

## خصائص القيادة الابداعية ودورها في مراحل إدارة الأزمات دراسة مسحية في UNDP في العراق/قطاع الإعمار

أ.م.د. علاء عبدالسلام اليماني

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

allaalyamani74@yahoo.com

الباحث: سيف حكمت عبدالرزاق

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

saif.h.abdulrazak@gmail.com

### المستخلص:

سعت الدراسة الحالية في مضمون أهدافها إلى التعرف على تأثير خصائص القيادة الابداعية على مراحل ادارة الأزمات فضلاً عن تقديم خصائص القيادة الابداعية الفاعلة التي تعمل على تقديم حلول ابداعية للأزمات في كل مرحلة من مراحل ادارتها، بدراسة مسحية لآراء عينة من مديري برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في العراق، إذ تحددت مشكلة الدراسة بتحديد تأثير القيادة الابداعية في إطار خصائصها بمراحل ادارة الأزمات، وتكونت العينة من (٣٥) شخصاً، واعتمد على استمارة الاستبانة الالكترونية (نماذج كوكل الالكترونية) كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني ، واستعملت في تحليل البيانات الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين القيادة الابداعية ومراحل ادارة الأزمات في المنظمة المبحوثة بالإضافة الى ان القيادة الابداعية وأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) لها تأثير في مراحل ادارة الأزمات في المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابداعية، ادارة الأزمات.

## The Characteristics of Innovative Leadership and It's Role in Stages of Crisis Management

### Survey Study in the (UNDP) in Iraq\Construction Sector

Researcher: Saif Hikmat Abdullrazak  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Alla Abdulsalam Alyamani  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### Abstract:

The current study aimed to identify the effect of Characteristics of Innovative Leadership on Stages of Crisis Management, addition to providing the characteristics of Innovative leadership that provide Innovative solutions to crises At each Stage of its Management by a survey study of the views of a sample of (UNDP) managers in Iraq. The study problem focused on determine the effect of Innovative leadership within the framework of its characteristics in crisis management and his stages, The study sample included (35) persons, and the E-questionnaire (Google forms) was the essential instrument to collect the data. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), The main results of study were There are significant levels of positive Compatibility between the Innovative Leadership and Stages of Crisis Management in responded

organization, addition to Innovative leadership and its dimensions (sensitivity to problems, perseverance, initiative, and originality) have an impact on Stages of crisis management in organization of sample research.

**Keywords:** Innovative Leadership, Crisis Management.

## المقدمة

يشهد العالم اليوم أنواعاً عديدة من الأزمات على المستوى الفردي والمنظمي، هذه الأزمات قد تتحدد بإطار محلي أو اقليمي أو دولي، فالدول اليوم تواجه عدداً كبيراً من التحديات التي فرضت نفسها على المجتمعات وأوضح مثال على ذلك أحداث مدينة الموصل بما تضمنته من تداعيات سريعة انعكست على مجتمعها بشكل مباشر توضحت بأزمات متعددة تطلبت بالضرورة أداءً قيادياً يحمل سمات غير تقليدية، ونظراً لمتغيرات البيئة المحيطة بنا، وسرعة التغيرات المتلاحقة على كافة المجالات، أضحت الأزمات أكثر تعقيداً وانعكست آثارها على المجتمعات التي تقطنها بشكل مباشر، إذ إن هذه الأزمات اتسمت بمديات زمنية طويلة كان لا بد من توافر قيادات قادرة على تقديم برامج مستدامة قادرة على مواجهة تلك الأزمات المعقدة في مراحلها المختلفة، إذ تعد القيادة بأنواعها المتعددة ضمن إطارها الابداعي ضرورة لازمة لتحقيق الأهداف وخلق حالة التوازن بالنسبة للمنظمة في إدارة الأزمات ضمن مراحلها المتعددة بدءاً من الاحساس بالمشكلة (مرحلة ما قبل الأزمة)، ثم معالجة المشكلة والعمل على تقليل الآثار السلبية الناتجة منها (مرحلة أثناء الأزمة)، ومن ثم معالجتها أو على الأقل تحقيق حالة التكيف مع ما تحدثه الأزمة (مرحلة ما بعد الأزمة) من تغيرات المستمرة (الشعلان، ٢٠١٢: ٧٨)، وهذا يؤشر بشكل واضح ضرورة وجود حالة الابداع ضمن إطار القيادة، فالعمل بقيادة مبدعة، بالاعتماد على ما تمتلكه هذه القيادة من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية يمثل الأساس لمواجهة ما تتعرض له المنظمة من ازمات.

## المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

**أولاً. مشكلة البحث:** تتسم البيئة الخارجية في الألفية الحاضرة بتسارع واضح في عدد المتغيرات التي تتضمنها، والتي قد تحدث آثاراً سلبية تتمثل بشكل أزمات تعاني منها المجتمعات التي تقطن هذه البيئات، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على إيجاد نوع خاص من العاملين، أي أفراد مبدعين في مختلف المجالات خصوصاً القيادية منها، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

١. ما مدى توافر خصائص القيادة الابداعية البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) في العراق/قطاع الاعمار؟
٢. ماهي خصائص القيادة الإبداعية المعتمدة في كل مرحلة من مراحل ادارة الأزمة في البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) في العراق/قطاع الاعمار؟
٣. ما هي علاقة القيادة الابداعية في إطار خصائصها بإدارة الأزمات ومراحلها في البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) في العراق/قطاع الاعمار وفق رؤية المنظمة المبحوثة؟
٤. ما تأثير القيادة الابداعية في إطار خصائصها بإدارة الأزمات ومراحلها في البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) في العراق؟
٥. هل يوجد تباين في ادارة الأزمات لدى القادة في المنظمة المبحوثة تبعاً لتباين التركيز على مضامين مُتغير القيادة الابداعية وأبعاده؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول أهم القطاعات العاملة في العراق وهو قطاع الاعمار من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) فضلاً عن توضيح الدور الرئيس الذي تلعبه القيادة الابداعية في ادارة الأزمات بمراحلها وتوفير معلومات واضحة يمكن توظيفها في المنظمة المبحوثة من أجل مواجهة المستجدات الحالية والمستقبلية على مستوى مراحل إدارة الأزمات، فضلاً عن توضيح الخصائص القيادية الابداعية المطلوبة في كل مرحلة من مراحل إدارة الازمة.

### ثالثاً. اهداف البحث:

١. وصف وتحديد متغيرات الدراسة فيما يخص القيادة الابداعية ومراحل ادارة الأزمات في المنظمة المبحوثة، وتحليل العلاقة بينهما.
٢. طرح مجموعة من المقترحات المستندة إلى نتائج الدراسة الحالية، والتي تعمل على تطوير متغيرات الدراسة الحالية في المنظمة المبحوثة.
٣. نشر الوعي بمفاهيم وطرائق القيادة الابداعية، ومراحل ادارة الأزمات، من خلال توفير دراسة ميدانية في إطار علمي يوضح مكونات العلاقة بين خصائص القيادة الابداعية وادارة الأزمة.
٤. تُسهم الدراسة الحالية في تقديم خصائص القيادة الابداعية الفاعلة التي تعمل على تقديم حلول جوهرية وابداعية للأزمات بمراحل ادارتها المختلفة.
٥. إيضاح الدور الذي تلعبه القيادة الابداعية في ادارة الأزمة من خلال وضعها في إطار علمي، وذلك بناءً على ما استطاع الباحثان جمعه من اسهامات قدمها مختلف الباحثين والمفكرين حول هذا الموضوع، وتوفير دراسة ميدانية لتحقيق النتائج المرجوة.

### رابعاً. فرضيات البحث:

١. ترتبط خصائص القيادة الابداعية بإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وفي مستوى معنوية (٠,٠٥).
٢. تؤثر خصائص القيادة الابداعية في ادارة الأزمات إيجابياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في المنظمة المبحوثة.
٣. يوجد تباين في ادارة الأزمات لدى القادة في المنظمة المبحوثة تبعاً لتباين التركيز على مضامين متغير القيادة الابداعية وأبعاده وفي مستوى معنوية (٠,٠٥).

**خامساً. منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوث فيها، ويعتبر منهج ملائم لدراسة الظواهر السلوكية والاجتماعية، ويستند هذا المنهج إلى التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات.

**سادساً. مجتمع الدراسة وعينتها:** للأهمية المتزايدة التي بدأ يحتلها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في العالم تم اعتماده مجتمعاً لهذه الدراسة، حيث ان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي جزء من فريق الأمم المتحدة في العراق، المؤلف من ١٦ وكالة مقيمة و ٤ وكالات غير مقيمة، وهو جزء من بعثة متكاملة مع بعثة الأمم المتحدة لمساعدة العراق (يونامي)، التي تأسست عام ٢٠٠٣. يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع فريق الأمم المتحدة لتعزيز فاعليته المتناسقة مع الهدف العام المتمثل في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وأجندة التنمية لما بعد ٢٠١٥، أما ميدان الدراسة فقد

تمثل ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في العراق بوصفه أول وأكبر منظمة عملت في العراق وقد برزت أعمالها بوضوح خلال السنوات القليلة الماضية من خلال عمليات الاعمار والإغاثة، إذ تكونت عينة الدراسة من ٣٥ عينة والمتمثلة بكافة العاملين في الإدارة العليا من اجمالي ٢٠٠ وهو العدد الكلي للعاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في العراق و بالإمكان الاطلاع على استمارة الاستبيان على الرابط: (الرقم السري ٨٨٥٥)

<https://goo.gl/forms/uN5Rq7LR4TxRzcjy1>

#### سابعاً. حدود الدراسة الميدانية:

١. الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة في UNDP في العراق، العاملة ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد وأربيل والبصرة.
٢. الحدود البشرية: وفقاً لمُتغيرات الدراسة، اعتمدت الفئات ذات التأثير في المستويات الادارية كافة (العليا، الوسطى، والتنفيذية) من (المدير العام، معاون المدير العام، وبعض أعضاء مجلس الادارة، ومسؤولي الشعب، ومديرو الأقسام) العاملين في المنظمة المبحوثة.
٣. الحدود الزمانية: الإطار الزمني للدراسة الميدانية امتد من ٢٠١٨/١٢/١٠ إلى ٢٠١٩/٢/١٥.

#### ثامناً. أساليب التحليل الاحصائي:

١. اختبار بيانات الدراسة: تطبيق اختبارات التوزيع الطبيعي، ومعامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)، وكذلك اختبار ليفين (Levene).
٢. اختبار استبانة الدراسة: وهي التي شملت كل من معامل الثبات (Reliability Coefficient) وبطريقة التجزئة النصفية/معامل كوتمان (Guttman Split-Half) وكذلك الاتساق الداخلي للتعرف على مدى الارتباط الموجود بين عبارات الاستبانة وبطريقة سبيرمان (Spearman).
٣. الاختبارات الوصفية: والتي مثلت المقاييس الوصفية وذلك بتطبيق كل من النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ونسبة الاستجابة لوصف عينة الدراسة ومُتغيراتها، فضلاً عن معرفة مستويات أهمية أبعاد الدراسة ومُتغيراتها لدى العينة المبحوثة.
٤. اختبارات فرضيات الدراسة: والتي شملت كل من:
  - أ. الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) من اجل التعرف على علاقات الارتباط بين مُتغيرات الدراسة.
  - ب. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المُتغير المستقل وأبعاده في المُتغير المعتمد.

### المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

#### اولاً. القيادة الإبداعية:

- أ. المفهوم: إن للربط بين القيادة والابداع أهمية في نجاح واستمرار العمليات الابداعية داخل المُجتمع وتنمية المناخ الابداعي، فالقادة الابداعيون لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم للسعي المستمر من أجل إيجاد طرائق عمل أفضل، إذ إن نمط القيادة الابداعية يتمثل بالاكشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في الزيادة الحاصلة في وعي القيادة والمُروسين والمنظمة ككل(ساعد، ٢٠١٦: ٤١)، إذ عرف (الشهراني، ٢٠١٨: ٧٩) القيادة الإبداعية انها: التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة لكي يكون هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً ولابد أن تكون القيادة مبنية على الابداع في اعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى

اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال حلها للمشكلات بطرق ابداعية، وكذلك فهي مرنة ومتجددة ومتحدية.

ب. خصائص القيادة الإبداعية: قدر تعلق الأمر في الدراسة الحالية اختيرت الخصائص الملائمة للدراسة ولبينة المنظمة المبحوث فيها، ولشموليتها والتي اتفق عليها (السلمي، ٢٠١٢: ٤٩) و (الرشدي، ٢٠١٥: ٢٣) و (ساعد، ٢٠١٦: ٤٢)، والمتمثلة بـ (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة والأصالة) وفيما يأتي توضيح لهذه الخصائص وما تتضمنه:

١. الحساسية للمشكلات: يُقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، بمعنى أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك في أن اكتشاف المشكلة يُمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتُعدّيات على معارف أو منتجات موجودة، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها. (معوض، ٢٠١٣: ٤).

٢. المثابرة: القدرة على الوصول الى الإنجاز فضلاً عن تحمل المسؤوليات والتحكم بالانفعالات المختلفة والاستمرار في العمل والوصول إلى الحلول الناجحة بعيداً عن أي تصلب العقلي، فالقائد المُبدع يُغير ويُعدل أفكاره ليعمل على تحقيق الأهداف بصورة ابداعية. (ساعد، ٢٠١٦: ٤٣). اما (القرشي، ٢٠٠٥: ٩٥) يرى أنها قوة العزيمة والارادة والإصرار على الإنجاز فضلاً عن تحمل المسؤولية والزيادة في النضج في الانفعالات المختلفة والاستمرار في الإنجاز من أجل الوصول إلى حلول ابداعية للمشكلات فضلاً عن الميل للأعمال التي فيها تحدي.

٣. المبادرة: القدرة على التصرف الواعي السريع في مختلف المواقف، والقائد المُبدع المبادر يُشجع روح المبادرة ويتبنى المُبدعين ويعمل على إيجاد المنافسة الصحية ويُشجع الحماس والابداع وبيئته كل البعد عن أساليب القمع والغيرة المهنية ويعمل على تحديد الفرص المتاحة وبيادر بالتصرف وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة. (القرشي، ٢٠٠٥: ٩٦)، والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستويات عالية من الأداء وتعتمد عليهم المنظمة في احداث التغيير؛ وذلك لقدرتهم على دفع الآخرين تجاه إحداث التغيير، وكذلك يحولون الاستراتيجيات الجديدة من الادارة العليا إلى واقع ملموس (سلطان، ٢٠٠٢: ٩١).

٤. الأصالة: هي من أكثر الخصائص ارتباطاً بالابداع، والأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرد وتُمثل العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الابداعية، وتتمثل بالقدرة على الاتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى (السرور، ٢٠٠٢: ١١٩)، حيث أن الشخص المُبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة ومن ثم يتم إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار داخل المنظمة التي ينتمي اليها الفرد، وكلما قلت درجة شيوع الفكرة كلما زادت درجة اصالتها (الالوسي، ٢٠١٦: ٣٣٠).

ج. المتطلبات الرئيسية للقيادة الإبداعية: (الغامدي، ٢٠١٢: ٢٢)

١. القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة التي تساعد في الوصول إلى تحليل الأزمة بسرعة وتساعد على نحو كبير في تقليص وقت العملية، فضلاً عن سهولة الوصول للمعلومات.

٢. القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتكيف مع التحديات والمواقف المتغيرة.

٣. وجود المرونة الكافية في الاستراتيجيات والخطط المختلفة وفقاً للظروف المتسارعة التي تفرضها الأزمات في المنظمات.
  ٤. القدرة على الابداع ونجاحه في حل المشكلات بسرعة وكفاءة بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.
  ٥. القدرة على ادارة الأزمات على نحو جيد والعمل على استغلال الفرص المتاحة.
- ثانياً. إدارة الأزمات:**

أ. المفهوم: نشأ اصطلاح ادارة الأزمة (Crisis Management) في الأصل من أحشاء الادارة العامة وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحرائق والحروب الشاملة (مهنأ، ٢٠٠٤: ٣٩)، وقد أورد (عزيزة وعتيقة، ٢٠١٨: ٦٧) ان إدارة الازمات هي: كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والادارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.

اما (عبابنة وعاشور، ٢٠١٨: ٧٢٥) فقد عرفها انها سلسلة من الإجراءات تقوم بها المنظمات لمواجهة الأزمة التي تمر بها، وهذه الإجراءات تكون قبل أو أثناء أو بعد حدوث الأزمة.

ب. الخصائص الأساسية للأزمات: بسبب الاختلاف الحاصل حول مفهوم الأزمة فقد سعى عدد من الباحثين إلى تحديد الخصائص الرئيسة المشتركة بين الأزمة نذكر منها ما ذكره (الشهراني، ٢٠١٢: ٨٦):

١. المفاجأة: حدث غير متوقع سريع وغامض.
  ٢. التهديد: تهدد الكيان الذي تظهر فيه الأزمة وأحياناً تؤدي إلى القضاء عليه.
  ٣. ضيق الوقت: فأحداث الأزمات تقع وتتلاحق سريعاً، مما يجعل مهمة متخذ القرار أكثر صعوبة.
  ٤. نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة التي يحتاجها متخذ القرار لمواجهة الأزمة.
  ٥. سيادة حالة من الذعر والارباك.
- ج. خطوات إدارة الازمة: لإدارة الأزمات عدد من الخطوات المتسلسلة التي تمر بها حتى تتوصل إلى الخطوة النهائية لها التي تستقر فيها الأمور وقد وضح (شومان، ٢٠٠٢، ٣٦) مراحل ادارة الأزمات هي:

**الخطوة الأولى اكتشاف إشارات الإنذار:** (تهتم هذه الخطوة بفترة ما قبل الأزمة)، يرى الباحثون السابق ذكرهم أنه تكمن الصعوبة في تلك الخطوة في أن المنظمة تتلقى إشارات عديدة ومتنوعة من كافة الاتجاهات وهذا يحتم على المنظمة أن تتعلم كيف يمكن الفصل بين الاشارات المختلفة واستخلاص ما يُنذر منها بوقوع أزمة وشيكة، الأمر الذي يحتم على المنظمة أن يكون لديها نظام محكم لاكتشاف الإشارات الدالة على قرب وقوع أزمة، وتتطلب هذه المرحلة توجيه الاهتمام للإشارات التحذيرية التي تُرسلها الأزمة قبل حدوثها بمدة طويلة نسبياً عن قرب وقوع الأزمة.

(Person & Mitroff, 1993, 15)

**الخطوة الثانية الاستعداد والوقاية:** (تهتم هذه المرحلة أيضاً بفترة ما قبل الأزمة)، يرى الباحثون السابق ذكرهم أن الوقاية التامة من كافة الأزمات المحتمل حدوثها في المجال الذي تتبعه المنظمة أو في المنطقة الجغرافية هو أمر غير ممكن ومن ثم فإن المنظمة عليها أن تستعد لوقوع أزمات كما يرى الباحثون أن الأزمات المحتملة تختلف من منظمة إلى أخرى وأن الهدف من هذه الخطوة هو السعي من أجل منع وقوع الأزمات.

**الخطوة الثالثة احتواء الأضرار أو الحد منها:** (تهتم هذه الخطوة بالتعامل مع الأزمة حال حدوثها)، وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وهذه مهمة أساسية لإدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول تقليل الخسائر إلى أدنى حد، ومنع الأضرار من الانتشار إلى الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة وعلى الإدارة في هذه الخطوة التركيز على التحكم في التأثيرات الناتجة عن حدوث الأزمة والحيلولة دون امتدادها إلى مناطق أو نظم أخرى داخل المنظمة.

**الخطوة الرابعة استعادة النشاط:** (تهتم هذه الخطوة بفترة ما بعد وقوع الأزمة)، يرى الباحثون أنه يجب على الإدارة في هذه الخطوة تركيز العمل على استعادة المنظمة لنشاطها المعتاد في أقل وقت ممكن وذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات التنظيمية.

**الخطوة الخامسة التعلم:** (تهتم هذه الخطوة أيضاً بفترة ما بعد وقوع الأزمة)، ويرى الباحثون كذلك في هذه المرحلة ان على الإدارة في المنظمة ان تركز على استرجاع ودراسة وتحليل الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المنظمة أو من تجارب المنظمات الأخرى.

### المحور الثالث: الجانب التطبيقي

#### أولاً. وصف عينة الدراسة:

١. العمر: تبين أن أفراد العينة من الفئة العمرية (٣٠-٥٠ سنة) في المنظمة المبحوثة سجلت ما نسبته (٥٤,٣ %)، وجاءت بنسبة متقاربة الفئات العمرية (أقل من ٣٠ سنة) و(أكثر من ٥٠ سنة) والتي كانت بنسب (٢٥,٧ %)، (٢٠ %) من حجم عينة الدراسة. مما يدل على أن أغلبية العاملين في المنظمة المبحوثة هم من متوسطي العمر وكما موضح في الجدول (١).

الجدول (١): توزيع العينة حسب فئات العمر

| الفئات         | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|---------|------------------|
| أقل من ٣٠ سنة  | 9       | 25.7             |
| ٣٠-٥٠ سنة      | 19      | 54.3             |
| أكثر من ٥٠ سنة | 7       | 20.0             |
| المجموع        | 35      | 100.0            |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

٢. الجنس: تشير نتائج توزيع أفراد العينة بحسب سمة الجنس الموضحة في الجدول (٢) إلى أن غالبية الأفراد هم الإناث والذين كانت نسبتهم (٥١,٤ %)، بينما كانت نسبة الذكور (٤٨,٦ %) من أفراد العينة، مما يدل على وجود تجانس نسبي بين أفراد العينة في المنظمة المبحوثة من الذكور والإناث.

الجدول (٢): توزيع العينة حسب فئات الجنس

| الفئات  | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| ذكور    | 17      | 48.6             |
| إناث    | 18      | 51.4             |
| المجموع | 35      | 100.0            |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

٣. التحصيل الدراسي: تشير النتائج الموضحة في الجدول (٣) أن حملة كل من شهادة الدراسات العليا والشهادة الثانوية كونت أغلبية العينة وبنسبة متساوية وبالغة (٤٢,٨ %)، في حين أن حاملي

شهادة البكالوريوس والدبلوم العالي جاءت بنسبة متساوية أيضاً والتي بلغت (٢٨,٦%)، مما يدل على أن توزيع أفراد هذه العينة على وفق هذه السمة يشير إلى أن هناك تفاوت بين الأفراد في المؤهلات العلمية والأكاديمية لهم وذلك لأداء المهام القيادية الوظيفية في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٣): توزيع العينة حسب فئات التحصيل الدراسي

| الفئات      | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------|---------|------------------|
| ثانوي       | 15      | 0                |
| بكالوريوس   | 10      | 28.6             |
| دبلوم عالي  | 10      | 28.6             |
| دراسات عليا | 15      | 42.8             |
| المجموع     | 35      | 100.0            |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

٤. وصف العنوان الوظيفي: يلاحظ أن توزيع أفراد هذه العينة على وفق سمة الموقع الوظيفي الموضحة في الجدول (٤) وكانت في مقدمتها ممن يشغل موقع موظف ونسبة (٦٢,٩%) من حجم العينة، وكانت أقل نسبة للموقع الوظيفي هي لمنصب المدير والتي كانت (٥,٧%)، وجاءت نسبة الموقع الوظيفي والممثلة بمعاون المدير في المنظمة المبحوثة بين هاتين النسبتين والتي بلغت (٣١,٣%).

الجدول (٤): توزيع العينة حسب فئات العنوان الوظيفي

| الفئات     | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| مدير       | 2       | 5.7              |
| معاون مدير | 11      | 31.4             |
| موظف       | 22      | 62.9             |
| المجموع    | 35      | 100.0            |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

٥. وصف سنوات الخبرة: يتبين من نتائج هذا التحليل على وفق سمة سنوات الخبرة في المنظمة المبحوثة أن أغلبية أفراد هذه العينة كانوا ضمن الفئة (٥-١٠ سنة) والبالغة نسبة (٣٤,٢%)، وتلتها فئة الخبرة (أكثر من ١٦ سنة) ونسبة (٢٨,٦%)، كما جاءت الفئة (أقل من ٥ سنوات) بنسب قريبة بلغت (٢٢,٩%)، في حين كانت أقل نسبة والبالغة (١٤,٣%) لذوي الخبرة من الفئة (١١-١٥ سنة)، وكما في الجدول (٥).

الجدول (٥): توزيع العينة حسب فئات سنوات الخبرة

| الفئات           | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| أقل من 5 سنوات   | 8       | 22.9             |
| 5-10 سنة         | 12      | 34.2             |
| 11-15 سنة        | 5       | 14.3             |
| أكثر من 16 سنوات | 10      | 28.6             |
| المجموع          | 35      | 100.0            |

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

## ثانياً. وصف متغيرات الدراسة وتحديدها:

### ١. وصف القيادة الإبداعية:

أ. وصف بُعد الحساسية للمشكلات: تبين من نتائج الوصف الإحصائي للمقياس الخماسي على المستوى الكلي لهذا البُعد والموضح في الجدول (٦) أن نسبة الاتفاق بلغت (٩٦%) على كافة العبارات وجاءت هذه النتائج بوسط حسابي (٤,٤١) وبانحراف معياري (٠,٥٦٠)، مما يدل أن عينة البحث ترى أن القائد في المنظمة المبحوثة لديه مقدرة واسعة على تشخيص أكبر عدد ممكن من المشكلات المتعلقة بمواقف العمل لديهم. ويمكن الاستنتاج من الجدول (٧) الخاص بتحليل المقياس الثلاثي أن الحساسية للمشكلات والتي تمثل استجابة القائد للمشكلات المتعلقة بمواقف العمل جاءت في مرحلة أثناء حدوث الأزمة وذلك استناداً لقيمة أعلى نسبة والتي جاءت ضمن فئة أثناء حدوث الأزمة والتي شكلت ما نسبته (٥٠,٣%)، وتبين أن أكثر العبارات اسهاماً في تعزيز المؤشر الكلي للاتفاق على بُعد الحساسية للمشكلات كانت للعبارتين (X4) بنسبة (٥٧,١%) اتفاق شديد وبوسط حسابي (٤,٥٧) اما في المقياس الثلاثي تبين أن عملية المعالجة تتم في مرحلة ما قبل الأزمة للعبارة (X4a) وحسب النسبة البالغة (٧٤,٣%)، مما يمكننا من الاستنتاج بأن القائد في المنظمة المبحوثة يمتلك القدرة على اكتشاف مكامن الضعف في بيئة العمل في مرحلة ما قبل الأزمة.

الجدول (٦): وصف متغيرات بُعد الحساسية للمشكلات للعينة المبحوثة

| العبارات     | اتفق بشدة |      | اتفق |      | غير متأكد |     | لا أتفق |    | لا أتفق بشدة |    | الانحراف المعياري |
|--------------|-----------|------|------|------|-----------|-----|---------|----|--------------|----|-------------------|
|              | ت         | %    | ت    | %    | ت         | %   | ت       | %  | ت            | %  |                   |
| X1           | 13        | 37.1 | 20   | 57.1 | 2         | 5.7 | -       | -  | -            | -  | 4.31              |
| X2           | 11        | 31.4 | 21   | 60.0 | 3         | 8.6 | --      | -- | --           | -- | 4.23              |
| X3           | 17        | 48.6 | 16   | 45.7 | 2         | 5.7 | --      | -- | --           | -- | 4.43              |
| X4           | 20        | 57.1 | 15   | 42.9 | --        | --  | --      | -- | --           | -- | 4.57              |
| X5           | 17        | 48.6 | 18   | 51.4 | --        | --  | --      | -- | --           | -- | 4.49              |
| المعدل       |           | 44.6 |      | 51.4 |           | 4   |         | 0  |              | 0  |                   |
| المؤشر الكلي |           | 96.0 |      |      |           | 4   |         | 0  |              |    | 4.41              |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول (٧): وصف متغيرات بُعد الحساسية للمشكلات خلال مراحل إدارة الأزمة للعينة المبحوثة

| العبارات | قبل حدوث الأزمة |      | أثناء حدوث الأزمة |      | بعد حدوث الأزمة |    | الانحراف المعياري |
|----------|-----------------|------|-------------------|------|-----------------|----|-------------------|
|          | ت               | %    | ت                 | %    | ت               | %  |                   |
| X1a      | 11              | 31.4 | 24                | 68.6 | --              | -- | 1.69              |
| X2a      | 16              | 45.7 | 19                | 54.3 | --              | -- | 1.54              |
| X3a      | 20              | 57.1 | 13                | 37.1 | 5.7             | 2  | 1.49              |
| X4a      | 26              | 74.3 | 4                 | 11.4 | 14.3            | 5  | 1.40              |
| X5a      | 7               | 20.0 | 28                | 80.0 | --              | -- | 1.80              |
| المعدل   |                 | 45.7 |                   | 50.3 | 4               |    | 1.58              |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

ب. وصف بُعد المثابرة: تبين من نتائج الوصف وعلى المستوى الكلي لهذا البُعد باستخدام المقياس الخماسي المبين في الجدول (٨) أن نسبة الاتفاق بلغت (٨٩,٧%) على كافة العبارات في مقابل

نسبة (٢,٣%) لعدم الاتفاق وجاءت هذه النتائج بوسط حسابي (٤,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٦٣٩)، وأما بالنسبة لنتائج تحليل المقياس الثلاثي المبينة في الجدول (٩) تبين أن المثابرة والتي تمثل استجابة القادة وعزيمتهم وإصرارهم على تحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة والتي جاءت في مرحلة قبل حدوث الأزمة وذلك استناداً لقيمة أعلى نسبة للمقياس الثلاثي والتي جاءت ضمن فئة قبل حدوث الأزمة والتي شكلت ما نسبته (٤٩,٧%)، وتبين أن أكثر العبارات اسهاماً في تعزيز المؤشر الكلي للاتفاق على بُعد المثابرة كانت للعبارة (X10) والتي جاءت بنسبة (٤٢,٩%) اتفاق شديد و بنسبة (٥٧,١%) اتفاق وبوسط حسابي (٤,٤٣) وبالرجوع إلى النسب المئوية للمقياس الثلاثي، إذ تبين أن عملية المعالجة تتم في مرحلة أثناء حدوث الأزمة للعبارة (X10a) وحسب النسبة البالغة (٤٥,٧%) والموضحة في الجدول (٢). مما يمكننا من الاستنتاج بأن القائد في المنظمة المبحوثة يمتلك القدرة على تعديل طرائق حل المشكلات للوصول إلى الحل الأفضل وفي مرحلة أثناء الأزمة

الجدول (٨): وصف متغيرات بُعد المثابرة للعيينة المبحوثة

| العبارات     | اتفاق بشدة |      | اتفاق |      | غير متأكد |      | لا أتفق بشدة |     | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|------------|------|-------|------|-----------|------|--------------|-----|---------------|-------------------|
|              | %          | ت    | %     | ت    | %         | ت    | %            | ت   |               |                   |
| X6           | 19         | 54.3 | 16    | 45.7 | --        | --   | --           | -   | 4.54          | .505              |
| X7           | 7          | 20.0 | 17    | 48.6 | 9         | 25.7 | 2            | 5.7 | 3.83          | .822              |
| X8           | 15         | 42.9 | 15    | 42.9 | 5         | 14.3 | --           | -   | 4.29          | .710              |
| X9           | 7          | 20.0 | 26    | 74.3 | --        | --   | 2            | 5.7 | 4.09          | .658              |
| X10          | 15         | 42.9 | 20    | 57.1 | --        | --   | --           | -   | 4.43          | .502              |
| المعدل       |            | 36.0 |       | 53.7 |           | 8    |              | 2.3 |               |                   |
| المؤشر الكلي |            | 89.7 |       |      |           | 8    |              | 2.3 | 4.24          | .639              |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (٩): وصف متغيرات بُعد المثابرة خلال مراحل إدارة الأزمة للعيينة المبحوثة

| العبارات | قبل حدوث الأزمة |       | أثناء حدوث الأزمة |       | بعد حدوث الأزمة |      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------|-----------------|-------|-------------------|-------|-----------------|------|---------------|-------------------|
|          | %               | ت     | %                 | ت     | %               | ت    |               |                   |
| X6a      | 16              | 45.7  | 19                | 54.3  | --              | --   | 1.54          | .505              |
| X7a      | 24              | 68.6  | 9                 | 25.7  | 2               | 5.7  | 1.37          | .598              |
| X8a      | 21              | 60.0  | 14                | 40.0  | --              | --   | 1.40          | .497              |
| X9a      | 11              | 31.4  | 24                | 68.6  | --              | --   | 1.69          | .471              |
| X10a     | 15              | 42.9  | 16                | 45.7  | 4               | 11.4 | 1.69          | .676              |
| المعدل   |                 | 49.72 |                   | 46.86 |                 | 3.42 | 1.54          | .549              |

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

ج. وصف بُعد المبادرة: تبين من نتائج الوصف وعلى المستوى الكلي للمقياس الخماسي الموضح في الجدول (١٠) أن نسبة الاتفاق بلغت (٨٦,٣%) على كافة العبارات وجاءت هذه النتائج بوسط حسابي (٤,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٨١٢)، وطبقاً لنتائج تحليل المقياس الثلاثي الموضحة في الجدول (١١) ان المبادرة والتي تمثل استجابة القادة وقدرتهم على الابداع والابتكار والتصرف

الواعي والسريع في مختلف المواقف وأزماته جاءت في مرحلة قبل حدوث الأزمة وذلك استناداً لنسبة للمقياس الثلاثي والتي جاءت ضمن فئة قبل حدوث الأزمة والتي شكلت (٩٦,٩%)، وتبين أن أكثر العبارات اسهاماً في تعزيز المؤشر الكلي للاتفاق على بُعد المبادرة كانت للعبارة (X11) واللّتين جاءت بنسبة اتفاق (٩٧,٢%) وبوسط حسابي (٤,٢٣)، والمقياس الثلاثي للعبارة (X11a) بالنسبة البالغة (٦٢,٩%) في مرحلة قبل حدوث الأزمة. ممّا يمكننا من الاستنتاج بأن القائد في المنظمة المبحوثة يعمل على تسخير مواقف العمل اليومية لتحقيق التعلم الذاتي والمستمر وفي مرحلة قبل حدوث الأزمة، في حين أن أقل العبارات اسهاماً في تعزيز المؤشر الكلي للاتفاق لبُعد المبادرة كانت للعبارة (X12) جاءت بنسبة اتفاق (٨٠%) وبوسط حسابي (٣,٨٩)، وتتم في مرحلة قبل حدوث الأزمة للعبارة (X12a) وحسب النسبة البالغة (٦٥,٧%). ممّا يمكننا من الاستنتاج بأن القائد في المنظمة المبحوثة يستخدم التقنيات الحديثة لمواجهة مشكلات العمل في مرحلة قبل حدوث الأزمة.

الجدول (١٠): وصف متغيرات بُعد المبادرة للعينة المبحوثة

| العبارات     | أتفق بشدة |    | أتفق |    | غير متأكد |    | أتفق |    | لا أتفق بشدة |   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|-----------|----|------|----|-----------|----|------|----|--------------|---|---------------|-------------------|
|              | %         | ت  | %    | ت  | %         | ت  | %    | ت  | %            | ت |               |                   |
| X11          | 28.6      | 10 | 68.6 | 24 | --        | -- | 2.9  | 1  | --           | - | 4.23          | .598              |
| X12          | 28.6      | 10 | 51.4 | 18 | --        | -  | 20.0 | 7  | --           | - | 3.89          | 1.051             |
| X13          | 37.1      | 13 | 48.6 | 17 | 5.7       | 2  | 8.6  | 3  | --           | - | 4.14          | .879              |
| X14          | 25.7      | 9  | 60.0 | 21 | 2.9       | 1  | 11.4 | 4  | --           | - | 4.00          | .874              |
| X15          | 25.7      | 9  | 57.1 | 20 | 17.1      | 6  | --   | -- | --           | - | 4.09          | .658              |
| المعدل       | 29.1      |    | 57.1 |    | 5.1       |    | 8.6  |    | 0            |   | 4.07          | .812              |
| المؤشر الكلي | 86.3      |    | 5.1  |    | 8.6       |    |      |    |              |   |               |                   |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول (١١): وصف متغيرات بُعد المبادرة خلال مراحل إدارة الأزمة للعينة المبحوثة

| العبارات | قبل حدوث الأزمة |    | أثناء حدوث الأزمة |    | بعد حدوث الأزمة |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------|-----------------|----|-------------------|----|-----------------|----|---------------|-------------------|
|          | %               | ت  | %                 | ت  | %               | ت  |               |                   |
| X11a     | 62.9            | 22 | 17.1              | 6  | 20.0            | 7  | 1.57          | .815              |
| X12a     | 65.7            | 23 | 28.6              | 10 | 5.7             | 2  | 1.40          | .604              |
| X13a     | 68.6            | 24 | 17.1              | 6  | 14.3            | 5  | 1.46          | .741              |
| X14a     | 74.3            | 26 | 25.7              | 9  | --              | -- | 1.51          | .887              |
| X15a     | 62.9            | 22 | 34.3              | 12 | 2.9             | 1  | 1.40          | .553              |
| المعدل   | 66.9            |    | 24.6              |    | 8.6             |    | 1.47          | .720              |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

د. وصف بُعد الأصالة: تبين على المستوى الكلي لهذا البُعد أن نسبة الإتفاق بلغت (٩٤,٣%) على كافة العبارات، وجاءت هذه النتائج بوسط حسابي (٤,٢٣) وبانحراف معياري (٠,٥٣٩) وكما موضح في الجدول (١٢) للمقياس الخماسي، وكذلك بالنسبة لنتائج تحليل المقياس الثلاثي في الجدول (١٣) فقد بلغ أعلى اتفاق بنسبة (٦١,٢%) في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وهذا يدل أن

الأصالة والتي تمثل استجابة القيادة وقدرتهم على إيجاد أفكار جديدة وغير شائعة جاءت في مرحلة قبل حدوث الأزمة، وتبين أن أكثر العبارات اسهاماً في تعزيز المؤشر الكلي للاتفاق على بُعد الأصالة كانت للعبارة (X16) والتي جاءت بنسبة اتفاق (١٠٠%) وبوسط حسابي (٤,٣٧) وحسب نسبة الاتفاق البالغة (٦٨,٦%) للمقياس الثلاثي للعبارة على (X16a) مما يدل على أن أفراد العينة ترى أن القائد في المنظمة المبحوثة لديه القدرة على توليد أفكار جديدة تنسم بالأبداع في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة، في حين أن أقل العبارات اسهاماً في تعزيز المؤشر الكلي للاتفاق لبعد الأصالة كانت للعبارة (X19) جاءت بنسبة اتفاق (٩١,٤%) وبوسط حسابي (٤,١٤) وبالنسب المئوية للمقياس الثلاثي، إذ بلغ الاتفاق الأكبر للعبارة (X19a) وحسب النسبة البالغة (٦٨,٦%) في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة مما يمكننا من الاستنتاج بأن القائد في المنظمة المبحوثة يتبنى أفكار المروسين ذات التوجه الابداعي وفي مرحلة قبل حدوث الأزمة.

الجدول (١٢): وصف متغيرات بُعد الأصالة للعينة المبحوثة

| العبارات     | اتفق بشدة |    | اتفق |    | غير متأكد |    | لا أتفق |    | لا أتفق بشدة |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|-----------|----|------|----|-----------|----|---------|----|--------------|----|---------------|-------------------|
|              | %         | ت  | %    | ت  | %         | ت  | %       | ت  | %            | ت  |               |                   |
| X16          | 37.1      | 13 | 62.9 | 22 | --        | -- | --      | -- | --           | -- | 4.37          | .490              |
| X17          | 31.4      | 11 | 62.9 | 22 | 5.7       | 2  | --      | -- | --           | -- | 4.23          | .598              |
| X18          | 25.7      | 9  | 65.7 | 23 | 8.6       | 3  | --      | -- | --           | -- | 4.17          | .568              |
| X19          | 20.0      | 7  | 71.4 | 25 | 8.6       | 3  | --      | -- | --           | -- | 4.14          | .494              |
| X20          | 28.6      | 10 | 65.7 | 23 | 5.7       | 2  | --      | -- | --           | -- | 4.23          | .547              |
| المعدل       | 28.6      |    | 65.7 |    | 5.7       |    | 0       |    | 0            |    | 4.23          | .539              |
| المؤشر الكلي | 94.3      |    | 5.7  |    | 0         |    |         |    |              |    |               |                   |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الاحصائي.

الجدول (١٣): وصف متغيرات بُعد الأصالة خلال مراحل ادارة الأزمة للعينة المبحوثة

| العبارات | قبل حدوث الأزمة |    | أثناء حدوث الأزمة |    | بعد حدوث الأزمة |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------|-----------------|----|-------------------|----|-----------------|----|---------------|-------------------|
|          | %               | ت  | %                 | ت  | %               | ت  |               |                   |
| X16a     | 68.6            | 24 | 25.7              | 9  | 5.7             | 2  | 1.37          | .598              |
| X17a     | 48.6            | 17 | 51.4              | 18 | --              | -- | 1.51          | .507              |
| X18a     | 54.3            | 19 | 25.7              | 9  | 20.0            | 7  | 1.66          | .802              |
| X19a     | 68.6            | 24 | 14.3              | 5  | 17.1            | 6  | 1.49          | .781              |
| X20a     | 65.7            | 23 | 34.3              | 12 | --              | -- | 1.34          | .482              |
| المعدل   | 61.2            |    | 30.3              |    | 8.6             |    | 1.47          | .634              |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الاحصائي.

٢. وصف ادارة الأزمات: تم اعتماد التكرارات والنسب المئوية الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في وصف وتشخيص متغير ادارة الأزمات، إذ على المستوى الكلي لهذا المتغير أن نسبة الاتفاق بلغت (٧٦,٨%) وبوسط حسابي (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٨٧٩) في المقياس الخماسي الموضح في الجدول (١٤)، وعلى مستوى المقياس الثلاثي في الجدول (١٥) فقد بلغت نسبة اتفاق (٤٧,١%) على مرحلة ما قبل حدوث الأزمة ويمكن الاستنتاج أن ادارة الأزمات والتي

تمثل استجابة القيادة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة جاءت في مرحلة قبل حدوث الأزمة، وتبين أن أكثر العبارات اسهاماً في تعزيز المؤشر الكلي للاتفاق على متغير ادارة الأزمات كانت للعبارة (Y1) والتي جاءت بنسبة اتفاق (١٠٠%) وبوسط حسابي (٤,٣٧) وبلغت نسبة الاتفاق في المقياس الثلاثي للفقرة (Y1a) ما نسبته (٥٤,٣%) في مرحلة ما قبل الازمة مما يمكننا من الاستنتاج بأن ادارة المنظمة المبحوثة تُدرك أن مواجهة الأزمات تحمل فرصاً ايجابية جديدة وفي مرحلة قبل حدوث الأزمة، في حين أن أقل العبارات اسهاماً في تعزيز المؤشر الكلي للاتفاق لمتغير ادارة الأزمات كانت للعبارة (Y6) جاءت بنسبة اتفاق (٦٠%) وبوسط حسابي (٣,٦٠) وبلغت نسبة الاتفاق في الفقرة (Y6a) نسبة (٥٧,١%) إذ تبين أن الاستجابة تتم في مرحلة قبل حدوث الأزمة للعبارة، ونستنتج بأن ادارة المنظمة المبحوثة تعمل على تخصيص موارد كافية لمواجهة الأزمات الطارئة في مرحلة قبل حدوث الأزمة.

الجدول (١٤): وصف متغير ادارة الأزمات للعينة المبحوثة

| العبارات     | اتفق بشدة |      | اتفق |      | غير متأكد |      | لا أتفق بشدة |      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|-----------|------|------|------|-----------|------|--------------|------|---------------|-------------------|
|              | %         | ت    | %    | ت    | %         | ت    | %            | ت    |               |                   |
| Y1           | 13        | 37.1 | 22   | 62.9 | --        | --   | --           | --   | 4.37          | .490              |
| Y2           | 5         | 14.3 | 20   | 57.1 | 6         | 17.1 | 4            | 11.4 | 3.63          | 1.114             |
| Y3           | 7         | 20.0 | 26   | 74.3 | 2         | 5.7  | --           | --   | 4.14          | .494              |
| Y4           | 8         | 22.9 | 20   | 57.1 | 4         | 11.4 | 3            | 8.6  | 3.94          | .838              |
| Y5           | 9         | 25.7 | 18   | 51.4 | 4         | 11.4 | 4            | 11.4 | 3.91          | .919              |
| Y6           | 7         | 20.0 | 14   | 40.0 | 9         | 25.7 | 3            | 8.6  | 3.60          | 1.090             |
| Y7           | 6         | 17.1 | 17   | 48.6 | 9         | 25.7 | 3            | 8.6  | 3.66          | 1.056             |
| Y8           | 14        | 40.0 | 12   | 34.3 | 4         | 11.4 | 5            | 14.3 | 4.00          | 1.057             |
| Y9           | 6         | 17.1 | 19   | 54.3 | 7         | 20.0 | --           | --   | 3.71          | 1.045             |
| Y10          | 7         | 20.0 | 23   | 65.7 | 5         | 14.3 | --           | --   | 4.06          | .591              |
| Y11          | 10        | 28.6 | 22   | 62.9 | --        | --   | 3            | 8.6  | 4.11          | .796              |
| Y12          | 11        | 31.4 | 16   | 45.7 | 4         | 11.4 | 4            | 11.4 | 3.97          | .954              |
| Y13          | 8         | 22.9 | 15   | 42.9 | 8         | 22.9 | 4            | 11.4 | 3.77          | .942              |
| Y14          | 8         | 22.9 | 8    | 22.9 | 13        | 37.1 | 6            | 17.1 | 3.51          | 1.040             |
| Y15          | 6         | 17.1 | 20   | 57.1 | 6         | 17.1 | 3            | 8.6  | 3.83          | .822              |
| Y16          | 8         | 22.9 | 20   | 57.1 | 4         | 11.4 | 3            | 8.6  | 3.94          | .838              |
| Y17          | 11        | 31.4 | 15   | 42.9 | 6         | 17.1 | 3            | 8.6  | 3.97          | .923              |
| Y18          | 11        | 31.4 | 19   | 54.3 | 2         | 5.7  | --           | --   | 4.00          | 1.085             |
| Y19          | 8         | 22.9 | 22   | 62.9 | 5         | 14.3 | --           | --   | 4.09          | .612              |
| المعدل       |           | 24.5 |      | 52.3 |           | 14.7 |              | 6.8  |               | 1.7               |
| المؤشر الكلي | 76.8      |      | 14.7 |      | 8.4       |      |              |      | 3.91          | .879              |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الاحصائي.

الجدول (١٥): وصف متغير ادارة الأزمات خلال مراحل ادارة الأزمة للعينة المبحوثة

| العبارات | قبل حدوث الأزمة |      | أثناء حدوث الأزمة |      | بعد حدوث الأزمة |      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------|-----------------|------|-------------------|------|-----------------|------|---------------|-------------------|
|          | ت               | %    | ت                 | %    | ت               | %    |               |                   |
| Y1a      | 19              | 54.3 | 5                 | 14.3 | 11              | 31.4 | 1.77          | .910              |
| Y2a      | 21              | 60.0 | 11                | 31.4 | 3               | 8.6  | 1.49          | .658              |
| Y3a      | 21              | 60.0 | 7                 | 20.0 | 7               | 20.0 | 1.60          | .812              |
| Y4a      | 23              | 65.7 | 8                 | 22.9 | 4               | 11.4 | 1.46          | .701              |
| Y5a      | 29              | 82.9 | 6                 | 17.1 | -               | -    | 1.17          | .382              |
| Y6a      | 20              | 57.1 | 15                | 42.9 | -               | -    | 1.43          | .502              |
| Y7a      | 24              | 68.6 | 7                 | 20.0 | 4               | 11.4 | 1.43          | .698              |
| Y8a      | 22              | 62.9 | 7                 | 20.0 | 6               | 17.1 | 1.54          | .780              |
| Y9a      | 29              | 82.9 | 6                 | 17.1 | -               | -    | 1.17          | .382              |
| Y10a     | 11              | 31.4 | 4                 | 11.4 | 20              | 57.1 | 2.26          | .919              |
| Y11a     | 6               | 17.1 | 14                | 40.0 | 15              | 42.9 | 2.26          | .741              |
| Y12a     | 14              | 40.0 | 15                | 42.9 | 6               | 17.1 | 1.77          | .731              |
| Y13a     | 5               | 14.3 | 16                | 45.7 | 14              | 40.0 | 2.26          | .701              |
| Y14a     | 16              | 45.7 | 10                | 28.6 | 9               | 25.7 | 1.80          | .833              |
| Y15a     | 8               | 22.9 | 17                | 48.6 | 10              | 28.6 | 2.06          | .725              |
| Y16a     | 11              | 31.4 | 8                 | 22.9 | 16              | 45.7 | 2.14          | .879              |
| Y17a     | 8               | 22.9 | 10                | 28.6 | 17              | 48.6 | 2.26          | .817              |
| Y18a     | 19              | 54.3 | 10                | 28.6 | 6               | 17.1 | 1.63          | .770              |
| Y19a     | 7               | 20.0 | 13                | 37.1 | 15              | 42.9 | 2.23          | .770              |
| المعدل   |                 | 47.1 |                   | 28.4 |                 | 24.5 | 1.78          | .722              |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

ثالثاً. الأهمية الترتيبية للمتغيرات: تم اعتماد معامل الاختلاف المتحصل عليه من الانحراف المعياري والوسط الحسابي لكل من الأبعاد والمتغيرات للدراسة بهدف ترتيبها على وفق أهميتها حسب وجهة نظر أفراد عينتها، إذ كانت النتائج كالآتي:

- الأهمية الترتيبية لمتغير القيادة الابداعية: اوضحت نتائج الجدول (١٦) قيم معامل الاختلاف لمتغير القيادة الابداعية ولكل بُعد من أبعاده، إذ إنه كلما انخفضت قيمة معامل الاختلاف واقتربت من حدود الصفر كلما دلّ هذا على شدة الإتفاق بين أفراد العينة على الأهمية العالية لذلك البُعد أو المتغير. وعليه فإن بُعد الأصالة جاء في مستوى أهمية بالمرتبة الأولى وذلك بمعامل اختلاف بلغ (١٢,٧٤%) وبوسط حسابي (٤,٢٣)، في حين جاء بُعد المبادرة في الترتيب الأخير وبمعامل اختلاف بلغ (١٩,٩٥%) وبوسط حسابي بلغ (٤,٠٧)، في حين تراوحت أبعاد متغير القيادة الابداعية الأخرى بين هذين البُعدين. وفي هذا دلالة على أن أفراد العينة لديهم اتفاق على ترتيب أبعاد متغير القيادة الابداعية من حيث أهمية تركيزهم على تلك الأبعاد في أثناء أداء المنظمة المبحوثة لعملها وعلى وفق الصيغة الآتية: (الأول: بُعد الأصالة، الثاني: بُعد الحساسية للمشكلات، الثالث: بُعد المثابرة، الرابع: بُعد المبادرة).

الجدول (١٦): الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير القيادة الابداعية

| ت | المتغير وأبعاده         | مقاييس الاستجابة |             |               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---|-------------------------|------------------|-------------|---------------|---------------|-------------------|----------------|
|   |                         | الاتفاق %        | غير متأكد % | عدم الاتفاق % |               |                   |                |
| ١ | الحساسية للمشكلات       | 96.0             | 4.0         | 0             | 4.41          | 0.560             | 12.70%         |
| ٢ | المثابرة                | 89.7             | 8.0         | 2.3           | 4.24          | 0.639             | 15.07%         |
| ٣ | المبادرة                | 86.3             | 5.1         | 8.6           | 4.07          | 0.812             | 19.95%         |
| ٤ | الأصالة                 | 94.3             | 5.7         | 0             | 4.23          | 0.539             | 12.74%         |
|   | متغير القيادة الابداعية | 91.6             | 5.7         | 2.7           | 4.24          | 0.638             | 22.48%         |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

#### رابعاً. اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار فرضية الارتباط: نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي تظهر في الجدول (١٧) وكالاتي:

١. الارتباط الكلي: تبين أن هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير القيادة الابداعية وادارة الأزمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (٠,٨١١) وبقية معنوية بلغت (٠,٠٠٠) والتي كانت عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، وهذا يشير لوجود مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين متغيرات الدراسة، أي أنه كلما زاد اعتماد ادارة المنظمة المبحوثة على مضامين القيادة الابداعية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات ادارة الأزمات في تلك المنظمة.

٢. الارتباط الجزئي: تبين وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير القيادة الابداعية وبين متغير ادارة الأزمات، إذ كانت النتائج كالآتي:

أ. تبين أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد الحساسية للمشكلات ومتغير ادارة الأزمات قد بلغت (٠,٥٠٣)، وبقية معنوية بلغت (٠,٠٠٢) والتي كانت عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين بُعد الحساسية للمشكلات وبين متغير ادارة الأزمات، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد ادارة المنظمة المبحوثة على بُعد الحساسية للمشكلات كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات ادارة الأزمات لديها.

ب. تبين أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد المثابرة وبين متغير ادارة الأزمات قد بلغت (٠,٦٧١)، وبقية معنوية بلغت (٠,٠٠٠) والتي كانت عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين بُعد المثابرة ومتغير ادارة الأزمات.

ج. تبين أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد المبادرة ومتغير ادارة الأزمات قد بلغت (٠,٨١٢)، وبقية معنوية بلغت (٠,٠٠٠) والتي كانت عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، والتي مثلت أعلى قيمة للارتباط مع متغير ادارة الأزمات من بين أبعاد متغير القيادة الابداعية، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين بُعد المبادرة وبين متغير ادارة الأزمات.

د. تبين أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد الأصالة ومتغير ادارة الأزمات قد بلغت (٠,٦٧٨)، وبقية معنوية بلغت (٠,٠٠٠) والتي كانت عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين بُعد الأصالة ومتغير ادارة الأزمات.

واستناداً على نتائج تحليل الارتباط بين متغير القيادة الابداعية ومتغير ادارة الأزمات على المستوى الكلي والجزئي يتبين صحة فرضية الارتباط الرئيسة والفرضيات المتفرعة منها والتي

تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى ٠,٠١ بين القيادة الابداعية وادارة الأزمات في المنظمة المبحوثة وعلى المستوى الكلي والجزئي).

الجدول (١٧): الارتباط بين القيادة الابداعية وادارة الأزمات

| إدارة الأزمات<br>القيادة الإبداعية | معامل الارتباط | قيمة Sig. |
|------------------------------------|----------------|-----------|
| الحساسية للمشكلات                  | .503**         | 0.002     |
| المثابرة                           | .671**         | 0.000     |
| المبادرة                           | .812**         | 0.000     |
| الأصالة                            | .678**         | 0.000     |
| المؤشر الكلي                       | .811**         | 0.000     |

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي \*\* معنوي عند مستوى (٠,٠١).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير: يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (١٨) أن هناك تأثير للمتغير المستقل القيادة الابداعية في المتغير المعتمد ادارة الأزمات، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (٠,٠٥)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (٦٣,٤٣٦)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٤,١٣٩) وبدرجات حرية (٣٣, ١)، كما يتبين من معلمات هذا التحليل على المستوى الكلي النتائج الآتية:

أ. في ضوء معادلة الانحدار، إذ تشير قيمة (B<sub>0</sub>) أن هناك ظهوراً لإدارة الأزمات بقيمة (٠,٦١٤) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الابداعية ومن خلال أبعادها مساوياً للصفر، مما يدل على أن ادارة الأزمات في المنظمة المبحوثة تستمد خصائصها وبشكل كبير من القيادة الابداعية وأبعادها والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية.

ب. ظهر أن قيمة الميل الحدي (B<sub>1</sub>) بلغت (٠,٨١١) والتي تفسر على أن التغير في القيادة الابداعية بمقدار (١) لدى المنظمة المبحوثة، سيصاحبه تغير في ادارة الأزمات بمقدار (٠,٨١١)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها لتفسير العلاقة التأثيرية للقيادة الابداعية في ادارة الأزمات.

ج. قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (٠,٦٥٨) والتي تشير إلى أن التغير في ادارة الأزمات لدى المنظمة المبحوثة والذي كان بنسبة (٦٥,٨%) يمكن إسناده إلى متغير القيادة الابداعية، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (٣٤,٢%) من التغير في ادارة الأزمات يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج الدراسة الحالية.

الجدول (١٨): تأثير القيادة الابداعية في ادارة الأزمات

| إدارة الأزمات |              |          |          |                |       | الأنموذج                         |
|---------------|--------------|----------|----------|----------------|-------|----------------------------------|
| Sig.          | F            |          |          | R <sup>2</sup> | Beta  |                                  |
|               | درجات الحرية | الجدولية | المحسوبة |                |       |                                  |
| 0.030         | 1            | -        | -        | -              | 0.614 | B <sub>0</sub> الثابت            |
| 0.000         | 33           | 4.139    | 63.436   | 0.658          | 0.811 | B <sub>1</sub> القيادة الابداعية |

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي. N=35 P ≤ 0.05

ثالثاً. اختبار فرضية التباين: تم تطبيق معامل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) لاختبار فرضية التباين، إذ دلت نتائج تحليل التباين في الجدول (١٩) إلى وجود تباين معنوي وذو دلالة احصائية في إدارة الأزمات يمكن أن يعزى مصدره إلى تركيز إدارة المنظمة المبحوثة على متغير القيادة الابداعية في أثناء أدائها لعملياتها وذلك بالاستناد على قيمة معامل التباين الأحادي (F) والتي كانت (١٠,٧٧٦) وهي دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (٢,٤٤٥) وبدرجات حرية (٦, ٢٨) ويتأكد من مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت قيمتها (٠,٠٠٠) والتي هي أقل من المستوى الافتراضي لمعنوية للدراسة. ولذلك فإنه يمكن الاستنتاج أن المنظمة المبحوثة تتباين في الممارسات التي تحقق لها إدارة الأزمات تبعاً لتباين تركيز قياداتها الادارية على اعتماد مضامين القيادة الابداعية في عملها.

الجدول (١٩): التباين على مستوى المتغيرات

| المتغير           | مصدر التباين   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة F المحسوبة | قيمة Sig. المحسوبة |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-----------------|--------------------|
| القيادة الإبداعية | بين المجموعات  | 9.924          | 1.654          | 6            | 10.776          | 0.000              |
|                   | داخل المجموعات | 4.298          | 0.153          | 28           |                 |                    |
|                   | المجموع        | 14.222         | -              | 34           |                 |                    |

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي  $F_{(6,28)} = 2.445$ ,  $N = 35$ ,

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تبين أن العينة المبحوثة ترى أن القائد في المنظمة المبحوثة لديه مقدرة واسعة على تشخيص أكبر عدد من المشكلات المتعلقة بمواقف العمل، فضلاً عن امتلاكه القدرة على التعديل في طرائق حل المشكلات في مرحلة أثناء حدوث الأزمة.
٢. أظهرت نتائج وصف بُعد المثابرة على المستوى الكلي أن القائد في المنظمة المبحوثة لديه قوة الاصرار والعزيمة والقدرة على تحمل المسؤولية والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مفيدة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة.
٣. اتضح من نتائج التحليل الاحصائي لوصف بُعد المبادرة وعلى المستوى الكلي أن القيادة في المنظمة المبحوثة لديها القدرة على الابداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في المواقف المختلفة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة.
٤. تبين من نتائج وصف بُعد الأصالة على المستوى الكلي أن القائد في المنظمة المبحوثة لديه القدرة على إيجاد أفكار جديدة وغير شائعة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة.
٥. تبين من خلال التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير إدارة الأزمات وعلى المستوى الكلي أن قيادة المنظمة المبحوثة لديها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة.
٦. اتضح أن قيادة المنظمة المبحوثة تُدرك بأن عملية مواجهة الأزمات الحالية تحمل فرصاً ايجابية جديدة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمات المستقبلية.
٧. تبين من خلال نتائج معامل الاختلاف لأبعاد ومتغيرات الدراسة أن بُعد الأصالة قد جاء بمعامل اختلاف (١٢,٧٤%) وهو الأقل بين بقية الأبعاد، ومن ثم فإن هذا يدل أن أفراد العينة المبحوثة

- لديهم اتفاق على ترتيب أبعاد متغير القيادة الابداعية من حيث أهميتها وعلى حسب الآتي: (بُعد الأصالة-بُعد الحساسية للمشكلات-بُعد المثابرة-بُعد المبادرة)
٨. إتضح أن قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الابداعية وإدارة الأزمات قد بلغ (٠,٨١١)، مما يشير لوجود مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين القيادة الابداعية وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة، عليه فكلما زاد اعتماد قيادة المنظمة على مضامين القيادة الابداعية أدى ذلك إلى تحسين مستويات مراحل إدارة الأزمات في تلك المنظمة.
٩. من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط يتبين وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة الابداعية) في المتغير المعتمد (مراحل إدارة الأزمات).
١٠. تبين المنظمة المبحوثة في الممارسات التي تحقق لها إدارة الأزمات تبعاً لتباين تركيز قياداتها الادارية على اعتماد مضامين القيادة الابداعية في عملها.
- ثانياً. المقترحات:** وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها تم تقديم بعض المقترحات وكالاتي:
١. ضرورة تركيز المنظمة المبحوثة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة على خصائص القيادة الابداعية الآتية:
- أ. امتلاك قوة الإصرار والعزيمة والقدرة على تحمل المسؤولية والتحكم في الانفعالات.
  - ب. قدرة القائد على الابداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في المواقف المختلفة، واكتشاف مكامن الضعف في المنظمة.
  - ج. القدرة على إيجاد أفكار جديدة وغير شائعة، وتوليد حلول ابداعية للمشكلات.
  - د. القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وإدراك ان مواجهة الأزمة الأزمات تحمل فرصاً ايجابية جديدة.
٢. ضرورة تركيز المنظمة المبحوثة في مرحلة أثناء حدوث الأزمة على خصائص القيادة الابداعية الآتية:
- أ. القدرة على تشخيص أكبر عدد من المشكلات المتعلقة بمواقف العمل.
  - ب. القدرة على حل أكثر من مشكلة في وقت واحد، والتعديل في طرائق حل المشكلات.
  - ٣. ضرورة تركيز المنظمة المبحوثة في مرحلة ما بعد حدوث الأزمة على خصائص القيادة الإبداعية الآتية:
  - أ. استخدام التعلم الذاتي وبناء الخبرات من تجارب الأزمة السابقة.
  - ب. العمل على تجديد المناهج المستخدمة في تدريب العاملين في المنظمة، وتطوير قدرات العاملين لديها.
  - ٤. يفترض بالمنظمة المبحوثة اعتماد التسلسل المنطقي لأهمية ابعاد القيادة الإبداعية في التعامل مع الأزمات وفقاً لما افرزته النتائج البحثية وكالاتي:
  - أ. البعد الأول الأصالة: من خلال توليد أفكار جديدة وغير شائعة تتسم بالأبداع.
  - ب. البعد الثاني الحساسية للمشكلات: من خلال اكتشاف مكامن الضعف في المنظمة.
  - ج. البعد الثالث المثابرة: التعديل في طرائق حل المشكلات.
  - د. البعد الرابع المبادرة: تسخير مواقف العمل اليومية لتحقيق التعلم الذاتي والمستمر.

٥. التأكيد على المبادرة كونها أكثر خصائص القيادة الابداعية تأثيراً في ادارة الأزمات، وذلك من خلال تركيز القائد على الخفة الاستراتيجية لمواجهة المشكلات، والعمل على توفير بيئة تسهم في إيجاد الحلول الابداعية للمشكلات، واستخدام التقنيات الحديثة لمواجهة المشكلات.
٦. العمل على نقل خبرات القيادة الابداعية الموجودة في البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في العراق (UNDP) إلى الجهات المحلية المرتبطة بها.
٧. اجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بالموضوع، والتي تمثل توجهات مستقبلية بالإمكان الاستفادة منها لتعميق المسار البحثي مستقبلاً وكالاتي:
  - أ. دور التقنيات الحديثة في نجاح ادارة الأزمات.
  - ب. ادارة الأزمات وتأثيرها على القيادات في المنظمات.
  - ج. اسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز خصائص القيادة الابداعية.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

#### الأطاريح والرسائل الجامعية:

١. الرشيدى، أمل شباب، ٢٠١٥، مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الابداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
  ٢. ساعد، نهى عواد رشيد، ٢٠١٦، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الأعمال، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
  ٣. السلمي، فهد نجيم راجح، ٢٠١٢، القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
  ٤. الشهراني، علي بن عايض، ٢٠١٢، تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
  ٥. عزيزة، سولمية وعتيقة، زحاف، ٢٠١٨، دور الاتصال الاداري في ادارة الأزمات في المؤسسة الخدماتية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، البواقي، الجزائر.
  ٦. الغامدي، فهد هزاع، ٢٠١٢، درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الابداعية كما تصدرها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
  ٧. القرشي، ليلي حسن، ٢٠٠٥، القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- المجالات:

٨. الألوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح، ٢٠١٦، التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي-دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كوردستان العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، مجلد (١)، العدد (٣)، السليمانية، العراق.
٩. الشهراني، حنان سفر، ٢٠١٨، تطوير الابداع الاداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الابداعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٢)، العدد (١٥)، غزة، فلسطين.
١٠. عباينة، سعيد محمد وعاشور، محمد علي، ٢٠١٨، واقع ادارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٢٦)، العدد (٣)، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.  
الكتب:
١١. السرور، ناديا هائل، ٢٠٠٢، مقدمة في الابداع، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٢. سلطان، محمد سعيد، ٢٠٠٢، السلوك الإنساني في المنظمات، ط١، دار الجامعة العربية، الإسكندرية، مصر.
١٣. الشعلان، فهد أحمد، ٢٠١٢، ادارة الأزمات-الأسس والمراحل والآليات، ط٣، الدار الوطنية للتوزيع، الرياض، السعودية.
١٤. شومان، محمد، ٢٠٠٢، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٥. مهنا، محمد، ٢٠٠٤، ادارة الأزمات: قراءة في المنهج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
١٦. معوض، موسى نجيب موسى، ٢٠١٣، التفكير الابداعي، موسوعة الالوكة الاجتماعية،  
(<https://www.alukah.net/social/0/62160>).  
ثانياً. المصادر الأجنبية:

**Journal:**

1. Person, M. & Mitroff, I., 1993, From Crisis Prone to Crisis Prepared: a framework for crisis management, Academy of Management Perspectives Journal, Vol.7, No.1.