

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من
وجهة نظر العاملين الإداريين فيها

أنيس ناصر مهباش زغارنه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023م

القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من
وجهة نظر العاملين الإداريين فيها

إعداد:

أنيس ناصر مهباش زغارنه
الرقم الجامعي: (2112717)

بكالوريوس علم الحاسوب ، جامعة الخليل

إشراف الدكتور: أحمد حرز الله

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

1444 هـ / 2023م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة
نظر العاملين الإداريين فيها

اسم الطالب : أنيس ناصر مهياش زغارنه .

الرقم الجامعي : 2112717

المشرف : د. أحمد حرز الله .

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023/07/11م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

- | | |
|---------------|--|
| التوقيع : ... | 1- رئيس لجنة المناقشة : د. أحمد حرز الله |
| التوقيع : ... | 2- ممتحن داخليا : د. سلوى البرغوثي |
| التوقيع : ... | 3- ممتحن خارجيا : د. عودة المشاركة |

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

الإهداء

.... بعد حمد الله وشكره على نعمه اهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح والدتي صاحبة الفضل الأول علي

إلى معلمي ومصدر قوتي وداعمي والذي الغالي

إلى زوجتي العزيزة وأبنائي الأحرار

إلى إخوتي وأخواتي وأصدقائي وزملائي ومن أحب جميعاً

إلى مؤسستنا التي سهلت وحفزت ودعمت رغبتنا في نيل هذه الدرجة

العلمية

أنيس ناصر مهباش زغارنه

شكر وعرّفان

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (سورة النمل: آية 19).

الحمد والشكر لله أولاً الذي منّ على بالصحة والعافية لإنجاز هذا العمل المتواضع.
أتوجه بالشكر والعرّفان لجامعة القدس ومعهد التنمية المستدامة والقائمين عليه لما قدموه لنا من عون
وجهد.

ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى الدكتور الفاضل ومشرفي على هذه الرسالة
د. أحمد حرز الله لما قدمه من عون وجهد ووقت ونصح وإرشاد طوال مدة إعداد هذه الرسالة وكان له
الفضل الأكبر في إنجازها.

والشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الدكتورة سلوى البرغوثي والدكتور عودة الله المشاركة الذين
تفضلوا بقبول المناقشة ، وقدموا لي الملاحظات الهامة لتخرج الدراسة بأفضل صورة.
والشكر كذلك للدكاترة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم استبانتني وزودوني بملاحظاتهم المفيدة.
وشكر مغلف بالدعاء لجميع الدكاترة الأفاضل الذين درسوني في معهد التنمية المستدامة الذين فتحوا
لي آفاقا في العلم والفهم وأخص بالذكر د. زياد قنام الذي درسني أسس ومناهج البحث العلمي.
وكذلك الشكر موصول لكل من ساهم من مؤسسات وأساتذة بإثراء هذه الرسالة وتسهيل مهمة جمع
البيانات المطلوبة.

أنيس ناصر مهاباش زغارنه

إقرار

بعد الحمد لله والثناء على سيد العباد محمد (صلى الله عليه وسلم) :
تم إعداد هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس (أبو ديس) في تخصص التنمية
المستدامة ، وجاءت نتيجة عمل خاص بي ، وإنها عمل أصيل ، غير مستل أو مقتبس من أي أعمال أو
أبحاث علمية أخرى ، سواء كانت منشورة أو غير منشورة ، كما أنها لم تقدم للنشر جزئياً أو كلياً لأي
جهة أخرى ، وأتحمل كافة التبعات القانونية لكافة الحقوق المادية والقانونية للغير .

التوقيع: 

الاسم: أنيس ناصر مهباش زغارنه

التاريخ : 2023/07/11

تعريفات الدراسة

تعريفات نظرية

القيادة الموقفية	نظرية تقترح تصنيف يتألف من أربع أنماط رئيسة تتدرج ما بين التوجيه إلى التفويض، وتتضمن إطار عمل لموائمة كل نمط بمواقف محددة". (Thompson & Glaso, 2015: 527) كما يمكن تعريف القيادة الموقفية على أنها: "مدخل للقيادة يركز على ملائمة أو فاعلية الأنماط القيادية وفقاً لمستوى نضج المرؤوسين فيما يتعلق بالمهام التي يؤدونها، وهي تستخدم كطريقة للتأثير على إنجاز الأفراد أو المجموعات فيما يتعلق بتحقيق هدف محدد في موقف معين". (Mohammed, 2014: 27)
إدارة الأزمات	هي التحكم في ضغط ومسار واتجاه الأزمة ذاتها، حيث إنها تكون إدارة علمية تبنى على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام ما هو مناسب للوصول للقرار المناسب، وتبنى كذلك الأمر على التخطيط والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية. (خلف، 2016، ص148).

تعريفات إجرائية

القيادة الموقفية	هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الموقفية المستخدم في الدراسة الحالية.
إدارة الأزمة	هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس إدارة الأزمات المستخدم في الدراسة الحالية.
بلديات محافظة الخليل	تشمل جميع البلديات في محافظة الخليل بجميع تصنيفاتها (أ ، ب ، ج) .

اختصارات الدراسة

- PAUD : Pendidikan Anak use Dini
AVE : Average Variance Extracted
OL : Outer Loading
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات لبلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها ، من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في بلديات محافظة الخليل البالغ عددهم (255) إداري ، تم اختيار عينة قصديه لتحقيق أهداف الدراسة قوامها (154) موظف.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي قيمته (3.54) للدرجة الكلية ، كما وجاء مستوى إدارة الأزمات في البلديات بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية ما قيمته (3.33) . وأظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (المهارات القيادية، أساليب القيادة، المشاركة واتخاذ القرارات، التخطيط الموقفي) على إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها .

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية ومستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير الجنس لصالح الإناث ، متغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب حملة درجة البكالوريوس فأقل ، متغير سنوات الخبرة كانت الفروق لصالح أصحاب خبرة ما بين 5-9 سنوات ، متغير تصنيف البلدية كانت الفروق لصالح البلديات ذات التصنيف (ب) ، في حين لم يكن هناك فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الموقفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها التأكيد على مبدأ العمل بروح الجماعة داخل بلديات محافظة الخليل بين الموظفين وإدارات الأقسام ، العمل على تدريب الموظفين الإداريين في بلديات محافظة الخليل على ممارسة أنماط القيادة الموقفية المختلفة بشكل مستمر لتزويد من خبرتهم ، التأكيد

على ضرورة تحقيق التوازن في إدارة الأزمات من خلال تفعيل توفير العناصر الأساسية التي تتمتع بها الإدارة الناجحة بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط والتعلم) ، حيث أن هذه الأبعاد الخمسة تشكل المنظور متكامل لإدارة الأزمات، والحرص على الاستفادة من الدروس والعبر المستفادة من الأزمات السابقة التي تم مواجهتها .

الكلمات المفتاحية : القيادة الموقفية ، إدارة الأزمات ، البلديات ، محافظة الخليل .

Situational leadership and its role in crisis management for the municipalities of Hebron Governorate from the point of view of its administrative workers .

Prepared by: Anis Naser Zagharneh

Supervisor: D. Ahmed Herzallah

Abstract

The study aimed to identify situational leadership and its role in crisis management for the municipalities of Hebron Governorate from the point of view of its administrative staff, by adopting the descriptive analytical approach. To achieve the objectives of the study, it consisted of (154) employees.

The study concluded that the level of situations leadership practice in the municipalities of Hebron Governorate came to a moderate degree, with an arithmetic mean of (3.54) for the total score, and the level of crisis management in the municipalities came to a medium degree, with an arithmetic mean for the total score of (3.33).

The results of the study showed that there has impact of situations leadership in its dimensions (leadership skills, leadership styles, participation and decision making, situations planning) on crisis management in the municipalities of Hebron Governorate from the point of view of the administrators working in them.

The results of the study showed that there were statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) in the responses of the respondents from the study sample regarding the level of practicing situational leadership and the level of crisis management in the municipalities of Hebron Governorate from the point of view of administrators due to the gender variable in favor of females, the educational qualification variable in favor of owners Holders of a bachelor's degree or less, the variable of years of experience, the differences were in favor of those with experience between 5-9 years, the variable of municipal classification, the differences were in favor of the municipalities with classification (b), while there were no differences in the responses of the study sample about situational leadership due to the variable called Career.

The study came out with a set of recommendations, including emphasizing the principle of working in a group spirit within the municipalities of Hebron Governorate between employees and departments of departments, working on training administrative employees in the municipalities of Hebron Governorate to practice different styles of situational leadership continuously to increase their experience , Emphasizing the need to achieve a balance in

crisis management by activating the provision of the basic elements of successful management in its dimensions (discovering warning signs, preparedness and prevention, containing and limiting damage, and restoring activity and learning), as these five dimensions form an integrated perspective for crisis management And keenness to benefit from the lessons and lessons learned from the previous crises that were faced.

Keywords : Situational leadership , crisis management , the municipalities , Hebron Governorate .

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين والباحثين في مختلف المجالات ، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري ، وغدا الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة، وقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة ، نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات .

وتمثل الإدارة ركناً أساسياً من أركان نظام المؤسسة لما لها من دور في تطوير وتنمية مدخلات هذا النظام وعملياته ، والعمل على تحقيق فعالية هذا النظام في تحقيق أهدافه، ولعل أهم الأطراف القيادية التي تقع عليها مسؤولية العمل الإداري في المؤسسة هو مديرها ، حيث يقوم مدير المؤسسة بالإشراف اليومي على طبيعة سير العمل ، وبناء غايات الخدمات وأهدافها، من أجل تعزيز الخدمة التي تقدمها المؤسسة ورفع مستواها (عودة ، 2019) .

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفؤة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة هي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعمل فيها، وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء (الظفيري ، 2020).

وتعد البلديات من أهم وأكبر المؤسسات الخدمائية في فلسطين بصفة عامة ، حيث أنها ليست بمنأى عن الأحداث الجارية والأزمات المتتالية ، وتقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسة تطل مختلف مجالات الحياة المجتمعية ، وذلك بسبب ارتباطها بالأوضاع السياسية القائمة على مر السنين ، حيث شهدت فلسطين خلال القرن التاسع عشر وهو القرن الأخير من عمر الإمبراطورية العثمانية تحولات جذرية ، شملت مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية

والاجتماعية ، فقد بدأت الدولة العثمانية سياسة الإصلاحات في كل الولايات ، وكان لسياسة التحديث على النمط الأوروبي بالغ الأثر في نمط الإدارة ومؤسسات الحكم القائمة في فلسطين ، وتعتبر مؤسسات الحكم المحلي عصباً رئيسياً في البنية العامة للدول الحديثة ، بالإضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع (خلف ، 2022).

ومن الأنماط القيادية الحديثة ظهرت القيادة الوقفية ، حيث تشير نظرية القيادة الموقفية كما اقترحها هيرشي وبلانشارد (Hersey and Blanchard, 1969) إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد ملائم للقيادة يتناسب مع أي موقف أو ظرف ، فهي تركز بالأساس في أنه يتعين على القادة تعديل الاستراتيجيات والتكتيكات مع تغير المواقف وتعديل نمطهم المتبع في القيادة بما يتلاءم مع مستوى نضج التابعين في إنجازهم المهام أو الأهداف التنظيمية المطلوبة (البرازي، 2016).

وفي ظل التغيرات والتقلبات التي تشهدها بيئة العمل، أصبح من الضروري أن تكون القيادة التي تتولى شؤون المنظمات على قدرٍ كافٍ من الاستعداد والتأهيل لمواجهة هذه التغيرات ، حيث تتصف البيئة المحيطة بالمنظمة بالديناميكية والتي تكون سمتها المميّزة التغير المستمر، وإن هذا التغيير يصاحبه الكثير من الصعوبات المالية ، والمادية ، والبشرية ، والتكنولوجية ، وقد تطرأ على المنظمة في بعض الأحيان صعوبات تصل إلى حد الأزمات أو الكوارث التي تحيط بالمنظمة وبالبيئة التي تعمل ضمنها ، كما في حال حدوث أزمة مالية عالمية أو انهيار اقتصادي للبلد نتيجة حرب أو صراع مسلح بين قوى متنازعة ، أو حدوث كارثة طبيعية تؤدي إلى تدمير البنى الصناعية والخدمية للمنظمة وتؤدي إلى هجرة المجتمع إلى مكان أكثر أمناً واستقراراً ، الأمر الذي يضطر القيادة إلى الاستجابة السريعة للمواقف المختلفة التي تتعرض لها المنظمة ووضعة الحلول الناجعة لإدارة هذه الأزمة أو الموقف غير الاعتيادي وبالشكل الذي يسهم في الحفاظ على مكانتها السوقية ويمنعها من الانهيار والتوقف. (علوان ، 2016).

وللقيادة أنواع ومسميات كثيرة ، واخترت الحديث عن القيادة الموقفية لأنها من أحدث النظريات القيادية وأفضلها ، وتشير إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان ولا صفات معينة يجب توفرها في القائد ليكون ناجحاً بل أن الموقف مهم في تحديد فعالية القيادة . وبناءً على ما تقدم فقد رأى الباحث إجراء الدراسة الحالية التي تسعى إلى معرفة دور القيادة الموقفية في إدارة الأزمات لبلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، وذلك

من أجل الاستفادة من هذا النمط القيادي في البلديات والارتقاء بها لمستوى أفضل من حيث إدارتها للأزمات التي تحدث.

2.1 مشكلة الدراسة

لقد اهتمت وزارة الحكم المحلي في فلسطين بتطوير المجالس والهيئات المحلية من خلال تطوير الإدارات فيها، فقد تم العمل على أن يتوفر في البلديات كادر إداري متكامل ولديه مؤهلات علمية يعمل على السعي للارتقاء الإداري داخل البلدية، وذلك من خلال الدورات التدريبية والبرامج التطويرية التي تهدف إلى إكساب الإداريين في البلدية الكفايات والمهارات الأساسية للإدارة والقيادة الناجحة.

ومن خلال طبيعة عمل الباحث ضمن إطار المؤسسات الخدمانية واستناداً للملاحظة المباشرة ، فإن العديد من البلديات لا يوجد بها لجان طوارئ مختصة خاصة في مجال التعامل مع الأزمات والكوارث الأخرى ، مع الأخذ بالحسبان أن بلديات محافظة الخليل تعمل بكافة طواقمها وطاقاتها التشغيلية لتلبية احتياجات المواطنين وتقديم خدماتها لهم ، حيث تتجلى مشكلة الدراسة في الضبابية وحالة الغموض حول مدى تطبيق القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل ، بالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي :

ما دور القيادة الموقفية في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها ؟

3.1 مبررات الدراسة

يوجد العديد من المبررات التي ساهمت في اختيار وتحديد عنوان الدراسة وهي:

- رغبة الباحث في التوسع والتعمق بدراسة الإدارة والقيادة لاسيما القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل كون موضوع الدراسة ضمن مجال عمل الباحث.
- الأزمات المتلاحقة والمتفاقمة التي تعصف ببلديات ومؤسسات الوطن والحاجة الماسة لنمط قيادي حكيم يدير هذه الأزمات ويجد الحلول المناسبة لها.
- القيادة الحكيمة وقدرتها على إدارة الأزمات وإحداث التنمية وتحسين الأداء المؤسسي من ضمن الأهداف الإستراتيجية لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني.

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات في هذا الموضوع (في حدود علم الباحث) وبشكل خاص عن الهيئات المحلية في وزارة الحكم المحلي.

4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

الأهمية العلمية:

تأتي هذه الدراسة لتتم نقصاً -على حد علم الباحث- في الدراسات البحثية والأكاديمية التي تناولت موضوع القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات ، حيث تعتبر من الدراسات القليلة والنادرة التي بحثت في القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات في البلديات ، حيث تناولت الدراسات السابقة هذا الموضوع ، ولكن في مؤسسات أخرى مثل المؤسسات التربوية والجامعات والمدارس.

وتوفر هذه الدراسة قاعدة من المعلومات للمواطن الفلسطيني مما يساعد على وضع خطط مستقبلية للسعي إلى إدارة الأزمات واختيار الموقف الأمثل لحل الإشكاليات ، ومن الممكن أن تشكل نتائج الدراسة الحالية تغذية راجعة يستفيد منها صناع القرار في وزارة الحكم المحلي وإدارة البلديات في كيفية إدارة الأزمات.

ويأمل الباحث أن تغيد هذه الدراسة المسؤولين والباحثين والمهتمين وطلبة العلم ، وإثراء المكتبة العربية عامة والمكتبة الفلسطينية خاصة.

كما وتتبع أهمية الدراسة في تشجيع الباحثين والمهتمين على إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الموقفية وإدارة الأزمات في عمل المجالس البلدية .

الأهمية العملية:

ومن الناحية التطبيقية ستوفر هذه الدراسة توصيات ومقترحات تسهم في حث الإداريين في البلديات عامة ، وبلديات محافظة الخليل خاصة على تطوير الأنماط القيادية في مؤسساتهم وخاصة القيادة الموقفية التي تشمل جميع أنماط القيادة الحديثة وتسهم في إدارة الأزمات بشكل فعال .

5.1 أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

الأهداف الفرعية:

1- التعرف على مستوى تطبيق القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين .

2- التعرف على مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين.

3- التعرف على الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، تصنيف البلدية).

4- التعرف على الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، تصنيف البلدية).

6.1 أسئلة الدراسة

يوجد سؤال رئيسي ستحاول الدراسة التي سيقوم بها الباحث بالإجابة عنه وهو:
ما دور القيادة الموقفية في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟

كما وينبثق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية أخرى هي:

1- ما مستوى تطبيق القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟

2- ما مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، تصنيف البلدية)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، تصنيف البلدية)؟

7.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور تطبيق القيادة الموقفية لبلديات محافظة الخليل في إدارة الأزمات من وجهة نظر الإداريين. انبثق عنها الفرضيات الصفرية الآتية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور تطبيق مهارات القيادة في بلديات محافظة لخليل في إدارة الأزمات من وجهة نظر الإداريين.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور تطبيق أساليب القيادة في بلديات محافظة لخليل في إدارة الأزمات من وجهة نظر الإداريين.

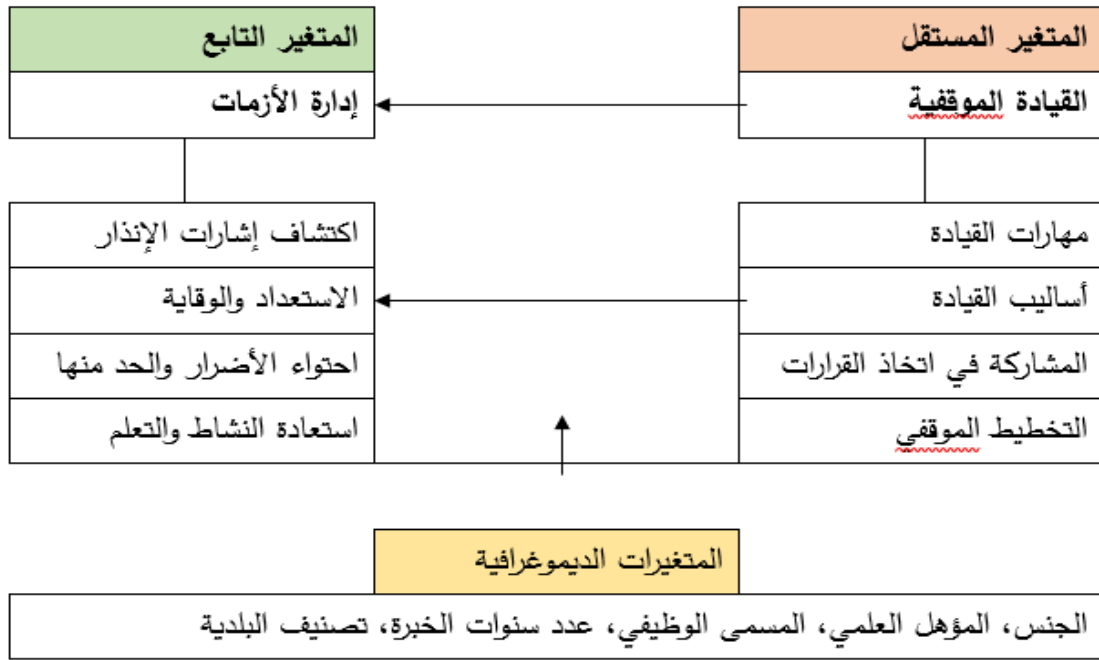
3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات في بلديات محافظة لخليل في إدارة الأزمات من وجهة نظر الإداريين.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور تطبيق التخطيط الموقفي في بلديات محافظة لخليل في إدارة الأزمات من وجهة نظر الإداريين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، تصنيف البلدية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، تصنيف البلدية).

8.1 أنموذج الدراسة



شكل 1.1: نموذج الدراسة

تم إعداد نموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات التالية:

القيادة الموقفية: (الزيود، 2017)، (Ghazzawi, El Shoughari & El Osta, 2017).

إدارة الأزمات: (Mitroff, 1994)، (عبد النظير، 2021).

9.1 حدود الدراسة

- **الحد الزمني:** الفترة الواقعة ما بين شهر تشرين أول من العام 2022 إلى شهر أيار من العام 2023 .
- **الحد المكاني:** البلديات في محافظة الخليل.
- **الحدود البشرية:** العاملين الإداريين في بلديات محافظة الخليل.

10.1 هيكلية الدراسة

ستكون الدراسة موزعة في خمسة فصول كما يأتي :

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة ويشمل: المقدمة ، المبررات ، المشكلة ، الأهمية ، الأهداف ، الأسئلة ، الفرضيات ، أنموذج الدراسة ، هيكل الدراسة ، حدود الدراسة .
- **الفصل الثاني:** الإطار النظري ويشمل مفهوم القيادة ، مفهوم القيادة الموقفية ، مفهوم إدارة الأزمات ، نظرية القيادة الموقفية ، أهداف القيادة الموقفية ، واقع القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل ، المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق نظرية القيادة الموقفية ، متطلبات نجاح نظرية القيادة الموقفية ، دوافع تبني المؤسسات لنظرية القيادة الموقفية ، الفوائد المرجوة من تبني نظرية القيادة الموقفية ، و الدراسات السابقة .
- **الفصل الثالث:** سوف نستعرض في هذا الفصل منهج وأداة الدراسة التي اختارها الباحث لإجراء دراسته ، وكذلك مجتمع الدراسة الذي أجرى عليه الباحث الدراسة ، وعينة الدراسة ، وخصائصها والطريقة التي اتبعها الباحث للتأكد من صدق أداة الدراسة ، وكيفية التحقق من ثبات الأداة والتحليل الإحصائي لخصائص العينة .
- **الفصل الرابع:** سيعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين ، والإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها ومناقشتها ، ثم عرض ومناقشة النتائج .
- **الفصل الخامس :** عرض ما تم التوصل إليه من استنتاجات ، والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل جزآن رئيسيان لموضوع الدراسة، فالجزء الأول يتناول الإطار المفاهيمي لعنوان الدراسة ، بينما الجزء الثاني يتناول فيه الباحث لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة والعلاقة بموضوع الدراسة.

1.2 القيادة:

تعتبر القيادة شكلاً من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن، وتعد شيئاً مهماً في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضاً، ومن هذا المنطلق حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء والفلاسفة والكتاب الذي بدؤوا بدراساتها ودراسة كل ما يرتبط بها، حتى أصبحت الآن لب العملية الإدارية وقلبها النابض والأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المنظمة من عدمه ، وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في رؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما (آل قماش، 2020).

وفي ضوء اهتمام العلماء بموضوع القيادة وتشعب تفرعاتها، تفاوتت تعريف القيادة، فبعض الباحثين يرونها بعض الصفات الشخصية وآخرين يرونها سلطة ورسمية بينما يراها آخرون سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين.

1.1.2 مفهوم القيادة:

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فبعض الباحثين اتجه إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية، بينما نجد أن الدراسات الحديثة ركزت على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين، من هنا سوف يعرض الباحث عدداً من التعاريف توضح تطور مفهوم القيادة على مر الزمن.

في بداية القرن الماضي كانت القيادة ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، وظهر بعده مفهوم

السلطة الرسمية والذي يرى أن القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك القيادة كل السلطة حيث يرى هؤلاء أن السلطة لوحدها قادرة على إخضاع الجماعة لإرادة القائد تجنباً للمساءلة (عثمان، 2019).

ورفضت المدرسة السلوكية هذا المفهوم، حيث أكدت على أن القيادة مرتبطة بسلوك القائد وتأثيره على الآخرين، لذا فإن القيادة اختلفت في العصر الحالي وتغيرت لتوافق متطلبات العصر والتنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلفة، ولا يمكن الاعتماد على السمات الشخصية فقط (علوان، 2016).

وذكر عطوي (2017) أن القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم، وثقتهم، واحترامهم وتعاونهم.

بينما يراها آل ناجي (2016) بأنها العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف.

إضافةً إلى ذلك عرفها المصري (2015) بأنها القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.

ويستخلص الباحث مما سبق أن هناك قاسم مشترك بين تلك التعاريف وهو القدرة على إحداث التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة.

2.1.2 نظريات القيادة:

تعددت الدراسات والنظريات خلال العقود الماضية التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، إلا أن جذور النظرية يعود إلى النظرية في ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وهذا ما جعلها تصطبغ بالصبغة الخاصة بهما لبعض الوقت حتى لاقت اهتماماً خاصاً وتطوراً في النصف الثاني من القرن العشرين (بطاح والطعاني، 2016).

وقد أوضح الأغا وعساف (2014) بأنها مجموعة من الفروض نشأت عن طريق التجريب والفحص والملاحظة، التي توصل إلى مبادئ تفسر طبيعة القيادة وتنبأ بها وتستبصر بما يتعلق

بالجديد حولها، وأكدوا على ضرورة وجود بناء متسق وفق نظام معين يعتمد عليه في تفسير هذه القيادة.

من هنا تعد نظريات القيادة مهمة لسببين رئيسيين وهي: أنها توفر طريقة لفهم وتفسير تصرفات القادة، كما أنها توفر دليلاً لممارسة القيادة للمدراء والقادة الآخرين وتوسع الآفاق وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة (Bush ,et al, 2018).

وأشار لوسي وشفيق (Loo-See&Shafique, 2018) إلى أن العولمة والتطورات التكنولوجية تدفع المنظمات باستمرار إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، وهذه البيئة تجبر المنظمات على أن تكون واعية بنماذج القيادة لتتبع أساليب القيادة المختلفة، ولذلك يتعين على القادة أن يدركوا فعالية الدور والأسلوب الرائد كون القيادة لها أهمية كبيرة في تطوير المنظمات.

ويرى الباحث أن تعدد النظريات والدراسات حول موضوع القيادة يعود لكون القيادة موضوعاً حيوياً للدراسة والبحث، فهي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل.

1.2.1.2 نظرية الرجل العظيم:

تعد نظرية الرجل العظيم أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علماً له أصوله وقواعده، أم فناً مرتبطاً بالإبداع والخبرة، أم مزيج منهما، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية، إلا أنها حظيت بمكانة مهمة بين نظريات القيادة، وقد أطلق عليها الأب الشرعي للقيادة؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية (آل قماش، 2020).

وتنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. كما تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة (المصري، 2015).

بناءً على ما سبق يرى الباحث أن نظرية الرجل العظيم تعتمد أساساً على وجود أفراد يولدون عظماء، لذا فهم الأحق بالقيادة من غيرهم، لأنهم يمتلكون مواهب وصفات وراثية وخصائص فطرية جعلتهم قادرين على القيادة الفعالة ومن دونها لن يكونوا قادرين على ذلك.

2.2.1.2 نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة، وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات، وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة (النمر وآخرون، 2019).

تأثرت هذه النظرية بما كان سائداً في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب بأن القادة يولدون ولا يصنعون، لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي، وأن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته فرصة كبيرة ليصبح قائداً ناجحاً (آل ناجي، 2016).

وذكر الصباب وآخرون (2013) بأنها النظرية التي تقوم على افتراض إمكانية اكتساب السمات والخصائص عن طريق التعلم والتجربة والتدريب مما يجعل الفرد قائداً فعالاً، بشرط تحصيل نسبة محددة لا بد من توافرها في كل سمة.

ويرى الباحث أن هناك خلاف شديد حول عدد السمات التي يمكن أن تتوفر بالقائد سواء كانت مكتسبة أو فطرية، كما أنه إذا كانت تلك السمات القيادية مورثة فستحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وهذا لم يثبت صحته مطلقاً.

3.2.1.2 نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت نظرية اتخاذ القرار داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة.

وأشار فتيحة (2017) أن لكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات، فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة، وما دامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها وإيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات.

وأوضح نجاه (2014) أن نظرية اتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقى اهتماماً كبيراً من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري خاصة، وقد جاء بها سيمون الذي اعتبرها الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة، فالعمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

وفي ضوء ما سبق، تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية.

4.2.1.2 النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف، وتعتبر النظرية الموقفية من نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث إن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة (المعيوف، 2018).

وأشار أبو نور ومحمد (2015) بأن هذه النظرية تقوم 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، كما تشير 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 لظهور قائد يقود الجماعة ويوجهها.

ويرى الباحث أن النظرية الموقفية تتميز بديمقراطيتها وحريتها فهي لا تقتصر على عدد محدد من الأفراد، وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، لذا يبرز بعض الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها فالارتباط بالسمات الشخصية هو ارتباط نسبي يظهر بموقف أو ظرف قيادي معين.

3.1.2 القيادة الموقفية:

يمكن تعريف القيادة الموقفية على أنها نظرية تقترح تصنيف يتألف من أربع أنماط رئيسة للقيادة تتدرج ما بين التوجيه إلى التفويض، وتتضمن إطار عمل لموائمة كل نمط بمواقف محددة (Thompson & Glaso, 2015).

وعرفها العجمي والصوالحة (2021) على أنها مدخل للقيادة يركز على ملائمة أو فاعلية الأنماط القيادية وفقاً لمستوى نضج المرؤوسين فيما يتعلق بالمهام التي يؤديها وهي تستخدم كطريقة للتأثير على إنجاز الأفراد أو الجماعات فيما يتعلق بتحقيق هدف محدد في موقف معين. ويقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص عامة، بل يرتبط بخصائص وسمات نسبية ذات علاقة بموقف معين، فتأثر القائد على الجماعة يرتبط بموقف يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل معه (صفحي، 2023).

وأوضح داتا (datta,2015) أن تطبيق القيادة الموقفية يتيح الفرصة للمنظمة للتكيف مع احتياجات الموظفين اعتماداً على درجة الاحتياج للعمليات التوجيهية والداعمة اللازمة لإتمام مهمة معينة.

ويرى الباحث ان القيادة الموقفية هي نهج قيادي يركز على قدرة القائد على التعامل مع المواقف والأزمات بفعالية ومرونة، بحيث يتميز القائد فيها بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتصرفات الملائمة في ظروف متغيرة وغير متوقعة، ويكون مرناً ومبتكراً، حيث يستجيب بشكل فعال للتحديات والمشاكل الناشئة، ويسعى لاستغلال الفرص المتاحة.

تتضمن صفات القيادة الموقفية القدرة على التحليل السريع والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على التكيف والتغلب على المصاعب، والاستعداد للتغيير والابتكار، والقدرة على التواصل وتحفيز

الفريق. يتعامل القائد الموقفي بشكل فعال مع التوتر والضغوط ويتمتع بقدرة على اتخاذ القرارات الهامة والصعبة في ظروف غير مؤكدة.

تهدف القيادة الموقفية إلى تعزيز الثقة والتأثير الإيجابي على الفريق والمنظمة بأكملها. يشجع القائد الموقفي الابتكار والتفكير الإبداعي ويعمل على توفير بيئة مشجعة للتعلم والتطوير المستمر.

يجب أن يكون القائد الموقفي قادراً على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة العملية وتحديد الأولويات وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة. يعتبر القائد الموقفي ركيزة أساسية لنجاح المنظمة في التعامل مع التحديات وتحقيق النجاح في ظروف متغيرة وغير مستقرة.

4.1.2 أهمية القيادة الموقفية:

تتمثل أهمية القيادة الموقفية في الآتي: (عثمان، 2019)

- 1- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في القيادة.
- 2- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
- 3- التزويد بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة للظروف.

5.1.2 أهداف القيادة الموقفية:

تؤكد النظريات الموقفية على أن المواقف المختلفة تتطلب أنماط مختلفة من السلوك القيادي، حيث تتفق القيادة الموقفية على أن كل نمط من أنماط السلوك القيادي يصلح لبعض المواقف ولا يصلح لكل المواقف، وأن لكل قائد نمط معين من السلوك يتعامل به مع مرؤوسيه، وأن تحقيق الفعالية في القيادة يتوقف على التوفيق بين متطلبات الموقف وبين النمط القيادي المتبع (الظفيري، 2020).

ولخص البرازي (2016) أهداف القيادة الموقفية في الآتي:

- 1- تأخذ في الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف.
- 2- تعالج الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف.
- 3- تحدد العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما ترتب عليه نتيجة ما).
- 4- تزود القائد بأدوات تساعده على تنمية مهاراته الفنية والإنسانية والفكرية.
- 5- تقدم المدخل الموقفي كنموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.
- 6- سهولة فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف.

6.1.2 آلية عمل القيادة الموقفية وفق نموذج هيرسيوبلانشرد (سمات القائد):

ركز مدخل السمات على بعد واحد (سمات القائد)، وركز مدخل السلوك على بعدين (الإنتاج والعلاقات) بينما أضاف المدخل الموقفي بعداً ثالثاً وهو (الموقف أو الظرف التي تمارس في ظله القيادة)، لذا أكدت هذه النظرية على أهمية المرونة في سلوك القائد تبعاً للموقف أو الظرف السائد (بن حفيظ، والشايب، 2016).

وأورد عودة (2019) أربعة أنماط للقائد الفعال الذي يتمكن من دراسة الموقف على صعيد العمل أو نضج العاملين بحيث يتمكن من استخدام النمط القيادي المناسب، وهذه الأنماط هي:

1- النمط المخبر: وهو يلائم مرحلة النضج الأولى التي يكون مستواها منخفضاً، حيث إن القائد الإداري يمارس نمطاً إدارياً يتماشى مع درجة النضج الوظيفي المتدنية لدى العاملين، لذا فإن السلوك القيادي للقائد هو اهتمام كبير في العمل واهتمام قليل في العاملين، حيث يحرص القائد على تقديم التعليمات الكاملة للعاملين، وبالنسبة للعلاقات الإنسانية فإن القائد لا يهتم بها كثيراً؛ لأن الاهتمام سوف يخلق الفوضى مما يؤثر سلباً على الإنتاج، وكذلك الحواجز النفسية بينه وبينهم لأنهم زملاء جدد ولم يسبق له معرفتهم عن قرب (المعيوف، 2018).

2- النمط البائع: وهو يلائم مرحلة النضج الثانية التي يكون مستواها متوسطاً، ذلك أنه مع مرور الوقت فإن الموظف يكتسب خبرات جديدة في عمله وتتمو مهاراته وعلاقاته الاجتماعية مع رؤسائه وزملائه، مما يجعل قدرته تتحسن كثيراً إلا أنها ليست مكتملة، إذ يكون القائد منصباً على الاهتمام الكبير بالعمل والاهتمام الكبير بالعاملين، واهتمام القائد بالعمل في هذه المرحلة من مبدأ أن العاملين معه ما زالوا غير قادرين على العمل بشكل جيد وغير قادرين على تحمل المسؤولية وحدهم، وعلى الرغم من ذلك فإن القائد يبدي اهتماماً كبيراً بهم، فهو يقف معهم يدعمهم لأنهم أصبحوا قريبين منه بحكم تزايد فترة الخبرة الوظيفية ولأن مصلحة العمل تتطلب ذلك، وفي هذه المرحلة فإن القائد لا يفرط بالاهتمام بالعمل مثلما أنه لا يفرط بالاهتمام بالعاملين، ومن هنا سمي هيرسيوبلانشرد هذا النمط الإداري بالنمط البائع، بمعنى أن القائد يبيع السلوك الإداري الذي يهتم بالعاملين والعمل معاً ويحاول أن يجعل العاملين مشتريين لهذا السلوك الإداري (بن حفيظ والشايب، 2016).

3- النمط المشارك: وهو يلائم مرحلة النضج الثالثة التي يكون مستواهم متوسطة، ذلك أنه مع مرور الوقت أكثر فأكثر يصبح الموظف قادراً على القيام بالعمل بشكل جديد وتحسن مهاراته الوظيفية كثيراً، وبالنسبة لعلاقاته الاجتماعية فإنه يصبح قادراً على تكوين علاقات حسنة مع الرؤساء والزملاء، إلا أنه يفتقر جزئياً إلى الثقة بالذات، ويشعر بعدم الأمان لزيادة المسؤولية الملقاة على عاتقه، وسلوك الإداري للقائد يتصف بالاهتمام القليل بالعمل والاهتمام الكثير بالعاملين، أما قلة اهتمامه بالعمل فإن التوجيه الكثير والزائد عن حده قد يواجه بالمقاومة من قبل العاملين، وقد يفقدون الثقة بمهاراتهم في أداء العمل وعلى العكس من ذلك فإن القائد يهتم بالعاملين في هذه المرحلة ويعمل على دعمهم وتشجيعهم لحل مشكلاتهم بأنفسهم وتحمل مسؤولياتهم بشكل أكبر (كنعان، 2019).

4- النمط المفوض: وهو يلائم مرحلة النضج الرابعة والأخيرة، التي يكون مستواها عالياً، ذلك أن الموظف في هذه المرحلة يصبح قادراً على أداء العمل بشكل كامل وتكون معلوماته واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، كما أن الموظف في هذه المرحلة يصبح متحملاً للمسؤولية لزيادة ثقته بنفسه وولائه للمؤسسة، ويصبح الموظفون أكثر قدرة على أداء أعمالهم، وبذلك فإن السلوك القيادي للقائد يميل إلى الاهتمام القليل بالعمل والعاملين لان العاملين قد وصلوا إلى مرحلة النضج الوظيفي الذي يجعلهم يتحسسون من التوجيهات والإرشادات في مجال العمل، كما يصبحون في غنى عن الدعم النفسي أو التشجيع وسمي هذا النمط بالمفوض لان القائد في هذه المرحلة يستخدم سياسة الباب المفتوح ويفوض كثيراً من صلاحياته لمؤسسيه (البرازي، 2016).

مما سبق يرى الباحث أن الفرد قد يكون قائداً في موقف ما عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف، ويكون تابعاً في موقف آخر لا تتوفر فيه المهارات والكفايات المطلوبة للموقف الجديد، فإتباع أي نمط للقائد يكون حسب الموقف.

7.1.2 أبعاد القيادة الموقفية:

أبعاد القيادة الموقفية تشمل مجموعة من العناصر والمفاهيم التي تميز هذا النمط عن غيره من أنواع المختلفة من أنواع القيادات، وفيما يلي أهم أبعاد هذا النوع من القيادة:

1. أساليب القيادة: ويشير إلى الأساليب والطرق التي يستخدمها القائد لتوجيه وتحفيز الفريق، وتتضمن بعض أساليب القيادة الموقفية الشائعة: القيادة الديمقراطية، والقيادة

التحويلية، والقيادة التوجيهية، حيث تعتمد الاختيارات التي يقوم بها القائد في هذا الصدد على الظروف والمتطلبات المحددة للفريق (Northouse, 2021).

2. مهارات القيادة: تعتبر مهارات القيادة أدوات ومواهب يتمتع بها القادة لتحقيق النجاح في دورهم، وتتضمن مهارات القيادة الموقفية القدرة على التواصل الفعال، وبناء العلاقات، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتحفيز الفريق، وغيرها من المهارات التي تعزز قدرة القائد على تحقيق الأهداف المشتركة (Yukl, 2013).

3. المشاركة في اتخاذ القرارات: هذا البعد يشير إلى قدرة القائد على ضم الآخرين في عملية اتخاذ القرارات، فبدلاً من اتخاذ القرارات بشكل فردي، يقوم القائد الموقفي بتشجيع المشاركة واستدراج آراء وأفكار أعضاء الفريق، وهذا يؤدي إلى زيادة المشاركة والالتزام بالقرارات وتعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي داخل الفريق (البحيري، 2023).

4. التخطيط الموقفي: هو عنصر أساسي في القيادة الموقفية، ويشير إلى القدرة على وضع الرؤية والأهداف وتطوير الاستراتيجيات وتحديد خطط العمل الفعالة لتحقيق هذه الأهداف، وفيما يلي بعض التوضيحات حول عناصر التخطيط الموقفي (عمر، 2022):

- وضع الرؤية والأهداف: يبدأ التخطيط الموقفي بتحديد الرؤية الاستراتيجية للفريق أو المنظمة، الرؤية هي الصورة المستقبلية المثلى التي يسعى الفريق لتحقيقها، بعد تحديد الرؤية، يتم تحديد الأهداف التي تساهم في تحقيق تلك الرؤية. تكون الأهداف قابلة للقياس والتحقق وتحدد النتائج المرجوة.

- تطوير الاستراتيجيات: بعد تحديد الأهداف، يتم وضع استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، وتشمل الاستراتيجيات الإجراءات والخطوات اللازمة للتوجه نحو الأهداف المحددة، كما تعتمد الاستراتيجيات على تحليل الوضع الحالي، والمتغيرات الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة.

- تحديد خطط العمل: تعد خطط العمل أدوات تفصيلية لتحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات، تتضمن خطط العمل تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات، وتحديد الموارد المطلوبة، وتحديد المواعيد الزمنية والمراقبة والتقييم للتقدم وإجراء التعديلات اللازمة.

8.1.2 الأسس التي تقوم عليها القيادة الموقفية:

ذكر عبد الجليل (2016) مجموعة من الأسس التي تقوم عليها القيادة الموقفية وهي:

- 1- لا تعتمد القيادة الموقفية على طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
 - 2- يجب أن تتماشى الممارسات الإدارية مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
 - 3- تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
 - 4- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- ويرى الباحث أن أساس الإدارة الموقفية الاعتماد على المواقف، حيث أن معظم الناس يمكن أن يصبحوا قادة، إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها، والشخص الذي ينجح مصادفةً في تلبية حاجات مجموعة في وقت ما أو موقف يعد قائداً.

2.2 إدارة الأزمات

فرضت مستلزمات ومتطلبات واقعنا المعاصر فن وعلم إدارة الأزمات في جميع المؤسسات والمنظمات المختلفة، وإن لكل أزمة من الأزمات الخصائص المميزة لها التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها يتوافق مع طبيعتها، بحيث تخضع كل الأزمات لعمليات علمية منهجية مشتركة في إدارتها لتجنب وقوعها، والتخفيف من آثارها السلبية، وتمثل الأزمات التي تمر بها المنظمة نقطة حرجة وحاسمة في كيانها، تختلط فيها الأسباب بالنتائج، مما يفقد القادة قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية (أبو طه، 2013).

1.2.2 الأزمات

أصبح موضوع الأزمات ذو أهمية خاصة تميزه عن باقي المواضيع ذات العلاقة، نظراً لما تمثله الأزمات من تهديد للكيان برمته ويهدد وجوده وبقائه ويتجاوز المستوى الفردي ويتعداه إلى مستوى المنظمات والمؤسسات والدول، والسبب في تزايد الأزمات يرجع إلى عدة أسباب منها، شدة المنافسة التي أفرزتها المتغيرات الدولية في هذا العصر، وكذلك صراع المصالح، وغيرها الكثير من الأسباب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... الخ (الحدراوي، 2010).

2.2.2 مفهوم الأزمات:

واجه تعريف الأزمة صعوبات في تعريفه، كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي قد يترتب عميه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية، بهدف الحد من نتائجها السلبية، والاستفادة من نتائجها الإيجابية (الحنفي، 2017).

وأصبح مفهوم الأزمة بشكل أو بآخر يمس جوانب الحياة كافة، وأن كلمة أزمة كما يعرفها شرفة، وبوطغان (2018) بأنها: "مرحلة من الصراع والتهديدات التي يتعرض لها الأمن البشري". وعرفتها أوليفيرا (Oliveira, 2010: 107) بأنها: "موقف غير متوقع (لا يمكن التنبؤ به) يتضمن سلسلة من التهديدات الخطيرة سواء لأصحاب المصالح، أو الأهداف التنظيمية، أو سمعة المنظمة، أو بقاء المنظمة.

وعرفها آل سعود (2013: 34) بأنها: "حالة تهديد مفاجئة تتعرض لها المنظمة، تهدد وجودها والوقت المتاح للتعامل مع هذه الحالة ضيق جداً، ورغم التهديد الذي تحمله الأزمة، فإنها إذا أديرت بالشكل المناسب يمكن أن تتحول إلى فرصة للاتجاه بالمنظمة للأحسن".

وعرفها أبو فارة (2016: 14) بأنها: "لحظة القرار، وهي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة، وتتلاحق فيه الأحداث، وتتشابك الأسباب بالنتائج، ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت، وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على الموقف، وعلى اتجاهاته المستقبلية".

وعرفها الخطيب (2015: 35) بأنها: "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد مما يستلزم، تحركاً مضاداً وسريعاً للحفاظ على تلك الأهداف.

لاحظ الباحث أن التعريفات السابقة ركزت على عنصرين أساسيين في تحديد مفهوم الأزمات وتناولته بأشكال مختلفة، العنصر الأول: وهو حالة التهديد المباشر، أو حدث مفاجئ غير متوقع، أو الحالة غير العادية التي تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، والعنصر الثاني: هو اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمة وما سيتبعها من آثار من أجل تفكيكها والقضاء عليها.

وبناء على ما سبق يعرف الباحث الأزمة بأنها: موقف مفاجئ يتخلله حصول أحداث خارجة عن السيطرة تؤدي إلى تشكيل تهديد في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة وتحدث حالة إرباك تحتم على الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها.

3.2.2 أنواع الأزمات:

ذكر أبو حجير (2014) أن الباحثين تناولوا العديد من التقسيمات لأنواع الأزمات، حيث يقوم كل واحد بطرح تقسيم من زاوية معينة، ويمكن إجمال هذه التقسيمات إما حسب النوع: سياسية، اقتصادية، أمنية، إدارية، اجتماعية، أو حسب التأثير: تنظيمية، محلية، قطاعية، إقليمية، عالمية، أو حسب التوقع: متوقعة، مفاجئة.

وقسم ثابت (2021) الأزمات التي تواجه المنظمات إلى ما يلي:

1. حسب المحتوى: معنوية، ومادية.
2. حسب إمكانية الاستفادة: تنموية، وعرضية.
3. حسب شدة الأثر: شديدة الأثر، وضعيفة الأثر.
4. حسب مراحل التكوين: النشوء، والتصعيد، والتكامل، والاحتواء، والنهاية.
5. حسب البعد الزمني: متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها، ومفاجئة يصعب التنبؤ بها.
6. حسب كيان الضرر: دولية، وقومية، ومجتمع معين، وفردية، وتنظيمية.

في حين يرى المعمري (2021) أن الأزمات تقسم على النحو التالي:

الأزمات المادية أو المعنوية: الأزمات المادية ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعتها. أما الأزمات المعنوية فهي أزمات ذات طابع نفسي، شخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسيولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.

الأزمات البسيطة أو الحادة: الأزمات البسيطة هي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع، أما الأزمات الحادة فهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

أزمات جزئية أو عامة: الأزمات الجزئية هي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام، أما الأزمات العامة فهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواء كان شركة، أو منظمة، أو دولة) وهي تؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

أزمات وحيدة أو متكررة: الأزمات الوحيدة هي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإرادة هي التي تؤدي إليها،

أما الأزمات المتكررة فهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها، وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها.

4.2.2 إدارة الأزمات

لقد كان أول ظهور لمفهوم إدارة الأزمات في الفكر العسكري ثم الأمني، وأن أكثر ما كتب عن إدارة الأزمات في الفكر الإداري قد صدر بعد (1988) (الأسطة، 2016).

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو أي فرض لتجنبها، وكثيراً ما يقال أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، لذلك كان لا بد من إيجاد وسائل وأساليب من أجل مواجهتها وهو ما اصطلح على تسميته (إدارة الأزمات) (الخفاجي، الحيدراوي، 2010).

في ظل تزايد الأزمات وانتشارها، كان من الضروري أن يظهر مفهوم إداري يتناول جوانب الأزمات والأساليب الإدارية في التعامل معها، وقد قدم الكتاب والباحثون عدداً من التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات: وسيعرض الباحث عدداً من هذه التعريفات:

عرّف لارسون وردوول (2: Larson & Rudwall, 2010) إدارة الأزمات بأنها: "مجموعة وظائف أو عمليات للتعرف وللدراسة والتنبؤ بموضوع الأزمة".

وعرّفها العبسي (2020) بأنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة أو الحد منها".

وعرفها نيزاميدو (6: Nizamidou, 2018) بأنها: "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها".

كما عرّفها الغريباوي (2020) بأنها: "أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية عملية سليمة تتمثل في التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والمتابعة وتشكيل أعضاء فريق الأزمات والقيادة ونظم الاتصال والمعلومات والتقييم".

وعرفها مصطفى (2017: 73) بأنها: "العملية التي تتم فيها معالجة الموقف أو الحدث والخروج منه بدون أو بأقل خسائر ممكنة، والتنبؤ بالأزمة عن طريق المعلومات المتوفرة، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة لها، وحشد كافة الخبرات والإمكانيات لمواجهتها، التي قد يترتب عميها زعزعة الأمن والاستقرار".

كذلك عرفت أليفيرا (Oliveira: 2010) بأنها: "العملية التي تقوم بها المنظمة للتعامل مع المشكلات التي تهدد بقائها وعلاقتها مع الجمهور".

يلاحظ الباحث أن التعريفات السابقة تختلف من باحث لآخر بسبب اختلاف الباحثين في التعامل مع الأزمة كظاهرة، واختلاف جوانب الاهتمام، وتعدد وجهات النظر، إضافة إلى اختلاف اختصاص كل باحث، كما ركزت اغلب التعريفات على العناصر التالية (وجود الأزمة أو التهديد الذي يواجه المنظمة، مديري ومتخذي قرار قادرين على التعامل مع الأزمات، وضع اقتراحات وحلول وسيناريوهات للتعامل مع الأزمات)

ومن خلال ما سبق فقد عرف الباحث إدارة الأزمات بأنها: جهود إدارية مبذولة تتضمن وضع استراتيجيات وخطط لمواجهة أحداث متوقعة قد تسبب أزمات، والعمل على معالجتها، من أجل التغلب على كل المشاكل التي قد تحدث والعمل على حلها بكفاءة وفاعلية.

5.2.2 أهداف إدارة الأزمات:

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة أو الكارثة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المنتبأ بحدوثها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية. وتتلخص أهداف إدارة الأزمات كما أوردها العظمتات (2016) في النقاط التالية:

1. توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
2. تحديد دور كل الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة والكارثة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
3. توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة.
4. العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.
5. وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة أو الكارثة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.
6. العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

6.2.2 مراحل إدارة الأزمة:

هناك عدة مراحل تمر بها عملية إدارة الأزمات، فقد قسم كومبس (Coombs, 2018) مراحل إدارة الأزمة حسب الأساس الزمني إلى: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الاستجابة للأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة.

وتمر مراحل إدارة الأزمات بأربع مراحل أساسية هي:

مرحلة التنبؤ بهدف تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة: تمثل هذه المرحلة أنشطة منظمة وهادفة لدرء الأزمة، أو الحيلولة دون وقوعها كلما أمكن، أو التخفيف من حدتها، وتتمثل مكونات هذه المرحلة في الآتي: تحليل المخاطر المحتملة، وتقدير القدرات والإمكانات المتاحة، والاستفادة من التجارب السابقة، وتحديد الإجراءات المانعة أو المخفضة لآثار الأزمة، وصيانة منظومة الإجراءات والتدابير والنظم لدرء أو تخفيف حدة الأزمة، والمراجعة، ووضع السياسات والتشريعات المنظمة (زاكود، 2013:103).

مرحلة الاستعداد والتحصير: تستهدف هذه المرحلة التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات، وتقوم كفاءة وفاعلية هذه المرحلة على العناصر الآتية: وضع خطة متكاملة لمواجهة الأزمة، وإطار متكامل لتدريب القوى العاملة التي تقوم بدور أساسي في تنفيذ خطة المواجهة، ووضع سيناريوهات بديلة (عبد، 2022).

مرحلة المواجهة: تعتمد كفاءة وفاعلية هذه المرحلة في جانب منها على كفاءة مرحلة الاستعداد والتحصير، وفي الجانب الآخر على منظومة إدارية متكاملة ومنسقة، تتمثل في الآتي: معلومات صحيحة ودقيقة ومتكاملة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد الأولويات لمواجهة آثار الأزمة، والدقة والسرعة في إرسال التوجيهات، واستقبال التقارير مع الاهتمام بالتغذية الراجعة، والاهتمام بالتغذية الراجعة وشبكة اتصالات فعالة، والاهتمام بالبيئة الخارجة المحيطة "الأطراف المعنية (ثابت، 2021).

مرحلة إعادة التوازن: تستهدف هذه المرحلة العودة إلى الوضع الطبيعي قبل وقوع الأزمة، وتستوجب هذه المرحلة درجات عالية من التنسيق بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة وفقاً للآتي: تحديد دور لكل طرف في إعادة التوازن، وتحديد سلطات ومستويات مركز التحكم والسيطرة على عمليات التخطيط والمتابعة، وتقييم مرحلة مجابهة الأزمة لتحديد التدابير أو تقلل من أضرار الأزمة (المعمري، 2021).

واقترح أبو حجير (2014) نموذج لإدارة الأزمات يتكون من:

- مرحلة إدارة ما قبل الأزمة، وتشتمل على: إنشاء وحدة (أو فريق) لإدارة الأزمات، وإعداد السيناريوهات المتوقعة للأزمة، ووضع خطط للمواجهة، والتدريب لإدارة الأزمات مع توفير إمكانيات المواجهة، والاعتماد على أنظمة إنذار مبكر.
- مرحلة إدارة التعامل مع الأزمة، وتشتمل على: تنفيذ خطط الأزمات، وقيادة مركز الأحداث، وتنظيم المعلومات والاتصالات، واتخاذ القرارات بأسلوب علمي وإشراك العاملين (العصف الذهني - شجرة القرارات - أسلوب دلفي)، والتعامل مع الإعلام.
- مرحلة إدارة ما بعد الأزمة، وتشتمل على: إصلاح الأضرار وإجراء التغييرات اللازمة، والتقييم والدروس المستفادة، وإجراء الدراسات والأبحاث والتدريب، ووضع الضوابط لعد التكرار.

7.2.2 متطلبات إدارة الأزمات:

لقد صنف الكتاب والباحثون متطلبات إدارة الأزمات بطرق مختلفة، وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية والعملية، واختلاف مقاصدهم في الدراسة.

حيث اعتمد أبو فارة (2016) في دراسته على خمس متطلبات للتعامل مع الأزمة وهي:

1. التخطيط الفعال.
2. مرونة الهيكل التنظيمي.
3. القدرة على اتخاذ القرارات.
4. المهارات القيادية وفرق العمل.
5. الاتصال ونظم المعلومات.

أما الكافي (2015) فقد قسم في كتابه هذه المتطلبات إلى قسمين:

القسم الأول: متطلبات إدارية: وشملت تبسيط الإجراءات، وإخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية، والوفرة والحضور الدائم، وتفويض السلطة، وفتح قنوات الاتصال، والتواجد المستمر في موقع الأحداث.

القسم الثاني: متطلبات مادية تشمل فريق عمل الأزمة والإعلام.

أشارت مسك (2011) إلى ضرورة توفر مجموعة من العناصر التي تشكل متطلبات البرنامج الفعال لإدارة الأزمات وهي: العناصر الإستراتيجية، والعناصر التنظيمية، والثقافة التنظيمية.

أما مصطفى (2017) فقد أشار إلى أن إدارة الأزمة تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات كالتالي:

1. تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح، ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.
2. التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم، وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارف الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري ببسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.
3. التخطيط: إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.
4. التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.
5. تفويض السلطات: إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول والذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الإرباك.

8.2.2 أبعاد إدارة الأزمات

تشمل إدارة الأزمات على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تهدف إلى التعامل مع الأزمات وإدارتها بفاعلية، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1. اكتشاف إشارات الإنذار: يركز على قدرة القائد وفريق الإدارة على اكتشاف وتحليل الإشارات المبكرة التي تشير إلى وجود أزمة محتملة. يتضمن ذلك مراقبة البيانات والمعلومات والتحليل الدقيق للمؤشرات والتغيرات التي قد تشير إلى وجود أزمة قادمة. يساعد هذا الاكتشاف المبكر في التصدي للأزمات قبل أن تتفاقم وتتسبب في أضرار أكبر (محارمه، 2021).

2. الاستعداد والوقاية: هذا البعد يركز على التخطيط المسبق والاستعداد للأزمات المحتملة. يشمل وضع إجراءات وخطط الطوارئ وتحديد الموارد والتدريب والتجارب العملية للتأكد من جاهزية الفريق للتعامل مع الأزمات. يهدف هذا البعد إلى تقليل التأثيرات السلبية للأزمات وتعزيز القدرة على الاستجابة الفعالة والسريعة (Squier,2023) .
3. احتواء الأضرار:يركز على الجهود المبذولة للحد من تأثير الأزمة وتقليل الأضرار الناجمة عنها. يتضمن ذلك اتخاذ إجراءات فورية وفعالة للسيطرة على الأزمة وتحديد الأولويات وتنسيق الجهود للتصدي للأزمة وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة (Coombs,2014) .
4. استعادة النشاط: يركز هذا البعد على جهود إعادة الاستقرار والاستعادة بعد انتهاء الأزمة،ويشمل هذا الجانب العديد من الجوانب التي تساهم في استعادة النشاط بشكل سلس وفعال، وتشمل ما يلي (Savoie,2017):
 - تقييم الضرر والتعلم:بعد انحسار الأزمة، يتعين على فريق الإدارة تقييم الضرر الذي لحق بالمنظمة وتحليل العواقب والتأثيرات الناجمة عن الأزمة. يتم تحديد الدروس المستفادة والتعلم من الأخطاء المرتكبة خلال الأزمة وتحسين الإجراءات والإجراءات لتعزيز الاستعداد للأزمات المستقبلية.
 - استعادة العمليات والأنشطة:يتضمن هذا الجانب إعادة تشغيل العمليات والأنشطة المتأثرة بالأزمة. يتم تنفيذ خطط الاستعادة المحددة سابقًا وتنظيم جهود إعادة البناء وإعادة التأهيل. يجب ضمان استعادة النشاط بأسرع وقت ممكن وتحقيق الاستقرار والعودة إلى الوضع الطبيعي.
 - إدارة الاتصال والصورة العامة:يعد إدارة الاتصال الفعالة أمرًا حيويًا لاستعادة النشاط بعد الأزمة. يجب التواصل المستمر مع الجمهور المستهدف والأطراف المعنية لتوضيح الخطط والتحسينات التي تم اتخاذها للتعامل مع الأزمة واستعادة الثقة والصورة العامة للمنظمة.
 - التعزيز والتحسين المستمر:بعد استعادة النشاط، يجب أن يستمر القائد وفريق الإدارة في التركيز على التحسين المستمر. يتطلب ذلك تقييم الإجراءات والسياسات والعمليات المتبعة خلال الأزمة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها. يتم تنفيذ التغييرات اللازمة لتعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات في المستقبل.

- بناء قدرات الأزمة: يجب على القائد وفريق الإدارة الاستفادة من تجربة الأزمة لتطوير قدراتهم في التعامل مع المواقف الصعبة. يمكن تنظيم التدريب وورش العمل والتمارين العملية لتعزيز الاستعداد والقدرة على استدامة الأعمال في حالة وقوع أزمة جديدة.
- التعاون والتنسيق: يعتبر التعاون والتنسيق بين الفرق والمنظمات المختلفة عاملاً حاسماً في إدارة الأزمات. يجب تعزيز التواصل والتعاون مع الأطراف المعنية والجهات الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص. يتم تبادل المعلومات والموارد وتنسيق الجهود للتصدي للأزمات بشكل فعال ومتكامل.

9.2.2 أساليب إدارة الأزمات:

تتعدد أساليب إدارة الأزمات من أهمها ما ذكره رافع وعبد الأمير (2018) في الآتي:

1. أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط): وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المنظمة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة.
2. أسلوب التساوم التوفيق: وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تسعى بها المنظمة للتوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف معالجة الأزمة.
3. أسلوب التساوم الإقناعي: وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المنظمة.

10.2.2 استراتيجيات التعامل مع الأزمات ومواجهتها:

تختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها والهدف من مواجهة الأزمة هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق: وقف التدهور والخسائر، وتأمين وحماية العناصر الأخرى، والسيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها، والاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير (الجمل، والرجوب، 2020).

11.2.2 معوقات إدارة الأزمات:

صنّف شرفة وبوظغان (2018) المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمات عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة في الآتي:

- معوقات تنظيمية: عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.

- معوقات متعلقة بالمعلومات: تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.
- معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- معوقات إنسانية: تتعلق بالأفراد ومنها: الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة، وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.
- معوقات بيئية: تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحديد من فعاليتها بمواجهة الأزمة، كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات.
- معوقات اقتصادية: تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخلياً أو خارجياً، كقلة المخصصات المالية، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.
- معوقات تكنولوجية: تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمنظمة والتي تعد عائقاً بمواجهة الأزمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وغيرها وعدم توافر أجهزة عملية متطورة وتؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة.

12.2.2 عوامل نجاح إدارة الأزمات:

تبرز أهم عوامل ومتطلبات نجاح إدارة الأزمات من وجهة نظر مطشر وحمود (2019) في الآتي:

1. تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.
2. تحديد سن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.
3. إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات.
4. تكوين فريق إدارة الأزمات وتدريبه وتحديثه باستمرار.
5. وضوح الواجبات والوظائف والمسؤوليات وتحديد دعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.

6. تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستوى الإداري.

3.2 البلديات

عرّف قانون رقم (1) لسنة (1997) بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، أن الهيئة المحلية هي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين، وتشمل البلديات، أو المجالس المحلية، أو المجالس القروية، أو اللجان الإدارية أو لجان التطوير أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام القانون (عمر، 2016).

1.3.2 تصنيف البلديات

صنف قانون رقم (1) لسنة (1997) بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، البلديات في فلسطين إلى أربع تصنيفات (أ، ب، ج، د)، حيث بلديات (أ) هي البلديات الموجودة في مراكز المحافظات بغض النظر عن عدد السكان، وبلديات (ب) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين (10000) و(15000) نسمة، وبلديات (ج) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين (5000) و(10000) نسمة، وبلديات (د) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين (1000) و(5000) نسمة، وتشير التصنيفات (ب) و (ج) إلى البلديات الحديثة في المناطق الريفية، وبالتالي تختلف البلديات من حيث الهيكلية بحسب تصنيفها (ثابت، 2021).

أما وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (2016) فقد صنفت البلديات إلى ثلاثة أصناف أو درجات (أ، ب، ج) على النحو الآتي:

1- الصنف الأول: البلديات المركزية (أ) وهي المدن الفلسطينية المركزية، وتعتبر هذه البلديات هيئات محلية كبيرة الحجم، وتقدم أكثر الخدمات والنشاطات المحلية من حيث الكم والنوع، بالإضافة إلى أنها تهتم بالجوانب التنموية ليس داخل حدودها التنظيمية فقط، ولكن يتوقع منها دور فعال في مجال التنمية في فلسطين.

2- الصنف الثاني: البلديات الرئيسية (ب): وهي المدن التي يتجاوز عدد سكانها عن (15) ألف نسمة، وهذه البلديات متوسطة في حجمها الوظيفي، وعلى الرغم من ذلك تشكل هذه البلديات عماد البنية البلدية الفلسطينية، ولها القدرة على تجنيد موارد وإمكانيات من تلك التي يمكن للبلديات الأساسية توفيرها.

3- الصنف الثالث: البلديات الأساسية (ج): وتشمل البلديات التي يقل عدد سكانها عن (15) ألف نسمة باستثناء البلديات التي سبق وأن صدر قرار بترفيعها إلى الفئة (ب) ، وحيث أن الموارد الذاتية لمثل هذه البلديات تبقى محدودة ومرتبطة بحجم السكان ونوعية النشاط الاقتصادي، فإن قدرتها ونشاطاتها ستكون محصورة في تقديم الخدمات الأساسية، والقيام ببعض المشاريع التنموية الصغيرة.

2.3.2 خدمات البلديات

وضح قانون رقم (1) لسنة (1997) بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية في النطاق الجغرافي المنوط بها هي: تخطيط البلدة والشوارع، المباني ورخص البناء، المياه، الكهرباء، إنشاء المجاري والمراحيض العامة، الأسواق العامة، الحرف والصناعات، النظافة، الصحة العامة والرقابة عليها، المحلات العامة، المنتزهات، المؤسسات الثقافية والرياضية، إدارة الكوارث، تنظيم وسائل النقل البري والبحري، تنظيم الباعة المتجولون، الأوزان والقياس، الإعلانات، هدم الأبنية، فضلات الطرق، منع التسول، إنشاء المقابر، مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها، مشروع الموازنة العامة وإدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية (ثابت، 2021).

4.2 الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة الموقفية وعلاقتها ببعض المتغيرات

الدراسات العربية

دراسة الراجح (2022) : بعنوان " نمط القيادة الرئيسي لقادة المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة: بحث باستخدام نظرية القيادة الموقفية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة الرئيسي لقادة المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة بناءً على نظرية القيادة الموقفية، ومقارنة علاقة النمط الرئيسي للقائد مع كل من المؤهل الدراسي للقائد، عدد سنوات خبرته في قيادة المدارس، وتأهيله المتعلق بالقيادة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (217) قائداً مدرسياً من مدارس المدينة المنورة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام أداة هيرسي وبلانشارد المكونة من (12) موقفاً و(4) استجابات لكل موقف، وذلك بعد تكييفها للسياق السعودي وترجمتها للغة العربية، وتوصلت

الدراسة إلى أن نمط القيادة الرئيسي لعينة الدراسة هو نمط القيادة الداعم، بينما لم تجد الدراسة أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الرئيسي لقيادة المدارس سواء مع المؤهل الدراسي للقائد، أو عدد سنوات خبرته في قيادة المدارس، أو تأهيله المتعلق بالقيادة، كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر من (95%) من العينة تستخدم (3) أنماط قيادية أو (4) وهو دليل وجود مرونة جيدة في استخدام الأنماط القيادية.

دراسة العجمي (2021): بعنوان " أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي: الدور الوسيط للقدرات الإستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية "

تشير الدراسة إلى اثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي ، الدور الوسيط للقدرات الإستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (5000) موظف، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (357) موظف في شركة البترول الوطنية الكويتية، وتم استرداد (297) صالحة للتحليل، ولقد تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي) في التغيير المنظمي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، والتكنولوجيا) في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي) في القدرات الإستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر للقدرات الإستراتيجية في التغيير المنظمي في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر للقيادة الموقفية في التغيير المنظمي بأبعاده في شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات الإستراتيجية.

دراسة المغربي (2021): بعنوان " أثر أساليب القيادة الموقفية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الكيماوية الأردنية"

تناولت الدراسة تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية، لتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيقها على (89) منظمة تصنيع كيميائي، وكان مجتمع هذه الدراسة هم المديرين المتخصصين في إدارة المشاريع، وبلغ حجم عينة الدراسة (85) مدير مشروع، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن منظمات التصنيع الكيميائي

تنفذ المتغيرات الفرعية للقيادة الموقفية وأبعاد أداء المشروع، كما تبين وجود علاقة قوية بين المتغيرات الفرعية للقيادة الموقفية وأبعاد أداء المشروع، وأن ممارسات القيادة الموقفية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع، وكان التأثير الأكبر هو الدعم والتدريب.

دراسة كنعان (2019): بعنوان " مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة "

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (520) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، حيث تم تطبيق استبانته عليهم ، وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية هي متوسطة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية تعزى إلى متغير الخبرة، لصالح أقل من 5 سنوات.

دراسة عودة (2019): بعنوان " دور مدير المدرسة في تنمية القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء "

هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تنمية القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة ككل من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (1646) معلماً ومعلمة ، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (329) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تنمية أساليب القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس من وجهة نظرهم، ولجميع مجالات الدراسة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تنمية أساليب القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

دراسة باعمر (2019): بعنوان " الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة

ظفار وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين في ضوء نظرية هيرسيوبلانشرود "

جاءت الدراسة للتعرف على واقع الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين في ضوء نظرية هيرسيوبلانشرود، وتكونت عينة الدراسة من (199) معلماً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الموجة جاء في الرتبة الأولى وفي الرتبة الأخيرة النمط المفوض بالإضافة إلى إن دافعية الانجاز لدى المعلمين كانت في مستوى مرتفع وجاء في الرتبة الأولى تحقيق الأهداف وفي الرتبة الأخيرة القدرة على مواجهة الأهداف ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر).

دراسة عثمان (2019): بعنوان " القيادة الموقفية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة: دراسة

حالة/شركة أوتار للإنشاءات المحدودة "

كان هدفها الأول هو التعرف على دور القيادة الموقفية في تحقيق أهداف المنظمة، دراسة حالة شركة أوتار للإنشاءات المحدودة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (60) موظفاً يعملون في شركة أوتار للإنشاءات المحدودة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بالاتجاه الموقفي يسد النقص ويرفع المهارات ويؤدي إلى التأثير الإيجابي على العاملين، وأن اقتراح نماذج لاختيار القيادة الموقفية واستخدام نظام للبيانات والمعلومات القيادية تساعد القيادة في اختيار القيادة وفق ظروف الموقف، وأن تطبيق اللوائح والقوانين عمل على تحقيق أهداف الشركة، وأوصت الدراسة أنه يجب على الشركة الاهتمام بالاتجاه الموقفي لأنه يعمل على سد النقص ويزيد مهارات العاملين.

دراسة وانتو (Wanto, 2021): بعنوان " Relationship of Situational Leadership Style of Principal and School Climate to Teacher Integrity PAUD at Gambir Sub-District Central Jakarta "

كان الهدف من هذه الاستبانة استقصاء العلاقة بين مناخ المدرسة وأسلوب القيادة الموقفية للمدير جنباً إلى جنب مع نزاهة معلمي (PAUD) في منطقة جامبير الفرعية في جاكرتا الوسطى، تم تضمين البحث الكمي مع تقنيات الارتباط في هذه الدراسة، كان مجتمع الدراسة جميع معلمي (PAUD) في منطقة جامبير الفرعية في جاكرتا الوسطى، وتكونت عينة الدراسة من (63) شخصاً، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، تم استخدام الاستدلال والتحليل الوصفي لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج أنه كلما كان أسلوب القيادة للمدير أفضل والمناخ المدرسي أفضل، كانت نزاهة المعلم أفضل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الموقفية ونزاهة المعلمين في منطقة جامبير الفرعية في وسط جاكرتا، ووجود أثر دال إحصائياً لممارسة القيادة الموقفية في نزاهة المعلم.

دراسة ويريانى وآخرين (Wuryani et al., 2021): بعنوان " Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee mance "

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل نظام دعم القرار على أنماط القيادة الموقفية على تحفيز العمل وأداء الموظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت العينة من جميع الموظفين الذين بلغ مجموعهم (70) مستجيباً من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، ولجمع البيانات استخدم الباحثون مؤشرات DSS لمعرفة أثر أنماط القيادة الموقفية على تحفيز العمل وأداء الموظف، وأظهرت النتائج أن نظام دعم القرار (DSS) في القيادة الموقفية لم يكن قادراً على المساهمة في تحسين أداء الموظف، وأن دور التكنولوجيا في صنع القرار شبه المنظم يجب أن يعتمد على بيانات كافية للمساعدة في تحسين تحفيز الموظفين وأدائهم، ولا زالت القيادة مستخدمة لاتخاذ قرارات غير منظمة دون الالتفات إلى البيانات المخزنة في نظام الأداء.

دراسة هدايات وآخرين (Hidayat et al., 2020): بعنوان " The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of "

teachers' work productivity using correlation analysis and " SITOREM

جاءت الدراسة لتحديد تأثير القيادة الموقفية والكفاءة الذاتية على تحسين إنتاجية عمل المعلم، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، كما تم تطبيق نظرية التعريف العلمي لإجراء البحوث العملية في إدارة التعليم (SITOREM) لتحديد الأولويات، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الابتدائية من موظفي الخدمة المدنية (PNS) في بوجور بإندونيسيا، تم اختيار (105) منهم كعينة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الموقفية وإنتاجية عمل المعلم، وبين الكفاءة الذاتية وإنتاجية عمل المعلم، وهذا يعني بالتالي أن هذين العاملين مؤثرين في زيادة إنتاجية المعلمين.

The Influence of " بعنوان (Ruslan et al., 2020): دراسة رسلان وآخرين principal's situational leadership and Teacher's professionalism on " Teacher's performance

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير أسلوب القيادة الموقفية للمدير ومهنية المعلم معاً على أداء المعلم في المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (119) معلماً يعملون في (14) مدرسة ابتدائية عامة في بنجوان في نيجيريا، تم إجراء هذا البحث باستخدام الاستبيان، وبلغت عينة الدراسة (32) معلماً في ثلاث مدارس ابتدائية، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لأسلوب القيادة الموقفية للمدير على أداء المعلم؛ وهناك تأثير لمهنية المعلم على أداء المعلم؛ وهناك تأثير لأسلوب القيادة الموقفية للمدير ومهنية المعلم معاً على أداء المعلم.

The Role of Work " بعنوان (Ferdianto et al., 2019): دراسة فرديانتو وآخرين Motivation as a Mediation Influence of Situational Leadership Style and Change Management on Performance of Employee in Bank " MandiriJember

تشير الدراسة إلى اختبار دور تحفيز العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة الموقفية وإدارة التغيير وأداء الموظف في بنك المنديريجمبر في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة تحليل المسار لاختبار تأثير أسلوب القيادة الموقفة ودوافع العمل في إدارة التغيير والأداء، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك

منديريجمبر في إندونيسيا، وأجريت الدراسة على عينة من (116) مستجيباً، وأظهرت النتائج أن القيادة الظرفية وإدارة التغيير لها تأثير إيجابي معنوي على دافعية وأداء العمل، كما أن دافع العمل له تأثير إيجابي على الأداء.

دراسة ستياوان وآخرين (Setiawan et al., 2019): بعنوان "Study of Situational Leadership Style on an Indonesian Construction Company"

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى الملائمة بين أسلوب القيادة الموقفية ونوع الموظف في شركة البناء في إندونيسيا، وتم تمثيل ظروف الموظف من خلال مستوى نضج الكفاءة والالتزام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان ومقابلة مع واحدة من أكبر شركات المقاولات في إندونيسيا التي نفذت أربعة مشاريع بناء كبيرة في عام (2017) في باندونغ بإندونيسيا، يُظهر ملخص نتائج المشاريع الأربعة الملائمة بين نوع الموظف في الدعم) مستوى الكفاءة المعتدل ومستوى الالتزام المتغير ((D3) وأسلوب القيادة الموقفية لمدير المشروع المصنف على أنه "مشاركة" وهو مناسب (S3) فيما يتعلق بنظرية القيادة الموقفية.

دراسة ستياوريني وآخرين (Setyorini et al., 2018): بعنوان "The effect of situational leadership style and compensation to employee performance with job satisfaction as intervening variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch"

جاءت الدراسة لتحليل تأثير أسلوب القيادة الموقفية والتعويض على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي كمتغير متداخل، تم إجراء الدراسة في مكتب فرع (PT Bank Rakyat Indonesia (Denpasar)، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنك، تم توزيع الاستبيان على (64) موظفاً مثلوا عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الموقفية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي، ووجود تأثير معنوي للتعويض على الرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف، ويؤثر التعويض تأثيراً إيجابياً وهاماً على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي.

دراسة ريزا وآخرين (Reza et al., 2018): بعنوان "The influence of situational leadership, organizational culture and training on employee performance and work motivation of the millennial generation at the inspection office of Bri Malang"

هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الموقفية والثقافة التنظيمية والتدريب على أداء الموظف وتحفيز العمل لمدققي الألفية في مكتب التفتيش في (BRI Malang) في إندونيسيا، استخدمت هذه الدراسة عينة من (63) مدققاً من جيل الألفية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الموقفية لها تأثير كبير على أداء الموظف وتحفيز العمل لمدقق الألفية في مكتب التفتيش في (BRI Malang) في إندونيسيا، مع ذلك، فإن الثقافة التنظيمية لها تأثير ضئيل على أداء الموظف ودوافع العمل، كما أن لها تأثيراً ضئيلاً على أداء الموظف من خلال تحفيز العمل، والتدريب له تأثير ضئيل على أداء الموظف ولكن له تأثير كبير على تحفيز العمل وأيضاً على أداء الموظف من خلال تحفيز العمل، ودافع العمل له تأثير كبير على أداء الموظف.

2.4.2 الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات

الدراسات العربية

دراسة خلف (2022): بعنوان " واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة خلال عدوان 2021"

هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة تقديم أقص 2021 (دراسة تقديم أقصية غزة) ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهجية تحليل المحتوى، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات العاملين في بلدية غزة والتي تتمثل بنموذج دراسة الحالة، تكونت عينة الدراسة من (30) موظف وموظفة من العاملين في بلدية غزة، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن بلدية غزة تمكنت من مواجهة الأزمات بثبات وجدارة وذلك من خلال وجود لجنة طوارئ وكوادر فعالة وعاملة على أرض الواقع، كما استطاعت بلدية غزة أن تلبي احتياجات المواطنين داخل مدينة غزة خلال فترة الحرب، وذلك من خلال تقديم أقصى خدماتها بأفضل جودة ممكنة في ظل الظروف الصعبة.

دراسة عبد (2022): بعنوان " إدارة الأزمات لدى مسؤولي النشاطات الطلابية في بعض الجامعات العراقية "

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى مسؤولي النشاطات الرياضية في بعض الجامعات العراقية ،فبلغ حجم مجتمع الدراسة 415 عضواً من مسؤولي النشاط الرياضي في بعض الجامعات العراقية ، فتم توزيع أداة الدراسة على عينة قوامها 183 عضواً،

حيث كان ابرز نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الأزمات لدى مسؤولي النشاطات الرياضية في بعض الجامعات جاءت بدرجة مرتفعة ،حيث حاز المجال الإداري على أعلى نسبة بلغت 82.6% ،المجال الفني حصل على اقل نسبة 66.74%،بينما المجال الإداري فقد بلغت نسبته 78.45% ،ومجال الأماكن البشرية بلغت نسبته 81.73%.

دراسة ثابت (2021): بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل للوظائف الإشرافية في بلديات محافظة شمال قطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (83) مشرفاً يعملون في بلديات محافظة شمال قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى نسبة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في بلديات شمال قطاع غزة كانت بدرجة كبيرة، وأن قدرة بلديات شمال قطاع غزة على إدارة الأزمات والكوارث كانت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج أيضاً أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر في إدارة الأزمات والكوارث بنسبة كبيرة.

دراسة المعمري (2021): بعنوان " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات من وجهة نظر العاملين في بلدية مدينة الرياض "

تبين الدراسة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات من وجهة نظر العاملين في بلدية مدينة الرياض، ومعرفة متطلبات إدارة الأزمات من قبل العلاقات العامة، والتعرف على دور العلاقات العامة في الاكتشاف المبكر للأزمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (160) فرداً من العاملين ببلدية الرياض تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن دور العلاقات العامة في الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن الكشف عن الأزمات جاء بدرجة متوسطة، وتوافر المعلومات والاتصال جاء كذلك بدرجة متوسطة.

دراسة الجمل والرجوب (2020): بعنوان " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا "

جاءت الدراسة للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تكونت عينة الدراسة من (59) عامل وعاملة في بلدية دورا، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتفع للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا، كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن). وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: (التأكيد على اشمال التخطيط الاستراتيجي في البلدية لعناصر القوة والضعف فيها، والتعرف على الفرص والتحديات التي تهددها من خلال التحليل البيئي).

دراسة العوامل ورزوقي (2020): بعنوان " أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات في بلديات الفئة الأولى في الأردن "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات في بلديات الفئة الأولى في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى في بلديات الفئة الأولى في الأردن البالغ عددهم (836) فرداً، واستخدمت العينة العشوائية الطبقية المتناسبة التي بلغت (263) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات في بلديات الفئة الأولى في الأردن، ووجود أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في إدارة الأزمات في هذه البلديات.

دراسة العبسي (2020)، بعنوان: " أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية-المحافظات الجنوبية" إلى التعرف على أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة لأشغال العامة والإسكان الفلسطينية-المحافظات الجنوبية"

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (156) موظفاً يعملون في وزارة الأشغال العامة في المحافظات الجنوبية، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظف، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة على إدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية بوزن نسبي بلغ (65.5%)، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجينات التنظيمية وإدارة الأزمات.

دراسة القحطاني والعبادي (2020): بعنوان " تأثير الوعي بالأزمة على الأداء التنظيمي: منظور القيادة الإستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة "

جاءت الدراسة إلى اختبار مستوى الأداء التنظيمي للمنظمات المبحوثة خلال الأزمة، وفحص الدور المعدل للقيادة الإستراتيجية للشركات الصغيرة والمتوسطة في العلاقة بين مرحلة إدراك الوعي بالأزمة والأداء التنظيمي، واستخدم الباحثان المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملون والملاك والمدراء في شركات السياحة في باكستان، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (40) مشاركاً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن الشركات الأكثر وعياً وإدراكاً بالأزمات تكون في موقف أفضل لتحسين ورفع مستوى أدائها التنظيمي حتى في أوقات الأزمة، وأن القيادة الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تقوية العلاقة بين إدراك الأزمات والأداء التنظيمي.

دراسة المصري (2017): بعنوان " القيادة الإدارية والقائد الإداري "

هدفت الدراسة إلى استعراض دور رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلديات جنوب قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (120) مشاركاً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن رأس المال العاطفي لدى العاملين في بلديات جنوب غزة جاء بدرجة كبيرة، وأن قدرتهم على إدارة الأزمات جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى وجود تأثير لأبعاد رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات.

دراسة العظامات (2016): بعنوان " أثر التمكين الإداري في إدارة الأزمات للمجالس البلدية في المفرق "

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في إدارة الأزمات للمجالس البلدية في المفرق، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس وتحليل ودراسة البيانات وتقييمها وتفسيرها، وتكون مجتمع من جميع العاملين في المجالس البلدية في محافظة المفرق، وصممت استبانة مكونة من (41) فقرة، حيث تم توزيعها على (70) مفردة من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، أظهرت النتائج وجود أثر بين التمكين بأبعاده (التدريب، وتفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، تنمية السلوك الإبداعي، تحفيز العاملين وثقافة المنظمة) على إدارة الأزمات في المجالس البلدية في المفرق. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

(اتجاهات العاملين نحو التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر والمؤهل وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو مستوى إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر والمؤهل وسنوات الخبرة).

الدراسات الأجنبية حول إدارة الأزمات

وهدفت دراسة بارك وآخرين (Park et al., 2022): بعنوان " **Improving local government resilience: Highlighting the role of internal resources in crisis management** "

هدفت إلى التعرف على تحسين قدرة الحكومة المحلية على الصمود من خلال تسليط الضوء على دور الموارد الداخلية في إدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بإرسال استبيان من خلال الإيميل إلى (4511) مسؤولاً يعملون في الحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمت الإجابة على الاستبيان من قبل (661) مسؤولاً اعتمدوا عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد الداخلية (أي الوقت والمال والموظفين) تعتبر مهمة لإدارة أزمات الحكومات المحلية؛ ومع ذلك، كان هناك انخفاض كبير في توافرها المتصور، علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أنه لم ينتبأ حجم المجتمع ولا شكل الحكومة بتوافر الموارد الداخلية، أخيراً تنبأت الموارد الداخلية بتقييمات المسؤولين الحكوميين المحليين للأزمة؛ ومع ذلك لم تنتبأ الموارد الداخلية بتقييمات المسؤولين لقوة إدارة الأزمات.

وهدفت دراسة أبو رمان والزيادات (Rumman and Alzeyadat, 2021): بعنوان " **The Impact of the Department of Public Relations and Media on Crisis**

"**Management: Case Study of the Greater Salt Municipality**

جاءت الدراسة للتعرف على تأثير إدارة العلاقات العامة والإعلام على إدارة الأزمات في بلدية السلط الكبرى، وطور الباحثان استبياناً لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (130) مشاركاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن دائرة العلاقات العامة لها تأثير دال إحصائياً على إدارة الأزمات في بلدية السلط الكبرى، وهناك تأثير ذو دلالة إحصائية لدائرة العلاقات العامة والإعلام على إدارة الأزمات في بلدية الملح الكبرى.

5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة استخلص الباحث الملاحظات والاستنتاجات العامة التالية:
فترة التطبيق: طبقت جميع الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية خلال الفترة الممتدة من (2016-2022) مما يدل على الاهتمام الكبير بمتغيرات الدراسة.

مكان التطبيق: أجريت الدراسات السابقة في العديد من الأماكن منها على المستوى المحلي، ومنها على مستوى الدول العربية، ومنها طبقت في الدول الأجنبية.

المجتمع والعينة: تكون مجتمع الدراسة في غالبية الدراسات السابقة من العاملين في المؤسسات بكافة أنواعها، بينما عملت بعض الدراسات على جمع البيانات من خلال القيادات والمدراء وأصحاب المناصب الإدارية في تلك المؤسسات.

المنهج: استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1- اختيار المنهج البحثي المناسب لطبيعة الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي التحليلي.

2- تحديد المعالجات والأساليب الإحصائية المناسبة وكيفية تحليل البيانات.

3- بناء وتدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية.

4- تحديد أداة الدراسة وتصميمها.

ما يميز هذه الدراسة :

من خلال تحليل الباحث للدراسات السابقة تبين أن هناك نقص واضح في الدراسات التي تناولت دور القيادة الموقفية في إدارة الأزمات ، الأمر الذي يبرر تناول الباحث لهذه الدراسة ، حيث لم تقم أي من الدراسات السابقة بتناول متغيري الدراسة مع بعضهما البعض -على حد علم الباحث- والتي تمثلت في: المتغير المستقل: القيادة الموقفية ، المتغير التابع: إدارة الأزمات ، وما تتميز به الدراسة الحالية أنها قامت بدراسة القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات لبلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 مقدمة

قدم الباحث خلال هذا الفصل توضيح لمنهجية الدراسة المتبعة، كما يتضمن الإجراءات الآتية: مجتمع وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، تحكيم أداة الدراسة، الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة المتعلقة بصدقها وثباتها، كما يتضمن بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يلي توضح لذلك:

2.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث أحد الأساليب العلمية الأكثر انتشاراً في الأبحاث والدراسات، ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد مناسباً لموضوع الدراسة، لكونه يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل مكوناتها، من خلال تبيان العوامل المؤثرة وتحليلها، والعمل على تفسيرها، وبناء على ذلك تم استخدام أسلوبين في إعداد الدراسة وهما:

- الأسلوب النظري، الذي يعتمد على البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات، والكتب والمقالات والأبحاث المنشورة، وذلك لإعداد وكتابة الإطار النظري للدراسة.
- الأسلوب الميداني، من خلال جمع البيانات الأولية، ويأتي هذا الجزء لتغطية الجانب التطبيقي للدراسة، التي من خلالها تم الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها، لتحقيق الأهداف التي شملتها، وكتابة النتائج والتوصيات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتضمن مجتمع البحث جميع الموظفين الإداريين في بلديات محافظة الخليل، والبالغ عددها 21 بلدية، موزعين على مدن وبلدات المحافظة، حيث بلغ عدد الموظفين الحاصلين على مناصب إدارية في جميع البلديات ما يقارب 255 موظف إداري، وبذلك حصر حجم مجتمع الدراسة.

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصديه من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، وهي عينة غير احتمالية ، بلغ حجمها 154 موظف إداري موزعين على بلديات محافظة الخليل ، تم حسابها من خلال موقع (<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>)، عند مستوى ثقة 95%، وهامش خطأ 5%، ويعود استخدام الباحث لهذا النوع من العينات للأسباب الآتية :

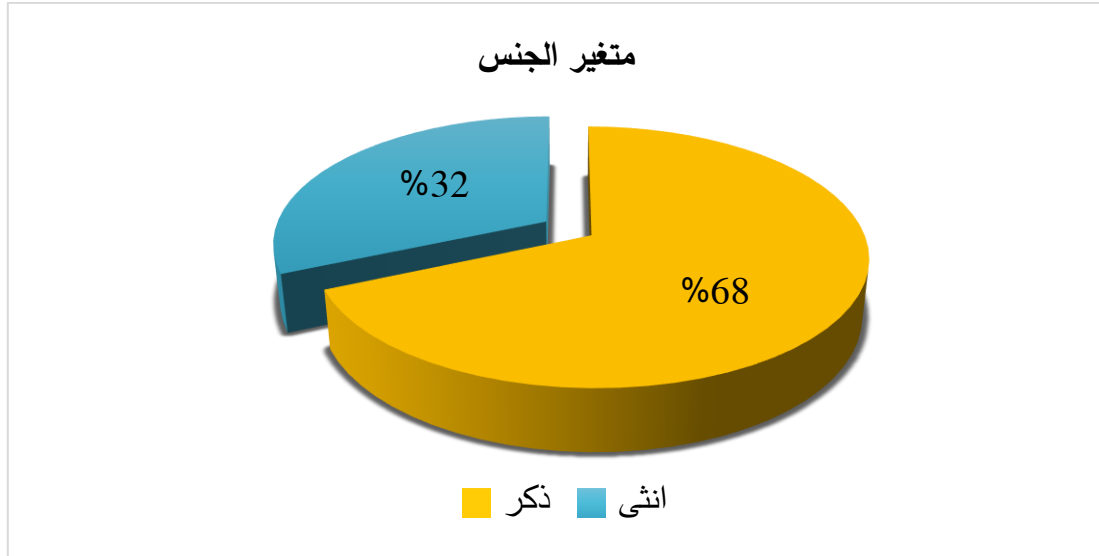
- عدم توفر معلومات كافية عن مجتمع الدراسة من أسماء وقوائم للموظفين الإداريين لجميع موظفي البلديات.

- الحصول على عينة أكثر تمثيلاً للمجتمع الذي تطبق عليه الدراسة.

- سرعة الحصول على النتائج في اقل وقت خلافاً للطرق والأساليب الأخرى.

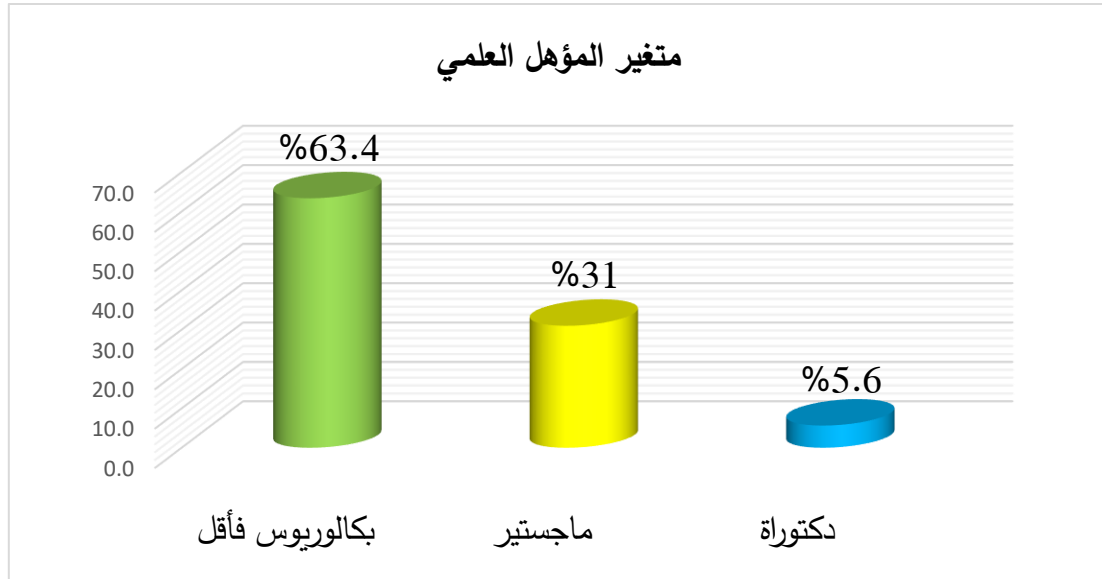
بعد فرز وتنقيح استجابات أفراد عينة الدراسة ، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 147 استبانة ، وبذلك تكون نسبة الاستجابة على أداة الدراسة ما نسبته 95.4% ($154 \div 147$) ، وهي نسبة مناسبة ومقبولة لتحليل البيانات للوصول إلى نتائج تفسر أسئلة الدراسة .

وفيما يلي نستعرض الأشكال البيانية التي تصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة :

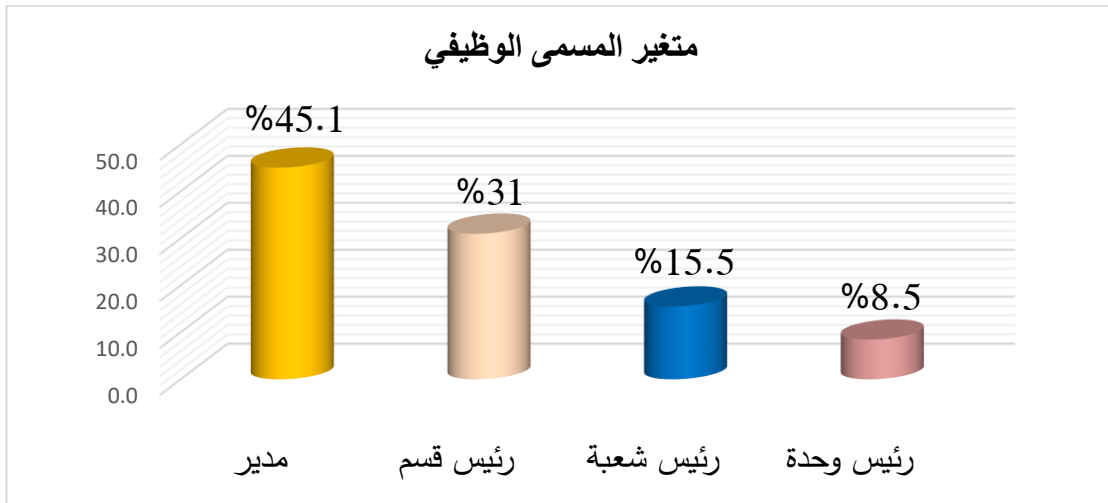


شكل 1.3: خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

يبين شكل (1.3) إن نسبة الذكور في عينة الدراسة تبلغ 68% ، وهي تفوق نسبة الإناث التي بلغت 32%، ويوضح الباحث أن هذه النسبة المرتفعة للذكور تعود إلى أن أعداد العاملين الذكور في مؤسسات المجتمع المحلي تفوق أعداد النساء التي تعمل في نفس المجال وخصوصاً في الوظائف الإشرافية .

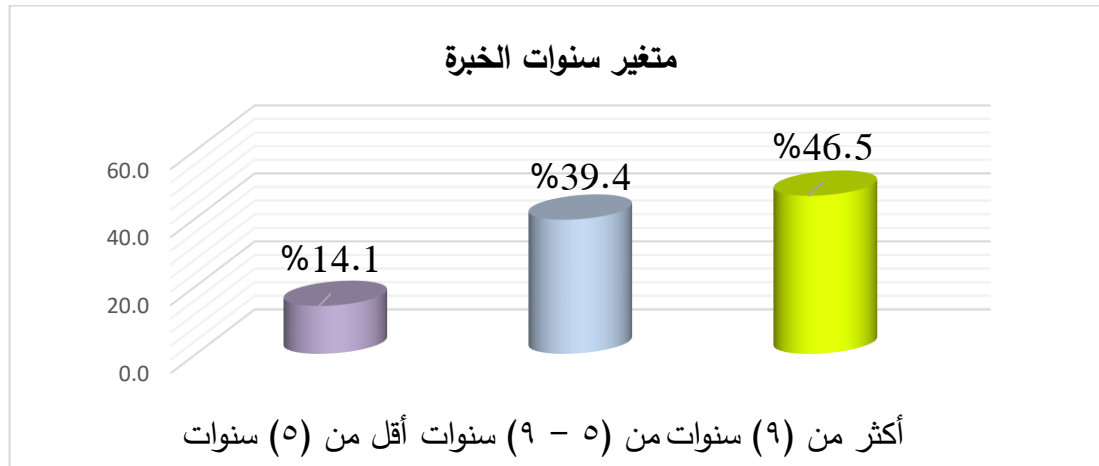


شكل 2.3 خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. يتضح من خلال شكل (2.3) اقل نسبة من أفراد العينة تبلغ 5.6% ممن يملكون مؤهل علمي درجة الدكتوراة ، وأعلى نسبة بلغت 63.4% ممن يملكون مؤهل علمي بكالوريوس فأقل، بينما 31% من أصحاب حملة درجة الماجستير، وهذا يساهم في رفع وعي القيادات المساهمة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة في إدارة الأزمات.



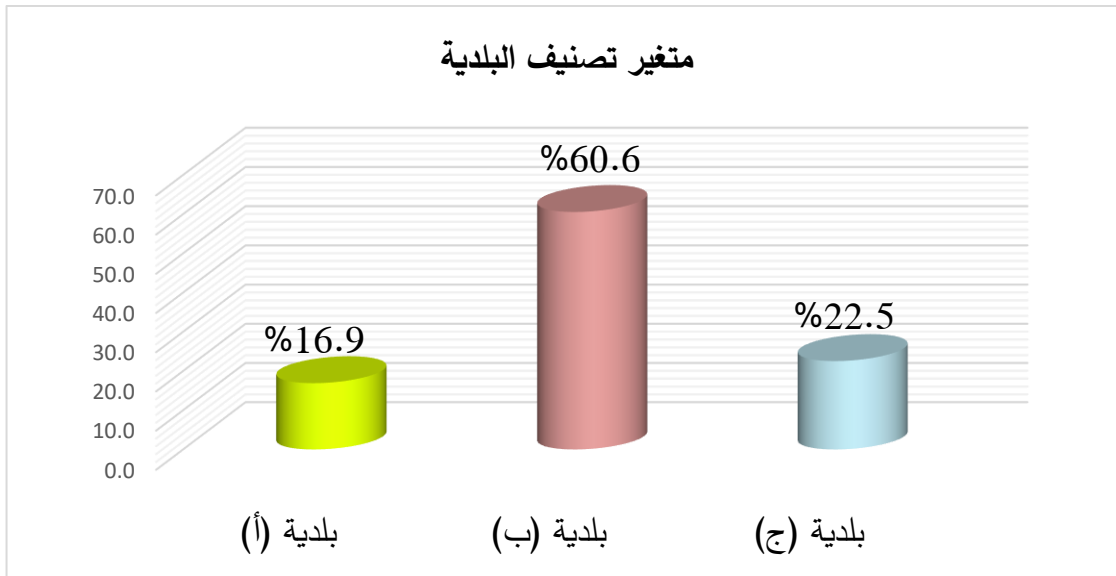
شكل 3.3 خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. من خلال شكل (3.3) يتضح أن معظم أفراد العينة ممن مساهم الوظيفي مدير بنسبة 45.1%، يليها رؤساء الأقسام بنسبة 31% ، بينما 15.5% ممن يملكون مسمى وظيفي رئيس شعبة ، واقل نسبة كانت 8.5% من أصحاب مسمى وظيفي رئيس وحدة، وتشير النتائج إلى أن

أعلى نسبة كانت من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير، وهذا ضمن المعقول كونهم الأكثر احتكاك وتأثراً بالأزمات ، حيث يقع عليهم العبء الأكبر في مراحل إدارتها.



شكل 4.3 خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

تشير نتائج شكل (4.3) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة أكثر من (9) سنوات بنسبة 46.5%، وأقل نسبة كانت 14.1% مما لديهم خبرة أقل من (5) سنوات، بينما كان 39.4% من أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة من (5-9) سنوات ، مما يدل على امتلاك قادة البلديات في محافظة الخليل على خبرة كبيرة نتيجة الخدمة الطويلة في مؤسسات الحكم المحلي.



شكل 5.3 خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير تصنيف البلدية.

نلاحظ من خلال شكل (5.3) تصنيف البلديات في محافظة الخليل ، حيث معظم البلديات ذات التصنيف بلدية (ب) بنسبة 60.6%، وأقل نسبة كانت من صنف بلدية (أ) بنسبة 16.9%، بينما الجزء المتبقي من البلديات من تصنيف بلدية (ج) بنسبة 22.5%.

5.3 أداة الدراسة

طور الباحث أداة لقياس أهداف الدراسة ، ولغرض تنفيذها باستبانة ميدانية بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة كما يلي:

- الاطلاع على ملخصات ومنشورات مهتمة بمفهوم القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات.
- كتابة وصياغة فقرات نموذج الاستبانة بعد الاطلاع على أدوات قياس محكمة محلياً وعالمياً تتعلق بموضوع الدراسة.
- عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المحكمين وذوي الخبرة من المهتمين لمعرفة نقاط القوة والضعف في الصياغة (مرفق أسمائهم بملحق 1).
- التعديل على الاستبانة بعد إبداء المحكمين لبعض الملاحظات وإخراجها بصورتها النهائية وعليه تكونت الاستبانة من (43) فقرة موزعة على محورين أساسيين وهما محور القيادة الموقفية (تكون من أربع مجالات)، ومحور إدارة الأزمات (تكون من أربع مجالات) ، حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي.
- اعتمد الباحث في توزيع أداة الدراسة على المبحوثين من خلال تصميمها إلكترونياً مستخدماً موقع جوجل درايف (استبانة الكتروني)، وتم إرسال الرابط عبر تطبيق الواتس أب، والبريد الإلكتروني.

6.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بعد إتمام كافة الخطوات اللازمة لتصميم الاستبانة وإخراجها بالشكل النهائي بقياس صدقها الظاهري عن طريق عرضها على المشرفين والمحكمين المتخصصين من جامعة القدس والجامعات الأخرى (مرفق الأسماء في الملحق) ، للتحقق من مدى فعاليتها لتحقيق هدفها وما وضعت لقياسه ، فصدق الدراسة يعرف بأنه يؤدي ويقيس ما صممت الأسئلة لقياسه ، وبعد إبداء الرأي والملاحظات والاقتراحات من ذوي الاختصاص وتعديلها من قبل الباحث ، تم استخراج الاستبانة بصورتها النهائية كما هي مرفقه في الملحق.

ولقياس صدق أداة الدراسة ، تم استخراج معاملات الصدق التقاربي (Convergent Validity) الذي يعد أحد فروع الصدق البنائي المستخدم في البحوث الإحصائية، من خلال حساب كلاً من

ثبات المؤشر (Indicator Reliability)، ومتوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted)، وفيما يلي توضح لذلك:

1.6.3 الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يعتبر أحد أنواع صدق المتغير (Construct Validity)، يتم من خلاله تحديد درجة ارتباط مقياسين لنفس المفهوم، ويتم تقييمه وفقاً بما جاء به (Blunch, 2012)، من خلال ما يأتي:

1.1.6.3 ثبات الفقرات (المؤشر) (Indicator Reliability)

يتم حساب قيمة ثبات المؤشر من خلال حساب قيمة التشبع الخارجي لفقرات البُعد (Outer Loadings)، حيث تكون معنوية عند درجة التشبع أكبر من 0.70، أما إذا كانت القيمة ضمن الفترة (0.70-0.40)، فيتم حذف الفقرة بناء على تأثيرها على رفع قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)، فإذا لم تؤثر برفع قيمته، فيتم الاستبقاء عليها، في حين إذا كانت قيمة التشبع أقل من 0.40، فنعمل على حذف الفقرة (Blunch, 2012)، وفيما يلي نتائج التحليل بعد استقرار نموذج الدراسة وفق شروط تطابق النمذجة البنائية التي يعتمدها برنامج التحليل الإحصائي أموس (SPSS Amos):

جدول 1.3: قيم التشبع الخارجي لفقرات مجالات محور القيادة الموقفية (Indicator Reliability)

المجال	رمز الفقرة	الفقرة	التشبع الخارجي (OL)
مهارات القيادة	a1	تتمتع إدارة البلدية بمهارات إقناعيه متميزة.	0.762
	a2	تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على التأثير في سلوك موظفيها.	0.820
	a4	تحرص إدارة البلدية على توجيه الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة.	0.721
أساليب القيادة	b1	تتبع إدارة البلدية الأسلوب المتسلط في القيادة.	0.910
	b2	تتبع إدارة البلدية الأسلوب الديمقراطي في القيادة.	0.815
	b3	تتبع إدارة البلدية الأسلوب البيروقراطي في القيادة.	0.884

0.753	تحرص إدارة البلدية على إتاحة الفرصة للموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة.	b4	
0.733	تربط إدارة البلدية بين نظام الحوافز لديها ودرجة استجابة الموظفين لتحقيق الأهداف الموضوعة.	b5	
0.833	يتم إشراك الموظفين في البلدية في عملية صناعة القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف العمل.	C1	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.864	يتم تفويض بعض الصلاحيات التي تتناسب ومهام العمل المطلوبة من الموظفين.	C2	
0.764	تلائم القرارات المتخذة مع القدرات المهنية التي يتمتع بها الموظف.	c3	
0.791	تقوم إدارة البلدية بوضع خطة واضحة لإدارة أية أزمة.	d1	التخطيط الموقفي
0.722	تقوم إدارة البلدية بوضع خطة واضحة لتحقيق أهدافها المرحلية.	d2	
0.784	تقوم إدارة البلدية بوضع سيناريوهات مختلفة للعمل.	d3	
0.813	تؤمن إدارة البلدية التغذية الراجعة عن كل مهمة يتم إنجازها في العمل.	d4	
0.701	تحرص إدارة البلدية على وضع خطط مستقبلية بعيدة الأمد في سبيل تحقيق التميز في تقديم الخدمات.	d5	

يبين جدول (1.3) نتائج قيم التشعب الخارجي (OL) لفقرات مجالات محور القيادة الموقفية، حيث تراوحت قيمها ما بين (0.701-0.910)، فتم حذف الفقرات (a5,a3) من فقرات المجال الأول مهارات القيادة، وحذفت الفقرتين (c5,c4) من فقرات المجال الثالث المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث كانت قيم التشعب الخارجي اقل من 0.40، وبالتالي زادت من قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل مجالات القيادة الموقفية.

جدول 2.3: قيم التشيع الخارجي لفقرات مجالات محور إدارة الأزمات (Indicator) (Reliability)

المجال	ترميز الفقرة	الفقرة	التشيع الخارجي (OL)
اكتشاف إشارات الإنذار	k2	يقوم البرنامج بجمع المعلومات حول الأزمات قبل وقوعها.	0.783
	k3	يتم تشكيل فريق (الجنة) متخصص للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة.	0.822
	k4	يتم تخصيص موازنة معينة للتعامل مع الأزمات.	0.693
	k5	يتم وضع خطة عمل مكتوبة مسبقاً (سيناريو) للتعامل مع الأزمات في حال حدوثها.	0.774
	الاستعداد والوقائية	m1	يتم تشكيل غرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة.
m2		يتم وضع سيناريوهات للتعامل مع الأزمات عند وقوعها.	0.913
m3		يُمنح فريق الأزمات (اللجنة) الصلاحيات المطلقة للتعامل مع الأزمات.	0.745
احتواء الأضرار والحد منها	n1	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار وبدقة مناسبة عند التعامل مع الأزمات.	0.862
	n2	تتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	0.893
	n3	تتم الاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.	0.783
	n4	يتم إجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد	0.778

	من مدى الأضرار التي سببتها الأزمات.		
0.854	يتم تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.	01	استعادة النشاط والتعلم
0.812	يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود.	02	
0.813	تبادر البلدية إلى عمل حملات إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الإعلام حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.	03	
0.782	تستخلص البلدية الدروس والعبر من الأزمات التي وجهتها في محاولة منها لمواجهة الأزمات المحتملة.	05	
0.764	يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب والتعامل معها في الأزمات المستقبلية.	06	

من خلال جدول (2.3) نلاحظ أن قيم التشعب الخارجي (OL) لفقرات مجالات محور إدارة الأزمات تتراوح قيمها ما بين (0.693-0.913)، حيث تم حذف الفقرات (K1) من فقرات المجال الأول اكتشاف إشارات الإنذار، وتم حذف الفقرتين (m4,m5) من المجال الثاني الاستعداد والوقاية، كما حذفت الفقرة (n5) من فقرات المجال الثالث احتواء الأضرار والحد منها، وتم حذف الفقرات (04,07,08) من فقرات المجال الرابع استعادة النشاط والتعلم ، حيث كانت قيم التشعب الخارجي اقل من 0.40، وبالتالي زادت من قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل مجالات إدارة الأزمات.

2.1.6.3 متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted)

يتم حساب متوسط التباين المستخلص من خلال قسمة مجموع التشعبات التربيعية على عدد الفقرات، وتكون قيمته مقبولة إذا تجاوز (0.5)، أما إذا كان اقل من (0.5) فيشير ذلك إلى وجود تباين متبقي في خطأ الفقرات بدل أن يتم تفسيره من المتغيرات (Blunch, 2012)، وفيما يلي نتائج ذلك:

جدول 3.3: متوسط التباين المستخلص لمجالات محور القيادة الموقفية

متوسط التباين المستخلص AVE	مجالات محور القيادة الموقفية
0.586	المجال الأول: مهارات القيادة
0.674	المجال الثاني: أساليب القيادة
0.675	المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات
0.583	المجال الرابع: التخطيط الموقفي

يبين جدول (3.3) قيم متوسطات التباين المستخلص (AVE) لمجالات محور القيادة الموقفية، حيث تراوحت ما بين (0.583-0.675) ، فجميعها أكبر من 0.5، وبذلك تكون قيمها مقبولة، وتعتبر عن الصدق التقاربي لمحور القيادة الموقفية.

جدول 4.3: متوسط التباين المستخلص لمجالات محور إدارة الأزمات

متوسط التباين المستخلص AVE	مجالات محور إدارة الأزمات
0.592	المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار
0.636	المجال الثاني: الاستعداد والوقاية
0.690	المجال الثالث: احتواء الأضرار والحد منها
0.649	المجال الرابع: استعادة النشاط والتعلم

أظهرت نتائج (4.3) قيم متوسطات التباين المستخلص (AVE) لمجالات محور إدارة الأزمات ، حيث تراوحت القيم ما بين (0.592-0.690) ، فجميعها أكبر من 0.5، وبذلك تكون قيمها مقبولة، وتعتبر عن الصدق التقاربي لمحور إدارة الأزمات.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تكمن أهمية قياس ثبات الاستبانة هو القدرة على إعطاءك نفس النتائج في حالة تكرارها على نفس أفراد عينة الدراسة مرات عديدة في نفس الظروف، أو مدى ارتباط نتائج أداة الدراسة عند تكرارها، وللتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل الثبات كرونباخ-الفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي، حيث تم حسابه على مرحلتين ، المرحلة الأولى من خلال عينة استطلاعية بلغ حجمها 33 من موظفين إداريين في بلديات محافظة الخليل (بلدية

الرماضين، بلدية دورا، بلدية الخليل) ، فبلغت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة 0.877 ، وهذه قيمة مناسبة لتكملة إجراءات الدراسة .

المرحلة الثانية تم حساب معامل الثبات بعد توزيع الاستبانة على أفراد العينة ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة (0.915)، كما تم حساب معامل كرونباخ-ألفا بين كل مجال من مجالات الدراسة والفقرات التي تنتمي لكل مجال على حده، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (5.3) الآتي :

جدول 5.3 معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach -ALpha) لأداة الدراسة

المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ-ألفا
المحور الأول: القيادة الموقفية	20	0.908
المجال الأول: مهارات القيادة	5	0.837
المجال الثاني: أساليب القيادة	5	0.867
المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.816
المجال الرابع: التخطيط الموقفي	5	0.872
المحور الثاني: إدارة الأزمات	23	0.854
المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار	5	0.829
المجال الثاني: الاستعداد والوقاية	5	0.763
المجال الثالث: احتواء الأضرار والحد منها	5	0.809
المجال الرابع: استعادة النشاط والتعلم	8	0.786
جميع فقرات الاستبانة	43	0.915

يتضح من الجدول (5.3) اتصاف أداة الدراسة بالثبات العالي فكانت قيم كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة تتراوح ما بين (0.786-0.872)، مما يدل أن هذه القيم تعزز من اعتبار أداة الدراسة مناسبة لتحقيق أهدافها، وللإجابة على تساؤلات الدراسة.

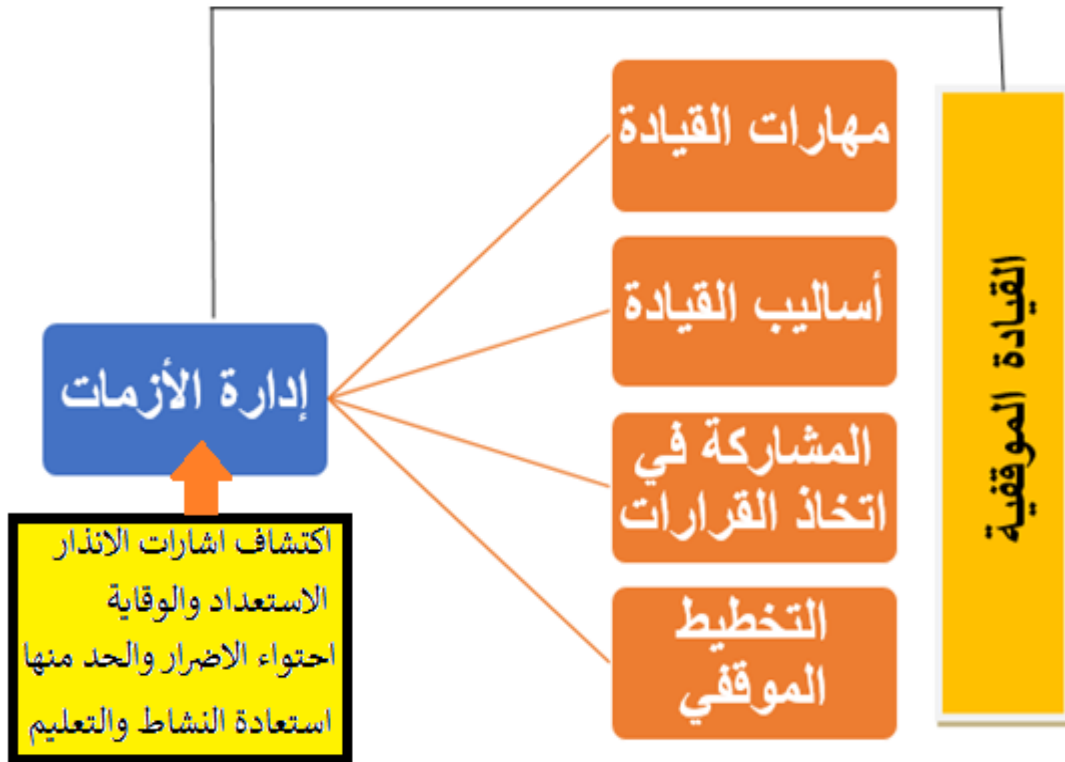
7.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدد من الإجراءات والخطوات الإجرائية كانت كما يلي:

- جمع المعلومات الخاصة بالدراسة ، وتحديد المجتمع المقصود ، واختيار العينة ، وأسلوبها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة ، للحصول على نتائج أكثر مصداقية.
- بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات وفرزها، فبلغ عدد الصالح منها للتحليل (147) استبانة ، واستخراج النتائج منها بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية المعروفة باسم (SPSS)، كما تم الاعتماد على منهجية النمذجة بالمتوسطات الهيكلية باستخدام برنامج (SPSS Amos 26) للمعالجات الإحصائية، ثم التعليق على النتائج وتفسيرها، ثم استخلاص الاستنتاجات والتوصيات منها.

8.3 متغيرات الدراسة

قام الباحث بتمثيل متغيرات الدراسة من خلال نموذج يوضحه الشكل التالي:



شكل 6.3 وصف متغيرات الدراسة

9.3 أساليب المعالجة الإحصائية

استخدم الباحث لإجراءات الدراسة برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS)، وبرنامج النمذجة البنائية (SPSS Amos 26)، وذلك من خلال الحصول على المعالجات الإحصائية اللازمة كما يلي:

- تم ترجمة وتحويل الإجابات اللفظية بحسب سلم ليكرت الخماسي إلى إجابات رقمية حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً 5 درجات، الإجابة بدرجة كبيرة 4 درجات، الإجابة بدرجة متوسطة 3 درجات، الإجابة بدرجة قليلة درجتين، والإجابة بدرجة قليلة جداً درجة واحدة.
- تم استخراج المعالجة الإحصائية اللازمة للأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- استخدام برنامج (SPSS Amos 26) في رسم النموذج البنائي للدراسة، التحقق من الصدق التقاربي (Convergent Reliability)، واستخراج مقاييس التشبع الخارجية (Factor Loading)
- تم فحص فرضيات الدراسة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، مستخدماً اختبار (ت) (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للمتغيرات الضابطة ولبحث دلالة الفروق في المتغيرات الديمغرافية ، اختبار (LCD-Post Ho) للمقارنات البعدية.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسير النتائج

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ، والتي هدفت للتعرف على القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات لبلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها ، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها ، باستخدام الأساليب الإحصائية التي تلائم كل سؤال ، وربط النتائج بالدراسات السابقة :

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن الأسئلة ومناقشتها:

اعتمد الباحث سلم ليكرت الخماسي لتحديد مستوى الإجابات في أداة الدراسة ، والتي اشتملت على خمس خيارات وهي بدرجة كبيرة جداً ، بدرجة كبيرة ، بدرجة متوسطة ، بدرجة منخفضة ، وبدرجة منخفضة جداً ، وذلك لتقدير مستوى الإجابة على مجالات الدراسة من جهة نظر الإداريين في بلديات محافظة الخليل ، ولتسهيل عملية دراسة المحاور المستخدمة في الدراسة ، تم اعتماد ثلاثة مستويات للمتوسطات الحسابية على النحو التالي :

- من 1-2.33 مستوى تقدير بدرجة منخفضة.
- من 2.34-3.66 مستوى تقدير بدرجة متوسطة.
- من 3.67-5.00 مستوى تقدير بدرجة مرتفعة.

1.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

للإجابة على سؤال الدراسة الأول ، والذي ينص على "ما مستوى تطبيق القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟"، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستوى التقدير لكل فقرة من فقرات مجالات محور القيادة الموقفية التي اعتمدها الباحث في دراسته، وهي (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التخطيط الموقفي) ، وفيما يلي تحليل كل مجال على حدا :

المجال الأول: مهارات القيادة

يتضمن هذا المجال (3) فقرات، حيث يوضح الجدول (1.4) آراء أفراد العينة حول مهارات القيادة من وجهة نظر الموظفين الإداريين في بلديات محافظة الخليل، فأظهرت النتائج أن مستوى مهارات القيادة في البلديات جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (3.74)، وانحراف معياري بلغ 0.760، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المجال ما بين (0.875-0.940)، مما يدل على أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة مقبولاً، حيث كان هناك تقارب في إجاباتهم.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 1.4: إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال مهارات القيادة ، كأحد مجالات محور القيادة الموقفية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على التأثير في سلوك موظفيها.	3.78	0.875	بدرجة مرتفعة
2	تتمتع إدارة البلدية بمهارات إقناعيه متميزة.	3.67	0.940	بدرجة مرتفعة
3	تحرص إدارة البلدية على توجيه الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة.	3.63	0.918	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال (مهارات القيادة)	3.74	0.760	بدرجة مرتفعة

يبين الجدول رقم (1.4) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.63-3.68) وهي بشكل عام مرتفعة، حيث أن مستوى تقييم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بدرجة تقدير بدرجة مرتفعة ، وجاءت الفقرة التي تنص (تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على التأثير في سلوك موظفيها) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.68) ، مع انحراف معياري قيمته (0.876) ، ومستوى تقدير بدرجة مرتفعة ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص (تتمتع إدارة البلدية بمهارات إقناعيه متميزة) بمتوسط حسابي بلغ (3.67) ، مع انحراف معياري قيمته (0.940) ، ومستوى تقدير بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على (تحرص إدارة البلدية على توجيه الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي

قيمته (3.63) ، مع انحراف معياري بلغ (0.918) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، ليعكس ذلك على مستوى مجال مهارات القيادة بدرجة تقدير مرتفعة ، ويغزو الباحث ذلك الى دور المهارات القيادية في توجيه العاملين بتوجيهات واضحة حول الأنظمة والقوانين ، وكيفية تنفيذ العمل ، وإعطائهم مجال لإبداء مقترحات تطويرية حول المهام المراد إنجازها ، مما ينمي فيهم قيم التعاون في العمل وروح الفريق ، وتتفق الدراسة مع نتائج دراسة مع دراسة عودة (2019) أن مستوى استخدام مجال المهارات القيادية في تنمية أساليب القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء جاء بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: أساليب القيادة

يتضمن هذا المجال (5) فقرات، حيث تشير نتائج الجدول (2.4) آراء أفراد العينة حول أساليب القيادة المتبعة في بلديات محافظة الخليل، فبينت نتائج الدراسة أن مستوى أساليب القيادة الموقفية جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ قيمته (3.15)، وانحراف معياري بلغ 0.673، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين (1.028-0.834) لجميع فقرات المجال، وهذا يدل على أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة مقبولاً، حيث كان هناك تقارب في إجاباتهم.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، كما يبينها الجدول الآتي:

جدول 2.4: إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال أساليب القيادة، كأحد مجالات محور القيادة الموقفية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تحرص إدارة البلدية على إتاحة الفرصة للموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة.	3.39	0.935	بدرجة متوسطة
2	تتبع إدارة البلدية الأسلوب البيروقراطي في القيادة.	3.30	0.932	بدرجة متوسطة
3	تتبع إدارة البلدية الأسلوب الديموقراطي في القيادة.	3.25	0.982	بدرجة متوسطة

4	تربط إدارة البلدية بين نظام الحوافز لديها ودرجة استجابة الموظفين لتحقيق الأهداف الموضوعية.	2.97	0.834	بدرجة منخفضة
5	تتبع إدارة البلدية الأسلوب المتسلط في القيادة.	2.83	1.028	بدرجة متوسطة
الدرجة الكلية لمجال (أساليب القيادة) 3.15 0.673 بدرجة متوسطة				

يبين الجدول رقم (2.4) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.83-3.39) وهي بشكل عام متوسطة، حيث أن مستوى تقييم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة التي تنص (تحرص إدارة البلدية على إتاحة الفرصة للموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.39) ، مع انحراف معياري قيمته (0.935) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص (تتبع إدارة البلدية الأسلوب البيروقراطي في القيادة) بمتوسط حسابي بلغ (3.30) ، مع انحراف معياري قيمته (0.932) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة التي تنص على (تتبع إدارة البلدية الأسلوب المتسلط في القيادة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (2.83) ، مع انحراف معياري بلغ (1.028) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، ليعكس مستوى مجال أساليب القيادة بدرجة تقدير متوسطة ، وهنا يفسر الباحث أهمية التنوع في استخدام الأساليب القيادية مثل إتاحة الفرص للموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة ، تبني الأسلوب البيروقراطي، والربط بين نظام الحوافز ودرجة استجابة الموظفين للعمل ، حيث تتفق الدراسة مع نتائج دراسة كنعان (2019) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية هي متوسطة ،حيث جاءت الدرجة الكلية لمجال أساليب القيادة الموقفية كأحد مجالات القيادة الموقفية بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات

يتكون هذا المجال من (3) فقرات ، حيث يتضح من خلال جدول (3.4) آراء أفراد العينة حول مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في بلديات محافظة الخليل ، فتشير النتائج إلى أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بدرجة متوسطة ، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الكلي للمجال الذي بلغت قيمته (3.59)، وانحراف معياري بلغ 0.719، بينما تراوحت قيم الانحراف

المعياري لفقرات المجال ما بين (0.781-0.908) ، مما يدل على أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة مقبولاً ، فهناك تقارب في إجاباتهم .

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، كما يوضحها الجدول الآتي :

جدول 3.4: إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ، كأحد مجالات محور القيادة الموقفية مرتبة تنازلياً .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يتم تفويض بعض الصلاحيات التي تتناسب ومهام العمل المطلوبة من الموظفين.	3.67	0.781	بدرجة مرتفعة
2	تلائم القرارات المتخذة مع القدرات المهنية التي يتمتع بها الموظف.	3.58	0.856	بدرجة متوسطة
3	يتم إشراك الموظفين في البلدية في عملية صناعة القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف العمل.	3.51	0.908	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال (المشاركة في اتخاذ القرارات)	3.59	0.719	بدرجة متوسطة

يبين جدول (3.4) المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.51-3.67) وهي بشكل عام متوسطة، حيث أن مستوى تقييم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة التي تنص (يتم تفويض بعض الصلاحيات التي تتناسب ومهام العمل المطلوبة من الموظفين) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.67) ، مع انحراف معياري قيمته (0.781) ، ومستوى تقدير بدرجة مرتفعة ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص (تلائم القرارات المتخذة مع القدرات المهنية التي يتمتع بها الموظف) بمتوسط حسابي بلغ (3.58) ، مع انحراف معياري قيمته (0.856) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة التي تنص على (يتم إشراك الموظفين في البلدية في عملية صناعة القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (3.51) ، مع انحراف معياري بلغ (0.908) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، ليعكس مستوى مجال المشاركة في

اتخاذ القرارات بدرجة تقدير متوسطة ، ويفسر الباحث ذلك بأهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من خلال تفويض لهم بعض الصلاحيات ، وإشراكهم في عملية صياغة القرارات التي تساهم في عملية إنجاز العمل داخل البلديات ، وتتفق الدراسة مع دراسة عودة (2019) أن مستوى استخدام مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في تنمية أساليب القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء جاء بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: التخطيط الموقفي

يحتوي هذا المجال على (5) فقرات، فمن خلال جدول (4.4) الذي يبين آراء أفراد العينة حول التخطيط الموقفي في بلديات محافظة الخليل ، حيث أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الموقفي جاءت بدرجة تقدير مرتفعة ، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ قيمته (3.68)، وانحراف معياري بلغ 0.868 ، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.812-0.994) لجميع فقرات المجال ، مما يدل على أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة مقبولاً ، حيث كان هناك تقارب في إجاباتهم.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 4.4: إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التخطيط الموقفي، كأحد مجالات محور القيادة الموقفية مرتبة تنازلياً .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تحرص إدارة البلدية على وضع خطط مستقبلية بعيدة الأمد في سبيل تحقيق التميز في تقديم الخدمات.	3.71	0.926	بدرجة مرتفعة
2	تقوم إدارة البلدية بوضع خطة واضحة لتحقيق أهدافها المرحلية.	3.69	0.968	بدرجة مرتفعة
3	تقوم إدارة البلدية بوضع خطة واضحة لإدارة أية أزمة.	3.66	0.994	بدرجة مرتفعة
4	تقوم إدارة البلدية بوضع سيناريوهات	3.61	0.909	بدرجة متوسطة

			مختلفة للعمل.	
بدرجة متوسطة	0.812	3.59	تؤمن إدارة البلدية التغذية الراجعة عن كل مهمة يتم إنجازها في العمل.	5
بدرجة مرتفعة	0.868	3.68	الدرجة الكلية لمجال (التخطيط الموقفي)	

يبين الجدول رقم (4.4) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.59-3.71) وهي بشكل عام مرتفعة ، حيث أن مستوى تقييم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص (تحرص إدارة البلدية على وضع خطط مستقبلية بعيدة الأمد في سبيل تحقيق التميز في تقديم الخدمات.) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.71)، مع انحراف معياري قيمته (0.926) ، ومستوى تقدير بدرجة مرتفعة ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص (تقوم إدارة البلدية بوضع خطة واضحة لتحقيق أهدافها المرحلية) بمتوسط حسابي بلغ (3.69) ، مع انحراف معياري قيمته (0.968) ، ومستوى تقدير بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على (تؤمن إدارة البلدية التغذية الراجعة عن كل مهمة يتم إنجازها في العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (3.59) ، انحراف معياري بلغ (0.812) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، ليعكس مستوى مجال التخطيط الموقفي بدرجة تقدير مرتفعة .

ويرى الباحث أن عملية التخطيط الموقفي تلعب دورا كبيرا في وضع خطط مستقبلية لتحقيق التميز في توفير الخدمات للمواطنين، ومواجهة الأزمات المستقبلية ، ووضع سيناريوهات مختلفة للعمل، كما لا تتفق الدراسة مع نتائج كل من دراسة عودة (2019) ودراسة كنعان (2019) بأن مستوى مجال التخطيط الموقفي كأحد مجالات القيادة الموقفية جاء بدرجة متوسطة.

بعد ما استعرض الباحث نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات محور القيادة الموقفية، سيتم قياس الدرجة الكلية للمحور بشكل عام من خلال الجدول الآتي:

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الموقفية مرتبة تنازلياً.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	مجال مهارات القيادة	3.74	0.760	بدرجة مرتفعة

2	3.68	0.868	بدرجة مرتفعة
3	3.59	0.719	بدرجة متوسطة
4	3.15	0.673	بدرجة متوسطة
الدرجة الكلية لمحور القيادة الموقفية			
	3.54	0.883	بدرجة متوسطة

أظهرت نتائج جدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لمجالات القيادة الموقفية تراوحت ما بين 3.15 الى 3.74، بانحراف معياري تراوح بين 0.673 الى 0.868، وكان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية ما قيمته 3.54، بانحراف معياري مقداره 0.883، وبدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن بعض القادة يفتقرون إلى رؤية واضحة للمستقبل ولا يرغبون في اتخاذ تحسينات وتغييرات ضرورية، بل يرغبون في الحفاظ على الوضع الحالي بدلاً من تبني مبادرات جديدة والخوف من المخاطرة، فقد يتجنبون اتخاذ قرارات مبتكرة ويفضلون البقاء على النمط التقليدي والأمن، وبذلك تتفق نتائج الدراسة مع دراسة كنعان (2019) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية هي متوسطة، كما تتفق مع دراسة عودة (2019) أن دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تنمية أساليب القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس من وجهة نظرهم، ولجميع مجالات الدراسة متوسطة.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني، والذي ينص على "ما مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين؟"، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستوى التقدير لكل فقرة من فقرات مجالات محور إدارة الأزمات التي اعتمدها الباحث في دراسته وهي (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط والتعلم)، وفيما يلي تحليل كل مجال على حدا:

المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار

يتضمن هذا المجال (4) فقرات، حيث يوضح الجدول (6.4) آراء أفراد العينة حول مجال اكتشاف إشارات الإنذار في بلديات محافظة الخليل، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى اكتشاف إشارات الإنذار جاءت بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (3.18)، وانحراف معياري بلغ (0.865)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين

(0.915-1.091) لجميع فقرات المجال، وهذا يدل على أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة مقبولاً ، حيث كان هناك تقارب في إجاباتهم .

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 6.4: إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال اكتشاف إشارات الإنذار، كأحد مجالات محور إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يتم تشكيل فريق (لجنة) متخصص للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة.	3.27	0.938	بدرجة متوسطة
2	يتم تخصيص موازنة معينة للتعامل مع الأزمات.	3.15	1.065	بدرجة متوسطة
3	يقوم البرنامج بجمع المعلومات حول الأزمات قبل وقوعها.	3.14	1.090	بدرجة متوسطة
4	يتم وضع خطة عمل مكتوبة مسبقاً (سيناريو) للتعامل مع الأزمات في حال حدوثها.	3.10	0.915	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال (اكتشاف إشارات الإنذار)	3.18	0.865	بدرجة متوسطة

نلاحظ من خلال جدول رقم (6.4) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.27-3.10) وهي بشكل عام متوسطة، حيث أن مستوى تقييم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة التي تنص (يتم تشكيل فريق (لجنة) متخصص للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.27) ، مع انحراف معياري قيمته (0.938) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص (يتم تخصيص موازنة معينة للتعامل مع الأزمات) بمتوسط حسابي بلغ (3.15) ، مع انحراف معياري قيمته (1.065) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ،

وجاءت الفقرة التي تنص على (يتم وضع خطة عمل مكتوبة مسبقاً (سيناريو) للتعامل مع الأزمات في حال حدوثها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (3.10) ، مع انحراف معياري بلغ (0.915) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، ليعكس مستوى مجال اكتشاف إشارات الإنذار بدرجة تقدير متوسطة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأفراد في البلديات يعيشون حالة من عدم الاستعداد وعدم وجود خطط محددة لمواجهة الأزمات ، ففي هذه الحالة ، قد لا يكون هناك انتباه كافٍ للإشارات الإنذارية المحتملة ، وانعدام الاتصال الفعال والتواصل الجيد بين أفراد الفريق أو المؤسسة ، مما يجعل من الصعب رصد الإشارات المبكرة للأزمة والتعامل معها بفعالية ، ويمكن أن تكون القيود المالية والموارد ضيقة ، مما يجعل من الصعب تخصيص الوقت والجهد الكافي للتحقق والاستعداد للأزمات .

المجال الثاني: الاستعداد والوقاية

يحتوي هذا المجال على (3) فقرات، فمن خلال جدول (7.4) يوضح آراء أفراد العينة حول مجال الاستعداد والوقاية في بلديات محافظة الخليل ، فتشير النتائج إلى أن مستوى الاستعداد والوقاية في البلديات جاءت بدرجة تقدير متوسطة ، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ قيمته (3.37) ، وانحراف معياري بلغ (0.761) ، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري لفقرات المجال ما بين (0.726-0.866) ، مما يدل على أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة مقبولاً ، حيث كان هناك تقارب في إجاباتهم .

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول 7.4: إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال الاستعداد والوقاية، كأحد مجالات محور إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يتم تشكيل غرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة.	3.39	0.866	درجة متوسطة
2	يُمنح فريق الأزمات (اللجنة) الصلاحيات المطلقة للتعامل مع الأزمات.	3.34	0.844	درجة متوسطة

3	يتم وضع سيناريوهات للتعامل مع الأزمات عند وقوعها.	3.28	0.726	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال (الاستعداد والوقاية)	3.37	0.761	بدرجة متوسطة

يبين الجدول رقم (7.4) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.34-3.37) وهي بشكل عام متوسطة ، حيث أن مستوى تقييم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة التي تنص (يتم تشكيل غرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.39) ، مع انحراف معياري قيمته (0.866) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص (يُنح فريق الأزمات (اللجنة) الصلاحيات المطلقة للتعامل مع الأزمات) بمتوسط حسابي بلغ (3.34) ، مع انحراف معياري قيمته (0.844) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة التي تنص على (يتم وضع سيناريوهات للتعامل مع الأزمات عند وقوعها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (3.28) ، مع انحراف معياري بلغ (0.726) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، ليعكس مستوى مجال الاستعداد والوقاية بدرجة تقدير متوسطة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاهتمام بالاستعداد والوقاية من الأزمات محدودًا بسبب الجهل بأهمية ذلك أو عدم إدراك العواقب المحتملة للأزمات ، كذلك القيود المالية أو الاقتصادية سببًا في عدم تخصيص الموارد الكافية للتحضير والوقاية من الأزمات ، وعدم التنسيق والتعاون في بعض الحالات حيث تقتصر الجهات المختلفة إلى التنسيق والتعاون فيما بينها فيما يخص التحضير والتواصل لمواجهة الأزمات.

المجال الثالث: احتواء الأضرار والحد منها

يتضمن هذا المجال على (4) فقرات ، حيث يوضح الجدول (8.4) آراء أفراد العينة حول مجال احتواء الأضرار والحد منها في بلديات محافظة الخليل، فيرى أفراد الدراسة أن مستوى مجال احتواء الأضرار والحد منها في البلديات جاء بدرجة متوسطة ، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ قيمته (3.38) ، وانحراف معياري بلغ (0.852) ، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.855-0.987) لفقرات المجال ، مما يدل أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة مقبولاً ، حيث كان هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 8.4: إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال احتواء الأضرار والحد منها ، كأحد مجالات محور إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار وبدقة مناسبة عند التعامل مع الأزمات.	3.39	0.978	بدرجة متوسطة
2	تتم الاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.	3.37	0.945	بدرجة متوسطة
3	يتم إجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها الأزمات.	3.35	0.987	بدرجة متوسطة
4	تتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	3.31	0.855	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال (احتواء الأضرار والحد منها)	3.38	0.852	بدرجة متوسطة

يوضح جدول (8.4) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.31-3.39) وهي بشكل عام متوسطة ، حيث أن مستوى تقييم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة التي تنص (يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار وبدقة مناسبة عند التعامل مع الأزمات) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.39) ، مع انحراف معياري قيمته (0.978) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص (تتم الاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة) بمتوسط حسابي بلغ (3.37) ، مع انحراف معياري قيمته (0.945) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة التي تنص

على (تتم السيطرة على الأزمات عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (3.31) ، مع انحراف معياري بلغ (0.855) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، ليعكس مستوى مجال احتواء الأضرار والحد منها بدرجة تقدير متوسطة ، ويعزى الباحث ذلك إلى أن الاستعداد والتخطيط غير كافٍ لمواجهة الأزمات المحتملة ، وإلى عدم وجود خطط استجابة واضحة ، وعدم تجهيز الموارد والمعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات يؤدي إلى احتمالية زيادة الأضرار ، وكذلك عدم تطبيق الخطط والتدابير للاستجابة للأزمات .

المجال الرابع: استعادة النشاط والتعلم

يحتوي هذا المجال على (5) فقرات ، فمن خلال جدول (8.4) يبين آراء أفراد العينة حول مجال استعادة النشاط والتعلم في بلديات محافظة الخليل ، حيث أظهرت النتائج أن مستوى استعادة النشاط والتعلم في البلديات جاءت بدرجة تقدير متوسطة ، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ قيمته (3.35) ، وانحراف معياري بلغ (0.875) ، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري لجميع فقرات المجال ما بين (0.874-1.058) ، مما يدل على أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة مقبولاً ، حيث كان هناك تقارب في إجاباتهم .

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال، كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول 9.4: إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال استعادة النشاط والتعلم ، كأحد مجالات محور إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تستخلص البلدية الدروس والعبر من الأزمات التي وجهتها في محاولة منها لمواجهة الأزمات المحتملة.	3.38	0.876	بدرجة متوسطة
2	يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب والتعامل معها في الأزمات المستقبلية.	3.36	0.874	بدرجة متوسطة

3	يتم تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.	3.32	0.982	بدرجة متوسطة
4	تبادر البلدية إلى عمل حملات إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الإعلام حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.	3.28	1.058	بدرجة متوسطة
5	يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود.	3.21	0.940	بدرجة متوسطة
الدرجة الكلية لمجال (استعادة النشاط والتعلم)				
		3.35	0.875	بدرجة متوسطة

يبين جدول رقم (9.4) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.21-3.38) وهي بشكل عام متوسطة، حيث أن مستوى تقييم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بدرجة متوسطة ، وجاءت الفقرة التي تنص (تستخلص البلدية الدروس والعبر من الأزمات التي وجهتها في محاولة منها لمواجهة الأزمات المحتملة) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.38) ، مع انحراف معياري قيمته (0.876) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص (يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب والتعامل معها في الأزمات المستقبلية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.36) ، مع انحراف معياري قيمته (0.874) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة التي تنص على (يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي قيمته (3.21) ، مع انحراف معياري بلغ (0.940) ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، ليعكس مستوى مجال استعادة النشاط والتعلم بدرجة تقدير متوسطة ، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات واستعداد الجهات التعليمية قد يؤثر سلباً على القدرة على التعلم السريع بعد الأزمة.

بعد ما استعرض الباحث نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات محور إدارة الأزمات ، سيتم قياس الدرجة الكلية للمحور بشكل عام من خلال الجدول الآتي :

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً .

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	مجال احتواء الأضرار والحد منها	3.38	0.852	درجة متوسطة
2	مجال الاستعداد والوقاية	3.37	0.761	درجة متوسطة
3	مجال استعادة النشاط والتعلم	3.35	0.875	درجة متوسطة
4	مجال إشارات الإنذار	3.18	0.865	درجة متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور إدارة الأزمات	3.33	0.783	درجة متوسطة

أظهرت نتائج جدول (10.4) أن المتوسط الحسابي لمجالات محور إدارة الأزمات تراوحت ما بين 3.18 إلى 3.38، بانحراف معياري تراوح ما بين 0.761 إلى 0.875، وكان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور إدارة الأزمات ما قيمته 3.33، بانحراف معياري مقداره 0.783، وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف التخطيط والاستعداد ، ونقص الموارد، وكذلك ضعف التنسيق والتواصل وقلة الخبرة والكفاءة ، وعدم الاستفادة من الخبرات السابقة .

وتتفق الدراسة مع نتائج دراسة دراسة المعمري (2021) بوجود مستوى متوسط في إدارة الأزمات في بلدية مدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها ، كما تتفق مع دراسة الدراسة العبسي (2020) التي توصلت إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة على إدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية بوزن نسبي بلغ (65.5%).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

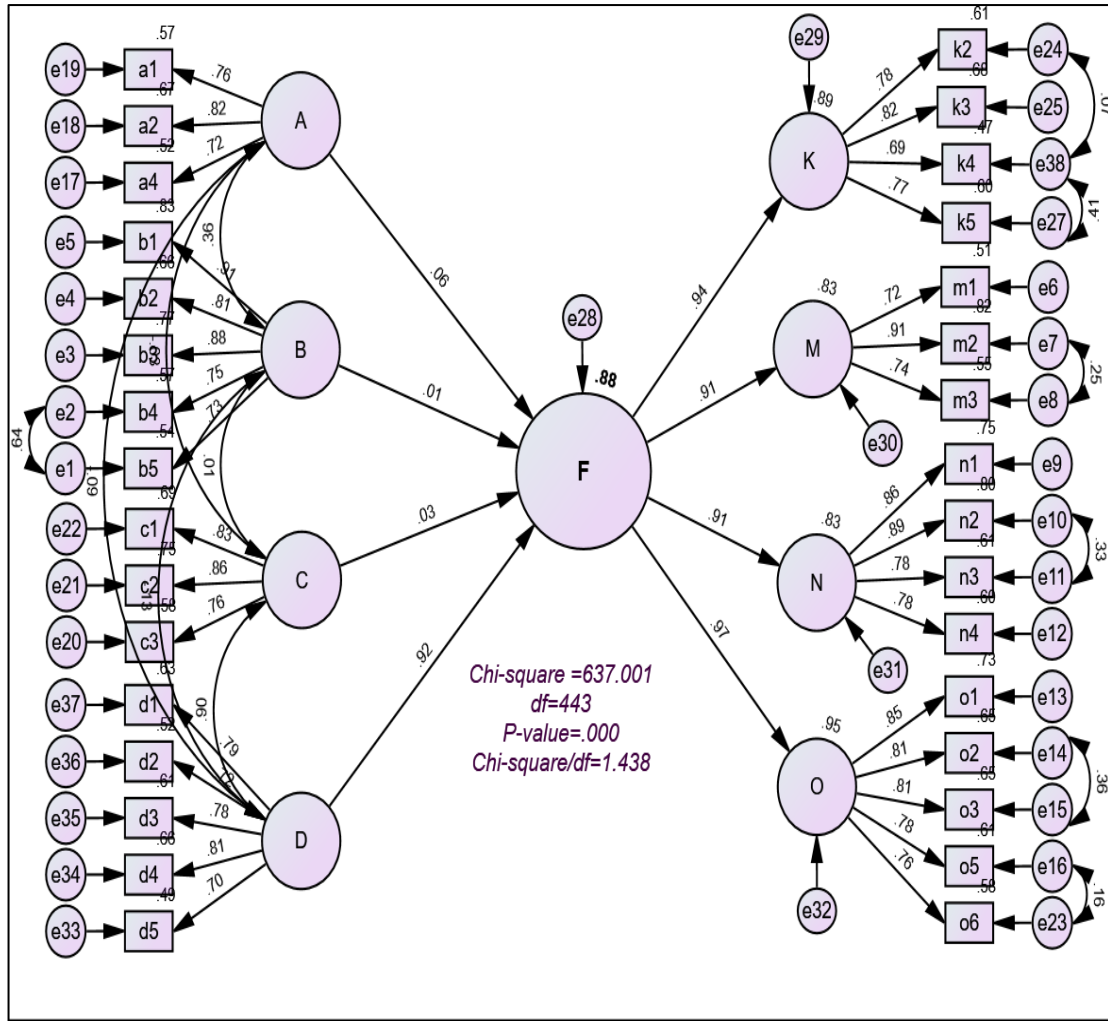
للإجابة على سؤال الدراسة الثالث، والذي ينص على "هل تؤثر مجالات القيادة الموقفية في إدارة الأزمات التي تواجهها بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين فيها؟"، استعمل الباحث نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural equation modeling) لتمثيل العلاقة بين مجالات

القيادة الموقفية وتأثيرها على حل الأزمات الإدارية داخل بلديات محافظة الخليل بطريقة الأشكال
البيانية ، مستخدماً أحد البرامج الإحصائية ، آلا وهو برنامج (SPSS Amos 26) .
ولاختبار صلاحية نموذج الدراسة ، تم الاعتماد على اختبار قيم مؤشرات جودة المطابقة ، حيث
تعتبر إحدى طرق صدق معاملات البناء التوكيدي ، التي تساعد في تحديد مدى جودة النموذج
المقترح ، وفيما يلي أهم هذه المؤشرات التي اعتمدها الباحث في دراسته :

جدول 11.4: مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة

المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة	المصدر
مربع كاي على درجة الحرية (Chi/df)	أقل من 2	Byrne, B. M. (2016)
مؤشر متوسط الخطأ التقريبي (RAMSEA)	أقل من 0.05	Blunch, N. J. (2012)
حسن المطابقة (GFI)	أكبر من 0.90	Mueller& Hancock (2019)
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر من 0.90	Mueller& Hancock (2019)
مؤشر المطابقة المقارن (CIF)	أكبر من 0.95	Mueller& Hancock (2019)

قام الباحث باستخدام برنامج (spss Amos 26) بتقدير قيم معاملات المسار (Beta Values)،
وحساب معاملات التشبع الخارجي لفقرات مجالات المحاور المستخدمة في الدراسة كما هو موضح
في الشكل (11.4).



شكل 1.4 تحليل المسار لنموذج الدراسة ، فالرمز A يمثل مجال المهارات القيادية ، B: أساليب القيادة، C: المشاركة في اتخاذ القرارات، D: التخطيط الموقفي، F: إدارة الأزمات ، K: اكتشاف إشارات الإنذار، M: الاستعداد والوقاية ، N: احتواء الأضرار والحد منها، O: استعادة النشاط والتعلم.

تم حساب قيم مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة فكانت النتائج كما يلي:

جدول 12.4: قيم مؤشرات تطابق نموذج الدراسة

RAMSEA	CIF	NFI	GFI	Chi-square/df
0.0425	0.957	0.905	0.913	1.438

يوضح جدول رقم (12.4) أن جميع قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات جميعها كانت ضمن النسب المقبولة، وبذلك يدل على حسن مطابقة النموذج لبيانات عينة الدراسة، حيث يعتبر

النموذج جيد للإجابة على تساؤل الدراسة الثالث حول تأثير مجالات القيادة الموقفية على إدارة الأزمات الإدارية.

يبين شكل (1.4) أن مجالات محور القيادة الموقفية تفسر ما نسبته 88% من تأثير القيادة الموقفية على إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل ، وهذه النسبة التفسيرية هي قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.88$) التي تظهر في الشكل (1.4) وسط الدائرة التي تمثل المتغير التابع إدارة الأزمات (F).

وحسب Chin (1998) يمكن القول أن درجة تفسير مجالات القيادة الموقفية على إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين جاءت مرتفعة، حيث كانت قيمة R^2 للنموذج تفوق 67%.

للإجابة على سؤال الدراسي الرئيسي الثالث، تم استخراج معاملات المسار (Beta value)، والمتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، قيمة (ت) المحسوبة، مستوى الدلالة، وحجم الأثر لكل مجال، وفيما يلي نتائج ذلك:
جدول 13.4: قيم تأثير مجالات القيادة الموقفية على إدارة الأزمات.

العلاقة	معاملات المسار β	الخطأ المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة	حجم الأثر (f^2)
مهارات القيادة - إدارة الأزمات	0.065	0.085	2.531	0.006	0.042
أساليب القيادة - إدارة الأزمات	0.015	0.09	1.683	0.047	0.033
المشاركة في اتخاذ القرارات - إدارة الأزمات	0.031	0.283	2.438	0.008	0.058
التخطيط الموقفي - إدارة الأزمات	0.924	0.391	2.917	0.002	0.233

أظهرت نتائج جدول (13.4) سلسلة من اختبار الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسي الثالث وهي:

- H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مجال مهارات القيادة وإدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل ، حيث كانت قيمة ($T=2.531$ ، $\beta =0.065$) ومستوى دلالة اقل من 0.05 ، وكان حجم اثر المهارات القيادية على إدارة الأزمات ما قيمته ($f^2=0.042$) ، وهو يعتبر تأثير صغير (Cohen,2013)، حيث يكون حجم الأثر كبير عندما تكون قيمة f^2 اكبر

من 0.35 ، متوسطة عندما تكون محصور قيمة f^2 بين 0.15 و 0.35 ، ويكون حجم الأثر صغير عندما تكون قيمة f^2 محصورة بين 0.15 و 0.02 أما إذا كانت اقل من 0.02 لا يوجد أثر .

- H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مجال أساليب القيادة وإدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل ، حيث كانت قيمة ($\beta = 0.015$) ، ($T=1.683$) ومستوى دلالة اقل من 0.05 ، وكان حجم اثر أساليب القيادة على إدارة الأزمات ما قيمته ($f^2=0.033$) ، وهو يعتبر تأثير صغير (Cohen,2013).
- H3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل ، حيث كانت قيمة ($\beta = 0.031$) ، ($T=2.438$) ومستوى دلالة اقل من 0.05 ، وكان حجم اثر المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات على إدارة الأزمات ما قيمته ($f^2=0.058$) ، وهو يعتبر تأثير صغير (Cohen,2013).
- H4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مجال التخطيط الموقفي وإدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل ، حيث كانت قيمة ($\beta = 0.924$) ، ($T=2.917$) ومستوى دلالة اقل من 0.05 ، وكان حجم اثر التخطيط الموقفي على إدارة الأزمات ما قيمته ($f^2=0.233$) ، وهو يعتبر تأثير متوسط (Cohen,2013).

ومن خلال تحليل نتائج فرضيات السؤال الثالث ، نستنتج بوجود أثر للقيادة الموقفية بأبعادها على إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين ، وبذلك تتفق الدراسة مع نتائج دراسة فرديانتو وآخرين (2019) أن القيادة الظرفية (الموقفية) وإدارة التغيير لها تأثير إيجابي معنوي على دافعية وأداء العمل ، كما أن دافع العمل له تأثير إيجابي على الأداء ، وتتفق مع دراسة المغربي (2021) بأن ممارسات القيادة الموقفية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع ، وكان التأثير الأكبر هو الدعم والتدريب ، كما تتفق مع نتائج دراسة العجمي (2021) إلى وجود أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي) في التغيير المنظمي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية ، والتكنولوجيا) في شركة البترول الوطنية الكويتية ، ويوجد أثر للقيادة الموقفية بأبعادها

مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي) في القدرات الإستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية ، وتتفق مع دراسة ريزا وآخرين (2018) أن القيادة الموقفية لها تأثير كبير على أداء الموظف وتحفيز العمل لمدقق الألفية في مكتب التفقيش في (BRI Malang) في إندونيسيا.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي الرابع ، والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، تصنيف البلدية)؟" ، قام الباحث باختبار الفرضيات المنبثقة عن هذا التساؤل، باستخدام الاختبار الإحصائي المناسب ، والذي يتوافق مع الفرضية ، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

1.4.2.4 الفرضية الفرعية الأولى

وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير الجنس" لفحص الفرضية استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت) لمجموعتين مستقلتين. كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 14.4: اختبار (ت) للممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	100	3.38	0.602	145	2.126	0.035
انثى	47	3.58	0.398			

أظهرت نتائج جدول (14.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة

(2.126)، ومستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه الفروق تعزى للجنس أنثى بمتوسط حسابي قدرة 3.58، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة، وبذلك لا تتفق الدراسة مع دراسة عودة (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تنمية أساليب القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس من وجهة نظرهم تعزى للمتغير المؤهل العلمي، كما لا تتفق مع دراسة كنعان (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تنمية أساليب القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، ولا تتفق مع نتائج دراسة باعمر (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات حول واقع الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار تعزى إلى متغير الجنس.

2.4.2.4 الفرضية الفرعية الثانية

وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المؤهل العلمي" ولتحقق الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإيجاد الفروق في استجاباتهم، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس فأقل	93	3.52	0.463
ماجستير	46	3.26	0.652
دكتوراه	8	3.70	0.661

جدول 16.4: اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى للمتغير المؤهل العلمي، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.609	2	1.304	4.500	0.013
داخل المجموعات	41.746	144	0.290		
المجموع	44.355	146			

يشير جدول (16.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة $(F=4.5)$ ، ومستوى دلالة أقل من 0.05 (رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة)، وبذلك تخالف ما جاءت به نتائج دراسة عودة (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تنمية أساليب القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس من وجهة نظرهم تعزى للمتغير المؤهل العلمي، كذلك لم تتفق مع نتائج دراسة الراجحي (2022) بعدم وجود أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الرئيسي لقادة المدارس (القيادة الموقفية) مع المؤهل الدراسي للقائد. ولإيجاد هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (LCD-Post Hoc)، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول 17.4: اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

متغير المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس فأقل	0.261*	-0.178
ماجستير	-0.440
دكتوراه

أظهرت نتائج جدول (17.4) اختبار الفروق LCD-Post Hoc في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فكانت الفروق بين حملة مؤهل علمي

بكالوريوس فاقل وحملة درجة الماجستير، حيث بلغ الفرق في المتوسطات الحسابية ما قيمته 0.261، ومستوى دلالة أقل من 0.05، فكانت هذه الفروق لصالح مؤهل علمي بكالوريوس فأقل، بمتوسط حسابي قدره 3.52، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

3.4.2.4 الفرضية الفرعية الثالثة

وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المسمى الوظيفي" ولفحص الفرضية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإيجاد الفروق في استجاباتهم ، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول 18.4: اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى للمتغير المسمى الوظيفي، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.403	3	0.468	1.557	0.202
داخل المجموعات	42.951	143	0.300		
المجموع	44.355	146			

أظهرت نتائج جدول (18.4) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت قيمة $(F=1.557)$ ، ومستوى دلالة أكبر من (0.05) .

4.4.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة

وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة"

ولفحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة ، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإيجاد الفروق في استجاباتهم، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	21	3.51	0.405
من (5-9) سنوات	58	3.61	0.497
أكثر من 9 سنوات	68	3.29	0.594

جدول 20.4: اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.291	2	1.646	5.771	0.004
داخل المجموعات	41.063	144	0.285		
المجموع	44.355	146			

يبين جدول (20.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة $(F=5.771)$ ، ومستوى دلالة أقل من 0.05 (رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة)، وهذا يتفق بما جاءت به دراسة كنعان (2019) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية تعزى إلى متغير الخبرة ، بينما لم تتفق بما جاءت به دراسة الراجحي (2022) بعدم وجود أي علاقة ذات

دلالة إحصائية بين النمط الرئيسي لقادة المدارس (القيادة الموقفية) مع عدد سنوات خبرته في قيادة المدارس.

ولإيجاد هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (LCD-Post Hoc) ، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول 21.4: اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية تعزلمتغير عدد سنوات الخبرة.

متغير عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	أكثر من 9 سنوات	أكثر من 9 سنوات
أقل من 5 سنوات	-0.093	0.225
من (5-9) سنوات	0.318*
أكثر من 9 سنوات

أظهرت نتائج جدول (21.4) اختبار الفروق LCD-Post Hoc في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية تعزلمتغير عدد سنوات الخبرة، فكانت الفروق بين سنوات خبرة ما بين (5-9) سنوات وأكثر من 9 سنوات، حيث بلغ الفرق في المتوسطات الحسابية ما قيمته 0.318، ومستوى دلالة أقل من 0.05، وهذه الفروق لصالح أصحاب خبرة ما بين (9-5) سنوات، بمتوسط حسابي قدره 3.61، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

5.4.2.4 الفرضية الفرعية الخامسة

وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير تصنيف البلدية".

ولفحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإيجاد الفروق في استجاباتهم، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول 22.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير تصنيف البلدية.

التصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بلدية (أ)	24	3.08	0.346
بلدية (ب)	89	3.51	0.553
بلدية (ج)	34	3.59	0.567

جدول 23.4: اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى للمتغير تصنيف البلدية، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.382	2	2.191	7.894	0.001
داخل المجموعات	39.972	144	0.278		
المجموع	44.355	146			

يشير جدول (23.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير تصنيف البلدية، حيث كانت قيمة $(F=7.894)$ ، ومستوى دلالة أقل من 0.05 (رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة).

جدول 24.4: اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى لمتغير تصنيف البلدية.

متغير تصنيف البلدية	بلدية (أ)	بلدية (ب)	بلدية (ج)
بلدية (أ)	-0.419*	0.505
بلدية (ب)	-0.085
بلدية (ج)

أظهرت نتائج جدول (24.4) اختبار الفروق LCD-Post Hoc في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى لمتغير تصنيف البلدية، فكانت الفروق بين البلديات ذات تصنيف (أ) و (ب)، حيث بلغ الفرق في المتوسطات الحسابية ما قيمته -0.419، ومستوى

دلالة أقل من 0.05، وهذه الفروق للبلديات ذات التصنيف (ب)، بمتوسط حسابي قدره 3.51، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع ، والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، وتصنيف البلدية)؟"، قام الباحث باختبار الفرضيات المنبثقة عن هذا التساؤل، باستخدام الاختبار الإحصائي المناسب، والذي يتوافق مع الفرضية، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

1.5.2.4 الفرضية الفرعية الأولى

وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير الجنس" لفحص الفرضية استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت) لمجموعتين مستقلتين. كما يوضحه الجدول الآتي :

جدول 25.4: اختبار (ت) حول مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير الجنس .

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	100	3.15	0.861	145	3.028	0.003
أنثى	47	3.54	0.343			

أظهرت نتائج جدول (25.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة (3.028) ، ومستوى دلالة أقل من (0.05) ، وهذه الفروق تعزى للجنس أنثى بمتوسط حسابي قدرة 3.54 ، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة ، ولا تتفق الدراسة مع نتائج دراسة ثابت (2021)

بعدم وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة حول دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

2.5.2.4 الفرضية الفرعية الثانية

وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإيجاد الفروق في استجاباتهم ، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول 26.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس فأقل	93	3.40	0.463
ماجستير	46	2.93	0.652
دكتوراه	8	3.83	0.661

جدول 27.4: اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول إدارة الأزمات تعزى للمتغير المؤهل العلمي ، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9.318	2	4.659	9.107	0.000
داخل المجموعات	73.666	144	0.512		
المجموع	82.984	146			

يشير جدول (27.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة ($F=9.107$) ، ومستوى دلالة أقل من

0.05 (رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة) ، وبذلك لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة العظام (2016) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو مستوى إدارة الأزمات تعزى للمتغير والمؤهل.

ولإيجاد هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (LCD-Post Hoc)، والنتائج يوضحها الجدول الآتي :

جدول 28.4: اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي.

متغير المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس فأقل	0.470*	-0.433
ماجستير	-0.904
دكتوراه

أظهرت نتائج جدول (28.4) اختبار الفروق LCD-Post Hoc في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي، فكانت الفروق بين حملة مؤهل علمي بكالوريوس فأقل وحملة درجة الماجستير، حيث بلغ الفرق في المتوسطات الحسابية ما قيمته 0.470، ومستوى دلالة أقل من 0.05، فكانت هذه الفروق لصالح مؤهل علمي بكالوريوس فأقل ، بمتوسط حسابي قدره 3.40، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

3.5.2.4 الفرضية الفرعية الثالثة

وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المسمى الوظيفي" ولفحص الفرضية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإيجاد الفروق في استجاباتهم، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول 29.4: اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول إدارة الأزمات تعزى للمتغير المسمى الوظيفي، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.445	3	1.148	2.064	0.108
داخل المجموعات	79.539	143	0.556		
المجموع	82.984	146			

أظهرت نتائج جدول (29.4) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت قيمة $(F=2.064)$ ، ومستوى دلالة أكبر من (0.05) ، ولا تتفق الدراسة مع نتائج دراسة ثابت (2021) بعدم وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة حول دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولا تتفق مع دراسة الجمل والرجوب (2020) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4.5.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة

وتتص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير سنوات الخبرة" ولفحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإيجاد الفروق في استجاباتهم، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول 30.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	21	3.55	0.399
من (5-9) سنوات	58	3.48	0.599

أكثر من 9 سنوات	68	3.02	0.872
-----------------	----	------	-------

جدول 31.4: اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول إدارة الأزمات تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.249	2	4.125	7.948	0.001
داخل المجموعات	74.735	144	0.519		
المجموع	82.984	146			

يشير جدول (31.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة $(F=5.771)$ ، ومستوى دلالة أقل من 0.05 (رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة)، وهذه النتيجة تخالف ما جاءت به دراسة العظمت (2016) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو مستوى إدارة الأزمات تعزى سنوات الخبرة، ولا تتفق مع دراسة الجمل والرجوب (2020) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول 32.4: اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق القيادة الموقفية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

متغير عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	أكثر من 9 سنوات	أكثر من 9 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.066	0.522
من (5-9) سنوات	0.455*
أكثر من 9 سنوات		

أظهرت نتائج جدول (32.4) اختبار الفروق LCD-Post Hoc في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فكانت الفروق بين سنوات خبرة ما بين (9-5) سنوات وأكثر من 9 سنوات، حيث بلغ الفرق في المتوسطات الحسابية ما قيمته 0.455،

ومستوى دلالة أقل من 0.05، وهذه الفروق لصالح أصحاب خبرة ما بين (5-9) سنوات،
بمتوسط حسابي قدره 3.48، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

5.4.2.4 الفرضية الفرعية الخامسة

وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات
المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من
وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير تصنيف البلدية"

ولفحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة
، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإيجاد الفروق في
استجاباتهم، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول 33.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول
إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير تصنيف البلدية.

تصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بلدية (أ)	24	2.87	0.546
بلدية (ب)	89	3.38	0.753
بلدية (ج)	34	3.32	0.807

جدول 34.4: اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول إدارة الأزمات تعزى للمتغير
تصنيف البلدية ، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.529	2	2.764	5.140	0.007
داخل المجموعات	77.455	144	0.538		
المجموع	82.984	146			

يشير جدول (34.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في
استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر

الإداريين تعزى للمتغير تصنيف البلدية، حيث كانت قيمة ($F=5.140$) ، ومستوى دلالة أقل من 0.05 (رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة).

ولإيجاد هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (LCD-Post Hoc) ، والنتائج يوضحها الجدول الآتي :

جدول 35.4: اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير تصنيف البلدية.

متغير تصنيف البلدية	بلدية (أ)	بلدية (ب)	بلدية (ج)
بلدية (أ)	-0.521*	-0.462
بلدية (ب)	0.058
بلدية (ج)

أظهرت نتائج جدول (35.4) اختبار الفروق LCD-Post Hoc في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير تصنيف البلدية ، فكانت الفروق بين البلديات ذات تصنيف (أ) و (ب) ، حيث بلغ الفرق في المتوسطات الحسابية ما قيمته -0.521، ومستوى دلالة أقل من 0.05 ، وهذه الفروق للبلديات ذات التصنيف (ب) ، بمتوسط حسابي قدره 3.38، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

يضم هذا الفصل أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته ، وإبراز الاستنتاجات ، كما قدم الباحث عدت توصيات إلى بلديات محافظة الخليل اعتماداً على نتائج الدراسة ، ونلخص ذلك فيما يلي :

2.5 نتائج الدراسة

❖ نتائج محور القيادة الموقفية

1. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية ما قيمته (3.53)، مع انحراف معياري مقداره (0.883).
2. أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر للقيادة الموقفية بمجالاتها (المهارات القيادية، أساليب القيادة، المشاركة واتخاذ القرارات، التخطيط الموقفي) على إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، حيث تفسر هذه المجالات ما نسبة 88% من تأثير القيادة الموقفية على إدارة الأزمات.
3. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير الجنس، وهذه الفروق تعزى للجنس أنثى بمتوسط حسابي قدرة 3.58، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.
4. تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المؤهل العلمي، فكانت هذه الفروق لصالح مؤهل علمي بكالوريوس فأقل، بمتوسط حسابي قدره 3.52، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة .

5. بينت نتائج الدراسة على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05 $\geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المسمى الوظيفي.

6. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05 $\geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير سنوات الخبرة، وهذه الفروق لصالح أصحاب خبرة ما بين (5-9) سنوات، بمتوسط حسابي قدره 3.61، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

7. تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05 $\geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير تصنيف البلدية، وهذه الفروق للبلديات ذات التصنيف (ب)، بمتوسط حسابي قدره 3.51، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

وفيما يلي أهم النتائج التي أظهرتها مجالات محور القيادة الموقفية:

• مجال المهارات القيادية

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مهارات القيادة في بلديات محافظة الخليل من وجهة الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة ، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (3.74)، وانحراف معياري بلغ (0.760).

2. تشير نتائج الدراسة بتمتع إدارة البلديات في محافظة الخليل بالقدرة على التأثير في سلوك موظفيها، حيث كانت درجة التقدير لهذه الفقرة بدرجة مرتفعة.

3. أظهرت نتائج الدراسة اتصاف بلديات محافظة الخليل بمهارات إقناعيه متميزة في المهارات القيادية، فكان مستوى تقدير هذه الفقرة بدرجة مرتفعة.

4. تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\geq \alpha$) بين مجال مهارات القيادة وإدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ حجم الأثر ما قيمته ($f^2=0.042$)، وهو يعتبر تأثير صغير.

• مجال أساليب القيادة

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أساليب القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ قيمته (3.15)، وانحراف معياري بلغ (0.673).
2. تشير نتائج الدراسة حرص إدارة البلدية في محافظة الخليل على إتاحة الفرصة للموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة، حيث احتلت الفقرة على أعلى متوسط حسابي، وبدرجة تقدير متوسطة.
3. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن إدارة بلديات محافظة الخليل تتبع الأسلوب البيروقراطي في القيادة، حيث احتلت الفقرة المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي، وبدرجة تقدير متوسطة.
4. بينت نتائج الدراسة أن إدارة بلديات محافظة الخليل تبتعد عن استخدام أسلوب التسلط في القيادة، حيث احتلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي، وبدرجة تقدير متوسطة.
5. أظهرت نتائج الدراسة على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين مجال أساليب القيادة وإدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ حجم الأثر ما قيمته $(f^2=0.033)$ ، وهو يعتبر تأثير صغير.

• مجال المشاركة في اتخاذ القرارات

1. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الكلي للمجال الذي بلغت قيمته (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.719).
2. أظهرت النتائج إلى قيام إدارة بلديات الخليل بعمل تفويض لبعض الصلاحيات التي تتناسب ومهام العمل المطلوبة لموظفيها، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، وبدرجة تقدير متوسطة.

3. تشير نتائج الدراسة إلى تباين في الرأي حول إشراك الموظفين في عملية صناعة القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف العمل في بلديات محافظة الخليل، حيث حصلت هذه الفقرة على اقل متوسط حسابي، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.
4. أظهرت نتائج الدراسة على انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ حجم الأثر ما قيمته $(f^2=0.058)$ ، وهو يعتبر تأثير صغير.

• مجال التخطيط الموقفي

1. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التخطيط الموقفي في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ قيمته (3.68) ، وانحراف معياري بلغ (0.868) .
2. تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة بلديات محافظة الخليل تحرص على وضع الخطط المستقبلية بعيدة الأمد لتحقيق التميز في تقديم الخدمات، حيث احتلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي، ودرجة تقدير مرتفعة.
3. بينت نتائج الدراسة إلى أن إدارة بلديات محافظة الخليل تقوم بوضع خطة واضحة لتحقيق أهدافها المرحلية، حيث احتلت هذه الفقرة بالمرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي، ودرجة تقدير مرتفعة.
4. أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مجال التخطيط الموقفي وإدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ حجم الأثر ما قيمته $(f^2=0.233)$ ، وهو يعتبر تأثير متوسط.

❖ نتائج محور إدارة الأزمات

1. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين فيها جاءت بدرج متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور ما قيمته (3.33) ، مع انحراف معياري مقداره (0.783) .
2. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى إدارة الأزمات في بلديات

محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير الجنس، وهذه الفروق تعزى للجنس أنثى بمتوسط حسابي قدره 3.54، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

3. تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المؤهل العلمي، فكانت هذه الفروق لصالح مؤهل علمي بكالوريوس فأقل، بمتوسط حسابي قدره 3.40، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

4. بينت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المسمى الوظيفي.

5. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير سنوات الخبرة، وهذه الفروق لصالح أصحاب خبرة ما بين (5-9) سنوات، بمتوسط حسابي قدره 3.48، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

6. تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير تصنيف البلدية، وهذه الفروق للبلديات ذات التصنيف (ب)، بمتوسط حسابي قدره 3.38، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.

وفيما يلي أهم النتائج التي أظهرتها مجالات محور إدارة الأزمات:

• مجال اكتشاف إشارات الإنذار

1. تشير النتائج إلى أن مستوى مجال اكتشاف إشارات الإنذار في بلديات محافظة الخليل، جاء بدرجة تقدير متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (3.18)، وانحراف معياري بلغ (0.865).

2. أظهرت النتائج أن بلديات محافظة الخليل تعمل على تشكيل فريق (لجنة) متخصص للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمات، حيث احتلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي، ومستوى تقدير بدرجة متوسطة.
3. بينت نتائج الدراسة أن بلديات محافظ الخليل تخصص موازنة معينة للتعامل مع الأزمات، حيث احتلت هذه الفقرة بالمرتبة الثانية من حيث المتوسط، وبدرجة تقدير متوسطة.

• مجال الاستعداد والوقاية

1. تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى مجال الاستعداد والوقاية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها جاء بدرجة تقدير متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ قيمته (3.37)، وانحراف معياري بلغ (0.761).
2. أظهرت النتائج أن بلديات محافظة الخليل تعمل على تشكيل غرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة في إدارتها للأزمات، حيث احتلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي، وبدرجة تقدير بدرجة متوسطة.
3. بينت نتائج الدراسة أن بلديات محافظة الخليل تمنح فريق الأزمات (اللجنة) الصلاحيات المطلقة للتعامل مع الأزمات، حيث احتلت هذه الفقرة بالمرتبة القانية من حيث المتوسط، وبدرجة تقدير متوسطة.

• مجال احتواء الأضرار والحد منها

1. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مجال احتواء الأضرار والحد منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها جاء بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ قيمته (3.38)، وانحراف معياري بلغ (0.852).
2. تشير نتائج الدراسة إلى أن بلديات محافظة الخليل تأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت وبدقة مناسبة عند التعامل مع الأزمات، حيث احتلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي، وبدرجة تقدير بدرجة متوسطة.

3. بينت نتائج الدراسة أن بلديات محافظة الخليل تتعامل مع الأزمات من خلال الاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة، عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة، حيث هذه الفقرة بالمرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي، وبدرجة تقدير بدرجة متوسطة.

• مجال استعادة النشاط والتعلم

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مجال استعادة النشاط والتعلم في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها جاء بدرجة تقدير متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ قيمته (3.35)، وانحراف معياري بلغ (0.875).

2. بينت الدراسة أن بلديات محافظة الخليل تستخلص الدروس والعبر من الأزمات التي وجهتها في محاولة منها لمواجهة الأزمات المحتملة، حيث احتلت هذه الفقرة بالمرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، وبدرجة تقدير بدرجة متوسطة.

3. تشير نتائج الدراسة إلى أن بلديات محافظة الخليل تعمل على تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة ، وذلك لغايات التعلم والتدريب والتعامل معها في الأزمات المستقبلية، حيث جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي، وبدرجة تقدير بدرجة متوسطة .

3.5 استنتاجات الدراسة

- هناك أهمية ودور فاعل لمستوى ممارسة القيادة الموقفية بأبعادها المختلفة (المهارات القيادية ، أساليب القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، التخطيط الموقفي) في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها .
- هناك دور كبير لمستوى مجال ممارسة مهارات القيادة وكذلك مستوى ممارسة التخطيط الموقفي في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.
- يتمتع مجال أساليب القيادة الموقفية ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات بمستوى اقل من مجال المهارات القيادية ومجال التخطيط الموقفي في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها .
- هناك دور متوسط لمستوى إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار ، الاستعداد والوقاية ، احتواء الأضرار والحد منها ، استعادة النشاط والتعلم) في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها .
- تتمتع إدارة بلديات محافظة الخليل بالقدرة على التأثير في سلوك موظفيها وكذلك تمتلك المهارات الإقناعية المتميزة التي تساهم في تطوير وتحسين أداء العاملين فيها .
- تحرص إدارة بلديات محافظة الخليل على إتاحة الفرصة للموظفين أو العاملين فيها لتحقيق الأهداف المطلوبة وذلك من خلال إتباع الأسلوب البيروقراطي في القيادة .
- هناك دور كبير للخطط المستقبلية الواضحة التي يتم وضعها من قبل البلديات في محافظة الخليل في تحقيق أهداف البلديات ومساعدتها على النجاح .
- هناك دور كبير لتشكيل اللجان المتخصصة للأزمات أو فرق الأزمات في بلديات محافظة الخليل والتي تكون قادرة على تحليل إشارات حدوث الأزمة قبل وقوعها ومحاولة تلاشيها أو الحد من خطورتها والخروج منها بأقل الأضرار أو الخسائر .

4.5 توصيات الدراسة

- التأكيد على مبدأ العمل بروح الجماعة داخل بلديات محافظة الخليل بين الموظفين وإدارات الأقسام.
- العمل على تدريب الموظفين الإداريين في بلديات محافظة الخليل على ممارسة القيادة الموقفية بشكل مستمر لتزيد من خبرتهم .
- العمل على تدريب رؤساء أقسام البلديات في محافظة الخليل على الخطوات الصحيحة والسليمة لعملية اتخاذ القرار وصناعته بطريقة تشاركية وديمقراطية.
- التأكيد على ضرورة تحقيق التوازن في إدارة الأزمات من خلال تفعيل توفير العناصر الأساسية التي تتمتع بها الإدارة الناجحة في مجالاتها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط والتعلم)، حيث أن هذه المجالات الخمسة تشكل المنظور متكامل لإدارة الأزمات.
- الحرص على الاستفادة من الدروس والعبر المستفادة من الأزمات السابقة التي تم مواجهتها.
- الاستفادة من تجارب وخطط ممارسة التعامل مع الأزمات في البلديات المحلية والعربية والأجنبية ، لزيادة كفاءة وفعالية التدابير التي تمنع وتحد من احتمالات تكرار الأزمات المماثلة في المستقبل .
- العمل على مشاركة كافة العاملين داخل البلديات في محافظة الخليل في عملية اتخاذ القرارات داخلها ، مما يعزز ويرفع من مستوى القيادة الموقفية فيها.
- تعزيز القدرات والمهارات من خلال التعلم المستمر والتدريب، يتم تطوير قدرات ومهارات الموظفين والقادة الإداريين في بلديات محافظة الخليل، مما يعزز فعالية الأداء والقدرة على التكيف مع التحديات القادمة وإدارة الأزمات بشكل أفضل.
- زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر، حيث يتيح التركيز على الاستعداد والوقاية تطوير قدرة الموظفين الإداريين في التعامل مع المخاطر وتحليلها وتقييمها، وبذلك، يمكن اتخاذ إجراءات وقائية وتطبيق إجراءات استباقية للتقليل من المخاطر المحتملة.

- الحفاظ على البنية التحتية والمرافق العامة ، حيث يسهم احتواء الأضرار في الحفاظ على البنية التحتية الحيوية والمرافق العامة في بلديات محافظة الخليل. بما في ذلك الطرق والجسور والشبكات الكهربائية والاتصالات والمرافق الصحية والتعليمية وغيرها.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

- 1 أبو النور، محمد ، ومحمد ، آمال. (2015) مهارات القيادة في الألفية الثالثة. المملكة العربية السعودية، الدمام: مكتبة المنتبي.
- 2 أبو حجير، طارق. (2014). القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- 3 أبو طه، سامي(2013). نموذج مقترح للعلاقات بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية في المستشفيات الفلسطينية محافظات غزة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 4 أبو فاره، يوسف. (2016). إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 5 الأغا، صهيب، وعساف ، محمود. (2014). الادارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات. فلسطين، غزة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6 آل سعود، طلال بن عبد العزيز. (2013). دور القيادات الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 7 آل قماش، عبير. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار .مجلة كلية التربية (أسيوط)، 36(12)، 394-423.
- 8 آل ناجي، محمد. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية. المملكة العربية السعودية، الرياض : مطابع الحمضي.

- 9 البرازي، مبارك عواد. (2016). إمكانية تطبيق القيادة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بقنا، 6(28)، 222-251.
- 10 الجمل، سمير، والرجوب، عدنان. (2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا. مجلة اربد الدولية للعلوم الاجتماعية، 3(2)، 41-16. مسترجع من <https://portal.arid.my/ar-LY/Publications/Details/20584>
- 11 البحيري، هشام محمد. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(2)، 1149-1192.
- 12 الحدراوي، حاتم. (2010). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، 2(5)، 192-214. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/316676>
- 13 الحفني، سامح. (2017). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية، 10(2)، 1-23. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1027519>
- 14 العوامل، حمدان، ورزوقي، شروق. (2020). أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات في بلديات الفئة الأولى في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). مجلة بحوث التربية النوعية. مسترجع من https://mbse.journals.ekb.eg/article_141575.html
- 15 الخطيب، روجي. (2015). القيادة: دراسة حديثة، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 16 الراجح، وليد بن عبد الله. (2022). نمط القيادة الرئيسي لقادة المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة: بحث باستخدام نظرية القيادة الموقفية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(6)، 157-176.
- 17 الزيود، أحمد. (2017). القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء بالأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 5(4)، 157-164.

18 الصباب، أحمد، وعبد الحميد، أحمد وميمني، و عبد الرحيم، خالد. (2002). أساسيات الإدارة الحديثة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، 16(2)، 225-233.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-369690>

19 الظفيري. ص. (2020). تطوير مهارات قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لأداء مهامهم الإدارية عن بعد في ظل الأزمات. مجلة العلوم التربوية، 28(3)، 30-67.

20 العبسي. يوسف سمر. (2020). أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية-المحافظات الجنوبية (Al Aqsa Doctoral dissertation, Al Aqsa University).

21 العجمي، ناصر، والصوالحة، أيوب. (2021). أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي: الدور الوسيط للقدرات الإستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1224811>

22 العظمت، حماد. (2016). أثر التمكين الإداري في إدارة الأزمات للمجالس البلدية في المفرق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. مسترجع من https://web2.aabu.edu.jo/thesis_site/thes_dtl.jsp?thes_no=5363

23 الغرابوي، نسرين. (2020). واقع ممارسة مراحل إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير في الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(4)، 434-451. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205094>

24 المصري، أيهاب. (2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري. مصر، الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة دار الكتب المصري.

25 المصري، نضال. (2017). إطار مقترح لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(7)، 37-54. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/822116>

- 26 المعمري، جمال. (2021). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات من وجهة نظر العاملين في بلدية مدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(6)، 54-69. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1177384>
- 27 المعيوف، صلاح. (2018). القيادة الإدارية. المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات.
- 28 المغربي، عماد. (2021). أثر أساليب القيادة الموقفية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الكيماوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1209814>
- 29 النمر، سعود، وخاشقجي، هاني، وحمزوي، محمد. (2019). الادارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. المملكة العربية السعودية، الرياض: الشقري.
- 30 باعمر، فاطمة. (2019). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين في ضوء نظرية هيرسيوبلانشر. دراسات عربية في التربية وعلم، 10(18)، 150-172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/952881>
- 31 بطاح، أحمد، والطعاني، حسن. (2016). الادارة التربوية رؤية معاصرة. الاردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع .
- 32 بن حفيظ، شافية، والشايب، محمد. (2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية " هيرسيو بلانشار " من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 14(23)، 117-132. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/755194>
- 33 ثابت، سلوى. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر، 23(2). مسترجع من <https://www.alazhar.edu.ps/journal/detailsr.asp?seqq1=3641>

- 34 خلف، رشدي. (2022). واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة خلال عدوان 2021 (دراسة حالة - بلدية غزة)، مجلة الدراسات الإستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، 4 (13)، ألمانيا، ص 140-154.
- 35 رافع، صالح، وعبد الأمير، عبود. (2018). أساليب إدارة الأزمات الرياضية في أندية الدوري الممتاز بكرة القدم في العراق، مجلة التربية البدنية، 30 (2)، 421-436.
- 36 عبد، زياد. (2022). إدارة الأزمات لدى مسؤولي النشاطات الطلابية في بعض الجامعات العراقية. مجلة الكوفة لعلوم التربية الرياضية، 1 (4)، 211-229. مسترجع من <https://www.iasj.net/iasj/article/250465>
- 37 شرفة، إلياس، وبوطغان، ليلي. (2018). إدارة الأزمات: الأساليب والمعوقات. مجلة تاريخ العلوم، ع22، 11-32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1019943>
- 38 صفحي، عائشة. (2023). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمحافظة أحد السارحة" دراسة حالة. "مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (15)، 96-112.
- 39 عبد الجليل، انتصار. (2016). تقييم تأثير متغيرات النظرية الموقفية على قياس الأداء المالي لمنظمات الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. مجلة البحوث المالية والتجارية، 8 (2)، 109-130. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/865900>
- 40 زاقود، عبدالسلام. (2013). إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد، ط1، دار زاهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- 41 الاسطة، عبد القادر. (2016). أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 42 عبدالنظير، أيمن. (2021). إدارة الأزمات والكوارث. مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، 63 (2)، 687-756.

43 عثمان،نوح .(2019). القيادة الموقفية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة: دراسة حالة/شركة أوتار للإنشاءات المحدودة في الفترة من (2011-2016م)) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية.مسترجع

من <http://dspace.iua.edu.sd/handle/123456789/1194>

44 علوان،عماد. (2016). الشفقة بالذات والشعور بالذنب لدى الأحداث الجانحين المودعين بدار الملاحظة الاجتماعية بمدينة أبها .المجلة التربوية الدولية المتخصصة،5،(9)،401-380. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/844820>

45 عمر،صلاح. (2022). الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمة مرحلة الطفولة المبكرة. مجلة الطفولة والتربية (جامعة الإسكندرية)،51،(2)،52-17.

46 عودة، زياد .(2019). دور مدير المدرسة في تنمية القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1051036>

47 فتيحة،بلحاج. (2017). الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية،7،(1)،284-269. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/25303>

48 كنعان، مصطفى. (2019). مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة .مجلة العلوم التربوية والنفسية،3،(12)،16-1. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1036665>

49 كافي، مصطفى .(2015). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية.الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

50 القحطاني، عوض سعد آل جابر، و العبادي، لينا حمدان محمود .(2020). أثر القيادة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1097308>

- 51 محارمه ، ثامر. (2021). تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر .مجلة إدارة المخاطر والأزمات،3(2)،1-18 .
- 52 مسك، زينات. (2011). واقع الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، الخليل.
- 53 مصطفى، علي. (2017). إدارة الأزمات: دراسة في الأسباب واستراتيجيات المواجهة .مجلة العلوم الإنسانية،3(28)، 77-25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/880104>
- 54 مطشر، صباح، وحمود، واجد عذافة. (2019). عوامل نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مستشفيات محافظة ذي قار .مجلة دراسات إدارية، 11(23)، 373-345. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301231>

- 1 Blunch, Niels. (2012). Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS statistics and AMOS. *Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS Statistics and AMOS*, 1-312.
- 2 Bush, Tony, et al. (2018). School leadership theories and the Malaysia education blueprint: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245-1265.
- 3 Byrne, Barbara. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. routledge.
- 4 Chin, Wynne. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. In: JSTOR.
- 5 Coombs, Timothy. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- 6 Cohen, Jacob. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- 7 Coombs, Timothy. (2018). Athlete Reputational Crises: One Point for Linking: Situational Crisis Communication Theory and Sports Crises. In *Reputational Challenges in Sport* (pp. 13-24). Routledge.
- 8 Datta, Biplab. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62-75.
- 9 Ferdianto, JemmyRegri. (2019). The Role of Work Motivation as a Mediation Influence of Situational Leadership Style and Change Management on Performance of Employee in Bank MandiriJember. *International Journal of All Research Writings*, 1(12), 100-106.
- 10 Ghazzawi, Khalil ,et al. (2017). Situational leadership and its effectiveness in rising employee productivity: A study on North Lebanon organization. *Human Resource Management Research*, 7(3), 102-110.
- 11 Hersey, Paul., & Blanchard, Kenneth. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-35.

- 12 Hidayat, Raiset al. (2020). The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers' work productivity using correlation analysis and SITOREM. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 5(1), 6-14.
- 13 LARSON, Jnee. (2010). Media's perception of crises in organizations. *Lulea University of Technology*, 6(11),45-66.
- 14 Mitroff, Ian. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California management review*, 36(2), 101-113.
- 15 Mueller, Ralph., & Hancock, Gregory. (2019). *Structural equation modeling*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- 16 Nizamidou, Christina. (2018). MHR: Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 13(1), 15-25.
- 17 Northouse, Peter. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- 18 Oliveira, Maria. (2010). *Multicultural Environments Challenges to Crisis Communication*. Doctor Dissertation, Temple University, No. (3423245). PP16-24.
- 19 Park, Sajin,et al. (2022). Improving local government resilience: Highlighting the role of internal resources in crisis management. *Sustainability*, 14(6), 3214.
- 20 Reza, Mohammad, et al. (2018). The influence of situasional leadership, organizational culture and training on employee performance and work motivation of the millennial generation at the inspection office of Bri Malang. *Wacana Journal of Social and Humanity Studies*, 21(2).
- 21 Rumman, Mohammed, &Alzeyadat, Amani. (2021). The Impact of the Department of Public Relations and Media on Crisis Management: Case Study of the Greater Salt Municipality, Jordan. *SDMIMD Journal of Management*, 73-85.
- 22 Ruslan, R., Lian, Bukamn., &Fitria, Happy. (2020). The Influence of principal's situational leadership and Teacher's professionalism on

- Teacher's performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 20(1), 135-143.
- 23 Setiawan, Teresita, Firdaus, Adrian, & Putra, Andre Dwi. (2019). The Study of Situational Leadership Style on an Indonesian Construction Company. *International Journal of All Research Writings*, 31(1), 1102-166. <https://mjce.utm.my/index.php/MJCE/article/view/499>
- 24 Setyorini, Rrw., Yuesti, Anik., & Landra, Nengah. (2018). The effect of situational leadership style and compensation to employee performance with job satisfaction as intervening variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20974-20985.
- 25 Savoie, Mary. (2017). *Continuity management: Preserving corporate knowledge and productivity when employees leave*. CRC Press.
- 26 Squier, Joe. (2023). EMERGENCY ACTION & OPERATIONS PLANNING. *Professional Safety*, 68(2), 35-40.
- 27 Shafique, Imran., & Loo-See, BEH. (2018). Shifting organizational leadership perspectives: An overview of leadership theories. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 12(2), 266-276.
- 28 Thompson, Geir., & Glaso, Lars. (2015). Situational leadership theory: A test from three perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 527-544.
- 29 Wanto, Wanto. (2021). Relationship of Situational Leadership Style of Principal and School Climate to Teacher Integrity PAUD at Gambir Sub-District Central Jakarta. *Inomata International Journal of Social Science*, 2(1), 55-63.
- 30 Wuryani, Eni, et al. (2021). Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. *Management Science Letters*, 11(2), 365-372.
- 31 Yukl, Gary. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

	جامعة القدس عمادة الدراسات العليا بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية
--	--

أخي الموظف الكريم / أختي الموظفة الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

" القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. لذا نرجو من حضراتكم/ن تعبئة قسم البيانات الأولية، ومن ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الرأي المتفق مع الحالة التي ترونها مناسبة، علماً بأن استجاباتكم/ن ستكون محط عناية الباحث، وستعامل بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث: أنيس زغارنه

المشرف: د. أحمد حرز الله

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

- (1) النوع الاجتماعي: أ. ذكر ب. أنثى
- (2) المؤهل العلمي: أ. بكالوريوس فأقل ب. ماجستير ج. دكتوراة

3) المسمى الوظيفي: أ. مدير ب. رئيس قسم ج. رئيس شعبة د. رئيس وحدة

4) عدد سنوات الخبرة: أ. أقل من (5) سنوات ب. من (5 - 9) سنوات ج. أكثر من (9) سنوات

5) تصنيف البلدية: أ. بلدية (أ) ب. بلدية (ب) ج. بلدية (ج)

الجزء الثاني: القيادة الموقفية

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

الرقم	المؤشرات	موافق				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: مهارات القيادة						
1.	تتمتع إدارة البلدية بمهارات إقناعيه متميزة					
2.	تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على التأثير في سلوك موظفيها					
3.	تتمتع إدارة البلدية بمهارات قيادية متميزة					
4.	تحرص إدارة البلدية على توجيه الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة					
5.	تتمتع إدارة البلدية بمهارات الاتصال الفعال مع الموظفين					
المجال الثاني: أساليب القيادة						
6.	تتبع إدارة البلدية الأسلوب المتسلط في القيادة					
7.	تتبع إدارة البلدية الأسلوب الديمقراطي في القيادة					
8.	تتبع إدارة البلدية الأسلوب البيروقراطي في القيادة					
9.	تحرص إدارة البلدية على إتاحة الفرصة للموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة					
10.	ترتبط إدارة البلدية بين نظام الحوافز لديها ودرجة استجابة الموظفين لتحقيق الأهداف الموضوعه					
المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات						

موافق					المؤشرات	الرقم
بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً		
					يتم إشراك الموظفين في البلدية في عملية صناعة القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف العمل	.11
					يتم تفويض بعض الصلاحيات التي تتناسب ومهام العمل المطلوبة من الموظفين	.12
					تتلائم القرارات المتخذة مع القدرات المهنية التي يتمتع بها الموظف	.13
					تمنع إدارة البلدية الموظفين من المشاركة في القرارات الإستراتيجية الخاصة بها	.14
					تمنع إدارة البلدية موظفي كل مستوى إدارة من التدخل في القرارات التي تتعلق بالمستويات الأخرى	.15
المجال الرابع: التخطيط الموقفي						
					تقوم إدارة البلدية بوضع خطة واضحة لإدارة أية أزمة	.16
					تقوم إدارة البلدية بوضع خطة واضحة لتحقيق أهدافها المرئية	.17
					تقوم إدارة البلدية بوضع سيناريوهات مختلفة للعمل	.18
					تؤمن إدارة البلدية التغذية الراجعة عن كل مهمة يتم إنجازها في العمل	.19
					تحرص إدارة البلدية على وضع خطط مستقبلية بعيدة الأمد في سبيل تحقيق التميز في تقديم الخدمات	.20

الجزء الثاني: القيادة الموقفية

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

الجزء الثالث: إدارة الأزمات

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

الرقم	المؤشرات	موافق
-------	----------	-------

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً	
المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار					
					1. تستشعر إدارة البلدية حدوث مشكلة ما قبل وقوعها
					2. تقوم إدارة البلدية بجمع المعلومات حول الأزمات قبل وقوعها
					3. يتم تشكيل فريق (لجنة) متخصص للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة
					4. يتم تخصيص موازنة معينة للتعامل مع الأزمات
					5. يتم وضع خطة عمل مكتوبة مسبقاً (سيناريو) للتعامل مع الأزمات في حال حدوثها
المجال الثاني: الاستعداد والوقاية					
					6. يتم تشكيل غرفة عمليات خاصة بكل أزمة على حدة
					7. يتم وضع سيناريوهات للتعامل مع الأزمات عند وقوعها
					8. يُمنح فريق الأزمات (اللجنة) الصلاحيات المطلقة للتعامل مع الأزمات
					9. يستخدم أسلوب المحاكاة كنوع من التدريب على الأزمات
					10. تتوفر برامج جاهزة لإدارة الأزمات
المجال الثالث: احتواء الأضرار والحد منها					
					11. يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار وبدقة مناسبة عند التعامل مع الأزمات
					12. تتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة
					13. تتم الاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة

موافق					المؤشرات	الرقم
درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً		
					يتم إجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها الأزمات	.14
					يوجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة	.15
المجال الرابع: استعادة النشاط والتعلم						
					يتم تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي	.16
					يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود	.17
					تبادر إدارة البلدية إلى عمل حملات إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الإعلام حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها	.18
					تتعاون إدارة البلدية مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة للتعامل مع آثار الأزمة	.19
					تستخلص إدارة البلدية الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة منها لمواجهة الأزمات المحتملة	.20
					يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب والتعامل معها في الأزمات المستقبلية	.21
					يتم العمل على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات	.22
					يتم إجراء بحوث ودراسات علمية بعد الأزمة للخروج بملاحظات قيمة حول أسبابها والتعلم منها	.23

شاكراً لكم تعاونكم



ملحق 2: رسالة تحكيم الاستبانة

حضرة الدكتور/ة المحترم/ة

تحية طيبة

الموضوع تحكيم الاستبانة

لكم منا أجمل التحيات، ونتمنى لكم إطالة العمر، والصحة والسلامة، نرجو من حضرتكم التفضل

بتحكيم استبانة رسالة الماجستير عنونها:

القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين

الإداريين فيها

، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص تنمية الموارد البشرية وبناء

المؤسسات

مشرف الرسالة: د. أحمد حرز الله

ولكم كل الشكر والتقدير

في الجدول التالي رقم (7) أسماء قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
2	د. طارق أبو حجير	جامعة غزة
3	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية
4	د. عبد القادر الدراويش	جامعة القدس المفتوحة
5	د. يحيى صلاحات	جامعة النجاح
6	د. شريف ابو كرش	الجامعة العربية الأمريكية

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
109.....	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق 1
114.....	رسالة تحكيم الاستبانة	ملحق 2

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49.....	قيم التشبع الخارجي لفقرات مجالات محور القيادة الموقفية (Indicator (Reliability).	1.3
51.....	قيم التشبع الخارجي لفقرات مجالات محور إدارة الأزمات (Indicator (Reliability).	2.3
53.....	متوسط التباين المستخلص لمجالات محور القيادة الموقفية.	3.3
53.....	متوسط التباين المستخلص لمجالات محور إدارة الأزمات.	4.3
54.....	معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach -ALpha) لأداة الدراسة.	5.3
58.....	إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال مهارات القيادة، كأحد مجالات محور القيادة الموقفية مرتبة تنازلياً.	1.4

- 2.4 إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال 59.....
أساليب القيادة، كأحد مجالات محور
القيادة الموقفية مرتبة تنازلياً.
- 3.4 إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال 61.....
المشاركة في اتخاذ القرارات، كأحد
مجالات محور القيادة الموقفية مرتبة
تنازلياً.
- 4.4 إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال 62.....
التخطيط الموقفي، كأحد مجالات محور
القيادة الموقفية مرتبة تنازلياً.
- 5.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات 63.....
المعيارية لمحور القيادة الموقفية مرتبة
تنازلياً.
- 6.4 إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال 65.....
اكتشاف إشارات الإنذار، كأحد مجالات
محور إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً.
- 7.4 إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال 66.....
الاستعداد والوقاية، كأحد مجالات محور
إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً.
- 8.4 إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال 68.....
احتواء الأضرار والحد منها، كأحد
مجالات محور إدارة الأزمات مرتبة
تنازلياً.
- 9.4 إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال 69.....
استعادة النشاط والتعلم، كأحد مجالات
محور إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً.

71.....	10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الأزمات مرتبة تتازلياً.
72.....	11.4	مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة
73.....	12.4	قيم مؤشرات تطابق نموذج الدراسة
74.....	13.4	قيم تأثير مجالات القيادة الموقفية على إدارة الأزمات
76.....	14.4	اختبار(ت) للممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير الجنس.
77.....	15.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المؤهل العلمي.
78.....	16.4	اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى للمتغير المؤهل العلمي، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).
78.....	17.4	اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- 18.4 اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى للمتغير المسمى الوظيفي، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).
- 79.....
- 19.4 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة.
- 80.....
- 20.4 اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).
- 80.....
- 21.4 اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- 81.....
- 22.4 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير تصنيف البلدية.
- 82.....
- 23.4 اختبار الفروق بين متوسطات ردود
- 82.....

	المستجيبين حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى للمتغير تصنيف البلدية، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY) (ANOVA).	
82.....	اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموقفية تعزى للمتغير تصنيف البلدية.	24.4
83.....	اختبار(ت) حول مستوى إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير الجنس.	25.4
84.....	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير المؤهل العلمي.	26.4
84.....	اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول إدارة الأزمات تعزى للمتغير المؤهل العلمي، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY) (ANOVA).	27.4
86.....	اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي.	28.4

- 86..... 29.4 اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول إدارة الأزمات تعزى للمتغير المسمى الوظيفي، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY) (ANOVA).
- 86..... 30.4 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة.
- 87..... 31.4 اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول إدارة الأزمات تعزى للمتغير عدد سنوات الخبرة، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY) (ANOVA).
- 87..... 32.4 اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق القيادة الموقفية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- 88..... 33.4 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين تعزى للمتغير تصنيف البلدية.

88.....	اختبار الفروق بين متوسطات ردود المستجيبين حول إدارة الأزمات تعزى للمتغير تصنيف البلدية، باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).	34.4
89.....	اختبار (LCD-Post Hoc) لإيجاد الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير تصنيف البلدية.	35.4

فهرس الأشكال والرسومات

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
7.....	نموزج الدراسة	شكل (1.1)
45.....	خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	شكل (1.3)
46.....	خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	شكل (2.3)
46.....	خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	شكل (3.3)
47.....	خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	شكل (4.3)
47	خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغير تصنيف البلدية	شكل (5.3)
55	وصف متغيرات الدراسة	شكل (6.3)
73	تحليل المسار لنموزج الدراسة	شكل (1.4)

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	تعريفات الدراسة
ج	اختصارات الدراسة
د	الملخص
1	الفصل الأول
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 مبررات الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة:
5	5.1 أهداف الدراسة
5	6.1 أسئلة الدراسة
6	7.1 فرضيات الدراسة
7	8.1 أنموذج الدراسة
8	9.1 حدود الدراسة
8	10.1 هيكلية الدراسة
9	الفصل الثاني
9	الإطار النظري والدراسات السابقة
9	1.2 القيادة:
9	1.1.2 مفهوم القيادة:
10	2.1.2 نظريات القيادة:

13.....	4.2.1.2 النظرية الموقفية.....
14.....	3.1.2 القيادة الموقفية:.....
15.....	4.1.2 أهمية القيادة الموقفية:.....
15.....	5.1.2 أهداف القيادة الموقفية:.....
16.....	6.1.2 آلية عمل القيادة الموقفية وفق نموذج هيرسيوبلانشرد (سمات القائد):.....
17.....	7.1.2 أبعاد القيادة الموقفية:.....
18.....	8.1.2 الأسس التي تقوم عليها القيادة الموقفية:.....
19.....	2.2 إدارة الأزمات.....
19.....	1.2.2 الأزمات.....
20.....	2.2.2 مفهوم الأزمات:.....
21.....	3.2.2 أنواع الأزمات:.....
22.....	4.2.2 إدارة الأزمات.....
23.....	5.2.2 أهداف إدارة الأزمات:.....
24.....	6.2.2 مراحل إدارة الأزمة:.....
25.....	7.2.2 متطلبات إدارة الأزمات:.....
26.....	8.2.2 أبعاد إدارة الأزمات.....
28.....	9.2.2 أساليب إدارة الأزمات:.....
28.....	10.2.2 استراتيجيات التعامل مع الأزمات ومواجهتها:.....
28.....	11.2.2 معوقات إدارة الأزمات:.....
29.....	12.2.2 عوامل نجاح إدارة الأزمات:.....
30.....	3.2 البلديات.....
30.....	1.3.2 تصنيف البلديات.....
31.....	2.3.2 خدمات البلديات.....
31.....	4.2 الدراسات السابقة.....
31.....	1.4.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة الموقفية وعلاقتها ببعض المتغيرات.....
38.....	2.4.2 الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات.....
43.....	5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:.....
44.....	الفصل الثالث.....

44	1.3 مقدمة
44	2.3 منهج الدراسة
44	3.3 مجتمع الدراسة
45	4.3 عينة الدراسة
48	5.3 أداة الدراسة
48	6.3 صدق أداة الدراسة
49	1.6.3 الصدق التقاربي (Convergent Validity)
53	7.3 ثبات أداة الدراسة
55	7.3 إجراءات تطبيق الدراسة
55	8.3 متغيرات الدراسة
56	9.3 أساليب المعالجة الإحصائية
57	الفصل الرابع
57	1.4 المقدمة
57	2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن الأسئلة ومناقشتها:
57	1.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
64	2.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
71	3.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
76	4.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
83	5.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
90	الفصل الخامس
90	1.5 مقدمة
90	2.5 نتائج الدراسة
97	3.5 استنتاجات الدراسة
98	4.5 توصيات الدراسة

115	فهرس الملاحق
115	فهرس الجداول
122	فهرس الأشكال والرسومات
123	فهرس المحتويات