



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة صنعاء  
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التجارة والاقتصاد  
قسم العلوم السياسية  
شعبة الإدارة العامة

## دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب (دراسة حالة من منظور أعضاء هيئة التدريس)

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية  
تخصص إدارة عامة

إعداد الباحث/

زكريا أحمد عبدالله الخالد

إشراف

د/ عبدالكريم عبدالله الروضي

1444هـ / 2023م

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَلَنَبْلُونَكُم بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ  
الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالشَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ \* الَّذِينَ إِذَا  
أَصَابَتْهُمُ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ \* أُولَئِكَ  
عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِّن رَّبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ ۖ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُهْتَدُونَ﴾.

﴿سورة البقرة: ١٥٥، ١٥٧﴾

## قرار لجنة المناقشة والحكم



رقم القرار : 20230216  
تاريخ القرار : ٢٠٢٣/٧/١٦ م  
مكان المناقشة : قاعة المناقشات

الجمهورية اللبنانية  
جامعة صناعية  
الدراسات العليا والبحث العلمي  
إدارة الدراسات العليا

### قرار لجنة المناقشة والحكم رقم (٢١٦) لسنة ٢٠٢٣ م

إنه في يوم الاحد ١٤٤٤/١٢/٢٨ هـ الموافق ٢٠٢٣/٧/١٦ م ، أجتعت لجنة المناقشة والحكم على رسالة الماجستير المقدمة من الطالب / زكريا احمد عبدالله الخالد المسجل بكلية التجارة والاقتصاد قسم العلوم السياسية والمشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي في محضر إجتماعه (٢٢٠) بتاريخ ٢٠٢٣/٦/٢٥ م بتشكيل لجنة المناقشة والحكم من الأساتذة :-

1	د. اشواق احمد مهدي محمد ظلي	المتحن الداخلي	جامعة صناعية	رئيسا
2	د. عبدالكريم عبدالله الروضي	المشرف الرئيسي	جامعة صناعية	عضوا
3	د. حميد عبدالفتي سيف المخلافي	المتحن الخارجي	جامعة الحديدية	عضوا

عن رسالته الموسومة بـ (دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات في جامعة صناعية أثناء الحرب - دراسة حالة من منظور أعضاء هيئة التدريس)

قام الطالب بعرض موضوع رسالته على لجنة المناقشة والحكم وتمت مناقشة الطالب وبناء على ماتقدم فإن اللجنة توصي بالآتي :-

يُنح الطالب / زكريا احمد عبدالله الخالد درجة الماجستير في العلوم السياسية تخصص : إدارة الأعمال

بتقدير : ممتاز  
جيد جدا  
جيد  
٩٤ /  
(يرجى مراعاة وضع دارة حول التقدير المناسب للطلب)

توقيعات أعضاء لجنة المناقشة والحكم على القرار :-

الإسم	الصفة	التوقيع
د. اشواق احمد مهدي محمد ظلي	المتحن الداخلي	
د. عبدالكريم عبدالله الروضي	المشرف الرئيسي	
د. حميد عبدالفتي سيف المخلافي	المتحن الخارجي	

مدير عام الدراسات العليا

صورة طبق الأصل

الدراسات العليا

الدراسات العليا والبحث العلمي

جامعة صناعية

الدراسات العليا والبحث العلمي

إدارة الدراسات العليا

١٤٤٤/١٢/٢٨ هـ

٢٠٢٣/٧/١٦ م

٢١٦

٩٤ /

١٤٤٤/١٢/٢٨ هـ

٢٠٢٣/٧/١٦ م

٢١٦

٩٤ /

## الإهداء

إلى من تعلمت الجبال من شموخه... إلى من أضاء لي دربي نحو العلم وبث النور في جوانحي ...  
إلى روح والدي الطاهرة رحمة الله تغشاه.

إلى رمز المحبة والعطاء... من كانت لي روضاً كريماً وحضناً دافئاً... والدتي بارك الله في أيامها.

إلى من كانوا ربيع حياتي... ورضعوا معي الصدق والوفاء... إخواني وأخواتي الأعزاء.

إلى من دعمت مسيرتي... وأزرتني وقت الشدة... رفيقة دربي وشريكة حياتي.

إلى قرّة عيني وفلذات كبدي... أبنائي.

إلى كل من علمني وساندني وأزرنني... أساتذتي، أصدقائي، زملائي.

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

## شكر وتقدير

الحمد لله الملك الأعظم، وخالق الأنوار والظلم، ومبدع اللوح والقلم، حمدًا كثيرًا على نعمه ما تأخر منها وما تقدم، فهو الأحق بالشكر والثناء والصلاة والسلام على أشرف خلقه نبينا محمد صلى الله عليه وآله وسلم.

إن فروض العرفان والأمانة تدعوني أن أتقدم بجزيل شكري وامتناني لمن غمرني بفيض عطائه، وحسن خلقه، مما كان له الأثر في مسيرتي البحثية أستاذي الفاضل الدكتور عبدالكريم عبدالله الروضي الذي حظيت بشرف إشرافه ونبل أخلاقه على الرغم من مشاغله الكثيرة، فكان مشرفًا ومحاورًا وموجهًا وملهمًا، وكان لتوجيهاته السديدة وآرائه القيمة الأثر الأكبر في إثراء الرسالة وإخراجها بهذه الصورة، له مني أصدق الدعوات بالتقدم والعطاء الدائم والسلامة والعمر المديد.

كما يسعدني أن أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري إلى الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا مشكورين بقبول مناقشة رسالتي في سبيل تحسينها، وتجويدها، وتهذيبها بملاحظاتها القيمة التي لا تزيدها إلا قوة ورصانة، والارتقاء بها إلى أفضل صورة، وهم: الدكتور/ حميد عبدالغني المخلافي، أستاذ الإدارة العامة بجامعة الحديدة- مناقشًا خارجيًا.

والاستاذة الفاضلة الدكتورة/ أشواق أحمد غليس أستاذة العلوم السياسية بجامعة صنعاء- مناقشًا داخليًا.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى جامعة صنعاء ممثلة في عمادة الدراسات العليا، وكلية التجارة والاقتصاد، اللذين أتاحوا لي فرصة طلب العلم، ويسروا لي الدراسة والبحث العلمي.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الدكتور/ هاني مغلّس رئيس قسم العلوم السياسية الذي ذلل الكثير من الصعاب أثناء تسجيل هذه الدراسة، فله مني عظيمُ الشكر والوفاء.

كما أسجل شكري وتقديري لأساتذتي من أعضاء هيئة التدريس، والخبراء الذين تفضلوا بتحكيم أدوات الدراسة، وكذلك جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ممن شملتهم عينة الدراسة.

كما أقدم شكري وتقديري لأخي وشقيقي الدكتور/ عبدالله أحمد الخالد الذي كان السند والعون الكبير في إتمام الرسالة.

كما أقدم شكري وتقديري أيضًا للصديق الصادق الوفي الدكتور/ محمد يحيى المداني لما قدمه من تشجيع وعون ورعاية لإتمام هذه الدراسة.

وكذلك أقدم شكري وتقديري للأخ العزيز الدكتور/ خالد علي العصيمي لما بذله معي من جهد وتشجيع ومشورة وخبره في إنجاز هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان لجميع أصدقائي وزملائي، ممن لا يتسع المجال  
لذكر أسمائهم المنقوشة في ذاكرتي، ولجميع الزملاء الحاضرين.  
وختامًا فإن هذا العمل العلمي المتواضع أرجو به وجه الله عز وجل، فإن تكاملت فيه بعض  
أجزاءه، فتلك منة من الله، وإن كان فيه تقصير فعزائي الوحيد أن الكمال لله وحده.

الباحث

زكريا احمد الخالد

## ملخص الدراسة باللغة العربية

دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب

(دراسة حالة من منظور أعضاء هيئة التدريس)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء والبالغ عددهم (1223) عضو هيئة تدريس، وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة من أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (250) عضو هيئة تدريس، ممن يحملون فئة الدرجة الأكاديمية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وبنسبة بلغت (20%)، وتم استرجاع (184) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى ابرز النتائج التالية:

وجود موافقة بدرجة متوسطة حول القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة بمتوسط حسابي (3.24)، وبلغ الانحراف المعياري (0.80)، كما جاءت إدارة الأزمات أثناء الحرب بدرجة متوسطة أيضاً، وبمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.76)، وبينت النتائج وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب، من منظور أعضاء هيئة التدريس حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $0.896^{**}$ ) ومستوى دلالة (0.000)، وجاء ترتيب الأبعاد الفرعية للقيادة الإدارية على النحو التالي: حيث حصل بُعد المهارات الفنية للقيادة الإدارية على الترتيب الأول، وبعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الأزمات أثناء الحرب، وحصل بُعد المهارات التنظيمية للقيادة الإدارية على الترتيب الثاني، وبعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الأزمات أثناء الحرب، وحصل بُعد المهارات الانسانية للقيادة الإدارية على الترتيب الثالث، وبعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الأزمات أثناء الحرب، وحصل بُعد المهارات الفكرية للقيادة الإدارية على الترتيب الرابع، وبعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الأزمات أثناء الحرب، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير الجنس، وكذلك لمتغير الدرجة الأكاديمية في جميع المجالات والأبعاد والأداة الكلية ماعدا البعد الأول المهارات الفنية من المجال الأول القيادة الإدارية الذي جاء لصالح

الدرجة الأكاديمية أستاذ مساعد، وكذلك لمتغير مدة الخدمة بالسنوات في جميع المجالات والأبعاد والأداة الكلية ماعدا البعد الرابع المهارات الفكرية من المجال الأول القيادة الإدارية الذي جاء لصالح مدة الخدمة بالسنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات. وبناءً على هذه النتائج، فقد خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات والمقترحات.



## ***Abstract***

### **Role of Administrative Leadership in Crisis Management at Sana'a University During the War: A Case Study from the Perspective of Faculty Members.**

This study aimed to investigate the role of administrative leadership in crisis management at Sana'a University during the war from the perspective of faculty members. To achieve the study objectives, the researcher used the descriptive-analytical method and the questionnaire as a data collection tool. The study sample consisted of all Sana'a University faculty members whose number is (1,223). A simple random sample of (250) faculty members holding the academic ranks of professor, associate professor, and assistant professor was used, with a sampling rate of (20%). A total of (184) analyzable questionnaires were retrieved. After conducting the appropriate statistical analyses, the following main results were obtained:

There was a moderate level of agreement regarding administrative leadership with its four dimensions, with an average of (3.24) and a standard deviation of (0.80). Crisis management during the war was also rated at a moderate level, with an average of (3.33) and a standard deviation of (0.76). The results indicated a strong positive statistically significant relationship between the role of administrative leadership and crisis management at Sana'a University during the war from the perspective of faculty members, with a Pearson correlation coefficient of (0.896\*\*) and a significance level of (0.000). The sub-dimensions of administrative leadership were ranked as follows: Technical leadership skills ranked first, with a strong positive and statistically significant relationship with crisis management during the war. Organizational leadership skills ranked second, with a strong positive and statistically significant relationship with crisis management during the war.

Human leadership skills ranked third, with a strong positive and statistically significant relationship with crisis management during the war. Intellectual leadership skills ranked fourth, with a strong positive and statistically significant relationship with crisis management during the war. Furthermore, there were no statistically significant differences in the mean responses of the sample regarding the role of administrative leadership in crisis management at Sana'a University during the war based on gender and academic rank in all areas, dimensions, and the overall instrument, except for the first dimension, technical skills, which favored the academic rank of assistant professor. Similarly, there were no statistically significant differences based on years of service in all areas, dimensions, and the overall instrument, except for the fourth dimension, intellectual skills, which favored years of service ranging from 5 to less than 10 years.

Based on these results, the study concluded with a number of recommendations and suggestions.

## قائمة المحتويات

أ.....	الآية القرآنية.....
ب.....	قرار لجنة المناقشة والحكم.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	شكر وتقدير.....
و.....	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ح.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
ي.....	قائمة المحتويات.....
س.....	قائمة الجداول.....
ف.....	قائمة الأشكال.....
ص.....	قائمة الملاحق.....

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

2.....	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.....
2.....	مقدمة.....
2.....	أولاً: مشكلة الدراسة.....
3.....	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
4.....	ثالثاً: أهداف الدراسة.....
4.....	رابعاً: أهمية الدراسة.....
5.....	خامساً: متغيرات الدراسة.....
7.....	سادساً: حدود الدراسة.....
7.....	سابعاً: مفاهيم (مصطلحات) الدراسة، وتعريفاتها الاجرائية.....
12.....	المبحث الثاني: الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة.....
12.....	مقدمة.....
13.....	أولاً: الدراسات السابقة.....
13.....	1. الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية.....

19.....	2. الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات
25.....	3. الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية وإدارة الأزمات
31.....	ثانيًا: التعقيب على الدراسات السابقة
37.....	ثالثًا: الفجوة البحثية

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

39.....	<b>المبحث الأول: القيادة الإدارية</b>
39.....	مقدمة
39.....	أولًا: مفهوم القيادة الإدارية
42.....	ثانيًا: أهمية القيادة الإدارية
43.....	ثالثًا: خصائص ومهارات القيادة الإدارية
50.....	رابعًا: أنماط القيادة الإدارية
54.....	خامسًا: نظريات القيادة الإدارية
60.....	سادسًا: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية
64.....	<b>المبحث الثاني: إدارة الأزمات</b>
64.....	مقدمة
64.....	أولًا: مفهوم إدارة الأزمات
67.....	ثانيًا: خصائص الأزمات
69.....	ثالثًا: أسباب نشوء الأزمات
76.....	رابعًا: أنواع الأزمات
80.....	خامسًا: مراحل تطور الأزمات وإدارتها
86.....	سادسًا: أساليب إدارة الأزمات
95.....	سابعًا: متطلبات إدارة الأزمات
97.....	ثامنًا: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات

### الفصل الثالث

#### علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات أثناء الحرب

المبحث الأول: متطلبات القيادة الإدارية خلال الأزمات ..... 100

مقدمة ..... 100

أولاً: خصائص ومواصفات القيادة أثناء الأزمات ..... 100

ثانياً: أسس تعامل القيادة مع الأزمات ..... 103

ثالثاً: مسؤوليات القيادة أثناء الأزمات ..... 108

رابعاً: مشكلات أداء القيادة الإدارية أثناء الأزمات ..... 109

المبحث الثاني: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات ..... 113

مقدمة ..... 113

أولاً: القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات ..... 113

ثانياً: الاستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات وتكتيكاتها ..... 115

ثالثاً: عوامل نجاح القيادة في إدارة وتجاوز الأزمات ..... 120

رابعاً: معوقات القيادة الإدارية في إدارة الأزمات ..... 126

### الفصل الرابع

#### منهجية وإجراءات الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمجال التطبيقي للدراسة ..... 130

مقدمة ..... 130

أولاً: نبذة تعريفية عن جامعة صنعاء (نشأتها ومراحل تطورها) ..... 130

ثانياً: رؤية ورسالة وأهداف الجامعة ..... 133

ثالثاً: بيئة عمل جامعة صنعاء، والخدمات التي تقدمها ..... 134

رابعاً: الأزمات التي واجهتها الجامعة أثناء الحرب، وانعكاساتها على أداؤها ومخرجاتها ..... 139

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ..... 141

مقدمة ..... 141

أولاً: منهج الدراسة ..... 141

141	.....	ثانيًا: مجتمع الدراسة
141	.....	ثالثًا: عينة الدراسة
142	.....	رابعًا: أساليب جمع البيانات وتقييم أداة الدراسة
142	.....	خامسًا: بناء الأداة
143	.....	سادسًا: صدق الأداة
152	.....	سابعًا: ثبات الأداة
152	.....	ثامنًا: إجراءات الدراسة الميدانية
153	.....	تاسعًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الخامس

### عرض وتليل البيانات والنتائج

156	.....	المبحث الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة وتليل البيانات وتفسيراتها
156	.....	مقدمة
156	.....	أولًا: خصائص أفراد عينة الدراسة
156	.....	1. توزيع أفراد العينة بحسب متغير (الجنس)
157	.....	2. توزيع أفراد العينة بحسب متغير (الدرجة الأكاديمية)
158	.....	3. توزيع أفراد العينة بحسب متغير (مدة الخدمة بالسنوات)
159	.....	ثانيًا: تحليل البيانات وتفسيراتها
160	.....	1. عرض وتحليل متغيرات أداة الدراسة (المتغير المستقل) القيادة الإدارية
160	.....	أ. البُعد الأول: المهارات الفنية
162	.....	ب. البُعد الثاني: المهارات الإنسانية
164	.....	ج. البُعد الثالث: المهارات التنظيمية
165	.....	د. البُعد الرابع: المهارات الفكرية
167	.....	هـ. نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المجال الأول: القيادة الإدارية
169	.....	2. عرض وتحليل متغيرات أداة الدراسة (المتغير التابع)، إدارة الأزمات أثناء الحرب

172	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها
172	مقدمة
172	أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
173	أ. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
174	ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
175	ج. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
177	د. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
178	ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
178	أ. متغير الجنس
180	ب. متغير الدرجة الأكاديمية
182	ج. متغير مدة الخدمة بالسنوات

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

186	المبحث الأول: نتائج الدراسة
186	مقدمة
186	أولاً: نتائج تساؤلات الدراسة
187	ثانياً: نتائج فرضيات الدراسة
189	المبحث الثاني: توصيات ومقترحات الدراسة
189	مقدمة
189	أولاً: توصيات الدراسة
191	ثانياً: مقترحات بالدراسات المستقبلية
193	المراجع
204	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	يوضح السمات والخصائص القيادية حسب دراسات الباحثين الاوائل	1
132	يوضح تطور الكليات والمراكز البحثية لجامعة صنعاء وتاريخ تأسيسها	2
142	يوضح مجتمع وعينة الدراسة والاستبانة الموزعة والمستردة	3
143	يوضح أوزان عبارات محاور أداة الدراسة (الاستبانة)، وفقاً لمقياس (Likert) الخماسي	4
144	يوضح تعديلات عبارات الاستبانة من قبل المحكمين	5
145	يوضح توزيع عبارات الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية والنهائية	6
146	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المهارات الفنية)، والدرجة الكلية للبعد	7
147	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المهارات الإنسانية)، والدرجة الكلية للبعد	8
148	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المهارات التنظيمية)، والدرجة الكلية للبعد	9
149	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المهارات الفكرية)، والدرجة الكلية للبعد	10
150	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (إدارة الأزمات أثناء الحرب)، والدرجة الكلية للمجال	11
151	يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من مجال (القيادة الإدارية)، والدرجة الكلية للمجال	12
152	يوضح معامل الثبات حسب ألفا كرونباخ على مستوى كل المجالات والأبعاد	13
153	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	14
156	يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير (الجنس)	15



157	يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير (الدرجة الأكاديمية)	16
158	يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير (مدة الخدمة بالسنوات)	17
160	يوضح قيم المتوسطات الحسابية لفقرات وأبعاد ومجالات أداة الدراسة	18
160	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاتجاهات أفراد العينة حول فقرات المجال الأول: القيادة الإدارية ممثلاً ببعده (المهارات الفنية)	19
162	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاتجاهات أفراد العينة حول فقرات المجال الأول: القيادة الإدارية ممثلاً ببعده (المهارات الإنسانية)	20
164	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاتجاهات أفراد العينة حول فقرات المجال الأول: القيادة الإدارية ممثلاً ببعده (المهارات التنظيمية).	21
165	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاتجاهات أفراد العينة حول فقرات المجال الأول: القيادة الإدارية ممثلاً ببعده (المهارات الفكرية).	22
167	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول عبارات أبعاد المجال الأول (القيادة الإدارية)	23
169	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاتجاهات أفراد العينة حول فقرات المجال الثاني: إدارة الأزمات أثناء الحرب	24
172	يوضح معامل الارتباط بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس	25
173	يوضح معامل الارتباط بين المهارات الفنية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس	26
175	يوضح معامل الارتباط بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس	27
176	يوضح معامل الارتباط بين المهارات التنظيمية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس	28
177	يوضح معامل الارتباط بين المهارات الفكرية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس	29
178	يبين القيمة التائية لدلالة الفرق بين متوسطي استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.	30
180	يبين دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد العينة تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية	31
181	يبين المقارنات البعدية شيفيه Scheffe	32

182	يبين دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد العينة تعزى لمتغير مدة الخدمة بالسنوات	33
184	يبين المقارنات البعدية شيفيه Scheffe.	34

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج الدراسة	1
37	يوضح الفجوة البحثية	2
49	يوضح السمات والمهارات القيادية	3
53	يوضح أنماط القيادة الإدارية	4
75	يوضح أسباب نشوء الأزمات	5
79	يوضح أنواع الأزمات	6
83	يوضح مراحل الأزمة	7
94	يوضح أساليب مواجهة الأزمات	8
119	يوضح استراتيجيات التعامل مع الأزمات	9
125	يوضح عوامل نجاح القيادة في تجاوز الأزمات	10
135	الهيكل التنظيمي لجامعة صنعاء	11
157	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الجنس)	12
158	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الدرجة الأكاديمية)	13
159	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (مدة الخدمة بالسنوات)	14

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
205	الاستبانة بصورتها الأولية	1
213	الاستبانة بصورتها النهائية	2
219	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	3

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

**المبحث الأول: الإطار العام للدراسة**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

## المبحث الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

تتعرض المؤسسات الحكومية لأوضاع استثنائية أثناء الحروب والصراعات، الأمر الذي يتطلب نوعاً مختلفاً من الإدارة، وتعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المؤسسات الحكومية باعتبارها العقل المدبر فيها والمحرك الرئيسي لها. والواقع أنه في ظل الحروب، وما يصاحبها من اضطرابات سياسية واقتصادية واجتماعية كما هو حاصل في اليمن منذ مارس 2015م؛ عانت مؤسسات الدولة من أزمات حقيقية ومركبة أثرت بشكل سلبي ومباشر عليها.

وقد كانت مؤسسات التعليم الجامعي من أكثر المؤسسات التي عانت من تلك الأوضاع، وفي المقدمة منها جامعة صنعاء مما سبب إرباكاً للعملية التعليمية بكل مكوناتها، وهدد استمراريتها وأضعف قدرة الجامعة على مواصلة تقديم خدماتها، حيث أدى إلى توقف شبه تام للعملية التعليمية لفترة من الزمن.

الأمر الذي شكل تحدياً كبيراً أمام الجامعة وتتطلب إدارة مختلفة تتسم بمهارات متعددة من قبل قياداتها الأكاديمية والإدارية سعياً للوصول بها إلى الاستمرار والتعافي.

#### أولاً: مشكلة الدراسة

نظراً لما فرضته الحرب العدوانية على اليمن من أزمات في مؤسسات الدولة بشكل عام، ولما تعرضت له جامعة صنعاء على وجه الخصوص من أزمات متعددة، تطلب الأمر دراسة دور قيادة جامعة صنعاء في التعاطي مع ظروف الأزمة التي مرت وتمر بها الجامعة خلال السنوات الأخيرة، وحتى الوقت الراهن، من أجل توصيف هذا الدور، وتحديد جوانب النجاح وأوجه القصور والاختلالات فيه، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة.

في ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال البحثي الرئيسي التالي:

ما دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع عن السؤال البحثي الرئيسي عدد من الأسئلة البحثية الفرعية، على النحو التالي:

1- ما دور المهارات الفنية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب

من منظور أعضاء هيئة التدريس؟

- 2- ما دور المهارات الانسانية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- ما دور المهارات التنظيمية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس؟
- 4- ما دور المهارات الفكرية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى للمتغيرات العامة (الجنس- الدرجة الأكاديمية- مدة الخدمة بالسنوات).

### ثانياً: فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب، من منظور أعضاء هيئة التدريس. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية للقيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الانسانية للقيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات التنظيمية للقيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية للقيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى للمتغيرات العامة (الجنس- الدرجة الأكاديمية- مدة الخدمة بالسنوات).

### ثالثاً: أهداف الدراسة

أن الهدف الأساسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه قيادة جامعة صنعاء في مواجهة وإدارة الأزمات أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس، من خلال دراسة الآتي:

- 1- معرفة دور المهارات الفنية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب؛ من منظور أعضاء هيئة التدريس.
- 2- معرفة دور المهارات الانسانية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب؛ من منظور أعضاء هيئة التدريس.
- 3- معرفة دور المهارات التنظيمية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب؛ من منظور أعضاء هيئة التدريس.
- 4- معرفة دور المهارات الفكرية للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب؛ من منظور أعضاء هيئة التدريس.
- 5- تصميم أداة لقياس أبعاد دور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات.

### رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- دور القيادة المحوري في نجاح أو فشل أي مؤسسة خاصة في وقت شدة الأزمات، فالقيادة الناجحة تحاول تجنب الأزمات أو التخفيف من حدتها والحفاظ على بقائها واستمرارها ونموها.
- 2- إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر وتهديدات إلى فرص.
- 3- إثراء الساحة العلمية وإيضاح شكل هذا الدور من خلال وضعه في قالب علمي، وتصميم أداة لقياس هذا الدور.
- 4- الإسهام في رفد المكتبة العلمية ببحث علمي جديد في مجالي القيادة الإدارية وإدارة الأزمات الناجمة عن الحرب، والذي بدوره يفتح المجال أمام الباحثين للإسهام في معالجة الأزمات الناجمة عن الحروب.

## خامساً: متغيرات الدراسة

### - المتغير المستقل:

دور القيادة الإدارية ويشمل:

1- المهارات الفنية

2- المهارات الإنسانية

3- المهارات التنظيمية

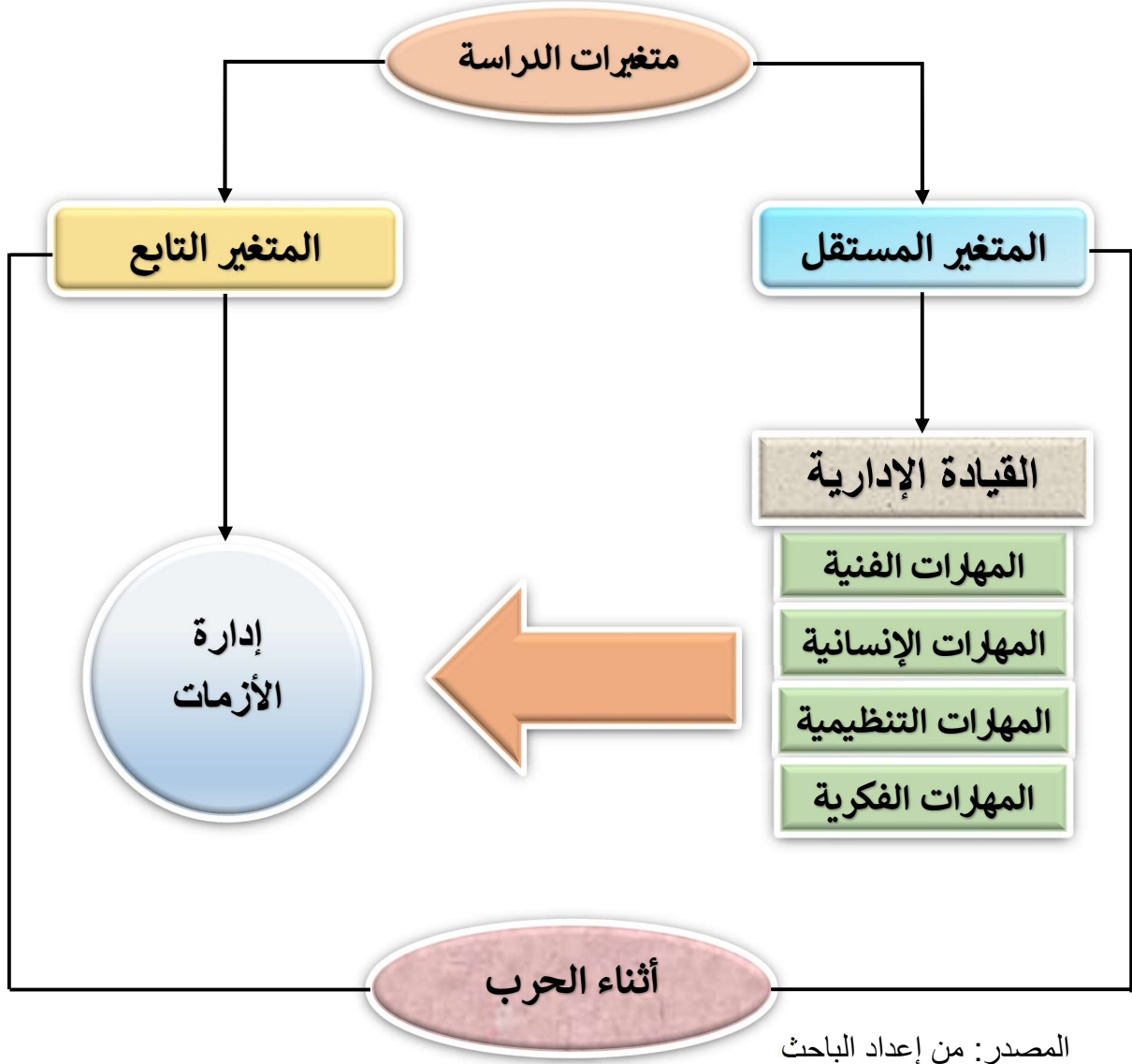
4- المهارات الفكرية

### - المتغير التابع:

إدارة الأزمات أثناء الحرب



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



## سادساً: حدود الدراسة

- 1- الحد الموضوعي: يقتصر البحث على أبعاد القيادة الإدارية: المهارات الفنية – المهارات الإنسانية – المهارات التنظيمية – المهارات الفكرية؛ ودورها في إدارة أزمات جامعة صنعاء أثناء الحرب.
- 2- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية في العام 2022م وهو العام الثامن من الحرب العدوانية على اليمن.
- 3- الحد المكاني: جامعة صنعاء.
- 4- الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء.

## سابعاً: مفاهيم (مصطلحات) الدراسة، وتعريفاتها الإجرائية

### - مفهوم الدور:

استخدم مصطلح الدور بالمرح عند نيتشيه (Nietzsche) بالمعنى السوسولوجي ولكنه ينسب غالباً إلى لينتون (Linton) الذي يقول إن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار متميزة تقريباً، وان هذه الأدوار بصفتها أنظمة التزامات معيارية يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها الخضوع لها، وهكذا يحدد الدور بموجبات والتزامات ينفذها كل فرد في التنظيم (بوريكو، 1986: 288).

**والدور في اللغة:** هو مفرد أدوار (لغير المصدر): مهمة ووظيفة " قام بدور رئيسي في المعركة - دور الفعل في الجملة" قام بدور، لعب دوراً: شارك بنصيب كبير، شارك في عمل ما أو أثر في شيء ما، والدور الاجتماعي: هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة أو النمط الثقافي المحدد لسلوك الفرد الذي يشغل مكانة معينة (عمر، 2008: 784).  
ويُعرّف قاموس ويبستر (Webster) الدور: " نمط سلوك متوقع اجتماعياً يتم تحديده عادةً من خلال وضع الفرد في مجتمع معين".

**والدور اصطلاحاً:** قد تعددت التعريفات لمفهوم الدور وذلك بسبب انتشار استخدام هذا المفهوم في الكثير من المجالات العلمية كعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والانثروبولوجيا، حيث يعرف في علم الاجتماع كدور متوقع بأنه "ذلك الدور الذي يعتقد الشخص أن الآخرين يتوقعون منه القيام به، على أن هذا الدور يتطابق مع متطلبات الدور أو التوقعات الفعلية للآخرين أو مع تحديد دوره الشخصي" (نخبة من الأساتذة: 390-392)

وقد عرف احمد زكي بدوي الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه " السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة

الفرد في الجماعة، فأن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور يتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة" (بدوي، 1993: 395).

وقد عرف (مليكة، 1964: 224) الدور في كتابه سيكولوجية الجماعة والقيادة بأنه "عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة من جماعة ما أو من أعضائها الشاغلين لمكانة معينة".

**ويعرف الباحث الدور إجرائياً:** هو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والمهام التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة في المجتمع بهدف تحقيق غاية محددة، ويرتبط الدور في هذه الدراسة بالدور الذي تلعبه قيادة جامعة صنعاء في إدارة أزماتها أثناء الحرب.

#### - مفهوم القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية: "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (السكران، 2010: 18).

ويقدم البعض تعريف شامل للقيادة الإدارية على أنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (حلاق، 2020: 16).

#### يمكن للباحث تعريف القيادة الإدارية إجرائياً:

هي تلك القيادة التي تمارس الأنشطة الإدارية في جامعة صنعاء من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة والحفاظ على بقاء الجامعة واستمراريتها بقدرات ومهارات التأثير وتحفيز المرؤوسين، بالإضافة إلى قوة السلطة الرسمية لتحقيق أهدافها ورسالتها بأعلى كفاءة.

#### - المهارة الفنية:

هي أن يكون القائد متقناً لعمله، ملم بأعمال مرؤوسيه، من خلال طبيعة الأعمال التي يؤديها، ومرادها وعلاقتها ومتطلباتها، ويكون لديه القدرة على استعمال المعلومات وتحليلها، وعلى معرفة الطرق والوسائل الكفيلة بإنجاز العمل (الحلاق، 2020: 88).

#### - المهارات الإنسانية:

هي المتعلقة بمدى قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وبث روح العمل الجماعي بينهم (السكرانة، 2014: 47).

#### - المهارة التنظيمية:

هي رؤية القائد الإداري للمنظمة على أنها نظام متكامل ومتربط بين اجزائه ونشاطاته، من خلال فهمه لأهدافها وانظمتها وخططها، وقدرته على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، واجادته اعمال السلطة والصلاحيات، وادراكه لجميع اللوائح والأنظمة (الحلاق، 2020: 89).

#### - المهارة الفكرية:

هي قدرة القائد على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، والمرونة في تقبل أفكار الآخرين، والقدرة على التغيير في المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف (الحلاق، 2020: 89).

#### - مفهوم إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات بانها: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (Bundy, 2017: 2).

وتعرف أيضا بأن إدارة الأزمات: "هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت" (Wester & Mobjork, 2017: 364).

ويمكن تعريف إدارة الأزمات اجرائيا: بانها عبارة عن مجموعة من المعالجات والحلول المبتكرة التي تتجاوز الأساليب الإدارية الروتينية المتعارف عليها بهدف الحفاظ على استمرار واستقرار المؤسسة من خلال سيطرة قيادة جامعة صنعاء على الأزمة أثناء فترة الحرب ومحاولة تحويل التهديد إلى فرصة بحسب الإمكانيات المتاحة.

## - مفهوم الجامعة:

الجامعة في اللغة: هي مفرد جامعات (صيغة المؤنث لفاعل جمع) وهي: "مجموعة معاهد علمية تسمى كليات تدرس فيها الآداب والفنون والعلوم بعد مرحلة الدراسة الثانوية" (عمر، 2008: 395).

ويُعرّف قاموس ويبستر (Webster) الجامعة بأنها: "مؤسسة للتعليم العالي تقدم تسهيلات للتدريس والبحث ومرخص لها بمنح الدرجات العلمية، وعلى وجه التحديد: قسم يتكون من قسم جامعي يمنح درجات البكالوريوس وقسم الدراسات العليا الذي يضم مدرسة الدراسات العليا والمدارس المهنية التي قد تمنح كل منها درجة الماجستير والدكتوراه". أما تعريف الجامعة اصطلاحًا: فقد تعدد التعريفات فمنهم من يعرفها على " أنها مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، والإدارية والتقنية" (دليو واخرون، 2006: 79). وهناك من يعرفها بأنها " تلك المنظمة التي تحتوي على عدد من المعاهد التعليمية العليا وتقدم برنامجًا للدراسات العليا، ولها قدرة منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة" (البرادعي، 2002: 290).

ويعرف الباحث **جامعة صنعاء إجرائيًا** بأنها: مؤسسة أكاديمية حكومية تأسست في عام (1970م) تُعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي، تمنح درجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في شتى أنواع العلوم الانسانية والاجتماعية والعلمية والتطبيقية، وهي كبرى مؤسسات التعليم العالي في اليمن.

## - مفهوم الحرب:

حرب في اللغة: هي مفرد حروب، وهي: قتال ونزال بين فئتين، وعكسه سلم (عمر، 2008: 464).

ويُعرّف قاموس ويبستر (Webster): "الحرب" بأنها حالة نزاع مسلح معادي مفتوح ومعلن بين دولتين أو أكثر".

وتعريف الحرب اصطلاحًا: هناك تعريفات عديدة للحرب ومختلفة، وفي هذا الصدد من أهم التعريفات التي وردت عن ظاهرة الحرب هي:

تعريف كنسي رايت (Quincy Write) اذ يهتم بالمظهر التشريعي للحرب بقوله " أن الحرب هي الأساس القانوني الذي يتيح لجماعتين أو عدة جماعات متعادية أن تحل النزاع فيما بينها بقواتها المسلحة ".

أما كلوزفنتز (Clausewitz) فيقول: أن "الحرب عمل من أعمال العنف يهدف إلى إرغام الخصم على تنفيذ إرادته " (الليثي، 2014: 158).

وفي القانون الدولي العام فإن التعريف التقليدي للحرب هو أنها عبارة عن نزاع مسلح بين فريقين من دولتين مختلفتين؛ إذ تُدافع فيها الدول المتحاربة عن مصالحها وأهدافها وحقوقها، ولا تكون الحرب إلا بين الدول، أما النزاع الذي يقع بين جماعتين من نفس الدولة، أو ثورة مجموعة من الأشخاص ضد حكومة الدولة التي يقيمون فيها، فلا يعد حرباً ولا علاقة للقانون الدولي به وإنما يخضع للقانون الجنائي (الزحيلي، 2013: 48-49).

ويعرف الباحث الحرب إجرائياً: هي عدوان خارجي يهدف إلى كسر وسلب ارادة الخصم وارغامه على تنفيذ ارادته بأساليب حرب مركبة وشاملة (حرب عسكرية، حرب اقتصادية، حرب اجتماعية وسياسية و اعلامية) تؤدي إلى خلق أزمات واختلالات في جميع مؤسسات الدولة المستهدفة، ويرتبط ذلك في هذه الدراسة بالعدوان على اليمن (بشئى صوره) الذي شنته دول التحالف السعودية الإماراتية وحلفائهم في الداخل والخارج، بتوجيه ودعم لوجستي واستخباراتي معلن من الولايات المتحدة الامريكية وحلفائها، مما أدى إلى وجود أزمات واختلالات في جميع مؤسسات الدولة وعلى وجه التحديد في جامعة صنعاء.

#### - مفهوم عضو هيئة التدريس الجامعي:

يعتبر عضو هيئة التدريس الجامعي العنصر الاساسي والجوهري في العملية التعليمية لأنه يقود العمل التربوي والتعليمي ويتعامل مع الطلاب مباشرة فيؤثر في تكوينهم العلمي والاجتماعي ويعمل على تقدم المؤسسات وتطويرها وحمل اعباء رسالتها العلمية والعملية في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه، هذا ويقصد بعضو هيئة التدريس الجامعي "الاساتذة والاساتذة المساعدين والمدرسين الذين يحملون شهادة الدكتوراه من الجنسين والذين يقومون بتدريس مقررات دراسية في الجامعة" (قنديل، 2020: 314 - 315).

ويعرف عضو هيئة التدريس بأنه " كل من يقوم بالتدريس في الجامعة من حملة شهادة الدكتوراه ويسهم في تحقيق أهداف الجامعة (مرسي، ٢٠١١: ٢٣٠).

## المبحث الثاني

### الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة

#### مقدمة

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواءً من حيث المتغير المستقل أو المتغير التابع أو كليهما، تشكلت رؤية واضحة للاستفادة منها، ومدى الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسة ومن سبقها من دراسات، لذلك سيتم عرض الدراسات السابقة في هذا المبحث من خلال اربعة محاور رئيسية، تبدأ بالاستعراض المرجعي للدراسات السابقة مروراً بالتعقيب على الدراسات السابقة، وتنتهي بتحديد الفجوة البحثية، بالشكل التالي:

#### أولاً: الدراسات السابقة

- 1- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية وتشمل دراسات محلية، عربية، أجنبية.
- 2- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات وتشمل دراسات محلية، عربية، أجنبية.
- 3- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية وإدارة الأزمات وتشمل دراسات محلية، عربية، أجنبية.

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة.

ثالثاً: الفجوة البحثية.

وسيتم عرض تلك الدراسات السابقة في محاورها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وكذلك تلخيصها في شكل استعراض جدولي من حيث أهداف الدراسة، ومن حيث المنهج والأدوات ومجتمع وعينة الدراسة، ومن حيث نتائجها، وتوصياتها.

## أولاً: الدراسات السابقة

### 1- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية

اسم الباحث	(حمدان، 2021)
عنوان الدراسة	(دور القيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل دراسة حالة: بنك المزارع التجاري في الفترة من 2016-2020م).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل في بنك المزارع التجاري.
منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي، ومنهج دراسة الحالة، وأداتي الاستبيان، والمقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك المزارع التجاري.
أهم النتائج	أهم ما توصلت إليه الدراسة حرص إدارة البنك على مناقشة المشكلات بصورة جماعية، وكذلك يسعى البنك لمشاركة العاملين في وضع الخطط وتحقيق الأهداف، وتشجع إدارة البنك المبادرات الإبداعية والابتكارية.
أهم التوصيات	وقد أوصت الدراسة بتطوير وتنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى العاملين لإحداث التطوير والتغيير، وتدعيم مشاركة العاملين بالبنك في وضع الخطط وتحقيق الأهداف.
اسم الباحث	(الجعوري، 2021)
عنوان الدراسة	(القيادة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية بالجمهورية اليمنية - دراسة حالة).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية) في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية اليمنية، وتحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد أثر القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية اليمنية.
منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة ويتمثل مجتمع الدراسة الأصلي من كافة الموظفين في ديوان عام وزارة المالية، والبالغ عددهم 1954، بعينة عشوائية طبقية حجمها 321.
أهم النتائج	أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة اساليب القيادة الإدارية في وزارة المالية كان مرتفعاً، كما أن جميع ابعاد القيادة الإدارية في وزارة المالية تتوفر بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود أثر للقيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية) في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية اليمنية.



وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز السلوك والممارسات الإيجابية للقيادة الإدارية على نطاق أوسع في الوزارة، اتباع نظام عادل للمكافأة والحوافز.	أهم التوصيات
(البريحي، 2019)	اسم الباحث
(مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق).	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الدوائر الحكومية في محافظة المفرق للأنماط القيادية (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة التبادلية، القيادة الموزعة، القيادة المستدامة).	أهداف الدراسة
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في 13 مديرية حكومية، بعينة ميسرة.	منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة
أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية قد جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط " القيادة التحويلية"، وبالمرتبة الثانية نمط "القيادة التشاركية"، وبالمرتبة الثالثة نمط "القيادة التبادلية"، وبالمرتبة الرابعة نمط "القيادة الموزعة".	أهم النتائج
وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الدوائر الحكومية لأسلوب التشاركية في العمل فيما بين القادة والعاملين، وأن تقوم الدوائر الحكومية برسم أهدافها المستقبلية وتحديد رسالتها على المدى البعيد، وإلزام العاملين فيها بتحقيق الأهداف المنشودة.	أهم التوصيات
(عثرب، 2018)	اسم الباحث
(مدى ممارسة القيادة الإدارية بالهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد للتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين).	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات الإدارية في الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد للتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الهيئة، وفي التعرف على الفرد من بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية في الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد في ضوء متغيراتهم الديموغرافية للدراسة.	أهداف الدراسة
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة ويتمثل مجتمع الدراسة الأصلي من كافة الموظفين الإداريين (ذكور وإناث) في الهيئة في أمانة العاصمة البالغ عددهم 150 موظفًا وموظفة، وعينة الدراسة العينة العشوائية، وتم اختيار العينة بنسبة (70 %) من حجم المجتمع الأصلي.	منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة أن مدى ممارسة القيادات الإدارية بالهيئة العليا لمكافحة الفساد للتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين، منخفض بشكل عام، وتوصلت الدراسة إلى عدم جود ضرورة ذات دلالة إحصائية للمتوسطات عند مستوى الدلالة (0.05%) في إجابات أفراد عينة الدراسة العاملين للتمكين الإداري وفقًا لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).	أهم النتائج

وقد أوصت الدراسة بالعمل على اتباع اللامركزية الإدارية وتفويض السلطة، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية، وتبين نظام متكامل للحوافر يتسم بالعدالة والفاعلية.	أهم التوصيات
(Kwan ISMAEL, 2017)	اسم الباحث
(القيادة الإدارية ودورها في تحقيق استراتيجيات النجاح). (Administrative Leadership and Its Role on Achieving Success Strategies).	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الإدارية في تحقيق استراتيجيات النجاح والتعرف على مستوى النجاح الاستراتيجي المحقق ودراسة العلاقة بين القيادة الإدارية، واستراتيجيات النجاح بالإضافة إلى اكتشاف أثر القيادة الإدارية على استراتيجيات النجاح.	أهداف الدراسة
استخدمت الدراسة منهج التحليل الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (106) قيادي أكاديمي في ثلاث جامعات خاصة في مدينة أربيل وهي: جامعة المعرفة، وجامعة بيان، والجامعة اللبنانية الفرنسية.	منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة
أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أنها وجدت أن هناك علاقة إيجابية ولكنها ضعيفة بالإضافة إلى تأثير ضعيف للقيادة الإدارية على نجاح الاستراتيجيات.	أهم النتائج
وقد أوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات توجيه النقد الهيكلي حول الأفكار الجديدة وتقييم تحليل الأفكار الجديدة التي يطرحها الأفراد وأنه يجب على القائد الإداري للمنظمات اتخاذ قرارات حاسمة للمهام في الوقت المناسب ولا يمكن تأجيلها مما يمكن القادة من أن يكونوا في قلب الحدث في عملية صنع القرار وأنه يجب على المنظمات العمل على تنفيذ الأعمال بطريقة فعالة إلى جانب توفير حالة من الحب للعمل والولاء للمنظمة بين العمال.	أهم التوصيات
(Arzi, and farahbod, 2016)	اسم الباحث
(أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي: دراسة على الفنادق الإيرانية). The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels.	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفنادق الإيرانية.	أهداف الدراسة
استخدمت الدراسة المنهج الكمي للقياس، وأداة الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من 121 فندقاً في إيران.	منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة
أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي ونمط القيادة المستخدم، وهما عنصران أساسيان في التأثير على فاعلية المنظمة.	أهم النتائج

أهم التوصيات	وقد أوصت الدراسة بالعمل على تحسين الرؤية والتركيز على القيادة الداعمة والإثارة الفكرية لزيادة الرضا الوظيفي، وتركز على نظام المكافأة لكي تزيد من رضا الموظفين.
اسم الباحث	(قايد، 2016)
عنوان الدراسة	(درجة ممارسة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم اليمنية لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم اليمنية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) وعلاقتها بالولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي).
منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (300) فرداً، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية.
أهم النتائج	أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أن درجة الممارسة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وأن درجة الممارسة للولاء التنظيمي جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وأن هناك وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة الاتجاه بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم اليمنية.
أهم التوصيات	وقد أوصت الدراسة بإعداد برامج تدريبية وتأهيلية وورش وندوات ومؤتمرات علمية للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم حول القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لتحسين أداء المؤسسة التربوية وتطويرها نحو التغيير، وإنشاء مركز متخصص بإعداد القيادات التربوية وتدريبهم وتأهيلهم، واختيار القيادات الإدارية بموضوعية، وضرورة إشراك الإناث في تحمل المسؤولية وتمكينهن من تولي مناصب قيادية، ووضع لوائح إدارية تنظم وتحسن نظام الأجور والمكافأة والترقيات والحوافز والبدلات والضمانات الاجتماعية والصحية لجميع العاملين بالوزارة.
اسم الباحث	(العواضي، 2016)
عنوان الدراسة	(الإدارة الإبداعية وتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة حالة جامعة صنعاء - الجمهورية اليمنية 2007-2012).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإبداعية وأهميتها، ودورها في تطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة صنعاء والتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالجامعة، ودرجة ممارسة مقومات الإدارة الإبداعية لدى القيادات الإدارية بالجامعة وممارستهم للقدرات الإبداعية والسمات الشخصية.
منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة.

أهم النتائج	أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مقومات الإدارة الإبداعية بجميع مجالاتها تمارس من قبل القيادات الإدارية بجامعة صنعاء بدرجة منخفضة، وان الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية المتعلق بمجالات الاحتفاظ بالاتجاه والمرونة والمخاطرة والتحدي والحساسية للمشكلات تمارس بدرجة عالية.
أهم التوصيات	وقد أوصت الدراسة بتعديل قانون الجامعات اليمنية ولائحته التنفيذية ليشمل الكادر الإداري والأكاديمي وبما يعزز الاستقلال المالي والإداري للجامعات، وتعديل الهيكل التنظيمي الحالي من الهيكل الهرمي إلى الهيكل الأفقي، واتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
اسم الباحث	(اليرياني، 2014)
عنوان الدراسة	(أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الرضاء الوظيفي - دراسة تطبيقية على ديوان عام وزارة الخارجية في الجمهورية اليمنية).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على تحديد نمط القيادة الإدارية السائد في وزارة الخارجية في الجمهورية اليمنية على مستويات الرضاء الوظيفي لدى المرؤوسين.
منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأنماطه الثلاثة (التحليلي، المسحي، الارتباطي)، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون المجتمع الأصلي للدراسة من (481) مفردة، واختيار العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ حجم العينة (62) مفردة وبنسبة (13%) من مجتمع الدراسة الأصلي.
أهم النتائج	أهم ما توصلت إليه الدراسة أن النمط السائد في وزارة الخارجية اليمنية بنسبة كبيرة هو النمط القيادي الديمقراطي، ويأتي في المرتبة الثانية النمط القيادي الأوتوقراطي، وفي المرتبة الثالثة النمط القيادي البيروقراطي، ويليه في المرتبة الرابعة النمط القيادي التسيبي الحر.
أهم التوصيات	وقد أوصت الدراسة بقيادة وزارة الخارجية بتبني اتجاه ديموقراطي في القيادة ومحاولة نشرها بين مختلف القيادات في الوزارة، وعقد دورات تدريبية حول الأنماط القيادية المختلفة وأهميتها في تحقيق الرضاء الوظيفي، وإجراء دراسات أخرى تمس الرضاء الوظيفي بمتغيرات أخرى وعلاقتها بالقيادة الإدارية.
اسم الباحث	(Tang, 2013)
عنوان الدراسة	(المهارات القيادية الناعمة لعمداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية في ماليزيا). Tang, 2013 "Leadership soft skills of deans in three Malaysian Public Universities."
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف مهارات القيادة الناعمة لدى عمداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية من ماليزيا من خلال دراسة أبعاد القيادة الناعمة (التعاون، العمل الجماعي، مهارات الاتصال، المبادرة القدرة على القيادة، التنمية السكانية، التدريب، الشخصية).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة المقابلة، وأخذ عينة عشوائية من 12 موظف في الجامعات المطلعين على عمل عمداء الكليات.	منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة
أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك بعض أوجه التشابه والاختلاف بين عمداء الكليات مع التزامهم بالمهارات القيادية العالية والمنخفضة مع الموظفين.	أهم النتائج
وقد أوصت الدراسة العمداء بضرورة محاولة تطوير العلاقات الشخصية ذات الجودة العالية مع الموظفين لديهم في الكليات.	أهم التوصيات
(الاعبري، 2013)	اسم الباحث
(اتجاهات القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بسلوكهم القيادي).	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء نحو التغيير التنظيمي ودرجة ممارستهم للسلوك القيادي، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول درجة ممارسة السلوك القيادي للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء تعزي إلى متغيرات (الكلية، بلد الحصول على الدكتوراه، الدرجة العلمية، والوظيفة، سنوات الخبرة).	أهداف الدراسة
تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والمسحي، وأداة الاستبانة المغلقة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء، وبلغ المجتمع الأصلي من (110) قائدا أكاديمي موزعين على (14) كلية و (80) قسماً علمياً.	منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة
توصلت الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين في جامعة صنعاء على استعداد للتغيير التنظيمي، وأن لديهم آراء حول التغيير التنظيمي وفوائده والحاجة إليه، وأن جامعة صنعاء تفتقر إلى سلوك القيادة المناسب الذي يسهل سير عملها في ظل التطور المعرفي الهائل.	أهم النتائج
وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو التغييرات التنظيمية المستهدفة من خلال تطوير وتنمية المهارات المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي، مثل الرضى والتمكين والتحفيز وبرامج المكافأة حتى تسهم هذه الأدوات في بناء الاتجاهات الإيجابية والمساهمة في فعالية إدارة التنفيذ، وإتاحة الفرصة للقيادات الأكاديمية بالمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل في مجال التغيير التنظيمي، واشراك القادة في التخطيط للتغيير ليكونوا جزءاً من التغيير، وتفويض أوسع لصلاحيات القادة وتقليص الإجراءات الروتينية، وتطوير وتهيئة متطلبات التحول والقدرة على إجراء التغيير من خلال الأنظمة والإجراءات والأساليب واللوائح وكذلك القوانين.	أهم التوصيات

## 2- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات

<b>اسم الباحث</b>	<b>(النجار، 2022)</b>
<b>عنوان الدراسة</b>	<b>(الجاهزية الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية – المحافظات الجنوبية).</b>
<b>أهداف الدراسة</b>	هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الجاهزية الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية – المحافظات الجنوبية.
<b>منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة</b>	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الاشرافية (الأكاديميين، والاداريين)، باستخدام العينة العشوائية الطبقية.
<b>أهم النتائج</b>	أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود موافقة بدرجة كبيرة حول الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (القيادة، التراصف الاستراتيجي، الجاهزية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية)، وإدارة الأزمات.
<b>أهم التوصيات</b>	وقد أوصت الدراسة بضرورة مواكبة الجامعات لأحدث التطورات التكنولوجية، وتشجيع الابداع والابتكار، والاستفادة من تجارب الجامعات المحلية والعالمية الناجحة في إدارة الأزمات.
<b>اسم الباحث</b>	<b>(القلصي، 2021)</b>
<b>عنوان الدراسة</b>	<b>(مهارات التفاوض وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية).</b>
<b>أهداف الدراسة</b>	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مهارات التفاوض وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات التربوية في ديوان عام الوزارة، من خلال تحديد مستوى ممارسة مهارات التفاوض، وممارسة القيادات التربوية لإدارة الأزمات، والتعامل معها.
<b>منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة</b>	استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي بنوعيه (التحليلي، والارتباطي)، والمنهج الكيفي، واداتي المقابلة، والاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من 648، وعينة عشوائية طبقية بنسبة 41%.
<b>أهم النتائج</b>	أهم ما توصلت إليه الدراسة حصلت مهارات التفاوض لدى القيادات التربوية على مستوى ممارسة متوسطة، وأن إدارة القيادات التربوية للأزمات جاءت بمستوى متوسط بشكل عام.
<b>أهم التوصيات</b>	وقد أوصت الدراسة بإقامة دورات في مجال مهارات التفاوض على مستوى القيادات التربوية ككل، وتصميم برامج تدريبية متخصصة لتنميتها لدى العاملين بديوان عام الوزارة، وكذلك إجراء دراسات ميدانية.

اسم الباحث	(Ghulam, 2021)
عنوان الدراسة	(إدارة الأزمات في المنظمات الصغيرة خلال كوفيد - 19). (Neil Ghulam, 2021, Crisis Management in Small Organizations during COVID19).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إدارة الأزمات في المنظمات الصغيرة، من خلال الأزمة العالمية كوفيد — 19 كدراسة حالة، وفهم ما هي إدارة الأزمات وكيف يمكن أن تساعد المنظمات على التعامل مع حالات الأزمات. وهل تخطط المنظمات الصغيرة للأزمات، وهل لديها خطط لإدارة الأزمات يمكن أن تساعد في إرشادها في أوقات الأزمات، وما إذا كان وجود خطة لإدارة الأزمات يحدث فرقا.
منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة	استخدمت الدراسة منهج التحليل النوعي، واستخدمت المقابلة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من 10 منظمات صغيرة. وكان أصغر منظمة في العينة أربعة موظفين فقط، في حين أن أكبر منها كان لديها أكثر من أربعين موظفاً. وكان جميع المجيبين من مدراء الإدارات في منظماتهم.
أهم النتائج	أهم ما توصلت إليه الدراسة أن المنظمات القديمة التي لديها قادة أكثر خبرة لديها خطط لإدارة الأزمات، ولكن أياً من هذه الخطط لم يتوقع أي شيء قريب من أزمة كوفيد - 19 ولم يكن لدى المنظمات الأصغر حجماً التي لديها مديرون أقل خبرة أي خطط لإدارة الأزمات. وقد أدارت المنظمات الأزمة بشكل جيد، حتى بدون خطة لإدارة الأزمات، ركزت منظمات أكبر على البقاء والمرونة، في حين وجدت المنظمات الأصغر حجماً سهلاً للازدهار.
أهم التوصيات	وقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث كدراسة إدارة الأزمات بين المنظمات، تلك التي تقوم بصياغة الخطط وتلك التي لا تقوم بصياغة الخطط، في محاولة لدراسة الفرق الفعلي من حيث بعض الجوانب القابلة للقياس الكمي.
اسم الباحث	(الجبوري، 2020)
عنوان الدراسة	(إمكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات - دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات الريادة في إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للمنظمات الذكية.
منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من 24 كلية، واختيار 18 كلية عينة للدراسة.
أهم النتائج	أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود أثر إيجابي غير مباشر لاستراتيجيات الريادة في إدارة الأزمات من خلال المتغير الوسيط للمنظمات الذكية.
أهم التوصيات	وقد أوصت الدراسة بأن تهتم الجامعة باستثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات من خلال الاعتماد على نظام المنظمات الذكية،

تعزير قدرة الجامعة على مواجهة الأزمات من خلال انشاء برامج تدريبية خاصة لمواجهة الأزمات وكذلك التعلم من تجارب الجامعات الأخرى.	
<b>اسم الباحث</b>	<b>(العرشاني، 2020)</b>
<b>عنوان الدراسة</b>	<b>(دور إدارة الأزمات في فاعلية القرارات الإدارية بالمؤسسة العامة للكهرباء).</b>
<b>أهداف الدراسة</b>	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة إدارة الأزمات بالمؤسسة العامة للكهرباء، ومستوى فاعلية القرارات الإدارية، وتحديد دور ابعاد إدارة الأزمات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة) في فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للكهرباء.
<b>منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة</b>	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الشامل وأداة الاستبيان، كما تم اختيار مجتمع الدراسة من قيادات الإدارة العامة للمؤسسة العامة للكهرباء الذين يشغلون المناصب الإدارية (مدير عام- نائب مدير عام- مدير إدارة) البالغ عددهم (154) مديرًا.
<b>أهم النتائج</b>	أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مستوى إدارة الأزمات ومستوى فاعلية القرارات الإدارية بالمؤسسة العامة للكهرباء منخفضان، إضافة إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين إدارة الأزمات وفاعلية القرارات الإدارية، وأن لممارسة أبعاد إدارة الأزمات (التخطيط- التنظيم- التوجيه- المتابعة) دور في تحسين فاعلية القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسة العامة للكهرباء
<b>أهم التوصيات</b>	وقد أوصت الدراسة الاهتمام بإدارة الأزمات من خلال أبعادها (التخطيط- التنظيم- التوجيه- المتابعة)، مع مزيد من الاهتمام بالتخطيط الذي يمثل اللبنة الأولى لبناء خطط واستراتيجيات مواجهة الأزمات وإدارتها، وضرورة الاهتمام بفاعلية القرارات الإدارية بالمؤسسة العامة للكهرباء، لما لها من تأثير على كافة العمليات الإدارية ووظائفها، خصوصًا في ظل الأزمات المتعددة والمتنوعة التي تواجه المؤسسة بسبب عدم استقرار البيئة اليمنية.
<b>اسم الباحث</b>	<b>(الشويح، 2020)</b>
<b>عنوان الدراسة</b>	<b>(المشاركة المجتمعية ودورها في إدارة الأزمات والكوارث دراسة تطبيقية (مؤسسة بنين التنموية نموذجًا).</b>
<b>أهداف الدراسة</b>	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المشاركة المجتمعية وأثرها في تخفيف الأزمات والكوارث في المجتمع المحلي.
<b>منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة</b>	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان، وعينة مكونة من 75 فردًا.
<b>أهم النتائج</b>	أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة إيجابية بين المشاركة المجتمعية مع إدارة الأزمات والكوارث، كانت في أعلاها مع المشاركة في الاستشارات، تفسر المشاركة المجتمعية 50.9% من الآثار على الأزمات والكوارث في المجتمع المحلي، مما يدل على أن المشاركة المجتمعية كعنصر واحد في منظومة العمل لتخفيف آثار الأزمات



والكوارث يسهم بنصف الأهمية مع بقية العناصر التي يمكن أن تحدث أثرا على الأزمات والكوارث.	
وقد أوصت الدراسة بتفعيل آلية المشاركة المجتمعية على مختلف مستوياتها (تبادل المعلومات، الاستشارات، التنفيذ) أثناء تنفيذ الأنشطة التنموية المحلية، وإجراء البحث العلمي المستمر لتطوير تقنيات ووسائل المشاركة المجتمعية لتتلاءم مع المجتمعات المحلية.	أهم التوصيات
(غالب، 2020)	اسم الباحث
(رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب).	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى صياغة رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب، من خلال التعرف على الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية التي تعاني منها تلك المؤسسات وأكثر الأزمات تأثيرا ومدى توفر معالجات لها وهل تختلف الأزمات قبل الحرب عن الأزمات أثناء الحرب.	أهداف الدراسة
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة المقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، وطبقت الأداة على عينة قصدية مكونة من (33) خبيراً أكاديمياً من جامعات تعز وعدن وصنعاء واب والحديدة.	منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة
أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود أزمات اقتصادية واجتماعية وتعليمية في مؤسسات التعليم العالي أفرزتها الحرب، كما أظهرت أن أكثر الأزمات تأثيرا هي الأزمات الاقتصادية فالأزمات الاجتماعية وأخيرا الأزمات التعليمية، وكشفت عدم وجود معالجات ملموسة كافية لتلك الأزمات من قبل وزارة التعليم العالي ومؤسساته واختلاف الأزمات التي ظهرت أثناء الحرب عن الأزمات التي كانت قبل الحرب.	أهم النتائج
وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات حول أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب، ودراسات حول الآثار النفسية على طلبة الجامعات الحكومية والأهلية، وإجراء مقارنة بين الأزمات التي تعاني منها الجامعات أثناء الحرب، وإجراء دراسات للتعرف على الأزمات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب.	أهم التوصيات
(شراح، 2017)	اسم الباحث
(سمات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية الحكومية اليمنية - جامعة صنعاء حالة دراسية).	عنوان الدراسة
تناولت هذه الدراسة سمات إدارة الأزمات في جامعة صنعاء بهدف معرفة واقع التخطيط لإدارة الأزمات وأهمية القيادة ومدى قدرتها على التعامل مع الأزمات وتتبع نظام الاتصالات ونظم المعلومات لمعرفة مدى اسهامها في مواجهة الأزمات والتعرف على عملية اتخاذ القرارات وتأثيرها على إدارة الأزمات بجامعة صنعاء	أهداف الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الأسلوب الوصفي والمسحي وأسلوب دراسة الحالة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة	منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة
أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أن أبرز سمات إدارة الأزمات في جامعة صنعاء هي عدم وجود تخطيط للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها عند حدوثها وضعف نظام المعلومات والاتصالات وكذلك ضعف دور اتخاذ القرارات أثناء الأزمات وضعف دور القيادة في إدارة الأزمات من خلال ضعف المهارات القيادية وعدم تفويض الصلاحيات،	أهم النتائج
وقد أوصت الدراسة بجعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي وتفعيل دور الإدارة العامة لنظم المعلومات بالجامعة وتطوير نظام الاتصالات وتحديثه وتفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات..	أهم التوصيات
(الصبري، 2014)	اسم الباحث
(فاعلية استراتيجية إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على مؤسسة الاتصالات اليمنية).	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على وضع المؤسسة العامة للاتصالات في اليمن، من خلال استعراض أزمة ندني إيرادات الهاتف الثابت في الفترة (2007-2013م) والتي يتم إجراء الدراسة عليها ومعرفة مقدار تأثير الأزمة على مستقبل المؤسسة، وكيفية مواجهتها والتعامل معها كأزمة واقعية، والاستفادة منها نظراً لتأثيرها على مستقبل خدمات المؤسسة.	أهداف الدراسة
تم استخدام المنهج الوصفي وأداة المقابلة الشخصية المفتوحة مع جميع مدراء عموم الإدارات المركزية بالمؤسسة والبالغ عددهم (14) عام ومدراء الإدارات بالمركز الرئيسي الذي يبلغ عددهم ما يزيد على (42) مدير إدارة، إضافة إلى مدراء عموم فروع المؤسسة في كافة محافظات الجمهورية وعددهم (23) مدير عام. وقدتم اختيار عينه اليمن بأسلوب العينة المقصودة العدد (16) مدير، منهم (8) إدارات في المركز الرئيسي و(8) إدارات من الفروع.	منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة
توصلت الدراسة إلى أن نسبة تدني الإيرادات وصلت إلى 45% من إيرادات سنة الأساس 2007م، وأن أسلوب التسويق لم يكن بالوضع الذي يجب، وأن المؤسسة العامة للاتصالات لم تستخدم أسلوب إدارة الأزمات ولا يوجد فريق لإدارة الأزمات، ولم يتم استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي من أجل مواجهة الأزمات التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة.	أهم النتائج
وقد أوصلت الدراسة بضرورة أن يكون هناك فريق لإدارة الأزمات المتوقعة وليس بالضرورة أن يكون فريقاً مستقلاً بل يكون اعضاء الفريق من الإدارات العامة الفنية والمالية والإدارية والتجارية ذات الاختصاص وأن تستخدم هذا الفريق أسلوب التخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات.	أهم التوصيات

(السليمانى، 2014)	اسم الباحث
(تكنولوجيا المعلومات وعملية إدارة الأزمات — دراسة تطبيقية على مصلحة خفر السواحل اليمنية في الجمهورية اليمنية).	عنوان الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات في عملية إدارة الأزمات في مصلحة خفر السواحل في الجمهورية اليمنية، من خلال التعرف على مدى توافر تكنولوجيا المعلومات، والتعرف على واقع إدارة الأزمات في المصلحة.	أهداف الدراسة
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب المسح الشامل، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج الارتباطي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في مصلحة خفر السواحل. وتكون مجتمع الدراسة من (104) مدير عام ومدير إدارة ورئيس قسم.	منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة
أهم ما توصلت إليه الدراسة أن واقع عملية إدارة الأزمات في مصلحة خفر السواحل بشكل عام مقبول، وأن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وعملية إدارة الأزمات علاقة طردية موجبة ضعيفة.	أهم النتائج
وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع التخطيط لإدارة الأزمات كجزء أو مكمل للتخطيط الاستراتيجي، ومحاولة وضع تصورات وسيناريوهات وخطط تتوقع بحدوث الأزمات، وضرورة انشاء وحدة إدارية لإدارة الأزمات تتبع قيادة المصلحة، وتكوين فريق لإدارة الأزمات، وعقد دورات وندوات ومؤتمرات متخصصة في إدارة الأزمات للقيادات الإدارية.	أهم التوصيات

### 3- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية وإدارة الأزمات

اسم الباحث	(الدقس، 2022)
عنوان الدراسة	(درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين.
منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس محل الدراسة، باستخدام العينة العشوائية البسيطة.
أهم النتائج	أهم ما توصلت إليه الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، بشكل عام.
أهم التوصيات	وقد أوصت الدراسة تدريب مديري المدارس على إجراء مسحا شاملا لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية لتقصي الإشارات المبكرة لاحتمال حدوث أزمة، وزيادة حرص مديري المدارس على وضوح قراراتهم المتخذة في موقف الأزمة لكافة العاملين.
اسم الباحث	(باشا، 2020)
عنوان الدراسة	(القيادات التحويلية وأثرها في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد انعم - دراسة ميدانية).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز لإلهامي، الاستشارات الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والتعرف إلى مستوى تطبيق نهج إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد انعم في محافظة تعز. كما هدفت إلى قياس أثر ممارسة القيادة التحويلية في فاعلية إدارة الأزمات.
منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة أداة رئيسية لجميع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية لدي (6) شركات صناعية في مجموعة هائل سعيد انعم، عينة الدراسة البالغ عددهم حسب القواعد المذكورة (210)
أهم النتائج	انخفاض مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وكذلك انخفاض مستوى ممارسة إدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني نمط القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة في كفاءة إدارة الأزمات.

<p>وقد أوصت الدراسة بتبني مفهوم خط القيادة التحويلية وتعزيز ابعادها ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات، وتمكين المرأة واعطائها فرصة المشاركة في الوظائف الإدارية والقيادية في الشركات الصناعية وغير الصناعية، وأوصت بان يكون لدى القادة القدرة على التعامل مع الأزمات عن طريق امتلاكهم بنكا من المعلومات ونظام اتصال فعال، وأوصت بإجراء دراسات لمعرفة العوائق والتحديات المرتبطة بممارسة القيادة التحويلية في الشركات اليمينية.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>(Kitamura, 2019)</p>	<p>اسم الباحث</p>
<p>(قيادة الأزمات وادارتها عند المشرفين خلال حرائق الغابات في كاليفورنيا 2017 - 2018).</p> <p>(Kitamura, 2019, Crisis Leadership and Management of Superintendents During the 2017-18 California Wildfires).</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة للتعرف على إدارة مشرفي المدارس وتجاربههم وقيادتهم للأزمة خلال حرائق الغابات في كاليفورنيا 2017-2018، وكذلك مدى تحديد مشرفي المدارس لاستخدامهم لإطار المهام الحرجة الخمس للقيادة الاستراتيجية للأزمات.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>استخدمت الدراسة أسلوب المنهج المختلط اي دراسة استقصائية (استبيان) كمية ومقابلات نوعية.</p>	<p>منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة</p>
<p>أهم ما توصلت إليه الدراسة أن المشرفين الذين يستخدمون جميع أطر عمل المهام الحرجة أكثر فعالية في قيادة وإدارة الأزمات، وان تحديد المشرفين لتجاربههم ووصفها بأنها سلسلة متصلة من المهام التي تتدفق إلى الأمام والخلف اعتمادا على تطور الأزمة أو تراجعها بدلا من العملية التدريجية. كما اعتبر أن هذه السلسلة من المهام الاستراتيجية هي الحالة الاجتماعية والسياسية والنفسية والعاطفية للمجتمع المدرسي</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>وقد أوصت الدراسة بإجراء هذه الدراسة نفسها لمديري المدن، ومديري المقاطعات، والمكتب المحلي لخدمات الطوارئ، أو رؤساء الإطفاء، أو قادة الشرطة. وثمة توصية إضافية بشأن التطوير المهني للقادة بشأن الممارسات والسياسات الاجتماعية - السياسية التي ينبغي وضعها إلى جانب الخطة اللوجستية للتأهب للأزمات.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>(بودوشه، 2017)</p>	<p>اسم الباحث</p>
<p>(دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة — دراسة ميدانية بالمؤسسة، المينائية لسكيده).</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه القيادة في علاقتها بإدارة الأزمات في مختلف مراحلها، والتعرف على ماهية إدارة الأزمات وأهم مراحلها، والتعرف على خصائص وقدرات وانماط القيادة المعمول بها في المؤسسات الاقتصادية (المؤسسة المينائية لسكيده) ومدى كفاءتها في التعامل مع مواقف الأزمات.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>

<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من (28) من مجموع أفراد مجتمع البحث، من خلال استخدام العينة القصدية.</p>	<p>منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة</p>
<p>أهم ما توصلت إليه الدراسة في الارتباط الإيجابي بين القيادة وإدارة الأزمات بمختلف مراحلها، وإن أهمية القيادة تكمن في الاهتمام بتوجيه وتدريب الفرد العامل باعتباره عنصر فعال من خلال إعطائه مكانة لائقة به وفتح أبواب الحوار والنقاش وتبادل الأفكار والآراء كل ذلك يساعد المؤسسة على التكيف مع الحوادث والأزمات ومواجهتها بأقل الأضرار، انطلاقاً من كون القيادة الناجحة هي القيادة التي تعمل على وضع خطوات وإجراءات لتسيير، الأزمات والسيطرة عليها بالإضافة التي التخطيط المحكم والمسبق للتعامل معها فور حدوثها.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع هذه الدراسة، وإنشاء وحدة خاصة لإدارة الأزمات للمؤسسة المعنية، وتكثيف الدورات التدريبية للقيادات والعمال حول ما له صلة بالأزمة، وتم اقتراح على المديرين في المؤسسة المعنية بالدراسة بالاهتمام بالمحافظة على بناء فرق العمل التي تضمن استمرارية المؤسسة من الأزمات المتوقعة، وكذلك المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في قيادة المؤسسة.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>(اسليم، 2017)</p>	<p>اسم الباحث</p>
<p>(دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني).</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية بجهاز الامن الداخلي، وقياس قدراتها في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة ابعاد القيادة الاستراتيجية (نشر التعليم التنظيمي وتمكين العاملين، ونشر الثقافة التنظيمية، وتفعيل التقنيات الحديثة، والتصوير الاستراتيجي، والرقابة التنظيمية)، وإبراز علاقتها وتأثيرها بإدارة الأزمات الأمنية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واعتمد أسلوب الحصر الشامل لتحليل العينة، وهي الرتب السامية في جهاز الامن الداخلي من رتبة رائد فما فوق وبلغ عددهم (137) ضابطاً.</p>	<p>منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة</p>
<p>أهم ما توصلت إليه الدراسة أن القيادة في جهاز الامن الداخلي تمتلك خبرة عملية في إدارة الأزمات الأمنية، وتقوم باستثمار جميع الإمكانيات لهذا الغرض، كما تعمل على اعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية للوصول لحالة من الوقاية وقد جاءت النتيجة بدرجة كبيرة.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>وقد أوصت الدراسة بإنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية، بحيث تكون رافداً منهجياً لأداء الوزارة على أن يترأسها قيادات ذات بعد استراتيجي، لتركز على مفاهيم الاستشراف والتنبؤ واعداد تقدير الموقف الأمني، وإنشاء منظومة سيطرة وتحكم خاصة بإدارة الأزمات.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

<b>اسم الباحث</b>	<b>(كنعان، 2015)</b>
<b>عنوان الدراسة</b>	<b>(دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الاعمال، دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في محافظة طرطوس).</b>
<b>أهداف الدراسة</b>	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية وبيان دور المهارات الإنسانية والمهارات الذهنية والمهارات الإدارية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في طرطوس وبالإضافة إلى تعميم إدارة القياس ابعاد القيادة الإدارية، وابعاد إدارة الأزمات
<b>منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة</b>	تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وإداه الاستبيان واشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.
<b>أهم النتائج</b>	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات، وكذلك الامر بين المهارات الإدارية وإدارة الأزمات، أما بالنسبة للمتغيرين المهارات الفنية والمهارات الذهنية فلا توجد علاقة مع إدارة الأزمات.
<b>أهم التوصيات</b>	وقد أوصت الدراسة بالمزيد من الدراسات في موضوع القيادة الإدارية، وإقامة مراكز الإدارة الأزمات المحتملة في المنظمات السياحية، وضرورة تدريب القادة الإداريين في هذه المنظمات على إدارة الأزمات، وكذلك بدراسة العوامل التي تحد من مقدرة القيادة الإدارية على مواجهة الأزمات في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس.
<b>اسم الباحث</b>	<b>(بغداد، 2014)</b>
<b>عنوان الدراسة</b>	<b>(دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة).</b>
<b>أهداف الدراسة</b>	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة دون تطبيق عملي على أي منظمة محددة، ولكن في الأطر المفاهيمية حول المتغيرين وعلاقة القيادة بإدارة الأزمات،
<b>منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة</b>	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي، كدراسة نظرية فقط غير تطبيقية.
<b>أهم النتائج</b>	أهم ما توصلت إليه الدراسة أن القيادة كظاهرة وسلوك إنساني ضرورية في كل التنظيمات التي تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والنمو، وان القادة هم صناع النجاح داخل المنظمات وأن الأزمات وتواليها وتجدها فرص الحاجة إلى البحث دوماً عن انجح وأحدث الأساليب والمناهج، وان أساليب التعامل مع الأزمات يتجدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة والاحاطة بأسبابها، وكذا على طبيعة النمط القيادي داخل المنظمة.
<b>أهم التوصيات</b>	لم تتطرق الدراسة لاي توصيات.
<b>اسم الباحث</b>	<b>(عباد، 2013)</b>
<b>عنوان الدراسة</b>	<b>(اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الأزمات – دراسة حالة على وزارة الداخلية اليمنية في أمانة العاصمة).</b>

<p>هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الأزمات بوزارة الداخلية اليمنية؟ وبيان فعالية بعض العمليات الإدارية مثل (التخطيط، التنسيق، الرقابة) في عملية إدارة الأزمات، والتعرف على أهمية (السمات الشخصية، المهارات القيادية، التأهيل والتدريب) اللازمة لنجاح القيادات الإدارية بوزارة الداخلية في عملية إدارة الأزمات</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي المسحي والمسح الشامل، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية العاملة في ديوان عام وزارة الداخلية في أمانة العاصمة والبالغ عددهم (136) وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب المسح الشامل.</p>	<p>منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة</p>
<p>أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أن القيادة الأمنية بوزارة الداخلية تدرك عملية إدارة الأزمات بصورة متوسطة، وأنها تدرك فاعلية بعض العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنسيق والرقابة في كفاءة إدارة الأزمات ويتراوح ذلك الإدراك بين المرتفع جداً والمرتفع، وان هناك علاقة مرتفعة بين أهمية السمات الشخصية والمهارات القيادية والتأهيل والتدريب وبين نجاح القيادة في إدارة الأزمات.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مركز إدارة الأزمات القائم في الوزارة ورفع الكوادر البشرية المؤهلة وبالإمكانات المادية والتكنولوجية، وتوصي الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الإدارية وإدارة الأزمات من جوانب لم تتناولها هذه الدراسة مثل دور القيادات الأمنية في إدارة الأزمات وتوقع الأزمات وإدارتها.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>(Jonah&amp; Silva, 2012)</p>	<p>اسم الباحث</p>
<p>(القيادة في الأزمات - دراسة حالة حول القيادة خلال الأزمة الاقتصادية في بريطانيا). (Jonah&amp; Silva, 2012, Leadership in Crisis - A Case Study on Leadership during the Economic Crisis in Britain).</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة للتعرف على أفضل أساليب القيادة والصفات وأفضل الممارسات في التعامل مع الأزمة الاقتصادية في بريطانيا، من خلال دراسة السمات القيادية والمهارات والمسؤوليات التي تعتبر مثالية في التعامل مع الأزمات، ولا سيما الأزمات الاقتصادية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>استخدمت الدراسة أسلوب المنهج المختلط أي دراسة استقصائية كمية (استبيان) ومقابلات نوعية. وأجريت مقابلات غير منظمة تستند إلى محادثات موجهة، وكذلك تم توزيع استبيان على أفراد من قطاع عريض من المنظمات يتراوح بين القطاع العام والقطاع الحكومي والقطاع الخاص.</p>	<p>منهجية وأدوات ومجتمع الدراسة</p>
<p>أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى حقيقة أن القادة الناجحين خلال الأزمة ينظرون بشكل رئيسي إلى المدى القصير. والهدف الرئيسي هو النجاة من الأزمة. ومن أجل القيام بذلك، يركز القادة على التسليم، وخفض التكاليف،</p>	<p>أهم النتائج</p>



<p>وأمن موقف السوق، والأعمال الأساسية، والأهداف، والميزانيات، والتخطيط. وان معظم القادة الناجحين يتبنون سمات قيادية في المعاملات خلال الأزمات والصفات القيادية التحويلية أثناء العمليات العادية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يعطي نظرة عامة لما يجعل القائد ناجحاً في الأوقات التي تكون فيها الأزمة حاضرة وتغيب على حد سواء. ولا تسهم جميع سمات/خصائص القيادة الناجحة في ظل الظروف العادية.</p>	
<p>وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات أوسع على نطاق عالمي ويمكن للبحوث المستقبلية أن تنتظر إلى بلدان أخرى وتقارنها. كما يمكن أن تنتظر في دراسة العوامل مثل درجة التطور الاقتصادي للبلدان التي يجري بحثها، وكيف تؤثر الظروف الاقتصادية في مختلف الاقتصادات على أساليب القيادة، وكيف تؤثر الجوانب القانونية المختلفة على القيادة في مختلف البلدان سواء أثناء الأزمات أو خلال الظروف الاقتصادية العادية.</p>	<p><b>أهم التوصيات</b></p>

## ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن بعض الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة تتفق مع هذه الدراسة الحالية من حيث موضوعها العام (القيادة الإدارية وإدارة الأزمات) بينما تختلف اختلافاً كبيراً من حيث تناولها للموضوعات الفرعية والأهداف وأماكن إجرائها وطبيعة العينة والمجتمع والفترة الزمنية، ومع بعض الدراسات تتفق بشكل جزئي في المنهج والأداة.

ومن خلال ما سبق يمكن التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير على حده، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف في الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة، ومنهجية الدراسة، وأداة الدراسة، ومن حيث مكان وزمان تطبيق الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، لكل من الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية، والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات، والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية وإدارة الأزمات، على النحو الآتي:

### 1- التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية

#### أ- من حيث موضوع الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل في موضوع القيادة الإدارية مع دراسة (الجعوري، 2021)، (حمدان، 2021)، (البريحي، 2019)، (عثرب، 2018)، (ISMAEL, 2017)، (Arzi, and, 2016)، (farahbod، (قايد، 2016)، (الارياي، 2014)، (Tang, 2013)، (الاغبري، 2013).

وختلفت في تناولها لموضوع القيادة الإدارية كمتغير تابع مع دراسة (العواضي، 2016).

#### ب- من حيث منهجية الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (الجعوري، 2021)، (البريحي، 2019)، (عثرب، 2018)، (ISMAEL, 2017)، (العواضي، 2016)، (Tang, )، (2013)، ومع دراسة (الارياي، 2014) جزئياً في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وختلفت معه في المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وكذلك مع دراسة (حمدان، 2021) الذي أضاف للمنهج الوصفي التحليلي؛ المنهج التاريخي، ومنهج دراسة الحالة.

واختلفت مع دراسة (قايد، 2016)، (الاغبري، 2013) في استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، ومع دراسة (Arzi, and farahbod، 2016) في استخدام المنهج الكمي للقياس.

#### ج- من حيث أداة الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية في استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

واختلفت جزئياً مع دراسة (حمدان، 2021) الذي استخدم اداتي الاستبيان والمقابلة، بينما استخدمت دراسة (Tang, 2013) أداة المقابلة فقط.

#### د- من حيث مكان وزمان تطبيق الدراسة

تنوعت الأماكن التي طبقت فيها الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية، حيث طبقت معظمها محلياً في اليمن، والباقي طبقت في العراق، والسودان، والأردن، وإيران، وماليزيا.

وقد تم إجراء هذه الدراسات فيما بين العام (2013)، وحتى العام (2021)، فكانت دراسة (الجعوري، 2021)، و(حمدان، 2021)، هي أحدث تلك الدراسات، بينما كانت دراسة (Tang, 2013)، (الاغبري، 2013) أقدم الدراسات.

#### هـ- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية في جامعة صنعاء كمجتمع للدراسة مع دراسة (العواضي، 2016)، (الاغبري، 2013)، لكنها اختلفت معها في العينة، حيث أجريت الدراسات على عينة من القيادات، بينما عينة الدراسة الحالية هي أعضاء هيئة التدريس لقياس دور القيادة وليس مع القيادات.

وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجتمع الجامعي بشكل عام مع دراسة (Tang, 2013)، والتي كانت عينتها من الموظفين، ودراسة (ISMAEL, 2017)، بينما كانت عينتها من القيادات.

واختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية في مجتمع وعينة الدراسة والتي كان مجتمعاتها أما في الوزارات أو من القطاع الخاص.

## 2- التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات

### أ- من حيث موضوع الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع في موضوع إدارة الأزمات مع دراسة (النجار، 2022)، (القلاصي، 2021)، (الجبوري، 2020)، (الشويح، 2020)، (السليمان، 2014).

وختلفت في تناولها لموضوع إدارة الأزمات كمتغير مستقل مع دراسة ( Ghulam, 2021)، (العرشاني، 2020)، (غالب، 2020)، (شراح، 2017)، (الصبري، 2014).

### ب- من حيث منهجية الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (النجار، 2022)، (الجبوري، 2020)، (غالب، 2020)، (الصبري، 2014).

وختلفت جزئياً مع دراسة (القلاصي، 2021)، الذي استخدم المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي، والارتباطي، والمنهج الكيفي، ومع دراسة (العرشاني، 2020)، الذي استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الشامل، ودراسة (شراح، 2017)، الذي استخدم المنهج الوصفي والمسحي، ودراسة (السليمان، 2014) الذي استخدم المنهج الوصفي والمسح الشامل والارتباطي ومنهج دراسة الحالة، أما دراسة (Ghulam, 2021)، فقد استخدم منهج التحليل النوعي.

### ج- من حيث أداة الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات في استخدام أداة الاستبيان مع دراسة (النجار، 2022)، (الجبوري، 2020)، (العرشاني، 2020)، (الشويح، 2020)، (شراح، 2017)، (السليمان، 2014).

وختلفت جزئياً مع دراسة (القلاصي، 2021)، الذي استخدم أدوات الاستبيان والمقابلة.

وختلفت كلياً مع دراسة (Ghulam, 2021)، (غالب، 2020)، (الصبري، 2014) الذين استخدموا أداة المقابلة فقط.

#### د- من حيث مكان وزمان تطبيق الدراسة

تنوعت الأماكن التي طبقت فيها الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات، حيث طبقت معظمها محلياً في اليمن، والباقي طبقت في العراق، وفلسطين، وفنلندا.

وقد تم إجراء هذه الدراسات فيما بين العام (2014)، وحتى العام (2022)، فكانت دراسة (النجار، 2022)، هي أحدث الدراسات، بينما كانت دراسة (السليمانى، 2014)، (الصبري، 2014) أقدم الدراسات.

#### ه- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات في جامعة صنعاء كمجتمع للدراسة مع دراسة (شراح، 2017)، لكنها اختلفت معها في العينة، حيث أجريت الدراسة على عينة من القيادات، بينما عينة الدراسة الحالية هي أعضاء هيئة التدريس لقياس دور القيادة وليس مع القيادات.

وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجتمع الجامعي بشكل عام مع دراسة (النجار، 2022)، (الجبوري، 2020)، (غالب، 2020)، والتي كانت عينتها من القيادات.

واختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات في مجتمع وعينة الدراسة والتي كان مجتمعاتها أما في الوزارات الحكومية أو من القطاع الخاص، وعينتها من القيادات.

### 3- التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية وإدارة الأزمات

#### أ- من حيث موضوع الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات، مع دراسة (الدقس، 2022)، (بودوشه، 2017)، (كنعان، 2015)، (بغدادى، 2014)، (Jonah & Silva, 2012)، لكن هذا الاتفاق ليس بالجوهري من حيث الموضوع والأهداف، وقد تناولت بعض الدراسات موضوعي القيادة الإدارية وإدارة الأزمات جزئياً ومن زوايا مختلفة، وذلك مثل دراسة (باشا، 2020)، التي درست القيادات التحويلية وأثرها في إدارة الأزمات، ودراسة (اسليم، 2017)، التي درست دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية، وكذلك دراسة (عباد، 2013)، التي درست اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الأزمات.

واختلفت مع دراسة (Kitamura, 2019)، من حيث متغيري الدراسة، حيث تناولت قيادة الأزمات (هو مصطلح جديد، قيادة الأزمات مقابل إدارة الأزمات) كمتغير واحد مستقل، وإدارة المشرفين للأزمات كمتغير تابع، بينما هذه الدراسة تناولت القيادة الإدارية كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع.

#### ب- من حيث منهجية الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات، في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (الدقس، 2022)، (باشا، 2020)، (بودوشه، 2017).

واختلفت جزئياً مع دراسة (اسليم، 2017)، الذي استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الشامل، وكذلك مع دراسة (عباد، 2013)، الذي استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والمسحي، وأسلوب المسح الشامل.

واختلفت كلياً مع دراسة (Kitamura, 2019)، الذي استخدم منهج مختلط (كمي، نوعي)، ودراسة (كنعان، 2015)، الذي استخدم المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (بغدادى، 2014)، الذي استخدم المنهج الوصفي، والمنهج التاريخي، ودراسة (Jonah& Silva, 2012)، الذي استخدم منهج مختلط (كمي، نوعي).

#### ج- من حيث أداة الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات، في استخدام أداة الاستبيان مع دراسة (الدقس، 2022)، (باشا، 2020)، (اسليم، 2017)، (كنعان، 2015)، (عباد، 2013).

واختلفت جزئياً مع دراسة (Kitamura, 2019)، الذي استخدم اداتي الاستبيان والمقابلة، ودراسة (بودوشه، 2017)، التي استخدمت الاستبيان والمقابلة والملاحظة، ودراسة (Jonah& Silva, 2012)، الذي استخدم اداتي الاستبيان والمقابلة.

أما دراسة (بغدادى، 2014)، لم تستخدم أي أداة، أو تطبق ميدانياً، فهي دراسة نظرية فقط.

#### د- من حيث مكان وزمان تطبيق الدراسة

تنوعت الأماكن التي طبقت فيها الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات، حيث طبقت معظمها محلياً في اليمن، والباقي طبقت في الأردن، وفلسطين، وسوريا، والجزائر، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا. وقد تم إجراء هذه الدراسات فيما بين العام (2012)، وحتى العام (2022)، فكانت دراسة (الدقس، 2022)، هي أحدث الدراسات، بينما كانت دراسة (Jonah & Silva, 2012)، أقدم الدراسات.

#### ه- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها

اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات، في مجتمع وعينة الدراسة، حيث لم تدرس مجتمعاتها الوسط الجامعي لكنها توزعت ما بين الوزارات الحكومية والمنشآت العامة والخاصة.

ومن الجدير ذكره أن معظم الدراسات السابقة قد اشارت إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادات بشكل عام في الوقاية من الأزمات وعلاجها، وأهمية عقد الدورات التدريبية للقيادات والعاملين للتعامل مع الأزمات وكيفية ادارتها، بالإضافة إلى تشكيل فريق لإدارة الأزمات لمساعدة القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات المناسبة، رغم أن بعض تلك الدراسات توصي بأنشاء قسم خاص لإدارة الأزمات مكونة من مجموعة من الخبراء والمتخصصين في إدارة الأزمات.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- 1- إثراء وتدعيم الإطار النظري للدراسة، والتوجيه إلى بعض المصادر العلمية للاستفادة منها.
- 2- صياغة الإطار العام للدراسة.
- 3- استخدام المنهجية والأداة المناسبة.
- 4- تقسيمات الدراسة.

### ثالثاً: الفجوة البحثية:

يقصد بالفجوة البحثية: "ذلك الفراغ والنقص المعرفي لموضوع ما أو مشكلة بحثية ما والتي لم يتم التطرق لها في الدراسات السابقة، وتظهر عادة في الأدب البحثي على صيغة تساؤلات أو جدل أو نقاش حولها" (الهذلي، 2019، 49).

يمكن تحديد الفجوة البحثية من خلال الشكل رقم (2) التالي:

الشكل رقم (2): يوضح الفجوة البحثية

## تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

### الدراسة الحالية

- 1- أجريت اثناء العدوان السعودي الامريكي على اليمن.
- 2- طبقت في جامعة صنعاء.
- 3- استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فقط واداة واحدة هي الاستبيان.
- 4- طبقت في العام 2022م.
- 5- اقتصرت هذه الدراسة في قياس دور (القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وليس على القيادة الإدارية نفسها لتحديد هذا الدور.

### الفجوة البحثية

- 1- أجريت الدراسة في بيئة أكثر تعقيداً (اثناء الحرب)، أي في مرحلة وقت الازمة واثناء وقوعها والذي يعد المختبر والمقياس الحقيقي لمعرفة هذا الدور الاستثنائي الذي تلعبه القيادة في مرحلة تهدد بقاء واستمرارية هذه المؤسسة
- 2- لا توجد أي دراسة بنفس المتغيرين طبقت على جامعة صنعاء (فجوة مكانية).
- 3- الاختلاف في استخدام المنهج (الفجوة المنهجية).
- 4- لا توجد أي دراسة بنفس المتغيرين طبقت في جامعة صنعاء خلال هذه الفترة (الفجوة الزمنية).
- 5- تم جمع البيانات من العاملين وليس من القيادات (فجوة منهجية).

### نتائج الدراسات السابقة

- 1- لم تجرى الدراسات السابقة في بيئة أكثر تعقيداً (اثناء الحرب)
- 2- لم تتطرق الدراسات السابقة إلى دراسة دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء اثناء الحرب على وجه الخصوص.
- 3- اغلب الدراسات اعتمدت على المناهج الكمية والتكامل المنهجي والمناهج المختلطة (كمي ونوعي).
- 4- لم تطبق الدراسات السابقة في نفس الفترة الزمنية للدراسة الحالية.
- 5- معظم الدراسات السابقة قامت بجمع البيانات من القيادات الإدارية نفسها.

المصدر: من إعداد الباحث



## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري للدراسة**

**المبحث الأول: القيادة الإدارية**

**المبحث الثاني: إدارة الأزمات**

# المبحث الأول

## القيادة الإدارية

### مقدمة

تعد القيادة ظاهرة عرفتھا المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل أن وجودها في حد ذاته سبباً أساسياً لتطور هذه المجتمعات، إذ لا بد لكل منها تأثير قائد ينظمها ويوزع الأدوار على أفرادها، ويرشدها إلى الأهداف المطلوب الوصول إليها، ويسيطر عليهم، ويؤثر في سلوكهم (رشوان، 2018: 3).

وتبرز القيادة الإدارية من حيث أنها واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، لذلك تعد عاملاً هاماً في تعريف الحضارة على مدار العصور، وهي من أكبر الاحتياجات في عصرنا الحالي، فهي حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمراريتها، في أي منظمة مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والقدرات فإنها بحاجة دائماً إلى قيادة توجهها وتنسق جهودها وتحفزها لتحقيق الأهداف المرجوة (أبو النصر، 2013: 20).

### أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

أن مفهوم القيادة الإدارية يعتبر مفهوم مركب من القيادة والإدارة، ولكي نتوصل إلى مفهوم دقيق للقيادة الإدارية لا بد من استعراض مفهوم القيادة أولاً.

### تعريف القيادة:

القيادة في اللغة: القيادة في لسان العرب جاءت من الفعل (قاد، قودا وقيادة) والقيادة: مصدر القائد، ويقال هذا الخيل قود فلان القائد، وجمع قائد الخيل قادة وقواد، ورجل قائد من قوم قود وقواد وقادة، والقائد من يقود الجيش ونحوه (ابن منظور، 1999: 216).

وفي المعجم الوسيط، قاد الدابة — قوداً، وقياداً، وقيادةً: مشى امامها أخذاً بمقودها، وقاد الأمير الجيش قيادة: رأسه، ودبر أمره (المعجم الوسيط، 2004: 765).

وعليه فمكان القائد في المقدمة، كالدليل والقودة والمرشد.

ويشير كنعان إلى " أن القيادة في اللغة الإنجليزية قد اشتقت من الفعل "يفعل" أو "يقوم" بمهمة ما لأن الفعل اليوناني "Archein" بمعنى أن يبدأ أو يقود أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود، وأن كلمة "Archon" الإنجليزية تقابلها كلمة "Archein" اليونانية وتعني "الأرخون" وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة وكانت تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهناً ورئيساً سياسياً في أن واحد" (كنعان، 2009: 86).

والقيادة اصطلاحًا: تتعدد وتتعدد تعريفات القيادة، ولا يوجد تعريف موحد للقيادة، ولكن تختلف التعريفات باختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثون والمفكرون إلى القيادة، يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

القيادة بمعناها العام كما عرفها (ولمان Welmene): بأنها "مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين امرًا ناجحًا" (بغداد، 2014: 10) كما عرفها (اوردواي تيد O. Tend): "بانها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (شفيق، 2002: 81). وتعرف أيضًا بأن " القيادة هي حيث يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" (Northouse, 2019: 43). وكذلك تعرف بانها: "عملية يستخدمها الفرد للتأثير على أعضاء المجموعة نحو تحقيق أهداف المجموعة التي ينظر فيها أعضاء المجموعة إلى التأثير على أنه شرعي" (Howell & Costley, 2006).

ويعرفها (العدوان، 2013: 59) من وجهة نظره على أنها: "فن يظهر تأثير شخص ما (القائد) على الأشخاص الآخرين (التابعين) من خلال ما يتمتع به من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية وبما يحقق أهداف المنظمة بشكل عام". وهناك من يعرفها بأن القيادة هي "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (النمر وآخرون، 2013: 370). وهناك من الكتاب من يقول: "أن هناك شبه اجماع على أن القيادة تعني عملية التأثير في الأنشطة الفردية أو الجماعية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة في موقف ما" (السواط وآخرون، 2017: 230).

وعليه نلاحظ من التعاريف السابقة اتفاقها على الآتي:

- 1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- 2- وجود قائد لديه مهارات وقدرات تجعله قادر على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم.
- 3- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والأفراد فيه وظائفهم.
- 4- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

وعلى ضوء ذلك يمكن أن يعرف الباحث القيادة إجرائياً:

عبارة عن مجموعة من المهارات والخصائص المكتسبة أو الموهوبة التي يتمتع بها القائد تجعله قادرًا على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم للوصول إلى تحقيق هدف مشترك تسعى الجماعة أو المؤسسة إلى تحقيقه.

من خلال العرض السابق للقيادة، وما سيتم عرضه من تعريفات المفكرين والباحثين لمفهوم القيادة الإدارية سيتضح المفهوم بالشكل التالي:

#### تعريف القيادة الإدارية:

هناك من يرى أن القيادة تختلف عن القيادة الإدارية بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من سمات وخصائص شخصية القائد، بينما تعتمد القيادة الإدارية في ممارسة نشاطها على السلطة الرسمية، ثم على ما يتوفر لها من الخصائص والسمات الشخصية، بالإضافة إلى أن لها كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات (حلاق، 2020: 15)

تعرف القيادة الإدارية: "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (السكرانه، 2010: 18).

وهناك من يعرفها بأنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة" (درويش وتكلا، 1997: 75).

وهناك من يعرف القيادة الإدارية بصورة عامة "هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم، بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، وهو ما يكون خلال انقياد العاملين عن رغبة وطواعية للرئيس الإداري، وذلك لما يتمتع به هذا الرئيس من إمكانيات متميزة وظروف مواتية تؤهلانه للتأثير في أعضاء الجماعة" (البديري، 2002: 29).

ويقدم البعض تعريف شامل للقيادة الإدارية على أنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (حلاق، 2020: 16).

تتكون القيادة الإدارية كما نلاحظ من الإدارة والقيادة، بمعنى أن مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، ولذا فإن

القيادة تختلف عن القيادة الإدارية في محور الأخيرة حول النشاط الإداري الذي يتم في إطاره من التنظيم الإداري (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة...) بينما تتجه القيادة إلى التركيز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد، بمعنى أن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة أو المؤسسة (إداري، سياسي، عسكري... الخ) وكذلك يرتبط أيضاً بدرجة التأثير المطلوبة، ونوعية الأهداف المراد تحقيقها.

وعليه فإن القيادة الإدارية هي القيادة التي يكون فيها المدير قائداً، أي باجتماع السلطة والقدرة على التأثير والتوجيه ينتج عنه القيادة الإدارية.

من خلال العرض السابق لمفهوم القيادة الإدارية يمكن للباحث تعريفها إجرائياً:

هي تلك القيادة التي تمارس الأنشطة الإدارية في جامعة صنعاء من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة والحفاظ على بقاء الجامعة واستمراريتها بقدرات ومهارات التأثير وتحفيز المرؤوسين، بالإضافة إلى قوة السلطة الرسمية لتحقيق أهدافها ورسالتها بأعلى كفاءة.

### ثانياً: أهمية القيادة الإدارية:

القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها في دورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها (السكرانة، 2010: 115)، كما أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل منهم بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم. (كنعان، 2009: 111-112).

لذلك تكون أهمية القيادة الإدارية في الآتي:

- 1- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 4- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
- 5- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

6- وسيلة استخراج الطاقات والقدرات الكامنة الإيجابية وامتصاص الطاقات السلبية (العجمي، 2008: 66).

مما سبق تتضح أهمية القيادة الإدارية على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومرؤوسيه، وان القيادة هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي كيان أو تنظيم اداري.

### ثالثاً: خصائص ومهارات القيادة الإدارية:

من منظور الباحثين أن هناك بعض الأفراد يصلحون أكثر من غيرهم لان يكونوا قادة لأنهم يمتلكون قدرات وسمات ومهارات شخصية بارزة، أجريت العديد من الدراسات لتحديد هذه السمات والمهارات يمكن عرض أهمها في الاتي:

دراسات قدمها الكثير من الباحثين الأوائل حددوا السمات والخصائص القيادية كما في الجدول (1):  
جدول رقم (1): يوضح السمات والخصائص القيادية حسب دراسات الباحثين الاوائل

الدراسة	السمات والخصائص القيادية
ستوجديل (1948)	الاعتماد على النفس، حب الاختلاط بالآخرين، المبادرة، المثابرة، الثقة بالنفس، اليقظة، التعاون، التكيف
مان (1959)	التعديل، الانفتاح، الهيمنة، الذكورة، المحافظة
باس (1990)	الحيوية، القدرة على التكيف، الذكاء، اليقظة، الارتقاء، الهيمنة، التوازن العاطفي، السيطرة، الاستقلال، الكفاءة، الأصالة، الإبداع، النزاهة، الثقة بالنفس
كيركاتريك ولوك (1991)	الإنجاز، الطموح، الطاقة، الثبات، المبادرة، الصدق، النزاهة، الثقة بالنفس، الاستقرار العاطفي
يوكول وفان فليت (1992)	النضج العاطفي، والنزاهة، والثقة بالنفس، مستوى طاقة مرتفع، تحمل الإجهاد
هوجان وآخرون. (1994)	الانفتاح، التوافق، الوعي، الاستقرار العاطفي
هوس وأديتيا (1997)	دافع الإنجاز، دافع التأثير الاجتماعي، التعديل، الثقة بالنفس
نورث هاوس (1997)	الثقة بالنفس، التصميم، النزاهة، حب الاختلاط بالآخرين
يوكول (1998)	مستوى الطاقة وتحمل الإجهاد، والثقة بالنفس، السيطرة على النفس، والنضج العاطفي، والسلامة الشخصية، ودوافع القوة الاجتماعية، والتوجه نحو الإنجاز، عدم الحاجة إلى الانتماء

المصدر: (بندلتون وفرنهام، 2019: 222).

لاحظ (السكرانة، 2014: 42-47) أن القائمين على إدارة الاعمال الرائدة انهم يشتركون في خصائص سلوكية وسمات متنوعة هي:

1- الخصائص الشخصية: وتشمل الحاجة إلى للإنجاز، الرغبة في الاستقلالية، الثقة بالنفس، النظرة المستقبلية، التضحية والايثار.

- 2- الخصائص السلوكية: وتشمل المهارات التقنية (تخصصية)، والمهارات التفاعلية (القدرة على الاتصال ونقل المعلومات والإقناع ومناقشة القرارات قبل اتخاذها...الخ).
- 3- المهارات الإدارية: وتشمل المهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات الفنية.

ويرى أن نجاح المؤسسة يتوقف على صفات القائد، التي يمكن حصرها في الآتي:

- 1- المهارات الشخصية والذاتية (المرتبطة بشخصية القائد) وهي:
- أ- السمات الجسدية: وتتمثل في القوة البدنية والعصبية، القدرة على التحمل، النشاط والحيوية.
- ب- القدرات العقلية: والتي يقصد بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية، كالذكاء.
- ج- المبادأة والابتكار.
- د- ضبط النفس.
- هـ- قوة الشخصية.
- و- بعد النظر والقدرة على تصريف الأمور بنجاح.
- ز- طلاقة اللسان والقدرة على التعبير.
- ح- القدوة الحسنة في القول والفعل والمقصد.
- ط- مرونة التصرفات والجمع بين اللين والزم.
- ي- التحلي بجميل الصفات (الصبر والصدق والحلم والعدل والورع والتقوى).
- 2- المهارات المهنية: هي صفات تجريبية ومكتسبة بالتعليم والممارسة، كالإمام القائد بأهداف المؤسسة، وكيفية تحقيقها، وتوزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين بحسب قدراتهم وامكاناتهم وتخصصاتهم، وغيرها من المهارات المهنية الخاصة بالعمل.
- 3- المهارات الإدراكية: وهي المتعلقة بمدى كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات والتفنن في حلها.
- 4- المهارات الفنية: أن المهارات الفنية ترتبط بالمعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم، وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف.
- 5- المهارات الإنسانية: هي المتعلقة بمدى قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وبث روح العمل الجماعي بينهم.

6- المهارات التكنولوجية: وهي مجموعة المعارف والمهارات المتعلقة بمجال التكنولوجيا كقدرة القائد على استخدام الحاسب الالى وبرامجه، والانترنت، ووسائل الاتصالات الحديثة، وغيرها.

وفي تقسيم آخر (كنعان، 2009: 318-339) تم تصنيف مجموعة من الخصائص والمهارات القيادية وهي:

- 1- المهارات الذاتية: وتشتمل على السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة الابتكار، ضبط النفس.
- 2- المهارات الفنية: وتشتمل على القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.
- 3- المهارات الانسانية: وتشتمل على الاستقامة والأمانة، الإخلاص، القدرة على التعامل مع الأفراد.
- 4- المهارات الذهنية: وتشتمل على نوعين من المهارات هي المهارات السياسية، المهارات الإدارية.

وقد قدم كلاً من (داني كوكس وجون هوفر) عشر صفات للقادة هي: "صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية، والنشاط العالي، والانجاز، وامتلاك الشجاعة، والعمل بدافع الإبداع، العمل الجاد بتفانٍ والتزام، تحديد الأهداف، استمرار الحماس، امتلاك الحنكة، مساعدة الآخرين على النمو" (السكرانه، 2014: 30-31).

وحدد (السيد عليوة) الصفات الشخصية والقيادية في الاتي:

- 1- الصفات الشخصية:  
" السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة، الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات، القوة البدنية والسلامة الصحية، المرونة وسعة الأفق، القدرة على ضبط النفس عند اللزوم، المظهر الحسن، احترام نفسه واحترام الغير، الإيجابية في العمل، القدرة على الابتكار وحسن التصرف، أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومروسيه بالكمال والتعاون"

- 2- الصفات القيادية:  
كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب، وأهمها "الامام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، الامام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، القدرة على



اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء، القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد، الثقة بالنفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير، الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور، الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة، القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل، المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه، سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة، توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه، تجنب الانانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم" (عبوي، 2008: 29-30).

وهناك من يرى أن أبرز الصفات والخصائص التي تدرس على أنها صفات القائد الناجح هي: "المظهر، الشجاعة، الحزم، الصبر والاحتمال، العدل، النزاهة، المعرفة، اللباقة وحسن التعامل، الإيثار، الولاء والوفاء والإخلاص، الحماس، الهدوء وضبط النفس، الإيمان بالهدف والغاية، التواضع، الواقعية، الطيبة ودمائة الخلق والرحمة، الفعالية، القدوة الحسنة" (طشطوش، 2008: 39-47).

ويرى (ستيفن كوفي) أن الخصائص المميزة للقادة المرتكزين على المبادئ هي:

- 1- أنهم دائمو التعلم: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
- 2- أنهم يتمتعون باستعداد إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
- 3- أنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للمضعيف ونزعا لسلبية القوي.
- 4- أنهم يتقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- 5- أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

- 6- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سابقون للمبادرة توافقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- 7- أنهم متكاتفون مع غيرهم: يتكاتفون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيصال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- 8- أنهم يدرّبون أنفسهم على تجديد الذات: يدرّبون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدرّبون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية (كوفي، 2005: 47-60).

ويرى كاتز من خلال تساؤله عن المهارات التي يجب توفرها في القائد الإداري الناجح على أن المهم ليس من هو الشخص بل ما باستطاعته القيام به وذلك يعتمد على ثلاث مهارات أساسية:

#### 1- المهارات الفنية:

هي المهارات القائمة على معرفة متخصصة وقدرة على العمل والتحليل للأمور المتعلقة بنشاط العمل، ولا سيما إذا كان النشاط يتناول الطرق والعمليات المطلوبة في العمل مثل المهارات الأساسية الفنية للمحاسب أو المهندس.

#### 2- المهارات الإنسانية:

هي تلك المهارات الخاصة بالعمل مع الآخرين بوصفه عضوًا في التنظيم وعليه بناء الجهد التضامني والمؤسس داخل فريق العمل.

#### 3- المهارات الفكرية:

هي المهارات المتعلقة برؤية المنظمة ككل وعلاقتها مع البيئة الخارجية ومن ثم تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف والمقاييس المتعددة والمتناقضة (Katz, 1955: 33-42).

ويقول (الحلاق، 2020: 88 – 89) لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: (القائد – المرؤوسين – الموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات هي:

1. المهارة الفنية: هي أن يكون القائد متقنًا لعمله، ملم بأعمال مرؤوسيه، من خلال طبيعة الأعمال التي يؤديها، ومراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، ويكون لديه القدرة على استعمال المعلومات وتحليلها، وعلى معرفة الطرق والوسائل الكفيلة بإنجاز العمل

2. المهارة الإنسانية: هي المهارات التي تتعلق بقدرة القائد في التعامل مع الآخرين بنجاح، بحيث يجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل، والتي تتضمن مدى كفاءته في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

3. المهارة التنظيمية: هي رؤية القائد الإداري للمنظمة على أنها نظام متكامل ومترابط بين أجزائه ونشاطاته، من خلال فهمه لأهدافها وانظمتها وخططها، وقدرته على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، واجادته اعمال السلطة والصلاحيات، وادراكه لجميع اللوائح والأنظمة.

4. المهارة الفكرية: هي قدرة القائد على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، والمرونة في تقبل أفكار الآخرين، والقدرة على التغيير في المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

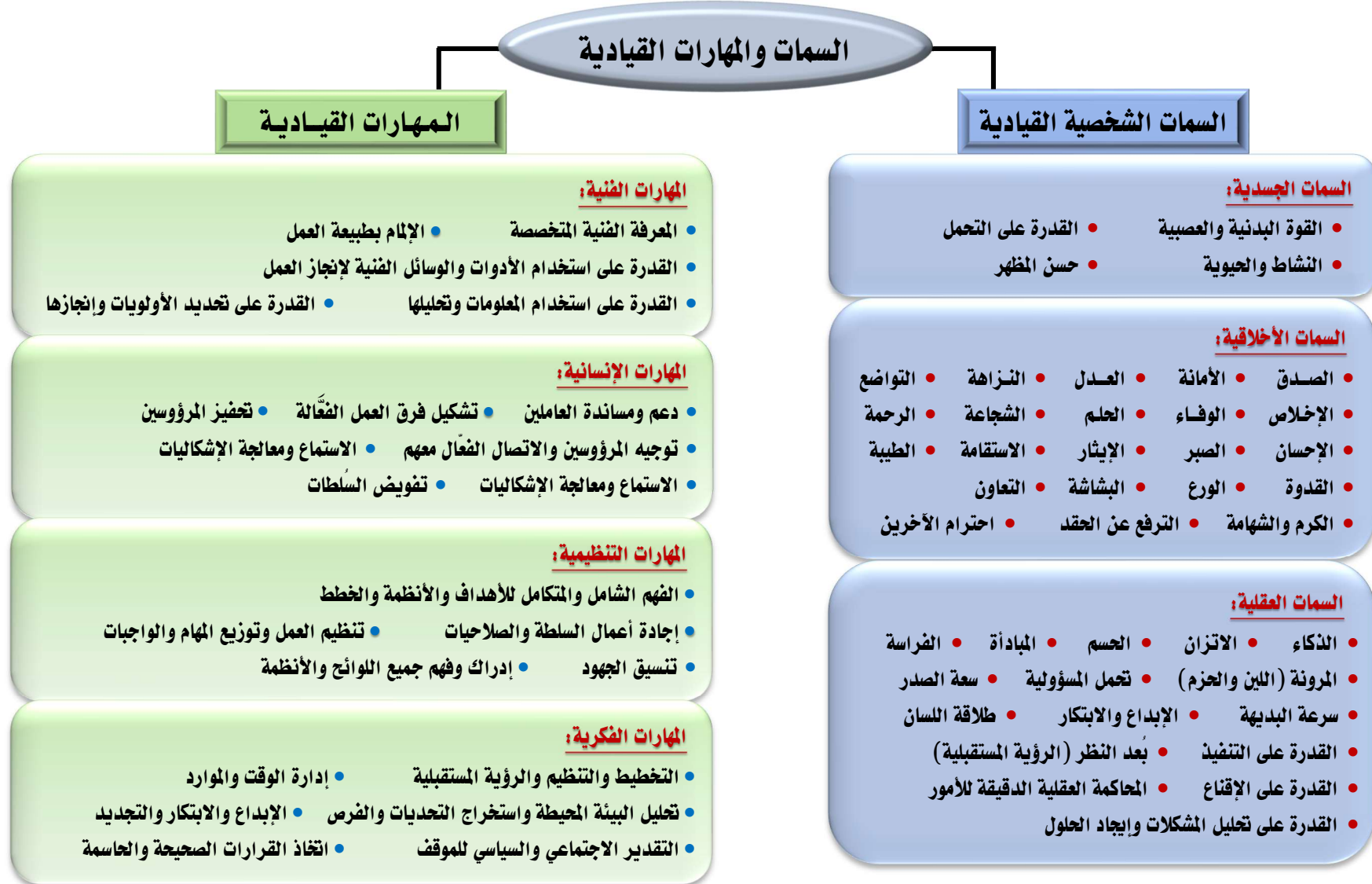
ويرى (ج. كورتوا) في كتابه "لمحات في فن القادة" 17 صفة للقائد هي:

"الهدوء وضبط النفس، معرفة الرجال، الإيمان بالمهمة، الشعور بالسلطة، البداهة والمبادرة وأخذ القرار، الانضباط، الفعالية، التواضع، الواقعية، الدماثة والعطف، طيبة القلب، الحزم، العدل، احترام الكائن البشري، إعطاء المثل، المعرفة، التنبؤ" (كورتوا، 1991: 29).

ومن وجهة نظر (إبراهيم الفقي) أن هناك صفات أو سمات هامة يجب توافرها في الشخصية القيادية هي: "التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، الذكاء الاجتماعي، التفويض، يمتلك رؤية ثاقبة، التحفيز، الثقافة، الثقة، الالتزام بالخطط، الالتزام الخلفي، الذكاء العقلي" (الفقي، 2008: 15-17).

على ضوء ما سبق من استعراض سمات ومهارات القيادة الإدارية لدى الباحثين السابقين يستطيع الباحث تصنيف سمات ومهارات القيادة الإدارية في الشكل رقم (2):

الشكل رقم (3): يوضح السمات والمهارات القيادية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر: (السكرانة، 2014)، (عبوي، 2008)، (كنعان، 2006)، (Katz,1955)، (الحلاق، 2020)

## رابعاً: أنماط القيادة الإدارية:

قد اختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى بيان أنماط القيادة وأساليبها ولكنها في الغالب توصلت إلى عدد من الأنماط اعتماداً على الأسلوب الذي تمارس من خلاله القيادة، وحسب مصدر السلطة أي وفقاً للمركز الوظيفي، يمكن توضيح أنماط القيادة الإدارية في الآتي:

### 1- الأنماط القيادية حسب المركز الوظيفي:

ذكر (عبوي، 2008: 26) أن القيادة الإدارية تنقسم وفقاً للمركز الوظيفي إلى:

#### أ- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسئوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

#### ب- القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، وإنما يستمد سلطته من خبرته والكاريزما التي يتمتع بها والتي تجعل المرؤوسين يعجبوا به.

ويرى انه بشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونتان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة ولما أن تجتمعان في شخص واحد.

### 2- الأنماط القيادية بحسب الأسلوب (الأسلوب القيادي):

#### أ- نمط القيادة الديمقراطية:

هو النمط الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة (كنعان، 2009: 182).

ويرى (طشطوش، 2008: 62) أن لهذا النمط فوائد جمة من الصعب تحديدها ولكن من أبرزها:

- الوصول إلى الرأي الصائب والقرار الصحيح.
- زيادة رغبة الأفراد في العمل وإقبالهم على الإنتاج بنفس مطمئنة، وزيادة ثقتهم وولائهم لقيادتهم.
- أن المشاركة في صنع القرار تشعر المرؤوسين بأنهم رقم هام في العملية الإنتاجية وبأنهم جزء من الحل.
- الشعور بالمسؤولية وغرس قيم التعاون والتآزر والالتفاف حول القيادة.
- عدم أضاعه الوقت في البحث عن البدائل والحلول للمشاكل الإدارية والقيادية داخل المنظمة.
- أن نتيجة ذلك كله هو زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن أبرز العيوب والمآخذ على نمط القيادة الديموقراطية هي:

- يؤخذ على المشاركة على أنها مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، وذلك لان المشاركة تضعف مركز القائد بإبقاء ما نيظ به من أدوار بعيدًا عن رقابته.
- الأخذ برأي العاملين كأسلوب استشاري يعتبر أسلوب غير عملي ولا يتوافق مع البيروقراطية للقادة. وأن التركيز على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية لأن القائد عندما يصرف اهتمامه عن الإنتاج ومسئوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجهم (كنعان، 2009: 246-250).

#### ب- نمط القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة):

وهو النمط المبني على الأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ، وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لان فيها استبدادا

بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة، وهو نمط مبني على الشك وعدم الثقة، ويرى كثير من الباحثين بان هذا النمط لم يعد يتلاءم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة (طشطوش، 2008: 63).

بالرغم من المآخذ والعيوب في هذا النمط الا أن هناك من يرى مزايا أهمها: أن هذا النمط قد يكون ناجحًا في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه خاصة خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة المؤسسة والعاملين والتي تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعًا، بالإضافة إلى أن هذا النمط سيكون مجديًا عندما يكون القائد على قدر كاف من الكفاءة والمعرفة والخبرة والقدرة الشخصية البارزة في نظرته البعيدة للأمور والتي تجعله اقدر من رؤوسيه على اتخاذ القرارات، وكذلك يكون هذا النمط مجديًا في التعامل مع بعض النوعيات من العاملين حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في اقناعهم واستجابتهم (كنعان، 2009: 164-167).

ومن أهم المآخذ على هذا النمط هو قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين، ويولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم وضد العمل (كنعان، 2009: 168)، اتجاه الأفراد إلى الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب إليه بالتملق والصعود على اكتاف الآخرين، وكثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات وإشاعة الكراهية والنقد اللاذع للزملاء، وقتل الاقتراحات البناءة، والعمل في جو يسوده الخوف والقلق (العجمي، 2008: 80).

### ج- نمط القيادة التسيبي (الحرية):

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبًا من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو نوع من اللامبالاة، ويكون الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي أقل المجموعات في إنتاجها ودافعيتها، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط (الديراوي، وابوغبن، 2021: 55).

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط هو اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في

الاتصالات، فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل (كنعان، 2009: 253-255).

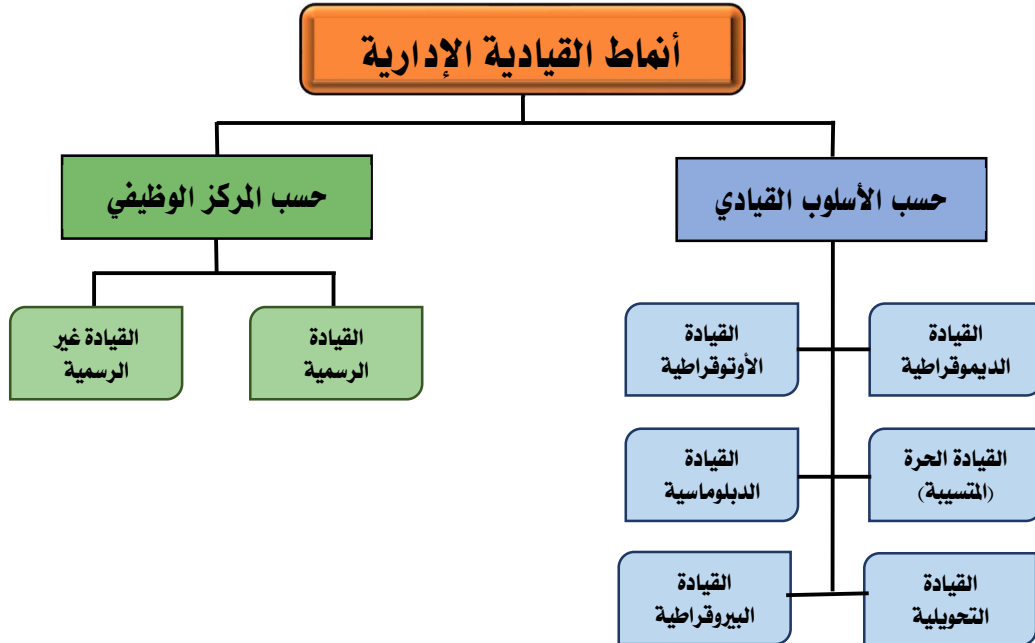
#### د- نمط القائد الدبلوماسي:

هو الذي يجمع بين صفات القائد الشوروي في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد في اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل. ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الأساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة (الديرابي، وابوغين، 2021: 56).

#### هـ- نمط القيادة التحويلية:

هي القيادة التي لها قدرة الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء، فتخلق تغيير مهم على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي، وتعتمد على الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه واشباع حاجياتهم وبما يحسن الإنتاجية والروح المعنوية (عبوي، 2008: 95).

الشكل رقم (4): يوضح أنماط القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر: (عبوي، 2008)، (كنعان، 2009)، (الديرابي، وابوغين، 2021).



## خامساً: نظريات القيادة الإدارية:

لقد ظهرت نظريات مختلفة ومتعددة لتفسير القيادة، حيث اسفرت جهود علماء الإدارة، وعلم النفس، والاجتماع، وكذلك العلم السياسي والتنظيمي عن وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الكفاء، وفيما يلي يمكن عرض أهم تلك النظريات كما في الجدول التالي:

نظرية السمات	
	<b>مضمونها</b>
<p>تعتبر نظرية السمات من اقدم المداخل التي تناولت القيادة، حيث ينظر إلى صفات وسلوك القائد على اعتبار أنها متغير مستقل، أما سلوك المرؤوسين فينظر إليه باعتباره متغير تابع، وهي تنظر إلى السمات باعتبارها سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، وقد ارتبطت بالمحاولات الكثيرة التي تمت في الماضي لاكتشاف صفات وقدرات القائد الناجح من خلال الفراسة والتنجيم ودراسة شخصيات القادة البارزين على مر التاريخ، ويعتبر هذا الأسلوب في اختيار القادة فعال كأي أسلوب آخر للاختيار (رشوان، 2018، 47).</p> <p>يعتقد أنصار هذه النظرية بضرورة توفر صفات أو خصائص أو سمات في القائد تميزه عن غيره، وان من هذه السمات:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. السمات الاجتماعية: أن يتسم القائد بالعلاقات الاجتماعية والتعاون والإخلاص والانفتاح ومحبة الآخرين.</li> <li>2. السمات السيكولوجية (النفسية): الذكاء والفتنة والحزم والثقة بالنفس والتوازن العاطفي.</li> <li>3. السمات الفسيولوجية (الجسمية): الطول والوزن المناسبين والمظهر اللائق والنشاط والحيوية (البدري، 2002: 157).</li> </ol> <p>وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها، ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال السمات التي يتميز بها القادة، وقد تعددت السمات من خلال الدراسات التي قام بها الكثير من الباحثين، فقد حددها ستوجديل في (الذكاء - اليقظة - البصيرة - المسؤولية - المبادرة - المثابرة - الثقة بالنفس - الاجتماعية - الإنجاز - الرؤية - التعاون - التسامح - التأثير) وحددها مان في (الذكاء - الذكورية - التوافق - الهيمنة - الاهتمام بما هو خارج الذات - المحافظة) أما كيركباترك ولوك فقد حددها في (الدافع - الدافعية - الاستقامة - الثقة - القدرة المعرفية - المعرفة العملية) (هاوس، 2018، 32).</p>	
	<b>مميزاتها</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. توضيح متطلبات القيادة، والقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها، كما أنها نجحت في توجيه برامج التدريب على القيادة، بالإضافة إلى أنها تتلاءم مع متطلبات المنظمات الحديثة وتعقيدها، وتمكنهم من مواجهة المشاكل التي خلفتها التطورات الحديثة، والتي فرضت على القادة دوراً معقداً يتطلب قدرات ومهارات عالية (كنعان، 2009: 348-350).</li> <li>2. وفرت نظرية السمات فهماً عميقاً للقائد في عملية القيادة، وقدمت بعض المقاييس المعيارية التي يمكن للأفراد في ضوءها تقويم صفاتهم القيادية الشخصية الخاصة، كما أن هناك الكثير من البحوث التي تثبت صحة أساس هذا المفهوم (آل قماش، 2020: 410).</li> </ol>	

<p>3. على المستوى العملي تستخدم المنظمات أدوات تقييم الشخصية لتحديد كيفية تناسب الأفراد داخل منظماتهم. كما تستخدم نظرية السمات للمحللين الشخصيين والتنمية لأنه يسمح للمدراء بتحليل نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم واكتساب فهم أوضح لكيفية محاولة التغيير لتعزيز قيادتهم (Northouse, 2019: 87).</p> <p>4. نظرية السمات لازالت على قيد الحياة وبصحة جيدة. وقد بدأ بالتركيز على تحديد صفات العظماء، وتحول ليشمل أثر الحالات على القيادة، وعاد في الوقت الراهن إلى التأكيد من جديد على الدور الحاسم للسمات في القيادة الفعالة (Northouse, 2019: 64).</p>	
<p>1. معظم البحوث والدراسات التي ركزت على العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة، فشلت في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة (باشا، 2017: 59).</p> <p>2. فشلها في عدم اخذ الموقف بعين الاعتبار، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة.</p> <p>عدم موضوعية النظرية وذلك لان ما تم التوصل إليه بشأن السمات كان شاملاً وواسعاً، أي لا يوجد اتفاق على قائمة محددة للسمات (هاوس، 2018، 42).</p>	<p><b>عيوبها</b></p>
<p>من خلال ما سبق يرى الباحث أن اسهامات النظرية في القيادة وإدارة الأزمات في الاتي:</p> <p>1. أسهمت اسهاماً ايجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية، كالصفات الشخصية، مثل (الذكاء، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، انجاز المهام، تحمل المخاطر، تحمل الضغوط.. الخ) والصفات والمهارات القيادية، مثل (القدرة على التخطيط، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على حل المشكلات.. الخ) كل هذه الخصائص تجعل من القيادة الإدارية، قيادة ناجحة قادرة على إدارة الأزمات.</p> <p>2. تعتبر بمثابة مقياس يمكن من خلاله تقييم سمات القادة القادرين على إدارة الأزمات، ومن ثم اختيارهم.</p> <p>3. أسهمت في تقديم فهم أعمق والأكثر توضيحاً لبيان دور القائد وشخصيته المرتبطة بإدارة الأزمات.</p>	<p><b>إسهاماتها</b></p>

### النظرية الموقفية

<p>تنطلق هذه النظرية من أهمية الموقف في فهم وتفسير ظاهرة القيادة، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية بل على متغيرات الموقف، أي الظروف المحيطة، أي أن الموقف هي من تبرز سمات القيادة.</p> <p>وتمثل جوهر القيادة الموقفية في أنها تتطلب من القائد التوفيق بين أسلوبه وبين كفاءة الاتباع والتزامهم، وان القادة الفعالون هم من يمكنهم التعرف على احتياج رؤوسهم ثم يكيفون أسلوبهم لتلبية تلك الاحتياجات (هاوس، 2018، 87).</p> <p>وترجع هذه النظرية إلى الأمريكي فريدريك فيدلر، والذي يرى أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي، وقد حدد فيدلر نمطين لسلوك القائد هما:</p> <p>1. نمط القيادة المهتم بالعمل.</p> <p>2. نمط القيادة المهتم بالعاملين.</p>	<p><b>مضمونها</b></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

<p>ويرى فيدلر أن أوضاع القائد يمكن أن تحلل في ثلاثة أبعاد:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. العلاقات بين المرؤوس والقائد: حيث عندما يثق المرؤوسين ويحترموا القائد فإن العلاقة بين القائد والمرؤوس تعتبر جيدة، أما عندما لا يثق المرؤوسين بالقائد فإنهم لن يحترموه، وتعتبر العلاقة ضعيفة بين المرؤوس والقائد.</li> <li>2. هيكل المهمة: أي إلى أي مدى تكون المهام المنجزة من قبل الجماعة واضحة ومحددة وتتضمن إجراءات محددة ودقيقة.</li> <li>3. قوة المنصب: أي إلى أي مدى يكون للقائد سلطة رسمية على المرؤوسين.</li> </ol> <p>وقد انبثقت من هذه النظرية عدد من الاسهامات والنماذج أهمها: نموذج المسار والهدف لهاوس ومنتشيل، والنموذج الموقفي في القيادة لفروم وبيتن، ونموذج الحالات القيادية لهرسي وبلانشارد (آل قماش، 2020: 412).</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. أسهمت في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص.</li> <li>2. قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة لأنها لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة القائد ومركزه ونجاحه.</li> <li>3. تأكدها على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية التي يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب.</li> <li>4. تعتبر ذات طرح تحليلي وتفسيري أوسع للقيادة، من خلال استيعابها لمدخل السمات والصفات القيادية (حيث أنها لم تلغيه نهائياً)، وإضافتها للبعد الموقفي على اعتباره عامل مؤثر في تحديد هذه السمات، هذا الأخير هو من يحدد طريقة النظر إليها (كنعان، 2009: 357-370).</li> <li>5. أعطت الموقف أهمية في صنع القرار.</li> <li>6. أعطت للتفاعل البناء بين الموقف والقائد والسلوك درجة تأثير كبرى في صنع القرار.</li> <li>7. اهتمت بنوعية الأفراد داخل المنظمة فكما ارتقت المنظمة في أعمالها كانت مواقفها وقراراتها ايجابية والعكس صحيح (العجمي، 2008: 197).</li> </ol>	<p><b>مميزاتها</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. قلة الدراسات والبحوث التي أجريت لأثبات افتراضات هذه النظرية، وكذلك التصور النظري الغامض المتمثل في نموذج مستويات تطور التابعين حيث لا يوضح أصحاب هذا النموذج بما فيه الكفاية كيف يتم الجمع بين الالتزام والكفاءة لتشكيل أربعة مستويات مميزة للتطور (هاوس، 2018، 93-94).</li> <li>2. تركز على الموقف ذاته كعامل رئيسي لظهور القادة، بالرغم أن ظهور القائد يعتمد على قوى اجتماعية خارجية، وكذلك تجاهلت النظرية سمات القائد وأنه لابد وان يتوفر حد أدنى من القدرات (رشوان، 2018، 77). ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي، وعدم وجود مقياس محدد للمواقف الإدارية، وعدم قدرة هذه النظرية على إيجاد السببية (باشا، 2017: 96).</li> </ol>	<p><b>عيوبها</b></p>
<p>يرى الباحث أن اسهامات النظرية في القيادة وإدارة الأزمات في الاتي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تؤكد النظرية الموقفية على أهمية كل من الموقف وخصائص القائد في تقدير فاعليته، وهذا يسهم في أن دور القائد الفاعل والناجح الذي يقدر</li> </ol>	<p><b>إسهاماتها</b></p>

<p>على تعديل أسلوبه وتكيفه بما يتلاءم مع الظروف خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.</p> <p>2. تسهم النظرية في منحها مرونة عالية للقيادة في التصرف حسب ما تمليه الظروف والمواقف، والذي يعتبر من أهم عوامل النجاح في إدارة الأزمات.</p> <p>3. اسهامها في تقديم مجموعة واضحة من الارشادات لكيفية تصرف القادة إذا أرادوا تعزيز فاعليتهم في القيادة.</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### النظرية التفاعلية (التوافقية)

<p>تقوم اساسًا على الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وذلك للتوفيق وسد النقص بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي لنجاح القيادة؛ التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضًا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي (كنعان، 2009: 373).</p> <p>أي أن القيادة تعد عملية تفاعل اجتماعي تركز على ابعاد ثلاثة هي: (السمات، وعناصر الموقف، وخصائص المنظمة المراد قيادتها)، بمعنى أنها تطرح معيارًا اساسيًا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة وقيادة الجميع نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية (خليل، 2017: 14).</p>	<p><b>مضمونها</b></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

<p>1. اوضحت أن النجاح في القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ليس فقط مع متطلبات الموقف، بل أيضا مع حاجات المرؤوسين وتوقعاتهم، وأعطت إسقاط واقعي-منطقي في أن واحد، إذ يربط نجاح القائد من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه واشباع حاجاتهم، ومن ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور (كنعان، 2009: 381-382).</p> <p>2. ولها نقاط قوة حيث يدعمها الكثير من البحوث التطبيقية التي اختبرت مدى صحتها، أي أنها مبنية على أساس علمي متين، وإنها ركزت على البيئة التي تمارس فيها القيادة وعلى وجه التحديد الارتباط ما بين القائد والموقف، وأن هذه النظرية تنبؤية لأنها تقدم معلومات مفيدة فيما يتعلق بنوع القيادة التي من المرجح أنها سوف تكون فعالة في ظروف معينة، وتتميز بأن القادة يجب أن لا يتوقعوا أن يكونوا قادرين على القيادة في جميع المواقف، وكذلك تقدم بيانات عن أساليب القادة التي يمكن أن تكون مفيدة للمنظمات في تطوير أوجه القيادة (هاوس، 2018، 119).</p> <p>3. لقد أسهمت هذه النظرية اسهامًا ايجابيًا في تحديد خصائص القيادة من خلال توفيقها بين نظريتي السمات والموقف، وجمعت بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حده كمعيار لتحديد خصائص القيادة بالإضافة إلى واقعيته في تحليلها لخصائص القيادة (رشوان، 2018، 80).</p>	<p><b>مميزاتها</b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

<p>بالرغم من اسهامات هذه النظرية ونقاط قوتها وجهت لها الكثير من المآخذ ونقاط الضعف أبرزها في التالي:</p> <p>1. فشلت في أن توضح تماما لماذا يكون أفراد ذوو أساليب قيادية معينة أكثر فعالية في بعض المواقف وليسوا كذلك في مواقف أخرى.</p>	<p><b>عيوبها</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

<p>2. من المرهق استخدام هذه النظرية في الواقع العملي لأنها تتطلب تقويم أسلوب القادة وكذلك ثلاث متغيرات موقفيه معقدة نسبيًا (علاقة القائد بالأعضاء، وهيكل المهمة، وقوة المنصب) وكل من هذه المتغيرات تتطلب مقياسًا مختلفًا.</p> <p>أنها تفشل في أن توضح على نحو كاف ما ينبغي أن تفعله المنظمات حين يكون عدم توافق بين القائد والموقف في العمل (هاوس، 2018، 163-164).</p>	
<p>يرى الباحث أن اسهامات النظرية في القيادة وإدارة الأزمات في الاتي:</p> <p>1. تؤكد النظرية على التفاعل بين القائد والموقف والتابعين، أي أن القائد وكيف الأدوار والمهام القيادية لتتناسب مع متغيرات الموقف، وهذا مما يزيد ثقة المرؤوسين بقيادتهم عند الأزمات، والاندفاع للقيام بالمهام والمسؤوليات.</p> <p>2. تقديمها لمعلومات مفيدة بنوع القيادة التي من المرجح أنها سوف تكون ناجحة وفعالة في ظروف معينة.</p>	<p><b>إسهاماتها</b></p>
<p><b>النظرية السلوكية</b></p>	
<p>تقوم النظرية السلوكية على مبدأ أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هي سلوكه وليس سماته، أي تركز على ما يفعله القادة فعلاً أكثر من تركيزها على صفاتهم، وهناك أنماط سلوكية عديدة قد تمت ملاحظتها وتصنيفها باعتبارها نماذج لأساليب القيادة (أبو النصر، 2013: 104).</p> <p>ولقد حدد الباحثون في هذا المدخل نوعين عامين من السلوكيات تتشكل منهما القيادة هما: السلوكيات المتعلقة بالعمل، والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية، فالسلوكيات المتعلقة بالعمل تسهل تحقيق الأهداف، أما السلوكيات المتعلقة بالعلاقات فتساعد التابعين على الشعور بالارتياح مع أنفسهم وبعضهم البعض ومع الموقف الذي يجدون أنفسهم فيه (هاوس، 2018، 59).</p> <p>وقد انبثقت من هذه النظرية مجموعة من الدراسات والنظريات أهمها الاتي:</p> <p>1. دراسات أوهايو: حيث تميز هذه الدراسات بين مجموعتين من أعمال القادة:</p> <p>أ- المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل.</p> <p>ب- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم.</p> <p>2. دراسات أيوا: حيث تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:</p> <p>أ- الاستبدادي المنفرد.</p> <p>ب- الديموقراطي.</p> <p>ج- المتسيب المتساهل.</p> <p>3. دراسات ميتشيغان: وفيها تم تحديد بعدين للقيادة هما:</p> <p>أ- الاهتمام بالعمل.</p> <p>ب- الاهتمام بالإنتاج.</p> <p>4. نظرية ليكرت وأنماط القيادة الأربعة: وتعرف بنظام 1—2 حيث وضع ليكرت أربعة أنماط من القيادة هي:</p> <p>أ- النظام التسلطي المستغل.</p> <p>ب- النظام الاتوقراطي الخير.</p> <p>ج- النظام المشارك.</p> <p>د- النظام الديموقراطي.</p>	<p><b>مضمونها</b></p>

<p>5. نظرية الشبكة الإدارية: وتعتمد هذه النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة اللذين تم تطويرهما وهما الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالإنسان واستنادا إلى ذلك تم تحديد خمسة من الأنماط القيادية هي:</p> <p>أ- القائد المنسحب، المتسبب.  ب- القائد المهتم بالإنتاج.  ج- القائد الاجتماعي.  د- القائد الوسيط.  هـ- القائد المثالي.</p> <p>6. نظرية المشاركة (الخط المستمر)، المسماة بنظرية تاننوم وشميت في القيادة (لهلوب والصريرة، 2012: 128-129)</p>	
<p>1. يمثل هذا المدخل تحولاً كبيراً في التركيز العام للبحوث في مجال القيادة، وقد وسعت هذه النظرية من مجال البحوث حول القيادة لتشتمل على سلوكيات القادة.</p> <p>2. أثبتت الدراسات العديدة في سلوك القيادة صحة ومصداقية الطروحات الرئيسية التي طرحتها هذه النظرية.</p> <p>3. على مستوى المفهوم، أكد الباحثون في هذه النظرية أن سلوك القائد يتألف في الأساس من نوعين رئيسيين من السلوك هما: السلوك المتعلق بالعمل والسلوك المتعلق بالعلاقات. ولا يمكن التقليل من أهمية هذه النتيجة.</p> <p>4. أن النظرية السلوكية استكشافية حيث تزودنا بخريطة تصورية واسعة جديدة باستخدامها في محاولتنا لفهم تعقيدات القيادة (Northouse, 2019: 140-142).</p>	<p><b>مميزاتها</b></p>
<p>ولهذه النظرية انتقادات ونقاط ضعف، والتي من أهمها: أن الكثير من نتائج الدراسات والبحوث السلوكية أظهرت نتائج متناقضة أكثر من كونها متناسقة، وأن إغفالها للموقف، جعلها موضع نقد شديد، وهذا يعني أن سلوك القائد يختلف باختلاف الموقف، مما يشير إلى وجود بعض القصور في النظريات السلوكية بمفهومها الغربي، بحيث لا يسمح بتعميمها، مثلها مثل مدخل السمات (باشا، 2017: 73).</p>	<p><b>عيوبها</b></p>
<p>يرى الباحث أن إسهامات النظرية في القيادة وإدارة الأزمات في الآتي:</p> <p>1. أسهمت النظرية السلوكية إسهاماً إيجابياً لفهم عملية القيادة وتعقيداتها.</p> <p>2. أسهمت النظرية السلوكية من خلال تركيزها على سلوك القادة وما يفعلونه في مواقف مختلفة، وكيفية تصرفهم في وضع منهجية عملية للقيادة في التصرف في شتى المواقف المعقدة وغيرها.</p> <p>3. أسهمت في إعطاء أنماط قيادية مختلفة، منها ما يكون فعالاً في حالة الأزمات.</p>	<p><b>إسهاماتها</b></p>

## سادساً: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية:

النظرية الإجرائية (التبادلية)	
<b>مضمونها</b>	<p>تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم. والقيادة التبادلية تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال (الديراوي، وابوغين، 2021: 50).</p> <p>القائد التبادلي يتبع أسلوب الإدارة بالاستفتاء أي التدخل عند الضرورة، ويركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي، ويتصف بالديمقراطية (العجمي، 2008: 89).</p> <p>وفي هذا المدخل يرى القائد كل موظف بصورة مستقلة وقد يعامل كل شخص بطريقة مختلفة لكنها إيجابية، أي بالاعتماد على حاجات الفرد (عبوي، 2007: 91).</p> <p>ويكون هذا النمط القيادي واضحاً في الكثير من المنظمات التي تمتاز بيئة اعمالها بالاستقرار النسبي، فالمشاكل فيه واضحة ومحددة المعالم. ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية القصور في مواكبة التطورات والتعقيدات المستمدة من بيئة الاعمال لمعظم منظمات الاعمال (الحلاق، 2020: 44).</p>
<b>مميزاتها</b>	<p>للقيادة التبادلية مميزات وإيجابيات عدة، منها أنها تهتم بمخرجات العمل ومطابقتها مع النتائج المتوقعة، وتؤدي إلى تنشيط دور المرؤوسين للقيام بمهامهم، وإيجاد هياكل رقابية ذات كفاءة لتحقيق المعايير الموضوعية، ووجود التحفيز من خلال تبادل المنفعة بين القائد والمرؤوس، وتصميم إجراءات واضحة لضمان الجودة، ويتدخل القادة عند الضرورة لمساعدة المرؤوسين على إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء مميز، ووجود تنافس في العمل بين المرؤوسين مقابل الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف المرجوة، ورفع أداء المرؤوسين وتحسين الرضا الوظيفي، وتعديل المسار عند الانحراف من خلال التدعيم الشرطي (المكافأة والعقاب) (السليمان، 2020: 19).</p>
<b>عيوبها</b>	<p>1. تتناقض مع القيمة الإنسانية الأساسية المتمثلة في العدالة لأن النظرية التبادلية بين القائد والعضو وتقسّم العاملين في وحدة العمل إلى مجموعتين أحدهما فقط تحصل على اهتمام خاص، فإنها بذلك تبو عنصرية ضد المجموعة الأخرى، وهذا يؤدي إلى تكوين علاقات غير ثابتة بين القائد والمرؤوس.</p> <p>2. أن الأفكار الأساسية للنظرية لم يتم تطويرها بشكل كامل.</p> <p>أن الباحثين لم يشرحوا بما فيه الكفاية العوامل المحبطة التي تؤثر على العلاقة التبادلية بين القائد والعضو (هاوس، 2018، 211-213).</p>
<b>إسهاماتها</b>	<p>يرى الباحث أن إسهامات النظرية في القيادة وإدارة الأزمات في الآتي:</p> <p>1. تسهم النظرية التبادلية في القيادة وإدارة الأزمات من خلال تركيزها على الخطط والاستراتيجيات، وإطلاق الطاقات البشرية، وتطوير المواهب الجديدة.</p>

2. سهولة تقديمها في حالة الأزمات، حيث يجب أن يعرف الجميع بالضبط ما هو مطلوب منهم وكيف يجب القيام بالمهمة تحت الضغط.
3. في أوقات واثناء الأزمات يمكن للقيادة التبادلية المساعدة في الحفاظ على الوضع الراهن.

## النظرية التحويلية

### مضمونها

أول من طرح مفهوم القيادة التحويلية هو جيمس ماكجريجور بيرنز في كتابه "القيادة" عام 1978م، وقد عرفها على أنها: "علاقة من التحفيز والارتقاء المتبادل، الذي يحول الأتباع إلى قادة وزعماء، وذلك بتحويل العوامل الأخلاقية". زيادة على ذلك، ذهب بيرنز في التحديد أكثر من ذي قبل، مشيراً إلى أن: "ما يحدث بين واحد أو أكثر من الأفراد، هو اشتراك شخص مع الآخرين -في مثل هذه الطريقة التي تجمع القادة والأتباع- لتحقيق مستويات أعلى من التحفيز ودرجة أعلى من الأخلاق (باشا، 2017: 103).

وترى هذه النظرية بأن القائد التحويلي صاحب رؤية وصاحب رسالة واضحة، وينقل الناس من حوله نقلة حضارية، أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم والأخلاق والديمقراطية، يتمتع باحترام الآخرين ويحبون أن يقلدوه، ذو جاذبية خاصة في شخصيته (العجمي، 2008: 89 - 90). ويرى كلاً من نويل تيشي وماري ديفانا في كتابهما (القائد المغير والمحول) عام 1986م، أن القيادة المغيرة المحولة هي قيادة منظمة تقوم بدراسة وتحليل التغيرات بطريقة هادفة ولديه القدرة على تحريك الموارد في مجالات ذات إنتاجية متدنية إلى إنتاجية أكبر، وتتم عملية إجراء التغيرات والتحويلات في ثلاث مراحل هي:

1. الشعور بالحاجة إلى التحديد.
2. تكوين رؤية وبصيرة جديدة.
3. احاث التغيير بشكل مؤسسي منظم.

وان للقائد المغير المحول خصائص أهمها:

تحديد مهمتهم على انهم قادة تغيير، امتلاك صفات الشجاعة كأفراد، لديه ثقة وایمان بالبشر وقدراتهم، يجعل للقيم تأثيراً وتوجيهاً لحياتهم، يمتاز بعشقه للتعلم مدى الحياة، لديه القدرة على التعامل مع الظواهر المعقدة والغموض، لديه رؤية مستقبلية (البدری، 2002: 181 - 182).

وقد طور باس وافوليو عام 1994م استبانة متعددة العناصر بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة ابعاد هي:

1. الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
2. الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.



<p>3. الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.</p> <p>4. الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء (المداخ وخضر، 2021: 41 - 43).</p> <p>وقد اضيف بعدُ خامسٌ هو:</p> <p>5- التمكين: وهو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الامامية، من خلال تمكينهم من التصرف عن طريق امدادهم برؤية للمستقبل للوصول إلى الهدف بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت (الحلاق، 2020: 48 - 49).</p>	
<p>1. لقد تم بحث القيادة التحويلية على نطاق واسع ومن جوانب عديدة.</p> <p>2. أن للقيادة التحويلية جاذبية بديهية فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعا عن التغيير بالنسبة لآخرين ويتلاءم هذا المفهوم مع الفهم السائد بالمجتمع حول معنى القيادة.</p> <p>3. تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الاتباع والقادة.</p> <p>4. يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى.</p> <p>5. القيادة التحويلية تؤكد بشكل قوي حاجات الاتباع وقيمهم واخلاقهم (هاوس، 2018، 242-243).</p>	<p><b>مميزاتها</b></p>
<p>1- تفتقر إلى الوضوح في المفهوم ولأنها تغطي مدا واسعا يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة فإنه من الصعوبة أن نحدد بوضوح حدود القيادة التحويلية.</p> <p>2- أن القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنها سمات شخصية وليس على أنها سلوك يتم تعليمه للناس.</p> <p>3- أن القيادة التحويلية نخبوية وغير ديموقراطية.</p> <p>أنها مرشحة بأن يتم إساءة استغلالها فهي انما تعني بتغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة ولكن من الذي يحدد ما إذا كانت الاتجاهات الجديدة جيدة ومؤكدة؟ (هاوس، 2018، 244-245).</p>	<p><b>عيوبها</b></p>
<p>يرى الباحث أن اسهامات النظرية في القيادة وإدارة الأزمات في الاتي:</p> <p>1. تعتبر نظرية القيادة التحويلية من أكثر المداخل الملائمة لمواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العامة، مما يعزز الحاجة لقادة قادرين على استيعاب التحديات، واعتبارها عامل أساسي في اختيار النمط المستخدم لمواجهتها.</p> <p>2. ترى هذه النظرية أن لدى القائد الرؤية المستقبلية البعيدة، والتي تتجسد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، والقدرة على تصور التهديدات التي قد تنتج عن التغيرات البيئية المحيطة في الاجل الطويل، وهذا مما يعزز قدرة القائد على إدارة الأزمات.</p> <p>3. تصف النظرية التحويلية كيف يمكن للقادة القيام بتطوير وتنفيذ التغييرات المهمة في المؤسسات، وهذا مما يسهل دور القيادة في إدارة الأزمات.</p>	<p><b>إسهاماتها</b></p>

## نظرية قيادة الفريق

<p>نشأت هذه النظرية بسبب التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات اليوم كإعادة الهيكلة التنظيمية والمنافسة الاقتصادية العالمية والتنوع المتزايد داخل القوى العاملة والتوسع في التقنية وفي هذه البيئة السريعة التغير، وهنا سعت العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والقدرات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر (دريوش، 2012: 58).</p> <p>معظم العلماء الأوائل الذين قاموا بدراسة المجموعات اتفقوا على وظيفتين جوهريتين للقيادة هما:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- مساعدة المجموعة على تنفيذ مهمتها (أي المهام الوظيفية)</li> <li>2- المحافظة على تماسك المجموعة وقيامها بوظيفتها (أي وظيفة الصيانة).</li> </ol> <p>ولقد صاغ (ماكارت MaGrath) في عام 1964م نموذجًا يحدد الوظائف الأساسية لفاعلية الفريق، أخذًا في الاعتبار تحليل الموقف داخليًا وخارجيًا، بناءً على نتائج التحليل بقرار القائد التدخل من عدمه في عمل الفريق.</p> <p>والأنماط الأربعة الآتية لوظائف القيادة للمجموعة هي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- تشخيص العجز داخل المجموعة (المراقبة / داخليًا).</li> <li>2- القيام بإجراء علاجي لتصحيح العجز داخل المجموعة (إجراء تنفيذي / داخليًا).</li> <li>3- التنبؤ بالتغيرات البيئية المتوقعة (المراقبة / خارجيًا).</li> <li>4- القيام بإجراء وقائي استجابة للتغيرات البيئية (إجراء تنفيذي / خارجيًا)</li> </ol> <p>(هاوس، 2006: 222-223).</p>	<p><b>مضمونها</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- أنه صمم للإجابة عن العديد من الأسئلة التي لم تكن لها إجابة في البحوث التي أجريت على المجموعات الصغيرة سابقًا وذلك من خلال التركيز على مجموعات العمل التنظيمية الحقيقية وما تتطلبه القيادة.</li> <li>2- أنه يطرح دليلًا إرشاديًا معقدًا يساعد القادة على تصميم الفرق الفعالة والحفاظ عليها ولا سيما حين لا يرقى الأداء إلى مستويات مقبولة.</li> <li>3- أنه يأخذ في الاعتبار الدور المتغير للقادة والاتباع في المنظمات (هاوس، 2006: 237).</li> </ol>	<p><b>مميزاتها</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- إحدى نقاط ضعف مدخل قيادة الفريق أنه ليس مدعومًا بالكامل حيث لم يتم اختباره في المجال التطبيقي على فعالية الفريق وجماعات العمل التنظيمية لأنه يعتبر مدخلًا نسبيًا في دراسة الفرق على الرغم من أن أحد نقاط قوة هذا النموذج انه يأخذ في الحسبان الطبيعة المعقدة لقيادة الفريق إلا أن هذا التعقيد يعد كذلك أحد نقاط ضعف هذه النظرية (هاوس، 2006: 238-239).</li> </ol>	<p><b>عيوبها</b></p>
<p>يرى الباحث أن مساهمات النظرية في القيادة وإدارة الأزمات في الآتي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- أسهمت في الهام القادة بتكوين فريق فعال ومتخصص لإدارة الأزمات.</li> <li>2- اتخاذ القادة الإجراءات الوقائية من خلال التنبؤ بالمتغيرات البيئية المحيطة في ادارتها للازمات.</li> </ol>	<p><b>إسهاماتها</b></p>

## المبحث الثاني

### إدارة الأزمات

#### مقدمة

أصبحت الأزمات جزءًا لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، بل أن وقوع الأزمات في أرجاء العالم أصبح من حقائق الحياة اليومية، فالأزمات هي حقيقة من حقائق حياة المؤسسات أو التنظيمات وغيرها، حيث أن كل المؤسسات أو المنظمات يمكن أن تتعرض لها بدءًا من مؤسسة صغيرة إلى أكبر مؤسسة عامة أو خاصة، يمكن للأزمات بشكل مفاجئ تعطيل قدرة المؤسسة على تحقيق مهمتها بكفاءة وفعالية.

فالأزمة تمثل نقطة تحول تنطوي على درجة من الغموض والمخاطرة لكنها قد تكون فرصة لإعادة اكتشاف المنظمة لذاتها وإطلاق القدرات الابداعية والابتكارية وإيجاد الحلول السديدة لمواجهتها، لذلك يعد التعامل مع الأزمات أحد أهم محاور الاهتمام في الإدارة والذي يتطلب نوع خاص من القادة الإداريين من ذوي المهارات والسمات القيادية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

وتعد إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة في الإدارة، فقد أصبحت موضوعًا إداريًا مهما للإداريين في عصر الأزمات، وكانت البدايات الأولى لظهور علم إدارة الأزمات مرتبطًا كمصطلح وضعي بمجال الإدارة العامة، حيث مارسته الدول والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، ثم مارسته أيضا المنشآت الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة والمتلاحقة، لإنجاز مهام عاجلة وحل مازق طارئة.

وتعتبر أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 م النموذج الناجح لإدارة الأزمات وإشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات (بغداد، 2014: 56).

#### أولًا: مفهوم إدارة الأزمات:

أن مفهوم الأزمة يعتبر من المفاهيم المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فهو يمس كل جوانب الحياة، بدءًا من الأزمات التي تواجه الأفراد، مرورًا بأزمات الحكومات والمؤسسات، وانتهاءً بالأزمات الدولية، ولتوضيح مفهوم إدارة الأزمات، نورد أولاً مفهوم الأزمة في الآتي:

## تعريف الأزمة:

الأزمة في اللغة: الأزمة في المعجم الوسيط: جاءت مشتقة من الفعل "أزم) على الشيء (أزمًا): عض بالفم، و(الأزمة): الشدة والقحط، وازمت عليهم السنة: اشتد قحطها، (تأزم): أصابته أزمة، جمعها اوازم (الأزمة — الأزمَة): الضيق والشدة، يقال: أزمة مالية، وأزمة سياسية، وأزمة مرضية" (المعجم الوسيط، 2004: 16).

وفي مختار الصحاح: "أنها الشدة والقحط، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب أيضا مأزم، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفة مأزمين" (الرازي، 1983: 13).

ومصطلح الأزمة (Crises) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين يرمز الأول للخطر والآخر يرمز للفرصة. وتشير كلمة الأزمة إلى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير إلى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الأسوأ. وفي الحضارة الإغريقية القديمة فإن الأزمات هي مواقف تحتاج إلى صناعة القرار، والأزمات تشكل نقط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الانسانية قادرة على أحداث تغييرات اساسية وجوهرية في المستقبل (اللامي والعيساوي، 2016: 12).

ويُعرّف قاموس ويبستر (Webster) الأزمة: "بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها، وأنها وضع وصل إلى مرحلة حرجة"

والأزمة في قاموس اكسفورد: "أنها نقطة تحول، أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الانسان، كالأزمة المالية أو السياسية، ونقطة التحول هذه هي وقت يتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل، ووجوب اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محددة" (جلدة، 2011: 18).

والأزمة اصطلاحًا: لا يوجد اتفاق موحد على تعريف الأزمة حيث تعددت التعريفات بتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز. وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات الخاصة بمصطلح الأزمة:

تعرف الأزمة عموماً بأنها "حالة تتطور بسرعة وتتطلب استجابة من شخص أو منظمة من أجل التخفيف من العواقب" (Firestone, 2020: 8).

والأزمة هي: "موقف أو حالة أو قرار، يواجه الأفراد والمؤسسات ويشكل تهديدًا خطير متوقع وغير متوقع يتطلب تسخير كل الامكانيات والطاقات والمبادرات الفردية والجماعية لتجاوز هذه الأزمة بأقل الخسائر بهدف البقاء والاستمرار" (العدوان، 2013: 88).

والأزمة هي: "موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها امام الجماهير، مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة، لتصويب الاوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي" (عبوي، 2006: 19).

والأزمة هي: "مصطلح علمي يعبر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة الحاصلة والواقعة والنكبة التي وقعت وحلت بهذه المنظمة أو المؤسسة أو الشركة أو الهيئة" (الحريري، 2012: 102).

والأزمة هي: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتتطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة" (جاد الله، 2007: 9).

#### تعريف إدارة الأزمات:

تتعدد التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات باختلاف الإطار الأكاديمي الذي تناوله من خلاله كل باحث أو مهتم بهذا الحقل، ونورد بعضاً من هذه التعريفات كما يلي:  
تعرف إدارة الأزمات بانها: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (Bundy, 2017: 2).

وتعرف أيضاً بأن إدارة الأزمات: "هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت" (Wester & Mobjork, 2017: 364).

ويقصد بها (الصيرفي) "منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المتوافرة والمهارات وانماط الإدارة السائدة" (الصيرفي، 2007: 28).

عرفها (العدوان): " إدارة الأزمات علم استخدام الأدوات العلمية والعملية للتعامل مع الأزمة بمراحلها المختلفة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) لمعالجتها والسيطرة عليها أو تخفيف من حدتها سعياً لتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابيتها" (العدوان، 2013: 91).

ويرى (أبو سريع) أن مفهوم إدارة الأزمات يعني: "عملية إدارية تستخدم التقنيات الحديثة لوضع الخطط وجمع المعلومات وتحليلها، لتحديد الأزمات المتكررة والتنبؤ بالأزمات المحتمل وقوعها، ووضع السيناريوهات وتنظيم العمل بين الكوادر البشرية لمواجهةها وإدارتها بفاعلية وكفاءة وتجنب المفاجأة والعمل بعشوائية" (أبو سريع، 2008: 40).

ويعرفها (اللامي والعيساوي) على أنها: "تقنية علمية تتضمن منهجاً علمياً ومنطقياً يجعل المنظمة قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها وسلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" (اللامي والعيساوي، 2016: 44).

ويرى (مهنا) "أن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارة المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركات واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة" (مهنا، 2004: 20).

ويمكن تعريف إدارة الأزمات إجرائياً: بأنها عبارة عن مجموعة من المعالجات والحلول المبتكرة التي تتجاوز الأساليب الإدارية الروتينية المتعارف عليها بهدف الحفاظ على استمرار واستقرار المؤسسة من خلال سيطرة قيادة جامعة صنعاء على الأزمة أثناء فترة الحرب ومحاولة تحويل التهديد إلى فرصة بحسب الإمكانيات المتاحة.

### ثانياً: خصائص الأزمات:

هناك العديد من الخصائص التي تميز الأزمة، والتي تواجهها القيادة، وهناك من يرى أن أهمها: (أبو فارة، 2020: 26-28) (اللامي والعيساوي، 2016: 19):

- 1- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة.
- 2- ينقص فيها التحكم في الأحداث.
- 3- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، فمديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرار الفاعلة.
- 4- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح الخطأ.
- 5- التهديد الشديد للمصالح والأهداف كانهيار الكيان الإداري.
- 6- المفاجأة الكبيرة والعنيفة عند وقوعها والسرعة التي تحدث بها.

7- التداخل والتعدد في الاسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة واتساع جبهة المواجهة، وهذا يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة والى حدوث علاقات جديدة.

8- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

9- الارتباك في اتخاذ القرار الصائب نتيجة انعدام حالة التوازن لدى صناع القرار عند وقوع الأزمة، فأنهم قد يصبحون تحت سيطرة آراء الآخرين من المتخصصين وغير المتخصصين.

10- ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى: أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة، وأصحاب مشكلات سابقة وغيرهم، ويؤدي هذه القوى إلى دعم شدة وعنفوان الأزمة، وتزداد المطالب بضرورة احداث تغييرات إدارية جوهرية في المنظمة.

11- تؤدي الأزمة إلى ظهور اعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، مثل: تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية، والتوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل، وعدم الانتماء، واللامبالاة، والتظاهرات والغضب، والتخريب واتلاف موجودات المنظمة، وغيرها من الظواهر والسلوكيات التي قد تنشأ نتيجة الأزمة.

بينما هناك من يرى أنها: (جاد الله، 2007: 20-21):

- 1- المفاجأة
- 2- نقص المعلومات.
- 3- تصاعد الاحداث.
- 4- فقدان السيطرة.
- 5- حالة الذعر.
- 6- غياب الحل الجذري السريع.

ويرى آخرون (كنعان، 2015: 70) أن الأزمة تُميز من خلال ثلاثة عناصر:

هي التهديد والوقت والمفاجأة.

1- التهديد: هو عائق محتمل للحالة أو الهدف المرغوب تحقيقه من قبل الفرد أو المنظمة، وهو يحدث إذا صانعي القرار تعرفوا عليه واعتقدوا انه سيعيق انجاز الهدف.

2- الوقت: وقت القرار قصير حيث الحالة ستتغير في المستقبل القريب، بحيث بعدها لا يمكن أن يصنع قرار، أو القرار يمكن أن يصنع تحت ظروف أقل مناسبة.

3- المفاجأة: تشير إلى قلة إدراك ووعي صانعي القرار بأن الأزمة من المحتمل أن تحدث، وحتى إذا الخطط موجودة للأزمة وتم إدراك وجودها، فإن الأفراد يمكن أن يتفاجؤوا.

من خلال ما سبق يتضح للباحث أن خصائص الأزمات تتلخص في المفاجأة والتهديد وتسارع الأحداث، وضغط الوقت، ونقص وغموض المعلومات، وسيادة حالة الخوف والقلق وتقييد التفكير، والتداخل والتعدد في الاسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهمة وغير المهمة واتساع جبهة المواجهة.

ويرى الباحث أن خصائص الأزمات أثناء الحرب بالإضافة للخصائص السابقة أنها تتسم بالتعقيد الشديد، والتهديد الشديد للبنى التحتية للمؤسسة ومصالحها وأهدافها ولمواردها البشرية والمادية، وانخفاض وصعوبة القدرة على السيطرة؛ وذلك لان الأزمات أثناء الحرب نابغة من البيئة الخارجية للمؤسسة وخارجة عن ارادتها، مما يترتب عليها أزمات مركبة ومتشعبة، ومن الخصائص المهمة أيضاً نقص وشحة التمويل والامكانيات.

### **ثالثاً: أسباب نشوء الأزمات:**

أن الأزمات كغيرها من الظواهر لايد من أن وراء حدوثها أسباب وتراكمات دفعت بها للظهور، لذلك الأزمة تنشأ لأسباب مختلفة وهذه الاسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الأزمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، وبصفة عامة ومن خلال اراء الباحثين في ذلك يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب الآتية (اللامي والعيساوي، 2016: 26-32)، (احمد، 2013: 24-30):

1- سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين مهمين هما:

أ- المعلومات المبتورة، والتي ترجع أسبابها إلى قلة المعلومات عن احتمال وجود أزمة، وعدم القدرة على جمع معلومات متكاملة، وعدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة، والمعلومات السريعة والمتلاحقة والمتغيرة لا يمكن الالمام بها، وتضارب وتناقض وتشويش المعلومات.

ب- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

2- سوء الإدراك: ينشأ سوء الإدراك نتيجة خطأ أو تضارب المعلومات وعدم استيعابها بطريقة سليمة وبالتالي الفشل في اتخاذ القرار الحكيم.



3- سوء التقدير والتقييم: ينشأ سوء التقدير والتقييم للموقف نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس والاقلال من قدرات الآخرين وبالتالي الاستهانة بهم في الوقت الذي تزداد فيه قوتهم وخطرهم، والمغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، أو الشك في قيمتها وعدم تحليلها.

4- الإدارة العشوائية: لا تستند هذه الإدارة على أسلوب علمي في إدارة أمورها فهي تعالج ظواهر المشكلات ولا تهتم بجذور المشكلة ولا تستند على معايير أداء واقعية للحكم على الأمور وهذا مظهر من مظاهر قصور وضعف الإدارة الذي يترتب عليه وقوع أزمات عديدة، ومن أهم أسبابها عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط، عدم الاحترام للهيكلة التنظيمي، عدم التوافق مع روح العصر، سيطرة النظرة الأحادية السوداوية، قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق، عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

5- الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم، ومن أسباب الابتزاز استعراض القوة امام الآخرين، وتعارض المصالح، والرغبة في صنع أزمة، الرغبة في تدمير الآخرين أو المنظمات الأخرى المنافسة، والاستسلام للابتزاز.

6- اليأس: هو فقدان الأمل في حل المشاكل والأزمات، وبما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، ويرجع ذلك لأسباب تدهور في الأنظمة الإدارية، والشعور بالظلم، وانخفاض الدخل والراتب، وعدم حل الإشكاليات، والقمع الإداري، والشعور بعدم الرغبة في العمل.

7- الإشاعات: من أهم مصادر الأزمات، بل أن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات هي انعدام الحقائق، ووجود تخبط لدى المسؤولين، وجود أطماع للذين يروجون للإشاعات، توافر مناخ فيه حجب المعلومات والحقائق، تقليل الشائعات بسهولة

نتيجة لوجود توتر جماهيري، عدم وجود متحدث رسمي للرد الشائعات وتبيين الحقائق، سوء الإدارة وعدم القدرة على مواجهة الأزمات.

8- استعراض القوة: هذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضًا مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنتين معًا.

9- ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

10- الأخطاء البشرية: وهي تعني أخطاء ترجع إلى انعدام رغبة أو قدرة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة، وتعود الأخطاء البشرية للعديد من الأسباب أهمها عدم تناسب التعليم مع الوظيفة القائم بها، اختيار اشخاص لا تتوفر فيهم صفة القيادة أو مهاراتها لاتخاذ القرارات، قلة الخبرة وانعدام التدريب للقيادات، وتدهور الحالة المعنوية للقيادات وعدم الاستقرار، والتعب والارهاق، والإهمال وعدم التركيز في العمل.

11- الأزمات المتعمدة المخططة: قد تستغل بعض منظمات الأعمال المنافسة، عناصر الضعف في منظمات أخرى لإحداث أزمة في أنظمتها الداخلية أو في منتجاتها، أو افتعال المشاكل والأزمات أما للتمويه على أزمات أكبر، أو محاولة صرف الأنظار عن أزمة حقيقية بافتعال أزمة جانبية وهمية، أو لتحقيق مصالح وأغراض إدارية، أو اقتصادية، أو شخصية.

12- تعارض الأهداف: في غياب القيادة الديمقراطية وعدم مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح قد تتعارض أهداف صناعات القرار مع متخذي القرار مع منفذو القرار مع أصحاب المصلحة ويحدث تعارض وصراعات بينهم وبالتالي اختلاف على الأهداف وفقدان للمصداقية فتكون المنظمة موطنًا للكثير من الأزمات.

13- تعارض المصالح: يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

وهناك من يقسم أسباب الأزمات (الفقيه، 2011: 27-29) إلى نوعين:

1- أسباب بشرية: وتكون نتيجة أخطاء بشرية (غير مقصودة) الناتجة عن أخطاء السلوك البشري، فتشمل الإدراك الخاطئ للأوضاع، التسرع في اتخاذ القرارات، الإدارة

العشوائية، وغيرها، واخطاء بشرية عمدية (مقصودة) وهي التي يصنعها الانسان بإرادة وتخطيط، ويندرج تحت هذا النوع الاعمال الإرهابية والتخريبية والحروب.

2- أسباب طبيعية: هي تلك الأسباب المتصلة بالكوارث الطبيعية بأنواعها المختلفة، كالزلازل والبراكين والاعاصير والفيضانات وما شابهها.

ويرى البعض أن أسباب الأزمات (الحوامة، 2003: 15) من حيث الآتي:

1- علاقة المسبب بالمنظمة: وهنا قد تكون الأسباب داخلية تنبعث من داخل الكيان الإداري ويتعلق بالقرارات، والسياسات والخطط، وضعف الرقابة، والفساد الإداري، وكثرة الأخطاء وتكرارها، وعدم الرضى، وتدني الولاء للمنظمة، وضعف تصميم الهيكل التنظيمي، وعدم وضوح المسميات الوظيفية.

أما الأسباب الخارجية فهي مرتبطة بعلاقة المنظمة المباشرة وغير المباشرة مع بيئتها الخارجية مثل المنافسين والمزودين والعملاء والتشريعات ومعايير المجتمع وقيمه، والتغيرات السياسية، يضاف إلى ذلك الظروف الاقتصادية للدولة من حيث مادية الأسباب.

2- من حيث مادية الأسباب وعدم ماديته، وتتعلق هذه في نقص المواد الخام أو عدم كفاية الموارد البشرية أو عدم وجود المباني الكافية.

أما غير المادية فمثل التشريعات، والتغيرات السياسية والاولويات الإدارية.

وبحسب (أبو فارة، 2020: 103-111) أن أسباب الأزمات تقسم إلى الآتي:

1- أسباب بيئية:

وهي العناصر التي لا يكون للمنظمة سيطرة عليها، أو تكون سيطرتها عليها بشكل محدود جدًا، وأهم العناصر البيئية التي قد تكون سببًا في وقوع الأزمة هي:

أ- عناصر سياسية: مثل الظروف السياسية غير المستقرة وما يترتب عليها من أحداث وحوادث.

ب- عناصر قانونية: مثل سياسات الحكومة تجاه منظمات الأعمال.

ج- عناصر اقتصادية ومالية: كالفشل في تحقيق التشغيل الاقتصادي السليم، والتضخم الاقتصادي، والانخفاض الكبير في معدلات الربحية، والانهيال في أسعار الأسهم، والكساد والبطالة، وغيرها.

- د- عناصر اجتماعية: من هذه الأسباب انتشار الشائعات السلبية حول المنظمة، الانفجار السكاني، الصراعات الاجتماعية، ظروف السوق غير المستقرة.
- ه- عناصر طبيعية: الاختلالات في البيئة الطبيعية.
- و- عناصر تنافسية: مثل توقعات المستفيدين، وتراجع قوة الزبائن.
- ز- عناصر تكنولوجية: مثل التقادم التكنولوجي.

## 2- أسباب تنظيمية:

- أ- طبيعة إدارة المنظمة، وأسلوب ونمط الإدارة وسوء التعامل مع المشكلات، وسوء إدارة الموارد، والمركزية العالية، وإدارة المنظمة بطريقة عشوائية.
- ب- اليأس
- ج- ابتزاز إدارة المنظمة
- د- الإشاعات
- ه- التعارض بين الأطراف المختلفة في المنظمة
- و- أخطاء الكادر البشري وقصوره
- ز- انخفاض الروح المعنوية
- ح- عدم التقدير الصحيح للموقف
- ط- عدم الفهم الصحيح للموقف
- ي- صناعة الأزمات (افتعالها)
- ك- عدم وجود موارد بشرية كافية، ودعم احتياجاتها
- ل- أحداث تغيير فريق أو فرق المنظمة
- م- استقالة وترك مدير مهم أو مجموعة مديرين مهمين للمنظمة
- ن- الإضرابات.

## 3- أسباب مشتركة (بيئية وتنظيمية):

وهي الأسباب الناجمة عن التفاعل بين العناصر البيئية والعناصر التنظيمية، والتي غالباً تنجم الأزمة نتيجة:

- أ- المشكلات التي تتفاقم بسبب سوء تدفق المعلومات، وسوء صناعة القرار.
- ب- عملية التخريب (لآلات ومكائن ومعدات وتسهيلات المنظمة المختلفة...).

#### 4- أسباب طبيعية وغير طبيعية:

- أ- أسباب طبيعية: وهي الأسباب الخارجة عن إرادة الانسان.
- ب- أسباب من صنع الانسان: وهي الأسباب النابعة من التصرفات الإنسانية، سواء كانت هذه التصرفات صادرة من داخل المنظمة أو من خارجها.

الشكل رقم (5): يوضح أسباب نشوء الأزمات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (أبو فارة، 2020)، (اللامي والعيساوي، 2016)، (احمد، 2013)

## رابعاً: أنواع الأزمات:

تتعدد الرؤى والتصنيفات التي ينظر منها الباحثون إلى الأزمات وتختلف وفقاً للمعيار الذي يتم استخدامه في التصنيف، ومعرفة وفهم نوع الأزمات وتصنيفها مفيد في التعامل مع تلك الأزمات لذلك جرت محاولات عديدة لوضع أصناف للأزمات وذلك تبعاً لاختلاف المعايير التي يتبناها كل باحث في ذلك، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع الأزمات وفقاً للآتي:

### 1- من حيث مستواها:

- أ- أزمات عالمية (دولية) تؤثر على العالم كله مثل الحروب.
- ب- أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم.
- ج- أزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها.
- د- أزمات تنظيمية تؤثر على المؤسسات داخل الدولة الواحدة (جاد الله، 2007: 16).

### 2- من حيث موضوعها:

- أ- أزمات دينية
- ب- أزمات اقتصادية
- ج- أزمات سياسية
- د- أزمات اجتماعية
- هـ- أزمات ثقافية (عياصرة واحمد، 2008: 85).

### 3- من حيث شمولها:

- أ- أزمات شاملة عامة
- ب- أزمات جزئية خاصة.

### 4- من حيث عمقها:

- أ- أزمات سطحية هامشية التأثير
- ب- أزمات عميقة جوهرية التأثير.

### 5- من حيث شدتها:

- أ- أزمات عنيفة يصعب مواجهتها
- ب- أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.

### 6- من حيث معدل تكرارها:

- أ- أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث

ب- أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر (العدوان، 2013: 108).

7- من حيث مراحل تكوينها:

أ- مرحلة النشأة

ب- مرحلة النمو

ج- مرحلة النضج

د- مرحلة الانحسار (ماهر، 2006: 34).

8- من حيث محتواها:

أ- أزمات معنوية يصيب الضرر الاحاسيس والقيم

ب- أزمات مادية يصيب الضرر الموجودات والأموال

ج- أزمات مزدوجة يصيب الضرر النواحي المعنوية والمادية (الصيرفي، 2007:

46).

9- من حيث المصدر:

أ- أزمة مصدرة، كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.

ب- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت سياسية أو غيرها.

10- من حيث الهدف:

أ- إرهاب الطرف الآخر، كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب.

ب- الابتزاز، كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

11- من حيث المستهدف بالاعتداء:

أ- اعتداء على شخصيات.

ب- اعتداء على ممتلكات (حسان، وداغستاني، 2019: 29).

12- من حيث المدة الزمنية:

أ- أزمات قصيرة الأمد يتم اخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة

ب- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحياناً إلى سنوات.

13- من حيث الآثار:

أ- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية

ب- أزمات ذات آثار وخسائر مادية



- ج- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية  
د- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

14- من حيث طبيعة الحدوث:

- أ- أزمة بفعل الانسان مثل التهديد بالغزو العسكري، والإرهاب، والاضطرابات العامة،  
والحرائق، والتلوث، وغيرها  
ب- أزمة طبيعية مثل الزلازل والبراكين، والاعاصير، والفيضانات، والجفاف... إلخ  
(المساعدة، 2012: 34-36)

الشكل رقم (6): يوضح أنواع الأزمات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (جاد الله، 2007)، (عياصرة واحمد، 2008)، (العدوان 2013)، (ماهر، 2006)، (الصيرفي، 2007)، (حسان، وداعستاني، 2019)، (المساعدة، 2012)

## خامساً: مراحل تطور الأزمات وإدارتها:

أن الأزمة ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتركيبها وفي العوامل الدافعة لها، ولذلك فهي تمر بمراحل متعددة ولكل مرحلة خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها ولكنها تشكل بعضها مع بعض حلقات متكاملة توضح مسار الأزمة وتطورها، وتكمن أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها، مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة، والحد من تداعياتها وآثارها (جاد الله، 2007: 31).

وقد اختلفت الرؤى والتوجهات حول تحديد مراحل الأزمة وتصنيفها، فهناك من يصنف الأزمة وفقاً لمرحلة التكوين (دورة حياة الأزمة)، وآخرون يرون أن تصنيف الأزمة وفقاً للمدة الزمنية، وهناك من يصنفها حسب التأثير، يمكن ايضاحها في الآتي:

### 1- تصنيف مراحل الأزمة حسب المدة الزمنية:

تم تصنيف الأزمة وفقاً للمدة الزمنية لها والتي سردها (العدوان، 2013: 92-93) حسب مجموعة من الباحثين في ثلاثة مراحل هي:

#### أ- مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي المرحلة التي تمثل اتخاذ التدابير والإجراءات الوقائية وذلك للحيلولة دون وقوع الأزمة قدر الامكان من خلال اكتشاف اشارات الانذار، والاستعداد والوقاية.  
وتركز مرحلة ما قبل الأزمة على أمرين أساسيين هما (أبو فارة، 2020: 246):

- تحليل النقاط الحرجة: تخفق كثير من المنظمات في التعامل مع الأزمات بدرجة عالية وفاعلية، ويرجع ذلك لأسباب كثيرة من أهمها عدم نجاح المنظمات في تشخيص وتنبؤ حدوث الأزمات، فالخطوة الأولى تبدأ من قيام المنظمات بتحليل النقاط الحرجة، حيث يتم التركيز على كشف العديد من الأسباب التي يمكن أن يترتب عليها حدوث أزمات.

- نظم الإنذار المبكر: تتطلب إدارة الأزمات وجود أنظمة فعالة للإنذارات المبكرة، والتي تمكن المنظمات من المراجعة الدورية لأدائها في كافة المستويات الإدارية.

#### ب- مرحلة حدوث الأزمة:

وهي المرحلة التي تعد اختبار حقيقي للخطط والتجهيزات والتدريب الذي تم اعداده في المراحل السابقة، وذلك من خلال تفصي فترتها والتخفيف من حدتها واحتواء الاضرار لتقليل الخسائر.

يتم خلال هذه المرحلة تطبيق الخطط والاستراتيجيات المُعدة مسبقًا للعمل على وقف الأزمات أو الحد من تأثيرها، حيث يتم تقييم الاستراتيجيات، واختيار أنسبها، وقد تحتاج إلى إجراء تعديلات حسب شدة الأزمات، وعادة ما يكون هناك استراتيجيات أساسية، واستراتيجيات بديلة يتم اللجوء إليها وتطبيقها في حال فشلت الاستراتيجيات الأساسية، وفي حال عدم نجاح تلك الاستراتيجيات فإن الحل الأمثل يتمثل في تقييم كل موقف على حده، وتقديم الحلول الملائمة للمواقف المختلفة (العلوان، 2020: 939).

### ج- مرحلة ما بعد الأزمة:

تقوم على اساس معالجة الاثار السلبية الناتجة عن الأزمة بعد انتهائها، واستعادة نشاطها والتعلم والاستفادة منها مستقبلاً، بعد التعافي من الأزمات والعودة إلى الحياة الطبيعية يتم إجراء التقييم والتغذية الراجعة للخطط والاستراتيجيات وأساليب إدارة تلك الأزمات، وتُعد مخرجات مرحلة ما بعد الأزمة بما فيها من تقييم وتعلم، مُدخلات للمرحلة الأولى، المتمثلة في مرحلة ما قبل الأزمة، لذا يجب على المؤسسات الاستفادة من هذه المرحلة في الأزمات المستقبلية (العلوان، 2020: 940).

### 2- تصنيف الأزمة حسب مرحلة التكوين (دورة حياة الأزمة):

يرى (الخصيري، 1990: 76) أن الأزمة من حيث مراحل التكوين تمر في المراحل التالية:

أ- الأزمة في مرحلة الميلاد (النشوء).

ب- مرحلة النمو (الاتساع).

ج- مرحلة النضج.

د- مرحلة الانحسار والتقلص.

هـ- مرحلة الاختفاء.

### 3- تصنيف مراحل الأزمة حسب تأثيرها في المؤسسة:

يرى (الرزام، 1995: 28-29) أن الأزمة من حيث تأثيرها في المؤسسة تمر بالمراحل التالية:

أ- مرحلة الصدمة.

ب- مرحلة التراجع.

ج- مرحلة الاعتراف.

د- مرحلة التسوية.

وهناك تصنيفات أخرى لمراحل تطور الأزمة، منها تصنيف (أبو فارة، 2020: 43) والتي أسماها بالمراحل العامة للأزمة:

أ- مرحلة الأزمة التحذيرية.

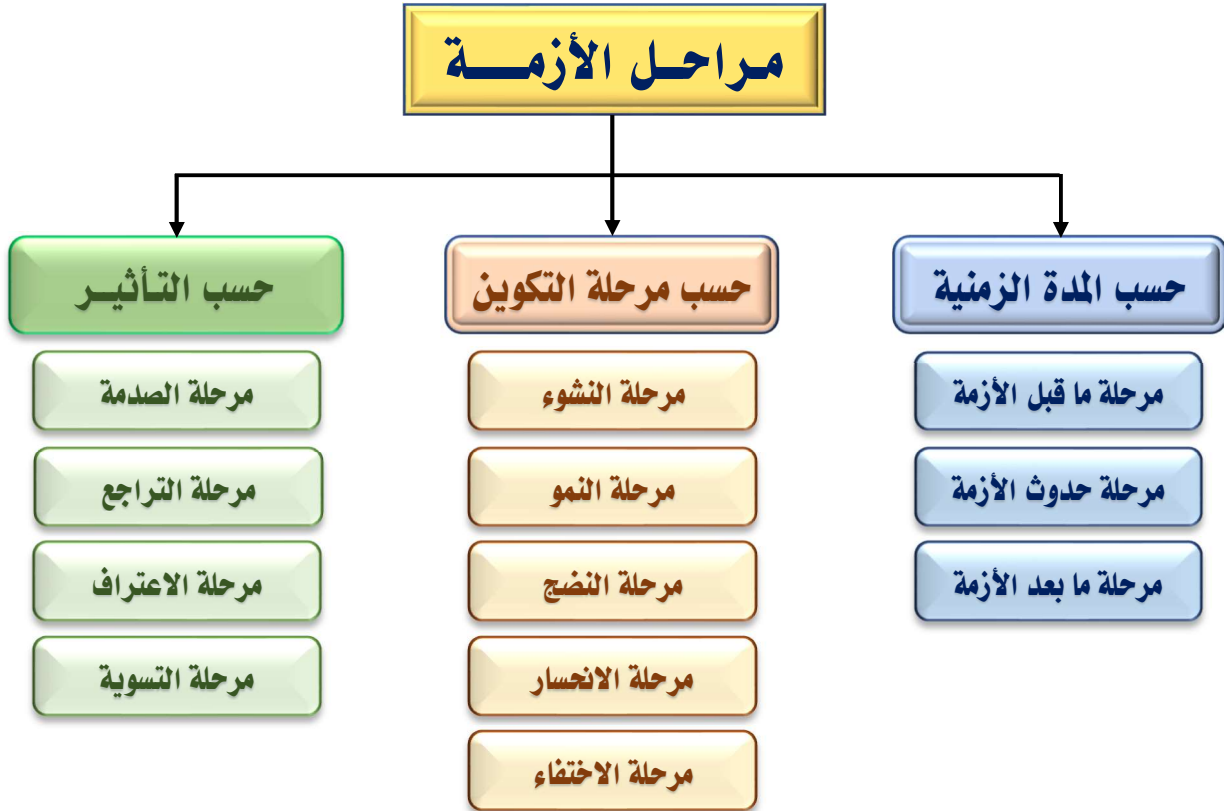
ب- مرحلة انفجار الأزمة (المرحلة الحاسمة والخطرة).

ج- مرحلة الأزمة المزمنة.

د- مرحلة استعادة الثقة.

هـ- مرحلة اختفاء الأزمة والعودة إلى انتظام العمل.

الشكل رقم (7): يوضح مراحل الأزمة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (جاد الله، 2007)، (العدوان 2013)، (الرزام، 1995)

وبالنسبة لمراحل إدارة الأزمات توجد تصنيفات عديدة وذلك حسب اختلاف تخصصات وتوجهات الباحثين والكتاب، إلا أنها تصب في إطار واحد لمواجهة وإدارة الأزمة، فمنهم من قدم نماذج لإدارة الأزمات تعكس المراحل الأساسية التي تمر فيها، نذكر أهمها في التالي (كنعان، 2009: 85):

#### 1- نموذج بيرسون وميتروف (Pearson & Mitroff):

تمر عملية إدارة الأزمة بعدة مراحل، المرحتين الأوليتين عبارة عن خطوات مبادرة قبل حدوث الأزمة، حيث يتم فيهما ملاحظة الإشارات والعوارض الأولية التي تصدر قبل حدوث الأزمة، أما المرحتين التاليتين فهما بعد حدوث الأزمة، وفيهما تتم محاولة التصدي للأزمة، وفي حال عدم إمكانية التصدي لها، محاولة التخفيف من آثارها قدر الإمكان، وبعد انتهاء الأزمة يجب التعلم والاستفادة من الخبرات من أجل أزمات أخرى.

وقد اعتمد (بيرسون وميتروف) مقياسا مكون من خمس مراحل لإدارة الأزمة هي:

##### أ- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة (جاد الله، 2007: 52).

##### ب- الاستعداد والوقاية:

وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو تقليل آثارها، ويجب أن تتوفر لدى المؤسسة الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة، وتعمل على استظهار أي علامات للضعف ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمؤسسة.

##### ج- احتواء الأضرار والحد منها:

وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، بمعنى الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

#### د- استعادة النشاط:

أن هذه المرحلة تشتمل على إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل، قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول المادية والمعنوية التي فقدت، والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

#### هـ- التعلم:

وهي المرحلة الأخيرة، وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وإعادة التقويم وتحسين ما تم إنجازه في الماضي.

#### 2- نموذج اوجستين (Augustine):

قدم اوجستين نموذجا مبسطا من ست مراحل كي يكون مرشدا أو دليلا لإدارة الأزمات وهذه المراحل هي كالآتي (الطيراوي، 2008: 51-52):

#### أ- مرحلة تجنب الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة القاء نظرة شاملة على المنظمة بحثا عن المواقف التي يعتقد أنها قد تشكل أزمة، وكتابة قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المتاعب، ودراسة العواقب المحتملة، وتقدير تكلفة منع حدوث المشاكل، وكيفية التعايش مع عواقبها أن وجدت.

#### ب- الإعداد لإدارة الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يفيد فيها منع وقوع الأزمة، أي وضع خطة لمواجهة مختلف النتائج غير المرغوبة في حال وقعت الأزمة.

#### ج- مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة:

ويتضح أمر هذه الخطوة برفض بعض متخذي القرار الاعتراف بوجود أزمة، حتى وإن اكدت النتائج بوجود أزمة بالفعل، وفي هذه المرحلة يلزم وجود محققين من خارج المنظمة وداخلها للمساعدة في استيعاب موقف الأزمة، من خلال التبصر والادراك والتفهم، واعطاءه الاهتمام والجدية الذي يستحق لتدارك تفاقم الأزمة.



#### د- مرحلة احتواء الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة اتخاذ قرارات صعبة أو مصيرية في وقت قصير جدا من الزمن، وذلك لما تتطلبه إدارة الأزمة من اولوية بوقف النزيف، في ظروف غاية من الضبابية وشح في المعلومات حول الأزمة.

#### هـ- مرحلة تسوية (حل) الأزمة:

تتطلب السرعة بالعمل لان مخاطر الأزمة لا تعرف الانتظار وتأتي هذه المرحلة نتيجة لما بعد احتواء الأزمة، وتعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الأزمة باستخدام الاساليب والوسائل المتاحة.

#### و- مرحلة الاستفادة من الأزمة:

الفترة ما بعد التخلص من الأزمة وتتميز بإعادة النظر بالأزمة وإدارتها من جديد للإفادة من الدروس والعبر والتجارب المتوخاة منها كعملية التقييم للخطط وتطوير نظام المعلومات والاتصالات وكذلك تطوير وتدريب فرق العمل لإكسابها المناعة والوقاية من أزمة قادمة (اللامي والعيساوي، 2016: 52).

### سادساً: اساليب إدارة الأزمات:

تتعدد أساليب إدارة الأزمات، ويختلف أسلوب ادارتها باختلاف المواقف واختلاف نوع الأزمات والإمكانات، فأساليب إدارة الأزمات هي بمثابة أدوات للتعامل مع الأزمات، كل بحسب ظروفها، وتنقسم تلك الأساليب إلى ثلاثة اقسام هي:

#### 1- الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات:

وهي الطرق والأساليب التي قد سبق تجربتها واستخدامها من جانب الكثير من الدول والمؤسسات وغيرها، والتي تتراوح ما بين العنف والتجاهل والتجميد والتأخير وهي أساليب لا تقدم علاجًا نافعًا بقدر ما تقدم معالجة ظرفية لامتناس الضغط الذي تسببه الأزمة، ومن هذه الطرق (الهدمي ومحمد، 2008: 172-173):

#### أ- تجاهل الأزمة:

وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال، يتم فيها التعتيم الإعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وعدم الاعتراف بوجود أي خلل في الكيان مع الادعاء بسلامة

كل شيء إذا ما تسربت بعض الأنباء عن الأزمة. وواقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليه إلا المسؤول الإداري الذي لا يملك قدرة على المعالجة العلمية والعملية.

#### ب- كبت الأزمة:

وهي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة، ويتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولدها، وعدم الاستجابة لأية ضغوط، وذلك منعا لتصاعد الأزمة وتفاقمها، ويكون التحكم في حالة كبت الأزمة سريعا ومباشرا، والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم.

#### ج- تمهيد الأزمة (تشكيل لجنة لبحث الأزمة):

وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة، حيث يكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو:

- معرفة المتسببين في وجود الأزمة، ومن ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب.
- تمهيد الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع.

وعادة ما تأخذ هذه اللجان مدة زمنية معينة وتتفرع إلى لجان أساسية وفرعية لنتباحث فيما بينها، وتسمى بإستراتيجية تمهيد الأزمة، لأن هذه اللجان تجتمع وتوكل اجتماعاتها مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها، وقد تحدث نفس الأزمة مرة أخرى فنتشكل اللجنة وبالتالي الدوران في حلقة مفرغة يُفقد الأزمة قوتها (بغدادى، 2014: 68).

#### د- بخس الأزمة:

ويتم فيها التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولا الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً ولكن غير مهم قليل الشأن سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعيد الكيان توازنه واتساقه وأداء عناصره بشكل سليم.

#### هـ- تنفيس الأزمة:

ويتم فيها إخراج ما في نفوس مصادر الأزمة من غليان للحد من انفجارها ولاستخدام هذه الطريقة شروط:

- دراسة الأزمة دراسة مستفيضة ومتعمقة.
- دراسة قوى الضغط على الأزمة.

- معرفة أطراف العلاقات وما هي المصالح والحقوق.
- دراسة تصارع المصالح وتصارع الحقوق.
- إيجاد وسائل التنفيس المناسبة التي تستغرق الجهد فتضعف قوى الأزمة الرئيسية وتتفتت (اللامى والعيساوي، 2016: 60).

#### و- طريقة تفريغ الأزمة:

يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى جزيئات يسهل التعامل معها منفردة مع اعطاء كل جزئ بدائل مختلفة تستوعب كل جهوده وتقلل من خطورته ويتم التفتيت على ثلاث مراحل:

#### - مرحلة الصدام:

حيث يتم مواجهة الأزمة بعنف ومن خلال هذا الاصطدام يتحدد مدى تماسك هذه القوى ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام وتحمل تكلفته ومدى تراجع بعضها أو استعداده للتراجع.

#### - مرحلة وضع البدائل:

حيث يتم إعطاء كل فريق من قوى الأزمة بعد تفتيت جهودهم بدائل مختلفة ومتشعبة ومتفرقة، ومن ثم يسهل التعامل مع كل فريق على حدة وبالطريقة الملائمة لمن يدير الأزمة.

#### - مرحلة التفاوض مع كل فريق:

حيث يتم استقطاب وامتصاص وابتلاع وإذابة كل فريق على حدة عن طريق التفاوض معه من خلال رؤية علمية شاملة (العلاق، 2019: 87).

#### ز- عزل قوى الأزمة:

أن نشوء الأزمات يكون غالبا نتيجة وجود قوى تصنعها وتعمل على تصعيدها بهدف زعزعت الكيان الإداري وافقاده توازنه، لذلك يتم تصنيف قوى صنع الأزمة إلى:

#### - قوى صانعة للأزمة

#### - قوى مؤيدة للأزمة

#### - قوى مهتمة بالأزمة

ويتم عزل القوى بالتدرج، ابتداء بعزل القوى الصانعة للأزمة ثم القوى المؤيدة تليها القوى المهتمة الطرق (الهدمي ومحمد، 2008: 176).

### ح- اخماد الأزمة:

ويتم ذلك عن طريق تفجير الأزمة من الداخل مع المواجهة المباشرة أيضاً، ويتم اللجوء إليها في حالة غياب كامل عن المعلومات أو في حالة معرفة كاملة ولكن لا مفر من الصدام. ويتم ذلك عن طريق:

- ضرب المناطق الضعيفة للأزمة حتى تتداعى أعمدتها وتفقد قوتها.
- استقطاب بعض العناصر القوية ذات التأثير على قوى الأزمة وإيجاد صراع بين مؤيدي هذه العناصر وبين باقي العناصر التي لا تزال متمسكة بتيار الأزمة مما يمزق الأزمة ويجعل هناك خلل متسعا فيها.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة عن طريق تجريمها وإفقادها مصداقيتها ونزاهتها.
- إيجاد قادة جدد وزعماء أكثر اعتدالا وتفهما واستعداد لتولى قيادة الأزمة (اللامي والعيساوي، 2016: 62).

### 2- الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات:

وهي أساليب حديثة تنسجم مع التوجهات الحديثة التي تتبناها المنظمات نحو العاملين والموظفين وجميع أصحاب المصالح، فهي أساليب تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع وتتمثل هذه الأساليب في الآتي:

#### أ- أسلوب الاحتياطي التعبوي:

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة، والتهديدات التي تواجهها وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها (بالأزمة)، يتم إعداد احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزا منيعا وقويا يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق ويشكل خط دفاع قوي يؤدي إلى امتصاص ضغوط الأزمة، وإفقادها قوة دفعها، والعمل على استقطاب قوى الأزمة وتيارها لصالح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (اليتيم وبوطغان، 2019: 132).

#### ب- أسلوب فرق العمل:

وهو تشكيل فرق عمل من ذوي الخبرات والاختصاصات في مجالات مختلفة للتعامل مع الأزمات، وذلك لتشعب العلاقات المحفزة للأزمة، لكي يتم احتساب كل عامل وتحديد التصرف المطلوب معه، لذلك هي طريقة تفاعلية استهدافية يقوم بها الخبراء والمتخصصين (الهدمي ومحمد، 2008: 177).

#### ج- أسلوب المشاركة الديمقراطية:

يستخدم هذا الأسلوب شديد التأثير، عندما تتصل الأزمة بالأفراد، ويكون محورها عنصر بشري، وعادة ما يستخدم في المجتمعات الديمقراطية التي يتمتع فيها الفرد بحرية السلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، وفي الوقت ذاته يملك القائد حب العاملين له وإقناعهم به، ومن ثم فإنه يطلب إليهم مشاركة الرأي في التعامل مع الأزمات التي تواجه المنظمة (الخضير، 1990: 165).

#### د- احتواء الأزمة:

ويتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها. كالأزمات العمالية من إضرابات واعتصامات وأعمال شغب من حيث إبداء التفهم والإنصات الجيد لقيادات الأزمة ومطالبتهم بتقديم مطالبهم ثم مطالبتهم بتوحيد رغباتهم ثم مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض، والوصول إلى حلول وسط ترضي الجميع وبالتالي تضييع الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير الكيان الإداري أو إلحاق الضرر به (الهدمي ومحمد، 2008: 179).

#### هـ- أسلوب تصعيد الأزمة:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون الأزمات التي تواجهها المنظمة غير واضحة المعالم، وتشير إلى العديد من الاحتمالات المتعارضة وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة، ولفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر (الهدمي ومحمد، 2008: 180).

و- أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها:

إذا كانت الأزمة تدور حول مضمون وهدف معين، فإنه بدون هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لتفاعل الأزمة، ومن هنا فإنّ إفقاد الأزمة لمضمونها يكون بمثابة إفقادها للهوية الخاصة بها، ومن ثمّ لا يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاصة بها، ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية:

- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة واستمالتها.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثمّ إنكارها.
- ركوب موجة الأزمة وتزعمها ثمّ الانحراف بها باتجاه آخر لإفقاد الأزمة ضغطها (ليتيم وبوطغان، 2019: 133).

ز- أسلوب تفتيت الأزمة:

تستخدم في حالة الأزمات الكبيرة وشديدة التعقيد، والتي تؤثر على عدد كبير من الأفراد، حيث يكون من المناسب في هذه الحالة إضعاف الأزمة من خلال تفتيت مكوناتها وإفقادها وحدتها، ويتطلب استخدام تلك الطريقة قدراً كبيراً من الذكاء وإلماماً كاملاً بمكونات الأزمة، والتحكم في البيئة المحيطة بها، بما يحول دون تحول تلك المكونات إلى أزمات جديدة.

ح- أسلوب تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل:

يطلق على هذا الأسلوب أحياناً (طريقة المواجهة العنيفة) ويستخدم في المؤسسات الإدارية التي تواجه أزمة مستعصية ذات ضغط عنيف يمثل خطراً مدمراً للكيان الإداري، وغالباً ما يُستخدم هذا الأسلوب في حالة غياب كامل للمعلومات وهنا تكمن خطورتها (الهدمي ومحمد، 2008: 181).

ط- أسلوب الوفرة الوهمية:

وهي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها القائد للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة والمتلاحقة الأحداث، والتي تنذر بخطر عاصف مدمر للمنظمة التي تجتاحها الأزمة، خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب لها، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تعري عوامل الأزمة وتجذب إليها قوى جديدة، ويلجأ القائد لاستخدام هذا الأسلوب بخلق انطباع لدى الجماهير بأنّ هناك وفرة حقيقية في السلع والأموال التي يتدافعون عليها، وأنه لا مبرر لهذا الاندفاع والتدافع.

ي- أسلوب امتطاء الأزمة وتحويل مسارها:

هذا الأسلوب مع الأزمات بالغة العنف، والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ومن ثم يتم امتطاء هذه الأزمة وركوبها واعتلاء موجتها، ثم عندما تبدأ في الانحسار والضعف يتم فقط تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة أخرى، ويتم امتطاء الأزمة باستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرزاتها ونتائجها بالشكل الذي يقلل أضرارها إلى أدنى حد ممكن (الهدمي ومحمد، 2008: 182).

3- الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات:

وفي هذا الصدد يقدم "تيودور ليفيت" الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات، حيث اعتبره الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة، ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاثة مراحل على النحو التالي (بغداد، 2014: 70):

أ- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:

ويكون الهدف منها ما يلي:

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
  - تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف.
  - تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
  - ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
  - تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
  - تحديد نقطة البداية للمواجهة.
- وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح (جلدة، 2011: 87).

ب- الدراسة التحليلية للأزمة:

وهي دراسة الأزمة وتحليلها وتجزئتها بهدف التفرقة بين الظواهر وأسبابها، ومعرفة دور العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة، ودور العوامل الطبيعية أو الصناعية أو التكنولوجية وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، وكذلك عدد العناصر المشاركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الأزمة،

ومعرفة المرحلة التي قد وصلت إليها الأزمة وطبيعة وتكاليف الاخطار الناتجة عنها وتأثير الوقت على انتشارها، بالإضافة إلى تحديد الإمكانيات المتاحة والوقت المناسب لاستخدامها (جلدة، 2011: 88).

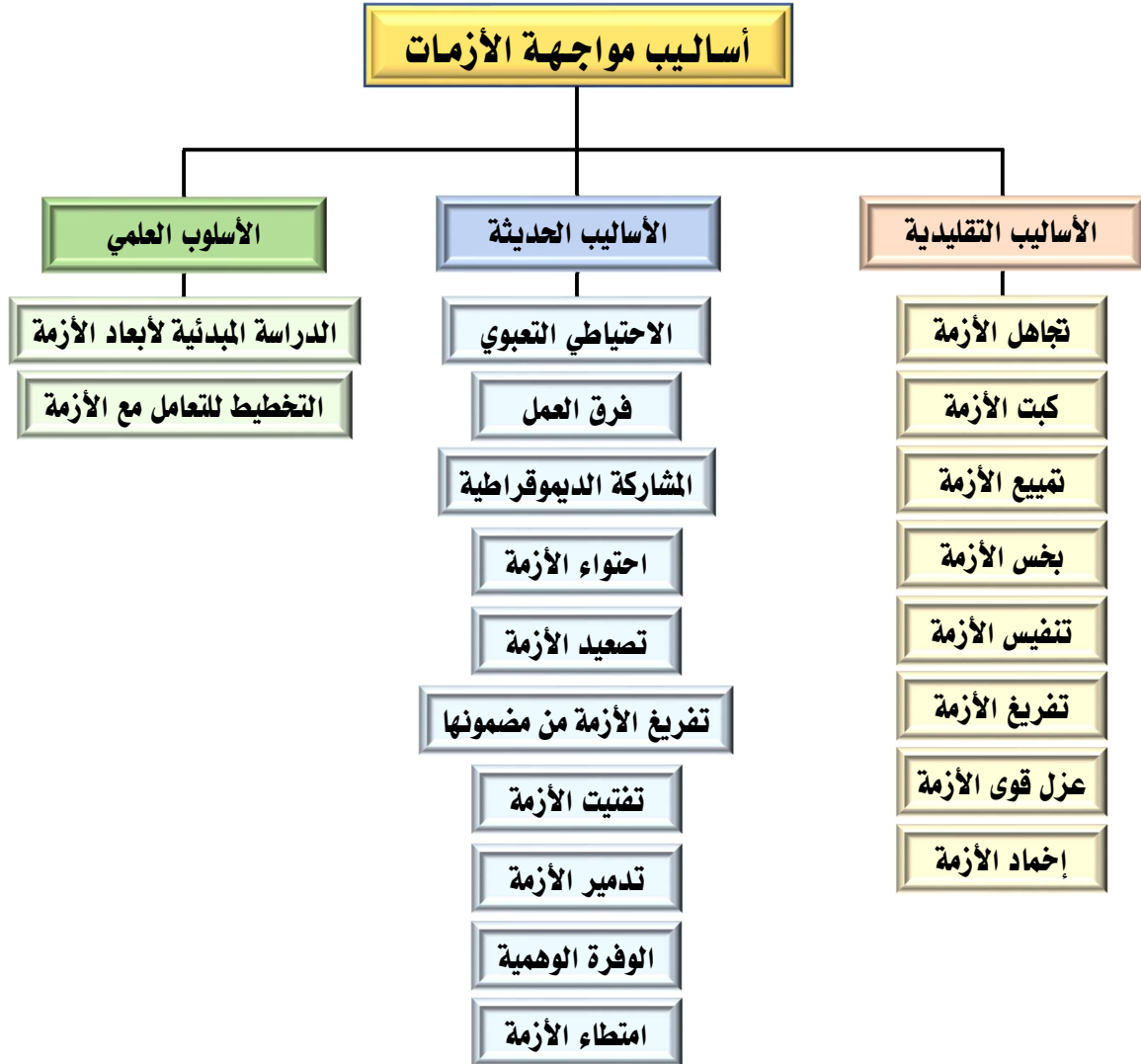
### ج- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها التخطيط ووضع الحلول والبدائل المناسبة لمواجهة الأزمة، وذلك من خلال:

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه.
- وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر.
- السيطرة على الموقف.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات.



الشكل رقم (8): يوضح أساليب مواجهة الأزمات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (الهدمي ومحمد، 2008)، (بغداد، 2014)، (اللامي والعيساوي، 2016)، (ليثيم وبوطغان، 2019)، (جلدة، 2011)

## سابعاً: متطلبات إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات، أهمها في الآتي:

1- سجل الأزمات: وهو عبارة عن سجل توثق به المؤسسات كل المواقف والمعلومات التي لها علاقة بالأزمات التي مرت بها، وذلك كأرشيف معلوماتي يسهل الرجوع إليه، والذي يعد بمثابة الذاكرة للمؤسسة.

2- تشكيل فريق لإدارة الأزمات: تكوين فريق لإدارة الأزمات في المؤسسة، وهي طريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخدماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق (جاد الله، 2007: 34).

وهناك شروط ومواصفات مطلوبة في فريق إدارة الأزمات أوردها (الفقيه، 2011: 89-

91) في التالي:

- أ- يشكل الفريق من بين شاغلي مواقع الإدارة العليا في المؤسسة.
- ب- التعدد في التخصصات بما يتناسب مع احتياجات الأزمات.
- ج- العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء واتخاذ قرارات جماعية تتناسب مع تعقيدات وتشابك الأزمات المعاصرة وتعدد القوى المتأثرة بها والمؤثرة فيها.
- د- كثافة الاتصالات الأفقية (بين أعضاء الفريق أنفسهم) والرأسية (بين أعضاء الفريق والمستويات الإدارية المختلفة).
- هـ- تمتع الفريق بصلاحيات تجعله قادراً على التحرك بمرونة بعيداً عن القواعد واللوائح التي تحكم العمل في الأوقات العادية.
- و- وجود قيادة للفريق تتمتع بخصائص قيادية عالية وصلاحيات كبيرة، والقدرة على التنبؤ بمسارات الأزمة واعداد الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمات.
- ز- يشترط عند اختيار أعضاء الفريق الولاء للمؤسسة، والمهارة والقدرة على التدخل الناجح، والهدوء ورباطة الجأش، والتنوع في التخصصات، وتمثيل الأجزاء الرئيسية في المؤسسة.

3- التخطيط كمتطلب أساسي:

يجب تبني التخطيط كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات، وان التدريب على التخطيط لمواجهة الأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المؤسسات الناجحة فهو يسهم في الآتي:

أ- منع حدوث الأزمات أو التخفيف من آثارها.

ب- توافي عنصر المفاجئات المصاحبة للأزمات.

ج- التخطيط يتيح لفريق إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمات بكفاءة عالية.

ويبنى التخطيط لمواجهة الأزمات على الأسس التالية:

أ- أسلوب علمي مدروس لمواجهة الأزمات والتحكم في مسارها واتجاهاتها بهدف تجاوزها بسرعة.

ب- التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة بهدف إطفاء الأزمة بسرعة وبأقل الأضرار (الدليمي، 2012: 134).

4- وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو:

يعتبر استخدام المحاكاة والسيناريو من الوسائل العلمية الحديثة في التعامل مع الأزمات، فالسيناريو هو عبارة عن مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودارسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة، وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية.

وتستخدم الشركات اليابانية السيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف، وهو ما يعرف بأسوأ سيناريو، وهو تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة، وما هو تأثير تلك العوامل، مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي (جاد الله، 2007: 36-37).

5- نظام اتصالات داخلي وخارجي:

تلعب الاتصالات الداخلية والخارجية التي تقوم بها المؤسسة عند حدوث الأزمات دوراً رئيسياً في نجاح أو اخفاق عملية مواجهة الأزمة، وتحسين سمعتها.

ويعرف اتصال الأزمة بأنه "الحوار الذي يدور بين المنظمة وجمهورها قبل واثناء وبعد وقوع الحدث السلبي وينطوي الحوار على اتصال يهدف إلى التقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بالمنظمة. أما استراتيجيات اتصال الأزمة فتعرف بأنها: الاستجابات الفعلية اللفظية وغير اللفظية التي تستخدمها المنظمة في التعامل مع الأزمة" (الفقيه، 2011: 93).

ويرى الباحث أن جميع المتطلبات السابقة تعد ضرورية و أساسية لإدارة ومواجهة الأزمات، والتمكن من التعامل معها بفاعلية.

### ثامناً: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات:

يتأثر التعامل مع الأزمة بظروف ومتغيرات ترافق الأزمة منذ ظهورها حتى تلاشيها، بحيث تؤثر هذه المتغيرات بالكيفية التي تدار بها الأزمة من قبل القيادة، وهناك عوامل كثيرة ومتعددة حسب آراء الباحثين وموضوعاتهم، يمكن توضيحها في الآتي:

يرى البعض أن هناك أربعة عوامل رئيسة تؤثر في إدارة الأزمة (قطيش، 2009: 36) وهي:

- 1- حجم الاخطار (الخسائر والاضرار الناجمة عن الخطر).
- 2- مدى السيطرة على البيئة من خلال الأشخاص وتدريبهم وتوفير الاجهزة المطلوبة والسرعة في المواجهة.
- 3- الزمن المتوفر للتصرف واتخاذ اللازم.
- 4- عدد الخيارات المتاحة.

وهناك من يرى أن العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة، والتي تصاحب الأزمة منذ بدايتها حتى تلاشيها (المغربي، 2019: 33):

- 1- عامل التهديد وكيفية ادراكه.
- 2- عامل الشك وعدم اليقين.
- 3- عامل الوقت المحدد.

ويرى (احمد، 2013: 34-35) أن أهم العوامل التي تؤثر على إدارة الأزمة هي:

- 1- عوامل شخصية: هي العوامل الناتجة عن أخطاء شخصية للقائمين على إدارة الأزمات، كعدم وضوح الرؤية بأهداف الخطة ومراحلها، أو عدم اقتناعهم بالخطة أو الأسلوب المتبع للتنفيذ، أو نتيجة لتغير القيادات، أو لقصور في قنوات الاتصال بين قمة الهرم القيادي وقاعدته.
- 2- عوامل موضوعية: ظهور بعض العوامل والظروف أثناء التنفيذ، ولم يتم الاعداد لها في الخطة، أو سوء اعداد الخطة، أو افشائها بشكل غير مباشر.
- 3- عوامل اجتماعية: عدم مراعاة العادات والتقاليد بطريقة تسهم في تعاطف الرأي العام مع الأزمة، أو عدم تهيئة الرأي العام لاتخاذ الإجراءات ضدها.

- 4- عوامل اقتصادية: زيادة تكاليف إدارة الأزمة عن القدر المحدد له بشكل يؤثر على مصالح المواطنين، وتشابك المصالح الاقتصادية وتأثرها بخطة العمل بالجهة.
- 5- عوامل خارجية: صعوبة السيطرة على تشعب العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة، مما يؤدي إلى أحداث قدر من التغيير المستمر في ظروف الأحداث عن طريق جهات خارجية. وهناك مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول بين إصدار انذارات مبكرة تنبئ بقرع أزمة ما، ومن أهمها (اللامي والعيساوي، 2016: 45):
- 1- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة) عن الاطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فان اشارات الانذار المبكر لا تصل إلى هذه الاطراف والى هؤلاء الأفراد.
  - 2- عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الأزمات).
  - 3- وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات.

## **الفصل الثالث**

### **علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات أثناء الحرب**

**المبحث الأول: متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات**

**المبحث الثاني: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات**

## المبحث الأول

### متطلبات القيادة الإدارية خلال الأزمات

#### مقدمة

تحتاج الأزمات إلى القيادة القوية والناجحة، حيث تتعدد الأدوار التي تلعبها القيادة والتي تحتاج مهارات خاصة في إدارة الأزمات، ويتم التفريق في إدارة الأزمات بين ثلاثة مستويات للقيادة مختلفة داخل المنظمة هي: مستوى القيادة ويلعب دورًا استراتيجيًا في المواجهة، مستوى فريق إدارة الأزمة ويلعب دورًا تكتيكيًا، ومستوى الأقسام المختلفة وتقوم بالدور العملي أثناء الأزمة، وتختلف الأدوار التي تلعبها قيادة الأزمة عن الأدوار التي يلعبها فريق إدارة الأزمة، فالقائد الإداري يتحمل مسؤولية القيادة الكلية لعمليات الوقاية من الأزمات والاستعداد الدائم لها والاستجابة لها عندما تحدث (الفقيه، 2012: 176).

#### أولاً: خصائص ومواصفات القيادة أثناء الأزمات

ترجع أهمية خصائص ومواصفات القيادة إلى كونها تخلق لدى العاملين انطباعًا عامًا بأن حل الأزمات لن يتحقق إلا من خلال القائد، وبالتالي فهم مستعدون لمشاركته في إدارة الأزمة، كما أن هناك استعدادًا لدى العاملين لتقبل أفكار القائد وتوجهاته ومفاهيمه باعتبارها تمثل أفكارهم وتوجهاتهم ومفاهيمهم، كما أن شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين تلك الشخصية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ولهذا يعد حسن اختيار القائد أو قائد الفريق أحد المتطلبات الأساسية في نجاح إدارة الأزمات أثناء الحرب، لذلك يجب أن تتوفر للقائد الإداري أثناء الأزمات خصائص ومواصفات والتي يمكن تصنيفها إلى خصائص شخصية وخصائص موضوعية كما يلي:

#### 1- الخصائص الشخصية:

- أ- الشجاعة الكاملة غير المنقوصة لاقتحام المخاطر والإقدام وعدم التردد على معالجة مخاطر الأزمة وإيقاف تصاعدها، بدون تهور وانفعال بحيث لا يتسبب بالمزيد من الأزمات وزيادة حدة وخطورة الأزمة.
- ب- القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريقه، بحيث يجعل هذا الفريق متجانسًا قادرًا على اقتحام المخاطر ومواجهة قوى الأزمة بنشاط وفاعلية (المساعدة، 2012: 138).

- ج- التفاؤل بتحسن الأمور وقهر القوى الصانعة للأزمة، وبت الثقة والتفاؤل بالمحيطين به والعاملين معه.
- د- أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون رشيداً عاقلاً في اتخاذ قراراته وردود الفعل التي قد تنجم عنها.
- هـ- القدرة على التوقع والتخيل بمسار أحداث الأزمة واتجاه حركة القوى الصانعة للأزمة.
- و- الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث والقدرة على التكيف معها وكذا قوة الإرادة (بغادي، 2014: 75).
- ز- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وعدم تضييع الفرص في التعامل مع الأزمة.
- ح- القدرة على امتلاك زمام المبادرة، ومجابهة كل الأمور مهما كان حجم الأزمة، والتفوق على الأحداث.
- ط- تحمل كامل المسؤولية، ونكران الذات، والاستعداد الكامل للتضحية بالذات قبل الآخرين، ورفع الروح المعنوية (المساعدة، 2012: 139).

## 2- الخصائص الموضوعية:

- وهي الخصائص المتعلقة بالمعلومات والثقافة وكل ما يمكن اكتسابه، وصقل القدرات عن طريق التدريب وممارسة العمل، وأهم هذه الخصائص ما يلي:
- أ- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها والتعامل بموجبه بسرعة وحزم ومهارة.
- ب- القدرة على رسم وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع مواقف الأزمة الذي يواجهه واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة المتاحة لديه بذكاء.
- ج- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والتعامل بالإشارة والرموز وبصورة سريعة.
- د- حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذا أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة.
- هـ- حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت صلاحيته للسيطرة على المواقف الصعبة التي قد يواجه مثلها في معالجة الأزمة (المساعدة، 2012: 140).



وهناك خصائص عديدة مطلوبة للقيادة أثناء الأزمات منها:

- 1- قائدًا منظمًا قادرًا على تحديد الأولويات.
  - 2- ينشأ نمطًا من النمو لا يتوقف.
  - 3- يمتلك فهمًا جيدًا للأشخاص.
  - 4- يقوم بالترحيب بالأفكار ووجهات النظر الجديدة.
  - 5- لديه وعي قوي بالجهد الجماعي المنظم وروح الفريق.
  - 6- منصفًا للآخرين ومحترمًا لهم.
  - 7- يمتلك ثقة عالية بالنفس وعطش للمعرفة بشكل فطري.
  - 8- ذو لياقة جسدية وذهنية عالية.
  - 9- يقدر التفكير الخلاق ولا يخاف المجازفة.
  - 10- مستعدًا للاعتراف بالخطأ وقادرًا على أحداث التغيير عند الحاجة.
  - 11- قادر على خلق رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة.
  - 12- العمل على أحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد من قبل المعنيين في المنظمة.
  - 13- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة (عياصرة، 2008: 92).
- ويقول (عبوي، 2010: 184) لا يظهر القائد قائدًا إلا عند الأزمات، وفي الأزمات يتبين معدن القائد ومستوى إنجازه وذلك للأسباب التالية:

- 1- أنه في الأزمة يبحث الناس عن يقودهم ويحتاجون ذلك بشدة.
  - 2- القيادة الرشيدة في الأزمات يكتبها التاريخ وتنقش على صفحاته.
  - 3- في الأزمات يكون أكثر الناس قوة هم أكثرهم إيمانًا.
- ويتطرق (عبوي) إلى صفات القائد:
- 1- ثقة بالله وإيمان به سبحانه: فلا نجاح لقائد لعمل ما أن لم يكن مؤمنًا بالله سبحانه واثقًا به عز وجل.
  - 2- مستوى أخلاقي عالي: وذلك لاحتواء جميع طبقات العاملين واحتواء سلوكياتهم.. ومن أهم ذلك – كظم الغيظ وحسن الحديث والحكمة في السلوك.
  - 3- قدر كبير من الطاقة والنشاط: فلن يكون قدوة لآبائك أن تقدم ما يدل على ذلك ولكي توجه أو تنصح بتعديل عمل ينبغي أن يكون عند الآخرين ثقة أنك تستطيع القيام به أصلًا.

- 4- البراعة في ترتيب الأعمال حسب الأولويات.
- 5- القدرة على تحديد الهدف.
- 6- القدرة على الابتكار.
- 7- الاحتفاظ بطريقة تفكير متزنة ومعتدلة وواقعية.
- 8- الاستضاءة بأراء الآخرين وأخذ أفضل ما عندها.

### ثانياً: أسس تعامل القيادة مع الأزمات

يتطلب التعامل مع الأزمات فن ومهارة من القيادة بالإضافة إلى الوعي والادراك الشامل بحاضر الأزمة وملامحها، وسبر اغوارها بما هو خفي وراء الستار، وتحديد مدى خطورة الأزمة، وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، لذلك هناك أسس ومبادئ يتعين على القيادة عدم تجاهلها ومراعاتها عند التعامل مع أي أزمة تواجهها وهي:

#### 1- تحديد الهدف وترتيب الأولويات:

يعتبر تحديد الهدف بدقة نصف المعالجة الحقيقية للأزمة، وان تحديد الهدف بدقة يستند على مهاجمة الأزمة في اللحظة المناسبة التي يكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة، وذلك بعد دراسة مهمة وتقدير دقيق للموقف، وليس في المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة (الهدمي، ومحمد، 2008: 120). مع مراعاة أن هناك هدفان متعارضان في إدارة الأزمات، وكل منهما مضاد للآخر وهما: هدف القوى الصانعة للأزمة الذين يسعون إلى تحقيقه والهدف الاخر هو هدف قائد الأزمة الذي يعمل على تحقيقه، وكلا الهدفين في واقع الامر يحتاج إلى الاخر في تعارضه وتضاده وغموضه، لذا يتعين على قيادة الأزمة أن يتوخى الهدف، خاصة حين يكون الهدف غامضاً امام القيادة نتيجة ضغوط الأزمة واشتدادها التي قد تؤثر عليها والعجز عن التحرك في الاتجاه الصحيح والمطلوب (المساعدة، 2012: 50).

#### 2- الاحتفاظ بحرية الحركة والمبادرة:

لكي تتمكن القيادة من التعامل مع الأزمات يتعين عليها الاحتفاظ بحرية الحركة، وذلك مما يساعدها على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة، وبما يمكنها من تحقيق عنصر المبادرة الذي يجعل القوى الصانعة للأزمة تخضع لنظرية رد الفعل الانعكاسي ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه بذلك والتقليل من خطورة الأزمات التي تصنعها أو تعمل على احداثها (الهدمي، ومحمد، 2008: 120-121).

### 3- المباغثة:

تعتبر المباغثة من أهم الأسس والمبادئ للتعامل مع الأزمات، وذلك لأنها تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، من خلال احداثها نوعاً من الدهول لدى القوى الصانعة للأزمة، بحيث تشل حركتها ولا تستطيع التصرف بشكل عقلائي، مما يسهل امام قيادة الأزمة التعامل معها والقضاء عليها (المساعدة، 2012: 51).

### 4- حشد القوى:

تعني جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان والمكان المناسبين حسب الإمكانيات والقدرات المتاحة، أي في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة والقضاء عليها وتجفيف منابع أسبابها وعناصرها، والقوة تتضمن عناصر متعددة: بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، والبعض الآخر يرتبط بما يمكن قيادة الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من اجل مقاومة الأزمة والقضاء عليها. ومن هنا فان القوة هي نتاج تفاعل ما بين الزمان والمكان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن ايجاده وحشده من الموارد والامكانيات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى (الهدمي، ومحمد، 2008: 121-122).

### 5- التعاون:

يعد التعاون من أهم المبادئ والاسس للتعامل مع الأزمات، حيث يساعد على اتساع الرؤية وشمولية التشخيص وتكامل المعالجة، وكذلك يتيح التعاون السرعة والدقة لمعالجة الأزمة من خلال التنوع في الخبرات والقدرات (الهدمي، ومحمد، 2008: 122).

لذلك من المهم أن تحتاج قيادة الأزمة إلى تعاون الجميع وتكاتفهم وتلاحمهم لمعالجة الأزمة المراد مواجهتها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم أن يؤديه سواء لوقف تصاعد الأزمة، أو لحرمان صانعيها من تلقي دعم روافد معينة أو من قوى جديدة، فالكيان الإداري وحده لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة التي حدثت فجأة، وحدثت حجم خسائر غير محدودة، وفي الوقت ذاته هناك ضغط مكثف لعودة الكيان الإداري للانتظام في تأدية وظيفته بشكل مناسب، لذلك على قيادة الأزمة طلب معاونة كل الأطراف التي تسانده للتغلب عليها (المساعدة، 2012: 52).

## 6- الاقتصاد في استخدام القوة:

أن استخدام كامل القوة ضد الأزمة أو صانعيها يجب أن يخضع لحساب دقيق، فالإسراف في استخدام القوة يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان الإداري ذاته من حيث التكلفة التي انفقت، ومن حيث الأمان، ورد الفعل الانعكاسي، واحتمالات عملية الارتداد المخادع، فالخداع والغدر والخيانة أمور معتادة في الأزمات التي تحدث وتؤدي إلى تحول الأطراف وظهورها بمظهرها الحقيقي (المساعدة، 2012: 52).

غالباً ما يلجأ صنّاع الأزمات إلى خلق كمين لإثارة اهتمام القيادة في الكيان الإداري وخذاعها بأزمة هامشية وهمية، قد تدفع بالقيادة إلى استخدام كل قواه للتعامل معها، مما ينهك ويكشف قواه وقدراته، فإذا ما تم الوقوع في هذا الكمين، تظهر الأزمة الحقيقية القاتلة والمدمرة والتي لا يكون لديه أي قدرة أو قوة احتياطية لمواجهةها، يضاف إلى ذلك أن بعض الأزمات لها صفة التجدد الذاتي، حيث كلما اخمدت الأزمة كلما استعرت نارها من جديد، خاصة عندما لا يتم معالجة أسبابها الحقيقية والاكتفاء بكتبها واخمادها فقط (الهدمي، ومحمد، 2008: 123).

## 7- التفوق في السيطرة على الاحداث:

لتصاعد حدة الأزمة واحداثها يؤدي إلى استقطاب أنصار جدد، ومؤيدين ومهتمين بها، مما يشكل جبهة معارضة للقيادة في الكيان الإداري، وفي الوقت ذاته أداة ضغط جديد قد يكون من الصعب التغلب عليه أو التعامل معه بنجاح، لذلك فإن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوق في السيطرة على الاحداث من خلال ممارسة عمليات الاحتواء، والامتصاص، والاستيعاب، والتحكم والسيطرة، والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة (المساعدة، 2012: 53).

ويأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها: المعرفة التفصيلية بتطورات الأزمة، وما يستدعيه ذلك من حضور فعال للمتابعة الحثيثة لإحداثيات الأزمة، وكذلك الاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للأزمة والمهتمة بها وهو ما يطلق عليها الاختراق الثلاثي الابعاد للأزمة (الهدمي، ومحمد، 2008: 123).

## 8- الامن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:

الامن له أولوية مطلقة في عملية إدارة الأزمات، من خلال إيجاد نظام لتأمين عدم اختراق الخصم لنا، وحجب أي معلومات عنه، بل وعزله داخلياً وخارجياً، هذا من ناحية، ومن

ناحية أخرى، التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنشآت يشكل ضرورة  
حتمية لمواجهة الأزمات (المساعدة، 2012: 53).

وتشمل عملية التأمين جانبيين أساسيين هما: الجانب الأول التأمين الطبيعي الممتد من قبل  
وقوع الأزمة، من حيث توفير الحد الأدنى من الحماية التأمينية ضد المخاطر العادية والتي  
تتركز في حماية الأرواح والممتلكات والمعلومات ضد أي خطر قد يحدث أو يصاب به  
الكيان الإداري وتوفير سبل الوقاية منه. والجانب الثاني هو التأمين التعبوي الحيوي  
الإضافي عند وقوع الأزمة أي يستخدم في الأوقات غير العادية، حيث يتعين مواجهة قوى  
صنع الأزمات بقوة أشد منها لمنع اتساعها ووقف تسارعها. وبالإضافة لذلك تحديد  
المسارات البديلة التي تمكن القائد الإداري من المناورة بفاعلية وان يسيطر على الأحداث،  
ويحد من الأزمة بأقل التكاليف والخسائر، ومنع قوى الأزمة من تجاوز هذا الحد، وكما  
تشمل أيضا عملية التأمين ضمان الامدادات اللازمة لحسن سير وتشغيل الكيان الإداري  
واستمراريته (الهدمي، ومحمد، 2008: 124-125).

#### 9- السرعة في مواجهة الأحداث:

للمواجهة السريعة لأحداث الأزمات تؤدي إلى تجنب الكثير من الصراع وقد يقضي على  
الأزمات في مهدها، ولقد كان للطفرة التكنولوجية الضخمة التي اصابت العالم أن أثرت  
في طبيعة الأزمات، فأصبحت أحداثها سريعة، واستوجبت بالتالي التصدي لها بسرعة،  
وهو امر يتطلب أن يكون هناك كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تدريبًا عاليًا يجعلها قادرة  
على التصدي بسرعة لأحداث الأزمة، والى إمكانيات وموارد كافية لمقاومة اتساع الأزمة  
والحد من تدهور أحداثها وإيقافها، ومن ثم منع انهيار الكيان الإداري ومعالجة ما سبق أن  
افرزته من نتائج والإبقاء على استمراريتها، فالمواجهة السريعة للأزمة تتطلب الدقة، لان  
عدم الدقة قد يقود إلى المزيد من الأزمات واهدار للجهود والموارد، ومن ناحية أخرى  
ترتبط عملية المواجهة السريعة للأحداث بعنصر هام وهو تكبيد الطرف الاخر خسائر  
فادحة تجعله يفكر مرتين قبل الاقدام على صنع أي أزمة جديدة (الهدمي، ومحمد، 2008:  
126).

#### 10- استخدام الأساليب غير المباشرة كلما أمكن ذلك:

تحتاج القيادة في التعامل مع الأزمات إلى استخدام الأساليب غير المباشرة في مواجهتها،  
وهذا يحتاج إلى وعي ادراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والخداع  
والتمويه، وهي أساليب تفقد صانعي الأزمات توازنه وقدرته على مواصلة عملية صنع

الأزمات، بل عادة ما تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة (المساعدة، 2012: 53).

تتيح الأساليب غير المباشرة في التعامل مع الأزمات:

أ- التدرجية: بفاعلية أكبر وبجرعات متفاوتة ودون أن ينتبه لها الخصم، بل ويتم استيعاب وامتصاص تفاعلات الأزمة بشكل تدريجي يتناسب مع أحداثها وقوتها.

ب- التلازم والتتابع: والتي تعني أن يتم استخدام مجموعة الأدوات التي تم تخصيصها من أجل المعالجة السريعة للأزمة بشكل متلازم ومتتابع سواء لاحتياج كل منها لتراكمات النتائج التي أفرزتها استخدامات الأدوات الأولى في المراحل التي تم استخدامها فيها، أو لاستلزام بعضها مؤازرة وتدعيمًا بأدوات معينة تتم في نفس الوقت، وبالتلازم المطلوب والكافي لمواجهة تطورات الأزمة وتصاعدها أو للحد من خطورتها وإيقافها عند الحد الذي وصلت إليه والبدء في معالجتها.

ج- التناسق والاتساق: استخدام الأساليب غير المباشرة يحتاج إلى الذكاء والدهاء والقدرة على استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات التي يتم استخدامها بقدر كبير من التناسق والاتساق، فضلاً من أنها تشكل في مجموعها حزمة مترابطة ومتكاملة يصعب على صانعي الأزمات اختراقها.

د- التغطية والخداع: عندما تواجه القيادة أزمة غير واضحة المعالم ولا تتوفر معلومات بشأنها، يتعين عليها الانتظار حتى تتضح معالمها ويتوفر لديها معلومات كافية توضح له الأسلوب الأمثل للتدخل وتحديد المسار السليم لمعالجة الأزمة (الهدمي، ومحمد، 2008: 127-128).

من خلال ما سبق يتضح للباحث أهمية تطبيق هذه الأسس والمبادئ عند تعامل القيادة مع الأزمات أثناء الحرب، والتي هي في الأساس من مبادئ أصول الحرب عند القادة العسكريين، لذلك يتعين على القيادة الإدارية التعامل مع الأزمات على أنها حالة حرب، تحتاج إلى تحديد الهدف، وتحرك سريع لامتلاك زمام المبادرة وهذا يتيح حرية الحركة لاقتناص الفرصة واللحظة المناسبة لمباغثة صانعي الأزمة وتدميرها في مهدها، والسيطرة على الأحداث لإيقاف تطورها وتصاعدها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال السرعة في مواجهة الأزمة، والتعاون وحشد القوى في الزمان والمكان المناسبين واستخدام الإمكانيات والمقدرات باقتصاد، والتعامل مع الأزمة بأساليب وتكتيكات غير مباشرة.

## ثالثاً: مسؤوليات القيادة أثناء الأزمات

تقع على عاتق القائد الإداري مسؤوليات ومهام أثناء الأزمات تتمثل في التالي: (الفقيه، 2012:

(181

- 1- تحديد الأصول الهامة للمنظمة والمعرضة للخطر.
  - 2- تحديد الأفراد والجماعات أصحاب المصلحة في المنظمة والمتأثرين فعلاً بالأزمة.
  - 3- التنبؤ بالتطورات المحتملة، وردود فعل أصحاب المصلحة في المنظمة عليها.
  - 4- إعطاء الأولوية لسلامة ورفاه الأشخاص، والتعامل معهم باهتمام وعناية.
  - 5- تحمل القدر المناسب من المسؤولية.
  - 6- الاهتمام قدر الإمكان باحتياجات أصحاب المصلحة في الوقت المناسب.
  - 7- تأسيس القرارات التي يتم اتخاذها والخطوات التي يتم تنفيذها على أساس الصدق والأمانة والقيم الأخلاقية.
  - 8- فتح قنوات متاحة للجميع للتواصل مع كل الأطراف المتأثرة بالأزمة.
  - 9- تقديم رؤية ملهمة للأخريين للخروج من الأزمة بما يمكن القيادة من الحصول الولاء والطاعة.
- ليس من الضروري أن يكون مدير أو رئيس الأزمة هو رئيس المنظمة، كما أنه لا يوجد اتفاق على أهمية رئاسة مجلس الإدارة لفريق الأزمة، فالبعض يرى أن ذلك قد يؤثر على آراء باقي أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات، والبعض الآخر يرى أن إشراف الإدارة العليا على فريق إدارة الأزمات يضمن سرعة تنفيذ القرارات المتخذة، فواجبات ومسؤوليات قائد فريق مهام الأزمة أثناء الأزمة بصفة عامة تتمثل في (بغدادى، 2014: 77):

- 1- الهدف الأساسي من الوظيفة هو توجيه وتنسيق برامج المنظمة لإدارة الأزمة وقيادة الفريق وفحص الأزمات المحتملة وتحديد أغراض إدارة الأزمات والإعداد لخطط القيادة لتحقيق الانجازات المطلوبة.
- 2- مساعدة رئيس المنظمة وباقي المديرين في تحليل الأهداف التنظيمية في ضوء الأزمة.
- 3- تنظيم طريقة إدارة الأزمة واختيار وتدريب الأفراد.
- 4- تصميم وتنسيق برامج إدارة الأزمة.
- 5- القيام بالدراسات التي يطلبها رئيس المنظمة.
- 6- تحديد ومراقبة التهديدات الخارجية للمنظمة.
- 7- مساعدة الأقسام الأخرى بالمنظمة في تحديد الأزمات المحتمل أن تواجههم.

8- الاتصال بالجهات المعنية لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة.

9- التعاون مع المسؤولين في اختيار الأفراد المناسبين للعمل في فريق إدارة الأزمات.

ومن مهام القيادة أثناء الأزمات هي: تحفيز ودفع العاملين للمشاركة في مواجهة الأزمة، وحشد كل الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير اعتيادية أو روتينية، وتخفيف حدة التوتر والقلق الذي يصيب العاملين أثناء الأزمة (الصيرفي، 2003: 363).

وتتضمن مهام القيادة الأنشطة الآتية: جمع الحقائق والبيانات بموضوعية عن الأزمات وتحليلها، توليد البدائل للحلول المختلفة، الاختيار بين البدائل على أسس متكاملة تنتج مصالح البشر والعمل معاً، استغلال التوتر المصاحب للأزمة في إعطاء دفعة من اليقظة والحذر الموضوعيين لكل القائمين على إدارة الأزمة، الوصول إلى الحلول الفعالة وتنميتها بسرعة وحسم، عدم الندم على قرار اتخذ بعد اتخاذه بشكل مرض طالما تم أخذ كل الاعتبارات في الحسبان (هيكل، 2006: 109).

ويرى الباحث أن من أهم مسؤوليات القيادة تجاه الأزمات أثناء الحرب؛ الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمرارها، حسب الإمكانيات المتاحة، ومعالجة الاضرار الناجمة عن الأزمة أولاً بأول بسرعة وفاعلية، والبحث عن البدائل الممكنة واختيار انسبها، والاتصال المستمر مع المتضررين من الأزمة، بالإضافة إلى فتح قنوات اتصال مستمرة مع البيئة الخارجية للمؤسسة ومشاركة الجهات الرسمية العليا لمواجهة الأزمات أثناء الحرب.

#### رابعاً: مشكلات أداء القيادة الإدارية أثناء الأزمات

توصف الأزمات بأنها حالات غير مألوفة، تعترض التوجهات والأهداف التنظيمية، فتتخللها عقبات ومشاكل على عدة مستويات، من بينها القادة الإداريون لتلك المنظمات، فتجد نفسها أمام مشاكل يحتمل ألا تكون قد واجهتها من قبل، وما يجب التنويه إليه هو أنه بالإمكان أن يكون للقادة ضلع فيها، والتي نذكر من بينها (بغدادى، 2014: 83-85):

##### 1- مشاكل تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل:

أ- العجز عن حل المشكلات الفنية: من المفترض حدوث مشكلات فنية بصورة ما أثناء العمل، ومن المتوقع أن يتعامل معها القائد، بيد أن هناك صنفاً من القادة يسلكون سبلاً غير سوية إزاء تلك المشكلات فمنهم من يتجاهلها، أو يقوم بتحويلها إلى من يليه، أو يؤجل مواجهتها حتى اللحظة الأخيرة، أو يجعل أكثر من مشكلة تتراكم ليواجهها بالجملة.



ب- عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل: تتعلق النقطة السابقة بمشكلات حين تحدث، بينما تتعلق النقطة الحالية بالتنبؤ بها قبل حدوثها من خلال استشعار المؤشرات والعلامات التي تسبقها، وقد عبّر (هنري فايول) عن هذه النقطة بقوله "أن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها".

ج- عدم تقبل القائد للأفكار التي يطرحها المرؤوس ذو المستوى المتميز من القدرات العقلية والإبداعية والتي تهدف إلى التطوير ومواجهة المشكلات بأسلوب مستحدث غير مألوف.

د- عدم تفويض السلطة: ويعد عدم التفويض أحد أمراض القيادة على مستوى المنظمة، وينبع من أسباب عديدة كالإحساس المبالغ فيه بالإتقان أو الثقة المفرطة في الذات أو الخوف من أن يشتهر مرؤوسه على حسابه.

## 2- مشاكل تتصل بعملية اتخاذ القرار:

أ- أن تردد القائد في اتخاذ القرار والذي يترتب عليه أن تستغرق هذه العملية وقتاً أطول، مما يقلل من كفاءته، ومن أكثر أسباب حدوث التردد شيوعاً عدم تعرض القائد لحالات مماثلة في السابق، نقص تجربته وقلة تدريبه على عملية اتخاذ القرار، فالذين تنقصهم الأهلية لاتخاذ القرارات مترددين مؤجلين كل شيء، والذين يسهل عليهم تبديل الرأي بشكل مستمر، لا يصح أيضاً أن يكونوا من عداد القادة.

ب- التسرع: أن الحاجة إلى اتخاذ قرار ذي كفاءة عالية في أقل فترة زمنية ممكنة، قد يدفع بالقائد خاصة في الأوقات العصيبة، أن يزيد من احتمال وجود بعض الثغرات في القرار، ومن بين الأسباب الكامنة خلف هذه الظاهرة: ضغط الوقت، إعجاب القائد برأيه، ازدرائه لأراء الآخرين.

ج- العجز عن اتخاذ القرار: يواجه القائد بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ تدابير معينة للتصدي لها، بيد أن بعض القادة يعترضهم إبان هذه الأزمات ما يشبه الانهيار، ويعجزون عن التفكير المنظم، الذي من شأنه أن يساهم في تخطي الأزمة، كون الكثير من الخسائر التي تحيق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمات قد يعزى إلى عجز القائد عن التصرف أثناء الأزمة وليس نتيجة مباشرة للأزمة ذاتها.

د- الأخذ بالأحوط وليس بالأفضل (إيثار السلامة): أن المعايير المرجحة لقرار على آخر تتمثل عادة في استيفائه لعناصر الكفاءة، بيد أن هناك صنفاً من القادة لديهم معايير

مختلفة، حيث أن القرار الأفضل لديهم هو الذي يجنبهم المشكلات والمنازلات مع ذوي السلطة والنفوذ، حتى وإن لم يكن في صالح المنظمة.

### 3- مشاكل تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين:

أ- الخنوع: تربط القائد برؤسائه الحاليين علاقات تحكمها قواعد ونظم معينة، وأولى متطلبات الحفاظ على تلك العلاقات الائتمار الطوعي بأوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة، لكن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده فيتحول إلى خنوع يرضخ بموجبه القائد إلى تعليمات رؤسائه بغض النظر عن مدى مشروعيتها واتفاقها مع سياسة المنظمة، حيث يقتصر دوره على تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع وتنفيذها بشكل حرفي بدلا من مناقشتها مع قاداته.

ب- مناصرة الرؤساء: القائد في هذه الحالة يتعمد تحدي قاداته، والحط من مكانتهم وتسفيه آرائهم أمام مرؤوسيه دون وجه حق، وتعديل قراراتهم دونما مبرر كاف، ويميل إلى الدخول معهم في معارك جانبية كان من الممكن تجنبها.

ج- بخس جهود القادة السابقين (البدء من الصفر): تتطلب إستراتيجيات التعامل مع الأزمات إعداد وتدريب القيادات من ذوي الكفاءة والفاعلية ليكونوا صفا ثانيا (قيادات بديلة) لمواجهة الأزمة في حالة حدوثها وذلك عند حدوث أي تغييرات تحول دون أن يؤدي القائد الأساسي مهام منصبه.

د- حين يتقلد القائد موقعا قياديا جديدا، من المفترض أن يراجع الإستراتيجيات التي رسمها القائد السابق، ويقيم كفاءتها، لا أن يبخسها وينعتها بالنقص ليكون هذا سببا لتجاهلها، بما ينطوي عليه من إهدار للجهد والطاقة لبناء خطط جديدة.

### 4- مشاكل خاصة بإدارة الوقت:

أ- عدم الوعي بمرور الوقت: قد يخطط القائد وقته بطريقة صحيحة ولكنه عند التنفيذ لا ينتبه بقدر كاف لمعدل تسرب الوقت منه، بفعل العديد من مبددات الوقت، من بينها المكالمات التليفونية.

ب- العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه التفاعلات الاجتماعية: أن عجز القائد عن تحديد موعد بدء المقابلات، أو كيفية إجرائها مع الطرف الآخر وتوجيه مسارها وتحديد مداها الزمني، وفي إنهاؤها في الوقت الذي يريد، تعد أحد مظاهر سوء إدارته للوقت ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الآفة ضعف قدرته الإقناعية.

5- مشاكل تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات:

- أ- الحرفية: وتشير إلى قيام القائد بالتنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف، والتي تتطلب إدخال بعض التعديلات عليها لتلاءم ما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات.
- ب- كثرة الرجوع للقادة دونما مبرر: كثرة رجوع القائد لرئيسه في مسائل بسيطة ما كان ينبغي أن تصل له يؤدي إلى إهدار وقت كل منهما.
- ج- العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة: قد يعجز القائد أمام تطبيقه للقوانين العامة على تكيفها بشكل يتلاءم مع ما يواجهه من حالات خاصة، بسبب ضعف قدرته الاستنباطية.

6- مشاكل خاصة بعملية التواصل:

- أ- العجز عن الإقناع: أن عجز القائد عن إقناع مرؤوسيه يؤدي به إلى استخدام منطق القوة والتلويح بالعقاب لدفعهم لأداء ما يطلب منهم، مما ينجم عنه من فتور العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، وانخفاض دافعيتهم للأداء.
- ب- العجز عن الإنصات: أن إنصات القائد لمرؤوسيه يتيح له فرصة خصبة لأن يراجع أفكاره وأن يستثمر مناقشاته معهم في تحصيل المعرفة والتماس سبيل الحكمة.

## المبحث الثاني

### دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات

#### مقدمة

تعتبر القيادة الإدارية من أهم العناصر التي تؤثر على مسار الأزمات في المؤسسة باعتبارها العقل المدبر فيها، فهي القادرة على جعلها مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة، من خلال التأثير في العاملين والدفع بهم نحو المشاركة في مواجهة الأزمة، والقدرة على الرؤية الإبداعية والتوجيه الصحيح في موقف الأزمة في حال وقوعها وتحديد الاتجاهات المستقبلية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهتها وتجاوزها.

#### أولاً: القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات

أن كيفية إدارة الأزمات هي ليست أكثر من أن تكون لونهاً من ألوان التفكير الإبداعي للقائد الإداري الذي يفهم طبيعة الأزمة وافرازاتها، ويدرك أنواعها، ودورة حياتها، ويتعرف على استراتيجيات التعامل معها، وكيفية رسم سيناريوهاتها، ويستبطن الوصايا المرعية في إدارة الأزمات، لذلك فإدارة الأزمات هي تفكير ابداعي واعي، ويعرف التفكير الإبداعي بأنه: "عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الانسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد" (جاد الله، 2007: 169).

وتبرز أهمية التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات في الآتي:

- 1- الإبداع يقود إلى التجديد، والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير في إدارة الأزمة، الناس والمؤسسات وحتى الدول يمكن أن نصنفهم ضمن قسمين: قسم متقدم وسائر في ركب التطور، وهؤلاء هم المبدعون، وقسم وقف وقنع ورضى بما عنده، وهؤلاء الاتباع المقلدون، فالمنظمة يجب أن تكون ضمن الفئة الأولى لمواجهة الأزمات.
- 2- حاجة المؤسسة الدائمة إلى التطوير وتحسين الاداء ورفع الكفاءة ليكون لديها القدرة على المنافسة، ولا شك أن الافكار والحلول الإبداعية تسهم في ذلك بأكبر نصيب في حل أو مواجهة الأزمات.
- 3- تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها يجعل الحاجة ماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح افكار جديدة لحل تلك المشاكل بطريقة مبتكرة فعالة في معالجة الأزمات (اللامي والعيساوي، 2016: 151)

أن مواجهة الفعالة للأزمة لا يمكن أن تتم بطريقة تقليدية، ولا بد من مواجهتها بأسلوب ابتكاري يتميز بالإبداع الإداري، فالأزمة موقف غير عادي فكيف يواجه ما هو غير عادي بما هو مألوف من التفكير والابداع الإداري لدى القيادة الإدارية، وهذا يعني تقديم حلول تقديم حلول متفردة للمشكلات غير النمطية، وهناك عدة عناصر أو مكونات تشكل التفكير الإبداعي للقيادة الإدارية وهي:

- 1- الطلاقة الفكرية: وتعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول الخاصة بمشكلة ما خلال وحدة زمنية معينة.
- 2- الاصالة: وتعني البحث عن حلول لها خصوصية ذاتية مرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 3- المرونة: وهي التحول بالفكر من اتجاه إلى اتجاه آخر من مختلف جوانب المشكلة.
- 4- القدرة على التذاعي البعيد: وتعني القدرة على استكشاف أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلات المرتبطة بموقف معين.

ويمكن القول أن الابداع والابتكار هو وليد لأزمة ما، لذلك فكل أزمة تخلق دروسًا معينة ينبغي الاستفادة منها، وهذا يبرز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة، وتعني القيادة الإبداعية في المنظمة المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة وأفكار تتسم بأنها مفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة (النوري، 2020: 193).

يتبين مما تقدم أن للقيادة الإبداعية دورا فعالا في إدارة الأزمات، فهي تضطلع بعدة مسؤوليات في منتهى الأهمية في مختلف مراحل الأزمة، وهذه المسؤوليات تتمثل في أنشطة إستراتيجية وأخرى تكتيكية، حيث يتمثل الدور الإستراتيجي في القيام بالأنشطة الإستراتيجية التالية:

- 1- أن يلتزم بدعم ومساندة إدارة الأزمات من خلال فلسفة المنظمة المساندة للأزمات.
- 2- أن يدرج مجهودات إدارة الأزمات في التقارير الرئيسية للمنظمة.
- 3- أن يدرج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
- 4- أن يتم الاستعانة بأفراد من خارج المنظمة في فريق إدارة الأزمات.
- 5- أن تعد برامج تدريب في مجال إدارة الأزمات وتجري عمليات محاكاة الأزمات.

ويتمثل الدور التكتيكي في القيام بالأنشطة الفنية والهيكلية التالي:

- 1- إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمات.
- 2- تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات.
- 3- التغيير والتطوير المستمر لسياسات وأدلة الطوارئ.
- 4- تجهيز قاعدة بيانات للعاملين بالمنظمة، والمنتجات والموارد الأخرى.
- 5- توفير وحدات تكنولوجية احتياطية مثل نظم حاسبات إضافية.
- 6- تخصيص غرفة عمليات أو طوارئ وعمل التسهيلات اللازمة لها.
- 7- القيام بفحص إشارات الإنذار المبكر وتمحيصها.
- 8- استخدام تكنولوجيا وقنوات الاتصال الحديثة.
- 9- تدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الإعلام.
- 10- المتابعة الانتقادية للأزمات السابقة (النسور، 2021: 230-231).

### ثانياً: الاستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات وتكتيكاتها

تعتمد إستراتيجيات مواجهة الأزمات، على القدرات الشخصية للقيادة أو لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانات والقدرات المتاحة. ويمكن اختيار إحدى الإستراتيجيات، لاتباعها طوال عملية المواجهة؛ إلا أنه يمكن تغيير الإستراتيجية، طبقاً لمراحل تطور الأزمة، وفيما يلي نستعرض أهم إستراتيجيات المواجهة وتكتيكاتها (جلدة، 2011: 92-95) (احمد، 2013: 41-44) (المحمدي، 2021: 242-244):

#### 1- استراتيجية التعامل العنيف مع الأزمة:

غالبًا ما تتبع هذه الإستراتيجية في حال الاتي:

- أ- تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية.
- ب- تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
- ج- مع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات.
- د- مع الأزمات التي تؤكد المعلومات ضرورة استخدام العنف في مواجهتها

وفي هذه الاستراتيجية عدة تكتيكات، منها:

- أ- التدمير الداخلي للأزمة: من خلال تحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها، والتأثير في تفكير محركيها، والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة، ومحاولة استقطاب بعضها.

ب- التدمير الخارجي للأزمة: بالحصار الشديد للقوى المسببة والقائمة على الأزمة وقطع مصادر الامداد والاتصال بهم، وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها، ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة سعياً إلى تدمير مقوماتها، استخدام التكنولوجيا الحديثة للتعامل عن بعد في التدمير، مثل أجهزة التجسس والتنصت.

## 2- إستراتيجية وقف النمو:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار. وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة المواجهة مع قوى ذات حجم كبير، والتعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات.

وتكتيكات هذه الاستراتيجية هي:

- أ- التعامل بذكاء وحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها.
- ب- تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة، من خلال التفاوض المباشر، وتقديم بعض التنازلات المحدودة.
- ج- العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه.
- د- تقديم المساعدة والدعم إلى القوى المعارضة للأزمة.
- هـ- الاهتمام والاستماع لقوى الأزمة.
- و- تهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

## 3- إستراتيجية التجزئة:

قوام هذه الإستراتيجية، هو تقدير الموقف، بدقة؛ والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة، والقوى المؤثرة فيها، والعلاقات الارتباطية بينها. وتُعمد في الأزمات الكبيرة، شديدة التهديد؛ إذ تُقسّم الأزمة إلى عدة أزمات ضعيفة الضغط، ما يسهل التعامل معها. وتركز هذه الإستراتيجية في فك الروابط المكونة للأزمة، وتحويلها إلى عوامل ومكونات متعارضة؛ ولذلك، تتبع عدة تكتيكات، أبرزها:

- أ- إيجاد نوع من تعارض المصالح، بين مكونات الأزمة.
- ب- عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة، ما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.

#### 4- إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الأزمة وتركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

وتكتيكات هذه الاستراتيجية هي:

- أ- التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمها.
- ب- محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطاً ضعيفاً بفكر الأزمة.
- ج- السعي إلى تضامن وهمي مع الفكر، الذي يحرك الأزمة؛ لإحداث انقسام داخلي فيه.

#### 5- استراتيجية دفع الأزمة للأمام:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.

وتتمثل تكتيكاتها في الآتي:

- أ- التظاهر بعدم القدرة على المقاومة.
- ب- استخدام الشائعات في إذاعة معلومات عن بعض الانهيارات، الناجمة عن الأزمة.
- ج- تقديم بعض التنازلات، التي قد تثير الخلافات، بين القوى المسببة للأزمة.

#### 6- استراتيجية تغيير المسار:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف، ذات التأثير المدمر، الذي يصعب مواجهته أو مقاومته؛ إذ يُبَادَر إلى مسابرة الأزمة إلى أقصر مرحلة ممكنة؛ ثم العمل على تغيير اتجاهها إلى عدة اتجاهات فرعية، تساعد على المواجهة الفاعلة، وتحقيق نتائج إيجابية، ولتنفيذ هذه الإستراتيجية، تُنبَّع عدة تكتيكات، هي:

- أ- التتحي بعيداً عن الأزمة والسماح لها بالظهور (الانحناء للعاصفة).
- ب- التحرك مع الأزمة وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال (السير في نفس اتجاه العاصفة).

ج- العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة.



- د- إيجاد اتجاهات فرعية وبديلة تساعد على تفتيت الأزمة.
- هـ- إبعاد الأزمة عن مجالها الأساسي.
- و- إحكام السيطرة على اتجاه تحرك الأزمة.
- ز- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

## 7- استراتيجية الاختراق:

وهي استراتيجية اختراق القوى الصانعة للأزمة وتدميرها، وتستخدم عندما تكون أطراف الأزمة ذات تكتلات متماسكة، ولا تمتلك إدارة التنظيم المعلومات الكافية عن الأزمة ومضامينها وكيفية تكوينها أو الأسباب التي نشأت الأزمة من ورائها.

وتتمثل تكتيكاتها في دس مجموعة من العناصر المؤثرة بين أطراف الأزمة لمحاولة تفكيك هذا التماسك واضعافه أو تحييد عناصره وخلق حالة من التضاد أو التعارض بين مكونات الأزمة وبالتالي اضعافها واحتوائها.

يرى الباحث أن جميع الاستراتيجيات السابقة مهمة لمواجهة الأزمات أثناء الحرب، ولكن ما يحدد استخدام أحدها هو تقدير الموقف الصحيح، وبالإمكان استخدام تكتيكات معينة من بعض الاستراتيجيات ودمجها في استراتيجية واحدة حسب موقف الأزمة.

الشكل رقم (9): يوضح استراتيجيات التعامل مع الأزمات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (جلدة، 2011)، (احمد، 2013)، (المحمدي، 2021)

### ثالثاً: عوامل نجاح القيادة في إدارة وتجاوز الأزمات

هناك عوامل عديدة وضعها المهتمين والباحثين لنجاح إدارة الأزمات، منها ما يتعلق بالعوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمرحل المختلفة لتطورها والتي تعد مهمة للقيادة، ومنها ما يتعلق بدور وتأثير القائد على نجاحها، وهي كالتالي:

1- عوامل النجاح المتصلة بموقف الأزمة وتطورها (العدوان، 2013: 98-99) (المحمدي، 2021: 218-219):

أ- إدراك أهمية الوقت:

أن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

ب- إنشاء قاعدة بيانات:

وهي قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

ج- توافر نظم إنذار مبكر:

تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

د- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

أن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار

المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

#### هـ- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة:

مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دورًا كبيرًا في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

وتتطلب إدارة الأزمات حشد كم هائل من الموارد لمواجهة الأزمة وأن قدرة المؤسسة على تكوين مخزون من الموارد تعتمد على ما يلي:

- قدرة المؤسسة على اكتشاف الموارد المتاحة لديها وعناصر القوة.
- قدرة المؤسسة على التنسيق الجيد والرقابة في السلوكيات والتصرفات المختلفة بين الأفراد.
- قدرة المنظمة على توحيد الموارد المتاحة لديها سواء كانت بشرية أو مادية بما يكفي الفاعلية القصوى في إدارة الأزمة

#### و- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دورًا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

#### ز- مدى وضوح المهام والمسؤوليات:

يلعب وضوح المهام والمسؤوليات دورًا فاعلًا في مساعدة متخذ القرار على التحرك بسهولة نحو اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهة الأزمة، وخاصة إذا ما علمنا أن ضغط

الأزمة وما ينتج عنها من تفاعلات يجعل من متخذ القرار عاجزاً عن التحرك بحرية نحو الاتجاه الصحيح، وبالتالي فإن وضوح المهام والمسؤوليات يسهل كثيراً من إجراءات مواجهة الأزمة والتصدي لها ومعالجتها بأقل وقت وجهد ممكن، وبأقل تكلفة (الطيراوي، 2008: 56).

#### ح- تقديم الحوافز:

لتقديم الحوافز لمتخذي القرار دور في نجاح إدارة الأزمات، فهناك علاقة ايجابية قوية ما بين الحوافز والاداء، لذا وجب استثمار هذه العلاقة واستغلالها الاستغلال الامثل في معالجة القضايا المتعلقة بالمهام والمسؤوليات.

فالمؤسسات التي تقدم الحوافز لمتخذي القرار، وخاصة في وقت الأزمات، تعطي لهم دافعاً قوياً لتحقيق أداء جيد، وبذل أقصى جهد ممكن في تجاوز المخاطر والازمات التي تهدد وجود المنظمة.

#### ط- التنسيق بين الأقسام:

تظهر فعالية إدارة الأزمات في المؤسسة بمدى التنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف بحيث يسهل انسياب المعلومات فيما بينها للعمل على تجنب الأزمة أو معالجتها بسرعة وبأقل التكاليف.

## 2- عوامل النجاح المتعلقة بدور وتأثير القيادة (عبوي، 2006: 47 - 49):

### أ- شخصية القائد:

تتمثل في مجموعة السمات الشخصية التي يمتلكها كالذكاء والإبداع والثقافة الواسعة والعقلانية والحكمة والاستيعاب، يتمثل دور القائد في إدارة الأزمة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحرر من القيود التي تعيق الحركة، ويؤثر القائد في المجتمع بقدر إدراكه لرغبات الناس، ويجب على القادة أن يكونوا ذوي عقلية تاريخية تقدم خبرات نظرية وعملية تفيد في التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل جيد، ويجب على القائد في إدارة الأزمة أن يتحلى بقوة الإرادة وتصرفات محددة في إطار الأزمة.

### ب- درجة اهتمام القائد بالأزمة:

تختلف من قائد إلى آخر، توجد عدة عوامل تشكل دافعا لاهتمام القائد بالأزمة منها:

- فقد يرى القائد بأن الأزمة عبارة عن أداة ووسيلة لتوسيع شعبيته.

- فقد يرى القائد بأن الأزمة تشكل تهديدًا خطيرًا للأمن القومي للدولة.
  - فقد يرى القائد في الأزمة وسيلة لتحقيق الأهداف المحددة للدولة من الأزمة.
- تتجسد درجة اهتمام القائد بالأزمة بمقدار مشاركته الفعالة في إدارتها، فمشاركة القائد في إدارة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة تزيد من فرص تأثير خصائصه فيها بشكل عام من خلال الإبداع والتجديد وتفعيل القدرات.

#### ج- خبرة القائد في التعامل مع الأزمات:

أن للخبرات المعمّقة لدى القائد دورا أساسيا ومؤثرا في التعامل مع الأزمة، ويعد التدريب أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تراكم الخبرة اللازمة لدى القائد، وتسهم عملية التدريب في:

- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكن من تفسير الظواهر المختلفة المرتبطة بالأزمة وتحديد الأسباب.
- اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمة من خلال فهمها وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة.
- يساعد التدريب على تعلم كيفية معالجة الأزمات بموضوعية وعقلانية.
- تسهم عملية التدريب في بناء الثقة في النفس وتنمية حسن المسؤولية ورفع الروح المعنوية، وتعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية والتقليل المخاطر.
- تسهم عملية التدريب في تقديم الخبرات واستذكار العبر وتعلمها من الأزمات السابقة بما احتوته من إيجابيات وسلبيات.

#### د- مرونة وعقلانية القائد:

يجب توافر المرونة والابتكار للقيادة في وقت الأزمات، فالقائد يجب أن يكون مستعدا لإظهار المرونة، وأن يكون منفتحا على الاقتراحات والصيغ والوسائل حول كيفية التعامل مع الأزمة وإيجاد الحلول المناسبة لها، أن القائد الناجح هو الذي يعرف إلى أي مدى يستطيع الدخول في الاتجاه الذي يريد مع الاحتفاظ بتأييد من الداخل، ويجب على القائد لكي يضمن النجاح في إدارة الأزمة أن يحيط بتعقيدها إلى جانب تمتعه بذكاء سياسي وقدرة على اتخاذ القرارات المستمرة.

#### هـ- درجة إدراك القائد:

أن الإدراك هو تعبير عن وعي الإنسان بالقضايا الموضوعية المرتبطة بموقف معين، ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية في إدراك القائد للأزمة:

- إدراك القائد لأهمية الأزمة، فكلما ازداد هذا الإدراك ازدادت رغبته في التعامل معها.
- إدراك القائد لأثر الأزمة على أهداف الدولة، حيث النظر إليها على أنها وسيلة لتحقيق أهداف الدولة.
- إدراك القائد لعنصر الوقت، هذا يعني إدراكه للوقت اللازم والمتاح للتصرف واتخاذ القرار إزاء الأزمة القائمة.

#### و- البيئة النفسية للقائد:

تؤثر في سلوكه أثناء الأزمة، فدرجة تأثير متغيرات البيئة الموضوعية في الأزمة ترتبط بطبيعة وعي القائد وإدراكه كما يلي:

- حجم القدرات والإمكانات الموجودة وطبيعتها.
- الوسائل التي يبدعها القائد ويستخدمها في عملية تفعيل القدرات المتوافرة.
- الطريقة التي توظف من خلالها القائد في هذه القدرات بالشكل الأمثل.

الشكل رقم (10): يوضح عوامل نجاح القيادة في إدارة وتجاوز الأزمات

## عوامل نجاح القيادة في إدارة وتجاوز الأزمات

### 1- عوامل النجاح المتعلقة بموقف وتطور الأزمة

الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات

القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة

إدراك أهمية الوقت

إنشاء قاعدة بيانات

نظام اتصال فاعل

توافر نُظُم إنذار مبكر

التنسيق بين الأقسام

وضوح المهام والمسؤوليات

تقديم الحوافز

### 2- عوامل النجاح المتعلقة بدور وتأثير القيادة

شخصية القائد

درجة اهتمام القائد بالأزمة

خبرة القائد في التعامل مع الأزمات

مرونة وعقلانية القائد

درجة إدراك القائد

البيئة النفسية للقائد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (العدوان، 2013)، (المحمدي، 2021)، (عبوي، 2006)



## رابعاً: معوقات القيادة الإدارية في إدارة الأزمات

هناك العديد من معوقات القيادة الإدارية في إدارة الأزمات من أبرزها:

1- الإفراط في التفاؤل: حيث ينظر لإدارة الأزمات على أنها إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث، وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.

2- التقليل من أهمية أو عدم وجود مبرر لوجود إدارة الأزمات، حيث لا ضرورة لها في الوقت الحاضر وأن المنظمة في بدء النشاط، ولا يتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.

3- المبالغة في تقدير حجم المؤسسة بالشكل الذي يحميها من الأزمات.

4- المبالغة في تقدير إمكانيات وقدرات الإدارة والعاملين، وعدم توقع حدوث الأزمات أو المبالغة في قدرتهم على التعامل معها حال حدوثها.

5- التجارب الناجحة للعديد من المنظمات والمؤسسات المناظرة، مما يعطي انطباعاً بوجود هامش أمان مناسب.

6- التواكل على وجود مؤسسات أو منظمات أكبر تمثل سنداً ودعماً للمنظمة في حال حدوث أي أزمة، كالحكومة بكل إمكاناتها عند وقوع الأزمة.

7- عدم تعرض المنظمة في الماضي القريب لأي صورة من صور الأزمات وعدم القدرة على توقع الأسوأ (حسان، وداغستاني، 2019: 62-63).

وهناك من يحدد (الصيرفي، 2003: 363-365) المعوقات والصعوبات التي تواجه القيادة أثناء الأزمات:

1- عوائق الاتصال.

2- شعور العاملين باللامبالاة وما ينتج عن ذلك من آثار سلبية (عدم الحماس للعمل الجماعي - التراخي - ضعف النتائج).

3- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وذلك بسبب عدم وضوح الأهداف، التضارب في السلطات، ضعف البناء التنظيمي، عدم الفهم، نقص التدريب، عدم التحفيز، تجاهل الانسانيات، تسلط المديرين، النظام العشوائي، ضعف نظام الاتصالات، عدم كفاءة المديرين.

4- العزلة في مكان تقييد حركته.

5- التعرض للاستهزاء والسخرية من قبل بعض العاملين.

6- العمل في ظل الظروف الغير اعتيادية كالتوتر والقلق والضغوط النفسية المتزايدة.

وهناك من يصنف معوقات إدارة الأزمات إلى ثلاث معوقات هي (الحلاق، 2020: 69-70):

### 1- المعوقات الإنسانية:

- أ- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.
- ب- القصور في فهم مكامن الخطر المتعلق بالأزمة واتجاهاتها وأهدافها.
- ج- عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين.
- د- عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين.
- هـ- عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوط.
- و- قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمة وبعدها.
- ز- ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذ القرار نحو إدارة الأزمات.
- ح- افتقار فريق العمل إلى المؤهلات العلمية المناسبة.

### 2- المعوقات التنظيمية:

- أ- عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات.
- ب- ضعف التآلف والتنسيق بين الإدارة العليا والدوائر والاقسام.
- ج- تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمات.
- د- نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة.
- هـ- عدم تحديد للمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الأزمة.
- و- ضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات.

### 3- المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات:

- أ- عدم توفر نظام اتصال متطور للإمداد بالمعلومات.
- ب- عدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال.
- ج- ضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات ومصدرها المتعلقة بالأزمات.
- د- المبالغة في عرض المعلومات، أو شحتها أثناء الأزمات.
- هـ- احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في مراكز وجهات معينة دون غيرها.
- و- محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

من خلال ما سبق، يتضح الدور الذي تلعبه تلك المعوقات في تعطيل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الأزمات، مما يجب محاولة القضاء على المعوقات، أو التخفيف من مخاطرها وتأثيرها في موقف الأزمة، والعمل على إزالة أسبابها أو تجاوزها.

## **الفصل الرابع**

### **منهجية وإجراءات الدراسة**

**المبحث الأول: التعريف بالمجال التطبيقي للدراسة.**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.**

## المبحث الأول

### التعريف بالمجال التطبيقي للدراسة

#### مقدمة

جامعة صنعاء هي مؤسسة تعليمية من مؤسسات التعليم العالي في اليمن، ولها إسهاماتها الكثيرة في اعداد الأجيال الواعدة؛ الذي يسهم بدوره في احداث النهضة الشاملة للمجتمع اليمني، ولها الدور البارز في ذلك منذ نشأتها، لذلك سيتناول هذا المبحث نبذة تعريفية عن جامعة صنعاء من حيث نشأتها ومراحل تطورها، والبنية التنظيمية لجامعة صنعاء من حيث هيكلها ومهامها واختصاصاتها وخدماتها، والازمات التي واجهتها الجامعة أثناء الحرب.

#### أولاً: نبذة تعريفية عن جامعة صنعاء (نشأتها ومراحل تطورها)

تعد جامعة صنعاء من أكبر الجامعات الحكومية اليمنية، فهي الصرح العلمي الأول في اليمن، تم إنشاؤها في العام 1970م بموجب القرار رقم (42) الصادر في 1970/6/16م. وضمت عند افتتاحها كليتين هما: كلية الشريعة والقانون وكلية التربية والتي كانت تشمل تخصصات كليات العلوم والآداب والتربية، وفي العام 1971-1972م تم تعديل اسم كلية التربية لتصبح كلية التربية والآداب والعلوم، ثم في العام 1972-1973م انقسمت هذه الكلية إلى ثلاث كليات هي: (كلية التربية - كلية الآداب - كلية العلوم)، وفي نفس العام افتتحت شعبة التجارة والاقتصاد ضمن كلية الشريعة والقانون؛ تمهيداً لأن تصبح كلية مستقلة، كما تم في العام 1974م صدور القرار رقم (118) بإصدار أول قانون لجامعة صنعاء، وفي فبراير 1974م تم قبول الجامعة عضواً فاعلاً في اتحاد الجامعات العربية، وفي العام 1975م انفصلت شعبة التجارة والاقتصاد عن كلية الشريعة والقانون لتصبح كلية مستقلة بذاتها، وبهذا أصبحت الجامعة تضم خمس كليات.

وقد صدرت العديد من التشريعات والقوانين المنظمة للمهام الإدارية والأكاديمية في جامعة صنعاء ومنها: القرار الجمهوري بالقانون رقم (17) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية (قانون الجامعات اليمنية)، والقانون رقم (43) لسنة 2005م بشأن الوظائف والمرتبات والأجور، والقرار الجمهوري رقم (32) لسنة 2007م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية.

ومنذ البدايات الأولى قامت الجامعة بتكوين علاقات جيدة مع جامعتي عين شمس والقاهرة في جميع المجالات الأكاديمية والإدارية والاستفادة من خبرتهما الطويلة في تلك المجالات،

بالإضافة إلى الاستعانة بعدد من كوادرها (تحليل الوضع الراهن لجامعة صنعاء، 2022: 9-10).

وقد بلغ عدد الطلبة المقبولين عند إنشاء الجامعة (125) طالبًا وطالبة في جميع الأقسام، وكان عدد أعضاء هيئة التدريس حينها (10) أساتذة من المصريين، وخلال الفترة ما بين 1997/1993م تأسست أربع جامعات حكومية جديدة كفرع لجامعة صنعاء هي: جامعة تعز في عام 94/93م، وجامعة الحديدة عام 96/95م، وجامعتي اب وذمار 97/96م، وفصلت عنها نهائيًا ماليًا وأكاديميًا، وفي العام 2006/2005م تأسست جامعة عمران المنبثقة من جامعة صنعاء (جبران، 2020: 89).

واستمرت في التطور وتأسيس الكليات حتى وصل عددها حاليًا إلى (21) كلية، و(22) مركزًا علميًا (الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء، 2021: 17).

والجدول (2) يوضح مدى توسع وتطور جامعة صنعاء من خلال الكليات والمراكز البحثية والعلمية المختلفة.

جدول رقم (2): يوضح تطور الكليات والمراكز البحثية لجامعة صنعاء وتاريخ تأسيسها

الرقم	الكلية	تاريخ التأسيس	الرقم	اسم المركز	تاريخ التأسيس
1	الآداب والعلوم الإنسانية	1970	1	النوع الاجتماعي	1996
2	التربية	1970	2	الحاسب الآلي	1997
3	الشريعة والقانون	1970	3	الأصول الوراثية	1998
4	العلوم	1974	4	المياه والبيئة	1999
5	التجارة والاقتصاد	1974	5	الدراسات السكانية	1999
6	الهندسة	1983	6	الإرشاد التربوي والنفسي	2003
7	الزراعة والأغذية والبيئة	1984	7	خدمات المجتمع للترجمة وتعليم اللغات	2004
8	الصيدلة	1988	8	الدراسات والاستشارات القانونية والتحكيم	2006
9	الطب والعلوم الصحة	1989	9	التطوير وضمان الجودة	2006
10	التربية المحويت	1992	10	حقوق الإنسان وقياس الرأي العام	2007
11	التربية والعلوم الإنسانية والتطبيقية أرحب اللغات	1994	11	تطوير الإدارة العامة	2007
12	الإعلام	1997	12	الاستشاري الهندسي	2008
13	التربية والعلوم الإنسانية والتطبيقية خولان	1997	13	إدارة الأعمال	2008
14	طب الأسنان	1998	14	البيئة المحمية	2008
15	التربية الرياضية	1998	15	العلوم والتكنولوجيا	2008
16	الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	2008	16	الدراسات التاريخية والأثرية والتراثية	2008
17	البيترول والموارد الطبيعية	2017	17	دراسة الهجرة واللجئين	2009
18	الطب البيطري	2019	18	الثقافي للمكفوفين	2010
19		2020	19	المختبر المركزي	قيد الإنشاء
			20	التعليم عن بعد	قيد الإنشاء
			21	المركز الطبي	قيد الإنشاء
			22	الصم والبكم	قيد الإنشاء

المصدر: مؤشرات جامعة صنعاء 2020، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2020م.

## ثانياً: رؤية ورسالة وأهداف الجامعة

"تطمح الجامعة إلى الريادة الوطنية في التعليم والتعلم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وأن تكون من أفضل الجامعات الإقليمية وبيت الخبرة الأول في اليمن".

### رسالة الجامعة

"الاسهام في جهود التنمية المستدامة من خلال توفير بيئة تعليم عال يحقق معايير الجودة وخدمات بحثية متميزة في ظل شراكة وطنية مثمرة تركز على الشفافية والمهنية والابداع".

### الأهداف العامة

1- إتاحة الفرص الدراسية المتخصصة والمتعمقة للطلبة في ميادين المعرفة المختلفة تلبية لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء، مع الاهتمام والتركيز على ما يلي:

- رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل.
  - تكوين الثقافة العامة الهادفة إلى تنمية مقومات الشخصية الإسلامية الصحيحة والتكوين المعرفي والعلمي السليم.
  - ترسيخ الرؤية الإسلامية الصحيحة النابعة من آفاق المعرفة الإسلامية الشاملة وتصورها للكون والإنسان والحياة.
  - تنمية مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد.
  - اكساب الطلبة المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة وتسخيرها لحل المشكلات بفعالية وكفاءة.
  - تمكين الطلبة من أساليب وطرق إجراء البحوث العلمية وتطبيقها وتقويمها.
  - تنمية المواهب والمهارات الإيجابية نحو العمل بشكل عام مع التركيز على تنمية روح التعاون والعمل الجامعي والقيادة الفعالة والشعور بالمسؤولية والالتزام الأخلاقي.
  - تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العلوم والتكنولوجيا وتطوراتها المتسارعة، وكيفية الاستفادة من كل ذلك في تطوير وحل قضايا البيئة والمجتمع اليمني.
  - تنمية الاتجاه الإيجابي للطلبة لمفهوم التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة.
2. العناية باللغة العربية وتدريبها وتعميم استعمالها كلغة علمية وتعليمية في مختلف مجالات المعرفة والعلوم وذلك باعتبارها الوعاء الحضاري للمعاني والقيم والأخلاق للحضارة العربية الإسلامية.
3. تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
4. الاهتمام بتنمية التقنية "التكنولوجيا" وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.



5. تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز بوجه خاص على التراث اليمني.
6. الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقديم العلوم.
7. توفير المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر والتعبير والنشر بما لا يتعارض مع الإسلام وقيمه السامية ومثله العليا.
8. تقوية الروابط مع الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.
9. توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية بما يساعد على تطوير الجامعات اليمنية وتعزيز مكانتها.
10. العمل كمؤسسة مسؤولة عن تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والتخصصية لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة.
11. الإسهام في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص، وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.
12. رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص، وذلك من خلال الإسهام في برامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة (التقرير السنوي للعام الجامعي 2019/2018: 4-5).

### **ثالثاً: بيئة عمل جامعة صنعاء، والخدمات التي تقدمها**

تعمل جامعة صنعاء وفقاً لأهداف ورؤية ورسالة الجامعة، الذي تجسدها بنيتها التنظيمية، والتي يمكن توضيحها في الآتي:

#### **(1) الهيكل التنظيمي لجامعة صنعاء**

في ضوء التوجهات التأسيسية لجامعة صنعاء، تم تصميم الهيكل التنظيمي، بحيث يتضمن القطاعات المختلفة التي تسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة والنهوض بمستوى الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وتكون الهيكل التنظيمي من القطاعات الإدارية المتنوعة، الموضحة في الشكل (10) (الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء، 2021: 16):

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لجامعة صنعاء



المصدر: الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء، 2021: 16

## 1- مجلس الجامعة:

يتكون من رئيس الجامعة رئيساً للمجلس وعضوية كلاً من نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات أو المعاهد أو مديرو المراكز التي في مستوى الكليات والمعاهد، وأمين عام الجامعة، وثلاثة يمثلون أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وثلاثة من الشخصيات العامة من ذوي الرأي والخبرة يختارهم مجلس الجامعة في أول اجتماع له من كل عام جامعي، ورئيس نقابة هيئة التدريس.

ويختص مجلس الجامعة برسم السياسة العامة للجامعة، دعم استقلال الجامعة، مناقشة وإقرار مشروع الموازنة السنوية للجامعة، تقويم أعمال الجامعة في ضوء سياستها العامة، إقرار تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والمعاهد والمراكز التابعة لها، مناقشة وإقرار الخطط والبرامج الدراسية المرفوعة من مجالس الكليات والمعاهد والمراكز التابعة لها أو استحداث أقسام علمية فيها، مناقشة وإقرار خطط تنمية الجامعة، منح الدرجات العلمية والألقاب والدبلومات والشهادات، وغيرها مما يخص العملية التعليمية للجامعة (قوانين ولوائح وأنظمة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008: 15-16).

## 2- رئيس الجامعة

هو المسئول الأول عن تنفيذ السياسة العامة للجامعة وإدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية، وتتبعه الإدارات الآتية:

أ- الإدارة العامة لمكتب رئيس الجامعة

ب- الإدارة العامة للرقابة والتفتيش

ج- الإدارة العامة للعلاقات العامة والاعلام

د- الإدارة العامة للشئون القانونية

هـ- الإدارة العامة للتخطيط والاحصاء

و- الإدارة العامة لشئون مجلس الجامعة

ز- المراكز العلمية والبحثية

ح- وحدة متابعة شئون خدمة المجتمع

ط- وحدة الجودة

ي- إدارة الحرس الجامعي

ك- دار الطباعة والنشر.

### 3- نواب رئيس الجامعة

يقوم نواب رئيس الجامعة بمعاونة رئيس الجامعة في إدارة شئون الجامعة، ويتولى كل منهم تحت اشرافه وتوجيهه ممارسة الاختصاصات المحددة له، وهم ثلاثة نواب:

أ- نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

تتبعه الإدارات الآتية:

- إدارة مكتب النائب.
- الإدارة العامة للشؤون الأكاديمية وشئون أعضاء هيئة التدريس.
- دائرة تقويم وتطوير الأداء الأكاديمي.

ب- نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي

تتبعه الإدارات الآتية:

- إدارة مكتب النائب
- الإدارة العامة للدراسات العليا
- الإدارة العامة للبحث العلمي.

ج- نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب

تتبعه الإدارات الآتية:

- إدارة مكتب النائب
- إدارة الشؤون المالية
- الإدارة العامة لشئون القبول والتسجيل
- الإدارة العامة لرعاية الشباب
- الإدارة العامة للخدمات الطلابية

وبالإضافة إلى ذلك أن لكل نائب مجلس، ولكل كلية مجلس مكون من عميد الكلية ونوابه، ولكل قسم مجلس مكون من رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس.

وتتكون الجامعة من بعدين رئيسيين، البعد الأول أكاديمي يتولى مسؤولية الجهاز الأكاديمي، والآخر اداري يقوم به الأكاديميون والاداريون على حد سواء (جبران، 2020: 92).

### (2) بيئة عمل أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

يعد أعضاء هيئة التدريس عماد العمل الأكاديمي في الجامعة لأنهم هم الذين يتحملون مسؤولية التدريس في الجامعة سواء على مستوى الدراسة الجامعية أو الدراسات العليا.

تتكون مهام عضو هيئة التدريس من أربعة أنشطة رئيسية (عطافي، 2020: 83)، (القدسي، والصباري، 2020: 142-143) هي:

أ- التدريس:

يعتبر الأداء التدريسي الذي يقوم به الأستاذ من أهم المدخلات في تحقيق الأهداف التربوية، كما يعتبر المؤثر الأقوى في إحداث تغييرات مطلوبة لدى الطلبة الجامعيين.

ب- البحث العلمي:

يمثل البحث العلمي الوظيفة الأهم التي تميز المؤسسة الجامعية على غرار المؤسسات التعليمية الأخرى، فقد أصبح ضرورة ملحة لأي مجتمع حديث، يستخدمه للتحليل والدراسة وحل المشكلات ومعالجة كل القضايا الموجودة فيه، والتعليم الجامعي من دون تزواج مع البحث العلمي، يعتبر تعليمًا مبتورًا وناقصًا، لذا لابد لعضو هيئة التدريس من امتلاك القدرة على عمل أبحاث علمية تطبيقية لخدمة الجامعة والمجتمع.

ج- خدمة المجتمع والجامعة:

يساهم عضو هيئة التدريس الجامعي في خدمة مجتمعه سواء كان تكليفيًا أو تطوعًا في مجال تخصصه وحسب إمكاناته وخبراته وذلك من خلال المساعدة على حلّ المشكلات الاجتماعية التي يتعرض لها المجتمع، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية وغيرها.

د- الإدارة الأكاديمية:

يمارس الأستاذ الجامعي بعض الأعمال الإدارية أو ما يعرف بالقيادة الإدارية من أجل تسيير الجامعة، على اعتبار أن هذا الأستاذ هو جزء من نظام إداري جامعي، كما تتمثل ممارسات العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل مع العاملين والطلاب.

وتختلف حجم وكفاءة مساهمة عضو هيئة التدريس من نشاط إلى آخر ولكن تتكامل محصلة هذه الأنشطة لتبين مدى فاعليته في الجامعة.

## رابعاً: الأزمات التي واجهتها الجامعة أثناء الحرب، وانعكاساتها على أداؤها ومخرجاتها

لقد تعرضت جامعة صنعاء لأزمات متعددة كغيرها من مؤسسات الدولة خلال الحرب العدوانية على اليمن، فبعد أن أعلن التحالف الذي ضم أكثر من (21) دولة بقيادة المملكة العربية السعودية بدء الحرب العدوانية على اليمن في 26 مارس 2015 (المركز اليمني لحقوق الإنسان، 2022: 22) أقر مجلس جامعة صنعاء في بيان له تعليق الدراسة في عموم الكليات، حرصاً منه على سلامة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والذي استمر بما يقارب الشهر، وبعدها تم استئناف الدراسة بالرغم من استمرار العدوان، وقد تعرضت الجامعة لأضرار مادية بلغت نحو 37 مليار و500 مليون ريال، منها 27 مليار و500 مليون ريال أضرار غير مباشرة نتيجة استهداف العدوان للأماكن المجاورة لها أدى إلى تهشم أبواب ونوافذ بعض الكليات وتلف بعض الأجهزة والمعدات والأثاث التابع للكليات وتشقق بعض الجدران إضافة إلى تعرض كلية التربية الرياضية لاستهداف مباشر أدى إلى تدمير بنيتها التحتية وتلف المعدات والتجهيزات والصالات الرياضية والقاعات الدراسية، وتوقف الميزانية والمشاريع الممولة خارجياً (موقع أنصار الله، 2022/10/20).

ومما زاد من معاناة الجامعة أثناء الحرب هو نقل البنك المركزي اليمني من صنعاء إلى عدن في 15 من سبتمبر 2016م (يمن إيكو، 2022/10/22) حيث أدى إلى أزمة مالية حادة، ترتب عليها انقطاع وتوقف المرتبات في الجامعة، وتعد أزمة انقطاع المرتبات هي الأزمة الأكثر حدة وتأثيراً في ظل وجود مجموعة من المشاكل الأخرى الخطيرة التي رافقت هذه الأزمة؛ حيث تسببت في الآتي:

1- تسرب العديد من الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية إلى القطاع الخاص والمنظمات، وإلى الهجرة إلى الخارج بسبب الحرب وانقطاع المرتبات، حيث بلغ إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس خلال العام الدراسي 2011/2010م (2039) عضواً، وفي العام الدراسي 2020/2019م (1967) عضواً، بمعدل نمو سنوي (0,39) خلال الفترة الزمنية من 2011/2010م - 2020/2019م، وبالمقارنة بين نسبة النمو على مستوى السنوات، وعلى مستوى معدل النمو العام للفترة الزمنية المحددة، يلاحظ وجود تراجع واضح ومعظمه بالاتجاه السالب، وهو ما يؤكد حقيقة أن الأوضاع الراهنة أثرت سلباً على سير العملية التعليمية في الجامعة مع استمرار العدوان على اليمن (الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء، 2021: 24).

- 2- تقليص الموازنة التشغيلية للجامعة إلى الحد الأدنى.
- 3- توقف المشروعات الممولة من الخارج بما فيها المنح الدراسية للخارج.
- 4- عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي (تحليل الوضع الراهن لجامعة صنعاء، 2022: 14).

وهناك دراسة (غالب، 2020: 144) توصلت إلى أن أكثر الأزمات تأثيرًا على مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب هي الأزمات الاقتصادية (المالية)، حيث أن الكثير من الأزمات سببها الرئيسي هو نقص الموارد المالية، وعدم اعتماد موازنات لمؤسسات التعليم العالي، لاسيما أثناء الحرب.

ونتيجة للحرب والأزمة المالية، ظهرت العديد من المشكلات والأزمات التي أثرت على سير العملية التعليمية بالجامعة منها:

- 1- عدم انتظام الدراسة، من خلال حدوث خلل في توقيت العام الدراسي بالجامعة، واختصار الفصول الدراسية أحيانًا، وعدم استيفاء بعض المحاضرات المقررة رسميًا.
- 2- حدوث بعض الإضرابات المطالبة بالحقوق والرواتب (غالب، 2020: 142).

من الجدير ذكره في هذا المقام هو تعرض الجامعة لازمة جائحة كورونا العالمية في العام 2020م وما تلاها من موجات الجائحة، والتي أدت إلى توقف أغلب مؤسسات الدول في العالم سواء التعليمية أو غيرها، وبالرغم من ذلك استمرت العملية التعليمية في جامعة صنعاء أثناء الجائحة مع اتخاذ الإجراءات والتدابير الاحترازية.

## المبحث الثاني

### الإطار المنهجي للدراسة

#### مقدمة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءات إعدادها ركناً أساسياً يعتمد عليه في إعداد الجانب العلمي التطبيقي، ومن خلاله يتم خلاله يتم الوصول إلى النتائج التي نسعى إلى إبرازها عبر البيانات التي يتم تحليلها إحصائياً، والتي توضح في ضوء نتائج الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة. تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، ويختتم الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

#### أولاً: منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبناءً عن تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمّاً وكيفاً، حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها (المشهداني، 2019، 126). ويهدف المنهج إلى تجهيز بيانات لاختبار فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة سلفاً بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمن إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغا، 2000، ص75).

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الأصلي من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء والبالغ عددهم (1223) عضو هيئة تدريس، في (19) كلية في جامعة صنعاء.

#### ثالثاً: عينة الدراسة:

تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة من أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (250) عضو هيئة تدريس، ممن يحملون فئة الدرجة الأكاديمية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وبنسبة بلغت (20 %)، من إجمالي المجتمع الأصلي المكون من (1223) عضو هيئة تدريس، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:



جدول رقم (3): يوضح مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمستردة.

الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات المفقودة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الموزعة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	الاستبانات
184	66	184	250	250	1223	العدد
%73.6	%26.4	%73.6	%100	%20	%100	النسبة %

المصدر: من إعداد الباحث.

#### رابعاً: أساليب جمع البيانات وتقييم أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر التالية:

- المصادر الأولية: تمثلت في (الاستبانة) أداة رئيسة صممت خصيصاً لهذه الدراسة بهدف جمع البيانات الأولية من أفراد العينة.
  - المصادر الثانوية: تمثلت في الدراسات والأبحاث العلمية والكتب والمجلات والتقارير، والقوانين والقرارات والمواقع الإلكترونية.
- ونظراً لطبيعة هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على (الاستبانة) أداة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة؛ لكونها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف البحوث المسحية. والاستبانة هي: قائمة تتضمن مجموعة من العبارات المكتوبة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها.

#### خامساً: بناء الأداة:

- تم تحديد عددًا من المصادر كخطوة أولية يستهدى بها إلى المعايير الأساسية اللازمة لإعداد الأداة، ومن أهمها ما يلي:
- الاطلاع على العديد من الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.
  - تحديد المحاور الرئيسة التي شملتها الاستبانة وهي:
    - ✓ المجال الأول: المتغير المستقل (القيادة الإدارية).
    - ✓ المجال الثاني: المتغير التابع (إدارة الأزمات أثناء الحرب).
  - صياغة العبارات المناسبة في كل مجال.
  - إعداد الاستبانة بصورتها الأولية. (الملحق رقم 1، 207).
  - عرض الاستبانة على عدد (10) محكمين، (الملحق رقم 3، 221).
  - صياغة الاستبانة بصورتها النهائية، (الملحق رقم 2، 215)، وقد تكونت من قسمين:
    - ✓ القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات العامة لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، الدرجات الأكاديمية، مدة الخدمة بالسنوات).
    - ✓ القسم الثاني: ويتعلق بالبيانات الموضوعية للدراسة، وهي (المتغير المستقل، القيادة الإدارية) و(المتغير التابع، إدارة الأزمات أثناء الحرب)، وتكون من محورين، هما:

- المجال الأول: القيادة الإدارية، ويحتوي على (44) عبارة موزعة على النحو الآتي.

✓ البعد الأول: المهارات الفنية، ويحتوي على (11) فقرة.

✓ البعد الثاني: المهارات الإنسانية، ويحتوي على (11) فقرة.

✓ البعد الثالث: المهارات التنظيمية، ويحتوي على (12) فقرة.

✓ البعد الرابع: المهارات الفكرية، ويحتوي على (10) فقرات.

- المجال الثاني: إدارة الأزمات أثناء الحرب. ويحتوي على (23)، فقرة.

وقد صنفنا جميع عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بحيث أعطيت كل عبارة من عبارات الاستبانة وزناً نسبياً خماسياً متدرجاً حتى يجرى معالجتها إحصائياً، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4): يوضح أوزان عبارات محاور أداة الدراسة (الاستبانة)، وفقاً لمقياس (Likert) الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث.

#### سادساً: صدق الأداة:

يُقصد بصدق الاستبانة: شمول الاستبانة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001، 179)، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (35) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، فقد تم عرض الأداة بصورتها الأولية على عدد (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في مجال الإدارة في جامعة صنعاء، للاطلاع عليها وإبداء ملاحظاتهم وآرائهم من حيث مدى وضوح عبارات الاستبانة، وملاءمة كل عبارة لمجالها وبعدها وسلامتها لغوياً، وإضافة أي ملاحظات يرونها مناسبة من حيث: (التعديل، الحذف، الإضافة).

وتم استلام القائمة الأولية من المحكمين وكانت نسبة المسترجع من القائمة الأولية (90%)، وقد قام الباحث بإجراء دراسة لملاحظات المحكمين، حيث تم اعتماد الملاحظات المشتركة التي اجمع عليها (80%)، من الخبراء، واستبعدت التي حظيت بنسبة أقل من ذلك، والجدول رقم (5) يوضح هذه التعديلات:

جدول رقم (5): يوضح تعديلات عبارات الاستبانة من قبل المحكمين

المجال	الأبعاد	قبل التحكيم	بعد التحكيم
المجال الأول القيادة الإدارية	المهارات الفنية	الفقرة رقم (1) لدى القيادة الإدارية بالجامعة الخبرة الفنية اللازمة للتصرف في كافة المواقف	تمتلك القيادة الإدارية بالجامعة الخبرة الفنية اللازمة للتصرف في كافة المواقف
		الفقرة رقم (5) تقوم القيادة بإبصال الكم والنوع من المعلومات في الوقت المناسب لمواجهة الأزمة	توفر القيادة الإدارية بالجامعة المعلومات الفنية والكمية في الوقت المناسب
	المهارات الإنسانية	الفقرة رقم (17) الدفع بالمرؤوسين للتأقلم والتكيف مع متغيرات وتطورات العمل	تحت القيادة المرؤوسين على التأقلم والتكيف مع متغيرات وتطورات العمل
		الفقرة رقم (19) اشراك المرؤوسين في الورش والندوات لتنمية وعيهم في إدراك مخاطر الأزمة	تشرك القيادة المرؤوسين في الورش والندوات لتنمية وعيهم في إدراك مخاطر الأزمة
	المهارات التنظيمية	الفقرة رقم (23) تبادر القيادة إلى توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في فترة قصيرة أثناء حدوث أي طارئ	تبادر القيادة إلى توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بالسرعة المطلوبة أثناء حدوث أي طارئ
		الفقرة رقم (33) تدخل بعض التعديلات للقوانين واللوائح وتكييفها بما يتلاءم مع ما تواجهه من حالات خاصة أثناء الأزمة	تصدر القيادة التعليمات والقرارات بغرض التكيف مع ما تواجهه أثناء الأزمة
	المهارات الفكرية	الفقرة رقم (36) تعمل القيادة على تحليل البيئة المحيطة واستكشاف الفرص والتحديات	تعمل القيادة على تحليل البيئة المحيطة واستكشاف التحديات والفرص
		الفقرة رقم (37) تحدد القيادة الخطط القصيرة والطويلة الأمد لاستعادة الوضع الطبيعي في مواجهة الأزمة	تضع القيادة الخطط القصيرة والطويلة الأمد لاستعادة الوضع الطبيعي في مواجهة للأزمة
		الفقرة رقم (43) التنبؤ بالمشكلات الناجمة عن الأزمة	تمتلك القيادة القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها
	المجال الثاني إدارة الأزمات أثناء الحرب		الفقرة رقم (4) تحرص القيادة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه؛ امكانية تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في ظل غياب بعض الموارد في موقف الأزمة أثناء الحرب
الفقرة رقم (5) يوجد لديها قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وابعادها ليتم توظيفها في التعامل مع الأزمات أثناء الحرب			توظف القيادة قاعدة البيانات المتوفرة في التعامل مع الأزمات أثناء الحرب
الفقرة رقم (11) تهتم في الاتصال بوسائل الصحافة والاعلام في حال تعرض الجامعة لآزمات وخسائر أثناء الحرب			تتواصل القيادة مع وسائل الصحافة والاعلام في حال تعرض الجامعة لخسائر أثناء الحرب

المجال	الأبعاد	قبل التحكيم	بعد التحكيم
		الفقرة رقم (16) تتوجه نحو التحول إلى التعليم الإلكتروني عن بعد لاستمرار العملية التعليمية في حال حدوث طارئ يمس الجامعة أثناء الحرب	تتبنى القيادة توجهًا إيجابيًا نحو التعليم عن بعد للحفاظ على استمرار العملية التعليمية عند الأزمات أثناء الحرب
		الفقرة رقم (23) تستخلص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقًا في محاولة الاستفادة منها مستقبلاً بشكل سليم	تستخلص القيادة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقًا والاستفادة منها مستقبلاً

المصدر: من إعداد الباحث.

وعلى ضوء ذلك كان تصميم أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد عرضها على المشرف العلمي (ملحق رقم: 2)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (6): يوضح توزيع عبارات الأداة (الاستبانة)، بصورتها الأولية والنهائية

المجال	الأبعاد	عدد عبارات الاستبانة بصورتها الأولية	عدد عبارات الاستبانة بصورتها النهائية
المتغير المستقل القيادة الإدارية	المهارات الفنية	11	11
	المهارات الإنسانية	11	11
	المهارات التنظيمية	12	12
	المهارات الفكرية	10	10
	المجموع	44	44
المتغير التابع إدارة الأزمات أثناء الحرب		23	23
الإجمالي الكلي		67	67

المصدر: من إعداد الباحث.

#### أ. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وللتحقق من مدى صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، فقد جرت دراسة الخصائص السيكومترية لأداة القياس المستخدمة، بغرض التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وزيادة التحقق من سلامة الأداة وموثوقيتها، عن طريق استخدام معامل بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

المجال الأول: معامل صدق الاتساق الداخلي للمجال الأول:(القيادة الإدارية).

1. معامل صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: (المهارات الفنية)

جدول رقم (7): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المهارات الفنية) والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تمتلك القيادة الإدارية بالجامعة الخبرة الفنية اللازمة للتصرف في كافة المواقف	**0.748	0.000
2	تعمل القيادة على توظيف التقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت	**0.642	0.000
3	تهتم القيادة بجمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة	**0.766	0.000
4	تمتلك القيادة القدرة على إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة	**0.778	0.000
5	توفر القيادة الإدارية بالجامعة المعلومات الفنية والكمية في الوقت المناسب	**0.789	0.000
6	تنجز القيادة الإدارية بالجامعة الاعمال حسب الاولويات	**0.731	0.000
7	تستطيع القيادة الإدارية بالجامعة استخدام المعلومات وتحليلها	**0.747	0.000
8	تمتلك القيادة القدرة على اختيار أفضل البدائل لإنجاز العمل	**0.712	0.000
9	تساعد القيادة المرؤوسين في تنمية أنفسهم مهنيًا	**0.812	0.000
10	تستطيع القيادة تحديد حاجات المرؤوسين التدريبية	**0.773	0.000
11	تعمل القيادة على حل المشكلات الفنية باستمرار	**0.787	0.000

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يوضح جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "المهارات الفنية"

والدرجة الكلية للبعد، والذي بين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.01)

وبذلك يُعد البعد صادقًا لما وضع لقياسه.

## 2. معامل صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: (المهارات الإنسانية)

جدول رقم (8): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المهارات الإنسانية) والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتفهم القيادة ظروف المرؤوسين وتساعدهم في حل مشكلاتهم	**0.767	0.000
2	تشارك القيادة المرؤوسين في صنع القرار	**0.793	0.000
3	تحرص القيادة على توضيح القرارات المتخذة للمرؤوسين	**0.804	0.000
4	تعمل القيادة على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للمرؤوسين أثناء الأزمة	**0.820	0.000
5	تشجع القيادة على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	**0.783	0.000
6	تحث القيادة المرؤوسين على التأقلم والتكيف مع متغيرات وتطورات العمل	**0.763	0.000
7	تعمل القيادة على إشراك المرؤوسين في تخطيط وتنفيذ برامج الجامعة	**0.797	0.000
8	تشارك القيادة المرؤوسين في الورش والندوات لتنمية وعيهم في إدراك مخاطر الأزمة	**0.761	0.000
9	تعطي القيادة أولوية لسلامة المرؤوسين والتعامل معهم باهتمام وعناية	**0.788	0.000
10	تعمل القيادة على فتح قنوات اتصال متاحة لجميع المرؤوسين	**0.772	0.000
11	تمارس القيادة الإدارية مع المرؤوسين أسلوب الاقتناع والتفاهم في حل المشكلات	**0.817	0.000

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).  
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يوضح جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "المهارات الإنسانية" والدرجة الكلية للبعد، والذي بين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يُعدُّ البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

### 3. معامل صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: (المهارات التنظيمية)

جدول رقم (9): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المهارات التنظيمية) والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تبادر القيادة إلى توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بالسرعة المطلوبة أثناء حدوث أي طارئ	**0.684	0.000
2	تضع القيادة قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرتها المؤسسية	**0.786	0.000
3	تقوم القيادة بالرقابة على تنفيذ خطط الجامعة باستمرار	**0.695	0.000
4	تتبنى القيادة سياسة الاتصالات الخارجية لمواجهة الأزمة	**0.700	0.000
5	تعمل القيادة على استغلال موارد الجامعة المتاحة بالشكل الأمثل	**0.802	0.000
6	تعمل القيادة على تنسيق عمل الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة	**0.813	0.000
7	تقوم القيادة الإدارية بتقييم القرارات المتخذة	**0.768	0.000
8	تعمل القيادة على تفويض الصلاحيات	**0.706	0.000
9	تراعي القيادة مبدأ التخصص بالعمل	**0.712	0.000
10	تمتلك القيادة الفهم الشامل لأهداف وخطط الجامعة	**0.819	0.000
11	تصدر القيادة التعليمات والقرارات بغرض التكيف مع ما تواجهه أثناء الأزمة	**0.724	0.000
12	تستخدم أساليب إدارية جديدة ومتطورة تهدف إلى تطوير قدرة الجامعة التنظيمية	**0.733	0.000

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).  
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يوضح جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "المهارات التنظيمية" والدرجة الكلية للبعد، والذي بين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يُعدُّ البعد صادقًا لما وضع لقياسه.

#### 4. معامل صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: (المهارات الفكرية)

جدول رقم (10): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المهارات الفكرية) والدرجة الكلية للبعد

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	0.000	**0.799	تستخدم القيادة أسلوب التفكير الإبداعي والابتكاري
2	0.000	**0.847	تعمل القيادة على تحليل البيئة المحيطة واستكشاف التحديات والفرص
3	0.000	**0.829	تضع القيادة الخطط القصيرة والطويلة الأمد لاستعادة الوضع الطبيعي في مواجهتها للأزمة
4	0.000	**0.668	تقوم القيادة بتقدير موقف الأزمة دون التهويل أو التقليل من شأنها
5	0.000	**0.784	عند اتخاذ القيادة القرار؛ تراعي الوقت كعامل مهم في مواجهة الأزمة
6	0.000	**0.815	تضع القيادة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً
7	0.000	**0.817	تستخدم القيادة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار بوضع البدائل واختيار الأنسب
8	0.000	**0.820	تستفيد القيادة من آثار الأزمة في تعزيز نقاط القوة والبدء بمعالجة نقاط الضعف
9	0.000	**0.848	تمتلك القيادة القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها
10	0.000	**0.774	تبتكر القيادة استراتيجيات وتكتيكات جديدة عند حدوث أي طارئ

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).  
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يوضح جدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "المهارات الفكرية" والدرجة الكلية للبعد، والذي بين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يُعدُّ البعد صادقاً لما وضع لقياسه.



المجال الثاني: معامل صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني: (إدارة الأزمات أثناء الحرب).

جدول رقم (11): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (إدارة الأزمات أثناء الحرب) والدرجة

الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تسعى القيادة لمعالجة تأثيرات الأزمة، واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية	**0.711	0.000
2	تتخذ القيادة قرارات حاسمة وسريعة لاحتواء الأزمة أثناء الحرب	**0.733	0.000
3	تحرص القيادة على تنظيم عملية اتخاذ القرار بإجراءات سريعة وفقاً لحالة الأزمة أثناء الحرب	**0.745	0.000
4	تحرص القيادة على أن تكون قراراتها قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة أثناء الحرب	**0.684	0.000
5	توظف القيادة قاعدة البيانات المتوفرة في التعامل مع الأزمات أثناء الحرب	**0.702	0.000
6	تخصص القيادة غرفة عمليات لإدارة أزمات الجامعة أثناء الحرب	**0.716	0.000
7	تعمل القيادة على تشكيل فريق متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمة أثناء الحرب	**0.731	0.000
8	تقوم القيادة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	**0.765	0.000
9	تعمل القيادة على تقليل الخسائر المادية والبشرية بما يخفف الأضرار الناجمة عن الأزمة أثناء الحرب	**0.669	0.000
10	تتجاوز القيادة قنوات الاتصال الرسمية لنقل وتبادل المعلومات في موقف الأزمة أثناء الحرب	**0.678	0.000
11	تتواصل القيادة مع وسائل الصحافة والإعلام في حال تعرض الجامعة لخسائر أثناء الحرب	**0.628	0.000
12	تقوم القيادة بتصميم برامج التوعية في مواجهة الإشاعات المضادة أثناء مواجهة الأزمة	**0.687	0.000
13	تعمل القيادة على وضع الاستراتيجيات والبرامج المناسبة الكفيلة بمعالجة الأزمات أثناء الحرب	**0.735	0.000
14	تعقد القيادة لقاءات واجتماعات دورية مع المرؤوسين لتوضيح كيفية التعامل مع الأزمات	**0.695	0.000
15	تمارس القيادة كافة الأنشطة بكفاءة وفاعلية في ظل الأزمات أثناء الحرب	**0.759	0.000
16	تتبنى القيادة توجهاً إيجابياً نحو التعليم عن بعد للحفاظ على استمرار العملية التعليمية عند الأزمات أثناء الحرب	**0.717	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
17	توفر القيادة معالجات بديلة لسد نقص التمويل الحكومي للجامعة أثناء الحرب	**0.659	0.000
18	تشجع الباحثين للقيام بالأبحاث والدراسات ذات العلاقة بالأزمة	**0.664	0.000
19	تستفيد القيادة من أساليب معالجة الأزمات أثناء الحرب في الجامعات الأخرى ذات التجارب المشابهة	**0.714	0.000
20	تستعين القيادة بالخبرات والقدرات المتوفرة في الجامعة لصنع الحلول المناسبة للأزمة أثناء الحرب	**0.694	0.000
21	تعد القيادة خطة لإدارة الأزمة يُعمل بها في حالات الطوارئ أثناء الحرب	**0.697	0.000
22	تستثمر القيادة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أثناء الأزمة للخروج بأقل الخسائر	**0.671	0.000
23	تستخلص القيادة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها مستقبلاً	**0.752	0.000

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).  
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يوضح جدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة الأزمات أثناء الحرب" والدرجة الكلية للمجال، والذي بين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يُعد المجال صادقًا لما وضع لقياسه.  
ب. الصدق البنائي:

هو أحد مقاييس صدق الأداة، ويقاس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.  
جدول رقم (12): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من مجال (القيادة الإدارية) والدرجة الكلية للمجال

م	الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	المهارات الفنية	**0.899	0.000
2	المهارات الإنسانية	**0.921	0.000
3	المهارات التنظيمية	**0.907	0.000
4	المهارات الفكرية	**0.934	0.000

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).  
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يوضح جدول رقم (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يُعد جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### سابعاً: ثبات الأداة:

يقصد بثبات الأداة أن تعطي الأداة (الاستبانة) النتيجة نفسها لو تم إعادة تطبيقها مرة ثانية في الظروف نفسها على أفراد العينة. وقد كان تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من المستهدفين، وعددهم (35) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات والذي بلغ (0.975)، على مستوى الأداة ككل. وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم: (13)، يوضح معامل الثبات حسب ألفا كرونباخ على مستوى كل المجالات وأبعادها.

المجال	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات بحسب ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha if Item Deleted
المجال الأول: القيادة الإدارية	المهارات الفنية	11	0.975
	المهارات الإنسانية	11	0.975
	المهارات التنظيمية	12	0.974
	المهارات الفكرية	10	0.973
	المجموع	44	0.966
المجال الثاني: إدارة الأزمات أثناء الحرب		23	0.972
الإجمالي		67	0.975

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من الجدول السابق أن: معامل الثبات في الأداة ككل بلغ 97.5%، وبذلك تم التحقق من توفر خاصية الثبات للأداة المستخدمة كمؤشرات يجب توفرها في أداة الدراسة الجيدة وبذلك تكون الأداة صالحة للاستخدام وأنها تقيس ما وضعت من أجله في حدود هذه الدراسة وأهدافها. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الأداة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### ثامناً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تم إجراء تطبيق أداة الدراسة على النحو الآتي:

- توزيع عدد (250) استبانة على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء من فئة الدرجة الأكاديمية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- جمع الاستبيانات من أفراد العينة، وبلغ عددها (184).

- فحص وتدقيق الاستبانات وتدقيقها للتأكد من استكمال البيانات وصلاحياتها للمعالجة الإحصائية.

- ترحيل البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS).

### تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

• تم تفرغ وتحليل أداة الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي، (الرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS).

#### • اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (14).

جدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	الأبعاد	عدد الفقرات	كولمجوروف-سمير نوف (K-S)	Sig. المعنوية
القيادة الإدارية	المهارات الفنية	11	0.875	0.427
	المهارات الإنسانية	11	1.243	0.091
	المهارات التنظيمية	12	1.090	0.186
	المهارات الفكرية	10	1.107	0.172
إجمالي مجال القيادة الإدارية		23	0.553	0.920
إجمالي مجال إدارة الأزمات أثناء الحرب		67	0.726	0.668

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يظهر من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات وأبعاد الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

#### • الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف

خصائص أفراد عينة الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات.

2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات أداة الدراسة.

3. مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة.
4. اختبار كولمجوروف-سمير نوف (K-S) (Kolmogorov-Smirnov Test)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل؛ وعلى كل مجال وُبعد وفقرة.
6. استخدام الاختبار التائي للمجموعتين المستقلتين (Independent t-test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية الناتجة عن متغير الجنس.
7. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية الناتجة عن متغير الدرجة الأكاديمية، ومدة الخدمة بالسنوات.
8. المقارنات البعدية شيفيه Scheffe.

## **الفصل الخامس**

### **عرض وتحليل البيانات والنتائج**

**المبحث الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل البيانات وتفسيراتها.**

**المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.**

## المبحث الأول

### خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل البيانات وتفسيراتها

#### مقدمة:

يتناول هذا المبحث التحليل الإحصائي لمتغيرات أداة الدراسة المتعلقة منها بالمتغيرات العامة لأفراد عينة الدراسة، والمتعلقة منها بالمتغيرات الموضوعية (المتغير المستقل، القيادة الإدارية)، و(المتغير التابع، إدارة الأزمات أثناء الحرب)، للوصول إلى إجابات عن تساؤلات الدراسة، وتفصيل ذلك كما يلي:

#### أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد جرت معالجة البيانات التي جمعت من إجابات أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعرفة وصف خصائص أفراد العينة، والتي تم تحديدها كما ورد في البيانات العامة، والمتمثلة في: (الجنس، الدرجة الأكاديمية، مدة الخدمة بالسنوات)، واتجاهاتهم حول الفقرات التي وردت في أداة الدراسة (الاستبانة)، بواسطة البرنامج الإحصائي (Spss)، وباستخدام التكرارات والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### 1. توزيع أفراد العينة بحسب متغير(الجنس).

جرت معالجة البيانات المتعلقة بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير(الجنس)، وقد جاءت النتائج كما يوضحه الجدول الآتي.

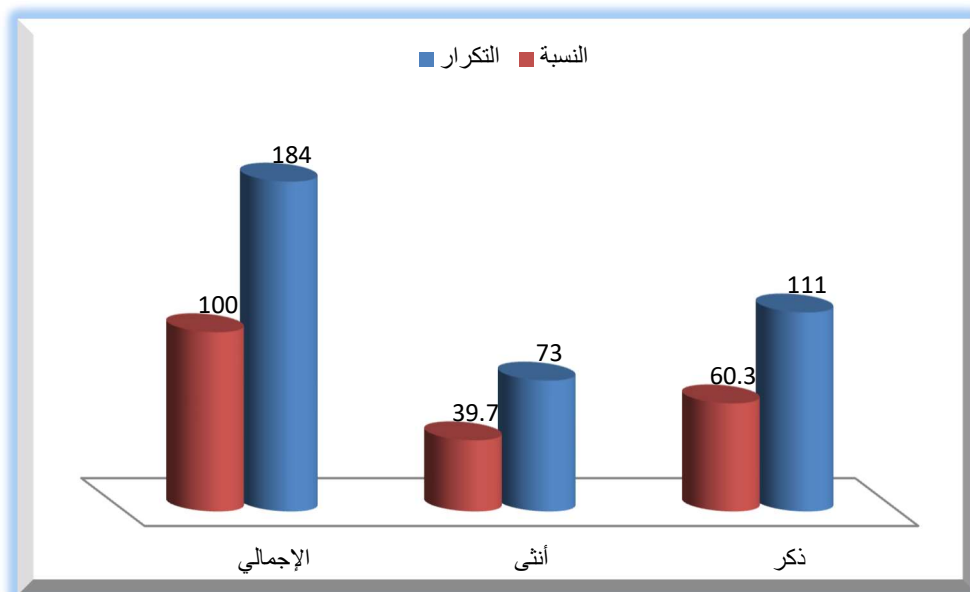
جدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير(الجنس)

النسبة %	التكرار	الجنس
60.3 %	111	ذكر
39.7 %	73	أنثى
100 %	184	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتبين من الجدول السابق أن: فئة الذكور جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (111) وبنسبة بلغت (60.3%)، يليها في المرتبة الثانية فئة الإناث بتكرار بلغ (73)، وبنسبة بلغت (39.7%)، وهذا يدل على أن أغلب أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء من فئة الذكور، وتعد هذه النسب واقعية ومناسبة للعمل في الجامعة، حيث أن أصحاب المؤهلات العليا في الجمهورية اليمنية الأغلب هم من فئة الذكور، وتوضح ذلك في الشكل الآتي:

شكل رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الجنس)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

## 2. توزيع أفراد العينة بحسب متغير (الدرجة الأكاديمية).

جرت معالجة البيانات المتعلقة بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير

(الدرجة الأكاديمية)، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير (الدرجة الأكاديمية)

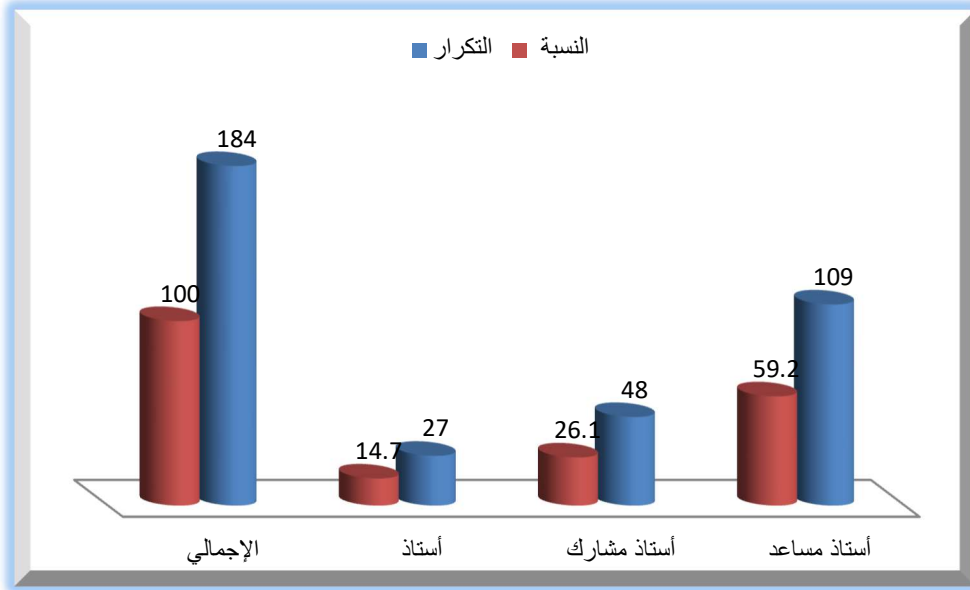
النسبة %	التكرار	الدرجة الأكاديمية
59.2 %	109	أستاذ مساعد
26.1 %	48	أستاذ مشارك
14.7 %	27	أستاذ
100 %	184	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتبين من الجدول السابق أن: فئة الدرجة الأكاديمية (أستاذ مساعد)، جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (109)، وبنسبة بلغت (59.2%)، يليها في المرتبة الثانية فئة الدرجة الأكاديمية (أستاذ مشارك)، بتكرار بلغ (48)، وبنسبة بلغت (26.1%)، يليها في المرتبة الثالثة والأخيرة فئة الدرجة الأكاديمية (أستاذ)، بتكرار بلغ (27) وبنسبة بلغت (14.7%)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من فئة الدرجة الأكاديمية أستاذ مساعد، ويمكن الاعتماد على اتجاهاتهم في الوصول إلى نتائج صحيحة لهذه الدراسة. حيث يتوقع أن تتعامل بمسؤولية وإيجابية مع عبارات أداة الدراسة، وهذا يدل أيضاً على اهتمام إدارة جامعة صنعاء بتوظيف الأفراد من ذوي التخصص والكفاءات العلمية العليا، وبما يليق بها كأول جامعة في اليمن، يوضح ذلك الشكل الآتي.



شكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (الدرجة الأكاديمية)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

### 3. توزيع أفراد العينة بحسب متغير (مدة الخدمة بالسنوات).

جرت معالجة البيانات المتعلقة بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (مدة

الخدمة بالسنوات)، وجاءت النتائج كما هي في الجدول الآتي:

جدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير (مدة الخدمة بالسنوات)

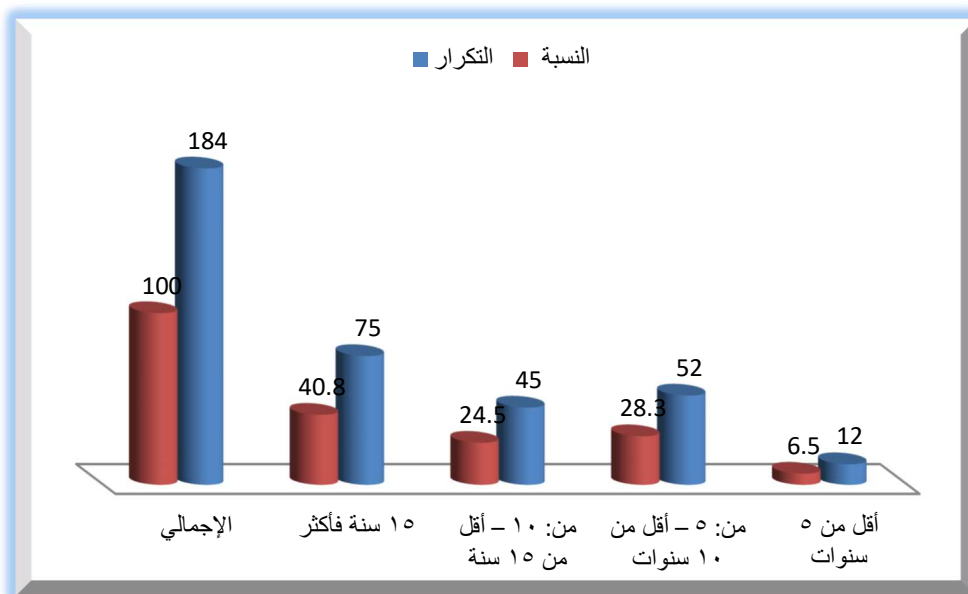
النسبة %	التكرار	مدة الخدمة بالسنوات
6.5 %	12	أقل من 5 سنوات
28.3 %	52	من: 5 – أقل من 10 سنوات
24.5 %	45	من: 10 – أقل من 15 سنة
40.8 %	75	15 سنة فأكثر
100 %	184	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتبين من الجدول السابق أن: فئة مدة الخدمة بالسنوات من (15 سنة فأكثر)، جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (75)، وبنسبة بلغت (40.8%)، يليها في المرتبة الثانية فئة مدة الخدمة بالسنوات من (5 – أقل من 10 سنوات)، بتكرار بلغ (52)، وبنسبة بلغت (28.3%)، يليها في المرتبة الثالثة فئة مدة الخدمة بالسنوات من (10 – أقل من 15 سنة)، بتكرار بلغ (45)، وبنسبة بلغت (24.5%)، وأخيرًا فئة مدة الخدمة بالسنوات من (أقل من 5 سنوات)، بتكرار بلغ (12)، وبنسبة بلغت (6.5%)، ويُفسر الباحث تلك النسب على أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرات عملية طويلة تجاوزت غالبيتهم أكثر من خمسة عشر سنة في العمل الأكاديمي، ويمتلكون المعرفة

الكافية في الجانب الأكاديمي، كما يعطي اطمئناناً لإمكانية الحصول على إجابة دقيقة لأسئلة الدراسة، ولذلك يمكن القول بامتلاك جامعة صنعاء كفاءات وخبرات كبيرة، وكما يوضحه الشكل الآتي.

شكل رقم (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير (مدة الخدمة بالسنوات)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

### ثانياً: تحليل البيانات وتفسيراتها:

للإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة فقد جرى استخراج المتوسطات الحسابية لفقرات ومجالات أداة الدراسة (الاستبانة)، لتحديد المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال والبعد، والمتوسط الحسابي العام للمجال من واقع إجابات أفراد العينة، وكذلك الانحرافات المعيارية للحكم على إجابات أفراد العينة (التقدير اللفظي)، وقد تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي لتفسير البيانات، حيث تبنى الباحث معياراً للحكم على أداة الدراسة كالتالي:

تم إيجاد حدود كل بديل من خلال إيجاد كلاً من المدى، وإيجاد طول الفئة على النحو

الآتي:

$$\text{المدى} = \text{أعلى قيمة} - \text{أقل قيمة} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد البدائل} = 4 / 5 = 0.80$$

كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (18): يوضح قيم المتوسطات الحسابية لفقرات وأبعاد ومجالات أداة الدراسة

درجة الموافقة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
غير موافق بشدة	1.80	1	1
غير موافق	2.60	1.81	2
محايد	3.40	2.61	3
موافق	4.20	3.41	4
موافق بشدة	5	4.21	5

المصدر: من إعداد الباحث.

ويتضح من خلال الجدول السابق الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للبدائل الخمسة (موافق بشدة- موافق - متوسطة- غير موافق- غير موافق بشدة)، حيث تم تحديد المستوى المحدد لكل درجات الاستجابة قرين كل بديل، كالآتي:

(1 = غير موافق بشدة (1-1.80))، و(2 = غير موافق (1.81 - 2.60))، و(3 = متوسطة (2.61 - 3.40))، و(4 = موافق (3.41 - 4.20))، و(5 = موافق بشدة (4.21 - 5)).

### 1. عرض وتحليل متغيرات أداة الدراسة (المتغير المستقل) القيادة الإدارية:

والمتمثل بالإجابة عن التساؤل الرئيس: ما دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس ممثلاً بأبعاده: (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية، المهارات الفكرية)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد وعبارات المجال الأول (القيادة الإدارية)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### أ. البعد الأول: المهارات الفنية

جدول رقم (19): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاتجاهات أفراد العينة حول فقرات المجال الأول: القيادة الإدارية ممثلاً ببعده (المهارات الفنية).

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	2	تمتلك القيادة الإدارية بالجامعة الخبرة الفنية اللازمة للتصرف في كافة المواقف	3.65	1.02	73	موافق
2	1	تعمل القيادة على توظيف التقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت	3.72	0.93	74.4	موافق
3	4	تهتم القيادة بجمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة	3.51	1.05	70.2	موافق

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
4	8	تمتلك القيادة القدرة على إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة	3.34	1.05	66.8	محايد
5	9	توفر القيادة الإدارية بالجامعة المعلومات الفنية والكمية في الوقت المناسب	3.27	1.06	65.4	محايد
6	5	تنجز القيادة الإدارية بالجامعة الاعمال حسب الاولويات	3.45	0.94	69	موافق
7	3	تستطيع القيادة الإدارية بالجامعة استخدام المعلومات وتحليلها	3.55	0.99	71	موافق
8	7	تمتلك القيادة القدرة على اختيار أفضل البدائل لإنجاز العمل	3.35	1.07	67	محايد
9	11	تساعد القيادة المرؤوسين في تنمية أنفسهم مهنيًا	3.02	1.25	60.4	محايد
10	10	تستطيع القيادة تحديد حاجات المرؤوسين التدريبية	3.26	1.17	65.2	محايد
11	6	تعمل القيادة على حل المشكلات الفنية باستمرار	3.38	1.08	67.6	محايد
		البُعد ككل	3.41	0.80	68.2	موافق

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).  
يبين الجدول السابق الآتي:

- أن درجة موافقة أفراد العينة لبُعد المهارات الفنية في المجال الأول (القيادة الإدارية)، ككل كانت بدرجة موافقة (موافق)، وبمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (0.80).
- تراوحت متوسطات بُعد المهارات الفنية في المجال الأول (القيادة الإدارية) ما بين (3.72-3.02)، بدرجة موافقة (موافق - محايد).
- تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (2) والتي نصها " تعمل القيادة على توظيف التقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت"، قد كانت في المرتبة الأولى حيث كانت بدرجة موافقة (موافق)، وبمتوسط حسابي (3.72)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أن القيادة الإدارية تحرص على توظيف التقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت.
- حصلت الفقرة رقم (9)، والتي نصها " تساعد القيادة المرؤوسين في تنمية أنفسهم مهنيًا"، على المرتبة الحادية عشر والأخيرة حيث كانت بدرجة موافقة (محايد)، وبمتوسط حسابي (3.02)، ويعزو الباحث ذلك أن القيادة الإدارية لا تساعد المرؤوسين في تنمية أنفسهم مهنيًا إلا بدرجة متوسطة.
- حصلت الفقرات رقم (1-2-3-6-7)، على درجة موافقة (موافق)، بمتوسطات حسابية (3.65-3.72-3.51-3.45-3.55)، على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور القيادة الإدارية للمهارات الفنية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب كانت بدرجة كبيرة في هذه الفقرات.

- حصلت الفقرات رقم (4-5-8-9-10-11)، على درجة موافقة (محايد)، بمتوسطات حسابية (3.34-3.27-3.35-3.02-3.26-3.38)، على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور القيادة الإدارية للمهارات الفنية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب كانت بدرجة متوسطة في هذه الفقرات.
- ويعزو الباحث ذلك إلى تقليص الموازنة التشغيلية للجامعة إلى الحد الأدنى، والذي بدوره يؤدي إلى نقص في الدورات التدريبية والتأهيلية للمرؤوسين بالجامعة، وكذلك تقلل من تحديد البدائل، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بحل المشاكل الفنية أولاً بأول.
- وقد اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (كنعان، 2015)، في توفر المهارات الفنية لدى القيادة الإدارية بدرجة كبيرة، واتفقت تسبباً مع دراسة (الدقس، 2022)، ومع دراسة (اسليم، 2017)، إلى وجود درجة موافقة كبيرة في مجال توظيف التقنيات الحديثة.

#### ب. البُعد الثاني: المهارات الإنسانية

جدول رقم (20): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاتجاهات أفراد العينة حول فقرات المجال الأول: القيادة الإدارية ممثلاً ببعده (المهارات الإنسانية).

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	11	تتفهم القيادة ظروف المرؤوسين وتساعدهم في حل مشكلاتهم	2.88	1.22	57.6	محايد
2	9	تشارك القيادة المرؤوسين في صنع القرار	3.01	1.23	60.2	محايد
3	5	تحرص على توضيح القرارات المتخذة للمرؤوسين	3.18	1.14	63.6	محايد
4	8	تعمل القيادة على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للمرؤوسين أثناء الأزمة	3.02	1.20	60.4	محايد
5	4	تشجع القيادة على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	3.30	1.08	66	محايد
6	2	تحث القيادة المرؤوسين على التأقلم والتكيف مع متغيرات وتطورات العمل	3.35	1.09	67	محايد
7	3	تعمل القيادة على إشراك المرؤوسين في تخطيط وتنفيذ برامج الجامعة	3.33	1.19	66.6	محايد
8	1	تشارك القيادة المرؤوسين في الورش والندوات لتنمية وعيهم في إدراك مخاطر الأزمة	3.51	1.12	70.2	موافق
9	6	تعطي القيادة أولوية لسلامة المرؤوسين والتعامل معهم باهتمام وعناية	3.09	1.22	61.8	محايد
10	7	تعمل القيادة على فتح قنوات اتصال متاحة لجميع المرؤوسين	3.08	1.25	61.6	محايد
11	10	تمارس القيادة الإدارية مع المرؤوسين أسلوب الإقناع والتفاهم في حل المشكلات	3.01	1.25	60.2	محايد
						البُعد ككل
						63.2
						0.93
						3.16

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول السابق الآتي:

- أن درجة موافقة أفراد العينة لُبعد المهارات الإنسانية في المجال الأول (القيادة الإدارية)، ككل كانت بدرجة موافقة (محايد)، وبمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (0.93).
- تراوحت متوسطات بُعد المهارات الإنسانية في المجال الأول (القيادة الإدارية) ما بين (3.51-2.88)، بدرجة موافقة (موافق - محايد).
- تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (8) والتي نصها "تشرك القيادة المرؤوسين في الورش والندوات لتنمية وعيهم في إدراك مخاطر الأزمة"، قد كانت في المرتبة الأولى حيث كانت بدرجة موافقة (موافق)، وبمتوسط حسابي (3.51)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أن القيادة الإدارية تشرك المرؤوسين في الورش والندوات لتنمية وعيهم في إدراك مخاطر الأزمة.
- حصلت الفقرة رقم (1)، والتي نصها "تتفهم القيادة ظروف المرؤوسين وتساعدهم في حل مشكلاتهم"، على المرتبة الحادية عشر والأخيرة حيث كانت بدرجة موافقة (محايد)، وبمتوسط حسابي (2.88)، ويعزو الباحث ذلك أن القيادة الإدارية لا تتفهم ظروف المرؤوسين ولا تساعدهم في حل مشكلاتهم إلا بدرجة متوسطة.
- حصلت الفقرات رقم (1-2-3-4-5-6-7-9-10-11)، على درجة موافقة (محايد)، بمتوسطات حسابية (2.88-3.01-3.18-3.02-3.30-3.35-3.33-3.09-3.08)، على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور القيادة الإدارية للمهارات الإنسانية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب كانت بدرجة متوسطة في جميع فقرات هذا البُعد ماعدا الفقرة رقم (8).
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن اهتمام القيادة الإدارية بجامعة صنعاء بالمرؤوسين ليست بالقدر الكافي لتساعدهم على تجاوز الأزمات.
- وقد اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (كنعان، 2015)، في توفر المهارات الإنسانية لدى القيادة الإدارية بدرجة متوسطة، ومع دراسة (بودوشة، 2017)، ودراسة (اسليم، 2017)، بدرجة متوسطة في ممارسة السلوك القيادي، وتمكين المرؤوسين واشراكهم في صنع القرار واتخاذهم، وفي تخطيط وتنفيذ البرامج، واختلفت مع دراسة (الدقس، 2022)، في إعطاء القيادة الأولوية لسلامة المرؤوسين والاهتمام بهم، حيث كانت الدرجة مرتفعة.

### ج. البُعد الثالث: المهارات التنظيمية

جدول رقم (21): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاتجاهات أفراد العينة حول فقرات المجال الأول: القيادة الإدارية ممثلاً ببعده (المهارات التنظيمية).

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	8	تبادر القيادة إلى توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بالسرعة المطلوبة أثناء حدوث أي طارئ	3.29	1.18	65.8	محايد
2	6	تضع القيادة قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرتها المؤسسية	3.32	1.06	66.4	محايد
3	1	تقوم القيادة بالرقابة على تنفيذ خطط الجامعة باستمرار	3.63	0.97	72.6	موافق
4	7	تتبنى القيادة سياسة الاتصالات الخارجية لمواجهة الأزمة	3.32	1.15	66.4	محايد
5	11	تعمل القيادة على استغلال موارد الجامعة المتاحة بالشكل الأمثل	3.12	1.19	62.4	محايد
6	5	تعمل القيادة على تنسيق عمل الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة	3.36	1.05	67.2	محايد
7	4	تقوم القيادة الإدارية بتقييم القرارات المتخذة	3.38	1.01	67.6	محايد
8	3	تعمل القيادة على تفويض الصلاحيات	3.39	1.08	67.8	محايد
9	2	تراعي القيادة مبدأ التخصص بالعمل	3.52	1.10	70.4	موافق
10	9	تمتلك القيادة الفهم الشامل لأهداف وخطط الجامعة	3.29	1.13	65.8	محايد
11	10	تصدر القيادة التعليمات والقرارات بغرض التكيف مع ما تواجهه أثناء الأزمة	3.28	1.16	65.6	محايد
12	12	تستخدم أساليب إدارية جديدة ومتطورة تهدف إلى تطوير قدرة الجامعة التنظيمية	3.00	1.18	60	محايد
البُعد ككل						
			3.32	0.82	66.4	محايد

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يبين الجدول السابق الآتي:

- أن درجة موافقة أفراد العينة لبُعد المهارات التنظيمية في المجال الأول (القيادة الإدارية)، ككل كانت بدرجة موافقة (محايد)، وبمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.82).
- تراوحت متوسطات بُعد المهارات التنظيمية في المجال الأول (القيادة الإدارية) ما بين (3.00-3.63)، بدرجة موافقة (موافق - محايد).
- تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (3) والتي نصها "تقوم القيادة بالرقابة على تنفيذ خطط الجامعة باستمرار"، قد كانت في المرتبة الأولى حيث كانت بدرجة موافقة (موافق)، وبمتوسط حسابي (3.63)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أن القيادة الإدارية تقوم بالرقابة على تنفيذ خطط الجامعة باستمرار.

- حصلت الفقرة رقم (12)، والتي نصها "تستخدم أساليب إدارية جديدة ومتطورة تهدف إلى تطوير قدرة الجامعة التنظيمية"، على المرتبة الثانية عشر والأخيرة حيث كانت بدرجة موافقة (محايد)، وبمتوسط حسابي (3.00)، ويعزو الباحث ذلك أن القيادة الإدارية لا تستخدم أساليب إدارية جديدة ومتطورة تهدف إلى تطوير قدرة الجامعة التنظيمية إلا بدرجة متوسطة.
- حصلت الفقرتين رقم (9-3)، على درجة موافقة (موافق)، بمتوسطات حسابية (3.63-3.52)، على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور القيادة الإدارية للمهارات التنظيمية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب كانت بدرجة كبيرة في هذه الفقرتين.
- حصلت الفقرات رقم (1-2-3-4-5-6-7-8-10-11-12)، على درجة موافقة (محايد)، بمتوسطات حسابية (3.28-3.29-3.32-3.32-3.12-3.36-3.38-3.39-3.29-3.00)، على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور القيادة الإدارية للمهارات التنظيمية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب كانت بدرجة متوسطة في جميع فقرات هذا البُعد ماعدا الفقرتين رقم (9-3).
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن اهتمام القيادة الإدارية بالجامعة ليست كافية في استغلال الفرص لتقوية قدرتها المؤسسية، بالرغم من أن الأزمات تعد فرصة للتغيير والتطوير.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (كنعان، 2015)، في توفر المهارات التنظيمية لدى القيادة الإدارية بدرجة متوسطة.

#### د. البُعد الرابع: المهارات الفكرية

جدول رقم (22): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاتجاهات أفراد العينة حول فقرات المجال الأول: القيادة الإدارية ممثلاً ببعده (المهارات الفكرية).

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	2	تستخدم القيادة أسلوب التفكير الإبداعي والابتكاري	3.17	1.20	63.4	محايد
2	3	تعمل القيادة على تحليل البيئة المحيطة واستكشاف التحديات والفرص	3.16	1.20	63.2	محايد
3	4	تضع القيادة الخطط القصيرة والطويلة الأمد لاستعادة الوضع الطبيعي في مواجهتها للأزمة	3.16	1.18	63.2	محايد
4	1	تقوم القيادة بتقدير موقف الأزمة دون التهويل أو التقليل من شأنها	3.19	1.11	63.8	محايد
5	5	عند اتخاذ القيادة القرار؛ تراعي الوقت كعامل مهم في مواجهة الأزمة	3.14	1.10	62.8	محايد



رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
6	9	تضع القيادة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً	2.94	1.15	58.8	محايد
7	10	تستخدم القيادة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار بوضع البدائل واختيار الأنسب	2.90	1.27	58	محايد
8	6	تستفيد القيادة من آثار الأزمة في تعزيز نقاط القوة والبدء بمعالجة نقاط الضعف	3.14	1.21	62.8	محايد
9	8	تمتلك القيادة القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها	2.95	1.24	59	محايد
10	7	تبتكر القيادة استراتيجيات وتكتيكات جديدة عند حدوث أي طارئ	3.11	1.23	62.2	محايد
البُعد ككل						
			3.09	0.95	61.8	محايد

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يبين الجدول السابق الآتي:

- أن درجة موافقة أفراد العينة لبُعد المهارات الفكرية في المجال الأول (القيادة الإدارية)، ككل كانت بدرجة موافقة (محايد)، وبمتوسط حسابي (3.09)، وانحراف معياري (0.95).
- تراوحت متوسطات بُعد المهارات الفكرية في المجال الأول (القيادة الإدارية) ما بين (3.19-2.90)، بدرجة موافقة (محايد).
- تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (4) والتي نصها "تقوم القيادة بتقدير موقف الأزمة دون التهويل أو التقليل من شأنها"، قد كانت في المرتبة الأولى حيث كانت بدرجة موافقة (محايد)، وبمتوسط حسابي (3.19)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أن القيادة الإدارية تقوم بتقدير موقف الأزمة دون التهويل أو التقليل من شأنها.
- حصلت الفقرة رقم (7)، والتي نصها "تستخدم القيادة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار بوضع البدائل واختيار الأنسب"، على المرتبة العاشرة والأخيرة حيث كانت بدرجة موافقة (محايد)، وبمتوسط حسابي (2.90)، ويعزو الباحث ذلك أن القيادة الإدارية لا تستخدم خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار بوضع البدائل واختيار الأنسب إلا بدرجة متوسطة.
- حصلت الفقرات رقم (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10)، على درجة موافقة (محايد)، بمتوسطات حسابية (3.17-3.16-3.16-3.19-3.14-2.94-2.90-3.14-2.95-3.11)، على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور القيادة الإدارية للمهارات الفكرية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب كانت بدرجة متوسطة في جميع فقرات هذا البُعد.

- ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الاهتمام بإدارة الأزمات عند إعداد عملية التخطيط (قريب المدى - بعيد المدى)، بالإضافة إلى عدم وجود وحدة تنظيمية تختص بإدارة الأزمات في الجامعة، تقوم بدراسة وتحليل البيئة المحيطة، واستكشاف التحديات والفرص.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (كنعان، 2015)، في توفر المهارات الفكرية لدى القيادة الإدارية بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة (الدقس، 2022) في اتباع القيادة خطوات التفكير العلمي، وتطبيق استراتيجيات إبداعية؛ التي حصلت على درجة مرتفعة.

#### هـ. نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المجال الأول: القيادة الإدارية.

جدول رقم (23): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول أبعاد المجال الأول (القيادة الإدارية)

م	الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	الأول	المهارات الفنية	3.41	0.80	موافق
2	الثالث	المهارات الإنسانية	3.16	0.93	محايد
3	الثاني	المهارات التنظيمية	3.32	0.82	محايد
4	الرابع	المهارات الفكرية	3.09	0.95	محايد
		المتوسط الحسابي العام	3.24	0.80	محايد

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- حصل بُعد المهارات الفنية على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، وبتقدير لفظي (موافق)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن للمهارات الفنية دور في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء بدرجة كبيرة. ويعزى ذلك إلى امتلاك القيادة الإدارية في جامعة صنعاء الخبرة والمهارة الفنية اللازمة، والتي لها الدور الفاعل لمواجهة الأزمات.
- حصل بُعد المهارات التنظيمية على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، وبتقدير لفظي (محايد)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن للمهارات التنظيمية دور في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء بدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى الجمود في القواعد التنظيمية وعدم مراعاة المرونة حتى تستطيع زيادة قدرتها المؤسسية، وبما يتلاءم مع مواجهة أي طارئ.
- حصل بُعد المهارات الإنسانية على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، وبتقدير لفظي (محايد)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن

للمهارات الإنسانية دور في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء بدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى توافر القليل من الاهتمام بالمرؤوسين ولكنها ليست بالقدر الكافي الذي يعزز ثقة المرؤوسين بالقيادات الإدارية بالجامعة.

- حصل بُعد المهارات الفكرية على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.09)، وانحراف معياري بلغ (0.95)، وبتقدير لفظي(محايد)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن للمهارات الفكرية دور في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء بدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى توافر بعض المهارات الفكرية لدى القيادة الإدارية بجامعة صنعاء إلا أنها تحتاج إلى تحفيز وتشجيع على ابتكار طرق ووسائل إبداعية، أو من خلال التدريب المستمر وفق برامج بناء قدرات واضحة ومحددة لصناعة وإعداد القادة.

- والمتوسط الحسابي العام للمجال الأول: القيادة الإدارية (3.24)، وبلغ الانحراف المعياري (0.80)، وبتقدير لفظي(محايد)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن للقيادة الإدارية دور في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب لكن بدرجة متوسطة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى قلة وشحة الإمكانيات المادية، ونقص الصلاحيات الممنوحة للقيادة الإدارية بجامعة صنعاء للتعامل مع الأزمات مما يترتب عليه البطيء في اتخاذ القرارات، وفي تنفيذ عملية الاتصال، وإيصال المعلومات بالسرعة المطلوبة.

- وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (شراح، 2017)، التي أظهرت نتائجها درجة ضعيفة لدور القيادة في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء، من خلال ضعف المهارات القيادية، وعدم تفويض الصلاحيات، ومع دراسة (الدقس، 2022)، التي أظهرت نتيجة بدرجة مرتفعة لمستوى ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية لإدارة الأزمات في لواء قصبة مأدبا، ومع دراسة (عباد، 2013)، التي توصلت إلى أن المهارات القيادية مرتفعة الأهمية لنجاح القيادات الامنية في إدارة الأزمات، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مكان التطبيق وزمان تلك الدراسات.

## 2. عرض وتحليل متغيرات أداة الدراسة (المتغير التابع)، إدارة الأزمات أثناء الحرب:

جدول رقم (24): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاتجاهات أفراد العينة حول فقرات المجال الثاني: إدارة الأزمات أثناء الحرب

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	7	تسعى القيادة لمعالجة تأثيرات الأزمة، واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية	3.40	1.06	68	محايد
2	6	تتخذ القيادة قرارات حاسمة وسريعة لاحتواء الأزمة أثناء الحرب	3.41	1.11	68.2	موافق
3	3	تحرص القيادة على تنظيم عملية اتخاذ القرار بإجراءات سريعة وفقاً لحالة الأزمة أثناء الحرب	3.58	1.03	71.6	موافق
4	1	تحرص القيادة على أن تكون قراراتها قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة أثناء الحرب	3.76	0.88	75.2	موافق
5	2	توظف القيادة قاعدة البيانات المتوفرة في التعامل مع الأزمات أثناء الحرب	3.61	0.96	72.2	موافق
6	15	تخصص القيادة غرفة عمليات لإدارة أزمات الجامعة أثناء الحرب	3.24	1.13	64.8	محايد
7	20	تعمل القيادة على تشكيل فريق متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمة أثناء الحرب	3.13	1.20	62.6	محايد
8	22	تقوم القيادة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	3.11	1.14	62.2	محايد
9	21	تعمل القيادة على تقليل الخسائر المادية والبشرية بما يخفف الأضرار الناجمة عن الأزمة أثناء الحرب	3.13	1.14	62.6	محايد
10	18	تتجاوز القيادة قنوات الاتصال الرسمية لنقل وتبادل المعلومات في موقف الأزمة أثناء الحرب	3.16	1.01	63.2	محايد
11	8	تتواصل القيادة مع وسائل الصحافة والإعلام في حال تعرض الجامعة لخسائر أثناء الحرب	3.39	1.05	67.8	محايد
12	12	تقوم القيادة بتصميم برامج التوعية في مواجهة الإشاعات المضادة أثناء مواجهة الأزمة	3.36	1.06	67.2	محايد
13	13	تعمل القيادة على وضع الاستراتيجيات والبرامج المناسبة الكفيلة بمعالجة الأزمات أثناء الحرب	3.34	1.07	66.8	محايد
14	4	تعقد القيادة لقاءات واجتماعات دورية مع المروسين لتوضيح كيفية التعامل مع الأزمات	3.47	1.09	69.4	موافق
15	16	تمارس القيادة كافة الأنشطة بكفاءة وفاعلية في ظل الأزمات أثناء الحرب	3.23	1.06	64.6	محايد
16	10	تتبنى القيادة توجهها إيجابياً نحو التعليم عن بعد للحفاظ على استمرار العملية التعليمية عند الأزمات أثناء الحرب	3.37	1.11	67.4	محايد
17	11	توفر القيادة معالجات بديلة لسد نقص التمويل الحكومي للجامعة أثناء الحرب	3.37	1.17	67.4	محايد

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
18	14	تشجع الباحثين للقيام بالأبحاث والدراسات ذات العلاقة بالأزمة	3.25	1.13	65	محايد
19	19	تستفيد القيادة من أساليب معالجة الأزمات أثناء الحرب في الجامعات الأخرى ذات التجارب المشابهة	3.16	1.13	63.2	محايد
20	23	تستعين القيادة بالخبرات والقدرات المتوفرة في الجامعة لصنع الحلول المناسبة للأزمة أثناء الحرب	3.07	1.19	61.4	محايد
21	17	تعد القيادة خطة لإدارة الأزمة يُعمل بها في حالات الطوارئ أثناء الحرب	3.21	1.16	64.2	محايد
22	5	تستثمر القيادة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أثناء الأزمة للخروج بأقل الخسائر	3.43	1.03	68.6	موافق
23	9	تستخلص القيادة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها مستقبلاً	3.38	1.00	67.6	محايد
المجال ككل						
			3.33	0.76	66.6	محايد

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول السابق الآتي:

- أن درجة موافقة أفراد العينة في المجال الثاني (إدارة الأزمات أثناء الحرب)، ككل كانت بدرجة موافقة (محايد)، وبمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.76).
- تراوحت متوسطات المجال الثاني (إدارة الأزمات أثناء الحرب)، ما بين (3.07-3.76)، بدرجة موافقة (موافق- محايد).
- تشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (4) والتي نصها " تحرص القيادة على أن تكون قراراتها قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة أثناء الحرب "، قد كانت في المرتبة الأولى حيث كانت بدرجة موافقة (موافق)، وبمتوسط حسابي (3.76)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أن القيادة الإدارية تحرص على أن تكون قراراتها قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة أثناء الحرب.
- حصلت الفقرة رقم (20)، والتي نصها " تستعين القيادة بالخبرات والقدرات المتوفرة في الجامعة لصنع الحلول المناسبة للأزمة أثناء الحرب "، على المرتبة الثالثة والعشرون والأخيرة حيث كانت بدرجة موافقة (محايد)، وبمتوسط حسابي (3.07)، ويعزو الباحث ذلك أن القيادة الإدارية لا تستعين بالخبرات والقدرات المتوفرة في الجامعة لصنع الحلول المناسبة للأزمة أثناء الحرب إلا بدرجة متوسطة.

- حصلت الفقرات رقم (22-14-5-4-3-2)، على درجة موافقة (موافق)، بمتوسطات حسابية (3.41-3.58-3.76-3.61-3.47-3.43)، على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب كانت بدرجة كبيرة في جميع هذه الفقرات.
- حصلت الفقرات رقم (1-6-7-8-9-10-11-12-13-15-16-17-18-19-20-21-23)، على درجة موافقة (محايد)، بمتوسطات حسابية (3.40-3.24-3.13-3.11-3.13-3.16-3.39-3.36-3.34-3.23-3.37-3.37-3.25-3.16-3.07-3.21-3.38)، على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب كانت بدرجة متوسطة في هذه الفقرات.
- ويعزو الباحث ذلك إلى نقص في الدورات والورش التدريبية والتأهيلية، وندرة برامج التوعية في اللقاءات التشاورية التي تعقدتها الجامعة لمواجهة الأزمات أثناء الحرب، وقلة الاهتمام بتشكيل غرف العمليات وفرق لإدارة الأزمات أثناء الحرب، بالإضافة إلى القليل من توفير معالجات بديلة لسد نقص التمويل الحكومي للجامعة أثناء الحرب، ووضع الخطط والبرامج المناسبة الكفيلة بمعالجة الأزمات أثناء الحرب.
- وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (كنعان، 2015) التي توصلت إلى أن اهتمام القادة الإداريين في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس بإدارة الأزمات بدرجة كبيرة، ومع دراسة (اسليم، 2017) في محور إدارة الأزمات جاءت النتيجة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مكان وزمان تطبيق الدراسة.

## المبحث الثاني

### اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها

#### مقدمة

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها، للتعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب، وللتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضيات تم استخدام معامل بيرسون للارتباط لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة لمعرفة دور المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك بهدف إظهار دور المتغير المستقل على المتغير التابع، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

#### أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية العدمية الرئيسية الأولى التي نصت على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب، من منظور أعضاء هيئة التدريس. للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب وسوف نناقش نتائج هذه الفرضية على النحو الآتي:

جدول رقم (25): يوضح معامل الارتباط بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة اللفظية
القيادة الإدارية	3.24	0.80	**0.896	0.000	دالة إحصائية
إدارة الأزمات أثناء الحرب	3.33	0.76			

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

- يتضح من الجدول (25) وجود علاقة إيجابية موجبة وقوية بين متغيري القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس الكلي حيث كان معامل ارتباط بيرسون يساوي (0.896) وهذه القيمة دالة عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسات العلمية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويمكن حساب مقدار التباين بين المتغيرين (القيادة الإدارية وإدارة الأزمات أثناء الحرب) عن طريق حساب معامل التحقق وذلك من خلال تربيع قيمة معامل بيرسون للارتباط (  $r^2 = 0.896 \times 0.896 =$

0.80)، وهذه القيمة تشير إلى أن هناك 80 % من التباين المشترك بين المتغيرين؛ أي أن دور القيادة الإدارية يمكن أن تسهم في تفسير 80 في المائة من التباين في إدارة الأزمات أثناء الحرب.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية دور القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة: (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية، المهارات الفكرية)، للتعامل مع الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب، ولما لها من ضرورة قصوى في كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات.
  - وقد اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (الدقس، 2022)، ودراسة (بودوشة، 2017) في درجة الارتباط الإيجابي بين دور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، واختلفت مع دراسة (باشا، 2020)، في انخفاض مستوى ممارسة القيادة في إدارة الأزمات، ومع دراسة (اسليم، 2017)، والتي جاءت نتيجتها بدرجة كبيرة.
- وسوف يتم مناقشة تفاصيل ذلك عند مناقشة نتائج الفرضيات العدمية الفرعية لهذه الفرضية وذلك على النحو الآتي:

#### أ. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

HO.1 الفرضية العدمية الفرعية الأولى من الفرضية العدمية الرئيسية والتي نصت على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين المهارات الفنية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب وسوف نناقش نتائج هذه الفرضية على النحو الآتي:

جدول رقم (26): يوضح معامل الارتباط بين المهارات الفنية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة اللفظية
المهارات الفنية	3.41	0.80	**0.813	0.000	دالة إحصائية
إدارة الأزمات أثناء الحرب	3.33	0.76			

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).



- يتضح من الجدول (26) وجود علاقة إيجابية موجبة وقوية بين متغيري المهارات الفنية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس الكلي حيث كان معامل ارتباط بيرسون يساوي (0.813) وهذه القيمة دالة عند مستوى دلالة (0.0001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسات العلمية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويمكن حساب مقدار التباين بين المتغيرين (المهارات الفنية وإدارة الأزمات أثناء الحرب) عن طريق حساب معامل التحقق وذلك من خلال تربيع قيمة معامل بيرسون للارتباط ( $r^2 = 0.813 \times 0.813 = 0.66$ )، وهذه القيمة تشير إلى أن هناك 66% من التباين المشترك بين المتغيرين؛ أي أن المهارات الفنية يمكن أن تسهم في تفسير 66 في المائة من التباين في إدارة الأزمات أثناء الحرب.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية امتلاك القيادة الإدارية بجامعة صنعاء للمهارات الفنية، والتي تساعدها في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، من خلال توظيف التقنيات الحديثة، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لحل المشكلات، وإنجاز الأعمال حسب الأولويات، ومساعدة العاملين على تنمية أنفسهم مهنيًا، واستخدام المعلومات وتحليلها، وإيجاد وسائل جديدة لمواجهة كافة المواقف.

- وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (كنعان، 2015)، في عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية وإدارة الأزمات في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس.

#### ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H0.2** الفرضية العدمية الفرعية الثانية من الفرضية العدمية الرئيسة والتي نصّت على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب وسوف نناقش نتائج هذه الفرضية على النحو الآتي:

جدول رقم (27): يوضح معامل الارتباط بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة اللفظية
المهارات الإنسانية	3.16	0.93	**0.790	0.000	دالة إحصائية
إدارة الأزمات أثناء الحرب	3.33	0.76			

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

- يتضح من الجدول (27) وجود علاقة إيجابية موجبة وقوية بين متغيري المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس الكلي حيث كان معامل ارتباط بيرسون يساوي (0.790) وهذه القيمة دالة عند مستوى دلالة (0.0001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسات العلمية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويمكن حساب مقدار التباين بين المتغيرين (المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات أثناء الحرب) عن طريق حساب معامل التحقق وذلك من خلال تربيع قيمة معامل بيرسون للارتباط ( $r^2 = 0.790 \times 0.790 = 0.62$ )، وهذه القيمة تشير إلى أن هناك 62% من التباين المشترك بين المتغيرين؛ أي أن المهارات الإنسانية يمكن أن تسهم في تفسير 62 في المائة من التباين في إدارة الأزمات أثناء الحرب.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية توفر المهارات الإنسانية لدى القيادة الإدارية في جامعة صنعاء اللازمة لإدارة الأزمات التي تواجهها الجامعة، فمن خلال تفهم ظروف المرؤوسين خلال الأزمات وحل مشكلاتهم، وإشراكهم في صنع القرار، وتشجيعهم على العمل الجماعي، واستعادة الروح المعنوية، وإعطاء الأولوية لسلامتهم، تستطيع القيادة مواجهة وتجاوز الأزمات بنجاح دون قلق أو توتر.

- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (كنعان، 2015)، في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس.

### ج. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**HO.3** الفرضية العدمية الفرعية الثالثة من الفرضية العدمية الرئيسية والتي نصت على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات التنظيمية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين المهارات التنظيمية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب وسوف نناقش نتائج هذه الفرضية على النحو الآتي:

جدول رقم (28): يوضح معامل الارتباط بين المهارات التنظيمية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة اللفظية
المهارات التنظيمية	3.32	0.82	**0.820	0.000	دالة إحصائياً
إدارة الأزمات أثناء الحرب	3.33	0.76			

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

- يتضح من الجدول (28) وجود علاقة إيجابية موجبة وقوية بين متغيري المهارات التنظيمية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس الكلي حيث كان معامل ارتباط بيرسون يساوي (0.820) وهذه القيمة دالة عند مستوى دلالة (0.0001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسات العلمية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويمكن حساب مقدار التباين بين المتغيرين (المهارات التنظيمية وإدارة الأزمات أثناء الحرب) عن طريق حساب معامل التحقق وذلك من خلال تربيع قيمة معامل بيرسون للارتباط ( $r^2 = 0.820 \times 0.820 = 0.67$ )، وهذه القيمة تشير إلى أن هناك 67% من التباين المشترك بين المتغيرين؛ أي أن المهارات التنظيمية يمكن أن تسهم في تفسير 67 في المائة من التباين في إدارة الأزمات أثناء الحرب.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية توفر المهارات التنظيمية لدى القيادة الإدارية في جامعة صنعاء للقيام بدورها في إدارة الأزمات، من خلال فهمها الشامل لأهداف وخطط الجامعة، وفهم عمل كافة المرؤوسين، ووضع الخطط والرقابة على تنفيذها، وتحديد المسؤوليات والمهام، ووضع قواعد تنظيمية مرنة تتناسب مع وضعيتها الحالية والمستقبلية، وتفويض الصلاحيات، وهذا مما يزيد من قدرتها التنظيمية لمواجهة موقف الأزمة.

- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (كنعان، 2015)، في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات التنظيمية وإدارة الأزمات في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس.

#### د. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

HO.4 الفرضية العدمية الفرعية الرابعة من الفرضية العدمية الرئيسية والتي نصت على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين المهارات الفكرية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب وسوف نناقش نتائج هذه الفرضية على النحو الآتي:

جدول رقم (29): يوضح معامل الارتباط بين المهارات الفكرية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة اللفظية
المهارات الفكرية	3.09	0.95	**0.859	0.000	دالة إحصائية
إدارة الأزمات أثناء الحرب	3.33	0.76			

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

- يتضح من الجدول (29) وجود علاقة إيجابية موجبة وقوية بين متغيري المهارات الفكرية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس الكلي حيث كان معامل ارتباط بيرسون يساوي (0.859) وهذه القيمة دالة عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسات العلمية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويمكن حساب مقدار التباين بين المتغيرين (المهارات الفكرية وإدارة الأزمات أثناء الحرب) عن طريق حساب معامل التحقق وذلك من خلال تربيع قيمة معامل بيرسون للارتباط ( $r^2 = 0.859 \times 0.859 = 0.74$ )، وهذه القيمة تشير إلى أن هناك 74% من التباين المشترك بين المتغيرين؛ أي أن المهارات الفكرية يمكن أن تسهم في تفسير 74 في المائة من التباين في إدارة الأزمات أثناء الحرب.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أن توفر المهارات الفكرية تمكن القيادة الإدارية في جامعة صنعاء على تحديد المشكلات، والتنبؤ بها قبل حدوثها، ووضع الحلول المناسبة بأسلوب التفكير الإبداعي والابتكاري، وتشجيع المبدعين، وتطوير الخطط والبرامج وتقدير الموقف، مما ينعكس على كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات.

- وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (كنعان، 2015)، في عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية وإدارة الأزمات في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس.

### ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية العدمية الرئيسية الثانية والذي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى للمتغيرات العامة (الجنس- الدرجة الأكاديمية- مدة الخدمة بالسنوات).

#### أ. متغير الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير الجنس.

لفحص دلالات الفروق بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين (Independent-Samples t-test) وقد تم التأكد من تجانس التباينات من خلال اختبار ليفين (Levene's test) ، وبناءً على نتائج اختبار ليفين تم اختيار نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين والتي تراعي تجانس التباين، والجدول (30) يبين ذلك.

جدول رقم (30): يبين القيمة التائية لدلالة الفرق بين متوسطي استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

المجالات	الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المجال الأول: القيادة الإدارية	البعد الأول: المهارات الفنية	ذكر	111	3.45	0.79	.876	182	.382	غير دال
		أنثى	73	3.34	0.80				
	البعد الثاني: المهارات الإنسانية	ذكر	111	3.18	0.91	.323	182	.747	غير دال
		أنثى	73	3.13	0.97				
	البعد الثالث: المهارات التنظيمية	ذكر	111	3.30	0.78	-.560-	182	.576	غير دال
		أنثى	73	3.37	0.88				
	البعد الرابع: المهارات الفكرية	ذكر	111	3.03	0.94	-.966-	182	.335	غير دال
		أنثى	73	3.17	0.96				
المجال ككل	ذكر	111	3.24	0.77	-.119-	182	.906	غير دال	
	أنثى	73	3.25	0.86					
المجال الثاني: إدارة الأزمات أثناء الحرب	ذكر	111	3.27	0.73	-1.264-	182	.208	غير دال	
	أنثى	73	3.42	0.81					
الأداة ككل	ذكر	111	3.25	0.73	-.694-	182	.488	غير دال	
	أنثى	73	3.33	0.81					

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

باستعراض نتائج التحليل الإحصائي للجدول السابق يتبين الآتي:

- أن قيمة (T) المحسوبة للبعد الأول المهارات الفنية من المجال الأول القيادة الإدارية (0.876) غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (T) المحسوبة للبعد الثاني المهارات الإنسانية من المجال الأول القيادة الإدارية (0.323) غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (T) المحسوبة للبعد الثالث المهارات التنظيمية من المجال الأول القيادة الإدارية (-0.560) غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (T) المحسوبة للبعد الرابع المهارات الفكرية من المجال الأول القيادة الإدارية (-0.966) غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (T) المحسوبة للمجال الأول القيادة الإدارية ككل (-0.119) غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (T) المحسوبة للمجال الثاني إدارة الأزمات أثناء الحرب (-1.264) غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (T) المحسوبة للأداة ككل (-0.694) غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)، ولهذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير الجنس).
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن الذكور هم الأقرب إلى القيادة الإدارية، والأكثر تأثرًا بالعلاقات الشخصية، والأكثر حضورًا في مواجهة الأزمات.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدقس، 2022)، التي أظهرت أنها غير دالة إحصائيًا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات تعزى إلى متغير الجنس.

## ب. متغير الدرجة الأكاديمية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية.

لفحص دلالات الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى إلى متغير (الدرجة الأكاديمية)، تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

جدول رقم (31): يبين دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد العينة تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية

المجالات	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المجال الأول: القيادة الإدارية	البُعد الأول: المهارات الفنية	بين المجموعات	5.469	2	2.735	4.417	.013	دال
		داخل المجموعات	112.06	181	.619			
		الكلية	117.53	183				
	البُعد الثاني: المهارات الإنسانية	بين المجموعات	3.198	2	1.599	1.848	.161	غير دال
		داخل المجموعات	156.60	181	.865			
		الكلية	159.80	183				
	البُعد الثالث: المهارات التنظيمية	بين المجموعات	1.580	2	.790	1.157	.317	غير دال
		داخل المجموعات	123.66	181	.683			
		الكلية	125.24	183				
	البُعد الرابع: المهارات الفكرية	بين المجموعات	2.619	2	1.310	1.437	.240	غير دال
		داخل المجموعات	164.94	181	.911			
		الكلية	167.56	183				
المجال ككل	بين المجموعات	3.022	2	1.511	2.359	.097	غير دال	
	داخل المجموعات	115.95	181	.641				
	الكلية	118.97	183					
المجال الثاني: إدارة الأزمات أثناء الحرب	بين المجموعات	1.888	2	.944	1.604	.204	غير دال	
	داخل المجموعات	106.49	181	.588				
	الكلية	108.38	183					
الأداة ككل	بين المجموعات	2.332	2	1.166	2.002	.138	غير دال	
	داخل المجموعات	105.39	181	.582				
	الكلية	107.72	183					

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

باستعراض نتائج التحليل الإحصائي للجدول السابق يتبين الآتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للبُعد الأول المهارات الفنية من المجال الأول القيادة الإدارية (4.417) دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح الدرجة الأكاديمية (أستاذ مساعد).

- أن قيمة (F) المحسوبة للبعد الثاني المهارات الإنسانية من المجال الأول القيادة الإدارية (1.848) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (F) المحسوبة للبعد الثالث المهارات التنظيمية من المجال الأول القيادة الإدارية (1.157) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (F) المحسوبة للبعد الرابع المهارات الفكرية من المجال الأول القيادة الإدارية (1.437) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (F) المحسوبة للمجال الأول القيادة الإدارية ككل (2.359) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (F) المحسوبة للمجال الثاني إدارة الأزمات أثناء الحرب (1.604) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (F) المحسوبة للأداة ككل (2.002) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ولهذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على (وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية).
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن الدرجة الأكاديمية غير مؤثرة في دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب، وذلك لأن الدرجة الأكاديمية بحتة ليست ذات صلة بالعمليات الإدارية على ما يبدو.

جدول رقم (32): يبين المقارنات البعدية شيفيه Scheffe.

المجال / البعد	(I) الدرجة الأكاديمية	(J) الدرجة الأكاديمية	Mean Difference (I-J)	مستوى الدلالة
البعد الأول: المهارات الفنية من المجال	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	-.40393*	.014
	أستاذ مشارك	أستاذ	-.16087-	.637
الأول: القيادة الإدارية	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.40393*	.014
		أستاذ	.24306	.440
	أستاذ	أستاذ مساعد	.16087	.637
		أستاذ مشارك	-.24306-	.440

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

من الجدول السابق يتضح أن الفروق لصالح الدرجة الأكاديمية أستاذ مساعد بالنسبة للبعد الأول: المهارات الفنية من المجال الأول: القيادة الإدارية.



### ج. متغير مدة الخدمة بالسنوات:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير مدة الخدمة بالسنوات.

لفحص دلالات الفروق بين تقديرات عينة الدراسة في درجة دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى إلى متغير (مدة الخدمة بالسنوات)، تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

جدول رقم (33): يبين دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد العينة تعزى لمتغير مدة الخدمة بالسنوات

المجالات	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المجال الأول: القيادة الإدارية	البُعد الأول: المهارات الفنية	بين المجموعات	2.760	3	.920	1.443	.232	غير دال
		داخل المجموعات	114.77	180	.638			
		الكلية	117.53	183				
	البُعد الثاني: المهارات الإنسانية	بين المجموعات	3.840	3	1.280	1.477	.222	غير دال
		داخل المجموعات	155.96	180	.866			
		الكلية	159.80	183				
	البُعد الثالث: المهارات التنظيمية	بين المجموعات	1.227	3	.409	.594	.620	غير دال
		داخل المجموعات	124.01	180	.689			
		الكلية	125.24	183				
	البُعد الرابع: المهارات الفكرية	بين المجموعات	7.802	3	2.601	2.930	.035	دال
		داخل المجموعات	159.76	180	.888			
		الكلية	167.56	183				
المجال ككل	بين المجموعات	3.357	3	1.119	1.742	.160	غير دال	
	داخل المجموعات	115.62	180	.642				
	الكلية	118.97	183					
المجال الثاني: إدارة الأزمات أثناء الحرب	بين المجموعات	2.942	3	.981	1.674	.174	غير دال	
	داخل المجموعات	105.44	180	.586				
	الكلية	108.38	183					
الأداة ككل	بين المجموعات	2.991	3	.997	1.714	.166	غير دال	
	داخل المجموعات	104.73	180	.582				
	الكلية	107.72	183					

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

باستعراض نتائج التحليل الإحصائي للجدول السابق يتبين الآتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للبُعد الأول المهارات الفنية من المجال الأول القيادة الإدارية (1.443) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (F) المحسوبة للبُعد الثاني المهارات الإنسانية من المجال الأول القيادة الإدارية (1.477) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

- أن قيمة (F) المحسوبة للبعد الثالث المهارات التنظيمية من المجال الأول القيادة الإدارية (0.594) غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (F) المحسوبة للبعد الرابع المهارات الفكرية من المجال الأول القيادة الإدارية (2.930) دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح مدة الخدمة بالسنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.
- أن قيمة (F) المحسوبة للمجال الأول القيادة الإدارية ككل (1.742) غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (F) المحسوبة للمجال الثاني إدارة الأزمات أثناء الحرب (1.674) غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).
- أن قيمة (F) المحسوبة للأداة ككل (1.714) غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)، ولهذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على (وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير مدة الخدمة بالسنوات).
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن ممارسة أفراد العينة للعمل ضمن بيئة عمل متقاربة ومتشابهة أثناء الحرب، لذلك لم يكن لديهم اختلاف جوهري في اجاباتهم من خلال سنوات عملهم، مما أدى إلى ظهور نتيجة متقاربة ومنسجمة.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدقس، 2022)، ومع دراسة (اسليم، 2017)، التي أظهرت نتيجة أنها غير دالة احصائيًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة وإدارة الأزمات تعزى إلى متغير مدة الخدمة بالسنوات.

جدول رقم (34): يبين المقارنات البعدية شيفيه Scheffe.

المجال / البعد	(I) الخدمة	(J) الخدمة	Mean Difference (I-J)	مستوى الدلالة	
البعد الرابع: المهارات الفكرية من المجال الأول: القيادة الإدارية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.85833*	.047	
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.59667	.287	
		15 سنة فأكثر	.74467	.095	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.85833*	.047
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.26167-	.603
		15 سنة فأكثر	15 سنة فأكثر	-.11367-	.930
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.59667-	.287
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.26167	.603
		15 سنة فأكثر	15 سنة فأكثر	.14800	.874
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.74467-	.095
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.11367	.930
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.14800-	.874

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

من الجدول السابق يتضح أن الفروق لصالح مدة الخدمة بالسنوات من 5 إلى أقل من 10

سنوات بالنسبة للبعد الرابع: المهارات الفكرية من المجال الأول: القيادة الإدارية.

## **الفصل السادس**

### **النتائج والتوصيات**

**المبحث الأول: نتائج الدراسة**

**المبحث الثاني: توصيات الدراسة**

## المبحث الأول

### نتائج الدراسة

#### مقدمة:

يتناول هذا المبحث ما خلصت إليه الدراسة من نتائج تساؤلات وفرضيات الدراسة تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج قسمت حسب تساؤلات وفرضيات الدراسة، وعلى النحو التالي:

#### أولاً: نتائج تساؤلات الدراسة:

1. حصل بُعد المهارات الفنية في المجال الأول (القيادة الإدارية) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، وبتقدير لفظي (موافق).
2. تراوحت متوسطات بُعد المهارات الفنية في المجال الأول (القيادة الإدارية) ما بين (3.72-3.02)، بدرجة موافقة (موافق - محايد).
3. حصل بُعد المهارات الإنسانية في المجال الأول (القيادة الإدارية) على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (0.93)، وبتقدير لفظي (محايد).
4. تراوحت متوسطات بُعد المهارات الإنسانية في المجال الأول (القيادة الإدارية) ما بين (2.88-3.51)، بدرجة موافقة (موافق - محايد).
5. حصل بُعد المهارات التنظيمية في المجال الأول (القيادة الإدارية) على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.82)، وبتقدير لفظي (محايد).
6. تراوحت متوسطات بُعد المهارات التنظيمية في المجال الأول (القيادة الإدارية) ما بين (3.00-3.63)، بدرجة موافقة (موافق - محايد).
7. حصل بُعد المهارات الفكرية في المجال الأول (القيادة الإدارية) على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.09)، وانحراف معياري (0.95)، وبتقدير لفظي (محايد).
8. تراوحت متوسطات بُعد المهارات الفكرية في المجال الأول (القيادة الإدارية) ما بين (3.19-2.90)، بدرجة موافقة (محايد).
9. أن درجة موافقة أفراد العينة في المجال الثاني (إدارة الأزمات أثناء الحرب)، ككل كانت بدرجة موافقة (محايد)، وبمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.76).

10. تراوحت متوسطات المجال الثاني (إدارة الأزمات أثناء الحرب)، ما بين (3.76-3.7)، بدرجة موافقة (موافق- محايد).

### ثانياً: نتائج فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب، من منظور أعضاء هيئة التدريس حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $0.896^{**}$ ) ومستوى دلالة (0.000).
2. توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $0.813^{**}$ ) ومستوى دلالة (0.000).
3. توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الانسانية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $0.790^{**}$ ) ومستوى دلالة (0.000).
4. توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات التنظيمية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $0.820^{**}$ ) ومستوى دلالة (0.000).
5. توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية وإدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $0.859^{**}$ ) ومستوى دلالة (0.000).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير الجنس.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية في جميع المجالات والأبعاد والأداة الكلية ماعدا البعد الأول المهارات الفنية من المجال الأول القيادة الإدارية.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية في البعد الأول المهارات الفنية من المجال الأول القيادة الإدارية لصالح الدرجة الأكاديمية أستاذ مساعد.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير مدة الخدمة بالسنوات في جميع المجالات والأبعاد والأداة الكلية ماعدا البعد الرابع المهارات الفكرية من المجال الأول القيادة الإدارية.

10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب تعزى لمتغير مدة الخدمة بالسنوات في البعد الرابع المهارات الفكرية من المجال الأول القيادة الإدارية لصالح مدة الخدمة بالسنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

## المبحث الثاني

### توصيات ومقترحات الدراسة

#### مقدمة:

يقدم هذا المبحث توصيات عملية للمساهمة في تطوير دور القيادات الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب، كما يتضمن مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية.

#### أولاً: توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. تعميق الوعي لدى القيادات الإدارية في الجامعة بمفهوم الأزمة أثناء الحرب وإدارتها والنظر إليه وفق أساس استراتيجي لضمان البقاء والاستمرار.
2. ضرورة الاطلاع على نماذج للأزمات وإدارتها في الجامعات التي تعرضت للأزمات والاستفادة من خبرات تلك الجامعات في هذا المجال.
3. إنشاء وحدة تنظيمية تختص بإدارة الأزمات في الإدارات الجامعية المختلفة.
4. عقد البرامج التدريبية وورش العمل للعاملين في الجامعة على الأساليب الحديثة والفاعلة في مواجهة الأزمات أثناء الحرب.
5. إنشاء فريق لإدارة الأزمات في كافة كليات وإدارات ومراكز الجامعة بقيادة رئيس الجامعة وعضوية بعض عمداء والمدراء وبعض أعضاء هيئة التدريس.
6. توفير الكوادر البشرية الأكفاء لإعداد الخطط المسبقة للأزمات المحتملة وإعداد سيناريوهات المواجهة.
7. بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة لمواجهة الأزمة بفاعلية داخل الجامعة.
8. تزويد كل عميد ومدير بدليل يتضمن بعض أنواع الأزمات التي حدثت من قبل وكيف تم التعامل معها بفاعلية.
9. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً ومكماً للتخطيط الاستراتيجي.
10. التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات.



11. ضرورة أن يوظف المختصون في الجامعة التقنيات الحديثة كالحاسب الآلي والفاكس والأنترنت للتعامل مع الأزمات.
12. التنسيق بين جهود العاملين داخل الجامعة والجهات والهيئات خارج الجامعة التي يمكن التعاون معها في السيطرة على الأزمة.
13. العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.
14. الاهتمام والرعاية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومختلف مؤسسات البحث العلمي، بالبحوث والدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات، وكذلك التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
15. إعداد تقرير سنوي عن الأزمات التي حدثت في الجامعة للإفادة منه في إدارة الأزمات المستقبلية.
16. نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات المجتمع الجامعي من خلال المنشورات والكتيبات وإلقاء المحاضرات.
17. إجراء تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة لمعرفة سرعة التجاوب في حلها.
18. توفير مخصصات مالية نقدية كافية للتعامل مع الأزمات أثناء الحرب، وذلك بتخصيص مبلغ من الاحتياطي النقدي للجامعة يتم استخدامه وقت الأزمات.
19. العمل على رفع الكفاءة الإدارية لدى المكلفين بالأعباء الإدارية خصوصاً في مجال إدارة الأزمات ونشر مفاهيم إدارة الأزمات كثقافة إدارية لدى العاملين في جامعة صنعاء، حيث تعتبر الجامعة من أكثر المؤسسات المستهدفة بالأزمات، وذلك من خلال التدريب على إدارة الأزمات باستخدام وسائل التدريب الحديثة التي أهمها التدريب على سيناريوهات الأزمة.
20. حفز وتشجيع القيادات الإدارية على ابتكار طرق ووسائل إبداعية في مجالات أعمالهم الوظيفية.

## ثانياً: مقترحات بالدراسات المستقبلية:

بعد التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يقترح الباحث إجراء البحوث والدراسات التالية:

1. دراسة أساليب إدارة الأزمات لدى رؤساء الجامعات الحكومية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.
2. دراسة دور إدارات العلاقات العامة في الجامعات اليمنية في التعامل مع الأزمات أثناء الحرب.
3. دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية لعمداء الكليات وإدارة الأزمات.
4. دراسة أساليب إدارة الأزمات الجامعية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
5. دراسة أثر المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات.
6. دراسة معوقات إدارة الأزمات في جامعة صنعاء في ظل الحصار.
7. دراسة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.
8. دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات في الجامعات اليمنية.
9. دراسة أثر التدريب على مقدرة المؤسسات التعليمية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي على إدارة الأزمات.
10. دراسة واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في الجامعات اليمنية.

## **المراجع**

**أولاً: المراجع العربية**

**ثانياً: المراجع الأجنبية**

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### القرآن الكريم

#### القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور (1999)، لسان العرب، ج12، ط3، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان.
2. بدوي، احمد زكي (1993)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.
3. بوريكو. ر. بودون وف (1986)، ط1، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الجزائر.
4. الرازي، محمد بن ابي بكر (1983)، مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت، لبنان.
5. عمر، احمد مختار (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة، مج1، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
6. المعجم الوسيط (2004)، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر.
7. نخبة من أساتذة علم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

#### الكتب:

8. أبو النصر، مدحت محمد (2013)، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
9. أبو فارة، يوسف احمد (2020)، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
10. أبوسريع، احمد عبد الرحمن (2008)، المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات والكوارث (بناء المنظومة)، ط1، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
11. أحمد، أشرف السعيد (2013)، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
12. البدري، طارق عبد الحميد (2002)، اساسيات في علم إدارة القيادة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
13. بندلتون، ديفيد، وفرنهام، ادريان (2019)، كل ما يجب معرفته عن القيادة، ط1، ترجمة: عاصم سيد، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

14. جادالله، محمود (2007)، إدارة الأزمات، ط1، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
15. جبران، عامر سعد احمد (2020)، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، ط1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، المانيا.
16. جلدة، سليم بطرس (2011)، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
17. الحريري، محمد سرور (2012)، إدارة الأزمات واستراتيجية القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
18. حسان، الحسن إبراهيم، وداغستاني، عبد الرحمن بن حسين (2019)، تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية - بحث ميداني على الوزارات في المملكة، الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
19. الحلاق، بطرس (2020)، العلاقات العامة والأزمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
20. الحلاق، بطرس (2020)، القيادة الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
21. الخضير، محسن أحمد (1990)، إدارة الأزمات (منهج اداري اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر
22. درويش، عبدالكريم، وتكلا، ليلي (1997)، اصول الادارة العامة، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر.
23. الدليمي، عبد الرزاق محمد (2012)، الاعلام وإدارة الأزمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
24. الديراوي، ايمن حسن، وابوغين، احمد فاروق (2021)، القيادة الإدارية، ط1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، المانيا.
25. الرازم، عز الدين حسين (1995)، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط1، دار الخواجا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. رشوان، حسين (2018)، نظريات القيادة (خصائص - أنماط - تدريب القادة)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

27. السكارنه، بلال خلف (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
28. السكارنه، بلال خلف (2014)، القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
29. السواط، طلق عوض الله، وآخرون (2017)، الادارة العامة المفاهيم والوظائف والانشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
30. الشعلان، فهد احمد (1999)، إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
31. شفيق، رضوان (2002)، السلوكية والإدارة، ط2، المؤسسة الجامعة، بيروت، لبنان.
32. شلبي، محمد (1997)، المنهجية في التحليل السياسي، الجزائر.
33. شوبرا، ديباك (2014)، روح القيادة، ط1، ترجمة: محمد ياسر حسكي، ونور خانجي، دار الخيال للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
34. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، مفاهيم إدارية حديثة، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
35. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006)، القيادة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
36. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2007)، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
37. طشطوش، هائل عبد المولى (2008)، أساسيات في القيادة والإدارة، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد، الاردن.
38. عبوي، زيد منير (2006)، إدارة الأزمات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
39. عبوي، زيد منير (2008)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن.
40. عبوي، زيد منير (2010)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
41. العجمي، محمد حسنين (2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

42. العدوان، عزت كريم (2013)، **العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات**، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.
43. عطافي، جميلة ناجي (2020)، ط1، **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
44. العلاق، بشير (2019)، **العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
45. عياصرة، معن محمود، واحمد، مروان محمد (2008)، ط1، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
46. الفقي، إبراهيم (2008)، **سحر القيادة**، ط1، دار اليقين للنشر، المنصورة، مصر.
47. الفقيه، عبدالله محمد (2011)، **إدارة الأزمات**، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
48. قطيش، نواف (2009)، **إدارة الأزمات**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
49. كنعان، نواف سالم (2009)، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
50. كورتوا، كور. ج (1991)، **لمحات في فن القيادة**، ط4، ترجمة: الهيثم الايوبي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان.
51. كوفي، ستيفن. آر (2005)، **القيادة المرتكزة على مبادئ**، ط1، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
52. اللامي، غسان قاسم، والعيساوي، خالد عبدالله (2016)، **إدارة الأزمات الاسس والتطبيقات**، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
53. لهلوب، ناريمان، والصررايرة، ماجدة (2012)، **مهارات القيادة التربوية الحديثة**، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
54. ماهر، احمد (2006)، **إدارة الأزمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
55. محمد، السيد السعيد عبدالوهاب (2006)، **استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة**، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
56. المحمدي، سعد (2021)، **نماذج من الإدارات المعاصرة**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

57. المداح، سمر وصفي، وخضر، كامل فتحي (2021)، ط1، القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة دبي، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
58. المساعدة، ماجد عبدالمهدي (2012)، إدارة الأزمات (المدخل - المفاهيم - العمليات)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
59. المشهداني، سعد سلمان (2019)، منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
60. المغربي، محمد الفاتح محمود (2019)، إدارة الأزمات والكوارث، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
61. مليكه، لويس كامل (1964)، سيكولوجية الجماعة والقيادة، دار المعارف، القاهرة، مصر.
62. مهنا، محمد نصر (2006)، إدارة الأزمات "قراءة في المنهج"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
63. النخلة، وفيق (2015)، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
64. النسور، زياد عبد الكريم (2021)، القيادة كيف نكسب قادة المستقبل، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
65. النمر، سعود بن محمد، وآخرون (2011)، الإدارة العامة الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
66. النوري، ولاء جمال الدين (2020)، المعرفة التسويقية مدخل لإدارة الأزمات التسويقية، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
67. هاوس، بيتر ج. نورث (2018)، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح المعيوف، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
68. الهدمي، ماجد سلام، ومحمد، جاسم (2008)، إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران، عمان، الأردن.
69. الهزايمة، وصفي (2004)، القيادة وإدارة الأزمات التربوية، ط1، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.
70. هيكل، محمد احمد (2006)، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.



## الرسائل العلمية:

71. الارياني، فارس احمد (2014)، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الرضاء الوظيفي - دراسة تطبيقية على ديوان عام وزارة الخارجية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية التجارة والاقتصاد، **جامعة صنعاء**، اليمن.
72. اسليم، محمد عصام ياسين (2017)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشتركة بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا **وجامعة الأقصى**، غزة، فلسطين.
73. الأغبري، سهير صالح (2013)، اتجاهات القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بسلوكهم القيادي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، **جامعة صنعاء**، اليمن.
74. باشا، فاتن (2017)، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات -دراسة حالة مجمّع سونلغاز- بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، **جامعة محمد خيضر- بسكرة**، الجزائر.
75. باشا، هند علي (2020)، القيادات التحويلية وأثرها في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد انعم — دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية والمالية، **الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا**، اليمن.
76. البريحي، أروى علي محسن (2019)، مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، **جامعة آل البيت**، الاردن.
77. بغدادي، فيصل (2014)، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلامات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، **جامعة المسيلة**، الجزائر.
78. بودوشة، مريم (2017)، دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيد، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، **جامعة العربي بن مهدي** (ام البواقي)، الجزائر.
79. الجبوري، سيف خلف (2020)، إمكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات - دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة

- الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
80. الجعوري، عبدالخالق ناجي (2021)، القيادة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية بالجمهورية اليمنية – دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم المالية والإدارية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
81. حمدان، تقوى الجيلي (2021)، دور القيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل دراسة حالة: بنك المزارع التجاري في الفترة من 2016-2020م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.
82. خليل، همام رزق (2017)، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها – أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشتركة بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
83. الدقس، هيجر حسن (2022)، درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
84. دهاني، جميلة (2018)، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات – دراسة حالة: ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سعيده، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، الجزائر.
85. سكيك، دينا تيسير (2021)، دور إدارة المعرفة في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على برنامج البنى التحتية وتطوير المخيمات التابع للأونروا — غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
86. السليمات، محمد عبد الله (2020)، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
87. السليماني، نبيل احمد (2014)، تكنولوجيا المعلومات وعملية إدارة الأزمات — دراسة تطبيقية على مصلحة خفر السواحل اليمنية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن.

88. شراح، عبدالله محمد (2017)، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية الحكومية اليمنية — جامعة صنعاء حالة دراسية، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
89. الشويح، عادل يحيى (2020)، المشاركة المجتمعية ودورها في إدارة الأزمات والكوارث دراسة تطبيقية (مؤسسة بنیان التنمية نموذجًا)، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
90. الصبري، فؤاد محمد (2014)، فاعلية استراتيجية إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي — دراسة تطبيقية على مؤسسة الاتصالات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
91. عباد، عباس مسعد (2013)، اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الأزمات — دراسة حالة على وزارة الداخلية اليمنية في أمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن.
92. عثرب، أحمد يحيى (2018)، مدى ممارسة القيادة الإدارية بالهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد للتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
93. العرشاني، أكرم محمد (2020)، دور إدارة الأزمات في فاعلية القرارات الإدارية بالمؤسسة العامة للكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم المالية والإدارية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
94. العواضي، علي عبدالله (2016)، الإدارة الإبداعية وتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة حالة جامعة صنعاء — الجمهورية اليمنية 2007—2012م، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.
95. قايد، منى مقبل (2016)، درجة ممارسة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم اليمنية لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية العلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة عدن، اليمن.
96. القلاصي، فريدة محمد (2021)، مهارات التفاوض وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

97. كنعان، سلسل صادق (2015)، دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في محافظة طرطوس"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد الثانية، جامعة تشرين، سوريا.
98. النجار، منى موسى (2022)، الجاهزية الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية – المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، ماجستير القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

### الدوريات:

99. آل قماش، عبير حسين (2020)، نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، *المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط*، مج36، ع12، ديسمبر.
100. الحوامدة، نضال صالح (2003)، إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة (المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية)، *مجلة جامعة دمشق*، مج19، ع1.
101. العلوان، جعفر (2020)، الذكاء الاصطناعي وإدارة الأزمات: دراسة حالة لازمة جائحة فيروس كورونا (COVID-19)، *مجلة الإدارة العامة*، ع60 (عدد خاص).
102. غالب، انشراح احمد إسماعيل (2020)، رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب، *مجلة الآداب*، ع5، أبريل.
103. القدسي، أحمد محمد، والصابري، منصر علي (2020)، مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر الطلاب، *مجلة كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الرازي*، ع1، مارس.
104. كوكس، داني، هوفر، جون (1994)، القيادة وقت الأزمات، *خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال*، ع8، ابريل.
105. ليتيم، ناجي، وبوطغان، ليلي (2019)، القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الأزمات، *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، مج9، ع18.
106. الهذلي، سلطانه بنت سعدي (2019)، الفجوة البحثية والإضافة العلمية في البحوث التربوية، *نشرة واحة البحث العلمي*، عمادة البحث العلمي بجامعة أم القرى، السنة (4)، ع8، 10 مارس.

## أخرى:

107. تحليل الوضع الراهن لجامعة صنعاء 2021م في ضوء الرؤية الوطنية للجمهورية اليمنية (2022)، ط1، غافق للدراسات والنشر، صنعاء، اليمن.
108. التقرير السنوي للعام الجامعي، (2019) 2019/2018، جامعة صنعاء.
109. الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء (2021) 2022-2026، ط1، غافق للدراسات والنشر، صنعاء، اليمن.
110. المركز اليمني لحقوق الانسان (2022)، مجلس الامن والعدوان على اليمن (غارات وقرارات).
111. مؤشرات جامعة صنعاء (2020)، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
112. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2008)، قوانين ولوائح وأنظمة التعليم العالي والبحث العلمي.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

113. Arzi, S., & Farahbod, L. (2016). The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels.
114. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
115. Firestone, S. (2020). *Biblical Principles of Crisis Leadership: The Role of Spirituality in Organizational Response*. Springer International Publishing. <https://books.google.com/books?id=6ctbzQEACAAJ>
116. Ghulam, N. D. (2021). Crisis Management in Small Organizations during COVID-19.
117. Ismael, K. A. (2017). Administrative leadership and its role on achieving success strategies.
118. Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 1955.

119. Kitamura, D. (2019). Crisis leadership and management of superintendents during the 2017-18 California wildfires.
120. Merriam-Webster, I. (1983). *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*. Merriam-Webster. <https://books.google.com/books?id=cd-VAAAACAAJ>
121. Ngang, T. K., Prachak, B., & Saowanee, T. (2013). Leadership soft skills of deans in three Malaysian public universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 1182-1186.
122. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications. <https://books.google.com/books?id=HJ08DwAAQBAJ>
123. Silva, E. A. d., & Jonah, O. N. G. (2012). Leadership in crisis: A case study on leadership during the economic crisis in Britain. In.
124. Wester, M., & Mobjörk, M. (2017). A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organisations in European Union Member States on Climate Change Effects. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 364-369. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1468-5973.12154>

## الملاحق

## الملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة صنعاء

كلية التجارة والاقتصاد

قسم العلوم السياسية

شعبة الإدارة العامة

حضرة الأستاذ الدكتور/..... الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع/ تحكيم استبانة

أتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام، ويسعدني أن أضع بين أيديكم فقرات الاستبانة، الذي يشكل أداة قياس ميدانية في صورتها الأولية لإجراء دراسة بعنوان: (دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية شعبة الإدارة العامة، من كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، والتي تهدف إلى معرفة دور القيادة الإدارية بأبعادها: (المهارات الفنية – المهارات الإنسانية – المهارات التنظيمية – المهارات الفكرية) في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء.

ولثقة الباحث التامة بخبرتكم ودقتكم ومعرفتكم الكبيرة في هذا المجال، فإن الباحث يرجو منكم التكرم بالنظر في الآتي:

- ملاءمة كل فقرة لمجالها
- دقة وموضوعية الفقرات علمياً
- طول أو قصر الفقرة
- الصياغة والأسلوب
- التعديل على الفقرات (حذف - إضافة)
- ما ترونه مناسباً

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير،،،

الباحث/ زكريا احمد الخالد



أرجو من حضرتكم تعبئة البيانات لإضافتها في ملاحق البحث:

البيانات العامة للمحكم	
	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	التخصص
	مكان العمل

### مكونات ومجالات الأداة:

بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة والنظريات المتخصصة المتعلقة بموضوع البحث، حاول الباحث بناء وتصميم مقياس خاص لقياس دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بجامعة صنعاء أثناء الحرب، خاصةً أن الأزمة أثناء الحرب تتصف بالتعقيد الشديد الذي قد يهدد بقاء واستمرار الجامعة ويعيق تأدية رسالتها التعليمية، حيث يحتاج هذا الدور القيادي إلى مهارات وقدرات عالية من القيادات الإدارية لتستطيع مواجهة الأزمة والتخفيف من أضرارها، ويتكون هذا المقياس من (67) فقرة موزعة على المجالين التاليين:

المجال الأول: القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة: (المهارات الفنية - المهارات الإنسانية - المهارات التنظيمية - المهارات الفكرية).

المجال الثاني: إدارة الأزمات أثناء الحرب.

وكل مفهوم يحتوي على عدد من الفقرات، وتم توضيح كل مجال بمفاهيمه في مكانه المناسب، وتتكون بدائل المقياس من الخيارات الآتية:

### درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

## القسم الأول: البيانات العامة

الجنس  ذكر  أنثى

الدرجة الأكاديمية  أستاذ مساعد  أستاذ مشارك  أستاذ

مدة الخدمة بالسنوات

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات  
 من 10 سنوات - أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: مجالات الاستبانة

**المجال الأول: القيادة الإدارية:** هي القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء المكونة من رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام.  
**أولاً: المهارات الفنية:** هي المعرفة الفنية المتخصصة التي يمكن اكتسابها بالتدريب والممارسة، والتي تتضمن إجادة القائد للعمل والامام بطبيعته، والقدرة على تفعيل واستخدام الأدوات والوسائل الفنية لإنجاز العمل، واستخدام المعلومات وتحليلها، والقدرة على تحديد الأولويات وإنجازها.

الرقم	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح	الملاحظات
1	لدى القيادة الإدارية بالجامعة الخبرة الفنية اللازمة للتصرف في كافة المواقف				
2	تعمل القيادة على توظيف التقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت				
3	تهتم القيادة بجمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة				
4	تمتلك القيادة القدرة على إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة				
5	تقوم القيادة بإبصال الكم والنوع من المعلومات في الوقت المناسب لمواجهة الأزمة				
6	تنجز القيادة الإدارية بالجامعة الاعمال حسب الاولويات				
7	تستطيع القيادة الإدارية بالجامعة استخدام المعلومات وتحليلها				
8	تمتلك القيادة القدرة على اختيار أفضل البدائل لإنجاز العمل				

				تساعد القيادة المرؤوسين في تنمية أنفسهم مهنيًا	9
				تستطيع القيادة تحديد حاجات المرؤوسين التدريبية	10
				تعمل القيادة على حل المشكلات الفنية باستمرار	11

ثانيًا: المهارات الإنسانية: هي المهارات المتعلقة بقدرة القائد في التعامل مع الآخرين بنجاح، والتي تتضمن دعم ومساندة المرؤوسين وتوجيههم وتحفيزهم، وتمكينهم وتفويضهم، والاتصال الفعال معهم، ومعالجة مشاكلهم.

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح	الملاحظات
12	تتفهم القيادة ظروف المرؤوسين وتساعدهم في حل مشكلاتهم				
13	تحرص على توضيح القرارات المتخذة في موقف الأزمة لكافة المرؤوسين				
14	تعمل القيادة على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للمرؤوسين أثناء الأزمة				
15	تشارك القيادة المرؤوسين في صنع القرار				
16	تشجع القيادة على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي				
17	الدفع بالمرؤوسين للتأقلم والتكيف مع متغيرات وتطورات العمل				
18	تعمل على اشراك المرؤوسين في تخطيط وتنفيذ برامج الجامعة				
19	اشراك المرؤوسين في الورش والندوات لتنمية وعيهم في إدراك مخاطر الأزمة				
20	تعطي القيادة أولوية لسلامة المرؤوسين والتعامل معهم باهتمام وعناية				
21	تعمل القيادة على فتح قنوات متاحة للجميع للتواصل مع كل الأطراف المتأثرة بالأزمة				
22	تمارس القيادة الإدارية مع المرؤوسين أسلوب الاقناع والتفاهم في حل المشكلات				

ثالثاً: المهارات التنظيمية: هي نظرة القائد للمؤسسة على أساس أنها نظام متكامل، والتي تتضمن الفهم الشامل والمتكامل للأهداف والأنظمة والخطط، واجادة اعمال السلطة والصلاحيات، وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات، وتنسيق الجهود.

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح	الملاحظات
23	تبادر القيادة إلى توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في فترة قصيرة أثناء حدوث أي طارئ				
24	تضع القيادة قواعد تنظيمية مرنة لزيادة القدرة المؤسسية				
25	تقوم القيادة بالرقابة على تنفيذ خطط الجامعة باستمرار				
26	تتبنى سياسة الاتصالات الخارجية لمواجهة الأزمة				
27	تعمل القيادة على استغلال موارد الجامعة المتاحة بالشكل الأمثل				
28	لديها القدرة على تنسيق عمل الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة				
29	تمتلك القدرة على تحديد المسؤوليات للفرق أو اللجان عند إدارة الأزمة				
30	تعمل القيادة على تفويض الصلاحيات				
31	تراعي القيادة مبدأ التخصص بالعمل				
32	تمتلك القيادة الفهم الشامل لأهداف وخطط الجامعة				
33	تدخل بعض التعديلات للقوانين واللوائح وتكيفها بما يتلاءم مع ما تواجهه من حالات خاصة أثناء الأزمة				
34	تستخدم أساليب إدارية جديدة ومتطورة تهدف إلى تطوير قدرة الجامعة التنظيمية				

رابعاً: المهارات الفكرية: هي قدرة القائد على الدراسة والتحليل والاستنتاج، والتي تتضمن القدرة على التخطيط والتنظيم والرؤية المستقبلية، وإدارة الوقت والموارد، وتحليل البيئة المحيطة، والقدرة على الابتكار والتجديد وتقدير الموقف، واتخاذ القرارات الصحيحة والحاسمة.

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح	الملاحظات
35	تستخدم القيادة أسلوب التفكير الإبداعي والابتكاري في مواجهة الأزمات				
36	تعمل القيادة على تحليل البيئة المحيطة واستخراج التحديات والفرص				
37	تحدد القيادة الخطط القصيرة والطويلة الأمد حول استعادة الوضع الطبيعي في مواجهتها للأزمة				
38	تقوم القيادة بتقدير موقف الأزمة دون التهويل أو التقليل من شأنها				
39	عند اتخاذ القيادة القرار تراعي الوقت كعامل مهم في مواجهة الأزمة				
40	تضع القيادة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً				
41	تستخدم القيادة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة بوضع البدائل واختيار انسبها				
42	تستفيد القيادة من آثار الأزمة في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف				
43	التنبؤ بالمشكلات الناجمة عن الأزمة				
44	تستخدم استراتيجيات وتكتيكات إدارة الأزمات				

**المجال الثاني: إدارة الأزمات أثناء الحرب:** هي عبارة عن مجموعة من المعالجات والحلول المبتكرة التي تتجاوز الأساليب الإدارية الروتينية المتعارف عليها بهدف الحفاظ على استمرار واستقرار المؤسسة من خلال سيطرة قيادة جامعة صنعاء على الأزمة أثناء فترة الحرب ومحاولة تحويل التهديد إلى فرصة بحسب الإمكانيات المتاحة.

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح	الملاحظات
1	تسعى القيادة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية				
2	تتخذ القيادة قرارات حاسمة وسريعة لاحتواء الأزمة أثناء الحرب				
3	تحرص القيادة على تنظيم عملية اتخاذ القرار بإجراءات سريعة وفقاً لحالة الأزمة أثناء الحرب				
4	تحرص القيادة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه؛ امكانية تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في ظل غياب بعض الموارد في موقف الأزمة أثناء الحرب				
5	يوجد لديها قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وابعادها ل يتم توظيفها في التعامل مع الأزمات أثناء الحرب				
6	تخصص القيادة غرفة عمليات لإدارة أزمات الجامعة أثناء الحرب				
7	تعمل القيادة على تشكيل فريق متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمة أثناء الحرب				
8	تقوم القيادة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل				
9	تعمل القيادة على تقليل الخسائر المادية والبشرية بما يخفف الأضرار الناجمة عن الأزمة أثناء الحرب				
10	تتجاوز القيادة قنوات الاتصال الرسمية في نقل وتبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة أثناء الحرب				
11	تهتم في الاتصال بوسائل الصحافة والاعلام في حال تعرض الجامعة لازمات وخسائر أثناء الحرب				
12	تقوم بتصميم برامج التوعية في مواجهة الاشاعات المضادة أثناء مواجهة الأزمة				

			13	تعمل على وضع الخطط والبرامج المناسبة الكفيلة بمعالجة الأزمات أثناء الحرب
			14	تعقد لقاءات واجتماعات دورية مع المرؤوسين لتوضيح كيفية التعامل مع الأزمات أثناء الحرب
			15	تعمل على ممارسة كافة الأنشطة بكفاءة وفاعلية في ظل الأزمات أثناء الحرب
			16	تتوجه نحو التحول إلى التعليم الالكتروني عن بعد لاستمرار العملية التعليمية في حال حدوث طارئ يمس الجامعة أثناء الحرب
			17	تعمل القيادة على توفير معالجات بديلة لسد نقص التمويل الحكومي للجامعة أثناء الحرب
			18	تشجع الباحثين للقيام بالأبحاث والدراسات ذات العلاقة بالأزمة
			19	تستفيد من أساليب معالجة الأزمات أثناء الحرب في الجامعات الأخرى ذات التجارب المشابهة
			20	تستعين بالخبرات والمقدرات المتوفرة في الجامعة لصنع الحلول المناسبة للأزمة أثناء الحرب
			21	اعدت خطة لإدارة الأزمة يُعمل بها في حالات الطوارئ اثنا الحرب
			22	تستثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أثناء الأزمة للخروج بأقل الخسائر
			23	تستخلص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة الاستفادة منها مستقبلاً بشكل سليم

## الملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة صنعاء

كلية التجارة والاقتصاد

قسم العلوم السياسية

شعبة الإدارة العامة

الأفاضل

الإخوة أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع/ استبانة دراسة

أتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام، ويسعدني أن أضع بين أيديكم فقرات الاستبانة، الذي يشكل أداة قياس ميدانية لإجراء دراسة بعنوان: (دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء أثناء الحرب من منظور أعضاء هيئة التدريس)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية شعبة الإدارة العامة، من كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، والتي تهدف إلى معرفة دور القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة: (المهارات الفنية – المهارات الإنسانية – المهارات التنظيمية – المهارات الفكرية) في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتقديم المعلومات التي تسهم في إتمام هذه الدراسة، من خلال قراءة أسئلة الاستبيان، ثم وضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم، مع العلم أن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير،،،

الباحث/ زكريا احمد الخالد

778555426



القسم الأول: البيانات العامة

الجنس  ذكر  أنثى

الدرجة الأكاديمية  أستاذ مساعد  أستاذ مشارك  أستاذ

مدة الخدمة بالسنوات

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات  
 من 10 سنوات - أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: مجالات الاستبانة

المجال الأول: القيادة الإدارية

أولاً: المهارات الفنية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك القيادة الإدارية بالجامعة الخبرة الفنية اللازمة للتصرف في كافة المواقف					
2	تعمل القيادة على توظيف التقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت					
3	تهتم القيادة بجمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة					
4	تمتلك القيادة القدرة على إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة					
5	توفر القيادة الإدارية بالجامعة المعلومات الفنية والكمية في الوقت المناسب					
6	تنجز القيادة الإدارية بالجامعة الاعمال حسب الاولويات					
7	تستطيع القيادة الإدارية بالجامعة استخدام المعلومات وتحليلها					
8	تمتلك القيادة القدرة على اختيار أفضل البدائل لإنجاز العمل					
9	تساعد القيادة المرؤوسين في تنمية أنفسهم مهنيًا					
10	تستطيع القيادة تحديد حاجات المرؤوسين التدريبية					
11	تعمل القيادة على حل المشكلات الفنية باستمرار					

## ثانياً: المهارات الإنسانية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	تتفهم القيادة ظروف المرؤوسين وتساعدهم في حل مشكلاتهم					
13	تشارك القيادة المرؤوسين في صنع القرار					
14	تحرص القيادة على توضيح القرارات المتخذة للمرؤوسين					
15	تعمل القيادة على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للمرؤوسين أثناء الأزمة					
16	تشجع القيادة على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي					
17	تحث القيادة المرؤوسين على التأقلم والتكيف مع متغيرات وتطورات العمل					
18	تعمل القيادة على اشراك المرؤوسين في تخطيط وتنفيذ برامج الجامعة					
19	تشارك القيادة المرؤوسين في الورش والندوات لتنمية وعيهم في إدراك مخاطر الأزمة					
20	تعطي القيادة أولوية لسلامة المرؤوسين والتعامل معهم باهتمام وعناية					
21	تعمل القيادة على فتح قنوات اتصال متاحة لجميع المرؤوسين					
22	تمارس القيادة الإدارية مع المرؤوسين أسلوب الاقناع والتفاهم في حل المشكلات					

## ثالثاً: المهارات التنظيمية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	تبادر القيادة إلى توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بالسرعة المطلوبة أثناء حدوث أي طارئ					
24	تضع القيادة قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرتها المؤسسية					
25	تقوم القيادة بالرقابة على تنفيذ خطط الجامعة باستمرار					
26	تتبنى القيادة سياسة الاتصالات الخارجية لمواجهة الأزمة					

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
27	تعمل القيادة على استغلال موارد الجامعة المتاحة بالشكل الأمثل					
28	تعمل القيادة على تنسيق عمل الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة					
29	تقوم القيادة الإدارية بتقييم القرارات المتخذة					
30	تعمل القيادة على تفويض الصلاحيات					
31	تراعي القيادة مبدأ التخصص في العمل					
32	تمتلك القيادة الفهم الشامل لأهداف وخطط الجامعة					
33	تصدر القيادة التعليمات والقرارات بغرض التكيف مع ما تواجهه أثناء الأزمة					
34	تستخدم أساليب إدارية جديدة ومتطورة تهدف إلى تطوير قدرة الجامعة التنظيمية					

#### رابعًا: المهارات الفكرية

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
35	تستخدم القيادة أسلوب التفكير الإبداعي والابتكاري					
36	تعمل القيادة على تحليل البيئة المحيطة واستكشاف التحديات والفرص					
37	تضع القيادة الخطط القصيرة والطويلة الأمد لاستعادة الوضع الطبيعي في مواجهتها للأزمة					
38	تقوم القيادة بتقدير موقف الأزمة دون التهويل أو التقليل من شأنها					
39	عند اتخاذ القيادة القرار؛ تراعي الوقت كعامل مهم في مواجهة الأزمة					
40	تضع القيادة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً					
41	تستخدم القيادة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار بوضع البدائل واختيار الأنسب					
42	تستفيد القيادة من آثار الأزمة في تعزيز نقاط القوة والبدء بمعالجة نقاط الضعف					
43	تمتلك القيادة القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها					
44	تبتكر القيادة استراتيجيات وتكتيكات جديدة عند حدوث أي طارئ					

المجال الثاني: إدارة الأزمات أثناء الحرب

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	موافق غير بشده
45	تسعى القيادة لمعالجة تأثيرات الأزمة، واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية				
46	تتخذ القيادة قرارات حاسمة وسريعة لاحتواء الأزمة أثناء الحرب				
47	تحرص القيادة على تنظيم عملية اتخاذ القرار بإجراءات سريعة وفقاً لحالة الأزمة أثناء الحرب				
48	تحرص القيادة على أن تكون قراراتها قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة أثناء الحرب				
49	توظف القيادة قاعدة البيانات المتوفرة في التعامل مع الأزمات أثناء الحرب				
50	تخصص القيادة غرفة عمليات لإدارة أزمات الجامعة أثناء الحرب				
51	تعمل القيادة على تشكيل فريق متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمة أثناء الحرب				
52	تقوم القيادة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل				
53	تعمل القيادة على تقليل الخسائر المادية والبشرية بما يخفف الأضرار الناجمة عن الأزمة أثناء الحرب				
54	تتجاوز القيادة قنوات الاتصال الرسمية لنقل وتبادل المعلومات في موقف الأزمة أثناء الحرب				
55	تتواصل القيادة مع وسائل الصحافة والإعلام في حال تعرض الجامعة لخسائر أثناء الحرب				
56	تقوم القيادة بتصميم برامج التوعية في مواجهة الإشاعات المضادة أثناء مواجهة الأزمة				
57	تعمل القيادة على وضع الاستراتيجيات والبرامج المناسبة الكفيلة بمعالجة الأزمات أثناء الحرب				
58	تعقد القيادة لقاءات واجتماعات دورية مع المرؤوسين لتوضيح كيفية التعامل مع الأزمات				

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
59	تمارس القيادة كافة الأنشطة بكفاءة وفاعلية في ظل الأزمات أثناء الحرب					
60	تتبنى القيادة توجهًا إيجابيًا نحو التعليم عن بعد للحفاظ على استمرار العملية التعليمية عند الأزمات أثناء الحرب					
61	توفر القيادة معالجات بديلة لسد نقص التمويل الحكومي للجامعة أثناء الحرب					
62	تشجع الباحثين للقيام بالأبحاث والدراسات ذات العلاقة بالأزمة					
63	تستفيد القيادة من أساليب معالجة الأزمات أثناء الحرب في الجامعات الأخرى ذات التجارب المشابهة					
64	تستعين القيادة بالخبرات والقدرات المتوفرة في الجامعة لصنع الحلول المناسبة للأزمة أثناء الحرب					
65	تعد القيادة خطة لإدارة الأزمة يُعمل بها في حالات الطوارئ أثناء الحرب					
66	تستثمر القيادة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أثناء الأزمة للخروج بأقل الخسائر					
67	تستخلص القيادة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقًا للاستفادة منها مستقبلًا					

الملحق رقم (3): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

م	الرتبة الأكاديمية	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	ا.د	عبدالعزیز محمد المخلافي	إدارة الاعمال	جامعة صنعاء
2	ا.د	سنان غالب المرهضي	إدارة الاعمال	جامعة صنعاء
3	ا.د	أحمد علي الحاج	إدارة وتخطيط	جامعة صنعاء
4	ا.د	امة الكريم طه أبو زيد	مناهج وطرق التدريس	جامعة صنعاء
5	ا.م.د	عبدالله عثمان الحمادي	مناهج وطرق التدريس	جامعة صنعاء
6	د	هاني مغلس	علوم سياسية	جامعة صنعاء
7	د	عبدالله احمد الخالد	اللغة العربية	جامعة صنعاء
8	د	محفوظ علي المعافا	إدارة وتخطيط	جامعة صنعاء
9	د	خالد علي فارع	مناهج وطرق التدريس	جامعة صنعاء
10	م	محمد محسن الحوثي	علوم سياسية	جامعة صنعاء