادرة والمبادأة:** يقع على عاتق القائد تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف متغيرة، لذلك يجب عليه أن يوائم بين أوضاعه وأوضاع جماعته وتلك الظروف، كما يجب عليه الاستجابة لدواعي هذه المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتتطلب سرعة المبادرة، باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقتضيات (الصالح، 2006).

11. **الذكاء:** يعد الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، حيث يرى Maccoby أن سر نجاح القادة هو الذكاء الاستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة (قاسم، 2011).

مما سبق اتضح للباحثة أنه لا بد أن يتمتع القائد بالعديد من الخصائص التي تميزه عن الآخرين، وتجعله قادرًا على قيادة المنظمة أو المؤسسة بحكمة وتميز، وترى الباحثة أن أهم هذه الخصائص الذكاء، والتفاعل الاجتماعي، واليقظة بكل أشكالها.

## 6.1.2 مبادئ القيادة:

تعددت المبادئ التي تعتمد عليها القيادة، والتي يمكن إجمالها فيما يأتي (جودت، 2004):

1. المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.
2. المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة، فليس كل من يشغل مركزًا رسميًا قائدًا.
3. معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للشخص الذي ترى فيه سندًا لمبادئها.
4. مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون العكس في موقف آخر.
5. لا بد أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة مهتمًا بمشاعر الناس الذين يقودهم، وحاجاتهم، ولا يزعبه تصريحاتهم وتصرفاتهم.

## 7.1.2 محددات فاعلية القيادة:

يرى علماء الفكر الإداري الحديث بأنه يوجد عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر في اختيار المدير للنمط القيادي، ولا يوجد نمط قيادي يصلح لموقف آخر، وجماعة أخرى، فالنمط القيادي الفعال هو الذي يتناسب وطبيعة الموقف والجماعة، ويمكن إبراز المتغيرات فيما يأتي (ليلي، 2016):

1. **عوامل تتعلق بالقائد:** كل ما يتعلق بالقائد من قيم واتجاهات وميول وأهداف وطموحات تؤثر في السلوك، ونمط سلوكه مع مرؤوسيه، فإن كان معاشراً لتابعيه ويثق فيهم ويحترمهم فإنه يتبع النمط الديمقراطي.
2. **عوامل خاصة بالمرؤوسين:** إن خبرات المرؤوسين وقدراتهم وقيمهم واتجاهاتهم متفاوتة، وكذلك يتفاوتون في درجة الاستقلالية وتحمل المسؤولية والإيمان بالعمل الجماعي، والالتزام بالأهداف الموضوعية وتنفيذها.

3. **عوامل خاصة بالموقف:** تؤثر طبيعة الموقف في نمط القيادة، ومن أهم المتغيرات المرتبطة بطبيعة الموقف المهام والأساليب والإجراءات، وكذلك تفقد العمل، إضافة إلى المهارة والقدرة التي يحتاجها هذا العمل.

## 8.1.2 أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها إلى العديد من الأنواع، تستخدم كل منها في مواقف وظروف معينة، وقد يفرض الموقف استخدام النمط القيادي المناسب الذي قد لا يصلح في موقف آخر، ومن هذه الأنماط ما يأتي:

1. **النمط التسلطي (الأوتوقراطي):** يتميز القائد في النمط التسلطي باتباع أسلوب الحزم والحسم والشدّة، والتحديد الدقيق للأعمال والواجبات، والرقابة الصارمة على أفراد الجماعة، والقائد التسلطي لا يتيح للأفراد مناقشته، أو إبداء آرائهم، وهو نمط عسكري بالدرجة الأولى، ويسمى النمط الأوتوقراطي (جاد الرب، 2012). كما يتصف هذا النمط القيادي بالثقة المطلقة، والاعتماد على النفس، وعدم اعتراف القائد بأخطائه، والتفاخر بنفسه، ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حال النجاح (James, 2007).

2. **النمط الديمقراطي:** يستند النمط الديمقراطي على أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق، واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وجعلهم يشعرون بكرامتهم، وأهميتهم، ومن الجدير نكره أن النمط الديمقراطي يلعب دوراً فاعلاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة، كما يهتم هذا النمط ببعْد الإنتاج، ويسعى إلى تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي (Barnett, 2005).

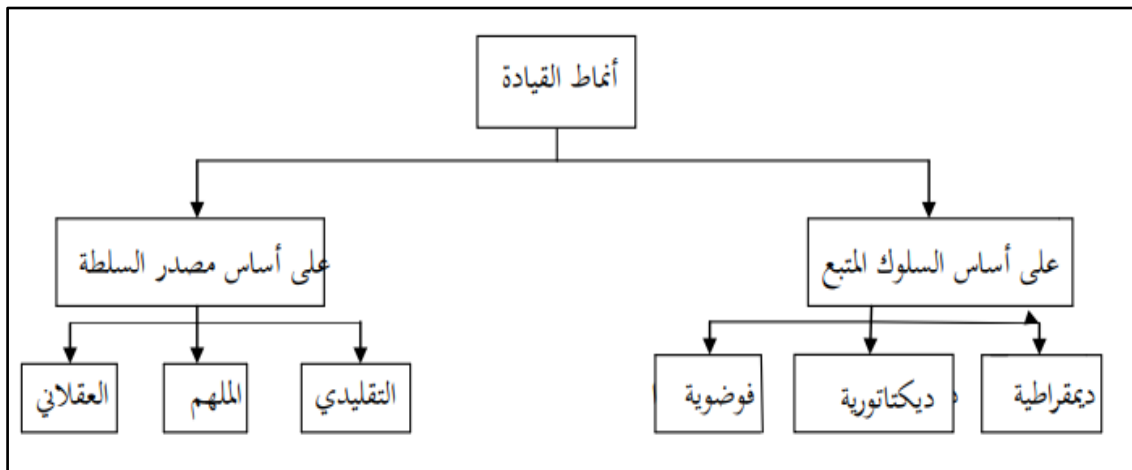
3. **نمط القيادة التسبيبي (الحر):** هناك العديد من التسميات لهذا النمط، منها: القيادة الفوضوية، أو قيادة عدم التدخل، أو القيادة المتسببية، أو القيادة المتساهلة، أو القيادة الحرة، ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز العمل بالطرق التي يختارونها، فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين، أو التنسيق بين وحدات العمل، وإنما يكون حكم المستشار، من خلال سياسة الباب المفتوح بالاتصال مع موظفيه في إبداء الرأي (اللوزي، 2008).

وهناك تصنيف لأنماط القيادة حسب مصدر السلطة، وهي على النحو الآتي:

1. **النمط التقليدي:** هو نمط القيادة التي يضيفها أفراد المجتمع أو أفراد المنظمة على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، ويمتلك الحكمة، كما أنه يولي اهتماماً كبيراً للمرؤوسين وأهداف المنظمة، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات التقليدية، إذ تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد، وما يؤخذ على هذا النوع أنه يمنح أهمية كبيرة للمرؤوسين على حساب أهداف المنظمة (مقبول، 2021).
2. **النمط الملهم:** تقوم هذه القيادة على أساس أن القائد الملهم يتمتع بصفات شخصية وقوة جذب يستطيع بها التأثير على المرؤوسين، وتكون نظرتهم للقائد نظرة الشخص المثالي الذي لا يخطئ، ويكون لديه صفة الإلهام التي تجعله يستطيع من خلالها إنجاز الأعمال الصعبة، والتغلب على المشكلات والأزمات، مما يسمح بتنفيذ أهداف المنظمة (علوان، 2021).
3. **النمط العقلاني:** يعتمد هذا النمط على المركز الوظيفي في المنظمة، ويستمد النمط العقلاني سلطته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي، وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك، وتعد السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المنظمة من الركائز الأساسية لسلوكه الإداري.

ويتصف النمط العقلاني بأنه غير شخصي، وبالتالي فإن الطاعة والولاء من المرؤوسين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد، وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المنظمة (ليلي، 2017).

والشكل البياني الآتي يوضح أنماط القيادة على أساس السلوك المتبع، وعلى أساس مصدر السلطة.



شكل 1.2: أنماط القيادة على أساس الأسلوب المتبع، وعلى أساس مصدر السلطة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

مما سبق يتضح للباحثة أن جميع أنماط القيادة لها مزايا وعيوب، لذا فإن النمط القيادي يجب أن يتوافق ويتلاءم مع المؤسسة والمنظمة، ومع الحالة التي يديرها القائد، فهناك العديد من الأزمات التي تحتاج إلى القيادة الديكتاتورية، وهناك بعض المواقف لا تنجح فيها القيادة الديكتاتورية، وبالتالي فإن الموقف هو من يحدد نمط القيادة الأنسب والأفضل.

## 9.1.2 أنواع أساليب القيادة الإدارية:

أشارت الأدبيات الإدارية إلى تنوع المعايير المعتمدة لتصنيف أساليب القيادة الإدارية في منظمات الأعمال، وسنركز هنا على المعيارين الأكثر اعتماداً في الفكر الإداري، يتعلق الأول بالتنظيم والإجراءات المعتمدة داخل المنظمة، ويركز الثاني على سلوك القائد الإداري في تعامله تجاه المرؤوسين.

### 1.9.1.2 حسب معيار التنظيم:

يركز معيار التنظيم على الإجراءات التنظيمية المعتمدة من قبل المنظمة، وفي الغالب نميز بين القيادة في إطار التنظيم المعمول به، والقيادة خارج إطار الإجراءات التنظيمية المعمول بها في المنظمة، (نوري، وكورتل، 2010):

1. القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تُمارَس وفقاً لمنهج التنظيم، أي القوانين واللوائح.
2. القيادة غير الرسمية: هي القيادة التي تُمارَس وفقاً للقدرات والمواهب.

### 2.9.1.2 حسب معيار السلوك:

يتم التمييز حسب هذا المعيار بين سلوك القائد المنفرد باتخاذ القرار دون إشراك مرؤوسيه، وسلوك القائد المبني على الحوار بينه وبين مرؤوسيه في اتخاذ القرار، وسلوك القائد الغائب عن توجيه مرؤوسيه واتخاذ القرارات الضرورية بجدية، وفيما يأتي توضيح لأهم الأساليب القيادية حسب المعيار السابق الذكر (بن معتوق، 2017):

1. القيادة الأوتوقراطية: يتميز القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات، ووضع السياسات والخطط دون مشاركة أو استشارة مرؤوسيه، ولهذا النمط إيجابيات وسلبيات، ومن الإيجابيات الفعالية في حالة كفاءة القائد، ما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات، خاصة في الحالات الحرجة، وفي حالات ضيق الوقت والحالات المستعجلة، إلا أن هذا النمط لا يسمح بإطلاق مواهب العاملين، ولا التعبير عن آرائهم ومواقفهم تجاه ما يقرره القائد، أو أي أخطاء يلاحظونها في التنفيذ.

2. القيادة الديمقراطية: نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسون قائدهم بروح الرضا، ويتعاونون معه، مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، والقائد في هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات، وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية.
3. القيادة الفوضوية: هنا يكون قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليهم غير مهتم بواجبات الإدارة أو القيادة ومهملاً في القيام بها، ولا يؤدي إلا دوراً شكلياً داخل الجماعة، وعليه لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو الرقابة، ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماماً، ولذا تكون في حالة فوضى وانعدام المسؤولية.

## 10.1.2 نماذج القيادة:

تنوعت نماذج القيادة، وذلك على النحو الآتي (الكرنز، 2021):

1. القائد الموجّه: هو القائد الذي يؤكد على المهمة والهدف والدور، إلا أنه لا يولي اهتماماً بالعلاقات، وهذا القائد يتلاءم ويتناسب مع المرؤوسين الذين لديهم الرغبة أو الدافعية العالية.
2. القائد المقنع: هو القائد الذي يؤكد بدرجة كبيرة على الوظيفة والعلاقات، ويتناسب هذا القائد مع المرؤوسين الذين لديهم استعداد ودافعية متوسطة.
3. القائد المشارك: هو القائد الذي يهتم بشكل كبير بالاتصالات المتبادلة والعلاقات، ويركز بشكل قليل على التوجيه والوظيفة، وهذا النوع من القيادة يتناسب مع المجموعة التي لديها دافعية عالية للعمل.
4. القائد المفوض: هو القائد الذي يؤكد قليلاً على التوجيه والعلاقات، ويصلح هذا القائد للمجموعة التي يكون لديها استعداد كبير للتنفيذ، والدافعية العالية للعمل.

استنتجت الباحثة أن كل نموذج من نماذج القيادة يتناسب مع مجموعة معينة، فالقائد المفوض لا يركز بشكل كبير على التوجيه والعلاقات، وبالتالي فإن هذا النموذج يتناسب مع المجموعات التي لديها استعداد للتنفيذ ودافعية عالية للعمل.

## 11.1.2 النظريات المفسرة للقيادة:

تعددت نظريات القيادة باختلاف الزاوية التي ينظر منها كل باحث إلى القيادة، فنظرة عالم النفس تختلف عن نظرة الإداري، وعن نظرة الاجتماعي، وعن نظرة القائد العسكري، مما انعكس على النظريات المتعلقة بالقيادة، وسنتطرق إلى بعض نظريات القيادة بشيء من الاختصار، على النحو الآتي:

### 1.11.1.2 النظرية التقليدية:

يندرج تحت النظرية التقليدية نظريتان، وهما: (نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات).

#### - نظرية الرجل العظيم:

تستند نظرية الرجل العظيم على أن القائد شخص موهوب ذو قدرات معينة مَنَحَها له الخالق، وهذه القدرات إذا لم تكن متوافرة في الفرد أصلاً لا يمكن اكتسابها (سامي، وآخرون، 2012). فالقائد يولد لا يُصنَع، والرجل العظيم له قدرات وخصائص متميزة جداً، تجعل منه قائداً في كل موقف وكل زمان، وعليه فإن خصائص القائد حسب هذه النظرية هي هبات طبيعية، ومنها الثقة بالنفس، الذكاء، السيطرة، الشجاعة، والعدل، وهؤلاء القادة عددهم ضئيل، وإن وُجِدوا يصعب اكتشافهم، وبالتالي فهي تتعامل مع الاستثناءات، وليس مع القواعد (آل قماش، 2020).

وبالرغم من وجهة هذه النظرية إلا أن هناك عددًا من المآخذ والانتقادات التي تعرضت لها،

منها:

- تدرس هذه النظرية القادة بعد أن أصبحوا عظماء.
- لا تقدّم منهجًا نستطيع به أن نتنبأ بأي من الأفراد العاديين قد يصبح قائداً عظيماً (عبد الخالق، وآخرون، 2009).
- تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، فقد نجد أن أحد هؤلاء القادة قد يقف عاجزاً في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم أو حل للمشكلة التي تعترض طريق منظمته أو جماعته.
- لا يعتمد القائد وفق هذه النظرية على المعطيات العلمية في معالجة ما يعترضه من مواقف (عطوي، 2004).

مما سبق استنتجت الباحثة أن نظرية الرجل العظيم انطلقت من حقيقة وراثية، وهي الصفات الفطرية، وهي نظرية متسلطة؛ لأنها لم تترك الفرصة والحرية لأي فرد بأن يمارس القيادة، حتى وإن أثبت قدرته وجديته في ذلك، كما أن مبادئها عنصرية، وتنظر إلى القيادة بأنها صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون آخرين.

#### - نظرية السمات:

ظهرت نظرية السمات بعد الجدل الذي خلقته نظرية الرجل العظيم، تدور فلسفة نظرية السمات حول تحديد السمات الشخصية للقائد، وتقوم هذه النظرية على أن القيادة تؤسس على صفات وخصائص تتوافر في القائد، ويتميز بها عن بقية الأفراد، ومن أهم هذه السمات (الجسمية، الشخصية، النضج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية) (خالد، 2010).

وقد اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم مستخدمين الطريقة الاستنتاجية، التي عن طريقها استطاعوا استنباط السمات القيادية التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة، وخرجوا من ذلك بأن هذه السمات المشتركة تعدّ سمات لازمة للقيادة.

وقد أورد الكتاب سمات القائد التي أسفرت عن نتائج الدراسات مقسّمة إلى سمات رئيسية، وهي: (السمات الجسمية، والعقلية، والانفعالية، والعقلية، والانفعالية الاجتماعية)، ومن رواد هذه النظرية (جوردن ألبورت)، الذي يعد من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية، وبدراسة السمات وتحديدها، والذي يطلق عليه عميد سيكولوجية سمات الشخصية، فقد كان ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية، ويرى أن السمة الحقيقية هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلاً من المجموعة بشكل عام (السعيد، وسميرة، 2020)، وقسم (ألبورت) السمات إلى ثلاثة أنواع، وهي:

1. السمات الرئيسية: وهي السمات البارزة والمسيطرّة على الفرد والتي يُعرّف بها ويتميز بها.
2. السمات المركزية: وهي المتمثلة في الميول الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد، وتعدّ من أكثر السمات شيوعاً وظهوراً.
3. السمات الثانوية: وهي التي تظهر في بعض المواقف، وتعدّ أقل السمات وضوحاً على شخصية الفرد (فليه، وعبد المجيد، 2014).

ومن الجدير ذكره أن بعض السمات الشخصية في القادة تكون أكثر فاعلية في بعض المواقف أكثر من غيرها من مواقف أخرى، عن طريق معرفة ظروف ذلك الموقف، وأوضاعه، فضلاً عن سمات القائد الشخصية.

وبقيت هذه النظرية موضع شك استناداً إلى النتائج المغايرة التي توصلت إليها الدراسات الميدانية، حيث إن العديد من الدراسات التي تدور حول سمات الشخصية القيادية قد أخفقت في إيجاد أسلوب ثابت للسمات القيادية، كما توصلت بعض الدراسات إلى أنه ليس هناك ما يثبت الفرضية التي ترى أن الفاعلية الإدارية نتيجة خصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد (حسن، 2004).

ولذلك لم تصمد هذه النظرية أمام نقادها؛ لسبب بسيط، وهو إخفاق مؤيديها في التوصل إلى قائمة تحدد السمات التي يجب توافرها في القائد، ولأن السمات القيادية الفردية لم تعد كافية وحدها لإمداد القائد بمستلزمات مواجهة العمل القيادي، فهو بحاجة إلى ما يثبت هذه السمات من مفاهيم ونظريات سيكولوجية وفنية وتربوية وإدارية، كما أن النظرية لا تشير إلى الأهمية النسبية للسمات، وبعضها يمكن أن يمتلكها غير القادة، كما تتجاهل احتياجات المرؤوسين، ولا تعترف بتأثير العوامل الظرفية على القيادة (حسن، 2004).

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن هذه النظرية غير مفيدة في تدريب القيادات وتطويرهم؛ لأن بعض خصائص الأفراد ثابتة إلى حد كبير، مما يجعل سماتهم غير قابلة للتغيير، باعتبارها سمات بناء نفسي ثابت نسبياً.

#### 2.11.1.2 ثانياً: النظرية السلوكية:

##### - نظرية الشبكة الإدارية:

اتجه علماء الإدارة إلى دراسة سلوك القادة وفق المدخل السلوكي، ودراسة الأحوال الاجتماعية، والتي هدفت إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية المختلفة على سلوك الفرد، وذلك باستخدام أنماط مختلفة (نمط ديمقراطي، تسلطي، حر)، خاصة بعدما أدرك المهتمون والخبراء في علم الإدارة أن نظرية السمات غير قادرة على إعطاء وصف دقيق للقيادة الفعالة. وانقسم الباحثون إلى قسمين: منهم من انتمى إلى مدرسة الإدارة العلمية، ومنهم من انتمى إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، وبناءً على هذا الانقسام قَدّم كل من (روبرت بليك) و(جين موتون) نموذج الشبكة الإدارية، والتي حاولوا من خلالها المزج بين المدرستين؛ لتحقيق أكبر قدر من الأهداف المرجوة.

بالرغم من ظهور هذه النظرية في أول الستينات، إلا أنها اعتمدت بشكل كبير على الأبحاث والدراسات التي تناولت القيادة، والتي تم إجراؤها في جامعة (أوهايو بالو) منذ الأربعينيات.

تميزت نظرية الشبكة الإدارية بتجنبها التطرق نحو جانب دون الآخر، وإنما يكون النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من بُعدي القيادة، أي الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعمال، حيث يكون الاهتمام بالعمل من خلال الاهتمام بنوعية القرارات، والأفكار الإبداعية، والإجراءات والعمليات، وعدد الوحدات المنتجة.

أما الاهتمام بالعمال فيكون من خلال بناء الصداقات والعلاقات الاجتماعية، وإقامة علاقات العمل الجيدة معهم، والعمل على إرضائهم، والمساءلة المبنية على الثقة، وتكوين سلم مرتبات عالٍ، والعمل على تحقيق ضمان للمستقبل الوظيفي (النمر، وآخرون، 2006).

### 3.11.1.2 النظرية الموقفية:

ظهرت النظرية الموقفية كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد، وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا رأت نظرية الموقف أنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في جميع المواقف (القحطاني، 2008)، ومن الجدير ذكره أن النظرية الموقفية تعدّ من نظريات القيادة الحديثة، وأكثرها شيوعًا وانتشارًا، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف، حيث إن المواقف المختلفة تتطلب أنواعًا معينة من القيادة (المعيوف، 2018).

تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة، مما يعني أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، وتشير النظرية إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحت ظروف معينة بحاجة إلى ظهور قائد يقود الجماعة، ويوجهها (أبو نور، ومحمد، 2015).

#### • نموذج فيدلر للنظرية الموقفية:

ركز (فيدلر) على أسلوب جديد يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة، وأشارت نظريته إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وليس هناك صفات معينة يجب

توافرها في كل قائد، ويرى أن فعالية القيادة وإنجاز المجموعة يعتمد على التوازن الصحيح والسليم بين القائد وثلاثة متغيرات في الموقف، وهي:

1. العلاقة بين القائد ومرؤوسيه؛ من أجل التعبير عن مدى وجود علاقة جيدة بين الطرفين تؤثر إلى مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، وعدّها (فيدلر) من أقوى متغيرات الموقف.

2. وضوح مهام العمل، ووضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل.

3. درجة القوة في مركز القائد، بمعنى مقدار السلطة التي يتمتع بها القائد، ودرجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد، من ناحية الشرعية، والثواب والعقاب للمرؤوسين، والسلطة الرسمية للقائد، ومدى الدعم الذي يجده القائد من رؤسائه بشكل عام.

يشير جوهر هذه النظرية إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي يزرع إلى المركزية والتسلط، يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات المتطرفة، أي السهلة جداً والصعبة جداً، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال، أي يكون متوسط الصعوبة.

وركّز (فيدلر) بشكل أساسي على ضرورة الانتباه إلى أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف، فعلى القائد أن يكون مرناً في استخدامه لأساليب القيادة المختلفة، وقد وُجّهت عدة انتقادات لهذه النظرية، من أهمها: أنه لا يمكننا انتظار الموقف حتى ينتج القائد، كما أن هذه النظرية تُفسح المجال لأي شخص من تعلّم ممارسة القيادة، باعتبارها وظائف مؤدّاة، وبالتالي تقلل من شأن السمات التقليدية للقائد (آمال، ونور الهدى، 2020).

#### • نظرية المسلك والهدف (نموذج هاوس):

تعد نظرية المسار والهدف التي طوّرها العالم (روبرت هاوس) عام 1971 من النظريات التي لاقت دعماً وقبولاً بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين، وركزت هذه النظرية على كيفية تأثير القائد على التابعين، من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم، ورسم المسارات المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف، ويرجع أصل هذه النظرية إلى نظرية التوقع، والتي توضح محاولة ربط الأساليب القيادية بنوعين من المتغيرات الموقفية، هما: العوامل البيئية، والسمات الشخصية للمرؤوسين، حيث اقترح (هاوس) أن تأثير القائد في مرؤوسيه يكون عن طريق توضيحه لهم ماذا يفعلون، وهذا يمثل المسار لكي يحصلوا على

الأهداف التي يبتغونها عن طريق أساليبه القيادية المختلفة، وهي: (التوجيه، المساندة، المشاركة، التوجه نحو الإنجاز).

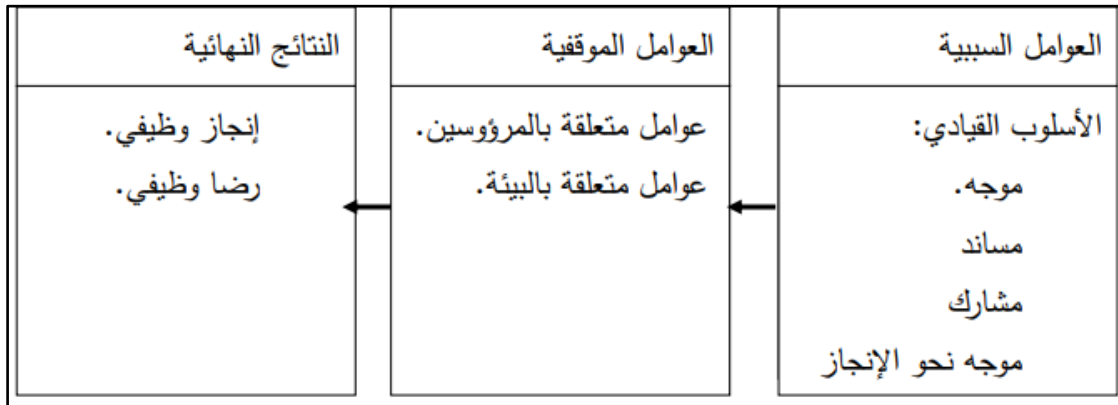
ويرى (هاوس) أن بإمكان القائد ممارسة هذه الأساليب الأربعة في أوقات ومواقف مختلفة، ومن الجدير ذكره أن (هاوس) لم يحدد أسلوبًا مثاليًا في القيادة، لكنه أكد على اختيار القائد للأسلوب الذي يتلاءم مع الموقف، وهذا الأسلوب يعدّ دافعًا لإشباع المرؤوسين؛ لتأثيره في إدراكهم لأعمالهم وأهدافهم ومسار تحقيقها، وهذه الدافعية تؤدي إلى نتائج جيدة (حسن، 2004).

وأكد (هاوس) أن القائد يحاول أن يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين وزيادة أدائهم عن طريق تبسيط المهام وتذليل الصعاب، وهذا يزيد من الرضا الشخصي للمرؤوسين، وبالتالي تزداد دافعيتهم نحو العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى (هاوس) أن هناك عوامل موقفية تؤثر على العلاقة السائدة بين القائد ورضا المرؤوسين وأدائهم، وتتضمن ما يأتي:

1. المرؤوسون: كالقدرة، والحاجة، ومركز الرقابة.
2. البيئة العملية: تشمل المدى الوظيفي للمرؤوسين، والجماعات التي يعمل معها القائد، إضافة إلى العوامل التنظيمية، كسياسات الإدارة، والقواعد التنظيمية.

والشكل البياني الآتي يوضح نظرية هاوس في المسلك والهدف.



شكل 2.2: نظرية هاوس في المسلك والهدف.

المصدر: من إعداد الباحثة.

مما سبق استنتجت الباحثة عدم وجود اتفاق عام بين منظري هذه النظرية المتبعة في المواقف المختلفة، بمعنى عدم وجود نمط قيادي يمكن استخدامه بفاعلية في كل المواقف والأزمان، وإنما المواقف هي التي تقرر أفضل الطرق، وأن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، ويرى آخرون أن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس. كما ترى الباحثة أن النظرية الموقفية تحتاج إلى أن تقدم خطوطاً عريضة كافية للعمل داخل الإدارات، فما زال القائد ينجح في قيادة موقف ويفشل في قيادة موقف آخر، الأمر الذي يتطلب إجراء العديد من الدراسات والبحوث التي من شأنها توفير مرجعية كافية للقادة.

#### 4.11.1.2 نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت نظرية اتخاذ القرار كرد فعل للانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم، ومدرسة العلاقات الإنسانية، وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة، وبعدها (هريت سيمون) من أبرز رواد نظرية اتخاذ القرار؛ نظراً لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات، حيث يعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليهم اتخاذ القرار (بوساق، 2015). وتنطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي، هو الاختيار بين البدائل؛ لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم، وذلك من خلال صنع البدائل، والمفاضلة بينها، وبعدها اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه. تركز نظرية اتخاذ القرار على العديد من العوامل، يمكن إجمالها على النحو الآتي (نجاه، 2014):

1. المعرفة الكاملة بكل البدائل في ظروف معينة.
2. المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بديل.
3. قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل والمفاضلة بينها.

تمر عملية اتخاذ القرار بالمراحل الآتية (العنزي، 2018، فتحية، 2016، ونجاه، 2014):

1. **تحديد المشكلة:** يجب التعمق في دراسة المشكلة؛ لمعرفة جوهرها، وليست الأعراض الظاهرة التي قد توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية.
2. **تحليل المشكلة:** تحديد طبيعة المشكلة، ومدى تعقدها، ونوعية الحل الأمثل لها، وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها، وتحديد مصادرها.
3. **إيجاد البدائل:** وضع عدة بدائل للحل، فكل مشكلة عدة حلول، ومن النادر أن نجد حلاً واحداً للمشكلة الواحدة.

4. **تقييم البدائل:** تعد هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة؛ لعدم وضوح مزايا البدائل بصورة ظاهرة وقت بحثها، ولكنها تظهر فعلاً في المستقبل، وهذا يتطلب المفاضلة بين البدائل.
5. **اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار:** اختيار بديل أو حل من البدائل، على أن يكون ملائمًا، وبإمكانه الوصول إلى نتائج جيدة، بحيث يضع متخذ القرار في اعتباره الاستغلال الأمثل للعناصر البشرية والمادية بأقل جهد ممكن، ويراعي سرعة تحقيقه، ومدى استجابة المرؤوسين له.
6. **متابعة تنفيذ القرار:** يعتقد متخذو القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ، فمتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره، وأن ينقل قراره إلى الآخرين، ويشرح أبعاده، ويقنعهم بهذا البديل.

أكد العديد من الباحثين أنه لا يمكن الحكم على فشل أي قرار إداري من الوهلة الأولى؛ لأن القرار يمر بمراحل عديدة، وقد يستغرق وقتاً أطول في القرارات الاستراتيجية، فالمدير يواجه العديد من الصعوبات أو المشكلات التي تتطلب كل منها مهارات معينة تمكنه من مواجهة تلك المعوقات (الزعبير، 2017).

#### 5.11.1.2 النظرية التفاعلية:

جاءت هذه النظرية للجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي، وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف الذي يستدعي الابتكار والإبداع، ومهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وترى النظرية التفاعلية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد الآتية: (السمات، عناصر الموقف، خصائص المنظمة المراد قيادتها)، وتركز على معيار أساسي حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف، والمهام المحددة، وأعضاء المنظمة، وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بفاعلية ونجاح (العساف، 2005).

تدور هذه النظرية حول ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

1. **المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه:** وتمثل خصائصه، ومهارته الشخصية، وقدرته على الإحساس بالأمان في الظروف القلقة، وميله إلى التعامل بالأسلوب الفردي أو الجمعي، وثقته بالمرؤوسين.
2. **المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين،** وتتمثل في الآتي:
  - مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.
  - الاستعداد لتحمل المسؤولية.
  - المشاركة في اتخاذ القرارات.

- القدرة على تحمل الغموض، والتفاعل في ظل معلومات غير واضحة تمامًا.
  - الاهتمام بالعمل ومشاكله.
  - المعرفة والخبرة المتوافرة فيما يخص العمل.
  - الثقة بالقيادة، واحترامها، وتقديرهم لها.
3. المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف، وأهمها:
- نوع المنظمة والتنظيم.
  - مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها.
  - مدى فاعلية الجماعات، واستعداد الأفراد للعمل في صورة فريق عمل.
  - المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
  - طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما.
  - الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة.
  - ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها.

ولا بد من الاهتمام بجميع التقاطعات والتفاعلات المباشرة بين هذه المتغيرات جميعها، وعدم الاقتصار على أي مدخل جزئي.

ولقد أسهمت النظرية التفاعلية إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع (حلاق، 2020).

### 6.11.1.2 نظرية الأدوار:

تعتمد هذه النظرية على عدة افتراضات، وهي:

1. أن الناس يعرفون أدوارهم بناءً على التعلم والقراءة الاجتماعية.
2. يشكّل الناس توقعاتهم للأدوار التي سيؤدونها.
3. الناس يتصرفون ضمن الأدوار التي تبوّواها.
4. يشجّع الناس بعضهم البعض بشكل مهذب على التصرف تبعاً لتوقعات الأدوار المرسومة لهم.

تعتمد نظرية الأدوار على أن كل الناس لديهم تصوراتهم الداخلية لدور القائد، وهذه التصورات تأتي من تراكم المعلومات، ومن القراءة، ومن النقاش الذي يدور بين الناس عن دور القائد ودور القيادة،

يوصل الناس هذه التوقعات إلى القائد بمهارة، ويتأثر القادة بهذه الإشارات، خصوصًا إذا كانوا متفهمين وحساسين تجاه الناس الذين حولهم، وهكذا يؤدّون الدور القيادي الذي أناطه الآخرون بهم، ولم يسعوا إليه. تعدّ نظرية الأدوار أفضل نظرية توضح كيفية تشكّل القيادات في الثورات والانتفاضات وحركات التمرد العشوائية، حيث تبرز قيادات تكون في كثير من الأحيان مفاجئة للجميع؛ لأنها لم تكن في يوم ما في منظور مشروع قيادي أو مشروع قائد، وهكذا تتوزع الأدوار بين من يؤيدون دور القادة، ومن يؤيدون دور الأتباع (محبوبة، 2010).

### 7.11.1.2 النظرية الوظيفية:

يُنظر إلى القيادة في هذه النظرية على أنها مفهوم لا يتعلق بالأشخاص، وإنما هي عبارة عن وظيفة يمارسها الأشخاص وفق قيادة محددة تتبّع إجراءات وتعليمات يجب عليهم أدائها، فالقائد هنا دوره واضح تجاه الأفراد العاملين من تنفيذ تلك التعليمات والإجراءات التي تحقق الأهداف المطلوبة حسب ما يتطلب الموقف في العمل (يوسف، 2017).

من خلال عرض النظريات السابقة للقيادة ترى الباحثة أن هناك العديد من الباحثين الذين حاولوا وضع نظريات للقيادة على مر السنوات، وهذا يعكس أهمية القيادة، وكونها موضوعًا حيويًا للبحث والتطوير يؤثر ويتأثر مفهومها وممارستها تبعًا لتطور الزمن الذي نعيشه، لذلك ستبقى قضية القيادة ذات جدل واسع يصعب اتفاق غالبية الباحثين والمفكرين عليها؛ نظرًا لارتباطها بالطبيعة البشرية المختلفة من فرد إلى آخر، وهذا يتطلب من المنظمات أن تسعى إلى الاستفادة من كل جانب من هذه النظريات قدر المستطاع، وأن تختار كل منظمة ما يناسبها من هذه النظريات؛ لعظم مسؤولية القيادة، ولأهمية القيادة، وأثرها الممتد على المنظمة وعلى الأفراد.

### 12.1.2 مفهوم القيادة الإبداعية:

تعدّ القيادة الإبداعية مسارًا طويلًا من التجارب والخبرات المكتسبة والظروف المهنية والشخصية، التي منحت القادة المهارة في التعامل مع المشكلات وبطريقة إبداعية، وهذا أدى إلى اكتسابهم الخبرة في العمل الإداري والفني، واستثمار الموارد البشرية بأفضل الطرق (البربري، 2022). ومن الجدير ذكره أن الخبراء والمختصين وضعوا تعريفات متعددة حول القيادة الإبداعية، والتي يمكن أن نورد بعضها، فقد عرّفها أبو عمر (2022) أنها أحد الأساليب القيادية والإدارية المتميزة، الذي يتسم بالإبداع، وقدرته على حل المشكلات بطريقة مستحدثة وفريدة من نوعها، تتوفر فيها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

ومن وجهة نظر (Indeed 2021) تشير القيادة الإبداعية إلى الممارسة الإدارية التي تتضمن استخدام الأفكار الإبداعية لحل المشكلات المعقدة والمواقف المتغيرة. وعُرفت القيادة الإبداعية بأنها قدرة المنظمة على تحديد نقاط الضعف والمشكلات التي تعاني منها، ومن ثم القيام بوضع الأفكار غير التقليدية؛ للتعامل معها، والقيام باستخدام الطرق والتقنيات الحديثة والتي تتلاءم مع متطلبات البيئة التي تتسم بالتغيير، وكذلك توظيف طاقات العاملين وقدرتهم؛ لمواجهة تلك المشكلات" (ولي وحسن، 2021).

وأوضح رحيم (2020) أن القيادة الإبداعية عبارة عن ممارسة الدور القيادي، والذي يبين قدرة الفرد على توظيف إمكانياته، وإملاكه لصفات شخصية تسهم في تحقيق إنجاز مهام العمل بكل كفاءة وفعالية؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، مما يسهم في قيادة الآخرين، وصولاً بهم إلى أعلى مراتب التنافس مع منافسيهم. وحدّثها النشار (2018) بقدرة القائد على الشعور بالمشكلات التي تواجه المنظمة، وفهم طبيعتها، وكذلك القدرة على التوصل إلى حلول جديدة وغير تقليدية، والتفكير في خيارات متعددة؛ لحل هذه المشكلات.

وبناءً على التعريفات السابقة، فإن الباحثة تعرّف القيادة الإبداعية بأنها قدرة القيادة على اتباع منهج غير تقليدي في إدارة المؤسسة، وتطويرها، وتنميتها؛ للوصول إلى أعلى درجات التميز، وأن يكون لديها القدرة على ابتكار أفكار جديدة تساعد على التكيف مع التغييرات التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل.

### 13.1.2 أهداف القيادة الإبداعية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى القيادة الإبداعية إلى تحقيقها، وذكرت العديد من الدراسات السابقة أهداف القيادة الإبداعية، وفيما يأتي عرضٌ لها (عيسى، 2019):

1. تقدّم القيادة الإبداعية تعليقات واضحة وكاملة عن تقييم الأداء، وتوجيه مهمة قوية، والتركيز على العلاقات الجماعية مرتفعة الجودة.
2. تزيد القيادة الإبداعية من الثقة بالأعضاء في المؤسسة.
3. تشجّع المبادرات الفردية، وتوضّح المسؤوليات الفردية.
4. تمكّن القيادة الإبداعية قادة المؤسسة من تنمية المناخ والتوجه، حيث تخلق بيئة عمل أفضل.

وأضاف الغول (2018) أنه حتى يكون للمدراء في المؤسسة دور في تنمية التفكير الإبداعي الخلاق، لا بد أن يتمتعوا بالرغبة في ذلك؛ كي يبدعوا في تقديم الحلول التي من شأنها الارتقاء بمستوى المؤسسة، وعليهم أن يدركوا أهمية مشاركة العاملين بالأفكار الإبداعية التي توفر أفكارًا جديدة تواكب

التغيرات المتسارعة والعصر الحديث، ومن أجل تحقيق هذا الدور بكفاءة وفاعلية، لا بد من مراعاة الآتي:

1. تبني نظام ديمقراطي يشجع الموظفين على تبادل الأفكار والآراء.
2. عدم المماثلة في الاقتناع بالأفكار الإبداعية الجديدة، وإبداء الرأي فيها بمصادقية.
3. تبني عنصر الحيوية والحركة في المؤسسة، وعدم إبقائها في حالة الجمود.
4. تفويض الصلاحيات، وتطوير قنوات الاتصال المفتوحة؛ بهدف تدفق المعلومات الدقيقة.
5. الابتعاد عن الأقوال والأفعال التي من شأنها إحباط الموظفين، والتي تبت فيهم اليأس والتشاؤم.
6. العمل على رفع روح المعنوية للموظفين، والضغط عليهم؛ لتحقيق التطور الإبداعي.

### 14.1.2 أهمية القيادة الإبداعية:

تعمل القيادة الإبداعية على تنمية القدرات ومهارات التفكير الإبداعي؛ لمواكبة التطورات المتلاحقة والمتسارعة في شتى المجالات، والتي تسهم في توفير المناخ والجو الذي يساعد أفراد المؤسسة على المشاركة الخلاقة والمبادرة، واستثارة تفكيرهم نحو الإبداع (أبو دقة، 2021).

تكمن أهمية القيادة الإبداعية بشكل عام في المؤسسات والمنظمات الإدارية باعتبار أن القائد المبدع هو الذي يسعى إلى تحويل الأهداف إلى نتائج وإنجازات، ويقوم بمعالجة المتغيرات الخارجية بمرونة وطلاقة. ويتم ذلك من خلال قيام القائد الإبداعي بأداء العمليات الإدارية، وإجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والأدوات وأساليب العمل، والتوظيف الأمثل للإمكانيات؛ من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة (آل حسين، 2018). كما تنعكس أهميتها على أداء المرؤوسين، وتوجيه أفكارهم وسلوكياتهم؛ بهدف تحقيق الأهداف المرسومة، والتي تسعى إليها إدارة المؤسسة، وتعمل على تعزيز التماسك والترابط بين العاملين، والمبادرة في توفير الحلول المناسبة؛ لحل المشكلات (الحمادي، 2018).

وأرجع أبو شوايش (2018) أهمية القيادة الإبداعية إلى الأسباب الآتية:

1. مشاركة عدد كبير من العناصر في أداء الأعمال والمهام بالمؤسسة، وبالتالي اختلافهم في التكوين الاجتماعي والنفسي.
2. استمرار التطورات في مستوى الكفاءة والفاعلية، وسبل استثمارها لصالح المؤسسة.
3. الترابط والتشبيك مع مؤسسات أخرى متخصصة في أداء الأعمال التي لا تتمكن المؤسسة المعنية ذاتها من القيام بها.

4. استمرارية التغيرات وتسارعها في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وظهور مفاهيم حديثة تتعلق بالمدراس الإدارية المعاصرة.

مما سبق ترى الباحثة أن للقيادة الإبداعية أهمية كبيرة، إذ لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات؛ لما تتمتع به من مزايا تساعدها على مواجهة الأزمات بكل حنكة وكفاءة، كما أن القيادة الإبداعية تسهم في تحقيق الأهداف المرسومة والمأمول تحقيقها.

## 15.1.2 أبعاد القيادة الإبداعية:

لقد نظرت الباحثة في العديد من الكتب والدراسات السابقة التي ركزت على القيادة الإبداعية، ولاحظت وجود تباين في تناول الباحثين لأبعاد القيادة الإبداعية، مما دفع الباحثة إلى التعمق في دراسة الموضوع، فقامت بمراجعة العديد من الدراسات السابقة والعديد من الكتب؛ من أجل تحديد أبعاد القيادة الإبداعية، كما تم توضيحه في الفصل الأول في جدول (1.1)، واتفقت الباحثة مع العديد من الدراسات السابقة، وتم تحديد أبعاد القيادة الإبداعية كالآتي: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، والأصالة)، وفيما يأتي شرح لكل بُعد من هذه الأبعاد:

### البعد الأول: الحساسية للمشكلات

هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع هو الذي يلاحظ أن هناك شيئاً خطأ لم يلاحظه الآخرون، مع طرح التساؤلات المتعلقة بالمشكلة، وتحديدتها، وتتمثل في قدرة القائد على صياغة المشكلة الأساسية، من خلال التنبؤ، وتوقع النتائج، والحلول المستقبلية، واختيار أفضل الحلول والنواتج والأفكار التي تساعد على حل المشكلات، وتقييمها، ومتابعة نتائج الحلول (الرشيدي، 2015).

### البعد الثاني: المثابرة

تعني المثابرة الإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية، وتكون عن طريق الثقة بالنفس وبالآخرين، والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل؛ من أجل الوصول إلى الحلول المبتكرة والجديدة للمشكلات، والميل إلى الأعمال التي فيها صبر وتحدي، وهي إحدى السمات الشخصية للقيادة المبدعة القادرة على تحقيق الإنجاز، وتحمل المسؤوليات، والتحكم في الانفعالات، والاستمرار في العمل؛ للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة، فالفرد المبدع يكون محباً لروح المخاطرة، ومثابراً وعالي الدافعية، ومهتماً ومطلّماً على الآراء الجديدة، ويكون قادراً على تبديل أفكاره وتعديلها حتى يحقق الأهداف بصورة

إبداعية. وبالتالي يكون الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة ذا كفاءة، وقادرًا على الحكم فيما يعترض له، كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به (صالح، 2019).

### البعد الثالث: المبادرة

تعدّ المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأً إداريًا مهمًا، وتعني القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف والمواقع، وتعني أيضًا القدرة على إضافة تفصيلات جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها، وتتمثل في مدى الخبرة والمعرفة القائمة، وتطوير وتحسين ما هو قائم، بحيث يصبح أكثر كفاءة وفاعلية، أو تأدية أعمال جديدة لم تؤدّ من قبل، وتعد المبادرة شكلاً من أشكال التفكير الابتكاري (الدوسري، 2023). والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء مرتفع، وتعتمد عليهم المؤسسات في إحداث التغيير؛ لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس (ساعد، 2016).

### البعد الرابع: الأصالة

يسعى الشخص المبدع إلى تقديم أفكار جديدة، ويبتعد عن المألوف، فهو ذو فكر أصيل، حيث إن الشخص المبدع لا يفكر في أفكار المحبطين، لذلك تكون أفكاره جديدة على الدوام، ومن ثم يتم إنتاج استجابات أصلية، أي قليلة الحدوث داخل المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد، وكلما قلت درجة تكرار الفكرة زادت درجة أصالتها (الألوسي، 2016).

وهناك من ينظر إلى الأصالة على أنها قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها، ويوصف الأشخاص ذوو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف، ويدركون العلاقات، ويفكرون في حلول وأفكار جديدة مختلفة، وليس في كمية الأفكار (فوزية، 2018).

تعد مهارة الأصالة أهم السمات التي يتميز بها القائد المبدع، من خلال قدرته على إنتاج الأفكار الجديدة، والمفيدة، وغير التقليدية، فهي ببساطة توليد اللامألوف، وتعد ركنًا أساسيًا من أركان القيادة الإبداعية، وعزفها جروان (2013) بأنها درجة الجودة التي يمكن أن يظهرها القائد المبدع، والتي تظهر في استجاباته غير المألوفة، والاتجاه نحو تقديم تداعيات بعيدة، وجديدة، ومفيدة، وغير تقليدية.

وعرّفها رزيق (2015) بأنها قدرة القائد المبدع على تشخيص الكثير من المشكلات، وذلك

بتحديد أبعادها وجوانبها، ونواحي القصور فيها؛ للوصول إلى الحلول المبدعة.

مما سبق استنتجت الباحثة أن الأصالة هي القدرة على توليد الأفكار النادرة بطرق استباقية غير مألوفة من قبل، والتجديد أو الانفراد بالأفكار.

## 2.2 إدارة الأزمات

لقد أصبحت الأزمات واقعاً حتمياً تواجهه المنظمات في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية المتعددة والمتسارعة، والتي أثّرت بشكل كبير على جميع مناحي الحياة، وعلى المؤسسات والمنظمات، لذلك كان لا بد من مواجهة هذه الأزمات المتلاحقة، حيث تعدّ القيادة بكل أشكالها عنصراً مهماً جداً في التخطيط وإدارة الأزمات، لذلك ركّز هذا المبحث على مفهوم إدارة الأزمة، وأهميتها، وأهدافها، وأوضح تطور الأزمات، وبين خصائص الأزمات، والعلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات.

### 1.2.2 مفهوم إدارة الأزمة:

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة، فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان الأزمة المتوقعة، واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب؛ للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء أو التغلب عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (Bundy, 2017).

تشير الأزمة إلى موقف خطير يواجه المؤسسات، ويهدّد وجودها، ويؤدي إلى إنهائها أو انهيارها، من خلال تعاقب الأحداث والمواقف بشكل متسارع في ظل الضغوط، ومحاولة الدفاع التي تقوم بها المؤسسة لإنقاذ الموقف (أبو فار، 2020). وتعرّف الأزمة بأنها: "حدث غير متوقع يمكن أن يهدّد التوقعات المهمة لأصحاب المصلحة، ويمكن أن يُضعف أداء المنظمة بشكل خطير، ويولّد نتائج سلبية" (Alajmi & A-Qallaf, 2018).

ومن الجدير ذكره أن مفهوم إدارة الأزمات استُخدم لأول مرة في بداية الستينيات من القرن الماضي في مجال العلاقات السياسية الدولية، عندما نشبت أزمة الصواريخ السوفييتية في كوبا، حينما قال وزير الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية: "لقد انتهى عصر الاستراتيجية، وبدأ عصر جديد، يمكن تسميته بعصر إدارة الأزمات" (صوفي، 2011)، ولقد تعددت التعريفات لإدارة الأزمات، نورد منها:

وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولّدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة؛ لمنع الأزمات، أو التعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، وبما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت (Wester&Mobjork, 2017).

وعرّفها Margaret (2017) بأنها: "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدّث فيها حدّثٌ سلبي وبشكل مفاجئ؛ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به، أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطرًا محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة؛ للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة، مع تحديد شخص ليكون مديرًا للأزمة في حال حدوثها".

ومما سبق تعرّف الباحثة إدارة الأزمة إجرائياً بأنها: سلسلة من الأعمال والإجراءات التي يقوم بها فريق إدارة الأزمة؛ لمواجهة الأحداث، بدءاً من وقوع الأزمة، وحتى انتهاء الأزمة، وذلك من خلال التغلب على الأزمة، والتحكم في مسارها واتجاهها، والعمل على تجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أكبر قدر من المكاسب، والحد من الخسائر، من خلال اتخاذ قرارات سريعة، تعتمد على معلومات وبيانات متوفرة، وردود أفعال متوقعة لأطراف أخرى في الأزمة.

## 2.2.2 سمات الأزمة:

هناك مجموعة من السمات التي تصف الأزمة في منظمات الأعمال، ويمكن تلخيص السمات التي تميز الأزمة على النحو الآتي (Karam, 2018):

1. **المفاجأة:** تتميز الأزمات بالمفاجأة، حيث تحدث بدون سابق إنذار، أو أي مقدمات.
2. **نقص المعلومات:** وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، وأي معلومات تفصيلية عنها، وبخاصة إذا كانت هذه الأزمة تحدث لأول مرة.
3. **تصاعد الأحداث:** عادةً عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث المتعلقة بالأزمة، مما يؤدي إلى تضيق القدرة على أصحاب القرار لاتخاذ القرارات المناسبة والسريعة.
4. **فقدان السيطرة:** ويعني أن جميع أحداث الأزمة تقع خارج توقعات أصحاب القرار واستطاعتهم، وهذا سبب عدم قدرتهم على السيطرة والتحكم بزمام الأمور.
5. **حالة الذعر:** فالأزمة تسبب حالة من الذعر، والتخبط، وعدم التوازن، فمن الممكن أن يقوم صاحب القرار بإقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو تُحدث الأزمة خلافًا بين الإدارات في المستويات كافة.
6. **غياب الحل الجذري السريع:** الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل بشكل مناسب ومتأنٍ، بل تحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرار، مع تحديد البدائل والاختيار السريع للحلول الأقل ضرراً حسب توقعات الإدارات العليا في المنظمة.

تري الباحثة أن سمات الأزمة تختلف حسب مسبباتها، سواء أكانت داخلية أم خارجية، ومدى شدتها، وإنه من الصعب الإجماع على سمات موحدة للأزمة، إلا أن هناك بعض السمات التي تلازم الأزمة، والتي من أهمها المفاجأة والتهديد.

### 3.2.2 أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة ظروف خاصة بها، ومقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ووسطى ونهائية تعززها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، لذا على المنظمات أن تبحث عن جميع الأعراض والمقدمات والأسباب التي يمكن أن تستدل منها على حجم النتائج القادمة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة إن لم تواجه المشاكل والأزمات بكل موضوعية، وهناك العديد من الأسباب المختلفة للنتبؤ بنشوء الأزمة، من أهمها (نعمان، 2005):

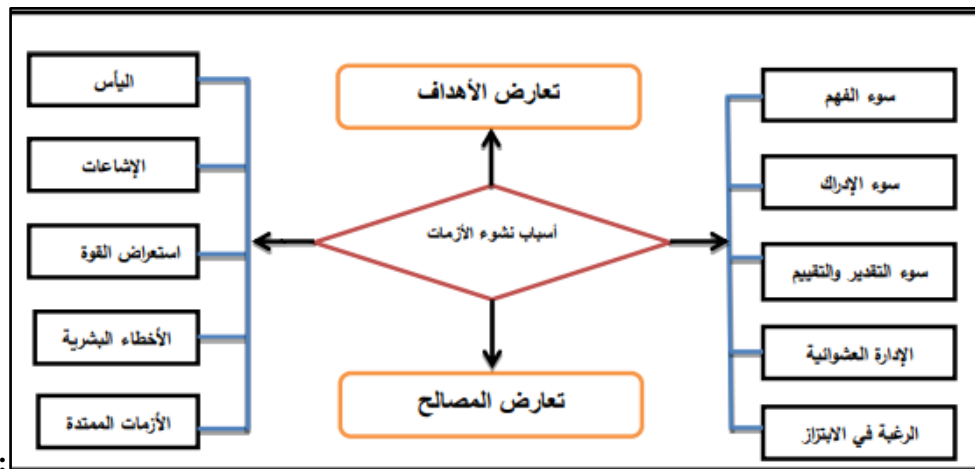
1. **سوء الفهم:** يعد سوء الفهم أحد أهم الأسباب لنشوء الأزمة، قد ينشأ بسبب المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، الأمر الذي يدفع باتجاه أهمية حصول متخذ القرار على المعلومات الصحيحة والدقيقة التي يمكن البناء عليها، والتي تمكنه من اتخاذ القرار المناسب.
2. **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات والبيانات والحكم على الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذ القائد، وبالتالي حدوث الأزمة.
3. **سوء التقدير:** ويعني المغالاة، والإفراط في الثقة بالنفس في مواجهة الطرف الآخر، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر، والتقليل من شأنه، وهو أكثر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات.
4. **الإدارة العشوائية:** تدمر الإدارة العشوائية الكيان؛ لأنها تقوم على الجهل، وتشجع على الانحراف، وتعتمد على التوجيهات الشخصية للقادة، وتُقدم الرؤيا المستقبلية.
5. **الرغبة في الابتزاز:** إن وقع متخذ القرار تحت ضغوط نفسية ومادية، وتم استغلال أخطاء قام بها في الماضي، وأُجبر على القيام بتصرفات منافية للمصلحة العامة، فإن هذا يشكل مصدرًا للتهديد والابتزاز، وسيستخدم للضغط من أجل حدوث الأزمات (العدوان، 2013).
6. **الإشاعات:** تعد الإشاعات مصدرًا من مصادر الأزمات، من خلال إطلاق الإشاعة بشكل معين وتدعيمها بحقائق قد حدثت فعلاً ولملموسة على أرض الواقع مع إحاطتها بمجموعة من البيانات والمعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي بيئة معينة.

7. الأخطاء البشرية: الإهمال في الماضي مثلما هو في الحاضر والمستقبل إحدى الأسباب لنشوء الأزمات.

8. الأزمات المخططة: يطلق عليها الاختلافات المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال هذا التتبع يتبين لها تفاصيل عمليات التشغيل والإنتاج والتوزيع، والظروف المحيطة بكل تلك المراحل، وبناءً عليه ومن خلال إتاحة معروض أكبر من نواتج التشغيل أو إتاحة معروض أقل من نواتج التشغيل أو تغيير الظروف لأي من ذلك يمكن أن يحدث أزمة.

9. تعارض الأهداف: إن اختلاف الرؤية والطموحات والأهداف بين متخذي القرار سبباً في حدوث الأزمات، فقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجيهاته، وهذا يسبب تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، فيلجأ مرة أخرى إلى البديل الأول، ثم البديل الثاني، وهكذا، هذا التخبط في القرارات المتغيرة والتوجيهات يُحدث أزمة غامضة يصعب الإحاطة بها.

10. تعارض المصالح: إذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع للأحداث، ونشوء الأزمة، وعلى الرغم من أن الأزمة تحقق خسائر للجميع إلا أنهم يسعون إلى تقويتها؛ بهدف إلحاق الضرر بالطرف الآخر.



شكل 3.2: أسباب نشوء الأزمة.

المصدر: (مريم، 2017).

ومما سبق ترى الباحثة أن أسباب نشوء الأزمات متعددة ومتنوعة، منها ما يرتبط بالإدارة والخصائص التي تتصل بالمنظمة وبيئتها الداخلية، أو عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

## 4.2.2 أنواع الأزمات:

بيّنت الدراسات والأبحاث التي تناولت الأزمات اختلاف أنواعها وتعددتها، وتم تصنيف الأزمات تبعًا لاختلاف المعايير التي يتبعها كل باحث في ذلك:

### 1. تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها:

- أ. أزمات ذات طابع دوري متكرر: ومن الأمثلة عليها الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه، ولكن لا يمكن توقع حجم هذه الأزمة، ومدى شدتها، ويمكن معالجة هذا النوع من الأزمات من خلال معالجة الأسباب.
- ب. أزمات غير دورية: تعد الأزمات غير الدورية أزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وتكون فجأة ودون مقدمات، مثل الأزمات الناتجة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغيير الظروف المناخية (الأمطار التي تؤدي إلى فيضانات)، يمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج، وليس بمعالجة الأسباب (عبد الحميد، 2008).

### 2. تصنيف الأزمات تبعًا لعمق الأزمة:

ميزت الدراسات بين نوعين من الأزمات حسب عمقها، هما: أزمات سطحية هامشية التأثير، وأزمات جوهرية بالغة التأثير (صادق، 2007):

- أ. أزمة سطحية: وهي لا تشكل خطورة، وتحدث بشكل فجائي، وتنتهي بسرعة، فهي أزمة بدون جذور، وتختفي دون أن تترك آثارًا بعد انتهائها.
- ب. أزمة عميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات؛ لارتباطها ببنيان الكيان الذي يحدث فيه الأزمة، والذي سوف يتأثر بشدة، وتهتز جذوره بعمق.

### 3. تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها:

وفقًا لهذا الأساس تم تصنيف الأزمات إلى نوعين، هما (فيصل، 2014):

- أ. أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تهز الكيان الإداري، وهذه الأزمات لا يقف شيء في طريقها، ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بها، ونفقتها إلى عناصر، ومن الأمثلة على هذه الأزمة (إضراب شامل لكل العاملين في المنظمة، مظاهرات في جميع المدن).
- ب. أزمات هادئة: وهي أزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع، ومن الأمثلة على

هذه الأزمات البسيطة (الإشاعات الداخلية المحدودة، إضراب عمال في أحد أقسام الشركة).

#### 4. التصنيف حسب أبعاد الأزمات (بورزان، 2021):

- أ. أزمات عالمية لها تأثير محلي: غالبًا ما تنجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول الأخرى.
- ب. أزمات محلية لها تأثير خارجي: يتضح مثل هذه الأزمات عندما تتمكن الدول النامية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي، فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمة، وتحمل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات، وتجعلها تدفعها نيابة عنها.
- ج. أزمات محلية فقط: وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة، بل يقتصر على قطاع محدود منها، ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج، ولذلك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط.

#### 5. التصنيف حسب محاور الأزمات (المطيري، 2011):

- أ. أزمات مادية: تدور هذه الأزمات حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء، أزمة العمالة، أزمة انخفاض المبيعات، وهي جميعها تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ومعرفته وتحليله والتعامل معه ماديًا وطبيعيًا بأدوات مختلفة، ويمكن قياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح، ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل.
- ب. أزمات معنوية: وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة، مثل أزمة الثقة أو المصداقية، أو أزمة الولاء والانتماء، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، يتم التعامل معه من خلال إدراكه الضمني.
- ج. أزمات مزدوجة: يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمات الإرهاب، وهي ذات جانبين، أحدهما مادي ملموس، ويتمثل بالواقع المادي الذي أحدثه أو الآثار التي نتجت عنه، والآخر معنوي، يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابية.

#### 6. التصنيف حسب مستويات الأزمات:

- أ. الأزمات الشاملة: تصيب الدولة ككل، وتؤثر في المجتمع كله، فهي أزمات شاملة سواء، في أسبابها أو نتائجها أو متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير، ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي، أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلًا عن سيادتها واستقرارها السياسي والاجتماعي، وهذه الأزمات يتطلب مواجهتها جهدًا كبيرًا، ودعمًا خارجيًا.
- ب. الأزمات الجزئية: تتمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية أو قطاعات بعينها، وينحصر

تأثيرها فيها، إلا أنها قد تمتد إلى مشروعات أخرى مرتبطة بها، قد تطل الدولة بجميع أركانها إن لم يتم السيطرة عليها (بورزان، 2021).

مما سبق استنتجت الباحثة أن تصنيف الأزمات متنوع حسب العديد من المتغيرات، وبالرغم من هذه التصنيفات تبقى الأزمة أزمة، وتحتاج إلى التعامل معها؛ من أجل التخفيف من حدتها وآثارها.

## 5.2.2 أهداف مفهوم إدارة الأزمات:

تعددت أهداف إدارة الأزمات باعتبارها فترة حرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري المصاب بالأزمة، ويمكن تلخيص أهداف إدارة الأزمات في الآتي:

1. يعدّ الهدف الرئيس لإدارة الأزمات هو الاستجابة الفورية والسريعة مع الأحداث التي ترتبت على الأزمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية بشكل مسبق في حال التنبؤ بحدوث أزمة (الشوبكي، وآخرون، 2018)
2. حماية المنظمة أو الكيان من المخاطر نتيجة وقوع أزمة معينة، وكذلك الاستعداد والتخطيط للتعامل مع الأزمات بجميع أشكالها (Alzatari & Ramazami, 2019).
3. توفير القدرات العلمية اللازمة للتعامل مع الأزمة، والتعرف على مصادر التهديدات، والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛ للحد من تأثير الأزمة الضار.
4. تحديد الأجهزة المعنية لمواجهة الأزمة، والاستعداد لإعادة إصلاحها بأقل التكاليف (الدليمي، 2015).
5. الاستفادة من دروس الأزمات السابقة، والعمل على تحسين طرق مواجهة الأزمات بأقل الأضرار.
6. القضاء على التخبط والعشوائية، وردة الفعل في اللحظة التي تقع فيها الأزمة.
7. الاستغلال الأمثل للوقت المتاح لمواجهة الأزمة، واتخاذ القرارات الصائبة، والتأكد من عدم وجود أخطاء.
8. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة (مريم، 2019).
9. التعامل الفوري مع الأحداث التي قد تقع، والعمل على وقف تصاعدها، وتحجيمها، وسرعة إصلاح الأوضاع، وبناء التوازن في الوقت المناسب (الألوسي، 2019).

استنتجت الباحثة مما سبق أن الهدف الأساسي لإدارة الأزمات هو الاستجابة الفورية والسريعة مع الأحداث التي ترتبت على الأزمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية مسبقاً في حال التنبؤ بحدوث أزمة.

## 6.2.2 أهمية إدارة الأزمات:

الأزمة هي عبارة عن حدث لديه القدرة على تغيير المنظمة بشكل جذري، وتمثل تهديدًا ملموسًا لمصادقية المنظمة، وسمعتها، ومن الممكن أن تمثل تهديدًا لوجودها.

تكمن مهمة إدارة الأزمات في التقليل من الآثار الضارة الناتجة عن حدوث أزمة خطيرة باستخدام موارد محدودة في ظل قيود زمنية شديدة، وتمكن أهمية إدارة الأزمات في التحكم والسيطرة على الأضرار الناتجة عن الأزمة، وهو الجانب الأكثر وضوحًا لإدارة الأزمات.

كما يكمن جوهر إدارة الأزمات في تنمية النجاحات المحتملة الكامنة بين المخاطر، وتحويلها من تهديد الى فرص، من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم، وهي عملية شاملة تغطي ممارساتها جميع المراحل (ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة) (بورزان، 2021).

في ضوء ما سبق يمكن القول: إن القيادة لها أهمية كبيرة داخل المنظمات، فبدونها يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهما، مما يعرقل التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق الأهداف للمنظمة.

## 7.2.2 خصائص إدارة الأزمات:

يتميز علم إدارة الأزمات بالعديد من الخصائص، والتي يمكن إجمالها فيما يأتي (زينب، وفاطمة 2022):

1. صعوبة التطبيق العملي، وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول، خاصة في بيئات عدم التأكد من النتائج، والخوف من المستقبل.
2. التهديد: ويعني الخطر الذي يهدد المصالح والأهداف الجوهرية للكيان الإداري أو المنظومة حاليًا أو مستقبلاً، أي إنه ببساطة التفسير للأفعال والإجراءات التي تصدر من فرد أو جماعة أو دولة معينة بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة، يسعى الطرف الأول إلى تحقيقها من قبل الطرف الثاني، وينقسم التهديد إلى أنواع مختلفة باختلاف المجال، فهناك التهديدات السياسية، والاقتصادية، والعسكرية، والطبيعية، وغيرها، بالإضافة إلى تعدد أنواعها طبقاً للمصدر، وهي الأكثر تحديداً، وتنقسم إلى:
  - أ. تهديد خارجي: ويكون مصدره الفرد أو الجماعة أو النظام خارج الكيان الإداري المعرض أو الذي تحت التهديد.

- ب. **تهديد داخلي:** ويكون مصدره أيضًا الفرد أو الجماعة أو نظام معين داخل المنظمة أو الدولة أو الكيان الإداري الرئيس، وذلك لفرض شروط أو تحقيق مطالب محددة.
3. ارتفاع درجة عدم اليقين أو عدم التأكد في القرارات المقترحة يعقد من عملية التحكم في الأحداث.
4. تحدث الأزمة في بيئة معقدة، فتبدأ بقوة وحدة زائدة، وتكون بشكل مفاجئ وقوي، ثم تبدأ تدريجيًا بالانخفاض والخفة والضعف إلى أن تنتهي.
5. تحدث الأزمة في جو خفي وبيئة سرية، ولا يتمكن متخذ القرار من معرفتها أو فهمها إلا من خلال تفكير إبداعي وهادف لمعرفة سبب نشوء الأزمة (مريم، 2019).
6. تحتاج الأزمات إلى إدارة خاصة متكاملة للتعامل معها بشكل كامل من خلال فريق مختص في إدارة الأزمات، يتكفل بتطبيق الحلول الصحيحة لمواجهة الأزمة بكل ثقة (الحري، 2012).

## 8.2.2 أبعاد الأزمة

تتميز الأزمة بأبعاد رئيسة، تتمثل في الآتي (تلعيش 2010):

1. **البعد الزمني:** ويتضمن هذا البعد متى بدأت الأزمة، والمجال الزمني الحالي الذي ما زالت قائمة خلاله، وتوقعات استمرارها مستقبلاً، ولا شك أن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تسهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة، وإجراءات مواجهتها مستقبلاً.
2. **البعد الموضوعي:** من خلال معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اقتصادية أم سياسية أم اجتماعية أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع؟ كما يجب تحليل موضوع الأزمة؛ لمعرفة مسبباتها.
3. **البعد التأثيري:** تعدّ معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة أمرًا مهمًا، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكلاً اقتصادياً كارتفاع الأسعار مثلاً فلا بد من تحديد آثارها على المجتمع بصفة عامة، وعلى الأمن بصفة خاصة، من خلال وضع الإجراءات الوقائية المناسبة؛ لمواجهة الآثار المترتبة على تلك الأزمة.
4. **البعد المكاني:** فمن المهم تحديد مكان نشوء الأزمة، والمنطقة أو المناطق التي كانت وما زالت تعاني منها حالياً، حيث يساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.
5. **البعد البشري:** ويتضمن هذا البعد تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة.
6. **البعد المؤسسي:** يجب تحديد الجهات التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات، وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية للأزمة؛ لإدارة الأزمة وإيجاد الحلول اللازمة لها.

7. **البعد البيئي:** ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها، وكذلك التعرف على المتغيرات البيئية المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلاً.

## 9.2.2 مؤشرات قدرة المنظمة على إدارة الأزمات:

سعى علماء الإدارة والباحثون إلى تطوير مؤشرات ومقاييس تحدد مستوى قدرة المنظمة على إدارة الأزمات، ومن تلك المؤشرات ما يأتي (عصمي ومحميد، 2022):

1. **الاستراتيجية التنظيمية:** وتعد عنصراً مهماً وأساسياً في إدارة عجلة النظام العام للشركات والمنظمات، ومفهوم هذا البعد يعني قدرة المنظمة على إدارة العمل وفقاً لما هو مخطط له مسبقاً؛ لتحقيق الأهداف بأقل كلفة ووقت وجهد، أو هو تنسيق الجهود المبذولة وتوحيدها لإدارة الأزمة، وذلك عن طريق تحديد المسؤوليات وتوزيعها، والاتصالات الرابطة بين كل جهة ومسؤول، بالإضافة إلى تحديد العناصر والأدوات اللازمة للتغلب على الأزمة.

2. **نظام المنظمة والثقافة التنظيمية السائدة فيها:** تعرّف الثقافة التنظيمية بأنها الموصفات التي يجب أن تتميز بها بيئة العمل حتى تصنّف بأنها تعتمد على نظام ثابت وخاص فيها، وقادر على تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، والتي تساهم في زيادة نمو الموظفين، وتطور أدائهم في مختلف المجالات المهنية، مما يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف المهنية والمعتمدة على خطة تنظيمية ناجحة.

3. **التنفيذ والاتصالات:** يقصد بالتنفيذ مجموعة من الأمور التي يجب مراعاتها من قبل فريق إدارة الأزمة؛ لضمان فاعلية إدارة الوقت في التعامل مع الأزمة، ومن أهم هذه العناصر: (تقدير عدد الساعات المتاحة لفريق إدارة الأزمة للتعامل معها بشكل دقيق، وتقويم دقة البرامج الزمنية الموضوعة لتطبيق خطط إدارة الأزمات)، أما الاتصالات فيقصد بها عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهي وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم.

## 10.2.2 المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمة:

تتطلب إدارة الأزمة العديد من الأساليب الإدارية التي يجب اتخاذها، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي (مريم، 2017):

1. **المواجهة السليمة اللازمة:** يجب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل أزمة لها ظروفها الخاصة، ومختلفة عن غيرها من الأزمات، الأمر الذي يتطلب اتباع إجراءات جديدة ومختلفة، وتوظيف المهارات الشخصية، والتخلي بروح الابتكار، ومن الجدير ذكره أن المنهج

- العلمي يستند إلى خطوات، يمكن حصرها في التخطيط والتنظيم والتوجيه المتابعة.
2. **الوفرة والحضور الدائم:** يجب الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية؛ لمقاومة أي عجز أو قصور يحدث.
3. **تفويض السلطة:** يرتبط العمل الإداري بحدود الإمكانيات المتاحة لمدير الأزمة، ويتم التفويض للسلطة في إطار المستويات الإدارية الذاتية، والإبقاء على قنوات الاتصال متاحة للسلطة اللازمة؛ لتمكين المدير من اتخاذ القرارات الضرورية وفق سياسة الباب المفتوح، التي تسهل عملية زيادة المعلومات، وتوفيرها بالقدر المناسب.
4. **مرحلة العمل الإداري:** عملية مواجهة الأزمة تمر عبر مراحل؛ بغرض تحديد المواقف، وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات، والسيطرة على الأحداث خطوة بخطوة.

## 11.2.2 الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة:

في ضوء الإخفاقات التي تواجه المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بكل أسلوب من الأساليب التقليدية المستخدمة، أدى ذلك إلى تبني الفكر الإداري المعاصر لمجموعة من الاستراتيجيات غير التقليدية لإدارة الأزمات، وهذه الاستراتيجيات تتسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية، وتتفق مع الآفاق الواسعة التي نجمت من ثورة المعلومات والاتصالات، وتحقق التطابق الفكري والعملي مع فلسفة الاقتصاد المعرفي ومضامينه (حسيب، 2020). ومن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ما يأتي:

### 1.11.2.2 استراتيجية تغيير المسار:

تُستخدم استراتيجية تغيير المسار في مواجهة الأزمات العنيفة والجارفة، والتي يصعب مواجهتها والوقوف أمامها، مما يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تغيير مسار الأزمة، وتحويله إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة نفسها، وذلك من خلال التزام السرية، والحذر، والسرعة في التعامل مع الموقف؛ لتقليل المخاطر قدر الإمكان، وترتكز هذه الاستراتيجية على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها الطبيعي، وتحويله إلى مسارات بعيدة عن اتجاه القمة، وهو أسلوب يستعمل مع الأزمات التي يمكن وقف تصاعدها في المنظمات الإنتاجية (الألوسي، وآخرون، 2019).

إن التعاطي مع الأزمة بفعالية \_وفق هذه الاستراتيجية\_ يتطلب النظر إلى الأزمة على أنها تتضمن عناصر إيجابية، إضافة إلى العناصر السلبية التي تتضمنها، وعلى إدارة المنظمة الاستفادة من

العناصر الإيجابية، والارتكاز عليها؛ لتطوير المنظمة، وإجراء ما يلزم من تغييرات إيجابية فيها (أبو فارة، 2020)، ويتخذ هذا الأسلوب عدة أشكال:

#### • الشكل الأول: تحويل الأزمة من سلبية إلى إيجابية:

تركز إدارة المنظمة بموجب هذا الشكل على تحويل العناصر والمناحي السلبية في الأزمة إلى جوانب إيجابية تؤدي إلى تعزيز تماسك المنظمة بأركانها ومستوياتها المختلفة، وتشجع وتحفز الطاقات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين في المنظمة، ويجري أيضًا التركيز على تحقيق المشاركة الفاعلة للعاملين في صناعة القرارات (طالب وكاظم، 2021).

#### • الشكل الثاني: تصدير الأزمة إلى الخارج:

في كثير من الأحيان تنجح الإدارة في معالجة الأزمات من خلال تصديرها إلى منظمة أو منظمات أخرى، عن طريق إيجاد مصالح للمنظمات الأخرى أو مداخل تسهل عملية تصدير الأزمة إليها، ومن الأمثلة الواضحة على هذا الشكل: تغلب الدول الصناعية الكبرى على أزمة الركود الاقتصادي التي حدثت في منتصف السبعينات عن طريق زيادة مستويات الطلب على منتجات هذه الدول لدى دول العالم الثالث، أدى ذلك إلى زيادة مستويات التشغيل في منظمات الدول الصناعية، وقد قدمت الدول الصناعية الكثير من التسهيلات في الأسعار، وشروط البيع والدفع للدول النامية، وجعلتها قادرة على الشراء ضمن شروط سهلة وميسرة، وبعد أن تخطت الدول الصناعية مرحلة الركود الاقتصادي، لجأت إلى زيادة أسعار الفائدة بصورة كبيرة لا تتناسب مع إمكانيات الدول النامية وقدراتها؛ وهذا أدى إلى استنزاف القدرات المالية والمادية لتلك الدول، وإضعاف قدرتها في تحقيق المشاريع التنموية، وزيادة تعظيم قدرات الدول الصناعية في التحكم في الدول النامية، وبذلك تكون الدول الكبرى قد نجحت في تصدير أزمتها، ثم الاستفادة منها بهذا الشكل (أبو فارة، 2020).

#### • الشكل الثالث: ركوب موجة الأزمة والانحراف بها:

هذا الشكل يمثل أسلوبًا كافيًا للتكيف المرحلي، ويتلخص في ركوب موجة الأزمة والتغلغل في قواها وقيادتها، والعمل على توجيه تلك الأزمة وقواها، والانحراف بها عن مسارها الأصلي، وتوجيهها إلى مسارات جديدة تقود إلى إبعاد الخطر عن المنظمة وعن أصحاب المصالح. إن استخدام هذا الشكل يتطلب دقة في توقيت عمليات التوجيه، ويتطلب امتلاك إدارة المنظمة لقدرات عالية في الصبر والانتظار (طالب وكاظم، 2021).

#### 2.11.2.2 الاحتياط التعبوي:

أُخذت طريقة الاحتياط التعبوي من علوم الإعداد العسكرية وعلوم إدارة المشتريات والمخازن وإدارة المواد في المجال الإداري، وتستخدم هذه الطريقة في المنظمات الصناعية عندما تكون هناك أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة، حيث يلزم وجود احتياطي في أمان أو (حد أمان) للمواد والخامات، وذلك في حالة تأخر توريدها من الموردين، وعلى المنظمات أن تتبع الفكرة نفسها إن كان نقص المواد ومتطلبات العمل قد يمثل خطورة على استمرار الإنتاج أو العمل، أو قد يهزّ كيان المنظمة (ماهر، 2022).

إن هذه الاستراتيجية تعتمد على فلسفة نظرية (حافة الخطر وحد الأمان)، وبالتالي تتطلب هذه الاستراتيجية العمل على تحديد مصادر الأزمات، والوقاية منها، تُستخدم هذه الاستراتيجية في حال ندرة الموارد، أو عجز في السيولة، وتتطلب هذه الفلسفة معرفة نقاط القوة والضعف الجوهرية في المؤسسة، وتحديد الفجوات التي يمكن أن تشكل أزمة للمؤسسة فيما بعد، ويمكن لها بذلك أن توفر الاحتياطي في عدة مجالات منها (بنات، 2022):

1. الاحتياط التعبوي في أفراد الإدارة: من خلال تهيئة عناصر شابة، وتدريبها على تحمل المسؤولية وتولي المناصب الإدارية في حال فقدت المؤسسة عناصر من إدارتها الحالية بسبب أزمة ما.
2. الاحتياط التعبوي في البدائل التكنولوجية: يمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمات ومواجهتها وعلاجها بنجاح، وخاصة ذات الطابع التكنولوجي، مثل تسريح جزء من العاملين نظراً لتوفر تكنولوجيا حديثة تحلّ مكانهم، وإجراء التبادل ما بين التكنولوجيا والموارد البشري؛ لمواكبة الحداثة.
3. الاحتياط التعبوي في المتخصصين: توفير احتياطي من الخبراء والمتخصصين في مجال عمل المؤسسة لمواجهة أي نقص، وهذا الاحتياطي يساعدها في مواجهة الأزمات.
4. الاحتياط التعبوي في جودة حياة العمل: على المنظمة أن توفر من الاحتياط بصورة فعالة في حالة أصبح هناك تراجع في جودة حياة العمل، حيث يتم تغطية هذا التراجع من خلال استخدام الاحتياط المتوفر.
5. الاحتياط التعبوي في المواد الخام: يلعب دوراً أساسياً في مواجهة الأزمات في الصناعة أو الخدمة الخاصة بالمؤسسة، ويجب العمل على توفيره من خلال دراسة سوق المواد الخام، والتعامل مع أكثر من مورد، وإيجاد المواد البديلة، لتحمي المؤسسة نفسها من أزمات النقص أو الانقطاع الكلي في المواد الخام. تصلح هذه الاستراتيجية بشكل فعال مع المصانع، فهي عبارة عن تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن للأزمات اختراقها داخل المؤسسة، ومن ثم تعبئة خطوط دفاعية متتالية تكون بمثابة الدروع الواقية من الخلف.

تقوم استراتيجية الاحتياط التعبوي على المعرفة الأصولية بمواطن الضعف في الكيان التنظيمي

الذي يتعرض إلى الأزمات، وهي التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها والتمكن منها، مما يستدعي إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً للمواجهة، وتتبع كل العوامل المساعدة لقيام الأزمة، من خلال جمع المعلومات عن الأطراف الداخلية والخارجية الصانعة، وتحديد القوى الأساسية الفاعلة للأزمة، وهي من الطرق الاستباقية للتعامل مع الأزمات، من خلال إيجاد لجان عمل مكونة من الخبراء والمختصين في حل المشكلات، وامتصاص الأزمات بالعمل على الاستعداد المسبق، وتخزين الموارد والآلات والمعدات كاحتياط مدروس بدقة وعناية يستخدم أثناء نزول الأزمات (أبو ليلي، 2022).

يجب أن تتوافر لدى المنظمة سلسلة من الإشارات كالإنذار المبكر، أو أعراض قد تنبئ باحتمال حدوث الأزمات، واتخاذ جميع الإجراءات والاستعدادات؛ للوقاية من الأزمات، وذلك بتطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة ومراحلها، وتوزيع الأدوار، وتوفير جميع الموارد والمستلزمات الأساسية بالكميات الكافية؛ لتعزيز البنية التحتية للمنظمة، بما يحقق الهدف الأساسي في التعامل مع الأزمة بكفاءة وفعالية (محمود، 2021). وبناءً على ذلك يقع على عاتق مدير الأزمات في المنظمة اتخاذ إجراءات حماية احترازية للخطر والعوامل المرافقة للأزمة، كعملية استجابة لإدارة الأزمات في الوقت المناسب، من خلال التخطيط المسبق من قبل الجهات المعنية؛ لتحديد كيفية توفير المواد المطلوبة من خلال إدارة العمليات والإنتاج، وتحديد الأدوار والمسؤوليات؛ للحصول على المعلومات وتحليلها، بحيث تساعد في إعداد خطة تتضمن استراتيجيات مواجهة الأزمات بكفاءة (أبو ليلي، 2022).

### 3.11.2.2 استراتيجية تفتيت الأزمة:

تعد استراتيجية تفتيت الأزمة الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطيرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة؛ لمعرفة (القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات)، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات تتعارض مع استمرار التحالفات الأزمومية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة (حسيب الله، 2020).

تشير هذه الاستراتيجية إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً، والأهون شكلاً، والأبسط حلاً، فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة، كإضراب جميع العاملين في إحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة، من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤدية للأزمة، والتعرف على مطالبها، ثم التعامل مع كل طرف على حدة، وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة أخرى، كالموظفين المشرفين، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه التي تختلف عن باقي الأطراف، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة على حدة، وهنا أمكن

تفتتت الأزممة إلى أزممات صغيرة يمكن التعامل معها (أبو ليلي، 2022).

إن استخدام هذه الاستراتيجية مع الأزممات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الأزممات، والتعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحنكة والحكمة والنكاء، كما أن الأمر يتطلب إعطاء الفرصة للأجزاء الصغيرة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزممات صغيرة، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المنظمة لترعم هذه الأزممات الصغيرة؛ وذلك من أجل الاستمرار في إضعافها والتغلب عليها (أبو فارة، 2020).

إن نجاح المنظمة في استخدام هذه الاستراتيجية يتطلب أيضًا معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزممة وتدعمها، ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها هذه الأطراف، وتحديد آفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزممة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع؛ وصولًا إلى أهداف إدارة المنظمة في التغلب على هذه الأزممة وأزمماتها الفرعية الصغيرة (أبو فار، 2020). تعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة جميع التفاصيل المتعلقة بالعوامل المسببة للأزممة، من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة، ومن ثم تقسيم أثر الأزممة إلى أجزاء متعددة قابلة للحل، وتصلح تلك الطريقة للأزممات الضخمة والخطيرة (العسكري، 2021).

#### 4.11.2.2 استراتيجية تفرغ الأزممة:

تعد استراتيجية تفرغ الأزممة من أفضل الاستراتيجيات إذا كانت الأزممات شديدة وخطيرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزممة؛ لمعرفة أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزممات، ذلك أن الأزممات بحقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه \_وبدون الاتفاق على هذا المضمون\_ يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزممة، فأساسها التعرف على أسباب الأزممة والتحاور حتى الانتهاء من أسبابها (العسكري، 2021).

إن النجاح في إفقاد الأزممة لمضمونها هو نجاح في إفقاد هذه الأزممة لقوة دفعها، ونجاح في تجريدتها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها، ويمكن أن تتجح إدارة المنظمة في تفرغ الأزممة من محتواها من خلال أساليب كثيرة، منها (أبو فارة، 2020):

1. عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزممة (القوى الفاعلة).
2. تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الأزممة.

3. أن تقوم قيادة تيار الأزمة \_بعد كسب ثقة قوة الأزمة\_ بالانحراف بالأزمة نحو اتجاه آخر لا يحقق لهذه الأزمة مضمونها، ويفقدها قوتها وشدتها وعنفوانها، ويبعدها عن الهدف الأساسي لها.
4. إن تفريغ الأزمة من مضمونها يتطلب أحياناً قيام إدارة المنظمة بالاعتراف الجزئي والمؤقت بهذه الأزمة، وبعد ذلك يتم إنكارها وتفريغها من مضمونها.

والجدير بالذكر أن مضمون أي أزمة قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً أو غير ذلك، وتتمثل مهمة المدير في إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان قوة الضغط لدى القوى، ويطلق على هذه الاستراتيجية في بعض الأدبيات الإدارية اسم (استراتيجية إجهاض الفكر) (عياد، 2015).

يتم تفريغ الأزمة عبر عدة مراحل، هي (كردي، 2022):

1. **مرحلة الصدام:** أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة؛ لمعرفة مدى قوة الأزمة، ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.
2. **مرحلة وضع البدائل:** وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام، وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو.
3. **مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:** أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع، من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات، مثل: ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر؟ وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد؟ وما الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟
4. **عزل قوى الأزمة:** يتم ذلك من خلال رصد القوى الصانعة للأزمة وتحديدتها، وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها؛ لمنع انتشارها وتوسعها، مما يسهل التعامل معها، وبالتالي حلها والقضاء عليها.

يُعرّف احتواء الأزمة بأنه: حصر الأزمة في نطاق محدود، وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة، والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم، كالنقابات (العسكري، 2021).

تشير هذه الاستراتيجية إلى قيام المنظمات بالإعداد والتحضير؛ للحد من الأضرار ومنعها، والتي قد يسببها انتشار الأزمات، بحيث يمكن تعريف هذه الاستراتيجية بأنها إجراءات لتخفيف المزيد

من الخسائر، ومنع التصعيد للأزمة من خلال التنبؤ بالأزمات، والذي يرسل بالتأكيد بعض إشارات الإنذار المبكر للأزمة قبل حدوثها، مما يمكن أن تعطي معلومات مفيدة وحيوية عن الأزمة. إن معرفة هذه الإشارات مهم جداً، وتحديدتها بالوقت المناسب يمكن أن يحوّل دون وقوع الأضرار المحتملة للأزمة، أو الحد منها من خلال عمليات الاحتواء، وإذا لم يقدّم المدراء والمسؤولون في المؤسسات بتقييمها بحذر فإنه لا مفر من المعاناة خلال الأزمة، وحوادث أضرار جسيمة (أبو ليلي، 2022).

كما تركز هذه الاستراتيجية على تجميد الأزمة عند المرحلة التي وصلت إليها، وفهم الأسباب وراءها، واستيعابها، إضافة إلى امتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة، كما يتطلب التعامل مع الأزمة بروح إيجابية بعيدة عن العدوانية والتسلط (أبو فار، 2020).

يتميز أسلوب الاحتواء بإمكانية تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الإيجابي، بما يخدم أهداف المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى إفقاد الأزمة لقوتها، وشدتها، وتجري عملية احتواء الأزمة مروراً بمجموعة من المراحل، وهي (عياد، 2015):

1. الاستماع لقيادة قوى الأزمة، والطلب منها تقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية، ومحاولة تفهم هذه المطالب.
2. الطلب من قيادة قوى الأزمة توحيد مطالبهم، وتخفيض سقف هذه المطالب؛ نظراً لأن الاستجابة لجميع المطالب أمر صعب، كما أنه لا يمكن الاستجابة لمطالب بعض الأطراف دون الاستجابة لمطالب أطراف أخرى.
3. الطلب من قيادة قوى الأزمة تشكيل لجنة تمثل هذه القوى لتكون خطوة من أجل بدء التفاوض والحوار، لتحقيق مصلحة المنظمة والأطراف الأخرى.
4. بدء التفاوض والحوار مع اللجنة المشكلة، ومحاولة التوصل إلى حلول وسطية مع هذه اللجنة، بحيث تحقق هذه الحلول جزءاً من مصالح الأطراف المتصارعة، مما يضمن تفويت الفرصة على أي أطراف تسعى إلى تدمير المنظمة.

ترى الباحثة أنه من المهم أن يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الأزمات، من خلال الاختيار الدقيق المبني على الحقائق والمعلومات الواضحة، والدراسات العميقة، مما يساهم في القضاء على الأزمات أو تخفيف مخاطرها، وضمان الاستمرار والنمو للمنظمة.

## 12.2.2 العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمة:

تعد الإجراءات الإدارية التي يجب اتخاذها في إدارة الأزمة أمرًا مهمًا، ولقد ركزت العديد من الأبحاث على هذا الشأن، حيث تعدّ القيادة بمختلف أنواعها هي المؤهل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف وإعداد الموازنة والتحكم والتوجيه، ويكون للقيادة دور في التعامل مع الأزمات قبل وقوعها، وأثناء وقوعها، وبعد وقوعها، وذلك على النحو الآتي (Gene 2003):

#### • دور القيادة قبل وقوع الأزمة:

يجب على المنظمات وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات؛ لتكون قادرة على التعامل معها أثناء حدوثها، الأمر الذي يتيح للمنظمة التقليل من مدة الأزمة، وجعلها أقل ما يمكن. ولا بد من التركيز على نقطتين عند وضع الخطط، وأولهما: العمل على تحليل النقاط الحرجة لمعرفة الأسباب البيئية أو التنظيمية للأزمة، وثانيهما: الاعتماد على نظم التحذير والإنذار المبكر لتزود المنظمة بمرجعية دورية للأداء الإداري والأداء المالي والتنظيمي (حميد، 2014)، وهذا يتطلب من القائد القيام بجمع المعلومات عن المنظمة ومشكلاتها ومخاطرها، والزمن المتوقع للأزمة في حال حدوثها، وبناء قاعدة معلومات جيدة عن المنظمة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية، وبناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمة، وعمل سيناريو المواجهة لكل توقع، وتحديد وسائل الاتصال، وإعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات القادة وأفراد المنظمة، والقيام بالتحليل الكمي والكيفي للمعلومات، ومن ثم إعداد خطة الطوارئ لمواجهة الأزمات.

#### • دور القيادة أثناء وقوع الأزمة:

على القيادة أن تقوم بتقدير الموقف بسرعة وبسرية تامة، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلاً أثناء الأزمة، وإنشاء غرفة عمليات سرية؛ لتحديد حجم الأزمة، واتجاهها، وملابساتها، ومتابعة تطورها، والاتصال السريع بالمنظمات والهيئات المحيطة بالمنظمة التي تساعد فعلاً في خفض مخاطر الأزمة وآثارها، ومن ثم استخدام معلومات الوعي الوقائي؛ لتقليل التوتر والصدمة، ومنع حدوث مشكلات ثانوية، واتخاذ القرارات السريعة الفعالة، ومن ثم استخدام الخطط المعدة للمواجهة بسرعة، والقيام بعمل التعديلات المناسبة على الخطة إن لزم الأمر. كما على القيادة الاتصال بالإعلام، وتحديد مسؤول الاتصال الإعلامي، والتأكد من وصول المعلومات إلى الجمهور بدقة، والمتابعة والتنسيق بين عناصر إدارة الأزمة، وتسيير وسائل الاتصال المستمرة؛ لضمان خفض التوتر وتأثير الصدمة (أمنية، 2015).

#### • دور القيادة بعد حدوث الأزمة:



ويمكن تلخيصها في الآتي:

1. التواصل مع جميع العاملين كأفراد لكلٍ منهم دورٌ ومهمةٌ محددة، وإقامة ثقة متبادلة، وتوزيع القيادة في جميع أنحاء المنظمة، والتواصل بوضوح مع جميع أصحاب المصلحة. حيث يعدّ التواصل مع الأشخاص من سمات القائد الفاعل عند مواجهة تحديات التكيف، ويسهم إجراء اتصالات مع العاملين في جميع مستويات المنظمة أثناء الأزمة إلى أن يكون القائد تحويلياً بشكل فعلي وحقيقي، وأن يكون التعاون ذا مغزى (Fernandez, A, et.al, 2020).
2. الأخذ بنموذج القيادة الخادمة: فالذكاء والاستقرار العاطفي يتيح للقائد وضع اهتمامات الآخرين فوق مصالحه الخاصة، والتي تعد إحدى ركائز القيادة الخادمة (Doraiswamy, I, R, 2012).
3. التمكين والمشاركة والتعاون إحدى الممارسات القيادية المهمة خاصة في المؤسسات العامة (Wheeler, W.D. 2012)، فمواجهة الأزمة يفرض على القادة الابتعاد عن أي تحيز شخصي عند تقييم واقعهم الحالي بسرعة؛ لأن مستويات التغيير عادةً ما تكون مرتفعة في الأزمات، وهذا يتطلب أن يمتلك القادة العموميون قدرات ومهارات العمل التكيفي الضروري (Heifetz, R,A,2001).
4. الاتجاه نحو تعزيز الثقة بين القائد والعاملين: يستلزم وضع الأزمة إزالة عدم الثقة بين القائد والعاملين، والإفادة من الحوكمة المشتركة الحقيقية، ويمكن للقادة الذين يشرفون على مبادرات العمل عن بعد وتكنولوجيا المعلومات المشاركة بشكل استباقي مع المستويات الأخرى تسريع سرعة استجابة المؤسسة لصالح المستفيدين، ومن الممكن بناء علاقات إيجابية مع العاملين عن طريق الاستفسار والدعم والتواصل مع العاملين باعتبارهم يشكلون أساس المنظمة (Anocona, D,et.al, 2009)، مع السعي إلى استقبال وجهات نظرهم، والإفادة من المزايا الكثيرة الأخرى للتنوع في العلاقات والاتصالات المتبادلة.
5. تعزيز السلامة النفسية للعاملين: على قادة الأزمة الحرص على تعزيز السلامة النفسية للعاملين، وأكد (Kezar, A, et.al, 2018) أنه في حال الأزمات قد يتطلب من القادة حل النزاعات الشخصية، والمتعلقة بالمهام عند ظهورها، على الرغم من أنه ينبغي عليهم في الأحوال الاعتيادية تشجيع النقاش العلمي والصراع الصحي حسب الاقتضاء (Robbins & Judge, 2018).
6. تحسين العلاقة مع المستفيدين: يجب على القادة العمل على تعزيز العلاقات الإيجابية مع المستفيدين وأصحاب المصلحة، والاستثمار فيها أثناء الأزمات؛ من أجل تعزيز الروابط بين العاملين والمستفيدين والمؤسسة، وأكد (Kezar, A, et.al, 2018) أن العلاقات التي تم تشكيلها في الأزمة من خلال المشاركة الهادفة طويلة الأجل تصبح ذات أهمية بعد انحسار الأزمة.
7. الحفاظ على استمرارية العمل: الحفاظ على استمرارية تقديم الخدمات العامة، خاصة الرئيسة (التعليمية، الصحية، والاجتماعية)، وبجودة عالية، واستجابة سريعة، وبأقل التكاليف، وهذا يتطلب من القادة تشكيل شبكة من الفرق؛ للاستجابة لمطلب التكيف مع الأزمة (Doraiswamy, 2012).

8. تحديد الأولويات: عند تحديد الأولويات المؤسسية، يقع على عاتق القادة تفويض مسؤوليات القيادة إلى شبكة من الفرق متعددة التخصصات، التي سيكون لها دور مهم وبارز في تنفيذ استراتيجية إدارة الأزمات، ويعد منهج توزيع القيادة من أكثر مناهج القيادة فعالية في الأزمات، وترتبط قدرة الفرق على تحقيق النجاح الكامل في إطار امتلاك أعضائها الوعي الكامل (Sorensen, L, J, 2013).
9. اختيار قنوات الاتصال الملائمة: أكد (Edmondson 2020) أهمية المعلومات في الأزمات، وضرورة استخدام أكثر من قناة اتصال واحدة، وقد يتم التواصل مع العاملين وأصحاب المصلحة باستخدام قنوات مختلفة؛ لأن التواصل في الأزمات هو عملية توازن دقيقة أكثر من اللازم، والرسالة يجب أن تكون مضبوطة.
10. صياغة وإيصال رؤية واضحة لجميع المستفيدين (داخل المنظمة وخارجها): توصف عملية إيصال تصور مقنع للمستقبل بأنها رؤية، ووفقاً (Ancona, D, et.al, 2009) فإن الرؤية هي عملية ديناميكية وتعاونية، ويجب أن تتماشى الرؤية الاستراتيجية لقادة اليوم الذين يؤدون أعمالهم إلكترونياً مع الأهداف التنظيمية، وتكون متسقة مع المهمة المؤسسية؛ لطمأنة أصحاب المصلحة بأنهم يتابعون الموقف، ولديهم استراتيجية لحل الأزمات.
11. تحلي القيادة بالشفافية من ناحية تصرفات القائد وسلوكياته في الأزمات: بحيث يكون محيط العمل واضحاً، ويحدد الاتجاه الذي يجب أن تتجه إليه المؤسسة، ويجب على القادة جمع المعلومات عن كل ما يتعلق بتحديات الأزمة وتعقيدها، من خلال التواصل مع جميع أصحاب المصلحة، وكلما كانت المعلومة كافية يكتسب القادة العموميون ثقة أصحاب المصلحة، ويتمكنون من الحصول على دعم مؤسسي والتزام من القيادات العليا في السعي وراء الفرص الاستراتيجية والحلول البديلة والمستدامة، وتنشيط قدرة التحسس المستقبلي للأحداث (Combe, I, A, et.al, 2015).

في ضوء ما سبق تبين للباحثة وجود علاقة وثيقة بين القيادة وإدارة الأزمات، وكلما تمتعت القيادة بالميزات والخصائص الإيجابية، تكون هذه القيادة أكثر قدرة على التعامل مع الأزمة في كل مراحلها، والكثير من المنظمات تتعرض إلى أزمات سواء كانت مالية أو مادية، فلا بد أن تمر بمجموعة من المراحل، وعلى القيادة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه المراحل؛ لما لها من دور في استيعاب المواقف وإدراكها.

## 13.2.2 مواصفات قائد فريق الأزمة:

يتفاوت دور القائد في التأثير على سياسة الأزمة بتفاوت المواقف، وهناك مجموعة من المواصفات يؤدي توافرها في القائد إلى تعظيم دور القائد في مواجهته للأزمة، حيث يصبح القائد هو المفتاح الرئيس في فهم الأزمة، ومن هذه المواصفات ما يأتي (مريم، 2017):

1. **اهتمام القائد بمواقف الأزمة:** هناك تفاوت بين القادة في الاهتمام بالأزمة، بالإضافة إلى التفاوت في أسباب الاهتمام بسياسة الأزمة؛ لأنه يراها أداة فعالة لتأكيد شعبيته، أو لأنه يوجد ما يهدد أمن منظمته، أو لأنه يراها أداة مناسبة لتحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم، ويؤدي اهتمام القائد بالأزمة إلى مشاركته الفعالة في سياسة صنع القرار، بينما يفوض القائد غير المهتم بالأزمة سلطاته في هذا المجال إلى مستوى قيادي أقل.
2. **صفات القائد الشخصية:** وهذا يعني يتصف القائد ببعض الصفات والمهارات التي تساعده على اكتساب الولاء، والإخلاص والثقة من العاملين، وإدارة الأزمة بنجاح، ومن هذه الصفات: الذكاء، وسرعة البديهة، والإيجابية، والتفكير الإبداعي، والقدرة على حل المشكلات، ومهارات الاتصال، والتفاوض. ترجع أهمية هذه الصفات إلى كونها تخلق لدى العاملين انطباعاً عاماً بأن حل الأزمات لن يتحقق إلا من خلال قائد، وبالتالي فهم مستعدون لمشاركة القائد في إدارة الأزمات، ويكون هناك تقبل من العاملين لأفكار القائد وتوجيهاته ومفاهيمه، باعتبارها تمثل أفكارهم، وتوجهاتهم، ومفاهيمهم.
3. **مدى خبرة القائد في التعامل مع الأزمات:** يجب أن يكون القائد متمرساً في إدارة الأزمات في مواقف مختلفة، فالقائد المتمرس في قيادة الأزمات تكون لديه عادةً آراء وأفكار واضحة عن الأسلوب الأمثل في قيادة الأزمة وصنع القرار، فهو يعلم كيف تقاد الأزمة وانعكاسها على التنظيم، فكلما كان القائد متمرساً في التعامل مع الأزمات زاد احتمال نجاحه في تجاوزها.
4. **المرونة:** وتعني مدى قدرة القائد على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، ومدى استعداده للتغيير طبقاً لما يرد من البيئة من معلومات، فالقائد يجب أن يكون مرناً ومستعداً لتغيير آرائه وسياساته، وقد يكون جامداً، بمعنى أنه يحاول تكييف المعلومات؛ لتتوافق مع آرائه ومعتقداته، مما يزيد من حدة الأزمة (الياسري، ومحمد، 2014).

## 14.2.2 عوامل نجاح إدارة الأزمة:

العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، ولكن الرصد الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة، وبالمرحلة المختلفة

لتطورها، في هذا الإطار يمكن التركيز على العوامل الآتية (حسيب الله، 2020) و(حلاق، 2020):

1. إدراك أهمية الوقت، لأنه أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت عامل مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل المتاحة، والسرعة في اتخاذ القرارات المناسبة، وتحريك فريق إدارة الأزمات، لذلك فإن عنصر الوقت تشكل ندرته خطراً كبيراً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها.
2. إنشاء قاعدة للمعلومات والبيانات الخاصة، وتكون شاملة ودقيقة، وتحتوي على جميع أنشطة المنظمة، وجميع الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وتداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها، إن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فوجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف، وسهولة الاستدعاء، قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار فيما بينها.
3. توافر نظم إنذار مبكر، دقيقة وقادرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، والعمل على إيصال هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما، ويمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور.
4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات عملية تعني تطوير القدرات العلمية؛ لمنع الأزمات، أو مواجهتها من خلال وضع الخطط، ومراجعة إجراءات الوقاية، وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى تدريب فريق إدارة الأزمات.
5. تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، والعمل على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة، والحفاظ على الحياة. ونشير إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع، وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.
6. نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية: تلعب اتصالات الأزمة دوراً بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات داخل المنظمة، وبين المنظمة والعالم الخارجي، ويقدر سرعة المعلومات ووفرتها تنجح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل معها المنظمة، علاوة عن كسب الرأي العام.

مما سبق يتضح أنه لا بد من توافر مجموعة من العوامل التي من شأنها النجاح في إدارة الأزمة، ومما لا شك فيه أنه يجب التركيز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة، وبالمراحل المختلفة لتطورها.

## 15.2.2 إدارة الأزمة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

شكّلت السلطة بموجب قرار من منظمة التحرير الفلسطينية \_الممثل الشرعي والوحيد للشعب الفلسطيني، باعتبارها امتدادًا لها، واستمدت شرعيتها من منظمة التحرير، والتي ستبقى مرجعيتها السياسية والتشريعية. السلطة الفلسطينية هي سلطة مرحلية انتقالية، وتكون مسؤولة عن تنفيذ البرنامج المرحلي في هذه الفترة الانتقالية للوصول إلى تنفيذ المشروع الوطني، وربط المرحلة الانتقالية بالحل النهائي.

تضم السلطة الفلسطينية نظامها الداخلي الذي يحدد كيفية تنفيذ برنامجها ومهامها، وتعاقبت الحكومات منذ العام 1994 حتى الحكومة التي يرأسها رئيس الوزراء الدكتور محمد إشتية، وقد ركّز هذا المبحث على القطاع الحكومي الفلسطيني، ونشأة السلطة الفلسطينية، وسياستها وبرامجها.

## 16.2.2 نشأة السلطة الفلسطينية:

أنشئت السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة في العام 1994، وتشكيل مجلس تشريعي من قبل الشعب الفلسطيني في العام 1996، حيث يسهم في الوصول إلى تسوية دائمة خلال فترة السنوات الخمس حسب الاتفاق، وذلك ضمن قرار مجلس الأمن (242)، و(338)، وتقع على مسؤولية السلطة الفلسطينية خدمات: التعليم، والثقافة، والشؤون الاجتماعية، وفرض الضرائب المباشرة، وقطاع السياحة في المناطق التابعة لها (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2014).

شكّلت مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من مجلس السلطة، وهو بمثابة مجلس الوزراء أو الجهاز التنفيذي، إضافة إلى الأجهزة الأمنية، والتي تم تشكيلها حسب اتفاق الحكم الذاتي؛ لضمان النظام العام والأمن الداخلي للفلسطينيين، كما تتكون من المجلس التشريعي الفلسطيني، ويمثل البرلمان الفلسطيني، وأيضًا القضاء الفلسطيني، والمكوّن من محكمة أمن الدولة، ومحكمة العدل العليا (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2014).

## 17.2.2 إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

واجهت الأراضي الفلسطينية العديد من الأزمات المالية والسياسية والاقتصادية والصحية، وكانت من أشد الأزمات تأثيرًا على القطاعات الاقتصادية والإنتاجية والصحية في فلسطين أزمة كورونا، ولقد واجهتها المؤسسات الحكومية بتبني مجموعة من الطرق والوسائل، التي من شأنها التخفيف من حدة هذه الأزمة، وذلك من خلال ما يأتي:

تمثّل دور المؤسسات الحكومية في مواجهة الأزمات من خلال أبعاد القيادة الإبداعية بأن القادة بالمؤسسات الحكومية استشعروا بوجود المشكلة، ووضعوا بروتوكولات وإجراءات تقلل من تفشي الأزمات، خاصة في أزمة كورونا، مثل: فرض حظر التجول الليلي، وإغلاق المدارس والجامعات والمصانع، وتم إنشاء مراكز الإيواء؛ بغرض حصر الوافدين إلى الأراضي الفلسطينية، من أجل التأكد من حالتهم الصحية، والحث على إجراءات الوقاية والسلامة، كالتباعد الجسدي، وارتداء الكمامة، ويرجع ذلك كله إلى قدرة القادة على تحليل المشكلة من جوانبها كافة، وتحديد استراتيجيات التعامل معها؛ للحد من سلبياتها، وإدارتها بالشكل السليم والصحيح.

كما قامت المؤسسات الحكومية بنشر الوعي الكافي والكامل عن خطر الأزمة من خلال البرامج الإذاعية والتلفزيونية، وكتابة الشعارات والعبارات التوعوية على الطرقات بضرورة ارتداء الكمامة، والتباعد الجسدي، وعدم الاستهتار؛ لمواجهة الأزمة. كما قامت المؤسسات الحكومية بإدارة الأزمة بالطرق السليمة، والتكيف مع طبيعة المواقف المختلفة، فاتبعت عدة إجراءات، واستمرت لفترة زمنية طويلة، كفرض منع التجول يومي الجمعة والسبت من كل أسبوع، واستمرار إغلاق المحلات التجارية وصالات الأفراح والأسواق، كذلك فرض حظر التجول الليلي، واتباع إرشادات الوقاية والسلامة، كما فكرت القيادة في المؤسسات الحكومية بطرق جديدة وغير مسبقة بكيفية إدارة الأزمة، ووضعوا العديد من الإجراءات التي تقلل وتحدّ من درجة تفشي الفيروس، كما وضعوا استراتيجيات جديدة غير مألوفة من قبل، وابتعدوا عن اتباع الأساليب التقليدية الروتينية، وعلى سبيل المثال شرعت وزارة التربية والتعليم بتفعيل التعليم الإلكتروني للتعامل مع طبيعة المرحلة، وقامت وزارة الداخلية بعزل محافظات الوطن عن بعضها البعض، واتخذت وزارة الصحة العديد من الإجراءات التي تحدّ من تفشي الأزمة.

## 3.2 الدراسات السابقة

تناولت الباحثة في هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تمثلت في القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى:

أولاً: الدراسات المحلية. ثانياً: الدراسات العربية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية. رابعاً: التعقيب على الدراسات.

### 1.3.2 الدراسات المحلية:

1. دراسة (الخولي، 2022)، بعنوان: أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية - الشق العسكري.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية بالشق العسكري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في وزارة الداخلية، والبالغ عددهم (9628) ضابطاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (400) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود موافقة بدرجة كبيرة حول القيادة الإبداعية بأبعادها الأربعة (الأصالة، المرونة، الطلاقة، والمثابرة)، كما جاءت الموافقة حول إدارة الأزمات بدرجة موافقة كبيرة، وبيّنت النتائج وجود علاقة بين القيادة الإبداعية وبين إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، بالإضافة إلى وجود أثر للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في الشق العسكري بوزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

دراسة (أبو زائدة، 2022)، بعنوان: القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات: دراسة تحليلية على عينة من الوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات في الوزارات المركزية الفلسطينية في المحافظات الشمالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين من الفئات (A,B,C) والبالغ عددهم (298) مديراً، موزعين على عدد من الوزارات، تمثلت في (11) وزارة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت

الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: إن الوزارات تهتم بممارسة جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بدرجة متوسطة، كما تهتم بتطبيق إدارة الأزمة بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية بالمحافظات الشمالية.

2. دراسة (الديراوي، 2022)، بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وعلاقتها وأثرها على إدارة الأزمات الاقتصادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (100) موظف، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: إن قدرة وزارة الاقتصاد الفلسطيني من التغيير في إدارة الأزمات كبيرة، ووجود علاقة طردية إيجابية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الاقتصادية.

3. دراسة (أبو دقة، 2021)، بعنوان: ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في إدارة أزمة كورونا من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - المحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في إدارة أزمة كورونا من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمسميات الإشرافية (لواء، عميد، مقدم، رائد، نقيب) في الوزارة، والبالغ عددهم (4354)، وطبقت الدراسة العينة العشوائية البسيطة، والبالغ عددهم (353)، وتم استرداد (303) بنسبة استرداد (85.8%)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: إن مستوى القيادة الإبداعية جاء بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (75.4%)، كما جاء مستوى إدارة أزمة كورونا بدرجة موافقة مرتفعة بوزن نسبي (73.2%)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الإبداعية وأزمة كورونا من وجهة نظر الموظفين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

4. دراسة (الزير، 2020)، بعنوان: إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، والبالغ عددهم (615) عضواً، وطبقت الدراسة العينة الطبقية العشوائية والبالغ عددها (183)، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: إن درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية جاءت بدرجة كبيرة جداً، وبنسبة مئوية بلغت قيمتها (81.24%)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والخبرة، بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغيرات صفة العمل، ومتغير التخصص.

#### 5. دراسة (إسليم، 2017)، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بجهاز الأمن، وقياس قدراتها في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من الرتب السامية في جهاز الأمن الداخلي من رتبة رائد فما فوق والبالغ عددهم (137) ضابطاً، وتم استرداد (132)، بنسبة استرداد (96.3%)، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: جاءت نسبة ممارسة القيادة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلي بدرجة كبيرة، وكان لها تأثير إيجابي في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

#### 6. دراسة (الخطيب، 2015)، بعنوان: مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات في الهيئات المحلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين من مسمى وظيفي رئيس قسم فأعلى، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم توزيع (211) استبانة، وتم استرداد (192)، أي ما نسبته 90.1%، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: وجود درجة عالية من الموافقة على مجالات مهارات القيادة الاستراتيجية، ووجود درجة عالية على فقرات إدارة الأزمات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

### 2.3.2 الدراسات العربية:

1. دراسة (حسن، وآخرون، 2022)، بعنوان: تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية.

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (اتخاذ قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) في وزارة الصحة العراقية، من خلال تحليل إجابات عينة من رؤساء الأقسام والشعب في الوزارة، بلغت (56) موظفًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها على فاعلية إدارة الأزمات، وتبين أن التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة الصحة العراقية لم يكن بالمستوى المقبول في التأثير بمراحل الأزمة.

2. دراسة (زينب، وفاطمة، 2022)، بعنوان: أثر القيادة الرشيقية في إدارة الأزمات، دراسة حالة جامعة غرداية.

سعت الدراسة إلى تحديد أثر وتأثير القيادة الرشيقية على إدارة الأزمات في جامعة غرداية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من قادة الجامعات، وتم توزيع 55 استبانة، وتم استرداد 50 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: تتوفر أبعاد القيادة الرشيقية بمستوى جيد، إضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقية وإدارة الأزمات بجامعة غرداية.

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

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية والبالغ عددها (357) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود مستوى مرتفع لممارسة القيادة الإبداعية في المدارس، كما جاء مستوى إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات تعزى إلى اختلاف الخبرة.

4. دراسة (أرسلان، ومديحة، 2021)، بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في

## المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الأدوية بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الأدوية بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الفئات العليا والفئات المسيّرة للمؤسسة، وبلغ حجم العينة (60) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، لكنها لم ترتق إلى مستوى الممارسات المعمول بها في اقتصاديات الدول المتقدمة.

### 5. دراسة (خامرة، وبهاز، 2021)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لعرض وتحليل القيادة الإدارية والمقاربات النظرية المفسّرة لها، وأساليبها المعتمدة في مختلف مراحل إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: بالرغم من تعدد المناهج المفسّرة للقيادة الإدارية تبقى السمات الشخصية للقائد مهمة لتطبيق أساليب القيادة الإدارية، ويختلف سلوكه في إدارة الأزمات باختلاف أنماط القيادة المعتمدة في المنظمة.

### 6. دراسة (الحواجرة، والمري، 2020)، بعنوان: أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات في المؤسسات العامة القطرية ممثلين بالمراكز الوظيفية (المديرون، ونوابهم ومساعدوهم، ورؤساء الأقسام)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (327) عنصرًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها في الذكاء الاستراتيجي، كما تبين وجود أثر للقيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمة.

7. دراسة (حسن، وعلي، 2020)، بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع متغيرات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة الأزمات في الشركات العامة للصناعات الفولاذية؛ لما لها من دور مهم في التقليل من آثار الأزمات، وتوضيح المفاهيم النظرية للمتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة الوسطى والبالغ عددهم 125 مفردة، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: وجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وصحة تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

8. دراسة (هيبه، 2020)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية لاتحاد تعاونيات الحبوب الجزائر بحسين داي (2016-2019).

ناقشت الدراسة دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية لاتحاد تعاونيات الحبوب الجزائر بحسين داي (2016-2019)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الاستبانة أداة جمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من الوظائف الإشرافية باتحاد تعاونيات الحبوب بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وثيق بين فعالية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وتأثير النمط القيادي على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو الأفضل برؤية استراتيجية ناجحة، بالإضافة إلى أن اتحاد تعاونيات الحبوب من المؤسسات التي تواجه قرارات صعبة، كما أكدت الدراسة أن الأسلوب الذي تتخذ به القرارات يتغير بتغير طبيعة الظروف والمواقف.

9. دراسة (رحيل، 2019)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات دراسة ميدانية لعينة من القادة الإداريين بالمصارف الليبية.

بحثت 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، والبالغ عددهم (150) مفردة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وتحليل التباين الثنائي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: وجود استجابة ضعيفة بين الخصائص الديموغرافية ودرجة الوعي بمخاطر الأزمات لا ترتقي إلى مستوى العلاقة المؤثرة.

10. دراسة (أبو رمان، والفران، 2019)، بعنوان: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، والتعرف على أساليب إدارة الأزمات من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة الطائف، والكشف عن أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في جامعة الطائف والبالغ عددهم (177) قائدًا أكاديميًا، وبلغت عدد الاستبانات المسترَدّة (123)، واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: إنَّ مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية جاء مرتفعًا، كما جاء مستوى تطبيق أساليب إدارة الأزمات مرتفعًا، ووجود تأثير إيجابي لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أسلوبي المواجهة والاحتواء، بينما تؤثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أسلوب الهروب بشكل متوسط.

11. دراسة (عبد الرزاق، واليماني، 2019)، بعنوان: خصائص القيادة الإبداعية ودورها في مراحل إدارة الأزمات دراسة مسحية في UNDP في العراق/ قطاع الإعمار.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير خصائص القيادة الإبداعية في مراحل إدارة الأزمات، وتقديم خصائص القيادة الإبداعية الفاعلة التي تعمل على تقديم حلول إبداعية للأزمات في كل مرحلة من مراحل إدارتها، استخدمت الدراسة أسلوب المسح لآراء عينة من مديري برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في العراق، وتكونت عينة الدراسة من (35) شخصًا، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين القيادة الإبداعية ومراحل إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة، بالإضافة إلى وجود تأثير للقيادة الإبداعية وأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في مراحل إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة.

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

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات الأردنية في إقليم الشمال، والبالغ عددهم (423) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى العديد

من النتائج، منها: وجود مستوى موافقة مرتفع على القيادة الإبداعية، ومستوى مرتفع على إدارة الأزمات، ووجود أثر للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات.

**13. دراسة (مريم، 2017)، بعنوان: دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة في إدارة الأزمات داخل مؤسسة المينائية لسكيكدة بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من 28 من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة العينة الطبقية العشوائية التي شملت (98) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: وجود دور للقيادة في إدارة الأزمات داخل مؤسسة المينائية لسكيكدة.

**14. دراسة (أبو زيتون، 2016)، بعنوان: القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث لدى مديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الشمال، وتناولت الدراسة خمسة أبعاد للقيادة الإبداعية، وهي: (حل المشكلات، وصنع القرار، والقابلية للتغيير، والمبادأة والمجازفة، والقدرة على الاتصال والتواصل، وتحفيز الإبداع)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع ضباط مديريات الدفاع المدني العاملة في إقليم الشمال، والبالغ عددها (5) مديريات، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (250) ضابطاً، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، وكانت أداة الاستبانة أداة جمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: تمتلك مديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الشمال قيادة إبداعية كلية بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية ومؤشرات إدارة الأزمة.

**15. دراسة (أبو شريعة، 2015)، بعنوان: دور القيادة الإبداعية في التخطيط لإدارة الأزمات - حالة دراسية وزارة الداخلية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في التخطيط لإدارة الأزمات بوزارة الداخلية، وإبراز دور القائد المبدع في التأثير على التخطيط لإدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من قادة وموظفي وزارة الداخلية والدوائر التابعة لها وبنسبة (84%)،

واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة والملاحظة الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

وجود مستوى مرتفع من الموافقة على القيادة الإبداعية، ودرجة مرتفعة لمتغير التخطيط لإدارة الأزمات، ووجود تأثير للقيادة الإبداعية في التخطيط لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية الأردنية، وكان بُعد الأصالة من أكثر متغيرات القيادة الإبداعية علاقة بالتخطيط لإدارة الأزمات.

### 3.3.2 الدراسات باللغة الأجنبية:

#### 1. The study by (EkoNurhaji& et.al, 2021): The Effectiveness of Principal Leadership Styles in Crisis Management.

فعالية أساليب القيادة الرئيسة في إدارة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أنواع أساليب القيادة الرئيسة الفعالة في إدارة الأزمات في المدرسة، واستخدمت الدراسة تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي قوي على إدارة الأزمات، وأن القيادة الكاريزمية وقيادة المعاملات كان لها تأثير إيجابي على إدارة الأزمات، ولكنه ضعيف. في المقابل، كان للقيادة الريادية تأثير سلبي على إدارة الأزمات، ولكنه ضعيف.

#### 2. The study by (ali&anwar, 2021): Administrative Crisis: The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management

الأزمة الإدارية: دور أساليب القيادة الفعالة في إدارة الأزمات.

نظرت الدراسة في العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة في وزارة التخطيط في أربيل، وقد تم استخدام منهجية كمية لمتابعة الأهداف من هذه الدراسة، شارك ما مجموعه 630 شخصًا في الاستطلاع. تظهر البيانات أن القيادة الكاريزمية كان لها أعلى قيمة لجميع أنواع القيادة، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الكاريزمية أصبحت أكثر صرامة في العقود الأخيرة، وأن استراتيجيات نمو المنظمات كثيرًا ما تتطلب تعديلًا أثناء أوقات الأزمات. ستكون نتائج الدراسة الحالية بمثابة دليل للمنظمات الحكومية ولا سيما وزارة التخطيط في أربيل. في تحديد الأفراد القادرين على القيادة بأسلوب كاريزمي في أوقات الأزمات.

### 3. The study by (HIKA, 2020): Strategic Planning crisis management styles

#### التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بإدارة الأزمات، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت الموضوع خلال مدة زمنية طويلة، ومن خلال تلك المراجعات توصلت الدراسة إلى دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات، كما أن الاستشعار بالأزمات لدى المنظمات يتوقف على مدى تطبيقها لأبعاد التخطيط الاستراتيجي.

### 4. The study by (obidat,2020): The impact of strategic leadership on crisis management

#### تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

كشفت الدراسة عن تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، وسلّطت الضوء على إدارة الأزمة من خلال الفجوة الاستراتيجية؛ بسبب عدم التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (استثمار القدرات الاستراتيجية، وتحديد التوجه الاستراتيجي، وتحسين وتطوير الإنسان رأس المال، وتعزيز الثقافة التنظيمية مع الممارسات الأخلاقية، والتنفيذ إشراف تنظيمي متوازن) وإدارة الأزمات ممثلة بـ (كشف إشارات التحذير والتأهب والوقاية، واحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط والتعلم) في OOREDOO Q.S.C. قطر، بالإضافة إلى إبراز دور الريادة الاستراتيجية في أزمات الإدارة في الشركة. وجدت الدراسة أن هناك دلالة إحصائية لتأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها على إدارة الأزمات.

### 5. The study by (Alkhawlaniet& et.al, 2019): The Impact of Transformational Leadership Style on Crisis Management in Yemen Organizations

#### أثر أسلوب القيادة التحويلية حول إدارة الأزمات في المنظمات اليمنية.

قاست الدراسة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الأزمة، وفحص التأثير المعتدل لتجربة المدير في الأزمة على العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في المنظمات اليمنية. تم جمع البيانات من 239 مؤسسة خاصة كبيرة في اليمن، من خلال إجراء الاستبانة الذاتية. وتم استخدام المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية في تحليل البيانات، والنمذجة (PLS-SEM) أيضًا. تشير

نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية كان له تأثير إيجابي كبير على إدارة الأزمات، وتكشف النتائج أيضًا أن تجربة المدير في الأزمات تعمل على تهدئة العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وإدارة الأزمات. من الناحية العملية، تقدم نتائج الدراسة الحالية العديد من الآثار المترتبة على المديرين فيما يتعلق بأهمية دور العوامل المعززة لإدارة الأزمات في المنظمات اليمينية.

## **6. The study by (Kapuca, Ustun ,2018): Collaborative Crisis Management and leadership in the Public Sector.**

### **التعاون في إدارة الأزمات والقيادة في القطاع العام.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير كفاءات القيادة في الفاعلية لإدارة الأزمات، وطبقت الدراسة على القادة العموميين في تركيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتبين أن الكفاءات القيادية الأساسية لها علاقة إيجابية مع فعالية إدارة الأزمة، وكشفت نتائج الدراسة أن سلوكيات القيادة الموجّهة نحو المهام قد حصلت على أعلى مستوى في التأثير على فعالية إدارة الأزمات من سلوكيات القيادة الموجّهة نحو الأشخاص وتلك الموجّهة نحو المنظمة، وأوضحت الدراسة أهمية الكفاءات القيادية الأساسية وأثرها الإيجابي في فعالية إدارة الأزمات.

## **7. The study by (Anwar , 2017):The Role of Effective Leadership in Crisis Management: Study of Private Companies in Kurdistan.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة وأزمة الإدارة في الأعمال الخاصة، طبقت الدراسة على قادة ومديري الشركات التجارية في المؤسسات الكبيرة، واستخدمت تقنية كمية في التحليل، بلغ عدد أفراد العينة 130 مشاركًا، كشفت النتائج أن القيادة التحويلية كانت أعلى قيمة بين جميع أنماط القيادة.

## **8. The study by (Fener& Cevik, 2015): Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts**

### **القيادة في إدارة الأزمات: فصل القيادة والمفاهيم التنفيذية.**

بيّنت الدراسة أن الأزمة هي حقيقة عالم الأعمال سريع الخطى اليوم؛ نظرًا للتغيير التنظيمي السريع، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ومشاكل الموظفين، والتغيرات التكنولوجية غير المتوقعة، والآثار السياسية، هذا كله أدى إلى حدوث حالة عدم الاستقرار، الذي يبدو خارج سيطرة الدولة، ويُنظر إليه

على أنه اضطرابات اقتصادية تؤدي إلى أزمة، ومن المعلوم أن الأزمة تؤثر على بلدنا وجميع البلدان الأخرى، حيث يتأثر العالم أيضًا، لا يقتصر الأمر على الأشخاص الذين تم إخلأؤهم، ولكنه يطل أيضًا الأفراد الآخرين الذين يهتمون بفقدان وظائفهم. إن البيئة هي أيضًا أحد العوامل التي تؤثر على الأزمة. إذا لم يتم السيطرة على الأزمة وإدارتها بالشكل الصحيح فإن ذلك سيؤدي إلى خلق سلسلة من الأزمات. لوحظ في الآونة الأخيرة أن التجارة أصبحت أكثر تعقيدًا؛ بسبب الفوضى المتزايدة، والتغيير من القيادة الاستبدادية من خلال العمل الجماعي وعقلية الإدارة التشاركية. لقد حولت هذه التغييرات قادة الأزمات التقليديين إلى نموذج قائد يجعل تحليل السيناريو والعمل المنجز بالتنسيق مع فريق من خلال جمع الكثير من وجهات النظر المختلفة؛ لخلق الوضع الأمثل. تتم مناقشة مفاهيم القيادة والأزمات معًا من أجل تنفيذ القيادة في الأزمات، وتعدّ قيادة الأزمات أيضًا عملية تقييم مثالية وفي الوقت المناسب لتأثيرات الظروف المعاكسة مهما كان السبب.

### 4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، خرجت الباحثة بمجموعة من الفوائد التوجيهية التي تشكل أساسًا للتوجه نحو الدراسة الحالية، والتي يمكن إيجازها فيما يأتي:

#### أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

##### من حيث المنهج والأداة:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اتفقت مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات. ومن الجدير ذكره أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في العديد من المواضيع، والتي نحصرها فيما يأتي:

1. التعرف على مختلف المنهجيات التي تناولت موضوع البحث والأسس العلمية التي استندت إليها هذه المنهجيات في تطبيق التقنيات البحثية المختلفة.
2. التعرف على الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة والتي أجمعت عليها معظم الدراسات السابقة.
3. المساهمة في بناء الاستبانة وصياغة محاورها وأبعادها.
4. التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل البيانات، وتحديد المنهج والأساليب الإحصائية المناسبة.
5. عرض النتائج ومناقشتها وربطها مع نتائج الدراسة الحالية.

6. الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وإبراز الفجوة البحثية، والتي تتمثل في الجدول الآتي:

جدول 1.2: الفجوة البحثية.

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة النظرية	- جميع الدراسات السابقة أوضحت أهمية القيادة ومدى حاجة المؤسسات إليها.	- اهتمت هذه الدراسة بدراسة أثر القيادة في إدارة الأزمات.
الفجوة المنهجية	- هناك دراسات استخدمت المنهج التحليلي، واعتمدت على البيانات الثانوية في التحليل.	- استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبانة.
الفجوة المكانية	- طبقت غالبية الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية.	- طبقت هذه الدراسة على المؤسسات الفلسطينية.
الفجوة التطبيقية	- طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات وقطاعات مختلفة، كالمصارف، والشركات، والمؤسسات، والخدمات، والمواصلات.	- طبقت الدراسة الحالية على المؤسسات الحكومية.
الفجوة المتعلقة بالمتغيرات	- ركزت الدراسات السابقة على القيادة بأنواعها، كالقيادة التحويلية والناعمة والملهمة، ودورها في متغيرات أخرى، كالأداء المؤسسي، والميزة التنافسية.	- قدرت الدراسة الحالية أثر القيادة في إدارة الأزمات.

ما يميز الدراسة الحالية:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ارتباطها بموضوع الدراسة الرئيس، وهو تأثير القيادة في إدارة الأزمات، ولكن تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يأتي:
1. تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة \_حسب علم الباحثة\_ في فلسطين من حيث هدفها الأساسي، الذي يتمثل في معرفة تأثير القيادة في إدارة الأزمات بالقطاع الحكومي.
  2. استخدمت الدراسة العينة الطبقية العشوائية.
  3. خصوصية الوزارات الفلسطينية ومدى قدرتها على تطبيق القيادة في القطاعات المختلفة، ومقدار تأثيرها في إدارة الأزمات التي تمر بها الأراضي الفلسطينية.
  4. اشتملت عينة الدراسة على أغلب الوزارات، ولم تعتمد على وزارة واحدة كما في الدراسات السابقة.

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1.3 مقدمة

تعدّ الإجراءات المنهجية أحد العوامل الأساسية لضمان قوة البحث العلمي، وهي تشير إلى التفاصيل الدقيقة التي يستند إليها الباحث في إجراء الدراسة العلمية. تتضمن الإجراءات المنهجية شرحًا شاملاً للتفاصيل المتعلقة بجودة الأدوات المستخدمة وموثوقيتها في القياس، وكذلك توافقها مع أغراض البحث. بالاعتماد على منهجية صحيحة ومنهجية قوية، يتمكن الباحثون من تعميم نتائج البحث بنجاح.

في السياق العلمي، تتوفر للباحثين مجموعة واسعة من المناهج البحثية المختلفة التي يمكنهم اختيارها وفقًا لطبيعة الظاهرة المدروسة. يتم اختيار المنهج البحثي المناسب من خلال إجراء مقارنة شاملة وفقًا للمعايير الخاصة بكل منهج. لذلك تكمن أهمية استخدام الأدوات المناسبة والموثوقة ضمن الإجراءات المنهجية في منح البحث قوة علمية قابلة للاعتماد. من أجل تعزيز قوة الدراسة الحالية، اعتمدت الباحثة مجموعة من الإجراءات المنهجية المتوافقة مع المعايير العلمية للبحث القوي.

تناول هذا الفصل جميع الإجراءات التي اتبعتها الباحثة لإتمام الدراسة الحالية، بدءًا من المنهج المستخدم، وصولًا إلى المجتمع البحثي واختيار العينة المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تناول جميع الاختبارات التي أجريت لتقييم موثوقية الأدوات المستخدمة في الدراسة، مثل اختبارات الصدق والثبات، واختبار التوزيع الطبيعي.

### 2.3 منهج (أسلوب) الدراسة

يرتبط منهج الدراسة بالأسلوب الذي يستخدمه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، ومن الجدير بالذكر أن هناك مجموعة من المناهج المختلفة، ولكل منها ضوابط وشروط خاصة بها، لذا يتعين على الباحث دراسة تلك المناهج، واختيار المنهج الأنسب للظاهرة المدروسة.

في العلوم الطبيعية والمهنية، تستخدم المناهج التجريبية بشكل واسع، حيث يتم إجراء تجارب محددة تخضع لشروط يمكن ضبطها معملياً. أما في العلوم الإنسانية، فيشجع استخدام المناهج الوصفية، حيث يتم تشخيص الظواهر كما هي، واستخراج العلاقات والآثار بين المتغيرات بشكل كمي وكيفي. تسمح المناهج الوصفية بوجود هوامش مقبولة من الأخطاء المرتبطة بطبيعة الظواهر والمشاعر الإنسانية.

وبناءً على طبيعة الظاهرة المدروسة في هذه الدراسة، والتي تنتمي إلى العلوم الإنسانية، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث إنه يتوافق مع هدف الدراسة، الذي يتمثل في استخراج الآثار المتعلقة بالقيادة الإبداعية وتأثيرها في تعزيز إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، يمكن استخلاص الآثار، وفهم جوهر الظاهرة المدروسة، وهو ما يتوافق مع جوهر هذا المنهج.

### 3.3 عينة الدراسة

#### أولاً: إطار المعاينة

قائمة بجميع الوزارات من القطاع الحكومي الفلسطيني، والبالغ عددها 22 وزارة.

#### ثانياً: عينة الدراسة

تم تصميم عينة الدراسة لتكون طبقية عشوائية منتظمة، وتم اختيارها على مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** تمثلت في اختيار عينة طبقية عشوائية منتظمة تكونت من 14 وزارة من وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني، ملحق (1)، حيث تم تقسيم الوزارات إلى طبقات حسب القطاع على النحو الآتي:

1. الوزارات العاملة بالقطاع الاقتصادي.
2. الوزارات العاملة بالقطاع الاجتماعي.
3. الوزارات العاملة بقطاع البنية التحتية .
4. الوزارات العاملة بقطاع الحكم.

المرحلة الثانية: تمثلت في اختيار عينة عشوائية بسيطة من الفئة الأولى والفئة العليا (من مدير بدرجة c إلى مدير عام) في كل وزارة من جملة الوزارات المذكورة في المرحلة الأولى.

بلغ حجم العينة 391 فردًا موزعين على 14 وزارة، وبهذا تم تغطية 63% من الوزارات، بمتوسط 28 فردًا من كل وزارة.

حيث تم احتساب العينة حسب المعادلة أدناه:

$$n = \frac{z^2 * p(1 - p) * (1 + nr)}{e^2}$$

حيث:

n: حجم العينة.

z: ثابت يساوي 1.96 لمستوى الثقة 95%.

P: تقدير المؤشر النسبي الرئيس ونفترضه 50%.

e: الخطأ الهامشي المسموح به = 5%.

nr: نسبة عدم الاستجابة = 2%.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.05)(0.05) * (1 + 0.02)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416) * (0.25) * (1.02)}{(0.0025)}$$

$$n = \frac{0.979608}{0.0025} = 391$$

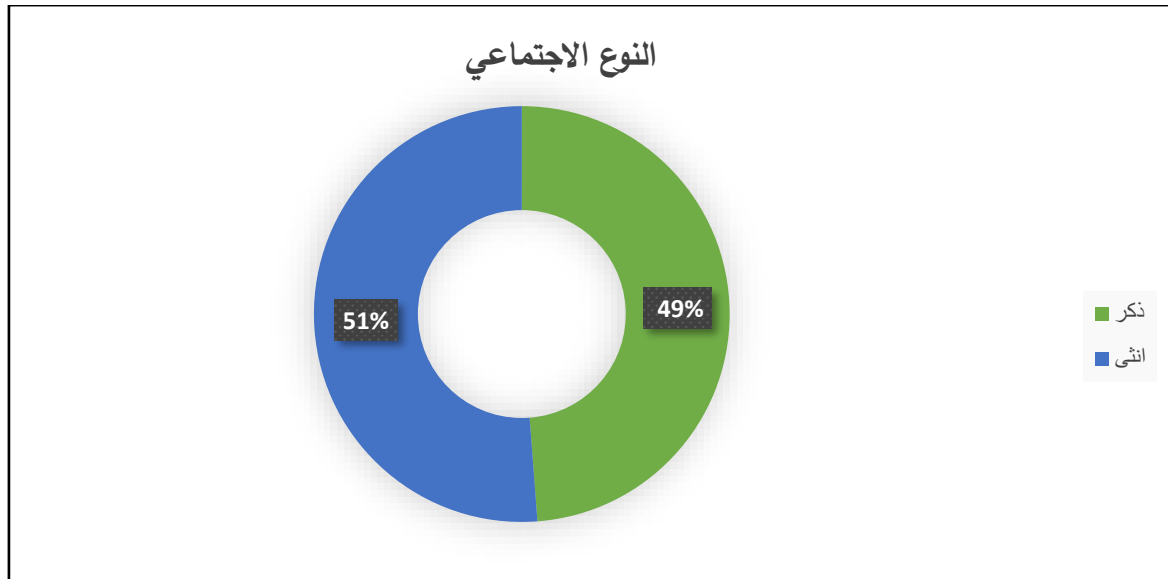
أولاً: البيانات الديمغرافية

• متغير النوع الاجتماعي:

جدول 1.3: الوصف الإحصائي للعينة حسب النوع الاجتماعي.

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	191	48.8%
أنثى	200	51.2%
المجموع	391	100%

بناءً على الدراسة، يُلاحظ أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تبلغ 48.8%، في حين تبلغ نسبة الإناث 51.2%. وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى تقارب نسبة الذكور والإناث في مؤسسات دولة فلسطين وعدم التمييز في العينات بين الذكور والإناث، كما تعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني، حيث أشار الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن نسبة الذكور في المجتمع الفلسطيني (51%) خلال العام 2022، كما بلغت نسبة الإناث (49%) في عام 2022 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022)، ويوضح الشكل (1.3) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي.



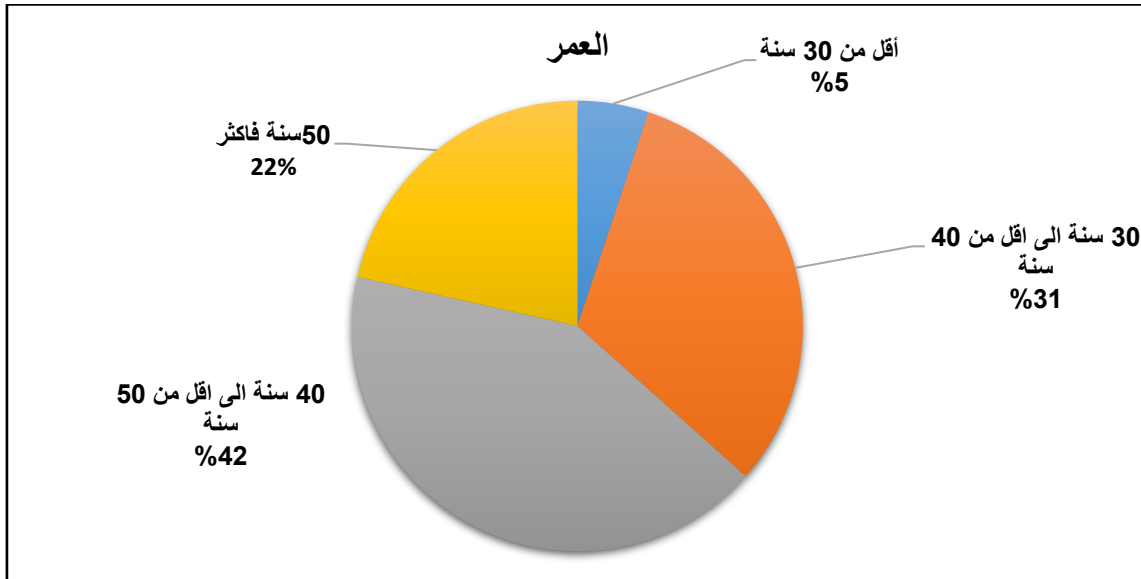
شكل 1.3: الإحصاء الوصفي لمتغير النوع الاجتماعي.

• متغير العمر:

جدول 2.3: الوصف الإحصائي للعينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	20	5.1%
30 سنة إلى أقل من 40 سنة	123	31.5%
40 سنة إلى أقل من 50 سنة	164	41.9%
50 سنة فأكثر	84	21.5%
المجموع	391	100%

يمكن استنتاج أن الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة تمثل الفئة الأكبر، بنسبة 41.9% من العينة، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن العينة المستهدفة هي من أصحاب الوظائف الإشرافية المتوسطة والعليا، وهذه الفئة العمرية تنسجم مع تلك الفئات الوظيفية الوسطى والعليا في القطاع الحكومي، في حين تمثل الفئة العمرية أقل من 30 سنة النسبة الأدنى بقيمة 5.1%، وهذا يعزى إلى عدم قدرة الحكومة الفلسطينية على توظيف أعداد جديدة في القطاع الحكومي، وذلك نظراً للتضخم الوظيفي في القطاع الحكومي، يتوزع الباقي بين الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة والفئة العمرية 50 سنة فأكثر، بنسب 31.5% و 21.5% على التوالي. يوضح الشكل (2.3) توزيع العينة حسب العمر.



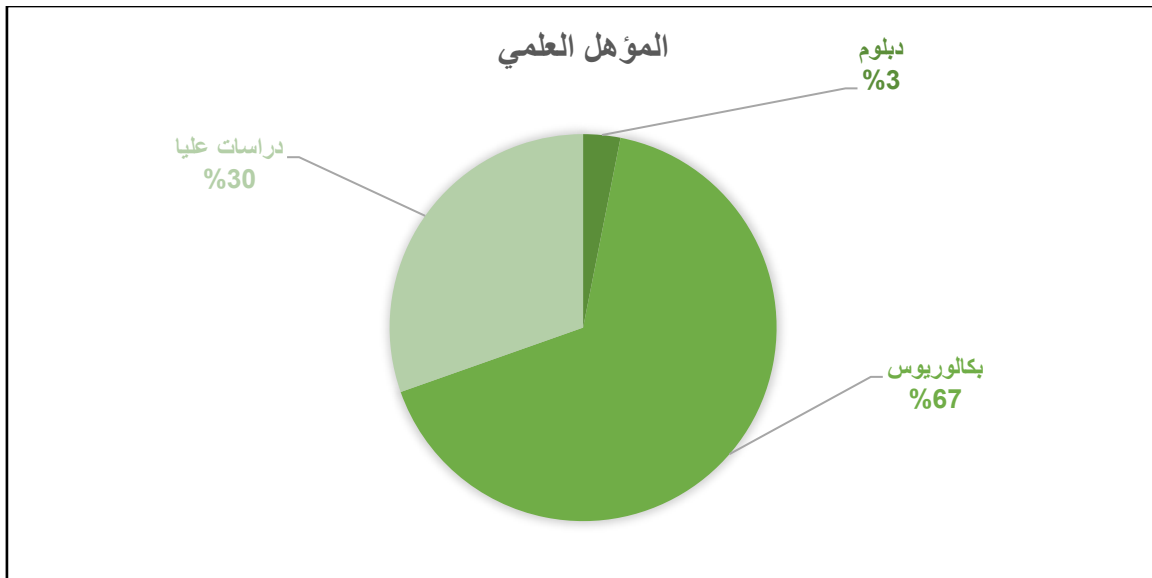
شكل 2.3: الإحصاء الوصفي لمتغير العمر.

• متغير المؤهل العلمي:

جدول 3.3: الوصف الإحصائي للعينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
3.1%	12	دبلوم
66.5%	260	بكالوريوس
30.4%	119	دراسات عليا
100%	391	المجموع

من الجدول أعلاه يمكن استنتاج أن حاملي البكالوريوس يشكلون الفئة الأكبر، بنسبة 66.5% من العينة، في حين يمثل حاملو الدراسات العليا نسبة 30.4%، أما حاملو الدبلوم فهم يمثلون النسبة الأدنى بقيمة 3.1%. تعزو الباحثة هذه النتائج إلى اهتمام الموظفين وخاصة من يشغلون مناصب إشرافية بإكمال دراستهم والحصول على مؤهلات علمية أعلى للحصول على الحوافز حسب قانون الخدمة المدنية، بالإضافة إلى اهتمام الإدارات في الوزارات بتوظيف أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى في المواقع الإشرافية، ويهدف ذلك إلى تمكين الموظفين من اكتساب القدرات العالية والمرونة التي تمكنهم من التعامل مع التغيرات والتطورات في العمل الحكومي بفعالية. يوضح شكل (3.3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



شكل 3.3: الإحصاء الوصفي لمتغير المؤهل العلمي.

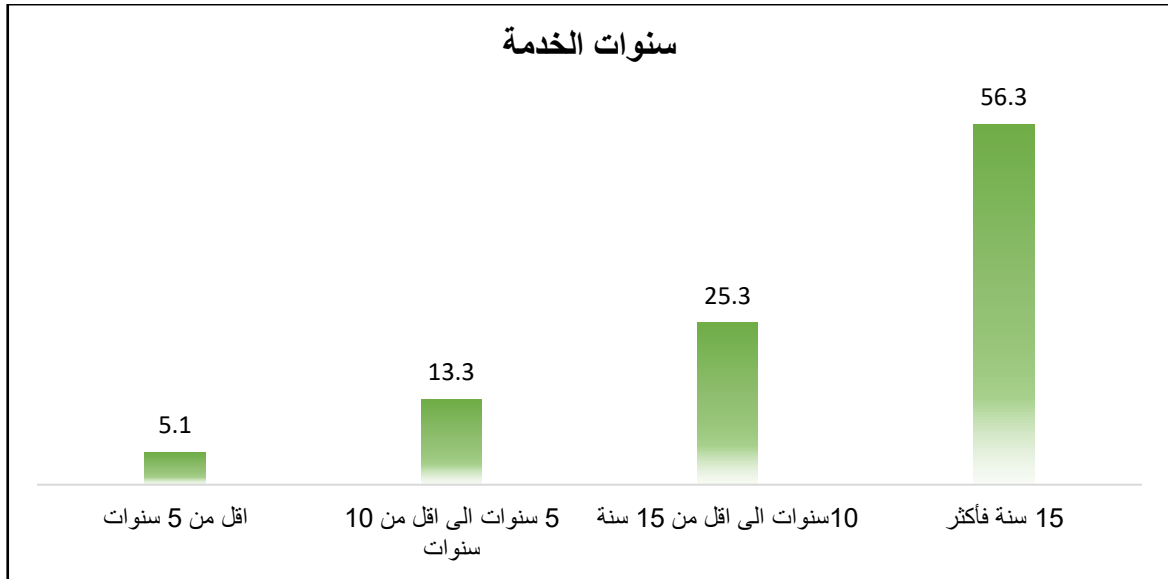
• متغير سنوات الخدمة:

جدول 4.3: الوصف الإحصائي للعيينة حسب سنوات الخدمة.

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
5.1%	20	أقل من 5 سنوات
13.3%	52	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
25.3%	99	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
56.3%	220	15 سنة فأكثر
100%	391	المجموع

يمكن استنتاج أن الموظفين الذين لديهم خبرة عمل تزيد عن 15 سنة يشكلون الفئة الأكبر بنسبة 56.3% من العينة، وهذا يشير إلى وجود قاعدة واسعة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في الوزارت الفلسطينية. بينما تمتلك الفئة التي تتراوح سنوات خدمتها بين 10 وأقل من 15 سنة نسبة 25.3%، مما يشير إلى وجود عدد معتدل من الموظفين الذين اكتسبوا خبرة جيدة في العمل على مر السنوات. وتأتي فئة سنوات الخدمة بين 5 وأقل من 10 سنوات بنسبة 13.3%، مما يشير إلى وجود مجموعة من الموظفين الذين لديهم خبرة متوسطة في تلك الوزارات. وأخيراً، تأتي الفئة التي تمتلك أقل من 5 سنوات من الخدمة بنسبة 5.1%، وهي الفئة الأقل تمثيلاً في العينة، مما يشير إلى وجود عدد قليل من الموظفين الجدد في المواقع الإشرافي في الوزارات الممثلة لعينة الدراسة.

وتُظهر النتائج أن الوزارات الفلسطينية تولي اهتماماً بتعيين والإحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والمؤهلات العالية، حيث تتفاوت النسب المئوية لكل فئة، ولكن يتمثل النصيب الأكبر للفئات ذات الخبرة العالية. ويمكن أن يساهم هذا التوزيع في تعزيز قدرات الموظفين على التكيف مع التغيرات والتحديات في العمل الحكومي، وتحقيق أهداف الوزارة بفاعلية. يوضح شكل (4.3) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة.



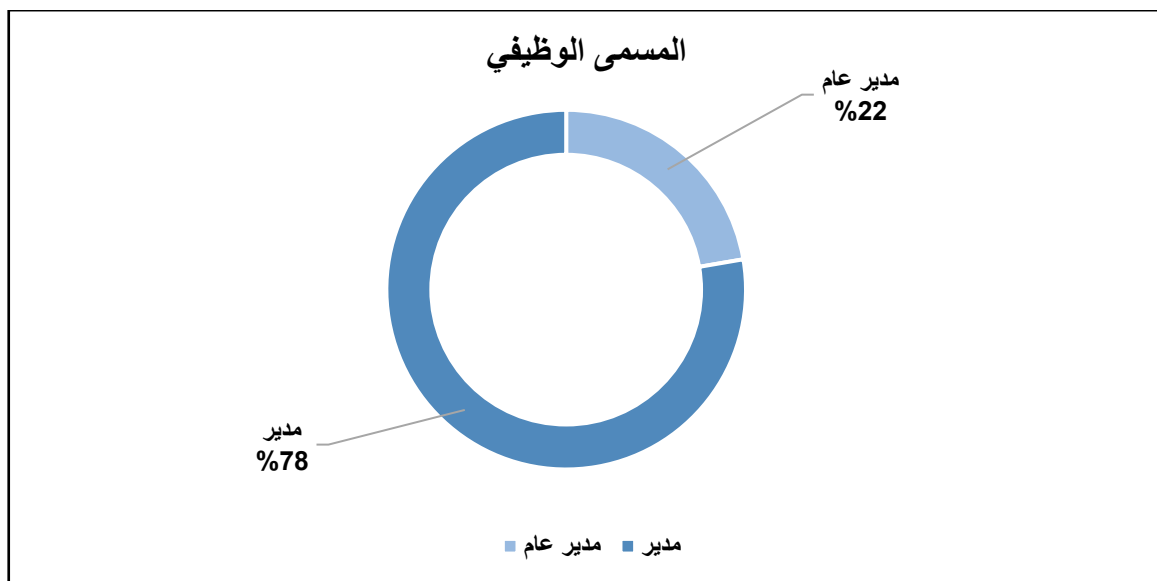
شكل 4.3: الإحصاء الوصفي لمتغير سنوات الخدمة.

• **متغير المسمى الوظيفي:**

جدول 5.3: الوصف الإحصائي للعينة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
22.3%	87	مدير عام
77.7%	304	مدير
100%	391	المجموع

يشير الجدول إلى أن (22.3%) من العينة تشغل وظيفة مدير عام، في حين يشغل (77.7%) من العينة وظيفة مدير. ويظهر هذا التوزيع أن العديد من أفراد العينة يعملون مدراء، ولكن العدد الأقل يشغلون وظيفة المدير العام، وتعزو الباحثة ذلك إلى انخفاض عدد من يشغل منصب المدير العام مقارنةً مع وظيفة المدير للطبيعة الهرمية لتلك الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية. يوضح شكل (5.3) توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.



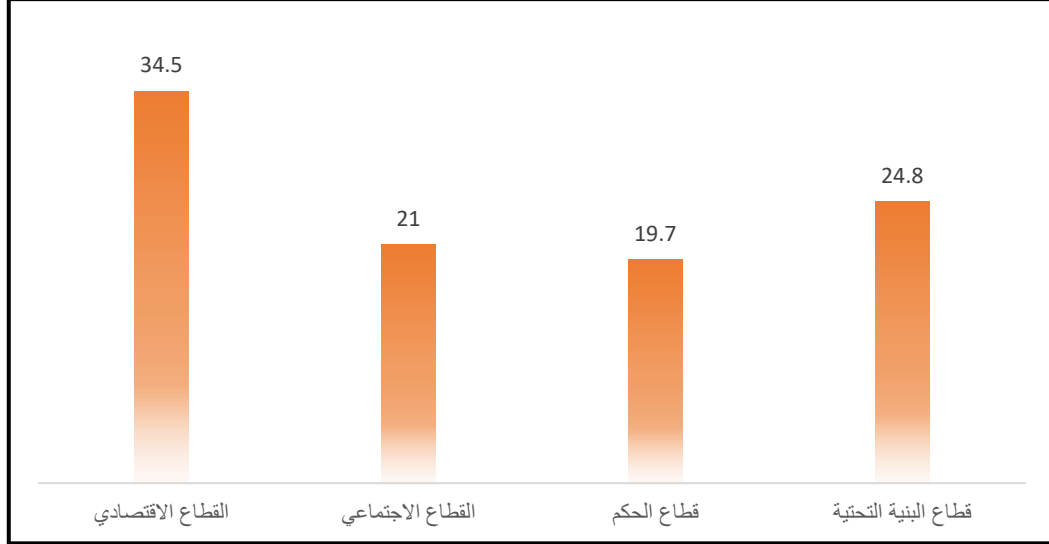
شكل 5.3: الإحصاء الوصفي لمتغير المسمى الوظيفي.

• متغير قطاع العمل:

جدول 6.3: الوصف الإحصائي للعينة حسب قطاع العمل.

قطاع العمل	التكرار	النسبة
القطاع الاقتصادي	135	34.5%
القطاع الاجتماعي	82	21%
قطاع الحكم	77	19.7%
قطاع البنية التحتية	97	24.8%
المجموع	391	100%

يُظهر الجدول توزيعاً متوازناً للعينة عبر القطاعات المختلفة، يمثل القطاع الاقتصادي الحصة الأكبر بنسبة (34.5%)، يليه قطاع البنية التحتية بنسبة (24.8%)، ومن ثم القطاع الاجتماعي بنسبة (21%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة قطاع الحكم بنسبة (19.7%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الوزارات التي تتمثل بالقطاع الاقتصادي نظراً لأهميته في حياة الشعب الفلسطيني مما يتطلب التركيز عليه وبالتالي توظيف العدد أكبر مقارنة بالقطاعات الأخرى، يوضح شكل (6.3) توزيع العينة حسب قطاع العمل.



شكل 6.3: الإحصاء الوصفي لمتغير قطاع العمل.

## ثانياً: مصادر البيانات والمعلومات

لجمع المعلومات والبيانات المستخدمة في هذه الدراسة، تم الاعتماد على مصادر متنوعة. وتم استخدام مصدرين رئيسيين لبناء الإطار الفكري والتطبيقي للدراسة، هما:

1. في الجانب النظري: تم إجراء مسح مكتبي للمراجع العلمية والأدبيات المتاحة. وتم استخدام هذه المصادر لتكوين الأساس النظري للدراسة، واستخلاص المفاهيم والنظريات المتعلقة بالمجال البحثي، وتحديد المتغيرات والعلاقات المتبادلة بينها.
2. في الجانب الميداني: تم الاعتماد على مصادر أولية مستقاة من المشاركين في الدراسة، وتم تصميم استبانة علمية لجمع البيانات من الأفراد المستهدفين، وتم استخدام هذه البيانات في بناء المتن التطبيقي للدراسة.

باستخدام هذه المصادر المتنوعة، تم توفير قاعدة معرفية شاملة للدراسة، تمكنت من تقديم الإطار النظري والتطبيقي المناسب لتحليل المشكلة المطروحة والوصول إلى النتائج المناسبة.

### 4.3 خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)

1. استعراض الأدبيات البحثية: تم إجراء استعراض شامل للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم الاستفادة منها في بناء الأداة البحثية التي تمثل جوهر الأبعاد المستهدفة، وتم تحليل الأفكار والنظريات الموجودة ومطابقتها مع سياق البحث والبيئة المستهدفة.
2. إعادة بناء الأفكار: تم إعادة بناء الأفكار المستمدة من الأدبيات بحيث تكون ملائمة للبيئة المستهدفة والهدف من الدراسة، وتم تكييفها وتعديلها؛ لتلبية متطلبات البحث، وضمان تمثيلها الصحيح للأبعاد المراد قياسها.
3. استشارة الخبراء: تم عرض الأداة البحثية الأولية على خبراء في المجال الأكاديمي والمهني، بغرض الحصول على آرائهم وملاحظاتهم بشأن محتوى الأداة وقدرتها على تمثيل جميع الأبعاد المطلوبة، وقد استخدمت ملاحظاتهم لتحسين الأداة وتطويرها بشكل نهائي.
4. التحكيم والمراجعة: تم عرض الأداة المعدلة على لجنة تحكيم واسعة المعرفة في المجال البحثي؛ بهدف الحصول على ملاحظاتهم واقتراحاتهم، التي من شأنها أن تسهم في تطوير الأداة وتحسينها، وقد استخدمت هذه الملاحظات لتصحيح الأداة، وجعلها جاهزة للاستخدام النهائي.

بتتبع هذه الخطوات، تم تطوير أداة الدراسة أو الاستبانة بشكل دقيق ومنتقن؛ لتلبية متطلبات البحث، وضمان صحة جمع البيانات، وتمثيل الأبعاد المراد قياسها.

### 5.3 مكونات أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة لهذا البحث بناءً على إطارين رئيسيين، هما:

1. الإطار الأول: يتعلق بالبيانات الديموغرافية، ويتضمن متغيرات سيكومترية مرتبطة بصفات المشاركين في الدراسة، يشمل هذا الجزء المتغيرات الآتية: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، والقطاع الذي يعمل فيه المشاركون في الدراسة.
2. الإطار الثاني: يحتوي على المحاور المستهدفة، وينبثق منها أبعاد المتغيرات المستهدفة في الدراسة، يتضمن هذا الجزء المتغير المستقل والمتغير التابع. تم تمثيل المتغير المستقل في مجموعة من الأبعاد المكونة من 25 فقرة موزعة على أربعة أبعاد مختلفة. وبالنسبة للمحور الثاني فهو يمثل المتغير التابع المرتبط ب(إدارة الأزمات)، ويتكون من 18 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد. يوضح الجدول رقم (7.3) توزيع الأسئلة المتعلقة بالأبعاد والمحاور على أداة الدراسة الحالية.

جدول 7.3: الفقرات موزعة على المحاور والأبعاد التي تشكل متغيرات الدراسة محل البحث.

عدد الفقرات	البعد	المحاور
9	الحساسية للمشكلات	المحور الأول
6	المثابرة	
5	المبادرة	
5	الأصالة	
25	أبعاد القيادة الإبداعية ككل (المتغير المستقل)	
6	مرحلة ما قبل الأزمة	المحور الثاني
6	مرحلة الأزمة	
6	مرحلة ما بعد الأزمة	
18	أبعاد إدارة الأزمات (المتغير التابع)	
43	مجموع الفقرات	

### 6.3 المقياس المستخدم في أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت، وهو أحد المقاييس الأساسية في أداة الدراسة، يُعدّ هذا المقياس من الأدوات المهمة التي يتم استخدامها في الدراسات الإنسانية. تتمثل فكرة هذا المقياس في تقديم تدرج لاستجابات المشاركين، حيث استخدمت الباحثة التدرج العشري في هذا المقياس. وبناءً على ذلك، يتم طرح الأسئلة على المشاركين وتحديد درجة استجاباتهم للبيانات من 1 إلى 10. فالدرجة الأعلى على المقياس تشير إلى مستوى عالٍ جداً من الموافقة، بينما الدرجة الأدنى تشير إلى مستوى منخفض جداً من الموافقة. ولتحقيق تلك المستويات المختلفة من الموافقة استخدمت الباحثة قيم الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية الموضحة في الجدول رقم (8.3). تم تمثيل هذه القيم في خمسة مستويات مختلفة تتراوح بين (منخفض جداً) و(مرتفع جداً)، وباستخدام هذا المقياس يتم تقييم استجابات المشاركين بطريقة محددة ومنهجية، مما يساعد في فهم مستوى الموافقة أو عدم الموافقة تجاه العناصر المدروسة في الدراسة.

جدول 8.3: مستويات استجابة الباحثين على فقرات الدراسة وأبعادها ومحاورها.

مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	مستوى الموافقة
أكبر من 82%	64.1% إلى 82%	46.1% إلى 64%	28.1% إلى 46%	10% إلى 28%	الوزن النسبي

### 7.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

يشكل كلٌّ من الصدق والثبات أحد أهم الاعتبارات المهمة التي يتم الاعتماد عليها؛ للتحقق من موثوقية الأداة، وقدرتها على تمثيل الظاهرة البحثية تمثيلاً صادقاً، إذ يرتبط صدق الأداة بدقة قدرتها على تمثيل الظاهرة تمثيلاً موضوعياً مستنداً إلى الأدبيات والنظريات البحثية التي تناولت المتغيرات محل البحث، في حين يشكل الثبات عاملاً آخر من عوامل دعم موثوقية الأداة للاستخدام البحثي، إذ يشير مفهوم ثبات الأداة إلى قدرتها على منح الباحثين الآخرين نتائج مقاربة في حال الاعتماد على الأداة ذاتها، وتطبيقها على المجتمع المستهدف نفسه، وبذلك يتم تأكيد استقرارية الأداة وموثوقيتها في توفير نتائج متماسكة (عزة عرابي 2019).

#### 1.7.3 صدق أداة الدراسة:

##### • الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهري):

يعدّ صدق المحتوى من أهم الجوانب التي تدعم قوة الأداة البحثية المستخدمة من الناحية العلمية، فالصدق الظاهري يرتبط بقدرة محتوى الأداة على شمولية الظاهرة محل البحث وتمثيل جميع متغيراتها بأبعادها المتنوعة ارتباطاً بالنظريات العلمية التي تناولت هذه المتغيرات والعلاقات المتبادلة فيما بينها، ولتحقيق هذا الجانب يتوجب القيام بمراجعة علمية واسعة للنظريات والأسس العلمية التي أصلت العلاقة بين تلك المتغيرات وتناولت الأبعاد المتنوعة للظاهرة محل البحث؛ من أجل الإحاطة بجميع مكونات تلك الأبعاد، وتمثيلها في إطار صياغة الفقرات المتعلقة بكل بُعد من أبعادها، وهذا الجانب يمكن الباحثة من التحقق من سلوك الظاهرة محل الاستدلال (العكام، 2019).

ولتحقيق هذا الجانب من جوانب الصدق فإن الأمر يتطلب الرجوع إلى ذوي الاختصاص العميق في الجوانب محل البحث، إذ إن هؤلاء المختصين يمتلكون القدرة على تقييم قدرة الفقرات التي تم صياغتها من تغطية جميع أبعاد الظاهرة لمتغيرات محل البحث من عدمه، لذا فقد قامت الباحثة بالاعتماد على توجيهات ذوي الاختصاص الأكاديمي والمهني في إطار ما يعرف بتحكيم الأداة البحثية؛ من أجل الحصول على التغذية المرتدة، والاستفادة منها في إعادة تكوين الأداة البحثية؛ لتتمتع بالقوة البحثية النابعة من التوجيه التخصصي، حيث قامت بإعادة صياغة الأداة المستخدمة بعد عرضها على المشرف ولجنة التحكيم، لتأخذ شكلها النهائي كما هي في الملحق رقم (2).

## صدق الاتساق الداخلي:

يعدّ الاتساق الداخلي أحد معايير تقييم صدق الأداة البحثية من حيث مدى توافق الفقرات مع أبعادها، ومدى اتساق محتويات الأبعاد مع المحاور الرئيسية للأداة، فكلما ارتفعت درجة اتساق الفقرات مع الأبعاد ارتفع مستوى الاتساق الداخلي للأداة البحثية، ولاستخلاص مستوى هذا الاتساق يتم اللجوء إلى معامل ارتباط بيرسون كمعيار فاصل للحكم على هذا المستوى، فكلما ارتفعت درجة الارتباط بين الفقرة والبعد ارتفعت درجة هذا الاتساق. وفي هذا السياق، قامت الباحثة بإجراء هذا الاختبار للوقوف على درجة معاملات الارتباط، حيث يمكن عرض نتائج تلك المعاملات وفقاً لأبعاد محاور الأداة لعينة تتكون من 30 استبانة في الجوانب الآتية:

### 1. معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول (القيادة الإبداعية):

بالاعتماد على النتائج البحثية التي تم استخلاصها حول معاملات صدق الأداة البحثية والواردة في الجدول (9.3) تبين أن جميع الفقرات الخاصة بأبعاد المحور الأول المتمثل في (القيادة الإبداعية) كانت معنوية عند مستوى 0.05، وهو ما يشير إلى توافر درجة مرتفعة من الصدق الخاص بأبعاد القيادة الإبداعية.

جدول 9.3: المعاملات الخاصة بصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

البعد	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	البعد	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	الفقرة 1	0.853	0.001	المثابرة	الفقرة 1	0.912	0.001
	الفقرة 2	0.905	0.001		الفقرة 2	0.935	0.001
	الفقرة 3	0.907	0.001		الفقرة 3	0.956	0.001
	الفقرة 4	0.777	0.001		الفقرة 4	0.909	0.001
	الفقرة 5	0.885	0.001		الفقرة 5	0.955	0.001
	الفقرة 6	0.932	0.001		الفقرة 6	0.876	0.001
	الفقرة 7	0.879	0.001				
	الفقرة 8	0.907	0.001				
	الفقرة 9	0.926	0.001				
المبادرة	الفقرة 1	0.903	0.001	الأصالة	الفقرة 1	0.962	0.001
	الفقرة 2	0.958	0.001		الفقرة 2	0.947	0.001
	الفقرة 3	0.956	0.001		الفقرة 3	0.935	0.001
	الفقرة 4	0.970	0.001		الفقرة 4	0.951	0.001
	الفقرة 5	0.948	0.001		الفقرة 5	0.944	0.001

## 2. معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني (إدارة الأزمات):

بالاعتماد على النتائج البحثية التي تم استخلاصها حول معاملات صدق الأداة البحثية والواردة في الجدول (10.3) اتضح للباحثة أن جميع الفقرات الخاصة بأبعاد المحور الثاني المتمثل في (إدارة الأزمات) كانت معنوية عند مستوى 0.05، وهو ما يشير إلى توافر درجة مرتفعة من الصدق الخاص بأبعاد إدارة الأزمات.

جدول 10.3: المعاملات الخاصة بصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة
البعد الأول: مرحلة ما قبل الأزمة			البعد الثاني: مرحلة الأزمة			البعد الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة		
0.001	0.947	الفقرة 1	0.001	0.949	الفقرة 1	0.001	0.959	الفقرة 1
0.001	0.968	الفقرة 2	0.001	0.969	الفقرة 2	0.001	0.935	الفقرة 2
0.001	0.929	الفقرة 3	0.001	0.966	الفقرة 3	0.001	0.956	الفقرة 3
0.001	0.945	الفقرة 4	0.001	0.910	الفقرة 4	0.001	0.951	الفقرة 4
0.001	0.955	الفقرة 5	0.001	0.948	الفقرة 5	0.001	0.968	الفقرة 5
0.001	0.969	الفقرة 6	0.001	0.932	الفقرة 6	0.001	0.919	الفقرة 6

\* دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

### 2.7.3 ثبات أداة الدراسة:

#### 1. طريقة التجزئة النصفية:

إحدى الطرق المستخدمة لتقسيم الفقرات هي الاعتماد على تقسيمها إلى نصفين، الأول: يتضمن الأسئلة الفردية، والثاني: يتضمن الأسئلة الزوجية، ثم يتم قياس العلاقة بين هذين النصفين من خلال دراسة (Fery,2018). بعد ذلك، يتم تعديل الأداة باستخدام معادلة سبيرمان-براون (-Spearman Brown). يمكن الاطلاع على نتائج هذا التعديل في الجدول رقم (11.3) المبين أدناه.

جدول 11.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
المحور الأول	الحساسية للمشكلات	9	0.952	0.975
	المتابعة	6	0.925	0.961
	المبادرة	5	0.961	0.981
	الأصالة	5	0.972	0.986
<b>أبعاد المحور الأول ككل (القيادة الإبداعية)</b>				
المحور الثاني	مرحلة ما قبل الأزمة	6	0.971	0.985
	مرحلة الأزمة	6	0.975	0.988
	مرحلة ما بعد الأزمة	6	0.980	0.990
<b>أبعاد المحور الثاني ككل (إدارة الأزمات)</b>				
<b>الاستبانة ككل</b>				
		43	0.992	0.996

يتضح من خلال النتائج المستخلصة من الجدول أعلاه قدرة الأداة على تحقيق الثبات باستخدام التجزئة النصفية. يلاحظ أن قيمة معامل سييرمان-براون المعدل للأداة بأكملها هي 0.996، وهذا يعكس مدى ثباتها. وترتبط هذه الثابتية بقيم معاملات الارتباط التي تم حسابها باستخدام التجزئة النصفية للمحور الأول (القيادة الإبداعية)، حيث تتراوح قيم المعاملات المعدلة للأبعاد الفرعية بين 0.961 و0.992. بالإضافة إلى ذلك، لاحظنا أن معامل سييرمان-براون المعدل لفقرات المحور الثاني (إدارة الأزمات) بلغ 0.995، وتتراوح قيم المعاملات المعدلة للأبعاد الفرعية بين 0.985 و0.990. بناءً على نتائج هذه الاختبارات، يتضح أن هناك مستويات عالية من الثبات في البيانات المحصلة.

## 2. طريقة كرونباخ ألفا:

تعَدّ طريقة كرونباخ ألفا من المقاييس المستخدمة في تقييم ثبات الأدوات البحثية، حيث صمّمها العالم كرونباخ ألفا؛ بهدف تحقيق قياس دقيق لثبات الأدوات. يعد هذا المقياس مناسبًا خاصةً عند استخدام مقياس ليكرت. تتراوح قيمة هذا المعامل بين 0 و1، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دلّ ذلك على زيادة ثبات الأداة المستخدمة، وبالتالي زيادة تجانس المقياس (Gawdan, 2020). في دراسة الباحثة الحالية، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا؛ لتقييم ثبات الأداة، يوضح الجدول رقم (12.3) النتائج المتحصّل عليها.

جدول 12.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	الحساسية للمشكلات	9	0.965
	المثابرة	6	0.963
	المبادرة	5	0.971
	الأصالة	5	0.970
أبعاد المحور الأول ككل (القيادة الإبداعية)			<b>0.987</b>
المحور الثاني	مرحلة ما قبل الأزمة	6	0.977
	مرحلة الأزمة	6	0.976
	مرحلة ما بعد الأزمة	6	0.979
أبعاد المحور الثاني ككل (إدارة الأزمات)			<b>0.992</b>
الاستبانة ككل			<b>0.993</b>

من الجدول السابق، يمكن استنتاج أن المحور الأول (القيادة الإبداعية) يتمتع بثبات عالٍ، حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد الفرعية في هذا المحور بين 0.963 و 0.971. كما يشير معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول بأكمله إلى وجود ثبات عالٍ بقيمة 0.987. وبالمثل، المحور الثاني (إدارة الأزمات) يوضح ثباتاً عالياً، حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد الفرعية في هذا المحور بين 0.976 و 0.979. ويشير معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني بأكمله إلى وجود ثبات عالٍ بقيمة 0.992. بالإضافة إلى ذلك معامل ألفا كرونباخ للاستبانة بأكملها يبلغ 0.993، مما يشير إلى وجود ثبات عالٍ للأداة ككل.

### 8.3 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S (Kolmogorov-Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، Osborne, J. W. (2015). وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (13.3).

جدول 13.3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Osborne, J. W. (2015).

المحور	البعد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
المحور الأول	الحساسية للمشكلات	0.204	0.086
	المثابرة	0.206	0.092
	المبادرة	0.151	0.458
	الأصالة	0.137	0.628
المحور الثاني	مرحلة ما قبل الأزمة	0.127	0.738
	مرحلة الأزمة	0.16	0.365
	مرحلة ما بعد الأزمة	0.134	0.654

تظهر النتائج الموضحة في جدول رقم (13.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع أبعاد الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه الأبعاد يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل والمعالجة العلمية للبيانات في الدراسة الحالية. وتم استخدام عدة أساليب إحصائية في سياق استخدام SPSS في الدراسة، وتشمل:

1. معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman's Rho) ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات في البيانات.
2. الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لتحليل استجابات مفردات الدراسة ومدى تشتتها وتركزها.
3. اختبار تقييم العينة الواحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات حول القيمة الحيادية.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد.
5. تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة.
6. اختبار المقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples T-test).

7. نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحليل تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

8. نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتحليل تأثير المتغيرات المستقلة في كل قطاع على حدة.

وتم استخدام هذه الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستنتاج النتائج في الدراسة الحالية.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

يشكل تحليل البيانات المستند إلى الدراسة الميدانية جانباً حيوياً لا يُستهان به، يُمكن الباحثة من فهم النتائج وتفسيرها وفقاً للنظريات العلمية المعترف بها والمتغيرات المترابطة معها، إذ تُساعد عملية التحليل من توجيه الباحثة وتمكينها من تحقيق أهداف البحث المحددة، وتوضيح الإجابات على الأسئلة المطروحة والفرضيات ذات الصلة، وفي هذا السياق تناقش الباحثة في هذا الفصل كيفية تحليل البيانات وتلخيص النتائج التي تم الحصول عليها من البحث، والاعتماد على ما توصلت إليه من نتائج لرصد استنتاجات قائمة على الأدلة، ولفهم مدى تأييد أو رفض الفرضيات المطروحة، يضاف إلى ذلك مناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج بأسلوب علمي ومنطقي، مع توضيح الطرق العلمية المستخدمة لتفسير تلك النتائج استناداً إلى ما ساقته الأدبيات البحثية.

وتهدف هذه العملية إلى توضيح مدى تأييد الفرضيات والمعلومات التي تم العثور عليها في البيانات المستقاة، وتحديد أي تفاوتات أو اتجاهات ملحوظة. ويتم تقديم النتائج وتفسيرها بشكل دقيق وموثوق، مع الإشارة إلى أهمية العلاقات والاتجاهات التي تم تحديدها في سياق النظريات العلمية المتصلة. باختصار، يتم عرض كيفية تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج المتعلقة بها، مع توضيح طرق المناقشة العلمية المستخدمة لتفسير تلك النتائج وتوجيه البحث إلى الأمام.

## 2.4 نتائج تحليل محاور الدراسة وأبعادها

### 1.2.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول (القيادة الإبداعية):

في هذا الجزء، سنستعرض نتائج تحليل فقرات المحور الأول (القيادة الإبداعية)، والذي يتضمن العديد من الأبعاد المرتبطة به. تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة في كل بُعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبُعد. وتم أيضًا التحقق من تساوي متوسطات الإجابات على فقرات البعد مع القيمة (5.5) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار الـ (One Sample T-Test).

ويتم توضيح القيم المستخلصة والتفسيرات المتعلقة بها، وكذلك تقديم النتائج بشكل واضح ومنطقي، مع التركيز على الفروق والتناقضات المهمة، واستعراض نقاط القوة والضعف في النتائج، ومناقشة أي اتجاهات غير متوقعة أو ملاحظات ذات صلة، وذلك على النحو الآتي:

#### 1.1.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الأول (الحساسية للمشكلات):

وللإجابة على السؤال الأول والذي ينص على (ما مستوى القيادة الإبداعية بدلالة أبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، والاصالة) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية)، فقد استخدمت الدراسة اختبار (One Sample T-Test)؛ للتحقق من مساواة الإجابة عن فقرات بُعد (الحساسية للمشكلات) للقيمة (5.5) التي تعبر عن الحيادية، والجدول رقم (1.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 1.4: نتائج تحليل البعد الأول (الحساسية للمشكلات).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	مستوى الموافقة
تجمع قيادة الوزارة أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب الأزمة.	6.73	1.89	67.3%	70.60	0.000	1	مرتفع
تكشف قيادة الوزارة أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع الأزمة.	6.08	1.98	60.8%	60.69	0.000	6	متوسط
تتبنى قيادة الوزارة أكثر من حل للأزمة.	6.39	1.99	63.9%	63.56	0.000	4	متوسط

مستوى الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	4	0.000	64.27	63.9%	1.97	6.39	تواجه قيادة الوزارة أكثر من أزمة وتضع الحلول المناسبة لها.
متوسط	7	0.000	55.97	59.5%	2.10	5.95	تقوم قيادة الوزارة بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي.
متوسط	5	0.000	57.72	62.8%	2.15	6.28	تتشاور قيادة الوزارة مع المختصين لحل أزمات محددة.
مرتفع	2	0.000	60.73	65.3%	2.13	6.53	تحترم قيادة الوزارة التسلسل الهرمي في القضايا والأولويات وحل المشكلات.
متوسط	5	0.000	60.93	62.8%	2.04	6.28	تعالج القيادة القضايا بالمشاركة مع الآخرين.
متوسط	3	0.000	61.84	64.0%	2.05	6.40	تقوم قيادة الوزارة بوضع خطط لإدارة الأزمات قدر الإمكان.
متوسط		<b>0.000</b>	<b>69.39</b>	<b>63.4%</b>	<b>1.81</b>	<b>6.34</b>	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>

يتضح من الجدول رقم (1.4) أن قيادة الوزارة تولي أهمية كبيرة لجمع المعلومات؛ لتحديد جوانب الأزمة، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بهذا الجانب على المرتبة الأولى من حيث متوسط التقييم (6.73 من 10) والوزن النسبي العالي (67.3%)، هذا يشير إلى أن المشاركين في الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة أن قيادة الوزارة تحرص على جمع المعلومات الهامة والضرورية للتعامل مع الأزمات.

بينما حصلت الفقرة التي تتعلق بقيام الوزارة بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي على أدنى متوسط تقييم (5.95 من 10) ووزن نسبي (59.5%)، هذا يشير إلى وجود مستوى متوسط من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المشاركين بهذا الشأن، مما يعني أن هذا الجانب يستدعي مزيد من الاهتمام.

يُلاحظ أن جميع المتوسطات في البعد الأول تتجاوز القيمة المحايدة (5.5) بشكل كبير وذات دلالة إحصائية بمستوى 0.05، هذا يشير إلى أن موقف المشاركين تجاه الحساسية للمشكلات يميل نحو الإيجابية.

بشكل عام، يتضح أن متوسط البعد الكلي للقيادة الإبداعية بلغ (6.34 من 10)، مع انحراف معياري قدره (1.81) ووزن نسبي للبعد (63.4%)، هذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على جوانب الحساسية للمشكلات من قبل المشاركين.

بناءً على ذلك، يمكن القول: إن قيادة الوزارة وبدرجة مقبولة تتمتع بقدرة إبداعية وحساسية تجاه التحديات والأزمات، وهذا يمكن أن يكون مؤشراً إيجابياً على قدرتها على التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات الإبداعية.

#### 2.1.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (المثابرة):

جدول 2.4: نتائج تحليل البعد الثاني (المثابرة).

مستوى الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	1	0.000	66.90	66.9%	1.98	6.69	تتق قيادة الوزارة في قدرة أفرادها لتحقيق أهدافها.
متوسط	5	0.000	64.36	62.5%	1.92	6.25	تميل القيادة في الوزارة إلى الأعمال التي فيها تحدٍ لقدراتهم.
مرتفع	2	0.000	66.25	64.7%	1.93	6.47	تتقبل قيادة الوزارة الأفكار الجديدة التي تساعد في حل الأزمات.
متوسط	3	0.000	65.05	64.0%	1.95	6.40	تعطي قيادة الوزارة الوقت الكافي لدراسة الأفكار المستجدة .
متوسط	4	0.000	61.01	62.8%	2.04	6.28	تمتلك قيادة الوزارة سرعة الاستجابة للتعامل مع الأزمات.
متوسط	6	0.000	50.69	58.6%	2.29	5.86	تمنح القيادة أو الإدارة امتيازات خاصة للأفراد والمتميزين العاملين/ات فيها .
متوسط		<b>0.000</b>	<b>68.94</b>	<b>63.3%</b>	<b>1.81</b>	<b>6.33</b>	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>

يتضح من الجدول أن الفقرة (تتق قيادة الوزارة في قدرة أفرادها لتحقيق أهدافها) حصلت على أعلى متوسط حسابي في البعد (المثابرة) بقيمة 6.69 من 10، هذا يشير إلى أن المشاركين يرون أن القيادة تعتمد على قدرات الموظفين وكفاءتهم في تحقيق أهداف الوزارة، ويدل على وجود ثقة قوية بين القيادة والموظفين، وتقديرهم لقدراتهم.

وفي المقابل، حصلت الفقرة (تمنح القيادة أو الإدارة امتيازات خاصة للأفراد والمتميزين العاملين/ات فيها) على أقل متوسط حسابي في البعد (المثابرة) بقيمة 5.86 من 10، يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن القيادة قد تمنح بعض المزايا والامتيازات لبعض الأفراد المميزين والعاملين في الوزارة، وقد يشير

ذلك إلى محدودية الموارد المتاحة ووجود بعض التفضيلات غير المتكافئة بين الموظفين، مما قد يؤثر سلباً إلى حد ما على مستوى المثابرة العام في الوزارة.

بصورة عامة، حصل البعد (المثابرة) ككل على متوسط حسابي بقيمة 6.33 مع انحراف معياري بقيمة 1.81، ويبدو أن المثابرة في الوزارة تكون متوسطة إلى مرتفعة، يشير ذلك إلى وجود تحفيز واستعداد لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات. ويجب أن نلاحظ أن التقييم الشامل للبعد قد يتأثر بتقييمات الفقرات الفردية، حيث يبدو أن هناك تبايناً في مستوى المثابرة بين الفقرات المختلفة في البعد.

#### 3.1.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (المبادرة):

جدول 3.4: نتائج تحليل البعد الثالث (المبادرة).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	مستوى الموافقة
تهتم القيادة بالمبادرات الفردية التي تساعد في إنجاز الأعمال المطلوبة.	6.21	2.09	62.1%	58.76	0.000	1	متوسط
تسخر قيادة الوزارة مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعلم المستمر.	6.08	2.03	60.8%	59.18	0.000	2	متوسط
تستخدم قيادة الوزارة أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال.	5.88	2.12	58.8%	54.86	0.000	4	متوسط
تتصرف قيادة الوزارة بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة.	6.21	2.06	62.1%	59.63	0.000	1	متوسط
تشجع القيادة في الوزارة المبادرات المقدمة من الموظفين/ات.	6.06	2.24	60.6%	53.44	0.000	3	متوسط
<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>6.09</b>	<b>1.96</b>	<b>60.9%</b>	<b>61.57</b>	<b>0.000</b>		<b>متوسط</b>

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن الفقرة (تهتم القيادة بالمبادرات الفردية التي تساعد في إنجاز الأعمال المطلوبة) والفقرة (تتصرف قيادة الوزارة بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة) حصلتا على أعلى وسط حسابي بقيمة 6.21، يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن القيادة تهتم بالمبادرات الفردية وتقدها في إنجاز الأعمال المطلوبة، وتتصرف بسرعة وحكمة في التعامل مع المواقف المختلفة.

وفي المقابل، حصلت الفقرة (تستخدم قيادة الوزارة أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال) على أقل وسط حسابي بقيمة 5.88، يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن القيادة قد تستخدم أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال بشكل أقل، وقد يشير ذلك إلى وجود فرص لتعزيز استخدام الابتكار في الوزارة.

بشكل عام، حصل البعد على وسط حسابي بقيمة 6.09، وانحراف معياري بقيمة 1.96، ووزن نسبي بقيمة 60.9%، يشير ذلك إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على البعد ككل.

#### 4.1.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (الأصالة):

جدول 4.4: نتائج تحليل البعد الرابع (الأصالة).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	مستوى الموافقة
تتولد لدى القيادة في الوزارة أفكار إبداعية.	6.14	2.21	61.4%	54.94	0.000	2	متوسط
تشجع قيادة الوزارة أفكار الموظفين/ات وإن كانت مستجدة.	6.08	2.15	60.8%	55.90	0.000	3	متوسط
تدرك قيادة الوزارة العلاقات بين الموظفين/ات وإن كانت مختلفة عن الآخرين.	6.27	1.97	62.7%	62.75	0.000	1	متوسط
تتولد لدى قيادة الوزارة أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين.	5.77	2.29	57.7%	49.82	0.000	5	متوسط
تعمل قيادة الوزارة على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للآزمات.	5.84	2.23	58.4%	51.74	0.000	4	متوسط
<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>6.02</b>	<b>2.00</b>	<b>60.2%</b>	<b>59.37</b>	<b>0.000</b>		<b>متوسط</b>

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن الفقرة (تدرك قيادة الوزارة العلاقات بين الموظفين/ات وإن كانت مختلفة عن الآخرين) حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 6.27، يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن القيادة في الوزارة تدرك العلاقات بين الموظفين/ات، وتدرك أنها قد تكون مختلفة عن الآخرين.

ونلاحظ أن الفقرتين (تتولد لدى القيادة في الوزارة أفكار إبداعية) و(تشجع قيادة الوزارة أفكار

الموظفين/ات وإن كانت مستجدة) قد حصلنا على متوسطات حسابية قريبة من بعضها بقيم 6.14 و6.08 على التوالي، يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن القيادة في الوزارة تولد أفكارًا إبداعية، وتشجع أفكار الموظفين/ات، حتى لو كانت تلك الأفكار جديدة.

يتضح من الجدول أعلاه أن الفقرتين (تعمل قيادة الوزارة على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للأزمات) و(تتولد لدى قيادة الوزارة أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين) قد حصلنا على متوسطات حسابية أدنى بقيم 5.84 و5.77 على التوالي، يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن القيادة في الوزارة قد تعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للأزمات، وقد تتولد لديها أفكار نادرة وغير مألوفة.

بشكل عام، حصل البعد (الأصالة) على متوسط حسابي بقيمة 6.02 وانحراف معياري بقيمة 2.00، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذا البعد.

جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول (القيادة الإبداعية).

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0.000	69.39	63.4%	1.81	6.34	الحساسية للمشكلات.
2	0.000	68.94	63.3%	1.81	6.33	المثابرة
3	0.000	61.57	60.9%	1.96	6.09	المبادرة
4	0.000	59.37	60.2%	2.00	6.02	الأصالة
	<b>0.000</b>	<b>68.29</b>	<b>62.2%</b>	<b>1.80</b>	<b>6.22</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور</b>

وفقًا للجدول أعلاه، يمكننا استنتاج الآتي بشأن نتائج تحليل أبعاد المحور الأول (القيادة الإبداعية):

1. البعد الأول (الحساسية للمشكلات): جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 6.34 من 10، هذا يعني أن المشاركين يرون أن القيادة تظهر حساسية تجاه المشكلات والتحديات التي تواجهها الوزارة.
2. البعد الرابع (الأصالة): جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 6.02 من 10، يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون وجود مستوى متوسط من الأصالة في القيادة، أي إن القيادة قد تتميز بالقدرة على إبداع أفكار نادرة وغير تقليدية.
3. بالنسبة للمحور بأكمله، بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور 6.22 من 10 بوزن نسبي 62.2%، تشير هذه القيمة إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة من وجهة نظر المشاركين على القيادة الإبداعية ككل.

بناءً على ذلك، يمكننا اعتبار أن المشاركين يرون أن القيادة في الوزارة تظهر حساسية للمشكلات وتمتلك قدرة على التفكير الإبداعي، ولكن هناك مجالاً للتحسين فيما يتعلق بتلك الأبعاد وخاصة بعد بالأصالة.

#### 2.2.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (إدارة الأزمات):

للإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على ما مستوى إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

#### 1.2.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الأول (مرحلة ما قبل الأزمة):

استخدمت الدراسة اختبار (One Sample T-Test)، للتحقق من مساواة الإجابة عن فقرات بعد (مرحلة ما قبل الأزمة) للقيمة (5.5) التي تعبر عن الحيادية، والجدول رقم (6.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 6.4: نتائج تحليل البعد الأول (مرحلة ما قبل الأزمة).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	مستوى الموافقة
تهتم قيادة الوزارة بتحليل المشكلات الحرجة.	6.40	2.06	64.0%	61.38	0.000	1	متوسط
توفر قيادة الوزارة الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة.	6.24	2.04	62.4%	60.42	0.000	3	متوسط
تقوم قيادة الوزارة بتشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمات.	6.16	2.16	61.6%	56.29	0.000	4	متوسط
تضع قيادة الوزارة سيناريوهات وخطط لإدارة الأزمات.	6.13	2.12	61.3%	57.08	0.000	5	متوسط
تتخذ قيادة الوزارة الإجراءات الوقائية للتعامل مع الأزمات.	6.09	2.17	60.9%	55.64	0.000	6	متوسط
تتعاون قيادة الوزارة مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة للاستعداد للأزمات.	6.35	2.15	63.5%	58.49	0.000	2	متوسط
<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>6.23</b>	<b>1.99</b>	<b>62.3%</b>	<b>62.02</b>	<b>0.000</b>		<b>متوسط</b>

من خلال جدول (6.4) الذي يلخص نتائج تحليل البعد الأول (مرحلة ما قبل الأزمة)، يمكننا ملاحظة الآتي:

- الفقرة (تهتم قيادة الوزارة بتحليل المشكلات الحرجة) حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 6.40 من 10، وتتميز بانحراف معياري منخفض بقيمة 2.06، هذا يشير إلى أن المشاركين يرون أن القيادة تعنتي بتحليل المشكلات الحرجة بشكل جيد، وتوليها اهتمامًا كبيرًا.
- الفقرة (تتعاون قيادة الوزارة مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة للاستعداد للأزمات) حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 6.35 من 10، يدل ذلك على أن المشاركين يرون أن القيادة تتعاون بشكل جيد مع المؤسسات الخارجية؛ للتأهب للأزمات، وتعمل على إقامة شراكات فعالة، ولكن هناك ضرورة لإيلاء المزيد من الاهتمام لإتخاذ الإجراءات الوقائية للتعامل مع الأزمات ووضع السيناريوهات والخطط اللازمة.
- بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد 6.23 من 10 بوزن نسبي 62.3%، وهذه القيمة تشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة من وجهة نظر المشاركين على جوانب القيادة المتعلقة بمرحلة ما قبل الأزمة.

بشكل عام، يمكننا أن نستنتج أن القيادة في الوزارة تولي اهتمامًا كبيرًا لتحليل المشكلات الحرجة والتعاون مع المؤسسات الخارجية للتأهب للأزمات، ويتطلب تحقيق مستوى أفضل من الموافقة العمل على تعزيز الاستعداد والتنسيق المستمر في هذا الصدد.

#### 2.2.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (مرحلة الأزمة):

جدول 7.4: نتائج تحليل البعد الثاني (مرحلة الأزمة).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	مستوى الموافقة
تنشئ قيادة الوزارة فريقًا مختصًا للتعامل مع الأزمات مع تحديد اختصاصات كل عضو.	6.34	2.19	63.4%	57.16	0.000	3	متوسط
توفر قيادة الوزارة الإمكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمات.	6.24	2.12	62.4%	58.11	0.000	5	متوسط
تهيئ قيادة الوزارة نظام المعلومات والاتصالات الفعالة للتعامل مع الأزمات.	6.35	2.07	63.5%	60.75	0.000	2	متوسط

مستوى الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	6	0.000	58.74	61.8%	2.08	6.18	تعتمد قيادة الوزارة الخطة الملائمة للتعامل مع الأزمات بأسلوب علمي ومنهجي.
مرتفع	1	0.000	61.60	64.3%	2.06	6.43	تتواصل قيادة الوزارة مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالأزمات.
متوسط	4	0.000	59.00	62.8%	2.11	6.28	تأخذ قيادة الوزارة عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات لتقليل الأضرار.
متوسط		<b>0.000</b>	62.93	63.0%	1.98	6.30	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>

من خلال جدول (7.4) الذي يلخص نتائج تحليل البعد الثاني (مرحلة الأزمة)، يمكننا ملاحظة الآتي:

- الفقرة (تتواصل قيادة الوزارة مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالأزمات) حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 6.43 من 10، وتتميز بانحراف معياري منخفض بقيمة 2.06، هذا يشير إلى أن المشاركين يرون أن القيادة تتواصل بشكل جيد مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالأزمات، وتوليها اهتمامًا كبيرًا.
- الفقرة (تهيئ قيادة الوزارة نظام المعلومات والاتصالات الفعالة للتعامل مع الأزمات) حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 6.35 من 10، يدل ذلك على أن المشاركين يرون أن القيادة تهيئ النظام المناسب للمعلومات والاتصالات الفعالة للتعامل مع الأزمات وتعمل على تحقيق التنسيق الجيد.
- بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد 6.30 من 10 بوزن نسبي 63.0%، وهذه القيمة تشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة من وجهة نظر المشاركين على جوانب القيادة المتعلقة بمرحلة الأزمة.

يمكننا أن نستنتج أن القيادة في الوزارة تعمل على تشكيل فريق مختص للتعامل مع الأزمات، وتوفير الإمكانيات اللازمة، واعتبار عامل الوقت في التعامل مع الأزمات. ومع ذلك، ما زال هناك مجال لتحسين استخدام الخطط العلمية والمنهجية للتعامل مع الأزمات.

#### 3.2.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (مرحلة ما بعد الأزمة):

جدول 8.4: نتائج تحليل البعد الثالث (مرحلة ما بعد الأزمة).

مستوى الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	2	0.000	59.55	63.8%	2.12	6.38	تعالج قيادة الوزارة الأضرار وتحل المشكلات الناجمة عن الأزمات.
متوسط	1	0.000	62.31	63.9%	2.03	6.39	تتواصل قيادة الوزارة مع جميع الأطراف لتوضيح آثار الأزمات وطريقة التعامل معها.
متوسط	3	0.000	60.63	63.3%	2.06	6.33	تعتمد قيادة الوزارة الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمات.
متوسط	4	0.000	59.92	62.6%	2.07	6.26	تقيم قيادة الوزارة خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها.
متوسط	6	0.000	58.17	61.7%	2.10	6.17	تُحسن قيادة الوزارة أداء فريق الأزمات من خلال التدريب استعداداً للأزمات اللاحقة.
متوسط	5	0.000	56.80	62.2%	2.16	6.22	تستخلص قيادة الوزارة العبر والنتائج من أزمات المؤسسات الأخرى ذات الظروف المتشابهة.
متوسط		<b>0.000</b>	63.46	62.9%	1.96	6.29	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>

من خلال جدول (8.4) الذي يتضمن نتائج تحليل البعد الثالث (مرحلة ما بعد الأزمة الأزمات)، يمكننا استنتاج النقاط الآتية:

- الفقرة (تتواصل قيادة الوزارة مع جميع الأطراف لتوضيح آثار الأزمات وطريقة التعامل معها) حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 6.39 من 10 وتحل المرتبة الأولى، يعكس ذلك أن المشاركين يرون أن القيادة تتواصل بشكل جيد مع الأطراف المعنية؛ لتوضيح آثار الأزمات والطرق المناسبة للتعامل معها.
- الفقرة (تعالج قيادة الوزارة الأضرار وتحل المشكلات الناجمة عن الأزمات) حصلت على متوسط حسابي 6.38 من 10 وتحل المرتبة الثانية، هذا يدل على أن المشاركين يرون أن القيادة تعمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات التي تنشأ نتيجة الأزمات. إلا أن هناك ضرورة لمزيد من العمل لتحسين أداء فريق الأزمات من خلال التدريب، وكذلك المراجعة وإستخلاص العبر للإستفادة منها مستقبلاً.

- بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد 6.29 من 10 بوزن نسبي 62.9%، هذه القيمة تشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة من وجهة نظر المشاركين على جوانب القيادة المتعلقة بمرحلة الأزمة.

من الجدول أعلاه، يمكن استنتاج أن قيادة الوزارة تولي اهتمامًا بالتواصل مع الأطراف المعنية، وتعمل على معالجة الأضرار، وحل المشكلات الناجمة عن الأزمات. ومع ذلك، ما زالت هناك حاجة إلى تحسين تقييم الخطط والبرامج، واستخلاص العبر من أزمات المؤسسات الأخرى.

جدول 9.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني (إدارة الأزمات).

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	0.000	62.02	62.3%	1.99	6.23	مرحلة ما قبل الأزمة
1	0.000	62.93	63.0%	1.98	6.30	مرحلة الأزمة
2	0.000	63.46	62.9%	1.96	6.29	مرحلة ما بعد الأزمة
	<b>0.000</b>	64.20	62.7%	1.93	6.27	الدرجة الكلية للمحور

من الجدول أعلاه، يتضح أن هناك تقاربًا في قيم المتوسط الحسابي للفقرات في جميع المراحل، حيث تتراوح قيمة المتوسط بين 6.23 و6.30، وبناءً على قيمة الانحراف المعياري، يمكننا القول: إن تباين البيانات في جميع المراحل يكون مقاربًا أيضًا. بالنسبة للترتيب، فإن إدارة الأزمات حصلت على ترتيب مرتفع في مرحلة الأزمة بقيمة 1، وتلتها مرحلة ما بعد الأزمة بقيمة 2، وأخيرًا مرحلة ما قبل الأزمة بقيمة 3، يشير ذلك إلى أن أداء القيادة في إدارة الأزمات يكون أفضل في مرحلة الأزمة، ويتحسن بعد انتهاء الأزمة. عما كان عليه في مرحلة ما قبل الأزمة

بشكل عام، يمكن القول: إن القيادة تظهر أداءً إيجابيًا في جميع مراحل الأزمة، حيث تعمل على تحليل المشكلات، واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل الفعال مع الأطراف ذات العلاقة، كما تعمل على تعزيز أداء فرق الأزمات، وتعلم الدروس من الأزمات السابقة؛ لتحسين استعدادها في المستقبل.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول: إن القيادة تتبع استراتيجية فعالة في التعامل مع جميع مراحل الأزمة، مما يعزز ثقة المؤسسة وقدرتها على التكيف والاستجابة للتحديات المختلفة.

### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية".

ينبثق من فرضية الدراسة الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات المتفرعة منها، والتي تغطي أبعاد المتغير المستقل، الذي يشكل المحور الأول (القيادة الإبداعية)، حيث تم قياس تأثير هذه الأبعاد على المحور الثاني، وهو (إدارة الأزمات)، والذي يشكل متغير الدراسة التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الآثار المتبادلة بين هذه المتغيرات.

وللتحقق من الآثار والعلاقات بين المتغيرات يتم الاعتماد على مستوى المعنوية، إذ يفترض أن يتم اختبار فرضية عدمية مقابل فرضية بديلة يضعها الباحث، بالاعتماد على مستوى الدلالة المستخلص لمعامل الانحدار الذي تم التوصل إليه أقل من 0.05 يتم رفض الفرضية العدمية، والتوصل إلى صحة الفرضية البديلة، ويقال عندئذٍ: إن التأثير معنوي، وإذا كان هذا المستوى أكبر من 0.05، يتم قبول فرضية العدم، ويتم التوصل إلى عدم وجود أثر معنوي بين المتغيرات محل البحث، وقد لجأت الباحثة إلى رصد مستويات الدلالة لمعاملات الانحدار؛ لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإبداعية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، إذ تم اللجوء إلى استخدام تقنية الانحدار المتعدد لاستخلاص قيمة المعاملات ومستوى الدلالة؛ لتحديد مستويات التأثير المتبادلة بين كل من المتغير المستقل والتابع، والجدول رقم (10.4) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

جدول 10.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات.

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	VIF	معنوية النموذج		معامل الارتباط	معامل التحديد
					Sig	F		
الحد الثابت	0.158	1.22	0.223					
الحساسية للمشكلات	0.239	5.066	0.000	6.137		0.000	0.937	0.878
المثابرة	0.226	3.838	0.000	9.601				
المبادرة	0.172	3.125	0.002	9.789				
الأصالة	0.353	7.546	0.000	7.43				

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند 0.053

من خلال الجدول (10.4)، يتضح أن معامل التحديد للنموذج بلغ (0.878)، وتعني هذه القيمة أن المتغيرات المستقلة (القيادة الإبداعية) المدرجة بالنموذج السابق تفسر ما نسبته 87.8% من التباين في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، والنسبة المتبقية تعزى إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية. كما كانت جميع معاملات تضخم التباين (-VIF Variance Inflation Factor) أقل من القيمة (10)، وهذا يدل على سلامة نموذج الانحدار من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة. كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (691.5) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج.

وفيما يأتي نتيجة اختبار كل فرضية فرعية على حدة:

**الفرضية الفرعية الأولى:** تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحساسية للمشكلات في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية".

نلاحظ من خلال الجدول أن بُعد الحساسية للمشكلات جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير في القيادة الإبداعية بتأثير قدره (0.239)، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث إن مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.000)، ويعني هذا وجود تأثير إيجابي للحساسية للمشكلات على إدارة الأزمات، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة. فزيادة الحساسية للمشكلات مقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمقدار (0.239) وحدة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى قدرة القيادة في الوزارة على مواجهة الأزمات، ووضع الحلول المناسبة لها، واكتشاف أوجه الضعف والقصور في بيئة العمل قبل وقوع الأزمة، ومشاركة الآخرين في معالجة الأزمة، ووضع الخطط لإدارة الأزمة قدر الإمكان، واحترام القيادة للتسلسل الهرمي في القضايا والأولويات وحل المشكلات.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

**تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمثابرة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية".**

نلاحظ من خلال الجدول أن بُعد المثابرة جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في إدارة الأزمات، بتأثير قدره (0.226)، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث مستوى

دلالة الاختبار يساوي (0.000)، ويعني هذا وجود تأثير إيجابي للمثابرة على إدارة الأزمات، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة. فزيادة المثابرة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمقدار (0.226) وحدة. وتغزو الباحثة ذلك إلى ثقة القيادة في الوزارة في قدرة أفرادها على تحقيق أهدافها، ومنح القيادة امتيازات خاصة للأفراد والمتميزين العاملين بالوزارة، وتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل الأزمات.

**الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمبادرة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية".**

نلاحظ من خلال الجدول أن بُعد المبادرة جاء في المرتبة الرابعة من حيث التأثير في إدارة الأزمات بتأثير قدره (0.172)، وأيضًا كان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.002)، ويعني هذا وجود تأثير إيجابي للمبادرة على إدارة الأزمات، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة. فزيادة المبادرة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمقدار (0.172) وحدة. وتغزو الباحثة ذلك إلى اهتمام القيادة في الوزارة بممارسة الأعمال والمهام وتسخير المبادرات الشخصية لمواقف العمل اليومية، من خلال التعلم الذاتي والتعليم المستمر، واستخدام أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال.

**الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأصالة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية".**

نلاحظ من خلال الجدول أن بُعد الأصالة جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير في إدارة الأزمات، حيث بلغ حجم التأثير (0.353)، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.000)، ويعني ذلك وجود تأثير موجب للأصالة على إدارة الأزمات، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة، فزيادة الأصالة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني بمقدار (0.353) وحدة، وهذا يعكس أهمية بُعد الأصالة في التأثير على إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية.

وتغزو الباحثة ذلك إلى تولد الأفكار الإبداعية لدى القيادة في الوزارة، وتشجيع الأفكار الخاصة بالموظفين، وتولد الأفكار النادرة التي لا تخطر على بال الكثيرين، بالإضافة إلى عمل القيادة بالوزارة على تقديم الحلول المبتكرة وغير العادية للأزمات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو دقة، 2021)، التي توصلت إلى وجود تأثير للأصالة في إدارة أزمة كورونا في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

من خلال ما سبق نستنتج وجود تأثير للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الخولي، 2022) التي توصلت إلى وجود علاقة وتأثير للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ودراسة (أبو دقة، 2021)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الإبداعية وأزمة كورونا من وجهة نظر الموظفين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ودراسة (الجهني وحريري، 2021)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، ودراسة (الحواجرة، والمري، 2020)، التي توصلت إلى وجود أثر للقيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية، ودراسة (عبد الرازق، واليماني، 2019)، التي توصلت إلى وجود تأثير للقيادة الإبداعية وأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في مراحل إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة، ودراسة (حمدي، 2018)، التي توصلت إلى وجود أثر للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية، ودراسة (أبو زيتون، 2016)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال.

ومن أجل التعمق وإلقاء الضوء بشكل أكثر دقة على معرفة تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات حسب القطاعات، قامت الباحثة بتقدير تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات حسب القطاع الذي تعمل فيه الوزارة، وتم بناء الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الإبداعية ككل (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في القطاع الاقتصادي".

تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المحور الأول وهو (القيادة الإبداعية) ككل\_والمتمثل في المتغير المستقل\_ والمحور الثاني وهو (إدارة الأزمات) \_والمتمثل في المتغير التابع، وللتحقق من الآثار والعلاقات بين المتغيرات يتم الاعتماد على نتائج مستوى المعنوية، إذ يفترض أن يتم اختبار فرضية عدمية مقابل فرضية بديلة يضعها الباحث حول مستوى الدلالة المستخلص لمعامل الانحدار، فإذا كان مستوى الدلالة الذي تم التوصل إليه أقل من 0.05 يتم رفض الفرضية العدمية، والتوصل إلى صحة الفرضية البديلة، ويقال عندئذٍ: إن التأثير معنوي،

وإذا كان هذا المستوى أكبر من 0.05، يتم قبول فرضية العدم، ويتم التوصل إلى عدم وجود أثر معنوي بين المتغيرات محل البحث، وقد لجأت الباحثة إلى رصد مستويات الدلالة لمعاملات الانحدار؛ لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بين المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، إذ تم اللجوء إلى استخدام تقنية خط الانحدار البسيط لاستخلاص قيمة المعاملات ومستوى الدلالة؛ لتحديد مستويات التأثير المتبادلة بين كل من المتغير المستقل والتابع، والجدول رقم (11.4) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول 11.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الاقتصادي الحكومي الفلسطيني.

معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية النموذج		مستوى الدلالة	قيمة اختبار t	معاملات الانحدار	المتغيرات
		Sig	F				
0.851	0.922	0.000	757.847	0.07	1.828	0.419	الحد الثابت
				0.000	27.529	0.957	القيادة الإبداعية

نلاحظ من الجدول (11.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في القطاع الاقتصادي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.922)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل وهو (القيادة الإبداعية) بلغت (0.957)، وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات عند مستوى 0.05. ونلاحظ أيضاً أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.851)، وتعني هذه القيمة أن القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته 85.1% من التباين في المتغير التابع (إدارة الأزمات) في القطاع الاقتصادي، والنسبة المتبقية تعزى إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي للتقدير. كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (757.847) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني العامل في القطاع الاقتصادي)، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تجميع القيادة في الوزارة أكبر قدر من المعلومات؛ لتحديد جوانب الأزمة، والتعرف على أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع الأزمة، وتبني القيادة في الوزارة لأكثر من حل للأزمة، بالإضافة إلى تقبل القيادة في الوزارة الأفكار الجديدة التي تساعد في حل الأزمات، وامتلاكها سرعة الاستجابة للتعامل مع الأزمة، وتشجيع القيادة في الوزارة المبادرات المقدمة من الموظفين،

كما تعمل القيادة في الوزارة على تقديم الحلول المبتكرة وغير العادية للأزمات.

#### الفرضية الرئيسة الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية ككل (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في القطاع الاجتماعي".

جدول 12.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الاجتماعي الحكومي الفلسطيني.

معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية النموذج		مستوى الدلالة	قيمة اختبار t	معاملات الانحدار	المتغيرات
		Sig	F				
0.889	0.943	0.000	640.851	1	0	0	الحد الثابت
				0.000	25.315	1	القيادة الإبداعية

نلاحظ من الجدول (12.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في القطاع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.943)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل وهو (القيادة الإبداعية) بلغت (1)، وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات عند مستوى 0.05. كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.889)، وتعني هذه القيمة أن القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته 88.9% من التباين في المتغير التابع (إدارة الأزمات) في القطاع الاجتماعي، والنسبة المتبقية تعزى إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي للتقدير، كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (640.851) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني العامل في القطاع الاجتماعي)، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة.

#### الفرضية الرئيسة الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية ككل (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع الحكم".

جدول 13.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في قطاع الحكم الحكومي الفلسطيني.

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معنوية النموذج		معامل الارتباط	معامل التحديد
				Sig	F		
الحد الثابت	0.057	0.193	0.847	0.000	517.765	0.935	0.873
القيادة الإبداعية	1.003	22.754	0.000				

نلاحظ من الجدول (13.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في قطاع الحكم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.935)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل وهو (القيادة الإبداعية) بلغت (1.003)، وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهذا يعني وجود تأثير قوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات عند مستوى 0.05. كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.873)، وتعني هذه القيمة أن القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته 87.3% من التباين في المتغير التابع (إدارة الأزمات) في قطاع الحكم، والنسبة المتبقية تعزى إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي للتقدير، كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (517.765) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني العامل في قطاع الحكم)، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة.

#### الفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص الفرضية الرئيسية الخامسة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية ككل (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع العدالة".

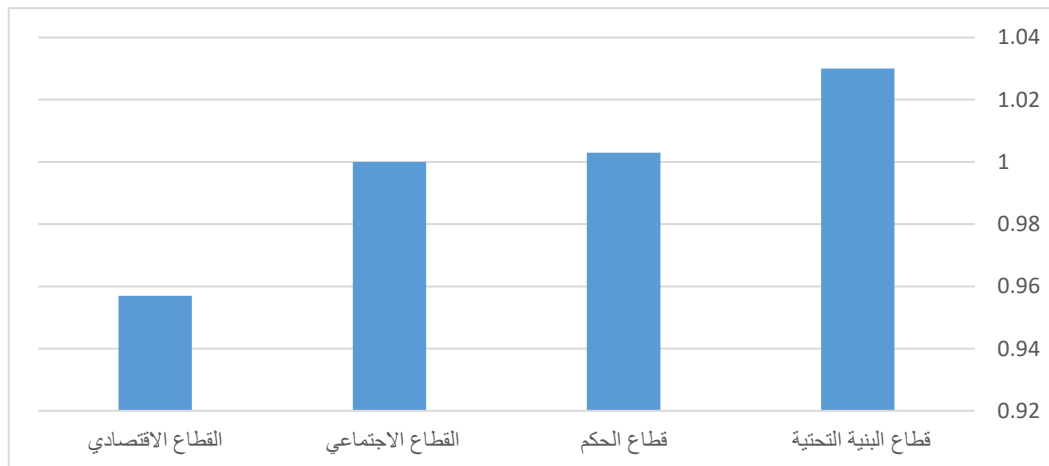
جدول 14.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في

قطاع البنية التحتية الحكومي الفلسطيني.

معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية النموذج		مستوى الدلالة	قيمة اختبار t	معاملات الانحدار	المتغيرات
		Sig	F				
0.877	.936	0.000	677.086	0.314	1.012-	0.249-	الحد الثابت
				0.000	26.021	1.033	القيادة الإبداعية

نلاحظ من الجدول (14.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في قطاع العدالة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.936)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل وهو (القيادة الإبداعية) بلغت (1.033)، وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير قوي جداً ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات عند مستوى 0.05. كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.877)، وتعني هذه القيمة أن القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته 87.7% من التباين في المتغير التابع (إدارة الأزمات) في قطاع العدالة، والنسبة المتبقية تعزى إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي للتقدير، كما بلغت قيمة اختبار F ما يقارب (677.086) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على جودة النموذج. وبذلك نستنتج قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه ( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني العامل في قطاع العدالة)، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحثة.

والشكل البياني يوضح تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني حسب القطاع.



شكل 1.4: تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني حسب القطاع.

نلاحظ من خلال الشكل (1.4) أن قطاع البنية التحتية هو الأكثر تأثيراً للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، ومن ثم قطاع الحكم، وجاء في المرتبة الثالثة القطاع الاجتماعي، أما القطاع الاقتصادي فقد جاء في المرتبة الأخيرة، وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية قطاع البنية التحتية في فلسطين، واهتمامه بإدارة الأزمات، حيث يسعى قطاع البنية التحتية في فلسطين إلى بناء بنية تحتية من أجل تعزيز نوعية حياة المواطنين، ومن الجدير ذكره أن رفع مستوى البنية التحتية عاملاً حيوياً للتحوّل الاقتصادي والاجتماعي، إذ إن وجود بنية تحتية ذات كفاءة متميزة ومردود عالٍ يعتبر من أهم عناصر جذب الاستثمار في المجالات الصناعية والتجارية والخدماتية، الأمر الذي له تأثير مباشر على تنافسية الشركات.

#### الفرضية الرئيسية السادسة:

تنص الفرضية الرئيسية السادسة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى البيانات الديموغرافية الآتية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، القطاع الذي تعمل به الوزارة)".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق للمتغيرات التي تتكون من مجموعتين، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يأتي اختبار الفرضية السادسة وفقاً للبيانات الديموغرافية. الجدول رقم (15.4) يوضح ذلك.

جدول 15.4: نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية.

الفئات	الوسط	الانحراف	نتيجة الاختبار	الفئات	الوسط	الانحراف	نتيجة الاختبار	
العمر				النوع الاجتماعي				
ذكر	6.23	1.81	T=0.093 Sig=0.926	أقل من 30 سنة	6.74	1.29	F=1.212 Sig=0.305	
أنثى	6.21	1.79		30 سنة إلى أقل من 40 سنة	6.36	1.65		
المسمى الوظيفي				40 سنة إلى أقل من 50 سنة	6.06	2.06		T=2.289 Sig=0.023
مدير	6.61	1.73	50 سنة فأكثر	6.21	1.56	مدير عام		

الفئات	الوسط	الانحراف	نتيجة الاختبار	الفئات	الوسط	الانحراف	نتيجة الاختبار
سنوات الخدمة				المؤهل العلمي			
F=2.623 Sig=0.05	1.37	6.86	أقل من 5 سنوات	F=0.073 Sig=0.93	2.22	6.41	دبلوم
	1.46	6.61	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		1.71	6.22	بكالوريوس
	1.58	6.32	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		1.95	6.20	دراسات عليا
	1.97	6.03	15 سنة فأكثر				
قطاع العمل							
F=2.049 Sig=0.107	1.68	6.37	القطاع الاقتصادي				
	1.95	6.10	القطاع الاجتماعي				
	1.63	6.50	قطاع الحكم				
	1.93	5.90	قطاع العدالة				

يوضح الجدول (15.4) نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية، حيث إنه إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى البيانات الديموغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى البيانات الديموغرافية، وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تبعًا للبيانات الديموغرافية كما يأتي:

- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.926 > 0.05$ )، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.
- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.305 > 0.05$ )، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير العمر.
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.93 > 0.05$ )، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تتفق هذه النتيجة مع دراستي (ساعد، 2016)، ودراسة (النشا، 2018)، اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.05 = 0.05$ )، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وكانت الفروق حسب جدول (16.4).

جدول 16.4: اختبار scheffe لقياس الفروق في متغير سنوات الخدمة.

Sig	الفروق	سنوات الخدمة
0.048	0.83	أقل من 5 سنوات
0.036	0.58	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفروق بين أقل من 5 سنوات و 15 سنة فأكثر كانت لصالح أقل من 5 سنوات، وبلغت درجة الفروق 0.83 درجة، وأن الفروق بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات و 15 سنة فأكثر كانت لصالح 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وبلغت درجة الفروق 0.58 درجة، أما بالنسبة 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة لا توجد أي فروق.

وبشكل عام اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (البوشي، 2018)، (الغول، 2018)، اللتين توصلتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية تعزى إلى سنوات الخدمة.

- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.023 < 0.05$ )، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المديرين العموميين بفارق 0.498 درجة. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو طه وعبد العال، 2018)، التي بينت وجود فروق في متوسط استجابة المبحوثين حول القيادة الإبداعية تبعًا للمسمى الوظيفي.
- بالنسبة لمتغير القطاع: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.107 > 0.05$ )، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير القطاع. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (النشار، 2018)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى مكان العمل.

## الفرضية الرئيسة السابعة:

تنص الفرضية الرئيسة السابعة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى البيانات الديموغرافية الآتية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، القطاع التي تعمل به الوزارة)".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق للمتغيرات التي تتكون من مجموعتين، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يأتي اختبار الفرضية السابعة وفقاً للبيانات الديموغرافية. الجدول رقم (17.4) يوضح ذلك.

جدول 17.4: نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات.

الفئات	الوسط	الانحراف	نتيجة الاختبار	الفئات	الوسط	الانحراف	نتيجة الاختبار	
العمر				النوع الاجتماعي				
F=0.689 Sig=0.559	1.62	6.72	أقل من 30 سنة	T=-0.367 Sig=0.714	1.93	6.24	ذكر	
	1.86	6.33	30 سنة إلى أقل من 40 سنة		1.94	6.31	أنثى	
	المسمى الوظيفي							
	2.06	6.06	40 سنة إلى أقل من 50 سنة	T=1.729 Sig=0.085	1.83	6.59	مدير	
	1.56	6.34	50 سنة فأكثر		1.95	6.18	مدير عام	
سنوات الخدمة				المؤهل العلمي				
F=1.5 Sig=0.214	1.45	6.95	أقل من 5 سنوات	F=0.066 Sig=0.936	2.25	6.22	دبلوم	
	1.95	6.44	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		1.88	6.25	بكالوريوس	
	1.63	6.38	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		2.03	6.33	دراسات عليا	
	1.97	6.03	15 سنة فأكثر					
قطاع العمل								
F=3.153 Sig=0.025	1.74	6.52	القطاع الاقتصادي					
	2.07	6.10	القطاع الاجتماعي					
	1.75	6.57	قطاع الحكم					
	2.13	5.85	قطاع العدالة					

يوضح الجدول (17.4) نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات، حيث إنه إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى البيانات الديموغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى البيانات الديموغرافية، وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تبعاً للبيانات الديموغرافية كما يأتي:

- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.714 > 0.05$ )، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.
- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.559 > 0.05$ )، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير العمر.
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.936 > 0.05$ )، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.214 > 0.05$ )، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.085 > 0.05$ )، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
- بالنسبة لمتغير القطاع: بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.025 < 0.05$ ) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير القطاع. وكانت الفروق حسب جدول (18.4).

جدول 18.4: اختبار scheffe لقياس الفروق في متغير قطاع العمل.

Sig	الفروق		قطاع العمل
0.009	0.67	قطاع العدالة	القطاع الاقتصادي
0.014	0.72	قطاع العدالة	قطاع الحكم

نلاحظ من الجدول أن الفروق بين القطاع الاقتصادي وقطاع البنية التحتية كانت لصالح القطاع الاقتصادي، وبلغت درجة الفروق 0.67 درجة، وأن الفروق بين قطاع الحكم وقطاع البنية التحتية كانت لصالح قطاع الحكم، وبلغت درجة الفروق 0.72 درجة، وبالنسبة للقطاع الاجتماعي لا توجد أي فروق.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 النتائج

استعرضت الباحثة في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها لمعرفة تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني، والتي مثلت مشكلتها، وبنيت عليها الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الباحثة أوصت بعدد من التوصيات، ويمكن تلخيص نتائج الدراسة وفق ما توصلت إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبجوة في الاستبانة بما يأتي:

##### 1.1.5 النتائج المتعلقة بمستوى القيادة الإبداعية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإبداعية في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للقيادة الإبداعية (62.2%)، وحصل بُعد الحساسية للمشكلات على المرتبة الأولى بوزن نسبي (63.4%)، ومن ثم بُعد المثابرة، بوزن نسبي (63.3%)، وحصل بُعد المبادرة على وزن نسبي (60.3%)، وكان في المرتبة الأخيرة بُعد الأصالة بوزن نسبي (60.2%). وترى الباحثة أن الوزارات الفلسطينية تهتم بتعزيز القيادة الإبداعية من خلال تطبيق أبعادها المتمثلة في (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، والأصالة).

### 2.1.5 النتائج المتعلقة بمستوى إدارة الأزمات:

بينت نتائج الدراسة أن الاهتمام بإدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (62.7%)، وحصل بعد مرحلة الأزمة على المرتبة الأولى بوزن نسبي (63%)، ومن ثم بعد مرحلة ما بعد الأزمة بوزن نسبي (62.9%)، وأخيراً بعد مرحلة ما قبل الأزمة (62.3%). واستنتجت الباحثة أن الوزارات في القطاع الحكومي الفلسطيني يسعى إلى مواجهة الأزمات وإدارتها، ويسعى دومًا إلى تقديم أفضل الخدمات للمواطنين الفلسطينيين.

### 3.1.5 النتائج المتعلقة بقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير طردي قوي للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني، حيث بلغ معامل انحدار الحساسية للمشكلات (0.239)، وبمستوى معنوية (0.000)، وبلغ معامل انحدار المثابرة (0.226)، وبمستوى معنوية (0.000)، كما بلغ معامل انحدار المبادرة (0.172)، وبمستوى معنوية (0.002)، فيما بلغ معامل انحدار الأصالة (0.353)، وبمستوى معنوية (0.000)، وبناءً على ما سبق استنتجت الباحثة وجود تأثير طردي للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني.

### 4.1.5 النتائج المتعلقة بتقدير تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالوزارات حسب القطاع الذي تعمل به الوزارة:

بلغ معامل انحدار القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالوزارات العاملة في قطاع البنية التحتية (1.033)، وبمستوى معنوية (0.000)، فيما سجّل معامل انحدار القيادة الإبداعية في الوزارات العاملة في القطاع الاقتصادي (0.957)، وبمستوى معنوية (0.000)، فيما يبلغ معامل انحدار القيادة الإبداعية في الوزارات العاملة في القطاع الاجتماعي (1.00)، وبمستوى معنوية (0.000)، أما في الوزارات العاملة في قطاع الحكم فقد بلغ معامل الانحدار (1.003)، وبمستوى معنوية (0.000).

### 5.1.5 النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية:

جاءت نتائج الدراسة حول الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية في متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الإبداعية على النحو الآتي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير العمر.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى المؤهل العلمي.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المديرين العموميين بفارق (0.498) درجة.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير القطاع.

**أما النتائج المتعلقة بالفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات، فقد جاءت على النحو الآتي:**

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير العمر.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير القطاع.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى إلى متغير القطاع بين قطاع البنية التحتية والقطاع الاجتماعي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية

في متوسطات استجابات المبحوثين بين القطاع الاقتصادي وقطاع البنية التحتية جاءت لصالح القطاع الاقتصادي بفارق (0.67) درجة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين بين قطاع الحكم وقطاع البنية التحتية لصالح قطاع الحكم بفارق (0.72) درجة.

## 2.5 الاستنتاجات

بناءً على النتائج السابقة، استنتجت الباحثة ما يأتي:

1. أولت الوزارات الحكومية القيادة الإبداعية اهتماماً؛ من أجل تحقيق أهداف الخطة التنموية الفلسطينية، حيث ركزت على مواجهة الأزمات من أجل تخفيف حدتها، وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين من خلال اتباع السياسات العامة، كتعزيز استجابة الهيئات المحلية للمواطن، والارتقاء بمستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطن، وتعزيز كفاءة المؤسسات العامة، وكفاءة وفعالية إدارة الموارد المتاحة.
2. تسعى الوزارات إلى التميز في إدارة الأزمات، وذلك من خلال التركيز على أبعادها: (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة)، وتُعد إدارة الأزمات ذات أهمية كبرى للمؤسسات، حيث إنها تسهم في توفير الوسائل وطرق التعرف على العقبات التي تواجه المؤسسات في حال ظهورها، وسبل مواجهتها ومعالجتها.
3. من الممكن إدارة الأزمات من خلال القيادة الإبداعية التي تعدّ عنصرًا مهمًا في مواجهة الأزمات؛ من أجل تحسين أداء المؤسسات العامة، وزيادة فعاليتها، فمواجهة الأزمات تحتاج إلى القيادة القادرة على مواجهتها وابتكار الحلول المناسبة، وذلك من خلال التطبيق الناجح لأبعاد القيادة الإبداعية، التي بدورها تكون قادرة على إدارة الأزمات بنجاح وتميز.
4. اهتمام القطاع الحكومي بمعالجة الأزمات ومواجهتها؛ للتخفيف من حدتها، ولتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وذلك من خلال القيادة الإبداعية التي كان مستواها متوسطاً في القطاع الحكومي الفلسطيني، الأمر الذي انعكس على إدارة الأزمات بكفاءة عالية.
5. كان تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات أعلى في قطاع العدالة، وهذا يدل على الاهتمام المتزايد لقطاع البنية التحتية في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، بينما كان التأثير الأقل للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الاقتصادي.
6. تسهم سنوات الخبرة بشكل كبير في فهم القيادة الإبداعية وتطبيقها في القطاع الحكومي الفلسطيني، وذلك لصالح المؤهلات العلمية العالية مقارنة بالمؤهلات العلمية الأقل.
7. وجود دور مهم للمسمى الوظيفي في تعزيز القيادة الإبداعية، وذلك بناءً على النتائج المتعلقة بالفروق في استجابات المبحوثين حول تعزيز القيادة الإبداعية، التي جاءت في صالح المديرين العموميين

في القطاع الحكومي الفلسطيني.

### 3.5 التوصيات

من أجل رفع مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني، وتعزيز تأثير القيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة)، وفي ضوء تحليل النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يأتي:

#### 1.3.5 توصيات تتعلق بالقيادة الإبداعية:

1. تعزيز الجهود المبذولة في عملية الكشف عن أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع الأزمة، والتشاور مع المختصين لحل الأزمات المتجددة.
2. اهتمام الوزارة بصياغة رؤية واضحة لتحقيق الأهداف الواقعية، من خلال التحفيز المستمر للموظفين لتحقيق القيادة الإبداعية، ومنح الإدارة امتيازات خاصة للأفراد المتميزين فيها.
3. قيام الوزارات بتدريب المسؤولين بالوزارات على تنمية آليات التفكير الإبداعي والقدرة على المبادرة، وتقديم الحوافز والتشجيع للموظفين، والعمل على أن تكون الأقسام بالوزارات متكاملة مترابطة، وفي حالة انسجام تام.
4. أن تعمل الوزارات على إبقاء الكفاءات وخبرات الموظفين فيها على أعلى مستوى، وتوفير المعرفة الكاملة بالخبرات التي يمتلكها الموظفون، وتدريب الموظفين على التقنيات التكنولوجية الحديثة؛ لمواكبة التطورات الجديدة.
5. العمل على تشجيع المبادرات المقدمّة من الموظفين، والتصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة التي تواجه الوزارة، وتبني أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال.
6. يجب أن تعمل القيادة في الوزارة على تقديم الحلول المبتكرة وغير العادية للأزمات، وتوليد الأفكار النادرة التي لا تخطر على بال الكثيرين، وتحفيز وتشجيع أفكار الموظفين مهما كانت غريبة.

#### 2.3.5 توصيات تتعلق بإدارة الأزمة:

1. العمل على توفير الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة، وذلك من خلال تشكيل فرق متخصصة؛ لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة، ووضع السيناريوهات والخطط لإدارة الأزمة.
2. تهيئة نظام المعلومات والاتصالات الفعالة للتعامل مع الأزمات، واعتماد الخطط الملائمة للتعامل مع الأزمات وبأسلوب علمي ومنهجي.
3. تنمية روح التعاون بين الموظفين؛ لإيجاد حلول مبتكرة للأزمات.
4. تشجيع التواصل مع الأطراف كافة؛ لتوضيح آثار الأزمات وطريقة التعامل معها، واستخلاص العبر

والنتائج من أزمات المؤسسات الأخرى ذات الظروف المشابهة، والاستفادة منها.

### 3.3.5 توصيات تتعلق بتأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات:

1. تنمية الوعي للقيادة في الوزارات بالدور الجوهري والريادي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة ذات الكفاءة؛ لاستشراف المستقبل، ومواجهة الأزمات، والتخلص من مخاطرها في تلك الوزارات.
2. قيام إدارة الوزارات بإشراك المديرين في دورات مكثفة؛ لاكتساب الخبرة في المجالات المختلفة في عمليات القيادة الإبداعية والتفوق والتميز؛ وذلك للوصول إلى واقع أفضل.
3. زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم إدارة الأزمات ومخاطرها، وسبل الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وتميزها، وضرورة تبني منهجية واضحة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة؛ لدعم ثقافة الإبداع والابتكار لدى الموظفين، من أجل رفع القدرة على مواجهة الأزمات.
4. الاهتمام بزيادة المخصصات المالية؛ لتطبيق الكشف عن المخاطر، كونها الركيزة الأساسية لتلاشي العديد من الأزمات التي من الممكن أن تعيق عمل الوزارة وأداءها.
5. اهتمام الوزارات بشكل أكبر ببُعد (القيادة الإبداعية)؛ لتحقيق تأثير أكبر في إدارة الأزمات.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، م. (2007): إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل.
2. أبو النور، م، ومحمد، آ. (2015): مهارات القيادة في الألفية الثالثة، مكتبة المتنبى، الدمام، المملكة العربية السعودية.
3. أبو دقة، ث. (2021): ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في إدارة أزمة كورونا من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني- المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
4. أبو رمان، ج.، والفران، ع. (2019): أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة، المجلد (25)، العدد (4)، ص 253-280.
5. أبو زائدة، ز. (2022): القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينة من الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد الأول، العدد السادس.
6. أبو زيتون، ح. (2017): القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
7. أبو سعدة، ع. (2021): دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية والتوجهات الريادية في المنظمات الأهلية الفلسطينية المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
8. أبو شاويش، ق. (2018): تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. أبو شريعة، إ. (2015): دور القيادة الإبداعية في التخطيط لإدارة الأزمات: حالة دراسية وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
10. أبو طه، س. وعبد العال، ح. (2019): دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي- دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الفلسطيني قطاع غزة، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد (3)، العدد (1)، ص 75-101.
11. أبو عمر، ح. (2022): ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق مبادئ الحكم الرشيد في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

12. أبو فارة، ي. (2020): إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
13. أبو فارة، ي. (2009): إدارة الأزمات: مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1.
14. أبو ليلي، ه. (2022): أثر اليقظة الاستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات: تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
15. أبو ندا، س. (2007): تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالبنية التحتية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
16. أرسلان، ع. ومديحة، ق. (2021): أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الأدوية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
17. إسلیم، م. (2017): دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
18. إسماعيل، ز. (2010): مبادئ الإدارة العامة، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
19. الأكلبي، ع. (2021): القيادة الفعالة المحفزة ودورها في زيادة الإنتاجية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35، ص 306-329.
20. آل حسين، س. (2018): القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (15)، ص 97-179.
21. آل قماش، ع. (2020): نظريات القيادة واتخاذ القرارات - نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرارات، مجلة البحوث والنشر العلمي، المجلد (36)، العدد (12)، ص 394-429.
22. الألوسي، ع. وبدوي، ن. والعكدي، س. (2019): متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، العدد 26، المجلد 11، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص 601-583.
23. الألوسي، ع. (2016): التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي، دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد (1)، المجلد (3)، العراق.

24. آمال، ت. ونور الهدى، ه. (2020): النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدارا، الجزائر.
25. أمينة، ق. (2015): دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد الخامس، العدد الأول، ص 298-330.
26. الألوسي، ع. (2019): متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجية إدارة الأزمات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد (11)، العدد (26)، المعهد التقني كركوك، العراق.
27. بنات، ع. (2022): أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على الجامعات الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
28. بودوشة، م. (2017): دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكة، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
29. بورزان، آ. (2021): إدارة الأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
30. بوساق، ز. (2015): نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون، مجلة مسار الحرية، من خلال الرابط الآتي: تمت الزيارة في 20-12-2022 ([massaralhurriyya.wixsite.com](http://massaralhurriyya.wixsite.com))
31. تلعيش، خ. (2020): دور القيادة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
32. جاد الرب، س. (2012): القيادة الاستراتيجية، الإسماعيلية، جمهورية مصر العربية.
33. جاد الرب، س. (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الطبعة الأولى، مطبعة الدار الهندسية، مصر.
34. جروان، ف. (2013): الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2022): المرأة والرجل في فلسطين - قضايا وإحصاءات 2022، رام الله فلسطين.
36. الجهني، ه، حريري، ر. (2021): علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (5)، العدد (40)، ص 18-45.
37. جودت، ع. (2004): الإشراف التربوي أصوله وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن.
38. الجودة، أ، والشماسي، أ. (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)، ص 31-54.
39. الحريبي، م. (2012): إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
40. حسن، س. وعلى، ش. (2020): القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية- بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 126، ص 87-104
41. حسن، م. (2004): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندري للنشر والتوزيع.
42. حسيب الله، ح. (2020): أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء التسويقي (بالتطبيق على شركة زين للاتصالات 2015-2020). رسالة دكتوراة، جامعة النيلين، السودان.
43. حلاق، ب. (2020): القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
44. الحمادي، ص. (2018): تحسين دور القيادات المدرسية على ضوء نموذج القيادة الإبداعية للرسول صلى الله عليه وسلم، مجلة الجامعة الإسلامية للغة العربية والعلوم الاجتماعية، العدد (2)، المجلد (2)، ص 539-657.
45. حمدي، و. (2018): أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
46. حميد، س. (2014): دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة- دراسة تحليلية لعينة من الشركات في وزارة النقل والمواصلات، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (27)، العدد (9)، العراق.
47. الحواجرة، ك، المري، س. (2020): أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسة العامة القطرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (50)، ص 21-59.
48. الحيلة، آ. (2014): نموذج مقترح للمنظمة المتعلمة كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، رسالة دكتوراة، جامعة قناة السويس، مصر.
49. خالد، ت. (2010): دور القيادة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
50. خامرة، ط. وبهاز، ج. (2021): دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد (5)، العدد (2)، ص 289-307.
51. الخطيب، م. (2015): مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

52. الخولي، م. (2022): أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية- الشق العسكري، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
53. الدليمي، ع. (2015): العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
54. Gawdan, Kovan, and Iman Al-Abadi. (2020) دور التعليم المحاسبي المستمر في تعزيز جودة الأداء المحاسبي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الحسابات في جامعة زاخو. *Humanities Journal of University of Zakho* 8.2 (2020): 242-265.
55. الدوسري، م. (2023): مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (7)، العدد (8)، ص 1-21.
56. الديراوي، س. (2022): ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (17).
57. رحيل، ع. (2019): دور القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات دراسة ميدانية لعينة من القادة الإداريين بالمصارف الليبية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، ISSN (Online) 2625-5596.
58. رزيق، ح. (2015): القيادة ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد والحاج، الجزائر.
59. الرشيدى، أ. (2015): مستوى ممارسة مديريات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
60. الزعبي، إ. (2017): الإدارة التربوية والإدارة العسكرية، دار الشبل للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
61. الزير، ف. (2020): إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد (5)، العدد (1)، ص 275-314.
62. زينب، ب. وفاطمة، أ. (2022): أثر القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات، دراسة حالة جامعة غرداية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.

63. ساعد، ن. (2016): دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
64. سامي، إ. وصالح، ح. والمهيدلي، س. (2012): نظريات القيادة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
65. السعيد، ق، وسميرة، ز. (2020): أنماط القيادة وعلاقتها بالأزمة في المنظمة\_ دراسة ميدانية في مؤسسة الدهن الأخضر، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج- البويرة، الجزائر.
66. السكارنة، ب. (2010): القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط الأولى.
67. الشاعر، إ. (2018): القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز الروح المعنوية لدى منتسبي وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى، فلسطين.
68. شعراوي، ه. (د. ت): القيادة الإدارية نظرياتها وتأثيرها.
69. الشوبكي، م. وأبو أمونه، ي. والبداح، و. (2018): أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع.
70. صادق، ع. (2007): الصحافة وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
71. الصالح، ج. (2006): أثر القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر دالي إبراهيم، الجزائر.
72. صالح، ي. (2019): أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الأونروا في دمشق)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
73. الصالحي، ع. (2021): أثر جائحة كورونا على النساء العاملات في الضفة الغربية وقطاع غزة- تهميش مركب وفجوة بين الفئات، الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال (أصالة)، فلسطين.
74. صوفي، م. (2011): الإعلام التلفزيوني وتسيير الكوارث الطبيعية تحليل مضمون الصورة التلفزيونية في زلزال الأبنام، رسالة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران، الجزائر.
75. الصومالي، ص. وباجنيد، أ. وزكي، خ. (2020): دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (28)، العدد (3)،

76. الطائي، م. (2021): ممارسات القيادة واستراتيجيات التكيف مع أزمة جائحة: دراسة وصفية لقيادات المنظمات العامة، المؤتمر الدولي للقضايا النظرية وسبل معالجتها العملية، دار الراصد للنشر، المجلد الأول، ص 33-46.
77. عبد الحميد، ر. (2008): استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة.
78. عبد الرازق، س، اليماني، ع. (2019): خصائص القيادة الإبداعية ودورها في مراحل إدارة الأزمات دراسة مسحية في UNDP في العراق\_ قطاع الإعمار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (47)، ص 290-309.
79. عبد الغفار، ح. (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
80. عبد الله، د، ومحمد، ب، وصادق، ز. (2021): سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة نولج- أربيل)، مجلة إنزانست العلمية، المجلد (6)، العدد الأول، العراق، ص 551-579.
81. عبيدات، ز. (2001): القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، دار البيارق، عمان، الأردن.
82. العتيبي، ص. (2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
83. العدوان، ك. (2013): العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
84. عرابي، ع. (2019): دلالات الصدق والثبات لمقياس المهارات الاجتماعية لطفل ذوي الإعاقة الفكرية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، المجلد (1)، ص 291-315.
85. العرفاوي، ذ. (2020): صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الأول.
86. العزيزة، ش. (2020): القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
87. العساف، أ. (2005): مهارات القيادة وصفات القائد، الطبعة الثالثة، دار النشر العلمي والمطابع، السعودية.
88. العسكري، ب. (2021): دور استراتيجيات إدارة الأزمة في الأداء التسويقي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين العاملين في المصارف الخاصة في مدينة السليمانية- إقليم كردستان العراق، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية، (51)، ص 248-272.
89. عصمي، ع. ومحميد، ك. (2022): دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة مصافي الشمال. مجلة تكريت للعلوم الإدارية

- والاقتصادية، 18/57، ص 380-395.
90. عطوي، ح. (2004): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
91. عفيفي، د. وعبد الغفار. (2014): إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
92. العكام، أ. (2019). دراسة المقاييس البحثية والإجراءات المتبعة في بنائها. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 6، العدد 24، ص 111-126.
93. علوان، س. (2021): القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية، المجلد (4)، العدد (45)، جامعة عين شمس، مصر.
94. العنيان، ح. (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
95. عوض الغزو، ف. (2010): القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
96. عياد، ل. (2015): أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
97. عيسى، ن. (2019): القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية، مجلة آفاق جديدة، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، العدد (26)، ص 195-231.
98. الغول، ن. (2018): درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
99. فليح، ف. وعبد المجيد، س. (2014): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
100. فوزية، ع. (2018): أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة، مجلة البحوث التجارية، العدد (1)، المجلد (40)، ص 122-194.
101. فيصل، ب. (2014): دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
102. قاسم، س. (2011): أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
103. القحطاني، س. (2008): القيادة الإدارية، مكتبة المنتبي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
104. قهواجي، أ. (2015): دور القيادات الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد

- الخامس، العدد الأول.
105. كردي، أحمد السيد. (2022). أساليب حل الأزمات،  
<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/327105>، تاريخ الزيارة:  
 2023-2-7.
106. الكرنز، س. (2021): محاضرات في الإدارة العامة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس،  
 فلسطين.
107. اللوزي، م. (2008): إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن.
108. ليلي، ع. (2017): الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة- دراسة  
 ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن  
 مهدي، الجزائر.
109. ماهر، أحمد. (2022): استراتيجيات التعامل مع الأزمات.  
<https://sst5.com/Article/1365/42> تاريخ الزيارة: 2023/2/6.
110. محبوبة، ق. (2010): القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر  
 والتوزيع، بيروت، لبنان.
111. محمود، م. (2021): أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، المجلة  
 العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (84)، ص 710-735.
112. مريم، أ. (2019): استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير،  
 كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
113. مريم، ب. (2016): دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة  
 المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي،  
 أم البواقي، الجزائر.
114. المطيري، ف. (2011): تأثير استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع  
 المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
115. المعيوف، ص. (2018): القيادة الإدارية، معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات،  
 الرياض، السعودية.
116. مقبول، ف. (2021): النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي  
 لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والبيرة من  
 وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
117. النشار، أ. (2018): أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية، رسالة ماجستير، أكاديمية  
 الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

118. نعمان، إ. (2005): تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بالمخاطر في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
119. النمر، س، وآخرون. (2006): الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية.
120. هيبة، س. (2020): دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية لاتحاد تعاونيات الحبوب الجزائر بحسين داي (2016-2019)، رسالة دكتوراة، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
121. وزارة العدل الفلسطينية، (2022): رؤيا ورسالة وزارة العدل، من خلال الرابط الآتي: [https://www.moj.pna.ps/ar\\_page.aspx?id=rNHvrda8565777arNHvrd](https://www.moj.pna.ps/ar_page.aspx?id=rNHvrda8565777arNHvrd)
122. الياصري، ب، ومحمد، ن. (2014): إدارة الأزمات، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
123. يوسف، ج. (2017): الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي: دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، جامعة آل البيت، الأردن.

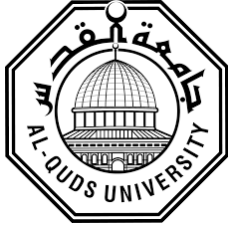
1. Alajmi, B., & Al-Qallaf, Ch. (2018): Crisis-Management Content in LIS Curricula: Developing a Model for Future Improvement. *Journal of Library Administration*. 58 (7) , 645-673.
2. Ali, Bayad&Anwar, Govand. (2021): Administrative Crisis: The Role of Effective Leadership
3. Alkhawlani, Mohammed&Bohari, Abdul& Shamsuddin, Jauriyah. (2019): The Impact of Transformational Leadership Style on Crisis Management in Yemen Organizations, *international journal of academic research in business and social science*, Vol. 9 , No. 9, E-ISSN: 2222-6990 © 2019 HRMARS
4. Alzatari, M& Ramazani, S. (2019): Crisis Management Factors that affect the Organizational Sustain ability through the Organizational performance in Palestinian Listed companies: Moderation Inter-action of Transformational Leadership, *Journal of Business and Management*, Vol 21, No 4, p 27-33.
5. Ancona D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2009): In praise of the incomplete leadership, 108
6. Ancona D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2009): In praise of the incomplete leadership, 108
7. Barnett, K. McCormick, J. and Conner, R. (2005):( Transformational leadership in schools panacea placebo or problem, *Journal of Educational Administration*, 39 (1).
8. Barnett, K. McCormick, J. and Conner, R. (2005): Transformational leadership in schools panacea placebo or problem, *Journal of Educational Administration*, 39 (1).
9. Berjaoui, R. R., &Karami-Akkary, R. (2019): Distributed leadership as a path to organizational commitment: The case of a Lebanese school. *Leadership and Policy in Schools*, 1-15
10. Combe, I. A., & Carrington, D. J. (2015): Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. *The Leadership Quarterly*, 26 (3) , 307-322.
11. Cowen , S. (2020): " How to Lead in a crisis ". e- Chronicle of Higher Education. Retrieved from <https://www.chronicle.com/article/How-to-Leadin-a-Crisis/248253>
12. Doraiswamy, I. R. (2012): Servant or leader? Who will stand up please. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (9) , 178-182.
- Edmondson, A. C. (2020). Don't Hide Bad News in Times of Crisis. Harvard

13. EkoNurhaji & et.al. (2021): The Effectiveness of Principal Leadership Styles in Crisis Management, *Pedagogika/ Pedagogy*, Vol. 141, No. 1, pp. 5–25.
14. Fener, Tugha & Cevik, Tugce. (2015): Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts, Creative Commons — Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International — CC BY-NC-ND 4.0
15. Fernandez, A., & Shaw, G. (2020): Leadership in higher education in an era of adaptive challenges. In *International Technology, Education and Development Conference* (pp. 61-65). Valencia, Spain: IATED Academy.
16. Fery, R. A. (2018). A method for paragraph splitting: Individual versus paired items and the measurement of their relation.
17. Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001): The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79 (11).
18. HIKA. (2020): Strategic Planning crisis management styles: journal *Strategic management*. 5 (1). 36-46.
19. James, Aisner (2007): ( The Authentic Leader, Harvard Business School Working Knowledge: May 2, 2007.
20. James, Aisner, (2007): The Authentic Leader, Harvard Business School Working Knowledge: May 2, 2007.
21. Jonathan Bundy, (2017): "Crises and Crisis Management Integration", *Journal of Management*, Arizona State University.
22. Kapuca, Naim & Ustun, yusf. (2018): Collaborative Crisis Management and leadership in the Public Sector, *International Journal of Public Administration*, ISSN: 0190-0692 (Print) 1532-4265.
23. Karam, Km. (2018): The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5- Star Hotel. *Journal of Hotel & Business Management*. 171 (7). 1-10.
24. Kezar, A., Fries-Britt, S., Kurban, E., McGuire, D., & Wheaton, M. M. (2018): Speaking truth and acting with integrity: Confronting challenges of campus racial climate. Washington: American Council on Education.
25. Margaret, Rouse. (2013): *Crisis Management Plan, USA*.
26. Middleton, J. J. (2011): Transformational leadership through the lens of chaos (Doctoral dissertation, Montana State University-Bozeman, College of Education, Health & Human Development).
27. Obidat, abduallah. (2020): The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management, *international journal of Asian social science*, Vol. 10, No. 6, 307-326, ISSN (e): 2224-4441.
28. Osborne, J. W. (2015). *Best Practices in Exploratory Factor Analysis*. In *Best Practices in Quantitative Methods* (pp. 1-22). Sage Publications.

29. Pangarkar, Nitin, (2016): "A framework for effective crisis response",  
Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, pp. 464 – 483.
30. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018): Essentials of organizational behavior.  
Global Edition
31. Sorensen, L. J., & Stanton, N. A. (2013): Y is best: How Distributed  
Situational Awareness is mediated by organisational structure and  
correlated with task success. Safety Science, 56, 72-79
32. Styles in Crisis Management, international journal of advanced engineering,  
management and science, vol 7, NO6, ISSN 2454-1311.
33. 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.
34. Wheeler, D. W. (2012): Servant leadership for higher education: Principles  
and practices. John Wiley & Sons.
35. William F Glueck. (1997): Management, Paris, Dryden Press.
36. William F Glueck.:( 1997): Management, Paris, Dryden Press.
37. Yarnell, A. M., & Grunberg, N. E. (2017): Developing “allostatic leaders”:  
a psychobiosocial perspective. In Leader development deconstructed (pp.  
23- 50). Springer, Cham.

## الملاحق

ملحق (1): استبانة الدراسة بصورتها النهائية.



جامعة القدس  
كلية الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة  
بناء المؤسسات والتنمية البشرية

السيدة/ الموظف/ة: ..... المحترم/ة،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان:

### القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية

لذلك نضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، والتي تهدف إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة؛ للحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات، حيث تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة نطلب منكم تعبئة هذه الاستبانة بمصادقية، وبالطريقة التي تعبر عن رأيكم، مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم فقط للبحث العلمي. يرجى الإجابة عما جاء فيها بموضوعية، وذلك بوضع درجة من (1 - 10) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر

إشراف الدكتور:

سعدى الكرنز

الباحثة: رزان بيضا

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية، وذلك بوضع إشارة (x).  
القسم الأول: البيانات الديموغرافية (المتغيرات الضابطة):

<b>1. النوع الاجتماعي</b>	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
<b>2. العمر</b>	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
<b>3. المؤهل العلمي</b>	
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	
<b>4. سنوات الخدمة</b>	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
<b>5. المسمى الوظيفي</b>	
<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير
<b>6. القطاع الذي تعمل به الوزارة</b>	
<b>القطاع الاقتصادي</b>	<b>القطاع الاجتماعي (الخدمي)</b>
<input type="checkbox"/> وزارة الزراعة	<input type="checkbox"/> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
<input type="checkbox"/> وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	<input type="checkbox"/> وزارة التنمية الاجتماعية <input type="checkbox"/> الصحة
<input type="checkbox"/> وزارة الاقتصاد الوطني	
<input type="checkbox"/> وزارة العمل	
<b>قطاع الحكم</b>	<b>قطاع البنية التحتية</b>
<input type="checkbox"/> المالية <input type="checkbox"/> الداخلية	<input type="checkbox"/> وزارة الأشغال والإسكان <input type="checkbox"/> وزارة النقل والمواصلات
<input type="checkbox"/> وزارة الحكم المحلي	
<input type="checkbox"/> العدل	

القسم الثاني: محاور الدراسة:

المحور الأول: المتغير المستقل (القيادة الإبداعية):

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل بأبعاده:

يرجى التعبير عن مدى موافقتك للأسئلة الآتية، ونأمل منكم استخدام المقياس من 1 إلى 10، فكلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دلّ على أن الموافقة كبيرة جداً على ما ورد في الفقرات المذكورة، وتقل بالتدرج.

البعد الأول: الحساسية للمشكلات		
م.	الفقرة	10-1
1.	تجمع قيادة الوزارة أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب الأزمة.	
2.	تكشف قيادة الوزارة أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع الأزمة.	
3.	تتبنى قيادة الوزارة أكثر من حل للأزمة.	
4.	تواجه قيادة الوزارة أكثر من أزمة وتضع الحلول المناسبة لها.	
5.	تقوم قيادة الوزارة بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي.	
6.	تتشاور قيادة الوزارة مع المختصين لحل أزمات محددة.	
7.	تحترم قيادة الوزارة التسلسل الهرمي في القضايا والأولويات وحل المشكلات.	
8.	تعالج القيادة القضايا بالمشاركة مع الآخرين.	
9.	تقوم قيادة الوزارة بوضع خطط لإدارة الأزمات قدر الإمكان.	

البعد الثاني: المثابرة		
م.	الفقرة	10-1
1.	تثق قيادة الوزارة في قدرة أفرادها لتحقيق أهدافها.	
2.	تميل القيادة في الوزارة إلى الأعمال التي فيها تحدّ لقدراتهم.	
3.	تتقبل قيادة الوزارة الأفكار الجديدة التي تساعد في حل الأزمات.	
4.	تعطي قيادة الوزارة الوقت الكافي لدراسة الأفكار المستجدة.	
5.	تمتلك قيادة الوزارة سرعة الاستجابة للتعامل مع الأزمات.	
6.	تمنح القيادة أو الإدارة امتيازات خاصة للأفراد والمتميزين العاملين/ات فيها.	

البعد الثالث: المبادرة		
م.	الفقرة	10-1
1.	تهتم القيادة بالمبادرات الفردية التي تساعد في إنجاز الأعمال المطلوبة.	
2.	تسخر قيادة الوزارة مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعلم المستمر.	
3.	تستخدم قيادة الوزارة أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال.	
4.	تتصرف قيادة الوزارة بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة.	
5.	تشجع القيادة في الوزارة المبادرات المقدمة من الموظفين/ات.	

البعد الرابع: الأصالة		
م.	الفقرة	10-1
1.	تتولد لدى القيادة في الوزارة أفكار إبداعية.	
2.	تشجع قيادة الوزارة أفكار الموظفين/ات وإن كانت مستجدة.	
3.	تدرك قيادة الوزارة العلاقات بين الموظفين/ات وإن كانت مختلفة عن الآخرين.	
4.	تتولد لدى قيادة الوزارة أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين.	
5.	تعمل قيادة الوزارة على تقديم الحلول المبتكرة وغير عادية للأزمات.	

#### المحور الثاني: (المتغير التابع) إدارة الأزمات:

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع: إدارة الأزمة بأبعاده (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة).

يرجى التعبير عن مدى موافقتك للأسئلة الآتية، ونأمل منكم استخدام المقياس من 1 إلى 10، فكلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دل على أن الموافقة كبيرة جداً على ما ورد في الفقرات المذكورة، ونقل بالتدرج.

م.	الفقرة	10-1
البعد الأول: مرحلة ما قبل الأزمة		
1.	تهتم قيادة الوزارة بتحليل المشكلات الحرجة.	
2.	توفر قيادة الوزارة الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة.	
3.	تقوم قيادة الوزارة بتشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمات.	
4.	تضع قيادة الوزارة سيناريوهات وخطط لإدارة الأزمات.	
5.	تتخذ قيادة الوزارة الإجراءات الوقائية للتعامل مع الأزمات.	
6.	تتعاون قيادة الوزارة مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة للاستعداد للأزمات.	
البعد الثاني: مرحلة الأزمة		
1.	تنشئ قيادة الوزارة فريقاً مختصاً للتعامل مع الأزمات مع تحديد اختصاصات كل عضو.	
2.	توفر قيادة الوزارة الإمكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمات.	
3.	تهيئ قيادة الوزارة نظام المعلومات والاتصالات الفعالة للتعامل مع الأزمات.	
4.	تعتمد قيادة الوزارة الخطة الملائمة للتعامل مع الأزمات بأسلوب علمي ومنهجي.	
5.	تتواصل قيادة الوزارة مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالأزمات.	
6.	تأخذ قيادة الوزارة عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات لتقليل الأضرار.	
البعد الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة		
1.	تعالج قيادة الوزارة الأضرار وتحل المشكلات الناجمة عن الأزمات.	
2.	تتواصل قيادة الوزارة مع جميع الأطراف لتوضيح آثار الأزمات وطريقة التعامل معها.	
3.	تعتمد قيادة الوزارة الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمات.	
4.	تقيم قيادة الوزارة خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها.	
5.	تُحسّن قيادة الوزارة أداء فريق الأزمات من خلال التدريب استعداداً للأزمات اللاحقة.	
6.	تستخلص قيادة الوزارة العبر والنتائج من أزمات المؤسسات الأخرى ذات الظروف المتشابهة.	

تمت بحمد الله

ملحق (2): قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.

#	الاسم	اسم الجامعة
1	د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
2	د. عودة مشارفة	جامعة القدس المفتوحة
3	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
4	د. إيهاب القبيج	جامعة الخضوري
5	د. ناصر أبو جردات	جامعة بيت لحم الأهلية
6	د. شاهر العلول	جامعة القدس
7	د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
8	د. يحيى صالح	جامعة النجاح
9	د. إياد لافي	جامعة القدس
10	د. عبد الرحمن التميمي	الجامعة العربية الأمريكية
11	د. محمد إبراهيم عكة	جامعة فلسطين الأهلية
12	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس

## فهرس الملاحق

- ملحق (1): استبانة الدراسة بصورتها النهائية.....139
- ملحق (2): قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.....143

## فهرس الجداول

جدول 1.1: تحديد أبعاد القيادة الإبداعية.....	8
جدول 2.1: تحديد أبعاد إدارة الأزمة.....	9
جدول 1.2: الفجوة البحثية.....	74
جدول 1.3: الوصف الإحصائي للعيينة حسب النوع الاجتماعي.....	78
جدول 2.3: الوصف الاحصائي للعيينة حسب العمر.....	79
جدول 3.3: الوصف الاحصائي للعيينة حسب المؤهل العلمي.....	80
جدول 4.3: الوصف الاحصائي للعيينة حسب سنوات الخدمة.....	81
جدول 5.3: الوصف الاحصائي للعيينة حسب المسمى الوظيفي.....	82
جدول 6.3: الوصف الاحصائي للعيينة حسب قطاع العمل.....	83
جدول 7.3: الفقرات موزعة على المحاور والابعاد التي تشكل متغيرات الدراسة محل البحث.....	86
جدول 8.3: مستويات استجابة المبحوثين على فقرات وابعاد ومحاور الدراسة.....	86
جدول 9.3: المعاملات الخاصة بصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الاول.....	88
جدول 10.3: المعاملات الخاصة بصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.....	89
جدول 11.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية.....	90
جدول 12.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الفا كرونباخ.....	91
جدول 13.3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Osborne, J. W. (2015).....	92
جدول 1.4: نتائج تحليل البعد الأول (الحساسية للمشكلات).....	95
جدول 2.4: نتائج تحليل البعد الثاني "المثابرة".....	97
جدول 3.4: نتائج تحليل البعد الثالث "المبادرة".....	98
جدول 4.4: نتائج تحليل البعد الرابع "الأصالة".....	99
جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الاحصائي لأبعاد المحور الأول " القيادة الإبداعية".....	100
جدول 6.4: نتائج تحليل البعد الأول (مرحلة ما قبل الأزمة).....	101
جدول 7.4: نتائج تحليل البعد الثاني (مرحلة الأزمة).....	102
جدول 8.4: نتائج تحليل البعد الثالث (مرحلة ما بعد الأزمة).....	104
جدول 9.4: ملخص لنتائج التحليل الاحصائي لأبعاد المحور الثاني "إدارة الأزمات".....	105
جدول 10.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. ...	106
جدول 11.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الاقتصادي الحكومي الفلسطيني.....	110

جدول 12.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الاجتماعي الحكومي الفلسطيني.....	111
جدول 13.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في قطاع الحكم الحكومي الفلسطيني.....	112
جدول 14.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في قطاع البنية التحتية الحكومي الفلسطيني.....	112
جدول 15.4: نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية....	114
جدول 16.4: اختبار scheffe لقياس الفروق في متغير سنوات الخدمة.....	116
جدول 17.4: نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات. ....	117
جدول 18.4: اختبار scheffe لقياس الفروق في متغير قطاع العمل.....	118

## فهرس الأشكال

- شكل 1.1: إنموزج الدراسة..... 10
- شكل 1.2: أنماط القيادة على أساس الأسلوب المتبع، وعلى أساس مصدر السلطة..... 19
- شكل 2.2: نظرية هاوس في المسلك والهدف..... 27
- شكل 3.2: أسباب نشوء الأزمة..... 40
- شكل 4.2: الممارسات المثلي للقيادة في إدارة الأزمة..... 55
- شكل 1.3: الإحصاء الوصفي لمتغير النوع الاجتماعي..... 78
- شكل 2.3: الإحصاء الوصفي لمتغير العمر..... 79
- شكل 3.3: الإحصاء الوصفي لمتغير المؤهل العلمي..... 80
- شكل 4.3: الإحصاء الوصفي لمتغير سنوات الخدمة..... 82
- شكل 5.3: الإحصاء الوصفي لمتغير المسمى الوظيفي..... 83
- شكل 6.3: الإحصاء الوصفي لمتغير قطاع العمل..... 84
- شكل 1.4: تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في القطاع الحكومي الفلسطيني حسب القطاع..... 113

## فهرس المحتويات

إقرار:.....	Error! Bookmark not defined.
شكر وتقدير.....	أ.....
مصطلحات الدراسة:.....	ج.....
الملخص.....	د.....
Abstract.....	ه.....
<b>1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....</b>	<b>1</b>
1.1 مقدمة الدراسة.....	1.....
2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....	3.....
3.1 مبررات الدراسة.....	4.....
4.1 أهمية الدراسة.....	5.....
1.1.4.1 الأهمية العلمية:.....	5.....
2.1.4.1 الأهمية العملية:.....	5.....
5.1 أهداف الدراسة.....	5.....
6.1 فرضيات الدراسة.....	6.....
7.1 حدود الدراسة.....	7.....
8.1 متغيرات وأنموذج الدراسة.....	8.....
9.1 هيكلية الدراسة.....	10.....
<b>2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....</b>	<b>12</b>
1.2 القيادة.....	12.....
1.1.2 مفهوم القيادة:.....	12.....
2.1.2 مهارات القائد:.....	14.....
3.1.2 أهمية القيادة:.....	14.....
4.1.2 أهداف القيادة:.....	15.....
5.1.2 خصائص القيادة:.....	16.....
6.1.2 مبادئ القيادة:.....	17.....
7.1.2 محددات فاعلية القيادة:.....	17.....
8.1.2 أنماط القيادة:.....	18.....
9.1.2 أنواع أساليب القيادة الإدارية:.....	20.....

20	1.9.1.2 حسب معيار التنظيم:
20	2.9.1.2 حسب معيار السلوك:
21	10.1.2 نماذج القيادة:
22	11.1.2 النظريات المفسرة للقيادة:
22	1.11.1.2 النظرية التقليدية:
24	2.11.1.2 ثانيًا: النظرية السلوكية:
25	3.11.1.2 النظرية الموقفية:
28	4.11.1.2 نظرية اتخاذ القرار:
29	5.11.1.2 النظرية التفاعلية:
30	6.11.1.2 سادسًا: نظرية الأدوار:
31	7.11.1.2 النظرية الوظيفية:
31	12.1.2 مفهوم القيادة الإبداعية:
32	13.1.2 أهداف القيادة الإبداعية:
33	14.1.2 أهمية القيادة الإبداعية:
34	15.1.2 أبعاد القيادة الإبداعية:
37	2.2 إدارة الأزمات:
37	1.2.2 مفهوم إدارة الأزمة:
38	2.2.2 سمات الأزمة:
39	3.2.2 أسباب نشوء الأزمة:
41	4.2.2 أنواع الأزمات:
43	5.2.2 أهداف مفهوم إدارة الأزمات:
43	6.2.2 أهمية إدارة الأزمات:
44	7.2.2 خصائص إدارة الأزمات:
45	8.2.2 أبعاد الأزمة:
46	9.2.2 مؤشرات قدرة المنظمة على إدارة الأزمات:
46	10.2.2 المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمة:
47	11.2.2 الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة:
47	1.11.2.2 استراتيجية تغيير المسار:
48	2.11.2.2 الاحتياط التعبوي:
50	3.11.2.2 استراتيجية تقنين الأزمة:
51	4.11.2.2 استراتيجية تفرغ الأزمة:

53	12.2.2 العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمة:
58	13.2.2 مواصفات قائد فريق الأزمة:
58	14.2.2 عوامل نجاح إدارة الأزمة:
60	15.2.2 إدارة الأزمة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية:
60	16.2.2 نشأة السلطة الفلسطينية:
60	17.2.2 إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية:
62	3.2 الدراسات السابقة
62	1.3.2 الدراسات المحلية:
64	2.3.2 الدراسات العربية:
70	3.3.2 الدراسات باللغة الأجنبية:
73	4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
75	<b>3 الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
75	1.3 مقدمة
76	2.3 منهج (أسلوب) الدراسة
76	3.3 عينة الدراسة
85	4.3 خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)
85	5.3 مكونات أداة الدراسة
86	6.3 المقياس المستخدم في أداة الدراسة
87	7.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
87	1.7.3 صدق أداة الدراسة:
89	2.7.3 ثبات أداة الدراسة:
91	8.3 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
92	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
94	<b>4 الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسير ومناقشة النتائج</b>
94	1.4 مقدمة
95	2.4 نتائج تحليل محاور الدراسة وأبعادها
95	1.2.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول (القيادة الإبداعية):
95	1.1.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الأول (الحساسية للمشكلات):
97	2.1.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (المثابرة):
98	3.1.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (المبادرة):
99	4.1.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (الأصالة):

101	2.2.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (إدارة الأزمات):
101	1.2.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الأول (مرحلة ما قبل الأزمة):
102	2.2.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (مرحلة الأزمة):
103	3.2.2.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (مرحلة ما بعد الأزمة):
106	3.4 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
<b>120</b>	<b>5 الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات</b>
120	1.5 النتائج
120	1.1.5 النتائج المتعلقة بمستوى القيادة الإبداعية:
121	2.1.5 النتائج المتعلقة بمستوى إدارة الأزمات:
	3.1.5 النتائج المتعلقة بقياس تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني:
121	4.1.5 النتائج المتعلقة بتقدير تأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بالوزارات حسب القطاع الذي تعمل به الوزارة:
121	5.1.5 النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية:
123	2.5 الاستنتاجات
124	3.5 التوصيات
124	1.3.5 توصيات تتعلق بالقيادة الإبداعية:
124	2.3.5 توصيات تتعلق بإدارة الأزمة:
125	3.3.5 توصيات تتعلق بتأثير القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات:
126	المراجع
126	أولاً: المراجع العربية
136	ثانياً: المراجع الأجنبية
139	الملاحق
144	فهرس الملاحق
145	فهرس الجداول
147	فهرس الأشكال
148	فهرس المحتويات