أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة – فلسطين
تخصص القيادة والإدارة

رسالة ماجستير بعنوان

أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء – محافظات غزة

Impact of Transformational Leadership Practices in Improving Crisis Management in Electricity Distribution Company - Gaza Governorates

إعداد الباحث
علاء جمعة سليم الشاعر

إشراف
د. محمود عبد الرحمن الشنطي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة

1439هـ/2018م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِير﴾

(المجادلة:11)

الإهـــــداء

إلى معلم الناس الخير، محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم

إلى أبي الغالي الذي أفنى حياته من أجلي وإخوتي

إلى نبع الحنان الدافئ روحي ومهجة قلبي أمي الغالية

إلى زوجتي الحبيبة التي ساندتني في كل لحظة من حياتِي

إلى أبنائي)جمعة ومحمد وعبيدة وسلمى وسارة(قُرة عيني

إلى إخواني وأخواتي حبًا ومودة

إلى أخي الشهيد الغالي أحمد خليفة (أبو الحسن وأبو مؤمن وأبو محمد) رحمه الله

إلى جميع الأهل والأصدقاءِ الأحبة

إلى منارات العلم والهدى والنور، أساتذتي الكرام

إلى المدينة المقدسة القدس الشريف

إلى أصحاب التضحياتِ الشهداء والجرحى والأسرى

إلى الأرض التي عشقتها فلسطين

إليهم جميعًا أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

علاء جمعة سليم الشاعر

شكـــر وتقديـــــر

قال تعالي﴿ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبي غَنِيٌّ كَرِيم ﴾

(النمل:40)

قال ﷺ **(مَنْ لا يشكر الناس لا يشكر الله) رواة الترمذي**

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل مَنْ أسهم، أو ساعد في إنجاز هذه الدراسة أو أسدى إلى نصيحة أو توجيهًا، وأخص بالذكر أستاذي المشرف على هذه الدراسة.

الدكتور/ **محمود عبد الرحمن الشنطي**، الذي منحني من جهده ووقته الكثير.

اللَّهم أجزه عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة كلًا من:

الدكتور / محمد إبراهيم المدهون مناقشًا داخليًا.

والدكتور/ منصور محمد الأيوبي مناقشًا خارجيًا.

والشكر موصول للدكتور/ محمد المدهون رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة.

والدكتور/ عماد أبو رحمة النائب الأكاديمي، ولهذا الصرح العلمي الشامخ وجميع العاملين فيه، ولكل مَنْ ساهم في إنجاز هذا الجهد المتواضع.

والله ولي التوفيق ،،،

الباحث

علاء جمعة سليم الشاعر

خلاصـــــة

هدفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (295) موظفًا، حيث قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل، وقد تم استرداد (281) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (95.25%)، واستُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل العاملين بشركة توزيع الكهرباء بغزة كان بشكل عام بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (69.12%)، وكان مستوى إدارة الأزمات بالشركة بدرجة متوسطة بوزن نسبي (62.55%). كما تبين وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.559)، وأظهرت النتائج وجود تأثير جوهري للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات. كما بيّنت نتائج الدراسة أنَّ أهم العوامل تأثيرًا في إدارة الأزمات هو التحفيز الفكري وباقي الأبعاد كان تأثيرها ضعيفًا. كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول القيادة التحويلية تُعزى إلى (الجنس، سنوات الخدمة، المحافظة)، بينما وجدت فروق تبعًا للمُسمى الوظيفي ولصالح مَنْ يشغلون مدير دائرة.

وكانت أهم التوصيات على النحو الآتي:

ضرورة توفير ثقافة تنظيمية تشجع المديرين في العمل بممارسة أسلوب القيادة التحويلية من أجل تحسين القدرة على إدارة الأزمات التي تتعرض لها الشركة، وضرورة بيان الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تبني هذا الأسلوب القيادي الإداري الحديث. ضرورة العمل على أنْ يتسم المديرين والقادة بالشركة بالشفافية والترفع عن السعي لإنجاز مصالحهم الشخصية والتوجه نحو تحقيق المصلحة العامة وأهداف الشركة.

Abstract

This study aimed at identifying the effect of Transformational leadership style in improving the crisis management among the employees in Electricity Distribution Company، Gaza Strip. To achieve the objectives of the study ،the questionnaire was developed as a major tool to collect the necessary data as well as the descriptive analytical approach was used. The study population consisted of all the employees in the supervisory positions totaling (295) employee. The researcher used the comprehensive survey method، total of (281) valid questionnaires were returned with response rate (95.25%).The statistical packages for Social Sciences analysis (SPSS) was used for the data analysis.

The study reached the following findings:

The level of practicing the transformational leadership style، by employees of Electricity Transmission Company، Gaza Strip.، was generally high with a relative weight (69.12%).Also The Company's crisis management level was medium with a relative weight of (62.55%) ،It was found that transformational leadership style has significant correlation (r=0.559 **، $\alpha \leq 0.05$) with crisis management ،The results revealed that transformational leadership style with its various dimensions have significant positive effect of the crisis management، as they have explained (30.5 %) of the variance in the dependent variable ،The results of the study showed that the most important factor in the crisis management is intellectual stimulation unlike the other dimensions which have a weak impact ،There were no statistical significant differences between the averages of the views of respondents about transformational leadership style attributed to (gender، years of service، work place) ،While differences were found depending on the job title and for people who work as director.

The main recommendations are as follows:

The necessity of providing an organizational culture encourages managers in practice the transformational leadership style to improve the ability of crisis management which faces the company ،The need to indicate the benefits that can be achieved through the adoption of this method of modern administrative leadership ،The need to ensure that the managers and leaders of the company are transparent and avoid seeking to achieve their personal interests and move towards achieving the public interest and objectives of the company ،The senior management should create a consensus and harmony between the objectives of the employees and the company.

﴿المحتويات﴾

الإهــداء .... ج
شكــر وتقديــر .... د
خلاصة .... د
ABSTRACT .... و
﴿المحتويات﴾ .... ز
الفصل الأول 1
الإطار العام للدراسة 1
1.1 مقدمة: 2
2.1 مشكلة البحث: 3
3.1 أسئلة الدراسة: 6
4.1 أهداف الدراسة: 7
5.1 أهمية الدراسة: 7
6.1 نموذج ومتغيرات الدراسة: 10
7.1 فرضيات الدراسة: 10
8.1 حدود الدراسة: 11
9.1 مصطلحات الدراسة: 12
10.1 الملخص: 13
الفصل الثاني 14
الإطار النظري للدراسة 14
المبحث الأول 15
القيادة التحويلية 15
.1.1.2 تمهيد: 16
.2.1.2 تعريف القيادة: 16
.3.1.2 نظريات القيادة: 18
.4.1.2 نشأة القيادة التحويلية: 25

5.1.2. تعريف القيادة التحويلية: 28

6.1.2. وظائف القائد التحويلي: 30

7.1.2. طريقة تفكير القائد التحويلي: 31

8.1.2. خصائص القائد التحويلي: 32

9.1.2. أبعاد القيادة التحويلية: 32

10.1.2. الملخص: 35

المبحث الثاني 36

إدارة الأزمات 36

1.2.2. تمهيد: 37

2.2.2.نشأة مفهوم إدارة الأزمات وتطوره: 37

3.2.2. مفهوم إدارة الأزمة: 37

4.2.2. مقومات إدارة الأزمات: 40

5.2.2.أهمية دراسة إدارة الأزمات: 41

6.2.2.الفرق بين فريق إدارة الأزمات وفريق مواجهتها: 41

7.2.2. معوقات إدارة الأزمات: 42

8.2.2. فريق إدارة الأزمات: 44

9.2.2.عوامل النجاح في مواجهة الأزمة: 46

10.2.2.عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات: 46

11.2.2.الفرق بين إدارة الأزمات، والإدارة بالأزمات: 47

12.2.2.استراتيجيات إدارة الأزمات: 50

13.2.2.أساليب التعامل مع الأزمات: 52

14.2.2. مراحل ونماذج إدارة الأزمة: CRISIS MANAGEMENT PHASES 54

15.2.2.الملخص: 57

المبحث الثالث 58

شركة توزيع الكهرباء 58

1.3.2. تمهيد 59

2.3.2. تعريف بالشركة: 59

3.3.2. رؤية الشركة: 59
4.3.2.رسالة الشركة: 59
5.3.2.النشأة والتأسيس: 60
6.3.2 مجلس الإدارة: 60
7.3.2 الهيكل التنظيمي: 60
8.3.2 قانون إنشاء سلطة الطاقة: 61
9.3.2.الأهداف العامة للشركة وطبيعة نشاطها وتخصصها: 63
10.3.2. فروع الشركة: 64
11.3.2.الموظفين: 64
12.3.2.التحديات والمعوقات التي تواجه الشركة: 65
13.3.2.الملخص: 66
الفصل الثالث 67
الدراسات السابقة 67
1.3.تمهيد: 68
2.3. دراسات متعلقة بالقيادة التحويلية: 68
3.3.ثانيًا: دراسات متعلقة بإدارة الأزمات: 100
4.3.التعليق على الدراسات السابقة: 122
5.3.جدول الفجوة البحثية: 124
الفصل الرابع 125
الطريقة والإجراءات 125
1.4. تمهيد: 126
2.4. منهج الدراسة: 126
3.4. مجتمع الدراسة: 127
4.4.أداة الدراسة: 127
5.4.خطوات بناء الاستبانة: 128
6.4.العينة الاستطلاعية: 129
7.4.صدق الاستبانة: 129

8.4.ثبات الاستبانة RELIABILITY: 134
9.4.الأساليب الإحصائية المستخدمة: 136
10.4.الملخص: 137
الفصل الخامس 138
تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها 138
1.5. تمهيد 139
2.5.الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية: 139
3.5. المحك المعتمد في الدراسة (OZEN ET AL, 2012). 143
4.5. تحليل فقرات الاستبانة: 144
5.5اختبار فرضيات الدراسة: 161
5.5الملخص: 179
الفصل السادس 180
النتائج والتوصيات 180
1.6.تمهيد: 181
2.6. نتائج الدراسة: 181
3.6. توصيات الدراسة: 186
4.6. خطة عمل لتنفيذ التوصيات: 188
5.6. الدراسات المستقبلية المقترحة: 191
المصادر والمراجع 192
الملاحـــق 1

﴿قائمة الجداول﴾

جدول رقم (1-1) الدراسة الاستكشافية لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي 5

جدول رقم (1-2) يبين استخلاص أبعاد القيادة للتحويلة جرد بواسطة الباحث 8

جدول رقم (2-1) الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات 49

جدول رقم (2-3) لأعضاء مجلس إدارة شركة توزيع الكهرباء 61

جدول رقم (2-4) فروع شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة 64

جدول رقم (2-5) عدد موظفين شركة توزيع الكهرباء حسب المُسمى الوظيفي 64

جدول رقم (3-1): الفجوة البحثية 124

جدول رقم (4-1): مجتمع الدراسة 127

جدول رقم (4-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي 128

جدول رقم (4-3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التأثير المثالي" والدرجة الكلية........130

جدول رقم (4-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التحفيز الفكري" والدرجة الكلية 131

جدول رقم (4-5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الدافع الإلهامي" والدرجة الكلية.......131

جدول رقم (4-6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الاعتبارات الفردية" والدرجة الكلية 132

جدول رقم (4-7): معامل الارتباط بين كل فقرات "خصائص إدارة الأزمات" والدرجة الكلية 132

جدول رقم (4-8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة................134

جدول رقم (4-9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة 135

جدول رقم (4-10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 135

جدول رقم (5-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 139

جدول رقم (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 140

جدول رقم (5-3): توزيع عينة الدراسة حسب المُسمى الوظيفي 140

جدول رقم (5-4): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة 141

جدول رقم (5-5): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة 142

جدول رقم (5-6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة 143

جدول رقم (5-7): المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي " 144

جدول رقم (5-8): المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال " التحفيز الفكري" 147

جدول رقم (9-5): المتوسط الحسابي والا لكل فقرة من فقرات مجال " الدافع الإلهامي " 149
جدول رقم (10-5): المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتبارات الفردية " 152
جدول رقم (11-5): المتوسط الحسابي لجميع فقرات " أساليب القيادة التحويلية " 155
جدول رقم (12-5): المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال "خصائص إدارة الأزمات"......157
جدول رقم (13-5): معامل الارتباط بين أساليب القيادة التحويلية وتحسين إدارة الأزمات 161
جدول رقم (14-5): تحليل الانحدار المتعدد 163
جدول رقم (15-5): نتائج اختبار " T – لعينتين مستقلتين " – الجنس 166
جدول رقم (16-5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي 168
جدول رقم (17-5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المُسمى الوظيفي 170
جدول رقم (18-5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – سنوات الخبرة 171
جدول رقم (19-5): نتائج اختبار" T – لعينتين مستقلتين " – الجنس 174
جدول رقم (20-5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي 175
جدول رقم (21-5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المُسمى الوظيفي 177
جدول رقم (22-5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – سنوات الخدمة 178
جدول رقم (1-6): النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها 183
جدول رقم (2-6): خطة عمل لتنفيذ التوصيات 188

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين 2
ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية 3
ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة باحث 8

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة.

2.1. مشكلة البحث.

3.1. أسئلة الدراسة.

4.1. أهداف البحث.

5.1. أهمية البحث.

6.1. أنموذج ومتغيرات الدراسة.

7.1. فرضيات البحث.

8.1. حدود البحث.

9.1. مصطلحات البحث.

10.1. الخلاصة.

1.1. مقدمة:

يعيش العالم اليوم في حالة من التطور السريع والتحول العميق والتغيير المتسارع والمستمر، ولا يستطيع أحد أنْ ينكر أن هذه التغييرات تغلغلت في جميع مجالات الحياة المختلفة، وهذا يؤدي إلى فرض العديد من التحديات، التي تؤدي إلى حدوث أزمات إدارية تختلف في أسبابها ومستوياتها وشدة تأثيرها وتكرارها، مما يشكل خطورة على بقاء هذه المنظمات والمؤسسات واستمرار وجودها، وإنَّ الفرد لا يمكن له إدارة هذا التغيير بل إنَّه يستطيع قيادته، وتجابه المنظمات صغيرها وكبيرها، تغييرات بيئية متعددة، وسريعة ومفاجئة، ولأسباب مختلفة، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات، والتي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها.

فالأزمة هي حقيقة من حقائق الحياة والتي لا بُدَّ أنْ نواجهها ونتعلم كيف نتعايش معها، وإما تنتهي حياتنا وحياة منظمتنا بسببها، وهنا يظهر دور العنصر البشري صاحب القرار الذي يستطيع أنْ يكتشف هذه الأزمة قبل حدوثها، وأنْ يقوم بمحاولة تفادي حدوث الأزمة، أو من خلال التعامل معها عند حدوثها للتخفيف من آثارها وسلبياتها إنْ حدثت، وبذلك تكون الإدارة الناجحة التي تتصف بالكفاءة والفعالية هي من أهم ركائز المنظمات، وهي التي تمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وتوجيهها التوجيه السليم، ولكي تحافظ المؤسسات والمنظمات على الموارد وتحافظ على سمعتها وعلامتها التجارية والثقة من الأطراف ذات العلاقة أو أصحاب المصالح، في ظل التغيرات السريعة.

وقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث أنَّ القيادة التحويلية هي أحد العوامل المهمة التي تؤثر في إدارة الأزمة؛ ولذلك فإنَّ المشكلات والتحديات التي من حولنا، مثل: البطالة والكساد الاقتصادي، تحتاج لقيادات تستطيع أنْ تزيل الفجوة في القيادة في مؤسساتنا المختلفة، والمطلوب توفر قيادة قوية قادرة على خلق رؤى اقتصادية أمثل، وقادرة على شحذ الهمم لتحقيق تلك الرؤى المستقبلية المتكاملة، ولا بُدَّ للقادة تحويل منْ يعملون معهم إلى قادة حتى يستكملوا المسيرة دون وجود فجوة ما بين القيادة والعاملين. كما وتعد القيادة التحويلية مدخلًا يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين بأكملها، وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يؤدي دورًا محوريًا في التعجيل من حدوث التغيير إلا أنَّ

المرؤوسين والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية (الرقب، 13:2010). فالقيادة التحويلية تعمل على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل تقديم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، فهي قيادة تمتلك الصبغة الكارزماتية، والرؤية المستقبلية، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوس، بحيث يزيد مقدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (أبو النور، 16:2012).

وتعد شركة توزيع الكهرباء من أضخم الشركات القائمة في قطاع غزة وفلسطين، من حيث رأس المال وعدد العاملين فيها، وتعمل شركة توزيع كهرباء محافظات غزة على تأمين الخدمة الكهربائية، وضمان استمراريتها للمستهلكين كافة حسب المعايير العالمية، والتوظيف المستمر لتكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال، وتطوير شبكات التوزيع وشبكات الضغط العالي إلى شبكات أرضية، وتأهيل الشبكات القديمة بشكلٍ كامل واستبدالها بشبكات حديثة، وإصلاح الأعطال بجودة وفعالية عالية، ومجابهة الخسائر والأضرار الناتجة عن الإجراءات الإسرائيلية، ومعالجة الاختناقات الحاصلة بالشبكة نتيجة زيادة الأحمال، ووضع الحلول اللازمة (موقع شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة 2018). وانطلاقًا مما ذكر فإنَّ هذه الدراسة جاءت لتدرس أبعاد القيادة التحويلية، وبيان دورها في تحقيق الاستعداد لإدارة الأزمات من خلال دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء– محافظات غزة.

2.1. مشكلة البحث:

يواجه المجتمع الفلسطيني بكامله ومن ضمنه المؤسسات والشركات المختلفة الكثير من التحديات، حيث إنَّ شركة توزيع الكهرباء هي من ضمن مكونات ومؤسسات المجتمع الفلسطيني التي تعاني العديد من المشاكل والأزمات بشكل خاص، وتواجه العديد من التحديات الداخلية على مستوى المجتمع الفلسطيني، والخارجية على مستوى التماس بالاحتلال الإسرائيلي والمحيط العربي.

ومن هنا انطلق الباحث باعتماده على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة، ويتولد لديه الشعور بحجم المشكلات التي تواجهها الشركة، والتي تحتاج منها لتحسين الإدارة، ومن

خلال عمل الباحث بشركة الكهرباء يستطيع أنْ يلحظ هذه المشكلات المتفاقمة، فمثلا على المستوى الداخلي قلة تحصيلات الجباية اليومية، وأيضًا التعديات المختلفة على خطوط الشركة الناقلة للكهرباء، والتلاعب بالعدادات مما يحدث هدرًا كبيرًا في الكهرباء، ويحدث خللًا في إدارة توزيع الكهرباء للمواطنين، وكذلك هناك العديد من التحديات الخارجية وأهمها: "تحكم إسرائيل بحجم وكميات المحروقات وأسعارها، ومتى يسمح بدخولها، ومتى يمنع دخولها، كما هو الحال في قطاع غزة بالتحديد، والذي يعاني من أزمة مزمنة في استمرار انقطاع التيار الكهربائي منذ سنوات، وقد أصبحت هذه الأزمة واحدة من أعقد المشكلات العالقة، والتي أثرت على مختلف جوانب حياة المواطنين الفلسطينيين في قطاع غزة، ولا زالت تداعيات هذه الأزمة مستمرة" (موقع دنيا الوطن 2018).

إضافةً إلى الحروب المستمرة التي أدت لدمار العديد من خطوط الضغط العالي والمنخفض المملوكة للشركة، وأيضًا دمار كامل لمخزن الشركة الرئيسي في منطقة الشجاعية في حرب 2014، حيث أُحرق المخزن بالكامل، والحصار المفروض على شعبنا، وتقليل كميات السولار لتشغيل محطة التوليد، وتخفيض كميات الطاقة للخطوط الإسرائيلية، والعطل الدائم للخطوط المصرية، وثبات كمية الطاقة من مصر وإسرائيل منذ عام 2006م، وكذلك اعتمادًا على نتائج بعض الدراسات السابقة حيث أظهرت أنَّ هناك تذبذب عام في مستوى إدارة الأزمات في مؤسسات القطاع العام والخاص في محافظات غزة، حيث أشات دراسة (عبد العال، 2017) أنَّ مستوى توفر نظام لإدارة الأزمات كان بنسبة (63%) وهو متوسط، ودراسة (أبو حجير، 2014) والتي أكدت بأنَّ إدارة مخاطر الأزمات مطبقة بنسب متوسطة، وبناء على نتائج هذه المجموعة من الدراسات، والتي أشارت إلى وجود إدارة للأزمات تتراوح بنسب متوسطة، ولا ترتقي إلى المستوي المطلوب إذا ما أردنا التحسين ومواجهة الأزمات المتكررة التي تواجهها مؤسسات ومنظمات قطاع غزة.

ومن أجل الوقوف على مشكلة الدراسة وتشخيصها بشكل أكثر دقة؛ فقد قام الباحث بإجراء دراسة استكشافية تتكون من مجموعة من الفقرات تتعلق بأبعاد إدارة الأزمات، حيث تم توزيع (20) استبانة على مجموعة من العاملين بشركة توزيع الكهرباء بالوظائف الإشرافية المختلفة، وتم استرجاعها بالكامل، وبين الجدول رقم (1.1) نتائج هذه الدراسة:

جدول رقم (1-1) الدراسة الاستكشافية لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي

	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوزن النسبي
1.	تولي الإدارة العليا في شركة الكهرباء اهتمامًا ودعمًا لرصد مؤشرات حدوث الأزمات.	2	4	3	10	1	64.00
2.	يتم مسح بيئة عمل شركة الكهرباء بصورة شاملة للتعرف إلى مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	0	3	9	6	2	67.00
3.	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في الشركة.	1	2	4	12	1	70.00
4.	توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة في شركة الكهرباء.	0	3	8	8	1	67.00
5.	يسهل الحصول على الإمكانيات الفنية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.	1	2	5	9	3	71.00
6.	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	0	1	6	9	4	76.00
7.	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في شركة الكهرباء ويتم العمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار.	3	3	6	7	1	60.00
8.	تتوافر البرامج التدريبية الكافية في مجال إدارة الأزمات.	2	6	4	7	1	59.00
9.	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	2	1	7	10	0	65.00
10.	تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة.	1	3	5	10	1	67.00
11.	هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	2	4	5	8	1	62.00
12.	تبادر إدارة شركة الكهرباء بعمل حملات إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الإعلام حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.	0	3	5	8	4	73.00
13.	تحافظ إدارة شركة الكهرباء في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية في شركة الكهرباء دون تأخير.	0	1	6	9	4	76.00
14.	تستخلص إدارة شركة الكهرباء بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقًا في محاولة للاستفادة منها مستقبلًا.	1	3	7	7	2	66.00
15.	تعمل إدارة شركة الكهرباء على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الإدارات الأخرى في البلد أو في الدول الأخرى ذات التجارب المشابهة.	1	4	11	3	1	59.00
	المجموع	**16**	**43**	**91**	**123**	**27**	
	النسبة المئوية	**5.3**	**14.3**	**30.3**	**41.0**	**9.0**	**66.8**

وبناء على نتائج الدراسة الاستكشافية التي أظهرت أن (19.66%) من العينة غير موافقين على توافر إدارة للأزمات للوظائف التي يعملون بها، وهي نسبة لا يُستهان بها خصوصًا إذا ما أضيف إليها (30.33%) ممن كانت إجاباتهم محايدة، لتصبح النسبة الإجمالية في قطاع غزة (49.99%) تقع ما بين (عدم الموافقة والمحايدة). وبالنظر أيضًا للوزن النسبي لتوافر إدارة الأزمات، والذي يساوي (66.80%)؛ أي بمستوى موافقة متوسطة، حيث تقع في الفئة ما بين (52% –68%) طبقًا لمعيار (Ozen، 2013) مما يعني ضرورة أنْ تبذل الشركة الكثير من العمل من أجل ضمان حسن إدارة الأزمات، حيث وقوعها بل الكشف عنها والتنبؤ بها والعمل على حلها، وإنَّ مثل هذه الأزمات التي تواجهها شركة توزيع الكهرباء تتطلب وجود قيادة واعية ومدركة كيفية إدارة الأزمات الكبيرة التي تواجهها، من خلال عمل التحولات اللازمة لإدارة المؤسسات في أوقات الأزمات، فكانت القيادة التحويلية التي يمكنها أنْ تأثر على سلوك الأفراد لتغير نمط عملهم اليومي لما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة، من خلال إدارة حكيمة للأزمات التي يمكن أنْ تواجه المؤسسات جميعًا من خلال الأساليب العلمية السليمة. إنَّ شركة توزيع الكهرباء تواجه تحديات كبيرة بسبب الكثير من المتغيرات التي ذكرناها سابقًا، ولكي يمكن أنْ توصل خدمة الكهرباء لكل المواطنين لا بُدَّ أنْ تعمل على وضع الحلول المناسبة للأزمات التي تواجهها من خلال قيادة تحويلية حكيمة، واستنادًا للمؤشرات السابقة، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: " ما دور ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء – محافظات غزة "؟

3.1. أسئلة الدراسة:

1- ما مستوى ممارسة أساليب القيادة التحويلية في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟
2- ما مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟
3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات؟
4- هل تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرًا جوهريًا في إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة (القيادة التحويلية، إدارة الأزمات) تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس- المُسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة) ؟

4.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1- التعرف إلى واقع ممارسة أساليب القيادة التحويلية في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

2- الكشف عن مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

3- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلة وإدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

4- التعرف إلى أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء.

5- تحديد الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (القيادة التحويلية، إدارة الأزمات) تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس- المُسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة).

6- تقديم توصيات يمكن البناء عليها والاستفادة منها في مجال تعزيز إدارة الأزمات التي تواجه الشركة وخاصة من خلال الاستفادة من مهارات القيادة التحويلية.

5.1. أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

1- تتضح أهمية هذه الدراسة كونها تطرح موضوعًا مهمًا لم يحظَ بحقه الكافي من قبل الباحثين، حيث تعتبر الدراسة من الدراسات القليلة التي تحاول التعرف إلى أبعاد القيادة التحويلية وقدرتها على إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء، كبيئة عمل بحثية مهمة تهم كل المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة.

2- الإسهام في إضافة مادة علمية، وإثراء المكتبة العربية بمعلومات خاصة عن موضوع أساليب القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء – محافظات غزة.

3- تضيف معلومات جديدة ومفيدة، وتعد مرجعًا إضافيًا للمعنيين والباحثين في هذا المجال.

ب-الأهمية العملية:

1- تشير هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسة أساليب القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء – محافظات غزة، والتي تعتبر داعمة ومساندة في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من الموظفين والجمهور العام.

2- تقيد هذه الدراسة المختصين وصناع القرار والعاملين في الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية في التركيز على دور ممارسة القيادة التحويلية؛ بهدف تطوير وتحسين إدارة الأزمات والتنبؤ بحدوثها وحسن إداراتها للخروج بأفضل النتائج.

3- تفتح الباب أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مثل هذه الموضوعات المدروسة.

جـ- الأهمية للباحث:

1- تعتبر هذه الدراسة متطلبًا لاستكمال درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة.

2- تُكسب الباحث معرفة جديدة في هذه الموضوعات المهمة ومواضيع إدارة الأزمات، وتكسبه مهارات البحث العلمي وأدواته.

جدول رقم (2-1) يبين استخلاص أبعاد القيادة للتحويلة

(جرد الجدول بواسطة الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة)

م	اسم الدراسة	تأثير المثالي	الدافع الإلهامي	الحفز الفكري	الاعتبارات الفردية	التمكين
.1	(حجو، 2018)	\	\	\	\	
.2	(الشنطي،2017)	\	\	\	\	
.3	(العثماني،2017)	\	\	\	\	
.4	(أبرربيع،2017)	\	\	\	\	

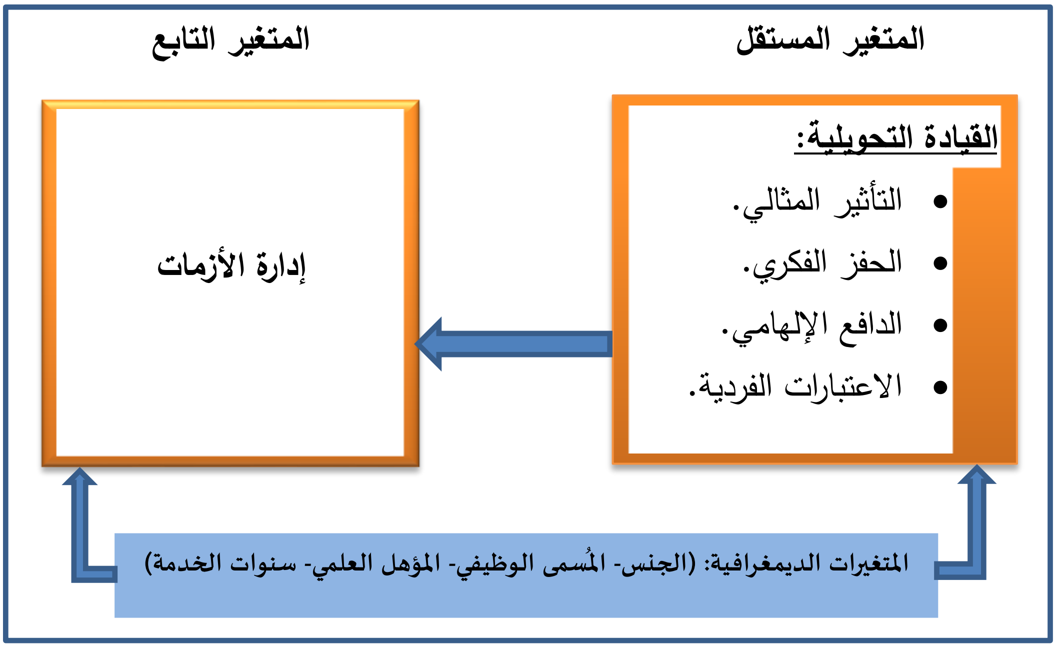
5.	(أبو رمان، 2016)	\	\	\	\	\
6.	(أبو شريف،2016)	\	\	\	\	
7.	(السلطي، 2015)	\	\	\	\	
8.	(القانوع،2015)	\	\	\	\	\
9.	(كنعان،2014)	\	\	\	\	
10.	(البواب،2014)	\	\	\	\	
11.	(الديب،2012)	\	\	\	\	
12.	(عواد،2012)	\	\	\	\	
13.	(النجار، 2012)	\	\	\	\	
14.	(الأغا،2011)	\	\	\	\	
15.	(الرقب،2010)	\	\	\	\	
16.	(خلف،2010)	\	\	\	\	
17.	(الربيعي،2016)	\	\	\	\	\
18.	(الساعاتي والمساري، 2015)	\	\	\	\	\
19.	(الغالبي وعلي، 2015)	\	\	\	\	\
20.	(مرزوق، 2015)	\	\	\	\	
21.	الفريحي،2014	\	\	\	\	
22.	حسين وسعيد 2014	\	\	\	\	
23.	الشكرة، 2013	\	\	\	\	
24.	آل فطيح 2013	\	\	\	\	
25.	الغزالي، 2012	\	\	\	\	\
26.	حماد، 2011	\	\	\	\	\
27.	الغامدي 2011	\	\	\	\	
28.	صبري 2009	\	\	\	\	\

6.1. نموذج ومتغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية)

2- **المتغير التابع: إدارة الأزمات.**

3- **المتغيرات الديموغرافية:** (الجنس- المُسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة).



شكل رقم (1-1) تحديد عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع.

تم بناء هذا النموذج بالرجوع إلى نموذج (Bass and Avolio،1997) فيما يخص القيادة التحويلية، وتم الاعتماد على نموذج (Person and Mitrof،1993) فيما يخص إدارة الأزمات.

7.1. فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة، واشتملت على الفرضيات التالية:

1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء قطاع غزة.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الفكري وإدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء قطاع غزة.

ت- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافع الإلهامي وإدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء قطاع غزة.

ث- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وإدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء قطاع غزة.

2- **الفرضية الرئيسة الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (إدارة الأزمات) تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس- المُسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة).

3- **الفرضية الثالثة:**

تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرًا ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في (إدارة الأزمات) في شركة توزيع الكهرباء.

4- **الفرضية الرابعة:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (القيادة التحويلية) تبعًا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- المُسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة).

8.1. حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي**: تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الأزمات والعوامل التي تؤثر فيها وهي، القيادة التحويلية دون تناول متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على هذا المتغير التابع، كما تم دراسة نمط القيادة التحويلية دون الأنماط القيادية الأخرى.

- **<u>الحد زماني</u>**: أجريت الدراسة خلال العام (2018م).
- **<u>الحد البشري</u>**: استهدفت الدراسة العاملين بالوظائف الإشرافية دون باقي العاملين بالوظائف المختلفة؛ وذلك لخبرتهم ولأنهم أصحاب اختصاص، ولأنهم غالبًا ما يديرون الأزمات، ويمتلكون الملكة والمعلومات للقدرة على إدارتها.

9.1. مصطلحات الدراسة:

1- القيادة التحويلية:

"القيادة التحويلية هي القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجع العاملين فكريًا وإبداعيًا، وتحويل اهتمامًاتهم الذاتية لتكون جزءًا أساسيًا من رسالة المنظمة" (Conger, 2002: 47).

2- تعريف القيادة التحويلية الاجرائي:

هي القيادة القادرة على التأثير في موظفيها، بحيث تصبح مصدر إلهام لهم في أعمالهم اليومية لتعمل على تغيير الواقع لما هو أفضل، وبذلك يقوم الموظف بتقديم كل ما يستطيع من طاقات في عمله اليومي، ويقوم القائد التحويلي بإيصالهم إلى طاقات فكرية إبداعية متقدمة.

3- تعريف إدارة الأزمات:

"تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطرًا محتملًا، مما يستدعي أنْ تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة، مع تحديد شخص ليكون مديرًا للأزمة في حال حدوثها (Margaret,2013:3).

4- تعريف إدارة الأزمات الاجرائي:

مفهوم إدارة الأزمات هو: نشاط هادف يشير إلى كيفية تجاوز حدث مفاجئ وهي الأزمات؛ وذلك باستخدام الأساليب الإدارية العلمية للمقدرة على التحكم في النتائج والحد من آثارها التدميرية واستغلال الإيجابيات قدر الإمكان.

5- شركة توزيع كهرباء محافظات غزة:

هي شركة خصوصية مساهمة محدودة قامت على شراكة بين السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في سلطة الطاقة الفلسطينية ووزارة المالية وبين مجموع البلديات في محافظات غزة.

وتعمل على توزيع الطاقة الكهربائية في كافة المناطق التي تقع تحت سلطة وإدارة السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة، وما يتبع ذلك من أعمال الجباية والتحصيل والإشراف الفني، وأعمال الصيانة والتطوير لشبكات الضغط العالي (22 كيلو فولت) والضغط المنخفض (موقع شركة توزيع الكهرباء قطاع غزة 2018).

10.1. الملخص:

استعرض الباحث الإطار العام للدراسة حيث بدأ بالمقدمة، ومن ثم مشكلة الدراسة، والتي تتمحور حول أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء – محافظات غزة، وأكد الباحث وجود هذه المشكلة من خلال الدراسات السابقة، وأجرى الباحث دراسة استكشافية بهذا الخصوص، وتم استعراض أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وتطرق الباحث لأهمية هذه الدراسة من الناحية العملية والتطبيقية، وتم بناء نموذج ومتغيرات الدراسة والعلاقة بين المتغيرات، وتحديد حدود الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، وتم شرح بعض مفاهيم الدراسة مع تعريف إجرائي لكل مصطلح.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2.القيادة التحويلية.

2.2.إدارة الأزمات.

3.2.شركة توزيع الكهرباء.

المبحث الأول

القيادة التحويلية

1.1.2.تمهيد.

2.1.2.تعريف القيادة.

3.1.2.نظريات القيادة.

4.1.2.نشأة القيادة التحويلية.

5.1.2.تعريف القيادة التحويلية.

6.1.2.وظائف القائد التحويلي.

7.1.2.طريقة تفكير القائد التحويلي.

8.1.2.خصائص القائد التحويلي.

9.1.2.أبعاد القيادة التحويلية

10.1.2.الخلاصة.

1.1.2. تمهيد:

يهدف الباحث من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث قُسّم الإطار النظري لثلاثة مباحث، فالمبحث الأول يتمثل في القيادة التحويلية، والمبحث الثاني يتمثل في إدارة الأزمات، والمبحث الثالث يتمثل في شركة توزيع الكهرباء قطاع غزة.

ولذلك تم الحديث في المبحث الأول عن موضوع القيادة التحويلية؛ لأنَّ المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة بكل مستوياتها تحتاج إلى قيادة تحويلية تقودها وتحفزها لتحقيق أهدافها وغاياتها، فالقيادة هي المسؤولة عن تنظيم الجهود لمرؤوسيه عن طريق دفع الأفراد وحفزهم، وبث روح الحماس والنشاط في نفوس العاملين داخل المنظمات من خلال توجيهاته وتعليماته للمرؤوسين، حيث بدأ الباحث بالحديث عن القيادة ونشأتها وتعريفاتها المختلفة ثم انتقل إلى أنماط القيادة ونظريات القيادة، لنصل إلى القيادة التحويلية وتعريفها ونشأتها وعناصرها والفرق بينها وبين القيادة التبادلية، وخصائص القائد التحويلي.

2.1.2. تعريف القيادة:

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعيًا أنْ يصدر بصددها آراء كثيرة، وأنْ تُقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها (العجمي، 2008: 26).

تعريف القيادة لغة:

حسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من (قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها)، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيال؛ بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور،2000: 315).

تعريف القيادة اصطلاحًا:

تعددت تعريفات الباحثين واختلفوا في تعريفهم لمفهوم القيادة لاختلاف رؤيتهم للقيادة حسب المجال والمكان الذي يعملون فيه، وفيما يلي عرض لبعض مفاهيم القيادة:

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما" وذلك كما ذكر "أرندت" لأنَّ الفعل اليوناني (Archen) بمعنى يبدأ أو يقوم أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقوم، وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أنَّ كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، وذهب "أرندت" إلى أنَّ العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه (حسن، 2004: 18)، وعُرّفت القيادة أنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة وتتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما (مرسي وإدريس، 2003: 551).

أما (3: 2012، Northouse) فقد رأي "بأنَّها العملية التي من خلالها يؤثر الفرد في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"، كما أن روست (Rost) وسميث (Smith) عرَّفا القيادة بأنَّها: "علاقة تأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها كل من القائد والأتباع (أبو النصر، 2009: 44)."أنَّ القيادة التحويلية تعني: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل "(الهواري، 1996: 33)، وعرَّفها (دودين، 2012: 295) بقوله "إنَّ مصطلح القيادة يتضمن ثلاثة مجالات تتعلق بالقوة والتأثير والسلطة، أما القوة؛ فهي القدرة الكامنة على التأثير على سلوك الآخرين، وهي بشكل عام تشير إلى السيطرة على الموارد القيمة أو النادرة، أما التأثير؛ فيظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر، وأما السلطة؛ فهي القوة الممنوحة من قبل المنظمة"، وأيضًا عرفها (Yukl،2006:8) هي: "عملية التأثير في الآخرين من أجل التفاهم والاتفاق حول ما هي الاحتياطات اللازمة، وذلك من خلال عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"، ويرى (العمري، 2004: 9) بانَّها هي "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"، وعرَّفها آخر هي: قدرة تأثير شخص على

الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرًا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم، واقتناعهم بأنَّ تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحًا شخصيًا لهم وتحقيقا لأهدافهم (الخطيب وآخرون، 1998: 12)، وعرَّفها(مصطفى،1994: 40) على أنَّها: العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسؤولًا عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها، ويعرَّفها (ماكريجر) بأنَّها: "القيادة هي تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الاتصال بين القائد والمرؤوسين غايته تحقيق الأهداف المنشودة " (جمجوم،1991 :25).أما (إلياس، 1984: 40) فذكر أنَّها: "تأدية أدوار ومسؤوليات بطريقة حسنة، وكفاءة عالية، وبطريقة تلقائية ذاتية. كما عُرّفت القيادة بأنها: "عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة (Bratton, et.al, 2005: 9)

ويرى الباحث أنَّ أهمية القيادة تكمن في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها، لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

ويرى الباحث أنَّه ورغم اختلاف التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية إلا أنَّها عملية شاملة وتبادلية تحدث بين طرفين، بحيث إنَّها تشمل تأثير طرف على آخر أو على المجموعة لتوجيههم لتحقيق هدف محدد مشترك، وكذلك فالقيادة لا تتم في معزل من البيئة سواء السياسة أو الاقتصادية أو الاجتماعية التي تحيط بها.

3.1.2.نظريات القيادة:

نظريات القيادة:

نظرًا لثراء موضوع القيادة وتعدد جوانبه ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الناجح، والأعمال التي يجب القيام بها، ولقد أدى تطور الفكر الإداري عبر الزمن إلى تعدد وجهات النظر حول القيادة، وتغير النظرة من آن

لآخر، فقد أدت مساهمات الباحثين أو المفكرين إلى بلورة عدد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة وأهمها الأداء والإنتاجية والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية، وفيما يلي عرض أهم النظريات:

1 - نظرية الرجل العظيم: تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأنَّ التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنّما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأنَّ هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ.

وتتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في(الهيئة، ونبرة الصوت، والحجم، والوسامة (إلى سمات نفسية مثل) الحماسة، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الانفعالي، وتوفر الحاجة للإنجاز، والخلق الجيد، والشجاعة (وسمات عقلية (كالذكاء، والقدرة على التفكير، والتحليل وما إلى ذلك من سمات) (أبو النور، 2012: 13)

وعلى الرغم من المظهر الجذاب لهذه النظرية إلا أنَّ هناك العديد من الاعتراضات التي واجهتها، حيث إنَّها تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارة القيادية، لأنَّ القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلّت أنه بالإمكان إكساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم، بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أنْ يصبحوا قادة ناجحين (المغاري، 2009: 44)

2- نظرية السمات: تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساس مؤداه أن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدًا فاعلًا، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، وقد وجدت أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم، وأضخم حجمًا، وأصح جسمًا، وأحسن مظهرًا، وأذكي عقلًا، كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر

في النشاط الاجتماعي، كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة، وأكثر طموحًا ومرحًا، وأحسن توافقًا من غيرهم (قنديل، 2010: 43)

ولقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها، أنَّ المؤيدين لهذه النظرية ركزوا على القائد مع إهمال الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين والتنظيم، حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دورًا كبيرًا في نجاح عمل القائد، بالإضافة إلى بعد نظرية السمات عن الواقع نوعًا ما، فقد كان هناك قادة برزوا لم يتصفوا بأي سمات خارقة، ولا يمكن حصر سمات القيادة في سمة معينة يمتلكها شخص معين وإنما قد يكون هناك قائد تتوفر فيه سمة واحدة من سمات القيادة، كما لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، كذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فاعلية القائد، حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جدًا أن يوجد تشابه تام بين أي قائدين (العجارمة، 2012: 26).

وبالرغم من الانتقادات السابقة لهذه النظرية إلا أنَّ لها بعض المزايا فقد أوضحت متطلبات القيادة وألقت الضوء على السمات اللازمة لنجاحها إلا أنَّها فشلت في أنْ تحدد بشكل قاطع السمات التي تميز القادة، مما أسفر عن وضع نظرية أخرى هي النظرية الموقفية (العميان، 2010: 264).

3- النظرية الموقفية: نظرًا لمواطن الضعف العديدة التي شابت النظريات السابقة، فقد بدأ قسم من علماء القيادة والباحثين البحث عن نماذج ونظريات قيادية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الموقف القيادي نفسه.

فظهرت نظرية الموقف التي تفترض أنَّ الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأنَّ المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات (أبو النور، 2012: 15).

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة، منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل (السعود، 2012: 158).

فنظرية الموقف إذن تجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد، وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة (كردي، 2010: 6).

4- النظرية الوظيفية: ركزت على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها.

ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة، كما تشير النظرية الوظيفية للقيادة إلى أن كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده (المصري، 2007: 633).

ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة، ومنها:

أ- **أهداف التنظيم:** وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة والتأثير في سلوك الآخرين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين، وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

ب- **أهداف العاملين:** وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانياتهم، واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

ت- **أهداف القائد الشخصية:** وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة، وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي، ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلافي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية (الشريف، 2004: 67).

5- النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات والموقف من خلال المدخل التوفيقي، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس

أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد وليس نتاج الموقف وحده وإنَّما هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، ويتحقق النجاح حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة (نجم، 2012: 94).

فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء، وسرعة البديهة، والحزم، والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لا بُدَّ من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات؛ فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أنْ يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات، ووفقًا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة، هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة (كردي، 2012: 7).

وجد الباحثون أنَّ التفاعل بين القائد والتابع أو المرؤوس أفرزت بالنتيجة تسربًا وظيفيًا أقل؛ بمعنى الاحتفاظ بالوظيفة، وعدم ترك العمل إلى جانب التزام تنظيمي، ناهيك عن تقدم وظيفي مرتفع نتيجة التفاعل؛ بمعنى أن هذا التفاعل الإيجابي قد ولدَّ شعورًا أفضل لدى الأتباع للقيام بالمزيد من المهام واندفاعهم للمزيد من المسؤوليات والترقي لوظائف أعلى(المنيف، 2011: 74). إلا أنه وبالرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها تعرضت للنقد نتيجة للتطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة، والتي أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة في مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية القيادية (النمر، 2006: 326).

6. النظرية السلوكية: عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أنْ تميز بين القائد الفعّال، والقائد غير الفعال أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد، وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته، ومن أهم هذه النظريات:

أ. النماذج الثابتة لأنماط القيادة:

لقد بدأ الدراسات المبكرة لأنماط القيادة كامتداد لروح العلاقات الإنسانية، وما ترتب عليها من إبراز أهمية المناخ الإشرافي، والدور الذي يلعبه المشرف في تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم كانت بداية الاتجاه السلوكي في دراسة أنماط القيادة هي الدراسة التي عرفت بأبحاث ديناميات الجماعة، والتي أشرف عليها كيرت لوين kurt lewin في جامعة أيوا في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1939م)، وقام بإجرائها رونالد ليبيت ورالف وايت r.lippitt & R Whiteوقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشباب في سن العاشرة تم تشكيلهم في فرق صغيرة كل منها يمثل ناديًا للهواة، وقد وضعت فرضيات الدراسة على أساس تعريض كل فريق لثلاثة أنماط مختلفة من القيادة، وهي (كردي، 2010: 89).

- نمط القائد الدكتاتوري أو المتسلط.
- نمط القائد الديمقراطي.
- نمط القائد صاحب سياسة عدم التدخل.

وتعد هذه الدراسة بمنزلة أول دراسة ميدانية تتناول تأثير أنماط القادة في مجموعات العمل، كما أنها ألقت الضوء على الأنماط القيادية المختلفة التي يمكن أنْ تسبب ردود فعل مختلفة لدى الجماعات (العديلي، 1995: 322).

ب. نظرية ليكرت في القيادةLikert Theory

لقد بدأ مركز أبحاث المسح التابع لجامعة ميتشجن في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1974م) بسلسلة دراسات وأبحاث حول القيادة الفاعلية وسلوك القائد، ونتيجة للأبحاث التي قام بها ليكرت وزملائه حول القيادة الإدارية توصلوا إلى تحديد مواصفات القيادة الفاعلية، فلقد اتبع ليكرت في دراسته مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت أن المشرفين ذات الإنتاجية العالية يحظون بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل وكان اهتمامهم بالعمل أكثر، وطريقة تعاملهم معهم كانت غير رسمية، وكانوا يسمحون للعمال بالمشاركة في بعض القرارات العملية، وأنْ يختاروا أسلوب العمل الذي يناسبهم، أما بالنسبة للمشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة فقد وجدت

مشاركتهم في التنفيذ الفعلي للعمل كانت عالية، وتدخلهم في شئون الجماعات العمالية في أثناء العمل (العديلي، 1995: 322).

كما استطاع ليكرت التمييز بين ثلاثة أنظمة للقيادة، وهي (سالم وآخرون، 1998: 200):

– النظام التسلطي الاستغلالي: ويتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية، وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة، ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.

– النظام المركزي النفعي: وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية، ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ولكن تحت الرقابة.

– النظام الجماعي المشارك: يتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بمرؤوسيه، يستفيد من أفكارهم باستمرار، وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومرؤوسيه.

ت. نظرية البعدين:

ويطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو، وتعتبر من أهم دراسات سلوك القائد، حيث قامت بها جامعة ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1950م)، حيث درست خلالها محددات سلوك القائد وتحديد فعاليات أنماط القيادة من جماعات العمل من حيث الإنجازات والرضا، وقد استغرقت الدراستان سنوات عدة (فلشيمان1953–1959، وستولدين 1984) (العديلي، 1995: 336).

حيث قام الباحثان خلال هذه الفترة بإجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة، وتمكنا من خلال ذلك من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

– المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

– تفهم واعتبار مشاعر الآخرين (سالم وآخرون، 1998: 198).

وجدت الأبحاث بأنَّ القائد الذي يملك درجة عالية من بُعد (المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه) يميل لأنْ يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه ،كما يحدد دورًا في إنجاز الأهداف، ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه، كما يقوم بتوزيع العمل بالرقابة عليهم، بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بُعد (تفهم واعتبار مشاعر الآخرين) يميل لأنْ ينمي جوًا من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه، كما أنْ يحترم أفكارهم ومشاعرهم (الطويل، 2006: 258).

أوضحت الدراسات بأنَّ البُعد المتعلق بتفهم واعتبار مشاعر الآخرين يهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية لأفراد جماعة المرؤوسين، في حين أنَّ البُعد المتعلق بالمبادرة والتنظيم يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم، فقد انتهت دراسة أوهايو في القيادة إلى القول بأنَّ القيادي الفعّال هو النمط الذي يتميز ببعدين أساسين يجب توفرهما، هما: المبادرة والتنظيم وتفهم اعتبار مشاعر الآخرين (العديلي، 1995: 338).

ث. نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton (1964،1978) واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد، هما: الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالأفراد، وتم التمييز بين أساليب رئيسية للقيادة على الشبكة (عباس، 2004: 166).

القيادة الضعيفة يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالأشخاص، والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة؛ لأنَّ القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه عضوًا في المنشأة (الصرن، 2000: 201).

ويرى الباحث أن القائد يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها بمعنى أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين كما أنه لا يحب أن يشارك في تفاعلات اجتماعية كما أنه لا يهتم بمشاعر الناس ولا يهمه أداء واتمام العمل.

4.1.2. نشأة القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنَّها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته (صالح، 2010: 30).

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (downton) وذلك عام 1973م، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1971م على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ماجريجور (Burns Macgregor)، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء.

وفي عام 1915م قدَّم باس (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي).

وفي عام 1991م أضاف مكونًا رابعًا أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivation)، وفي عام 1993م قدم كل من باس وأفيلو (Bass & Avilio) نموذجًا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والاجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الاجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (شروق، 2011: 19). كما قدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، عامة كانت أم خاصة.

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أنتجت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريبًا على صفات القائد (فضلًا عن التابعين والموقف)، وتحولت الدراسات الحديثة نسبيًا لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية (العمري، 2008: 1)، ففي عام 1978م، كتب الباحث جمس بيرنز (James Burns) كتابًا مهمًا أسماه القيادة Leadership، وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيهم أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير، الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية (Transformational Leadership) وبُني هذا السلوك على الاعتقاد بأنَّ القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضًا إلى مستويات أعلى من التحفيز والمُثل الأخلاقية (العمر، 2004: 27)، والفئة الأخرى تُدعى القيادة التبادلية (Transformational Leadership) وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع " كالراتب والإجازات..، لذلك يمكن القول إنَّ جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية (العمر، 2008م:32).

كانت فكرة (بيرنز) عن القيادة التحويلية البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، حيث أتى بيرنارد باس (Bernard Bass) ليضيف إلى فكرة (بيرنز)، ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى أنَّ الأثر التحفيزي للقادة على

التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي يخدموا وينجزوا أكثر مما هو متوقع منهم عمله أصلًا، ويتم حث الأتباع على إنجاز المهام الضرورية، والاهتمام الأكثر باحتياجات المنظمة، نظرًا لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية (العمر، 2008: 33).

وقد شهدت القيادة التحويلية تطورًا ملحوظًا من خلال إسهامات (باس) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، هي: الكاريزما، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالفرد.

ثم أضاف باس في عام (1990م) مكونًا رابعًا أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivation) وفي عام (1993م) قدم كل من باس وأفوليو (Bass and Avolio) نموذجًا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (الهلالي، 2001: 19).تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفيليو (Bass and Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية، والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقويم في نظرية القيادة التحويلية، وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعًا، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة (المخلافي، 2007: 286).

وطبقًا لهارتوج (Hartog) فإنَّ نظرية باس أو المدخل الجيد للقيادة قد اعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف، وبنت على بعض أفكار علماء النفس مثل: ماكس فيبر، وبعض علماء السياسة مثل بيرنز. وخلال التسعينيات الميلادية تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة، وفي مراجعته لبحوث القيادة للفترة من عام 1981م إلى 1990م توصل باس إلى أن غالبية هذه البحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية (العمري، 2009: 26)، وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدَّمها "بيرنز" محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين، وتم دارسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات

ومنظمات مختلفة من قبل كثير من العلماء والباحثين ،نذكر منهم: تيكي وديفانا (Tichy & Devana،1986)، ويوكل (Yukl،1994)، حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند "بيرنز" وأجروا الكثير من التعديلات عليها (الهلالي، 2001: 19). ويبيّن العامري أنَّ القيادة التحويلية تعد اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتمامًاتهم، وتعميق مستوى إدراكهم، وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيكي، والحفز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري، 2002: 21– 22).

5.1.2. تعريف القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، من أهمها:

عرّفها عياصرة أنَّها: القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل (Cardona) أما وفي هذه العلاقة فإنَّ القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدًا على الدافعية الحقيقة للمرؤوسين (عياصرة، 2006: 78)، وتعريف (Conger, 2002: 47): أنَّها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريًا وإبداعيًا وتحويل اهتمامًاتهم الذاتية لتكون جزءًا أساسيًا من الرسالة العليا للمنظمة، وعرَّفها (الغامدي،2001: 72) بما يأتي: يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود. وعرّفها (السلمي، 1996:372) بأنَّها: ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة أي: أنَّ القائد الفعّال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم، ونظر إليها(Bass،1994) على أنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعاظم اهتمامًات

المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتمامًاتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة.أما (مؤتمن، 1995: 45) فقد نظرت إلى القيادة التحويلية على أنَّها: تتضمن قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" ، وتعريف (Roberts، 1985: 1024) والذي ينص على أنَّها: "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم".

إنَّ "القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية" (Tichy & Devanna،1990:77).

أما (الهواري، 1996: 31) فقد نظر إلى أن القيادة التحويلية على أنَّها: تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.. وأشار (Fairholm, 1995: 65) إلى أنَّ "القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة".

ويخلص التعريف الآتي للقيادة التحويلية: "أنَّها تركز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أنَّ القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير (Colvin, 1991: 1).

إنَّ القيادة التحويلية: هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة (Burns،1978 :19).

ومن خلال هذا العرض للآراء المختلفة للقيادة التحويلية، فقد رأى الباحث أن أهم النقاط التي استعرضتها التعريفات السابقة، والتي لها ارتباط بالقيادة التحويلية على النحو التالي:

1- القيادة التحويلية تعمل على رفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الشخصي للأفراد، ويروج في الوقت نفسه عملية تنمية الفرق المختلفة والمؤسسات وتطويرها.

2- القائد التحويلي لديه خطة استراتيجية ويملك هدفًا لمؤسسته، فهو قادر على رسم خطة استراتيجية مستقبلية يسير عليها أتباعهم.

3- القادة التحويليين يشجعوا التطور الذاتي للتابعين، فهم ينصحون ويشجعون النمو والتقدم للتابعين وعادة ما يكون على مستوى الأفراد.

4- يشرك القائد التحويلي التابعين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات مع إعطاء الحرية في تنفيذها.

5- يستخدم القائد التحويلي استراتيجية خلاقة ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة، ووسائل جديدة، ووجهات نظر، وبدائل جديدة، ورؤية جديدة.

6.1.2. وظائف القائد التحويلي:

حدد ستب (1993:71) وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

1-**يدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

2-**يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

3-**يكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أنْ يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

4-**يدير الفرق العالمية:** يجب على القائد أنْ يشكل فرقًا قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل التخصصات والمستويات الإدارية كافة، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

5-**يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6-**يدير التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المنظمات، والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

ويرى النجار(2012: 92) أن وظائف القائد التحويلي تتركز فيما يلي:

1- إدراك الحاجة للتغيير: حيث يقوم بإقناع الأتباع بحاجتهم للتغيير من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين لدعم التغيير.

2- تقديم رؤية مستقبلية: يجب عليه صياغة طموحة ورسالته التي من خلالها سيحقق النقلة الحضارية للجميع.

3- اختيار نموذج التغيير: يختار نموذج التغيير الملائم لمنظمته، من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أنْ تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع.

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط، والسلوك، والعادات، والقيم، والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد؛ لأنَّه لا يمكن أنْ يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأنْ الوضع يختلف تمامًا.

5- إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنَّها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأنْ يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

7.1.2.طريقة تفكير القائد التحويلي:

وصف الهواري في كتابه (ملامح مدير المستقبل) طريقة تفكير القائد التحويلي قائلًا أنَّه: صاحب رؤية تسمح له برؤية الأشياء من منظور آخر يعتبر نفسه صاحبه، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس ويحبون الانتماء إليه، ذو مستوى عالٍ من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عالٍ بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين، ويقدم لهم حلولًا جذرية وأحيانًا حلولًا متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتيًا نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني باستخدام شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة، وكل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقليًا، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم؛ وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، ويرقى برغبات تابعيه، ويستخدم سيكولوجيا الجماهير (الهواري، 1996: 63-67).

8.1.2.خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنَّه ينبغي أنْ يحوز على عدد من الخصائص فتشير العبيدي (63 :2002) إلى أنَّ القائد التحويلي يتميز بقدرته على جعل المرؤوسين منغمسين بالعمل عن طريق تحفيزهم للنهوض بأدائهم إلى مستويات غير معهودة سابقًا من خلال تنمية قدراتهم، وزيادة الاعتماد على أنفسهم سعيًا باستمرار إلى تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة.

ويرى العبيدي (2002: 5) أنَّ القائد التحويلي ذو شخصية إلهامية، يشجع التابعين، ويستثير فكرهم، ويهتم بالأشخاص، ويتميز بأنه مؤثر جدًا في الناس عندما يحدثهم، ويستثير هذا القائد أفكار التابعين وعقولهم، ودائما قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة والمبادرة والأخذ بزمام الأمور (العبيدي، 2002: 63).

حدد الباحثان (Hacker and Roberts) عددًا من الخصائص للقائد لكي يستطيع التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل، وهي كما يلي: (صالح والمبيض، 2013: 63)

1- يمتلك رؤية ثاقبة.
2- يزرع الثقة بالآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
3- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية، ويشجع التفكير التباعدي.
4- يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
5- يخلق التحديات في الأعمال والمهمات.
6- يتسم بطرح الأفكار الابتكارية.
7- يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
8- تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

9.1.2.أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع بعض الباحثين أمثال Bass،Bass ; 1990،(1985) وAvolio) ،etal، 1991)، وBass&Avolio،(1994) تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد، هي: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز)، وقد أضاف كل من

(Avolio،etal،1999و Rafferty&Griffin)،(2004 بُعدًا خامسًا ألا وهو التمكين، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

1- **التأثير المثالي:**

من أنماط القيادة الحديثة نجد نمط القيادة التحويلية التي لديها القدرة على إعادة تشكيل المنظمة لتحقيق أهدافها وأغراضها. فهنا يقوم القائد التحويلي بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المنظمة. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرًا وتترك انطباعًا واضحًا لدى العاملين فهو يظهر مشاعر الاحترام للآخرين (محمد، 2010: 36).

وتمثل "قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني، والإحساس بالهدف المشترك (أفيليو، 2003: 90)، وتشير إلى أنَّ القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجًا للمثل والسلوكيات المشتركة (الهلالي، 2002: 20).

2- **التحفيز الإلهامي:**

فقد عرف التحفيز الإلهامي بأنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول" (الفهيدي، 2009: 45).

وقد سماها رشيد: الحفز الملهم، ويتضمن إلهام الأتباع، واستثارة هممهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستثارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد، 2003: 475)، ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم، وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين

يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدًا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (العامري، 2002: 8).

3- الاستثارة الفكرية:

وهي " قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها" (العامري، 2002: 22)، وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أنْ يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي، ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهلالي، 2001: 20).

وفي هذ البعد أيضًا يتبع القادة أسلوبًا معينًا في التعامل مع المرؤوسين بحيث يوجهون جهودهم ومقدراتهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين، وذلك عن طريق زيادة وعيهم بحجم التحديات، وتحفيزهم على إبداع حلول ومخارج جديدة لمواجهة المشكلات، والعودة إلى المواقف القديمة بوجهات نظر وآراء متطورة ومختلفة عن سابقًاتها. فالقادة التحويليون في هذا البُعد يتجنبون النقد العام وتوجيه اللوم لأي من المرؤوسين في حال حدوث خطأ أو مشكلة، وإنما يحثونهم على تقديم أفكار جديدة، وتجريب مناهج وطرق حديثة دون تعريض هذه الأفكار للنقد، وفي المقابل يشجع المرؤوسين القائد على إعادة التفكير بآرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائمًا (Avolio, 2003: 74).

4- الاعتبارية الفردية:

الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (الفهيدي، 2009: 45).

وقد سماها رشيد: الاهتمام الفردي، بحيث ينبغي للقائد أنْ يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، دون أنْ يشعرهم أنَّهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكل المهمات

إليهم وفقًا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، إضافة إلى أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم (رشيد 2003: 476)، وفقًا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتمامًا خاصًا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلًا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالًا، كما يجب على القائد أنْ يكون مستمعًا جيدًا، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضًا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف إلى ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم (أفيليو، 2003: 76).

10.1.2.الملخص:

بدأ الباحث بالحديث في الفصل الثاني بالمبحث الأول عن القيادة التحويلية لأهميتها في حفز الأفراد، ودفعهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية، لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال الدفع الداخلي الذي يمنحهم اياه القائد التحويلي، حيث تطرق إلى موضوع القيادة بشكل عام وتعريفها وشرح مختصر لأنماطها ونظرياتها، وصولًا إلى القيادة، وفي عام (1978م) أسست النظرية التحويلية على يد العالمين جيمس ماكر وجريبرنز، وأجمع معظم العلماء على أربع أبعاد أو عناصر للقيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وهي العناصر التي استخدمها الباحث في الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، ثم انتقل إلى تعريف القائد التحويلي وخصائصه وأنواع القادة التحويليين، ومن ثم تم الحديث عن دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

المبحث الثاني

إدارة الأزمات

1.2.2. تمهيد.
2.2.2.نشأة مفهوم إدارة الأزمات وتطوره.
3.2.2. مفهوم إدارة الأزمة.
4.2.2. مقومات إدارة الأزمة.
5.2.2. أهمية دراسة إدارة الأزمات.
6.2.2. الفرق بين إدارة الأزمات وفرق مواجهتها.
7.2.2. معوقات إدارة الأزمات.
8.2.2. فريق إدارة الأزمات.
9.2.2.عوامل النجاح في مواجهة الأزمة.
10.2.2.عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات.
11.2.2. الفرق بين إدارة الأزمات، والإدارة بالأزمات.
12.2.2.استراتيجيات إدارة الأزمات
2.2. 13.أساليب التعامل مع الأزمات.
14.2.2. مراحل ونماذج إدارة الأزمات.
15.2.2.الملخص.

1.2.2. تمهيد:

يهدف الباحث من خلال هذا المبحث للتعرف على نشأة مفهوم إدارة الازمات وتطورها، ومفهوم إدارة الازمة، ومقومات أدارة الازمة، وأهمية دراسة إدارة الأزمات، ومعوقات إدارة الأزمات، وفريق إدارة الأزمات، وعوامل النجاح في مواجهة الأزمات، وعناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات والفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات ، واستراتيجيات إدارة الأزمات، وأساليب التعامل مع الأزمات ومراحل ونماذج إدارة الازمات.

2.2.2.نشأة مفهوم إدارة الأزمات وتطوره:

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة، وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمامًات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ولكن سرعان ما نما هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة، مثل أزمة الصواريخ الكوبية وأزمة الشرق الأوسط (رسلان، 1994: 26)، ويُرجع أحد الباحثين أصول "إدارة الأزمة" إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة (عليوة، 1997: 251)، وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات، وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة، لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ (مهنا، 2008: 55).

3.2.2. مفهوم إدارة الأزمة:

تتعدد مفاهيم إدارة الأزمات، وتختلف وجهات النظر حول مفهومها، بتعدد الكتاب والباحثين، فقد اختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء، إذ إنَّ هذا الموضوع يمّثل أحد الاهتمامًات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسيين،

ومن الطبيعي أنْ تختلف وجهات النظر، ومن ثم يصعب وضع تعريف لها يقبله الجميع، ويمكن عرض مفاهيم عدة لإدارة الأزمات، على النحو التالي:

لقد عرف Person and Clair إدارة الأزمات بأنَّها: محاولة منتظمة لتجنب أزمة في منظمة أو لإدارة أحداث سببتها أزمة ما (Person and Clair, 59-76،1998: 59-76)، ويعرفها (أبو العلا، 2013: 150) بأنَّها: "أسلوب إدارة للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة، تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل أعضاء فريق الأزمات، والقيادة، ونظم الاتصال، والمعلومات والتقويم"، وعرَّف (عليوة) علم إدارة الأزمات بأنه: العلم الذي يعنى بالأساس في كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها (عليوة، 2004: 25)، ويعرّفها (البنا، 2013: 274) أنَّها: فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة، وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك. كما تعني إدارة الأزمة التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية.(الأعرج وآخرون، 2000: 777).

عرف Little إدارة الأزمات بأنَّها: نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية (Little, 1983: 8).

كما عرف Chase إدارة الأزمة بأنَّها: الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة (Chase, 1999: 4-5).

في حين عرف أبو قحف إدارة الأزمة بأنَّها: مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة (أبو قحف، 2002: 352)، وعرّف عثمان إدارة الأزمات بأنَّها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين. مع ضمان العودة

للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلًا، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة (عثمان، 2004: 122)، ويعرف الشعلان إدارة الأزمة بأنَّها: عملية إدارية خاصة، من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقًا الذين يستخدمون مهاراتهم، بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، مشيرًا بذلك إلى فريق إدارة الأزمات (الشعلان، 2002: 50)، ويرى عليوة أنَّ إدارة الأزمة على مستوى المنظمة أصبحت تعني: "رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي؛ للتغّلب على معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة، التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وتخرج المنظمة من حالة الاسترخاء والترهل" (عليوة، 2001: 20).

ويرى آخرون أن إدارة الأزمات تعني: كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجّنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات، ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في المجالات كافة (مهنا، 2008: 20).

ويعرفها قطيش أنَّها: عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بُدَّ من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناءً على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات (قطيش، 2009: 25). كما تعني إدارة الأزمة: "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية" (الأعرج ودقامسة، 2000: 777).أما عبد الرحمن توفيق فقد عرّف إدارة الأزمات بأنها: "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة، وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك"، وقال أيضًا بأنَّها: "التخطيط لما قد لا يحدث" (توفيق، 2004: 18).

4.2.2. مقومات إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمة تتطلب استخدام أساليب إدارية عدة متقدمة تعمل على تحقيق مناخ مناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

من هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه الصلاحيات والمسؤوليات كافة للتعامل مع الأزمة (الخضيري، 2002: 42).

ويرى (البزاز،26:2001) أنَّ من بين المتطلبات الإدارية للتعامل وإدارة الأزمات ما يلي:

1- عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى.
2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية، وخضوع الأزمة للمنهج الإداري السليم، وفي هذا المقام تكون هناك خطوات محددة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.
3- الوفرة والحضور الدائم: وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور ممكن أنْ يواجه مدير الأزمة في أثناء عملية مواجهتها وإدارتها.
4- تفويض السلطة: يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية ذاتها، ويكون مرتبطًا أيضًا بتحديد المهمات المطلوبة بالنسبة لها، ويشكل التفويض عنصرًا جوهريًا في إدارة الأزمات.
5- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر؛ وذلك لأنَّ إدارة الأزمات بحاجة ماسة لتوفير كم مناسب من المعلومات، ومن ثم المتابعة الفورية لها.
6- مرحلية العمل الإداري في مواجهة الأزمات، وهذا يعني أن خططًا معينة يجب اتّباعها مثل: اختراق جدار الأزمة ثم التمركز والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة.

5.2.2.أهمية دراسة إدارة الأزمات:

لقد أصبحت الأزمات واقع حياة وواحدة من متطلبات وإنتاجات عصر العولمة، وإنَّ السمة العامة لعصرنا الحالي هو ظاهرة عصر المؤسسات، حيث تركز النظم السياسية المعاصرة على أهمية المحافظة على سيادة الدولة وضمان هويتها وأمنها الوطني أو القومي، وفي نفس الوقت تساهم الخطط والسياسات التنموية في التخطيط والتطوير الإداري والتقني من أجل الاستمرار في النمو وتحقيق الرفاهية، وهذه المرتكزات تسير جنبًا إلى جنب مع التوجهات المستقبلية، واستقراء الأزمات المتوقعة وما تنتجه من تحديات سياسية وإدارية.

ويهدف علم إدارة الأزمات إلى قهر الأزمة وإملاء الإرادة على صانعيها، وهو أمر يستلزم أولًا وأخيرًا قوة إرادة وجلد وصبر في إدارة الأزمات (الخضيري، 2003: 259).

فالتعامل مع الأزمات يكون إما بالتدخل السريع الحاسم وفور حدوث الأزمة أو العلم بها، وبذلك يمكن من حصر الأزمة والتغلب عليها والسيطرة على إنتاجاتها، والاستفادة منها أو ترك الأمور تسير على ما هي عليه، وترك الأزمة تحل نفسها، وفي هذه الحالة قد تتفاقم الأمور وتخرج عن السيطرة خاصة عندما يكون الموضوع متعلق بنزاع دولي قد يتطور إلى حرب دولية أو قد تنتهي الأزمة وتتضاءل وتتلاشى، وهذا ما يضفي عليها العديد من الأشكال والأنماط والمراحل بدورة حياة الأزمة (مهنا، 2004: 25).

6.2.2.الفرق بين فريق إدارة الأزمات وفريق مواجهتها:

التمييز بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. في حين أنَّ الإدارة بالأزمات تقوم على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قُوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها، والمتأمل بالعلاقات الدولية منذ الحرب العالمية الثانية يجد هذا النوع من الإدارة سائدًا في كثير من التفاعلات الدولية خاصة من قبل القوى الكبرى بصدد تنفيذ سياساتها إزاء دول العالم الثالث.. إلا أن هذا الأسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر، ومع ازدياد الوعي، وارتفاع مستويات المعيشة وثورة الاتصال الحديثة في مجال تقنيات المعلومات (عليوة، 2004: 25).

7.2.2. معوقات إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، إلا إّنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته، ويرى دقامسة أنَّ المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف هي (دقامسة، 1998: 57-65):

1- **المعوقات الإنسانية:**

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات:

- الإيمان بعبارة أنَّ هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة؛ لأنَّهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.
- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير، لذا فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها.
- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة "لا يمكن أنْ أكون مسئولا عن هذا لوحدي".
- الاعتقاد من بعض الأشخاص أنَّ عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية، وأنها ليست جزءًا أساسيًا في المنظمة.
- التعامل مع الأزمات كافة رغم تباينها بنفس المنهج.

2- **المعوقات التنظيمية:**

وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها:

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المديرين لأساليب عملية إدارة الأزمة.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

3- **المعوقات المتعلقة بالمعلومات:**

- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري.
- صعوبة تشخيص دّقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

4- **المعوقات المتعلقة بالاتصال:**

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- عدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.(الزواهرة، 2001: 60)

ومن وجهة نظر عباس فإنَّ معوقات إدارة الأزمات كثيرة ولا حصر لها، ومن أهمها (عباس، 2004: 52):

إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث، وهو قد يكون مرفوضًا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد؛ إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر؛ وحجم منشآتنا كفيل بحمايتها من الأزمات؛ لا بُدَّ أن نتفاءل بالمستقبل؛ حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ.

خلاصة القول هنا أنَّ هناك معوقات تحد من توافر نظام فعّال لإدارة الأزمات، وهي كثيرة ولا حصر لها، وتنقسم هذه المعوقات إلى أربعة أقسام، وهي: المعوقات الإنسانية، والمعوقات التنظيمية، ومعوقات الاتصال، ومعوقات المعلومات.

ورغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته........ منها: (عباس، 2004: 52-53)

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث، وهو قد يكون مرفوضًا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم منشآتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لا بُدَّ أنْ نتفاءل بالمستقبل.

- النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- هناك من سينقذنا – كالحكومة بكل إمكاناتها – عند وقوع الأزمة.
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- الأزمة قَدَرٌ لا يمكن رده...ألسنا مؤمنين بالله؟ !
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعددنا... ماذا نفعل؟
- سوف تقع يعني سوف تقع..إذا قدر لها ذلك – وحتى إذا استعددنا لها.
- الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقًا وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟
- هل يكفي شراء العديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
- أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.

8.2.2. فريق إدارة الأزمات:

إنَّ فريق إدارة الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية تامة وبصورة دائمة أو مؤقتة، ويكونوا ذوي إمكانيات أو خبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمة، وتكون مهمتهم هي استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة، ومواجهة وتتبع آثار الأزمة وردود أفعال الرأي العام والصحافة والجهات المعنية وأخيرًا استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة (عامر، 1996: 17). تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون كما يقول الحملاوي تمثيلًا لأعلى سلطة، لأنَّ الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف (الحملاوي، 1995: 50).

كيفية اختيار فريق إدارة الأزمات:

يتكون فريق إدارة الأزمات من رؤساء الصفّ الإداري الأول على أن يستعينوا بالرؤساء التنفيذيين في المتابعة، وتحصيل المعلومات الضرورية للعمل، وتعزيز شبكة الاتصالات، وإنْ كان جلّ العمل التخطيطي والتنفيذي يجب أنْ يقوم به طاقم الصف الإداري الأول (op.cit،steve،Albrecht,1996:255).

ويرى أبو فارة أنَّ اختيار فريق الأزمات عملية ليست سهلة، وهناك أساليب عدة تستخدم لاختيار فريق إدارة الأزمات، وهي (أبو فارة، 2009: 71):

1. **أسلوب الانتقاء الشخصي:** إذ يقوم مدير الأزمات باختيار بعض الأفراد من واقع الخبرة الشخصية في معرفة هؤلاء الأفراد من خلال الاحتكاك بهم قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة، ومن خلال معرفة هؤلاء الأشخاص ضمن أنشطة وأحداث تّظهر مستوى قدراتهم وكفاءتهم للعمل في فريق الأزمة.
2. **أسلوب التّرشيح:** حيث يتم الطلب من بعض الأقسام والدوائر في المنظمة ترشيح مجموعة من الأفراد للعمل ضمن فريق الأزمة فيتم تدريبهم على المهام التي تتعلق بالأزمة.
3. **أسلوب الرصد والتّتبع:** يتم رصد وتتبع مجموعة من الأفراد المرشحين للعمل في فريق الأزمة، ويكون ذلك في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة عنهم، وفي ضوء تقارير تقويم الأداء الخاصة بهم.
4. **أسلوب إدارة الإعلان:** حيث يتم الإعلان عن الحاجة إلى أفراد بمواصفات محددة للعمل ضمن فريق إدارة الأزمة، وتتم مقابلة الراغبين والتحري عنهم.
5. **أسلوب التجنيد:** يتم زرع بعض الأفراد ضمن أقسام ودوائر المنظمة ليكونوا أفرادًا سريين يعملون في فريق الأزمة.

مهام فريق إدارة الأزمات (السعيد، 2006، 114):

يقوم فريق إدارة الأزمة بمهام عدة، منها:

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.
- فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.
- صنع القرارات وتحديد المسئوليات والأدوار.

- مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليها.
- تقديم المشورة للمسئولين التنفيذيين في المؤسسة.

9.2.2.عوامل النجاح في مواجهة الأزمة:

يتوقف النجاح في مواجهة الأزمة والقضاء عليها حسب ما ذكر (حجي، 1998: 412-413) أنْ تكون هذه المواجهة:

أ. مواجهة شاملة تأخذ في اعتبارها أنَّ التعليم منظومة مجتمعية، وأنَّ هناك منظومات فرعية تابعة له وبينهما اعتماد متبادل.

ب. تسير وفقًا لبرنامج عالمي للأولويات.

ج. قائمة على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة.

د. آخذه في الاعتبار ما يحتاجه التعليم من تلاميذ ومعلمين إلى تدابير وعلاجات واهتمامّات.

هـ. قائمة على أساس تشاركي، يضع الآراء المختلفة في الاعتبار، وتسعى جاهدة إلى اجتذاب الطوائف المختلفة تعليمية وغيرها للقيام بدور إيجابي.

و. مخططة للإفادة من الإمكانات البيئية المختلفة مركزية ومحلية، ومحفزة للهيئات والمؤسسات المختلفة للإسهام في مواجهة الأزمة.

ز. مهتمة بالإعلان عن واقع التعليم وواقع الأزمة وتفسيرها، وما يتخذ من تدابير لمواجهتها والخطوات التي يتم تنفيذها بالفعل، وقد يقصد الكاتب بذلك الجانب الإعلامي الذي يكون من فريق إدارة الأزمة وما ينبغي عليه فعله من نشر وإعلان لما قام به الفريق نحو الأزمة.

10.2.2.عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات (العزام، 2004: 37):

إنَّ وجود نظام لإدارة الأزمات في المنظمة لا يعتبر كافيًا لتجاوز الأزمات التي تواجهها بفاعلية ونجاح ما لم يرتبط ذلك بوجود عناصر عدة، أو خصائص تمثل في مجملها البنية التحتية لأي نظام ناجح لإدارة الأزمات في أي منظمة، وتمثل هذه العناصر دور المنظمة في ترتيب أولوياتها في خضم جهدها الدائم لإدارة أزماتها بنجاح، وقد صّنف الباحثون عناصر البرنامج الفعّال لإدارة الأزمات إلى ثلاثة عناصر، وهي:

1. الجانب الاستراتيجي، إذ لا بُدَّ من التعامل مع الأزمات بشكل استراتيجي، ولكن هذا يحتاج إلى إجراءات عدة في المنظمة، منها:
   - الربط والتكامل بين إدارة الأزمات وعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
   - عقد البرامج التدريبية داخلية وخارجية فيما يخص موضوع إدارة الأزمات.
   - الحرص على وجود تنوع في استراتيجيات إدارة الأزمات.
2. الجانب التنظيمي، وهذا يدل على قدرة المنظمة على خلق الهيكل التنظيمي الملائم لضمان فاعلية إدارة الأزمات فيها، وذلك من خلال:
   - تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات.
   - تخصيص ميزانية خاصة لإدارة الأزمات.
   - ضمان جاهزية التكنولوجيا والآلات في المنظمة.
   - إنشاء علاقات عمل مع أطراف خارجية متخصصة في إدارة الأزمات.
3. جانب الثقافة التنظيمية، ويشمل النشاطات التالية:
   - إجراء تدقيق مالي وقانوني بشكل دوري داخل المنظمة.
   - تقييم أثر البيئة المحيطة على المنظمة.
   - تطبيق نظام للإنذار المبكر عن وجود أخطاء داخل المنظمة.

11.2.2.الفرق بين إدارة الأزمات، والإدارة بالأزمات:

قد يحدث مزج أو خلط بين أسلوب إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات؛ لذا وجب التّفرقة بين المصطلحين على النحو التّالي:

أ. **إدارة الأزمات:**

ذكر أحمد بأنَّ مصطلح إدارة الأزمات ارتبط ارتباطًا قويًا بالإدارة العامة، فإدارة الأزمات: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تُمكن الإدارة من التّنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتّعامل معها، عن طريق اتخاذ التّدابير اللازمة للتّحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد، 2001: 33).

في حين يعرف الحملاوي وشريف إدارة الأزمة بأنها: "هي كيفية التّغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وتعتبر العملية الإدارية المستمرّة الّتي تهتم بالتّنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئيّة الدّاخلية أو الخارجية المولدة للأزمات التّعليمية، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتّعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطّبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة التّعليمية لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التّعامل معها مستقبلًا، مع محاولة تعظيم الفائدة النّاتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة" (الحملاوي وشريف، 1997: 121)

ويذكر أفندي بأن: "الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعّالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها، والتّحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها، وتقليص أضرارها، وتوفير الدّعم الضروري لإعادة التّوازن إلى حالتها الطّبيعية" (أفندي، 1994: 8).

ب. الإدارة بالأزمات:

ذكرت خطاب وآخرون بأنَّ الإدارة بالأزمات تعني: "نشاطًا تقوم به الإدارة كردّ فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدّة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسبانها ،وتعدّ العدّة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى، حتّى تقع الأزمة عندئذ فقط تتحرك الإدارة، وتقوم بسلسلة من المجهودات التي غالبًا ما تكون كثيفة وشاقة، وإنْ كانت نتائجها غير فعّالة حتّى تنقضي الأزمة التي تواجه المؤسّسة، وتتعامل معها بالشّكل العلاجي الّذي قد يصيب أو يخطئ؛ ومن ثمّ فهي إدارة زمنية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها(خطاب وآخرون، 1992: 515).

وذكر عامر وعبد الوهاب أنّ: "الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها كوسيلة للتّغطية والتّمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، ويطلق عليها البعض الأزمة للتّحكم والسّيطرة على الآخرين" (عامر عبد الوهاب، 1994: 39).

ويؤكدّ الخضيري نفس ما أكدّه كلّ من عامر، وعبد الوهاب على أنَّ: "الإدارة بالأزمات تقوم على افتعّال الأزمات وإيجادها من عدمه، كوسيلة للتّغطية والتّمويه على المشاكل القائمة الّتي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتمّ عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرًا لتغطي على المشكلة القائمة" (الخضيري، د.ت: 33).

ويضيف أحمد بأن: "نجاح الإدارة يتوقف على مدى معرفتها ودرايتها بالعوامل والمتغيرات البيئية الّتي يمكن أنْ تسبب الأزمة، ومدى قدرتها على التّكيف معها أو مواجهة تلك المتغيرات سواء في البيئة الدّاخلية أو الخارجية للمنظمة، فإدارة الأزمات تتمتع بطابع مزدوج: وقائيّ وعلاجيّ" (أحمد، 2001: 33).

وفيما يلي يضع الباحث جدولًا توضيحيًا يبيّن فيه الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

جدول رقم (2-1) الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات (المصدر، عقون،107:2011)

إدارة الأزمات	الإدارة بالأزمات
تعريفها :كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.	تعريفها :تقوم على افتعال الأزمات وايجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة.
*الهدف : محاولة حل الأزمة نهائياً.	الهدف :افتعال أزمة مؤقتة لمحاولة التقييم على أزمة قائمة.
*منهج المعالجة :استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة (تخطيط، تنظيم، رقابة) والبعد عن الارتجالية والعشوائية وانفعالات الخطة.	منهج المعالجة :افتعال أزمة وهمية والاستفادة من خاصية سيكولوجية، تعتمد على نسيان مشكلة تتم عن طريق إحلال مشكلة بديلة.
*المراحل إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم.	المراحل :الإعداد لميلاد الأزمة، إنماء وتصعيد الأزمة المواجهة العنيفة والحادة، السيطرة على الكيان الإداري للخصم، تهدئة الأوضاع، سلب وإبراز الطرف الأخر.
التوقيت :غير محدد يتسم بالمفاجأة في أغلب الظروف.	التوقيت :محدد مسبقاً ويتسم بالترتيب المخطط.
نوع الأزمة :أزمات قدرية، أزمات من صنع الإنسان (سياسية، اقتصادية، دولية، عسكرية، اجتماعية)	نوع الأزمة : من صنع الانسان فقط.

وممّا سبق نرى بأنّ الإدارة بالأزمة ليست عمليّة استراتيجية ولكنّها عمليّة وقتيّة هامشيّة تنتهي بسرعة فهي تقوم على أساس افتعال أزمة وهميّة للوصول إلى تحقيق أهداف معينة، أمّا إدارة الأزمات فهي تهدف إلى السّيطرة على الأزمة من خلال التّخطيط والإعداد الجيد قبل وقوعها، والعمل على تخفيف حدّة آثارها السّلبيّة عند وقوعها، والعمل على الاستفادة منها في وقت لاحق.

12.2.2. استراتيجيات إدارة الأزمات (عادل، 2007: 102-103):

تمثل استراتيجيات إدارة الأزمات مجموعة المناهج التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات، ويتوقف استخدامها على القدرات الشخصية، والظروف الموضوعية، والإمكانات المتاحة، ويمثل اختيار الاستراتيجية المناسبة أهمية كبيرة في سرعة وكفاءة التعامل مع الأزمة.

في هذا الصدد نرصد أدبيات إدارة الأزمات الاستراتيجيات الأساسية، والتكتيكات التي تستخدمها كل استراتيجية في التعامل مع الأزمة؛ وذلك على النحو التالي:

1. استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: وتستخدم في التعامل مع الأزمات التي لا تتوفر حولها المعلومات الكافية، وأيضًا في حالة انتشار الأزمة في اتجاهات عدة، وتستخدم هذه الاستراتيجية تكتيكين، الأول: هو التدمير الداخلي للأزمة بتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة، أو خلق صراع اخلي بين القوى الصانعة لها، والثاني: وهو التدمير الخارجي للأزمة عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج، وتجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى مجال الأزمة.
2. استراتيجية وقف النمو: وتهدف إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهود لمنع تدهوره، وتستخدم في أزمات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة، وأزمات الرأي العام والجماهير، ويركز التكتيك المستخدم في هذه الاستراتيجية على التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة، وتلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات، فضلًا عن تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير والتفاوض المباشر.
3. استراتيجية التجزئة: وتعتمد على الدراسة والتحليل للعوامل المكونة والقوى المؤثرة في الأزمات الكبيرة، وتركز على ضرب الروابط المجمعة للأزمة وتجزئتها، ثم تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة، ويركز التكتيك المستخدم خلالها على خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالف الأزمة، أو مساعدة بعض القيادات على الظهور والصراع على قيادة الأجزاء.
4. استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة: وتهدف إلى أضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها الفكر الصانع للأزمة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على التشكيك في العناصر

المكونة للفكر، أو الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف به والتحالف معها، أو التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

5. استراتيجيات دفع الأزمة للأمام: وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة، وتظهر خلافات هم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة، أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرًا للصراع.
6. استراتيجية تغيير المسار: وتحاول تحقيق نتائج طيبة تعويضًا للخسائر التي أنتجتها الأزمة؛ وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموي، أو استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

وتجدر الإشارة هنا– إلى محاولة بعض الدراسات العملية تحديد العناصر الرئيسية لرسم استراتيجية مقترحة مقدمة لإدارة الأزمة تقوم على قواعد محددة منها:

1. تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة السياسية، والاقتصادية، والإدارية.
2. إشاعة مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة على المستويات والاختصاصات الوظيفية كافة.
3. المرونة في التشكيل التنظيمي للهيئات والمنظمات.
4. وضع سياسات عامة لجميع القضايا المتعلقة بإدارة الأزمة.
5. وضع التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمات.
6. وضع أولويات وتوجيه اهتمام المجموعة والأفراد إلى المشكلات الرئيسية، وبناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعّالة التي تؤثر المعلومات بالسرة المطلوبة.
7. تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة.
8. تشجيع الدراسات والابحاث المتعلقة بإدارة الأزمات.
9. أهمية الاتصال الجماهيري والمشاركة الفعّالة في إدارة الأزمة، وهي إحدى الاستراتيجيات المهمة في مواجهة الأزمة.

2.2. 13.أساليب التعامل مع الأزمات:

أولًا: الأساليب التقليدية:

تتميز الأساليب التقليدية بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة، وهذه الأساليب استخدمت عبر العصور، وأثبتت نجاحات كبيرة، وهذه الأساليب هي (ماهر، 2006: 89):

1. تجاهل الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسئول أو متخذ القرار الإداري أنّه لا توجد أي أزمات وأنَّ الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال.
2. كبت الأزمة: وتتم عملية الكبت من خلال إغلاق المنافذ كافة التي يمكن أنْ تدخل منها قوى صنع الأزمة وإفقادها قيادتها، وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء أولًا بأول على ما يمكن أنْ يشكل محورًا من محاور التجدد.
3. تشكيل لجنة لبحث الأزمة: تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوافر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة، أو لها مصلحة في إنشائها، حيث يتم رصد هذه القوى وتشخيص جميع الجوانب التعاملية، وعادة ما تأخذ اللجان فترة طويلة من الزمن حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.
4. بخس الأزمة: ومحور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولًا الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا، ولكّنه حدث غير مهم.
5. تنفيس الأزمة: يتم ذلك من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة، ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم البعض.
6. طريقة تفريغ الأزمة: يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي، ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ إلى تيارات فرعية جانبية.
7. طريقة عزل قوى صنع الأزمة: حيث يتم تصنيف قُوى صُنع الأزمة إلى قُوى صانعة، وأخرى مؤيدة، وثالثة مهتمة بالأزمة.

8. طريقة إخماد الأزمة: وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع جميع القوى التي يضمنها التيار الأزموي وتصفيتها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأية مشاعر أو قيم.

ثانيًا: الأساليب غير التقليدية:

وهي الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي، وتشمل: (الهدمي، 2007: 172)

1. طريقة فرق العمل: يكون هناك أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل، وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه.
2. طريقة الاحتياطي التعبوي: تستند هذه الطريقة على نظرية حافة الخطر وحد الأمان التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق ومواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات، أو تحديد الأماكن التي يمكن لعوامل الأزمات اختراق جدار الكيان الإداري بها، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يُمثل حاجزًا إضافيًا وقائيًا لمواجهة أي اختراق.
3. طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة: تستخدم هذه الطريقة عندما تّتصل الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرًا بشريًا.
4. طريقة احتواء الأزمة: تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط الأزموي المولد لها ومن ثم إفقادها قوتها التدميرية.
5. طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم وتشير إلى العديد من الاحتمالات المتعارضة.
6. طريقة تفتيت الأزمة: حيث يتم تفتيت الأزمة إلى مكونات وأجزاء وعناصر، ومن ثم إفقاد الأزمة لقوتها وذاتها مع فقدانها لوحدتها.

14.2.2. مراحل ونماذج إدارة الأزمة:

نموذج (بيرسون ومتروف) (Mitroff،C.Person,1993:1).

يعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها التي قدمها الباحثان، ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة، وهي:

1- **اكتشاف إشارات الإنذار (ما قبل الأزمة):**

وتشير إلى ما قبل بداية الأزمة، وتتمثل هذه المرحلة بقدرة المنظمة للاستجابة لأي مؤشرات، فتقوم الإدارة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التي تدل على احتمال وقوع الأزمة، فتبدأ الخطوة الأولى في إدارة الأزمات، وهي إنشاء فريق يقوم بالتخطيط، والاستشراف الدقيق للمستقبل، من خلال استخدام أدواته كالسيناريوهات، والمحاكاة وغيرها (Pearson and.Mittroff,1993).

2- **الاستعداد والوقاية (ما قبل الأزمة):**

وهي تعبّر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعيًا منها لتقليل قدر الإمكان من أضرارها، مع استمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها (Wang,2009). ومن الصعب أنْ تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، ولهذا السبب من الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة ومتتابعة للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور الفرد معروفًا لديه تمام، وهذا يتطلب من الجميع الاستعداد الكافي للوقاية من الأزمات (الحملاوي،1995: 64).

3- **احتواء الأضرار أو الحد منها (أثناء الأزمة):**

تشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة، ويجب أنْ تقوم الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعت، والبدء باستخدام جميع السبل والأدوات، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد للحد من الأضرار التي نتجت من جراء وقوع الأزمة (الأعرجي ودقامسة،2000).

4- **استعادة النشاط (أثناء الأزمة):**

هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية، كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد

وقفت على أسباب الأزمة، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية (الخشالى والقطب، 2007).

5- التعلم (ما بعد الأزمة):

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استُخدمت لمواجهة الأزمة، لاستخلاص الدروس والعبر، وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع بالأزمة نفسها أو حتى غيرها في المستقبل، فتقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر (الخشإلى والقطب،2007)، وتتضمن هذه المرحلة دروسًا مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر واعادة التقويم ولتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة، وهي بلورة وضع الضوابط لمحاولة منع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وسوف يتم اعتماد هذا النموذج في هذا البحث، كونه الأوضح (الجديلي،2006: 51).

نموذج (الشعلان): (الشعلان، 2002: 20)

قدم فهد الشعلان نموذجًا لإدارة الأزمات من شأنه التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات والتقليل من آثارها السلبية، والاستفادة من آثارها الايجابية، ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل، هي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة (التلطيف والاستعداد):

وتمثل هذه المرحلة اتخاذ إجراءات وقائية معينة، وذلك للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن، أو على الأقل التخفيف من آثارها، وتشمل هذه الإجراءات نشاطات، مثل: تحليل المخاطر المحتملة، تقدير الإمكانات المتاحة، الاستفادة من التجارب السابقة في تحقيق درجة أعلى من الحذر للحيلولة دون وقوع الأزمات.

2. مرحلة الأزمة (المواجهة والاستجابة):

تعد هذه المرحلة اختبارًا حقيقيًا للخُطط المعدة سلفًا، وللتجهيزات والتدريب الذي سبق الأزمة فكلما كان الجهد المبذول في المرحلة السابقة كافيًا أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة.

3. مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن):

في هذه المرحلة تحاول المنظمة علاج الآثار الناتجة عن الأزمة؛ وذلك بإعادة بناء ما تم تدميره، ووضع الضوابط لعدم تكراره، والاستفادة من الأزمة كدروس للتعامل مع المستقبل.

كما حددها عليوة بأربع مراحل (عليوة، 2002: 26-27):

- **المرحلة التحذيرية:** تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.
- **مرحلة نشوء الأزمة:** إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة؛ فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها.
- **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة، بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.
- **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة، بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولًا لمرحلة التوازن.

نموذج (المومني):(المومني، 2007: 33)

يضيف الكاتب نائل المومني أنَّ علم إدارة الأزمات يتمحور حول أربعة محاور رئيسية من أجل تطبيقه بشكل فعّال ،وهي:

1. **مرحلة التلطيف:** وتتضمن مرحلة التلطيف الإجراءات الهادفة إلى إزالة مسببات الأزمة وتقليل احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على الإنسان والبيئة، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل وأكثرها فاعلية في التعامل مع الأزمات بأقل كلفة ممكنة، ونقصد بالتلطيف منع حصول الأزمة قبل وقوعها.
2. **مرحلة الاستعداد:** تشمل مرحلة الاستعداد (الاحترازية)، الإجراءات التي تهدف إلى حماية الأرواح والممتلكات من تأثير المخاطر التي ليس بالإمكان منعها بالكامل من خلال الإجراءات التلطيفية، وتدعو الحاجة إلى اتخاذ إجراءات احترازية إذا كان هناك خطر يوشك على الوقوع، ويستوجب توافر الخطط والإجراءات والمصادر الضرورية التي يجب أنْ تعد

بشكل مناسب قبل وقوع الخطر، لكي تساهم في الاستجابة الفعّالة للتقليل من الأضرار المحتملة.

3. **مرحلة الاستجابة:** المرحلة الثالثة من مراحل التعامل مع إدارة الأزمة تتضمن مرحلة الاستجابة، وتبدأ منذ التنبؤ بقدوم الخطر وتنتهي باستقرار الأوضاع بعد انتهاء الخطر.
4. **مرحلة المعافاة:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الأزمات وتبدأ منذ انتهاء مرحلة الاستجابة حتى عودة المجتمع أو المؤسسة إلى الوضع الطبيعي التي كانت عليه قبل حدوث الأزمة، وتختلف مدة هذه المرحلة باختلاف عوامل عديدة، ومنها طبيعة الأزمة؛ فالإمكانات المادية ووجود القوى البشرية اللازمة لإعادة الأوضاع إلى طبيعتها.

15.2.2.الملخص:

استعرض الباحث في الفصل الثاني بالمبحث الثاني نشأة ومفهوم إدارة الأزمات وتطورها، ومقومات إدارة الأزمات وأهمية دراسة هذا الموضوع، ومعوقات وفريق إدارة الأزمات، وعوامل النجاح في مواجهة الأزمات والفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، واستراتيجيات إدارة الأزمات وأساليب التعامل مع الأزمات، ومراحل ونماذج إدارة الأزمات، حيث من خلال استعراض العناوين سابقة الذكر استطعنا التعرف إلى الأزمات وكيف أنَّها تشكل أكبر خطر على المؤسسة أو المنظمة في حال لم يتم الاستعداد لها بشكل مسبق قادر على مواجهتها وفق خطط وبرامج معدة مسبقًا لإدارتها قبل وفي أثناء وبعد حدوثها.

المبحث الثالث

شركة توزيع الكهرباء– محافظات غزة

2.3.1. تمهيد.
2.3.2.تعريف بالشركة.
2.3.3.رؤية الشركة.
2.3.4.رسالة الشركة.
2.3.5.النشأة والتأسيس.
2.3.6. مجلس الإدارة.
2.3.7. الهيكل التنظيمي:
2.3.8.الأهداف العامة للشركة وطبيعة نشاطها وتخصصها.
2.3.9. فروع الشركة.
2.3.10.الموظفين.
2.3.11.قانون إنشاء سلطة الطاقة.
2.3.12.التحديات والمعوقات التي تواجه الشركة.

1.3.2. تمهيد:

سنعرض في هذا المبحث تعريف بشركة توزيع الكهرباء ورؤية ورسالة الشركة ونشأة الشركة وتأسيسها، ومجلس ادارة الشركة، والاهداف العامة للشركة وطبيعة نشاطها وتخصصها، وفروع الشركة على مستوى قطاع غزة، وأعداد الموظفين، وقانون إنشاء سلطة الطاقة بغزة لأن رئيس مجلس الإدارة هو نائب رئيس سلطة الطاقة بغزة، والتحديات والمعوقات التي تواجه الشركة وملخص للفصل بشكل عام.

2.3.2. تعريف بالشركة (موقع شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة):

هي شركة خصوصية مساهمة محدودة قامت على شراكة بين السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في سلطة الطاقة الفلسطينية ووزارة المالية وبين مجموع البلديات في محافظات غزة.

وتعمل على توزيع الطاقة الكهربائية في جميع المناطق التي تقع تحت سلطة وإدارة السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة، وما يتبع ذلك من أعمال الجباية والتحصيل والإشراف الفني وأعمال الصيانة والتطوير لشبكات الضغط العالي (22 كيلو فولت) والضغط المنخفض.

3.3.2. رؤية الشركة:

الارتقاء بمستوى الشركة إلى العالمية وعلى جميع الصعد، بحيث تصبح في مصاف أفضل شركات توزيع الكهرباء الإقليمية والدولية، وتحقيق الرضا الكامل للمواطن الفلسطيني الغزي، من خلال تحسين مستمر للخدمة، وتشجيع العاملين على الإبداع، وتعزيز انتمائهم للشركة بالعمل الجماعي والتشاركي مع المجتمع المحلي، والتعاون مع المؤسسات الإقليمية والدولية المشابهة.

4.3.2.رسالة الشركة:

الحرص على استمرار تزويد الطاقة الكهربائية الآمنة والمستقرة للمشتركين، وبأسعار اقتصادية، وإدارة وتشغيل وصيانة شبكات توزيع الكهربائية، ونشر وسائل ترشيد الطاقة الكهربائية، وإعداد الدراسات والأبحاث والتصميمات الفنية الخاصة بمشروعات توصيل التيار

الكهربائي للاستخدامات المختلفة، والمواكبة في نقل التكنولوجيا، وخلق فرص عمل للكفاءات الوطنية المتميزة.

5.3.2.النشأة والتأسيس:

بناء على قرار الرئيس ياسر عرفات تم تشكيل لجنة إشراف عليا لشئون الكهرباء في محافظات قطاع غزة في (1997/9/13م) بحيث آلت صلاحيات البلديات الممنوحة لهم في موضوع الطاقة إلى لجنة الإشراف العليا، وكانت مهمة اللجنة الإشراف على إدارة وتشغيل وجباية الكهرباء واستمرت اللجنة في عملها بشكل مؤقت حتى نهاية شهر يناير (1998/1/31م)، وذلك لحين إتمام واستكمال إجراءات إنشاء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

أسست شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية وقيام سلطة الطاقة الفلسطينية، حيث كان إنشاء شركة توزيع الكهرباء أحد مطالب الدول المانحة التي تحملت تقديم الدعم لتطوير هذا القطاع الهام.

وتم تأسيس الشركة عام 1998م بقرار وزاري برقم (99/11) لتنتقل لكافة الصلاحيات والمهام المتعلقة بالتوزيع من البلديات إلى الشركة، وتم إصدار أول فاتورة باسم الشركة في أغسطس عام 1998م.

وتؤدي الشركة مهامها في كافة أرجاء محافظات غزة ومدنها وقراها، ويتبع لها فروع لتوزيع الكهرباء في كل من محافظة الشمال ومحافظة غزة ومحافظة الوسطى ومحافظة خانيونس ومحافظة رفح؛ وبذلك فإنَّ خدماتها تغطي **(360)** كيلو متر مربع يستثنى منها حاليًا الأراضي والمساحات المنتهبة من قبل الاحتلال الإسرائيلي، والتي تقع عليها ما يسمى بالمستوطنات. وتقدم الخدمة لأكثر من **5،1** مليون مواطن فلسطيني في محافظات غزة.

6.3.2 مجلس الإدارة:

يتكون مجلس إدارة الشركة من عشرة أعضاء برئاسة نائب رئيس سلطة الطاقة والموارد الطبيعية وممثلين عن وزارة الحكم المحلي والمالية وسلطة الطاقة بالإضافة لرؤساء البلديات (غزة – خان يونس – رفح– دير البلح – جباليا)، وعددها خمس بلديات.

جدول رقم (3-2) لأعضاء مجلس إدارة شركة توزيع الكهرباء

مجلس إدارة شركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة 2018م			
ت	الاسم	المهمة في المجلس	الوظيفة خارج المجلس
1	م. سمير عبد الرزاق مطير	رئيس مجلس إدارة الشركة	نائب رئيس سلطة الطاقة
2	م. باسم شراب	النائب الأول لرئيس مجلس الإدارة	ممثل عن وزارة الحكم المحلي
3	م. نزار حجازي	النائب الثاني لرئيس مجلس الإدارة	رئيس بلدية غزة
4	م. أحمد أبو العمرين	أمين سر مجلس الإدارة	ممثل عن سلطة الطاقة
5	م. جلال إسماعيل	عضو مجلس الإدارة	ممثل عن سلطة الطاقة
6	أ. منذر السقا	عضو مجلس الإدارة	ممثل عن وزارة المالية
7	أ. صبحي أبو رضوان	عضو مجلس الإدارة	رئيس بلدية رفح
8	م. يحيى الأسطل	عضو مجلس الإدارة	رئيس بلدية خان يونس
9	أ. سعيد نصار	عضو مجلس الإدارة	رئيس بلدية دير البلح
10	أ. عصام جودة	عضو مجلس الإدارة	رئيس بلدية جباليا

تم تصميم الجدول من قبل الباحث بناء على معلومات نشرت في (شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة)

7.3.2. الهيكل التنظيمي:

تتكون الشركة من عدة وحدات تنظيمية ما بين ادارات ووحدات ودوائر ومقرات. ويندرج تحت رئيس مجلس الادارة العامة للشركة وحدتي التدقيق والدراسات، في حين ان الادارة العامة يندرج تحتها ستة ادارات رئيسية وهي: الادارة الفنية، والتجارية، والحاسوب، والرقابة الداخلية، وشؤون الموارد البشرية، واللوازم والخدمات، والمالية، كما تضم أربعة وحدات هي: وحدة التخطيط، والتعاون الدولي، والعلاقات العامة والاعلام، وحدة الشؤون القانونية وذلك بالإضافة الى المقرات المختلفة للشركة وهي: مقر الشمال، وغزة الفني والتجاري، والوسطى، وخان يونس، ورفح.

8.3.2 قانون إنشاء سلطة الطاقة (موقع سلطة الطاقة الالكتروني):

قانون رقم (12) لسنة 1995م بشأن إنشاء سلطة الطاقة الفلسطينية

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

بعد الاطلاع على القانون رقم (5) لسنة 1995 بشأن نقل السلطات والصلاحيات وعلى القرار رقم (170) لسنة 1994 الصادر بتاريخ 1994/11/14 بتشكيل سلطة الطاقة الفلسطينية.

وعلى القرار رقم (52) لسنة 1995 الصادر بتاريخ 1995/2/26 بتعيين رئيس لسلطة الطاقة الفلسطينية.

وبناء على الصلاحيات المخولة لنا، وبناءً على ما تقتضيه المصلحة العامة، أصدرنا القانون التالي:

مادة (1)

يكون للكلمات والعبارات الواردة في هذا القانون المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك.

السلطة: سلطة الطاقة الفلسطينية.

المجلس: مجلس الطاقة الوطني المشكل بموجب هذا القانون.

المستهلك: أي شخص طبيعي أو اعتباري يتزود أو يحق له التزود بالطاقة من السلطة أو من أصحاب المشاريع.

اللوازم الكهربائية: اللوازم والأجهزة والأسلاك المعدة لاستعمال المستهلكين للكهرباء.

منشآت الطاقة: أي إنشاءات أو معدات أو أجهزة أو أدوات تستعمل لأغراض توليد أو نقل أو توزيع أو تحويل الطاقة ولا تشمل اللوازم الكهربائية.

الطاقة: الطاقة بجميع صورها (الكهربائية، مشتقات النفط والغاز، عناصر الطاقة المتجددة.. إلخ

محطة التوليد: أي محطة لتوليد الكهرباء، وتشمل: الأبنية، والإنشاءات المستعملة لهذا الغرض، والأراضي التابعة لها.

محطة التحويل: أي محطة لتحويل الجهد الكهربائي من محطة التوليد إلى شبكات النقل ومنها إلى شبكات التوزيع.

محطة التوزيع: أي محطة لتوزيع الطاقة، وتشمل: الأبنية، والإنشاءات، والمخازن، والمعدات المستعملة لهذا الغرض، والأراضي التابعة لها.

البرنامج: البرنامج الكهربائي الموضوع لمنطقة ما بمقتضى أحكام هذا القانون.

صاحب المشروع: أي شخص طبيعي أو اعتباري مخول بتزويد وتخزين وتوزيع الطاقة بما في ذلك أصحاب المشاريع ذات الامتياز.

المشروع: أي أراضٍ وما عليها من إنشاءات أو معدات أو أشغال وما لها من أموال وحقوق لتزويد الطاقة.

الأشغال: جميع الأبنية والماكينات والإنشاءات والأجهزة والأشغال اللازمة لتزويد الطاقة وتخزينها بما في ذلك الخدمات والدراسات وعمليات المسح الضرورية لتحقيق أغراض السلطة.

9.3.2.الأهداف العامة للشركة وطبيعة نشاطها وتخصصها (موقع شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة):

شركة توزيع كهرباء محافظات غزة شركة خدماتية اقتصادية تعمل بذمة مالية خاصة ومملوكة للسلطة الوطنية الفلسطينية والسلطات المحلية (البلديات والمجالس المحلية والقروية). وتتمتع بالشخصية المعنوية والاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، وتعمل بأسس اقتصادية لتنفيذ السياسات التي تضعها وزارة الطاقة والموارد الطبيعية، ويقع مقرها الرئيسي بمحافظة غزة ويتبعه مقرات فرعية في كافة محافظات غزة، ولها أنْ تفتح فروعًا في أماكن أخرى في محافظات غزة حسب الحاجة لذلك.

أهداف الشركة:

1- تأمين الخدمة الكهربائية وضمان استمراريتها للمستهلكين كافة حسب المعايير العالمية.
2- الارتقاء بالخدمة لمستوى عالي من الجودة والاستقرار.
3- التطوير والتوظيف المستمر لتكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال.
4- تطوير شبكات التوزيع، وإنشاء شبكات الربط الممتدة بين محطة التوليد بغزة إلى محافظتي خان يونس ورفح جنوبًا وإلى محافظة الشمال شمالًا.
5- تطوير شبكات الضغط العالي إلى شبكات أرضية في الشوارع العامة وفي المناطق الجديدة.
6- إضافة واستبدال المحولات التي تغذي شبكات التوزيع.
7- تطوير أنظمة وأنشطة الوقاية والسلامة وتطوير السلامة البيئية.
8- تأهيل الشبكات القديمة بشكل كامل واستبدالها بشبكات حديثة.
9- تقديم الخدمات لكافة قطاعات المستهلكين _ الاستهلاك المنزلي والصناعي والتجاري والمواقع الحكومية حسب المعايير والمقاييس الفنية التي تلبي حاجة كل من هذه القطاعات.
10- صيانة وتطوير شبكات التوزيع لمواكبة زيادات الأحمال الناتجة عن الزيادة في طلب الخدمة.
11- مجابهة الخسائر والأضرار الناتجة عن الإجراءات الإسرائيلية، وسرعة إعادة بناء ما يتم تدميره وإصلاح الأعطال.

12- إجراء ما يلزم من بحوث لوضع الخطط المستقبلية للتوسع والتطوير في كافة مجالات عمل التوزيع.

13- استلام الطاقة الكهربائية من مصادر الإنتاج، والعمل على نقلها وتوزيعها على كافة فئات وقطاعات الاستهلاك من خلال شبكات التوزيع.

14- معالجة الاختناقات الحاصلة بالشبكة نتيجة زيادة الأحمال ووضع الحلول اللازمة.

10.3.2. فروع الشركة:

جدول (2-4) فروع شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة

المقر	المحافظة	العنوان	رقم الهاتف
الرئيسي	محافظة غزة	غزة – شارع الثلاثيني	2837521
غزة	محافظة غزة	غزة – شارع الثلاثيني	2827042
الشمال	محافظة الشمال	دوار الشيخ زايد	2473260
الوسطى	المحافظة الوسطى	شارع صلاح الدين– مدخل الزوايدة	2554405
خان يونس	محافظة خان يونس	دوار بني سهيلا	2065588
رفح	محافظة رفح	شرق دوار النجمة	2136913

11.3.2.الموظفين:

يبلغ عدد الموظفين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة (1013) موظفاً تم توزيعهم حسب الوظائف المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-5) عدد موظفين شركة توزيع الكهرباء حسب المُسمى الوظيفي

م	المُسمى الوظيفي	العدد
1	مدير عام	1
2	مدير إدارة/ مقر	15
3	مدير دائرة	55
4	رئيس قسم	132
5	رئيس شعبة	168
6	مهندس	80

7	فني	220
8	محاسب	43
9	إداري	31
10	حاسوب	60
11	وظائف متنوعة(جامعي)	30
12	قارئ	60
13	مدخل بيانات	45
14	حارس، عامل، مراسل	73
	عدد الموظفين الإجمالي	1013

المصدر: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة(بيانات غير منشورة) في شهر 3 لسنة 2018م.

12.3.2.التحديات والمعوقات التي تواجه الشركة:

تواجه شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة تحديات جمة ومعوقات لسير الأعمال مقارنة بنظيراتها من الشركات في الضفة الغربية والإقليم، ومن أهم هذه التحديات هو الحصار المفروض على مصادر الطاقة من قبل الاحتلال، والذي يعتبر من المشاكل الرئيسية التي تواجه الشركة، وقد تم تصنيف المعيقات إلى المحاور التالية:

1-شح المصادر والعجز في الطاقة: تبلغ احتياجات القطاع من الطاقة حسب آخر الإحصائيات (MWH450)، وهذه الكمية لا يمكن توفيرها حاليًا؛ حيث إنَّ قطاع غزة يتم تزويده بالطاقة من ثلاث مصادر، وهي: الجانب الإسرائيلي، وشركة فلسطين للتوليد، والجانب المصري، وهذه المصادر مجتمعة لا تكاد توفر نصف احتياجات القطاع من الطاقة الكهربائية، وقد تعرض القطاع لعجز كبير في مصادر الطاقة الثلاثة وخصوصًا في الفترة ما بين (2007-2018) جاءت على النحو التالي:

2- عدم زيادة الطاقة المزودة من قبل الخطوط الإسرائيلية المغذية للقطاع، لا بل أنَّها تعرضت لنقص في كثير من الأحيان، حيث إنَّ إجمالي الطاقة المغذية للقطاع (MWH120)، وقد انخفض خلال عام (2016م) إلى (MWH70) وقد تم إرجاع النقص بعد عودة حكومة الوفاق في عام (2018م) وهذا شكل عائقًا كبيرًا في مصادر الطاقة.

3-انخفاض معدل إنتاج الطاقة في محطة التوليد(شركة فلسطين) لينخفض من (MWH140) إلى (MWH50) في أحسن حالاته، لا بل أنَّ المحطة توقفت عن العمل في كثير من الأحيان، ويُعزى ذلك إلى تعرض المحطة للقصف من الطيران الإسرائيلي في عام (2008م)،

والذي أدى إلى تدمير خزانات الوقود، التي كانت تستوعب مخزون المحروقات يكفي لمدة ثلاثة أشهر، وصاحب ذلك فرض الضرائب على المحروقات المزودة لمحطة التوليد، وغياب المانحين بسبب الحصار المفروض على قطاع غزة.

4- انقطاع الخطوط المصرية بشكل متكرر بسبب الأوضاع الأمنية في شمال سيناء، حيث أنَّ قدرة هذه الخطوط تصل في ذروتها إلى (MWH23)، وهي الآن متوقفة عن العمل معظم الأوقات.

5- ضعف الجباية؛ حيث لا تتجاوز نسبة الجباية المحصلة من قبل الشركة ما نسبته (30%)، أما نسبة الدفع الغير منتظم فبلغت (60%) وهي مرتبطة بالنشاط الاقتصادي، والذي يعتبر حاليًا في أدنى مستوياته، كما بلغت نسبة غير الملتزمين بالدفع بصورة نهائية (10%)، وتوجد أيضًا مشكلة المرافق الحكومية والمؤسسات الرسمية والبلديات؛ فهي تعتبر غير ملتزمة بالدفع في حين أنَّ استهلاكها للطاقة يمثل نسبة كبيرة من إجمالي الاستهلاك.

6- الفاقد على الشبكات حيث تعاني الشركة من عجز في الفاتورة الرئيسية للقطاع، ويُعزى ذلك للفاقد في الشبكات والذي قد يصل أحيانًا إلى أكثر من (22%) ما بين الأحمال الموزعة بطريقة غير جيدة وبين الاعتداءات التي تتعرض لها الشبكة، وهذا يشكل عبئًا كبيرًا يضاف إلى مجموع الأعباء التي تتحملها الشركة (موقع شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة).

13.3.2.الملخص:

استعرض الباحث في المبحث الثالث التعريف بشركة توزيع الكهرباء، وما هي رؤية شركة توزيع الكهرباء، ورسالة الشركة ونشأتها، ومجلس إدارة الشركة والأهداف العامة لشركة توزيع الكهرباء، وفروع الشركة وأعداد الموظفين على مستوى قطاع غزة في الشركة، وأورد الباحث قانون إنشاء سلطة الطاقة لأنَّ رئيس مجلس إدارة الشركة هو رئيس سلطة الطاقة، والتحديات والمعوقات التي تواجه الشركة، ولعل أهم التحديات هي العدو الصهيوني الذي يحاصرنا في قطاع غزة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1.3. تمهيد.

2.3.الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية.

1.2.3.الدراسات الفلسطينية.

2.2.3.الدراسات العربية.

3.2.3.الدراسات الأجنبية.

3.3.الدراسات المتعلقة بمتغير إدارة الأزمات.

1.3.3.الدراسات الفلسطينية.

2.3.3.الدراسات العربية.

3.3.3.الدراسات الأجنبية.

4.3.التعليق على الدراسات السابقة.

5.3.جدول الفجوة البحثية.

1.3. تمهيد:

الدراسات السابقة هي نقطة البداية لتحديث مشكلة الدراسة في كل الدراسات، وقد استعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع القيادة التحويلية وإدارة الأزمات لمعرفة ما هي أهم المشكلات التي تناولتها هذه الدراسات، ومعرفة الأساليب التي انتهجتها، وما أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات، وسيتم تصنيف الدارسات السابقة إلى ثلاثة مجموعات رئيسية، وهي: فلسطينية عدد (17)، وعربية عدد (16)، وأجنبية عدد (10)، تماشيًا مع كل متغير من متغيرات الدراسة، وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

2.3. دراسات متعلقة بالقيادة التحويلية:

1.2.3. الدراسات الفلسطينية:

1) دراسة (حجو، 2018) بعنوان: " أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تعزيز المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تعزيز المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة؛ ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكّون مجتمع الدراسة من العاملين في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (3167) موظفًا في (48) جمعية موزعة على محافظات غزة، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (360) موظفًا، وتم استرداد (320) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (88.8%).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، كان من أهمها؛ أنَّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة بشكل عام كان بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (72.21%)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد التأثير المثالي بنسبة (74.99%)، وفي المرتبة الأخيرة الدافعية الإلهامية بنسبة (71.10%)، وتؤثر القيادة التحويلية تأثيرًا ذو دلالة إحصائية في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد فسرت ما نسبته (48.8%) من التباين في المتغير

التابع (المنظمة المتعلمة)، وكان أهم المتغيرات تأثيرًا في المنظمة المتعلمة الحفز الإلهامي والاعتبارات الفردية، فيما تم استبعاد متغيري (التأثير المثالي، والحفز الفكري) لعدم وجود تأثير دال إحصائيًا لهما في المنظمة المتعلمة.

وكان من أهم توصيات الدراسة؛ العمل على تعزيز استخدام أسلوب القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة بهدف تحسين العوائد التنظيمية للجمعية، وبشكل خاص تعزيز المنظمة المتعلمة، وإعطاء قدر كافٍ من الاهتمام لتطوير الرؤية بشكل دائم، وضرورة إيجاد استراتيجية واضحة في الجمعيات الخيرية لاستثمار وتبني مقترحات وتوصيات فرق العمل التي تتسم بالنتائج النوعية.

2) دراسة (الشنطي،2017) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، بالإضافة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية(التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في عمليات إدارة المعرفة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير وتوزيع استبانة على عينة تكونت من) 240) مفردة من العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة – الشق المدني تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد الاستبانات المرجعة والصالحة للتحليل (210) بنسبة (87.5) من عينة الدراسة،

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطًا، إنَّ درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بُعد تخزين المعرفة، وأقلها ممارسة بُعد تطبيق المعرفة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (باستثناء بُعد الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة وقد فسرت ما نسبته (69.1%) من التباين في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة).

وكان من أهم توصيات الدراسة؛ ضرورة تبني رؤية واضحة وفلسفة إدارية وإجراءات تنظيمية تؤكد على ثقافة التعلم والبرامج التدريبية، وتخصيص الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية من أجل دعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

3) دراسة (العثماني، 2017) بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة".

هدف الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة، والتعرف إلى واقع الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة، وبيان العلاقة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وبين الفعالية التنظيمية للمدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والمكون من جميع العاملين في المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة، والبالغ عددهم (964) فردًا، وبلغ عدد العينة (274) مفردة، واعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية في توزيع الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور القيادة التحويلية بلغ (76.68%)، وبلغ الوزن النسبي لإجمالي محور الفعالية التنظيمية (73.38%)، ويوجد ارتباط معنوي موجب بلغ (0.85) بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية.

وكان من أهم توصيات الدراسة؛ ضرورة اهتمام قائد المدرسة بعقد الندوات والدورات والمحاضرات التي تعرف العاملين في المدارس الخاصة بمفاهيم القيادة التحويلية، وأهمية تبني وتطبيق هذه المفاهيم، وذلك لما لها من دور بالغ في تحقيق الفعالية التنظيمية، وضرورة اهتمام قائد المدرسة بعقد البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين في المدارس الخاصة على القيادة التحويلية؛ مما ينعكس على استخدامها بفعالية ونجاح.

4) دراسة (أبو ربيع، 2017) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في تحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية وقوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع

البيانات الضرورية، وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبيةً –الشق العسكري والبالغ عددهم (17654) موظفًا عسكريًا، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت(376) موظف–عسكري، وقد تم استرداد (356) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (89%)، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، كان من أهمها؛ أنَّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني–الشق العسكري كان بشكل عام بدجة مرتفعة وبوزن نسبي (76.42%) وجاء نمط التحفيز الفكري الأكثر توافرًا بين الأبعاد بنسبة (77.75%)، وفي المرتبة الأخيرة الدافع الإلهامي بنسبة (74.42%)، وتؤثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تأثيرًا جوهريًا في ممارسة السلوك الإبداعي، وقد فسرت ما نسبته (77.3%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

وكان من أهم توصيات الدراسة؛ العمل على تعزيز استخدام أسلوب القيادة التحويلية بجميع عناصره المختلفة بهدف تحسين العوائد التنظيمية للمنظمة، وبشكل خاص لتعزيز مستوى السلوك الإبداعي خاصة أنَّ الدراسة بيّنت الدور المهم للقيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي، وعلى المديرين القيام بتحفيز العاملين بخصوص البحث في القضايا غير المألوفة، وتشجيعهم على محاولة التجريب، وأخذ المبادرة في طرح أفكارهم الإبداعية دون خوف من اللوم أو العقاب؛ من خلال نشر ثقافة تشجع تدعم التعلم والإبداع.

5) دراسة (عبد العال، 2016) بعنوان: "درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين تبعًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت استبانتين لجمع بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها، واحدة لأبعاد

القيادة التحويلية الأربعة، والثانية لقياس مستوى الانتماء المهني لدى المعلمين، وقد وزعت الباحثة الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (400) معلمًا ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوزن نسبي (75.20%)، ولا توجد فروق حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وبأنه لا توجد فروق حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين بمحافظة غزة تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية باستثناء مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية، والفروق لصالح منطقة شرق غزة.

وكان من أهم توصيات الدراسة؛ العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية بين مديري المدارس الثانوية وتدريبهم عليها، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية، وضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة، وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم.

6) دراسة (أبو شريف، 2016) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة (من رئيس شعبة إلى وكيل وزارة) البالغ عددهم (1296) موظفًا، اختيرت منهم عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (297) موظفًا، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62.95%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة، وإن واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (64.103%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة، ويوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة بنسبة (71.9%).

وكان من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة؛ ضرورة تبني الوزارة مفهوم القيادة التحويلية، وتوفير سلوكيات وعناصر القيادة التحويلية في أفرادها، وذلك لأنَّها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة لقيادة التغيير، وأهمية تبني التغيير في الوزارة، حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة الخارجية، بغرض رسم خطط التغيير المناسبة لتعزيز البيئة الداخلية للوزارة.

7) دراسة (السلطي، 2015) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين لهذا الغرض تحتويان على (69) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (4857) (معلمًا/ معلمة) للمدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد وزع الباحث على عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (330).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ درجة تقدير ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية كانت كبيرة، وبوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من 10 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبأنَّ مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بلغ وزنها النسبي (74.00%) أي بدرجة كبيرة.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة؛ ضرورة وضع آليات ممنهجة للعمليات الإدارية يتم العمل وفقها من قبل مديري المدارس، ووضع خطة واضحة حول كيفية استخدام نتائج القيادة التحويلية كمدخلات رفع مستوى إدارة التميز، ووضع دليل رقابة وتقييم يتم العمل به لضبط تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها في نهايتها.

8) دراسة (القانوع، 2015) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية (دراسة مطبقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة)".

هدفت الدراسة الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني، وتوضيح أهمية القيادة التحويلية للقيادات في التنظيمات الفلسطينية، ومعرفة مستوى كفاءة القيادات الفلسطينية في ممارسة القيادة التحويلية، وكان مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة، والذي تكون من جميع قيادات الصف الأول، والثاني، والثالث في التنظيمات الفلسطينية في قطاع غزة، والمقدر عددهم (191) قائدًا لعام 2014م، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، اعتمدت متغيرات الدراسة على المتغير المستقل وهو: (أبعاد القيادة التحويلية الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية، التمكين) بينما المتغير التابع هو: (تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّه كان ترتيب أبعاد القيادة التحويلية كالتالي: الحفز الإلهامي، ثم التأثير المثالي، يليه الاعتبارات الفردية، ثم الاستثارة الفكرية، وأخيرًا التمكين، وجميعها جاءت بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني تُعزى للمتغيرات الشخصية، وجود فروق بين حماس وفتح لصالح حماس، وبين حماس والجهاد الإسلامي لصالح حماس، وبين حماس والجبهة الديمقراطية لصالح حماس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات الفلسطينية، وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة مهارات وخصائص القيادة التحويلية، والعمل على التوفيق بين أهداف التنظيمات الفلسطينية للخروج بمشروع وطني متكامل.

9) دراسة (القدرة، 2015) بعنوان: "متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المديرين العامين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى توفر متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المديرين العامين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث لتحقيق ذلك

المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام باستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والمتمثل في مديري الدوائر في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (211) مدير دائرة، ومن ذلك خلال توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة، وقد تم توزيع (131) استبانة بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ المديرين العامين بالشرطة الفلسطينية بقطاع غزة يمتلكون متطلبات القيادة التحويلية بنسبة (79.5%)، أن مستوى مخرجات العمل لدى المديرين العامين بالشرطة الفلسطينية بقطاع غزة بلغ (81.8%)، وبارتباط متطلبات القيادة التحويلية بمخرجات العمل لدى المديرين العامين بالشرطة الفلسطينية بقطاع غزة بنسبة (86.6%).

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة الاستمرار في ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى المديرين العامين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، وتعزيز ممارسات القيادة التحويلية في جميع المستويات الإدارية في الشرطة الفلسطينية بغزة، وتدعيم سياسة الاهتمام بمخرجات العمل بشكل أفضل إضافة إلى مخرجات الأداء.

10) دراسة (كنعان، 2014) بعنوان: "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين في محافظات شمال فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين في محافظات شمال فلسطين،، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين، والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (12575) معلم ومعلمة واختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (565) معلمًا ومعلمة، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع المعلومات، اشتمل محور القيادة التحويلية على ثمانية أبعاد هي (الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية جاء بدرجة عالية وبمتوسط (3.9)، يوجد ارتباط إيجابي دال إحصائيًا بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والانتماء المهني للمعلم.

ومن أهم **التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛** تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المديرون من معرفة طبيعة الواجبات التي يجب تناولها للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الطاقم التعليمي، واخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار عند تعيين مديري المدارس؛ وذلك لأهميته في تطبيق مهارات عالية في حل المشكلات وفق مفاهيم حديثة المجال.

11) دراسة (البواب، 2014) بعنوان: "أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين دراسة حالة- البنك الإسلامي الفلسطيني.

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة وتقييم أثر تطبيق القيادة التحويلية ونظام الحوافز المادية والمعنوية على حفز العاملين، وقد اعتمدت الدراسة في مقاربتها المنهجية على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم استطلاع عينة الدراسة، والمكونة من الموظفين العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني والبالغ عددهم (170) موظفًا، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات لذلك تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، متغيرات الدراسة تمثلت في المتغير المستقل وهو: (القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) والمتغير التابع (حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ القيادة الإدارية في البنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعاملين، من أجل رفع مستوى كفاءتهم، وإنتاجهم، وإبداعهم في العمل، وأظهرت أنَّ القيادة لديها قدرة على التأثير المثالي، وتهتم ببعد رعاية الأفراد داخل البنك، وتهتم بالتحفيز العقلي ولديها سمة الحافز الإلهامي.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة البنوك وتعزيز دور العاملين في المشاركة في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية للبنك، وتوفير دورات تدريبية وتثقيفية للموظفين الجدد لتوضيح مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها، ورفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للمرؤوسين بشكل يلبي كل احتياجاتهم الخاصة، وتصميم نظام فعّال للحوافز لمكافأة المبدعين المتميزين من العاملين.

12) دراسة (الديب، 2012) بعنوان: "مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه هذه الممارسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الفلسطينية، وكانت عينة الدراسة عبارة عن أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر- جامعة القدس المفتوحة- الجامعة الإسلامية- جامعة الأقصى) والتي بلغ قوامها (284) عضو هيئة تدريسية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ الوزن النسبي لدرجة ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بلغ (52.8%)، والوزن النسبي للصعوبات بلغ (73.9%) وأنَّ الوزن النسبي لسبل التطوير بلغ (73.6%).

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة تعزيز الأنظمة، والقوانين المتعلقة بالقيادات الإدارية الأكاديمية، والعمل على بناء معايير واضحة تتفق عليها الجامعات في اختيار القادة، وقيام الجهات المسؤولة بالجامعات بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

13) دراسة (النجار، 2012) بعنوان: "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية".

هدفت الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة للحصول على

المعلومات اللازمة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية للعام (2011–2012) والبالغ عددهم (397) مديرًا ومديرة، ومن متغيرات الدراسة القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وضغط العمل كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ حصول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية على وزن نسبي قدره (86.93%) بدرجة كبيرة، وحصلت مجالات استبانة القيادة التحويلية مرتبة حسب الحصول على الدرجة الأعلى للأقل كالتالي: (الاعتبار الفردي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي)، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة الشعور بضغط العمل وبين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ أنَّ تمنح وزارة التربية والتعليم الثقة والصلاحيات اللازمة لمديري المدارس لممارسة القيادة التحويلية، وإرسال بعثات من مديري المدارس للخارج بهدف جلب المعرفة، والاستزادة والاطلاع على خبرات، وتجارب الدول العربية والأجنبية.

14) دراسة (عواد، 2012) بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعملين والمعلمات".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحولية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والعلاقة بينهما، ومن أجل تحقيق هذه الدراسة تم اختيار مجتمع الدراسة من جميع المعلمين، والمعلمات في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية وعددهم (1941) معلمًا ومعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات كانت بدرجة عالية، ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائيًا بين تقديرات المعلمين، والمعلمات للقيادة التحويلية وتفويض السلطة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث وتدريب المديرين عليها لتمارس عن علم ومعرفة؛ لما لها من آثار إيجابية أظهرها الأدب التربوي.

15) دراسة (الأغا، 2011) بعنوان: "تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة".

هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس من خلال التعرف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات الدراسة الاستبانة، والمقابلة الشخصية، وتمثّل مجتمع الدراسة في معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ درجة ممارسة المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة (81%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الإعدادية المميزة بوكالة الغوث لدرجة ممارسة مديريهم لمهارات القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث، وتعزيز مهارة تعديل السلوك بالقيم التي تعتبر المهارة الأكثر تمثيلًا لمفهوم القيادة التحويلية.

16) دراسة (الرقب، 2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومتغيرات الدراسة شملت المتغير التابع: (تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، والمتغير المستقل: (القيادة التحويلية، ويتفرع منها التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،

وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية البالغ عددهم (1122)، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (660) أكاديميًا برتبة إدارية والإداريين في جامعة (الأزهر، والإسلامية، والأقصى).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ توفر أبعاد القيادة التحويلية، وكذلك توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية، وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عملية التفويض، والتمكين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم، وضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار، وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

17) دراسة (خلف، 2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الاكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الاكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، ومتغيرات الدراسة اشتملت على المتغير التابع (الإبداع الاداري)، والمتغير المستقل (سمات وخصائص القيادة التحويلية)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة البالغ عددهم (50) رئيسًا أكاديميًا، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّه توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (80.6%)، واحتل عنصر التأثير المثالي من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى، بينما احتل عنصر الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة أنْ تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير المرؤوسين، وضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين، وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له من أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالجامعة، والتركيز على تنمية قادة التغيير في الجامعة، والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير.

2.2.3. الدراسات العربية:

1) دراسة (الرواد وآخرون، 2016) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من منظور الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات – نموذج المعادلة الهيكلية".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقات بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي والمسئولية الاجتماعية للشركات، وتمثلت عينة الدراسة باستبانة بلغ عددها (217) تم توزيعها على الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالأردن، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ القيادة التحويلية ليس لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، بالإضافة لأنَّ القيادة التحويلية ليس لها تأثير إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات، وكذلك المسئولية الاجتماعية للشركات ليس لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ أنْ يتم استخدام نتائجها من قبل الباحثين لزيادة فهم العلاقات بين متغيراتها، واستخدامها من قبل المديرين كأساس لتحسين الأداء التنظيمي.

2) دراسة (الربيعي ونجم، 2016) بعنوان: "أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينة من المسئولين في المصارف الخاصة العراقية".

هدف البحث إلى معرفة دور القيادة التحويلية في القرار الرشيد، لمواجهة التراجع في بعض مؤشرات الأداء المصرفي نتيجة لغياب المفهوم الحديث للقيادة تلك المسماة بالقيادة التحويلة، والتي تحول دون الاستفادة من مزاياها المصارف، ولقد اختبر البحث على عينة من

المصارف الخاصة العراقية من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (77) مديرًا مفوضًا ومعاونَ مدير ومستشارًا ورئيسَ قسم، موزعين على (7) مصارف واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين، ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في إجمالي أبعاد القرارات الرشيدة في المصارف المبحوثة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ أنَّه من الضروري على المصارف (عينة البحث) أن تستند إلى المفاهيم العلمية في عملية الاختيار والاختبار لقياداتها، وأنْ تتمتع هذه القيادات بالقدرة الكبيرة على التفكير وبالتالي اتخاذ قرارات رشيدة.

3) دراسة (الساعاتي والمسارّي، 2015) بعنوان: "أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتوجات الألبان".

هدف هذا البحث معرفة تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتوجات الألبان في أبو غريب ببغداد، وهي من الشركات الحيوية التي تقدم منتجات مهمة للمستهلك العراقي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصف التحليلي في تحليل مشكلة البحث، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنهما اثنى عشر فرضية فرعية أخضعت لاختبارات إحصائية، وتم اختيار عينة مكونة من (100) مديرًا موزعين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة المذكورة، كما واستخدم الباحث وسيلة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلًا عن الزيارات والمقابلات المهيكلة التي تمت خلال مدة التطبيق.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين سمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط مع الالتزام إدارة الشركة بدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ العمل على رفع مستوى مشاركة الأفراد العاملين في الشركة من خلال إشراكهم في العملية الإدارية، وإظهار الاهتمام بأفكارهم، وآرائهم، والذي سينعكس على أدائهم، وضرورة اهتمام إدارة الشركة بتطبيق التمكين بوصية استراتيجية

إدارة حديثة تسعى إلى تشجيع القيادات التحويلية والعاملين فيها بضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة لتتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات المقدمة؛ وما لذلك من تأثير على تحقيق الإبداع.

4) دراسة (الغالبي وعلي، 2015) بعنوان: "دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة (دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق)".

هدف البحث الكشف عن تأثير امتلاك القيادات الجامعية لمقدرات الذكاء العاطفي في ممارسة نمط القيادة التحويلية في إطار الحكمة، وقد أجرى البحث ميدانيًا في عدد من جامعات وسط وجنوب العراق البالغ عددها (11) جامعة واختيرت عينة مكونة من (100) مفردة، تضم القيادات العليا في هذه الجامعات، والمتمثلة بمجالس الجامعات المتكونة من رئيس الجامعة ومساعديه العلمي والإداري وعمداء الكليات.

وتم الاستعانة باستمارة استبانة صممت لهذا الغرض، كما اعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها يوجد أثر مباشر وغير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية للذكاء العاطفي في القيادة التحويلية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ الذكاء العاطفي من المعايير المهمة التي ينبغي الأخذ بها عند اختيار القيادات الجامعية.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ تشجيع القادة الجامعيين على القيام باختبار ذاتية للتعرف إلى مستوى ذكائهم العاطفي.

5) دراسة (عباس وحيدر، 2015) بعنوان: "مدى توافر مهارات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين".

هدفت الدراسة إلى معرفة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، وتضمن البحث مهارات القيادات التحويلية بمجالاتها الخمسة، وهي: (الخطاب التحويلي لدى الرئيس، العمل الجماعي التعاوني، مهارة تعديل السلوك بالقيم، استخلاص مهام الرؤية المشتركة، مهارة التفهم والاعتذار)، حيث تم بناء المقياس وفق هذه المجالات الخمسة، فتم

تصميم استبانة مشتملة على (95) عبارة، وبلغت عينة الدراسة (143) عضوًا من أعضاء الهيئة التدريسية التي يمثل مجتمعها بعدد (4849) عضوَ هيئة تدريس، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، وترتبط بعلاقة إيجابية من الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ووجدت الدراسة أنَّ أساتذة جامعة بغداد يتسمون بتوافر مهارات القيادة التحويلية لديهم ولصالح الإناث.

6) دراسة (مرزوق، 2015) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة: " جامعة محمد خضير – بسكرة "

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) على إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مجتمع الدراسة من الأساتذة الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة، فيما اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجميع البيانات، وتم توزيع (60) استبانة على الأساتذة الإداريين، وقد استرد منها (44) استبانة. كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على أساليب إحصائية عدة لتحليل البيانات، وتم التحليل من خلال برنامج SPSS.20.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة بجامعة محمد خيضر بسكرة، وكذلك بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في تطبيق إدارة المعرفة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة توفير مناخ تنظيمي يدعم القيادة بشكل عام والتحويلية بشكل خاص من أجل تسريع الوصول لإدارة المعرفة، وضرورة تدريب قيادات الجامعة على استخدام نمط من أنماط القيادة التحويلية.

7) دراسة (الفريجي، 2014) بعنوان: "أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير".

هدفت الدراسة التعرف إلى أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية، والتعرف إلى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإعدادية، وعلاقة أبعاد القيادة التحويلية بإدارة

التغيير، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة يتمثل في مديري المدارس الإعدادية الصباحية الذكور والإناث في مديريات بغداد الست وكان عددهم (211) مديرًا/مديرة فيما اختارت الباحثة عينة مكونة من (150) مديرًا ومديرة من المجتمع، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ استعمال مديري المدارس الإعدادية بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية الذي جاء في المرتبة الأولى فيما كان بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة استعمال أسلوب القيادة التحويلية؛ لما له من دور في تشجيع المدرسين في تحقيق الأهداف التربوية، وضرورة استعمال الأساليب العلمية والتربوية الحديثة في إدارة التغيير.

8) دراسة (حسين وسعيد، 2014) بعنوان: "توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي".

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة التحويلية وتلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، إذ تشكل القيادة التحويلية إحدى الاتجاهات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية العاملة لدى المؤسسات، كما يشكل الاعتماد الأكاديمي أهم المزايا التي تتمتع بها المؤسسات بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث، والتي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة بعد إجراءات الصدق والثبات عليها، واختيرت متوسطة الغربية للبنين كميدان للتطبيق، إذ تم اختيار عدد من العاملين في الكلية كعينة للبحث وبواقع (38) فردًا وهو يشكل (15%) من حجم العينة المبحوثة، وهو من النسب المقبولة في الدراسات الإنسانية، ولإدخال وتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّها أكدت معظمها على صحة الفرضية الرئيسة التي انطلق منها البحث، والتي أشارت إلى " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وتلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي".

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة اطلاع المؤسسة المبحوثة على تجارب الدول المتقدمة في مجال القيادة التحويلية والاعتماد الأكاديمية ومحاولة توظيف أفكارها لديها.

9) دراسة (خليل، 2015) بعنوان: "أثر نمط القيادة التحويلية على كل من الأداء والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة (دراسة ميدانية على محافظة القليوبية)".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وكذلك العلاقة بين القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، وذلك لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، وكانت القيادة التحويلية هي المتغير المستقل، وكل من الأداء والرضا الوظيفي متغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ هناك مناخ عام لا يشجع على الإبداع والابتكار بالمؤسسات التعليمية والمدرسية، بالإضافة إلى ضعف برامج التدريب الموجهة للمديرين، فضلًا عن الضغوط التي تمارس على مدير المدرسة من قيادات عليا، وهناك صراع دائم بين المدير والوكيل في أداء الوظائف، بسبب تكرار المسؤوليات والواجبات، مما يعيق تطبيق القيادة التحويلية، مما يمنع تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والمديرين، وكذلك القيادة التحولية، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، يرتبطون بشكل إيجابي حيث تؤدي القيادة التحويلية إلى تحصين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية العليا بوزارة ومديريات التربية والتعليم، وتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين بغرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيهم، وذلك من أجل تحقيق مستوى أعلى للرضا والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية.

10) دراسة (الشكره، 2013) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات بالإدارة العامة للمرور بالرياض، والعلاقة بين ممارسة القيادات بالإدارة العامة للمرور للسلوك التحويلي

وتحسين الأداء للعاملين بالإدارة العاملة للمرور، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، المتغير التابع (مستوى الأداء لدى العاملين) وتم استخدام المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من ضباط الإدارة العامة للمرور بالرياض من رتبة ملازم إلى رتبة عقيد، وتم تطبيق الدراسة في الإدارة العاملة للمرور (الرياض السعودية).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ انه تسود ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات بالإدارة العامة للمرور بالرياض، وتتوفر ملامح عدة لتحسين الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للمرور، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادات بالإدارة العاملة للمرور للسلوك التحويلي، وتحسين الأداء للعاملين بالإدارة العامة للمرور.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ الاستمرار في ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بالإدارة العامة للمرور، وإجراء دراسات حول دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء للعاملين في قطاعات أخرى لمعرفة مدى إمكانية تعميم هذه الدراسات والاستفادة منها في تحسين أداء العاملين في تلك القطاعات.

11) دراسة (آل فطيح، 2013) بعنوان: "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعليم التنظيمي في الأجهزة الأمنية".

هدفت الدراسة التعرف إلى إسهام تطبيقات القيادة التحويلية في تحقيق التعليم التنظيمي بالأجهزة الأمنية، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، المتغير التابع (التعليم التنظيمي)، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للأمن والعام والمديرية العامة للجوازات، والبالغ عددهم (521) ضابطًا، وعينة الدراسة تكونت من (221) ضابطًا من مختلف الرتب العسكرية، وتم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات جمع المعلومات اللازمة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ توفر السلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة، وتوفر ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة، وحصول بُعد التأثير المثالي على المرتبة الأولى، ووجود مزايا للقيادة التحويلية والتعليم التنظيمي في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ان تعمل الإدارة العليا على تبني الأساليب القيادية الحديثة ودعم تطبيقات القيادة التحويلية بما يحقق تفعيل برامج وتقنيات العلم التنظيمي، والتركيز على انتقاء القيادات الأمنية ذات المهارات، والقدرات الإبداعية والابتكارية من القادة التحويليين لتولي المناصب القيادية المهمة لإحداث التغيير المنشود، وإدارة التحول، والتعلم التنظيمي.

12) دراسة (الغزالي، 2012) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية".

هدفت الدراسة الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ومتغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل وهو: (أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)، والمتغير التابع وهو (فاعلية اتخاذ القرار)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري شركات التأمين العامة في الأردن البالغ عددها (28) شركة، وعينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة حيث بلغ مجتمع وعينة الدراسة (489) فردًا في المستويات الإدارية العليا، والوسطى في هذه الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، ومستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعًا، والتأثير المثالي كان له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية، وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار في قطاعات أخرى.

13) دراسة (حماد،2011) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، والتعرف إلى مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية، وعملية التغيير داخل المشفى، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية وهي: البعد الكارزمي،

والحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي، والإثارة الفكرية)، والمتغير التابع (التغيير التنظيمي)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة تكونت من (50) فردًا من العاملين في مستشفى الهلال الأحمر بدمشق.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ هناك تأثير للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المشفى المدروس، لا يوجد بُعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير التنظيمي، وإنما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، ووجود علاقة ايجابية ترضية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية (البُعد الكارزمي، الحافز الإلهامي، الآثارة الفكرية) والتغيير التنظيمي، لا البُعد الرابع وهو بُعد الاعتبار الفردي كانت العلاقة ايجابية لكنها ضعيفة وليست قوية.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ الاعتماد على أحد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي لتكون عملية ناجحة، وتفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين، والاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجًا لممارسة العمل، مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية في مناخ العمل، واختيار القادة الإداريين مما تتوافر لديهم الخبر والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤوسين عند قيام إدارة المشفى للتغيير التنظيمي.

14) دراسة (الغامدي، 2011) بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميداني بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة؟ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين، ممن يحملون الرتب التالية: (رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم) الذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والإدرات والقطاعات والوحدات الميدانية التابعة لها، البالغ عددهم (253) ضابطًا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ أفراد عينة الدراسة يرون أنَّ القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة

بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.38)، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستويات (0.01) فأقل ين السلوك القيادة التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ العمل على تبني السلوك القيادة التحويلي من قبل القيادات بحرس الحدود، ذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القيادات مهاراتها وخصائصها، وحث القيادات بحرس الحدود على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينهما.

15) دراسة (العطوي،2010) بعنوان: "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية)".

هدفت الدراسة الكشف عن أثر القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة للتعرف إلى الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم، وتكون مجتمع الدراسة من شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية وعددها (6) شركات، وقد شملت عينة الدراسة مجتمع الدراسة كله، حيث بلغت العينة (135) فردًا من موظفي المستويات الوسطى والدنيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك كان مرتفعًا، وأنَّ مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركات البلاستيك كان متوسطًا، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة تعزيز مبدأ مشاركة العاملين في شركات البلاستيك في عملية صنع واتخاذ القار، تعزيز اهتمام المديرين لإشباع الحاجات الاقتصادية للعاملين معهم، وتعزيز قدرة المديرين العاملين في هذه الشركات بإثارة روح الحماسة

للعاملين وتحفيزهم في سبيل تحقيق رؤية وأهداف الشركة، وضرورة أن توفر الشركات نظامًا إداريًا يسهل توزيع المعرفة على العاملين.

16) دراسة (صبري،2009) بعنوان: "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير – دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية".

هدفت الدراسة إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة تغيير بلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للقيادة التحويلية، وإدارة التغيير وبلورة مفاهيمها، دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية، وإدارة التغيير في المنظمة المبحوثه، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، مجتمع الدراسة اشتمل على القطاع المصرفي العراقي الخاص، حيث تم اختيار أربعة مصارف بشكل عشوائي، وكانت عينة الدراسة عينة طبقية تمثلت بـ (مديري الفروع، مديري الإدارات، رؤساء أقسام) على اعتبارهم مساهمين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل للقيادة التحويلية ومحاورها (صياغة الرؤية، الاتصال الفعال، التمكين، تنفيذ الرؤية)، والمتغير التابع إدارة التغيير ومحاورها (التغيير الهيكلي، التغيير الفني، التغيير السلوكي، التغيير الوظيفي).

ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة؛ أنَّه اتضح أنَّ نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر، ومواصفات سلوكية ومعرفية، وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم الملائمة لقيادة التغيير.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغييرات؛ إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي نموذجًا قادرًا على التغيير، والاهتمام بمكونات القيادة التحويلية في المنظمات؛ لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة لقيادة التغيير، والتي تتمثل بأربعة مكونات هي: (الرؤية، الاتصال الفعال، التمكين، تنفيذ الرؤية).

3.2.3.الدراسات الأجنبية:

1) دراسة (Imran وآخرون، 2016): **Organizational learning through transformational leadership**

التعلم التنظيمي من خلال القيادة التحويلية

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج التعلم التنظيمي من خلال القيادة التحويلية مع دراسة الأثر غير المباشر لعملية إدارة المعرفة مع الدور الفاعل لثقافة المعرفة المكثفة.

وأجريت هذه الدراسة في بنوك القطاع الخاص في جنوب البنجاب، باكستان، وتم تحديد حجم عينة الدراسة وهي (386) موظفًا باستخدام الإنترنت من حوالي (280،39) موظفًا؛ للحصول على استجابة فعّالة، وتم أخذ عينات عشوائية بسيطة لاختيار العينة.

أما منهجية الدراسة فقد تم إجراء تحليلات إحصائية للاستبانة، وتم استلام (204) استبانة صحيحة بمعدل الاستجابة حوالي (53%)، وكانت ردود الدراسة والتي تم الحصول عليها من الموظفين الإداريين الذين يعملون في بيئة الفريق الذي يرأسه قائد، ويشارك هؤلاء الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرار مثل:(محلل الائتمان، مدير الأعمال، مدير فرع، مدير العلاقات، مدير التجزئة، ومدير المنطقة)، وتوزعت حسب الجنس إلى (83) إناث و(121) ذكور استجابوا للاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على التعلم التنظيمي، والقدرة العملية على إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي. بالإضافة إلى تعزيز الثقافة المكثفة للمعرفة للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ أنْ تبدأ الإدارات بخطوات لإحداث القيادة التحويلية، وتطوير ثقافة المعرفة المكثفة وإدخال عمليات إدارة المعرفة لتعزيز بيئة التعلم في المنظمات.

2) دراسة (Ozbag & Çekmecelioglu، 2016): Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity

القيادة والإبداع: تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الفردي

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي من خلال التركيز على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية في عينة من (275) مشاركًا. ففهم العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع يساعد القادة على تطوير وتنمية قدرات الموظفين على الإبداع.

وقد تم اختيار العينة والمعلومات السكانية من أجل التحقيق التجريبي في الفرضيات، فتم استخدام أدوات مثل: البريد الإلكتروني، والمقابلات الشخصية وجهًا لوجه لجمع البيانات من كبار المديرين، حيث تم تحديد (45) شركة من بين (650) شركة كمجموعة مستهدفة، حيث كان عدد المشاركين (275) شخصًا من المديرين الأوليين والمتوسطين، ومن كبار المديرين.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ وجود صلة مباشرة وإيجابية بين التحفيز الفكري والإبداع الفردي، وتشير النتائج أيضًا إلى إيجابية الربط بين الدافع الملهم، والنفوذ المثالي والإبداع الفردي، ومع ذلك تنخفض هذه العلاقة الإيجابية عندما يتم تضمين التحفيز الفكري، وأن القيادة التحويلية قد يكون أسلوب القيادة الأنسب لبعض الأنشطة الاستغلالية التي تنطوي على افتراضات صعبة، وأخذ المخاطر، وتقترب من المشاكل بطرق جديدة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ أنَّه يجب على القادة تخصيص المزيد من الوقت للتفكير في كيفية تحفيز الموظفين على التفكير والتصرف بشكل خلّاق.

3) دراسة (Brewer وآخرون، 2016) Impact of transformational leadership on nurse work outcomes

تأثير القيادة التحويلية على مخرجات عمل الممرضات

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على نية الممرضات الجديدات في العمل البقاء في المهنة (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي).

وكانت هذه الدراسة قد طبقت على الممرضين الذين مضى على رخصة عملهم (7.5-8.5) سنوات والتي كانت جزءًا من تصميم جدول طولي مكون من (10) أعوام، وتمثلت العينة

التحليلية للدراسة من (1037) ممرضًا وطنيًا مرخصًا حديثًا من الممرضين المسجلين، ثم تم جمع البيانات، واستخدم الباحثون نموذج (بروبيت probit) لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ونية البقاء، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّه لم يكن للقيادة التحويلية تأثيرًا كبيرًا على نوايا الممرضين بالبقاء والرضا الوظيفي، ولكن ترتبط بشكل كبير مع الالتزام التنظيمي، وكذلك فإنَّ (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ودعم المدير، والفرص الترويجية، والعمر) ترتبط إيجابيًا مع نية البقاء، في حين أن (الأصل العرقي، وفرص العمل غير المحلية، وظروف العمل) كانت علاقتها سلبية مع نية البقاء، كما لم تكن للقيادة التحويلية علاقة مباشرة مع نية البقاء والرضا الوظيفي وكان لها تأثير إيجابي مباشر صغير على الالتزام التنظيمي.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لما له من دور في زيادة نية البقاء.

4) دراسة (Nguyen وآخرون، 2016) Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance

تأثير أسلوب القيادة التحويلية ونظام التحكم الإداري على الأداء الإداري

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على ثلاثة خيارات، وهي: (نظام إدارة الأداء الشامل، ونظام المكافآت، والاعتماد على معلومات هيئة الرقابة المالية)، ومعرفة كيفية تأثير أسلوب القيادة التحويلية على اختيار تصميم الأداء الشامل ونظام المكافأة، ومعرفة مدى اعتماد المديرين الثانويين على المحاسبة واسعة النطاق.

وقد تمثلت عينة الدراسة في مديري الأقسام المسؤولة عن المبيعات والإنتاج والمحاسبة والتسويق والعمليات في منظمتهم العاملة في فيتنام، ولتحديد المشاركين، حصلنا أولاً من قسم التخطيط والاستثمار في جمعية رجال الأعمال في فيتنام على قائمة من (2787) عنوانًا للبريد الإلكتروني للمديرين في أقسام العمل. ثم اخترنا (710) مديرًا عشوائيًا من القائمة للمشاركة في الدراسة. ثم دعينا كل من هؤلاء المديرين بشكل فردي للمشاركة من خلال إرسال بريد إلكتروني لهم مرفق به الاستبانة، وكذلك عرضًا لتزويدهم بموجز للنتائج إذا استكملوا تعبئة الاستبانة. استجاب منهم (152) (أي 21.4٪) وأنهوا تعبئة الاستبانة كاملة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي ومباشر وكبير على الأداء، وبالنسبة لنظام الرصد والمراقبة والإشراف نجد أنَّ له تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا كبيرًا على استخدام معلومات جيش صرب البوسنة ولكن ليس له أي تأثير كبير على أنظمة المكافآت، وقد قامت الدراسة بتحسين فهم كيفية تدخل الوسطاء في العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والأداء الإداري.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ بضرورة ممارسة القيادة التحويلية بما له من تأثير إيجابي على الأداء.

5) دراسة (Rijal، 2016) The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector

تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على منظمة التعلم: تحليل مقارن لقطاع تكنولوجيا المعلومات

هدفت الدراسة إلى مقارنة تطور المنظمة المتعلمة بين الهند ونيبال، وتحديد أهم العوامل التي تؤثر في تطوير المنظمة المتعلمة وهما:(القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية التوليدية والتكيفية) باعتبارهما عاملين مهمين يؤثران على تطوير المنظمة المتعلمة.

وقد قامت الدراسة باستخدام البحوث الاستكشافية، وجمعت البيانات من خلال استبيان استقصائي من قطاع تكنولوجيا المعلومات، وجرت المقارنة بين نيبال والهند، حيث تم توزيع (400) استبانة في كل بلد، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ولتحديد العلاقة الإحصائية بين المتغيرات تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ القيادة التحويلية والثقافات التنظيمية التوليدية والتكيفية لها تأثير إيجابي على تطوير المنظمة المتعلمة، وضرورة التحول إليها للحاجة لها في هذا العصر.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ ضرورة تطوير سلوكيات القيادة التحويلية لدى قادة المنظمات وتغيير ثقافتهم لتعزيز التعلم.

6) دراسة (Karimi & Morshedi، 2015) بعنوان: The relationship between transformational leadership with organizational innovation العلاقات بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في جامعة أزاد الإسلامية في إيران، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في (175) كلية في الجامعة، أما عينة الدراسة فتكونت من أعضاء الهيئة التدريسية في (120) كلية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّه يوجد علاقة بين القادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، الحافز الفكري، الاستثارة الفكري، الاعتبارات الفردية)، والابتكار التنظيمي، وأيضًا كان لبُعد التأثير المثالي الأثر الكبير والقوي على الابتكار التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر) ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية مع (الخبرة)،

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة؛ أنه ينبغي على السلطة صاحبة القرار، والإدارة في الجامعة عدم توجيه الانتقاد لأعضاء هيئة التدريس بعنف عند وجود أي خطأ لأنَّ هذا سيقمع الإنتاجية والابتكار؛ وذلك بإمداد الأعضاء بما يحتاجونه من تعليمات، ومعلومات باستمرار، وتنفيذ ورشات عمل وبرامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام، وذلك مِنْ أجل زيادة وعيهم بمفهوم القيادة التحويلية، ولإكسابهم مهارات القيادة التحويلية، يجب اختيار القادة من بين الذين لديهم القدرة على التفاعل والتواصل مع الآخرين.

7) دراسة (Denker، 2014) بعنوان: Transformational leadership in nursing: Apilot nurse leader development programme القيادة التحويلية في التمريض: برنامج تطوير قادة التمريض.

هدفت الدراسة إلى تنفيذ وتقييم برنامج تطوير قادة التمريض في مستشفى (كلارك سيفل في جنوب الهند)، مجتمع الدراسة تكون من جميع العاملين في المستشفى والبالغ عددهم (1684) موظفًا، حيث كان عدد أفراد التمريض (724) موظفًا، وتم اختيار عينة الدراسة من القادة في التمريض حيث بلغت العينة (30) موظفًا، والتي تمثلت في (مدير التمريض، ومساعد

مدير التمريض، ومشرفي التمريض)، واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، حيث تم اللقاء بمجموعة من قادة التمريض قبل، وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي، تم تحديد هذه المجموعة بعد الحصول على المعلومات عنهم من خلال استخدام أداة التقييم (LPI) وهي اختصار لـ (Leadership Practice Inventory) (تقييم لممارسات القيادة) حيث تعتمد هذه الأداة على التغذية الراجعة بما يسمى بـ (360 درجة) والتي تنص على الحصول على المعلومات من (5) أفراد ومنهم (الإدارة العليا، الزملاء، المرؤوسين، من الشخص نفسه، من العملاء).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ وجود تحسين في مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين بعد تنفيذ البرنامج؛ حيث إنَّ هذا التحسن ينسجم مع فلسفة المستشفى.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة؛ الاستمرار في إعطاء البرامج التدريبية لتشمل كل القادة، والمديرين في المستشفى، عقد الدورات بشكل آخر، حيث يتم تنفيذها بواقع ساعتين يوميًا وعلى مدار الأسبوع.

8) دراسة (Kamali، 2014) بعنوان: Studying the relationship between transformational leadership style and again competitive advantage (case study: wire and cable company at Mohn in Shahrood city)

(دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية واكتساب الميزة التنافسية: دراسة حالة لشركة موغان للكابلات والأسلاك في مدينة شاه روود)

هدفت الدراسة لتحليل العلاقة ين نمط القيادة التحويلية، واكتساب الميزة التنافسية في شركة موغان للكابلات والأسلاك في مدينة شاه روود، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (200) خبيرًا في الشركة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (134) خبيرًا، وتم استخدام (Cochan formula) لتحديد حجم العينة، متغيرات الدراسة كانت القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ وجود علاقة ترضية ايجابية قوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات

الفردية) وما بين الميزة التنافسية، والتأثير المثالي والحفز الإلهامي لهما تأثير قوي وكبير على تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة؛ أنه يتحتم على المديرين والمشرفين تحديد الوظائف والمهام في الشركة، والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بصورة أفضل، ويجب على المديرين تشجيع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، يجب تحديد الأهداف والاتجاه بحرص وبوضوح وذلك من أجل تمكين العاملين للقيام بعملهم على أكمل وجه وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

9) دراسة (Zhou، 2012) بعنوان: The factors effect of transformational and transactional leadership and organizational commitment on employees job satisfaction and job performance.

تأثير عوامل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عوامل كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي للعاملين، واشتملت متغيرات الدراسة المستقلة على (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والالتزام التنظيمي) والمتغيرات التابعة على (الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي)، وتم استخدام المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت هذه الدراسة في مدينة بان كوك، وكان مجتمع الدراسة من كل الموظفين الدائمين في بان كوك وبلغ عددهم (88،3) مليون موظفًا وبلغت عينة الدراسة (400) موظفًا، حيث تم استخدام قانون (Yamane (1993) Formula) لتحديد حجم العينة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لها علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة؛ أنَّه يتعين على القادة استخدام السياسات المناسبة، وابتكار طرق جديدة للإدارة، وذلك من أجل زيادة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين؛ وذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة.

10) دراسة (Gill، 2012) بعنوان: Transformational leadership across Hirachial levels in UK Manufacturing organization.

القيادة التحويلية في مستويات التسلسل الهرمي في المنظمات الصناعية في المملكة المتحدة.

هدفت الدراسة التحقق من فعالية القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة التساهلية عبر المستويات الخمسة في التسلسل الهرمي في المنظمات الصناعية في المملكة المتحدة، وبالتالي تطوير نموذج عمل جديد يعتمد على نتائج البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (38) منظمةً في القطاع الصناعي في المملكة المتحدة، حيث بلغ عدد المديرين فيها (3000) مديرًا، ومثلت عينة الدراسة ما عدده (432) من مختلف مستويات التسلسل الهرمي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّه يتم استخدام نمط متميز من السلوكيات من قبل المديرين عبر مختلف المستويات الهرمية في المنظمات في المملكة المتحدة، والقيادة التحويلية لها نفس التأثير والفعالية عبر المستويات الهرمية المختلفة في المنظمات، بينما القيادة التبادلية ليس لها فعالية في المستويات العليا من التسلسل الهرمي لكن فعاليتها ظهرت في المستويات الوسطى والدنيا، والقيادة التساهلية ليست ذات فاعلية في المستويات كافة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة؛ ضرورة تطوير سلوك القيادة التحويلية في كل المستويات الهرمية في المنظمات الصناعية في المملكة المتحدة، توصي للمديرين في المستوى الثالث والرابع بأنهم ما زالوا بحاجة إلى التطوير والتنمية في محور سلوك القيادة التبادلية الإيجابي، وكذلك في محاور القيادة التحويلية، وتوصية بضرورة التغيير الكامل لنطاق برنامج القيادة وذلك للحاجة إلى التطور في نمط القيادة التبادلية وخصوصًا الإيجابية، والإدارة بالأهداف، وخصوصًا لدى مديري المستويات الوسطى والدنيا في المنظمات.

3.3.ثانيًا: دراسات متعلقة بإدارة الأزمات:

1.3.3.الدراسات المحلية:

1) دراسة (داود، 2018) بعنوان: " تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة" دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني.

هدفت الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في قطاع غزة، وتحديد مدى استخدام المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني للنماذج في تحليل بيئته الداخلية وإبراز النتائج المتوقعة في تحسين إدارة الأزمات عند تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي. استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويتكون مجتمع الدراسة من ضباط ومديري المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة من رئيس قسم فأعلى والبالغ عددهم (182) شخصًا، أخذت منهم عينة عشوائية ويقدر عددهم (124) شخصًا تم توزيع الاستبيانات على أفراد هذه العينة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ أنَّ نموذج ماكينزي كان ناجحًا في تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وأظهرت أنَّ المتغيرات المؤثرة في "إدارة الأزمات وهي: الاستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة، العاملين الهيكلية، المهارات، القيم" تؤثر تأثيرًا كبيرا على إدارة الأزمات.

خرجت الدراسة بتوصيات عدة، كان من أهمها؛ ضرورة استخدام النماذج الإدارية لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني؛ لتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات استحداث إدارة متخصصة لإدارة الأزمات والكوارث ضمن الهيكل التنظيمي والتي من شأنها القيام بمهام إدارة الأزمات والكوارث كافة، والتحديث المستمر لخطط الطوارئ وبخطة الدفاع المدني الفلسطيني مع توفير كافة الاحتياجات بشكل مسبق حتى لا يحدث أي خلل عند وقوع أي أزمة مفاجئة.

2) دراسة (الخضري، 2017) بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات".

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء استبانتين كأداة للدراسة والتي اشتملت على متغيرات عدة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) وكانت الاستبانة الأولى لقياس فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية من وجه نظر المعملين وتحتوي على (21) فقرة موزعة على مجالين، بينما الثانية لقياس مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معمليهم، وتحتوى على (23) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي شملت (250) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة قد تم اختيارها بطريقة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها؛ تحقق فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظات غزة، كما يوجد موافقة بدرجة متوسطة على مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغيرات الدراسة الجنس لصالح المعلمين، ومتغير المؤهل العملي لصالح الماجستير فأعلى.

وتوصلت الدراسة لعدة توصيات وهي تطوير كفاءة مديري المدارس الثانوية في مهارات اتخاذ القرارات وفق المنهجية العملية لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار لديهم لتحسين فاعلية إدارة الأزمات، وزيادة فرص حملات المؤهلات العليا في المشاركة الفاعلية في اتخاذ القرارات التربوية، تقديرًا لإمكانياتهم المعرفية والعملية والأجدر في الإبداع والابتكار والتطوير، والابتعاد عن التمسك بالأنظمة واللوائح الروتينية.

3) دراسة (عبد العال، 2017) بعنوان: "إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الأزمات، وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، تبعًا لمراحلها الخمسة، والتأكد من انسجام هذه الممارسات مع أهداف الوزارتين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارتين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل؛ نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع (116) استبانة على المبحوثين (مجتمع الدراسة)، وتم استرداد(94) استبانة أي بنسبة (81.03%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أنَّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر نظام لإدارة الأزمات بوزارتي العمال، والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.18) وبوزن نسبي مقداره (63.58%)، وتوجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين مراحل إدارة الأزمات، وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، حيث بلغ معامل الارتباط (76.5%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها؛ ضرورة زياد الاهتمام، وتوفير الدعم اللازم من موارد مالية، ومادية لنظام إدارة الأزمات؛ لما له من أهمية كبيرة، وتأثير مباشر على جودة القرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، وتبني إدارة المبادرة بدلًا من إدارة رد الفعل في إدارة الأزمات، وضرورة الاهتمام بمستوى جودة القرارات الإدارية بالوزارتين، لما لها تأثير على كافة المستويات الإدارية، وخاصة في ظل الأزمات المتعددة والمتنوعة التي تواجه الوزارتين.

4) دراسة (أبو رمان، 2016) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية".

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين، حيث تم بناء

استبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، وتكونت عينة الدراسة من (359) عاملًا وعاملة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بُعد التأثير المثالي، والذي وجد أنه يُمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (64.1%) من الاستعداد لإدارة الأزمات، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرًا في الاستعداد لإدارة الأزمات، هو بُعد التمكين، يليه في التأثير بُعد الاعتبار الفردي ثم بُعد الاستثارة الفكرية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها؛ تشجيع الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية على تبنّي نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، لأنَّ تطبيقها يؤدي إلى نجاح مواجهة الأزمات، مما يرفع من مستوى التنافسية لهاتين الشركتين.

5) دراسة (البلبيسي،2016) بعنوان: "سُبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى توضيح أساليب تطوير اتخاذ القرار الأمني، وما إلى ذلك من انعكاسات أمنية واضحة في عمليات إدارة الأزمات التي تواجه وزارة الداخلية الأمن الوطني، وتحديد مجموعة من الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية، والوقوف على أهم المعوقات التي تعرقل عملية تطوير الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار الأمني في الوزارة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حجم مجتمع الدراسة الكلي التي بلغ عدده (1556) موظفًا، وأخذت عينة الدراسة حجمها (147) موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ وجود اعتماد بنسبة عالية على الأساليب التقليدية التي تم تناولها في الدراسة (الخبرة، دراسة الآراء، إجراء التجربة، البديهية والحكم الشخصي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي(71.80%)، وأظهرت النتائج أن هناك ضعف

في استخدام الأساليب الحديثة التي تناولتها الدراسة (بحوث العمليات، شجرة القرارات، نظرية المباريات، بناء السناريوهات، نظم دعم القرار) حيث بلغ المتوسط الحسابي(52.07%).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ ضرورة ضبط عملية إدارة الأزمة بتحقيق التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وباقي الإدارات العاملة، وذلك بتوضيح الاستراتيجيات المتبعة والسيناريوهات الممكنة وإتمام عملية التخطيط المشترك بينهم لدراسة كل ما من شأنه تعزيز العمل والتأثير في مسار القرار المتخذ لإدارة الأزمة، والاستعانة والاستفادة من أصحاب الخبرات في العمل الأمني بشكل عام وإدارة الأزمات بشكل خاص بتطوير أساليب اتخاذ القرار من خلال تدريب متخذي القرار على بعض الأساليب الحديثة.

6) دراسة (أبو حجر،2016) بعنوان: "درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم".

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبانتين، استبانة لإدارة الأزمات مكونة من (39) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي: (التخطيط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها- التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها – التعامل مع الأزمات بعد انتهاء الأزمة – تجنب حدوث الأزمات في المستقبل)، واستبانة للثقافة التنظيمية مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (ثقافة القوة- ثقافة الإنجاز- ثقافة النظم والأدوار- ثقافة التعاطف الإنساني).حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في ثلاث مديريات، وهي: مديرية جباليا التعليمية، ومديرية بيت لاهيا التعليمية، ومديرية غرب غزة التعليمية، والبالغ عددهم (2125) معلمًا ومعلمة للعام الدراسي (2015م)، وقامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة تمثل (20%) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (425) معلمًا ومعلمة وتم جمع (350) استبانة بمعدل (82.3%) من عينة الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات كانت بشكل مرتفع وبوزن

نسبي(73.5%)، ووجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للممارسة إدارة الأزمات وفي درجات الأبعاد الفرعية تُعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات وكذلك المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأدنى، ونمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في ثلاث مديريات هو نمط ثقافة الإنجاز الذي احتل المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ (80.2%)، ويليه في المرتبة الثانية نمط ثقافة النظم والأدوار وبوزن نسبي بلغ (79.8%)، ويليه في المرتبة الثالثة نمط التعاطف الإنساني وبوزن نسبي بلغ (79.8%) ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة نمط ثقافة القوة وبوزن نسبي بلغ (79%).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ عقد دورات تدريبية لمديري المدارس ونوابهم، وخاصة المديرين الجدد لزيادة معرفتهم بآليات إدارة الأزمات المدرسية المتنوعة التي قد تصيب المدرسة، وإدخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبية، وإنشاء قاعدة بيانات مركزية خاصة بإدارة الأزمات في كل مديرية، وقاعدة بيانات فرعية في كل مدرسة وربطها بجميع مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، لتوثيق الأزمات التي مرَّت بها المدارس وآليات التغلب عليها لتعزيز ثقافة القوة المبنية على المعلومات الدقيقة لجميع الأنشطة داخل المدرسة ومديريات التعليم، وعقد ورش عمل لجميع مديري مدارس وكالة الغوث الدلية حول الثقافة التنظيمية وأهميتها في إدارة الأزمات المحتملة، والتركيز على كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة.

7) دراسة (مناع،2015) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من خلال معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لدى الوزارة والمتمثلة في: (التخطيط الفعال، مرونة الهيكل التنظيمي، القدرة على اتخاذ القرارات، المهارات القيادية وفرق إدارة الأزمات، الاتصال ونظم المعلومات الفعالة) وتبيان تأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المُسمى الوظيفي) على آراء عينة الدراسة حول مدى توفر هذه المتطلبات.

واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم توزيع (129) استبانة على أفراد العينة واسترد منها (111) استبانة بنسبة(86%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ هناك ضعف في توفر المتطلبات الأساسية لدى وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة لتمكينها من إدارة الأزمات باستثناء الاتصال ونظم المعلومات حيث تتوفر بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر هذه المتطلبات تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الواردة في الدراسة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ ضرورة تبني التخطيط لإدارة الأزمات وجعله ضمن التخطيط الاستراتيجي للوزارة، وتشكيل لجنة دائمة لإدارة الأزمات تضم عضوية تخصصات الوزارة ومنظمات المجتمع المدني ذات العلاقة بعمل الوزارة لحين إنهاء الانقسام السياسي وإجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي للوزارة بعد إعادة النظر فيه، والعمل على إعداد برامج تدريبية موجهة إلى قيادات الوزارة لتطوير قدراتهم في إدارة الأزمات، والاهتمام بفاعلية اتخاذ قرارات الوزارة وفق المنهج العلمي وخاصة في أوقات الأزمات، وتعزيز فعالية أدوات الاتصال المتوفرة في الوزارة بشكل مستمر وتوفير المتطلبات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات.

8) دراسة (المزين، 2014) بعنوان: "مدى توفر الصفات القيادية والشخصية لدى القيادات الإدارية وقدراتها على إدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة من وجهة نظر مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توفر الصفات الشخصية القيادية للقيادة الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وقدرتها على إدارة الأزمات بمراحلها الخمس من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام، كذلك عملت الدراسة على توضيح علاقة المتغيرات التصنيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المُسمى الوظيفي) على آراء أفراد العينة حول الصفات الشخصية والقيادية للقيادة الإدارية، وقدرتها على إدارة الأزمات بمراحلها الخمس، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بإعداد استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة

المتكون من: مديري ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، حيث قام بتوزيع (120) استبانة وتم استردادها جميعًا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ الصفات الشخصية متوفرة بوزن نسبي قدرة (84%)، والصفات القيادية متوفرة بوزن نسبي قدرة (81%)، وأظهرت الدراسة أنَّ قدرات القيادة الإدارية على إدارة الأزمات متوفرة بوزن نسبي قدره (74%).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ ضرورة رفع كفاءة وجاهزية القيادة الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي للتعامل مع الأزمات من خلال حث القيادات الإدارية بالوزارة على الالتحاق بدورات متخصصة في إدارة الأزمات، وضرورة تشجيع الوزارات للقيادة الإدارية على الاستفادة من خطط الإدارات الاخرى من خلال رصد جوائز تشجيعه لأفضل الخطط، وزيادة الاهتمام بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من خلال إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات.

9) دراسة (أبو حجير،2014) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية".

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني من المخاطر والأزمات، وبلغت العينة(391) مفردة، وكانت عينة طبقية عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة ومن قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية بوزن نسبي (68.33%)، وأن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسب متوسطة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من خلال الدورات التدريبية، والتركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، واتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات.

10) دراسة (نصر، 2014) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية الأمن الوطني بقطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية الأمن الوطني بقطاع غزة، والكشف عن العقبات التي تتعرض تقدم وتطوير الوزارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (206) فردًا وكانت نسبة الاسترداد (95.15%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ وزارة الداخلية في قطاع غزة لديها المقدرة على إدارة الأزمات بنسبة جيدة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات، تقوم بدورها بالتنسيق وفتح قنوات اتصال مباشرة مع الإدارات المعنية بإدارة الأزمات في الوزارة، والاهتمام بالتخطيط للأزمات والتدريب لها.

11) دراسة (أبو ركبة، 2013) بعنوان: "معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بقطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط".

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، واقتراح سبل لتحسين مستوى عملية مواجهة معوقات إدارة الأزمات التي تواجه كبار الضباط في جهاز الشرطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أهداف وتساؤلات الدراسة، كما واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة لتوزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (299)، واستخدم أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد (231) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ قدرة جهاز الشرطة في قطاع غزة على إدارة الأزمات بدرجة متوسطة وبنسبة (61.5%)، ووجود بعض المعوقات التي تؤثر في إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بقطاع غزة، ومن أهم هذه المعوقات (التدريب، الإمكانات المادية والبشرية).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات، وزيادة درجة توافر الإمكانات المادية والبشرية وتكثيف التدريب المتخصص على إدارة الأزمات، وضرورة إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات.

12)دراسة (الأشقر،2012) بعنوان: "مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الأمن الوطني".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الأمن الوطني، وكذلك التعرف إلى المعوقات التي تقف حائلًا دون إتمام فاعلية الاتصال خلال إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الأمن الوطني – الشق المدني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (167) فردًا، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم فتوزيعها على مجتمع الدراسة بنسبة (100%) وكانت نسبة الاسترداد (97.7%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ هناك مستوى فاعلية جيد في اتصالات الأزمة بوزارة الداخلية الأمن الوطني، وكذلك أن من أهم أنواع الاتصالات المستخدمة في إدارة الأزمة هي الاتصالات الرسمية، وأهم أنواع اتصالات إدارة الأزمة في وزارة الداخلية هي الاتصال الشفهي، وكذلك من أكثر وسائل الاتصال المستخدمة في اتصال الأزمة في وزارة الداخلية هي الهاتف المحمول.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ ضرورة ربط الإدارات بوزارة الداخلية في الشق المدني من وزارة الداخلية بغرفة العمليات المركزية، وإنشاء شبكة اتصال موحدة بين مختلف الإدارات بوزارة الداخلية والاهتمام ببرامج التدريب في مجال الاتصال، وزيادة الدعم المادي والبشري والمعنوي لجميع متطلبات الخطة الاتصالية وخصوصًا شراء تقنيات اتصال حديثة.

13)دراسة (الديب، 2012) بعنوان: "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء اتحاد المقاولين الفلسطينيين وعددهم (252) عضوًا، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنه لا يتم مسح بيئة العمل الخارجية للاتحاد بشكل شامل للتعرف إلى مؤشرات حدوث الأزمة، ولا يضع الاتحاد ميزانية مستقلة لفريق الأزمات لمعالجة آثار الأزمة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ ضرورة عمل دورات متخصصة لأعضاء الاتحاد لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم، وعقد مؤتمرات عملية سنوية حول إدارة الأزمات لمناقشة الأزمات التي يواجهها الاتحاد، وتوفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة والخبرة العالية لإعداد خطط التعامل مع الأزمات.

14)دراسة (زيادة، 2012) بعنوان: :أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى أهمية تنمية الموارد البشرية (التخطيط للأزمات، القدرة على تكون واستخدام نظم الاتصالات الفاعلة، المهارات القيادية لإدارة الأزمة، المقدرة على تكوين فريق عمل على قدر الكفاءة) وأثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات.

وقد استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ (110)، موظفًا وكانت نسبة الاسترداد (83.6%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ تنمية مهارات التخطيط والاتصالات وتنمية وتعزيز مهارات القيادة وتعزيز مهارات فريق العمل لها أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات بشكل عام، وأثبتت الدراسة أنَّ المؤسسات تهتم بتدريب العاملين وتنمية المهارات اللازمة لديهم لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بوجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط لمواجهة وإدارة الأزمات وضرورة توفير برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني ومهارات التفاوض، والتفكير الإبداعي ووضع الحلول حل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات أعلى درجة من الفاعلية، وضرورة إعادة بناء الهياكل التنظيمية للمؤسسات للتمتع بالمرونة الكافية وبالشكل الذي يساعد المؤسسة

على التعامل مع الأزمات حال وقوعها بكفاءة وفاعلية، وضرورة أنْ تقوم إدارة المؤسسات بالعمل باهتمام أكبر على تشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة والحديثة لاحتواء الأزمة والحد من اضرارها.

15) دراسة (الرضيع،2011) بعنوان: "مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى جاهزية الدفاع المدني في قطاع غزة لمواجهة الأزمات والكوارث، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والأداة البحثية الاستبانة وبأسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ (149) فردًا ووزعت الاستبانة على الأفراد بنسبة (100%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ وجود أثر مباشر لكلٍ من (توافر التخطيط- توافر المعلومات- أهمية التدريب- والمهارات القيادية- أهمية تكوين فريق العمل للإدارة الأزمة) على عملية إدارة الأزمات والكوارث في جهاز الدفاع المدني وكانت بوزن نسبي (68.97%).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة للإدارة الأزمات والكوارث مع وجود غرفة عمليات مجهزة بما يلزم من تجهيزات، مع الاهتمام بالتخطيط والتدريب، وضرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى الضباط وتدعيم وتشجيع فكرة العمل ضمن فريق عند تشكيل فرق عمل إدارة الأزمات والكوارث.

16) دراسة (أبو عزيز،2010): "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار ومدى تأثير هذه المعوقات على جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى الوزارة في هذا المجال، لتحقيق هذه الأهداف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والأداة البحثية الاستبانة، وتطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة ومقدارها (320) فردًا من مجتمع دراسة مكون من (920) فردًا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّه يتوفر لدى وزارة الصحة التخطيط ودرجة مقبولة من المعلومات للإدارة الأزمات في ظل الحصار وكانت بوزن نسبي (60.16%)، وكذلك واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار معوقات تنظيمية أهمها ازدواجية الولاء الوظيفي، معوقات مادية أي عدم توفر مخصصات مالية خاصة بالأزمات، ويتوفر لدى وزارة الصحة هيكل تنظيمي للإدارة الأزمات بدرجة تتجاوز الحد المطلوب بنسبة قليلة جدًا.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ تطبيق المنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات، ورفع كفاءة وجاهزية العاملين بالوزارة من خلال تزويدهم بالمعرفة الفنية والإدارية ومع تدريبهم العملي على إدارة الأزمات.

17) دراسة(عبد العال،2009) بعنوان: "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي".

هدفت الدراسة التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين: الأولى خاصة بأساليب إدارة الأزمات، والثانية خاصة بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ووزعت الاستبانات على عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (383) مديرًا ومديرة، ونسبة الاسترداد كانت(92.7%) من المجتمع الأصلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّه توجد علاقة ارتباط موجبة بين أساليب إدارة الأزمات المدرسية (التعاون، المواجهة، الاحتواء) والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتوجد علاقة ارتباط سالبة بين أسلوب الهروب والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتوجد ممارسة لأساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة بموافقة كبيرة وبوزن نسبي (79.08%).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، والعمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا مهمًا ومكملًا للتخطيط الاستراتيجي.

2.3.3. الدراسات العربية:

1) دراسة (زويلف،2015) بعنوان: "نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر نجاح نظم المعلومات المحاسبية في إدارة الأزمات التي تواجه البنوك التجارية العاملة في الأردن. وشملت الدراسة عينة مكونة من (10) بنوك، ولجمع البيانات اللازمة تم تصميم استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة في الإدارات العامة لهذه البنوك، وقد تم توزيع (120) استبانة، اعتمد منها لغايات البحث والتحليل (108) استبانات؛ أي ما نسبته (90%) من الاستبانات الموزعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ وجود أثر دال إحصائيًا لنجاح نظم المعلومات المحاسبية (مجمل مؤشراته) في كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمات)، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل مؤشر من المؤشرات التالية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات: جودة المعلومات، وجودة النظام، واستخدام النظام، بينما لم يكن هناك أثر دال إحصائيًا لمؤشر رضا المستخدم في هذه المراحل.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ زيادة الاهتمام بمؤشرات نجاح نظم المعلومات المحاسبية وتحسين درجة وجودها في البنوك قيد الدراسة للارتقاء بمستوى نجاح هذه النظم، باعتبارها من الأنظمة التي تدعم المنظمات في مواجهة الأزمات التي تهدد بقاءها واستمرارها، وقيام البنوك التجارية في الأردن بتعزيز وجود نظام إدارة الأزمات وتوفيره بدرجة أكبر، حيث يكتسب هذا النظام أهمية خاصة في البنوك المذكورة نظرًا لعملها في بيئة ديناميكية سريعة التطور وحادة المنافسة مما يزيد احتمالية تعرضها للأزمات.

2) دراسة (العمري،2014) بعنوان: "تقييم مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات بالتطبيق على جهاز شرطة عمان السلطانية".

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات بالتطبيق على جهاز شرطة عمان السلطانية وفقًا لاتجاهات الضباط العاملين به، استخدم الباحث المقابلة الشخصية القصيرة، حيث استخدم قائمة استقصاء على عينة تم اختيارها عشوائيًا من الضباط العاملين في الجهاز وعددهم (400) ضابطًا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ وجود علاقة ارتباط قوية بين تأثير مستوى الاستعداد للأزمات مع عوامل توفر: (المعلومات، برامج التدريب، فريق للأزمات، والخبرة) على عكس مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرتبة التي ليس لها تأثير على الاستعداد للأزمات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ زيادة مستوى الاستعداد للأزمات من خلال الارتقاء ببرامج التدريب لمواجهة الأزمات، والاستفادة من الخبرات السابقة، والاهتمام بالتخطيط للأزمات.

3) دراسة (الحجار،2013) بعنوان: "أثر نمط شخصية متخذ القرار على أسلوب مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية".

هدفت الدراسة إلى قياس نمط شخصية متخذ القرار على أسلوب مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية، واستخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (265) مفردة من متخذي القرار بالإدارة العليا والوسطى في الشركة، وبلغ عدد الاستمارات المستوفاة (254) استمارة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ وجود تأثير معنوي إيجابي بين نمط شخصية متخذ القرار وبين أسلوب مواجهة الأزمات (أسلوب المواجهة والتعاون والاحتواء)، وأن الشخصية ذات الضمير الحي هي الأكثر تأثيرًا على أسلوب مواجهة الأزمات تليها العصابية ثم الشخصية ذات القبول ثم الانبساطية وأخيرًا المنفتحة على الخبرات.

4) دراسة (علي، 2012) بعنوان: "تفعيل دور إدارة الأزمات في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي".

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الأزمات في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استقصاء عينة من مسؤولي إدارات مختلفة بالهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء القطاع ومديرين العموم والمديرين بالهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي بإداراتها المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ غياب المفهوم الحقيقي لدور إدارة الأزمات في التصدي للأزمات التي تواجه القطاع السياحي، وأهمية هذا الدور في دعم الاستراتيجية التسويقية، وغياب دور البحوث التسويقية في التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها، وبالتالي غياب دورها في تسهيل إمكانية التعلم من الأزمة من خلال الدروس المستفادة منها لمواجهة الأزمات المشابهة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ ضرورة أنْ تأخذ إدارة الأزمات موقعها ضمن التكوين الإداري للقطاع السياحي باعتبارها إدارة مستقلة دائمة شأنها شأن باقي الإدارات التي لها دورها الفعّال في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي، وضرورة تخصيص ميزانية مناسبة تسمح بإجراء الأبحاث والدراسات التي من شأنها دعم وتحسين أداء إدارة الأزمات في جميع مراحل إدارة الأزمة، بالشكل الذي يحقق تفعيل دور إدارة الأزمات في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي، حيث أنَّ التكلفة التي تنفق من أجل الإدارة الفعالة للأزمة هي في الحقيقة استثمار للوقاية من أزمات المستقبل.

5) دراسة (جاسم،2011) بعنوان: "دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق- دراسة مقارنة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في العراق من خلال دراسة هذا الواقع وتحليله في وزارتي الصحة والداخلية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات(وكيل وزارة، مدير عام، مدير ونائب مدير أو ما يعادلها) الذين يعملون في المقار الرئيسية والمقار الفرعية، وبلغ عددهم في وزارة

الصحة(224) وفي وزارة الداخلية (197) وجرى اختيار عينة عشوائية قوامها (161) من وزارة الصحة و(139) من وزارة الداخلية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ الاستعدادات لمواجهة الأزمات قبل وقوعها غير كافية وغير مناسبة لكلتا الوزارتين، أما الاستعدادات حال وقوع الأزمات فكانت أفضل ولكن بنسب متوسطة، مما يعني أن الجهود كانت علاجية أكثر منها وقائية، بينما في مرحلة ما بعد الأزمة فالاستعدادات كانت سلبية في وزارة الصحة بينما أشارت الدراسة إلى أنها كانت متوسطة في وزارة الداخلية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ ضرورة الاهتمام في التعامل مع الأزمات بمراحلها الثلاث وطرحت مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساعد على ذلك، وتشجيع القيادات النقابية لعقد دورات تخصص في القيادة وإدارة الأزمات وكيفية التصرف حيال الأزمة قبل وفي أثناء وبعد وقوعها، بالإضافة إلى فتح قنوات مع العاملين الذين تمثلهم القيادات النقابية من خلال لقاءات واجتماعات دورية للاستماع لمطالبهم والاستئناس ببعض آراءهم.

6) دراسة الجار الله (2010) بعنوان: "جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات" دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودي".

هدفت الدراسة التعرف إلى جهود العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، وقد تم اختيار عينة عشوائية وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة مكونة من (66) شركة تمثل أكبر (442) شركة من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وقد قام الباحث في جمع البيانات بالاعتماد على (الاستبانة) التي تم توجيهها إلى مسئولي العلاقات العامة في هذه الشركات، وكان من أهم نتائجها أنها كشفت عن انخفاض الاعتماد على العلاقات العامة ومشاركتها في إدارة الأزمات لدى شركات العينة التي سبق وأنْ مرت بأزمة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ تدني ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها ومهامها في كل من مرحلتي أثناء وبعد الأزمة، وأشارت كذلك إلى ندرة البحوث والدراسات التي تجريها العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة، وأن غالبية الموظفين

يتبنون أساليب خاطئة في التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات، ووجود معوقات تحد من قدرة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات.

7) دراسة (الحميدي،2010) بعنوان: "فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض".

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة لجمع البيانات ووزعت على جميع العاملين من ضباط وصف الضباط في غرف العمليات بأجهزة وزارة الداخلية والبالغ عددهم (850) مفردة، وكانت عينة الدراسة عشوائية بلغ حجمها (270) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات هو الاتصال الشفوي عبر أجهزة الاتصال المختلفة، وأن أهم معوقات إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات هو عدم تدريب العاملين على مجال الاتصال الأمني.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ ضرورة تجهيز غرف العمليات في أجهزة وزارة الداخلية بأحدث وسائل الاتصال الفعال، مع تبني أنظمة تشفير تضمن عدم التداخل أو الاختراق.

3.3.3. الدراسات الأجنبية:

1) دراسة (Mwaiwa & Odiyo ،2015) بعنوان: "التأثير الاستراتيجي لإدارة الأزمات على إدارة استمرارية الأعمال في الشركات". The Strategic Effect of Crisis Management on Business Continuity Management in Corporate Organizations.

هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات التجارية، والكشف عن أثر استراتيجية إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء في المنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّه يوجد تأثير ذو دلالة لاستراتيجية إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء للمنظمة، ويتم وضع استراتيجيات ملائمة لاتخاذ قرارات وحلول مناسبة في مكان حدوث الأزمة، لأنَّ المنظمة تدرك أهمية إدارة

الأزمات والتعلم من الأزمات السابقة ومدى تأثير كل ذلك على عملائها، وأن المنظمات التي يوجد لديها خطط متقنة ومعدة مسبقًا لإدارة الأزمات يكون أدائها أفضل في التعال مع استمرارية العمل لديها، ويوجد معرفة سابقة لدى الموظفين بخطط استمرارية العمل وهياكل وبرامج الاتصالات المناسبة عند حدوث الأزمة.

2) دراسة(2014.Taneja) بعنوان: "الاستراتيجيات التنظيمية لمنع الأزمات وإدارة الأزمات".

Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention.

هدفت الدراسة التعرف إلى الاستراتيجيات التنظيمية لمنع الأزمات وإدارة الأزمات التي تحدث بكفاءة وفاعلية، إضافةً التعرف إلى الطرق والأساليب التي يمكن اتباعها لتوقع الأزمات التي قد تواجها هذه المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة والمقابلة أدوات للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ الاستعداد للأزمة أصبح ضرورة كبيرة جدًا لمنع ومواكبة الأزمات المتوقعة بصورة فاعلة ومتميزة، وأن توافر استراتيجيات وخطط تنفيذية لإدارة الأزمات ومنعها من الحدوث سوف يؤدي إلى حماية المنظمة من الأزمات أو على الأقل التخفيف من حدتها حال وقوعها.

3) دراسةِ(Anna Bengtson.2013) بعنوان: "إدارة الاستقرار والأزمات في العلاقات التجارية: دراسة حالة شركة أريكسون في الأسواق الثابتة". Managing stability and crises in business relationships: The case of Ericsson in an emerging market.

هدفت الدراسة إلى تطوير نظرية التغيرات على نحو سلس في تنمية العلاقات التجارية للاستفادة منها في حالات الاستقرار والأزمات التي قد تتعرض لها الشركات والمؤسسات التجارية، استخدم الباحث منهج دراسة الحالة على الشركة السويدية، وجمع بيانات الدراسة عن علاقة الشركة في الأسواق الناشئة في الأرجنتين خلال الفترة (2004/1998) من أرشيف الشركة والصحف والإنترنت.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ وجود ضعف حقيقي في العلاقات التجارية للشركة بسبب سلوكها القائم مع العملاء والشركات الأخرى المحلية في حالات

الاستقرار وعدم الاستقرار، رغم أنَّ واقع الاضطراب والأزمات أصبح أكثر شيوعًا في العلاقات التجارية بسبب دخول الشركات الكبرى إلى الأسواق غير مستقرة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ أنَّ إعادة تنشيط العلاقات التجارية يتطلب بشكل متزايد دراسة السلوك المتبادل بين الشركات والعملاء والشركات الأخرى في الأسواق، وضرورة إيجاد نموذج موحد للشركة يضمن تحديد أساليب تتبعها الشركة في حالات الاستقرار وعدم الاستقرار (الأزمات) في العلاقات التجارية.

4) دراسة (Rahim، 2012) بعنوان: "دور البلدية في إدارة الأزمات".

"The Role of Municipality in Crisis Management".،

هدفت الدراسة التعرف إلى دور البلدية في إدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد) من أجل التخطيط لتحسين استغلال التكنولوجيا الجديدة والخبرة الدولية والمحلية، وإعادة النظر في قواعد لتحسين أساليب حل المشكلات الأزموية بالبلديات، وأيضًا وضع ضوابط من أجل تسهيل الخدمات واقتراح الحلول لتخطيط وإدارة ومراقبة الأزمات من قبل المديرين والخبراء، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة والمقابلة أدوات للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ بلدية مشهد محل الدراسة تقوم ببعض الأنشطة قبل حدوث الأزمات للحد من حدوثها، وتقوم ببعض الأنشطة لتحسين إدارتها للأزمات، وكذلك تقوم ببعض الأنشطة أثناء الأزمات، وتقوم ببعض الأنشطة بعد انتهاء الأزمة مثل التعاون بين القادة في مختلف البلديات، وضرورة وجود خطة لإدارة الأزمات، وتحديد استراتيجية خاصة في تجنب الأضرار التي لحقت بالمعدات والأفراد والقوى العاملة والحد منها وزيادة سرعة الوصول على المعلومات وتحليلها في حالة الأزمة.

5) دراسة (رضوان، 2010) بعنوان: "إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الإلكتروني للمنظمة: دراسة على أزمة استدعاء السيارات لشركة " تيوتا" خلال عام 2010".

Managing crisis communications through the organization's website: A study on Toyota's car recall crisis during 2010.

هدفت الدراسة التعرف إلى الكيفية التي يتم من خلالها توظيف الموقع الإلكتروني للمنظمة والوسائل الاتصالية المتاحة على شبكة الإنترنت في إدارة المنظمة للاتصالات أثناء

الأزمات التي تواجهها، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة للأزمة التي واجهت شركة" تويوتا" اليابانية لصناعة السيارات والخاصة بظهور عيوب فنية في بعض أنواع السيارات التي تنتجها خلال عام 2010م مما تطلب معه القيام بعملية استدعاء للسيارات المعيبة لإصلاحها في مراكز الخدمة الموجودة في عدد من الدول.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ توظيف شركة تويوتا للإمكانات التفاعلية للإنترنت بصورة واضحة عبر موقعها الإلكتروني للتواصل مع العملاء، كما وظفت الشركة الوسائط المتعددة لنقل رسائلها إلى العملاء بأكثر من وسيلة تحقيقًا للتكامل والتأثير المشترك، واستراتيجيات الاتصال أثناء الأزمة وظفت الشركة استراتيجيات الاعتذار واتخاذ الإجراءات التصحيحية بأشكالها المتنوعة بهدف حماية سمعتها وصورتها لدى العملاء، وفيما يتعلق بمركزها الإعلامي على الموقع وظفت الشركة العديد من الأدوات التقليدية والتفاعلية لنقل الرسالة الاتصالية المدعمة للاستراتيجيات المستخدمة مثل البيانات الصحفية والملفات المرئية والتقارير والحوار المباشر والروابط الفعالة.

6) دراسةِ(Ali unlu.2010) بعنوان: "إدارة الكوارث والأزمات في تركيا".

Disaster and crisis Management in Turkey: a need for a unified crisis Management system.

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تطوير نظام إدارة الكوارث والأزمات التي تتعرض لها الحكومة التركية، وإجراء تقييم نوعي لنظام إدارة الكوارث والأزمات في تركيا للحالات المأساوية التي لها البلاد، وقام الباحث بجمع بيانات الدراسة من خلال الوثائق الحكومية وبينات الأرشيف الحكومي عن الحالات المأسوية التي تعرضت لها تركيا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ تركيا عدت نظامها لإدارة الكوارث والأزمات عام 1993م الذي يعتمد على الخبرات ويقع على عاتق الوزارات الحكومية المختلفة بينما مشاركة المنظمات الخاصة غير الربحية محدودة المشاركة في إدارة الكوارث والأزمات، وأنَّ هذا النظام ضعيف جدًا.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ إعادة النظر في النظام الحالي لإدارة الأزمات والكوارث، ويحتاج إلى تطوير ليصبح مميز في تنسيق إدارة العمليات وتصميم هيكل لإدارة الكوارث والأزمات أكثر توحدًا ومرونة مع إشراك المنظمات الخاصة غير الربحية.

7) دراسة(Baltown & Flin،2009): بعنوان: "إدارة الأزمات في المنظمات".

Crisis Management in Organization"."

هدفت الدراسة التعرف إلى مصادر العوائق التي تعوق مديري الأزمات من الاستجابة له، سواء كانت العوائق بيئية مثل: ضغط الوقت، ودرجة الخطر، أو كانت العوائق تنظيمية مثل: البيروقراطية، تأييد القرارات، والاتصال والمعلومات بالإضافة إلى العوائق العلمية مثل: السيطرة على الأحداث واتخاذ القرارات وإدارة فريق الأزمة، وبالتالي فإنَّ الأمر يتطلب من مديري الأزمات ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لهذه العوائق في حالة التعامل مع الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ الدور الوسيط للشخصية والعوامل الفيزيقية مثل: التعب والراحة والعوامل النفسية مثل: ضغوط العمل، لها دور في التأثير سلبًا وإيجابًا على هذه العوائق التي تواجه مديري الأزمات في المنظمات، وأنَّ العوائق التي تم تحديدها هي البيئة منها والتنظيمية والعملية، ويمكن تجاوزها بالإدارة الجيدة والحكيمة للأزمات، والقدرة على اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين فاعلية استجابة الإدارة للمستجدات مهما صغر أو كبر حجمها، وتقليل العوائق التي تواجهها المنظمات عند التعامل مع الأزمات.

8)دراسة Hongxin Li & Chunfeng Yang (2010) بعنوان: "كيف تتعامل الشركات المالية مع أزمة العلاقات العامة؟".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم وظائف أساسية للمؤسسات المالية، ونظريات الأزمة العامة، وضرورة المؤسسات المالية في إدارة أزمة العلاقات العامة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنَّ هناك مجموعة من المشاكل الرئيسية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات المالية، أزمة تشمل النظام الداخلي للمؤسسات المالية، ونقص في نظام الوقاية من الأزمات، وضعف وعي الاحتياطات اللازمة، ونقص الخبرة في أزمة العلاقات العامة ونقص في التقييم السليم لجوانب الأزمة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها؛ معالجة المشاكل القائمة في إدارة الأزمات في المؤسسات المالية يمكن أنْ تُجرى من خلال إتباع أسلوب إدارة الأزمة بجوانبها الثلاثة (قبل وأثناء وبعد)، وتحسين النظام المالي، وإنشاء نظام للإنذار المبكر للأزمة وتقديم خدمة ودية، والتخلص بعد حدوث الأزمة، بما في ذلك الاستجابة السريعة والاتصالات الصادقة، والكشف العلني عن الحقيقة، والتركيز على الرأي العام.

9)دراسة كاسي cassie (2007) بعنوان: "العلاقة بين الصحفيين وممارسي العلاقات العامة أثناء الأزمات".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على القضايا المحيطة باتصالات الأزمة، ومن خلال التطبيق على حادثة انفجار موقع لمناجم الفحم غرب فرجينيا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها؛ أنه يوجد اتفاق كبير على النزعة المركزية بين كُلٍ من الصحفيين وممارسي العلاقات العامة أثناء الأزمات، وزيادة تقدير الطرفين خلال الأزمة في الأيام العادية واتفاق بينهم على أهمية السرعة في تقييم المعلومات حول الأزمة، وأوضحت المقابلات مع الصحفيين أنَّهم خلال الأزمات يسعون إلى جمع المعلومات من مصدرين (رجال الإطفاء، الشرطة) في مكان الحدث حسب طبيعة الأزمة، وإنَّ النقطة الثانية يكون المتحدث باسم الشركة أو ممثل العلاقات العامة.

4.3. التعليق على الدراسات السابقة:

1- نستخلص من الدراسات السابقة أنَّها تشترك في اهتمامها بالقيادة التحويلية، واستخدام غالبية الدراسات للاستبانة كأداة، واتباعها المنهج الوصفي.
2- وفرة الدراسات العربية في موضوع تأثير القيادة التحويلية وأثرها على متغيرات مختلفة، الأمر الذي يدل على الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع، لذا ستكون هذه الدراسة بمنزلة إثراء للمكتبة العربية.
3- ناقشت الدراسات السابقة لموضوع القيادة التحويلية دورها في مجالات مختلفة، منها التعليمية والخاصة والحكومية، مما يظهر أهمية تطبيق مفهوم القيادة التحويلية في المنظمات على اختلاف مجال عملها.

4- نلاحظ أنَّ جميع الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة التحويلية وموضوع إدارة الأزمات كلا على حدة، فعلى حد علم الباحث لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في شركة الكهرباء، ولكن توجد دراسة في الأردن ربطت بين المتغيرين أجريت على شركة البوتاس.

5- أظهرت دراسات إدارة الأزمات للعاملين بالوظائف الإشرافية أنَّ المؤسسات بحاجة إلى توفير الظروف الملائمة للعاملين، واستغلال الظروف المحيطة بها بما يساهم في تعزيز سلوك العاملين في مختلف مجالات عمل المؤسسات، والتي منها الحكومية والخاصة والتعليمية.

6- أكدت جميع الدراسات السابقة أهمية تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية في المنظمات التي طبقت بها لما لها من فوائد وقدرة على استغلال الموارد المتاحة لها بالشكل الأمثل وتعزيز قدرات المنظمات والعاملين بها.

7- إن الاطلاع على الدراسات السابقة ساعد في تلاشي تكرار موضوع البحث من حيث العنوان والمكان.

8- ساعدت الدراسات السابقة في تكوين محصلة علمية لدى الباحث عن متغيرات البحث ألا وهي القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

9- تناولت الدراسة خمسة أبعاد للقيادة التحويلية هي: (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية

10- الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين)، أما أغلب الدراسات السابقة فتناولت أربعة أبعاد هي: (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية).

11- توافقت الدراسة مع المنهج الذي سيتبع في البحث من حيث استخدام أدوات الدراسة.

12- ساعدت في تكوين فكرة شاملة لدى الباحث عن المعلومات التي يجب أنْ يحتويها الإطار النظري للبحث.

5.3. جدول الفجوة البحثية:

(6) جدول رقم (1−3) الفجوة البحثية للدراسات المتعلقة بتحسين إدارة الأزمات

(جرد الجدول بواسطة الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة)

ما ركزت عليه دراسات سابقة	الفجوة البحثية	ما ركزت عليه الدراسات الحديثة
تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع القيادة التحويلية وربطة مع متغيرات اخرى مثل(أبو ربيع، 2017) (مثل الشنطي: 2017) (أبو عودة:2016)، (القدرة: 2015) (القانوع: 2015)، بينما كانت هناك دراسات تناولت إدارة الأزمات كمتغير مستقل وعلاقتها بمتغيرات اخرى مختلفة مثل دراسة كل من (عبدالعال2017) (البلبيسي،2016) (أبو حجر، 2016) (مناع،2015) (المزين، 2014).	لم تتناول الدراسات السابقة وعلى حد علم الباحث الربط بين متغيري القيادة التحويلية وإدارة الأزمات باستثناء دراسة (أبو رمان، 2016) والتي تمت في الأردن.	ستتناول الدراسة الحالية بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات مجتمعين، وهي من الدراسات القلائل محليًا على حد علم الباحث التي تربط بين المحورين معًا.
ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة مجتمعات مختلفة مثل: (وزارة الداخلية، البنوك، المدارس، الجامعات الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم، الوزارات الفلسطينية.) ركزت على مجموعة من العاملين من الأكاديميين والعاملين بالوظائف العادية وغيره.	لم تتطرق الدراسات السابقة لتناول شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة على أهميتها في إدارة أزماتها. لم تركز على العاملين بالوظائف الإشرافية في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة ولأهميتهم وكونهم هم على رأس منظومة إدارة الأزمات لدرايتهم وخبراتهم ومستواهم الوظيفي.	سيتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بشركة توزيع الكهرباء بغزة والذين يشغلون الوظائف الإشراقية، على العكس من الدراسات السابقة حيث كانت تأخذ جميع العاملين بكل الوظائف.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

1.4. تمهيد.

2.4. منهج الدراسة.

3.4. مجتمع الدراسة.

4.4.عينة الدراسة.

5.4.أداة الدراسة.

6.4.خطوات بناء الاستبانة.

7.4.العينة الاستطلاعية.

8.4.صدق الاستبانة.

9.4.ثبات الاستبانة.

10.4.الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.4. تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورًا رئيسًا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفًا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.4. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (100:2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنَّه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدارسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية**: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في: الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية**: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.4. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنَّه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإنَّ المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين بالوظائف الإشراقية المختلفة من رئيس شعبة وحتى المدير العام، والبالغ عددهم (371) موظفًا وذلك لأنَّهم أصحاب القرار، والذين يمتلكون المعرفة والمعلومات المطلوبة، وتم استثناء عدد (76) ممن يحملون مُسمى إشرافي رئيس شعبة ولكنهم يمارسون أعمال غير إشرافية ليصبح العدد النهائي (295) موظفًا، ويوضح الجدول التالي مجتمع الدراسة حسب المقر والمُسمى الوظيفي.

جدول (1-4): مجتمع الدراسة

م	المقر	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير إدارة فأعلى	المجموع
1	الرئيسي	10	33	25	9	77
2	الشمال	18	14	5	1	38
3	غزة	26	23	12	3	64
4	الوسطى	19	13	3	1	36
5	خانيونس	21	20	4	1	45
6	رفح	12	15	6	1	34
المجموع		106	118	55	16	295
النسبة المئوية		%35.9	%40	%18.7	%5.4	%100

المصدر: بيانات غير منشورة بالاستعانة بإدارة الشؤون الإدارية بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة بتاريخ 1-3-2018

وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة، وقد تم استرداد (281) استبانة بنسبة (%95.25).

4.4.أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة "، حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسة، هي:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن الخصائص الديمغرافية للمستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، المُسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المحافظة).

- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن أساليب القيادة التحويلية، ويتكون من (22) فقرة، موزعة على 4 مجالات بالاستعانة بدراسة كل من (حجو، 2018)، (الشنطي، 2017)، (العثماني، 2017)، (مرزوق، 2015) وهي:
  - **المجـــال الأول: التأثير المثالي**، ويتكون من (6) فقرات.
  - **المجال الثاني: التحفيز الفكري**، ويتكون من (5) فقرات.
  - **المجال الثالث: الدافع الإلهامي**، ويتكون من (5) فقرات.
  - **المجال الرابـــع: الاعتبارات الفردية**، ويتكون من (6) فقرات.
- **القسم الثالث:** وهو عبارة عن خصائص إدارة الأزمات، ويتكون من (25) فقرة بالاستعانة بالدراسات السابقة ومنها دراسة (أبو رمان،2016) (عبد العال، 2017)، (أبو حجر، 2016)، (البلبيسي، 2016) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (2-4):

جدول رقم (2-4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

5.4.خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف إلى " أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2- استشار الباحث عددًا من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

7- تم عرض الاستبانة على (11) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية الإدارة والسياسة، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وكلية العلوم والتكنولوجيا، والكلية العربية للعلوم التطبيقية.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

6.4.العينة الاستطلاعية:

تكّونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (20) موظفًا من العاملين بالوظائف الإشرافية المختلفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم بالتحليل النهائي نظرًا لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

7.4.صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أنْ يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 179:2001)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- **صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":**

يقصد بصدق المحكمين: "هو أنْ يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) متخصصين في الإدارة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولًا: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولا) نتائج الاتساق الداخلي لـ " أساليب القيادة التحويلية "

جدول رقم (3-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتجاوز عن مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	.853*	0.000
2.	يتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته.	.714*	0.000
3.	يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.	.917*	0.000
4.	يمتلك القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل.	.869*	0.000
5.	يعطى أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.	.896*	0.000
6.	يركز على تحقيق فهم مشترك لدى العاملين لأهداف ورسالة شركة الكهرباء.	.895*	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحفيز الفكري " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يوجه العاملين للعمل بروح الفريق.	.891*	0.000
2.	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية شركة الكهرباء.	.913*	0.000
3.	يعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين.	.918*	0.000
4.	يشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.	.898*	0.000
5.	يعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.	.907*	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحفيز الفكري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الدافع الإلهامي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يشارك العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عند حل مشاكل العمل.	.909*	0.000
2.	يشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة.	.915*	0.000
3.	يحاول باستمرار التعرف إلى ما يرغب العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية).	.900*	0.000
4.	يقترح طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل.	.791*	0.000
5.	يتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل السابقة بطرق جديدة.	.954*	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5–4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الدافع الإلهامي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6–4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاعتبارات الفردية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يستمع باهتمام لآراء العاملين ويحترم قناعاتهم.	.808*	0.000
2.	يهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين.	.838*	0.000
3.	يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له.	.898*	0.000
4.	يبدى اهتمامًا شخصيًا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول لدى زملائهم.	.810*	0.000
5.	يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملًا جيدًا.	.856*	0.000
6.	يعطي انتباهًا شخصيًا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	.866*	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يوضح جدول (6–4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاعتبارات الفردية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

- **نتائج الاتساق الداخلي لـ " خصائص إدارة الأزمات "**

جدول رقم (7–4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " خصائص إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تهتم الشركة برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار.	.827*	0.000
2.	يتوفر لدى الشركة وحدة إدارية خاصة، من مهامها الرئيسة رصد ومتابعة مؤشرات الأزمات	.920*	0.000
3.	تعمل الشركة على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن ان تكون مؤشر لحدوث الأزمة.	.904*	0.000

4.	تسعى الشركة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف إلى مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	.903*	0.000
5.	تهتم الشركة بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.	.823*	0.000
6.	تضع الشركة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلًا.	.889*	0.000
7.	تشكل الشركة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.	.857*	0.000
8.	تسعى الشركة إلى تقديم الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.	.832*	0.000
9.	يسهل حدوث تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الشركة لتبادل الإمكانات مثل (المادية والبشرية والتقنية) في حال وقوع الأزمة.	.832*	0.000
10	تتخذ الشركة الإجراءات المختلفة (الاجتماعات، ورش العمل التدريب) للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها	.819*	0.000
11	تأخذ الشركة عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات.	.829*	0.000
12	تستخدم الشركة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.	.846*	0.000
13	تقوم الشركة بكل ما هو متاح لديها للتخفيف من الصدمات والضغوط عن المتأثرين ضحايا الأزمة.	.830*	0.000
14	تتخذ الشركة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.	.900*	0.000
15	تتعامل الشركة مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية.	.816*	0.000
16	تحدد الشركة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.	.841*	0.000
17	تسعى الشركة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعاد نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية.	.872*	0.000
18	تقدم الشركة الرعاية المناسبة، التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.	.817*	0.000
19	يقيم الخطط التي استخدمت في مواجهة الأزمة.	.775*	0.000
20	تخصص الشركة مبلغًا ماليًا لأنشطة استعادة النشاط في المؤسسة.	.778*	0.000
21	تقوم الشركة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وعدهم بها في أثناء حدوث الأزمة.	.786*	0.000
22	تضع الشركة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.	.906*	0.000
23	تقيم الشركة مدى كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلًا.	.865*	0.000
24	تعمل الشركة على تحليل المجهودات التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرات اللاحقة.	.859*	0.000
25	تشجع الشركة موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.	.869*	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

ثانيًا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (8-4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التأثير المثالي.	.922*	0.000
التحفيز الفكري.	.901*	0.000
الدافع الإلهامي.	.912*	0.000
الاعتبارات الفردية.	.943*	0.000
أساليب القيادة التحويلية.	**.899***	**0.000**
خصائص إدارة الأزمات.	**.897***	**0.000**

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (8-4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$؛ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

8.4. ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرات عدة متتالية، ويقصد به أيضًا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9-4).

جدول رقم (9-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التأثير المثالي.	6	0.927
التحفيز الفكري.	5	0.944
الدافع الإلهامي.	5	0.938
الاعتبارات الفردية.	6	0.921
أساليب القيادة التحويلية.	**22**	**0.973**
خصائص إدارة الأزمات.	**25**	**0.974**
جميع مجالات الاستبانة	**47**	**0.979**

واضح من النتائج الموضحة في جدول **(9-4)** أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.921،0.974)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.979)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2)، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10-4).

جدول رقم (10-4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
التأثير المثالي.	1.005	0.265
التحفيز الفكري.	1.264	0.082
الدافع الإلهامي.	1.178	0.124
الاعتبارات الفردية.	0.823	0.507
أساليب القيادة التحويلية.	**0.823**	**0.508**

خصائص إدارة الأزمات.	**0.741**	**0.643**
جميع مجالات الاستبانة	**0.807**	**0.532**

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-10) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

9.4.الأساليب الإحصائية المستخدمة:

نظرًا لطبيعة الدراسة فإن الأساليب والأدوات الإحصائية ستكون على النحو الآتي:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الحياد، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T لعينتين مستقلتين independent sample t.test لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
9. اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression

10.4. الملخص:

استعرضنا في هذا الفصل الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة في الدراسة بمصادر اولية وهي الاستبانة ومصادر ثانوية مثل الكتب ورسائل الماجستير ومواقع الانترنت، وتم تحديد مجتمع الدراسة بالعاملين بالوظائف الإشرافية في شركة توزيع الكهرباء، وتم استخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذي (371) موظفا.

وتم استعراض خطوات بناء أداة الدراسة وأقسام الأداة، والدراسات التي تم الاستعانة بها في بناء الأداة، وتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وقد بينت النتائج ان الدراسة تتمتع بقدر عال من الصدق والثبات، وتم إجراء اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K-S) للتعرف على طبيعة توزيع البيانات والتي كانت تتبع توزيعا طبيعيا، وبالتالي تم تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة وفقا لهذا التحليل.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.5.تمهيد.

2.5.الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

3.5.المحك المعتمد في الدراسة.

4.5.تحليل فقرات الاستبانة.

5.5.اختبار فرضيات الدراسة.

1.5.تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضًا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على الخصائص الديمغرافية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.5.الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية.

- **توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**

جدول رقم (1-5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	252	89.7
أنثى	29	10.3
المجموع	281	100.0

يتضح من جدول (1-5) أن ما نسبته (89.7%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (10.3%) إناث، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل الشركة حيث إنَّ معظم موظفي الشركة ذكور لأنَّهم يعملون أعمال شاقة وصعبة التي لا تناسب مع الإناث، مثل: الصيانة على الشبكات، وصيانة السيارات، وسياقة السيارات والآليات الثقيلة (الرافعات)، والعمل مع فرق الجباية الميدانية، والقراء الميدانيين، وفرق التفتيش على العدادات الميدانية، وهذه الأعمال لا تناسب الإناث، وتعمل معظم الإناث بالشركة في المكاتب الإدارية داخل الشركة، وتتفق هذه النتيجة مع تقرير المركز الإحصاء الفلسطيني لعام 2018م والذي يوضح ان نسبة الذكور من القوى العاملة تقارب (71.2%)، ونسبة الإناث (28.8%).

- **توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

جدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فأقل	19	6.8
دبلوم	57	20.3
بكالوريوس	175	62.3
ماجستير	30	10.7
دكتوراه	-	-
المجموع	281	100.0

يتضح من جدول (3-5) أن ما نسبته (27.1%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل ويعزو الباحث ذلك لأسباب التوظيف السابق، وهي تراكم لبعض الموظفين من البلديات قبل تحويل الموظفين لشركة الكهرباء، علمًا بأنَّ نسبتهم كانت عالية لكن الكثير منهم تقاعد فأصبحت نسبتهم متدنية، (20.3%) مؤهلهم العلمي دبلوم ويعزو الباحث ذلك لوجود بعض الوظائف التي تحتاج لدبلوم متوسط كفني الكهرباء أو المحصلين الميدانيين أو محصلين فواتير الكهرباء في المقرات، (62.3%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس ويعزو الباحث ذلك لوجود قانون أدى إلى تنظيم عملية التوظيف داخل الشركة حسب الشروط القانونية بما يتوافق مع التخصصات المطلوبة في داخل الشركة مثل: المهندسين، والمحاسبين، والإداريين، والمبرمجين، وجميعهم يحملون درجة البكالوريوس وغيرهم من المهن الأخرى، حيث يحمل جميعهم مؤهل بكالوريوس، بينما (10.7%) مؤهلهم العلمي ماجستير، ويعزو الباحث ذلك لرغبة الموظفين لتطوير أنفسهم مما يؤثر إيجابيًا على الأعمال التي يؤدونها في الشركة، وتحسين وضعهم الوظيفي في المستقبل.

- **توزيع عينة الدراسة حسب المُسمى الوظيفي**

جدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المُسمى الوظيفي

المُسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير إدارة	16	5.3
مدير دائرة	51	18.1
رئيس قسم	114	40.6
رئيس شعبة	101	35.9
المجموع	281	100.0

يتضح من جدول (3-5) أن ما نسبته (5.3%) من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي مدير إدارة، ويعزو الباحث ذلك؛ لطبيعة هيكلية إدارة الشركة، حيث أنَّ مدير الإدارة والذي نسبته (5.3%) هو أعلى منصب إشرافي بعد المدير العام بالشركة، وهو يتناسب مع الأعمال الإشرافية التي يمارسها فهو يقوم بإعداد الخطط بالتوافق مع المدير العام ومديري الدوائر، وكما نلاحظ فإنَّ مدير الدائرة والتي نسبتها (18.1%) مناسبة جدًا لأنَّه حلقة الوصل ما بين الجهات الإدارية العليا من مديري الإدارات والجهات التنفيذية كرؤساء الأقسام، وتتوافق مع هيكلية الشركة حيث كلما نزلنا من المستويات الإدارية العليا ازداد عدد الموظفين الذين يتم الإشراف عليهم، ولكن نسبة رؤساء الأقسام (40%) غير متناسبة مع نسبة رئيس الشعبة، حيث وجود خلل واضح؛ لأنَّ نسبة الشعب أقل من رؤساء الأقسام والأصل دائمًا كلما ارتفعنا لأعلى في الهيكل التنظيمي للشركات أو المؤسسات المختلفة يقل عدد المستويات الإدارية الأعلى، ويعزو الباحث تدني نسبة رؤساء الشعب بنسبة (35.9%) حيث إنَّ نسبة رؤساء الأقسام تناسب مع أعمال شركة الكهرباء في الأعمال اليومية ويعزو الباحث زيادة نسبة رؤساء الأقسام (40.6%) على الشعب حيث أنَّ معظم الموظفين في الشركة يعملون قراء وفنيين وجباية ميدانية ولا يتم ترقيتهم أو اخذ مناصب إشرافيه مما يفسر عدد رؤساء الأقسام الكبير، علما بأنَّ رؤساء الشعب في غالبهم هم يعملون في مكاتب إدارية؛ وهذا هو سبب تدني النسبة لعدم حصول العاملين الميدانيين على أي ترقيات.

- **توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

جدول رقم (4-5): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	31	11.0
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	69	24.6
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	78	27.8
من 15 سنة فأكثر	103	36.7
المجموع	281	100.0

يتضح من جدول(4-5) أن ما نسبته (11.0%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ويعزو الباحث تدني هذه النسبة لأنَّ هؤلاء الموظفين تم تعيينهم حديثًا لسد بعض الشواغر، (24.6%) تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، (27.8%)

تتراوح سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، ويعزو الباحث تقارب نسب أعداد الموظفين في الفئات الإشرافية للموظفين الذين تزيد سنوات الخبرة من 5 سنوات حتى 15 سنة حيث وذلك لأنَّهم تم توظيفهم بعد تكوين الشركة بعد إنشاء الشركة والفصل عن البلديات وتم تأهليهم وإتقان مهاراتهم ليقودوا الشركة، بينما (36.7%) سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر وهي النسبة الأكبر حيث أنَّهم موظفين قدامى، حيث كانوا موظفين في سلطة الطاقة، وأيضًا في البلديات وانتقلوا للعمل في الشركة بعد إنشاءها وحصلوا على كثير من الامتيازات حين انتقالهم.

- **توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة**

جدول رقم (5-5): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

المحافظة	العدد	النسبة المئوية %
رفح	34	12.1
خانيونس	43	15.3
الوسطى	35	12.5
غزة	60	21.4
الشمال	34	12.1
المقر الرئيسي	75	26.7
المجموع	281	100.0

يتضح من جدول (5-5) أن ما نسبته (12.1%) من عينة الدراسة يعملون في محافظة رفح، (15.3%) يعملون في محافظة خانيونس، (12.5%) يعملون في محافظة الوسطى، (21.4%) يعملون في محافظة غزة، (12.1%) يعملون في محافظة الشمال، بينما (26.7%) يعملون في المقر الرئيسي، ويعزو الباحث هذه النتيجة أنَّ

المقر الرئيسي عدد الموظفين فيه كبير والتي تبلغ نسبته (26.7%) وذلك لوجود إدارات في المقر الرئيسي تشرف على دوائر وبالتالي تقود جميع المقرات، مع ضرورة تقليص عدد العاملين في المقر الرئيسي حيث تم نقل الكثير من الصلاحيات للمقرات في المحافظات المختلفة تماشيًا في وجهة نظر الإدارة في تعزيز اللامركزية بشكل أكبر، وتوزيع بعض الموظفين من المقر الرئيسي للمقرات؛ لكي يعملوا وينتجوا وصبحوا فاعلين، اما بالنسبة لمقر غزة يوجد به ما يقارب من (91000) اشتراك؛ وهذا ما يفسر نسبته الموظفين البالغة (21.4%)، حيث يحتاج هذا العدد من الاشتراكات وإدارتها عدد كبير من الموظفين والخبرات

المختلفة ومن الأقسام المختلفة للإشراف عليها ومقابلة الجمهور وحل المشكلة المرتبطة بها، علمًا بأنَّ محدد المساحة ليس له فاعلية، فمدينة غزة من حيث المساحة أصغر من مدينة رفح مثلًا ولكن وجود الأبراج في مدينة غزة بشكل كبير أدى إلى وجود هذا العدد الكبير من الاشتراكات؛ وبالتالي احتياج كادر أكبر لإدارة هذه الاشتراكات، أما بالنسبة لمقر خانيونس فعدد الاشتراكات (56000) اشتراك حيث كانت نسبته (15.5) وهو التالي بعد مقر غزة في عدد الاشتراكات حيث يحتاج لكادر كبير من الموظفين لتناسب عدد الاشتراكات، أما بالنسبة لمقر رفح كان عدد الاشتراكات (33600) تقريبا والوسطى (38000)، والشمال (44000) وكما نلاحظ أنَّ نسبة عدد الاشتراكات وأيضًا المساحة الجغرافية متقاربة فكان نسبة عدد الموظفين متقاربة جدًا (12%)، وهذا يدل على أنَّ عدد الاشتراكات أقل من المقرات الأخرى.

3.5. المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al, 2012).

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5-6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% -36%	ضعيفة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	ضعيفة
أكبر من 2.60 – 3.40	أكبر من 52% -68%	متوسطة
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68% -84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84 %-100%	كبيرة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

4.5.تحليل فقرات الاستبانة:

أولًا: تحليل فقرات " أساليب القيادة التحويلية "

- **تحليل فقرات مجال " التأثير المثالي "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة.النتائج موضحة في جدول (7-5).

جدول رقم (7-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
.1	يتجاوز عن مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	3.36	1.14	67.26	6	متوسطة	5.32	0.000
.2	يتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته.	3.47	0.99	69.39	5	كبيرة	7.91	0.000
.3	يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.	3.72	1.01	74.46	1	كبيرة	11.95	0.000
.4	يمتلك القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل.	3.62	1.05	72.46	2	كبيرة	9.83	0.000
.5	يعطى أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.	3.49	1.13	69.82	4	كبيرة	7.24	0.000
.6	يركز على تحقيق فهم مشترك لدى العاملين لأهداف ورسالة شركة الكهرباء.	3.60	1.04	71.96	3	كبيرة	9.57	0.000
	جميع فقرات المجال معًا	3.54	0.90	70.82		كبيرة	10.10	0.000

من جدول (7-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين " يساوي 3.72 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (74.46%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويفسر الباحث وجود موافقة كبيرة جيدة نوعا ما من أفراد المجتمع بخصوص التأثير المثالي لأنَّ القائد يتصرف سلوكيًا كقدوة ومثل أعلى

لكل العاملين، بحيث يحظى باحترامهم وتقديرهم من خلال مشاركتهم في أفراحهم وأتراحهم ويدفعهم ليكونوا أفرادًا صالحين من خلال شخصيته الوازنة التي تؤثر في كل العاملين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتجاوز عن مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة " يساوي 3.36 أي أن الوزن النسبي (67.26%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة متوسطة "حياد" من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويفسر الباحث ذلك أنَّ العلاقات الشخصية تلعب دورًا كبيرًا في الحصول على مزايا، وأيضًا انفراد بعض المتنفذين بالشركة في القرار وسيطرتهم على رؤية وإدارة الشركة من خلال مناصبهم العليا التي لها قدرة التأثير كمراكز قوى داخل الشركة حيث يعمل هؤلاء المتنفذين بالشركة على تحقيق مصالحهم الخاصة أو مصالح أشخاص يخصونهم، دون النظر لمصالح وحاجات غيرهم من العاملين بالشركة جاءت هذه النسبة محايدة فقط.
- بشكل عام يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال " التأثير المثالي " يساوي 3.54 أي أن الوزن النسبي (70.82%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات استبانة البُعد لهذا المجال، ويفسر الباحث وجود موافقة بنسبة كبيرة حيث إنَّ المديرين ومن خلال اختيارهم تم صقل معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بالتدريب/ ويمتلكون شخصية وازنة تؤثر في عمل الموظفين، وأيضًا تفاعله الاجتماعي واضح وكبير، وتصرفاته الشخصية تحظى بقبول ورضا الموظفين.

واتفقت هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (حجو، 2018) التي دلت على أنَّ درجة ممارسة بُعد التأثير المثالي لدى الجمعيات الخيرية في قطاع غزة كبيرة وبلغت بوزن نسبي (74.99%)، ودراسة (أبو رمان،2016) حيث أظهرت أن اهتمام القيادات العامة في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية ببُعد التأثير المثالي جاءت ضمن مستوى تقدير مرتفع، ودراسة كل من (أبو شريف، 2016) حيث بيّنت أنَّ اهتمام القيادات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية ببُعد التأثير المثالي كاف بدرجة كبيرة وبلغت نسبة الموافقة (77.2)، ودراسة (الساعاتي، والمساري،2015) والتي دلت على امتلاك القيادات الإدارية في الشركة العامة لمنتوجات الألبان لبُعد التأثير المثالي بدرجة كبيرة (72.2) ودراسة (ناجي، 2016) التي دلت على أنَّ درجة ممارسة بُعد التأثير المثالي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة كبيرة وبلغت (81.4)، ودراسة (القدرة، 2015) والتي بيّنت امتلاك المديرين العاملين في جهاز الشركة الفلسطينية لبُعد التأثير المثالي بنسبة كبيرة بلغت (81.5%)، ودراسة (الفريجي، 2014) التي بيّنت أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمدينة بغداد لبُعد التأثير المثالي

كبيرة ونسبتها (83.3%) وحتى أنَّها تقارب درجة كبيرة جدًا، ودراسة (السلطي، 2015) التي بيّنت أنَّ مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة يمارسون بُعد التأثير المثالي بدرجة كبيرة بلغت (68.6)، ودراسة (حسين، 2014) حيث أوضحت وجود التأثير المثالي كبير للمديرين في مؤسسات التعليم العالي بالعراق بدرجة موافقة كبيرة بلغت (81.33%) ودراسة (كنعان، 2014) التي بيّنت أنَّ مديري المدارس الثانوية الحكومية يمارسون هذا النمط بنسبة عالية (75%)، و(خلف، 2010) الذي جاء مستوى ممارسة بُعد الكاريزما بدرجة كبيرة. ودراسة كل من (العطوى، 2010) و(العازمى، 2006) التي أظهرت تمتع القيادات الأمنية ممارسة كبيرة لأسلوب التأثير المثالي. كما اتفقت النتائج أيضًا مع دراسة (القدرة، 2015) والتي بيّنت امتلاك المديرين العامون في جهاز الشرطة الفلسطينية لبُعد التأثير المثالي بنسبة عالية (81.5%)، ومع دراسة (العزالي، 2012) التي بيّنت أنَّ أفراد عينة الدراسة يرون أنَّ قادتهم يمارسون التأثير المثالي بدرجة عالية، واتفقت مع دراسة (عبد العال،2016) والتي بيّنت أنَّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانوية بغزة (81.5%) وموافقة كبيرة جدا مع دراسة (أبو ربيع، 2017) التي بيّنت تمتع العاملين بوزارة الداخلية لممارسة كبيرة للتأثير المثالي بنسبة (77.29%).

- **واختلفت هذه النتيجة** نسبيًا مع بعض الدراسات كدراسة (العثماني، 2018) والتي أظهرت امتلاك القيادات الإدارية بالمدارس الخاصة لبُعد التأثير المثالي بشكل متوسط بوزن نسبي (65.16%) ودراسة (عبد العال، 2016) التي أوضحت توافر بُعد التأثير المثالي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت متوسطة حيث بلغ وزنها النسبي (64.55%)، واختلفت أيضًا مع دراسة (الديب، 2012) والذي بيّنت أنَّ ممارسة بُعد التأثير المثالي جاء متوسطًا بوزن نسبي (53.1%) بالنسبة للقيادات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ودراسة)الرقب، 2010) الذي بيّنت أنَّ مجال التأثير المثالي جاء بنسبة متوسطة (67.67%) بالنسبة للقيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة)العامري، 2002) التي بيّنت أنَّ ممارسة مديري الأجهزة الحكومية السعودية للتأثير الكاريزمية كانت متوسطة، وكذلك اختلفت جزئيًا مع دراسة (أبو عودة، 2016) والتي أوضحت أنَّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية في القطاع الأمني كان بنسبة متوسطة (66.30%)، واختلفت جزئيًا مع دراسة (القانوع، 2015) الذي بين أنَّ القيادات السياسية الفلسطينية تمارس بُعد التأثير المثالي بنسبة عالية (88.36%).

- **تحليل فقرات مجال " التحفيز الفكري "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة.النتائج موضحة في جدول (8-5).

جدول رقم (8-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " التحفيز الفكري"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يوجه العاملين للعمل بروح الفريق.	3.58	1.08	71.50	1	كبيرة	8.87	0.000
2.	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية شركة الكهرباء.	3.47	1.05	69.39	3	كبيرة	7.46	0.000
3.	يعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين.	3.50	1.08	69.93	2	كبيرة	7.71	0.000
4.	يشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.	3.43	1.04	68.59	5	كبيرة	6.91	0.000
5.	يعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.	3.45	1.06	68.95	4	كبيرة	7.00	0.000
	جميع فقرات المجال معًا	3.49	0.93	69.74		كبيرة	8.77	0.000

من جدول (8-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون " يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (71.50%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة؛ وتعود النتيجة لخبرة قيادة الشركة الكبيرة، ووعيها بأهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المرسومة للشركة، وتعزيز مبدأ المسؤولية المشتركة وليس الفردية، مقارنة بالأداء الفردي، كما ان التوجيه للعمل الجماعي أحدى وظائف الإدارة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية " يساوي 3.43 أي أنَّ الوزن النسبي (68.59%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويمكن تفسير ذلك بان مثل هذه الحقيقة أكثر مما يتوقع، أي أعلى من المستوى المخطط له فيتطلب من المدير أن يظهر ما في جعبته لهم من مكافآت وحوافز حتى يشجعهم على ذلك.

- بشكل عام يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال " التحفيز الفكري " يساوي 3.49 أي أنَّ الوزن النسبي (69.74%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويمكن تفسير النتيجة لاهتمام المديرين بشركة الكهرباء بممارسة وظيفة التوجيه وهي الوظائف الأساسية للمدير على الحث الجماعي التحفيز الدائم للإنجاز وفق المعايير المتفق عليها، وزرع الحس الجماعي ومعرفة الاشتراك بصياغة ووضع رؤية الشركة وأهدافها، وهذا ما تم من خلال دعوة المدير العام لجميع الإدارات والأقسام لذلك.
- **واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات** مثل دراسة (العثماني، 2018) حيث بينت أن اهتمام القيادات في المدارس الخاصة يمارسون التحفيز الإلهامي وبوزن نسبي (68.58%) ودراسة (حجو، 2018) التي دلّت على أنَّ وجود بُعد التحفيز الفكري في الجمعيات الخيرية بقطاع غزة كانت بموافقة كبيرة وبوزن نسبي (72.86%) ودراسة (حسين، 2014) والتي توصلت لوجود تحفيز فكري من المديرين للعاملين في مؤسسات التعليم العالم بالعراق حيث كانت درجة الموافقة كبيرة وبلغت وزنها النسبي (72.7%)، ودراسة (السلطي، 2015) التي بيّنت أنَّ مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة يمارسون بعد التحفيز الفكري بدرجة كبيرة بلغت (73%)، ودراسة (أبو شريف، 2016) حيث بيّنت أنَّ اهتمام القيادات العاملة بوزارة الصحة الفلسطينية ببُعد التحفيز الفكري كاف بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (74.4%) ودراسة (القانوع، 2015) الذي يبين أنَّ القيادات السياسية الفلسطينية تمارس بعد الاستثارة الفكرية بدرجة موافقة كبيرة بنسبة (83.87%)، ودراسة (القدرة، 2015) والتي بيّنت امتلاك المديرين العامون في جهاز الشرطة الفلسطينية لبًعد الاستثارة الفكرية بنسبة عالية (81.5%) ومع دراسة (أبو عودة، 2016) والتي أظهرت أنَّ التحفيز الفكري في القطاع الأمني بغزة يمارس بنسبة عالية (71.35%) واتفقت مع نتائج دراسة كل من(كنعان، 2014) و(عبد العال، 2016) والتي بيّنت أنَّ التحفيز الفكري كان بنسبة (74.4%) لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية وأنَّ هناك موافقة نسبية مع دراسة (أبو ربيع، 2017) والتي بيّنت وجود موافقة كبيرة لدى العاملين في وزارة الداخلية للتأثير المثالي وكان بنسبة (77.75%).

- **واختلفت جزئيًا مع دراسة** كل من (أبو رمان،2016) حيث أظهرت أنَّ اهتمام القيادات العامة في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية ببًعد التحفيز الفكري جاءت ضمن مستوى تقدير متوسط (الساعاتي والمساري، 2015) والتي دلّت على أنَّ درجة امتلاك القيادات الإدارية في الشركة العامة لمنتوجات الألبان لبُعد التحفيز الفكري متوسطة بوزن نسبي (66.4) ودراسة (الفريجي، 2014)، حيث بيّنت أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمدينة بغداد لبُعد التحفيز الفكري متوسطة ونسبتها (65.78%) ودراسة (مرزوق، 2016) التي أوضحت أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر لبُعد التحفيز الفكري كانت متوسطة وبلغ وزنها النسبي (66.64%) ودراسة (النجار، 2012) والتي بيّنت أنَّ التحفيز الفكري بنسبة أعلى مما توصلت له الدراسة الحالية (86.86%)، ودراسة (الديب، 2012) والتي أظهرت أنَّ القيادات الإدارية الأكاديمية تمارس بُعد الاستثارة الفكرية بنسبة ضعيفة (52.1%) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ودراسة (عيسى، 2008)، حيث أظهرت نتائج عينة الدراسة أنَّ المدير لا يعزز الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين وبالتالي نسبة الاستثارة الفكرية كانت ضعيفة (48.82%).
- **تحليل فقرات مجال " الدافع الإلهامي "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة.النتائج موضحة في جدول (9-5).

جدول رقم (9-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الدافع الإلهامي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يشارك العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عند حل مشاكل العمل.	3.48	1.13	69.57	2	كبيرة	7.07	0.000
2.	يشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة.	3.41	1.05	68.29	4	كبيرة	6.60	0.000

.3	يحاول باستمرار التعرف إلى ما يرغب العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية).	3.24	1.11	64.71	5	متوسطة	3.54	0.000
.4	يقترح طرقًا جديدة لإنجاز مهام العمل.	3.53	1.03	70.64	1	كبيرة	8.62	0.000
.5	يتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل السابقة بطرق جديدة.	3.43	1.09	68.62	3	كبيرة	6.54	0.000
	جميع فقرات المجال معًا	3.42	0.93	68.46		كبيرة	7.64	0.000

من جدول (9-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يقترح طرقًا جديدة لإنجاز مهام العمل " يساوي 3.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (70.64%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ولنأخذ التفسيرات المحتملة للنتيجة من خلال تواصل إدارة الشركة مع الموظفين وفتح مجال كبير للحوار وإزالة الحواجز الفكرية التي تمنع مشاركة العاملين وإبداء آرائهم دون خوف من الإقصاء أو العقاب.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يحاول باستمرار التعرف إلى ما يرغب العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية)" يساوي 3.24 أي أن الوزن النسبي 64.71%، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة متوسطة " حياد" من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك لشعور الموظفين بعدم اهتمام المديرين بهم وبأفكارهم، وغياب التوافق بين أهداف الشركة وأهداف العاملين الخاصة، مما خلق صراعًا وتضاربًا وشكوكًا بأنَّ إدارة الشركة لا تعمل إلا على تحقيق مصلحتها فقط، وتسير هذه النسبة من الموافقة على ضرورة بذل اهتمام بحاجات العاملين المتطورة والأساسية، والعمل على سدها، وتعزيز ورسم المسار الوظيفي لكل موظف، وأيضًا بسبب عدم منح الكثير من الموظفين حقوقهم في الترقيات والحوافز المادية، وفقدان الكثير من الموظفين لحقوقهم الوظيفية المالية من ساعات عمل إضافي وعدم منحهم المكآفاة المجزية.

- بشكل عام يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال " الدافع الإلهامي " يساوي 3.42 أي أن الوزن النسبي (68.46%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويمكن تفسير ذلك بان المديرين يهتمون بالتواصل والاتصال مع الموظفين والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم، وزيادة مستوى التمكن وتفويض الصلاحيات وإعطاء مساحة للتجريب والابتكار وحرية التصرف في تنفيذ مهام عملهم مع طرق أبواب جديدة لحل المشكلات التي تواجه الشركة.

- **واتفقت مع نتائج دراسة** (العثماني، 2018) والتي بيّنت أنَّ المديرين العاملين في المدارس الخاصة يعملون على ممارسة الدافع الإلهامي وبوزن نسبي (70.96%) ودراسة (حجو، 2018) والتي أظهرت أنَّ العاملين في الجمعيات الخيرة بقطاع غزة يمارسون الدافع الإلهامي بموافقة وبوزن نسبي (71.1%) ودراسة (أبو ربيع، 2017) والتي بيّنت أنَّ العاملين بوزارة الداخلية بمحافظات غزة يمارسون الدافع الإلهامي بموافقة من قبل أفراد العينة وكان وزنها النسبي (74.46%) ودراسة (السلطي، 2015) والتي بيّنت أنَّ مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة يمارسون الدافع الإلهامي بدجة كبيرة بلغ وزنها النسبي (73.4%) ودراسة (القدرة، 2015) التي بيّنت امتلاك المديرين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية لبُعد الحافز الإلهامي بنسبة (81.3%)، ودراسة (العطوي،2010) التي أظهرت أنَّ مستوى توافر سلوك التحفيز الإلهامي لدى المديرين العامين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعًا، ودراسة (خلف، 2010) والتي بيّنت أنَّ القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بالحافز الإلهامي بدرجة كبيرة بمتوسط (79.7%) واتفقت كذلك مع دراسة (أبو عودة، 2016) التي بيّنت أنَّ الدافع الإلهامي كان بوزن نسبي مرتفع (71.7%) ومع (عبد العال، 2016) والتي أظهرت أنَّ مستوى الدافع الإلهامي كان بمستوى عال (74.60%).

- **وكما اختلفت هذه النتائج** نسبيًا مع بعض الدراسات كدراسة (عبد العال، 2016) التي أوضحت أنَّ درجة توافر بعد الدافع الإلهامي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت متوسطة حيث بلغ وزنها النسبي (61.1%)، ودراسة (حسين،2014) والتي توصلت لوجود بعد الدافع الإلهامي لدى المديرين في مؤسسات التعليم العالي بالعراق، وكانت درجة الموافقة كبيرة جدًا بوزن نسبي (85.76%)، ودراسة (أبو رمان،2016) حيث أظهرت أنَّ اهتمام القيادات العامة في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية ببعد الدافع

الإلهامي جاءت ضمن مستوى تقدير متوسط، ودراسة (القانوع، 2015) والتي بيّنت أنَّ القيادات السياسة الفلسطينية تمارس بعد الدافع الإلهامي بدرجة كبيرة جدا وبوزن نسبي (88.84%) ودراسة (النجار،2012) والتي جاءت نتائج توافر الدافع الإلهامي بمستوى مرتفع (87.12%) واختلفت مع دراسة (القانوع، 2015) والتي بيّنت الدافع الإلهامي توافر بنسب (88.84%) ودراسة (بن حمدان،2009) التي بيّنت أنَّ توافر سلوك الحافز الإلهامي موجود بدرجة متوسطة، ودراسة (الرقب،2010) التي بيّنت توافر سلوك الحافز الإلهامي بالنسبة للقيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية كان بمستوى متوسط (67.40%)، ودراسة (الغامدي،2011) التي أظهرت أن ممارسة القيادات بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لسلوك الحافز الإلهامي بدرجة متوسطة، ودراسة (العامري،2002) التي بيّنت أنَّ ممارسة المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية للتحفيز الإلهامي موجودة بدرجة متوسطة.

- **تحليل فقرات مجال " الاعتبارات الفردية "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة.النتائج موضحة في جدول (5-9).

جدول رقم (5-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتبارات الفردية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
.1	يستمع باهتمام لآراء العاملين ويحترم قناعاتهم.	3.35	1.12	66.98	4	متوسطة	5.21	0.000
.2	يهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين.	3.15	1.06	63.02	6	متوسطة	2.38	0.009
.3	يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له.	3.39	1.10	67.74	3	متوسطة	5.82	0.000
.4	يبدى اهتمامًا شخصيًا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول لدى زملائهم.	3.21	1.12	64.26	5	متوسطة	3.16	0.001
.5	يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملًا جيدًا.	3.58	1.11	71.60	1	كبيرة	8.77	0.000
.6	يعطي انتباهًا شخصيًا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	3.55	1.14	71.07	2	كبيرة	8.10	0.000
	جميع فقرات المجال معًا	3.38	0.91	67.50		محايد	6.89	0.000

من جدول (5-10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملًا جيدًا " يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (71.60%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك لشعورهم بأن المديرين في الشركة إلى المدير العام يعملون على متابعة أعمال الموظفين اليومية عن كثب، والعمل على تحفيزهم المعنوي على كل أعمالهم اليومية، ويخرجون في جولات ميدانية على أرض الواقع فيستمعوا لمقترحات وطلبات الموظفين من خلال واقع عملهم، ويتم تقدير العاملين ويحفزهم ويدفعهم لإنجاز الأعمال بكل جودة ويقدم لهم الدعم المعنوي والمكافاة المعنوية البسيطة، كعبارات الثناء والشكر وتعميم إنجازاتهم عبر مواقع التواصل المختلفة، علما بان الموظف المجتهد يحتاج بشكل كبير للمكافاة المادية للاستمرار.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين " يساوي 3.15 أي أن الوزن النسبي (63.02%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة متوسطة "حياد" من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويفسر الباحث ذلك رفض كثير من طلبات العاملين، وأيضًا إيقاف صرف بدل الساعات الإضافي أو الخصم الشهري منها، وعدم وجود اتفاقيات بخصوص التعاقد مع بعض شركات السيارات أو العقارات لتوفير سيارات بتقسيط ميسر للعاملين مثل الوكالة أو بناء أبراج سكنية خاصة بموظفي شركة الكهرباء بناء على اتفاقيات مع وزارة الإسكان، وتوفير المعدات اللازمة للعمل اليومي للفنيين والصيانة العامل والزي الشخصي للعاملين، ووجود تضارب أحيانًا بين أهداف ورؤية الشركة مع الأهداف الشخصية لكل العاملين، فالمعدات التي تحضرها الشركة لحماية الموظفين من التيار الكهرباء لا تؤدي الغرض المطلوب وبنوعيات رديئة مع أسعار غالية الثمن، مما يؤدي لوجود خلل في مصالح الشركة واحتياجات العاملين

- بشكل عام يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال " الاعتبارات الفردية " يساوي 3.38 أي أنَّ الوزن النسبي (67.50%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة متوسطة "حياد" من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتعزى هذه النسبة إلى لعدم وجود قنوات للتواصل بشكل مباشر مع المديرين، وعدم الاستماع لآراء الموظفين في المستويات الإشرافية الدنيا، ووجود سيطرة من بعض الفئات الإشرافية العليا على المدير العام يعملون من خلال هذا النفوذ على تحقيق مصالحهم الخاصة، وأيضًا عدم وجود نظام ضمن الهيكلية للحوافز والمكافآت وإنْ وجد فإنَّه غير مطبق وفق أسس مهنية، ولكنها تخضع للعلاقات الشخصية والمتنفذين أيضًا مقدرة

بعض الموظفين لنيل حقوقهم بمجهودهم الخاص، ووجود بعض المديرين الذين يستغلوا ذكاء وتميز بعض الموظفين الصغار وينسبوه لأنفسهم.

- **واتفقت هذه النتيجة مع دراسة** (الساعاتي والمسارعي،2015) والتي دلت على أنَّ درجة القيادات الإدارية في الشركة العامة لمنتوجات الألبان لبُعد الاعتبارات الفردية كانت متوسط بوزن نسبي (60.4%) ودراسة (عبد العال، 2016) التي أوضحت أنَّ درجة توافر بُعد الاعتبارات الفردية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت متوسطة بوزن نسبي (62.59%)، ودراسة (أبو رمان،2016) حيث أظهرت أنَّ اهتمام القيادات العامة في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية ببُعد الاعتبارات الفردية جاءت ضمن مستوى تقدير متوسط، ودراسة (مرزوق، 2016) التي أوضحت أنَّ درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر لبُعد الاعتبارات الفردية كانت متوسطة حيث كان بلغ وزنها النسبي (63.11%) ودراسة (السلطي، 2015) والتي بيّنت أنَّ مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة يمارسون بُعد الاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة وزنها النسبي (63.6%).
- **واختلف هذه النتيجة مع دراسة** (العثماني، 2018) والتي أظهرت أنَّ القيادات في المدارس الخاصة يمارسون بُعد الاعتبارات الفردية بموافقة بنسبة (72.17%) ودراسة (حجو،2018) والتي بيّنت أنَّ العاملين بالجمعيات الخيرية بموافقة متوسطة بوزن نسبي (71.32%) ودراسة (أبو ربيع، 2017) والتي توصلت لتوافر بُعد الاعتبارات الفردية لدى العاملين في وزارة الداخلية بغزة بدرجة موافقة بوزن نسبي (76.03) ودراسة (الديب، 2012) والتي أظهرت أنَّ القيادات الإدارية الأكاديمية تمارس بُعد الاستثارة الفكرية بنسبة (52.1%) ودراسة (حسين، 2014) والتي توصلت لتوافر بُعد الاعتبارات الفردية لدى المديرين في مؤسسات التعليم العالي بالعراق بدرجة كبيرة جدا وبوزن نسبي (84.66%) ودراسة (القانوع، 2015) والتي بيّنت أنَّ القيادات السياسية الفلسطينية تمارس الاعتبارات الفردية أيضًا بدرجة كبيرة جدا وبوزن نسبي (86.21%) ودراسة (القدرة، 2015) التي بيّنت أنَّ امتلاك المديرين العامين في جهاز الشرطة الفلسطينية للاعتبارات الفردية بنسبة كبيرة بلغت (80.3%).
- **تحليل جميع فقرات " أساليب القيادة التحويلية "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة.النتائج موضحة في جدول (11-5).

جدول رقم (11-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبارt لجميع فقرات " أساليب القيادة التحويلية "

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
التأثير المثالي.	3.54	0.90	70.82	1	كبيرة	10.10	0.000
التحفيز الفكري.	3.49	0.93	69.74	2	كبيرة	8.77	0.000
الدافع الإلهامي.	3.42	0.93	68.46	3	كبيرة	7.64	0.000
الاعتبارات الفردية.	3.38	0.91	67.50	4	متوسطة	6.89	0.000
جميع فقرات أساليب القيادة التحويلية	3.46	0.84	69.12		كبيرة	9.10	0.000

من جدول (11-5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور القيادة التحويلية يساوي 3.46 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (69.12%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أساليب القيادة التحويلية بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك نتيجة للثقافة السائد في الشركة بوجوب وجود قيادات فاعلة ومؤثرة في الشركة تعمل على التطوير وتكون قدوة لكل الموظفين، وتم نقل هذا السلوك القيادي للموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر، حيث تم إنشاء إدارة الموارد البشرية التي اهتمت بشكل كبير في سنة 2017م وسنة 2018م بعملية التدريب المتطورة والمستمرة لكل العاملين بالشركة، وتعزيز التواصل المباشر مع قيادات الشركة والتقرب من الموظفين ووجود حيث من الإدارة العليا لخلق جو من الاخوة والرغبة في بناء قيادات، وثبيت الموظفين في العقود بالكامل في 2017م وبداية عام 2018م وتطوير قدراتهم، واستمرار قيادة الشركة بزيارة الفروع والاستماع لهم بشكل مباشر وتحرك قيادات الشركة لزيارة العاملين في مواقع العمل ودعمهم بشكل معنوي، وإعطائهم الأولية في طلباتهم، ورفع نسبة علاوة الموظفين الفنيين من (15%) إلى (25%).

- **واتفقت مع بعض الدراسات** كدراسة (العثماني،2017) حيث يتضح أنَّ الوزن النسبي للقيادة التحويلية في المدارس الخاصة بقطاع غزة بلغ (68.76%) ودراسة (عبد العال، 2016) والتي أشارت إلى أنَّ درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية كانت (75.20%)، ودراسة (حجو،2018) حيث بيّنت تمتع القيادات في الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة بالقيادة التحويلية بوزن نسبي (72.61%)، ودراسة

(السلطي، 2015) والتي بيّنت أنَّ مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة يمارسون القيادة التحويلية بوزن نسبي (70%)، ودراسة (العازمي،2006) والتي بيّنت تمتع القيادات الأمنية بوزارة الداخلية السعودية لممارسة سلوك القائد التحويلي بدرجة كبيرة، ودراسة (أبو عودة، 2016) والتي بيّنت أنَّ ممارسة القيادة التحويلية كانت مرتفعة بنسبة (69.45%) ودراسة (خلف، 2010) التي أشارت أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة بلغت (80%)، ودراسة (حسين،2014) والتي توصلت لتوافر أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين في مؤسسات التعليم العالي بالعراق بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78.24) ،ودراسة (الغامدي،2011) التي تشير إلى أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بنسبة 83%، ودراسة (الشكرة،2013 (بأن تسود ممارسة خصائص وسمات القيادة التحويلية للقيادات بالإدارة العامة للمرور بالرياض، ودراسة (ناجي، 2016) التي دللت على ان درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة كبيرة وبلغ وزنها النسبي (78.6%).

- **واختلفت مع مجموعة من الدراسات حيث ظهرت نسبة كبيرة جدا أو ضعيفة مثل دراسة** (مرزوق، 2016) بوزن نسبي(61.14%)، (القانوع، 2015) التي بيّنت أنَّ القيادة السياسية الفلسطينية تمارس النمط التحويلي بدرجة مرتفعة جدا (85.65%) ومع دراسة (النجار،2012) والتي أوضحت أن القيادة التحويلية كانت بنسبة (86.93%) واختلفت أيضًا (العامري،2002) التي بيّنت أنَّ السلوك القيادي التحويلي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين، ودراسة (الغامدي،2000) التي بيّنت أنَّ القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة (عيسى،2008) التي بيّنت أنَّ ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%)، ودراسة (أبو رمان،2016) إلى أنَّ ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية جاءت ضمن مستوى الممارسة المتوسط.

ثانيًا: تحليل فقرات " خصائص إدارة الأزمات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة.النتائج موضحة في جدول (12-5).

جدول رقم (12-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " خصائص إدارة الأزمات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
.1	تهتم الشركة برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار.	3.06	1.03	61.25	16	متوسطة	1.01	0.157
.2	يتوفر لدى الشركة وحدة إدارية خاصة، من مهامها الرئيسة رصد ومتابعة مؤشرات الأزمات	2.96	1.05	59.29	22	متوسطة	-0.57	0.285
.3	تعمل الشركة على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن أنْ تكون مؤشر لحدوث الأزمة.	3.05	1.03	60.93	17	متوسطة	0.75	0.227
.4	تسعى الشركة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف إلى مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	2.99	1.04	59.72	20	متوسطة	-0.23	0.410
.5	تهتم الشركة بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.	2.96	1.04	59.15	22	متوسطة	-0.69	0.245
.6	تضع الشركة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلًا.	3.19	1.04	63.71	8	متوسطة	3.00	0.001
.7	تشكل الشركة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.	3.33	0.99	66.55	2	متوسطة	5.55	0.000
.8	تسعى الشركة إلى تقديم الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.	3.17	1.03	63.43	12	متوسطة	2.79	0.003
.9	يسهل حدوث تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الشركة لتبادل الإمكانات مثل (المادية والبشرية والتقنية) في حال وقوع الأزمة.	3.29	1.08	65.84	6	متوسطة	4.55	0.000
.10	تتخذ الشركة الإجراءات المختلفة (الاجتماعات، ورش العمل التدريب) للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها	3.31	0.99	66.12	3	متوسطة	5.17	0.000

.11	تأخذ الشركة عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات.	3.18	1.01	63.63	9	متوسطة	3.00	0.001
.12	تستخدم الشركة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.	3.41	1.00	68.11	1	موافق	6.78	0.000
.13	تقوم الشركة بكل ما هو متاح لديها للتخفيف من الصدمات والضغوط المتأثرين ضحايا الأزمة.	3.31	1.05	66.26	3	متوسطة	5.00	0.000
.14	تتخذ الشركة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.	3.15	1.07	63.00	14	متوسطة	2.34	0.010
.15	تتعامل الشركة مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية.	3.30	1.07	66.04	5	متوسطة	4.70	0.000
.16	تحدد الشركة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.	3.20	1.04	64.00	7	متوسطة	3.21	0.001
.17	تسعى الشركة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعاد نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية.	3.17	0.99	63.35	12	متوسطة	2.82	0.003
.18	تقدم الشركة الرعاية، التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.	2.82	1.10	56.37	25	متوسطة	-2.76	0.003
.19	يقيم الخطط التي استخدمت في مواجهة الأزمة.	3.01	0.98	60.29	18	متوسطة	0.25	0.403
.20	تخصص الشركة مبلغًا ماليًا لأنشطة استعادة النشاط في المؤسسة.	2.97	1.03	59.50	21	متوسطة	-0.41	0.343
.21	تقوم الشركة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وعدهم بها في أثناء حدوث الأزمة.	3.01	1.00	60.14	18	متوسطة	0.12	0.452
.22	تضع الشركة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.	3.18	1.01	63.51	9	متوسطة	2.91	0.002
.23	تقيم الشركة مدى كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلًا.	3.18	1.00	63.66	9	متوسطة	3.06	0.001
.24	تعمل الشركة على تحليل المجهودات التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرات اللاحقة.	3.08	1.01	61.57	15	متوسطة	1.31	0.096
.25	تشجع الشركة موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.	2.94	1.14	58.86	24	متوسطة	-0.84	0.201
	جميع فقرات المجال معًا	3.13	0.78	62.55		متوسطة	2.75	0.003

من جدول (5-12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " تستخدم الشركة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها " يساوي 3.41 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (68.11%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويفسر الباحث ذلك لوجود نظم اتصالات حديثة في الشركة من خلال برامج متطورة كالنظام الموحد لكل إدارة الشركة، وأيضًا ومن خلال تركيب سنترال مركزي بالشركة يمكن الموظفين في كافة الفروع بالتواصل مباشر دون الرجوع إلى بدالة أو سكرتارية عن طريق رقم داخلي يربط جميع الموظفين في شركة الكهرباء في كل قطاع غزة، واستخدام وسائل الاتصال الحديثة، وتنشيط واضح في دائرة العلاقات العامة المركزية مما أثر على نشاط الأقسام في الفروع، ووجود لجان للطوارئ في كل مقر ووجود لجنة طوارئ مركزية في الشركة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة عشر " تقدم الشركة الرعاية المناسبة، التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة " يساوي 2.82 أي أن الوزن النسبي (56.37%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة متوسطة "حياد" من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث الظروف الصعبة التي تمر بها الشركة بسبب ضعف تحصيلات الجباية، وقله المنح من الجهات المانحة لتأهيل الشبكات، ونسبة الفاقد الكبيرة، والتعديات المختلفة على الشبكة من المواطنين، وضعف المركز المالي للشركة، وعدم وجود مرجعية واضحة لمجلس إدارة الشركة، زيادة الديون المتراكمة على المواطنين بسبب الأزمات المتتالية على قطاع غزة، وتعدي الاحتلال الإسرائيلي على شبكات الضغط العالي وتدميرها أكثر من مرة في الحروب المختلفة، وقصف محطة التوليد الوحيدة في قطاع غزة في عام 2008م، وعدم إدخال معدات حديثة من الجانب الإسرائيلي لشركة الكهرباء، وعدم السماح بإدخال عدادات حديثة مسبقة الدفع أفضل من الموجودة حاليا.

بشكل عام يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال " خصائص إدارة الأزمات " يساوي 3.13 أي أن الوزن النسبي (62.55%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة متوسطة "حياد" من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك عدم وجود إدارة أو دائرة متخصصة ودائمة لإدارة الأزمات في شركة الكهرباء وأيضًا لعدم وجود خطط مسبقة لإدارة الأزمات في شركة الكهرباء، وان تشكيل لجان عمل بالشركة لإدارة الأزمات لا تلبي الأغراض المطلوبة منها، ولا تعد خططًا مسبقة لمواجهة الأزمات، وعدم رصد الموازنات اللازمة لإدارة ومواجهة الأزمات بالشركة، علما بأنَّه لا يتم

الاستفادة من الأخطاء المتكررة السابقة تقع بها الشركة في إدارة أزمات الشركة، فعلي سبيل المثال لا الحصر عند الاجتياح الإسرائيلي لحي الشجاعية تم تدمير المخازن؛ لأنها تقع على الخط الشرقي من مدينة غزة ومع ذلك لم يتم نقل المخزن للمنطقة الغربية من غزة ولم يتم توزيع المواد المكدسة فيه إلى مخازن الفروع في قطاع غزة لتكون موردًا للمواد المختلفة في حال حدوث أي أزمات، وتم الاحتياج للماد المختلفة ومخزن فرع خانيونس موجود في منطقة الأوروبي وهي منطقة نائية وبعيدة وتقع خارج حدود مدينة خانيونس، وأيضًا عدم رؤية واضحة في إدارة الموارد البشرية في الشركة وخصوصًا التكدس الواضح في مقر الشركة الرئيسي من الموظفين والإدارات المختلفة فالشركة تقع تحت طائلة المسؤولية لتحسين إدارة أزمتها الداخلية من الناحية الإدارية، وأيضًا الفنية لإدارة توزيع المواد والأحمال وإدارة الموارد البشرية والتعامل الإعلامي مع أزمة الكهرباء يحتاج لعلاج كبير وتدفق معلوماتي قوي يوقف الدعايات المضادة ضد الشركة، وأيضًا إيقاف التنافر والصراع القوي ما بين دعم المدير العام للامركزية وتمسك الإدارات بالشركة لإبقاء الصلاحيات بحوزتها مع وجود بعض التلاعب بالألفاظ في التعميمات بخصوص اللامركزية تبقي جميع القرارات مركزية في طبيعتها فمثلًا (نقل الصلاحيات في الصرف من السلفيات للمقرات مع وجود شرط بموافقة الإدارة المختصة).

واتفقت مع دراسة (عبد العال،2017) والتي بيّنت أنَّ توافر إدارة الأزمات في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في محافظات غزة بوزن نسبي (63.58%)، ودراسة (أبو رمان، 2016) حيث أظهرت أنَّ توافر إدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية جاءت ضمن مستوى تقدير متوسط، ودراسة (أبو ركبة، 2013) وأوضحت أنَّ قدرة جهاز الشرطة في قطاع غزة على إدارة الأزمات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (61.5%) ودراسة (أبو ركبة، 2013) أنَّ قدرة جهاز الشرطة في قطاع غزة على إدارة الأزمات بدرجة متوسطة وبنسبة (61.5%) ودراسة (أبو عزيز، 2010) والتي أوضحت أنَّ معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة كانت موافقة وبوزن نسبي (60.16%).

واختلفت مع دراسة (أبو حجر، 2016) حيث أوضحت أنَّ درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات كانت بوزن نسبي (73.5%) ودراسة (المزين، 2014) وأظهرت أنَّ قدرات القيادة الإدارية على إدارة الأزمات متوفر بوزن نسبي قدرة (74%) دراسة (الرضيع، 2011) بيّنت وجود أثر مباشر لكلًا من(توافر التخطيط- توافر المعلومات- أهمية التدريب- والمهارات القيادية- أهمية تكوين فريق العمل للإدارة الأزمة) على عملية إدارة

الأزمات والكوارث في جهاز الدفاع المدني وكانت بوزن نسبي (68.97%) ودراسة (عبد العال، 2009) والتي بيّنت أنَّه يوجد ممارسة لأساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة بموافقة كبيرة وبوزن نسبي (79.08%) ودراسة (جاسم،2011) أوضحت أنَّ واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق- دراسة مقارنة بوزن نسبي (68.3%).

5.5. اختبار فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين ممارسة أساليب القيادة التحويلية وتحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5-13): معامل الارتباط بين ممارسة أساليب القيادة التحويلية وتحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين التأثير المثالي وتحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة.	.487*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين التحفيز الفكري وتحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة.	.534*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الدافع الإلهامي وتحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة.	.516*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الاعتبارات الفردية وتحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة.	.518*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين ممارسة أساليب القيادة التحويلية وتحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة.	**.559***	**0.000**

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يبين جدول (13-5) أنَّ معامل الارتباط يساوي 0.559، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أساليب القيادة التحويلية وتحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة المديرين في شركة توزيع الكهرباء لسلوك القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) فإنَّ ذلك يؤدي إلى تطوير وتحسين قدرة الموظفين على إدارة الأزمات، ويفسر الباحث ذلك إلى أنَّ القيادة التحويلية بأساليبها وطرقها المختلفة تظهر مثل الدعم أو التحفيز الذهني مما يؤثر على طبيعة إدارة الامات من خلال الإبداع في إدارة الأزمات ورسم الخطط الناجعة في إدارة الأزمة وما قبل وقوع الأزمة بوضع الخطط المسبقة والمعدة جيدًا بشكل مسبق نتيجة لتوقعات سابقة، وكتفسير آخر إنَّ القائد التحويلي عبر التحفيز الفكري بجانب الدعم والتوجيه، والدورات التدريبية التي يتلاقها من خلال مؤسسته، تعمل على خلق أفكار إبداعية وخلاقة لإدارة الأزمات.

وأيضًا أنَّ العلاقة بين القيادة التحويلية تعزز الثقة بالنفس من خلال قيادة واعية تؤمن بروح العمل الجماعي ومشاركة الجميع مما يعطي مقدرة كبيرة على إدارة الأزمات وفق فريق يتشارك فيه الجميع في حمل المسؤولية، وأيضًا تفتح آفاقًا جيدة من خلال التأثير المثالي للقائد وتقربه من الموظفين في مناسباتهم المختلفة فيدفعهم للانتماء للعمل وحبه فتزيد قدرتهم على إدارة الأزمات بسبب انتمائهم الشديد للعمل، ولتحملهم المسؤولية في وقت حدوث الأزمات لوجود القائد القدوة.

حيث إنَّ القائد التحويلي هو صاحب الرؤية الجديدة والتوجه الحديث الذي يحبه الجميع ويرجو كل الموظفين المشاركة في هذا الاتجاه الجديد؛ لأنَّهم يروا فيه التميز والنجاح وتحقيق آمالهم وطموحاتهم.

- **واتفقت هذه النتائج مع بعض** الدراسات والتي أكدت على وجود علاقة بين القيادة التحويلية والكثير من المتغيرات مثل دراسة (أبو رمان، 2016) والتي تشير إلى أنَّ دور ممارسة أساليب القيادة التحويلة بأبعادها الخمسة، سيؤثر بصورة إيجابية في الاستعداد لإدارة الأزمات، وسيسهم في توفير إدارة مختصة في الاستعداد لإدارة الأزمات، دراسة (أبو ربيع، 2017) التي أوضحت أنَّ هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى منتسبي وزارة الداخلية، ودراسة (حجو، 2018) والتي أوضحت أنَّ ممارسة أساليب القيادة التحويلية ستؤثر في تعزيز المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة،

ودراسة (العثماني، 2017) أوضحت وجود علاقة كبيرة بين القيادة التحويلية وتحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، ودراسة (الشطني، 2017) والتي أوضحت وجود علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وعمليات إدارة المعرفة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة باستثناء الدافع الإلهامي في عمليات إدارة المعرفة، ودراسة (أيوب، 2012) والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة العليا لصفات القيادة التحويلية ومدى تبنيها لصفات المنظمة المتعلمة، ودراسة (القدرة، 2015) والتي بيّنت أنَّ القيادة التحويلية تؤثر إيجابًا على تمكين العاملين، ودراسة (العطوي، 2010) والتي بيّنت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادات بالإدارة العامة للمرور للسلوك التحويلي وتحسين الأداء للعاملين، ودراسة (الغزالي، 2012) والتي بيّنت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، التحفيز الفكري، التمكين) على فاعلية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية، ودراسة (الغامدي،2011) والتي أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين.

الفرضية الثانية: تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرًا ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ في إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14-5): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.363	8.260	0.000
التأثير المثالي.	0.071	0.928	0.354
التحفيز الفكري.	0.195	2.289	0.023
الدافع الإلهامي.	0.115	1.369	0.172
الاعتبارات الفردية.	0.130	1.528	0.128
معامل الارتباط = 0.561		معامل التحديد المُعدَّل= 0.305	
قيمة الاختبار F = 31.718		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من النتائج الموضحة في جدول (5-14) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.561، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.305، وهذا يعني أن 30.5% من التغير في إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 31.718، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء.
- تبين أن المتغير " التحفيز الفكري " يؤثر في إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء، بينما تبين ضعف تأثير باقي المتغيرات " التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية".

وتفسر هذه النتيجة عدم توفر سمات القيادة التحويلية في شركة الكهرباء أثناء إدارة الأزمات، وإنَّ التصرف داخل الشركة وانظمتها عشوائي ولا يخضع لخطط مسبقة تؤدي لنتائج سليمة ومضبوطة قادرة على إدارة الأزمات عند وقوعها، بدليل وجود قوة في التحفيز الفكري وضعف تأثير باقي المتغيرات (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) إنَّ التحفيز الفكري حفاظًا على مصدر دخله الشهري الثابت وأيضًا هو انتماء الموظف للشركة، وأمنياته من داخله أنْ تنمو وتكبر الشركة وتصبح من أفضل الشركات العالمية ليفتخر بشركة الكهرباء كموظف عامل فيها وفي فروعها المختلفة، ووجود ضعف في التأثير المثالي بسبب عدم وجود القيادة القائدة التي تقود الموظفين في وقت الأزمات، ودورها ينحصر في إلقاء الأوامر مع جهلهم بطبيعة الأزمة وحلها وعدم التقرب من الموظفين وبناء علاقات طيبة معهم، أما الدافع الإلهامي فنرى أنَّ إدارة الشركة لا تعمل على إيقاظ روح المشاركة بين العاملين، والعمل بروح الفريق الواحد وبث روح التفاؤل والحماس، وإشراك الجميع في التخطيط للشركة والتعاون من الجميع للتصدي لأزمات الشركة المختلفة حيث نرى تفردًا بالقرار في مواجهة الأزمات، فكيف ستكون إدارة الشركة والعاملين بالمناصب الإشرافية ملهمين للعاملين بالشركة، أما الاعتبارات الفردية نجد انها ضعيفة في مواجهة الأزمات لعدم وجود أيديولوجيا أو فلسفة لدى العاملين اتجاه القيم المعنوية لديهم، حيث أنَّ الموظفين لم يحققوا أهدافهم الشخصية في الشركة، وأنَّ الشركة لم

تعطهم حقوقهم في الترقيات المختلفة، ولم تؤهلهم من خلال التدريب والدورات المختلفة لتطويرهم في مجال أعمالهم، ولم تمهدهم بالبرامج التكنولوجية الحديثة والمواكبة لأفضل النظم التكنولوجية، وتقادم البرامج المستخدمة حاليًا، ما يؤثر على أهداف الشركة الكبرى في خدمة الجمهور مما يؤدي لدور سلبي تجاه الأعمال التي يؤديها.

- **معادلة الانحدار:**

إدارة الأزمات = 1.363 + 0.071 (التأثير المثالي) + 0.195 (التحفيز الفكري) + 0.115 (الدافع الإلهامي) + 0.130 (الاعتبارات الفردية)

ويعزو الباحث ذلك إلى مميزات وخصائص القيادة التحويلية، والتي تتفوق عن غيرها من الأنماط القيادية، حيث تدفع وتحفز الموظفين للإنجاز من خلال التحفيز الفكري، وتقديم أفضل مستوى من الأداء في العمل بما يحقق طموح وتطلعات الشركة وبما يتوافق مع إدارة الأزمات بالشركة، وتحقيق مستوى عالي من الأداء الوظيفي يتعدى والتوقعات، وهذا يدل بشكل قاطع على تأثير القيادة التحويلية في شركة توزيع الكهرباء.

واتفقت هذه النتيجة مع ودراسة (أبو رمان، 2016) حيث أظهرت التأثير الإيجابي على العاملين، وتشير النتائج أيضًا إلى أنَّ دور ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة سيؤثر بصورة إيجابية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرًا في الاستعداد لإدارة الأزمات هو بُعد التمكين.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (القيادة التحويلية) تبعًا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المُسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المحافظة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (القيادة التحويلية) تُعزى إلى الجنس.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T – لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5-15): نتائج اختبار " T – لعينتين مستقلتين " – الجنس

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ذكر	أنثى		
التأثير المثالي.	3.56	3.40	0.878	0.381
التحفيز الفكري.	3.50	3.42	0.423	0.673
الدافع الإلهامي.	3.46	3.14	1.763	0.079
الاعتبارات الفردية.	3.40	3.13	1.554	0.121
أساليب القيادة التحويلية.	3.48	3.27	1.270	0.205

من النتائج الموضحة في جدول (5-15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" T – لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع مجالات أساليب القيادة التحويلية، وبذلك يمكن استنتاج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجنس متغير لا يؤثر على القيادة التحويلية، حيث إنَّ مهارة القيادة التحويلية ملكة يكتسبها الموظفين بدون تحديد جنسه فيؤثر في كل الموظفين للوصول إلى أهداف الشركة بحفز الأفراد ودفعهم من خلال التأثير عليهم كقدوة لهم، وتنمية قدراتهم من خلال التدريب وتحفيزهم فكريا لتتفجر طاقاتهم لتحقيق رؤية وغاية شركة الكهرباء، وإن الإناث والذكور جميعًا العاملات في الشركة مقتنعات بأهمية هذا النوع من القيادة لنجاح العمل وإثبات الذات، وأنَّ هذا يساعد كليهما على النجاح في توجيه وقيادة المرؤوسين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدارسة (العثماني، 2012) عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول دور القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس، دراسة (أبو رمان،2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين حول دورة القيادة التحويلية لدى شركة البوتاس والفوسفات الاردينة تُعزى لمتغير الجنس، دراسة (عبد العال، 2016) والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تُعزى لمتغير الجنس، (النجار، 2012) والتي دللت على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية بأبعادها تُعزى لمتغير الجنس، ومع دراسة (أبو ربيع، 2017) دلت على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حقول هذه المجالات تُعزى لمتغير الجنس، ودراسة (الديب،2012) أيضًا التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة أعضاء هيئة التدريس نحو تقدير ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التح ويليه تبعًا لمتغير الجنس ودراسة (أبو شريف، 2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تُعزى لمتغير الجنس،(سميرات ومقابلة،2014) والتي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية بسبب متغير الجنس، واتفقت أيضًا مع دراسة (2015: Morshedi ،Karim) في أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير الجنس، ومع دراسة (القانوع، 2015) حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة حول علاقة القيادة التحويلية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني تُعزى لمتغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (حجو، 2018) والتي بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس، ودراسة (ناجي، 2016) والتي بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظات غزة تُعزى لمتغير الجنس، (كنعان،2014) التي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في فلسطين تُعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور، ودراسة (الرقب، 2010) التي أثبتت بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ 0.05) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (القيادة التحويلية) تُعزى إلى المؤهل العلمي.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5-16): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير		
التأثير المثالي.	3.12	3.65	3.48	3.95	4.186*	0.006
التحفيز الفكري.	3.03	3.55	3.41	4.07	6.312*	0.000
الدافع الإلهامي.	3.01	3.48	3.37	3.89	4.165*	0.007
الاعتبارات الفردية.	3.15	3.38	3.32	3.86	3.489*	0.016
أساليب القيادة	3.07	3.52	3.40	3.94	5.289*	0.001

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائيًا عند مستوى دلالة α ≤ 0.05.

من النتائج الموضحة في جدول (5-16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع مجالات أساليب القيادة التحويلية وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير.

ويرى الباحث بأنَّ هذه نتيجة طبيعية، لأنَّ الموظفين الحاصلين على مؤهل علمي ماجستير يمتلكون القدرات العلمية التي تؤهلهم وتجعلهم يندمجوا مع مديريهم ويشاركونهم الأعمال اليومية وفق فريق عمل واحد لتحقيق رؤية وأهداف مع اختلاف الوسائل، وفق نظم وإجراءات سليمة تتفق مع رؤية إدارة الشركة، بما يحقق الانسيابية في المعاملات اليومية وتناسق كامل للأعمال داخل الشركة ما بين الموظفين وتنظيم وتنفيذ لمعاملات المواطنين بالشكل بأسرع وقت وأقل التكاليف مع جودة عالية، وأنَّه مهما امتلك الموظف من القدرات القيادية والشخصية القيادية القوية بدون إتقانها بالعلم والمعرفة لن يكون قائدًا ناجحًا يقود المؤسسة بكل فعالية ومنافسة وجودة عالية، وان قيادة القائد غير المتعلم كالربَّان للسفينة بلا اتجاه.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (النجار، 2012) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري

المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، دراسة (الشريفي، 2010) التي أشارت إلى أنَّ درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة من وجهة نظر المعملين والمعلمات ذوي المؤهلات المرتفعة، ودراسة (القدرة، 2015) والتي أوضحت أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المديرين العامين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (العثماني، 2017) والتي أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول دور القيادة التحويلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، (الخضري، 2016) دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المديرين العاملين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (كنعان، 2014) التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتوفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهه نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، دراسة (أبو رمان،2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين حول دورة القيادة التحويلية لدى شركة البوتاس والفوسفات الأردنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (الأغا، 2011) التي استنتجت بأنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات معملي المدارس الإعدادية المتميزة لدرجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى مديريهم تغزى لمتغير المؤهل العلمي، (حجو، 2018) بأنْ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (عبد العال، 2016) والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدير المدارس بمحافظة غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (السلطي، 2015) والتي استنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في متوسط تقديرات المعملين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، (ناجي، 2016) والتي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظات غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، دراسة (أبو شريف، 2016) والتي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحية الفلسطينية في محافظات غزة تُعزى لمتغير

المؤهل العلمي، (القدرة، 2015) حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول علاقة القيادة التحويلية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني تُعزى لمتغير المؤهل العلمي،)القدرة،2015 (التي استنتجت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة المبحوثة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (القيادة التحويلية)** تُعزى إلى **المُسمى الوظيفي.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (17-5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المُسمى الوظيفي

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	مدير إدارة	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة		
التأثير المثالي.	4.14	3.87	3.48	3.35	6.485*	0.000
التحفيز الفكري.	3.93	3.78	3.48	3.28	4.622*	0.004
الدافع الإلهامي.	3.92	3.75	3.39	3.22	5.423*	0.001
الاعتبارات الفردية.	3.86	3.66	3.36	3.18	4.729*	0.003
أساليب القيادة التحويلية.	3.97	3.76	3.43	3.26	6.357*	0.000

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

من النتائج الموضحة في جدول (18-5) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع مجالات أساليب القيادة التحويلية، وبذلك يمكن استنتاج أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى المُسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي مدير إدارة، وهذا يدل أنَّ متغير المُسمى الوظيفي يؤثر في محور القيادة التحويلية، ويعزو الباحث ذلك أنَّ هذه الفئة من اعلى الوظائف الإشرافية في السلم الوظيفي والهيكل التنظيمي وهم الاكثر إدراكا لمدى أهمية القيادة التحويلية، ويتمتعون بالخبرة والمعرفة بحال الشركة ولديهم معلومات عنها وعن استراتيجيتها، وأنَّ الموظفين على وعي تام بمهام الوظيفة التي يشغلونها، وهم على رأس إدارات الشركة والتي تعتبر المرجعية لكل المقرات وهي أعلي سلطة في الشركة تأتي بعد المدير العام مباشرة، فلهم تأثير واضح وكبير في قرارات ووجهه الشركة الحالية والمستقبلية، وهم الجهة التي

تنفذ القرارات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة بعد اعتمادها من المدير العام وعليه فهم الاكثر تطبيقًا لنمط القيادة من خلال مواقعهم الإشرافية العليا بالشركة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الرقب، 2010) التي توصلت إلى أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح فئة الاكاديميين، **(الغامدي ،2011)** التي توصلت إلى أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بخرجاء العمل لدى المديرين العاملين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو شريف، 2016) والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي، دراسة (أبو رمان،2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين حول دورة القيادة التحويلية لدى شركة البوتاس والفوسفات الأردنية تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي، ودراسة (البواب، 2014) حيث وضحت عدم وجود تأثير لاستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تُعزى إلى المنصب الوظيفي، ودراسة (حجو، 2018) بأنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي، (الشكرة، 2013) ودراسة (القدرة،2015) ودراسة (أبو عودة، 2016) والتي بيّنت أنَّ اراء أفراد العينة المبحوثين كانت متفقة حول القيادة التحويلية لا تُعزى للمُسمى الوظيفي (الرتبة العسكرية) ولم توجد فروق باختلاف الرتبة العسكرية التي يحملها كل منهم وعليه فالجميع يمارس القيادة التحويلية بغض النظر عن الرتبة العسكرية، ودراسة (الخضري، 2016) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المديرين العاملين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة تغزى لمتغير الرتبة العسكرية (أبو ربيع، 2107) انه لم توجد فروق باختلاف الرتبة العسكرية التي يحملها كل منهم وعليه فالجميع يمارس القيادة التحويلية بغض النظر عن الرتبة العسكرية.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ 0.05) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (القيادة التحويلية) تُعزى إلى سنوات الخبرة.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5-18): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – سنوات الخبرة

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر		
التأثير المثالي.	3.60	3.38	3.62	3.57	0.994	0.396
التحفيز الفكري.	3.71	3.35	3.56	3.46	1.241	0.295
الدافع الإلهامي.	3.65	3.35	3.54	3.31	1.629	0.183
الاعتبارات الفردية.	3.51	3.39	3.42	3.29	0.594	0.619
أساليب القيادة التحويلية.	3.61	3.37	3.53	3.41	0.896	0.443

من النتائج الموضحة في جدول (5-18) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع مجالات أساليب القيادة التحويلية؛ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث ذلك أنَّ مجتمع شركة توزيع الكهرباء للدراسة التي بين أيدينا هم من العاملين بالوظائف الإشرافية في شركة توزيع الكهرباء، حيث إنَّهم تمرسوا في داخل الشركة وعملوا في أكثر من موقع وتنقلوا للعمل في أماكن مختلفة، وغالبهم حاصلين على الكثير من الدورات والمهارات المختلفة من خلال التدريب، والحقيقة أنَّ هناك متغير فاعل وهو طبيعة الإنسان الفلسطيني وقدرته على تحمل الصعاب وانخراطه في الحياة منذ الصغر، أهلّه لأنْ يكون قائدًا في كل مكان يكون فيه، بغض النظر عن التفاوت في القدرات، وأصبحت لدية قدرات كبيرة وخبرات جمة من خلال تحمل المسؤولية منذ الصغر، والتربية والنشأة في المدن الفلسطينية والتأثر بالاحتلال الإسرائيلي، كما أنَّ القيادة هي علم وفن بغض النظر عن سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشنطي، 2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغير سنوات الخدمة حول مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية

بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة (أبو رمان،2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين حول دورة القيادة التحويلية لدى شركة البوتاس والفوسفات الاردينة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ،ودراسة (أبو شريف،2016) والتي دلّت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ودراسة (العثماني،2017) والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة (القانوع، 2015) والتي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول علاقة أبعاد القيادة التحويلة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني تُعزى لمتغير الخبرة التنظيمية، ودراسة (عبد العال، 2016) والتي دلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (الرقب، 2010) التي كشفت بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بغزة بقطاع غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (ناجي، 2016) التي كشفت بأنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظات غزة بقطاع غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الخضري، 2016) والتي دلّت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المديرين العاملين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة باستثناء ما يتعلق في مجال التحفيز الفكري مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذا البُعد، ودراسة (السلطي، 2015) والتي دلّت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسط تقديرات المعملين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (النجار، 2012) والتي أشارت إلى أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في المجالين (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، دراسة (حجو، 2018) والتي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات أفراد العينة حول

القيادة التحويلية تُعزى لمتغير سنوات الخدم، دراسة (عواد، 2012) التي أوضحت أنَّ هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول القيادة التحويلية في مدارس الغوث، تُعزى لمتغير الخبرة التعليمية، ودراسة (أبو ربيع، 2017) والتي دلّت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى سنوات الخدمة أكثر من 15 سنة،

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ 0.05) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (إدارة الأزمات) تبعًا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- المؤهل العلمي، المُسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المحافظة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤ 0.05) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (إدارة الأزمات) تُعزى إلى الجنس.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5-19): نتائج اختبار" T - لعينتين مستقلتين " – الجنس

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ذكر	أنثى		
خصائص إدارة الأزمات.	3.11	3.26	-0.981	0.327

من النتائج الموضحة في جدول (5-19) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ الذكور والإناث يعملون جنبًا إلى جنب في الشركة في جميع الأعمال تحت ضغط العمل اليومي، ويتعرضون للكثير ولنفس الأزمات التي تعصف بالشركة والمجتمع الفلسطيني بشكل عام ويتم مواجهة هذه الأزمات من موظفي الشركة دون تفرقة بين

ذكر وأنثى، فطبيعة الأعمال موزعة بين الجنسين باستثناء بعض الوظائف الميدانية الخاص، وهي لم تشمل بالدراسة أو أنَّ الوظائف المدروسة هي الإشرافية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد العال،2017) حيث أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تُعزى لمتغير الجنس (دراسة، جحجوح،2015)، ودراسة (مناع،2015) حيث أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغير الجنس، دراسة (أبو رمان،2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل الأزمات لدى شركة البوتاس والفوسفات الأردنية تُعزى لمتغير الجنس.

واختلت هذه النتائج مع بعض الدراسة كدراسة (المزين،2104) حيث أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تُعزى لمتغير الجنس، ودراسة (نصر،2014) حيث دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في وزارة الداخلية الأمن الوطني بقطاع غزة في إدارة الأزمات تُعزى لمتغير الجنس.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (إدارة الأزمات)** تُعزى إلى **المؤهل العلمي.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (20-5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير		
خصائص إدارة الأزمات	2.82	3.19	3.11	3.31	1.759	0.155

من النتائج الموضحة في جدول (20-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب الموظفين حاصلين على درجة بكالوريوس في تخصصات مختلفة وبعض الموظفين حصلوا على درجات عليا في الدراسة لكن عملية الثقافة الفكرية وتشرب الأعمال المناط بكل موظف وتقارب وتشابه الأعمال والتكاليف المناطة بالموظفين جعلت عامل التحصيل العلمي غير مؤثر، علما بأنَّه يوجد في بعض المناصب الإشرافية من غير متعلمين من الموظفين القدامى ولكن بسبب الخبرات المتراكمة لم يكن هناك فرق ما بين من تحصلوا على شهادات عليا أو من لا يحملون شهادات عليها في إدارة الأزمات تعزو إلى بعد المؤهل العلمي. أيضًا لا بُدَّ من الاقتناع بحقيقة أنَّ واقع التعليم هو أشياء نظرية غير تطبيقية، لكن عند التطبيق توضع الشهادة جانبًا فكم من الأشخاص عملوا في غير تخصصاتهم وأبدعوا، فبعض الموظفين لم يكن لديهم شهادات عليها مع أنَّهم كانوا في مناصب إشرافيه فقاموا بإكمال تعليمهم ولم يؤثر ذلك على عطائهم بل أعطاهم ثقة بالنفس بأنهم لهم أحقية في منصبهم (أمان وظيفي)، أما على مستوى الأعمال لم يتغير شيء فهم مجتهدون ويعملون بكل تميز وفاعلية ونظام وإدارة شؤونهم بكل اقتدار.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد العال، 2017) والتي دلّت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في إدارة الأزمات تُعزى إلى المؤهل العلمي، دراسة، دراسة (أبو رمان،2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل الأزمات لدى شركة البوتاس والفوسفات الأردنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، (أبو ركبة، 2013) والتي دلت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات معوقات إدارة الأزمات لدى كبار ضباط الشرطة في قطاع غزة تُعزى إلى المؤهل العلمي، دراسة (المزين،2012) حيث أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (مناع،2015) حيث أو ضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (زيادة،2012) والتي دلّت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في إدارة الأزمات تُعزى إلى المؤهل العلمي

واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عزيز، 2010) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تُعزى لمتغير

المؤهل العلمي، ودراسة (الرضيع، 2011) والتي أظهرت وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (إدارة الأزمات) تُعزى إلى المُسمى الوظيفي.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (21-5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المُسمى الوظيفي

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير إدارة		
خصائص إدارة الأزمات	3.29	3.38	3.07	3.04	2.765*	0.042

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من النتائج الموضحة في جدول (21-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى المُسمى الوظيفي؛ وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي رئيس قسم ويعزو الباحث ذلك لعدم إدراك الموظفين في بالوظائف الإشرافية المختلفة لمراحل إدارة الأزمات وخصائها، واختلاف الأعمال والمهام التي تؤدي في الشركة وفق المُسمى الوظيفي، وأنَّ الموظفين في الفئات الإشرافية العليا يكون لهم قدرة على اتخاذ القرار من خلال القيادة الحكيمة أكثر من الفئات الاشرفية الدنيا، حيث إنَّهم في المستويات الإدارية العليا لهم القدرة على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات لإدارة الأزمات المختلفة وفق رؤية وإدارة الشركة والتي يستمد فيها قوته من خلال مسماة الوظيفي على هيكلية وإدارة الشركة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات دراسة (المزين،2012) حيث وضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي، (الرضيع، 2011) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (عبد العال، 2017) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تُعزى لمتغير

المُسمى الوظيفي،ودراسة (مناع،2015) حيث أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي، ودراسة (زيادة،2012) والتي دلت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في إدارة الأزمات تُعزى إلى المُسمى الوظيفي، ودراسة (أبو ركبة، 2013) والتي دلت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات معوقات إدارة الأزمات لدى ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية، دراسة (الاشقر، 2012) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الاتصال في وزارة الداخلية والامن الوطني الشق المدني تُعزى إلى طبيعة العمل، دراسة (أبو رمان،2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل الأزمات لدى شركة البوتاس والفوسفات الأردنية تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (إدارة الأزمات)** تُعزى إلى **سنوات الخدمة.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (22-5): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – سنوات الخدمة

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر		
خصائص إدارة الأزمات	3.23	3.12	3.23	3.03	1.214	0.305

من النتائج الموضحة في جدول (22-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ امتلاك الشركة خطة التعامل مع الأزمات لن يترك الأمر للاجتهاد الشخصي كثيرًا، فهي محكومة بمجموعة من التعليمات ليطبقها العاملون بغض النظر عن

سنوات الخبرة، أو الخدمة في الشركة وتبدو هذه النتيجة غير موضوعية إذ كان المتوقع أنْ تكون فروق لأكثرهم سنوات حيث إنَّ الفروق الفردية وأصحاب الخبرة الذين تمرسوا على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الشركة، إلا أنَّ هناك تفريق بين سنوات الخدمة والخبرة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو ركبة، 2013) ودلت على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات إدارة الأزمات لدى كبار ضباط جهاز الشرطة تُعزى إلى سنوات الخبرة، ودراسة (أبو عزيز،2010) والتي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (توافر المعلومات- الهيكل التنظيمي- الامكانات البشرية) إدارة الأزمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة (الاشقر،2012) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (توافر الاتصال) وإدارة الأزمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، دراسة (أبو رمان،2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل الأزمات لدى شركة البوتاس والفوسفات الأردنية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الرضيع، 2011) والتي دلّت على أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (مدى توفر التخطيط المناسب- مدى توفر المعلومات- مدى توفر التدريب) وإدارة الأزمات تُعزى إلى سنوات الخبرة.

6.5.الملخص:

استعرضنا في هذا الفصل نتائج الدراسة في ضوء التحليل الاحصائي الذي قمنا به، وتمت الاجابة عن اسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها من خلال التحليل الاحصائي، وبيان اوجه الشبة والاختلاف مع الدراسات السابقة بشكل مفصل ودقيق، ادى إلى التعرف إلى أثر ممارسة القيادة التحويلية في ممارسة إدارة الازمات في شركة توزيع الكهرباء، وتوضيح ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في متوسط استجابات المفحوصين من الموظفين في إدارة الازمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) وقام الباحث بتفسير النتائج، والتعقيب عليها حيث بينت النتائج وجود اثر للقيادة التحويلية على ادارة الازمات في شركة توزيع الكهرباء.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6. تمهيد.

2.6. نتائج الدراسة.

3.6. توصيات الدراسة.

4.6. الخطة التنفيذية.

5.6. الدراسات المستقبلية المقترحة.

1.6. تمهيد:

يتضمن هذا الفصل ملخصًا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانات الخاصة بعينة الدراسة. كما يتطرق إلى أهم التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، والتي قد تساعد في توجيه القيادة باتجاه ممارسة أساليب القيادة التحويلية بشكل أكبر كونها تسهم في القدرة على إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء بغزة.

2.6. نتائج الدراسة:

1.2.6. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية):

أظهرت النتائج أنَّ ممارسة نمط القيادة التحويلية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة بنسبة (69.12%)، من وجهة نظر العاملين في شركة توزيع الكهرباء غزة، وجاء ترتيب أبعاد القيادة التحويلية على النحو الآتي:

- **المرتبة الأولى:** بُعد التأثير **المثالي** بنسبة (70.82%).
- المرتبة الثانية: بُعد التحفيز الفكري بنسبة (69.74%).
- **المرتبة الثالثة:** بُعد **الدافع الإلهامي** (68.46%).
- **المرتبة الرابعة والأخيرة:** بُعد **الاعتبارات الفردية** بنسبة (67.50%).

2.2.6. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات):

كشفت نتائج الدراسة أنَّ إجمالي درجة تطبيق إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء غزة كانت متوسطة بوزن نسبي (62.55%)، وكان ترتيب الفقرات على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة " تستخدم الشركة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها " بالمرتبة الأولى، حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.41 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (68.11%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- جاءت الفقرة " تقدم الشركة الرعاية المناسبة، التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة " بالمرتبة الأخيرة، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.82 أي أن الوزن

النسبي (56.37%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

3.2.6. لنتائج المتعلقة بالفرضيات:

1. النتائج الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين:

- خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب القيادة التحويلية مجتمعة وإدارة الأزمات، وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.559).
- كما أظهرت أنَّ أكثر أبعاد القيادة التحويلية ارتباطًا ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمات هو بُعد التحفيز الفكري حيث كانت قيمة الارتباط (0.534)، تلاه بُعد الاعتبارات الفردية حيث كان معامل الارتباط (0.518)، ثم بَعد الدافع الإلهامي ارتبط بعلاقة موجبة تساوي (0.516)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التأثير المثالي، حيث وجدت علاقة طردية بينه وبين إدارة الأزمات مقدارها (0.487).

2. النتائج الخاصة بالأثر بين المتغيرين:

- أظهرت نتائج الدراسة أنَّ أبعاد القيادة التحويلية تؤثر في إدارة الأزمات وتفسر ما نسبته (30.5%) من التباين والتغير في المتغير التابع (إدارة الأزمات) وأن باقي التغير قد يعود لعوامل أخري خارج نطاق الدراسة.
- بيّنت نتائج الدراسة أن أهم العوامل تأثيرًا في إدارة الأزمات هو التحفيز الفكري، وأنَّ باقي العوامل الأخرى وهي: (الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، والدافع الإلهامي) تأثير ضعيف في إدارة الأزمات.

3. النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية:

أظهرت الدراسة النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية لكل من المتغيرين، على النحو الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير (الجنس، الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير (المحافظة)، باستثناء بعدي التأثير المثالي فقد تبين وجود فروق دالة إحصائيًا بين أفراد العينة ولصالح محافظة غزة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين آراء أفراد العينة حول القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت الفروق لصالح حملة شهادة الماجستير فأعلى، وكذلك أظهرت وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (المُسمى الوظيفي)، وكانت الفروق لصالح من يشغلون وظيفة مدير دائرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات المبحوثين حول إجمالي إدارة الأزمات تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المحافظة).
- وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي إدارة الأزمات تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت الفروق لصالح حملة الماجستير.

4.2.6. النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (6-1): النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها
(جرد الجدول بواسطة الباحث)

الهدف	مجال تحققه
السؤال الأول: ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في شركة توزيع الكهرباء غزة حسب رأي أفراد العينة؟ **الهدف الأول:** التعرف إلى واقع ممارسة أساليب القيادة التحويلية في شركة توزيع الكهرباء بغزة.	تم تحليل النتائج من جدول (5 - 9) إلى جدول (5 - 13). أظهرت النتائج أن **ممارسة نمط القيادة التحويلية** بشكل عام كان **بدرجة مرتفعة** بنسبة (69.12%)، وجاء في **المرتبة الأولى: بُعد التأثير المثالي** بنسبة (70.82%) تلاه بُعد التحفيز الفكري بنسبة (69.74%). ثم بعد الدافع الإلهامي بنسبة (68.46%)، وجاء في **المرتبة الرابعة والأخيرة: بعد الاعتبارات الفردية** بنسبة (67.50%).
السؤال الثاني: ما درجة تطبيق إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء بغزة حسب رأي المبحوثين؟	تم تحليل النتائج من جدول (5 - 14) كشفت النتائج أنَّ **درجة إدارة الأزمات بدرجة متوسطة** بوزن نسبي

الهدف الثاني: الكشف عن درجة تطبيق إدارة الأزمة بشركة توزيع الكهرباء بغزة كما يراه المبحوثين.	(62.55%).
السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء بغزة حسب رأي المبحوثين؟ **الهدف الثالث:** بيان اتجاه وطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء بغزة حسب رأي المبحوثين؟ .	تم تحليل النتائج وهي في الجدول رقم (5 – 20) بيّنت النتائج وجود علاقة معنوية طردية قوية بين أساليب القيادة التحويلية مجتمعة وإدارة الأزمات، وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.559). كما أظهرت أن أكبر أبعاد القيادة التحويلية ارتباطًا ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمات هو بعد (التحفيز الفكري) حيث كان معامل الارتباط (0.534) أي ان العلاقة كانت كبيرة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (التأثير المثالي) حيث وجدت علاقة طردية بينه وبين إدارة الأزمات مقدارها (0.487) بدرجة متوسطة.
السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب القيادة التحويلية وإدارة الأزمات؟ **الهدف الرابع:** معرفة أثر القيادة التحويلية في تعزيز القدرة على إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء بغزة.	تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise) وهو موضح في جدول (5 – 21). أظهرت نتائج الدراسة أنَّ أبعاد القيادة التحويلية تؤثر في إدارة الأزمات وتفسر ما نسبته (30.5%) من التباين والتغير في (إدارة الأزمات) وأنَّ باقي التغير قد يعود لعوامل أخري خارج نطاق الدراسة. كما بيّنت نتائج الدراسة أنَّ أهم المتغيرات تأثيرًا في إدارة الأزمات هو: التحفيز الفكري، وباقي العوامل الأخرى، وهي: (الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، الدافع الالهامي) لعدم وجود تأثير دال إحصائيًا لهما في إدارة الأزمات.
السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيري الدراسة المستقل والتابع (القيادة التحويلية وإدارة الأزمات تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المُسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟ **الهدف الخامس:** اكتشاف الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول كل من متغيري الدراسة (القيادة التحويلية وإدارة الأزمات) في شركة توزيع	تم استخدام تحليل **Independent t Test and ANOVA** كما هو موضح في الجداول (5 – 22 إلى 5 – 26) فيما يخص الفروق حول **<u>القيادة التحويلية</u>**، وفي الجداول (5 – 27 إلى 5 – 31) فيما يخص الفروق حول **<u>إدارة الأزمات</u>**. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير (الجنس، الخبرة)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\leq$

كهرباء غزة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المُسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).	0.05 α) بين متوسطات آراء المبحوثين حول القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير (المحافظة)، باستثناء بُعدي التأثير المثالي؛ فقد تبين وجود فروق دالة إحصائيًا بين أفراد العينة ولصالح محافظة غزة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت الفروق لصالح حملة شهادة الماجستير فأعلى، وكذلك أظهرت وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (المُسمى الوظيفي)، وكانت الفروق لصالح من أعمارهم مدير دائرة. كما أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول إجمالي إدارة الأزمات تُعزى (لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المحافظة)، وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي إدارة الأزمات تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت الفروق لصالح مدير دائرة.
الهدف السادس: تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها والبناء عليها في تعزيز ممارسات أساليب القيادة التحويلية، وكذلك في زيادة القدرة على إدارة الأزمات بشكل فعّال.	موضح من صفحة (186) إلى صفحة (150).

3.6. توصيات الدراسة:

من خلال دراسة الباحث لموضوع القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء بقطاع غزة، ومن خلال ما توصل إليه من نتائج بعد تطبيق أدوات الدراسة المستخدمة، فإنَّ الباحث يُوصي بالآتي:

أولا) توصيات محور القيادة التحويلية (المتغير المستقل):

1. ضرورة توفير ثقافة تنظيمية تشجع المديرين في العمل بممارسة أسلوب القيادة التحويلية من أجل تحسين القدرة على إدارة الأزمات التي تتعرض لها الشركة، وضرورة بيان الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تبني هذا الأسلوب القيادي الإداري الحديث، والانتقال بالشركة لتصبح ذات قدرة ومرونة على التعامل مع الأزمات التي تواجهها.
2. ضرورة أنْ تهتم الشركة ببُعد الاعتبارات الفردية، والانتباه والتركيز على جميع العاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم، وإبداء اهتمام شخصي بهم، ودراسة الحاجات والرغبات والطموحات المستقبلية للعاملين التي يتطلعون لإشباعها في حياتهم الوظيفية والنظر إليها كرغبات خاصة تختلف من عامل لآخر يطمح كل عامل لإشباعها في نفسه، سواء كانت أساسية أو تطويرية.
3. ضرورة تعزيز وتطوير ممارسات أسلوب التأثير المثالي داخل الشركة في قطاع غزة من خلال مساعدة القادة على تطوير أنفسهم وتدريبهم المستمر لإكسابهم مهارة القيادة وفن التصرف، كما يجب على المديرين التصرف بإيجابية حتى يكونوا نماذج يسعى العاملون بالشركة لتقليدها واتباعها ومحاكاتها.
4. ضرورة العمل على أنْ يتسم ويتصف المديرين والقادة بالشركة بالشفافية والترفع عن السعي لإنجاز مصالحهم الشخصية، والتوجه بدلًا من ذلك نحو تحقيق المصلحة العامة ولأهداف الخاصة بالشركة. كما يجب على الإدارة العليا أن تخلق توافقًا بين أهداف العاملين والشركة وخلق الانسجام بينهما.
5. العمل على تحفيز العاملين بشتى أنواع الطرق والأساليب وإظهار ما لدى المسئولين وما في جعبتهم من حوافز لهؤلاء العاملين حال إنجازهم الأعمال المنوطة بكل منهم بشكل يفوق التوقعات وما هو مخطط.

ثانيا) توصيات محور إدارة الازمات (المتغير التابع):

1- ضرورة أنْ تقدم الشركة الرعاية المناسبة والتي تكفل تقديم التعويضات العادلة واللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة، وضرورة اعتماد المنهج العلمي السليم المستند لإجراء الأبحاث المتخصصة في حل الأزمات وتشجيع العاملين بالشركة على إجراء هذا النوع من البحوث والدراسات في هذا المجال.

2- بذل الشركة المزيد من الاهتمام بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل البيانات والمعلومات ومؤشرات حدوث الأزمة ومعالجتها معالجة دقيقة، والاستفادة من مخرجات هذه المعالجة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.

3- استحداث وحدة إدارية بإدارة الأزمات على الهيكل التنظيمي للشركة على أنْ يكون من مهامها الرئيسة رصد ومتابعة مؤشرات الأزمات، وضرورة العمل على استشراف المستقبل والتنبؤ بالمتغيرات التي يمكن حدوثها في بيئة العمل الداخلية والخارجية بهدف التعرف إلى مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.

4- على شركة توزيع الكهرباء توفير كافة الإمكانات والمستلزمات المادية والمخصصات المالية لجميع متطلبات الاستعداد لإدارة الأزمات، للوقاية من الأزمات ومواجهتها وقت حدوثها.

5- عقد الدورات التدريبية والورش المتخصصة في إدارة الأزمات لكل الموظفين وكيفية إدارة الأزمة عند حدوثها، وعمل تدريبات عملية للموظفين لكيفية التصرف وقت حدوث الأزمات من خلال المحاكاة مع ازمات واقعية.

6- الاستفادة من خبرات وتجارب الشركات والمؤسسات التي تعمل في ظروف مشابهه لظروف شركة توزيع الكهرباء في دول اخرى، وعمل نشرات دورية من خلال موقع الشركة لنماذج أزمات حدثت، وكيف تم التعامل معها والتغلب عليها بشكل محترف احتوى الأزمة بشكل كامل، وتوضيح الاخطاء التي وقعت سابقا في ازمات سابقة، وامثلة اخرى لتعامل خاطئ مع ازمات مع ذكر الاخطاء التي وقعوا بها.

4.6. خطة عمل لتنفيذ التوصيات:

بناءً على نتائج وتوصيات الدراسة قام الباحث بإعداد خطة عمل لتنفيذها، كما في جدول رقم (2-6):

جدول رقم (2-6): خطة عمل لتنفيذ التوصيات

م	التوصية	البرامج والأنشطة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدة الزمنية
1.	ضرورة توفير ثقافة تنظيمية تشجع المديرين في العمل بممارسة أسلوب القيادة التحويلية من أجل تحسين القدرة على إدارة الأزمات التي تتعرض لها الشركة، وضرورة بيان الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تبني هذا الأسلوب القيادي الإداري الحديث والانتقال بالشركة لتصبح ذات قدرة ومرونة على التعامل مع الأزمات التي تواجهها.	- نشر ثقافة القيادة التحويلية من خلال تأهيل الموظفين بالدورات عن طريق المحاكاة لواقع العمل الإداري، ووضع خطة شاملة لتحقيق هذا الهدف من خلال وحدة متخصصة. - تعيين باحث نفسي لدراسة أحوال الموظفين في المقرات لمعالجة المشاكل النفسية لبعض الموظفين لتأهيلهم ورفع كفاءتهم لمعالجة المشاكل النفسية، واستيعاب النمط الحديث في الإدارة. - إنشاء موقع إلكتروني متخصص في تأهيل الموظفين لفكر الإدارة الحديثة. - إنشاء برنامج إلكتروني للتقارير، واصدار تقارير دورية تعزز القيادة التحويلية.	- دائرة الموارد البشرية. - الشؤون الإدارية. - دائرة العلاقات العامة. - إدارة الحاسوب ومديرو المقرات	دوري دائم دائم دائم ودوري
2.	ضرورة أنْ تهتم الشركة بِبُعد الاعتبارات الفردية والانتباه والتركيز على جميع العاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم، وإبداء اهتمام شخصي بهم ودراسة الحاجات والرغبات والطموحات المستقبلية للعاملين التي يتطلعون	- التدريب على البرامج العملية التطبيقية بالمحاكاة التي تطور من الذات للموظفين. - جلسات عمل خارج نطاق مباني الشركة. - تعيين مرشد نفسي بشكل دائم في كل مقر لحل الإشكاليات النفسية للعاملين. - أنْ تكون الترقيات وفق مهنية عالية ولا	- دائرة الموارد البشرية. - العلاقات العامة. - قرار من مجلس الإدارة. - إدارة الشؤون الإدارية.	دوري دوري دائم

	لإشباعها في حياتهم الوظيفية، والنظر إليها كرغبات خاصة تختلف من عامل لآخر يطمح كل عامل لإشباعها في نفسه، سواء كانت أساسية أو تطويرية.	تخضع للمصالح والعلاقات الشخصية.		دوري بشكل مستمر
3.	ضرورة تعزيز وتطوير ممارسات أسلوب التأثير المثالي داخل الشركة في قطاع غزة من خلال مساعدة القادة على تطوير أنفسهم وتدريبهم المستمر لإكسابهم مهارة القيادة وفن التصرف، كما يجب على المديرين التصرف بإيجابية حتى يكونوا نماذج يسعى العاملون بالشركة لتقليدها واتباعها ومحاكاتها.	- وضع جائزة سنوية للموظفين المتميز من كافة التخصصات بالشركة وتكون الجائزة لرئيس قسم فما دون. - إعطاء الصلاحيات الكاملة للمقرات بخصوص المكافأة وتحفيز الموظفين المادي والمعنوي. - عمل لوحة شرف سنوية بأسماء الموظفين المميزين.	- إدارة الشؤون الإدارية. - الإدارة المالية. - العلاقات العامة بالتنسيق مع إدارة الشؤون الإدارية.	سنوي دوري سنوي ومستمر
4.	ضرورة العمل على أنْ يتسم ويتصف المديرين والقادة بالشركة بالشفافية والترفع عن السعي لإنجاز مصالحهم الشخصية والتوجه بدل من ذلك نحو تحقيق المصلحة العامة ولأهداف الخاصة بالشركة. كما يجب على الإدارة العليا أنْ تخلق توافق بين أهداف العاملين والشركة وخلق الانسجام بينهما.	- تقوية الروابط الاجتماعية بين المديرين والموظفين ومشاركتهم في كل مناسباتهم. - إنشاء موقع إلكتروني متخصص في كل مقر لتعزيز الروابط الاجتماعية بين الموظفين وتكون كلمة يومية من مدير المقر لكل الموظفين على الموقع. - عمل قنوات مباشرة ما بين المدير العام وكل الموظفين وتلبية طلباتهم بمهنية.	- مديري المقرات. - العلاقات العامة في المقرات. - مكتب المدير العام	بشكل مستمر
5.	العمل على تحفيز العاملين بشتى أنواع الطرق والأساليب وإظهار ما لدى المسئولين وما في جعبتهم من حوافز لهؤلاء العاملين حال إنجاز هم الأعمال المنوطة بكل منهم بشكل يفوق التوقعات وما هو مخطط.	- عمل مناقشات علنية لتقييم المديرين في كل مقر على الإنترنت سرية أو مباشر ة من خلال التصويت لمعرفة الاخطاء وتصويبها لتعزيز القيادة التحويلية ودورها. - وضع برنامج لمكافأة شهرية لكل الدوائر. - تقوية الروابط الاجتماعية والقيام برحلات ترفيهية، وزيارة العاملين في مواقع العمل وتعزيز روح الانتماء والفريق.	- مديري المقرات - المدير العام - إدارة الشركة - إدارة الشؤون الإدارية	دورية مستمر مستمر
6.	ضرورة أن تقدم الشركة الرعاية المناسبة	- عقد الدورات التدريبية المتخصصة في كيفية	- العلاقات	لا تقل

	والتي تكفل تقديم التعويضات العادلة واللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة، وضرورة اعتماد المنهج العلمي السليم المستند لإجراء الأبحاث المتخصصة في حل الأزمات وتشجيع العاملين بالشركة على إجراء هذا النوع من البحوث والدراسات في هذا المجال.	التعامل مع الأزمات. - تبادل الخبرات من خلال الدورات التدريبية العملية في بعض الدول من خلال المنح والتعاون مع البنك الدولي بحيث تصبح منهجية ودائمة. - وضع برنامج كامل للموظفين للتعامل بروح الفريق لمواجهة الأزمات وعمل تدريب عملي لأزمة معينة كالإخلاء وقت الحرب للشركة وكيفية متابعة الأعمال حيث وقوعها.	العامة بالمقر. - المدير العام. المدير العام وإدارة الشؤون الإدارية	عن دورة سنويًا دائم ومستمر
.7	بذل الشركة المزيد من الاهتمام بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل البيانات والمعلومات ومؤشرات حدوث الأزمة ومعالجتها معالجة دقيقة، والاستفادة من مخرجات هذه المعالجة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.	- وضع خطة شاملة وكاملة لأسلوب مواجهة الأزمات المختلفة والتعامل معها بروح الفريق وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين في وقت الأزمات. - معالجة كاملة وتطوير المباني والبرامج للتعامل مع الأزمات من خلال خطة ممنهجة واضحة.	- مديرو المقرات - مجلس الإدارة والمدير العام	بشكل مستمر
.8	استحداث وحدة إدارية بإدارة الأزمات على الهيكل التنظيمي للشركة على أنْ يكون من مهامها الرئيسة رصد ومتابعة مؤشرات الأزمات، وضرورة العمل على استشراف المستقبل والتنبؤ بالمتغيرات التي يمكن حدوثها في بيئة العمل الداخلية والخارجية بهدف التعرف إلى مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	- التخطيط الاستراتيجي وفقا للمتغيرات المحيطة - إعداد فريق لإدارة الأزمة يضم كافة التخصصات مع كافة اللوازم المتطورة.	- مجلس الإدارة المدير العام	بشكل دائم

5.6. الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. إعادة هذه الدراسة، وهي أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات وإجرائها على مؤسسات أخرى، مثل: مؤسسات القطاع العام، والخاص، والجمعيات الخيرية.
2. إعادة هذه الدراسة، وهي: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات وجمع المعلومات عند أكثر من نقطة زمنية.
3. دراسة أثر عوامل ومتغيرات مستقلة أخرى، مثل: (القيادة التبادلية، القيادة الاستراتيجية، الذكاء الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، الرشاقة التنظيمية) في تحسين إدارة الأزمات، لعلها تفسر التباين في المتغير التابع وهو المنظمة المتعلمة بشكل أفضل مما توصلت إليه الدراسة الحالية وهو (30.5%).

المصادر والمراجع

- ❖ المراجع العربية.
- ❖ الرسائل العلمية.
- ❖ الندوات والمؤتمرات.
- ❖ المراجع الأجنبية.

المراجع

أولًا: المصادر:

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

ثانيًا: الكتب:

- ابن منظور (2000): لسان العرب"، الجزء الثالث، دار الكتب العلمية، بيروت: لبنان.
- أبو العلا، ليلي (2013): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع عمان.
- أبو شامة عباس (1995): إدارة الأزمة في المجال الأمني، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م4 ، ع3.
- أبو فارة، يوسف (2009): إدارة الأزمات ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام (2002)، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أحمد، إبراهيم أحمد: "إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م.
- أحمد، أحمد ابراهيم (2001): إدارة الأزمات التّعليميّة في المدارس: الأسباب والعلاج، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2000): مقدمة في تصميم البحث التربوي. غزة، فلسطين.
- أفندي، عطية (1994): اتجاهات جديدة في الإدارة بين النّظريّة والتّطبيق، مركز البحوث والدّراسات السّياسة، القاهرة، مصر.
- أفوليو، بروس (2003): تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. ترجمة: عبد الحكم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- آل خليفة، فاطمة والربيعان، عصام (2000): قياس إدراك المديرين للولاء الإدارية. الكويت، ع (1) ص92-53.
- البزاز، حسن (2001): إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت.
- البنا، حالة (2013): الإدارة المدرسية المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- توفيق، عبد الرحمن (2004): "إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- توفيق، عبد الرحمن (2009): إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، (ط3). القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجارودي، ماجدة (2010): قيادة التحويل في المنظمات. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- الجرجاوي، زياد (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- جمجوم، هشام محمد (1991): سيكولوجيا الإدارة، جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- حجي، أحمد إسماعيل(1998): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- حسن، ماهر محمد صالح (2004): "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- الحملاوي، محمد رشاد (1995): "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2.
- الحملاوي، محمّد، وشريف، منى (1997): إدارة الأزمات في الصّناعة المصريّة، المؤتمر السّنوي الثّاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
- حواش، جمال الدين محمد (د.ت)، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث.

- الخضيري، محسن (2003): إدارة الأزمات، علم امتلاك القوة في اشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
- الخضيري، محسن (د.ت): إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحلّ الأزمات على المستوى الاقتصادي المصري والوحدة الاقتصاديّة، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- الخضيري، محسن أحمد (2002): "إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2.
- الخضيري، محسن أحمد (2003): إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "القاهرة، مكتبة مدبولي، ط1.
- خطاب، عايدة وآخرون (1992): أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- درويش، إبراهيم (1982): الإدارة العامة في النظرية والممارسة، (ط5) ،القاهرة: دار النهضة العربية.
- دودين، أحمد (2012): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- دودين، أحمد (2012): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الرازم عز الدين (1995): التخطيط للطوارئ والأزمات في المؤسسات، ط1 ، دار الخوجا، عمان.
- رسلان، نبيل (1994): منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة، مجلة الإدارة، عدد3.
- زريق، كمال، عقون، عبدالسلام (2011) سياسات إدارة الأزمة المالية العالمية، مكتبة
- السعيد، السيد (2006): استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم، ط1.
- السيد، عليوة (2001): إدارة الأزمات في المستشفيات، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
- الشعلان، فهد أحمد (2002): "إدارة الأزمات:الأسس–المراحل–الآليات" ،الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الصيرفي، محمد (2008): إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- طه، طارق (2007): إدارة الأعمال منهج حديث معاصر. القاهرة: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.للنشر.
- الظاهر، نعيم (2009): إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث للنشر، إربد، الأردن
- عادل صادق محمد (2007): الصحافة وإدارة الأزمات مدرسة الصحافة، قسم الاعلام، كلية الآداب، جامعة سوهاج، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عامر، سعيد، عبد الوهاب، على (1994): الفكر الإداري في التّنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتّطوير الإداري، القاهرة.
- العامري، أحمد بن سالم (2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية: م 9 (1) ص19– ص39.
- عباس، صلاح (2004): إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد السلام قحف (1999): ثقافة الخرفات وإدارة الأزمات، بيروت: دار الجامعة.
- عبد المحسن بدوي محمد أحمد (2003): مذكرة أعلام أمني ماجستير، (القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): البحث العلمي– مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عثمان، فاروق السيد (2004): التفاوض وإدارة الأزمات. القاهرة دار الأمين للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين (2008): "الاتجاهات الحديثة في القيادات الإدارية والتنمية البشرية"، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العجمي، محمد حسنين (2008): "الاتجاهات الحديثة في القيادات الإدارية والتنمية البشرية"، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- العزام، ماجد (2004): إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- عشماوي، سعد الدين (1996): "إدارة الأزمة" ، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5، ع2.
- عليوة، السيد (1997): "صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- عليوة، السيد (2002): "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد (2003): إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد (2004): إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين، الطبعة الثالثة.
- غنيم ،أحمد محمد (2004): مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، القاهرة: المكتبة العصرية.
- فهد أحمد الشعلان (2002): إدارة الأزمات الاسس والمراحل والأليات، الرياض، أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية.
- قطيش، نواف (2009): إدارة الأزمات، دار الراية للنشر، عمان.
- ماهر، أحمد (2006)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المجمع العربي، عمان.
- المخلافي، محمد سرحان (2007): القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- مرسي، محمد وإدريس، ثابت (2003): "السلوك التنظيمي" الدار الجامعية لنشر ولتوزيع، ب ط، الإسكندرية، مصر.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (1994): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ.
- مهنا، نصر (2008): إدارة الأزمات والكوارث، دار الفتح للنشر، الإسكندرية..

- المومني، نائل (2007): إدارة الكوارث والأزمات، دائرة المطبوعات والنشر.
- المير، آمنة (2014): أسطورة الحياد استقلالية الإعلام اللبناني في الأزمات السياسية. بيروت: دار النهار للنشر.
- الهدمي، ماجد، محمد، جاسم (2007): مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول، دار زهران، الأردن.
- الهلالي، الشربيني الهلالي (2001): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، العدد (21).
- الهميم، عبد اللطيف (2004): إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر"، عمان، دار عمار للنشر والتوزيع.
- الهواري، سيد (1996): ما بعد المدير الفعال ؟ القائد التحويلي، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد (1996): ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية.(الطبعة الثانية).القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الياس، طه الحاج (1984): الإدارة التربوية والقيادة، مفاهيمها، وظائفها، نظرياتها، مكتبة الأقصى، عمان.

ثالثاً) رسائل الماجستير والمجلات المنشورة:

- أبو النور، مروة (2012): العوامل المؤثر في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المحلي (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح. بحث لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو ربيع، عرفات (2017): "دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني" جامعة الأقصى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة فلسطين.

- أبو شريف، خالدية (2016): دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الأعرجي، عاصم محمد ودقامسة، مأمون محمد (2000): "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، م 39، ع4.
- الأعرجي، عاصم ودقامسة، مأمون (2000): إدارة الأزمات: دارسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة الكبرى"، مجلة الإدارة.773 – 809، (4)العامة،39 .
- الأغا، بلال (2011): تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- آل فطيح، حمد (2013): علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعليم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البواب، وسام (2014): أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين –دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حماد، إياد (2011): أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- الخشالي، شاكر والقطب، محي الدين (2007): فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانيه في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 3(1)،.24 –45

- خلف، حسني وكريم ،محمد (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الاكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خليل، باسمة (2015): أثر نمط القيادة التحويلية على كل من الأداء والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.
- دقامسة، مأمون أحمد (1998): "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الديب، سامر (2012): مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الديب، سليمان سلامة (2012): "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر– بغزة.
- الرقب، أحمد صادق محمد (2010): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غز، فلسطين.
- الزواهرة عبد الغفور (2001): العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- زيادة، فهد محمد (2012): "اثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السلطي، محمد اسحاق (2015): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم" كلية التربية. الجامعة الإسلامية– قطاع غزة

- شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب (2011): "درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الشعلان، فهد أحمد (2002) :"إدارة الأزمات:الأسس–المراحل–الآليات "،الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشكرة، منصورة (2013): دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- صالح بن محمد الربيعة (2010): "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام"، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- الصباغ، زهير نعيم (1997): "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.
- صبري، ماهر (2009): القيادة التحويلية ودرها في إدارة التغيير – دراسة تحليله لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، (ص100– 141).
- عاصم محمد الاعرجي وأخرون (2000): "إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى" الرياض، معهد الإدارة العامة، م39 ، ع4.
- عبد العال، خولة (2016)."درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم" كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد العال، محمد (2017): إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة فلسطين.

- العثماني، عزام (2017): دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة" رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة فلسطين.
- العطوي، محمد (2010): دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عطوي، محمد (2010): دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة –دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العمري، عبدالله مهدي (2008): تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة القاهرة ،كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة ،قسم الإدارة العامة.القاهرة.
- العمري، على بن عايض حمدان (2009): "مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بشركتي سابك والاتصالات السعودية (دراسة مقارنة)"، رسالة ماجستير (غير منشورة).جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة. الرياض.
- العمري، مشهور بن ناصر (2004) "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- عواد، أحمد (2012): القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعملين والمعلمات فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الغامدي، سعيد (2001): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

- الغزالي، حافظ (2012): أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- القانوع، عبد اللطيف (2015): دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية (دراسة مطبقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- القدرة أحمد (2015): " متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المديرين العامين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- كنعان، رؤيا (2014): درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- المزين، محمد يوسف (2014): " مدى توفر الصفات القيادية والشخصية لدى القيادات الإدارية وقدراتها على إدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام" رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة فلسطين.
- النجار، أمل (2012): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رابعاً) المواقع الإلكترونية:

- حلس محمد " **التحديات التي تواجه قطاع الطاقة في فلسطين بقلم" دنيا الوطن.**2017-02-14(نسخةإلكترونية) (https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/429040.html)
- صحيفة الحياة الجديدة "أزمة الكهرباء في قطاع غزة القصة الكاملة" (نسخة إلكترونية) (http://www.alhaya.ps/arch_page.php?nid=166878)

- موقع شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة على الإنترنت .(http:/www.gedco.ps/posts/details/1821)
- موقع سلطة الطاقة والموارد البشرية http://www.penra.gov.ps.

رابعًا) الدراسات والمراجع الأجنبية:

- Albrecht، Steve، crisis management for corporate self defense،
- Barbuto، J.and Burbach، M.(2006).The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials.***The Journal of Social Psychology*.146** (1): 51-64.
- Barnett، L and McCormick، J.(2003).Vision، Relationship and teacher motivation: a case study، ***Journal of educational Administration*، 41**(1): 55-73.
- Bass، B.M.(1990).From Transactional to Transformational Leadership: ***Learning to Share the Vision، Organizational Dynamics*.18** (4)، 19-27.
- Bennis، W.and Nanus، B.(1985).**Leaders**.New York: Harper and Row.
- Bratton، J.، Grint، K.، and Nelson، D.L.(2005).***Organizational Leadership*.**United States: Library of Congress Publishing.
- C.Person،I Mitroff: " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management"، Academy of Management Executive. Vol 7، No 1، 1993.
- Chase، B (1999) ،Learning Bloody Lessons (Schools Shootings) National Education Association NEA Today، Vol.17، No.7.
- Conger، J.and Kanungo، R.N.(1988).***Charismatic Leadership: TheElusive Factor in Organizational Effectiveness*.**San Fransisco: Jossey-Bass.
- Conger، M(2002) Leadership: Learning to Share the Vision، Organizational Dynamics، 19(3)، 45-53.
- Crandall، etc، (2014): " Crisis management leading in the new strategy landscape".Sage publications، ins، London.
- Cristine Person and ian Mitrof: "From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management" Academy of Management Exctive.Vol 7، No 1، 1993.
- Fink، Stephen، (1986)، **Crisis management: Planing for the inevitable**، American management association، New York.
- Kotter،John (1999): Leading Change.Harvard Business، USA.
- Lalonde، C.(2004). In Search of archetypes in Crisis Management.Journal of Contigencies and Crisis Management، 12(2): 7-5.
- Ling y.Smsek.Z.Lubath، m.& Veiga، J.(2008).The impact of transformational CEOs on the performance of small-to medium- sized firms: does organizational context matter?.Journal of Applied.
- Little John، Robert. R (1983)، Crisis Management: A Team Approach، New York: American Management Association.
- Margaret، Rouse (2013): Crisis Management Plan، USA.
- Murphy، L.(2005)، Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction، ***Journal Of Nursing Management***، vol.13، no.1.
- **Mwaiwa & Odiyo، (2015)**

- Northouse ‹P.(2012): **Leadership theory and practice**‹ 5th ed.‹SAGE Publication Inc.‹ United State Of America.
- Ozen‹ G.‹ Yaman‹ M.and Acar‹ G.(2012).Determination of the employment status of graduates of recreation department.*The Online Journal of Recreation and Sport*‹ Vol.1‹ Issue 2.
- Ozen‹ G.‹ Yaman‹ M.and Acar‹ G.(2012).Determination of the employment status of graduates of recreation department.*The Online Journal of Recreation and Sport*‹ Vol.1‹ Issue 2.
- Pearson. C.M.And Clair‹ J. A. (1998): *Reframing Crisis Management*‹ Academy of Management Review‹ 23‹ PP 59 – 76.
- publisher: Amacom‹ 1996.
- Sama.l.& Shoaf V.(2008).Ethical leadership for professions: fostering amoral community.Journal of Business Ethics.78‹39-46.
- Trofino‹ A.(2000). Transformational Leadership or Effective managerial Practictices?" Group and Organization Management‹ 23(3): 220-237.
- Wang‹ W.(2009).Knowledge Management Adoption in Times of Crisis.***Industrial Management and Data.Systems***‹ **109**(4): 445-462..
- Yukl ‹G.(2006): **Leadership in organizations**‹ 6th ed.‹ Pearson Education Inc.‹upper sadel river ‹New Jersey‹ UAS.

الملاحـــــــق

* قائمة أسماء المحكمين.

* الاستبانة في صورتها النهائية.

* تسهيل مهمة.

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين

م	الاسم	الجامعة
2	د. خليل ماضي	جامعة الأقصى
3	د. سامي ابو طه	كلية الدراسات العربية للعلوم التطبيقية
1	د. عبد الرحمن رشوان	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
4	د. علاء السيد	جامعة الأقصى
5	د. محمد الجريسي	أكاديمية الإدارة والسياسة
6	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
7	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
8	د. منصور الايوبي	كلية فلسطين التقنية
9	د. نبيل الطهراوي	كلية الدراسات العربية للعلوم التطبيقية
10	د. نبيل اللوح	ديوان الموظفين العام
11	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية

ملاحظة: أسماء المحكمين مرتبة أبجديًا.

ملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة – فلسطين

تخصص القيادة والإدارة

الاخ الفاضل/ الاخت الفاضلة.....................   حفظكم الله ورعاكم،،،،

الموضوع/ استبانة دراسة ماجستير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات

بشركة توزيع الكهرباء – محافظات غزة

وذلك استكمالات لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة في البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى– بغزة.

ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة واطلاع من خلال موقعكم الإداري المتعلق بموضوع الدراسة فان الباحث يأمل من سيادتكم التكرم بقراءة الاستبانة والإجابة عن أسئلة الاستبانة بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة بكل دقة وموضوعية، علمًا بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

القيادة التحويلية: هي القيادة القادرة على التأثير في موظفيها بحيث تصبح مصدر إلهام لهم في أعمالهم اليومية لتعمل على تغيير الواقع لما هو أفضل، وبذلك يقوم الموظف بتقديم كل ما يستطيع من طاقات فى عملة اليومى، ويقوم القائد التحويلى بإيصالهم إلى طاقات فكرية إبداعية متقدمة.

إدارة الأزمات: هي نشاط هادف يشير إلى كيفية تجاوز حدث مفاجئ وهي الأزمات وذلك باستخدام الأساليب الإدارية العلمية للمقدرة على التحكم في النتائج والحد من آثارها التدميرية واستغلال الإيجابيات قدر الامكان.

هذا وتقبلوا منا جزيل الشكر والامتنان

الباحث

علاء جمعة الشاعر

0599499302

﴿الإســــتبانة﴾

أولا) الخصائص الديمغرافية:

- **اســـم الشركـــــة:** شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
- **الجنـــــــس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **المؤهل العلمـــي:** ثانوية عامة فاقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- **المُسمى الوظيفي** مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐
- **سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنة ☐ من10 سنوات إلى اقل 15 سنة ☐ من 15 سنة فاكثر ☐
- **المحافظـــــة:** رفح ☐ خانيونس ☐ الوسطى ☐ غزة ☐ الشمال ☐

ثانيا) أساليب القيادة التحويلية:

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الأول: التأثير المثالي					
1	يتجاوز عن مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة.					
2	يتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته.					
3	يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.					
4	يمتلك القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل.					
5	يعطى أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.					
6	يركز على تحقيق فهم مشترك لدى العاملين لأهداف ورسالة شركة الكهرباء.					
	البعد الثاني: التحفيز الفكري					
7	يوجه العاملين للعمل بروح الفريق.					
8	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية شركة الكهرباء.					
9	يعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين.					
10	يشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.					
11	يعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.					
	البعد الثالث: الدافع الإلهامي					
12	يشارك العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عند حل مشاكل العمل.					
13	يشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة.					
14	يحاول باستمرار التعرف إلى ما يرغب العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية).					
15	يقترح طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل.					
16	يتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل السابقة بطرق جديدة.					
	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية					
17	يستمع باهتمام لآراء العاملين ويحترم قناعاتهم.					
18	يهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين.					
19	يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له.					
20	يبدى اهتمامًا شخصيًا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول لدى زملائهم.					
21	يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملًا جيدًا.					
22	يعطي انتباهًا شخصيًا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.					

ثالثا) خصائص إدارة الأزمات:

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولًا: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة.)						
1	تهتم الشركة برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار.					
2	يتوفر لدى الشركة وحدة إدارية خاصة، من مهامها الرئيسة رصد ومتابعة مؤشرات الأزمات					
3	تعمل الشركة على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن ان تكون مؤشر لحدوث الأزمة.					
4	تسعى الشركة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف إلى مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.					
5	تهتم الشركة بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.					
ثانيًا: مرحلة الاستعداد والوقاية (قبل حدوث الأزمة.)						
6	تضع الشركة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلًا.					
7	تشكل الشركة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
8	تسعى الشركة إلى تقديم الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.					
9	يسهل حدوث تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الشركة لتبادل الإمكانات مثل (المادية والبشرية والتقنية) في حال وقوع الأزمة.					
10	تتخذ الشركة الإجراءات المختلفة (الاجتماعات، ورش العمل التدريب) للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها					
ثالثا: مرحلة احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة.)						
11	تأخذ الشركة عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات.					
12	تستخدم الشركة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.					
13	تقوم الشركة بكل ما هو متاح لديها للتخفيف من الصدمات والضغوط عن المتأثرين ضحايا الأزمة.					
14	تتخذ الشركة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.					
15	تتعامل الشركة مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية.					

رابعا: مرحلة استعادة النشاط (أثناء وبعد حدوث الأزمة.)						
16	تحدد الشركة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.					
17	تسعى الشركة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعاد نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية.					
18	تقدم الشركة الرعاية المناسبة، التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.					
19	يقيم الخطط التي استخدمت في مواجهة الأزمة.					
20	تخصص الشركة مبلغًا ماليًا لأنشطة استعادة النشاط في المؤسسة.					
خامسا: مرحلة التعلم(بعد حدوث الأزمة)						
21	تقوم الشركة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وعدهم بها في أثناء حدوث الأزمة.					
22	تضع الشركة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.					
23	تقيم الشركة مدى كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلًا.					
24	تعمل الشركة على تحليل المجهودات التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرات اللاحقة.					
25	تشجع الشركة موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.					

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة باحث

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

الأربعاء: 21 فبراير، 2018
№: MPA, EX, 6070

الأخوة الأفاضل/ شركة توزيع الكهرباء **حُفظتُم وبُوركتُم،،،**

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: **علاء جمعه سليم الشاعر**، برقم جامعي: **120160112**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة بـ "**أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الازمات بشركة توزيع الكهرباء – محافظات غزة**"، ونظراً لحاجة الباحث لتوزيع بعض الاستبانات، نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – رئاسة الأكاديمية

نسخة لـ:
- ملف الباحث/ة

f mpaedups | www.mpa.edu.ps info@mpa.edu.ps | 970 8 2821838 970 8 2844470 970 8 2861245 | فلسطين – غزة – شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني) دوار الصناعة – بناية رقم 2070/84 1421