



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بغنوان

دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة الوادي

إشراف الأستاذ:

شاهد عبد الحكيم

إعداد الطالبتان:

- حمايتي عربية
- سحائي سلاف

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
محمد الحافظ عيشوش	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
شاهد عبد الحكيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
عبد المالك باهي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بغنوان

دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه – وحدة الوادي

إشراف الأستاذ:

شاهد عبد الحكيم

إعداد الطالبتان:

- حماتي عربية
- سحائي سلاف

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
محمد الحافظ عيشوش	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
شاهد عبد الحكيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
عبد المالك باهي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفا

﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَذْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

اللهم ان ما وصلنا إلى نجاح فهذا من فضلك وكرمك وتوفيقك يا رحيم فلا تحرمنا من رضاك ووفقنا

اللهم بارك على سيدنا محمد عبده ورسوله وعلى آله وأصحابه الطيبين ومن اهتدى بهديه يوم عبادك

الصالحين الدين اما بعد تتوارى كلمات الثناء خجلا وتقدير العطاءك وتوجيهاتك ونصائحك التي أفادتنا طيلة فترة

إنجازنا لهذه المذكرة ومهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل على ما هو كل الشكر والعرفان والامتنان لك مشرفنا "

الدكتور شاهد عبد الحكيم"

هنيئا لنا بك وهنيئا لك روعة العطاء

والى كل أساتذة قسم علوم التسيير الذين وجهونا طيلة المشوار الدراسي

وعلى راسهم الدكتور "مرزوقي مرزوقي" و "بن خير سامي" و "محريق فوزي"

ونحن بفضلهم هنا

الى كل أعضاء لجنة المناقشة سننال شرف مناقشتهم لبحثنا

فلهم ما كل الشكر والتقدير على نصائحهم التي ستوسع من معارفنا

واتوجه بجزيل الشكر إلى جميع عمال مؤسسة مديرية الجزائرية للمياه فرع الوادي .



الاهداء

حمد لله أولاً، والحمد لله اخراً، اهدي هذا العمل الى:

من علمني الكفاح ان النجاح كفاح وسلاحه العلم والمعرفة

اهديه إلى من لم يخل بشيء إلى من سعى من اجل راحتي ونجاحي

الى أعظم رجل في الكون "ابي الغالي مولود" رحمة الله عليه

الى من شاركني افراحي وأساتي

الى نبع الحنان، إلى جوهرة وجودي "امي الغالية يمينة" حفظها الله واطال عمرها

الى ازهار حياتي اخوتي الاتي رافقني طيلة مشوار الدراسي "حياة" "سليمة" "صليحة" "نورة"

حليمة" "هناء" "خديجة" وابنائهم كاتكت المنزل "بشير" "مسعودة" "أنس" "مالك" "حاتم" "ميلود"

"نهي" "جوري" "حيدر"

والى صديقتي ورفيقة دربي التي كانت معي طوال مشواري الدراسي "لينة"

والى صديقتي "سلاف" التي شاركتني في هذا العمل

وأخيرا إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو من بعيد في إتمام هذه الدراسة اذف لكم اهداء حبا

ورفعة وكرامة

عربية



الاهداء

الحمد لله الذي اعاننا بعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى واجملنا بالعافية، والذي "البشير"
والدتي "فتيحة" عائلتي الحبيبة وسندي وقوتي في حياة اخي العزيز "عبد الوهاب" لا تكفي الكلمات
وحدها لشكركم عل ما قدمتموه لي، حفظكم الله لي كما لا أنسي مشرفنا العزيز "شاهد عبد
الحكيم" على ما قدمه لنا من ثقة لنكمل عملنا
الى زميلتي عربية وسندي في المذكرة
الى كل من وقف معي ومن اعانني من قريب أو من بعيد، شكرا لكم.
وفي النهاية، اشكر كل شخص، عامل، مجتهد، مؤمن، مخلص في عمله، متمنيا الارتقاء بهذا المجتمع
لأعلى درجات.

سلاف

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وكشف دور المهارات القيادية في إدارة الازمات بمؤسسة مديرية الجزائرية للمياه فرع الوادي.

ولقد قمنا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة بتصميم استبيان اشتمل 35فقرة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي, كما استخدم الاستبيان وتم توزيعه (40 استبيان) على أفراد عينة محل الدراسة , وتكونت هذه العينة من كافة الإطارات وعمال , اذ قمنا بمعالجة البيانات وتحليلها واختبار فرضياتها باستخدام جملة من البرامج ((spss V21 , Excel 2016, EViews)) , وخلصت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج أهمها: وهي ان المهارات القيادية تلعب دور ملموسا في نجاح المؤسسة وذلك لما تحمله من أهمية في حل الازمات, وان المهارات القيادية أصبحت أمر ضروري ومطلوب بدرجة كبيرة لنجاح الاعمال وتحقيق الأهداف المرجوة, حيث ان هذه المهارات تجعل المؤسسة قادرة على التأقلم المرن والسريع لمتغيرات المحيط سواء الداخلية أو الخارجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة-مهارات قيادية - إدارة-ازمة-إدارة الازمات

Summary

This study aimed to identify and reveal the role of leadership skills in crisis management at the Algerian Water Directorate, El Oued Branch.

For the practical aspect of this study, we designed a questionnaire comprising 35 items, adopting a case study approach and a descriptive-analytical approach. The questionnaire was also used and distributed (40) to the sample members of the study, which consisted of all executives and workers. We processed and analyzed the data and tested its hypotheses using a set of programs (SPSS V21, Excel 2016, EViews). The study, both theoretical and practical, concluded with a set of results, the most important of which are: Leadership skills play a tangible role in the success of the organization due to their importance in resolving crises. Leadership skills have become essential and highly sought after for business success and achieving desired goals, as these skills enable the organization to adapt flexibly and quickly to environmental changes, both internal and external.

Keywords: Leadership - Leadership Skills - Crisis Management - Crisis Management

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وعرفان
IV	ملخص
VI	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الاشكال
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول:	
الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمهارات القيادية وإدارة الأزمات	
8	تمهيد:
9	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول المهارات القيادية وإدارة الازمات
9	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمهارات القيادة الإدارية
9	أولاً- ماهية القيادة الإدارية
11	ثانياً- المهارات القيادية
14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الازمات
14	أولاً- مدخل إلى الأزمة
21	ثانياً- اساسيات إدارة الأزمة
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: عرض الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية وإدارة الأزمة
31	أولاً- دراسات متعلقة بالمهارات القيادية
40	ثانياً- عرض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الازمات.
46	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة والاستفادة منها.
46	أولاً- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية
49	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي	
52	تمهيد:
52	المبحث الأول: الأدوات والاجراءات المتبعة في الدراسة
52	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
52	أولا - مجتمع الدراسة
65	ثانيا - عينة الدراسة
75	خامسا -متغيرات الدراسة
85	المطلب الثاني:الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
58	اولا-الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات
61	ثانيا-الادوات الاحصائية والبرامج المستخدمة
62	المبحث الثاني: النتائج والمناقشات
62	المطلب الاول: نتائج تقدير نموذج الدراسة
63	أولا - تحليل خصائص أفراد حسب الجنس
46	ثانيا - تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر
56	ثالثا - تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
66	رابعا - تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
67	خامسا - تحليل خصائص أفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة
86	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج
86	أولا - تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: المهارات القيادية
47	ثانيا - تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: إدارة الأزمات
67	ثالثا: اختبار الفرضيات
87	خلاصة الفصل
98	الخاتمة
49	قائمة المصادر والمراجع
79	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الاستمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والقبالة للدراسة	65
2	معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).	60
3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	61
4	توزيع العينة حسب الجنس.	63
5	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	46
6	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	56
7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	66
8	توزيع أفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة	76
9	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: المهارات الفنية	86
10	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: المهارات الانسانية.	70
11	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: المهارات الإدارية	17
12	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: المهارات الذهنية	37
13	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه المحور الثاني: إدارة الأزمات	47
14	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	67
15	تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات الفنية على إدارة الأزمات	76
16	تحليل الارتباط الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات الإنسانية على إدارة الأزمات	78
17	تحليل الارتباط الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات الإدارية على إدارة الأزمات	97
18	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات الذهنية على إدارة الأزمات	18
19	اختبار التباين التثائي T-test بين محور إدارة الأزمات وبين متغير الجنس	28
20	اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الأزمات وبين متغير الفئة العمرية	28
21	اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الأزمات وبين متغير المؤهل العلمي	38
22	اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الأزمات وبين متغير سنوات الخبرة	38

48	اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الأزمات وبين متغير مستوى الدرجة الوظيفية	23
58	تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لأثر للمهارات القيادية على إدارة الأزمات بمؤسسة الجزائرية للمياه بوحدة الوادي.	24

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أسباب نشوء الأزمة	16
2	مراحل المعالج الأزمة	25
3	مخطط لمراحل الأزمة	27
4	مراحل إدارة الأزمة	29
5	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه فرع الوادي	54
6	نموذج الدراسة	75
7	توزيع العينة حسب الجنس.	36
8	توزيع العينة حسب العمر	46
9	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	56
10	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	66
11	توزيع العينة حسب المنصب في المؤسسة	76

المقدمة العامة

توطئة:

يشهد العالم تطوراً تكنولوجياً ورقمياً مذهلاً ومتسارعاً، مما يتطلب الحاجة إلى قادة لديهم مهارات قيادية تعمل على استيعاب التحديات بشكل إبداعي ومبتكر في ظل الأزمات المتلاحقة حيث تعرف اليوم الجزائر تطوراً زاهراً وشاسعاً في اقتصادها حيث تسعى الانتقال من اقتصاد الربع نحو اقتصاد الكفاءة.

ولاشك في أن كل مؤسسة لها قائد ولكل قائد مهارات خاصة تجعل منه قائد ناجح لأن تلك المهارات هي المفتاح الرئيسي لنجاح مؤسسته في عالم الأعمال، فهي تمثل القدرة على إدارة الفرق والإشراف على العمليات بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة بأفضل الطرق ويمكن القول أن المهارات القيادية هي فن القدرة على التواصل خلال عقد اجتماعات أو إبرام الصفقات أو إدارة أزمة من الأزمات فالمؤسسات جُلها خاصة إن كانت أو عامة معرضة لأزمات عديدة لا بد من قائد فعال يمتلك فن لمعالجة تلك الأزمة أو مهارات مميزة تمكنه من فك خيوط الأزمة الواقعة لهذا أصبح من الضروري وجود مهارات قيادية متعددة وقادرة على الاستجابة والتحدي وعدم الخضوع للقوى والتأثيرات التي قد تفرزها الأزمة.

أولاً-الإشكالية:

وبناء على ما سبق قد يظهر لنا أن المؤسسات الاقتصادية قد تكون عرضة دائماً لعدة أزمات سواء طبيعية غير متوقعة ناتجة عن الكوارث الطبيعية أو أزمات يعود سببها خطأ من المورد البشري ولهذا حتى تكون المؤسسات ناجحة وقوية ومستعدة لتخطي وتحمل الأزمة دون أي خسائر يتطلب منها وجود قائد يتميز بمهارات قيادية لمواجهة كل التحديات والصعوبات والعقبات ومنه نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير المهارات القيادية على إدارة الأزمات بمؤسسة الجزائرية للمياه؟

وتطرح التساؤلات التالية:

- ما مدى تأثير المهارات الفنية على إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير المهارات الإنسانية على إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما مدى تأثير المهارات الادارية على إدارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير المهارات الذهنية على إدارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير تأثير المتغيرات الشخصية على إدارة الازمات للمؤسسة الجزائرية للمياه؟

ثانيا-الفرضيات:

وللإجابة على الاسئلة يتم طرح الفرضيات التالية:

1-الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير بين المهارات القيادية وإدارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة.

2-الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير للمهارات الفنية على إدارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير للمهارات الإنسانية على إدارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة.
- لا تأثير للمهارات الادارية على إدارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير للمهارات الذهنية على إدارة الازمات بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية على إدارة الازمات للمؤسسة الجزائرية للمياه.

ثالثا-أهداف الدراسة:

- ابراز دور المهارات القيادة في إدارة الازمات
- تقديم توصيات فيما يخص مهارات القائد وكيفية مساعدة هذه المهارات حل الازمات
- التعرف على مختلف ابعاد مهارات القيادة
- الاطلاع على اهم التحديات التي من الممكن ان تواجه إدارة الازمات

ربعا-أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

- قد تفيد هذه الدراسة المهتمين بمجال القيادة والنهوض بواقع القيادة ونجاحها
- يعتبر موضوع المهارات القيادية من أكثر المواضيع رواجاً في مجال إدارة الاعمال
- تسعى هذه الدراسة إلى تمهيد الطريق امام الباحثين لتوسع في دراسة المهارات القيادية وفهم دورها الفعال في حل الازمات

خامسا-منهج الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليل، حيث تم الاستعانة بمجموعة من المراجع والكتب المتخصصة في مجال الموضوع والتي تناولت موضوع المهارات القيادية، إدارة الازمات بالإضافة إلى مختلف المقالات والمجالات الحديثة وتقارير المنظمات والقيام بدراسة حالة على مستوى مديرية الجزائرية للمياه، ثم الاعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، اما في المعالجة والتحليل المعطيات فلقد تم الاستعانة ببرنامج spss.

سادسا-حدود الدراسة

من اجل تحقيق الهدف من الدراسة قمنا بوضع الحدود الموضوعية، الحدود المكانية والحدود الزمانية كالتالي:

1. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على ابراز دور المهارات القيادية للمؤسسة الجزائرية للمياه من خلال ابعادها الفنية الإنسانية، فنية، إدارية، ذهنية
2. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي
3. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال 2025/02/23 إلى غاية 2025/03/20.

سبعا-صعوبات الدراسة

- الصعوبة في استخراج الوثائق المتعلقة بالوضعية الاقتصادية بالمؤسسة.
- الصعوبة في التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة.

ثامنا-هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين وفق منهجية IMRAD حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، قسمنا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية والمهارات القيادية والازمات الاقتصادية، وتم في المبحث الثاني تقديم الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا وما يميزها عن دراستنا الحالية.

أما في الفصل الثاني تناول الدراسة التطبيقية، حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة، والمبحث الثاني تناولنا عرض وتحليل النتائج ومناقشة الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمهارات
القيادية وإدارة الأزمات

تمهيد:

تعتبر القيادة من أهم المرتكزات التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، حيث تعتمد على قدرات القائد في توجيه الفريق واتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعد المهارات القيادية الاستراتيجيات التي تساعد القادة على إتخاذ القرارات الصائبة و تعمل على ترشيد الموارد بكفاءة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة بأفضل طريقة ممكنة، وتتضح أهميتها في أوقات الأزمات حيث تصبح المنظمات في حاجة ماسة إلى الاستجابة السريعة وحلول إبداعية في هذا الظرف يصبح القائد الفعال قادر على اتخاذ القرارات الصائبة والتحكم في الموارد بذكاء مما يتيح تجاوز الأزمة وتقليل أثارها السلبية، وبالتالي فإن إمتلاك المهارات القيادية والإدارية الفعالة يعد ضرورة لضمان استمرارية الاعمال وتعزيز مرونتها في مواجهة التحديات.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول المهارات القيادية وإدارة الأزمات

ضفر مفهوم القيادة الإدارية باهتمام العديد من الباحثين وخاصة الإدارات باعتبارها من أهم الأسس المحفزة في بيئة العمل لما لها من تصنيفات، كما يمكن القول أن لمهارات القيادة دور فعال في حل الأزمات في المنظمة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية الإدارية

تعد القيادة الإدارية من أهم العناصر الواجب توفرها لنجاح المنظمة، فهي تجمع بين العلم والفن لتوجيه القوة العاملة لتحقيق أهداف المنظمة والظفر بالتميز.

أولاً- ماهية القيادة الإدارية

1- مفهوم القيادة الإدارية

تعددت تعريف القيادة الإدارية، وسنعرض في دراستنا أهم هذه المفاهيم فيما يلي:

عرفها إبراهيم المنيف " نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"¹

وعرفت أيضا بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"²

في حين عرفها آخرون بأنها "قدرات وإمكانات للتأثير في الأفراد والزامهم بتحقيق أهدافهم وقدراتهم على تأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف، وهي مجموعة من الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد، ويؤثر بها على الآخرين، وذلك بغية الوصول للأهداف المنشودة"³

¹ بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسييلة، 2024/2013، ص 11.

² د. إبراهيم علي احمد، د. إبراهيم علي سليمان ارحمه، دور القيادة الادارية في ادارة لآزمات، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد 21، 2023، ص 9.

³ عقوني محمد، مهارات القيادة والإدارة الشاملة، ط1، بدون دار نشر، 2024، ص 2

عموما يمكن القول ان هناك تباين واختلاف في الآراء حيث يرى بعض الباحثين ان القيادة الإدارية سلوك وتوجه ويعتبر كمؤشر لمعرفة نوع الجهد المبذول بهدف تحسين الأداء في حين يرى اخرون انها عبارة عن أداة لبث روح التعاون والتالف بين العاملين في المنظمة.

2- أهمية القيادة الإدارية:

تعد أهمية القيادة الإدارية كبيرة ومحورية في نجاح أي منظمة وتشمل:

أ- **من الناحية التنظيمية:** من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث والتجارب واستخلصها علماء الإدارة من المرونة العملية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة.

ب- **الناحية الإنسانية:** يبرز دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكوين علاقة إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين ورؤسائهم واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة واشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، ويحفز العاملين على العمل بحماس وتقديم اقصى طاقاتهم في العمل واشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

ت- **الناحية الاجتماعية:** فالقيادة كظاهرة اجتماعية في المنظمة وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الرياضية، الثقافية، الترفيهية من اجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، الا ان القيادة تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلا في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم، واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.

ثانيا - المهارات القيادية

1- تعريف المهارات القيادية

تعد من الركائز الأساسية لتحقيق النجاح في أي مجال، حيث اختلف الباحثين في حصر تعريف موحد لها ومن اهم هذا التعاريف نذكر:

تعريف المحياوي للمهارات القيادية بأنها: "سلوكيات ادائية شاملة لمجالات العمل الجماعي يمارسها القائد الإداري، بحيث يكون من خلالها على احداث التأثير في الاخرين وتحقيق الأهداف التي يسعى اليها بكفاءة وفاعلية"¹

وتعرف "هي القدرة على احداث الموائمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق اهداف الفريق"²

كما تعرف ايضا "مجموعة من القدرات والكفاءات التي يتسم بها المدير للقيام بسلوك يومي مستثمرا وموظفا مهاراته الإدارية، والادراكية، والذاتية (الشخصية) والإنسانية والفنية بالتعامل مع الموظفين، لإنجاز اعمال ومهام في الخدمة الأهداف المحددة، كما انها مكتسبة ونامية"³

في حين يعرفها اخرون بأنها " الأدوات اللازمة لكل قائد ناجح يسعى لتحقيق اهداف الإدارة التي يعمل فيها للوصول إلى النجاح المنشود في ظل وجود التطور الفني والتقدم العملي والتغيرات البيئية المحيطة، مع قدراته على التفاعل والتعاون ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية، وتمكنه من التأثير في سلوك العاملين ودفعهم للعمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة التي يعملون بها".⁴

¹ اريج بنت محمد التويجري، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد46، 2022، ص 313.

² سهل ناصر سهل الحكمي، د. محمد حامد محمد البحيري، فعالية برنامج لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية لتحقيق مستهدفات استراتيجية منطقة عسير، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، عدد 2022، ص 492.

³ هاجر حسين نصر الله الدقس، درجة ممارسة القيادة اللازمة لإدارة الازمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الاوسط، عمان ، 2022، ص6

⁴ حنان فلاح جهيم لمطيري، مهارات القيادة لدى التلاميذ المرحلة الثانية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التربية، جامعة القاهرة، 2020، ص53.

وعموما يمكن القول ان المهارة القيادة عبارة عن خصال أو سمات واجب توفرها سوء فطريا أو مكتسبة بغرض التأثير على المرؤوسين لتحقيق اهداف المنظمة.

2- تصنيفات المهارات القيادية:

يرى باحثين وعلماء في مجال تنمية المهارات القيادية إمكانية تصنيف المهارات القيادية إلى أربعة أنواع التي تتمثل في:

أ- **المهارة الفنية:** تتطلب توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية والتي يتطلب نجاح العمل الإداري، وتتعلق المهارات الفنية أيضا بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، كما تعرف بأنها المعرفة المتخصصة من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب.¹

ب- **المهارة الإنسانية:** هي المتعلقة بكيفية التعامل مع أنواع مختلفة من المرؤوسين والجماعات، والقدرة على التواصل مع المرؤوسين بالطريقة الأنسب، والقدرة على إيجاد التقاهم المتبادل ومعالجة مشاكلهم.²

ت- **المهارة الذهنية:** تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل على المجتمع الذي تعمل في إطاره، بما في ذلك الدور القيادي الذي يؤديه القائد الإداري.³

¹ د. صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري اقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد 22، 2015، ص44.

² د. خلود علي عريبي، د. ميثم عباس إبراهيم، المهارة القيادية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المراكز البحثية، مجلة العراقية للمعلومات، العدد1، المجلد 24، 2023، ص58.

³ د. باسم فيصل عبد نايف، د. خالد عبد الله إبراهيم وآخرون، المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في التزام التنظيمي، مجلة اقتصاديات الاعمال، العدد1، 2021، ص314.

ث- **المهارة الإدارية:** هي المهارات التي يمتلكها القائد مثل المعرفة والخبرات في مجال تخصصه والتي تنعكس على تقبله لأداء المهام بكل سهوله، وتشمل المعرفة جميع التخصصات والمعلومات والتقنيات التي تخدمه في مجال العمل بكل سهوله ومرونة.¹

3- مراحل اكتشاف وانتقاء القائد

يكن جوهر القيادة في القدرة على التأثير في المرؤوسين، مما يستوجب اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب حيث تسمى هذه المرحلة باكتشاف وانتقاء المهارات وهي كالتالي:²

مرحلة التنقيب: هي مرحلة التي يتم فيها تحديد مجموعة من الأشخاص المطلوب دراسة واقعهم من كل النواحي ثقافية، سياسية، له ولأفراد عائلته)

مرحلة التجريب: يتم فيها اختبار وتمحيص المجموعة ووضعها مسبقا لكشف جوانب القصور في الشخصية

مرحلة التأهيل: يتم فيها إعداد القادة واختيار البرامج التدريبية المناسبة

بعدها تأتي مرحلة التكيف ومرحلة التمكين اخر مرحلة يتم فيها تعويض المهام التي تناسب مع القبلات القيادية.

¹ عبد العزيز بن مصلح الحربي، تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية على قيادات المركز الوطني للأرصاد، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2023، ص 237.

² بوشق عميري خولة، لكل نهاد، أثر المهارات القيادية للمرأة في مجال العلاقات العامة الحديثة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمه، 2022، 2023، ص 36.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

أولاً- الإطار الأزمة

تعتبر الأزمات من أخطر التحديات التي تطرأ على المؤسسة فلا توجد مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها الا وتعرضت لازمة وعليه سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم الأزمة وتحمله من خصائص وتصنيفات.

1- مفهوم الأزمة

لقد ظهرت عدة تعريفات ومصطلحات للأزمة نذكر أهمها:

تعريف الأزمة لغويا:

"تعني اللحظة الحاسمة أو الفترة الحاسمة لمرض معين ويرتبط بالفترة التي يمكن ان يتطور فيها نحو التحسن أو التراجع"¹

اما اصطلاحا " هي الشدة والقحط والضيق وقلة الحاجة في كل شي"

تعريف قاموس رندا " بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها احداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير"²

كما عرفت " هي خلل يوتر تأثيرا ماديا على النظام كله كما انها تهدد الافتراضات التي يملئ عليها النظام"³

في حين عرفها اخرون بأنها "حدث يكون له تأثير شديد في المنظمة ووظائفها وجمهورها الأساسي، وإذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة صحيحة، فإنه يهدد قواعد المنظمة الأساسية، ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها، والحفاظ على شرعيتها وسمعتها"⁴

ومكن استخلاص من التعاريف السابقة ان الأزمة مجموعة من المشاكل المتراكمة بفعل الوقت وأصبحت أزمة.

¹ رداً مسعودة، التخطيط الاستراتيجي احدى اليات إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال، العدد 2، 2020 ص21.

² أوليدي مريم، استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2018/2019، ص11

³ عواطف شاكر، اثر نقل المعرفة في المستقبل إدارة الأزمات للمنظمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد32، ص236.

⁴ مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الأزمات في منظمات الاعمال، ط1، دار ابن نفيسة، 2019، ص12.

2- خصائص الأزمة

ويمكن تحديد خصائص الأزمة فيما يلي:¹

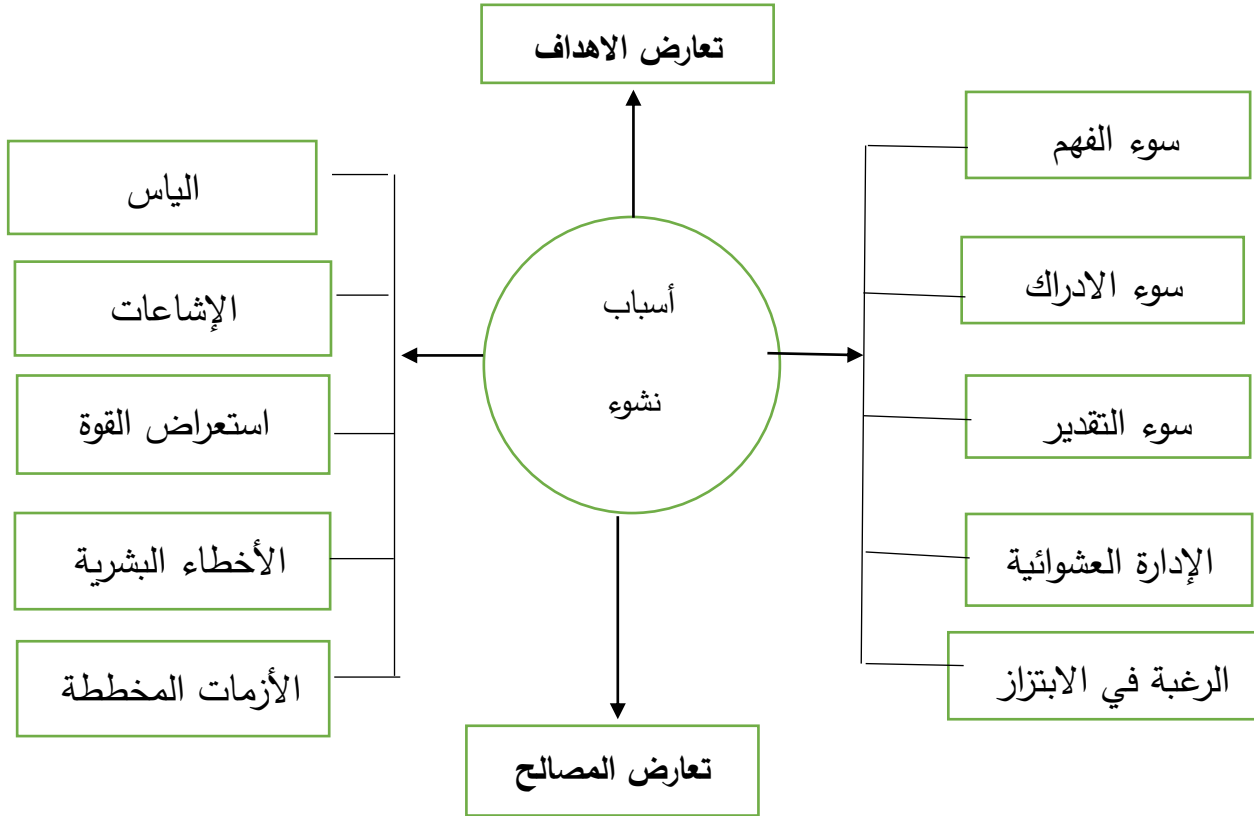
- المفاجأة العنيفة عند انفجارها واسقاطها لكل الاهتمام من جانب الأفراد والمنظمات المتصلة بها أو المحيطين بها.
- التعقيد والتشابك، والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها واسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لمتخذ القرار.
- سيادة حالة من خوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي تتضمنها الأزمة، والتي تضم جانب منها ما يلي:
- انهيار المنظمة التي حدثت بها الأزمة وانهيار مصالحها ومكاسبها وحقوقها
- انهيار سمعة، متخذ القرار وكرامته داخل المنظمة التي حدثت بها الأزمة، وفقده لمركزه الإداري المرموق وما يحصل عليه من مزايا.
- اشتداد جبهة المواجهة واتساعها ليشمل عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن تجرؤ على كشف حقيقة نواياها قبل حدوث الأزمة.
- الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة.

¹ قهواجي امينة، محاضرة في دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، ص304

3-أسباب نشوء الأزمة

وفيما يلي أسباب مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها الشكل التالي:

الشكل رقم 01: أسباب نشوء الأزمة



المصدر: سامي سليم، "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية

التجارة، عين شمس 2013، ص72

وفيما يلي عرض لكل منها بشيء من الإيجاز:¹

أ- **سوء الفهم:** يمثل أهم أسباب نشوء الأزمات فإن مثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي تواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقتها ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج.

¹ سامح احمد زكى الحفني، إدارة الازمات، ص14,15.

ب- **سوء الإدراك:** يشمل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريق هذه يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة ناجماً عن انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة

ت- **سوء التقدير والتقييم:** يعتبر من أكثر أسباب نشوء الأزمات وخاصة في حالة الاصطدام العسكري الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يفسر عن سوء تقدير للموقف وتزداد التوازنات واختلالات إذا أستغل الطرف الآخر نظيره فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تفقد الطرف الأول توازنه فيختل تفكيره ويلجأ إلى أساليب عشوائية تتمخض بأزمة مدمرة يصاحبها غالباً ضغوط عنيفة تطيح بالكيان.

ث- **الإدارة العشوائية:** هي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يملكه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط وينشأ هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله.

ج- **الرغبة في الأبتزاز:** ويقوم هذا على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه والتي يمكن معالجتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطاً واشد ضرر لتصبح هذه التصرفات الجديدة مصدراً لتهديد وابتزاز جديد له وإجباره بالقيام بالتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر.

ح- **تعارض الاهداف:** وقد يحدث ذلك بين منفذ القرار ومنتخذ القرار في الكيان الإداري مما يخضع هذا الكيان للتأثيرات المتعارضة للطلبات كل طرف وتعرضه للانهايار تعارض الاهداف بين صانع القرار ومنتخذ القرار والمنفذ والمستفيد أو المستفيدين واختلاف الرؤي بين قد يؤدي إلى نشوء أزمة .

خ- **اليأس:** اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها منتخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى أن الأزمة التي يسببها هذا الباحث مع أنها أزمة احباط ويأس حيث يفقد منتخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين القرار والكيان الإداري الذي يعمل فيه.

د- **الشائعات:** الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا¹.

ذ- **استعراض القوة:** ويتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تساهم في إحداث الأزمة، ومن أمثلة هذه الأزمات، أزمة الصواريخ الكورية.

ر- **الأخطاء البشرية:** وهي أحد أسباب نشوء الأزمة سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل بل قد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة تكشف عن خلل في الكيان الإداري وكذلك اليأس والإحباط أمام شعور الأفراد بالاغتراب وفقد القدرة على العمل والانجاز والتطوير.

ز- **الأزمات المخططة:** ويطلق عليها الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة

¹ عبد المجيد قدرى، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، 2011، ص 100

س- **تعارض المصالح:** حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تأزيم المواقف سعياً وراء تعظيم المكاسب مما يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم القدرة على إيقاف تداعياتها.

4- تصنيف وأنواع الأزمة

أ- تصنيف الأزمة من حيث محور وموضوع الأزمة

حيث يمكن تصنيف الأزمة إلى ثلاث أنواع وهي:

- **أزمات مادية:** هي أزمات ذات طابع اقتصادي، مادي، كمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.
- **أزمات معنوية:** وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي غير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا وِمن رؤية، بل يمكن الشعور بها.
- **أزمات تجمع بين المادية والمعنوية:** وهذا النوع كثير ما نلمسه في المشكلات الدولية والمحلية مثل أزمة كورونا، ومعنوي الذي تحدثه في نفس المحيطين بها.¹

ب- تصنيف الازمات من حيث طبيعة الحدوث

- قسمت معظم الدراسات الازمات حسب طبيعة الحدوث إلى قسمين:

- **ازمة بفعل الانسان:** وهي تلك الازمات الناتجة عن فعل انساني مثل: الغزو العسكري، إرهاب.... الخ.
- **ازمة طبيعية:** وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل والبراكين، الجفاف.

- تصنيف الازمات من حيث درجة شدتها

وتنقسم إلى صنفين هما:

- **ازمة عنيفة:** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تعصف بالمؤسسة، ويكون تأثيرها تأثيراً عنيفاً، فهي تؤثر في كل مكونات المؤسسة في مستوياتها المختلفة، ولا يمكن ان تتجح

¹ إبراهيم نور الهناء، بوجعدار الهام، فراح الياس الهناني، إستراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والاعمال JFBE، العدد 1، 2019، ص 573.

المؤسسة في إدارة هذا النوع من الازمات الا من خلال التركيز في افقاد الأزمة لقوة الدفع الخاصة بها، والعمل على تجزئة هذه الأزمة وتقنياتها، والتعامل مع كل الإستراتيجيات والتكتيكات والإجراءات التي تناسبها.

• **أزمة خفيفة:** هي الأزمة ذات تأثير ضعيف، كالأزمات الناجمة عن بعض الاشاعات المفضوكة.

- أزمات وحيدة أو متكررة

- **الازمات الوحيدة:** وهي أزمات فجائية، غير دورية وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي اليها.
- **الازمات المتكررة:** وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها، وبدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة وما هي درجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها.

- تصنيف الازمات من حيث المظهر وتقسم الى:

- **الأزمة الزاحفة:** وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسومة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.
- **الأزمة العنيفة الفجائية:** وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.
- **الأزمة الصريحة العلنية:** وهي أزمة لها مظاهر صريحة علنية ملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
- **الأزمة الضمنية أو المستترة:** وهي من أخطر أنواع الازمات وأشدّها تدميرا للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها، أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.

- تصنيف الازمات من حيث المظهر

وفقا لهذا التصنيف تقسم الى:¹

- **ازمة محلية:** تتعلق بدولة واحدة المنشأ، أو المنشأة بعينها تتطلب معالجة محلية.
- **ازمة إقليمية:** تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها.
- **ازمة دولية:** تتعلق بعدة دول اجنبية، وتتطلب تنسيقا وجهودا دولية.

من حيث القصد: وتنقسم الى:

- **أزمات عمدية:** تصنعها احدى القوى وتنفذها لتحقيق اهداف معلومة
- **ازمة غير عمدية:** وانما نتيجة افعال وسوء تقدير
- **أزمات قضاء وقدر:** ولا حلية للإنسان فيها.

ثانيا- اساسيات إدارة الأزمة

تعتمد إدارة الأزمة بشكل كبير على مدى نجاعة المورد البشري في تخطي الازمات حيث ان القيادة الناجعة تنعكس بشكل إيجابي واخر سلبي على إدارة الأزمة ومنه سنسعى في هذا المبحث إلى عرض مجموعة من مفاهيم إدارة الأزمة وما بها من مرحل بالإضافة إلى عرض مختلف استراتيجيات وأساليب التعامل مع الأزمة.

1- مفهوم إدارة الأزمة

تعرف "هي طريقة المتبعة ضمن السياسات والإجراءات والهياكل الموحدة، وذلك لتوقع وتخفيف وإدارة التعافي من احداث الأزمة، حيث ان الناس في مناصبها الإدارية تتأثر في المقام الأول من خلال هياكل التقرير المباشر من قبل أولئك في المناصب القيادية"²

وتعرف أيضا بأنها "كيفية التغلب على الازمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الازمات هو علم الإدارة وتحقيق

¹ بن عبد الله بن ذهبية أرسلان، قطاف مديحة، أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الادوية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، 2020/2021، ص 41، 42.

² براهيم علي احمودة، د. إبراهيم علي سليمان ارحمه، دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد 21، 2023 ص 12.

التوازنات والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المختلفة وبحث اثارها في كافة المجالات " ¹

كما يكمن القول "انها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الاتي: ²

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل

2- مراحل إدارة الأزمة

النموذج الأول: يقترح هذا النموذج أربعة مراحل لحل الازمات هي: ³

أ- **تقدير الموقف الأزموي:** من خلال تحديد تصرفات القوى الصانعة والقوى المعارضة لها، وتناسب القوى بينها، وما وصلت اليه الأزمة من نتائج والمواقف المحيطة بها، وعموماً يمكن تقدير الموقف الأزموي عبر الأساسية التالي:

- تحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة
- صد عناصر القوى التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة
- تحديد القوى الداعمة والمؤيدة للأزمة
- تحديد الأسباب والطريقة التي صنعت بها الأزمة

ب- **تحليل الموقف الأزموي وذلك باعتماد على أدوات قياس وتحليل منها**

- تحليل العلاقات الارتباطية للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي
- تحليل مواطن القوة والضعف لدى القوى الصانعة للأزمة والمعارضة لها.

¹ اية رياض العبد القادر بورزان، إدارة الازمات، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص25.

² نداء محمد باقري الياسري، إدارة الازمات، ط1. دار الصفاء لنشر، عمان ، 2024، ص43

³ بودوشة مريم، دور القيادة في إدارة الازمات داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ام لبواقي 2016/2017، ص45.

• تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وتكاليف وأعباء استمرارها ومدى تأثير ذلك على الكيان الإداري.

ت- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها مع اجراء التعديلات الضرورية أولاً بأول وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- تحديد أماكن الارتكاز وقواعد الانطلاق
- تحديد المناطق الآمنة لحماية قواعد الانطلاق وحاجز لامتناس الصدمات ومناطق التفريغ الضغوط .
- تحديد أسباب الأزمة المتعلقة برموز النظام والتضحية بها عند وصول الأزمة إلى مرحلة ما.
- تحديد خطة امتناس الأزمة من خلال التوافق مرحليا مع مطالب القوى الصانعة للأزمة.

• توزيع الأدوار على الفريق المكلف بمواجهة الأزمة والتأكد من استيعابها.

• توفير الإمكانيات الضرورية للمواجهة.

• تحديد توقيت بدء العملية وتنفيذها بشكل فعال.

ث- التدخل لمعالجة الأزمة: وتتم عبر ثلاثة أنواع من المهام هي الأساسية والثانوية والتكميلية حيث تقوم المهام الأساسية على مواجهة السريعة واستيعاب الموقف وتحويل المسار الخاص بالقوى الصانعة للأزمة، اما المهام الثانوية فترتكز على تهيئة المسرح الأزموى وتوفير الدعم لفريق إدارة الأزمة ويعمل النوع الأخير على إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة بما في ذلك تحسين صورة المشكلة من خلال الأزمة حول فريق المهام الأزموية .

النموذج الثاني: ظهر نموذج "mitroff" في 1994 وعرف أيضا بنموذج (المحفظة لـ mitroff)، يصنف هذا النموذج مراحل إدارة الأزمة إلى خمسة وهي:¹

أ- مرحلة الرصد واكتشاف الإشارات المبدئية للإنذار المبكر: ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من المؤشرات الإنذار المبكر التي تتنبأ بإمكانية وقوعها، وفي هذه المرحلة يتم الانتباه لهذه المؤشرات التحذيرية واكتشافها ورصدها واستشعارها .

ب- الاستعداد والأساليب الوقائية الملائمة: التحضيرات المسبقة لأساليب التعامل مع الأزمة المتوقع وقوعها لتقليل اثارها السلبية، واكتشاف مواطن الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل وقوع الأزمة، وتشكيل والتخطيط الممنهج لمنع وقوع الازمات.

ت- احتواء الاضرار والحد منها: لا يمكن منع التأثير السلبي للازمات، ولكن يمكن احتواء وتقليل الآثار والاضرار السلبية والحد منها، بتنفيذ خطط المراحل السابقة للحيلولة دون تفاقم الأزمة والحد من اضرارها ومنع انتشارها، واحتواء وعلاج الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة لتقليل الخسائر، وعزل الأزمة عن بقية إدارات المنظمة لمنع انتشارها .

ث- استعادة النشاط: هذه مرحلة إعادة التوازن حيث توفر المنظمة خطط طويلة وقصيرة الاجل لاستعادة الأوضاع ومستويات النشاط لما كانت عليه قبل الأزمة، حيث تحتاج المنظمة قدرات وإمكانيات كبيرة ودعما فنيا وإداريا وماليا لإنجاز إجراءات مرحلة إعادة التوازن.

ج- الإفادة والتعلم: هذه المرحلة الأخيرة وتتضمن إعادة تقييم ما انجز في المراحل السابقة والتغذية الراجعة، ومراجعة الدروس والخبرات السابقة للمنظمة وخبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات لإفادة منها.

¹ هيجر ليلي نصر الله الدقس، درجة ممارسة القيادة للأزمة لإدارة الازمات من قبل مديري المدارس في لواء قسبة مادبا من وجهة نظر المعلمين، مرجع سابق الذكر، ص12.

الشكل رقم (02): مراحل المعالج الأزمة



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

النموذج الثالث: يقسم هذا النموذج للمراحل الى:

يقترح هذا النموذج ثلاثة مراحل والتي بناء عليها يتحدد الإجراءات والأساليب اللازمة لتقليل السلبية في الأزمة والاستفادة من إيجابيتها، وهي:¹

أ- **مرحلة ما قبل الأزمة:** هي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، بحيث تتبلور وتتفاقم حتى تنتج الأزمة، وهي تتطلب عددا كبيرا من الإجراءات والاستعدادات التي تساهم في التعامل الإيجابي مع الأزمة، بمعنى المرحلة التي تتضمن كل التدابير الوقائية التي تعمل على تلاقي حدوث الأزمة ومن هذه الإجراءات نذكر:

- تشكيل فريق إدارة الازمات مع تحديد واجباته ومهام كل عضو
- تحديد احتياجات المؤسسة
- تحديد الازمات مع تحديد واجباتها ومهام كل عضو
- تحديد احتياجات المؤسسة
- تحديد الازمات الأكثر احتمالا لضرب المؤسسة
- تطوير نظم الاتصال

ب- **مرحلة اثناء الأزمة:** تتضمن هذه المرحلة كل التدبير اللازمة لتحقيق أكبر قدر من النتائج الممكنة، حيث يتولى فريق إدارة الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط المحددة له مسبقا، وفي هذه المرحلة ينصح استخدام:

- أسلوب فريق العمل

¹ العيداني حبيبة، محاضرات في مقياس إدارة الازمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2018/2029، ص50، 49.

• أسلوب العصف الذهني

• أسلوب شجرة القرار

ت- **مرحلة ما بعد الأزمة:** تتضمن هذه المرحلة كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة من نتائج، فإدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الأزمة، واخمادها وانما تمتد إلى ما بعد الأزمة، حيث ينبثق منها أربعة مراحل والتي نوردتها فيما يلي:

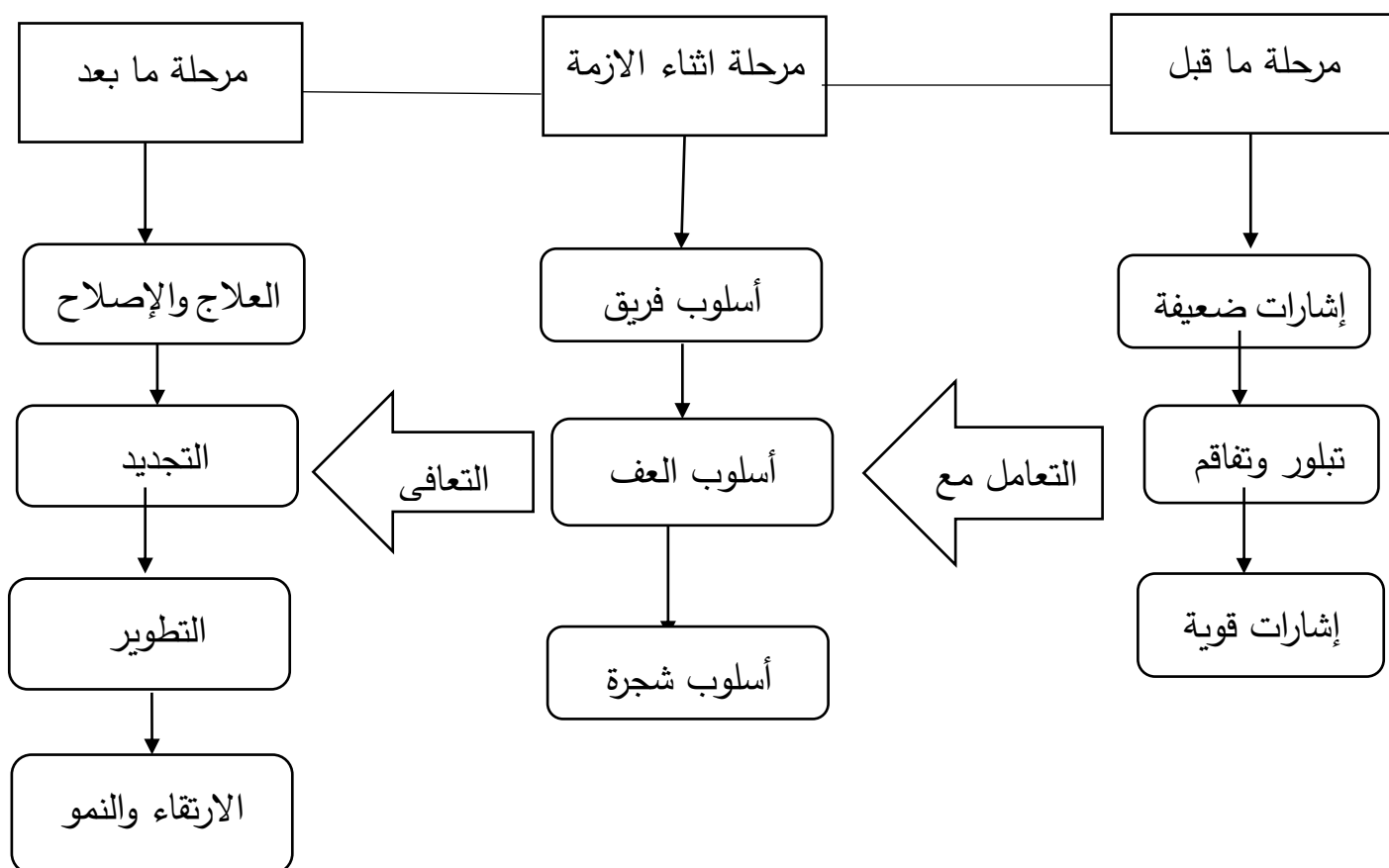
✓ **مرحلة العلاج والإصلاح:** هي المرحلة التي تركز على إزالة الآثار والانعكاسات السلبية التي خلفتها الأزمة، والعمل على طي الماضي والاتجاه إلى المعالجة والإصلاح.

✓ **مرحلة التجديد:** وهنا يتم التركيز على أهمية اعتماد واستخدام أساليب جديدة في التفكير، كما يتم في هذه المرحلة التركيز على أهمية التجديد من أجل البقاء، الأمر الذي يتطلب أحداث تغييرات بسيطة وأخرى جوهرية في فلسفة المؤسسة وثقافتها.

✓ **مرحلة التطوير:** تركز هذه المرحلة على بناء نظم ونماذج جديدة، وتكون أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأداء، وأكثر فعالية في توفير بيئة عمل ذات جودة عالية.

✓ **مرحلة الارتقاء والنمو السريع:** تركز الإدارة هنا على رسم وتحقيق الرؤى الاستراتيجية وتحقيق فلسفة المؤسسة ورسالتها بكل أبعادها وعناصرها، ففي هذه المرحلة يجري البحث عن السبيل والأساليب والمداخل التي ترتقي أداء المؤسسة في كل الجوانب كما يجري البحث عن استراتيجيات التي تحقق نمواً سريعاً للمؤسسة.

الشكل رقم (03): مخطط لمراحل الأزمة



المصدر: من اعداد الباحثين

3- إستراتيجيات إدارة الأزمة

تتطلب إدارة الأزمة اتباع استراتيجيات فعالة تهدف إلى احتوائها والتقليل من تأثيرها والعمل على التعافي منها حيث يمكن تطبيق الاستراتيجيات وفقا لطبيعة الأزمة وحجمها ومدى تأثيرها على المؤسسة، اذ نبرز فيما يلي اهم الاستراتيجيات للإدارة الأزمة:¹

أ- **استراتيجية تغيير المسار:** تستخدم للتعامل مع الازمات الشديدة التي يصعب احتوائها، وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج

ب- **استراتيجية تفتيت الأزمة:** تعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطار المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم اثر

¹ مسعودي محمد الأمين، لعرجان قويدر، إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2018/2019، ص41

الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وافقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كقنابات والأحزاب

ت- استراتيجية تفريغ الأزمة: من انجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات، اذ ان الأزمة بتحقيقاتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فإنه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة

ث- استراتيجية الاحتياطي التعبوي: تلجأ إلى هذه الاستراتيجية المؤسسات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكنها من مواجهة أزمة النقص بالموارد الخام

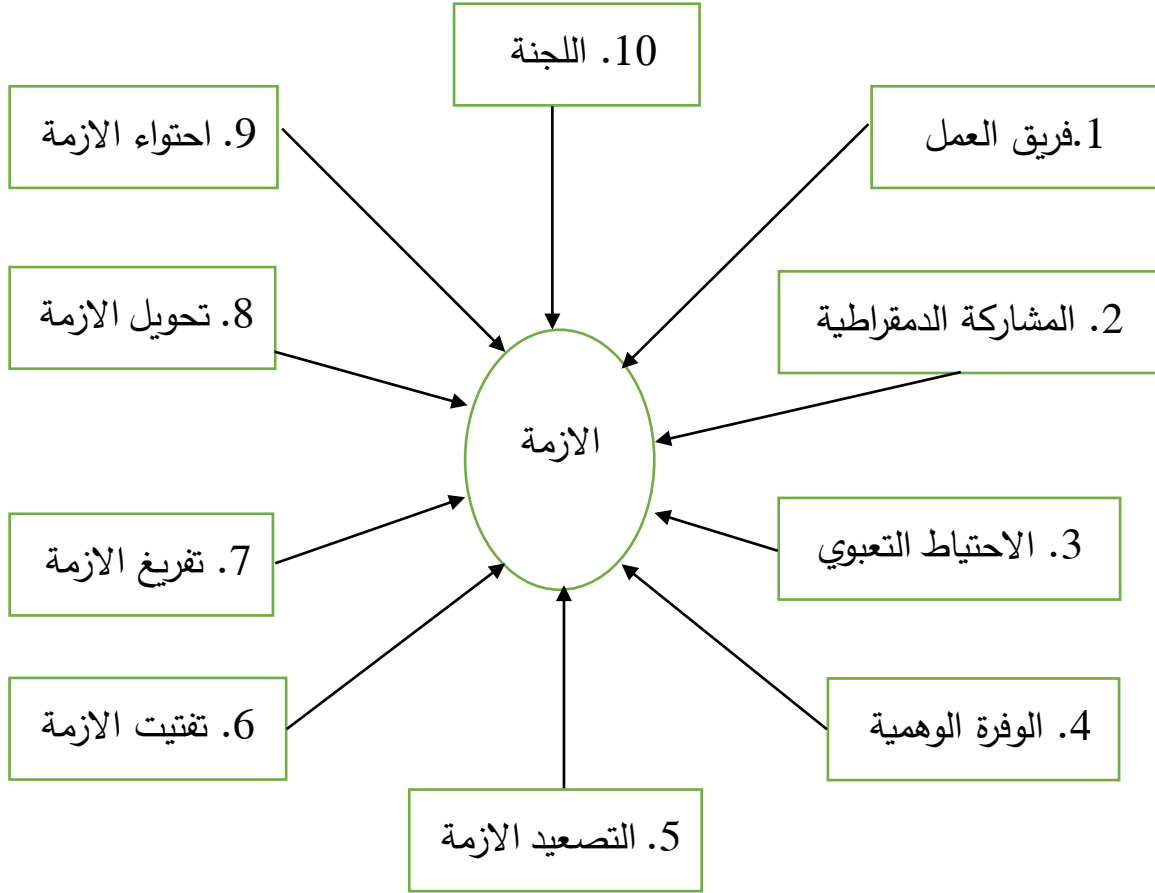
ج- استراتيجية المشاركة الديمقراطية: هذه الاستراتيجية شديدة التأثير عندما تتفوق الأزمة بالعنف البشري، وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي، السياسي والاجتماعي، الحر.

ح- استراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا: وتسمى أيضا استراتيجية " التفجير الداخلي للأزمة" أو " بالصدام المباشر" وتستخدم حينما ترى المؤسسة ان هناك خطرا مدمرا للمؤسسة ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ المؤسسة إلى تفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها.

خ- استراتيجية الوفرة الوهمية: وهي احدى الطرق النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الازمات العنيفة، السريعة ومتلاحقة الاحداث والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفزع. ويحفز عوامل الأزمة كالأزمة التمويلية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية.

وللفهم الجيد للاستراتيجيات نقترح الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مراحل إدارة الأزمة



المصدر: احمد ماهر، ادارة الازمات، دار الجامعية للنشر، مصر، ط1، 2016، ص 101.

4- أساليب إدارة الأزمة

يقصد بها تلك الطرق التي تستخدمها المؤسسة في سبيل الخروج من الأزمة، تختلف أساليب معالجة الأزمة باختلاف زمن الأزمة ومكان تواجدها وبالظروف المحيطة حيث تدار الأزمة بالأساليب التالية:¹

أ- أسلوب التساوم الاكراهي: وهو مجموعة من التصريحات والافعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف اظهار الحزم اتجاه الطرف الاخر، وذلك من خلال التهديد باستخدام القوة، ويجب عند اتباع هذا الاسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات، وان يكون استخدامه في حدود محسوبة والا امتد أثره عكسيا على الطرف الاخر.

¹ مسعودي محمد الأمين، لعرجان قويدر، إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ص39.

ب- **أسلوب التساوم التوفيقى:** وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف.

ج- **أسلوب التساوم الاقناعي:** إن الاختصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث إن الاستخدام الأسلوب الاكراهي وحده قد يؤدي إلى القيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما أن اتباع أسلوب التساوم وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الاضرار بمصالح المؤسسة، ولذا يجب على القيادة التي تتفاعل مع الإدارة الأزمات الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق.

د- **أسلوب النعامة:** وسميا هذا الأسلوب بنعامة نتيجة الشعور بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة، حيث يتم الهروب من المواقف، وتختلف اشكال الهروب وتأخذ صورا مختلفة منها

- الهروب المباشر: ترك الأزمة، والاعتراف بعدم القدرة عليها أو الفشل في مواجهتها
- الهروب الغير مباشر: وذلك عن طريق اصطناع المواقف التي تظهر ان القائد بعيدا عن المسؤولية اثناء الأزمة ومن ثم التنصل من المسؤولية عن طريق القاءها على الآخرين.
- هـ- **أسلوب القفز على الأزمة:** ويتمركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة بشأنها، ويؤدي ذلك إلى تجاهل وتناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضا، حيث يعتقد أن الأزمة قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

وفقا لمختلف الأبحاث والدراسات التي تم الاطلاع عليها، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الدراسات التي عالجت موضوع بحثنا " دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات" الذي يعتبر من المواضيع المهمة في وقتنا الراهن نظرا لما يقدمه من إنجازات تخدم المؤسسات، سنذكر في هذا المبحث الدراسات التي تهتم بمواضيع المهارات القيادية وإدارة الأزمات سواء العربية أو الأجنبية.

المطلب الأول: عرض الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية وإدارة الأزمة

أولاً- دراسات متعلقة بالمهارات القيادية

1- دراسات عربية:

أ- دراسة عميري خولة، وآخرون، أثر المهارات القيادية للمرأة في مجال العلاقات العامة الحديثة، 2023/2022:¹

تهتم هذه الدراسة إلى بتحديد العلاقة بين المهارات القيادية للمرأة على مجال العلاقات العامة الحديثة دراسة حالة في الإدارة المحلية لولاية قالمة، حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في:

كيف تساهم المهارات القيادية للمرأة في مجال العلاقات العامة الحديثة؟

والتي منها انبثقت عدة اهداف نذكر منها:

التعرف على السلوك القيادي الذي تتبعه المرأة في مجال العلاقات العامة وخاصة الحديثة منها، الكشف على كيفية تأثير المرأة على مجال العلاقات العامة الحديثة، اطلاع على أهم التحديات التي من الممكن ان توجه المرأة في المناصب الإدارية، ومن اجل التحقيق من هذه العلاقة بين المهارات القيادية للمرأة والعلاقات العامة الحديثة، حيث اعتمدت الدراسة على استبيان يتكون من 13 عبارة، في حين تم تحليل هذه البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

¹ عميري خولة، لكحل نهاد، اثر المهارات القيادية للمرأة في مجال العلاقات العامة الحديثة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، 2023/2022

ومن أهداف هذه الدراسة نذكر:

- إبراز دور المهارات القيادية في مجال العلاقات العامة خاصة الحديثة منها
- التعرف على السلوك القيادي الذي تتبعه المرأة في مجال عملها
- الكشف على كيفية تأثير المرأة على مجال العلاقات العامة الحديثة
- الاطلاع على أهم التحديات التي من الممكن أن توجه المرأة في المناصب الإدارية القيادية وتوصلت هذه الأخير إلى جملة من النتائج نذكر أبرزها:
- اوضحت النتائج الدراسة أن النساء القياديات بمؤسسة الولاية تتمتع بمهارات إنسانية وذاتية وفنية وتنظيمية اهلتها لتولي مناصب قيادية مؤثرة وجعلت دورهن القيادي ملموس في مجال العلاقات العامة الحديثة.
- كما أظهرت الدراسة أيضا أن المؤسسة تولي اهتماما بارزا للعنصر النسوي.
- كما تبين من خلال فصلهم التطبيقي أن المؤسسة الولاية يعتمدون على الحوافز المعنوية بالدرجة الأولى لتشجيع رؤوسهم على العطاء أكثر في بيئة عملهم،
- ب-دراسة حنان فلاح جهيم لمطيري، مهارات القيادة لدى التلاميذ المرحلة الثانية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، 2020:¹
- وقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة مهارات القيادة لدى تلاميذ مرحلة الثانوي بدولة الكويت حيث كانت مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما سبب ضعف مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟ وأسفرت هذه الدراسة على عدة مؤشرات نوردها فيما يلي:
- إرتفاع نسبة الشباب الكويتي (34/15 سنة)
- ضعف البرامج استثمار وقت الفراغ
- إنتشار الآفات الاجتماعية بأنواعها
- عدم القدرة على جذب الشباب

¹ حنان فلاح جهيم لمطيري، مهارات القيادة لدى التلاميذ المرحلة الثانية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التربية، جامعة القاهرة، 2020

- عدم وجود دورات توعية من طرف الدولة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، كما إعتمدت الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وزعت على 137 تلميذ والتي تتكون من 85 عبارة وللإشارة فقد استخدمت الباحثة حزمة البرامج الإحصائية كأداة لضبط النتائج ومنع مصداقية أكبر لدراسة، إذا تتدرج اهداف الدراسة كالتالي:
- تحديد مهارات القيادة لدى تلاميذ مرحلة الثانوي بدولة الكويت
- توضيح متطلبات مجتمع المعرفة اللازمة لتنمية مهارة القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية
- تعرف على مستوى المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في دولة الكويت
- تقديم تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت
- حيث توجت هذه الدراسة بجملة من النتائج نذكر أهمها:
- ضرورة مسايرة الاتجاهات العالمية لكيفية تنمية المهارات القيادية في مرحلة الثانوي
- إيجاد خطة تنموية سنوية والتي يجب ان تركز على تهيئة رأس مال بشري يواكب تحديات التنمية
- مشاركة القيادات التربوية ووزارة التربية في المدرسة وأولياء الأمور في صياغة خطة تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة
- مراعاة سمات التميز والمهارات القيادية والعمل على سقلها ودعمها.
- ج- دراسة خلود علي عريبي، ميثم عباس إبراهيم، المهارة القيادية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المراكز البحثية، 2023:1¹
- تثبت هذه الدراسة علاقة بين المهارات القيادية ودورها الفعال في تحسين جودة الحياة الوظيفية في مركز حماية السوق وحماية المستهلك اذ كان التساؤل الرئيسي:
- ماهي المهارات القيادية التي يتمتع بها متخذ القرار داخل مركز بحوث السوق وحماية المستهلك؟

¹ خلود علي عريبي، ميثم عباس إبراهيم، المهارة القيادية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المراكز البحثية، مجلة العراقية للمعلومات، العدد 1، المجلد 24، 2023.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي فضلاً عن اعتمادهما على أدوات (الاستبيان والملاحظة والمقابلة) بغية الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات وكخطوة إعتيادية استخدمتا أيضاً الحزم الإحصائية، في حين انبثقت جملة من الأهداف والتي نذكر أهمها:

- تحديد المهارات القيادية المتوفرة في مركز بحوث السوق وحماية المستهلك.
- إعطاء فكرة أولية عن أداء المورد البشرية في مراكز البشرية والاعمال المناطة بالمركز
- بيان مدى علاقة الارتباط بين المهارات القيادية وجودة حياة الوظيفية للموارد البشرية في مركز بحوث السوق.

ويمكن الإشارة إلى اهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- وجود علاقة قوية طردية بين المهارات القيادية وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى (0.540) مما يدل على إرتفاع مستوى أداء العاملين داخل مركز بحوث السوق وحماية المستهلك

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين ابعاد المهارات القيادية وأبعاد جودة الحياة المعنوية عند مستوى تأثير (0.0369) اقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبمستوى دلالي (0,297) أي ان زيادة بمعدل (0.0297) في أبعاد المهارات القيادي سوف يؤدي بشكل طردي إلى زيادة بمعدل (0,0297) في جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين في مركز بحوث السوق وحماية المستهلك

د- دراسة عبد العزيز بن مصلح الحربي، تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية على قيادات المركز الوطني للأرصاد، 2023:¹ عالجت هذه الدراسة تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي على في المركز الوطني للأرصاد، وحاول الباحث تسليط الضوء على دورها الكبير في تعزيز سلامة ورخاء المجتمع وتمثلت الإشكالية في:

¹ عبد العزيز بن مصلح الحربي، تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية على قيادات المركز الوطني للأرصاد، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2023.

ما هو تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد؟

حيث فسر الباحث واقع المهارات القيادية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد، وتأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد، في حين استخدم الباحث المنهج الوصفي قصد توضيح وتفصيل الدراسة وإعتمد على استبيان الذي به 43 عبارة تناول فيها أربعة ابعاد، ويتكون مجتمع من 100 قيادي كما استخدم العديد من العمليات الإحصائية قصد الوصول إلى الأهداف وقد شملت الدراسة مجموعة من الاهداف نذكر أهمها:

- واقع المهارات القيادية لدى القيادات المركز الوطني للأرصاد
 - مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد
 - تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد
 - النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في المركز الوطني للأرصاد
- كما تناول الباحث فصل بأكمله تحدث فيه عن متخلف النتائج الدراسة والذي نلخصه الاتي:

- يوجد أثر للمهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي بناء على الخطط الاستراتيجية وقدرة قيمته 61.7%
- يوجد أثر للمهارات القيادية الانسانية على قدرة القيادي بناء على الخطط الاستراتيجية وقدرة قيمته 53.9%
- يوجد أثر للمهارات القيادية الفكرية على قدرة القيادي بناء على الخطط الاستراتيجية وقدرة قيمته 66.8%
- يوجد أثر للمهارات القيادية الإدارية على قدرة القيادي بناء على الخطط الاستراتيجية وقدرة قيمته 99.3%
- يوجد أثر للمهارات القيادية على خطط الاستراتيجية عند قيمة قدرها 80.7%

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لاختلاف نوع الجنس
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لاختلاف الحالة الاجتماعية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية من خلال سنوات
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية من المؤهل العلمي تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

2- دراسات اجنبية:

أ- دراسة "Nartea" بعنوان "Impact of Leadership skills on the organizational Performance of Stedents On Campus At the university campus s.ylmpact",¹ pop- Paranaque

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير مهارات القيادة على الأداء التنظيمي لطلبة جامعة "pop- Paranaque" حيث استعمل الباحثون المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات والبيانات حيث اشارت الدراسة مجموعة من النتائج والتي نوردتها فيما يلي:

- القادة الذين يمتلكون مهارات القيادة يكون لديهم إنجازات فائقة في الأداء التنظيمي
- هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى مهارات القيادة لدى القادة وتأثيرهم، أي ان كلما ارتفع مستوى مهارة القيادة كلما زاد تأثير القائد على الاعضاء
- وجود علاقة إيجابية معتدلة بين مستوى مهارات القيادة لدى القادة والأداء العام للمنظمة الطلابية.

¹ Impact of Leadership skills on the organizational Performance of Stedents On Campus At the "Nartea, et al", pop - Paranaque campus s, "university", 2016.

ب- Michael D. Mumford بعنوان " DEVELOPMENT OF LEADERSHIP

"SKILLS: EXPERIENCE AND TIMING" 2020:¹

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مهارات القيادة التي تم اقتراحها من قبل "Mofordo" و "Dingo" سنة (2000)، حيث كانت إشكالية هذه الدراسة كالتالي:

كيف يمكننا تطوير الأشخاص لضمان قيادة فعالة؟

حيث تمت الدراسة على مجموعات من ضباط الجيش من ملازم إلى عقيد (تتراوح أعمارهم بين 21 إلى 58) وقسمت العينة إلى 1160 شخص بينهم ملازم أول ونقيب صغير أما المجموعة الثانية فكانت تحتوي على مقدمين وعقداً وبلغ عددهم 220 شخص في حين بلغت المجموعة الثالثة كبار الضباط والجنود الصغار واستعمل الباحث الاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع المعلومات ومن أبرز أهداف هذه الدراسة نذكر:

- اظهار ان المعرفة والمهارة القيادية تزداد كلما زادت الخبرة
- اظهار ان زيادة مستويات المهارة القيادية تكون عبر زيادة مستويات التنظيمية
- ابراز بعض خصائص المهام والدورات التدريبية
- اثبات ان توجهات التطوير المهني ترتبط بمستويات المهارة
- وختمت الدراسة بعرض جملة من النتائج وهي:
- تزداد المهارات القيادية لدى الجيش كلما زادت فترة البرنامج التدريبي
- ان رفع مستوى القيادة المطلوب يتيح فرص لترقية مما يعتبر كتشجيع لهم ويحفزهم على تقديم مهارات قيادية جديدة للحصول على تلك المناصب
- ان توجهات تطوير المهني تعتمد على وجود التفكير الإبداعي

ج- دراسة Cecilia Alvé & Jennifer Alnelind بعنوان " Design leadership skills

Questioning the difference between design leadership and generic leadership

" in SME manufacturing organisations" 2020:²

¹ Michael D. Mumford " DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS: EXPERIENCE AND TIMING" University of Oklahoma, 2020.

² Cecilia Alvé & Jennifer Alnelind , " Design leadership skills

تهتم هذه الدراسة بوصف وتطوير مجموعة المهارات التي يجب ان تكون في القائد وما إذا كان هذا يميزهم عن القائد العادي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، في البداية تساءل الباحثان عن عدم وجود اتفاق واضح على المهارات والمعرفة والخبرة التي يجب توفرها في القائد، حيث جرت اهداف هذه الدراسة كالتالي:

- تحديد مهارات قائد التصميم وإذا ما كانت تختلف عن القائد العادي وهذا ما ظهر بمؤسسات التصنيع الصغيرة والمتوسطة في "Småland" (مقر الدراسة الميدانية)
- استند الباحثان في تحليل وأسئلة على نموذج مهم (النموذج ميلر ومولتري 2013) في محاولة لتطوير واختبار المهارات الموجودة فيه ومقارنته بمهارات القائد بالمؤسسة محل الدراسة

- تحديد مهارات القيادة العامة الأساسية التي تم ربطها بتصميم القيادة
- أرد الباحثان تسليط الضوء على جملة من المهارات العامة التي تم اكتشافها حديثا على أنها مهمة للغاية بالنسبة لقيادة

كما إشارة الباحثان إلى جملة من النتائج وهي بدون المهارات القيادية لا يمكن للمرء ببساطة أن يحاول أن يكون قائد لتصميم المنتجات، حتى انها اكدت ان القائد العام يستخدم بعض هذه المهارات القيادية أيضا، وخلصت هذه الدراسة إلى انه يجب على مؤسسات التصنيع الصغيرة والمتوسطة في Småland حل المشاكل القيادة التصميم وتوظيف التكنولوجيا وإدارة المشروع الحديثة بالإضافة إلى افتعال دورات تكوينية للقائد بغرض اكتساب مهارات جديدة وتحليل المهارات قصد تطبيقها في السياق التصميمي، وربما اخذ دورة خفيفة في التصميم وجعل رحلة ميدانية إلى منظمات تقوم بتصنيع وتصميم منتجاتها الخاصة.

د-دراسة Milan F. Kloss / Julia Müller بعنوان "Identifying the Leadership Skills Needed in the Digital Age".2018:¹

Questioning the difference between design leadership and generic leadership in SME manufacturing organisations" Thesis Master, Linnaeus university Sweden.

" Identifying the Leadership Skills Needed in the Digital Age 2018."¹ MilanF. Kloss / Julia Müller

افتتح الباحثان الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

هل تتغير القيادة في بيئة عمل رقمية متزايدة؟

إذا قامت الدراسة بسد هذه الفجوة من خلال تطبيق تصميم بحثي مكون من ثلاث مراحل: حيث اعتمدت على تطوير إطار مفاهيمي جديد وقامت فيه بتصنيف مهارات القيادة وربطها بالمهام ومستوى الإدارة وخبرة القيادة، كما تم اجراء مقابلات شبه منظمة مع المديرين التنفيذيين بشكل منهجي في إعلانات الوظائف على مستوى الإدارة و اظهرت نتائج المقابلات أن مهارات الاتصال والمعرفة الخاصة بالموضوع ومهارات التنظيم الذاتي ومهارات التأمل الذاتي تعتبر ذات صلة خاصة في أوقات التغيير السريع المدفوع بالتكنولوجيا، واثبت العديد من المشاركين في المقابلات التعاطف والانفتاح الذهني اتجاه الجديد باعتبارها سمات شخصية حاسمة، يكشف تحليل لإعلانات الوظائف أن المديرين التنفيذيين يجب أن يكونوا قادرين على التحدث باللغة الإنجليزية، وأن يتمتعوا بمهارات تكنولوجيا المعلومات، وأن يكونوا ذو مرونة وسرعة ولهم قدرة على التحكم في التوترات ودعم العمال بالتحفيزات في الوقت المناسب

ثانياً - عرض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الازمات.

1- دراسات عربية:

أ- دراسة ياسمين محمد مبارك باغريب، د. فهد على عبد الله النخعي، مستوى ممارسة مهارات إدارة الازمات لدى القيادة الإدارية في جامعة عدن¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن اليمنية قامت الدراسة على 253 قائد، فيما بلغ عدد المستجوبين الحقيقي 80 قائد مستخدمين في ذلك الاستبيان كوسيلة لكسب البيانات ولقد كانت الدراسة تعتمد على الإشكالية التالية:

ما مستوى ممارسة مهارات إدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن؟

¹. ياسمين محمد مبارك باغريب، د. فهد على عبد الله النخعي، مستوى ممارسة مهارات إدارة الازمات لدى القيادة الإدارية في جامعة عدن، مجلة عملية فصلية محكمة الآداب، عدد9 ، 2021.

في حين تبلورت أهداف الدراسة في الآتي:

- التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن
 - معرفة إذا ما كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن, تعزى للمتغيرات الدراسة.
 - وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي نوردتها فيما يلي:
 - مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاءت متوسطة في جميع المجالات ويعود ذلك إلى:
 - عدم توفير إمكانيات بشرية بالشكل المطلوب
 - قلة وعدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها للقيادات الإدارية في جامعة عدن مما أدى إلى تداخل الأدوار
 - وضع خطط عشوائية مما أدى إلى تباطؤ في التعامل مع الأزمات
 - سوء اختيار القادة الإداريين مما ترتب عليه قلة تحمل المسؤولية.
- ب- دراسة أوليدي مريم، استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية 2019.¹
- تهتم هذه الدراسة بموضوع إدارة الأزمات وما يستوجب على العنصر البشري تحديده وتوفيره لتجاوزها وتعلم منها وتمحورت إشكالية الدراسة على ما يلي:
- ما مدى تبني مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة استراتيجيات إدارة الأزمات؟
- وكان من أبرز أهدافها:
- التعرف على مفهوم الأزمة ومحاولة توضيح أهم الفروقات بينها وبين مصطلحات متشابهة
 - بيان مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة محل الدراسة

¹ أوليدي مريم، استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2018/2019.

- معرفة متطلبات إدارة الأزمة
- معرفة كيفية مواجهة الإدارة لبعض قرارات الأزمة والاهم من ذلك الوقاية منها
- ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة نذكر:
- وجوب معرفة الأسلوب العلمي لتعامل مع الازمات والذي يتغير مع تغير الظروف وترسيخ الوعي القائم على التعامل العقلاني مع الأزمة
- امتلاك المؤسسة لإدارة الازمات وهذا ما يؤكد أهميتها البالغة في حماية المؤسسة واستمراريتها
- صياغة الاستراتيجية يكون على مستوى المركزي اما تنفيذ إدارة الأزمة فيكون في الفروع التي تسهر على تحقيقها (الفروع التابعة للمديرية) وتفعيلها فهي من حقها
- على الرغم متوفر مؤسسة الكهرباء والغاز فرع ورقلة على وحدة معالجة المعلومات وهي مخصصة لاستقبال شكاوى فان المديرية فعلت الرقم المجاني.
- ج- دراسة فاطمة مصطفى احمد الزهري، إدارة الازمات وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا 2020.¹
- تقوم الدراسة على بيان العلاقة بين إدارة الازمات والمسؤولية المجتمعية لدى طلاب جامعة أسيوط، وكان التساؤل الرئيسي:
- ما العلاقة بين إدارة الازمات والمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا؟

اذ اثبتت الدراسة ان المجتمع البشري يعاني من سلسلة من الازمات المتجددة التي تنعكس على التنمية مما يؤدي إلى خسائر في الأفراد والمنشآت، اتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي، في حين تكونت عينة الدراسة 120 طالب جامعي من جميع المستويات ام بالنسبة للمعالجة الإحصائية فلقد تمت بحزمة spss حيث شملت الدراسة عدة توصيات أهمها:

¹ فاطمة مصطفى احمد الزهري، إدارة الازمات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا، مجلة المصرية لاقتصاد المنزلي، المجلد 36، العدد 2، 2020.

- عقد ندوات توعية من طرف المختصين بغرض نشر الوعي بأهمية إدارة الأزمات بأسلوب علمي وتطبيق ذلك على فيروس كورونا
- حث الاعلام لضرورة طرح برامج التي تناقش كيفية إدارة الأزمة والاستفادة منها
- ان تقوم الوزارة ادراج مناهج دراسية خاصة بأداة الأزمات ومن اجل انشاء جيل قادر على تحمل المسؤولية والتخطيط الجيد للمستقبل
- دعم وتشجيع المراكز والمهتمين بالتنمية البشرية بإقامة ندوات ومحاضرات تتناول هذا الموضوع واقحام الطلاب فيه قصد الاحتكاك المباشر والاستفادة

2- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة Cécile Wendling, Jack "THE USE OF SOCIAL MEDIA IN RISK AND CRISIS COMMUNICATION"¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام لمواقع التواصل الاجتماعي اثناء الأزمات بدولة النرويج، من خلال الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن إيجاد ادلة لأقناع المؤسسات في النرويج لاستعمال مواقع التواصل في توصيل ومناقشة الأزمة؟

حيث تناولت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف وهي:

- إيجاد مؤسسات عالمية استخدمت مواقع التواصل الاجتماعي
- انشاء نموذج لتسيير الأزمات "JKL"
- تحديد دور التواصل اثناء الأزمات
- تحديد إطار الاستعمال الصحيح للمواقع التواصل مع وضع اقتراحات
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:
- اشارت الدراسة ان مواقع التواصل الاجتماعي ستكون سلاح ذو حدين الأول انه من خلالها ستسهل انتقال المعلومات مما يخفف حدة الأزمات اما ثاني هو الوقوع في الأزمة بسبها (تشهير الذي تعرضت له كل من شركة تايبوتا ونيسلي)

¹ "THE USE OF SOCIAL MEDIA IN RISK AND CRISIS COMMUNICATION" Cécile Wendling, Jack Radisch, Stephane Jacobzone, 2011.

- أظهرت الدراسة وعي سكان النرويج بدور مواقع التواصل الاجتماعي ولكن طريقة استعمالهم لها كان خاطئ نوعاً ما أثناء الأزمات.

ب- دراسة Zbigniew Ciekanski, Julia Nowicka, Sławomir Żurawski

بعنوان "Crisis Management and Crisis Situation in the Organization"¹
الهدف من الدراسة هو عرض مشاكل إدارة الأزمات والأزمات في المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأزمة جزء لا يتجزأ من عمل أي منظمة، حيث كانت التساؤلات على النحو التالي:

كيف يؤثر حدوث أزمة على عمل التنظيم؟، لا سيما في وقت الفوضى وعدم اليقين؟
اعتمد الباحثون تقرير حديثة تحتوي على إحصاءات حول الأزمات والقدرة على الصمود في المنظمات، كما تم إجراء التحليل للدراسة بناء على المقالات العلمية المحلية والأجنبية من السنوات الأخيرة.

وأشار المؤلفون إلى جملة من الاستنتاجات التالية:

- الأزمة أمر لا مفر منه، لكنها يمكن التخفيف من تأثيراتها، حيث ان المنظمات المستعدة للأزمات لديها فرصة أكبر من التغلب عليه بنجاح.
- إدارة الأزمات هي عملية معقدة تتطلب التزام الفريق بأكمله.
- يجب على المنظمات إجراء مراجعات منتظمة لأزماتها وإنجاز خطط لضمان عدم تقادمها وعدم انخفاض فعاليتها.
- يجب على المؤسسات أيضاً إجراء تدريب على الأزمات لاختبار خططها وإعداد الموظفين في حالة حدوث أزمة.

ج- دراسة Linus Johansson & Lukas Pihl بعنوان "Crisis Management in

"Theory and Practice: How and Why Organizations Work the Way They Do"²

¹ Zbigniew Ciekanski, Julia Nowicka, Sławomir Żurawski, Crisis Management and Crisis Situation in the Organization, European Research Studies Journal Volume XXVI, Issue 4, 2023.

² Linus Johansson & Lukas Pihl, Crisis Management in Theory and Practice: How and Why Organizations Work the Way They Do” MASTER THESIS WITHIN: Management JÖNKÖPING: May 2023.

الغرض من هذه الدراسة هو اكتشاف كيفية استخدام نظرية CM في الممارسة العملية من قبل مختلف المنظمات، وما الذي يؤثر على كيفية تصميمها لنظام CM الخاص بهم. للقيام بذلك، لدى المنظمات المملوكة للدولة والمؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكانت الإشكالية على النحو التالي: كيف تطبق المنظمات إدارة الأزمات؟ وما الذي يؤثر على تصميم أنظمتها؟

واعتمدت هذه الدراسة النوعية على مجموعة من المقابلات في الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والمملوكة للدولة، تظهر النتائج التجريبية التي قام بها الباحثون أنه الغالب يتم استخدام الأنظمة التقليدية في إدارة الأزمات تكون الأنظمة استباقية بشكل أساسي عندما تكون لها قابلية التأثير بالأزمة ولكن تمتد لتشمل عناصر استراتيجية تفاعلية ومرنة عندما تكون المنظمة كبيرة و تواجه أزمات لا يمكن التنبؤ بها، من النادر الاعتماد على نظام إدارة الأزمات المعاصر البحث حيث اكدت الدراسة انه ليس مستحيل، وبشكل عام يتأثر تصميم إدارة الأزمات بالحجم والهيكل التنظيمي ومدى ضعف الأزمات وآراء الخبراء وأشار الباحثون انه يمكن استخدام هذه الدراسة لفهم كيفية تطبيق الأزمات التقليدية والمعاصرة و أنظمة الإدارة كما يمكن للعلماء استخدام هذه الدراسة لفهم الفجوة بين النظرية والتطبيق، مما يفتح عدة طرق لمزيد من البحث الذي يبحثون على التأثيرات الأزمة و خصائص أنظمة إدارة الأزمات الحقيقية.

وخلصت هذه الدراسة الى:

يجب اعتبار الأنظمة CM على أنها موضوعة على مقياس الاستباقية والتفاعلية. محدود ثم ينظر إلى أنظمة CM التقليدية والاستراتيجية والمعاصرة على أمثلة على الأنظمة الموضوعة على الميزان من اليسار إلى اليمين. تسعى المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الاستباقية والتفاعل الذي يرون أنه مناسب لهم. التأثيرات في هذا تنشأ العملية من كل من نظرية الطوارئ والمؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، تخصيص مسؤولية CM لها تأثير واضح على كيفية تصميم النظام، ولقد وجد الباحثون أن المنظمات المملوكة للدولة تعتمد بشكل أساسي على أنظمة تقليدية محدودة التي تعمل على الهيكل والاستباقية والمخطط المنفصل

والقائمة على العملية أقبلي، هذا يعني أنهم عملوا في المقام الأول في مرحلة ما قبل الأزمة. في تصميمها نظام CM، من الواضح أنهم تأثروا بشكل من أشكال التدريب من خلال وجود الدولة كمالك، وقد أدى ذلك إلى حمايتهم بأشكال محددة من الأزمات التي غالبا ما تكون المتعلقة بالأحداث المعزولة والمحلية والثابتة.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة والاستفادة منها.

سنحاول في هذا المطلب بتحديد أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة قصد تحديد مجال الاستفادة منها.

أولا- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

1- التعليق على الدراسات السابقة:

يهدف هذا العنصر إلى توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية:

الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة عميري خولة، لكل نهاد، نواردية ياسر، اثر المهارات القيادية للمرأة في مجال العلاقات العامة الحديثة".	تشابه مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات	حجم عينة المجتمع مكان الدراسة الفترة الزمنية (2023/2022)
حنان فلاح جهيم لمطيري، مهارات القيادة لدى التلاميذ المرحلة الثانية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة	هناك تشابه في المتغير المستقل الاعتماد على الاستبيان	حجم عينة المجتمع اختلاف الفترة الزمنية (2020) الدراسة تمت بدولة الكويت
ياسمين محمد مبارك باغريب، د. فهد على عبد الله النخعي، مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادة الإدارية في جامعة عدن	تشابه في المتغير التابع بالإضافة انه استخدم الاستبيان	اختلاف حجم العينة الفترة الزمنية (2021) دراسة تم بجامعة عدن
أوليدي مريم، استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية	تشابه في المتغير التابع	جامعة ورقلة 2019/2018
Nartea,et al "Impactof Leadership skills on the orjanizational Performance of Stedents On Campus At the	تشابه في المتغير المستقل الاعتماد على الاستبيان	paranaque campus s.2016

		university
University of Oklahoma, 2020.	تشابه في المتغير المستقل الاعتماد على الاستبيان	Michael D. Mumford “DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS: EXPERIENCE AND TIMING
JÖNKÖPING: May 2023	تشابه في المتغير المستقل استخدمت الاستبيان	Linus Johansson & Lukas Pihl, Crisis Management in Theory and Practice: How and Why Organizations Work the Way They Do”
اختلاف في حجم العينة 2023	تشابه في المتغير المستقل	Zbigniew Ciekanowski, Julia Nowicka, Sławomir Żurawski, Crisis Management and Crisis Situation in the Organization

المصدر: من اعداد الطالبتان

نلاحظ ان اغلب الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية كانت أغلبها متمركزة في جانب العلوم السياسية والاجتماعية إلا أن دراستنا تطرقت لموضوع المهارات القيادية في جانبه الاقتصادي، كما جمعت الدراسة الحالية على غرار الدراسات السابقة بين أربعة ابعاد أساسية والمتمثلة في: فنية، إنسانية، ذهنية، إدارية

في حين تمت دراسة محور إدارة الازمات كمحور شامل وتعتبر الدراسة الحالية مميزة عن غيرها باعتبارها أول دراسة للموضوع من الجانب الاقتصادي، حيث ركزت على معرفة دور مهارات القيادية في إدارة الأزمات بمديرية الجزائرية للمياه أين كانت ذات بصمت مؤثرة

2- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

انطلاقاً من الدراسات السابقة وخصائص البحث العلمي الذي يتميز بالتراكمية، وبعد اطلاع على كل النتائج والتعمق في كافة الدراسات قدمت لنا حافز لمواصلة شغف الدراسة ونحن بصدد دراسة موضوع دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية فلقد إستفدنا في هذه الدراسة ما يلي:

- ساعدت الدراسات السابقة في إعطاء نظرة شاملة على الموضوع مما سهلت اعداد الإطار النظري بكل سلاسة
- الاثرء المعرفي والأفكار الحديثة والاستفادة من نقاط جديدة تخدم الموضوع لم تدرج من قبل
- اكتشاف مناهج جديدة من خلال الاطلاع على مصادر اجنبية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل تعريف القيادة الإدارية، أهميتها، مهاراتها، وتصنيفاتها، وكما تم التعرف على مفهوم الأزمة إدارة الأزمة؛ حيث تبين أن لكل فرد مهارات مميزة تميزه عن غيره. كما أوضح أن القيادة الإدارية ليست مفهومًا حديثًا، بل عرفها الإنسان واهتم بها منذ العصور القديمة، نظرًا لدورها في تطوير المبادئ، توجيه السلوك، وتحقيق أهداف المؤسسات لضمان سير المهام بفعالية.

ومن خلال المهارات التي يتمتع بها القائد، يستطيع مواجهة التحديات، التغلب على الأزمات، والتحكم في إدارتها بكفاءة. وفي مختلف القطاعات، وهذا ما أكد على أهمية وجود قادة يتمتعون بمهارات وكفاءات التي بدورها تعزز النمو الاقتصادي وتجعل منهم قادة مستعدون لمواجهة جل الأزمات بمهارات عالية تمكنهم من تسيير المؤسسات بفعالية ونجاح.

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية بالمؤسسة الجزائرية للمياه
وحدة الوادي

تمهيد:

قصد الوصول إلى إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل الأول، والوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بغية الوصول إلى المهارات القيادية في حل الازمات الاقتصادية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي.

وبهدف الوصول إلى دراسة موضوعية استخدمنا منهج مسح الآراء عن طريق الاستبيان، حيث سعينا من خلالها للوصول إلى آراء بعض إطارات وعمال مؤسسة، الجزائرية للمياه وانطلاقا من اجابات افراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما:

المبحث الاول: الطريقة والادوات المتبعة في الدراسة**المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات ومناقشتها**

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى تقديم مجتمع وعينة الدراسة حيث سنتعرف على مديرية الجزائرية للمياه وحدة الوادي وعرض هيكلها التنظيمي، بالإضافة الى تحديد متغيرات ونموذج الدراسة.

المطلب الاول: المجتمع وعينة الدراسة

نوضح في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة كما سنتطرق الى متغيرات ونموذج الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي.

1. تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه

1.1. نشأة وتطور المؤسسة

تعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالوادي من بين أهم المؤسسات الخدمائية بالولاية لأنها تسعى إلى الحفاظ على أهم مورد بالنسبة للإنسان وهو الماء، وسنتطرق إلى تعريف ونشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالوادي هي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وكانت تسمى المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير بالوادي التي أنشأت بموجب المنشور الوزاري المشترك رقم 2093 بتاريخ 1987/11/23، غير أن بداية انطلاق نشاط المؤسسة الفعلي كان بتاريخ 1990/04/01، ولقد تم تحويل التسمية إلى المؤسسة العمومية الجزائرية

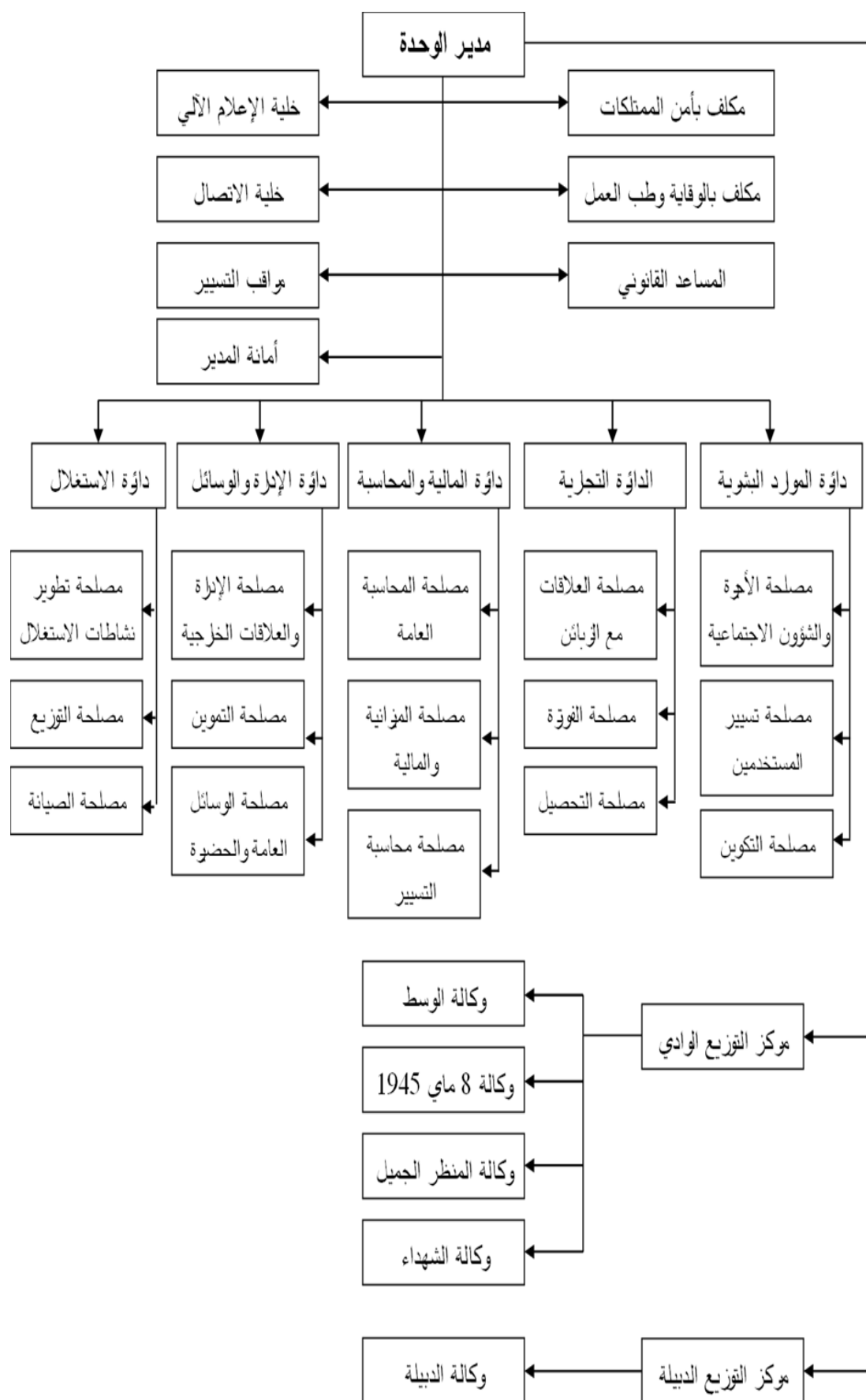
¹ فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 18.

للمياه في 2006/07/03 حيث تنشط المؤسسة على مستوى بلدية الوادي والتي تعتبر البلدية الأم للولاية، وتزاول المؤسسة "مديرية الوحدة" نشاطها بمقرها الاجتماعي الكائن بطريق تقرت.

تضمن وحدة الجزائرية للمياه بولاية الوادي الخدمة العمومية في مجال إنتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب كالتالي:

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه فرع الوادي¹

¹ وثائق المؤسسة



أولاً: أهمية المؤسسة:¹

- توفير المياه الصالحة للشرب وتضمن إمداد السكان بمياه نظيفة وصحية
- تحسين استمرارية الخدمة العمومية للمياه وتقليل الانقطاعات وتحسين التوزيع
- تنفيذ مشاريع بيئية هامة ومكافحة صعود المياه إلى السطح لحماية البيئة والممتلكات
- الالتزام بالجودة والفعالية وذلك بتحفيز العمال مادية معنوية لتحقيق أداء تنظيمي فعال
- تعزيز الشراكات الأكاديمية والتعاون مع الجامعات لتحسين الخدمات واستدامتها
- ضمان التوازن المالي للخدمة العمومية والعمل على تحسين الموارد المالية لضمان استمرارية العمليات
- الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية ومواكب الاحتياجات المتزايدة للسكان وتطورات البنية التحتية
- المساهمة في الاستدامة البيئية وذلك بتبني سياسات للحفاظ على الموارد المائية وترشيد استخدامها

ثانياً: أهداف المؤسسة:²

- ضمان توفير المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عالمياً، والسعي لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية.
- استغلال الأنظمة والمنشآت الكفيلة بالإنتاج والمعالجة والتحويل والتخزين والتوزيع للمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية.
- النقيس ومراقبة نوعية المياه الموزعة.
- اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه، بهدف حماية المياه طبقاً لقانون المياه.
- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه عن طريق تحسين فعالية شبكات التوزيع ومكافحة التبذير ونشر ثقافة اقتصاد المياه في المصالح العمومية التربوية.
- دراسة كل إجراء يدخل في إطار سياسة تسعير المياه، واقتراح ذلك على السلطة الوصية.

¹ وثائق المؤسسة

² وثائق المؤسسة

- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة.
- تنظيم تسيير امتياز الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين أو الخواص لحساب الدولة أو الجماعات المحلية.

ثانيا- عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجاً يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"¹، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، وقد تم توزيع 41 استمارة على جميع أفراد العينة، وتم استرجاعهم كلهم، فيما تم الغاء 07 استمارات، أي أن الاستثمارات القابلة للدراسة هم 34 استمارة.

الجدول رقم (01): الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والقابلة للدراسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدروسة	نسبة الردود
41	41	00	07	34	82.92 %

المصدر: من اعداد الطلبة

1. متغيرات الدراسة:

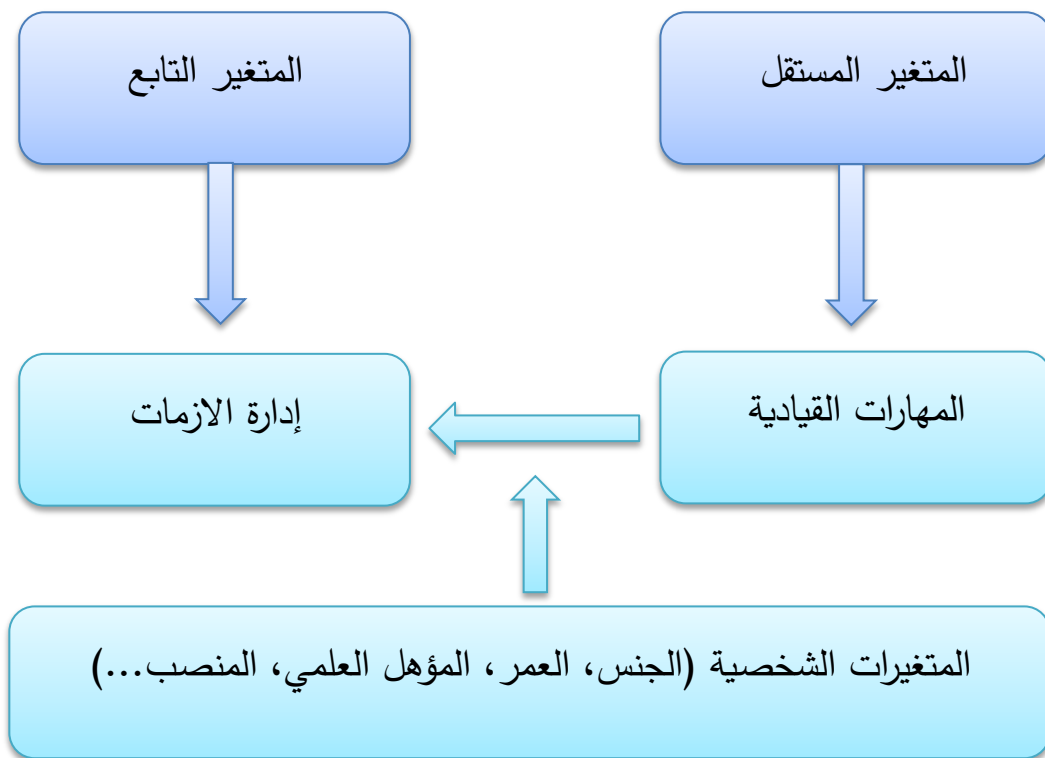
بناء على أهداف الدراسة والإشكالية المطروحة، فقد تم الاعتماد في نموذج الدراسة على المتغيرات والأبعاد التالية:

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

1.1. المتغير المستقل: يشمل المتغير المستقل في المهارات القيادية وقد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد وهي المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية، المهارات ذهنية

2.1. المتغير التابع: يشمل المتغير التابع في مراحل إدارة الأزمة وقد تم تقسيمها إلى أربعة مراحل مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة وسط الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة.

الشكل رقم(06): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبات

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستثمار وأيضاً معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستثمار وطريقة توزيعه وفي الأخير سننتقل إلى العينة المدروسة.

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستثمار من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عدداً من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"¹، وقد تطلب بناء الاستثمار عدة مراحل هي:

1. مرحلة تصميم الاستثمار

تم إعداد الاستثمار خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بالمهارات القيادية وإدارة الازمات، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستثمار أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستثمار ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستثمار ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستثمار بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

¹ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

2. محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 05 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

1.2. الجزء الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من أربع فقرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب).

2.2. الجزء الثاني: يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

• المحور الأول: المهارات القيادية، ويتكون من 24 فقرة، مقسمة إلى أربعة أبعاد:

-البعد الأول: المهارات الفنية: يتكون من 06 فقرات؛

-البعد الثاني: المهارات الانسانية: يتكون من 06 فقرات؛

-البعد الثالث: المهارات الادارية: يتكون من 06 فقرات؛

-البعد الرابع: المهارات الذهنية: يتكون من 06 فقرات؛

• المحور الثاني: إدارة الازمات، ويتكون من 11 فقرة.

3. مرحلة صدق الاستمارة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتصرنا هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

1.3. التحكيم من قبل الاساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الاساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح

الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛

- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

2.3. حساب معامل الفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفا كرومباخ لمحاور

الاستبانة وإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02): معامل الثبات لفقرات الاستبانة (ألفا كرونباخ).

محاو الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
أبعاد المحور الأول: المهارات القيادية	06	0.838	0.915
	06	0.842	0.917
	06	0.805	0.897
	06	0.949	0.974
المحور الأول: المهارات القيادية	24	0.957	0.978
المحور الثاني: إدارة الازمات	11	0.807	0.898
الاستبانة كلها	35	0.957	0.978

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات ثبات وصدق مرتفعة (كلها فوق 0.8)، وهو ما يشير إلى تجانس الفقرات وموثوقية الأداة.

أن أنه يمكن اعتبار الاستبانة ككل أداة موثوقة وصادقة لقياس الأهداف البحثية المتعلقة بها.

3.3. توزيع الاستمارة

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملء الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستمارات عند بعض أفراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

4.3. مقياس ليكارت

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خماسي درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	-3.40 4.20	5-4.20

المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانيا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول موضوع الدراسة، ومن هذه الأدوات نجد:

1. الأدوات الإحصائية

1.1. المتوسط الحسابي المرجح: مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداما.¹

2.1. الانحدار الخطي البسيط: هو أداة رياضية تستخدم لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، أحد هذه المتغيرات يسمى متغيرا تابعا، وهو الذي تتأثر قيمة المتغير المستقل ويسمى بالمتغير الدال، والآخر يسمى بالمتغير المستقل وهو يؤثر في قيمة المتغير التابع ويسمى بالمتغير المفسر.²

3.1. الانحدار الخطي المتعدد: وهو الانحدار الذي يستخدم في التنبؤ بظاهرة مستقبلية من خلال أكثر من متغير مستقل واحد.³

2. البرامج المستخدمة في معالجة البيانات: تم استعمال برنامج spss v25 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشات

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

المطلب الاول: نتائج تقدير نموذج الدراسة

في هذا المطلب، سيتم عرض نتائج تقدير نموذج الدراسة بناءً على المعطيات الميدانية لاختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات.

¹ حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

² محمد بداوي، محمد دوة، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 132.

³ فانت عنان محمد عساس، دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019، ص 320.

أولاً: تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب الجنس.

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	18	52.9%
أنثى	16	47.1%
المجموع	34	100%

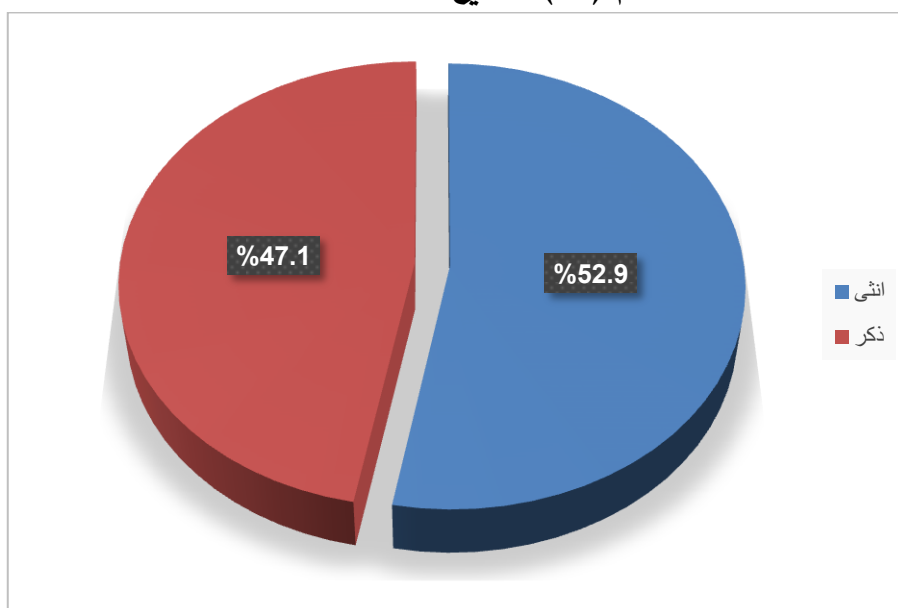
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد

عينة الدراسة هم ذكور وذلك حيث بلغ عددهم 18 فرداً أي بنسبة 52.9% من إجمالي أفراد

العينة، فيما بلغ عدد الإناث 16 فرداً بنسبة 47.1%.

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

ثانيا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:

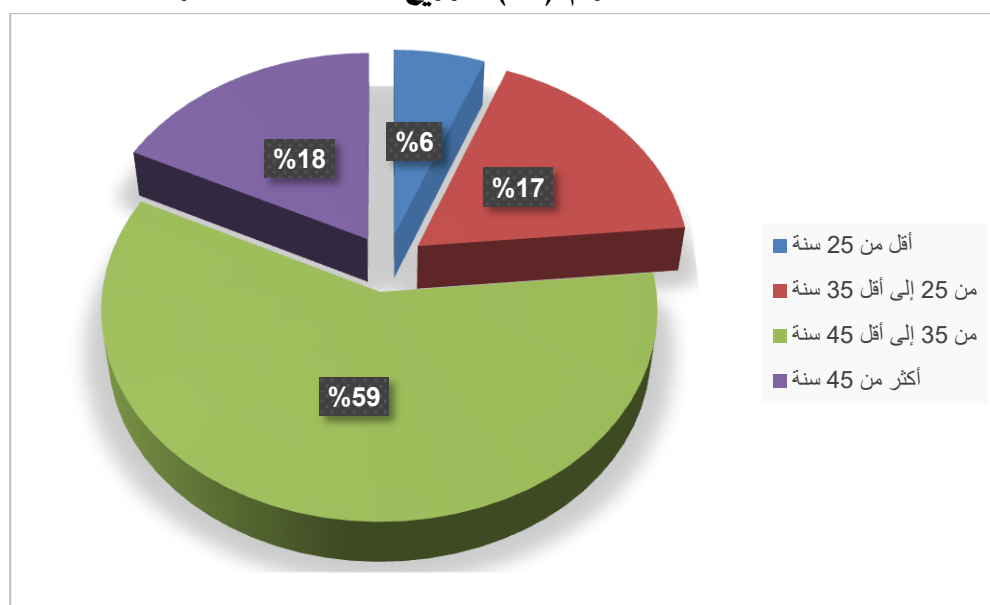
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	02	05.9%
من 25 إلى أقل 35 سنة	06	17.6%
من 35 إلى أقل 45 سنة	20	58.8%
أكثر من 45 سنة	06	17.6%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أكبر فئة عمرة هي من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 58.8%، تليها الفئتين من 25 سنة إلى أقل من 35 ومن 45 سنة فأكثر بنسبة 17.6%، وفي الأخير الفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 05.9%.

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

ثالثا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

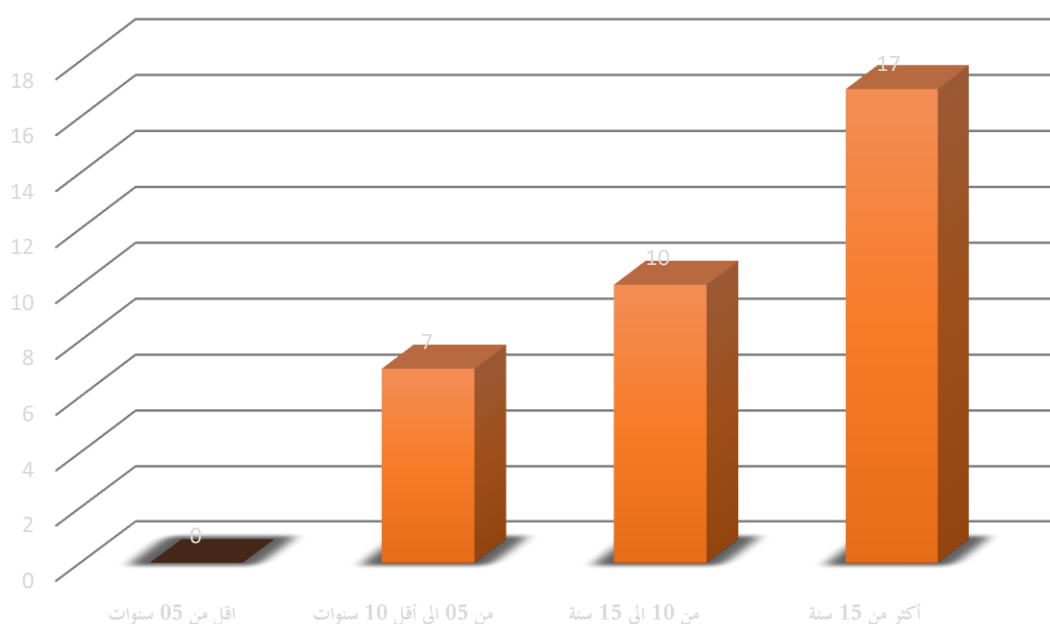
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	—	—
من 05 إلى أقل 10 سنوات	07	20.6%
من 10 إلى 15 سنة	10	29.4%
أكثر من 15 سنة	17	50%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ أن أكبر فئة ذات خبرة مهنية هي الفئة من الأكثر من 15 سنة بنسبة 50%، تليها من 10 إلى 15 سنة بنسبة 29.4%، وفي الأخير من 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 20.6%، فيما لم نسجل أي فرد ذو خبرة أقل من 5 سنوات.

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

رابعاً: تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

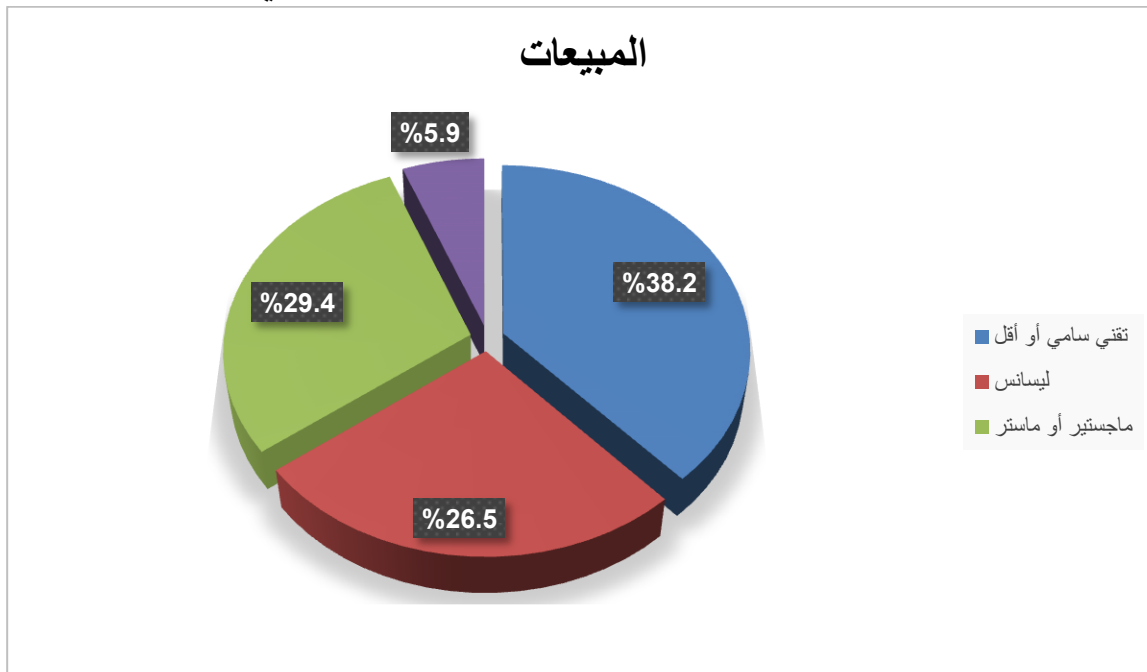
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي أو أقل	13	38.2%
ليسانس	09	26.5%
ماجستير أو ماستر	10	29.4%
مهندس	02	05.9%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، تقني سامي وأقل هم الأكثر بنسبة 38.2%، تليها أصحاب الماجستير أو الماستر بنسبة 29.4%، ثم الليسانس بنسبة 26.5%، وفي الأخير المهندس بنسبة 05.9%.

الشكل رقم (09): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

خامسا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة:

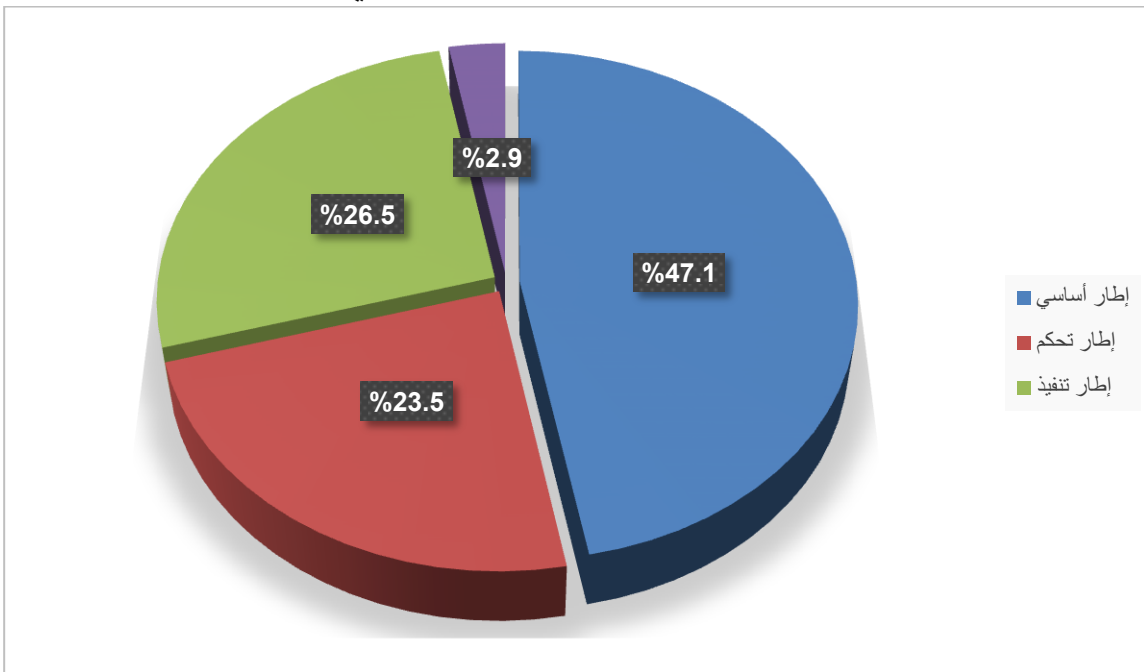
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
إطار أساسي	16	47.1%
إطار تحكم	08	23.5%
إطار تنفيذ	09	26.5%
إخرى...	01	02.9%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة، بأن الإطار الأساسي بالمؤسسة هي الأكثر وهي بنسبة 47.1%، تليها إطار تنفيذ بنسبة 26.5%، ثم إطار تحكم بنسبة 23.5%، فيما سجلنا بأن هناك مناصب أخرى دون ذكرها بنسبة 02.9%.

الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب المنصب في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.

أولاً: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.

أولاً: تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: المهارات القيادية

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد محور الحوافز المادية الأربعة.

1. تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: المهارات الفنية

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: المهارات الفنية.

الجدول رقم (09): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: المهارات الفنية

المكون	ترتبة	الترتيب	المتوسط الحسابي	البيانات					البيان
				العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
				%	%	%	%	%	
المهارات الفنية	1	1	4.09	10	19	3	2	-	يتميز القائد بمؤسستكم بمهنية عالية ودقة في العمل
				29.4	55.9	8.8	5.9	-	
	2	2	4.03	6	25	1	2	-	يفوض القائد بمؤسستكم ويقسم الصلاحيات حسب القدرة.
				17.6	73.5	2.9	5.9	-	

3	يتواصل القائد بمؤسستكم مع المرؤوسين بشكل دائم	-	5	4	17	8	3.82	3	موافق
		-	14.7	11.8	50	23.5			
4	يطور القائد بمؤسستكم وينمي مهارات الموظفين بشكل دائم.	-	3	6	21	4	3.76	5	موافق
		-	8.8	17.6	61.8	11.8			
5	ينفذ قائد مؤسستكم الأعمال بإتقان ومهنية عالية	-	5	5	16	8	3.79	4	موافق
		-	14.7	14.7	47.1	23.5			
6	يشارك القائد بمؤسستكم عملية اتخاذ القرارات المناسبة	1	2	8	16	7	3.76	6	موافق
		2.9	5.9	23.5	47.1	20.6			
مجموع البعد الأول: المهارات الفنية									
موافق		3.87							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

بالنظر إلى الجدول رقم (09) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي بلغ أكبر قيمة له وهي

4.09 عند العبارة: يتميز القائد بمؤسستكم بمهنية عالية ودقة في العمل وبلغ أصغر قيمة

له وهي 3.76 عند العبارة يشارك القائد بمؤسستكم عملية إتخاذ القرار المناسبة

كما أن 100% من عبارات البعد الأول حصلت على إتجاه عام موافق (6 عبارات)

بمتوسط حسابي قدره 3.78.

2. تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: المهارات الانسانية

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني:

المهارات الانسانية

الجدول رقم (10): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: المهارات الانسانية.

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط الحسابي	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير	بشدة موافق غير	البيانات	الترقيم	المكون
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
موافق بشدة	1	4.26	12	19	3	-	-	قدرة قائد مؤسستكم على التعامل مع مختلف المرؤوسين والجماعات.	1	مختبر مهارات الانسانية : جميعها
			35.3	55.9	8.8	-	-			
موافق	2	3.91	8	18	5	3	-	يعمل قائد مؤسستكم في شكل فريق.	2	
			23.5	52.9	14.7	8.8	-			
موافق	3	3.68	4	20	5	5	-	يسمح بالتفاعل والتبادل المشترك في الأنشطة المختلفة في المؤسسة.	3	
			11.8	58.8	14.7	14.7	-			
موافق	5	3.59	3	18	11	-	2	يدعم قائد مؤسستكم الموظفين على تعزيز ثقتهم بأنفسهم.	4	
			8.8	52.9	32.4	-	5.9			
موافق	6	3.41	5	14	8	4	3	يبنى قائد مؤسستكم علاقات قوية مع الجميع.	5	
			14.7	41.2	23.5	11.8	8.8			
موافق	4	3.62	6	18	4	3	3	يحمي قائد مؤسستكم حقوق الموظفين ويدافع عنها.	6	
			17.9	52.9	11.8	8.8	8.8			
موافق		3.87	مجموع البعد الثاني: المهارات الانسانية							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

بالنظر إلى الجدول رقم (10) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي بلغ أكبر قيمة له وهي 4.26 عند العبارة: قدرة قائد مؤسستكم على التعامل مع مختلف المرؤوسين والجماعات وبلغ أصغر قيمة له وهي 3.41 عند العبارة يبني قائد مؤسستكم علاقات قوية مع الجميع كما أن 83% من عبارات البعد الثاني حصلت على إتجاه عام موافق (5 عبارات)، و 17% من العبارات حصلت على إتجاه عام موافق بشدة (1 عبارة) بمتوسط حسابي قدره 3.87 مما يعني توفر المهارات الانسانية لدى قائد المؤسسة محل الدراسة مع وجود ضعف لديه في بناء علاقات قوية مع الجميع.

3. تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: المهارات الإدارية

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: المهارات الإدارية.

الجدول رقم (11): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: المهارات الإدارية

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق غير	موافق غير بشدة	العبارات	الرقم	المكون
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
موافق	2	4.09	12	17	1	4	-	يحضر قائد مؤسستكم الاجتماعات الإدارية بشكل دائم ومستمر.	1	مهارات الإدارة العامة: المهارات الإدارية
			35.3	50	2.9	11.8	-			
موافق	6	3.56	7	14	6	5	2	يواكب قائد مؤسستكم استخدام الوسائل الإدارية الحديثة الذكاء الاصطناعي.	2	
			20.6	41.2	17.6	14.7	5.9			

3	يقوم قائد مؤسستكم بالمسؤوليات الإدارية بشكل جيد.	-	-	9	16	9	4	4	موافق
		-	-	26.5	47.1	26.5			
4	يلتزم قائد مؤسستكم بقوانين المنظمة ويحرص على تطبيقها	2	2	3	24	3	3.71	5	موافق
		5.9	5.9	8.8	70.6	8.8			
5	يحافظ قائد مؤسستكم على أوقات الدوام	-	-	2	23	9	4.21	1	موافق بشدة
		-	-	5.9	67.6	26.5			
6	يستغل قائد مؤسستكم الوقت لصالح عمل المنظمة	-	-	6	20	8	4.06	3	موافق
		-	-	17.6	58.8	23.5			
مجموع البعد الثالث: المهارات الإدارية									
3.93		موافق							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

بالنظر إلى الجدول رقم (11) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي بلغ أكبر قيمة له وهي 4.21 عند العبارة: **يحافظ قائد مؤسستكم على أوقات الدوام** وبلغ أصغر قيمة له وهي 3.56 عند العبارة **يواكب قائد مؤسستكم استخدام الوسائل الإدارية الحديثة الذكاء**

الاصطناعي

كما أن 83% من عبارات البعد الثالث حصلت على إتجاه عام موافق (5 عبارات)، و 17% من العبارات حصلت على إتجاه عام موافق بشدة (1 عبارة) بمتوسط حسابي قدره 3.93 مما يعني أن المهارات الادارية لدى القادة في المؤسسة محل الدراسة تعتبر مرتفعة إلى جيدة مع وجود ضعف في إستخدام الوسائل الحديثة مثل الرقمنة وتقنيات الادارة المعاصرة.

4. تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الرابع: المهارات الذهنية

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: المهارات الذهنية.

الجدول رقم (12): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: المهارات الذهنية

المكون	الترقيم	العبارة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
المهارات الذهنية: البعد الرابع: المهارات الذهنية	1	يمتلك الفطنة والبداهة في الفهم	-	3	4	16	11	4.03	1	موافق
			-	8.8	11.8	47.1	32.4			
	2	يطور الخطط المطروحة.	2	-	7	22	3	3.71	3	موافق
			5.9	-	20.6	64.7	8.8			
	3	يمتلك مرونة في التفكير والتطبيق	2	4	4	19	5	3.62	6	موافق
			5.9	11.8	11.8	55.9	14.7			
	4	يملك رؤية واضحة وطويلة المدى	4	1	4	18	7	3.68	5	موافق
			11.8	2.9	11.8	52.9	20.6			
	5	له القدرة على الاستماع والإنصات بشكل جيد	2	3	3	18	8	3.79	2	موافق بشدة
			5.9	8.8	8.8	52.9	23.5			
	6	يستخدم الذكاء في اتخاذ القرارات	2	3	5	17	7	3.71	4	موافق
			5.9	8.8	14.7	50	20.6			
مجموع البعد الرابع: المهارات الذهنية										
								3.75	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

بالنظر إلى الجدول رقم (12) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي بلغ أكبر قيمة له وهي 4.03 عند العبارة: يمتلك الفطنة والبداهة في الفهم وبلغ أصغر قيمة له وهي 3.62 عند العبارة يمتلك مرونة في التفكير والتطبيق

كما أن 83% من عبارات البعد الرابع حصلت على إتجاه عام موافق (5 عبارات)، و 17% من العبارات حصلت على إتجاه عام موافق بشدة (1 عبارة) بمتوسط حسابي قدره 3.75 مما يعني أن المهارات الذهنية لدى القادة في المؤسسة محل الدراسة تعتبر مرتفعة إلى جيدة مع وجود ضعف في المرونة في التفكير والتطبيق لدى القادة.

ثانيا: تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: إدارة الأزمات

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني الخاص بإدارة الأزمات.

الجدول رقم (13): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه المحور الثاني: إدارة الأزمات

المكون	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%				
تجاهات إدارة الأزمات: المحور الثاني	1	يدعم القائد عمليات رصد مؤشرات حدوث الأزمات وتقف عليها بصفة مستمرة	1	1	12	18	2	3.56	9	موافق
			2.9	2.9	35.3	52.9	5.9			
	2	يهتم القائد بالتدريب المستمر لطاقتهم وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات	1	2	5	24	2	3.71	8	موافق
			2.9	5.9	14.7	70.6	5.9			
	3	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن في تعامل مع الأزمات عند وقوعها	-	-	3	26	5	4.06	2	موافق
			-	-	8.8	76.5	14.7			
	4	تعقد المؤسسة اجتماعات بصفة دورية بالقيادة لمواجهة الأزمات	-	2	3	19	10	4.09	1	موافق
			-	5.9	8.8	55.9	29.4			
	5	يتم السيطرة على الأزمة عند وقوعها بغرض منع انتشارها في الوقت المناسب	-	1	3	25	5	4	4	موافق
			-	2.9	8.8	73.5	14.7			

6	يجري القائد عمليات اتصال وتدخل سريع داخل الإدارة لمعرفة ما سببته أو ما تسببه الأزمة	-	-	5	25	4	3.97	5	موافق
		-	-	14.7	7.5	11.8			
7	يتميز القائد وسرعة ملائمة في تحريك الموارد المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الأزمة	-	2	3	24	5	3.94	6	موافق
		-	5.9	8.8	70.6	14.7			
8	يقوم القائد بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المتضررة من الأزمة لمعالجة تأثير الأزمة	-	-	1	30	3	4.06	3	موافق
		-	-	2.9	88.2	8.8			
9	يقوم القائد بتصميم خطط بديلة لمواجهة الأزمة للمحافظة على سمعتها	2	-	4	24	4	3.82	7	موافق
		5.9	-	11.8	70.6	11.8			
10	يستخلص القائد جملة من الدروس والعبر من الأزمات السابقة	3	-	8	21	2	3.56	10	موافق
		8.8	-	23.5	61.8	5.9			
11	يدرس القائد كيفية تعامل المؤسسات المشابهة لها مع الأزمات بغرض الاستفادة	3	3	6	18	4	3.5	11	موافق
		8.8	8.8	17.6	52.9	11.8			
مجموع المحور الثاني: إدارة الأزمات									
موافق		3.84							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

بالنظر إلى الجدول رقم (13) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي بلغ أكبر قيمة له وهي 4.09 عند العبارة: تعقد المؤسسة الاجتماعات بصفة دورية بالقيادة لمواجهة الأزمات وبلغ أصغر قيمة له وهي 3.5 عند العبارة يدرس القائد كيفية تعامل المؤسسات المشابهة لها مع الأزمات بغرض الاستفادة

كما أن 100% من عبارات المحور الثاني حصلت على إتجاه عام موافق (11 عبارة)، بمتوسط حسابي قدره 3.93 مما يعني أن قيادة المؤسسة محل الدراسة متمكنة من إدارة أزمات المؤسسة بالرغم من ضعفها في الاستفادة من الأزمات التي تحدث للشركات المشابهة لها.

ثالثا: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة أو رفض كل منها.

1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض لمعرفة طبيعة الاختبارات اللاحقة التي يجب استخدامها. من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمنجر وفسمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (K. S). كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيان	الاستمارة
التكرارات	34
المتوسط	3.831
الانحراف المعياري ^{a.b}	0.593
معظم الاختلافات الشديدة	مطلق 0.148
	إيجابي 0.08
	سلبي -0.148
Kolmogorov-Smirnov Z	
مستوى الدلالة	0.058

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

2. اختبار فرضيات الدراسة

1.2. نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الفنية على إدارة الأزمات.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الفنية على إدارة الأزمات.

■ **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الفنية على إدارة الأزمات.

الجدول رقم (15): تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات الفنية على إدارة

الأزمات

معامل الارتباط ((R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.519	0.669	11.799	0.002	A	6.072	0
				B	3.435	0.002

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول إلى العلاقة بين المهارات الفنية و إدارة الأزمات. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.519$) مما يدل على وجود علاقة إيجابية لكنها نسبيا بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد ($R^2=0.669$) يشير إلى أن المهارات الفنية يفسر 66.9% من التغيرات في إدارة الأزمات، بينما 33.1% من إدارة الأزمات تفسر بعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما أظهر اختبار تحليل التباين أن النموذج الإحصائي معنوي، حيث كانت قيمة $Sig=0.002$ وهي أقل من 0.05، كذلك أظهرت معاملات الانحدار أن للمهارات الفنية أثر

إيجابي ومعنوي على إدارة الأزمات ($B=0.355$ و $Sig=0.002$) على الرغم من أن الثابت في النموذج ($a=2.466$) معنوي ($Sig=0.000$)، و

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الفنية على إدارة الأزمات.

2.2. نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الإنسانية على إدارة الأزمات.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الإنسانية على إدارة الأزمات.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الإنسانية على إدارة الأزمات.

الجدول رقم (16): تحليل الارتباط الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات الإنسانية على إدارة

الأزمات

معامل الارتباط ((R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.698	0.587	30.43	0	A	7.376	0
				B	5.516	0

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول إلى وجود علاقة متوسطة بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.698$) مما يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد

($R^2=0.587$) يشير إلى أن المهارات الانسانية يفسر حوالي 58.7% من التغيرات في إدارة الأزمات، مما يعكس قدرة متوسطة للنموذج على تفسير الظاهرة المدروسة.

كما أظهر اختبار تحليل التباين أن النموذج الإحصائي معنوي، حيث كانت قيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر معنوي بين المتغيرين، كذلك أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير المهارات الانسانية إيجابي متوسط ومعنوي ($B=0.435$ و $Sig = 0.000$) وأن الثابت في النموذج ($a=2.214$) ذا دلالة احصائية ($Sig = 0.000$).

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الإنسانية وإدارة الأزمات.

3.2. نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الإدارية على إدارة الأزمات.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الإدارية على إدارة الأزمات.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الإدارية على إدارة الأزمات.

الجدول رقم (17): تحليل الارتباط الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات الإدارية على إدارة الأزمات

معامل الارتباط ((R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.675	0.756	26.821	0	A	5.061	0
				B	5.179	0

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول إلى علاقة جيدة بين المهارات الإدارية وإدارة الأزمات. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.675$) مما يدل على وجود علاقة جيدة نوعاً ما بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد ($R^2=0.756$) يشير إلى أن المهارات الإدارية تفسر 75.6% من التغيرات في متغير إدارة الأزمات، كما أظهر اختبار تحليل التباين أن النموذج الإحصائي معنوي، حيث كانت قيمة $Sig=0.000$ وهي أقل من 0.05، كذلك أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير الزيادات السنوية ضعيف لكنه معنوي ($B=0.491$ و $Sig = 0.000$) على الرغم من أن الثابت في النموذج ($a=1.91$) معنوي ($Sig = 0.000$)

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الإدارية على إدارة الأزمات.

4.2. نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الذهنية على إدارة الأزمات.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الذهنية على إدارة الأزمات.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الذهنية على إدارة الأزمات.

الجدول رقم (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات الذهنية على إدارة الأزمات

معامل الارتباط ((R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.666	0.698	25.517	0	A	11.063	0
				B	5.051	0

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول إلى متوسط العلاقة بين المهارات الذهنية وإدارة الأزمات. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.666$) مما يدل على وجود علاقة جيدة نوعا ما بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد ($R^2=0.698$) يشير إلى أن المهارات الذهنية تفسر فقط 69.8% من التغيرات في إدارة الأزمات، مما يدل على أن للمهارات الذهنية دور جيد في إدارة الأزمات.

كما أظهر اختبار تحليل التباين أن النموذج الإحصائي معنوي، حيث كانت قيمة $Sig=0.000$ وهي أقل من 0.05، كذلك أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير الزيادات السنوية ضعيف لكنه معنوي ($B=0.314$ و $Sig = 0.000$) على الرغم من أن الثابت في النموذج ($a=2.662$) معنوي ($Sig = 0.000$).

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات الذهنية وإدارة الأزمات.

5.2. نتائج اختبار الفرضية الخامسة

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمات تبعا للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1) = لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمات تبعا للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Samples T-test واختبار التباين الأحادي الإتجاه One-Way ANOVA وفقا لكل من متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب.

الجدول رقم (19): يوضح اختبار التباين الثنائي T-test بين محور إدارة الأزمات وبين متغير الجنس

إدارة الأزمات	المتغيرات		المتوسط الحسابي	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
	الجنس	ذكر	3.79	2.874	0.1	غير دال إحصائيا
		أنثى	3.89			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار التباين الثنائي T-test لفحص الفرق في إدارة الأزمات تبعا لمتغير الجنس حيث يتضح لنا قيمة F كانت (2.874) بدلالة إحصائية بلغت (0.1) وهي غير دالة إحصائيا لأنها أكبر من القيمة المعنوية (0.05).

الجدول رقم (20): يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الأزمات وبين متغير الفئة العمرية

إدارة الأزمات	المتغيرات	المتوسط الحسابي	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
	أقل من 25 سنة	3.81	0.257	0.856	غير دال إحصائيا
	من 25 إلى أقل 35 سنة	3.87			
	من 35 سنة الى اقل 45 سنة	3.87			
	من 45 سنة فأكثر	3.69			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين في المحور الخاص بإدارة الأزمات تبعا لمتغير الفئة

العمرية، حيث جاءت قيمة F بـ (0.257) بقيمة احتمالية قدرها (0.856) أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (21): يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الأزمات وبين متغير المؤهل العلمي

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة f	المتوسط الحسابي	المتغيرات	إدارة الأزمات
غير دال إحصائياً	0.507	0.793	3.76	تقني سامي أو أقل	المؤهل العلمي
			3.74	ليسانس	
			3.96	ماستر/ماجستير	
			4.13	مهندس	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين في المحور الخاص بإدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة F بـ (0.793) بقيمة احتمالية قدرها (0.507) أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (22): يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الأزمات وبين متغير سنوات الخبرة

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة f	المتوسط الحسابي	المتغيرات	إدارة الأزمات
غير دال إحصائياً	0.085	2.671	00	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
			3.51	من 5 إلى 10 سنوات	
			3.96	من 10 إلى 15 سنة	
			3.90	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين في المحور الخاص بإدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة F بـ (2.671) بقيمة احتمالية قدرها (0.085) أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (23): يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الأزمات وبين متغير مستوى الدرجة الوظيفية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
إدارة الأزمات	إطار أساسي	3.96	1.579	غير دال إحصائياً
	إطار تحكم	3.75		
	إطار تنفيذ	3.79		
	أخرى...	3.09		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين في المحور الخاص بإدارة الأزمات تبعاً لمتغير مستوى الدرجة الوظيفية، حيث جاءت قيمة F بـ (1.579) بقيمة احتمالية قدرها (0.215) أقل من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

نستنتج مما سبق بأن لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمات

تبعاً للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نقبل الفرضية الصفرية (H_0)

ونرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

في مستوى إدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

6.2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة للمهارات القيادية على إدارة الأزمات من خلال كل من: المهارات الفنية، الإنسانية، الإدارية والذهنية. وعليه سوف نستخدم تحليل الانحدار المتعدد:

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات القيادية على إدارة الأزمات بمؤسسة الجزائرية للمياه بوحدة الوادي.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية 0.05 للمهارات القيادية على إدارة الأزمات بمؤسسة الجزائرية للمياه بوحدة الوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية 0.05 للمهارات القيادية على إدارة الأزمات بمؤسسة الجزائرية للمياه بوحدة الوادي.

الجدول رقم (24): تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لأثر للمهارات القيادية على إدارة الأزمات بمؤسسة الجزائرية للمياه بوحدة الوادي.

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.759	0.576	9.853	0.000	A	4.834	0.000
				b1	-1.292	0.207
				b2	2.388	0.024
				b3	1.417	0.167
				b4	0.891	0.380

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير البيانات الإحصائية في الجدول إلى علاقة قوية بين الأبعاد الأربعة (المهارات الفنية، الإنسانية، الإدارية والذهنية) كمتغيرات مستقلة وتأثيرها على المتغير التابع (إدارة الأزمات). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.759$) مما يشير إلى وجود علاقة قوية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد ($R^2=0.576$) يوضح أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر بحوالي 57.6% من التغيرات في المتغير التابع، مما يعكس قدرة كبيرة للنموذج على تفسير الظاهرة المدروسة.

كما أظهر اختبار تحليل التباين أن النموذج الإحصائي معنوي، حيث كانت قيمة Sig = 0.000 وهي أقل من 0.05، ومع ذلك عن فحص معاملات الانحدار، تظهر النتائج التالية:

- البعد الأول (المهارات الفنية) كان مستوى دلالاته 0.207، مما يعكس عدم وجود تأثير دال إحصائي.

- البعد الثاني (المهارات الانسانية) كان مستوى دلالاته 0.024، مما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائي لهذا البعد.

- البعد الثالث (المهارات الادارية) كان مستوى دلالاته 0.167، وهو غير معنوي.

- البعد الرابع (المهارات الذهنية) كان مستوى دلالاته 0.380، وهو غير معنوي كذلك.

بناء على النتائج، يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات القيادية على إدارة الأزمات.

كما يجب توضيح أن التأثير الإجمالي للمهارات القيادية قوي ومعنوي، لكن التأثير الفردي للأبعاد يظهر أن المهارات الإنسانية هو العامل الوحيد ذو الدلالة الإحصائية بينما باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف وغير معنوي.

بناء عليه قرار اختبار الفرضية الرئيسية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل

الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمهارات القيادية على إدارة الأزمات بمؤسسة الجزائرية للمياه بوحدة الوادي.

خلاصة الفصل:

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة دور المهارات القيادية في إدارة الازمات، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الاستمارة والمدرجة في برنامج (SPSS) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، وقد تم التوصل إلى أن دور قوي للمهارات القيادية في إدارة الازمات عند مستوى معنوية 5%. لكن المؤسسة تعتمد بدرجة أكبر على المهارات الإنسانية والإدارية والذهنية على إدارة الازمات، بينما ما زالت المؤسسة بحاجة إلى المهارات الفنية لأنها تساهم في حل الازمات من خلال التشخيص الدقيق للمشكلة وتقديم حلول عملية وسريعة التنفيذ

الخاتمة

خاتمة:

في ظل الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم تسود فيه المتغيرات وتقلب الأزمات فنحن بحاجة أكثر الآن إلى مهارات قيادية فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف والأزمات في اتخاذ وصنع قراراتها لمواجهة التطورات الحالية والصمود في كل أزمة متوقعة أو غير متوقعة أي قائد يتميز بمهارات وقدرات تصنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المرجو الذي يمكن كل العاملين من تجاوز كل ما هو عائق لأننا نحتاج فعلاً إلى تلك المهارات التي تستطيع ان تحلل المتغيرات والتحديات المعاصرة ويفهمون كيفية الانتقال من التسيير البسيط إلى التسيير بمهارات هذا الأخير هو الذي يجعل من المؤسسة قادرة على مواكبة التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد حيث توفر هذه المهارات والسمات والأساليب المناسبة لدى القادة يجعل منهم قادة مهتمين كثيرا بمهارات العاملين الذين هم تحت اشرافهم والعمل على تطويرها بشكل مستمر وذلك سواء في مجال التدريب بتوفير الجو المناسب بينهم وبين المرؤوسين وحل المشكلات ومختلف الأزمات التي تصادفهم في العمل كما أن هناك السمات السلوكية التي تجعل من الطاقم قادر على التواصل والاتصال فيما بينهم وكذا المهارات الإنسانية أي بناء جسور من العلاقات فيما بينهم وخلق علاقة تسودها المحبة والالفة بين العمال كل هذا يجعل من المؤسسة قوية بما تقدمه من نتائج وما تصنعه من خبرات ذات كفاءة عالية الممثلة في المورد البشري المؤهل لمواجهة أي أزمة، وقد كان موضوعنا دور المهارات القيادية في حل الأزمات الاقتصادية والتي أردنا من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير المهارات القيادية في حل الأزمات الاقتصادية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بالوادي؟

حيث كان الهدف منها الكشف والتعرف على مدى تأثير المؤسسة ومهارات القيادة في حل ومواجهة الأزمة الاقتصادية حيث تم التطرق في الجانب النظري من الدراسة إلى الإطار النظري المهارات القيادية والأزمات.

وختمنا الدراسة بالتطرق إلى الدراسة الميدانية بالوقوف على مدى تأثير المهارات القيادية في حل الأزمات الاقتصادية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، ومدى أدركها لأهميتها،

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من النتائج تبين أن موضوع المهارات القيادية في حل الأزمات موضوع ذو أهمية بالغة، وإن شركة الجزائرية للمياه تعمل على الاهتمام بمهارات القيادة لأنها الجانب المهم في حل المشاكل والأزمات.

النتائج النظرية:

- القيادة الإدارية عنصر محوري في نجاح المؤسسات وتجمع بين العلم والفن لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- ان تعددت تعريفات القيادة الإدارية يبرز اختلاف جزئي لكنها تشترك في كونها قدرة على التأثير والتحفيز لتحقيق غايات المنظمة.
- للقيادة الإدارية أهمية تنظيمية، إنسانية واجتماعية تجعلها أداة فاعلة في تحسين الأداء وتعزيز العلاقات داخل المؤسسة.
- المهارات القيادية ضرورية وتتمثل في القدرات على التأثير، المواءمة بين الفريق والبيئة، والتعامل مع المتغيرات.
- تعتبر الأزمات من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، ولا تخلو أي مؤسسة من التعرض لها في وقت ما، حيث تتسم الأزمة بالمفاجأة، التشابك، نقص المعلومات، وحالة من الغموض والخوف تهدد كيان المؤسسة.
- ان للمهارات القيادية دور مهم في التعامل مع الأزمات، من خلال اتخاذ قرارات فعالة، وتحفيز العاملين، وتقليل الأضرار.

النتائج التطبيقية:

1. يوجد تأثير إيجابي للمهارات الفنية على إدارة الأزمات لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي لأن الموظفين الذين يمتلكون مهارات فنية يكونون أكثر قدرة على اتخاذ إجراءات فورية وفعالة خلال الأزمات التقنية أو التشغيلية، مما يقلل من الأضرار ويعزز الاستجابة السريعة.
2. يوجد تأثير للمهارات الفنية على إدارة الأزمات لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي و ذلك لان الفهم الجيد للجوانب التقنية يمكّن الموظفين من تحديد جذور المشكلة

بدقة واقتراح حلول عملية، خصوصًا في مؤسسة خدمية تعتمد على البنية التحتية بشكل كبير.

3. يوجد تأثير للمهارات الإنسانية على إدارة الأزمات لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، لأن القدرة على التواصل الجيد، العمل الجماعي، وحل النزاعات تسهل التنسيق بين الفرق وتقلل من التوتر داخل بيئة العمل أثناء الأزمات، مما يؤدي إلى استجابة أكثر انسجامًا وفعالية.

4. يوجد تأثير للمهارات الإدارية على إدارة الأزمات لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، لأن الموظفين ذوي الكفاءة الإدارية يستطيعون تنظيم الموارد المائية، اتخاذ قرارات سريعة، ووضع خطط بديلة، وهي أمور حاسمة في المراحل المختلفة لإدارة الأزمات.

5. يوجد تأثير للمهارات الذهنية على إدارة الأزمات لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، لأن القدرة على التحليل المنطقي، التفكير السليم، واتخاذ قرارات عقلانية في ظل الضغوط تسهم بشكل مباشر في حسن إدارة المواقف الطارئة والمعقدة.

6. لا توجد فروقات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وذلك لأن إدارة الأزمات تعتمد بدرجة أكبر على الكفاءات والمهارات الفردية بغض النظر عن الصفات الديموغرافية، أو إلى وجود سياسة تدريب موحدة في المؤسسة تساوي بين الجميع من حيث الجاهزية.

7. تأثير المهارات القيادية على إدارة الأزمات لأن القادة المؤهلين قادرون على توجيه الفرق، اتخاذ قرارات مصيرية تحت الضغط، وتحفيز الآخرين للتصرف بكفاءة، مما ينعكس إيجابًا على قدرة المؤسسة على الصمود والتكيف أثناء الأزمات.

التوصيات:

بالنسبة لتوصيات الدراسة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي فتقترح هذه الدراسة ما

يلي:

- نقترح استخدام النمط من قبل المديرين والمرؤوسين والعمل على التطوير الدائم لمهارات العاملين مع المراعات لقدرات العاملين عند توزيع المهام.
- منح العاملين حوافز مادية ومعنوية لذوي المهارات العالية وذلك قصد تشجيعهم على الابتكار والإبداع لتقديم الأفضل
- على مؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي ان تقوم بفعل دورات تدريبية للعمال من أجل تحسين من أداء العمال
- ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية وحث العمال من قبل مدير مؤسسة الجزائرية للمياه على فوائد تطوير مهاراتهم لأن مهاراتهم هي السبب في التغيير
- محاولة التقرب من العاملين والتعرف على مشاكلهم ورغباتهم من أجل إشباع حاجاتهم

آفاق الدراسة

من خلال ما توصلنا إليه في هذه الدراسة يمكن أن تكون دافعا لدراسات مستقبلية وبحوث تتضمن الإشكاليات التالية:

1. دراسة نفس الموضوع على مؤسسات وقطاعات اخرى.
2. دراسة أثر مهارات القائد على الأزمات الاقتصادية.
3. دراسة حول طريقة تعزيز المهارات القيادية داخل المؤسسة الاقتصادية.
4. دراسة المهارات القيادية ودورها في تمكين العاملين .
5. دراسة حول مساهمة المهارات القيادية في تحقيق الميزة التنافسية .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1. اريج بنت محمد التويجري، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد 46، 2022.
2. أوليدي مريم، استراتيجية إدارة الازمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2018/2019.
3. اية رياض العبد القادر بورزان، إدارة الازمات، الجامعة الافتراضية السورية، 2021.
4. باسم فيصل عبد نايف، د. خالد عبد الله إبراهيم وآخرون، المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في التزام التنظيمي، مجلة اقتصاديات الاعمال، العدد 1، 2021.
5. براهيم علي احمدودة، د. إبراهيم علي سليمان ارحمه، دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد 21، 2023.
6. بغدادي فيصل، دور القيادة في ادره الازمات في المنظمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، 2013/2024.
7. بن عبد الله بن ذهبية أرسلان، قطاف مديحة، أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الادوية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2020/2021.
8. بودوشة مريم، دور القيادة في إدارة الازمات داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ام لبواقي 2016/2017.
9. بوشدق عميري خولة، لكحل نهاد، أثر المهارات القيادية للمرأة في مجال العلاقات العامة الحديثة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، 2022، 2023.

10. حنان فلاح جهيم لمطيري، مهارات القيادة لدى التلاميذ المرحلة الثانية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التربية، جامعة القاهرة، 2020.
11. خلود علي عريبي، ميثم عباس إبراهيم، المهارة القيادية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المراكز البحثية، مجلة العراقية للمعلومات، العدد 1، المجلد 24، 2023.
12. رداً مسعودة، التخطيط الاستراتيجي احدى اليات إدارة الازمات الاقتصادية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال، العدد 2، 2020.
13. سهل ناصر سهل الحكمي، محمد حامد محمد البحيري، فعالية برنامج لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية لتحقيق مستهدفات استراتيجية منطقة عسير، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، عدد 2022.
14. صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري اقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد 22، 2015.
15. عبد العزيز بن مصلح الحربي، تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية على قيادات المركز الوطني للأرصاد، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2023.
16. عبد المجيد قدرى، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، 2011.
17. عقوني محمد، مهارات القيادة والإدارة الشاملة، ط 1، بدون دار نشر، 2024.
18. عميري خولة، لكحل نهاد، اثر المهارات القيادية للمرأة في مجال العلاقات العامة الحديثة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، 2023/2022.
19. عواطف شاكر، اثر نقل المعرفة في المستقبل إدارة الازمات للمنظمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 32.
20. العيداني حبيبة، محاضرات في مقياس إدارة الازمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2029/2018.

21. فاطمة مصطفى احمد الزهري، إدارة الازمات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا، مجلة المصرية لاقتصاد المنزلي، المجلد 36، العدد 2، 2020.
22. قهواجي امينة، محاضرة في دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس.
23. مسعودي محمد الأمين، لعرجان قويدر، إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2019/2018.
24. مصطفى محمد الجربوبعة، إدارة الازمات في منظمات الاعمال، ط1، دار ابن نفيسة، 2019.
25. نداء محمد باقري الياسري، إدارة الازمات، ط1. دار الصفاء لنشر، عمان ، 2024.
26. هيجر حسين نصر الله الدقس، درجة ممارسة القيادة اللازمة لإدارة الازمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الاوسط، عمان ، 2022.
27. ياسمين محمد مبارك باغريب، د. فهد على عبد الله النخعي، مستوى ممارسة مهارات إدارة الازمات لدى القيادة الإدارية في جامعة عدن، مجلة عملية فصلية محكمة الآداب، عدد 9 ، 2021.
28. JACK RADISCH “THE USE OF SOCIAL MEDIA IN RISK AND CRISIS COMMUNICATION” CÉCILE WENDLING, , STEPHANE JACOBZONE,2011.
29. Jennifer Alnelind ,” Design leadership skills & Cecilia Alvé
30. Linus Johansson & Lukas Pihl, Crisis Management in Theory and Practice: How and Why Organizations Work the Way They Do” MASTER THESIS WITHIN: Management JÖNKÖPING: May 2023.
31. Michael D. Mumford “ DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS: EXPERIENCE AND TIMING” University of Oklahoma,2020.
32. MilanF. Kloss / Julia Müller”” Identifying the Leadership Skills Needed in the Digital Age 2018.

33. Nartea,et al" ,Impactof Leadership skills on the orjanizational Performance of Stedents On Campus At the university ," pop - Paranaque campus s.2016
34. Questioning the difference between design leadership and generic leadership in SME manufacturing organisations” Thesis Master, Linnaeurs university Sweden.
35. Zbigniew Ciekanowski, Julia Nowicka, Sławomir Żurawski, Crisis Management and Crisis Situation in the Organization, European Research Studies Journal Volume XXVI, Issue 4, 2023.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

الملحق رقم 02: وثائق من المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss



الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

أخي الفاضل... أختي الفاضلة... تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول موضوع:

" دور المهارات القيادية في إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - الوادي - ".

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة آمليين أن تمنحوها جزءاً من وقتكم الثمين، وأرجوا منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية لكل عبارة موجودة في الاستبانة وهذا من أجل تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة، علماً أن يتم التعامل مع معلوماتكم وإجاباتكم بسرية تامة، و تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، نحن نشكركم بآرائكم وستكون موضع اعتزاز وتقدير.

نشكركم مسبقاً على تعاونكم معنا، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الجزء الأول: البيانات الشخصية ضع العلامة (x) في الخيار المناسب

الجنس:	☐ أنثى	☐ ذكر
العمر:	☐ من 45 سنة فأكثر	☐ 35 سنة إلى أقل 45 سنة
	☐ 25 سنة إلى أقل 35 سنة	☐ أقل من سنة 25
المؤهل العلمي:	مهندس	ماجستير أو ماستر ☐
	ليسانس ☐	تقني سامي أو أقل ☐
سنوات العمل بالمؤسسة:	من 15 سنة فأكثر ☐	10-15 سنة ☐
	5 إلى 10 أو أقل سنوات ☐	5 سنوات فأقل ☐

أخرى اذكرها

.....

المنصب في المؤسسة: ☐ إطار تنفيذ ☐ إطار تحكم ☐ إطار أساسي

الجزء الثاني: محاور الدراسة.
ضع العلامة (x) في الخيار المناسب

العبارات	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق بشدة
المحور الأول: مهارات القيادة الإدارية					
أ/ المهارات الفنية					
1. يتميز القائد بمهنية عالية ودقة في العمل					
2. يفوض وتسقيم الصلاحيات عند إنشغاله.					
3. يتواصل مع المرؤوسين بشكل دائم					
4. يطور وينمي أسلوبه بشكل دائم .					
5. ينفذ الأعمال والأهداف بإتقان و مهنية عالية					
6. يشارك في اتخاذ القرارات المناسبة					
ب/ المهارات الإنسانية					
1. يحافظ على سرية العمل وعدم تسريب المعلومات.					
2. يعمل في شكل فريق.					
3. يسمح بالتفاعل والتبادل المشترك في الأنشطة المختلفة في المؤسسة.					
4. يدعم الموظفين على تعزيز ثقتهم بأنفسهم.					
5. يبني علاقات قوية مع الجميع.					
6. يحمي حقوق الموظفين ويدافع عنها.					
د/ المهارات الذهنية					
1. يمتلك الفطنة والبداهة في الفهم					
2. يطور الخطط المطروحة.					
3. يمتلك مرونة في التفكير والتطبيق					
4. يملك رؤية واضحة وطويلة المدى					
5. له القدرة على الاستماع والإنصات بشكل جيد					
6. يستخدم الذكاء في اتخاذ القرارات					

المحور الثاني: محور مراحل إدارة الأزمات					
					1. يدعم القائد عمليات رصد مؤشرات حدوث الأزمات وتقف عليها بصفة مستمرة
					2. يهتم القائد بالتدريب المستمر لطاقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات
					3. تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن في تعامل مع الأزمات عند وقوعها
					4. تعقد المؤسسة إجتماعات بصفة دورية بالقيادة لمواجهة الأزمات
					5. يتم السيطرة على الأزمة عند وقوعها بغرض منع انتشارها في الوقت المناسب
					6. يجري القائد عمليات إتصال وتدخل سريع داخل الإدارة لمعرفة ما سببته أو ما تسببه الأزمة
					7. يتميز القائد وسرعة ملائمة في تحريك الموارد المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الأزمة
					8. يقوم القائد بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المتضررة من الأزمة لمعالجة تأثير الأزمة
					9. يقوم القائد بتصميم خطط بديلة لمواجهة الأزمة للمحافظة على سمعتها
					10. يستخلص القائد جملة من الدروس والعبر من الأزمات السابقة
					11. يدرس القائد كيفية تعامل المؤسسات المشابهة لها مع الأزمات بغرض الاستفادة

شكراً لكم

الملحق رقم 02: وثائق من المؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة الوادي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حنة لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي: 2025/2024

الوادي في: 03-05-2025



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: 1403/ق.ع.م.م.ك.ع.ق.ت.و.ع.ت/2025

إلى السيد: ...
...
...

الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني.

نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

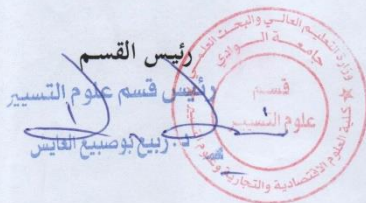
- اسم واللقب: ... تاريخ ومكان الميلاد: ... الوادي رقم التسجيل: 2023.06.3707
- اسم واللقب: ... تاريخ ومكان الميلاد: ... رقم التسجيل: 3906541
- اسم واللقب: ... تاريخ ومكان الميلاد: ... رقم التسجيل: ...
- اسم واللقب: ... تاريخ ومكان الميلاد: ... رقم التسجيل: ...

- التخصص: ...
- موضوع البحث: ...
- الأستاذ المشرف: ...

في مؤسستكم وذلك لمدة: ... وابدعتموها ... يوما.

ابتداء من: 2025/02/23

إلى غاية: 2025/01/15



مدير الوحدة
عطاء الله لخضر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

الجزائرية للمياه
E.P. Algérienne des Eaux
Zone de Ouaregla
Unité El-oued



الوادي في: 2025/01/16

المرجع: م.و. 2025

إلى السيد: -رئيس دائرة الرقابة

الموضوع: ب/خ اختلاط مياه الصرف الصحي بالمياه الصالحة للشرب

بحي أول نوفمبر ببلدية الرقابة

بناء على المعاينة الميدانية لحي أول نوفمبر ببلدية الرقابة حول اختلاط المياه الصالحة للشرب بمياه صرف الصحي بالقرب من ابتدائية بشير مزياني يوم 2025/01/06 . قامت مصالحنا بالتدخل ومعاينة نوعية المياه لهذا الحي ، وعلى هذا الأساس تم اخذ عينات من المياه الموزعة كمرحلة أولى من طرف مخبر الوحدة من المنازل الآتية : منزل حاج احمد شعيب ، منزل حاج احمد دلال ، منزل قافة السعيد ، منزل بلعيد لخضر. والتي أثبتت التحاليل أنها ملوثة .

أما بالنسبة للمرحلة الثانية قمنا بالبحث المكثف عن سبب الاختلاط بالتنسيق مع مصالح البلدية حيث وجدنا شبكتنا توزيع لهذه المنازل شبكة ذات (قطر 90 ملم وشبكة ذات قطر 63 ملم) وان الاختلاط وقع في الشبكة ذات قطر 90 ملم والتي تزود المنازل المذكورة أعلاه ، وللمحافظة على الساكنة قمنا بقطع الماء على الشبكة الممونة لهذه المنازل وإعادة ربط المنازل المتضررة من الشبكة الأخرى ذات قطر 63 ملم . وفي يوم 2025/01/14 قمنا بأخذ عينات من منزلين للتأكد من جودة المياه ، حيث أثبتت التحاليل أنها ذات نوعية جيدة . وفي الأخير نحن نتتبع يوميا نوعية المياه لهذا الحي لضمان نوعية جيدة للمياه الموزعة .

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

مدير الوحدة

المرفقات :
كشف التحاليل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

الجزائرية للمياه
E.P. Algérienne des Eaux
Zone de Ouaregla
Unité El-oued



الوادي في : 2024/06/30

المرجع: / م.و/ 2024

إلى السيد : -الأمين العام لولاية الوادي .

الموضوع: ب/خ اختلاط مياه الصرف الصحي بالمياه الصالحة للشرب
بحي البلدية ببلدية حساني عبد الكريم

بناء على المعاينة الميدانية لمصالحني التقنية في بلدية حساني عبد الكريم حول اختلاط المياه الصالحة للشرب بمياه صرف الصحي بحي البلدية يوم 2024/06/27 حيث قامت مصالحنا بالتدخل على مستوى الحي وذلك بتخصيص فرقة تقنية مرفوقة بمخبر الوحدة و تمت العملية على النحو التالي :

- القيام بالتحاليل المخبرية لمنازل السادة :محمودي الحفناوي ، وعطية حفناوي ، نصري عبد الحميد ، نصري عبد العزيز ، عوايد عبد الرحمان. والتي أكدت تلوث المياه .

- قطع وعزل قناة التوزيع المؤدية الى منزل عوايد عبد الرحمان المار بمشعب الصرف الصحي المسبب للاختلاط، الى حين تجديد قناة التوزيع المقطوعة للمنزل المذكور أعلاه ..

- تطهير شبكة التوزيع بمادة الكلور وإعادة توزيع المياه للسكنة . .

- المتابعة المستمرة لنوعية المياه من طرف المخبر وذلك بإجراء التحاليل .

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

مدير الوحدة

* نسخة للإعلام

* مدير ري لولاية الوادي .

* مدير الجزائرية للمياه-منطقة ورقلة-.

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني	ذكر	18	3.7929	.36338	.08565
	أنثى	16	3.8977	.52052	.13013

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
المحور الثاني	Equal variances assumed	2.874	.100	-.687	32	.497	-.10480	.15256		-.41555	.20596
	Equal variances not assumed			-.673	26.434	.507	-.10480	.15579		-.42476	.21517

Descriptives

المحور الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
25 سنة من أقل	2	3.8182	.77139	.54545	-3.1125	10.7488	3.27	4.36
25 سنة 35 سنة إلى أقل	6	3.8788	.50014	.20418	3.3539	4.4037	3.09	4.64
35 سنة 45 سنة إلى أقل	20	3.8773	.36277	.08112	3.7075	4.0471	3.09	4.64
فأكثر سنة 45 من	6	3.6970	.61568	.25135	3.0509	4.3431	3.00	4.64
Total	34	3.8422	.44045	.07554	3.6886	3.9959	3.00	4.64

ANOVA

المحور الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.160	3	.053	.257	.856
Within Groups	6.241	30	.208		
Total	6.402	33			

Descriptives

المحور الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سامي أو أقل تقني	13	3.7692	.53218	.14760	3.4476	4.0908	3.00	4.64
ليسانس	9	3.7475	.23078	.07693	3.5701	3.9249	3.27	4.00
ماجستير أو ماستر	10	3.9636	.42251	.13361	3.6614	4.2659	3.09	4.64
مهندس	2	4.1364	.70711	.50000	-2.2167-	10.4895	3.64	4.64
Total	34	3.8422	.44045	.07554	3.6886	3.9959	3.00	4.64

ANOVA

المحور الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.471	3	.157	.793	.507
Within Groups	5.931	30	.198		
Total	6.402	33			

Descriptives

المحور الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنوات أو أقل 10 إلى 5	7	3.5195	.51617	.19509	3.0421	3.9969	3.09	4.36
سنة 10-15	10	3.9636	.32694	.10339	3.7298	4.1975	3.55	4.64
أكثر سنة 15 من	17	3.9037	.42576	.10326	3.6848	4.1226	3.00	4.64
Total	34	3.8422	.44045	.07554	3.6886	3.9959	3.00	4.64

ANOVA

المحور الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.941	2	.470	2.671	.085
Within Groups	5.461	31	.176		
Total	6.402	33			

Descriptives

المحور الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أساسي إطار	16	3.9602	.36510	.09128	3.7657	4.1548	3.00	4.64
تحكم إطار	8	3.7500	.26055	.09212	3.5322	3.9678	3.27	4.00
تنفيذ إطار	9	3.7980	.61788	.20596	3.3230	4.2729	3.09	4.64
اذكرها أخرى	1	3.0909	.	.	.	.	3.09	3.09
Total	34	3.8422	.44045	.07554	3.6886	3.9959	3.00	4.64

ANOVA

المحور الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.873	3	.291	1.579	.215
Within Groups	5.529	30	.184		
Total	6.402	33			