



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

أثر القيادة الإبداعية في الاستجابة الفعالة نحو الأزمات

دراسة ميدانية على متطوعي قسم الإسعاف والطوارئ في منظمة الهلال الأحمر العربي

السوري

رسالة ماجستير في التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

عبد الرحيم عماد السبيناتي

إشراف الدكتور

فداء ناصر

العام الدراسي: 2025

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور فداء ناصر، مشرف هذا البحث، على ما قدّمه لي من توجيهات علمية دقيقة وملاحظات موضوعية ثرية أسهمت في صياغة هذا العمل على النحو العلمي المطلوب. لقد كان لدعمه ومتابعته المستمرة وتقانيه في الإشراف الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث وتطوير مستواه العلمي والعملية.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق إلى إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال لما وفّرت من دعم أكاديمي وبيئة بحثية محفزة ساعدت على إنجاز هذا العمل.

كما أخص بالشكر كل من ساهم في تيسير إجراءات البحث، سواء من داخل الجامعة أو من خارجها، لما أبدوه من تعاون وتفهم كبيرين.

وأتوجه كذلك بخالص التقدير إلى المتطوعين في منظومة الإسعاف وطوارئ في منظمة الهلال لأحمر العربي السوري، وإلى جميع المشاركين الذين أبدوا تعاوناً كبيراً في تعبئة الاستبيانات وتقديم المعلومات التي كان لها الدور الرئيس في إنجاح الجانب التطبيقي لهذا البحث.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أعبر عن عميق امتناني لـ كل من علّمني وألهمني خلال مسيرتي الأكاديمية، من أساتذة وزملاء، الذين كانت ملاحظاتهم ونقاشاتهم مصدر إلهام وتحفيز دائم لي على مواصلة البحث العلمي والتطوير الذاتي.

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أسرتي الكريمة، التي كانت سندي الدائم خلال مسيرتي الدراسية، لما قدّموه لي من دعم وتشجيع وتحفيز متواصل، وصبر على انشغالي عنهم أثناء فترة إعداد هذا البحث، فكانوا حقاً العون بعد الله تعالى في كل خطوة خطوتها نحو إنجاز هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين بمجال القيادة الإبداعية والاستجابة الفعالة نحو الأزمات، وأن يكون لبننة مضافة في صرح المعرفة والعلم.

إهداء

إلى من كانت دعواتهم لي زادًا في دربي، وسندًا في كل خطوة خطوتها نحو تحقيق هذا الحلم،
إلى من غرس في نفسي الإصرار، ومنحني الثقة لأكمل الطريق رغم الصعاب...
إلى والدي العزيز، الذي علّمني أن الإرادة لا تعرف المستحيل، وأن النجاح لا يتحقق إلا بالإيمان
والعمل والمثابرة، فكان قدوتي في الصبر والعطاء والإخلاص.
وإلى والدتي الغالية، نبع الحنان ومصدر الطمأنينة، التي لم تبخل عليّ بدعائها وتشجيعها ورعايته
وإلى خالاتي الأعزاء اللواتي كانوا الداعم الأول لي في مسيرتي العلمية والحياتية، والملاذ الذي أستمد
منه القوة كلما تعبت أو تراجعت عزيمتي.
وإلى أختي العزيزة، التي كانت رفيقة دربي وصاحبة الكلمة الطيبة والابتسامة التي تُبدد التعب، شكرًا
لها على دعمها وتشجيعها الدائمين، وعلى إيمانها بي في كل خطوة.
وإلى أصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني رحلة الدراسة والبحث بكل ما فيها من تحديات، فكانوا العون
الصادق والسند المخلص، وجعلوا الطريق أكثر سهولة وجمالاً بروحهم الإيجابية وتشجيعهم المستمر.
إلى أساتذتي الكرام، الذين أضاءوا لي دروب العلم والمعرفة، وقدموا من علمهم وتوجيههم ما كان له
أعظم الأثر في تكوين شخصيتي الأكاديمية والفكرية، فجزاهم الله عني خير الجزاء.
إلى كل من يؤمن بأن القيادة الإبداعية هي السبيل لتجاوز الأزمات، وبأن الفكر النير والعمل
الجماعي هما أساس النهوض والتطوير، أهدي هذا العمل المتواضع، آملاً أن يكون لبنة صغيرة في
بناء الفكر القيادي المبدع في مجتمعاتنا ومؤسساتنا.

وأخيرًا...

إلى كل من كان لي سندًا في لحظة ضعف، أو ابتسامة في لحظة تعب، أو دعوة في لحظة رجاء،
أهديكم جميعًا ثمرة هذا الجهد، عرفانًا وتقديرًا ومحبة صادقة من القلب

ملخص

هدفت هذه الدراسة أثر القيادة الإبداعية في الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري. ولدراسة ذلك تم الاعتماد على أسلوب البحث الوصفي والتحليلي، وذلك بالاعتماد على أداة قياس (الاستبانة) كونها المصدر الرئيسي لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة من متطوعي الهلال الأحمر السوري حيث بلغ حجم العينة (97) من المتطوعين وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة) كأكثر الأبعاد تأثيراً على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث المبادرة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث المثابرة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث الأصالة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري)، واوصت الدراسة توصي الدراسة بضرورة تشجيع القادة على تبني أنماط القيادة الإبداعية، من خلال تنمية مهارات التفكير الابتكاري بما يعزز من فاعلية الاستجابة للأزمات التأكيد على أهمية المرونة في التخطيط الاستراتيجي عبر إعداد خطط بديلة واستراتيجيات استباقية قادرة على التعامل مع مختلف السيناريوهات الطارئة.توصي الدراسة بضرورة تمكين فرق العمل وتفويض الصلاحيات بما يسهم في تسريع وتيرة الاستجابة الفعالة ويضمن مشاركة جماعية في إدارة الأزمة.

فهرس المحتويات

7.....	الإطار العام للدراسة
8.....	مقدمة
9.....	1-1 الدراسات السابقة
9.....	1-1-1 الدراسات العربية
11.....	2-1-1 الدراسات الأجنبية
13.....	2-1 مشكلة وتساؤلات الدراسة
14.....	3-1 أبعاد الدراسة ومتغيراتها
14.....	4-1 نموذج الدراسة
15.....	5-1 فرضيات الدراسة
16.....	6-1 أهداف الدراسة
16.....	7-1 أهمية الدراسة
17.....	8-1 منهج الدراسة
17.....	9-1 أدوات جمع البيانات:
18.....	10-1 الأدوات الإحصائية المستخدمة
18.....	11-1 مجتمع وعينة الدراسة:
18.....	12-1 حدود الدراسة
19.....	الإطار النظري للدراسة
20.....	المبحث الأول (القيادة الإبداعية)
20.....	مقدمة
21.....	1-1-2 مفهوم القيادة
21.....	2-1-2 مفهوم الابداع وعلاقته بالقيادة
22.....	3-1-2 مفهوم القيادة الإبداعية
23.....	4-1-2 أهمية القيادة الإبداعية
23.....	5-1-2 أبعاد القيادة الإبداعية
25.....	6-1-2 عناصر القيادة الإبداعية
26.....	7-1-2 المتطلبات الرئيسية للقيادة الإبداعية
26.....	8-1-2 أهداف القيادة الإبداعية

26	9-1-2 أساليب القيادة الإبداعية
28	المبحث الثاني (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)
28	مقدمة
29	1-2-2 مفهوم الأزمة
29	2-2-2 مفهوم إدارة الأزمة
30	3-2-2 أنواع الأزمات
33	4-2-2 سمات الأزمة
34	5-2-2 مراحل إدارة الأزمات
35	6-2-2 أهداف إدارة الأزمات
35	7-2-2 مقومات إدارة الأزمات
37	8-2-2 أساليب إدارة الأزمات
38	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
39	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
39	أداة الدراسة
40	جدول رقم(1) درجات مقياس ليكرت الخماسي
40	ثبات وصدق أداة الدراسة:
46	المعالجة الإحصائية للبيانات :
56	1- فرضيات الدراسة
67	النتائج:
68	التوصيات:
74	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تواجه منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تحديات وأزمات إنسانية متواصلة تتسم بتعقيد يشمل الكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية، والأوبئة الصحية، والصراعات المسلحة. هذه الظروف تستوجب استجابة فعّالة وسريعة، مما يُبرز الأهمية المحورية للقيادة الإبداعية كعامل رئيسي في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار في مواجهة هذه التحديات. فالقيادة الإبداعية تحفز التفكير المبتكر لدى العاملين، وتعزز المرونة الذهنية، وتنمي الحساسية للمشكلات، وبذلك تُسهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة للإبداع تتيح التكيف السريع مع المتغيرات، من خلال تبني مفاهيم جديدة تلائم كل أزمة على حدة وتتكيف مع المتغيرات والمستجدات بشكل سريع.

والقيادة الإبداعية واحدة من العناصر السلوك الإنساني، فهي تمثل أحد الركائز المساعدة في تنمية الإبداع لدى الموظفين في المنظمات الإنسانية، إذ إن توفر البيئة المناسبة للإبداع يساهم في تقدم المؤسسة وازدهارها، ونجاحات المؤسسات ليست وليدة الصدفة ولكنها تعزى إلى تلك العوامل التي تساعد في تحريك عقول قيادات مبدعة في إدارة المؤسسات أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة. لذلك فإن دراسة أثر القيادة الإبداعية في الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تشكل خطوة ضرورية نحو فهم كيف يمكن للمهارات الإبداعية أن تسهم في تطوير الاستراتيجيات والأدوات التي تمكن المنظمة من التصدي للأزمات وتعزيز دورها الإنساني بشكل أكثر فعالية واستدامة.

مصطلحات الدراسة: القيادة الإبداعية - الأزمات - الاستجابة الفعالة

1-1 الدراسات السابقة

1-1-1 الدراسات العربية

- دراسة (الخولي، 2022)¹، بعنوان :

"أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني

الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية - الشق العسكري".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية بالشق العسكري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في وزارة الداخلية، والبالغ عددهم (9628) ضابطاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (400) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

وجود موافقة بدرجة كبيرة حول القيادة الإبداعية بأبعادها الأربعة (الأصالة، المرونة، الطلاقة، والمثابرة). كما جاءت الموافقة حول إدارة الأزمات بدرجة موافقة كبيرة، وبينت النتائج وجود علاقة بين القيادة الإبداعية وبين إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، بالإضافة إلى وجود أثر للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في الشق العسكري بوزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- دراسة (الجهني، حريري ، 2021)²، بعنوان :

"علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة من

وجه نظر المعلمات".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية والبالغ عددها (357) معلمة ، وتوصلت الدراسة إلى

¹ الخولي ، محمود خليل . (2022):أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الفلسطينية- الشق العسكري ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى.
² الجهني ، هدى - حريري ، رقية. (2021): علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات ، مجلة علوم التربية والنفسية ، المجلد (5)، العدد (40) ، ص45-18.

مجموعة من النتائج ، منها :وجود مستوى مرتفع لممارسة القيادة الإبداعية في المدارس ، كما جاء مستوى إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة ، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات ، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درج ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات تعزى إلى اختلاف الخبرة.

- دراسة (أبو دقة، 2021) بعنوان ³ :

- "ممارسات القيادة الابداعية ودورها في إدارة أزمة كورونا من وجهة نظر العاملين في وزارة

الداخلية والأمن الوطني - المحافظات الجنوبية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الابداعية ودورها في إدارة أزمة كورونا من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمسميات الاشرافية (لواء ، عميد ، مقدم ، رائد ، نقيب) في الوزارة ، والبالغ عددهم 4354 ، وطبقت الدراسة العينة العشوائية البسيطة ، والبالغ عددهم 353، وتم استرداد 303 ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الإبداعية وأزمة كورونا من وجهة نظر الموظفين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

³أبو دقة ، ثائر .(2021) : ممارسات القيادة الابداعية ودورها في إدارة أزمة كورونا من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.

1-1-2 الدراسات الأجنبية

- دراسة (Nwafor, Innocent, Nnochiri, Robert-Okah, 2022) ⁴ بعنوان :

**"Crisis Management Strategies of Private Secondary School Principals in Port
Harcourt Local Government Area, Rivers State, Nigeria"**

تناولت الدراسة استراتيجيات إدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية الخاصة لتعزيز مدارس الثانوية في ولاية ريفرز ، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على عينة الدراسة وعددها 239 فرداً ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت الدراسة أن استراتيجيات حل المشكلة المشتركة ، يمكن أن تساعد في حل الأزمات في المدارس وأن استراتيجية المواجهة إذا طبقت ستفعل إثارة أزمات في المدارس في ولاية ريف.

- دراسة (Naim &Yusuf, 2017) بعنوان ⁵:

" Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف كيفية تأثير الكفاءات القيادية على الفعالية المتصورة لإدارة الأزمات ، استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل وأجرتها على القادة التنفيذيين في مجموعة من الشركات في تركيا ، ووجدت الدراسة أن الكفاءات القيادية الأساسية لها علاقة إيجابية مع فعالية إدارة الأزمات ، تبين من الدراسة أن سلوكيات القيادة الموجهة نحو المهام لها أعلى مستوى من التأثير على فعالية إدارة الأزمات ، أظهرت الدراسة أهمية الكفاءات القيادية الأساسية في فعالية قيادة الأزمات ، كما قدمت توصيات للمديرين العاميين والممارسين لزيادة فعاليتهم في قيادة منظماتهم أثناء الأزمات.

- دراسة (Fener& Cevik,2015) ⁶ بعنوان :

⁴ Innocent, Nnochiri., & Robert, Okaa. (2022). Crisis Management Strategies of Private Secondary School Principals in Port Harcourt Local Government Area, Rivers State, Nigeria.

⁵ Naim, K., & Yusuf, U. (2017). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. International Journal of Public Administration. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819>

⁶ Fener, Tugha., & Cevik, Tugce. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. Creative Commons — Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International — CC BY-NC-ND 4.0

"Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts"

بينت الدراسة أن الأزمة هي حقيقة عالم الأعمال سريع الخطى اليوم، نظراً للتغيير التنظيمي السريع والظروف الاقتصادية المتغيرة ، ومشاكل الموظفين ، والتغيرات التكنولوجية غير المتوقعة والآثار السياسية، هذا كله أدى إلى حدوث حالة عدم الاستقرار ، الذي يبدو خارج سيطرة الدولة ، وينظر إليه على أنه اضطرابات اقتصادية تؤدي إلى أزمة ، ومن المعلوم أن الأزمة تؤثر على بلدنا وجميع البلدان الأخرى ، حيث يتأثر العالم أيضاً ، لا يقتصر الأمر على الأشخاص الذين تم إخلالهم ، ولكنه يطل أيضاً الأفراد الآخرين الذين يتهمون بفقدان وظائفهم ، إن البيئة هي أيضاً أحد العوامل التي تؤثر على الأزمة .

إذا لم يتم السيطرة على الأزمة وإدارتها بالشكل الصحيح فإن ذلك سيؤدي إلى خلق سلسلة من الأزمات ، لوحظ في الآونة الأخيرة أن التجارة أصبحت أكثر تعقيداً بسبب الفوضى المتزايدة ، والتغير من القيادة الاستبدادية من خلال العمل الجماعي وعقلية الإدارة التشاركية ، لقد حولت هذه التغيرات قادة الأزمات التقليديين إلى نموذج قائد يجعل تحليل السيناريو والعمل المنجز بالتنسيق مع فريق من خلال جمع الكثير من وجهات النظر المختلفة ، لخلق الوضع الأمثل ، تتم مناقشة مفاهيم القيادة والأزمات معاً من أجل تنفيذ القيادة في الأزمات ، وتعد قيادة الأزمات أيضاً عملية تقييم مثالية وفي الوقت المناسب لتأثيرات الظروف المعاكسة مهما كان السبب.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة جوانب رئيسية في سياق البحث عن القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، وتختص في المنظمات الإنسانية ونشير هنا إلى منظمة الهلال الأحمر السورية، بينما الدراسات السابقة بينما تغطي الدراسات السابقة فكانت متعلقة بإدارات المدارس والمنظمات الحكومية ، كما تركز الدراسة الحالية على العلاقة بين القيادة الإبداعية بأبعادها الهامة الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة والاستجابة الفعالة للأزمات، في حين أن الدراسات السابقة تناولت متغيرات متعلقة بالقيادات الإدارية بإدارة الأزمات، كما تختلف هذه الدراسة من حيث البيئة التي يتم دراستها وهي البيئة

السورية والتي عاشت خلال الفترة الماضية الحرب والمشاكل العديدة التي تتطلب وجود إدارات إبداعية للالزمة التي تمر بها وخاصة الهلال الأحمر السوري فهو من المؤسسات التي كان لها دور إيجابي في التدخلات المتعلقة بالحرب في سورية.

1-2 مشكلة وتساؤلات الدراسة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحث أن المنظمات الإنسانية العاملة في سوريا ومنها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تواجه تحديات متزايدة ناجمة عن الأزمات المتتالية كالنزاعات والكوارث الصحية والطبيعية، حيث أن هذه التحديات تتطلب استجابات فعالة وسريعة تضمن استدامة تقديم الخدمات الاغاثية وتحافظ على الأداء المؤسسي.

إلا أنه ورغم الجهود المبذولة من المنظمة لتطوير خطط طوارئ وآليات الاستجابة السريعة فغالباً ما تواجه المنظمة بعض الصعوبات والتحديات في إدارة الأزمات وهو ما قد يؤدي أحياناً إلى تأخر أو تعثر في الاستجابة نتيجة الاعتماد على الأساليب التقليدية أو قلة المبادرات الجديدة من القادة والعاملين في المنظمة.

لذا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر القيادة الإبداعية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟
- ما هي آليات الاستجابة الفعالة للأزمات في المنظمة؟
- هل هناك أثر للقيادة الإبداعية والاستجابة الفعالة للأزمات؟

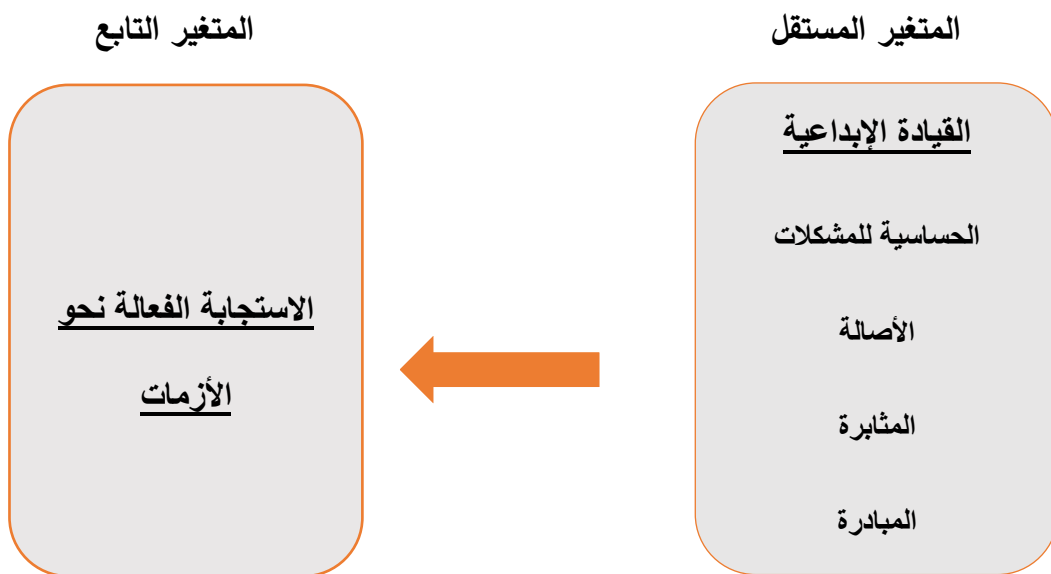
1-3 أبعاد الدراسة ومتغيراتها

المتغير المستقل القيادة الإبداعية بأبعادها

- الحساسية للمشكلات
- الأصالة
- المثابرة
- المبادرة

المتغير التابع الاستجابة الفعالة نحو الأزمات

1-4 نموذج الدراسة



النموذج من إعداد الباحث

1-5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات ، الأصالة ، المثابرة ، المبادرة) على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

ويتفرع عنها:

H1-1: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث الحساسية للمشكلات على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

H1-2: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث الأصالة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

H1-3: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث المثابرة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

H1-4: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث المبادرة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للبيانات الديموغرافية للمتطوعين.

H2-1: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي الجنس.

H2-2: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي العمر.

3-2H: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي.

3-2H: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة.

1-6 أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم القيادة الإبداعية وأبعادها.
- التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.
- قياس درجة تأثير القيادة الإبداعية على فاعلية استجابة المتطوعين في المنظمة للأزمات.
- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات لتفعيل دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات.

1-7 أهمية الدراسة

تلعب منظمة الهلال الأحمر العربي السوري دوراً محورياً في تقديم الخدمات الإنسانية والاغاثية للسكان المتضررين من النزاعات والحالات الطارئة في سوريا لذا فإن دراسة كيفية تأثير عوامل مثل القيادة الإبداعية على استجابتها تعزز من تطوير آليات العمل وتحسين الأداء في مواجهة الأزمات المستمرة ، كما وتسهم في فهم دور الإدارة والمعرفة والقيادة في دعم تنظيم عمل المنظمة ، وتعزيز مهارات القادة والعاملين في المنظمة فيما يخص الابداع في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات مما يؤدي إلى رفع جودة الاستجابة وحماية المستفيدين بشكل أفضل.

كما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من الناحية النظرية أو العلمية ومن الناحية العملية كما يلي:

1 - الأهمية العلمية: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تمثل الدراسة الحالية استجابة للعديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أوصت بدراستها، حيث تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي حاولت الربط ما بين القيادة الإبداعية على مستوى المنظمات الإنسانية والاغاثية.
- يعتبر مفهوم القيادة الإبداعية، من المفاهيم الحديثة والمهمة في الفكر الإداري المعاصر، وبناءً عليه فإن الدراسة الحالية تحاول أن تواكب مسيرة التطور المعرفي في القيادات.

- ستضيف هذه الدراسة معلومات جديدة تعد مرجعاً للباحثين والمهتمين في هذا المجال، حيث من المتوقع لهذا البحث أن يفتح الآفاق لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال المهم.
- تحاول الدراسة الحالية الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر ما بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، ما يمثل محاولة جادة لتحقيق الاستفادة من ذلك على صعيد البيئة المنظمات الإنسانية الاغاثية.
- قد تفيد الدراسة الحالية الباحث في إثراء معلوماته الفكرية والعلمية في مجال الدراسات النظرية المتعلقة بمفهوم القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، وتنمي من قدراته ومهاراته البحثية.

2 - الأهمية العملية

- تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من أهمية مجال تطبيقها من قبل العاملين لدى المنظمات الانسانية.
- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ومقترحاتها في تقديم النصائح والإرشادات للعاملين لدى المنظمات الإنسانية والاعاثية، على اختلاف مستوياتهم الإدارية، تجاه تطوير الآليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيل مفهوم القيادة الابداعية، في بيئة العمل الانسانية.
- الكشف عن أكثر عوامل تأثيراً من أبعاد القيادة الإبداعية لدى العاملين في المنظمات الانسانية على مواجهة الازمات، ما يساهم في، رفع أداء ونتاجية العاملين في المنظمات الإنسانية.

1-8 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، إذ سيعتمد أسلوب الوصف من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة لأجل بلورة المنطلقات والاسس التي سيبني عليها الإطار النظري فيما سيتضمن الجانب التحليلي تحليل البيانات ووصفها واستخلاص النتائج باستخدام الطرائق الاحصائية المناسبة بالاعتماد على أداة قياس (الاستبانة) كونها المصدر الرئيسي لجمع البيانات والتي ستصمم وفق ما يتناسب مع طبيعة الدراسة ونوع البيانات المطلوبة ومجتمع الدراسة وتغطي متغيرات الدراسة.

1-9 أدوات جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع والدراسات السابقة والأبحاث العلمية والتقارير التي ستكون مرجعاً للباحث والتي تتناول موضوع الدراسة.

المصادر الأولية: سوف يتم من خلال تطوير استبانة خاصة بالدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

10-1 الأدوات الإحصائية المستخدمة

يقوم المنهج الوصفي التحليلي على مبادئ المقارنة والتفسير والتقييم، بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم وتحمل في مضمونها معنى قادر على زيادة المعارف المتعلقة بموضوع الدراسة.

كما سيتم استخدام تحليل العوامل للمتغيرات لمعرفة الأهمية النسبية للعوامل المدرجة في المتغيرات ومقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل سؤال من أسئلة الاستبانة وتحويلها إلى بيانات كمية حتى يمكن قياسها إحصائياً.

11-1 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: جميع المتطوعين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري
عينة الدراسة: عينة ميسرة من المتطوعين في قسم الإسعاف والطوارئ في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بلغت 97 موظف.

12-1 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع دمشق.
- الحدود الزمانية: سوف يتم إجراء الدراسة في عام 2025.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة الابداعية

المبحث الثاني: الاستجابة الفعالة نحو الأزمات

المبحث الأول (القيادة الابداعية)

مقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تتمثل بالنمو الاقتصادي السريع، والتسارع التكنولوجي الهائل، والخصخصة، والعولمة، واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال، أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل والمدرب والكفاء هو أهم عناصر الإنتاج.

وقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل، هي أداة الابداع الرئيسية وأداة التغيير والتطوير والتحسين، لذلك فإن هناك ضرورة ملحة تتطلب إكساب مهارات القيادة الإبداعية للمديرين وذلك من أجل مواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية، وخاصة تلك التحديات التي تتطلب المواجهة من خلال الأداء الإداري الإبداعي والتميز الذي يجب السعي إليه.

2-1-1 مفهوم القيادة

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم التي حظيت باهتمامات كبيرة من قبل الباحثين والمعتمين حيث ظهر لهذا المفهوم عدة تعريفات مختلفة نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين واختلاف المداخل في دراسة هذا المفهوم، وتعتبر القيادة من أهم الموضوعات التي تعمق الباحثون في دراستها، وعلى الرغم من تنوع وتعدد البحوث والدراسات حولها إلا أنها لم تتوصل إلى اتفاق حول مفهوم القيادة.

تعرف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص ، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تأييدهم ، أي بمعنى أنها القدرة على التأثير من قبل القائد في المرؤوسين سعياً منه لتحقيق عدد من الأهداف المشتركة داخل المؤسسة مما يعني زيادة التواصل الحاصل ما بين القائد والمرؤوسين ، مما ينتج عنه تبادل كافة المعارف والاتجاهات ، ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة⁷، كما وتعرف القيادة بأنها مدى تأثير المدير في الآخرين وأحداث تأثير بالأشخاص من خلال الاتصال بهم والعمل على توجيههم بالشكل الصحيح لتحقيق أهداف معينة⁸. أو بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة وذلك في سبيل انجاز الأهداف الموضوعة⁹.

2-1-2 مفهوم الابداع وعلاقته بالقيادة

يشير معنى الابداع في قاموس الأعمال هي تقديم فكرة أو أسلوب جديد أو خدمة جديدة، وهي القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل والأزمات من خلال أداة جديدة أو أثر فني جديد وقد تم تعريفها علة أنها العملية التي تؤدي على انشاء فكرة جديدة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق من العمليات¹⁰.

إن للربط بين القيادة والابداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي ، فالقادة الابداعيون لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل ، إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والاتباع والمؤسسة ككل ، يعطي الابداع القيادة خصائص تميزه عن باقي القيادات كالانفتاح نحو التغيير ، والرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية ، بالإضافة أنه يعطي القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها

⁷ البغدادي، فيصل. (2014). دور القيادة في إدارة الأزمات في المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). المؤسسات العامة في المسيلة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.

⁸ قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الإبداع (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الفكر.

⁹ الويشي، السيد فتحي. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية، الأخلاق الإدارية، استراتيجية التغيير (الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

¹⁰ Dogan, M. (2019). Creative Marginality: Innovation at the Intersections of Social Sciences. Routledge.

والثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية ، واحترام اختيارات الغير ، وقابلية الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة ، تقدير إنجازات الآخرين ، والتوجه نحو المستقبل بكل قوة ¹¹.

2-1-3 مفهوم القيادة الإبداعية

تعد القيادة من المكونات الأساسية التي يعول عليها في نجاح المنظمة حيث إن التركيز على البناء الإداري في المنظمات قد يكون تركيزاً أجوفاً يخلو من الروح التي تحرك التنظيم وتجعله قادراً على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة ، إن وجود قيادة ناجحة في المنظمات بمثابة رصيد استراتيجي لها حيث تمثل القيادة دائماً الأولوية على رأس هرم الموظفين في المنظمات ، وهي الأساس في نجاح أي عمل ، ويتم من خلالها تحديد أفضل الطرق والسبل التي تحقق الأهداف المثلى للمنظمات بشكل جاد إلى تنظيم كافة أمورها في شتى المجالات، لذلك فإن الابداع في القيادة هو سمة مهمة من سمات التميز ومع سعي المنظمات لتحسين وتطوير علاقاتها الداخلية والخارجية ، أصبح وجود قيادة واعية ومدركة لكافة المستجدات العصرية أمراً ملحاً ، حيث أن مواكبة تطورات العصر لتحقيق تطورات المنظمات حاجة مهمة لا يمكن أن تتم إلا بوجود القيادة الإبداعية القادرة على تنظيم شؤونها والاهتمام بها على أكمل وجه ¹².

وتمثل القيادة الإبداعية محوراً مهماً للتطوير والتغيير ، وفي الوقت الحاضر يحكم على المنظمات بالفشل إذا كانت بدون قيادة إبداعية ، لأن هذا العصر هو عصر الابداع وعصر التطور التكنولوجي كما أنها القيادة القادرة على انتاج الجديد والمفيد ، وكشف الحقائق التي تستند على العلم والمعرفة واتساع الأفق ، وتتميز القيادة الإبداعية بقدرتها على انتاج أكبر طاقة ممكنة من الأفكار المرنة وذلك استجابة لمشكلة ما أو موقف معين ¹³، وهناك من يرى أن القيادة إنتاج الأفكار التي تتيح وجهات نظر مختلفة وأن القائد الإبداعي هو شخص خيالي لديه القدرة على انتاج أفكار متقدمة ، وكذلك يميل إلى عرض المشكلة فوراً من وجهات نظر متعددة ، وماهر في التمديد وكسر حدود المشكلة ¹⁴.

¹¹ الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي، والعموري، كوكب عزيز حمودي. (2015). أثر التركيز على محركات الإبداع في معالجة الأزمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 38 (103).

¹² الشهبان، ديانا. (2019). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

¹³ الزهراني، مريم. (2015). القيادة الإبداعية للمدبرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدبرات والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة، السعودية.

¹⁴ Kani, U. (2016). The relationship between creative thinking and critical thinking skills of students. Hacettepe University Journal of Education, 31(4), 1-16.

2-1-4 أهمية القيادة الإبداعية

القيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، تسعى إلى التأثير وتوفير الفهم والقناعة والإدراك بينهم، فقيادة مجموعة من المعلمين يحتاج إلى تواصل وتفاعل مستمر لتنمية روح الجماعة وروح التعاون فيما بينهم، وبناء علاقات طيبة وأجواء تسودها الثقة والاحترام المتبادل، ومن ثم التأثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة فيما يحقق رضاهم وأهدافهم وأهداف المنظمة¹⁵. وتكمن أهمية القيادة الإبداعية في:

- مواكبة التغيير وتطوير وتحقيق الأفكار المؤسسية الملهمة والقائد الإبداعي هو الذي يحرص على تشكيل بيئة عمل منافسة تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين وتركز على التغيير الذي يركز على التجديد الإداري.
- توظيف المعرفة الضمنية والمكتسبة في الممارسات والسلوكيات التي تبعث الدافعية والحماس، وتعزز العطاء في بيئة عمل مستقرة، فالقائد المبدع رائد في العمل المؤسسي والسلوك الإداري الإبداعي¹⁶.
- خلق حلول جديدة لحل الخلافات والمشكلات في المنظمات، والقدرة على تحقيق الوصول إلى النجاح من خلال رسم مسارات جديدة وفريدة، وتحقيق الأهداف بشكل سريع، بالإضافة إلى البحث عن وجهات نظر غير متوقعة داخل المنظمة¹⁷.
- حلقة وصل بين العاملين والمرؤوسين، فهي التي تقوم بدعم الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية وتحسم الخلافات، فالقيادة تسهل للأفراد والمنظمة تحقيق الطموحات من خلال مواكبتهم للمتغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة، فالقيادة الكفوة هي التي تمتلك المهارات الكافية لتنفيذ المتطلبات المؤسسية بدقة، دون الاعتماد على الصلاحيات أو المنصب أو حجم المسؤوليات¹⁸.

2-1-5 أبعاد القيادة الإبداعية

- الحساسية للمشكلات: هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع هو الذي يلاحظ أن هناك شيئاً خطأ لم يلاحظه الآخرون، مع طرح التساؤلات المتعلقة بالمشكلة، وتحديدتها، وتتمثل في قدرة القائد على صياغة المشكلة الأساسية، من خلال التنبؤ، وتوقع النتائج، والحلول المستقبلية، واختيار أفضل الحلول والنواتج والأفكار التي تساعد على حل المشكلات، وتقييمها ومتابعة نتائج الحلول¹⁹.

¹⁵ الهلالات، صالح. (2018). صناعة قاعدة التميز والإبداع. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

¹⁶ حياة، عبد الباقي، وسفيان، كوديد. (2020). تأثير القيادة الإبداعية على بناء وتعزيز رأس المال الفكري: دراسة حالة مجمع شي علي.

مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 10(1)، 487-505.

¹⁷ مرجع سابق، حياة، عبد الباقي، وسفيان، كوديد. (2020).

¹⁸ مرجع سابق، الهلالات، صالح. (2018).

¹⁹ الرشيد، أمل. (2015). مستوى ممارسة مديريات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطن التنظيمية لدى المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

- **المثابرة :** وتعني المثابرة الإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية ، وتكون عن طريق الثقة بالنفس وبالأخرين ، والزيادة في النضج الانفعالي ، والاستمرار في العمل ، من أجل الوصول إلى الحلول المبتكرة والجديدة للمشكلات ، والميل إلى الأعمال التي فيها صبر وتحد ، وهي إحدى السمات الشخصية للقيادة المبدعة القادرة على تحقيق الإنجاز ، وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات ، للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة ، فالفرد المبدع يكون محباً لروح المخاطرة ، ومثابراً وعالي الدافعية ، ومهتماً ومطلعاً على الآراء الجديدة ، ويكون قادراً على تبديل أفكاره وتعديلها حتى يحقق الأهداف بصورة إبداعية ، وبالتالي يكون الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة ذا كفاءة ، وقادراً على الحكم فيما يعترض له ، كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به ²⁰.
 - **المبادرة :** تعد المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إدارياً مهماً ، وتعني القدرة على الابداع والابتكار والتصرف الواعي السريع في مختلف المواقف والمواقع ، وتعني أيضاً القدرة على إضافة تفصيلات جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها ، وتتمثل في مدى الخبرة والمعرفة القائمة ، وتطوير وتحسين ما هو قائم ، بحيث يصبح أكثر كفاءة وفاعلية ، أو تأدية أعمال جديدة لم تؤد من قبل ، وتعد المبادرة شكلاً من أشكال التفكير الابتكاري ²¹ ، والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء مرتفع ، وتعتمد عليهم المؤسسات في إحداث التغيير ، لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير ، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس ²².
 - **الأصالة:** يسعى الشخص المبدع إلى تقديم أفكار جديدة، ويبتعد عن المألوف، فهو ذو فكر أصيل، حيث إن الشخص المبدع لا يفكر في أفكار المحبطين، لذلك تكون أفكاره جديدة على الدوام، ومن ثم يتم انتاج استجابات أصلية، أي قليلة الحدوث داخل المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد، وكلما قلت درجة تكرار الفكرة زادت درجة أصالتها ²³.
- وهناك من ينظر إلى الأصالة على أنها قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها، ويوصف الأشخاص ذوو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن

²⁰ صالح، يزن سمير. (2019). أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الأونروا في

دمشق (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية، سوريا

²¹ الدوسري، متعب فهاد. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز

المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(8)، ص 1-21.

²² مساعد، نهى عواد رشيد. (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية (رسالة ماجستير

غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين..

²³ الألوسي، ع. (2016). التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي: دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان العراق.

مجلة جامعة التنمية البشرية، 3(1).

الشائع والمألوف، ويدركون العلاقات، ويفكرون في حلول وأفكار جديدة مختلفة، وليس في كمية الأفكار²⁴.

تعد مهارة الأصالة أهم السمات التي يتميز بها القائد المبدع، من خلال قدرته على إنتاج الأفكار الجديدة والمفيدة، وغير التقليدية، فهي ببساطة توليد اللا مألوف، وتعد ركناً أساسياً من أركان القيادة الإبداعية، وعرفت أيضاً بأنها درجة الجودة التي يمكن أن يظهرها القائد المبدع، والتي تظهر في استجاباته غير المألوفة، والاتجاه نحو تقديم تداعيات بعيدة، وجديدة ومفيدة وغير تقليدية²⁵.

2-1-6 عناصر القيادة الإبداعية

- تتكون القيادة من ثلاثة عناصر هامة لتكتمل منظومة القيادة الفعالة في أي منظمة وهي كالتالي²⁶:
- الأفراد: حيث وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم محدد حيث يمتلك الأفراد بالمنظمة خبرات متنوعة بتنوع شخصياتهم وتظهر بشكل سلوك فردي وسلوك جماعي، حيث يراد منهم تنفيذ المهام الموكلة إليهم من قاداتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
 - هدف مشترك: هو الإطار الذي تعمل من خلاله القيادة الإبداعية فهو تعبير عما هو موجود من موارد مادية ومعنوية أو ما هو موجود من فرص وقيود.
 - القائد: الذي يدير ويوجه الأفراد بحيث يعملوا على تنفيذ الهدف المشترك بينهم في إطار منظم، حيث أن القائد بما يمتلكه من صفات وخبرات، وقدرات كبيرة تتطلب منه تنمية الأفراد لتكون لديهم القدرة على القيادة الذاتية.

²⁴ فوزية، علي سلطان. (2018). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة. مجلة البحوث التجارية، 40(1)، ص122-194.

²⁵ جروان، فتحي عبد الرحمن. (2013). الموهبة والتفوق والإبداع (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

²⁶ المراد، حسين محمد. (2015). تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 168-169..

2-1-7 المتطلبات الرئيسية للقيادة الإبداعية

وتشمل هذه المتطلبات ما يلي²⁷:

- 1- القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة لمعرفة البيئة الراهنة ومتطلباتها بكفاءة وحرفية ولأن لها دوراً كبيراً في تحليل الأزمات والمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة بسرعة كما أنها تساعد على نحو كبير في تقليص وقت العملية وسهولة الوصول للمعلومات.
- 2- القدرة على التنبؤ بالتطورات المستقبلية والقادمة نتيجة المتابعة الجيدة للتطورات الحديثة ومحاولة التكيف معها ومع التحديات والمواقف المتغيرة.
- 3- القدرة على الابداع ونجاحه في حل المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة بسرعة وكفاءة بغية الوصول إلى تحقيق الهدف المؤسسي.
- 4- وجود المرونة الكافية في الخطط والاستراتيجيات المختلفة وفقاً للتطورات السريعة والمتلاحقة خصوصاً التكنولوجية منها في المجتمع.

2-1-8 أهداف القيادة الإبداعية

هناك العديد من الأهداف التي تسعى القيادة الإبداعية إلى تحقيقها وهي كالآتي²⁸:

- 1- تقدم القيادة الإبداعية تعليقات واضحة وكاملة عن تقييم الأداء وتوجيه مهمة قوية والتركيز على العلاقات الجماعية مرتفعة الجودة.
- 2- تزيد القيادة الإبداعية من الثقة بالأعضاء في المؤسسة.
- 3- تشجع المبادرات الفردية، وتوضح المسؤوليات الفردية.
- 4- تمكن القيادة الإبداعية قادة المؤسسة من تنمية المناخ والتوجه، حيث تخلق بيئة عمل أفضل.

2-1-9 أساليب القيادة الإبداعية

يعكس أسلوب القيادة طريقة القائد في التعامل والتفاعل مع الآخرين لإنجاز الأهداف المنشودة، والأسلوب هو نوع من السياق، وهذا السياق يمثل أسلوب ونمط القيادة، حيث يمكن تحديد عدد من أساليب القيادة الإبداعية على النحو التالي:

²⁷ الغامدي، فهد هزاع. (2012). درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يراها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. كلية التربية، جامعة أم القرى
²⁸ عيسى، نور إسماعيل إبراهيم. (2019). القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية. مجلة آفاق جديدة، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، (26)، ص 195-231.

- أسلوب القيادة المشتركة أو الديمقراطية: تكمن أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار والابداع، وتحقيق الولاء والانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمؤسسة إلى التفوق والنجاح²⁹.
- أسلوب القيادة بالأهداف: يركز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد ، ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة من الأهداف المخصصة له ، وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقاً، و تنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومروؤسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم ، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماماً ، وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة ، بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مرؤوس حول إنجاز تلك الأهداف ، وأخيراً يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها ، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف فإنهم يحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم، وعلى ضوء هذه المعلومات إما أ، يقوموا بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء، أو الاستمرار في الوضع الحالي ، وفي نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة، تعقد اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مرؤوس على حدى، لتقييم ما تم إنجازه، يكافئ كل مرؤوس بقدر ما أنجز ، وتبدأ الدورة مرة أخرى³⁰.
- أسلوب القيادة التطويري: ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على استشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية.

²⁹ الويشي، السيد فتحي. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية، الأخلاق الإدارية، استراتيجية التغير (الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

³⁰ نجم، عبود نجم. (2012). القيادة الإبداعية، إدارة الإبداع. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

المبحث الثاني (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)

مقدمة

في العصر الراهن، لم يعد الدور مقتصرًا على الدولة ومؤسساتها الرسمية في التعامل مع الأزمات والكوارث، سواء كانت طبيعية كالكوارث البيئية مثل الزلازل والأعاصير أو البشرية مثل النزاعات والصراعات. فقد برزت المنظمات الإنسانية كأول المستجيبين للأزمات، لما تمتلكه من خبرات وقدرات تمكنها من التخطيط الجيد، التعاون الفعال، والاستجابة السريعة والمرنة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمعات المتضررة.

حيث تحدد فعالية هذه المنظمات في قدرتها على تلبية متطلبات الاستجابة الفعالة من خلال توفر إدارة متكاملة وشاملة لمراحل الأزمة المختلفة والتي تتمثل بمرحلة الاستعداد والتي تتضمن التخطيط المسبق وتدريب الفرق المستجيبة وتأمين الموارد اللازمة، ثم مرحلة الاستجابة التي يتم من خلالها تفعيل الخطط وتنفيذ التداخلات الميدانية السريعة التي تلبي الاحتياجات العاجلة للمجتمع، وصولاً إلى مرحلة التعافي التي تهدف إلى استعادة استقرار المجتمعات المتضررة وتنمية قدرتها لمواجهة الأزمات المستقبلية.

2-2-1 مفهوم الأزمة

يمكن تعريف الأزمة كالاتي ³¹:

- الأزمة إدارياً هي حالة متحركة غير ساكنة تمثل تهديداً مباشراً وحقيقياً لبقاء واستمرارية المنظمة تتميز بدرجة معنية من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة ومستقبل المؤسسة.
- الأزمة حدث سلبي لا يمكن تجاوزه أو تجنبه مهما كانت درجة تحفز المنظمة التي تتميز بـ (عنصر المباغتة، ونقص المعلومات، وانعدام السيطرة مع تسارع الأحداث)
- الأزمة لحظة حادة ومرعبة شديدة الألم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط المسببات بالنتائج وتداعي الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهول ليهدد الكيان الإداري وبالتالي ضياع سمعة وكرامة كبار المديرين.
- الأزمة موقف خارج عن السيطرة، وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع وإن مواجهة هذا الموقف يحتاج تداركه إلى اتخاذ قرار محدد سريع في ظل قلة المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالمهددات.
- الأزمة موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر كالتعارض مع العمليات اليومية والعادية للأعمال، وتعرض المنظمة للرقابة الشديدة من جني الحكومة أو من جانب وسائل الاعلام، وتعرض الصورة الذهنية الإيجابية (التي تتمتع بها المنظمة) للخطر، من جانب آخر فإن الأزمة قد تؤدي إلى تعزيز الشكوك في أداء المنظمة، وتؤدي إلى فقدان الثقة في المنظمة، أي أن تأثيرها يكون تأثيراً سلبياً وفي حالات قليلة يكون تأثيراً ايجابياً.

2-2-2 مفهوم إدارة الأزمة

تبرز إدارة الأزمات كعامل أساسي للقدرة على التعامل مع الحالات الطارئة مثل الكوارث الطبيعية والأزمات الإنسانية والحد من الأضرار واستعادة الوضع الطبيعي مما يضمن استمرارية الأعمال، لذا تعد إدارة الأزمات فناً وعلماً يتطلب التخطيط المسبق والقيادة الفعالة لاستمرارية ونجاح المنظمات. عُرِفَت إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة لمنع أو الاعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر

³¹ اللامي، غسان والعيساوي، خالد. (2015). إدارة الأزمات. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة³².

كما وعُرفت بأنها عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، واستجابات استراتيجية لمواقف الأزمات، وأن الأزمة تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية المدربة في مجال مواجهة الأزمات، وأن إدارة الأزمة تهدف إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، وأنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات³³، ومنهم من عرفها بأنها الاستجابة المنظمة للأحداث الطارئة غير المتوقعة، وتشمل أنشطة التنبؤ بالأزمات، محاولات تجنبها، التحضير المسبق لمواجهتها والتخفيف من تأثيرها³⁴.

2-3 أنواع الأزمات

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل (مدى تكرارها - حدثها - تأثيرها - محاورها) كما يلي³⁵:

- 1- تكرار الأزمة: يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقوماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فرداً أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى:
 - أزمات دورية متكررة: تكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً بمداهم وحجمها وشدتها واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوى الإنتاج.
 - أزمات غير دورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناتجة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

³² الحملاوي، محمد رشاد، وشريف، منى صلاح الدين. (1997). إدارة الأزمات في الصناعة المصرية: دراسة تطبيقية في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الكوارث والأزمات، المجلد 3، القاهرة: وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 114-159.

³³ الشعلان، فهد بن أحمد، والمالكي، عبد الحفيظ بن عبد الله. (2021). إدارة الأزمات الأسس، المراحل، الآليات. مجلة البحوث الأمنية، 21(50)، ص 277-297.

³⁴ أبو رمان، جمانة بشير، والصرايرة، أكثم عبد المجيد مسلم. (2015). دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

³⁵ Luoma-Aho, V., & Verhoeven, P. (2017). Crisis response strategies in Finland and Spain. Journal of Contingencies and Crisis Management, 25(4), 223

2- حدة الأزمات: وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها، ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمدى تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما ³⁶:

- الأزمات السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطراً إذا إنها تحدث فجأة وتختفي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تتجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة .
- الأزمات العميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لترابطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

3- تأثير الأزمات: وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة، ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما ³⁷:

- أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة من دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.
- أزمات جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً ومؤكداً في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد يلد أزمات أشد خطراً وتدميراً وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء .

4- شدة الأزمات: تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما ³⁸:

- أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسييل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو افقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الضراب العام.
- أزمات خفيفة: وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عفيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين به إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل وري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه ايجابياً مثل الأزمات الناتجة عن الاشاعات.

5- محاور الأزمات: يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية ³⁹:

³⁶ رشاد ، حسن.(2011).إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث ، وحدة بحوث العملية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ص1190-1191.

³⁷ الصيرفي ، محمد .(2008).إدارة الأزمات ، مؤسسة حوس الدولية، ص 48-49.

³⁸ محمد علي ، الأمير .(2006).خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول ،دراسة تطبيقية ،المؤتمر السنوي الحادي عشر لإدارة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة ،جامعة عين شمس القاهرة.

³⁹ مرجع سابق ، الصيرفي ، محمد .(2008) ، ص48.

- أزمات مادية: تدور حول محور مادي مثل أزمة الغذاء، أزمة السيول، أزمة العمالة، أزمة انخفاض المبيعات وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.
 - أزمات معنوية: وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني⁴⁰.
 - الأزمات المزدوجة: يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الارهاب وهي ذات جانبين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر المعنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابية.
- 6- مستوى الأزمات: ووفقاً لهذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات⁴¹:
- الأزمات الشاملة : تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها ونتائجها وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلاً عن سيادتها واستقرارها السياسي والاجتماعي وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً ، بل تتطلب معونات ودعمًا خارجياً ، وغالباً ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب الانهيار التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة أو حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة.
 - الأزمات الجزئية: تمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها بل يطول الدولة برمتها إن لم يكن السيطرة عليه، وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقاً للكيان الذي قد ينشأ فيه إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات والمتمثلة في عوامل انتشارها وتكاملها ونشوتها، وفي هذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة واحتوائها إن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

⁴⁰ مرجع سابق، رشاد، حسن. (2011)، ص93.

⁴¹ عبد الرحمن، توفيق. (2011). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

7- أبعاد الأزمات: يمكن تصنيف أنواع أخرى من الأزمات وفقاً لمدى علاقتها بالعالم الخارجي على النحو التالي⁴²:

- أزمات عالمية لها تأثير محلي: غالباً ما تنتج الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها.
- أزمات محلية لها تأثير خارجي: يتضح مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، ويمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات، وتحمل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات وتجعلها تدفعها نيابة عنها⁴³.
- أزمات محلية فقط: وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل تقتصر على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج ولذلك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط.

4-2-2 سمات الأزمة

هناك مجموعة من السمات التي تصف الأزمة في منظمات الأعمال، ويمكن تلخيص السمات التي تميز الأزمة على النحو التالي⁴⁴:

- المفاجأة: تتميز الأزمات بالمفاجأة، حيث تحدث بدون سابق إنذار، أو أي مقدمات.
- نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة وأي معلومات تفصيلية عنها، وبخاصة إذا كانت هذه الأزمة تحدث لأول مرة.
- تصاعد الأحداث: عادة عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث المتعلقة بالأزمة، مما يؤدي إلى تضيق القدرة على أصحاب القرار لاتخاذ القرارات المناسبة والسريعة.
- فقدان السيطرة: ويعني أن جميع أحداث الأزمة تقع خارج توقعات أصحاب القرار واستطاعتهم، وهذا سبب عدم قدرتهم على السيطرة والتحكم بزمam الأمور.
- حالة الذعر: فالأزمة تسبب حالة من الذعر، والتخبط، وعدم التوازن، فمن الممكن أن يقوم صاحب القرار بإقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو تحدث الأزمة خلافاً بين الإدارات في المستويات كافة.

⁴² Acedo Darbo, C, & Zurawska, M. (2017). Effective Crisis and Emergency Responses in the Multinational Corporation. Emerald Publishing (ISBN 978-1-71784831), p-p:169-204.

⁴³ نعيم ، زهير .(1997). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث ،جامعة عين شمس، ص4-6.

⁴⁴ Karam, K. M. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotel. Journal of Hotel & Business Management, 171(7), 1-10.

- غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل بشكل مناسب ومتأن، بل تحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرار، مع تحديد البدائل والاختيار السريع للحلول الأقل ضرراً حسب توقعات الإدارات العليا في المنظمة.

2-5 مراحل إدارة الأزمات

وتتمثل هذه المراحل فيما يلي ⁴⁵:

- مرحلة الاستعداد والوقاية (Preparedness & Prevention):
تهدف هذه المرحلة إلى تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالأزمات المحتملة من خلال وضع خطط الطوارئ، وتدريب الأفراد، وبناء فرق استجابة مدربة، وتوفير الموارد اللازمة. وتشمل أيضاً إنشاء أنظمة إنذار مبكر وتقويم المخاطر بصورة دورية.
- مرحلة التنبؤ والكشف المبكر (Detection & Early Warning):
يتم في هذه المرحلة مراقبة المؤشرات والبيانات لرصد بوادر الأزمات قبل وقوعها، مما يساعد في الاستجابة السريعة وتقليل التأثيرات المحتملة.
- مرحلة الاستجابة (Response):
تُعد هذه المرحلة من أكثر المراحل حرجاً، حيث تتطلب تفعيل خطط الطوارئ واتخاذ قرارات سريعة ومبنية على معلومات دقيقة. تشمل الإجراءات المباشرة للسيطرة على الأزمة، والتواصل الفعال مع الأطراف المعنية، وإدارة الموارد بكفاءة.
- مرحلة التعافي (Recovery):
تركز هذه المرحلة على استعادة الأنشطة التشغيلية والخدمات إلى وضعها الطبيعي، بالإضافة إلى تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين والمتضررين، وإصلاح ما تم تدميره من بنى تحتية.
- مرحلة التقييم والتعلم (Evaluation & Learning):
بعد انتهاء الأزمة، يتم تحليل الأداء وتوثيق الدروس المستفادة لتطوير الإجراءات والخطط المستقبلية. تعد هذه المرحلة حيوية لضمان التعلم المؤسسي وتفاذي تكرار الأخطاء نفسها في المستقبل. تُظهر هذه المراحل مدى أهمية التخطيط والتكامل في إدارة الأزمات، حيث أن التعامل الناجح مع الأزمة لا يعتمد فقط على سرعة الاستجابة، بل على مدى جاهزية المؤسسة على كافة المستويات.

⁴⁵ Coombs, W. T. (2015). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (4th ed.). SAGE Publications.

2-6 أهداف إدارة الأزمات

تسعى المؤسسة من وراء إدارة الأزمات إلى جملة من الأهداف تتمثل في مايلي⁴⁶:

التعرف على أهم أماكن الخطر والتهديد

معالجة جوانب القصور التي تهدد بوجود أزمات

التمكن من تحقيق درجة عالية من الاستجابة الفورية ومتغيرات الأزمة فور ظهورها طبقاً للتصورات العامة التي تم وضعها من خلال تحليل أنواع مختلفة للكوارث والأزمات التي يمكن أن تحدث. ضبط الظروف المحيطة بالأزمة واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها والتقليل من آثارها السلبية. الاهتمام بالمتضررين من الأزمة وتوفير الدعم المادي والمعنوي لإعادة التوازن إلى حالته السابقة.

2-7 مقومات إدارة الأزمات

يمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات فيمايلي⁴⁷:

- 1- تبسيط الاجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الاجراءات التقليدية، فالأزمة عادة تكون حاجة وعنفية، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهلها إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الاجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.
- 2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة.
- 3- تقدير الموقف الأزموي: لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والامكانيات المتاحة لدى الجهة المسؤولة من إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة من أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث، وامكانية السيطرة عليها.
- 4- تحدد الأولويات: بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمات، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

⁴⁶ الضبع، رفعت عارف. (2015). إدارة الأزمات. مصر: المكتبة المصرية للطبوعات ، ص105-106.
⁴⁷ الخيمشي، سارة وصالح، هيفاء عبد الرحمن بن شلهوب، والشهراني، هند فايع. (2015). ممارسة الخدمة الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي. المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، ص 14.

5- تفويض السلطة: بعد تفويض السلطة قلب العملية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أم في نطاق فريق المهام الخاصة بالأزمة، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

6- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مفتوحة مع الطرف الآخر: تحتاج عملية إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

7- الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن الحضور في موقف الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد في التصدي للأحداث إضافة إلى ما يملكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها والاستفادة القصوى من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرص العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

8- التواجد المستمر في موقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك غياب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذي القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

- التواجد السري في موقع الحدث
- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

9- إنشاء فرق مهمات خاصة: هذه الفرق تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، نظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى ذات السبق في هذا المجال.

10- الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، ولذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات اللازمة.

2-8 أساليب إدارة الأزمات

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الأزمات وهي⁴⁸:

- أسلوب التفاوض الاكراهي: إذا أرادت المنظمة أن تحقق كسباً ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الاكراهي ولكن يتوجب عليها يجب أن تراعي ألا يقود هذا الضغط إلى كوارث مضرّة بمصالحها وهناك أسلوبين للضغط:
 - الأسلوب القوي: وهذا يتم بطريقتين التهديد الصريح وهذا يحدد الحد الأقصى للمصادقية، ولكن يعيبه صلابته حيث يضع أمام المهدد التزاماً بتنفيذ تهديده، أو بالتهديد الناهض والذي يضمن المرونة في اختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية.
 - السلوك الفعلي: وهو يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم.
- أسلوب التسويات: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضات والمساومة هي استعداد الطرفين للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذه الأسلوب في حالات:
 - إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانيات المنظمة.
 - في حال وجود تغيرات في المجالين الداخلي والخارجي تجعل التصعيد للأزمة أمراً يرجى زواله.
 - عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.
- أسلوب التفاوض الاقناعي: إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الاكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنّت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما إن اتباع أسلوب التفاوض التوفيقى وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات، التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح المنظمة، ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الاقناعي.

⁴⁸ الحفني، سامح. (2017). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية، 18(2).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مقدمة

يتناول هذا المبحث وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي أتبعته كأهداف للدراسة، من خلال وصف لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، ووصف لأداة القياس والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات احصائياً.

منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والمتعلق " أثر القيادة الإبداعية في الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري ".

يُقصد بمفهوم المنهج الوصفي التحليلي للبحث أنه: "منهج يهتم بوصف الظاهرة او الظواهر وصفاً واقعياً، دون أن يتدخل الباحث باجتهادات من ذاته". والمنهج الوصفي التحليلي، يعتمد على وصف واقع واسباسيات الموضوع كما هي دون إبداء رأي (محاييد ام غير محاييد) بالموضوع، حيث يفصله تفصيلاً دقيقاً، ليستطيع القارئ معرفة الموضوع او الظاهرة بشكل تفصيلي، ثم يقوم بتحليل الظاهرة او الموضوع بطريقة عينة، ليستخلص من خلال الوصف والتحليل من النتائج التي يريدها بصورة واقعية، يمكن للقارئ الركون اليها بكل بساطة. ويحاول هذا المنهج إن يقارن ويفسر ويقيم للتوصل الى نتائج ذات معنى لزيادة الرصيد المعرفي لموضوع البحث.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

أولاً- المصادر الثانوية:

حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أثر القيادة الإبداعية في الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمد الباحث على توزيع استبيان خصيصاً لهذا الغرض وتم تطوير هذا الاستبيان بالاعتماد على محددات القيادة الفعالة، وتم صياغة فقرات الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة، تم توزيع 97 استمارة من هذا الاستبيان على متطوعي منظمة الهلال الأحمر العربي السوري. وتم الاستفادة من المراجع والدراسة السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتألف مجتمع البحث من المتطوعين في منظمة الهلال الأحمر السوري حيث تم الاختيار بطريقة أخذ العينات الهادفة، ومن ثم تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الكمية والنوعية، ومن ثم تحليل البيانات الكمية من خلال المعلومات الإحصائية المطلوبة والبيانات النوعية التي تم تحليلها من خلال مقارنة بين مجموعة من الموضوعات والأنماط.

بلغ عدد الموظفين الذين شاركوا بالإجابة على الاستبيان (المتطوعين) علماً أن مجموع الاستبانات الموزعة بلغ (110 استبانة) حيث تم توزيعها بشكل الكتروني عن طريق البريد الالكتروني الرسمي وتم استرداد (97 استبانة)، وتم استبعاد (13 استبانة)

أداة الدراسة

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان حول " أثر القيادة الإبداعية في الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري "، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقرات التي تقع ضمن كل محور.

كما تم تقسيم الاستبيان كالآتي:

أولاً-الجزء الأول: اشتمل على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل)

الجزء الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من عدة محاور رئيسية وهي:

المتغير	عدد العبارات
الحساسية للمشكلات	7
الأصالة	5
المثابرة	5
المبادرة	5
الاستجابة الفعالة نحو الأزمات	12

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (الايجابي) لقياس تقييم استجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

ثبات وصدق أداة الدراسة:

1- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن نقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1) صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على المشرف وتم تزويد الباحث بالتغيرات على الاستبانة، وقد استجاب الباحث وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

الاتساق الداخلي internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

• المحور الأول: الحساسية للمشكلات

جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (الحساسية للمشكلات)

الحساسية للمشكلات		
.743**	Correlation Coefficient	تتبنى قيادة المنظمة أكثر من حل للأزمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.754**	Correlation Coefficient	تتشاور قيادة المنظمة مع المختصين لحل أزمات محددة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.832**	Correlation Coefficient	تكشف قيادة المنظمة أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع الأزمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.602**	Correlation Coefficient	تقوم قيادة المنظمة بوضع الخطط العلمية لمواجهة المشكلات المتوقعة حدوثها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.680**	Correlation Coefficient	تواجه قيادة المنظمة أكثر من أزمة وتضع الحلول المناسبة لها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.438*	Correlation Coefficient	يُدرّب فريق العمل على كيفية حل المشكلات بطرق علمية منهجية
0.016	Sig. (2-tailed)	
.630**	Correlation Coefficient	يشارك فريق العمل في تحليل المشكلات المختلفة التي تواجه المنظمة
0.000	Sig. (2-tailed)	

Spearman's rho

يوضح الجدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.60 و0.75 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

• المحور الثاني: الاصاله

جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (الاصالة)

الاصالة			Spearman's rho
.531**	Correlation Coefficient	تستخدم قيادة المنظمة أساليب إبداعية متنوعة، كالعصف الذهني والاستقصاء	
0.003	Sig. (2-tailed)		
.748**	Correlation Coefficient	تشجع قيادة المنظمة المتطوعين على طرح الأفكار الجديدة وإن كانت غريبة	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.736**	Correlation Coefficient	تعمل قيادة المنظمة على تقديم الحلول المبتكرة وغير عادية للأزمات	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.517**	Correlation Coefficient	لدى قيادة المنظمة القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها	
0.003	Sig. (2-tailed)		
.569**	Correlation Coefficient	تعطي المنظمة الفرصة للمتطوعين للتعبير عن المواضيع المطروحة وتتبنى الأفكار والأساليب الجيدة في العمل	
0.001	Sig. (2-tailed)		

يوضح الجدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاصاله والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

• المحور الثالث: المثابرة

جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (المثابرة)

المثابرة			Spearman's rho
.631**	Correlation Coefficient	تعطي قيادة المنظمة الوقت الكافي لدراسة الأفكار المستجدة	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.871**	Correlation Coefficient	تمتلك قيادة المنظمة سرعة الاستجابة للتعامل مع الازمات	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.651**	Correlation Coefficient	تميل القيادة في المنظمة إلى الأعمال التي فيها تحدٍ لقدراتهم	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.825**	Correlation Coefficient	لدى قيادة المنظمة القدرة على تحمل ضغوط العمل من أجل الوصول إلى الحلول البناءة	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.877**	Correlation Coefficient	تقوم القيادة بمراجعة الحلول المقترحة أكثر من مرة لتقديم الأنسب منها	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.589**	Correlation Coefficient	CC6	
0.001	Sig. (2-tailed)		

يوضح الجدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور المثابرة عن بعد والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

• المحور الرابع: المبادرة

جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (المبادرة)

المبادرة			
.624**	Correlation Coefficient	تشجع القيادة في المنظمة المبادرات المقدمة من المتطوعين	Spearman's rho
0.000	Sig. (2-tailed)		
.884**	Correlation Coefficient	تستخدم القيادة أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.760**	Correlation Coefficient	تهتم القيادة بالمبادرات الفردية التي تساعد في انجاز الأعمال المطلوبة	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.783**	Correlation Coefficient	تقوم القيادة بدمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة	
0.000	Sig. (2-tailed)		
0.159	Correlation Coefficient	تتصرف قيادة المنظمة بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة	
0.400	Sig. (2-tailed)		

يوضح الجدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور بُعد الأثر التدريبي لبرامج التدريب عن بعد والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 %، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

• المحور الاستجابة الفعالة نحو الأزمات:

جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية

للمحور (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)

الاستجابة الفعالة نحو الأزمات			Spearman's rho
.580**	Correlation Coefficient	يوجد استجابة سريعة ومناسبة للوقت وحجم الأزمة	
0.001	Sig. (2-tailed)		
.594**	Correlation Coefficient	تشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة	
0.001	Sig. (2-tailed)		
.516**	Correlation Coefficient	وجود خطط طوارئ واضحة ومحدثة تغطي مختلف السيناريوهات	
0.003	Sig. (2-tailed)		
.754**	Correlation Coefficient	يوجد تعاون مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة للتعامل مع الأزمات	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.361*	Correlation Coefficient	وضوح خطوط الاتصال وسرعة نقل المعلومات والقرارات في الأزمة	
0.050	Sig. (2-tailed)		
.520**	Correlation Coefficient	توفر الارشادات والمعلومات اللازمة للمتطوعين حول كيفية التصرف في الوضع الطارئ	
0.003	Sig. (2-tailed)		
.694**	Correlation Coefficient	معالجة الأخطار الناتجة من الأزمات وتحليل المشاكل الناتجة عنها	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.833**	Correlation Coefficient	اعتماد الاجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمة	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.816**	Correlation Coefficient	توفير الموارد والامكانيات اللازمة لفريق إدارة الأزمة	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.835**	Correlation Coefficient	تقديم دعم نفسي أو لوجستي للمتضررين من الأزمة	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.619**	Correlation Coefficient	تحسين جاهزية فرق العمل من خلال التدريب للاستعداد للأزمات اللاحقة	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.541**	Correlation Coefficient	تنفيذ برامج مخصصة لتقييم الأداء وتطويره	
0.002	Sig. (2-tailed)		

يوضح الجدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول الاستجابة الفعالة نحو الأزمات والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

2-الثبات /معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7).

جدول (7) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرو نباخ
الحساسية للمشكلات	7	0.78
الأصالة	5	0.63
المثابرة	5	0.81
المبادرة	5	0.69
الاستجابة الفعالة نحو الأزمات	12	0.87

من النتائج الموضحة في جدول (7) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.78 - 0.88 وبذلك تكون الباحث قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدمت الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات حيث قامت الباحث بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة، وتم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

أ- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.

ب- اختبار العينة الاحادية T TEST.

ت- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

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

مدى الاتباع والتقييم	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
متدنية جداً	من 20 % - 36 %	من 1-1.80
متدنية	أكبر من 36 % - 52 %	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52 % - 68 %	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68 % - 84 %	أكبر من 3.40 - 4.20
عالية جداً	أكبر من 84 - 100 %	أكبر من 4.20 - 5

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة

- البيانات التعريفية:

جدول (8) توزيع عينة الدراسة حسب البيانات التعريفية

Column N %	Count	
51.5%	50	أنثى
48.5%	47	ذكر
100.0%	97	Total
59%	57	إجازة جامعية
13%	13	دراسات عليا
5%	5	شهادة ثانوية
23%	22	معهد متوسط
100%	97	Total
1.03%	1	46 سنة فأكثر
53.61%	52	من 18 - 25 سنة
41.24%	40	من 26 - 35 سنة
4.12%	4	من 36 - 45 سنة
100.00%	97	Total
13.4%	13	15 سنة فأكثر
10.3%	10	أقل من 5 سنوات
43.3%	42	من 5 إلى 9 سنوات
33.0%	32	من 10 إلى 14 سنة
100.0%	97	Total

يبين الجدول توزيع العينة حسب الجنس 51.5% اناث و 48.5% ذكور ومن حيث المؤهل العلمي نجد إجازة جامعية 59% ودراسات عليا 13.4% ومعهد متوسط 23% و 5% ثانوية ومن حيث الفئة العمرية نجد 35-26 سنة بنسبة 41.2% و 4.1% من 36-45 سنة و 53.61% من 18-25 سنة، و حسب عدد سنوات الخبرة نجد 13.4% للفئة من 15 سنة فأكثر و 43.3% من 5-9 سنوات و 33% من 10-14 سنة.

تحليل فقرات ومحاور الدراسة واختيار الفرضيات

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي 3، ام تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، و نوضحها كما يلي اذا كانت $\text{sig} > 0,05$ ، أي ان (قيمة Sig اكبر من مستوى الدلالة 0,05) فانه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، اما اذا كانت $\text{Sig} < 0,05$ أي ان (قيمة sig اصغر من مستوى الدلالة 0,05) فانه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بان متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما اذا كان متوسط درجة الاستجابة تزيد او تنقص بصورة جوهريه عن القيمة المتوسطة، و ذلك من خلال قيمة إشارة قيمة متوسط الاختبار فاذا كانت موجبة فان المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

- تحليل عبارات القيادة الإبداعية:

ما مستوى تقييم القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المثابرة، المبادرة)، على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات لدى المتطوعين في الهلال الأحمر السوري لمعرفة مستوى تقييم القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المثابرة، المبادرة)، فقد تم قياس هذا المفهوم من خلال المحاور السابقة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاهمية، كما يلي:

1- الحساسية للمشكلات

جدول (9) الدالات الإحصائية لتقييم عبارات الحساسية للمشكلات

البيان	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	71	6.05	0.89	3.55	97	تتبنى قيادة المنظمة أكثر من حل للأزمة
0.000	75	8.05	0.93	3.76	97	تتشارك قيادة المنظمة مع المختصين لحل أزمات محددة
0.000	74	7.53	0.94	3.72	97	تكشف قيادة المنظمة أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع الأزمة
0.000	70	5.77	0.88	3.52	97	تقوم قيادة المنظمة بوضع الخطط العلمية لمواجهة المشكلات المتوقعة حدوثها
0.000	72	6.61	0.88	3.59	97	تواجه قيادة المنظمة أكثر من أزمة وتضع الحلول المناسبة لها
0.000	67	3.84	0.93	3.36	97	يُدرّب فريق العمل على كيفية حل المشكلات بطرق علمية منهجية
0.009	67	2.65	1.27	3.34	97	يشارك فريق العمل في تحليل المشكلات المختلفة التي تواجه المنظمة
0.000	71	8.62	0.63	3.55	97	الحساسية للمشكلات

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة **بُعد الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد (القيادة الابداعية)** قد بلغ (3.55) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات ، وبلغ مستوى تطبيق واعتماد المنظمة (71%) والذي يقابل **مستوى اعتماد بُعد الحساسية للمشكلات بدرجة عالية** ، وهي أعلى من الوزن النسبي المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (60) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.63) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، والدلالة الإحصائية لتقييم العينة 0.000 أصغر من 0.05 و هو تقييم دال احصائياً

احتلت المرتبة الأولى في تقييم **بُعد الحساسية للمشكلات** العبارة (تتشارك قيادة المنظمة مع المختصين لحل أزمات محددة) متوسط الاجابات عليها (3.76) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (75 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات **بُعد الحساسية للمشكلات** (عالي) دال احصائياً، والمرتبة الثانية العبارة (تواجه قيادة المنظمة أكثر من أزمة وتضع الحلول المناسبة لها) متوسط الاجابات عليها (3.59) و أن الوزن النسبي

للإجابات هو (72 %) بمستوى (عالي) دال احصائياً، فيما احتلت المرتبة الثالثة في التقييم العبارة (تواجه قيادة المنظمة أكثر من أزمة وتضع الحلول المناسبة لها) متوسط الاجابات عليها (3.59) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (72%) وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الحساسية للمشكلات بمستوى (عالي) دال احصائياً.

بينما العبارات التي احتلت المراتب الاخيرة فهي عبارة (يُدرّب فريق العمل على كيفية حل المشكلات بطرق علمية منهجية) متوسط الاجابات عليها (3.36) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (67 %) اعتماد وتبني (وسط) دال احصائياً، واخيراً عبارة (يشارك فريق العمل في تحليل المشكلات المختلفة التي تواجه المنظمة) متوسط الاجابات عليها (3.34) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (67) وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الحساسية للمشكلات (وسط) دال احصائياً.

2- بُعد الأصالة

جدول (10) الدالات الإحصائية لتقييم عبارات الأصالة

البيان	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
تستخدم قيادة المنظمة أساليب إبداعية متنوعة، كالعصف الذهني والاستقصاء	75	10.45	0.73	3.77	97	
تشجع قيادة المنظمة المتطوعين على طرح الأفكار الجديدة وإن كانت غريبة	72	5.74	1.01	3.59	97	
تعمل قيادة المنظمة على تقديم الحلول المبتكرة وغير عادية للأزمات	67	-2.87	0.95	3.33	97	
لدى قيادة المنظمة القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها	74	8.69	0.77	3.68	97	
تعطي المنظمة الفرصة للمتطوعين للتعبير عن المواضيع المطروحة وتتبنى الأفكار والأساليب الجيدة في العمل	64	2.45	0.87	3.22	97	
الأصالة	68	6.19	0.63	3.40	97	

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بُعد الأصالة كأحد أبعاد (القيادة الإبداعية) قد بلغ (3.40) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات ، وبلغ مستوى تطبيق واعتماد المنظمة (68%) والذي يقابل مستوى اعتماد بُعد الأصالة بدرجة عالية ، وهي أعلى من الوزن النسبي المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (60) (وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.63) فقط مما يدل على تقارب الإجابات

وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، والدلالة الإحصائية لتقييم العينة 0.000 أصغر من 0.05 و هو تقييم دال احصائياً

احتلت المرتبة الأولى في تقييم بُعد الأصالة العبارة (تستخدم قيادة المنظمة أساليب إبداعية متنوعة، كالعصف الذهني والاستقصاء) متوسط الاجابات عليها (3.77) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (75 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات بُعد الأصالة (عالي) دال احصائياً، والمرتبة الثانية العبارة (لدى قيادة المنظمة القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها) متوسط الاجابات عليها (3.68) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (74 %) بمستوى (عالي) دال احصائياً، فيما احتلت المرتبة الثالثة في التقييم العبارة (تشجع قيادة المنظمة المتطوعين على طرح الأفكار الجديدة وإن كانت غريبة) متوسط الاجابات عليها (3.59) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (72%) وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الأصالة بمستوى (عالي) دال احصائياً.

بينما العبارات التي احتلت المراتب الاخيرة فهي عبارة (تعمل قيادة المنظمة على تقديم الحلول المبتكرة وغير عادية للأزمات) متوسط الاجابات عليها (3.33) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (67 %) اعتماد وتبني (وسط) دال احصائياً، واخيراً عبارة (تعطي المنظمة الفرصة للمتطوعين للتعبير عن المواضيع المطروحة وتتبنى الأفكار والأساليب الجيدة في العمل) متوسط الاجابات عليها (3.22) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (64) وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الأصالة (وسط) دال احصائياً.

– المثابرة

جدول (11) الدالات الإحصائية لتقييم عبارات المثابرة

البيان	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	75	10.48	0.71	3.75	97	تعطي قيادة المنظمة الوقت الكافي لدراسة الأفكار المستجدة
0.000	70	5.96	0.82	3.49	97	تمتلك قيادة المنظمة سرعة الاستجابة للتعامل مع الأزمات
0.000	74	7.85	0.88	3.70	97	تميل القيادة في المنظمة إلى الأعمال التي فيها تحدٍ لقدراتهم
0.000	72	6.29	0.95	3.61	97	لدى قيادة المنظمة القدرة على تحمل ضغوط العمل من أجل الوصول إلى الحلول البناءة
0.000	73	6.65	0.98	3.66	97	تقوم القيادة بمراجعة الحلول المقترحة أكثر من مرة لتقديم الأنسب منها
0.000	72	8.84	0.66	3.59	97	المثابرة

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بـ **بعد المثابرة كأحد أبعاد (القيادة الابداعية)** قد بلغ (3.59) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات ، وبلغ مستوى تطبيق واعتماد المنظمة (72%) والذي يقابل **مستوى اعتماد بعد المثابرة بدرجة عالية** ، وهي أعلى من الوزن النسبي المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (60) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.66) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، والدلالة الإحصائية لتقييم العينة 0.000 أصغر من 0.05 و هو تقييم دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم **بعد المثابرة** العبارة (تعطي قيادة المنظمة الوقت الكافي لدراسة الأفكار المستجدة) متوسط الاجابات عليها (3.75) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (75 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات **بعد المثابرة (عالي)** دال احصائياً، والمرتبة الثانية العبارة (تميل القيادة في المنظمة إلى الأعمال التي فيها تحدٍ لقدراتهم) متوسط الاجابات عليها (3.70) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (74 %) بمستوى (عالي) دال احصائياً، فيما احتلت المرتبة الثالثة في التقييم العبارة (تقوم القيادة بمراجعة الحلول

المقترحة أكثر من مرة لتقديم الأنسب منها) متوسط الاجابات عليها (3.66) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (73%) وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات المثابرة بمستوى (عالي) دال احصائياً. بينما العبارات التي احتلت المراتب الاخيرة فهي عبارة (لدى قيادة المنظمة القدرة على تحمل ضغوط العمل من أجل الوصول إلى الحلول البناءة) متوسط الاجابات عليها (3.61) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (72 %) اعتماد وتبني (عالي) دال احصائياً، واخيراً عبارة (تمتلك قيادة المنظمة سرعة الاستجابة للتعامل مع الأزمات) متوسط الاجابات عليها (3.49) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (70) وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات المثابرة (عالي) دال احصائياً.

- بُعد المبادرة

جدول (12) الدالات الإحصائية لتقييم عبارات المبادرة

البيان	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
تشجع القيادة في المنظمة المبادرات المقدمة من المتطوعين	58	-1.21	0.92	2.89	97	
تستخدم القيادة أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال	60	-0.10	0.99	2.99	97	
تهتم القيادة بالمبادرات الفردية التي تساعد في انجاز الأعمال المطلوبة	58	-1.08	0.94	2.90	97	
تقوم القيادة بدمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة	61	0.56	1.08	3.06	97	
تتصرف قيادة المنظمة بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة	71	2.18	1.03	3.55	97	
المبادرة	62	0.17	0.73	3.08	97	

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بـ **بُعد المبادرة** كأحد أبعاد (القيادة الإبداعية) قد بلغ (3.08) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات ، وبلغ مستوى تطبيق واعتماد المنظمة (62%) والذي يقابل مستوى اعتماد **بُعد المبادرة** بدرجة وسط ، وهي أعلى من الوزن النسبي المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (60) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.73) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، والدلالة الإحصائية لتقييم العينة 0.000 أصغر من 0.05 و هو تقييم دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم بُعد المبادرة العبارة (تتصرف قيادة المنظمة بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة) متوسط الاجابات عليها (3.55) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (71 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات بُعد المبادرة (عالي) دال احصائياً، والمرتبة الثانية العبارة (تقوم القيادة بدمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة) متوسط الاجابات عليها (3.06) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (61 %) بمستوى (وسط) دال احصائياً، فيما احتلت المرتبة الثالثة في التقييم العبارة (تستخدم القيادة أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال) متوسط الاجابات عليها (2.99) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (60%) وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات المبادرة بمستوى (وسط) دال احصائياً.

بينما العبارات التي احتلت المراتب الاخيرة فهي عبارة (تهتم القيادة بالمبادرات الفردية التي تساعد في انجاز الأعمال المطلوبة) متوسط الاجابات عليها (2.90) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (58 %) اعتماد وتبني (وسط) دال احصائياً، واخيراً عبارة (تشجع القيادة في المنظمة المبادرات المقدمة من المتطوعين) متوسط الاجابات عليها (2.89) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (58) وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات المبادرة (وسط) دال احصائياً.

- ما مستوى تقييم الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر السوري

لمعرفة مستوى تقييم الاستجابة الفعالة نحو الأزمات، فقد تم قياس هذا المفهوم من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاهمية، كما يلي:

جدول (13) الدالات الإحصائية لتقييم عبارات الاستجابة الفعالة نحو الأزمات

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
يوجد استجابة سريعة ومناسبة للوقت وحجم الأزمة	97	3.43	0.75	5.70	69	0.000
تشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة	97	3.58	0.79	7.21	72	0.000
وجود خطط طوارئ واضحة ومحدثة تغطي مختلف السيناريوهات	97	3.25	0.89	2.74	65	0.007
يوجد تعاون مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة للتعامل مع الأزمات	97	3.44	0.83	5.27	69	0.000
وضوح خطوط الاتصال وسرعة نقل المعلومات والقرارات في الأزمة	97	2.97	0.87	-0.35	59	0.727
توفر الارشادات والمعلومات اللازمة للمتطوعين حول كيفية التصرف في الوضع الطارئ	97	3.46	0.80	5.68	69	0.000
معالجة الأخطار الناتجة من الأزمات وتحليل المشاكل الناتجة عنها	97	2.67	1.51	-2.15	53	0.034
اعتماد الاجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمة	97	3.23	0.96	2.32	65	0.022
توفير الموارد والامكانيات اللازمة لفريق إدارة الأزمة	97	3.32	0.84	3.77	66	0.000
تقديم دعم نفسي أو لوجستي للمتضررين من الأزمة	97	3.33	0.91	3.57	67	0.001
تحسين جاهزية فرق العمل من خلال التدريب للاستعداد للأزمات اللاحقة	97	4.05	0.68	15.17	81	0.000
تنفيذ برامج مخصصة لتقييم الأداء وتطويره	97	3.16	1.06	1.54	63	0.128
الاستجابة الفعالة نحو الأزمات	97	3.32	0.58	5.54	66	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بـ **الاستجابة الفعالة نحو الأزمات** قد بلغ (3.32) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات ، وبلغ مستوى تطبيق واعتماد المنظمة (66%) والذي يقابل **مستوى اعتماد بـ الاستجابة الفعالة نحو الأزمات بدرجة وسط** ، وهي أعلى من الوزن النسبي المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (60) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.58) فقط مما يدل على

تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، والدلالة الإحصائية لتقييم العينة 0.000 أصغر من 0.05 و هو تقييم دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم بُعد الاستجابة الفعالة نحو الأزمات العبارة (تحسين جاهزية فرق العمل من خلال التدريب للاستعداد للأزمات اللاحقة) متوسط الاجابات عليها (4.05) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (81 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات بُعد الاستجابة الفعالة نحو الأزمات (عالي) دال احصائياً، والمرتبة الثانية العبارة (تشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة) متوسط الاجابات عليها (3.58) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (72 %) بمستوى (عالي) دال احصائياً، فيما احتلت المرتبة الثالثة في التقييم العبارة (يوجد استجابة سريعة ومناسبة للوقت وحجم الأزمة) متوسط الاجابات عليها (3.43) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (60%) وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الاستجابة الفعالة نحو الأزمات بمستوى (عالي) دال احصائياً.

بينما العبارات التي احتلت المراتب الاخيرة فهي عبارة (وضوح خطوط الاتصال وسرعة نقل المعلومات والقرارات في الأزمة) متوسط الاجابات عليها (2.97) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (59 %) اعتماد وتبني (وسط) دال احصائياً، واخيراً عبارة (معالجة الأخطار الناتجة من الأزمات وتحليل المشاكل الناتجة عنها) متوسط الاجابات عليها (2.67) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (53) وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الاستجابة الفعالة نحو الأزمات (منخفضة) دال احصائياً.

1- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المثابرة، المبادرة) على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.
ويتفرع عنها:

H1-1: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث الحساسية للمشكلات على

الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

من خلال اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط نجد ما يلي:

جدول (14) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (بُعد الحساسية للمشكلات) والتابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000 ^b	53.174	0.352	0.359	0.599 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الحساسية للمشكلات					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 59.9% ولدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 35.9% مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري - الحساسية للمشكلات) استطاع أن يفسر 35.9% من التغيرات الحاصلة في التابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=58.1$ ومعنوية الدلالة الحسائية ($Sig = 0.000$) وهي أصغر من الدلالة القياسية $Sig=0.05$ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال إحصائياً.

جدول (15) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الحساسية للمشكلات) والتابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.004		0.273	1.365	(Constant)	1
0.000	7.292	0.599	0.076	0.552	الحساسية للمشكلات	
a. Dependent Variable: الاستجابة الفعالة نحو الأزمات						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (الحساسية للمشكلات) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig<0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$. وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$(الحساسية للمشكلات) = 1.36 + (0.55) \text{ الاستجابة الفعالة نحو الأزمات}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (الحساسية للمشكلات) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.55 وهو أثر ايجابي على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث الحساسية للمشكلات على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري).

وهذا يعني ان تتبنى القيادات أكثر من حل ووضع الخطط العلمية لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها مع تبني تدريب فرق العمل على كيفية حل المشكلات لما لها من أثر على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات

H1-2: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث الأصالة على الاستجابة الفعالة

نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط نجد مايلي:

جدول (16) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الأصالة) والتابع (أداء العاملين)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	27.843	0.219	0.227	.476 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الأصالة					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 47.6% ولدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 22.7% مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري - الأصالة) استطاع أن يفسر 22.7% من التغيرات الحاصلة في التابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=27.8$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig = 0.000$) وهي أصغر من الدلالة القياسية $Sig=0.05$ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال إحصائياً.

جدول (17) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الأصالة) والتابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)

coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.455		0.286	1.843	(Constant)	1
0.000	5.277	0.476	0.083	0.436	الأصالة	
a. Dependent Variable: الاستجابة الفعالة نحو الأزمات						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (الأصالة) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$.
وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{(الأصالة)} = 1.84 + (0.43) \text{ الاستجابة الفعالة نحو الأزمات}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (الأصالة) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.43 وهو أثر ايجابي على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات. ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث الأصالة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري).

وهذا يعني ان القيادات يجب عليها ان تفعل أكثر الأساليب الإبداعية المتنوعة، وإيجاد حلول ابتكارية وتبني الأفكار والأساليب الجديدة في العمل لما لها من تأثير على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات
H1-3: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث المثابرة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط نجد ما يلي:

جدول (18) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (المثابرة) والتابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	76.621	0.441	0.446	.668 ^a	1
a. Predictors: (Constant), المثابرة					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 66.8% ولدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 44.6% مما يعني أن المتغير المستقل (التفسييري - المثابرة) استطاع أن يفسر 44.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=76.6$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أصغر من الدلالة القياسية $\text{Sig}=0.05$ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال إحصائياً.

جدول (19) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (المثابرة) والتابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.029		0.244	1.226	(Constant)	1
0.000	8.753	0.668	0.067	0.584	المثابرة	
a. Dependent Variable: الاستجابة الفعالة نحو الأزمات						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (المثابرة) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{sig}=0.000$. وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الاستجابة الفعالة نحو الأزمات} = 1.22 + (0.58) \text{ (المثابرة)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (المثابرة) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.58 وهو أثر ايجابي على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات. ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذا دلالة احصائية

للقيادة الإبداعية من حيث المثابرة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري)

وهذا يعني أنه على الإدارات أن تتبنى السرعة في الاستجابة مع تحمل الضغط في العمل وتبني معيار التحدي في العمل لما له أثر في الاستجابة الفعالة نحو الأزمات

H1-4: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث المبادرة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط نجد ما يلي:

جدول (20) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (المبادرة) والتابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	28.776	0.224	0.232	.482 ^a	1
a. Predictors: (Constant), المبادرة					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 48.2% ولدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 23.3% مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري - المبادرة) استطاع أن يفسر 23.2% من التغيرات الحاصلة في التابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F=28.7 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig = 0.000) وهي أصغر من الدلالة القياسية Sig=0.05 مما يؤكد وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال إحصائياً.

جدول (21) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (المبادرة) والتابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)

coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	9.864		0.220	2.175	(Constant)	1
0.000	5.364	0.482	0.071	0.382	المبادرة	
a. Dependent Variable: الاستجابة الفعالة نحو الأزمات						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (المبادرة) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$. وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الاستجابة الفعالة نحو الأزمات} = 2.1 + (0.38) (\text{المبادرة})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير المبادرة بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.45 وهو أثر ايجابي على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات. ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث المبادرة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري)

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المثابرة، المبادرة) على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد نجد مايلي:

جدول (22) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المثابرة، المبادرة)) والتابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	25.797	0.508	0.529	0.727 ^a	
a. Predictors: (Constant), المبادرة, الحساسية للمشكلات, الأصالة, المثابرة					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 72.7% ولدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 52.9% مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري - أبعاد للقيادة الإبداعية) (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المثابرة، المبادرة) استطاع أن يفسر 52.9% من التغيرات الحاصلة في التابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=25.7$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig = 0.000$) وهي أصغر من الدلالة القياسية $Sig=0.05$ مما يؤكد وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال إحصائياً.

جدول (23) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (أبعاد القيادة الإبداعية) والتابع (الاستجابة الفعالة نحو الأزمات)

coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
0.017	2.437		0.276	0.673	(Constant)	3
0.002	3.237	0.309	0.088	0.285	الحساسية للمشكلات	
0.976	0.030	0.003	0.087	0.003	الأصالة	
0.001	3.419	0.368	0.094	0.322	المثابرة	
0.024	2.297	0.199	0.069	0.158	المبادرة	

a. Dependent Variable: الاستجابة الفعالة نحو الأزمات

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (أبعاد القيادة الإبداعية) من حيث (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$ ، وخرج من النموذج الاصالة لضعف التأثير بوجود الأبعاد الأخرى وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الاستجابة الفعالة نحو الأزمات} = 0.67 + (0.28)(\text{الحساسية للمشكلات}) + 0.15 (\text{المثابرة}) + 0.15 (\text{المبادرة})$$

ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة) كأكثر الأبعاد تأثيراً على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للبيانات الديموغرافية للمتطوعين.

H2-1: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي الجنس.

تم اجراء اختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق تبعاً للجنس كما يلي:

جدول (24) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للجنس

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	T	DF	SIG
الحساسية للمشكلات	47	3.6	0.6	0.404	95	0.687
الأصالة	50	3.5	0.6	1.293	95	0.199
المثابرة	47	3.5	0.6	0.349	95	0.728
المبادرة	50	3.3	0.7	1.463	95	0.147
الاستجابة الفعالة نحو الأزمات	47	3.6	0.6	-0.619	95	0.538
	50	3.4	0.6			

يبين الجدول أن الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق أكبر من 0.05 وبالتالي (لا توجد فروق ذات

دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال

الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي الجنس)

H2-2: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة

نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي العمر.

تم إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعاً للعمر
جدول (25) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للعمر

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.305	1.226	0.477	3	1.432	Between Groups	الحساسية للمشكلات
		0.389	93	36.188	Within Groups	
			96	37.620	Total	
0.057	2.597	0.981	3	2.943	Between Groups	الأصالة
		0.378	93	35.135	Within Groups	
			96	38.078	Total	
0.199	1.583	0.678	3	2.033	Between Groups	المثابرة
		0.428	93	39.799	Within Groups	
			96	41.832	Total	
0.546	0.713	0.383	3	1.148	Between Groups	المبادرة
		0.536	93	49.877	Within Groups	
			96	51.025	Total	
550.0	.7711	1.673	3	5.019	Between Groups	الاستجابة الفعالة نحو الأزمات
		0.290	93	26.960	Within Groups	
			96	31.979	Total	

يبين الجدول أن الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق أكبر من 0.05 وبالتالي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي للعمر)

3- H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي.

تم إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعاً للعمر
جدول (26) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للعمر

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.522	0.755	0.298	3	0.894	Between Groups	الحساسية للمشكلات
		0.395	93	36.725	Within Groups	
			96	37.620	Total	
0.154	1.791	0.693	3	2.080	Between Groups	الأصالة
		0.387	93	35.998	Within Groups	
			96	38.078	Total	
0.398	0.996	0.434	3	1.302	Between Groups	المثابرة
		0.436	93	40.530	Within Groups	
			96	41.832	Total	
0.330	1.158	0.612	3	1.837	Between Groups	المبادرة
		0.529	93	49.188	Within Groups	
			96	51.025	Total	
0.314	1.201	0.398	3	1.193	Between Groups	الاستجابة الفعالة نحو الأزمات
		0.331	93	30.786	Within Groups	
			96	31.979	Total	

يبين الجدول أن الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق أكبر من 0.05 وبالتالي (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي)

H2-3: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة.

تم إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعاً للعمر

جدول (27) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للعمر

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.041	2.867	0.712	3	2.137	Between Groups
		0.382	93	35.483	Within Groups
			96	37.620	Total
0.002	5.268	1.844	3	5.531	Between Groups
		0.350	93	32.548	Within Groups
			96	38.078	Total
0.002	5.291	2.033	3	6.099	Between Groups
		0.384	93	35.733	Within Groups
			96	41.832	Total
0.030	3.116	1.554	3	4.661	Between Groups
		0.499	93	46.364	Within Groups
			96	51.025	Total
0.000	7.502	2.077	3	6.231	Between Groups
		0.277	93	25.748	Within Groups
			96	31.979	Total

يبين الجدول أن الدلالة الإحصائية أصغر من 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة.

النتائج:

- يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة) كأكثر الأبعاد تأثيراً على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري
- يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث المبادرة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري
- يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث المثابرة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري
- يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث الأصالة على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري
- يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الإبداعية من حيث الحساسية للمشكلات على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي للعمر
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر القيادة الإبداعية على الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبعاً للمتغير الديموغرافي الجنس

التوصيات:

1. توصي الدراسة بضرورة تشجيع القادة على تبني أنماط القيادة الإبداعية، من خلال تنمية مهارات التفكير الابتكاري بما يعزز من فاعلية الاستجابة للأزمات.
2. التأكيد على أهمية المرونة في التخطيط الاستراتيجي عبر إعداد خطط بديلة واستراتيجيات استباقية قادرة على التعامل مع مختلف السيناريوهات الطارئة.
3. توصي الدراسة بضرورة تمكين فرق العمل وتقويض الصلاحيات بما يسهم في تسريع وتيرة الاستجابة الفعالة ويضمن مشاركة جماعية في إدارة الأزمة.
4. التركيز على البعد الإنساني في القيادة عبر إظهار التعاطف والدعم النفسي والمعنوي للعاملين والمتأثرين بالأزمة، لما لذلك من أثر في رفع روح الصمود والانتماء.
5. الاستفادة من الأزمات السابقة كمصادر للتعلم من خلال استخلاص الدروس المستفادة وتطوير استراتيجيات جديدة أكثر ابتكارًا وملاءمة للمستقبل.
6. العمل من قبل المنظمة على مشاركة فريق العمل في تحليل المشكلات المختلفة التي تواجه المنظمة وإضافة إلى تدريب فريق العمل على كيفية حل المشكلات بطرق علمية لما له من أهمية في تعزيز محور الحساسية للمشكلات والذي ينعكس على إدارة الأزمات المستقبلية.
7. توصي الدراسة بضرورة تشجيع المنظمة على تبني أنماط القيادة الإبداعية، من خلال تنمية مهارات التفكير الابتكاري بما يعزز من فاعلية الاستجابة للأزمات
8. توصي الدراسة بضرورة اعطاء الفرصة للمتطوعين للتعبير عن رأيهم في مواجهة المشكلات والأزمات وتبني المنظمة الأفكار والأساليب الجيدة منها، والاهتمام بالمبادرات الفردية والتي ستساعد في إنجاز الأعمال
9. التركيز على معالجة الأخطاء الناجمة من الأزمات وتحليل المشاكل مما يسهم في رفع مستوى الاستجابة الفعالة.
10. وضوح خطوط الاتصال وسرعة نقل المعلومات والقرارات يسهم في تسريع وتيرة الاستجابة الفعالة ويضمن مشاركة جماعية في إدارة الأزمة.
11. الاهتمام بشكل أكبر ببعد المبادرة والاصالة لما له من أثر إيجابي في إدارة الأزمات
12. التركيز على العلاقة ما بين المبادرة والاصالة لبناء شخصيات قيادية قادرة على تلبية الاستجابة الفعالة للأزمات

المراجع

المراجع العربية

• الكتب

- جروان، فتحي عبد الرحمن. (2013). الموهبة والتفوق والإبداع (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الخميشي، سارة وصالح، هيفاء عبد الرحمن بن شلهوب، والشهراني، هند فايع. (2015). ممارسة الخدمة الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي. المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، ص14.
- اللامي، غسان والعيساوي، خالد. (2015). إدارة الأزمات. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- المراد، حسين محمد. (2015). تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص168-169.
- الضبع، رفعت عارف. (2015). إدارة الأزمات. مصر: المكتبة المصرية للمطبوعات، ص105-106.
- الصيرفي، محمد. (2008). إدارة الأزمات، مؤسسة حوس الدولية، ص 48-49.
- قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الإبداع (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الفكر.
- عبد الرحمن، توفيق. (2011). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الهلالات، صالح. (2018). صناعة قاعدة التميز والإبداع. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الويشي، السيد فتحي. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية، الأخلاق الإدارية، استراتيجية التغير (الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- نجم، عبود نجم. (2012). القيادة الإبداعية، إدارة الإبداع. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

• الدوريات

- الألوسي، ع. (2016). التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي: دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان العراق. مجلة جامعة التنمية البشرية، 3(1).
- الحفني، سامح. (2017). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية، 18(2).
- الدوسري، متعب فهاد. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(8)، ص1-21.
- رشاد، حسن. (2011). إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العملية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص1190-1191.
- الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي، والعموري، كوكب عزيز حمودي. (2015). أثر التركيز على محركات الإبداع في معالجة الأزمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 38 (103).
- الشعلان، فهد بن أحمد، والمالكي، عبد الحفيظ بن عبد الله. (2021). إدارة الأزمات الأسس، المراحل، الآليات. مجلة البحوث الأمنية، 21(50)، 277-297.
- الغامدي، فهد هزاع. (2012). درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- حياة، عبد الباقي، وسفيان، كويد. (2020). تأثير القيادة الإبداعية على بناء وتعزيز رأس المال الفكري: دراسة حالة مجمع شي علي. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 10(1)، ص487-505.
- عيسى، نور إسماعيل إبراهيم. (2019). القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية. مجلة آفاق جديدة، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، (26)، ص195-231.
- فوزية، علي سلطان. (2018). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة. مجلة البحوث التجارية، 40(1)، ص122-194.
- نعيم، زهير. (1997). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ص4-6.

- محمد علي، الأمير .(2006). خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول ،دراسة تطبيقية ،المؤتمر السنوي الحادي عشر لإدارة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة ،جامعة عين شمس القاهرة.

• أبحاث غير منشورة

- أبو رمان، جمانة بشير، والصريرة، أكثم عبد المجيد مسلم. (2015). دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- أبو دقة، ثائر. (2021). ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في إدارة أزمة كورونا من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- البغدادي، فيصل. (2014). دور القيادة في إدارة الأزمات في المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). المؤسسات العامة في المسيلة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
- الحملاوي، محمد رشاد، وشريف، منى صلاح الدين. (1997). إدارة الأزمات في الصناعة المصرية: دراسة تطبيقية في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الكوارث والأزمات، المجلد 3، القاهرة: وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 114-159.
- الخولي، محمود خليل. (2022). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الفلسطينية - الشق العسكري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، فلسطين.
- الرشيد، أمل. (2015). مستوى ممارسة مديريات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الزهراني، مريم. (2015). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة، السعودية.

- ساعد، نهى عواد رشيد. (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الشهوان، ديانا. (2019). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- صالح، يزن سمير. (2019). أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الأونروا في دمشق (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية، سوريا

المراجع الأجنبية

• الكتب

- Acedo Darbo, C, & Zurawska, M. (2017). Effective Crisis and Emergency Responses in the Multinational Corporation. Emerald Publishing (ISBN 978-1-71784831), p-169-204.
- Coombs, W. T. (2015). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (4th ed.). SAGE Publications.
- Dogan, M. (2019). Creative Marginality: Innovation at the Intersections of Social Sciences. Routledge.

• الدوريات

- Fener, Tugha., & Cevik, Tugce. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. Creative Commons — Attribution–NonCommercial–NoDerivatives 4.0 International — CC BY–NC–ND 4.0
- Innocent, Nnochiri., & Robert, Okaa. (2022). Crisis Management Strategies of Private Secondary School Principals in Port Harcourt Local Government Area, Rivers State, Nigeria.
- Kani, U. (2016). The relationship between creative thinking and critical thinking skills of students. Hacettepe University Journal of Education, 31(4), 1-16.

- Karam, K. M. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotel. *Journal of Hotel & Business Management*, 171(7), 1–10.
- Luoma-Aho, V., & Verhoeven, P. (2017). Crisis response strategies in Finland and Spain. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 223
- Naim, K., & Yusuf, U. (2017). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819>

الملاحق

استمارة بحث أعد لنيل درجة الماجستير في التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

بمعنوان:

أثر القيادة الإبداعية في الاستجابة الفعالة نحو الأزمات

دراسة ميدانية على متطوعي قسم الإسعاف والطوارئ في منظمة الهلال الأحمر

العربي السوري

الأساتذة الكرام:

يرجى تخصيص جزء من وقتكم لملء الاستبانة التالية بغية الحصول على البيانات اللازمة للجانب التطبيقي لهذا البحث الذي يهدف إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية في الاستجابة الفعالة نحو الأزمات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

كما أنه ليس من الضروري ذكر الاسم في هذه الاستمارة، الرجاء الإجابة على كافة الأسئلة، ذلك أن اجاباتكم تثري البحث وتزيد من قيمته.

مع العلم، أن بيانات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرًا لكم اهتمامكم

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير

الجزء الأول البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة ✓ عند الاختيار المناسب :

1 - الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2 - العمر : ☐ من 18 - 25 سنة

☐ من 26 - 35 سنة

☐ من 36 - 45 سنة

☐ 46 سنة فأكثر

3 - المؤهل العلمي : ☐ شهادة ثانوية

☐ معهد متوسط

☐ إجازة جامعية

☐ دراسات عليا

3 - سنوات الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 9 سنوات

☐ من 10 إلى 14 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني:

يرجى اختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (×) مقابل كل عبارة من العبارات التالية:

موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	أسئلة الدراسة	
القيادة الابداعية						
الحساسية للمشكلات						
					1 تتبنى قيادة المنظمة أكثر من حل للأزمة	
					2 تتشاور قيادة المنظمة مع المختصين لحل أزمات محددة	
					3 تكشف قيادة المنظمة أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع الأزمة	
					4 تقوم قيادة المنظمة بوضع الخطط العلمية لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها	
					5 تواجه قيادة المنظمة أكثر من أزمة وتضع الحلول المناسبة لها	
					6 يُدرب فريق العمل على كيفية حل المشكلات بطرق علمية منهجية	
					7 يشارك فريق العمل في تحليل المشكلات المختلفة التي تواجه المنظمة	
الأصالة						
					1 تستخدم قيادة المنظمة أساليب إبداعية متنوعة، كالعصف الذهني والاستقصاء	
					2 تشجع قيادة المنظمة المتطوعين على طرح الأفكار الجديدة وإن كانت غريبة	
					3 تعمل قيادة المنظمة على تقديم الحلول المبتكرة وغير عادية للأزمات	
					4 لدى قيادة المنظمة القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها	
					5 تعطي المنظمة الفرصة للمتطوعين للتعبير عن المواضيع المطروحة وتتبنى الأفكار والأساليب الجيدة في العمل	
المثابرة						
					1 تعطي قيادة المنظمة الوقت الكافي لدراسة الأفكار المستجدة	
					2 تمتلك قيادة المنظمة سرعة الاستجابة للتعامل مع الأزمات	
					3 تميل القيادة في المنظمة إلى الأعمال التي فيها تحدٍ لقدراتهم	
					4 لدى قيادة المنظمة القدرة على تحمل ضغوط العمل من أجل الوصول إلى الحلول البناءة	

					تقوم القيادة بمراجعة الحلول المقترحة أكثر من مرة لتقديم الأنسب منها	5
المبادرة						
					تشجع القيادة في المنظمة المبادرات المقدمة من المتطوعين	1
					تستخدم القيادة أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال	2
					تهتم القيادة بالمبادرات الفردية التي تساعد في انجاز الأعمال المطلوبة	3
					تقوم القيادة بدمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة	4
					تتصرف قيادة المنظمة بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة	5
الاستجابة الفعالة نحو الأزمات						
					يوجد استجابة سريعة ومناسبة للوقت وحجم الأزمة	1
					تشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة	2
					وجود خطط طوارئ واضحة ومحدثة تغطي مختلف السيناريوهات	
					يوجد تعاون مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة للتعامل مع الأزمات	3
					وضوح خطوط الاتصال وسرعة نقل المعلومات والقرارات في الأزمة	4
					توفر الارشادات والمعلومات اللازمة للمتطوعين حول كيفية التصرف في الوضع الطارئ	5
					معالجة الأخطار الناتجة من الأزمات وتحليل المشاكل الناتجة عنها	6
					اعتماد الاجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمة	7
					توفير الموارد والامكانات اللازمة لفريق إدارة الأزمة	8
					تقديم دعم نفسي أو لوجستي للمتضررين من الأزمة	9
					تحسين جاهزية فرق العمل من خلال التدريب للاستعداد للأزمات اللاحقة	10
					تنفيذ برامج مخصصة لتقييم الأداء وتطويره	11