

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة الأزمة في الجامعة
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تامدة -
بجامعة تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص: علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد
البشرية

إشراف :
د . سلام يونس

إعداد الطالبة:
شبالة يمينة

السنة الجامعية: 2023/2022

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة الأزمة في الجامعة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تامدة -
بجامعة تيزي وزو

البشرية مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص: علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد

إشراف :

د . سلام يونس

إعداد الطالبة:

شبالة يمينة

السنة الجامعية: 2023/2022

كلمة الشكر

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل ونشكره الذي أنعم علينا بنعمة العلم، وأنار طريقنا نحو سبل النور والمعرفة.

ومن باب الاعتراف بالجميل لا يسعنا إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذنا المشرف الدكتور "سلام يونس" على مجوداته ونصائحه العلمية القيّمة، وكذلك نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا ومدّ لنا يدّ العون من بعيد أو من قريب لإنجاز هذا العمل المتواضع وإتمام هذا البحث.

شكراً

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى أبي العطوف...قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة، فهو من علمني كيف أعيش
بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة...لا أجد الكلمات يمكن أن تمنحها حقها فهي منبع الحب
وفرحة العمر ومثال العطاء .

إلى إخوتي وأخواتي...سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.
إلى كل من ساندني من قريب أو من بعيد

يمينه

ملخص:

تهدف الدراسة إلى البحث عن العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة و علاقتها بإدارة الأزمة في الجامعة لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، كما تهدف أيضا إلى البحث عن الفروق بين الذكور و الإناث في أنماط القيادة ، وإدارة الأزمة في الجامعة ، كما تهدف إلى البحث عن الفروق بين الذكور والإناث والتي تعزى لمتغير الخبرة في كل من الأنماط القيادية و إدارة الأزمة .

و قد تكونت عينة الدراسة من (170) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية النسبية وفق المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم تطبيق كل من استبيان أنماط القيادة و إدارة الأزمة من إعداد الباحثة، وتحليل البيانات تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وذلك وفق الرزمة الإحصائية Spss. وقد أشارت النتائج المتوصل إليها إلى عدم وجود علاقة بين أنماط القيادة و علاقتها بإدارة الأزمة لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، كما أشارت أيضا إلى وجود فروق بين كل من الذكور و الإناث في أنماط القيادة ، ووجود فروق أيضا في إدارة الأزمة بين الذكور و الإناث ، ومن نتائجها أيضا توصلت إلى وجود فروق بين الجنسين في أنماط القيادة تعزى لمتغير الخبرة و عدم وجود فروق بين الجنسين في إدارة الأزمة والتي تعزى لمتغير الخبرة لدى موظفي الكلية .

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة ، إدارة الأزمة .

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	كلمة شكر
ب	الإهداء
ت	الملخص
ث	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
خ	فهرس الأشكال
01	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام الدراسة	
05	1. إشكالية الدراسة
08	2. فرضيات الدراسة
09	3. أسباب اختيار الموضوع
10	4. أهمية الدراسة
10	5. أهداف الدراسة
10	6. تحديد المفاهيم والمصطلحات
12	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: أنماط القيادة	
21	تمهيد
21	1. مفهوم القيادة
21	2. خصائص القيادة
22	3. أهمية القيادة
23	4. عناصر القيادة
25	5. مهارات القيادة
26	6. أنماط القيادة
30	7. نظريات القيادة
32	خلاصة
الفصل الثالث : إدارة الأزمة	
34	تمهيد

34	1. مفهوم الأزمة
34	2. خصائص الأزمة
36	3. أسباب الأزمة
38	4. مراحل الأزمة
40	5. أنواع الأزمات
42	6. أهداف إدارة الأزمة
42	7. عوامل نجاح إدارة الأزمة
43	8. أبعاد الأزمة
44	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني	
47	تمهيد
47	1. الدراسة الاستطلاعية
47	2. منهج الدراسة
48	3. الدراسة الأساسية
51	4. أدوات جمع البيانات
64	5. إجراءات تفرغ البيانات و إعدادها للتحليل الإحصائي
65	6. أساليب المعالجة الإحصائية
65	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة	
67	تمهيد
67	عرض وتحليل نتائج الدراسة
71	تفسير نتائج الدراسة
79	استنتاج عام
81	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	محتواه	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	49
2	توزيع أفراد العينة حسب فئة السن	50
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	51
4	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لعينة الدراسة الاستطلاعية	54
5	قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان لعينة الدراسة الاستطلاعية	55
6	قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان	56
7	نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين العليا والدنيا على الاستبيان وأبعاده الفرعية.	57
8	قيم معاملات الثبات بطريقتي معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للاستبيان	58
9	توزيع عبارات الاستبيان على أبعاده الفرعية في صورته النهائية.	59
10	قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان لعينة الدراسة الاستطلاعية	61
11	نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين العليا والدنيا على الاستبيان	63
12	قيم معاملات الثبات بطريقتي معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للاستبيان	64
13	معامل الارتباط بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة لدى عينة الدراسة.	67
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية في أنماط القيادة بين الذكور والإناث من عينة الدراسة.	68
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية في إدارة الأزمة بين الذكور والإناث من عينة الدراسة.	69

70	تحليل التباين لدلالة الفروق بين عينة الدراسة تبعا للخبرة المهنية في أنماط القيادة.	16
71	تحليل التباين لدلالة الفروق بين عينة الدراسة تبعا للخبرة المهنية في إدارة الأزمة.	17

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
24	العناصر المؤثرة في عملية القيادة	01
38	أسباب نشوء الأزمة.	02

مقدمة

مقدمة:

تسعى المنظمات إلى وضع استراتيجيات ومخططات وأهداف تطمح إلى تحقيقها عن طريق إتباع تكتيكات واستراتيجيات وسياسات حيث يتطلب ذلك إيجاد وتوفير كل من الموارد البشرية والمادية و المعلومات والآليات. ويعتبر المورد البشري الأكثر تأثيراً على أي منظمة كونه العنصر الفعال والأساسي الذي تسير عليه أي منظومة وذلك بتوفير مجموعة من الظروف المواتية التي تساعد على القيام بالدور الأمثل، ومن بين هذه الظروف لدينا القيادة، باعتبارها الإدارة الرئيسية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق الرؤية المنشودة شرط أن تكون هناك قيادة رشيدة تحت إمرة وسلطة قائد يؤثر في الأفراد ويعمل على إشباع حاجاتهم .

بالمقابل من كل هذا تشهد معظم المنظمات أشكالاً عديدة من الأزمات والتي يتفاوت حدوثها من درجة لأخرى، ولعل الشيء الذي أدى إلى تعقد هذه الأزمات وتعدد أبعادها وامتداد آثارها راجع إلى البيئة و الظروف المحيطة بنا الغير مستقرة و التغيرات السريعة والمتلاحقة .

ولعل هذا ما دفع بنا إلى إلقاء الضوء على هذه الدراسة المتعلقة حول العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة في المنظمة.

وعليه قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين: (جانب نظري، وجانب تطبيقي).

1- الجانب النظري: وفيه تم تناول الفصل الأول و الذي تضمن الإطار العام للدراسة من إشكالية، فرضيات الدراسة، أهمية البحث، أهداف البحث، أسباب اختيار الموضوع، الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما الفصل الثاني تمحور حول تمهيد، القيادة بمفاهيمها، خصائص القيادة، عناصر القيادة، أهمية القيادة، أنماط القيادة وأخيراً نظريات القيادة و خلاصة الفصل. أما الفصل الثالث فتمحور حول إدارة الأزمة وتم فيه التطرق إلى تمهيد وتحديد أهم مفاهيم الأزمة، خصائص الأزمة، أسباب الأزمة، وأنواع الأزمات، وأبعاد الأزمة وينتهي بخلاصة.

2- الجانب التطبيقي:

أما الجانب التطبيقي ففيه تم تناول الفصل الرابع بحيث تمحور حول الإجراءات المنهجية للدراسة بدءاً تمهيداً، الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة ومجالات الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية عرض ومناقشة نتائج الدراسة و ينتهي بخلاصة للفصل .

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية البحث
- 5- أهداف البحث
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 7- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

تهدف المنظمات بشكل عام إلى النجاح في أعمالها و التطور في تسيير هياكلها لتكون في منافسة مستمرة مع بقية المنظمات وتتطور لما هو أحسن وأحدث نظرا لما نعيشه من تغيرات تطورات حاصلة في ميدان العمل وكذلك التغيرات المتسارعة في المجال التكنولوجي والعلمي .

اذ تضم هذه المنظمات أفراد من مختلف الثقافات، والذهنيات، والشخصيات، والمستويات، الذين يمثلون بدورهم مجموعات تعمل مع بعضها البعض في إطار تنظيمي معين ووفقا لإجراءات عمل معينة، فتحتاج هذه المجموعات إلى التقريب والتنسيق فيما بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة سواء تعلقت بأهداف العامل أم المؤسسة .

ومن العوامل المساعدة في نجاح المنظمة نجد القيادة، هذه الأخيرة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المنظمة حيث ما وجدت هذه الجماعة كونها تعمل على خلق التوازن بينها، وبين الموظفين وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم، و تعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم (عباس، 2007، ص11)، إضافة إلى أنها تعمل على مواجهة الأزمات في المنظمة وفقا للنمط المناسب من جهة ورسم الخطط الاستراتيجية من جهة أخرى.

كذلك القيادة هي عمليات إحياء وإلهام، أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتأدية مختلف المهام المطلوبة منهم، ولهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام التنظيمي وتحقيق الولاء للمنظمة، والعمل على تحفيز العمال الآخرين من أجل دفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف المسطرة (زيد منير عبودي 2012) .

وتعرف كذلك بأنها القيادة نشاط وفعالية، تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين، في نظرية " هيث وزملائه "عام 1979. كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة، ولها تأثير شخصي متداخل، تمارس في موقف محدد، وتتضمن دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر)، للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين)، من اجل إتباع موقف معين.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة في البيئة العملية، ومنها دراسة "عفاف محمد البار" 2001 بعنوان دور القيادة في إدارة الأزمات حيث تناولت هذه الدراسة أهم المراحل وكذا التعرف على خصائص القيادة وإبراز دورها.

وكذلك دراسة ايكر 1979 والتي كانت بعنوان نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي ومن نتائجها أنها توصلت إلى أن السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين يعطي مؤشرا أفضل لمعرفة مدى رضا العاملين عن السلوك القيادي الذي يهتم بالبنية التنظيمية للعمل .

كما توصلت أيضا بأن السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين هو الأفضل و يساهم في الرفع من مستوى الرضا لدى العاملين (مجممي، 2004، ص75) .

كما أكد أليوت (2001) في دراسته حول تشخيص مصادر القيادة الإدارية وأثر ذلك مشاكل العمل والنمو المهني لدى المهندسين في المنظمات الصناعية، بحيث توصل إلى أنه لا بد من التشخيص الدقيق لمصادر المشكلات وذلك يحتاج إلى فهم البناء التركيبي لمنظمات العمل ودراسة مستوى العمل، مما يساعد في معرفة الجوانب والأطر النظرية المرتبطة بدور وعلاقة القيادة بمشاكل العمل .

وبالمقابل من هذا نجد بأن الأزمة أصبحت تشكل مصدر قلق للمديرين وذلك نظرا لصعوبة السيطرة عليها والتحكم فيها بسبب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، والتطورات التكنولوجية التي أصبحت بمثابة المصدر الأول لحدوث الأزمة، لذا نجد هذه الأخيرة تهدد استمرارية المنظمة وبقائها وقدرتها على المنافسة في حالة عدم السيطرة عليها.

وتعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الأفراد والمنظمات ،فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه ،يمكن القول عنها لن تتعرض إلى أزمة ما . وتعرف كذلك بأنها حادث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المنظمة ،ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له (محمد نصر مهنا 2004).

ومن الدراسات كذلك نجد دراسة "رجب عبد الحميد" 2008 بعنوان إستراتيجية التعامل مع الأزمات التي حاول فيها عرض المهارات الأساسية الواجب توافرها في التعامل مع الأزمات، كما شملت عملية التخطيط لمواجهة الأزمات.

وتعد إدارة الأزمة من أهم وأصعب المهام المطلوبة من القادة نظرا لتعدد أنماط القيادة واختلاف وجهة نظر كل طرف، فأفضل طريقة للقيادة تكمل فيما وضحته مختلف الدراسات السابقة حول الموضوع، ومن أهم الأنماط القيادية نجد النمط الديمقراطي الذي يكون فيه القائد ديمقراطيا يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته ،وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم (Robert. Papin. P 21) .

كذلك لدينا النمط الديكتاتوري والذي يطلق عليه بالنمط التسلطي وهو إخضاع الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكم سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أي فرصة للمناقشة. (دبلوم عالي 2012، ص 05) .

من جهة أخرى وكنمط آخر لدينا النمط الفوضوي ويطلق عليه نمط القيادة الحرة أو المطلقة، ويقوم هذا النمط على إعطاء الفرد الحرية الكاملة لفعل ما يشاء ،وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه ولا يؤثر فيهم. (ماهر محمد صالح ، ص 80) .

وعليه يعد موضوع أنماط القيادة وإدارة الأزمة في التنظيم من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة خاصة في الوقت الحالي و بما أن دراستنا الحالية مرتبطة بالجامعة حاولنا توضيح أهمية ودور القادة الإداريين في ادارتهم للازمات التي قد تنشأ في ظل المحيط الجامعي المعروف بكثرة الضغوط و المشاكل الإدارية، وإبراز أهمية الأنماط القيادية في التغلب على الأزمات التي يتوقع حدوثها ، ومن خلال ما تم تفسيره، وتوضيحه فيما يتعلق بأنماط القيادة وإدارة الأزمة في المنظمات تم طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بتامدة ؟ و الذي تدرج تحته الأسئلة الجزئية التالية :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الاناث من موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بتامدة في أنماط القيادة ؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الاناث من موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بتامدة في إدارة الازمة ؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الاناث من موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بتامدة في أنماط القيادة تعزى لمتغير الخبرة ؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الاناث من موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بتامدة في إدارة الازمة تعزى لمتغير الخبرة ؟.

2- فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الاناث من موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بتامدة في أنماط القيادة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الاناث من موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بتامدة في إدارة الازمة .

-توجد ذات دلالة احصائية بين الذكور و الاناث من موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بتامدة في أنماط القيادة تعزى لمتغير الخبرة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث من موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بتامدة في إدارة الازمة تعزى لمتغير الخبرة .

3- أسباب اختيار الموضوع:

يعد موضوع القيادة وعلاقتها بإدارة الأزمة في الكثير من المؤسسات محل دراسة، وبما أنه موضوع واسع أصبحت معظم المنظمات تسعى إلى تسيير راشد وذلك بغية تحقيق أهدافها. وللتعرف أكثر لأسباب تناول هذا الموضوع تصنيفها إلى ذاتية وموضوعية.

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع وفهمه أكثر بصورة أفضل.
- الموضوع يندرج ضمن تخصص الدراسة بمعنى في مجال التنظيم والعمل.
- إثراء الموضوع بمعلومات جديدة.
- فهم مختلف الجوانب التي تتعلق بموضوع القيادة والأزمة .

ب- الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع في ظل كثرة المشاكل في التنظيم .
- الرغبة في التعرف على كيفية تجسيد أنماط القيادة في مختلف المنظمات.
- الرغبة في التعرف على كيفية إدارة الأزمة في المنظمة.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يساهم في إلقاء الضوء على واحد من المواضيع الهامة في المجال الإداري كما أنه يعمل على معرفة الدور الذي تلعبه القيادة في مواجهة الأزمة داخل المنظمة، وهذه الدراسة تسعى للوقوف على اختيار أفضل نمط ملائم للتعامل مع الأزمات و إدارتها بشكل سليم وفعال، وكذا توعية المديرين أو المسؤولين باختيار أفضل الأنماط القيادية التي ينتهجها، وتوجيهه إلى توظيف النمط الأفضل والمناسب بدقة وفاعلية، من جهة أخرى تسعى إلى تذليل مختلف الصعوبات وإزالة الحواجز والعقبات ومحاولة تجنب الأزمات أو التخفيف من حدتها، إضافة إلى ذلك فتح آفاق جديدة لمزيد من الأبحاث المستقبلية حول هذا الموضوع في قطاعات أخرى، وكذا محاولة إثراء الساحة العلمية بالمعارف العلمية الجديدة.

5- أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى معرفة العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة الأزمة.
- يهدف البحث إلى معرفة الفروق بين الجنسين في أنماط القيادة .
- يهدف البحث إلى معرفة الفروق بين الذكور و الإناث في إدارة الأزمة .
- يهدف البحث إلى معرفة الفروق بين الجنسين في أنماط القيادة حسب متغير الخبرة .
- يهدف البحث إلى معرفة الفروق بين الجنسين في إدارة الأزمة حسب متغير الخبرة .

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1- القيادة:

- لغة : حسب ابن منظور: القَوْدُ: نقيض السوق ،يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام ،والسوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة.

اصطلاحاً: وفقاً لما قاله "وارين بنيس"، "بيرت نانوس": «فن المديرين يفعلون الأشياء الصحيحة» (زيد منير عبوي 2012، ص 11).

- هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الزملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. (محمد عبد المقصود 2012، ص 9).

- هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم للعمل بجد لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة. (حريم حسين 2009، ص 216).

إجرائياً: هو كل شخص لديه مسؤولية وتتحدد بما يكشفه مقياس أو استبيان.

2- النمط الديمقراطي: وهو النمط الذي يقوم على أساس العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة. (كنعان 1999، ص 173).

3- النمط الدكتاتوري (السلطي): وهو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته. (كنعان 2007، ص 145 - 146).

4- النمط الفوضوي (التساهلي - التسبيبي): وهو النمط الذي يقوم على إعطاء الفرد الحرية الكاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه ولا يؤثر فيهم. (محمود السيد أبو النيل 1985، ص 262).

إجرائياً: يتحدد كل نمط من خلاله الدرجة التي يتحصل عليها العامل من خلال استخدام مقياس أو استبيان.

5- الأزمة:

لغة: تعني الشدة والقحط، يقال أصابتهم سنة أزمتهم أزمًا، أي استأصلتهم، وأزم علينا الدهر يأزم أزمًا، أي اشتد وقل خيرُه (الفيومى).

اصطلاحاً: يشير رجب عبد الحميد بأن الأزمة هي موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد، يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح. (رجب عبد الحميد 2008، ص 07).

إجرائياً: الأزمة هي تعبير عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (مؤسسة، مشروع،). أين تتشابك الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على التحكم فيها، وهي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم، والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوط غير معهود وبالتالي إعاقه تحقيق الأهداف المطلوبة.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية:

1-بالغة العربية:

- دراسة حيدر بعنوان دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوي (2002): وتمحورت مشكلة الدراسة هنا كالاتي: إلى أي مدى تتباين الأنماط القيادية لمدراء عدد من المنظمات الخدمية في محافظة نينوي لغرض جمع البيانات من واقعها الميداني، فقد اعتمدت الدراسة على الإستبانة بوصفها أداة رئيسية، وقد بلغ عدد الاستمارات الكاملة المعادة 80 استمارة من المدراء كعينة دراسة، للفترة الزمنية المحصورة من 2001/05/25 إلى غاية 2001/06/18.

المواقع التي اختارها الباحث بوصفها عينة الدراسة التي تمثلت في عينة من لمنظمات الخدمية في محافظة نينوي لجامعة الموصل، مصرف الرافدين، مديرية تربية محافظة نينوي، مديرية اتصالات وبريد نينوي، مديرية بلدية الموصل، بلغ عدد الذكور من أفراد العينة 61 من مجموع 80 مديراً، ويشكلون نسبة 76.25 % من العينة في حين بلغ عدد حملة شهادة البكالوريوس 24 مديراً ويشكلون نسبة 30 % في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث الحالي يمكن أن نستنتج ما يلي: إمكانية الاعتماد على النظرة الموقفية في قياس وتحديد الأنماط القيادية في المنظمات الخدمية في البيئة العراقية، إن مديري المنظمات يميلون (يفضلون) النمط التسويقي في قيادة المنظمات الخدمية، إن هناك عدداً من مديري

المنظمات ممن يتعاملون مع منظماتهم بأكثر من أسلوب في القيادة، كما أن في الحالات القليلة التي يتم فيها تفويض السلطة نجد أن الذكور أكثر جرأة في استخدام أسلوب التفويض ومنح الصلاحيات في العمل مقارنة بالإناث لذا يوصي الباحث بما يلي: ضرورة إشراك مدراء المنظمات في دورات تطويرية في مجال العمل الإداري والعلاقات الإنسانية مع العاملين لغرض تعريفهم بالأساليب القيادية، وتوضيح فوائد أساليب المشاركة، والتفويض، وكذا ضرورة توضيح الفلسفات الإدارية الخاصة بأنماط.

- - دراسة طلال عبد المالك شريف (2004): بعنوان الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة كما هدفت الى التعرف على الأداء الوظيفي و طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي و لتحقيق أهداف الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات اللازمة و تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من 120 فرد.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي و مستوى الأداء الوظيفي في حين وجود علاقة ذات دلالة احصائية سلبية بين نمط القيادة و مستوى الأداء

- دراسة غادة عبد الجبار حمودي في 2021 بعنوان النمط القيادي وعلاقته بدافعية الانجاز في المخيمات الكشفية لمدرسي التربية الرياضية ، هدفت الدراسة للتعرف على دافعية الانجاز و النمط القيادي لمدرسي التربية الرياضية وعمل على إثبات فرضيته التي تقر وجود علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين متغيرات الدراسة ، تمثلت عينة الدراسة في 92 مدرس و مدرسة للتربية الرياضية في جامعة كركوك العراق ، تم استبعاد 10 مدرس لاشتراكهم بالتجربة الاستطلاعية و الثبات ، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات وهذا بالاستعانة بالمنهج الوصفي ، وتم التوصل في نهاية الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية

بين نمط القيادة ودافعية الانجاز في محل الدراسة ، وأوصى الباحث بتتويج أساليب التدريب و الاهتمام بالحاجات النفسية و الاجتماعية في المخيمات الكشفية وتوفير جو يسوده المحبة و الألفة و الديمقراطية

2- بالغة الأجنبية

- دراسة (Mono-Negrin&Sheaffe2) قاس هذين الباحثين انعكاس الرؤية القيادية لـ(112) مديراً تنفيذياً بسبب اختلافهم في الجنس حول إدراكهم للازمات من خلال افتراض مؤداه "إن المديرين التنفيذيين من النساء يميلون إلى استخدام أسلوب المشاركة الايجابية في التعامل مع السيناريوهات المرتبطة بالأزمات توصلت نتائجها إلى إن هناك علاقة بين الجنس، وإدراك الأزمة، والاستعداد لها. كما إن المديرين من النساء يرغبون، ويحبون العمل وفق النظرة الشمولية بدرجة كبيرة مما يساعد على تسهيل عملية الاستعداد للأزمة.

- دراسة carolyn بعنوان

Leadership in the north, American Environmental stricture values leadership styles and contexts of Environmental leader and their organization

القيم وأساليب القيادة وعلاقات القيادة البيئيين مع منظماتهم(2000) ولقد تم إجراء هذه الدراسة في أمريكا، أما عينة الدراسة فتمثلت في استبيان موجه لـ 73 قائد في بيئة منظمات غير هادفة للربح وفي بيئة منظمات إنتاجية وخدمية هادفة للربح.

ولقد أظهرت النتائج بأن القيم الشخصية للقادة أكثر مركزية للبيئة (Eccentri)، وانفتاحا للتغيير والتفوق الذاتي من أولئك المدراء في أنواع أخرى من المنظمات، وهؤلاء القادة يعلمون (مدراء رئيسيين) يؤدون سلوكيات القيادة التحويلية والعملية، ومدى الإفادة، إن المنظمات الغير هادفة للربح تكون علاقتها عالية ومنفتحة مع القيادة التحويلية بينما البيئة في المنظمات الهادفة للربح تكون علاقتها أقل حداثة وانفتاحا باستخدام نموذج أولي للقيادة البيئية.

- دراسة (Massood, s, A):

Leadership transformationnel et leadership organitionnel une perspective de pouvoir situationnel 2006 بعنوان القيادة التحويلية و القيادة التنظيمية، منظور القوة الموقفية (2006) تتمحور مشكلة الدراسة حول: ماهي العلاقة بين القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية ؟ و تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأبعاد القيادية و تأثيرها على الثقافة التنظيمية، و ذلك بهدف استنباط النمط القيادي السائد و الفعال في تطوير الثقافة التنظيمية.

- دراسة (LEE Chuang)

Effet of leadership styles on Works stress and turnover هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية (النمط التحويلي و النمط الإجمالي) للقيادة و السمات الشخصية للتابعين مع ضغوط العمل و معدل دوران العمل. توصل الباحث إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و ضغط العمل و أيضا وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الإجمالي و ضغط العمل و وجود علاقة عكسية بين النمط القيادي التحويلي و ضغط العمل

7-2- الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمة:

1- باللغة العربية

- دراسة عاصم الأعرجي: بعنوان اتخاذ القرار في ظروف الأزمات (1995)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية والوظيفية والوقائية والعلاجية للعاملين اتجاه الانحرافات والأزمات على مستويات الجاهزية للتعامل مع الأزمات، وقد تكونت عينة الدراسة من

مجموعة من المصاريف الأردنية في مدينة اربد، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان ووزعه على أفراد العينة.

وتوصلت النتائج إلى وجود عملية توازن وتناسب طوعي بين مستويات الميول والوقائية في مفاهيم وسلوكيات أفراد العينة من جهة ومستويات الجاهزية من جهة أخرى، وبذلك حازت مرحلة الاستعداد والوقائية على دور فاعل في مواجهة الأزمات والمخاطر، وبالتالي حازت على مستوى مرتفع.

- دراسة عبد الغفور الزواهره بعنوان **العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات (2000)**: وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التالية (العقلية، التنظيمية، المعلومات والاتصال، الموارد المتاحة، الوقت المتاح) سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة ومستوى فاعلية إدارة الأزمات وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية جدا بين كل من توفر المعلومات والاتصالات والموارد المتاحة، وتوفر فريق إدارة الأزمات والوقت المتاح سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة، ومستوى مرتفع في إدارة الأزمات.

- دراسة عفاف محمد الباز بعنوان **دور القيادة في إدارة الأزمات (2001)**: تناولت هذه الدراسة ماهية الأزمة وأهم مراحلها وتحليل آليات إدارة الأزمات وكذا التعرف على خصائص القيادة وإبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات وقد أكدت الباحثة أن الأزمات تأتي متعاقبة وهي من صنع البشر وأن المنظمات لا تسعى فقط للمواجهة، لكنها تسعى لمنع حدوثها، كما أكدت كذلك بأن للقيادة غير التقليدية أهمية في إدارة الأزمات وجعل منظماتها مستعدة للأزمات وليس هدفا لها، وبالتالي فالقيادة الإبداعية هي القدرة على التعامل مع مواقف الأزمات، وقد اقترحت من جهة أخرى بعض الاستراتيجيات لتفعيل دور القيادة في الأزمات.

- دراسة رجب عبد الحميد بعنوان **إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (2008)** ، حيث تطرق إلى مفاهيم أساسية حول الأزمة من خلال التطرق إلى تعريفها وخصائصها وأسباب نشوئها ومراحلها،

وكذا تصنيفها، كما حاول عرض المهارات الأساسية الواجب توافرها في التعامل مع الأزمات، وشملت هذه الدراسة عملية التخطيط لمواجهة الأزمات وقد أوضح الباحث أهم المتطلبات والاحتياجات التي يتم بناء عليها التعامل مع الأزمات والكوارث ليتم التطرق بعدها إلى قيادة الأزمات وفريق المهام الأزمومية، كما حاول عرض دور المعلومات، والاتصالات والإعلام في التعامل مع الأزمات، وكذا عملية صنع القرار لمواجهتها، كذلك أدرج أمثلة تطبيقية، فقد تناول حالة تطبيقية للتخطيط في حالة الأزمات، كما قدم بعض النماذج التطبيقية للتعامل معها.

- **دراسة خالد تلعيث بعنوان دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية (2010):** تناولت هذه الدراسة الأطر المفاهيمية للأزمة من خلال إدراج أهم تعريفاتها، وكذا خصائصها وعلاقتها التبادلية مع بعض المصطلحات المشابهة لها وأسبابها، ثم تطرق الباحث إلى متطلبات إدارة الأزمة وأسسها وإلى استراتيجيات وأهداف إدارة الأزمات، ثم أدرج الباحث المفاهيم والنظريات التي حاولت تفسير القيادة وعملية صنع القرار أثناء الأزمات، حاول بعدها الباحث إسقاط بعض المفاهيم التي تطرق إليها على أزمة الإسمنت في الجزائر ما بين 2007 - 2010 وكيف تعاملت القيادة (وزارة التجارة) مع هذه الأزمة، وقدم الباحث جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد على القضاء على أزمة الإسمنت التي تعيشها الجزائر.

- **دراسة جهاد أحمد بعنوان عناصر إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسة هدفت إلى دراسة إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسة :** أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات العمل والمؤهل العلمي والخبرة والجنس باستثناء متغير المؤسسة.

2- بالغة الأجنبية

- دراسة **FALVEN, G et FLIN, R** بعنوان

personality and Emergence command Ability, Disaster pervention and
1996 Vol 5. No 1, Management,

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين الشخصية من جهة، والقدرة في السيطرة على الأزمات والأحداث من جهة أخرى في ظروف الأزمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين فقرات معدلات الأداء ومؤشرات الشخصية مثل التحكم، التقدم، التفهم/ السلوك، الفصل، وعدم وجود علاقة بين معدلات الأداء ومؤشرات الشخصية مثل: الديمقراطية، الراحة، الخوف.

- دراسة **Grisais** trend and its effects on managers (tyosrold) بعنوان اتجاه الأزمة و

تأثيرها على المديرين (1984)، تهدف الدراسة إلى بيان آراء المديرين حول الأزمة و التي يفهمونها على أساس أنها موقف أو مشكلة تتطوي على عنصر التحدي، أو أي عنصر آخر و إيجاد رابطة بينهما و بين متخذ القرارات، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأزمة تولد ضغطا شديدا على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمة وهم بذلك منغلزون ذهنيا مقارنة مع المدراء في الظروف الاعتيادية، و أن الأزمة تؤدي إلى مركزية السلطة، وأنه كلما كان الضغط ازداد الحافز لجمع المعلومات والاستماع للآراء الآخرين.

8- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

مما لاشك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً من الجهود للوصول إلي تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي ، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة مايلي:

1. استفادت الدراسة من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلي صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة الازمة في التنظيم .
2. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.
3. الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية اختيار عينة الدراسة .
4. استفادت الدراسة الحالية من دراسة في صياغة أدوات الدراسة.
4. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحليل ومناقشة النتائج .

الفصل الثاني: أنماط القيادة

تمهيد

1- مفهوم القيادة

2- خصائص القيادة

3- أهمية القيادة

4- عناصر القيادة

5- مهارات القيادة

6 - أنماط القيادة

7- نظريات القيادة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية ذا أهمية خاصة في الدراسات الإدارية المعاصرة نظرًا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة، وقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد بما يحقق الأهداف المسطرة لهم. وبالتالي فجوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرًا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد.

لذا فاختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات وتطلعات الأفراد العاملين بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها.

1- مفهوم القيادة:

لقد تعددت واختلفت التعاريف حول هذا المفهوم منها:

- فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة (جمال الدين لعويسات، 2005، ص 04).

- عرفها ريتشارد ايتال على أنها تفاعل خصائص القائد الشخصية نحو تحقيق أهداف مرغوبة. (ناصر محمد العديلي، 1993، ص 226-227).

- يعرفها "عبد الكريم درويش" و "ليلي" على أنها: القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

2- خصائص القيادة:

- بما أن لكل أسرة راعيا مسؤول عن رعيتهما وإدارة شؤونها، ويتولى قيادتها ويعمل من أجل رفاهيتها وإسعادها ويبذل قصارى جهده لتحقيق آمالها، فإن لكل جماعة قائدًا يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها

ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه وعليه فإن كانت القيادة نشاطا وتأثيرا وتعاونًا فإنه يمكن حصر خصائصها كالتالي: (محمد عبد المقصود، 2011، ص 12) .

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهًا بناءً لا توجيهًا تخريبياً.

- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه، والتأثير هنا يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع، لا عن طريق الأمر والفرض.

- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا من أجل تحقيق هدفهم. (محمد إبراهيم حسن محمد، 2010، ص 32) .

3- أهمية القيادة:

تعد القيادة عملية التأثير في الآخرين لتنفيذ القرارات و الإجراءات من أجل تحقيق الأهداف وذلك نظرا لأهميتها و مكانتها في المؤسسة و قد حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين والممارسين منذ التاريخ وحتى وقتنا هذا برغم تعدد تعاريف القيادة إلا أنها جميعها تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعتها وأهمية المفهوم القيادي وهنا يمكن حصر أهميتها فيما يلي:

- تدعيم القوى الإنتاجية و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- تسهيل الاجتماع و تحقيق الأهداف المرسومة(عايش أحمد جميل، 2010، ص 143)

- السيطرة على مشكلات المجموعة و حلها و حسم الخلافات و الترويج بين الآراء (العتوم عدنان يوسف،

2008، ص 120)

- تعتبر القيادة النواة التي يلتفت حولها الأفراد حيث تعمل المواقف الاجتماعية على إبراز الصفات القيادية،

و نظرا لدور القيادة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و اعتبار القائد مركز الجماعة و رمزها و قوة سلطانها

،فإن هذا يمنح القائد أهمية كبرى تزداد خاصة في حالة مواجهة الجماعات للآزمات و مخاطر التفكك داخليا و خارجيا (العميان محمد سلمان،2002،ص115)

- هي حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى في المنظمة.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وكذلك تبرز أهميتها من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي، وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها. (محمد حسين العجمي، 2008، ص 66) .

فالقيادة لها أهمية كبيرة داخل المنظمة فبدونها يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرهما مما يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهدافها المرسومة .

4- عناصر القيادة:

- بما أن القيادة تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائداً بمفرده فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود، وبالتالي يمكن القول هنا أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية لإثراء فهمها ومنها:
- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتتحد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف (نواف سالم، 2007، ص 227) .

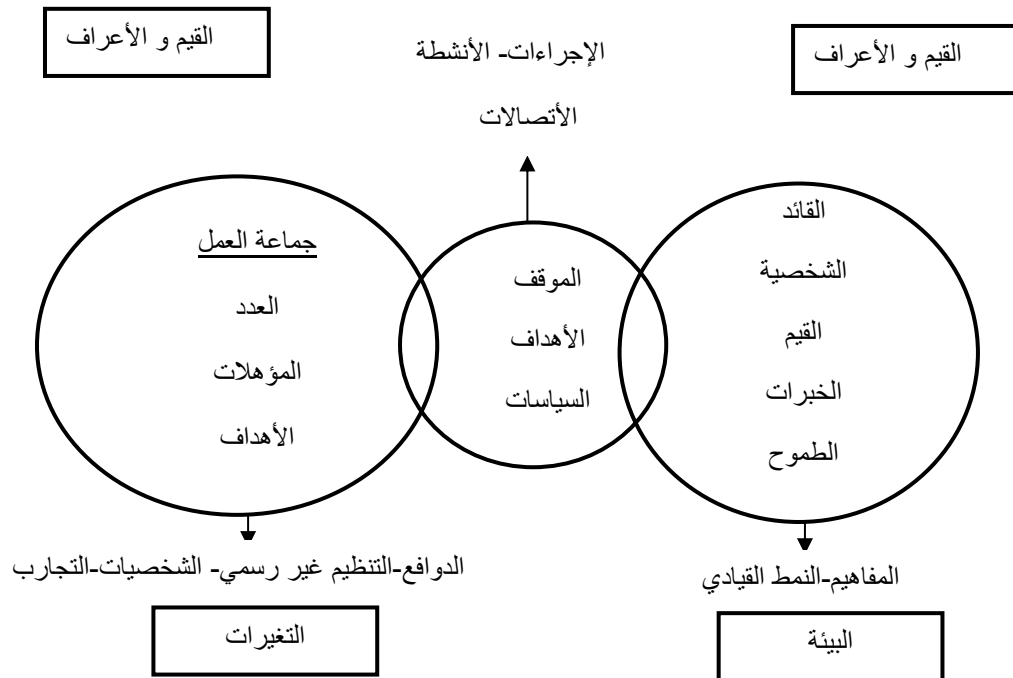
- الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقودون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، بالتالي فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

- ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما. (ظاهر كلالدة، 1997، ص 21).

- التأثير: وهو يعتبر الحجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذين من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. (Jean. Luc p 52).

شكل رقم (1) يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: (عدي عطا حمادي، 2013، ص 20)

5- مهارات القيادة

إن القائد الناجح والذي يتميز بالمهارات القيادية و التي تساعده في التأثير على الآخرين، وبما يحقق أهداف المنظمة و قدرته على تفهم الأطراف الثلاثة للعملية القيادية (القائد، التابعون، الموقف) وهذه المهارات لا بد من توفرها في القائد والتي تتمثل فيما يلي:

• المهارات الفنية:

و تنطبق معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم و القدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة و علمه بطبيعة المنظمة ، و أيضا قدرته على استخدام الأدوات و الأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

• المهارات الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتهاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الانتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الادارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجتمعات . إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم الى العمل بحماس و قوة دون اجبار، وهي لا تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضى النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة (خيرى أسامة، 2014، ص22).

• المهارات التنظيمية:

وتعني قدرة القائد على فهم أن المنظمة هي نضام متكامل ويجب عليه أن يكون ملما ومتفهما لأهدافها وأنظمتها وخططها والقدرة على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات والصلاحيات، وكذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة الواقع والامكانات المتوفرة ودراسة الظروف البيئية المحيطة والقدرة على الإحساس

بالمشكلات ووضع الحلول لها، ويجب على القائد أن يحقق الانسجام والتوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط (الزعيبي محمد عمر، البطانية محمد تركي، 2014، ص22).

• المهارات الفكرية:

تعني القدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين وقدرته على تقبل ونقل الأفكار الجديدة و المتطورة بصورة مستمرة و أن تكون لديه القدرة على تصور العلاقات المختلفة، وتعتبر هذه المهارة ملازمة لجميع مهارات القيادة الأخرى ويمكن تلخيص المهارات الفكرية بعوامل متعددة منها:

- سرعة القائد على الإدراك للتفاصيل الدقيقة للأشياء بما في ذلك التشابه والاختلاف بينها.

- تمتع القائد بالذاكرة الجيدة .

- قدرة القائد على الاستنتاج و الاستنباط.

- قدرة القائد على التعامل مع نضام القيم السائد في المجتمع الذي يعمل به المنظمة (العتيبي

ضرار وآخرون، 2007، ص 181)

* من خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة الناجحة هي القيادة التي تستثمر جميع مهاراتها بشكل

فعال سواء في تحقيق الأهداف أو في مواجهة المخاطر والأزمات.

6- أنماط القيادة:

يقصد بالنمط القيادي، السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع

كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة. (محمود سلمان العميان،

2005، ص 274) .

ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، غير أننا سوف نتطرق لأبرزها

ولأسلوب كل منها في صناعة القرار:

6-1- القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية):

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الدكتاتوري تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل:

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم، ويعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويُصرُّ على طاعة مرؤوسيه لها. (Mercel laflam, 1981, P : 314).

كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لأسفل، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحياناً، وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية. (نواف سالم كنعان، 2007، ص 155-160).

ب- القيادة الأوتوقراطية الحرة: تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع وإن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها، إذ أنه يدرك مقدماً أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي سترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكاً منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذها.

والواضح أن القائد في هذه الحالة، مثل الحالة الأولى، له ميول استبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها، فإن أفلح في ذلك قضي الأمر وإلا فرضها عليهم بالقهر والإجبار كما يفعل القائد المتسلط. (مصطفى أبو زيد فهمي، 2003، ص 524) .

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن المشاركة دون إشراكهم فعلياً فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية والتي هي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آرائهم بعين الجدية مهما كانت فعالة، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرًا من الحرية من أجل مشاركتهم في سمع القرار. (علي عياصرة، 2006، ص 115) .

6-2- القيادة الديمقراطية:

لقد حظيت الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذا المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم. (Rebert. Papin, 1995, P : 21) .

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي:

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:

- سيادة روح الفريق بين العاملين.

- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.

- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.

- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين (مصطفى أبو زيد فهمي، 2003، ص 529).

ب- **المشاركة في صنع القرار**: ويقصد بها دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه (نواف سالم كنعان، 2007، ص 227).

ج- **تفويض السلطة**: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها (علي عياصرة، 2006، ص 124).

6-3- القيادة المتساهلة (الفوضوية):

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرؤوسين المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرضه للاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لمؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. (نواف سالم كنعان، 2007، ص 253).

7- نظريات القيادة:

يمكن تحديد أنواع مختلفة من نظريات القيادة وهي:

أ- **نظريات السمات المكتسبة:** تقوم هذه النظرية على أن القيادة تؤسس على صفات وخصائص تتوافر في القائد ويتميز بها عن بقية أقرانه وهذه الصفات عادية وملموسة ويمكن التعرف عليها. وقد اعتمد أصاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم مستخدمين الطريقة الاستنتاجية، التي عن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا السمات القيادية التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة، وخرجوا من ذلك بأن هذه السمات المشتركة تعتبر سمات لازمة للقيادة. (أبو الخير كمال، 1971، ص 224).

وقد أورد حامد زهران سمات القائد التي أسفرت عنها نتائج الدراسات مقسمة إلى خمس سمات رئيسية وهي:

- السمات الجسمية: يميل القائد أن يكون أطول الإلتباع وأثقل وزناً منهم وأكثر حيوية ونشاطاً من الأتباع.
- السمات العقلية: ويتسم القائد بالذكاء والثقافة وبعد النظر ولفاذ البصيرة، والتنبؤ بالمفاجئات والاستعداد لها وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير، والطلاقة اللفظية

- السمات الانفعالية: يتسم فيها القائد بالثبات والنضج الانفعالي، وقوة الإرادة والثقة بالنفس....

السمات الاجتماعية: يتميز القائد هنا بالانبساطية، التعاون، روح الفكاهة، والأقدر على الاحتفاظ بالجماعة، وكسب ثقتهم .

ب- **نظرية الرجل العظيم:** تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية

تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. (أحمد أحمد إبراهيم، 1985، ص 41).

وترى هذه النظرية أن هناك قلة من أصحاب السمات الطبيعية الموروثة يمتازون بسمات قيادية تساعدهم على التأثير في الأفراد والجماعات والسيطرة عليهم وهؤلاء هم الذين يجب أن يحتلوا مراكز القيادة في جميع المجالات لكي تتحقق عن طريقهم الأهداف الكبرى التي تتطلع الإنسانية إلى بلوغها. (المغربي كمال، 1990، ص 22).

وتتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في: (الهيئة، نبرة الصوت، الحجم....) إلخ سمات نفسية مثل: (الحماسة، الثقة بالنفس، القدرة على المبادرة.....)، وسمات عقلية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل. (القيروني محمد، 1993، ص 139).

ج- النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا وجدت الظروف والمواقف المناسبة التي تتيح له استخدام مواهبه في سبيل تحقيق أهدافه وأهداف المرؤوسين. (صبحي السيد، 1979، ص 124).

أو بمعنى آخر أن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملكها بالمرّة. (النوري، 1991، ص 564).

وتؤكد هذه النظرية على أن الأدوار والمهارات السلوكية القيادية تعتمد بشكل أساسي على الموقف الذي يكون فيه القائد، فهناك مواقف تحتاج إلى قادة من نوع آخر، لهذا فإن الحاجة إلى القائد تعتمد على أنواع الوظيفة التي سيشغلها ومن هنا لا يوجد قائد قادر على القيام بمهام قيادته في جميع الأعمال ومن أجل ذلك نشأت الحاجة إلى تحديد مواصفات الوظيفة لمطابقتها مع الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد. (الأغا والأغا، 1996، ص 191).

خلاصة:

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، على سلوكهم، وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبإمكان القائد ممارسة هذا التأثير وتعديل سلوك الأفراد بوسائل تأثير عديدة منا قوة المكافأة والعقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة.

وقد تطورت وظهرت نظريات عديدة وكثيرة متباينة، لتفسير ظاهرة القيادة ومن هذه النظريات السمات التي تعتقد بأن فعالية القائد تتحدد بتوافر سمات معينة في القائد، أما النظرية السلوكية فتري أن فعالية القائد تتحدد بأفعاله وسلوكه، وحسب النظرية الموقفية تتحدد الفعالية إذا تم تكييف أفعال القائد وسلوكه مع متغيرات موقفه كثيرة كخصائص المرؤوسين وبيئة المنظمة وهيكل العمل.

وقد تمخضت الدراسات السابقة عن أساليب وأنماط قيادية عديدة، وكشفت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل بالأخص.

وأخيراً إن فعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمنظمة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به، كما يجب أن لا يمارس القيادة من أجل السلطة أو السهرة، بل يجب أن ينظر إليها دائماً على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة دائماً نحو التجديد والتغيير المستمر.

الفصل الثالث: إدارة الأزمات

تمهيد

- 1- مفهوم الأزمة
- 2- خصائص الأزمة
- 3- أسباب الأزمة
- 4 - مراحل الأزمة
- 5- أنواع الأزمات
- 6- أهداف إدارة الأزمة
- 7 - عوامل نجاح إدارة الأزمة
- 8- أبعاد الأزمة

خلاصة

تمهيد:

لقد أصبح مصطلح الأزمة نقطة حرجة تواجهها العديد من المنظومات، وأن تلك التنظيمات لا يمكن أن تكون بمعزل عن تلك الحالات الصعبة، والتي يختلف تأثيرها حسب قوتها ومدى الاستعداد لمواجهتها، وبما أن هذا المصطلح أصبح متداول عند الخاص والعام كان لا بد من التطرق إلى مفهومه من خلال الإيضاح والإحاطة بأهم ما يتعلق به من محاور حتى يتسنى فهمها، وذلك يكون من خلال ما قدمه علماء وباحثون ومتخصصون في هذا المجال، ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل أهم ما جاء فيه من مفاهيم وخصائص، وأسباب وأنواع وأبعاد خاصة بالأزمة.

1- مفهوم الأزمة:

- يعرفها عبد الرزاق محمد الدليمي بأنها: تهديد خطير غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات، وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول، والتي تحد من عملية اتخاذ القرار. (عبد الرزاق محمد الدليمي، 2012، ص 92).

- يعرف "Michal Bland" الأزمة على أنها: حادث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له. (محمد نصر مهنا، 2004، ص 243).

- يعرف "كورال بل" كما جاء في اتفاقيات الأزمة بأنها: ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول. (عبد الرزاق محمد الدليمي، 2012، ص 92)

2- خصائص الأزمة:

لقد اتفق أغلب الباحثين والدارسين على أن الأزمة هي حالة تتميز بخصائص نذكر منها ما يلي:

- **التهديد:** وهو الخطر الذي يهدد المصالح والأهداف الجوهرية للكيان الإداري أو المنظومة، وهذا التهديد ينقسم إلى:

تهديد خارجي: مصدره الفرد أو الجماعة أو النظام خارج الكيان الإداري المعرض أو تحت التهديد.

تهديد داخلي: مصدره أيضا الفرد أو الجماعة أو نظام معين داخل الدولة، أو الكيان الإداري وذلك لفرض شروط أو تحقيق مطالب معينة.

- **المفاجأة والسرعة:** المفاجأة قد تحدث في المكان أو في الزمان، وعلى الطرف الذي يستخدمها أن يخطط تمامًا لاستثمار نتائجها في سرعة تنفيذ ما خطط له من قبل.

- **المفاجأة في المكان:** وهي تعني مفاجأة الطرف الآخر من حيث لا يحتسب ولا يقدر، فقد يكون اتخاذ قرار بقطع العلاقات مع دولة يؤدي إلى إلحاق الضرر بها.

المفاجأة في الزمان: وهي اختبار التوقيت المناسب الذي يتم فيه الإجراء بحيث يكون في وقت لا يتوقعه الطرف الآخر الذي يشكل له ضغطا معيناً على تصرفاته من أجل تحقيق أهداف الطرف الأول. (السيد عليوة، 2005، ص 75).

- **ضيق الوقت:** الحادث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه، والاستجابة له، وأن الرد عليه يجب أن يكون سريعاً للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية.

- عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء أي أنها نقطة تحول جوهرية، تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.

- تتطلب الاهتمام والتصرف الفوري، وهذا يعني ضرورة بدأ التحرك، فبدون التحرك لن يكون هناك تقدم، فبدائية أي شيء يمكن أن تؤدي إلى حركة دائمة. (رجب عبد الحميد، 2008، ص 81).

- تداخل المعلومات وتشابك الأفكار وتعقد الظروف وتشتت الجهود الذهنية والفكرية عند مدراء الإدارات العليا والإدارة العامة والإدارة الوسطى والتنفيذية

- نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاج إليها المدراء للتعامل مع الأزمات

- إصابة متخذي القرارات بالشتات العقلي والفكري مع اجتماع الضغوط المالية والعلمية والعملية والإنتاجية وكذلك الضغوط النفسية.

- انهيار مفاجئ للمؤسسة التي حصلت فيها الأزمات المالية و المشكلات الإدارية
- سقوط سمعة المؤسسة التي خسرت وانهارت وأصابها العجز المالي.

3- أسباب الأزمة:

- من خصائص الأزمات أنها فجائية، وبالتالي وراء حدوثها أسباباً وتراكمات دفعت بها لأن تتضح أعراضها، ومن أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي:
- سوء الفهم: يعتبر سوء الفهم من أهم أسباب نشوء الأزمات، ومثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة، وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى.
- سوء التقدير والتقييم: ويصطلح عليه كذلك بالإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو الآخرين، وهذا السبب ينشأ من خلال جانبين أساسيين هما:
 - المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة بالنفس؛
 - سوء تقدير قوة الطرف الآخر، والاستخفاف به والتقليل من شأنه (رجب عبد الحميد، 2008، ص 13).
- اليأس: وهو من أخطر مسببات الأزمات، والتي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل تصور، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل نسبة خطر على متخذ القرار (ماجد سلام الهدمي، 2008، ص 97-98).
- الإشاعات: وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت ومناخ يؤدي إلى الأزمة ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:
 - وجود تخبط لدى المسؤولين.
 - سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.

- وجود توتر جماهيري. (أحمد ماهر، 2006، ص 26).

- **تعارض المصالح:** لكل دولة مصالح ولكل فرد مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي، مما يقوي تيار الأزمة. (ماجد سلام الهدمي، 2008، ص 101).

- **طبيعة أيديولوجية، مناخية، جيولوجية و بيئية،** يمكن التنبؤ بوقوع بعضها و لكن يستحيل منع وقوعها لأنها خارج عن إدارة الإنسان .

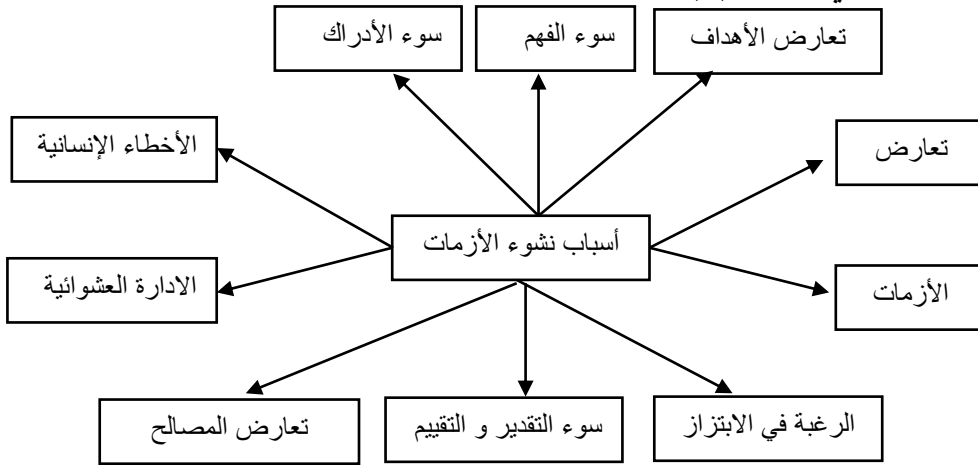
- **الادارة العشوائية:** تعمل الادارة العشوائية كدمر للكيان فهي تقوم على الجهل و تشجيع الانحراف و الاعتماد على التوجيهات الشخصية للقادة و افتقارهم للرؤية المستقبلية .

- **الأخطاء البشرية:** الإهمال في الماضي مثلما هو في الحاضر و المستقبل احدى أهم الأسباب لنشوء الأزمات.

- **الرغبة في الابتزاز:** إن وقع متخذ القرار تحت ضغوط نفسية و مادية واستغلال أخطاء قام بها في الماضي لإجباره على القيام بتصرفات أكبر خطأ و أشد طورا حتى تصبح مصدر التهديد و الابتزاز و تستخدم للضغط من أجل الأزمات لجني مكاسب غير عادية(العدوان،2013،ص101).

-**تعارض الأهداف:** إن اختلاف الرؤية و الطموحات و الأهداف بين متخذي القرار في المؤسسة سببا في حدوث الأزمات فقد يلجأ متخذي القرار محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته و توجيهاته مما يوجد تعارض مع أهداف البعض الآخر فيلجأ الى البديل الأول ثم البديل الثاني و هكذا هذا التخطيط في القرارات المتغيرة و التوجيهات تحدث أزمة غامضة يصعب الاحاطة بأسبابها.

الشكل التالي: الشكل (2) أسباب نشوء الأزمة :



المصدر سامي سليم، 2013، ص72.

4- مراحل الأزمة:

تختلف مراحل تكون القيادة باختلاف طبيعة هذه الأزمة، و معرفة هذه المراحل يساعد في إيجاد حلول و بالتالي معالجتها بما يناسب في الوقت المناسب، و يطلق العديد من الباحثين على مراحل الأزمة دورة حياة الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية شأنها شأن الظواهر الأخرى، تمر بخطوات محددة، ومن أهم المراحل التي تمر بها الأزمة نذكر: (المرعول، 2014، ص47)

أ- مرحلة الميلاد:

وبهذه المرحلة تبدأ الأزمة بالظهور لأول مرة في شكل إحساس قلق مبهم، ينذر بوجود خطر، حيث أن الأزمة ليست وليدة نفسها و إنما هي نتيجة لعدة أسباب تفاعلت وتفاقت أدت الى حدوث أزمة . وتكون العوامل الأساسية للتعامل مع هذه الأزمة في هذه المرحلة هي مدى إدراك وخبرة متخذ القرار بالمؤسسة من أجل تنفيذ الأزمة، ثم تجميدها أو القضاء عليها في مرحلة الميلاد، وتكون عملية التنفيذ بمحورها العام في:

- خلق محور اهتمام يجعل الأزمة كاهتمام ثانوي لا قيمة له

- معرفة عوامل الأزمة و التعامل معها بالعلاج المناسب للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.

- تفكيك القوة المحركة وتشتيت جهودها (صلاح عبد الحميد، 2013، ص19، ص20)

ب- مرحلة النمو (الأزمة) و الأتساع:

تنشأ هذه المرحلة نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى -المرحلة الأولى- و تأخذ الأزمة في هذه

المرحلة نموا و اتساعا بفعل محفزين هما:

- محفزات و مغذيات ذاتية تكونت مع الأزمة بمرحلة الميلاد.

- محفزات خارجية استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها.

وفي هذه المرحلة لا يستطيع متخذ القرار إنكار وجود الأزمة أو تجاهلها، بسبب الضغط الذي يزداد كل يوم، فضلا عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها امتد عليهم أو خوفهم من النتائج التي قد تصل إليهم، الأمر الذي يفرض على متخذ القرار التدخل لمواجهة الأزمة وعزلها عن نقاط قوتها و يكون هذا على النحو التالي:

- عزل العوامل الخارجية المساعدة في تقاوم الأزمة و تجميد نمو الأزمة وعدم إتاحة الفرصة لزيادتها

- التركيز على علاج الأزمة من خلال الوقوف على مواقع الخلل و القصور التي أدت إلى حدوث

الأزمة (إياد نصر، 2017، ص15).

ج- مرحلة قمة نضج الأزمة:

يعتبر الوصول لهذه المرحلة نادرا في حياة الأزمات، إلا أنه طالما وجد استخفاف و جهل تصل

الأزمة إلى مرحلة النضج، و تكون ذات قوة تدميرية عالية بحكم أنها وصلت إلى قوتها التي استمدتها

بالمراحل الأولى لها الأمر الذي يجعل السيطرة عليها أمرا من المحال، فلا مفر الصدام معها ما يجعل

الخسائر تتوالى حتى تنحصر الأزمة.

إلا أنه هناك أمل في القضاء على الأزمة من خلال تحويل مسارها، و التعامل معها بذكاء للتمكن من حذتها .

د- مرحلة التقلص أو الانحسار:

في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الانحسار بعد أن يقع التصادم العنيف فهذا التصادم يؤدي إلى تفكك وتفقد قوتها وطاقتها وعند استجابة إدارة المنظمة للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة تتراجع حدة الأزمة.

هـ- مرحلة الاختفاء :

عندما تفقد الأزمة بصورة كاملة كل العناصر و القوى المحركة لها و ينتهي الاهتمام بها تكون قد دخلت في مرحلة تسمى بالاختفاء (مرحلة الاختفاء) وهنا يتطلب على إدارة المنظمة إعادة البناء من أجل علاج الآثار والنتائج الناجمة عنها، وكذا استرجاع كفاءة المنظمة وإكسابها خبرات عالية في إدارة أسباب هذا النوع من الأزمات (يوسف أحمد أبو خارة، 2009، ص38)

5- أنواع الأزمات:

لقد أوضحت الدراسات والأبحاث التي اهتمت بالأزمات على اختلاف أنواعها، أن طرق وأساليب التعامل مع تلك الأزمات إنما يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة ونوعها، ولذلك أجريت محاولات عديدة لوضع أصناف الأزمات، وذلك تبعاً لاختلاف المعايير التي يتبعها كل باحث في ذلك:

- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها:

أ- أزمات ذات طابع دوري متكرر: وخير مثال على ذلك هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.

ب- الأزمات غير الدورية: وهي عشوائية الحدوث، تحدث نتيجة عوامل، وهي تحدث فجأة دون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الظروف المناخية، ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب. (رجب عبد الحميد، 2008، ص 23-24)

- تصنيف الأزمات تبعا لعمق الأزمة:

- أ- أزمة سطحية: وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة فهي أزمة بدون جذور وتختفي دون أن تترك آثار خلفها.
- ب- أزمة عميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنين الكيان الذي حدثت به الأزمة، والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها. (عادل صادق محمد، 2007، ص 87).

- تصنيف الأزمات من حيث درجتها وشدتها:

- أ- أزمة عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز الكيان الإداري، وهذا النوع لا يقف شيء في طريقه ولا سبيل للتصدي له، وكأمثلة على هذه الأزمات، إضراب شامل لكل العاملين في المنظمة، اعتصام الطيارين في شركة الطيران.
- ب- أزمة هادئة: وهي أزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع، ومن أمثلتها: الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة. (رجب عبد الحميد، 2008، ص 25 - 26).
- تصنيف الأزمات وفقا للمعيار الزمني:

- أ- الأزمات المفاجئة: وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ، ومن أمثلتها (عمل إرهابي، الحرائق، الانفجارات ...)
- ب- الأزمات ذات المقدمات المحسوسة: وهي التي لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقا ومن أمثلتها: إضراب العاملين، التغييرات في القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة.
- ج- الأزمات المزمنة: وهي تلك التي تستمر لعدة شهور، أو حتى لسنوات، وعلى سبيل المثال: أزمات المصداقية بين المنظمة و جماهيرها. (عادل صادق محمد، 2007، ص 86-87).

6- أهداف ادارة الأزمة:

تستند مواجهة الأزمة الى إدارة منهجية تقوم على خطة علمية لها عناصر و مقومات بعيدة من التساؤل العشوائي أو التلقائي، فتطورت إدارة الأزمات عن الممارسة إلى علم له شكل و موضوع، و يتضمن أهدافا يمكن تلخيصها فيما يلي:

- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، و التنبؤ بالأخطار و الاستغلال الأمثل للموارد و الامكانيات المتاحة للحد من تأثيرها.
- تعيين الأجهزة المعنية بتنظيم و إدارة الأزمة و تحديد دورها عبر مختلف المراحل.
- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات و تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، و المحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية و توفير نظم الاتصال الفعالة.
- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها و تحجيمها من خلال تحليل الموقف، و رسم السيناريوهات و تحليل نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات الناتجة عن كل حدث و الاستعداد للتعامل معها(لمجد، 2013، ص 63).

7- عوامل نجاح إدارة الأزمات:

يتطلب التعامل مع المواقف التي تفرزها الأزمة أو التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة و توفير إمكانية التصرف المنظم، و حرية التصرف و تجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل، مع أن النجاح في عماية إدارة الأزمات تتطلب توفر مجموعة من العوامل و من أهمها (Ludwing,2005,p1015) :

- 1- إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات و تحليلها و إيجاد الحلول لها، بالتعاون و التنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام

بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغييرات التي تحيط بالأزمات.

2- التأكيد من ضرورة وجود نضام فعال للإنذار المبكر في المنظمات، من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها.

3- ضرورة إيجاد فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها و استغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها ايجابيا لصالح المنظمة.

4- العمل على جعل عملية التخطيط للأزمات جزءا هاما و أساسيا من عملية التخطيط الاستراتيجي، وعنصر رئيسا من الخطة العامة للمنظمة.

5- ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام المعلومات الخاص بالمنظمة، وذلك منعا للتشتيت والازدواجية في القرارات و نقل المعلومات، وخاصة في الظروف التي تؤشر وجود أزمة.

6- ضرورة التركيز على عقد برامج تدريبية و ورشات عمل في مجال إدارة الخدمات من أجل تدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الانذار، وتعبئها وتحليلها، وإتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة لها لمنع حدوث الأزمات.

7- ضرورة إعتداد نظام المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات و اختبارها في ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية بالعمل على مجابتهها، و بالتالي يتعود الأفراد العمل تحت الضغط النفسي والاجهاد في حالة وجود أزمة حقيقية في هذا المجال.

8- تدريب الموظفين على بناء علاقات على أساس من الثقة و الاحترام المتبادل، حتى يصبح مجال التعاون و التنسيق بين الموظفين كافة مثمرا، في حالات اندلاع الأزمات في المنظمة.

8- أبعاد الأزمة:

تتميز الأزمة بأبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:

أ- **البعد الزمني:** ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي ما زالت قائمة خلاله، وتوقعات استمرارها مستقبلاً.

ب- **البعد الموضوعي:** ويعني به معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية، سياسية، اقتصادية...؟، أو خليط من نوع آخر أو أكثر من تلك الأنواع.

ج- **البعد المكاني:** بمعنى تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت ولا زالت تعاني منها حالياً، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.

د- **البعد البشري:** ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة.

هـ- **البعد المؤسسي:** ويتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية للأزمة.

و- **البعد البيئي:** ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها، وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها. (خالد تلعيش، 2010، ص 44-45).

خلاصة:

وفي ختام هذا الفصل وبعد التطرق إلى ما أمكن حول مضمون الأزمة، وذلك من خلال ما قدمه الباحثين، والنظريات المختلفة حول هذا المضمون، محاولين إبراز أهم ما تتميز به الأزمة، حيث اتضح أن ظهور هذه الأزمات متعلق بمختلف التنظيمات والكيانات الإداري، من جهة أخرى تم التطرق لأسباب الأزمات كونها أول خطوة في التعامل مع الأزمات.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- الدراسة الاستطلاعية
- 3- مجالات الدراسة
- 4- مجتمع الدراسة
- 5- عينة الدراسة
- 6- أدوات الدراسة
- 7- أساليب المعالجة الإحصائية

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري فيما يخص متغيرات الدراسة، سوف نتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي يتعلق بإجراء الدراسة، والإجراءات المنهجية للدراسة، وتطبيقاتها، بهدف إدراج السبل المنهجية والإجراءات العلمية التي سارت وفقها الدراسة، حتى يمكن التأكد من قيمة منطلقات البحث. وكذلك سوف نحاول حساب ثبات وصدق المقاييس وأدوات الدراسة، وكذلك التعرف على ميدان الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:**1-1 - أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

تهدف دراستنا الاستطلاعية إلى التحقق من مدى صلاحية الأدوات التي يمكن استخدامها في الدراسة الأساسية من حيث وضوح عباراتها وسلامة تعليماتها ودراسة خصائصها السيكمترية. كما هدفت دراستنا الاستطلاعية إلى التعرف على أفراد عينة الدراسة واختيارها لتطبيق أدوات الدراسة.

1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة قوامها (30) موظف من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو قطب تامدة.

1-3- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو قطب تامدة، وذلك خلال الأسبوع الثاني من شهر ماي 2023.

2- منهج الدراسة:

يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حساب مشكلة وموضوع البحث، وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً لكتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة، وإبراز خصائصها، فعندما يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها، هي وصف

الظاهرة المراد دراستها وجمع المعلومات والمعطيات الدقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كفيماً وكماً. (عمار بوحوش، 1995، ص 129) ومنه فالمنهج الوصفي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا، وهذا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع حل الدراسة.

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي وهذا الأخير استعنا به في وصف وتحليل خصائص العينة، وتحليل البيانات والنتائج النهائية بناءً على النسب المئوية والجدول الإحصائية

كل البحوث العلمية ليس بإمكانها الوصول إلى النتائج المرغوب فيها دون الاقتداء والسير وفق منهج واضح يمكننا من خلاله دراسة المشكلة.

ومن خلال معرفة العلاقة بين أنماك القيادة وعلاقتها بالأزمة في المنظمة، وحتى نتمكن من دراسة هذه الظاهرة وتحليلها نقوم بإتباع المنهج الوصفي، كونه المنهج الذي يعتمد على العديد من الباحثين والذي يسعى إلى وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً.

3- الدراسة الأساسية:

3-1- مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، ويتمثل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية في جميع الإداريين لجامعة مولود معمري تيزي وزو والمقدر عددهم بـ 1700 موظف.

3-2- عينه الدراسة:

العينة ليست مجرد الجزء من الكل حسب ما اتفق عليه ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد علمية لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وبمعنى آخر هي مجموعة أفراد المجتمع تكون ممثلة لهل تجرى عليها الدراسة.

انطلاقا من هذا تكونت الدراسة الحالية من 170 موظف، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين المجموع الكلي للموظفين الإداريين بجامعة مولود معمري تيزي وزو والمقدر بـ 1700 موظف إداري، حيث قمنا بتوزيع أداة الدراسة المكونة من استبيان خاص بأبعاد أنماط القيادة واستبيان خاص بمستوى إدارة الأزمة.

3-2-1- خصائص عينه الدراسة:

لقد تميزت عينه الدراسة الأساسية بالخصائص التالية:

1- توزيع أفراد العينه حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينه حسب نوع الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	58	11,34%
أنثى	112	65,89%
المجموع	170	100%

من خلال الجدول رقم(01) يتضح لنا أن عدد الموظفين الإداريين الإناث يفوق عدد الموظفين الإداريين الذكور، بحيث بلغ عدد الذكور 58 بنسبة 11,34% في حين بلغ عدد الإناث 112 بنسبة 65,89%.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب فئة السن

النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
1,18%	02	أقل من 25 سنة
33,53%	57	ما بين 25 - 35 سنة
51,76%	88	ما بين 36 - 45 سنة
13,53%	23	أكبر من 45 سنة
100%	170	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 36-45

سنة، حيث بلغ عددهم 88 موظف إداري بنسبة 51,76%، ثم تليها فئة السن التي تتراوح أعمارهم ما بين

25 - 35 سنة إذ قدر عددها بـ 57 موظف إداري بنسبة 33,53%، ثم تليها فئة السن أكثر من 45 سنة

والتي قدر عددها بـ 23 موظف إداري بنسبة 13,53% وأخيرا الفئة العمرية أقل من 25 سنة حيث قدر

عددهم بـ 2 موظف إداري بنسبة 1,18%.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
9,41%	16	من سنة إلى 5 سنوات
37,06%	63	ما بين 6 - 10 سنوات
41,76%	71	ما بين 11 - 15 سنوات
11,77%	20	16 سنة فما فوق
100%	170	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (03) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 11-15 سنة، حيث بلغ عددهم 71 موظف إداري بنسبة 41,76%، ثم تليها فئة ما بين 6-10 سنوات، إذ قدر عددها بـ 63 موظف إداري بنسبة 37,06%، ثم تليها فئة 16 سنة فما فوق، والتي قدر عددها بـ 20 موظف إداري بنسبة 11,77% وأخيرا الفئة من سنة-5 سنوات، حيث قدر عددهم بـ 16 موظف إداري بنسبة 9,41%.

4- أدوات جمع البيانات: يكون اختيار أدوات جمع البيانات وفق عوامل كثيرة، منها ما هو مرتبط بالباحث، ومنها ما هو مرتبط بطبيعة البحث، ومن أهم ما سوف يستعمله الباحث في هذه الدراسة استبيان أعد خصيصاً لدراسة القيادة وأنماطها واستبيان آخر للأزمة واستراتيجيات إدارتها في الجامعة . لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث، ويحاول الاعتماد على الأدوات التي توصله إلى الحقائق المرجوة، وللحصول على القدر الكافي من المعلومات وتنقسم أداة هذه الدراسة المستعملة في جمع البيانات إلى ما يلي :

4-1- استبيان أنماط القيادة:

• وصف الأداة:

يحتوي الاستبيان على (15) عبارة، وهو استبيان مصمم من قبل الباحثة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة و أنماطها ،حيثتم وضع ثلاث اختيارات أو احتمالات، وعلى الشخص المفحوص اختيار الاحتمال الذي يناسبه وهي كالتالي: "موافق ، محايد، غير موافق " وتنقط هذه الاحتمالات على النحو التالي: (3.2.1) وبناءا عليه فإن مجموع درجات الاستبيان تتراوح بين (15) درجة كحد أدنى و (45) درجة كحد أعلى، وقد قسم هذا الاستبيان إلى أبعاد هي:

البعد الأول : النمط الديمقراطي .

البعد الثاني : النمط الديكتاتوري .

البعد الثالث : النمط الفوضوي .

• الخصائص السيكومترية لاستبيان أنماط القيادة:

لتكثيف الاستبيان على البيئة الجزائرية، تم التحقق من صدقه من خلال حساب الصدق الظاهري والاتساق الداخلي.

1.2.1- صدق الاستبيان:

ا- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة محكمين في علم النفس من جامعة مولود معمري، بتيزي وزو، بهدف التحقق من ملاءمة الاستبيان لتحقيق أغراض الدراسة، حيث طلب إليهم الحكم على مدى ملاءمة عبارات الاستبيان لعينة الدراسة، وأن يحكموا على كل عبارة من عبارات الاستبيان، من حيث تمثيلها للبعد الذي أعدت من أجله. وقد تم حساب معامل الاتفاق بين المحكمين على كل عبارة من عبارات الاستبيان باستخدام معادلة كوبر (Cooper, 1974) وهي كالتالي:

$$= \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}} \times 100$$

وبناء على ذلك جاءت النتائج على النحو التالي:

- نسبة الاتفاق على عبارات ذات أرقام:

$$1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14 \text{ هي: } 10 \div (0+10) \times 100 = 10\%$$

- نسبة الاتفاق على عبارات ذات أرقام:

$$5, 11, 15 \text{ هي: } 9 \div (1+9) \times 100 = 90\%$$

وبناء على النتائج السابقة تم الاحتفاظ بجميع عبارات الاستبيان. وتجر الإشارة إلى أن بعض العبارات تم تعديلها من حيث الصياغة اللغوية بناء على ملاحظات وتوجيهات السادة المحكمين.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد حساب الصدق الظاهري، تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة استطلاعية عدد أفرادها (30)، وذلك بهدف التحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وحساب معامل ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان. وبعد حساب ارتباط العبارات تم اعتماد معيارين للإبقاء على العبارة في الاستبيان، وبناء على ذلك يجب أن تحقق العبارة المعيارين المعتمدين معاً،

ولا يكفي توفر أحدهما دون الآخر. وهذان المعياران هما:

1- أن تتمتع العبارة بدلالة إحصائية في ارتباطها مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك مع الدرجة الكلية للاستبيان، ولا يكفي تمتعها بدلالة إحصائية على أحدهما دون الآخر.

2- ألا يقل ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للاستبيان عن 0.25.

أ- حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لعينة الدراسة الاستطلاعية كما هو مبين في الجدول رقم (4):

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لعينة الدراسة الاستطلاعية .

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث	
النمط الديمقراطي		النمط الدكتاتوري		النمط الفوضوي	
رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	**0.66	6	**0.64	11	*0.45
2	**0.52	7	*0.44	12	*0.44
3	**0.63	8	**0.71	13	*0.46
4	*0.44	9	0.29	14	**0.63
5	**0.54	10	**0.62	15	**0.60

(**) دالة عند مستوى 0.01

(*) دالة عند مستوى 0.05

يتبين من جدول رقم (4) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية

للبعد لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=30)، تراوحت بين (0.29 و0.66)، وجاءت دالة عند مستوى الدلالة (0.01 و0.05)، ماعدا العبارة رقم 9 التي جاءت نتائجها غير دالة إحصائياً. وهذه النتيجة تشير إلى إمكانية استخدام الاستبيان في الدراسة الحالية باطمئنان.

أ- حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان لعينة الدراسة الاستطلاعية.

جدول رقم (5): قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان لعينة الدراسة

الاستطلاعية

رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط	رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط	رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط
1	**0.49	6	**0.57	11	**0.56
2	0.29	7	**0.40	12	**0.54
3	**0.49	8	**0.67	13	*0.45
4	0.09	9	0.21	14	0.35
5	0.22	10	**0.52	15	0.30
** دالة عند مستوى 0.01 / * دالة عند مستوى 0.05					

يتبين من جدول رقم (5) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات الاستبيان لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=30)، تراوحت بين (0.09 و0.67)، وجاءت دالة عند مستوى الدلالة (0.01 و0.05)، ماعدا العبارات رقم 2، 4، 5، 9، 14، 15 التي جاءت نتائجها غير دالة إحصائياً. وتشير هذه النتيجة إلى إمكانية استخدام الاستبيان في الدراسة الحالية باطمئنان.

ج- حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من الأبعاد الرئيسية والدرجة الكلية للاستبيان لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=30) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان

رقم البعد	النمط	قيم معاملات الارتباط
1	النمط الديمقراطي	0.57**
2	النمط الدكتاتوري	0.83**
3	النمط الفوضوي	0.81**

** دالة عند مستوى 0.01

يتبين من جدول رقم (6): أن قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من الأبعاد الثلاثة للاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=30)، تراوحت بين (0.57 و0.83)، وجاءت دالة عند مستوى الدلالة 0.01. وهذه النتيجة تشير إلى إمكانية استخدام المقياس في الدراسة الحالية باطمئنان.

وبعد تطبيق المعيارين السابقين على جميع عبارات الاستبيان، تم استبعاد العبارة رقم 9 لأنها جاءت غير دالة إحصائياً، وقد تم الحفاظ على باقي العبارات الأخرى التي كانت دالة إحصائياً، وبذلك أصبح الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية والذي تم تطبيقه على عينة الدراسة الفعلية يتكوّن من 14 عبارة.

ج- صدق المقارنة الطرفية:

لقد حددت مجموعات المقارنة الطرفية من خلال سحب أعلى وأدنى من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث بلغت 4موظف، وهو ما يمثل 27% من ذوي الدرجات المرتفعة في المجموعة العليا و4موظفاً ما

يمثل 27% من ذوي الدرجات المنخفضة في المجموعة الدنيا، ثم تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين على الاستبيان وأبعاده الفرعية.

وقد تم حساب الفئة الطرفية (27%) = $27 \times \text{عدد العبارات} \div 100 = 4$

جدول رقم (7): نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين العليا والدنيا

على الاستبيان وأبعاده الفرعية.

الأبعاد	مجموعة الإرباعي الأعلى (المجموعة العليا) (ن = 4)		مجموعة الإرباعي الأدنى (المجموعة الدنيا) (ن = 4)		قيمة "ت" الدالة المحسوبة	الدالة المعتمدة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	النمط الديمقراطي	13,75	0,95	7,75		
النمط الدكتاتوري	15,00	0,00	9,75	0,50	21,00	0,05
النمط الفوضوي	14,50	0,57	10,75	0,50	9,82	0,05

يتبين من جدول رقم (7) أن متوسطات أنماط القيادة على الاستبيان وعلى كل بعد من أبعاده

الفرعية عند مجموعة الإرباعي الأعلى (المجموعة العليا)، تراوحت ما بين 13,75 و 15,00، وانحراف

معياري وقع في مدى تراوح ما بين 0,00 و 0,95، بينما لدى مجموعة الإرباعي الأدنى (المجموعة الدنيا)

تراوحت ما بين 7,75 و 10,75 وانحراف معياري وقع في مدى تراوح ما بين 0,50 و 1,25، وتراوحت قيم

"ت" ما بين 7,58 و 21,00 بمستوى دلالة لا تزيد عن 0,01، أي أن جميع قيم "ت" جاءت دالة إحصائياً

عند مستوى 0.05. بناء على هذه النتائج يمكن القول أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين العليا والدنيا على كل بعد من الأبعاد الفرعية للاستبيان ودرجته الكلية.

-ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام طريقتين:

أ-معامل ثبات ألفا-كرونيباخ كمؤشر على ثبات التجانس الداخلي للاستبيان.

ب-التجزئة النصفية كمؤشر على ثبات الاستقرار لدى عينة الدراسة استطلاعية.

جدول رقم (8): قيم معاملات الثبات بطريقتي معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للاستبيان

الثبات بطريقة التجزئة النصفية					الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
ألفا للجزء الثاني	ألفا للجزء الأول	جتمان	سبيرمان -براون	ارتباط الجزأين	0.72
0.58	0.61	0.64	0.64	0.47	

يتبين من جدول رقم (8) أن قيمة معامل الثبات لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة ألفا كرونباخ

بلغت 0.72، وبطريقة التجزئة النصفية بلغت قيمة معامل ثبات الجزء الأول 0.61، وقيمة معامل ثبات

الجزء الثاني 0.58. وبلغت قيمة ثبات سبيرمان-براون 0.64 وجتمان 0.64. وهذه القيم تدل على أن الاستبيان

يتمتع بدرجة ثبات جيّدة، مما يسمح استخدامه في الدراسة الحالية باطمئنان.

مكونات الاستبيان (الصورة النهائية):

بعد تكييف الاستبيان على البيئة الجزائرية وحساب صدقه وثباته أصبح يتكوّن من 14 عبارة موزعة على

ثلاثة أبعاد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) توزيع عبارات الاستبيان على أبعاده الفرعية في صورته النهائية.

رقم البعد	الأبعاد	أرقام العبارات التي تمثله	عدد العبارات
01	النمط الديمقراطي	1، 2، 3، 4، 5.	5
02	النمط الدكتاتوري	6، 7، 8، 9.	4
03	النمط الفوضوي	10، 11، 12، 13، 14.	5
المجموع			14

4-2- استبيان إدارة الأزمة:

-وصف الأداة:

يحتوي الاستبيان على (16) عبارة، وهو استبيان مصمم من قبل الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات

السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمة، حيث تم وضع ثلاث اختيارات أو احتمالات، وعلى الشخص

المفحوص اختيار الاحتمال الذي يناسبه وهي كالتالي: "موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة " وتنقط هذه

الاحتمالات على النحو التالي: (3.2.1) وبناءا عليه فإن مجموع درجات الاستبيان تتراوح بين (16) درجة

كحد أدنى و(48) درجة كحد أعلى.

*الخصائص السيكومترية لاستبيان إدارة الأزمة في التنظيم:

لتكييف الاستبيان على البيئة الجزائرية، تم التحقق من صدقه من خلال حساب الصدق الظاهري والاتساق

الداخلي.

1.2.1- صدق الاستبيان:

-الصدق الظاهري:

تم عرض المقياس على مجموعة من أساتذة محكمين في علم النفس من جامعة مولود معمري، بتيزي وزو، بهدف التحقق من ملاءمة المقياس لتحقيق أغراض الدراسة، حيث طلب إليهم الحكم على مدى ملائمة عبارات الاستبيان لعينة الدراسة، وأن يحكموا على كل عبارة من عبارات الاستبيان، من حيث تمثيلها للبعد الذي أعدت من أجله. وقد تم حساب معامل الاتفاق بين المحكمين على كل عبارة من عبارات الاستبيان باستخدام معادلة كوبر (Cooper,1974) وهي كالتالي:

$$\text{عدد مرات الاتفاق} = \frac{\text{نسبة الاتفاق}}{100 \times \frac{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق}}}$$

وبناء على ذلك جاءت النتائج على النحو التالي:

- نسبة الاتفاق على عبارات ذات أرقام:

1، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 12، 13، 14، 16، 17، 18.

هي: $10 \div (0+10) \times 100 = 100\%$.

- نسبة الاتفاق على عبارات ذات أرقام:

2، 11، 15. هي: $9 \div (1+9) \times 100 = 90\%$.

وبناء على النتائج السابقة تم الاحتفاظ بجميع عبارات الاستبيان. وتجدر الإشارة إلى أن بعض العبارات تم تعديلها من حيث الصياغة اللغوية بناء على ملاحظات وتوجيهات السادة المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي:

بعد حساب الصدق الظاهري، تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة استطلاعية عدد أفرادها (30)، وذلك بهدف التحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان.

أ- حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (10): قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان لعينة الدراسة

الاستطلاعية

رقم	قيم	رقم	قيم	رقم	قيم	رقم	قيم
العبارة	معاملات الارتباط	العبارة	معاملات الارتباط	العبارة	معاملات الارتباط	العبارة	معاملات الارتباط
1	**0.61	6	**0.55	11	0.35	16	**0.41
2	**0.70	7	**0.70	12	**0.52	17	**0.48
3	**0.53	8	**0.82	13	**0.61	19	**0.82
4	**0.70	9	**0.52	14	**0.49		
5	**0.57	10	**0.46	15	0.31		

** دالة عند مستوى 0.01

* دالة عند مستوى 0.05

يتبين من جدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات الاستبيان لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=30)، تراوحت بين (0.31 و0.82)، وجاءت دالة عند مستوى الدلالة (0.01 و0.05)، ما عدا العبارات رقم 11 و 15 التي جاءت نتائجها غير دالة إحصائياً. وتشير هذه النتيجة إلى إمكانية استخدام الاستبيان في الدراسة الحالية باطمئنان.

تم استبعاد العبارة رقم 11 و 15 لأنها جاءت غير دالة إحصائياً، وقد تم الحفاظ على باقي العبارات الأخرى التي كانت دالة إحصائياً، وبذلك أصبح الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية والذي تم تطبيقه على عينة الدراسة الفعلية يتكوّن من 16 عبارة.

صدق المقارنة الطرفية:

لقد حددت مجموعات المقارنة الطرفية من خلال سحب أعلى وأدنى من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث بلغت 4موظف، وهو ما يمثل 27% من ذوي الدرجات المرتفعة في المجموعة العليا و4موظفاً ما يمثل 27% من ذوي الدرجات المنخفضة في المجموعة الدنيا، ثم تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين على الاستبيان.

وقد تم حساب الفئة الطرفية (27%) = $27 \times \text{عدد العبارات} \div 100 = 5$

جدول رقم (11): نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين العليا والدنيا

على الاستبيان.

الدلالة المعتمدة	الدلالة المحسوبة	قيمة "ت"	مجموعة الإرباعي الأدنى (المجموعة الدنيا) (ن=5)		مجموعة الإرباعي الأعلى (المجموعة العليا) (ن=5)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,05	0,00	15,02	1,78	32,20	2,07	50,60	الاستبيان ككل

يتبين من جدول رقم (11) أن متوسطات إدارة الأزمة في التنظيم على الاستبيان عند مجموعة الإرباعي الأعلى (المجموعة العليا)، بلغت 50,60، وانحراف معياري بلغ 2,07، بينما لدى مجموعة الإرباعي الأدنى (المجموعة الدنيا) 32,20 بانحراف معياري بلغ 1,78، بلغت قيمة "ت" 15,02 بمستوى دلالة لا تزيد عن 0,01، أي أن قيمة "ت" جاءت دالة إحصائياً عند مستوى 0,05. بناء على هذه النتائج يمكن القول أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين العليا والدنيا في الاستبيان.

ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام طريقتين:

أ-معامل ثبات ألفا-كرونباخ كمؤشر على ثبات التجانس الداخلي للاستبيان.

ب-التجزئة النصفية كمؤشر على ثبات الاستقرار لدى عينة الدراسة استطلاعية.

جدول رقم (12): قيم معاملات الثبات بطريقتي معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للاستبيان

الثبات بطريقة التجزئة النصفية					الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
ألفا	ألفا	جتمان	سبيرمان-	ارتباط	0.88
للجزء الثاني	للجزء الأول		براون	الجزئين	
0.76	0.86	0.73	0.75	0.60	

يتبين من جدول رقم (12) أن قيمة معامل الثبات لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة ألفا كرونباخ بلغت 0.88، وبطريقة التجزئة النصفية بلغت قيمة معامل ثبات الجزء الأول 0.86، وقيمة معامل ثبات الجزء الثاني 0.76. وبلغت قيمة ثبات سبيرمان-براون 0.75 وجتمان 0.73. و« wse هذه القيم تدل علناً الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات جيدة، مما يسمح استخدامه في الدراسة الحالية باطمئنان.

5- إجراءات تفريغ البيانات وإعدادها للتحليل الإحصائي:

لقد تم استخدام الحاسوب الآلي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، نظراً لتعدد متغيرات الدراسة وإنجاز بعض العمليات الرياضية المطلوبة، وقد تطلب ذلك تجهيز البيانات وتفريغها وفق الأساليب المتعارف عليها في نظم الحاسوب، لكي تتم عمليات الضبط والمراجعة في كل خطوة من خطوات التحليل والمعالجة الإحصائية. وقد اتخذت هذه الإجراءات الخطوات التالية:

1- تفريغ البيانات المتعلقة بكل فرد من أفراد عينة الدراسة في ورقة خاصة (**Feuille de calcul**)

(**excel**) تتضمن البيانات الأولية والدرجات المتحصل عن المقاييس المستخدمة.

2- وضع دليل للترميز وفيه حوّلت البيانات إلى رموز رقمية، بحيث تم ترميز فئات المتغيرات مثل رقم

فرد العينة والجنس وسنوات الأقدمية في المهنة، وتضمنت ورقة الحساب أعمدة البعض بها رموز

رقميو. وأدخلت جميع هذه البيانات في ذاكرة الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية من نوع (SPSS 20) لتتم معالجتها إحصائياً.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأسلوب الإحصاء الاستدلالي لحساب معامل ارتباط بيرسون (ر) للكشف عن الارتباط بين أنماط القيادة (متغير مستقل) وإدارة الأزمة (متغير تابع)، وحساب اختبار (ت) واختبار *anova* للدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في المتغيرات السابقة الذكر.

خلاصة:

لقد خلصنا في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة بغية تحقيق أغراض الدراسة، وذلك انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع و اختيار عينة الدراسة وكذا أدواتها وصولاً إلى الأدوات الإحصائية وأساليب معالجتها.

الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض وتفسير مناقشة نتائج الدراسة

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة

3- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

4- الاستنتاج العام

5- الاقتراحات

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في فصل الإجراءات المنهجية للدراسة إلى الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة من صدق وثبات، وعينة الدراسة وكيفية اختيارها والمنهج المعتمد، تأتي مرحلة مناقشة النتائج التي تعد من أهم مراحل البحث العلمي، باعتبارها المرحلة التي نقوم بها باستخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تبرهن على أهم الفرضيات التي تم وضعها في بداية إعداد المذكرة .

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بقطب تامدة".

جدول رقم (13): معامل الارتباط بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة لدى عينة الدراسة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
أنماط القيادة	34,62	3,78	-0,05	0,52	0,05
إدارة الأزمة	40,33	4,73			

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة لدى عينة الدراسة قدر ب $-0,05$ بمستوى الدلالة $0,52$ والذي يعد أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة $0,05$. وعليه فالعلاقة بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية غير دالة إحصائياً.

1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة في أنماط القيادة".

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية في أنماط

القيادة بين الذكور والإناث من عينة الدراسة.

مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة الإحصائية sig. bilaté rale	درجات الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيانات
							الجنس
0.05	0.001	168	-3.53	3,57	33,24	58	الذكور
				3,71	35,33	112	الإناث

يتضح من جدول رقم (14) وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من عينة الدراسة في أنماط القيادة لصالح الإناث، حيث بلغت قيمة (ت) $-3,53$ للفروق بين متوسطات درجات الذكور و متوسطات درجات الإناث في أنماط القيادة، وأن قيمة مستوى دلالتها المحسوبة التي هي 0.001 تصغر عن الحد المطلوب الذي هو 0.05 ، أي أن 0.00 أصغر من 0.05 ومعناه أن الفروق بين الذكور والإناث من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في أنماط القيادة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة في إدارة الأزمة".

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) ودالاتها الإحصائية في إدارة

الأزمة بين الذكور والإناث من عينة الدراسة.

مستوى	الدلالة	درجات	قيمة	الانحراف	المتوسط	العدد	البيانات الجنس
الدلالة	الإحصائية	الحرية	(ت)	المعياري	الحسابي		
المعتمد	sig.bilatéral						
	e						
0.05	0.004	168	2,91	4,04	41,77	58	الذكور
				4,91	39,58	112	الإناث

يتضح من جدول رقم (15) وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من عينة الدراسة في إدارة

الأزمة لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة (ت) 2,91 للفروق بين متوسطات درجات الذكور و متوسطات

درجات الإناث في إدارة الأزمة، وأن قيمة مستوى دلالتها المحسوبة التي هي 0.004 تصغر عن الحد

المطلوب الذي هو 0.05، أي أن 0.00 أصغر من 0.05 ومعناه أن الفروق بين الذكور والإناث من

موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في إدارة الأزمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

1-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب

تامدة في أنماط القيادة تبعا لمتغير الخبرة المهنية".

جدول رقم (16): تحليل التباين لدلالة الفروق بين عينة الدراسة تبعا للخبرة المهنية في أنماط القيادة.

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع الدرجات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة "ف"	الدلالة المحسوبة
من سنة إلى 5 سنوات	16	33.50	3.54	بين المجموعات	224.92	3	74.97	5.66	0.01
من 6-10 سنوات	63	33.38	4.26						
11-15 سنة	71	35.54	3.28	داخل المجموعات	2198.98	166	13.24		
16 سنة فما فوق	20	36.15	2.58						
المجموع	170	36.62	3.78	المجموع	2423.90	169			

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن وبتحليل التباين الأحادي في أنماط القيادة لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية، نلاحظ أن قيمة "ف" بلغت 5.66 بمستوى الدلالة 0.01 التي تصغر عن مستوى الدلالة المعتمدة 0.05. معناه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بقطب تامدة في أنماط القيادة تبعا لمتغير الخبرة المهنية" لصالح ذوي الخبرة من 16 سنة فما فوق.

5-1- عرض نتائج الفرضية الخامسة:

والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب

تامدة في إدارة الأزمة تبعا لمتغير الخبرة المهنية".

جدول رقم (17): تحليل التباين لدلالة الفروق بين عينة الدراسة تبعا للخبرة المهنية في إدارة الأزمة.

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع الدرجات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة "ف"	الدلالة المحسوبة
من سنة إلى 5 سنوات	16	40.31	4.25	بين المجموعات	114.50	3	38.17	1.72	0.16
من 6-10 سنوات	63	41.36	4.60						
11-15 سنة	71	39.70	4.23	داخل المجموعات	3677.37	166	22.15	1.72	0.16
16 سنة فما فوق	20	39.35	6.62						
المجموع	170	40.33	4.73	المجموع	3791.88	169			

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن وبتحليل التباين الأحادي في إدارة الأزمة لدى عينة الدراسة تبعا

لمتغير الخبرة المهنية، نلاحظ أن قيمة "ف" بلغت 1.72 بمستوى الدلالة 0.16 التي تكبر عن مستوى الدلالة المعتمدة 0.05. معناه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة في إدارة الأزمة تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

2- تفسير نتائج الدراسة:

2-1- تفسير نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط

القيادة وإدارة الأزمة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة".

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن معامل الارتباط بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة لدى عينة الدراسة

قدر ب 0,05- بمستوى الدلالة 0,52 والذي يعد أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05. وعليه فالعلاقة

بين أنماط القيادة وإدارة الأزمة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية غير دالة إحصائية.

و من خلال نتائج الدراسة يمكن القول بأن الأنماط القيادية لا دخل لها في إدارة الأزمة لان العمال في تعاملهم مع الأزمات داخل التنظيم قد تؤثر فيه مجموعة من المتغيرات الأخرى وهو ما أوضحتته نتائج الدراسة الحالية و التي أقرت بأن النمط القيادي لا يؤثر في إدارة الأزمة بالعكس قد يكون سبب في اشتعال و تفاقم الأزمة داخل التنظيم .

ومن نتائج دراستنا أنها جاءت معارضة لمجموعة من الدراسات فيما تعلق بالعلاقة الموجودة بين النمط القيادي و إدارة الأزمة حيث أن بعض الدراسات السابقة توصلت الى وجود علاقة وهو ما يتعارض مع نتائج دراستنا ومن هذه دراسات نجد دراسة الخطيب (2006) بعنوان النمط القيادي السائد لدى المدراء و التي توصلت بأن للأنماط القيادية علاقة هامة في إدارتها للأزمات داخل التنظيم من خلال التدخل في الوقت المناسب من طر القائد مما يجنب المؤسسة خسائر فادحة .

و أيضا دراسة بودولاك (2002) بعنوان تسلسل إدارة الأزمات و خلق فريق عمل للإدارة الأزمات ، بأن أفراد فريق إدارة الأزمة لا بد أن يكونوا على وعي و ثقة الموجهين لهم و العاملين معهم على أن يتميز هذا القائد بالقدرة على التعامل بقوه مع القرارات الصعبة كما تتعارض دراسة مان (1959) التي تنفي ما توصلت اليه فرضيتنا .

2-2- تفسير نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة في أنماط القيادة".

يتضح من الجدول رقم (02) وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من عينة الدراسة في أنماط القيادة لصالح الإناث، حيث بلغت قيمة (ت) $3,53$ - للفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث في أنماط القيادة، وأن قيمة مستوى دلالتها المحسوبة التي هي 0.001 تصغر عن الحد

المطلوب الذي هو 0.05 ، أي أن 0.00 أصغر من 0.05 ومعناه أن الفروق بين الذكور والإناث من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في أنماط القيادة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من خلال نتائج الدراسة يتضح لنا بأن هناك فروق في أنماط القيادة بين الذكور والإناث في التنظيم (موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية) وهذا راجع للعديد من الأسباب التي تساهم في ذلك ، خاصة بما يتعلق بمتغير الجنس حيث نعرف أن العنصر الرجالي في غالب الأحيان تجدهم ذوي مسؤولية بالمقارنة مع النساء في بعض المهام و الأعمال الموكلة لهم ، ودون التقليل من دور النساء في النمط القيادي إذ من الممكن أن تجد المرأة أكثر مسؤولية و أكثر إرادة في القيادة ، ونتائج دراستنا الحالية أقرت بأن الرجال أكثر إرادة وجرأة في النمط القيادي داخل التنظيم من خلال العديد من العوامل و التي تساهم إبراز الدور القيادي داخل التنظيم .

و لعل العديد من الدراسات التي تناولت الفروق ما بين الرجال و النساء في طريقة تطبيقهم للأنماط القيادية وهو ما تفسره دراستنا بحيث غلب العنصر الرجال على النساء في نمط القيادة ، وهو ما أثبتت بعض الدراسات الأجنبية التي اهتمت بأثر عامل الجنس على نمط القيادة ، ومن أهم ما توصلت إليه العديد منها : هناك وجود اختلاف بين نمط قيادة الذكور ونمط قيادة الإناث و من بينها (Shakeshaft, 1989) و دراسة (Andrews, 1984) و التي أكدت بأن الإناث أكثر ممارسة للقيادة مع الجماعة، بينما الذكور أكثر ممارسة للقيادة فوق الجماعة و التي حددتها دراسات كل من (Ruddick, 1989)، ودراسة (Brunner, 1997) ودراسة (Brunner & Schumaker, 1998).

2-3- تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة في إدارة الأزمة".

يتضح من جدول رقم () وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من عينة الدراسة في إدارة الأزمة لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة (ت) **2,91** للفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث في إدارة الأزمة، وأن قيمة مستوى دلالتها المحسوبة التي هي **0.004** تصغر عن الحد المطلوب الذي هو **0.05**، أي أن **0.00** أصغر من **0.05** ومعناه أن الفروق بين الذكور والإناث من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في إدارة الأزمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة **0.05**.

من خلال نتائج الدراسة يتضح لنا بأن هناك فروق في إدارة الأزمات داخل التنظيم بين الذكور والإناث في التنظيم وهذا راجع للعديد من العوامل والتي تساهم في ذلك، خاصة ما يتعلق بمتغير الجنس حيث نعرف أن الرجال في غالب الأحيان تجدهم يتميزون بنوع من المسؤولية الكبيرة بالمقارنة مع الإناث في بعض الأعمال التي يقومون بها، خاصة في إدارة الأزمات حيث تجدهم أكثر جرأة وشجاعة من النساء في إدارة الأزمات التي تنشأ بين العمال، ونتائج دراستنا الحالية أقرت بأن الرجال أكثر إرادة وجرأة في تسيير وإدارة الأزمة داخل التنظيم من خلال العديد من العوامل والتي تساهم إبراز أهم الأدوار التي يقوم بها الرجال في إدارتهم للأزمات.

حيث تتوافق نتائج دراستنا مع بعض الدراسات والتي أكدت على أن العنصر الرجالي أكثر إرادة وشجاعة في حل وإدارة مختلف الأزمات التي تنشأ في التنظيم وتعارضت دراستنا مع دراسة أكر (1992) والذي أكد في دراسته على أن الفوارق بين النساء والرجال في إدارتهم للأزمات ما هي إلا أسطورة و تتنافى مع ما هو موجود في الواقع، إذ أكد أن معظم البحوث الحديثة أقرت بأنه لا توجد

فروق ما بين الإناث و الذكور في إدارتهم للأزمات مثل دراسة: **جهاد أحمد** بعنوان عناصر إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسة هدفت إلى دراسة إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسة وقد توصلت نتائجها إلى أن عناصر إدارة الأزمات في المؤسسة تتوافر بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات العمل والمؤهل العلمي والخبرة والجنس باستثناء متغير المؤسسة.

2-4- تفسير نتائج الفرضية الرابعة:

والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة في أنماط القيادة تبعا لمتغير الخبرة المهنية".
الخبرة المهنية، نلاحظ أن قيمة "ف" بلغت 5.66 بمستوى الدلالة 0.01 التي تصغر عن مستوى الدلالة المعتمدة 0.05. معناه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة في أنماط القيادة تبعا لمتغير الخبرة المهنية" لصالح ذوي الخبرة من 16 سنة فما فوق

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أن متغير الخبرة المهنية يلعب دورا هاما في النمط القيادي بحيث أنه كلما زادت خبرة الموظف كلما كان أكثر تأقلا مع الأوضاع في العمل ،كذلك لمتغير الخبرة أهمية كبيرة في النمط القيادي حيث العامل صاحب الخبرة الطويلة أكثر هدوءا و تركيزا في تعامله مع الموظفين خاصة في حالة وجود خلافات ومشاكل بين الموظفين وهنا تتدخل العديد من العوامل و التي تساهم في تحديد أهم النمط القيادي الذي يكون عليه القائد في العمل وتتمثل هذه العوامل في الصفات الخاصة بالقائد مثل السمات الشخصية ، الخبرة التي يتمتع بها الموظف ،الدافع والحافز للإنجاز العمل ، .. الخ ،كما تلعب الصفات التي يتميز بها الموظفين دورا في إدارة التنظيم والحفاظ على كيانه ومن أهم الصفات التي يجب أن تتوفر فيهم نجد المستوى الأخلاقي ، النضج المهني، الخبرة المهنية ،

القدرة على الاستعداد لتحمل المسؤوليات ..الخ وهو ما أكده خالد تلعيث (2006) في دراسته حول دور القيادة في إدارة الأزمات .

هذه العوامل بالإضافة إلى العامل الأساسي و المتمثل في الخبرة تلعب دورا هاما في الأنماط القيادية ودورها في تعزيز القيم الأخلاقية في العمل ودورها في إدارة مختلف الأزمات التي تنشأ في التنظيم .

كما هناك توافق بين نتائج دراستنا مع النتائج المتحصل عليها من دراسة العفيف 2017 والتي مفادها أن باختلاف الفئات العمرية للأفراد يمتلكون مستويات مختلفة في كفاءتهم المهنية لذا فان التفاوت في عامل الأقدمية له تأثير في مستوى الكفاءة وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن لعامل الأقدمية اثر بليغ في الوسط العملي حيث أن رؤية الأفراد للأمور تختلف باختلاف المراحل العمرية التي يمرون بها وذلك لما يضيفه قدرات عقلية ومهارات جديدة تجله يتلقى ويستجيب لمثير معين بطريقة معينة تختلف مراحلها العمرية السابقة .

فكلما زاد في الأقدمية كانت خبرتهم في مجال العمل أكثر وهو ما يؤثر على مستوى كفاءتهم في اتخاذ القرارات المناسبة لاستعمال الأسلوب المناسب ،فالأفراد الذين لديهم مدة طويلة في المنظمة يكونوا قد تعمقوا في أنفسهم مما يجعلهم يشعرون بمشاكل المنظمة وقيمها وأهدافها.

تفسير نتائج الفرضية الخامسة:

والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة في إدارة الأزمة تبعا لمتغير الخبرة المهنية".

الخبرة المهنية، نلاحظ أن قيمة "ف" بلغت 1.72 بمستوى الدلالة 0.16 التي تكبر عن مستوى الدلالة المعتمدة 0.05. معناه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة في إدارة الأزمة تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

يعد التعامل مع الأزمات التي تحدث في إدارة الجامعة و بالتحديد في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية أحد الاختبارات الرئيسية التي تظهر ما مدى قوة الشخصية التي تميز بها القائد الإداري في مواجهة المواقف الصعبة التي يتعرض لها أثناء قيامه بأداء مختلف الأعمال و المهام المطلوبة منه، أين تلعب الخبرة دورا هاما و أساسيا في التغلب على تفشي الأزمة في التنظيم و حسن إدارته لها، و ذلك من خلال تدخل العديد من العوامل و التي من شأنها أن تخفف أو تقلل من حدة الأزمة و منها كفاءة القيادة الإدارية، و خبرة القائد الإداري في التعامل معها و قدرة على التحكم في نفسه و عدم اتخاذ قرارات عشوائية و سريعة في لحظات الغضب و التي من شأنها أن تضخم من حدة الأزمة ، من جهة يلعب عامل الخبرة دورا رئيسيا في إدارة الأزمة فكلما كانت الخبرة طويلة كلما اكتسب مهارات معينة في إدارة الأزمة من خلال التجارب المعاشة ، فالخبرة تساعد على معرفة بواطن الأمور فبحكم التجربة المعاشة يكتسب الإنسان المهارات القيادية مما يسهل عليه فهم الأمور بعفوية والتطرق إلى الحلول بشكل سريع و نافع.

و نتائج دراستها الحالية لم تتوصل إلى أن لعامل الخبرة دورا في إدارة الأزمات و يعود سبب ذلك إلى العديد من الأسباب و التي نذكر منها أن معظم الموظفين الذين طبقت عليهم الدراسة لم يتعرض إلى معاشة أزمة في التنظيم الذي يعمل فيه و هو ما يؤكد عليه معظم الموظفين .

وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة **حازم أحمد فراونة (الجزائر) 2021** و التي أكدت على عدم وجود فروق بين الموظفين في إدارة الأزمة تبعا لمتغير الخبرة ، كما تتفق دراستنا مع دراسة ميسون طلاع الزعبي 2014 و التي أجريت في ميدان التربية و التعليم ومن أهم نتائجها أنها توصلت إلى عدم وجود فروق في إدارة الأزمات تعزى لمتغير الخبرة. وعليه يمكن القول بأن عامل الخبرة لا يهمل بشكل كبير في إدارة الأزمات داخل التنظيم إذ من الممكن أن تجد عامل أقل خبرة في العمل يستطيع أن يقوم

بالسيطرة على مختلف الأزمات التي قد تنشأ في التنظيم وذلك من خلال الحنكة الإدارية و حسن التعامل و التصرف مع مختلف المشاكل التي تقع في العمل .

استنتاج عام:

يعد التسيير الإداري في المؤسسات الجزائرية أمرا ليس سهلا كما يراه الكثير ويتطلب مجهودا كبيرا في هذا المجال، وخاصة فيما يتعلق بالقيادة وأنماطها وعلاقتها بإدارة الأزمات في الجامعة باعتبارها عملية صعبة ومعقدة وتشكل خطرا على استمرارية التنظيم و عليه في هذه الدراسة حاولنا تقديم العديد من المعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل اثراءه و محاولة ابراز الدور الهام للأنماط القيادية بمختلف أنواعها في ادارة مختلف الأزمات التي قد تنشأ في التنظيم .

و من خلال ما سبق تناوله حاولنا تقديم بعض المعطيات التي من شأنها أن تساعد في إيجاد خطط أو استراتيجيات لمنع وقوع الأزمات في التسيير الإداري للجامعة، واختيار أفضل الأنماط القيادية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة .

و دراستنا الحالية فسرت ماهية القيادة و ما هي أهم أنماطها وعلاقتها بادرة الازمة في الجامعة ، وعليه يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في التقليل من حدة الأزمة في الجامعة ومنها:

- إتباع أفضل نمط قيادي في التعامل مع العاملين بالقطاع الجامعي .
- تنظيم بيئة العمل وفق قواعد و شروط علمية .
- احترام العاملين وتسهيل التعامل فيما بينهم .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تسهيل أداء العمل .
- فتح باب الحوار و التواصل بين مختلف هيئات التنظيم الجامعي .
- ضرورة تطبيق أفضل الأنماط القيادية في التنظيم من أجل السيطرة على الأزمة قبل حدوثها
- ضرورة العمل على إجراء تجارب وهمية من أجل التعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها.
- برمجة دورات تدريبية و تكوينية في مجال القيادة و إدارة الأزمة لجميع متخذي القرار في التنظيم

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

العربية:

1. أبو الخيل، أصول الإدارة العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1971.
2. أحمد أحمد إبراهيم، نحو تطوير المدرسة، الإسكندرية، دار النهضة، ط 4، بيروت، 1985.
3. أحمد بن محمد بن علي المقرئ الفيومي، المصباح في غريب الشرح الكبير للرافعي، المكتبة العلمية، بيروت .
4. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، د ط، الإسكندرية، دار الجامعة، 2006.
5. الأغا رياض، الأغا نهضة، الإدارة التربوية، أصولها، نظرياتها، وتطبيقاتها الحديثة، غزة، مطبعة منصور، 1996.
6. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبو ضبي، 2005.
7. حازم أحمد فروانة، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة، مجلة الجزائرية للأقتصاد و التسيير. المجلد 15، العدد 02، 2021.
8. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمات، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.
9. خيرى أسامة، القيادة الاستراتيجية، ط1، دار الزاوية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2001.
10. رجب عبد الحميد، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، د ط، دار أبو المجد للطباعة، 2008 .
11. الزعبي محمد عمر و البطانية محمد تركي، القيادة الإدارية، د.ط، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.

12. سامي سليم، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمات رسالة دكتوراه، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ،مصر، 2013 .
13. السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط 1، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2005.
14. صبحي السيد، الإنسان وسلوكه الاجتماعي، ط 2، القاهرة، دار مرجان للطباعة، 1979.
15. ظاهر كلا لده ، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997.
16. عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، ط 1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007 .
17. عايش أحمد جميل، تطبيقات في الأشراف التربوي، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
18. عبد الرزاق محمد الديلمي، الإعلام وإدارة الأزمات، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
19. العتوم عدنان يوسف، علم النفس الجماعة نماذج نظرية و تطبيقات علمية، ط1، مكتبة الجامعية إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
20. العتيبي ضرار و آخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2007
21. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، ط1، دار البداية للنشر و التوزيع، 2013.
22. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
23. عمار، بوحوش. (1983). الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر.

24. العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
25. القريوتي محمد، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية، عمان، دار الشروق، 1993 .
26. ماجد سلام الهدمي، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية، د ط، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2008 .
27. مجمعي ناصر محمد ابراهيم ،أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين ،السعودية، رسالة ماجستير، 2004.
28. محمد إبراهيم حسن محمد (القيادة الإدارية ومؤسسة المعلومات)، د ط، 2010
29. محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة، ط 4، بيروت، 1985 .
30. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط 1، دار المسيرة، 2008 .
31. محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011 .
32. محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، د. ط، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
33. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 .
34. مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
35. المغربي كمال، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، علام الكتب دار النشر، 1990.
36. ميسون طلاع الزعبي، درجة توفر عناصر إدارة الأزمة في مديرية التربية و التعليم، الأردن المجلد 04 العدد 01
37. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

38. النوري عبد الغني، اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية، قطر، الدوحة، دار

الثقافة، 1991 .

39. هادي نهر، أحمد محمود الخطيب (إدارة الاتصال والتواصل) د ط، دار عالم الكتب الحديث للنشر

والتوزيع، الأردن، 2009 .

الأجنبية :

40–Ludwing E, How to prepare for your inevitable crisis, American Banker, 2005.

41– Mecel laflam, le management, approche systématique, G etan morin, canada, 1981.

42– Rebert papin, l'art de diriger, Dunod, Paris, 1995.

الملاحق

استبيان أنماط القيادة

البيانات الخاصة بالموظف (ة):

الجنس:

السن:

الخبرة المهنية:

تعليمية الاستبيان:

يتكون الاستبيان من (14) مفردة، إقرأ كلا منها باهتمام وأجب عنها باختيار إجابة واحدة من الإجابات الثلاثة الموضحة أمام كل مفردة، بحيث تعبر الإجابة عن وجهة نظرك، وعندئذ ضع علامة (√) أمام المفردة تحت الإجابة التي تتاسبك بدقة، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بدقة كما لا تختار سوى إجابة واحدة لكل مفردة، ولا تترك أية مفردة دون الإجابة عنها، وإجابتك ستحاط بالسرية التامة، ولا يطلع عليها سوى الباحث لاستخدامها في البحث العلمي.

ونشكر تعاونك معنا

الباحثة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	اهتمام مسؤولك في العمل بمشاكلك يحسن من أداءك.			
02	هناك شعور بأن مسؤولك ينمي روح التعاون بين العمال.			
03	أرى بأن المسؤول يعطي الفرصة للعمال للتعبير عن آراءهم.			
04	أشعر بوجود الحرية في أداء العمل .			
05	القيادة الديمقراطية تساهم في الرفع من الأداء المهني			
06	مسؤولك يضغط عليك من أجل العمل .			
07	تشعر بالخوف اتجاه مسؤولك.			
08	تتعهد الوقوع في الأخطاء كنتيجة لتسلط مسؤولك.			
09	محيط العمل الديكتاتوري يشعرك بالإحباط.			
10	أرى بأن المسؤول يتصف بالصرامة والتشدد في العمل.			
11	القرارات التعسفية تساهم في انخفاض الأداء.			
12	علاقتك مع المسؤول المباشر عادية .			
13	طريقة العمل المتساهلة تساهم في الرفع من مستوى العمل.			
14	القرارات الصادرة عن المسؤول تساهم في انخفاض الأداء.			

استبيان إدارة الأزمة في التنظيم.

البيانات الخاصة بالموظف (ة):

الجنس:

السن:

الخبرة المهنية:

تعليمية الاستبيان:

يتكون الاستبيان من (16) مفردة، إقرأ كلا منها باهتمام وأجب عنها باختيار إجابة واحدة من الإجابات الثلاثة الموضحة أمام كل مفردة، بحيث تعبر الإجابة عن وجهة نظرك، وعندئذ ضع علامة (√) أمام المفردة تحت الإجابة التي تتاسبك بدقة، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بدقة كما لا تختار سوى إجابة واحدة لكل مفردة، ولا تترك أية مفردة دون الإجابة عنها، وإجابتك ستحاط بالسرية التامة، ولا يطلع عليها سوى الباحث لاستخدامها في البحث العلمي.

ونشكر تعاونك معنا

الباحثة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تعتقد بأن العلاقات العامة بين العمال تساهم في ظهور الازمة داخل التنظيم .			
02	الوسائل التي تستعملها المؤسسة تساهم في التقليل من حدة الأزمة .			
03	للأنماط القيادية دور في حدوث الأزمة.			
04	أعتقد بأن الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة تسعى إلى إدارة الأزمة.			
05	أرى بأن أسباب الأزمة تنشأ من صعوبة التواصل بين العمال.			
06	أجد بأن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يقلل من حدوث الأزمة.			
07	هناك اعتقاد بأن وضع خطط مسبقة يساعد في تفادي الأزمة.			
08	هناك اطلاع على كل ما يحدث في العمل من طرف المسؤولين.			
09	استخدامك لأنظمة اتصالية جديدة يساهم في عدم وقوع الأزمة مجددا.			
10	للأزمة آثار سلبية.			
11	توفر الإدارة العليا خطط من أجل القضاء على الأزمة .			
12	للقائد دور في ادارة الازمة.			
13	المشاركة في اتخاذ القرارات من الأساليب التي تساعد في ادارة الازمة			
14	للأزمة آثار ايجابية.			
15	توفر الإدارة العليا برامج من أجل القضاء على الأزمة.			
16	للقائد دور في تسيير الأزمة.			

1- حساب صدق استبيان أنماط القيادة:

1:1- حساب الاتساق الداخلي:

1:1:1- حساب معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

Corrélations

	x1	VAR00001
	1	,662**
x1		
Corrélation de Pearson	1	,662**
Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
VAR00001		
Corrélation de Pearson	,662**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	x1	VAR00002
	1	,524**
x1		
Corrélation de Pearson	1	,524**
Sig. (bilatérale)		,003
N	30	30
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,524**	1
Sig. (bilatérale)	,003	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	x1	VAR00003	
x1	Corrélation de Pearson	1	,636**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
VAR00003	Corrélation de Pearson	,636**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	x1	VAR00004	
x1	Corrélation de Pearson	1	,445*
	Sig. (bilatérale)		,014
	N	30	30
VAR00004	Corrélation de Pearson	,445*	1
	Sig. (bilatérale)	,014	
	N	30	30

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	x1	VAR00005
	1	,540**
x1		
Corrélation de Pearson	1	,540**
Sig. (bilatérale)		,002
N	30	30
VAR00005		
Corrélation de Pearson	,540**	1
Sig. (bilatérale)	,002	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	x2	VAR00006
	1	,644**
x2		
Corrélation de Pearson	1	,644**
Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
VAR00006		
Corrélation de Pearson	,644**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	x2	VAR00007
	1	,447*
x2		
Corrélation de Pearson		,447*
Sig. (bilatérale)		,013
N	30	30
VAR00007		
Corrélation de Pearson	,447*	1
Sig. (bilatérale)	,013	
N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	x2	VAR00008
	1	,719**
x2		
Corrélation de Pearson		,719**
Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
VAR00008		
Corrélation de Pearson	,719**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	x2	VAR00009
	1	,299
x2		
Corrélation de Pearson	1	,299
Sig. (bilatérale)		,108
N	30	30
VAR00009		
Corrélation de Pearson	,299	1
Sig. (bilatérale)	,108	
N	30	30

Corrélations

	x2	VAR00010
	1	,629**
x2		
Corrélation de Pearson	1	,629**
Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
VAR00010		
Corrélation de Pearson	,629**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	x3	VAR00011
	1	,454*
x3		
Corrélation de Pearson	1	,454*
Sig. (bilatérale)		,012
N	30	30
VAR00011		
Corrélation de Pearson	,454*	1
Sig. (bilatérale)	,012	
N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	x3	VAR00012
	1	,443*
x3		
Corrélation de Pearson	1	,443*
Sig. (bilatérale)		,014
N	30	30
VAR00012		
Corrélation de Pearson	,443*	1
Sig. (bilatérale)	,014	
N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	x3	VAR00013
	1	,461*
x3		
Corrélation de Pearson		,461*
Sig. (bilatérale)		,010
N	30	30
VAR00013		
Corrélation de Pearson	,461*	1
Sig. (bilatérale)	,010	
N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	x3	VAR00014
	1	,637**
x3		
Corrélation de Pearson		,637**
Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
VAR00014		
Corrélation de Pearson	,637**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	x3	VAR00015
	1	,605**
x3		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
	,605**	1
VAR00015		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2:1:1 - حساب معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للاستبيان:

Corrélations

	total	VAR00001
	1	,490**
total		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,006
N	30	30
	,490**	1
VAR00001		
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,006	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00002
total	Corrélation de Pearson	1	,299
	Sig. (bilatérale)		,108
	N	30	30
VAR00002	Corrélation de Pearson	,299	1
	Sig. (bilatérale)	,108	
	N	30	30

Corrélations

		total	VAR00003
total	Corrélation de Pearson	1	,496**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	30	30
VAR00003	Corrélation de Pearson	,496**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	total	VAR00004
total		
Corrélation de Pearson	1	,097
Sig. (bilatérale)		,609
N	30	30
VAR00004		
Corrélation de Pearson	,097	1
Sig. (bilatérale)	,609	
N	30	30

Corrélations

	total	VAR00005
total		
Corrélation de Pearson	1	,220
Sig. (bilatérale)		,243
N	30	30
VAR00005		
Corrélation de Pearson	,220	1
Sig. (bilatérale)	,243	
N	30	30

Corrélations

	total	VAR00006
total		
Corrélation de Pearson	1	,571**
Sig. (bilatérale)		,001
N	30	30
VAR00006		
Corrélation de Pearson	,571**	1
Sig. (bilatérale)	,001	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00007
	Corrélation de Pearson	1	,406*
total	Sig. (bilatérale)		,026
	N	30	30
	Corrélation de Pearson	,406*	1
VAR00007	Sig. (bilatérale)	,026	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00008
	Corrélation de Pearson	1	,670**
total	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
	Corrélation de Pearson	,670**	1
VAR00008	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	total	VAR00009
total		
Corrélation de Pearson	1	,210
Sig. (bilatérale)		,265
N	30	30
VAR00009		
Corrélation de Pearson	,210	1
Sig. (bilatérale)	,265	
N	30	30

Corrélations

	total	VAR00010
total		
Corrélation de Pearson	1	,522**
Sig. (bilatérale)		,003
N	30	30
VAR00010		
Corrélation de Pearson	,522**	1
Sig. (bilatérale)	,003	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00011
	Corrélation de Pearson	1	,567**
total	Sig. (bilatérale)		,001
	N	30	30
	Corrélation de Pearson	,567**	1
VAR00011	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00012
	Corrélation de Pearson	1	,549**
total	Sig. (bilatérale)		,002
	N	30	30
	Corrélation de Pearson	,549**	1
VAR00012	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00013
	Corrélation de Pearson	1	,459*
total	Sig. (bilatérale)		,011
	N	30	30
	Corrélation de Pearson	,459*	1
VAR00013	Sig. (bilatérale)	,011	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00014
	Corrélation de Pearson	1	,354
total	Sig. (bilatérale)		,055
	N	30	30
	Corrélation de Pearson	,354	1
VAR00014	Sig. (bilatérale)	,055	
	N	30	30

Corrélations

	total	VAR00015
total		
Corrélation de Pearson	1	,300
Sig. (bilatérale)		,107
N	30	30
VAR00015		
Corrélation de Pearson	,300	1
Sig. (bilatérale)	,107	
N	30	30

2:1:1 - حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان:

Corrélations

	total	x1
total		
Corrélation de Pearson	1	,573**
Sig. (bilatérale)		,001
N	30	30
x1		
Corrélation de Pearson	,573**	1
Sig. (bilatérale)	,001	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	x2
	Corrélation de Pearson	1	,837**
total	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
	Corrélation de Pearson	,837**	1
x2	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	x3
	Corrélation de Pearson	1	,810**
total	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
	Corrélation de Pearson	,810**	1
x3	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2:1 - حساب صدق المقارنة الطرفية:

Statistiques de groupe

	difference	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
x1	1,00	4	13,7500	,95743	,47871
	2,00	4	7,7500	1,25831	,62915

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes			
	F	Sig.	t	ddl		
x1	Hypothèse de variances égales		,086	,780	7,589	6
	Hypothèse de variances inégales				7,589	5,602

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
x1	Hypothèse de variances égales	,000	6,00000	,79057	4,06555
	Hypothèse de variances inégales	,000	6,00000	,79057	4,03171

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance 95% de la différence
		Supérieure
x1	Hypothèse de variances égales	7,93445
	Hypothèse de variances inégales	7,96829

Statistiques de groupe

	difference	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
x2	1,00	4	15,0000	,00000	,00000
	2,00	4	9,7500	,50000	,25000

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
	F	Sig.	t	ddl
x2 Hypothèse de variances égales	9,000	,024	21,000	6
Hypothèse de variances inégales			21,000	3,000

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes			
	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
				Inférieure
x2 Hypothèse de variances égales	,000	5,25000	,25000	4,63827
Hypothèse de variances inégales	,000	5,25000	,25000	4,45439

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes	
	Intervalle de confiance 95% de la différence	
	Supérieure	
x2	Hypothèse de variances égales	5,86173
	Hypothèse de variances inégales	6,04561

Statistiques de groupe

différence	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	
x3	1,00	4	14,5000	,57735	,28868
	2,00	4	10,7500	,50000	,25000

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
	F	Sig.	t	ddl	
x3	Hypothèse de variances égales	1,000	,356	9,820	6
	Hypothèse de variances inégales			9,820	5,880

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes			
	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
				Inférieure
x3 Hypothèse de variances égales	,000	3,75000	,38188	2,81557
Hypothèse de variances inégales	,000	3,75000	,38188	2,81093

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
x3 Hypothèse de variances égales	4,68443
Hypothèse de variances inégales	4,68907

Statistiques de groupe

	difference	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total	1,00	4	42,7500	2,06155	1,03078
	2,00	4	31,0000	,00000	,00000

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
	F	Sig.	t	ddl
total				
Hypothèse de variances égales	73,500	,000	11,399	6
Hypothèse de variances inégales			11,399	3,000

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes			
	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
				Inférieure
total				
Hypothèse de variances égales	,000	11,75000	1,03078	9,22778
Hypothèse de variances inégales	,001	11,75000	1,03078	8,46961

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance 95% de la différence
		Supérieure
total	Hypothèse de variances égales	14,27222
	Hypothèse de variances inégales	15,03039

2- حساب صدق استبيان أنماط القيادة:

1:2 - حساب معامل ألفا كرونباخ:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	76,9
	Exclus ^a	9	23,1
	Total	39	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	15

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	76,9
Exclus ^a	9	23,1
Total	39	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,617
		Nombre d'éléments	8 ^a
	Partie 2	Valeur	,581
		Nombre d'éléments	7 ^b
	Nombre total d'éléments		15
Corrélation entre les sous-échelles			,473
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,642
	Longueur inégale		,643
Coefficient de Guttman split-half			,640

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008.

b. Les éléments sont : VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015.

1- حساب صدق استبيان إدارة الأزمة:
1:1- حساب معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للاستبيان:

Corrélations

	total	VAR00001
total		
Corrélation de Pearson	1	,610**
Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
VAR00001		
Corrélation de Pearson	,610**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	total	VAR00002
total		
Corrélation de Pearson	1	,706**
Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
VAR00002		
Corrélation de Pearson	,706**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00003
total	Corrélation de Pearson	1	,537**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	30	30
VAR00003	Corrélation de Pearson	,537**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00004
total	Corrélation de Pearson	1	,702**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
VAR00004	Corrélation de Pearson	,702**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	total	VAR00005
total		
Corrélation de Pearson	1	,573**
Sig. (bilatérale)		,001
N	30	30
VAR00005		
Corrélation de Pearson	,573**	1
Sig. (bilatérale)	,001	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	total	VAR00006
total		
Corrélation de Pearson	1	,559**
Sig. (bilatérale)		,001
N	30	30
VAR00006		
Corrélation de Pearson	,559**	1
Sig. (bilatérale)	,001	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00007
	Corrélation de Pearson	1	,702**
total	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
	Corrélation de Pearson	,702**	1
VAR00007	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00008
	Corrélation de Pearson	1	,822**
total	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
	Corrélation de Pearson	,822**	1
VAR00008	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	total	VAR00009
total		
Corrélation de Pearson	1	,529**
Sig. (bilatérale)		,003
N	30	30
VAR00009		
Corrélation de Pearson	,529**	1
Sig. (bilatérale)	,003	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	total	VAR00010
total		
Corrélation de Pearson	1	,465**
Sig. (bilatérale)		,010
N	30	30
VAR00010		
Corrélation de Pearson	,465**	1
Sig. (bilatérale)	,010	
N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00011
total	Corrélation de Pearson	1	,356
	Sig. (bilatérale)		,053
	N	30	30
VAR00011	Corrélation de Pearson	,356	1
	Sig. (bilatérale)	,053	
	N	30	30

Corrélations

		total	VAR00012
total	Corrélation de Pearson	1	,523**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	30	30
VAR00012	Corrélation de Pearson	,523**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00013
total	Corrélation de Pearson	1	,614**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
VAR00013	Corrélation de Pearson	,614**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00014
total	Corrélation de Pearson	1	,496**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	30	30
VAR00014	Corrélation de Pearson	,496**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00015
total	Corrélation de Pearson	1	,313
	Sig. (bilatérale)		,092
	N	30	30
VAR00015	Corrélation de Pearson	,313	1
	Sig. (bilatérale)	,092	
	N	30	30

Corrélations

		total	VAR00016
total	Corrélation de Pearson	1	,416*
	Sig. (bilatérale)		,022
	N	30	30
VAR00016	Corrélation de Pearson	,416*	1
	Sig. (bilatérale)	,022	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00017
total	Corrélation de Pearson	1	,480**
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	30	30
VAR00017	Corrélation de Pearson	,480**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		total	VAR00018
total	Corrélation de Pearson	1	,828**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
VAR00018	Corrélation de Pearson	,828**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2:1 - حساب صدق المقارنة الطرفية:

Statistiques de groupe

	diference	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00006	1,00	5	50,6000	2,07364	,92736
	2,00	5	32,2000	1,78885	,80000

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
VAR00006	Hypothèse de variances égales	,016	,903	15,024	8
	Hypothèse de variances inégales			15,024	7,832

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type
VAR00006	Hypothèse de variances égales	,000	18,40000	1,22474
	Hypothèse de variances inégales	,000	18,40000	1,22474

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance 95% de la différence	
		Inférieure	Supérieure
VAR00006	Hypothèse de variances égales	15,57573	21,22427
	Hypothèse de variances inégales	15,56512	21,23488

2- حساب ثبات استبيان إدارة الأزمة:

1:2 - حساب معامل ألفا كرونباخ:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	18

2:2 - حساب التجزئة النصفية:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,862
		Nombre d'éléments	9 ^a
	Partie 2	Valeur	,765
		Nombre d'éléments	9 ^b
		Nombre total d'éléments	18
Corrélation entre les sous-échelles			,608
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,756
	Longueur inégale		,756
Coefficient de Guttman split-half			,737