

## القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينات من الوزارات المركزية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية

زكي عبد المعطي أبو زيادة

جامعة الاستقلال – أريحا - فلسطين

zaki\_abuzyeada@hotmail.com

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات في عينات من الوزارات المركزية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل المديرين من الفئات (A, B, C) والبالغ عددهم (298) مديراً موزعين على عينات من الوزارات تمثلت في (11) وزارة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بكافة ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بدرجة متوسطة، حيث ارتبط أعلى مستوى ممارسة لتلك الأبعاد على التوالي بالوعي الذاتي، ويليها شفافية العلاقات، ثم العمليات المتوازنة للمعلومات، في حين ارتبط أقل مستوى ممارسة ببعده المنظور الأخلاقي الداخلي، كما أشارت نتائج الدراسة أن الوزارات الفلسطينية - قيد الدراسة - تهتم بشكل عام بتطبيق كافة مراحل إدارة الأزمات بدرجة عالية، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك المراحل على التوالي بمرحلة استعادة النشاط، ويليها مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ثم مرحلة التعلم الاستراتيجي، ثم مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بمرحلة الاستعداد والوقاية. كما بينت نتائج الدراسة أن كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، وكانت أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على التنبؤ بمراحل إدارة الأزمات على التوالي (العمليات المتوازنة للمعلومات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات)، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات الرامية إلى تعزيز ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على مراحل إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الجديرة بالثقة؛ إدارة الأزمات؛ الوزارات الفلسطينية.

## **Authentic Leadership and its Impact on Crisis Management: An analytical Study in a Sample of Palestinian Central Ministries in the West Bank Governorates.**

**Zaki A. M. Abu Zyeada**

Department of Public Administration, Faculty of Administrative Sciences, AL-Istiqlal University, Jericho, Palestine.

E-mail: zaki\_abuzyeada@hotmail.com

### **Abstract:**

This study aims at identifying the impact of the practice of Authentic Leadership on the Crisis Management in the sample of Palestinian central ministries in the West Bank in order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and the questionnaire was used as a tool for collecting the necessary data from the study community, which represents the managers of categories (A, B, C), whose number is (298) managers distributed over a sample of (11) ministries. The study reached several results the most important of which are The Palestinian ministries under study are generally concerned with practicing all dimensions of Authentic Leadership to a moderate degree, where the highest level of practice of these dimensions, respectively, was associated with self-awareness, followed by Relational Transparency then the Balanced information processing, while the lowest level of practice was associated with the dimension of the Internalized Moral Perspective. The results of the study also indicated that the Palestinian ministries under study are generally interested in applying all stages of crisis management to a high degree. Where the highest level of application of these phases was associated with the phase of restoring activity, followed by the phase of containing and limiting damages. Then the stage of strategic learning, then discovering early warning signals, while the lowest level of application was associated with the stage of preparedness and prevention. The study results also showed that all dimensions of Authentic Leadership have a positive moral impact on the stages of crisis management in the Palestinian ministries under study, the dimensions of Authentic Leadership were the most influential in predicting the stages of crisis management, respectively (Balanced information processing, self-awareness, Internalized Moral Perspective, Relational Transparency), in light of the findings of the study, several recommendations were presented aimed at enhancing the practice of Authentic Leadership and its impact on the stages of crisis management in Palestinian ministries.

**Keywords:** Authentic Leadership; Crisis Management; Palestinian Ministries.

**Received:** October 11, 2021 **Revised:** December 11, 2021 **Accepted:** January 03, 2022

## تمهيد:

العصر الذي نعيش فيه اليوم هو عصر التطور والتغير السريع في كافة القطاعات وخاصة الخدمية منها، وفي ظل هذه التطورات والتغيرات المتلاحقة في الأحداث غير المتوقعة وغير المتنبأ بها، تواجه الوزارات الفلسطينية - كسائر المؤسسات الأخرى في المجتمع الفلسطيني - العديد من التحديات في بيئة الأعمال المتغيرة؛ كونها لا تعيش بمعزل عن العالم، فهي تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات، فهي معرضة للعديد من الأزمات لدى ممارستها لأنشطتها، مما جعلها تعيش تكراراً شبه دائم للأزمات، الأمر الذي يفرض عليها إيجاد قيادة تنظيمية إيجابية وفعالة لتلافي هذه الأزمات بما يتلاءم وتطورات العصر وتحدياته. وتمثل القيادة دوراً هاماً ومحورياً في إدارة الأزمات، فالمتبصر في عملية إدارة الأزمات يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى القيادة المكون الأساسي، وهي عصب عملية إدارة الأزمات، فالنجاح في إدارة الأزمات التي تتعرض لها الوزارات الحكومية يستند في جوهره إلى دعائم عدة، يأتي في مقدمتها القيادة التي تشكل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة في جميع مراحل الأزمة.

هذه التحديات جعلت الحاجة ملحة إلى البحث عن نموذج جديد من القيادة، وعلى الرغم من توفر العديد من أنماط القيادة في الدراسات والبحوث التنظيمية إلا أن نتائج كثير من الدراسات أكدت (Hoch, et.al, 2018) الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المؤسسات في ظل الألفية الجديدة، وما يرافقها من متغيرات متسارعة، حيث تعد القيادة الجديرة بالثقة أسلوباً جديداً يمثل قوة فكرية ومعرفية يناسب احتياجات المؤسسات الراغبة في النجاح في ظل الأزمات والتحديات، كونها تعد أحد أنماط القيادة التي تعتمد على مجموعة من القابليات والصفات القيادية الإيجابية التي يتمتع بها القائد وفقاً للقيم والأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها، لخلق بيئة إيجابية بالمنظمة، في إطار تحقيق الشفافية في التعامل مع المرؤوسين وتعزيز وعيهم بذاتهم، وتبادل المعلومات اللازمة، وتبني القيم الأخلاقية الإيجابية للقائد عند اتخاذ القرارات، والتي تسهم بشكل كبير في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية. وفي الوقت نفسه فالقادة الجديرون بالثقة من أهم عوامل التغيير في المؤسسات المعاصرة، كونهم يتحدون الوضع الراهن، ومولعين بالتكيف مع التحديات التي يفرضها السياق التنظيمي المتطور بدرجة عالية، ويشعرون بأنهم يمكنهم مواجهة الأزمات والتحديات المعاصرة، وتحريك المؤسسة نحو نتائج أفضل في الأداء، وأن العقبات بدلاً من أن تصبح مصدراً لليأس، غالباً ما ينظرون إليها على أنها فرص للقيام بشيء جديد (Joseph & Winston, 2005). لذا أصبحت كل من القيادة الجديرة بالثقة وإدارة الأزمات ذات أهمية متزايدة في الدراسات التنظيمية، نتيجة التغيرات السريعة المستمرة في كافة مجالات الحياة التنظيمية. وهذا ما أكده (Avolio & Gardner, 2005) بأن القيادة الجديرة بالثقة أصبحت البناء الجديد في مجال القيادة، ويرجع سبب ظهورها إلى الأوقات الصعبة والمضطربة. ويؤكد هذا التوجه (Wong & Cummings, 2009) الذي أشار إلى أن القيادة الجديرة بالثقة هي جوهر القيادة الفعالة في أي منظمة؛ حيث إنها ضرورية لبناء الثقة بين القادة والمرؤوسين، وذلك لتركيزها على الدور الإيجابي للقائد القدوة، وهذا يقودنا إلى حقيقة لا يمكن إنكارها وهي أن القيادة الجديرة بالثقة والأزمة متشابكتان بشكل وثيق (Celik, et al., 2016). وبذلك فإن القيادة الجديرة بالثقة تمثل عنصراً حيوياً يسهم في فعالية الوزارات الحكومية عند مواجهتها للأزمات المختلفة.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسدّ الفجوة المعرفية والبحثية الموجودة في الدراسات السابقة، وهي تحمل في طياتها تصوراً تكاملياً لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية وأثرها على إدارة الأزمات، حيث وجدنا أن هذه المفاهيم - على أهميتها وخطورتها - لم تنل بعد كل ما تستحقه من البحث والتحليل، ونأمل أن تشكل هذه الدراسة خطوة لا تكون الأولى ولا الأخيرة في هذا المجال.

## مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، لاحظ الباحث أن موضوع القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين في هذا السياق، على الرغم من وجود الكثير من الأبحاث حول أنماط القيادة المختلفة وإدارة الأزمات، إلا أن هناك فجوة معرفية بحثية في الأدبيات والدراسات التطبيقية في هذا السياق والتي ما تزال بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بها (Celik, et al., 2016). الأمر الذي يستدعي المزيد من البحث والتقصي لفهم الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في البيئة العربية، فلم يتصدّ الباحثون العرب - بعد- لعلاج هذه الفجوة، ولم يتم اختبار هذا الأثر من خلال الأبحاث والدراسات الميدانية، إذ تكمن مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود فجوة بحثية في الإنتاج العلمي في هذا المجال. ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الميدانية على عينة قوامها (14) مبحوثاً من مبحوثي عينة الدراسة في الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق، والتي توصلت إلى مجموعة من المؤشرات الأولية تمثل أهمها في قصور وعي وإدراك صناعات القرار في الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق لمفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها المختلفة؛ وأي من هذه الأبعاد أكثر تأثيراً في إدارة الأزمات، فضلاً أنه على الرغم من وجود بعض الخبرات السابقة في إدارة الأزمات في الوزارات قيد الدراسة، إلا أنه ما زالت بحاجة إلى الكثير من المعرفة للتعامل مع الأزمات كافة، حيث إنهم لم يتعاملوا مع إدارة الأزمات في جميع مراحلها بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية؛ وذلك بسبب العديد من التحديات التي تواجهها تلك الوزارات، إضافة إلى ذلك لوحظ ضعف الإدراك وعدم الوضوح الكافي للأثر الهام الذي يمكن أن تلعبه القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات على وجه التحديد، والتي تعد جوهر مشكلة دراستنا، ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها في التساؤل الآتي:-

#### □ ما مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية وأثرها على إدارة الأزمات، من وجهة نظر المبحوثين؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين؟
- 2- ما واقع إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين؟
- 3- هل تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً جوهرياً في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

#### أهداف الدراسة:-

من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص مدى ممارسة الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، من وجهة نظر المبحوثين.
2. التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين .

3. تحديد مدى طبيعة تأثير ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية.
4. التعرف إلى ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر ممارسة القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات المستندة إلى نتائج هذه الدراسة لصانعي القرار في الوزارات الفلسطينية التي من شأنها أن تسهم في تحسين إدارة الأزمات التي تواجهها من خلال تفعيل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية.

## أهمية الدراسة:-

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:-

- 1- تبرز أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على قضية تتسم بالأهمية؛ حيث تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها على مستوى البيئة العربية عامة، والبيئة الفلسطينية خاصة – في حدود علم الباحث- التي تتناول أثر القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات وبالأخص في مجال الوزارات الحكومية، حيث إنه عند مراجعة الأدبيات السابقة في هذا المجال تبين للباحث أن غالبية الدراسات التي بحثت في هذا الجانب قد أجريت في إطار البيئات الغربية والتي لا تزال محدودة نسبياً، وبالمقابل كان اهتمام معظم الدراسات العربية والمحلية على تحليل واقع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وإدارة الأزمات كموضوعين منفصلين، ولم يتم ربطهم مع بعضهم بعضاً، إذ مازال هذا الموضوع لم يحظَ بالاهتمام الكافي من قبل العديد من الباحثين في هذا السياق، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة قد تسهم في إثراء المكتبة العربية، كمحاولة للمساهمة في سد الفجوة المعرفية والبحثية في الأدبيات والدراسات التطبيقية في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة.
- 2- تستمد الدراسة أهميتها العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في الوزارات الفلسطينية، والتي تعد مركز السلطة التنفيذية في الدولة، التي تمارس اختصاصات وصلاحيات كثيرة ومتعددة تكاد تظال جميع مجالات الحياة لما لها من دور مهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني.

## الدراسات السابقة:-

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد قام الباحث بمسح شامل للدوريات العلمية بحثاً عن دراسات علمية نظرية أو ميدانية ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وفيما يأتي عرض لعدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة، أخذين بعين الاعتبار منطلقات الدراسة الحالية، ويمكن تقسيم موضوع الدراسة إلى المحاور الآتية:-

أولاً: محور الدراسات التي اهتمت بدراسة القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:-

ضم الأدب الإداري التجريبي العديد من الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وبعض المتغيرات التنظيمية، فقد توصلت دراسة ماجد، وعلي (2020) أن للقيادة الجديرة بالثقة تأثيراً كبيراً على تحقيق التوجه الريادي في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة. كما توصلت دراسة الزهرة (2020) إلى وجود علاقة ارتباط طردية وتأثير معنوي موجب للقيادة الجديرة بالثقة في تحقيق الانسجام في مكان العمل في معهد الإدارة الرصافة ببغداد. في حين بينت نتائج دراسة العولقي (2019) وجود قصور في مستوى ممارسة الرؤساء في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفق اتجاهات المرؤوسين، وكذلك بينت نتائج هذه الدراسة ودراسة (Mubarak & Noor, 2018; Rego, et al, 2012) وجود علاقة معنوية بين ممارسة

القيادة الجديرة بالثقة وتنمية إبداع الموظفين. في حين أشارت نتائج دراسة (سعيد، وحميد، 2019) إلى وجود علاقة ارتباط وتأيير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة في الأداء السياقي في دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية. كما أثبتت دراسة (Lee & Lee, 2018; Adil & Kamal, 2018) أن ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ترتبط بشكل إيجابي مع رأس المال النفسي للعاملين، مما يخفف من مستوى ضغوط العمل. كما أكدت دراسة رضوان (2018) أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في التماثل التنظيمي بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، وكذلك أكدت نتائج الدراسة أن شفافية العلاقات أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في الارتباط الوظيفي يليها المنظور الأخلاقي ثم الوعي الذاتي وأخيراً الحكم المتوازن. كما بينت نتائج دراسة (Ling, et.al, 2017) أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير على التنبؤ بالثقة التنظيمية، الأمر الذي يسهم في تحسين كل من الالتزام التنظيمي، والارتباط الوظيفي، والأداء الوظيفي لدى العاملين بقطاع فنادق الخمس نجوم في الصين. في حين أوضحت دراسة (Azanza, et al., 2015) أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير سلبي على نية العاملين لترك العمل، وتأثير إيجابي على ارتباط العاملين بوظائفهم واستغراقهم في العمل. كما أوضحت دراسة (Adil & Kamal, 2018; Laschingera & Fida, 2014) إلى أن توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تؤثر سلباً في الاحتراق الوظيفي. أما دراسة (Walumbwa, et al., 2011) فتوصلت إلى أن القيادة الجديرة بالثقة ارتبطت معنوياً بكل من الارتباط بالعمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية بشركتين للاتصالات في الصين.

### ثانياً: محور الدراسات التي اهتمت بدراسة إدارة الأزمات وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:-

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقات بين عدد من المتغيرات التنظيمية وإدارة الأزمات، فقد توصلت دراسة المعاينة، وآخرين (2020) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. كما بينت دراسة لعرايحي، وبوغازي (2020) أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات مرتفع، وكذلك بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة. في حين أكدت دراسة (الديرأوي، 2020؛ Karam, 2018) وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. أما دراسة (Zhiyang, et.al, 2012) فقد توصلت إلى أن أنظمة إدارة المعرفة ترتبط بشكل إيجابي مع مراحل إدارة الأزمات في مجال السياحة، وكذلك توصلت نتائج الدراسة إلى أن اكتساب المعرفة وحفظها وتخزينها هي الأكثر ارتباطاً بمراحل إدارة الأزمات.

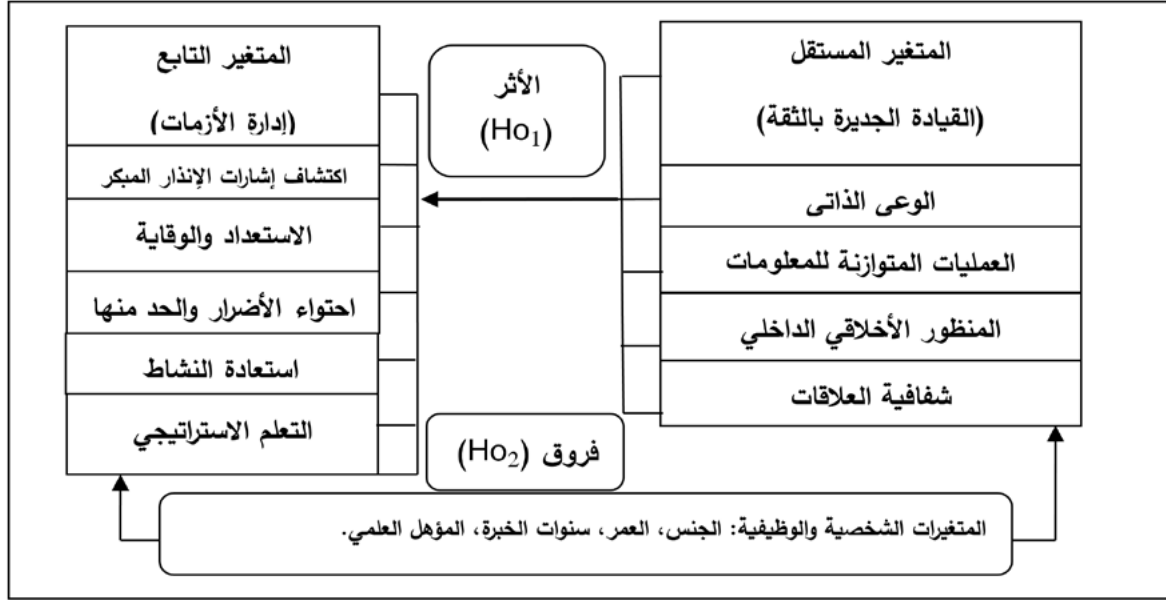
ومن ناحية أخرى، فقد بحثت عدد من الدراسات النتائج المترتبة على العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وإدارة الأزمات، حيث أظهرت دراسة علي، والشهيب (2020) وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات للأجهزة الأمنية بمحافظة بابل. في حين أوضحت دراسة الجرجري، والعبيدي (2020) وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي موجب للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات بكليات جامعة الموصل، وفي السياق نفسه توصلت دراسة أبو رمان (2016) إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية. في حين توصلت دراسة المومني، وداوي (2020) إلى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق عناصر القيادة الإدارية الناجحة وعمليات إدارة الأزمة في شركات النقل الأردنية. كما بينت نتائج دراسة زنداح، ورفاعي (2016) وجود تأثير جوهري لأبعاد القيادة الملهممة على أبعاد إدارة الأزمات، وكذلك وجود فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول أثر القيادة الملهممة على إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع القائد، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

وبناءً على ما تقدم، نلاحظ من عرض الدراسات السابقة على المستويين العربي والأجنبي، أن هذه الدراسة مكملة لما جاءت به تلك الدراسات؛ إذ إن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات - في حدود علم الباحث- تكاد تكون معدومة في هذا السياق، وبالأخص في قطاع الوزارات الحكومية الهام والحيوي الذي يقدم الخدمات لعدد كبير من المواطنين، لذا يؤمل أن تضيف الدراسة الحالية لبنة متواضعة على المستويين النظري والعملي.

### أنموذج الدراسة:-

اعتماداً على بعض ما ورد في الدراسات السابقة، وانسجماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمعها المتمثل في الوزارات الفلسطينية، فقد تم بناء النموذج المقترح للدراسة، ويشتمل على القيادة الجديرة بالثقة كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع.

وفيما يأتي توضيح لهذا النموذج:-



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

### التعريفات الإجرائية :-

اعتماداً على الأدبيات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، فقد اعتمدت هذه الدراسة الأبعاد التالية لقياس متغيراتها.

المجموعة الأولى:- المتغيرات المستقلة

### أولاً: القيادة الجديرة بالثقة Authentic Leadership :-

أختلف كثير من الباحثين والكتاب في تناول التعاريف الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة وعدد أبعادها، وذلك حسب اختلاف توجهاتهم وتعدد تخصصاتهم وأغراضهم البحثية والعلمية، إلا أن هناك العديد من الباحثين منهم Arici, 2018; Ribeiro, et al., 2018; Elrehail, et al., 2018; Plessis & Boshoff, 2018; Braun & Peus, 2018; Zubair & Kamal, 2017; Joo & Jo, 2017; Mohammadpour, et al., 2017; Elrehail Celik, et al., 2016; Azanza, et al., 2015; Stander, et al., 2015; Rego et al., 2013; Peterson, et al., 2012; Laschinger, et al., 2012; Walumbwa, et al., 2010; Wong, et al., 2010; Giallonardo, et al.,



2010; Walumbwa, et al., 2008; Gardner, et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005; Avolio, et al., 2004). قد اتفقوا بأن للقيادة الجديرة بالثقة أربعة أبعاد تتمثل في: الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات، كون هذه الأبعاد تساعد في بناء هيكل القيادة الجديرة بالثقة مع توجيه الدراسات المستقبلية بشأن تأثيرها على اتجاهات وسلوكيات وقيم المرؤوسين تجاه قادة المنظمات، وإن كل بُعد منها يضم كفاءات متعددة تساعد في بناء كل من الإطار النظري والعملي لتحقيق فائدة علمية (Walumbwa, et al., 2010; Gardner, et al., 2005; Avolio, et al., 2004). واعتماداً على الأدبيات والدراسات التجريبية المتعلقة في هذا المجال، يتفق الباحث مع وجهة نظر هؤلاء الباحثين، نظراً لملاءمتها طبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في الوزارات الفلسطينية، وهذه الأبعاد مستمدة من التعاريف الآتية:-

- القيادة الجديرة بالثقة هي «نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد على كل من القدرات النفسية الإيجابية، وخلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، والعمليات المتوازنة من المعلومات، وشفافية العلاقات بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية» (Walumbwa, et al., 2008: 96).
- بأنها «نمط لسلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وقبول مداخلات المرؤوسين» (Avolio, et al., 2008: 427).
- هي «العملية التي تستمد من القدرات النفسية الإيجابية، والتنظيمية المتطورة والتي ينتج عنها زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والشركاء وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية» (Gardner, et al., 2011: 1126).
- بأنها «سمة شخصية تستند على السلوكيات والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد (كالشفافية، والوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي) بدلاً من التهديدات الخارجية» (Laschinger, et al., 2012: 548).
- بأنها «القيادة التي تؤثر في مواقف المرؤوسين وسلوكياتهم ونتائج الأداء» (Guenther, et al., 2017: 59).

وفي ضوء ما تقدم، ولغاية هذه الدراسة، وانسجاماً مع طبيعة أهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل في الوزارات الفلسطينية، يمكن تعريف مفهوم القيادة الجديرة بالثقة إجرائياً بأنها: «أحد أنماط القيادة التي تعتمد على مجموعة من القابليات والصفات القيادية الإيجابية التي يتمتع بها القائد وفقاً للقيم والأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها، لخلق بيئة إيجابية بالمنظمة، في إطار تحقيق الشفافية في التعامل مع المرؤوسين وتعزيز وعيهم بذاتهم، وتبادل المعلومات اللازمة، وتبني القيم الأخلاقية الإيجابية للقائد عند اتخاذ القرارات، والتي تسهم بشكل كبير في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية» .

### (1-1) الوعي الذاتي Self Awareness :-

ويمثل الوعي الذاتي نقطة البداية للقيادة الجديرة بالثقة، يقصد به قدرة القائد على الاستفادة من نقاط القوة، والقدرة على إنجاز المهام الصعبة، وتحمل المسؤولية عنها، وكذلك اختيار المدخل الفعال لحل المشكلات واتخاذ القرار، إضافة إلى مدى إدراكه لأراء الآخرين حول قياداتهم؛ أي أن يكون للقائد رؤية واضحة تتيح له القدرة على التأثير في الآخرين والاستعداد لتحمل الأزمات، وكذلك القدرة على تقديم وتطبيق مقترحات وأفكار جديدة في العمل، وبذلك فإنه يعد إحساس عميقاً للذات، بحيث يربط القائد المشاعر والأفكار والأفعال والوعي بالقيم والافتراضات والأهداف، بشكل يضمن الأصالة في مواقفه وأفعاله وقراراته (Arici, 2018; Bandura & Kavussanu, 2018; Rego, et al., 2014; Rego, et al., 2013; Pless & Maak, 2011).

### (1-2) العمليات المتوازنة للمعلومات Balanced Information Processing :-

يتمثل البعد الثاني من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في بُعد العمليات المتوازنة للمعلومات، ويقصد به قدرة القائد على تحليل كافة البيانات ذات الصلة بالأزمة بموضوعية وحيادية تامة دون تحيز أو تجاهل لأراء العاملين والاستماع



لوجهات نظرهم المختلفة قبل اتخاذ أي قرار، أي يعبر عن المعالجة المتوازنة للأمور والتي ينتج عنها اتخاذ قرارات عادلة، لذلك وصفت العمليات المتوازنة بأنها تركز على جمع المعلومات بشكل غير متحيز، والتفسير المجرد لها، وإن إهمال التحيز للقائد الجدير بالثقة يساعده في تطوير خطط إجرائية موضوعية (Ribeiro, et al, 2018; Muceldili, et al, 2013; Diddams & Chang, 2012; Ceri-Booms, 2010; Walumbwa, et al., 2008).

### (1-3) المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective :-

يتمثل البعد الثالث من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، والذي يعد أحد أشكال التنظيم الذاتي، ويتمثل بالسلوكيات الإيجابية للقائد النابعة من قيمه ومعتقداته الشخصية عند اتخاذ القرارات أو تحديد إجراءات العمل المختلفة، والتي يتخذها القائد وفقاً لبعض الصفات الإيجابية كالأخلاق، التفاؤل، والثقة، مما يساعد المرؤوسين في التصرف أخلاقياً في مكان العمل بما يتوافق مع مبادئهم وقيمهم الأخلاقية، بالتالي يقلل من تأثير العوامل الخارجية على سلوك القائد الجدير بالثقة، فهو قادر على فصل منظوره الأخلاقي عند الضغوطات التي تفرضها التنظيمات الخارجية. (Ribeiro, et al., 2018; Rego, et al., 2013; Peus, et al., 2012; Laschinger, et al., 2012; Walumbwa, et al., 2008).

### (1-4) شفافية العلاقات Relational Transparency :-

يتمثل البعد الرابع من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في بُعد شفافية العلاقات، ويقصد به تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه من خلال الإفصاح والنزاهة والصدق في كافة التعاملات مع الآخرين، والمشاركة الحقيقية بالأفكار والمعلومات والتعبير عن المشاعر والعواطف التي تتضمن التعبيرات الإيجابية والسلبية التي يتم تقديمها للآخرين، وهذه الشفافية تخلق بيئة عمل تجعل العاملين يشعرون بتقدير القيادة لهم وتتمين دورهم، كما يتعرف القائد على التغذية العكسية من المرؤوسين، والاستماع إلى ردود فعلهم وتقديم الاقتراحات الملائمة لحل مشكلاتهم، ومحاولة تحقيق التوازن في المعلومات المتنوعة والمتناقضة، فالقائد يتبادل المعلومات علانية مع المرؤوسين بمستويات الإدارية، وهنا تبنى الثقة التي تمثل الأساس الجذري لبناء القيادة الجديرة بالثقة (Bento & Ribeiro, 2013:122; Yeow & Martin, 2013; Peterson, et al., 2012; Valsania, et al., 2012; Walumbwa, et al., 2008; May, et al., 2003).

## المجموعة الثانية: المتغير التابع.

### ثانياً: إدارة الأزمات:

اختلف كثير من الباحثين والكتاب في تناول التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الأزمات وعدد مراحلها، وفقاً لاختلاف طبيعة الأزمات وتأثيرها، وأساليب المعالجة اللازمة التي تختلف باختلاف طبيعة الأزمة والقوى الكامنة ورائها، إلا أن هناك عدداً من الباحثين منهم (Bhaduri, 2019; Emeagwali & Aljuhmani, 2017; Sahin, et al, 2010; Hill, et al, 2002; Pol, et al, 2010; Rahim, 2012; Saka, 2014; al, 2015; )، (زويلف، 2015؛ الخضير، 2003؛ الحملاوي، 1995)، قد أجمعوا على النموذج الذي وضعه الباحثان (Person & Mitroff, 1993) لتحديد مراحل إدارة الأزمات الذي يعد من أكثر النماذج وضوحاً وثباتاً، حيث قسّم الباحثان مراحل إدارة الأزمات إلى خمس مراحل شملت (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم الاستراتيجي)، واعتماداً على الأدبيات والدراسات التجريبية المتعلقة في هذا المجال، يتفق الباحث مع وجهة نظر هؤلاء الباحثين، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في الوزارات الفلسطينية، وهذه الأبعاد مستمدة من التعاريف التالية:-

- إدارة الأزمات، هي «عبارة عن تصرفات القادة التنظيميين، والاتصالات الواسعة التي تحاول الحد من احتمال حدوث الأزمة، والعمل على الحد من الأضرار الناجمة عن الأزمات، والسعي إلى إعادة النظام في أعقاب

- الأزمة» (Bundy, et.al, 2017: 1663).
- وهي «العملية التي يتم من خلالها تعريف الإشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أزمة محتملة» (Yamamoto & Sekeroglu, 2011: 3124).
- بأنها «تعني كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتنظيم الإيجابيات» (Beamon & Balcik, 2008: 43).
- وهي «سلسلة من الوظائف أو العمليات لمنع أو تخفيف الضرر الذي يمكن أن تحدثه أزمة ما على المنظمة وأصحاب المصلحة فيها سواء بطريقة استباقية قبل حدوثها أو بطريقة استجابية أثناء حدوثها وما بعد حدوثها» (رشيد، وآخرون، 2020: 82).

وفي ضوء ما تقدم، ولأغراض هذه الدراسة وانسجاماً مع طبيعة وأهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل في الوزارات الفلسطينية، فإنه يمكننا تعريف إدارة الأزمات إجرائياً بأنها: «عملية تتابعية تكاملية من الإجراءات والعمليات والأنشطة العملية المتخذة للتغلب على الأزمات بكفاءة وفاعلية في مرحلة ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد حدوثها؛ وذلك بهدف إنهاء الأزمة واحتوائها، وإعادة الأوضاع إلى طبيعتها، ثم استخلاص الدروس المستفادة من أجل استخدامها مستقبلاً في إدارة أزمات مشابهة».

### (1-2) مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

هذه المرحلة تشير إلى مرحلة ما قبل البداية الفعلية للأزمة، فعادة ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو التحذيرات المستمرة التي تنبئ باحتمال وقوعها (Appelbaum, et al, 2011؛ جميل، والمنذري، 2003)، وهي مرحلة التنبؤ بالأزمات، وفيها تستشعر القيادات الإدارية العليا في المنظمات باحتمالية وقوع أزمة ما، فتقوم برصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة (Saka, 2014؛ خيرت، 2010).

### (2-2) مرحلة الاستعداد والوقاية:

وهذه المرحلة تتضمن التخطيط المنهجي لإعداد القيادة العليا لإدارة أحداث الأزمة، وتتمثل في مجموعة من العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وذلك للسيطرة على الأزمة والتقليل من حدتها وآثارها إذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث (Bhaduri, 2019; Wang, 2009).

### (3-2) مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

تشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة، وهي تعبر عن قيام القيادة العليا بالإعداد والتحضير لتقليل المخاطر والأضرار والتهديدات التي تصيب المنظمة جراء تعرضها للأزمات، وتأتي هذه المرحلة نتيجة عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، ويتم من خلال هذه المرحلة، وحصر الأضرار الناجمة عن الأزمة، فهي مرحلة تطبيق عملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة، حيث يتم مراجعة الخطط الوقائية المعدة سلفاً، وإدخال التعديلات عليها في ضوء الموقف الفعلي للأزمة، وحجم التأثيرات الناتجة عنها (Saka, 2014؛ القطاونة، 2012؛ نور الدين، 2010؛ Hill, et.al, 2002).

### (4-2) مرحلة استعادة النشاط:

وهي المرحلة التي تأتي بعد مرحلة احتواء الأضرار والحد منها مباشرة، وتكون القيادة الإدارية قد تمكنت من

معرفة أبعاد الأزمة وأسبابها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية، بحيث تبدأ باستعادة توازنها وعودتها إلى الحالة التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة، وتشمل هذه المرحلة وضع السياسات والاستراتيجيات الموجهة نحو إعادة مسار العمل في المنظمة لصورته السابقة أو بشكل أفضل مما كان عليه قبل الأزمة وجعلها موضع تنفيذ (Emeagwali & Aljuhmani, 2017؛ زويلف، 2015).

## (5-2) مرحلة التعلم الاستراتيجي:

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهة الأزمة وكيفية التغلب عليها، لمعرفة الأخطاء التي وقعت لمحاولة إصلاحها واستخلاص الدروس والعبر وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها، حتى تتمكن القيادة من الوقاية والوقوع بالأزمة نفسها وعدم تكرارها مستقبلاً لرفع مستوى الأداء للمنظمة (أبو رمان، 2016؛ أبو النصر، 2006).

## فرضيات الدراسة:-

اعتماداً على المتغيرات والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة عدد من الفرضيات بهدف التحقق من صحتها، وفيما يلي هذه الفرضيات بصيغتها العدمية (Ho):-

□ **الفرضية الرئيسية الأولى:** تؤثر القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) تأثيراً معنوياً إيجابياً على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة.

□ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين وجهات نظر الباحثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

## منهجية الدراسة:

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لبحث مشكلة هذه الدراسة المتعلقة بالتعرف على واقع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات في عينات من الوزارات المركزية الفلسطينية بمحافظة الضفة الغربية، من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة، بهدف تقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الوزارات المركزية الفلسطينية بمحافظة الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1455) مديراً من الفئات (A, B, C) عام 2020 موزعين على (22) وزارة (ديوان الموظفين العام، 2020)، حيث يرجع السبب لتحديد هذه الفئات لاعتقاد الباحث بأن تلك الفئات من المديرين هم الأقدر على تفهم طبيعة المتغيرات وأبعادها والتعامل معها تعاملاً علمياً، والمعنية باتخاذ السياسات والإجراءات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار (11) وزارة تعمل في القطاع الخدمي في فلسطين؛ أي ما يعادل 50% من مجموع عدد الوزارات، وتشمل هذه الوزارات: (وزارة الحكم المحلي، وزارة العمل، وزارة الصحة، وزارة النقل والمواصلات، وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة المالية)، وقد بلغ عدد المديرين من الفئات (A, B, C) في هذه الوزارات (912) مديراً (ديوان الموظفين العام، 2020)، موزعين كما هو موضح في الجدول رقم (1).

$$n = \left[ \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} \right]$$

### عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (271) مديراً، وفقاً للمعادلة التالية، Thompson, ((2012: 60):

### معادلة ستيفن ثامبسون

حيث إن: (n) حجم العينة، (N) حجم المجتمع، (P) القيمة الاحتمالية = 50%، (d) نسبة الخطأ = 5%، (z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 5% ومستوى الثقة 95% وتساوي 1,96. ولكن الباحث أخذ عينة تبلغ (350) مديراً لرفع نسبة العشوائية، وذلك لأنه كلما زادت العشوائية كان هذا أفضل للتوزيع الطبيعي: Sekaran, 2006: (294)، وبغرض تحقيق معدلات عالية من الاستجابة عند جمع البيانات، ولتحقيق درجة أعلى من تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها الأصلي، وقد تم حساب العينة لكل وزارة وفقاً للمعادلة التالية:

- حجم العينة العشوائية طبقية = (حجم عدد المديرين في الوزارة / حجم المجتمع) \* حجم العينة  
فمثلاً: حساب حجم العينة لوزارة الحكم المحلي:

$$350 * (912/65) = 25$$

وهكذا تم وضع حجم العينات للوزارات، كما هو موضح في الجدول رقم (1).  
الجدول رقم (1) توزيع أعداد المديرين مجتمع وعينة الدراسة في الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية التي خضعت للدراسة.

الرقم	اسم الوزارة	عدد المديرين	حجم عينة الدراسة
1	وزارة الحكم المحلي	65	25
2	وزارة العمل	64	25
3	وزارة الصحة	151	58
4	وزارة النقل والمواصلات	100	38
5	وزارة التربية والتعليم	62	24
6	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	30	11
7	وزارة التنمية الاجتماعية	49	19
8	وزارة الأشغال العامة والإسكان	58	22
9	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	60	23
10	وزارة الاقتصاد الوطني	83	32
11	وزارة المالية	190	73
	<b>المجموع</b>	<b>912</b>	<b>350</b>

المصدر: ديوان الموظفين العام (2020)، بيانات غير منشورة، رام الله، فلسطين.

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة، واسترجع منها (311) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (88,9%)، وقد تم استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة

للتحليل (298) استبانة لتشكّل ما نسبته (95,8%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (85,1%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي .

### أساليب جمع البيانات:-

تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة وهما:

- ❖ المصادر الثانوية: وتتمثل باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات، وذلك لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة ومنها: الكتب، والدوريات المتخصصة، والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية.
- ❖ المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة بواسطة الاستبانة المعدة لهذه الغاية، وقد تألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:
- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- الجزء الثاني: يتضمن (19) فقرة تهدف بمجملها إلى قياس مدى توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية (كمتغيرات مستقلة) وهي: بُعد الوعي الذاتي الفقرات (1-4)، وبُعد العمليات المتوازنة الفقرات (5-9)، وبُعد المنظور الأخلاقي الداخلي الفقرات (10-14)، وبُعد شفافية العلاقات الفقرات (15-19)، حيث تم الاسترشاد في بناء بعض هذه الفقرات على مقياسين (Walumbwa, et al., 2004; Avolio, et al., 2008)، واستخدمهما العديد من الدارسين منهم (Arici, 2018; Ribeiro, et al, 2018; Plessis, 2008 & Boshoff, 2018; Braun & Peus, 2018; Joo & Jo, 2017; Mohammadpour, et al., 2017; Zubair & Kamal, 2017)، وقد قام الباحث بإجراء تعديل عليها من خلال إضافة وحذف وتعديل بعض الفقرات بما يتناسب وطبيعة مهام المبحوثين في مجتمع الدراسة.
- الجزء الثالث: يتضمن من (23) فقرة تم من خلالها تقييم واقع إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية (كمتغير تابع)، وهي: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر الفقرات (1-4)، مرحلة الاستعداد والوقاية الفقرات (5-9)، مرحلة احتواء الأضرار والحد منها الفقرات (10-13)، مرحلة استعادة النشاط الفقرات (14-18)، مرحلة التعلم الاستراتيجي الفقرات (19-23). وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة والذي تراوح ما بين موافق بشدة بقيمة (5) درجات وغير موافق بشدة درجة واحدة.

### صدق أداة الدراسة وثباتها:-

ومن أجل إثبات صدق الشكل والمحتوى (Face and Content Validity) فقد تم عرض الاستبانة الأولية على عدد من الأكاديميين من ذوي الاختصاص في هذا المجال وممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، وذلك للتأكد من مدى صدق فقرات الاستبانة، ووضوحها، وسلامة لغتها ومدى قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، كما أجرى الباحث دراسة أولية استطلاعية لغرض حالة الصدق في الاستبانة، من خلال عرضها على عينة اختبارية قوامها (25) مبحوثاً من غير أفراد عينة الدراسة (تم استبعادهم فيما بعد)، بغرض التأكد والتعرف على درجة فهم فقرات الاستبانة، ودرجة وضوحها وسهولتها، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام الباحث بحذف وتعديل لبعض الفقرات وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أقرب فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، كما تم إجراء اختبار لدرجة ثبات الأداء "Reliability Analysis"، وذلك بحساب قيمة معامل كرونباخ ألفا «Cronbachs-Alpha» لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، فضلاً عن إجراء اختبار الصدق عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، كما هو موضح في الجدول (2) الآتي:

الجدول رقم (2): نتائج اختبار الثبات وصدق أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha)	الأبعاد	
89.1%	79.3%	الوعي الذاتي	المتغيرات المستقلة «القيادة الجديرة بالثقة»
89.5%	80.1%	العمليات المتوازنة للمعلومات	
86.5%	74.9%	المنظور الأخلاقي الداخلي	
87.5%	76.5%	شفافية العلاقات	
85%	72.3%	القيادة الجديرة بالثقة مجتمعة	
92%	84.6%	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	المتغير التابع «مراحل إدارة الأزمات»
87.9%	77.2%	مرحلة الاستعداد والوقاية	
86.9%	75.5%	مرحلة احتواء الأضرار والحد منها	
84.4%	71.2%	مرحلة استعادة النشاط	
90.2%	81.3%	مرحلة التعلم الاستراتيجي	
87.5%	76.6%	مراحل إدارة الأزمات مجتمعة	
91.8%	84.3%	كافة الأبعاد (الأداة ككل) مجتمعة	

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الثبات والصدق لكافة فقرات الأداء بلغت (84.3%، 91.8%) على التوالي، وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول (70%) لمثل هذا النوع من الدراسات والأبحاث (Se- karan, 2006; Hair, et.al, 2006)، لتؤكد حصول أداة القياس المستخدمة في الدراسة على درجة ثبات وصدق عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، بالتالي يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على مجتمع الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية المعروفة باختصار (SPSS:24) كما يلي:-

1. مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسب الأهمية لوصف متغيرات الدراسة، وترتيبها حسب أهميتها النسبية. ومن هذا المنطلق، فقد تم تصنيف إجابات مبحوثي عينة الدراسة عن الأسئلة الخاصة بالاستبانة إلى فئات وفقاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للإجابة، حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المستخدم في محاور الدراسة كما يلي:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$0,8 = 5/4 = 5/(1-5) =$$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي وهي الواحد الصحيح، ويبين الجدول رقم (3) درجات أو مستويات قياس النتائج الوصفية وفق التوزيع الفرضي الآتي، انظر الجدول رقم (3):-

الجدول رقم (3) درجات أو مستويات قياس النتائج الوصفية

درجة الموافقة	المدى	
	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي
عالية جداً	من 84% وحتى 100%	5 - 4,20
عالية	من 68% إلى أقل من 84%	3,40 - أقل من 4,20

متوسطة	من 52% إلى أقل من 68%	2,60 – أقل من 3,40
منخفضة	من 36% إلى أقل من 52%	أقل من 2,60
منخفضة جداً	20% إلى أقل من 36%	أقل من 1,80

تحليل الثبات « مقياس ألفا كرونباخ » (Reliability Analysis-Cronbachs Alpha)، للاتساق الداخلي، وذلك للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات. تبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF))، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

- اختبار معامل الالتواء (Skewness)، واختبار (Kurtosis)، وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).
- اختبار T-Test للعينة الواحدة (One Simple T-Test) لمعرفة واقع متغيرات الدراسة، ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وقياس أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات بجميع مراحلها.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع؛ أي من أجل معرفة أي من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة أكثر أثراً في مراحل إدارة الأزمات.
- اختبار (Independent Samples T- test) لاختبار الفروق بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات بالوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس الذي يشتمل على فئتين.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات بالوزارات الفلسطينية تعزى إلى اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

## عرض وتحليل النتائج:

### أولاً: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة:-

وفيما يلي عرض للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمبحوثي عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (4):-

الجدول رقم (4): الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي عينة الدراسة (N=298)

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70.5%
	أنثى	29.5%
العمر	أقل من 30 سنة	8.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	28.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	49.7%
	50 سنة فأكثر	13.4%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	5.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	27.9%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	28.2%
	20 سنة فأكثر	38.3%



النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	المؤهل العلمي
4.7%	14	دبلوم فأقل	
59.4%	177	بكالوريوس	
32.2%	96	ماجستير	
3.7%	11	دكتوراه	

ويتضح من الجدول رقم (4) أن الغالبية العظمى من مبحوثي عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (70.5%)، وكذلك تبين أن غالبية مبحوثي عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) تشكل ما نسبته (49.7%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن غالبية مبحوثي عينة الدراسة هم من ذوي الأعمار التي لديها خبرة علمية وعملية كافية، أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فإن الفئة الأكبر (38.3%) من العينة ممن يمتلكون خبرات 20 سنة فأكثر، ويؤكد هذا أن غالبية مبحوثي عينة الدراسة تمتلك خبرات إدارية لا بأس بها في مجال عملهم، أما بخصوص المؤهل العلمي فالغالبية من حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) تشكل ما نسبته (59.4%) من عينة الدراسة، وأن حوالي (35.9%) من المبحوثين يحملون الشهادات العليا (ماجستير أو دكتوراه)، وتشير هذه النتيجة إلى أن (95.3%) من مبحوثي عينة الدراسة هم من ذوي المؤهلات العلمية العالية، مما يدل ذلك على مدى توافر الكفاءات العلمية في الوزارات قيد الدراسة، وتعكس هذه النتائج مدى توافر الكفاءات العلمية والخبرات الإدارية ومدى إدراكهم ودرايتهم بواقع الوزارات الفلسطينية، وأن المزوجة بين البعد العلمي والبعد العملي من شأنه مساعدة المديرين العاملين في الوزارات الفلسطينية بمحافظة الضفة الغربية قيد الدراسة في اتخاذ القرارات السليمة في حل الأزمات التي تواجههم، من جانب آخر تُمكن مبحوثي عينة الدراسة من القدرة على تفهم طبيعة متغيرات الدراسة وأبعادها والتعامل معها تعاملًا علمياً.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بتحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها:-

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، فقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test) لتحليل فقرات متغيرات الدراسة، وفيما يلي تلخيص لهذه النتائج:-

**السؤال الأول: ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test) لتحليل فقرات كل بُعد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (5):-

الجدول رقم (5): تحليل ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

م	القيادة الجديرة بالثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P)	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	الوعي الذاتي	3.58	0.445	71.6%	22.30*	0.000	1	عالية
2	العمليات المتوازنة للمعلومات	3.33	0.428	66.6%	13.15*	0.000	3	متوسطة
3	المنظور الأخلاقي الداخلي	2.71	0.756	54.2%	6.73*	0.000	4	متوسطة
4	شفافية العلاقات	3.47	0.653	69.4%	12.29*	0.000	2	عالية
	الدرجة الكلية للقيادة الجديرة بالثقة	3.27	0.380	65.4%	12.17*	0.000	-	متوسطة

\* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ .

اعتماداً على البيانات الواردة في الجدول رقم (5) فإن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بكافة ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بدرجة متوسطة، كما يدل المتوسط الحسابي العام لكافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الذي بلغ (3.27)، ونسبة الاهتمام التي بلغت (65.4%) وهي أكبر من نسبة الاهتمام المحايدة 60%، وقيمة

(T) المحسوبة تساوي (12.17) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97)، كما أن مستوى الدلالة (P) يساوي 0.000 أي أقل من (0.05)، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى ممارسة لتلك الأبعاد على التوالي بالوعي الذاتي، ويليه شفافية العلاقات، ثم العمليات المتوازنة للمعلومات، في حين ارتبط أقل مستوى ممارسة يُبعد المنظور الأخلاقي الداخلي، مما يوجب على الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق إيلاء اهتمام أكبر لممارسة يُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، وجعله حجر الأساس في اتخاذ القرارات الأزومية، وذلك لتجسيد الدور التكاملي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود الالتزام الفعلي بتطبيق كافة ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، مما يدل ذلك على تدني مستوى الوعي والإدراك الكافي لدى بعض المديرين في الوزارات الفلسطينية بمفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها المختلفة. في ضوء ما سبق، يعزو الباحث ذلك إلى ضعف سعي قيادة الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق للتعرف على ردود أفعال الآخرين لتحسين العلاقات معهم، وانخفاض مستوى إدراكهم لكيفية تأثير أفعال تصرفاتهم على الآخرين، فضلاً عن عدم الاعتراف بالأخطاء التي تحدث أثناء الأزمات حال ارتكابها والعمل على تعديلها، وضعف اهتمامهم بإخبار الآخرين الحقيقة مهما كانت درجة صعوبتها، إضافة إلى ضعف إعطائهم الفرصة للعاملين للتعبير بحرية عن آرائهم المتناقضة، وعدم تقبلهم للآراء التي تختلف وتتعارض مع أسلوب أدائهم لمهامهم الوظيفية، وكذلك ضعف اتخاذ القرارات الصعبة اعتماداً على القيم والمعايير الأخلاقية، وعدم إظهار الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف والأزمات.

#### السؤال الثاني: ما واقع إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة (One Sample T-Test) لتحليل فقرات كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (6):-

الجدول رقم (6): تحليل المراحل المتعلقة بإدارة الأزمات

م	مراحل إدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P)	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3.26	0.589	65.2%	*7.59	0.000	4	متوسطة
2	مرحلة الاستعداد والوقاية	3.11	0.484	62.2%	3.78*	0.000	5	متوسطة
3	مرحلة احتواء الأضرار والحد منها	3.68	0.422	73.6%	*27.66	0.000	2	عالية
4	مرحلة استعادة النشاط	3.97	0.335	79.4%	*50.01	0.000	1	عالية
	مرحلة التعلم الاستراتيجي	3.38	0.323	67.6%	*20.08	0.000	3	متوسطة
	الدرجة الكلية لمراحل إدارة الأزمات	3.48	0.285	69.6%	*28.90	0.000	-	عالية

\* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ .

ويتضح من خلال الجدول رقم (6) أن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بتطبيق كافة مراحل إدارة الأزمات بدرجة عالية، كما يدل المتوسط الحسابي العام لكافة مراحل إدارة الأزمات الذي بلغ (3.48)، ونسبة الاهتمام التي بلغت (69.6%) وهي أكبر من نسبة الاهتمام المحايدة 60%، وقيمة (T) المحسوبة تساوي (28.90) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97)، كما أن مستوى الدلالة (P) يساوي 0.000 أي أقل من (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك اتجاهات إيجابية بين المديرين في الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق نحو إدارة الأزمات ومراحلها وإدراكهم لأهميتها بمستوى عالٍ، وهذا يعكس درجة جاهزية مرتفعة في الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق نحو تطبيق كافة مراحل إدارة الأزمات، مما يدل على اهتمام الوزارات الفلسطينية بتطبيق الأساليب والسياسات والإجراءات التي تساعدها في التعامل مع الأزمات، ولكن جاء هذا التطبيق بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك المراحل على التوالي بمرحلة استعادة النشاط، ويليهما مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ثم مرحلة التعلم الاستراتيجي، ثم مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بمرحلة الاستعداد والوقاية، مما يوجب على الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق إيلاء مرحلة الاستعداد والوقاية اهتماماً أكبر، لكي تتسجم هذه المرحلة مع بقية مراحل نظام إدارة الأزمات، إذ تشكل هذه المراحل معاً

المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وتشير هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية لا تتعامل مع مراحل إدارة الأزمات كنظام تنبؤي تكاملي، وإنما تتعامل مع كل مرحلة على حدة؛ وبمعنى آخر أنها تركز على تطبيق بعض المراحل وتهمل تتابع مراحل إدارة الأزمات الأخرى من حيث درجة التطبيق، وقد يرجع ذلك إلى أنه قد يحدث تداخل وتشابك بين المراحل نتيجة إلى حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تعيشه بفعل السياسات الإسرائيلية مما جعلها تعيش تكراراً شبيه دائماً للأزمات، الأمر الذي يتطلب تسبيق مرحلة الاستعداد والوقاية عن باقي المراحل الأخرى، كون أن مرحلة الاستعداد والوقاية تعد حجر الزاوية لنجاح إدارة الأزمات، والتي تعنى بإجراء التحضيرات والاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات المحتملة، إلا أن بعضاً من قيادات الوزارات يتجاهل هذه المرحلة، نظراً لعدم درايتهم وقلة خبراتهم بطرق الاستعداد والوقاية من الأزمات. في ضوء ما سبق، يعزو الباحث ذلك إلى تسارع قادة الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي بعد نهاية الأزمة، وجمع المعلومات الدقيقة عن المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة، وتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة المتأثرة بالأزمة وتوفيرها لها لاستعادة نشاطها الاعتيادي بعد نهاية الأزمات دون أي تأخير، فضلاً عن أنها تعتمد على سياسات للتخفيف من آثار الأزمات والحد من أسباب حدوثها، وهذا ما لاحظته الباحث أنه برغم ما مرت به فلسطين من أزمات فإن الوزارات الفلسطينية قد استطاعت في كل مرة إعادة نشاطها وممارسة أعمالها وإنجاز مهامها بمستويات مرضية، إلا إنها في المقابل تحتاج إلى تطوير أساليب مرحلة الاستعداد والوقاية فيها، والدليل على ذلك أن قيادة الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق لا تفوض الصلاحيات للعاملين فيها للتعامل مع الأزمات حال حدوثها بشكل كافٍ، وهذا يشير إلى أن الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية موضع التطبيق هياكل هرمية، تعطي الأولوية للمركزية في اتخاذ القرارات الأزمومية، ولا توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات المحتملة بالمستوى المطلوب، مما يتوجب على الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق الاهتمام بوضع الخطط والبرامج والاستعداد بالتدريب حتى تكون جاهزة لمواجهة أي أزمة لحظة وقوع الفعل لها، وتنسجم هذه المرحلة مع المرحلة السابقة حيث إن مستوى التنبؤ بحدوث الأزمات يحدد مستوى الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

في البداية قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية التي يجب اجتيازها، وذلك من أجل ضمان مدى ملاءمة البيانات لافتراضات (الشروط) التي يتطلبها هذا النوع من التحليل، والتأكد من سلامة النتائج الحاصل عليها، وهي على النحو الآتي:-

فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinearity)، قام الباحث باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تزيد قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) عن (0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) واختبار (Kurtosis)، مراعيين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل الالتواء واختبار (Kurtosis) تتراوح ما بين (3±) Hair, (et.al, 2006)، والجدول رقم (7) يبين نتائج هذه الاختبارات:-

الجدول رقم (7): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء واختبار (Kurtosis).

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)	اختبار (Kurtosis)
الوعي الذاتي	1.162	0.860	0.567	0.193
العمليات المتوازنة للمعلومات	1.475	0.678	0.513	0.208
المنظور الأخلاقي الداخلي	1.300	0.769	0.811	0.044
شفافية العلاقات	1.296	0.772	0.087	0.131

ونلاحظ من الجدول رقم (7) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10)، وتتراوح بين

(1.162-1.475)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.678-0.860) وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على أن هذه المتغيرات لا تعاني من مشكلة الأزواج الخطي؛ أي عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) يمكن أن يؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار، وقد تم التأكد أيضاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم معامل الالتواء (Skewness) واختبار (Kurtosis) تتراوح بين (±3)، لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، انظر الجدول رقم (8):-

الجدول رقم(8): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

Durbin-Watson (D.W)	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	المصدر	قيمة معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
1.606	0.000	*402.23	5.104	20.416	الانحدار	0.844	0.846	مراحل إدارة الأزمات مجتمعة	أبعاد القيادة الجديرة بالثقة
			0.013	3.718	الخطأ				

\* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ .

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (8) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ ، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لقيمة (F) المحسوبة هو أقل من (0.01)، وهذا يدل على معنوية النموذج الذي يمكن استخدامه لأغراض التخطيط والتنبؤ، وهذا دلالة على أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تؤثر في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية. كما أظهرت النتائج ثقة عالية، إذ بلغ معامل التحديد  $R^2=0.846$ ، حيث تعكس هذه النسبة القدرة التفسيرية للنموذج، وهي تعني أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المستخدمة في النموذج قادرة على تفسير ما مقداره 84.6% من التغيرات الحاصلة في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المفسرة ومراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية، أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 15.4% فهي تفسرها عوامل أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير مدرجة في النموذج، إلا أنها تعد قوة تفسيرية عالية تعكس قوة واستقرار نموذج الدراسة، وهذا ما يؤكد نتائج هذا النموذج ويزيد الثقة فيه، ولا سيما أن معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) كانت قيمته مقاربة جداً لمعامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغ (0.844)، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج ومقدرته على تفسير التغيرات التي تحدث في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية. كما أظهر اختبار ديربين واتسون (Durbin- Watson) خلو البيانات الإحصائية من مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء، حيث بلغت القيمة المحسوبة  $D.W= 1.606$ ، وهذه القيمة تعد أكبر من القيمة الجدولية الدنيا لاختبار (D.W) عند مستوى دلالة 5% والبالغة (dl=0.769)، وهذا مؤشر على جودة النموذج وخلوه من مشكلة الارتباط الذاتي، وكذلك يدل على صحة اتجاه العلاقة بين المتغيرات في نموذج الدراسة، ومما سبق يؤكد على أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في تفسير المراحل التابعة لإدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية، مما يدل على العلاقة الوثيقة بينهم، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة، على النحو الآتي:-

#### □ الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: تؤثر القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) تأثيراً معنوياً إيجابياً على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية، إذ تم الاعتماد على معاملات (Beta)، وقيمة (T) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، فكانت قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية إذا

كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر بالموجب أو أقل بالسالب من قيمتها الجدولية والبالغة (1.97±)، وذلك عند مستوى ثقة (95%) ودرجات حرية (297)، كما تم اعتماد مستوى الدلالة المحسوب (P) لتدعيم نتائج الاختبار السابق بحيث تقبل فرضية العدم إذا كانت (P) المحسوبة أقل من (0.05)، والجدول رقم (9) يوضح النتائج الإحصائية المرتبطة باختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر ابعاد القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة.

أبعاد القيادة الجديرة بالثقة	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
الحد الثابت (Constsnt)	0.950	0.067	-	*14.138	0.000	-
الوعي الذاتي (SA)	0.297	0.016	0.464	*18.783	0.000	قبول ( يوجد أثر)
العمليات المتوازنة للمعلومات (BIP)	0.299	0.019	0.449	*16.133	0.000	قبول ( يوجد أثر)
المنظور الأخلاقي الداخلي (IMP)	0.120	0.010	0.319	*12.196	0.000	قبول ( يوجد أثر)
شفافية العلاقات (RT)	0.042	0.011	0.096	*3.663	0.000	قبول ( يوجد أثر)

المتغير التابع: مراحل إدارة الأزمات (AC). \* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ .

بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكننا تقدير معادلة الانحدار للنموذج النهائي لهذه الفرضية على النحو الآتي:-

$$(AC = 0.950 + 0.297 (SA) + 0.299 (BIP) + 0.120 (IMP) + 0.042 (RT)$$

تشير البيانات الخاصة بالمعادلة السابقة إلى وجود دلالات إحصائية ذات دلالة معنوية موجبة للمتغيرات المستقلة التي استخدمت في هذا النموذج، حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9)، اعتماداً على معنوية معاملات (Beta) وقيم اختبار (T) أن كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الواردة في النموذج (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) لها تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، بدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة لهذه الأبعاد عن قيمتها الجدولية البالغة (1.97) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ ، وقوة التأثير الدالة إحصائياً لقيم (Beta)، وأيضاً بدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية العدمية.

ولبيان أهمية كل بُعد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على حدة في التنبؤ بمراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، انظر الجدول رقم (10):-

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بواقع مراحل إدارة الأزمات مجتمعة من خلال أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
العمليات المتوازنة للمعلومات	0.523	*18.005	0.000
الوعي الذاتي	0.766	*17.480	0.000
المنظور الأخلاقي الداخلي	0.839	*11.570	0.000
شفافية العلاقات	0.846	*3.663	0.000

\* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10)، الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الجديرة بالثقة) في معادلة الانحدار للتنبؤ بمراحل إدارة الأزمات مجتمعة، واعتماداً على معنوية قيم اختبار (T) فإن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (العمليات المتوازنة للمعلومات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) هي أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على التنبؤ بمراحل إدارة الأزمات مجتمعة على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ ، وبدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، وقد حازت هذه الأبعاد على نسب تفسيرية عالية متصاعدة في تراكماتها التدريجية، حيث بلغ معامل التحديد التراكمي  $R^2 = 0.846$ ؛ أي أن هذه الأبعاد تفسر معاً ما مقداره (84.6%) من التباين الكلي لمراحل إدارة الأزمات مجتمعة، وأنه لم يخرج من معادلة الانحدار أي بُعد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة نظراً لأهمية كل بُعد في التأثير في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة بفعل حقيقة التأثير المتبادل بين متغيرات الدراسة، وهذا ما يدعم قبول الفرضية العدمية، مما يدل هذا على الحاجة الماسة لصنع القرار في ظل إدارة الأزمات بالدرجة الأولى من منطلق العمليات المتوازنة للمعلومات، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية أثر هذه الأبعاد في خلق اتجاهات إيجابية تؤدي إلى توجيه ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة نحو تحقيق مراحل إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، وهذا ما يدعو الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة إلى الاهتمام بهذه الأبعاد على التوالي بصورة أكبر مما عليه الآن، لما لها من تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

في ضوء ما سبق، يعزو الباحث ذلك إلى أن قادة الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق يخلون البيانات والمعلومات المتاحة ذات العلاقة بالأزمة قبل اتخاذ أي قرار، والاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أي نتائج، فضلاً عن الاهتمام بتحديد الوقت المناسب لتقييم أداء إدارة الأزمات، وحرصهم على اتخاذ قراراتهم اعتماداً على القيم التي يؤمنون بها، وكذلك حرصهم على عمل العاملين بالوظائف التي تتفق مع قيمهم، بالإضافة إلى تحديثهم بوضوح ودقة عما يعنيههم أو يقصدونه، علاوة على تشجيعهم لجميع العاملين للتعبير عن آرائهم وما يدور في أذهانهم، كل ذلك من شأنه أن يعزز من كافة التدابير والإجراءات المتخذة في جميع مراحل إدارة الأزمات، بدءاً من جمع المعلومات وتحليلها ورصد المؤشرات والشواهد التي تنتبأ بحدوثها، وتحديد أبعادها، ومروراً بالاستعداد والوقاية لها من خلال التخطيط، وإعداد السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات، وتحديد الإجراءات اللازمة اتباعها لذلك، ثم صياغة وتحديد البدائل الممكنة لمعالجتها، وتحديد أنسبها لاتخاذ القرارات المناسبة، ووصولاً لعملية استعادة الأوضاع، والخروج بالدروس المستفادة من أجل استخدامها مستقبلاً في إدارة أزمات مشابهة.

#### □ الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_0$ : توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين وجهات نظر الباحثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار صحة هذه الفرضية:

قبول  $H_0$ : إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر بالموجب أو أقل بالسالب من قيمتها الجدولية، وذلك عند مستوى ثقة (95%) ودرجات حرية (297)، كما تم اعتماد مستوى الدلالة المحسوب (P) لتدعيم نتائج الاختبارات بحيث تقبل فرضية العدم إذا كانت (P) المحسوبة أقل من (0.05)، وعكس ذلك يتم رفض  $H_0$ ، والجدول رقم (11) يوضح النتائج الإحصائية المرتبطة باختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (T- test) واختبار (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين وجهات نظر الباحثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.



نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	ANOVA			T- test			المتغير
	مستوى الدلالة F	F الجدولية	F المحسوبة	مستوى الدلالة T	T الجدولية	T المحسوبة	
قبول (توجد فروق)	--	--	--	0.000	(1.97±)	*4.48	الجنس
رفض (لا توجد فروق)	0.147	(2.60±)	**1.97	--	--	--	العمر
رفض (لا توجد فروق)	0.518	(2.60±)	1.24**	--	--	--	سنوات الخبرة
رفض (لا توجد فروق)	0.307	(2.60±)	1.77**	--	--	--	المؤهل العلمي

\* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ . \*\* غير دالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

تم استخدام اختبار (Independent Samples T- test) لاختبار الفروق بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس، ويتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11)، أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (4.48) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P) يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبناء على قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية العدمية (Ho)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس. وبالمقارنة بين المتوسطات الحسابية نجد أن متوسطات الذكور (3.43) أعلى منه لدى الإناث (3.25)؛ أي أن الذكور يمتلكون اتجاهات أقوى حول أهمية أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة؛ بمعنى أن اتجاهات وإدراك المديرين ذكوراً وأناً للنمط القيادي المتبع في الوزارة وأثره على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة غير متوافقة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى زيادة نسبة الذكور على نسبة الإناث في عينة الدراسة، وأن الذكور أكثر قدرة على مواجهة الأزمات.

وكذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) فيما يتعلق باختلاف المتغيرات الأخرى (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، ويتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11)، بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P) وهو أكبر من (0.05)، وبناء على قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وهذا يعني أن اتجاهات المديرين جاءت متوافقة؛ أي أن المديرين لا يدركون ما هو النمط القيادي المستخدم في الوزارة وأثره على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة، ويستدل من ذلك أن جميع مبحوثي عينة الدراسة باختلاف أعمارهم وسنوات خبرتهم ومستواهم العلمي لديهم رؤية واحدة حول أهمية أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تدني مستوى الوعي والإدراك الكافي لدى بعض المديرين في الوزارات الفلسطينية بأهمية أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة، الأمر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف هذه المتغيرات.

**وبناءً على ما تقدم من نتائج، فإننا نقبل الفرضية العدمية (Ho)، ونرفض الفرضية البديلة (Ha) جزئياً، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف الجنس، ونرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).**



## النتائج والتوصيات:-

### أولاً: النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بكافة ممارسات أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بدرجة متوسطة، فقد جاءت هذه الممارسة بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى ممارسة لتلك الأبعاد على التوالي بالوعي الذاتي، ويليه شفافية العلاقات، ثم العمليات المتوازنة للمعلومات، في حين ارتبط أقل مستوى ممارسة ببعيد المنظور الأخلاقي الداخلي، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود الالتزام الفعلي بتطبيق كافة ممارسات أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، مما يدل ذلك على تدني مستوى الوعي والإدراك الكافي لدى بعض المديرين في الوزارات الفلسطينية بمفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها المختلفة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العولقي، 2019).
2. أشارت نتائج الدراسة أن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بتطبيق كافة مراحل إدارة الأزمات بدرجة عالية، ولكن جاء هذا التطبيق بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك المراحل على التوالي بمرحلة استعادة النشاط، يليها مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ثم مرحلة التعلم الاستراتيجي، ثم مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بمرحلة الاستعداد والوقاية، وهذا يؤكد على أن الوزارات الفلسطينية لا تتعامل مع مراحل إدارة الأزمات كنظام تتابعي تكاملي، وإنما تتعامل مع كل مرحلة على حدة؛ وبمعنى آخر أنها تركز على تطبيق بعض المراحل وتهمل تتابع مراحل إدارة الأزمات الأخرى من حيث درجة التطبيق، كون أن مرحلة الاستعداد والوقاية تعد حجر الزاوية لنجاح إدارة الأزمات، إلا أن توفر مثل هذه المستويات من التطبيق يساعد بدرجة كبيرة على سهولة تطبيق وتتابع كافة مراحل إدارة الأزمات، وإزالة المعوقات التي تقف حائلاً دون التطبيق الكلي لهذه المراحل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (لعرايجي، وبوغازي، 2020).
3. أظهرت نتائج الدراسة أن كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) لها تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة.
4. توصلت الدراسة إلى ترتيب أبعاد القيادة الجديرة بالثقة حسب أهمية تأثيرها في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة، وكانت الأبعاد التالية (العمليات المتوازنة للمعلومات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) هي أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على التنبؤ بمراحل إدارة الأزمات مجتمعة على التوالي، وهذا ما يدعو الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة إلى الاهتمام بهذه الأبعاد على التوالي بصورة أكبر مما عليه الآن، لما لها من تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات.
5. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين وجهات نظر الباحثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف الجنس.
6. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين وجهات نظر الباحثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى إلى اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

### ثانياً: التوصيات:-

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:-

1. ضرورة اهتمام الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة بمضامين الفكر الإداري التجريبي فيما يتعلق بالقيادة الجديرة بالثقة والعمل على تطبيقها بالشكل الصحيح في مختلف المجالات والأنشطة لما لها من تأثير معنوي إيجابي

على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة، وذلك من خلال وضع خطة عملية لترسيخ القناعة الجدية والإدراك الكافي لدى بعض المديرين في الوزارات الفلسطينية بأهمية مفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها المختلفة، على أن يتم ترجمة هذا القناعة إلى ممارسات ميدانية فعلية وتجسيدها بشكل متواصل، فضلاً عن استثمار هذا الأثر استثماراً أمثلاً في عملية صياغة الخطط والبرامج المستقبلية.

2. ضرورة قيام الوزارات الفلسطينية بالتركيز على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر أهمية وتأثيراً على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة على التوالي، إذا ما أرادت إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، وذلك لتجسيد الدور التكاملي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، ذلك من خلال اتباع الآليات العلمية الصحيحة اللازمة لمعالجة البيانات والمعلومات المتاحة ذات العلاقة بالأزمات قبل اتخاذ أي قرار، والاهتمام بتحديد الوقت المناسب لتقييم أداء إدارة الأزمات، وتهيئة البيئة التنظيمية التي تركز على القيم الأخلاقية، والاعتراف بالأخطاء التي تحدث أثناء الأزمات حال ارتكابها والعمل على تعديلها، لما في ذلك من أثر إيجابي في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، كما بينت نتائج الدراسة.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي أقل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تطبيقاً، لذا ينبغي من الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة إيلاء اهتمام أكبر بممارسة بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، وجعله حجر الأساس في اتخاذ القرارات الأزومية من خلال تهيئة المناخ الأخلاقي المناسب، والسعي لتنظيم الدورات التدريبية والندوات وورش عمل دورية للمديرين والعاملين المتعلقة بالجوانب الأخلاقية، والالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي لتكون خارطة الطريق للسلوكيات الأخلاقية للجميع في مختلف أوجه العمل، واتخاذ القرارات الصعبة اعتماداً على القيم والمعايير الأخلاقية، وإظهار الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف والأزمات، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية السلوكيات والقيم الأخلاقية الإيجابية في الوزارات قيد الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن مرحلة الاستعداد والوقاية أقل مراحل إدارة الأزمات تطبيقاً، لذا يوصي الباحث بضرورة تعزيز الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة لجهودها في مجال تحقيق التوازن في نظام إدارة الأزمات فيها، وذلك بزيادة الاهتمام بشكل خاص بمرحلة الاستعداد والوقاية وتطبيقها بشكل أكبر، لكي تتسجم هذه المرحلة مع بقية مراحل نظام إدارة الأزمات، إذ تشكل هذه المراحل معاً المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وذلك من خلال التأكيد على ضرورة توافر دليل عمليات واضح يحدد كيفية إجراءات الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة، ووضع برامج وخطط كافية معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً، وتفويض الصلاحيات للعاملين فيها للتعامل مع الأزمات حال حدوثها، فضلاً عن عقد المزيد من الاجتماعات الدورية للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة حال وقوعها، لتعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات ومعالجتها، كما بينت نتائج الدراسة.

5. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في الموضوع نفسه، ولكن بمتغيرات وطرق قياس أخرى غير التي اعتمدها الباحث مثل: القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي، والإثراء الوظيفي، الإبداع التنظيمي، والانهيار التنظيمي...، وتطبيق أوسع وأشمل للمستويات الإدارية المختلفة في الوزارات والهيئات الحكومية، ولقطاعات أخرى عدا بيئة الوزارات الفلسطينية للخروج بتصوير أشمل حول تأكيد أو نفي النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## المصادر والمراجع :-

### المراجع العربية:-

1. أبو النصر، أشرف. (2006). «إدارة الأزمات الأمنية»، مجلة الفكر الشرطي، 14(56).
2. أبو رمان، سامي. (2016). «أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(3): 713-729.
3. الجرجري، أحمد، والعبودي، نور. (2020). «أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة

- تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(ج1): 520-538.
4. الحملاوي، محمد. (1995). «إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية»، ط1، القاهرة، أبو المجد للطباعة.
5. الخضير، محسن. (2003). «إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية»، ط2، القاهرة، مكتبة مدبولي.
6. خيرت، طارق. (2010)، «دور نظم الحاسبات الخبيرة في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية على حالات علمية»، ط2، القاهرة، دار النهضة العربية.
7. الديراوي، أيمن. (2020). «التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة»، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 4(2): 118-142.
8. ديوان الموظفين العام. (2020)، بيانات غير منشورة، رام الله، فلسطين.
9. رشيد، صالح، والعطوي، عامر، والسلطاني، علي. (2020). «توظيف قابليات إدارة الأزمة للحد من آثار الانحدار التنظيمي: الدور التفاعلي للقيادة التحولية»، مجلة الممتى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1): 77-99.
10. رضوان، طارق. (2018). «الدور الوسيط للتمثيل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية»، مجلة التجارة والتمويل، 3(3): 205-254.
11. زنداح، سامي، ورفاعي، ممدوح. (2016). «أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(2): 47-65.
12. الزهرة، علي. (2020). «تأثير القيادة الأصيلة في تحقيق الانسجام في مكان العمل: دراسة استطلاعية في معهد الإدارة الرصافة- بغداد»، مجلة الإدارة والاقتصاد، 126(12): 119-138.
13. زويلف، إنعام. (2015). «نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات»، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، 42(1): 247-266.
14. سعيد، هديل، وحديد، حميد. (2019). «القيادة الأصيلة وتأثيرها في الأداء السياقي بحث تحليلي في أقسام وشعب دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية»، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 112(2): 49-71.
15. علي، أمل، والشهيب، محمد. (2020). «دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات للأجهزة الأمنية: دراسة استطلاعية في مديرية شرطة محافظة بابل»، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 12(4): 182-204.
16. العولقي، عبد الله. (2019). «أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي- رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية»، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(3): 221-263.
17. القطاونة، أيمن. (2012). «أثر نظام إدارة الأزمات في المناخ التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(2).
18. لعرايجي، إيمان، وبوغازي، فريدة. (2020). «التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة»، مجلة مجاميع المعرفة، 6(1): 240-255.
19. ماجد، هدى، وعلي، عالية. (2020). «إمكانية تبني سلوكيات القيادة الأصيلة لتحقيق التوجه الريادي: بحث ميداني في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(ج2): 346-364.
20. المعاينة، سلام، وأبو حسين، الحارث، والعتيبي، متعب. (2020). «أثر الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن»، مجلة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الإدارية، 4(1): 251-280.
21. المومني، هشام، ودناوي، حسام. (2020). «دور تطبيق عناصر القيادة الإدارية في عمليات إدارة الأزمة في شركات النقل الأردنية»، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص- ألمانيا،

22. نور الدين، أحمد. (2010). «نظم إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في استراتيجيات مكافحة الإرهاب»، ط1، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

1. abw alnsr, ashraf. (2006). «edarh alazmat alamnyh», mjhl alfkr alshrt, 14(56).
2. abw rman, samy. (2016). «athr alqyadh althwylyh fy alast'edad ledarh alazmat», almjlh alardnyh fy edarh ala'emal, 12(3): 713- 729.
3. aljrjry, ahmd, wal'ebdy, nwr. (2020). «athr alqyadh althwylyh fy edarh alazmat: drash thlylyh lara'eynh mn alqyadat aledaryh fy klyat jam'eh almwsl», mjhl tkryt ll'elwm aledaryh walaqtsadyh, 16(j1): 520- 538.
4. alhmlawy, mhmd. (1995). «edarh alazmat: tjarb mhlyh w'ealmyh», t1, alqahrh, abw almjd lltba'eh.
5. alkhdyry, mhsn. (2003). «edarh alazmat: mnhj aqtsady edary lhl alazmat <ela mstwa alaqtasad alqwm walwhdh alaqtasadyh», t2, alqahrh, mktbh mdbwly.
6. khyrt, tarq. (2010), «dwr nzm alhasbat alkhbyrh fy edarh alazmat alamnyh: drash ttbyqyh <ela halat <elmyh», t2, alqahrh, dar alnhdh al'erbyh.
7. aldyrawy, aymn. (2020). «altkhtyt alastryjy wdwrh fy edarh alazmat: drash halh m'ehd alaml llaytam fy qta'e ghzh», mjhl aqtsad almal wala'emal, 4(2): 118- 142.
8. dywan almwzfy al'eam. (2020), byanat ghyr mnshwrh, ram allh, flstyn.
9. rshyd, salh, wal'etwy, <eamr, walsltany, <ely. (2020). «twzyf qablyat edarh alazmh llhd mn athar alanhdar altnzomy: aldwr altfa'ely llqyadh althwylyh», mjhl almthta ll'elwm aledaryh walaqtsadyh», 10(1): 7799-.
10. rdwan, tarq. (2018). «aldwr alwsyt lltmathl altnzomy fy al'elaqh byn alqyadh aljdyrh balthqh walartbat alwzyfy: drash ttbyqyh», mjhl altjarh waltmwyl, (3): 205- 254.
11. zndah, samy, wrafa'ey, mmdwh. (2016). «athr alqyadh almlhmh fy edarh alazmat: drash ttbyqyh <ela wzarh alshh alfistynyh fy qta'e ghzh», almjlh al'elmyh llaqtsad waltjarh, (2): 47- 65.
12. alzhrh, <ely. (2020). «tathyr alqyadh alasylyh fy thqyq alansjam fy mkan al'eml: drash asttla'eyh fy m'ehd aledarh alrsafh- bghdad», mjhl aledarh walaqtsad, (126): 119138-.
13. zwylyf, en'eam. (2015). «njah nzm alm'elwmat almhasbyh wathrh fy mrahl edarh alazmat», mjhl drasat: al'elwm aledaryh, 42(1): 247- 266.
14. s'eyd, hdyly, whmyd, hmyd. (2019). «alqyadh alasylyh wtathyrha fy alada' alsyayq bhth thlyly fy aqsam wsh'eb dwa'er mrkz wzarh alkharyh al'eraqyh», mjhl aledarh walaqtsad, jam'eh bghdad, 25(112): 4971-.
15. <ely, aml, walshhyb, mhmd. (2020). «dwr alqyadh alastryjy fy edarh alazmat llajhz alamnyh: drash esttla'eyh fy mdyryh shrth mhafzh babl», mjhl klyh aledarh walaqtsad lldrasat alaqtasadyh, 12(4): 182- 204.
16. al'ewlyq, <ebd allh. (2019). «athr alqyadh alhdryh balthqh fy tnmyh slwk al'eml alebda'ey- ras almal alnfsy kmtghyr wsyt: balttbyq <ela alm'essh al'eamh llatsalat alymnyh», mjhl aqtsad almal wala'emal, 3(3): 221- 263.
17. alqtawnh, aymn. (2012). «athr nzam edarh alazmat fy almnakh altnzomy fy almsarf altjaryh alardnyh: drash mydanyh mn wjh n'r almdyryn», almjlh alardnyh fy edarh ala'emal, 8(2).
18. berayjy, eyman, wbwghazy, frydh. (2020). «altsyry alastryjy llmward albshryh kmdkhl hdyth lthqyq fa'elyh edarh alazmat: drash mydanyh fy <eynh mn albnwk al'emwmyh bwlayh skykdh», mjhl mjamy'e alm'erfh, 6(1): 240- 255.
19. majd, hda, w'ealy, <ealyh. (2020). «emkanyh tbn slwkyat alqyadh alasylyh lthqyq altwjh alryady: bhth mydany fy wzarh aleskan wale'emar walbldyat walashghal al'eamh», mjhl tkryt ll'elwm aledaryh walaqtsadyh, 16(52j2): 346- 364.

20. alm>eayth, slam, wabw hsyn, alharth, wal>etyby, mt>eb. (2020). «athr alrshaqh altnzymyh <ela edarh alazmat fy shrkat tknwlwjya alm>elwmat fy alardn», mjlh <eman al>erbyh llbhwth, slslh albhwhth aledaryh, 4(1): 251- 280.
21. almwmny, hsham, wdnawy, hsam. (2020). «dwr ttbyq <enasr alqyadh aledaryh fy <emlyat edarh alazmh fy shrkat alnql alardnyh», mjlh aldrasat ala>stratyjyh llkwarth wedarh alfrs-almanya, 2(7): 6787-.
22. nwr aldyn, ahmd. (2010). «nzm edarh alazmat: drash ttbyqyh fy a>stratyjyat mkafhh alerhab», t1, alqahrh, alshrk al>erbyh almthdh lltswyq waltwrydat.

## المراجع الأجنبية:

- 1- Adil, A. & Kamal, A. (2018). “Impact of perceived Authentic Leadership and Psychological Capital on Burnout: Mediating Role of Psychological Ownership”, Psychological Studies, 63(3): 243- 252.
- 2- Appelbaum, S., Keller, S., Alvarez, H., & Bédard, C. (2011). “Organizational Crisis: Ies-sons Form Lehman Brothers and Paulson & Company”, International Journal of Commerce and Management, 22(4): 286- 305.
- 3- Arici, H. (2018). “Perceived Supervisor Support and Turnover Intention Moderating Effect Authentic Leadership”, Leadership & Organization Development Journal, 39(7): 899-913
- 4- Avolio, B. & Gardner, W. (2005). “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of positive forms of Leadership”, The Leadership Quarterly, 16(3): 315-338.
- 5- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & Douglas, M. (2004). “Unlocking the Mask: A look at Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors”, The leadership Quarterly, 15(6): 801-823.
- 6- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2008). “Leadership: Current Theories, research, and future directions”, Annual Review of Psychology, 60: 421-449.
- 7- Azanza, G., Moriano, J., Molero, F., & Mangin, J-p. (2015). “The Effects of Authentic Leadership on Turnover intention”, Leadership & Organization Development Journal, 36(8): 955- 971.
- 8- Bandura, C., & Kavussanu, M., (2018). “Authentic leadership in Sport: Its Relationship With Athletes` Enjoyment and Commitment and The Mediating Role of Autonomy and Trust”, Original Research”, International Journal of Sports Science & Coaching, 0(0):1-10.
- 9- Beamon, B. & Balcik, B. (2008). “Performance Measurement in Humanitarian Relief Chains”, International Journal of Public Sector Management, 31(1): 43.
- 10- Bento, A., & Ribeiro, M., (2013). “Authentic Leadership in School Organizations”, European Scientific Journal. 9(31):121-130.
- 11- Bhaduri, R. (2019). “Leveraging Culture and Leadership in Crisis Management”, European Journal of Training and Development, 43(5/6): 534-549.
- 12- Braun, S., & Peus, C. (2018). “Crossover of Work –life balance Perceptions: Does authentic Leadership Matter?”, Journal of Business Ethics, 149(4): 875- 893.
- 13- Bundy, J., Pfarrer, M., & Coombs, T., (2017). “Crisis and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development”, journal of Management, 43(6):1663.



- 14- Celik, A. et al. (2016). "A Comparison between the Styles of Transformational Leaders and Authentic Leaders in Crisis Management", *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 6(2): 183-196.
- 15- Ceri-Booms, M. (2012). "An Empirical Study of Transactional and Authentic Leadership: Exploring The Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification", *The Business Review*, 14(2): 235-243.
- 16- Diddams, M. & Chang, G. (2012). "Only human: Exploring the Nature of Weakness in Authentic Leadership", *The Leadership Quarterly*, 23: 593-603.
- 17- Elrehail, H., Emeagwali, O., Alsaad, A., & Alzghoui, A. (2018). "The Impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher, Education: the Contingent Role of Knowledge Sharing", *Telematics and Informatics*, 35(1): 55-67.
- 18- Emeagwali, O. & Aljuhmani, H. (2017). "The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector", *International Review of Management and Marketing*, 7(3):50- 60.
- 19- Gardner, W., Cogliser, C. Davis, K., & Dickens, M (2011). "Authentic leadership: A review of the literature and research agenda", *The Leadership Quarterly*, 22:1120-1145.
- 20- Gardner, W., et al., (2005). "Can You See the Real me?, A self-based Model of Authentic Leader and Follower development", *The leadership Quarterly*, 16(3): 343- 372.
- 21- Giallonardo, L, et al., (2010). "Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of new graduate nurses' Work Engagement and Job Satisfaction", *Journal of Nursing Management*, 18.
- 22- Guenter, H., Schreurs, B., Van Emmerik, I., & Sun, S. (2017). "What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership?", *Applied Psychology* 66(1): 49-77.
- 23- Hair, J, et.al, (2006). »Multivariate Data Analysis6 ,«<sup>th</sup>ed, New Jersey, Prentice Hall..  
Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D., (2018). "Do Ethical Authentic and 24-Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A meta-Analysis", *Journal of Management*, 44(2): 501-529
- 25- Joo, B. & Jo, S. (2017). "The Effects of Perceived Authentic Leadership and Core Self-Evaluations on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Psychological Empowerment as A partial Mediator", *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3): 463-481.
- 26- Joseph, E & Winston, B (2005). "A correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1): 6-22.
- 27- Karam, J (2018). "The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Style in The 5- star Hotels", *Journal of Hotel & Business Management*, 7(F).
- 28- Laschinger, H. & Wong, C. & Grau, A. (2012). "Authentic Leadership, Empowerment and Burnout: A Comparison in New Graduates And Experienced Nurses", *Journal of Nursing Management*, 21(3): 541-552.
- 29- Laschinger, H. & Fida, R (2014). "New Nurses Burnout and Workplace Wellbeing: The Influence of Authentic Leadership and Psychological Capital", *Burnout Research*, 1, 19-28.
- 30- Lee, G. & Lee, C. (2018). "The Effects of Workers' Authentic Leadership on job Stress: Mediating Effect of Organizational Communication and Psychological", *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(9): 1229-1237.

- 31- Ling, Q., Liu, F. & Wu, X. (2017). "Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry", *Cornall Hospitality Quarterly*, 58 (1): 53-68.
- May, D., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. (2003). "Developing the moral Component of authentic leadership", *Organizational Dynamic*, 32(3): 247-260
- 33- Mohammadpour, S., Yaghoubi, N., Kamalian, A., & Salarzahi, H. (2017). "Authentic Leadership: A New Approach Leadership (Describing the Medistory Role Psychological Capital in Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting)", *International Journal of Organizational Leadership*, 6(4): 491-504.
- 34- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). "Effect of Authentic Leadership on Employee Creativity in Project- Based Organizations With the mediating Roles of Engagement and Psychological Empowerment", *Cogent Business & Management*, 5(1): 1-14.
- 35- Muceldili, B., Turan, H., & Erdil, O, (2013). "The influence of Authentic Leadership on creativity and innovativeness", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99: 673-681.
- 36- Person, C. & Mitroff, I. (1993). "From Crisis Prone To Crisis To Prepared: A Framework For Crisis Management", *Academy of Management Executive*, 7(1): 48-59.
- 37- Peterson, S., Fred, O, Walumbwa, J, Avolio, B, & Sean, T. (2012). "The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Jop Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Context", *The Leadership Quarterly*, 23(1): 502-516.
- 38- Peus, C., et al. (2012). "Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences and Mediating Mechanisms", *Journal of Business Ethics*, 107(1): 331-348
- 39- Pless, N. & Maak, T. (2011). "Responsible Leadership: Pathways to The Future", *Journal of Business Ethics*, 98(1): 3-13.
- 40- Plessis, M. & Boshoff, A. (2018). "Authentic Leadership, followership and Psychological Capital as Antecedents of Work Engagement", *Journal of Psychology in Africa*, 28(1): 26-32.
- 41- Pol, D, et.al (2010). "Public Hospital Management in Times of Crisis: Lessons learned From Cienfuegos, Cuba (1996-2008)", *Health Policy*, 96 (1): 64-71.
- Rahim, M. (2012). "The Role of Municipality in Crisis Management, interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Busines Copyright", *Institute interdisciplinary Business Research*, 4(8
- 43- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. (2012). "Authentic Leadership Promoting Employess' Psychological Capital and Creativity", *Journal of Business Research*, 65,429-437.
- 44- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. (2014). "Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship", *Journal of Business Research*, 67: 200- 210.
- 45- Rego, A., Vitoria, A., Magalhaes, A., Ribeiro, N. & Cunha, M., (2013). "Are Authentic Leaders Associated With more Virtuous, Committed and Potent Teams?", *The Leadership Quarterly*, 24 (1): 61- 79.
- 46- Ribeiro, N., Gomes, D. & Kurian, S. (2018). "Authentic Leadership and Performance: the mediating Role of Employees", *Affective Commitment", Social Responsibility Jounal*, 14(1): 213-225.
- 47- Sahin, S., Ulubeyli, S. & Kazaz, A. (2015). "Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process", *Procedie- Social and Behavioral Sciences*, 195: 2298-



- 2305, <https://doi-org/10.1016/sbspro-2015.06.181>.
- 48- Saka, R. (2014). "Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence From Promassidor Ltd", *European Journal of Business and Management*, 6(23): 79- 86.
- 49- Sekaran, U. (2006). »Research Methods for Business: A skill Building Approach6 ,«<sup>th</sup>ed, USA, John wiley & Sons Inc.
- 50- Stander, F. et al. (2015). "Authentic Leadership as a source of optimism, trust in the organization and work Engagement in the public Health Care Sector", *SA journal of Human Resource Management*, 13(1):1-12.
- 51- Thompson, S. (2012). "Sampling", Third Edition, John Wiley & Sons, Inc, p:60.
- 52- Valsania, S. & Leon, J. & Alonso, F. & Cantisano, G. (2012). "Authentic Leadership and Its Effect on Employees Organizational Citizenship Behaviours", *Journal of Psicothetna*, 24(4): 561-566.
- 53- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardenr, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure?", *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- 54- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J., & Oke, A.(2011). "Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust", *Journal of Organizational Behavior*, 32: 4-24.
- 55- Walumbwa, F., Wang, p., Wang, H., Schaubroeck, J & Avolio, B. (2010). "Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 21: 901- 914.
- 56- Wang, W. (2009). "Knowledge Management Adoption In Time of Crisis", *Industrial Management & Data Systems*, 109(4).
- 57- Wong, C. & Cummings, G. (2009). "The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff", *Journal of Leadership Studies*, 3(2).
- 58- Wong, C., et al., (2010). "Authentic Leadership and Nurses' Voice Behavior and Perceptions of Care Quality", *Journal of Nursing Management*, 18.
- 59- Yamamoto, G & Sekeroglu, O. (2011). "Crisis Management in the Turkish Leather Industry", *African Journal of Business management*, 5(8):3214, Available: <http://www.academicjournals.org/ajbm/15/2/2021>.
- 60- Yeow, J. & Martin, R. (2013). "The Role of Self- Regulation in Developing leaders: A longitudinal Field Experiment", *The Leadership Quarterly*, 24(5): 630.
- 61- Zhiyang, J, et.al. (2012). "A framework of Knowledge Management Systems For Tourism Crisis Management", *Sciverse Science Direct, procedia Engineering* (29): 138-143, Available Online At [www.Sciencedirect.Com](http://www.Sciencedirect.Com), 12/8/2020.
- 62- Zubair, A. & Kamal,A. (2017). "Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital and Creative Work Behavior in Bank Employees", *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1): 35-53.