



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

تخصص الإدارة العامة

# القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال

**Innovative Leadership and the Crisis and Disaster  
Management at Civil Defense Directorate in the  
North Region**

إعداد

حسين محمد ابوزيتون

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواودة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في  
كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

2016/2015

## تفويض

أنا الطالب حسين محمد حسين ابوزيتون أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها حسب التعليمات النافذة في الجامعة

التوقيع:

التاريخ: 15 /11/ 2015م.



## نموذج إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: 1320505016

أنا الطالب: حسين محمد حسين ابوزيتون

الكلية: إدارة المال والأعمال

التخصص: إدارة عامة

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان: القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوادر في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:..... التاريخ: 2015/11/15م

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

# القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال

**Innovative Leadership and the Crisis and Disaster  
Management at Civil Defense Directorate in the  
North Region**

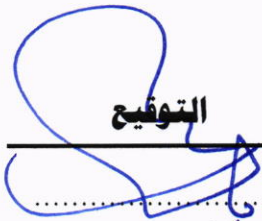

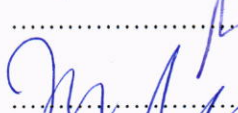

وأجيزت بتاريخ: 2015/11/15

إعداد الطالب

حسين محمد حسين ابوزيتون

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواودة

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الدكتور وليد مجلي العواودة مشرفاً ورئيساً
	الأستاذ الدكتور شفيق إبراهيم حداد عضواً
	الدكتور رياض أحمد ابازيد عضواً
	الدكتور زياد محمد الصمادي عضواً

## الإهداء

أهدي هذا البحث إلى:

والداي العزيزين حفظهما الله ...

إلى أخواني وأخواتي الأعزاء ...

إلى جميع الأحباب والأصدقاء ...

الباحث

## شكر وتقدير

يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع ضباط وضباط صف وأفراد المديرية العامة للدفاع المدني الذين ساهموا بتسهيل الطريق لهذه الدراسة كما وأتقدم بالشكر إلى من أعطى حصيلة فكره لطلابه ليُنير لهم دروبهم والذي كان لإشرافه المستمر أكبر الأثر في تمكيني من إخراج هذه الرسالة الدكتور وليد مجلي العواودة.

كما يسعدني أن أوجه شكري وتقديري للجنة المناقشة والتحكيم الأفاضل:

الأستاذ الدكتور شفيق إبراهيم حداد

الدكتور رياض احمد أبا زيد

الدكتور زياد محمد الصمادي

الباحث

حسين محمد ابوزيتون

## قائمة المحتويات

ب	تفويض
ج	نموذج إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ي	قائمة الجداول
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1 مقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة:
4	3-1 أهمية الدراسة
5	4-1 الأهمية النظرية للدراسة
5	5-1 أهداف الدراسة
6	6-1 مخطط الدراسة
6	7-1 فرضيات الدراسة
7	8-1 التعريفات الإجرائية
9	9-1 حدود الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	1-2 مقدمة
11	2-2 الإبداع
12	1-2-2 حل المشكلات واتخاذ القرار
13	2-2-2 القابلية للتغيير
13	3-2-2 المبادأة والمجازفة
14	4-2-2 الاتصال والتواصل
14	5-2-2 تحفيز الإبداع لدى الآخرين
15	6-2-2 عناصر الإبداع
15	7-2-2 أهمية الإبداع الإداري

- 16 \_\_\_\_\_ 8-2-2 التصورات الخاطئة لدى القيادات الإدارية عن الإبداع
- 16 \_\_\_\_\_ 9-2-2 خصائص الإبداع
- 17 \_\_\_\_\_ 10-2-2 صفات الإبداع
- 17 \_\_\_\_\_ 11-2-2 خطوات إستراتيجية حل المشكلات
- 18 \_\_\_\_\_ 12-2-2 معوقات الإبداع الإداري
- 18 \_\_\_\_\_ 3-2 الأزمات
- 19 \_\_\_\_\_ 1-3-2 مفهوم إدارة الأزمة
- 19 \_\_\_\_\_ 2-3-2 أسباب نشوء الأزمة
- 20 \_\_\_\_\_ 3-3-2 تصنيف الأزمات ومراحل التعامل معها
- 22 \_\_\_\_\_ 4-3-2 مراحل التعامل مع الأزمة
- 23 \_\_\_\_\_ 5-3-2 مراحل الأزمة
- 23 \_\_\_\_\_ 6-3-2 مراحل إدارة الأزمات
- 24 \_\_\_\_\_ 7-3-2 الخصائص الشخصية والخصائص الموضوعية لقائد فريق الأزمات
- 24 \_\_\_\_\_ 4-2 الكارثة
- 25 \_\_\_\_\_ 1-4-2 إدارة الكارثة
- 25 \_\_\_\_\_ 2-4-2 المراحل الأساسية لإدارة الكوارث
- 27 \_\_\_\_\_ 3-4-2 خصائص الكوارث
- 28 \_\_\_\_\_ 5-2 العلاقة ما بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات
- 29 \_\_\_\_\_ 6-2 الدراسات السابقة
- 29 \_\_\_\_\_ 1-6-2 الدراسات العربية
- 34 \_\_\_\_\_ 2-6-2 الدراسات الأجنبية
- 36 \_\_\_\_\_ 3-6-2 تلخيص الدراسات السابقة
- 37 \_\_\_\_\_ 7-2 أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
- 41 \_\_\_\_\_ **الفصل الثالث: منهجية الدراسة**
- 41 \_\_\_\_\_ 1-3 أسلوب الدراسة
- 41 \_\_\_\_\_ 2-3 أداة الدراسة
- 41 \_\_\_\_\_ 1-2-3 الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)
- 41 \_\_\_\_\_ 1-1-2-3 صدق الأداة:
- 42 \_\_\_\_\_ 3-3 مجتمع الدراسة
- 43 \_\_\_\_\_ 4-3 الأساليب الإحصائية

45	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
45	1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة
55	2-4 اختبار الفرضيات
69	الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات
69	1-5 نتائج الدراسة
71	2-5 التوصيات
72	قائمة المراجع
77	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	أعداد الوفيات من عام (2009-2014)	3
2.	أعداد الخسائر البشرية (الإصابات + الوفيات) من عام (2009-2014)	3
3.	أعداد الخسائر البشرية (الوفيات) من عام (2009-2014)	3
4.	قيمة (الخسائر المادية) من عام (2009-2014)	4
5.	الفرق بين الأزمة والكارثة	28
6.	متغيرات القيادة الإبداعية المستخدمة في الدراسات السابقة	38
7.	متغيرات إدارة الأزمات المستخدمة في الدراسات السابقة	39
8.	نتائج ثبات مجالات الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي	42
9.	وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية	45
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الإبداعية	46
11.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حل المشكلات وصنع القرار	47
12.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال القابلية للتغيير	48
13.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال المبادرة المجازفة	48
14.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال القدرة على الاتصال والتواصل	49
15.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال تحفيز الإبداع مرتبة ترتيباً تنازلياً	50
16.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الأزمات مرتبة ترتيباً تنازلياً	50
17.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر	51
18.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال مرحلة الاستعداد والوقاية	52
19.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال مرحلة احتواء الأضرار	53
20.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال مرحلة استعادة النشاط	53
21.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال مرحلة التعلم مرتبة ترتيباً تنازلياً	54
22.	قيم معامل الالتواء ومعامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين المسموح (tolerance) للعوامل متغيرات الدراسة	55
23.	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية	56
24.	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات دفاع المدني إقليم الشمال	56
25.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية متوسطات مجالات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير العمر	57
26.	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد إدارة الأزمات تبعاً لمتغير العمر	59
27.	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في أبعاد إدارة الأزمات تبعاً لمتغير العمر	60
28.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية متوسطات مجالات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	61
29.	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في أبعاد إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	62
30.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية متوسطات مجالات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	63
31.	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	64
32.	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير مكان العمل	65
33.	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في أبعاد إدارة الأزمات تبعاً لمتغير مكان العمل	66



# القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال

إعداد الطالب

حسين محمد أبو زيتون

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواودة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث لدى مديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الشمال. وتناولت خمسة أبعاد للقيادة الإبداعية، هي: حل المشكلات وصنع القرار، والقابلية للتغيير والمبادأة والمجازفة، والقدرة على الاتصال والتواصل، وتحفيز الإبداع.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديريات الدفاع المدني الأردني العاملة في إقليم الشمال، وعددها (5) مديريات، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات.

تم توزيع الاستبانة على جميع ضباط مديريات الدفاع المدني الأردني العاملين في إقليم الشمال، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (250) استبانة، استرد منها (244) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة، كانت منها (242) استبانة صالحة للتحليل، وقد استخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية، منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: تمتلك مديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الشمال قيادة إبداعية كلية بدرجة مرتفعة (4.16)، حيث احتل بُعد المبادأة والمجازفة المرتبة الأولى، تلاه تحفيز الإبداع، ثم القدرة على الاتصال والتواصل، وثم حل المشكلات وصنع القرار، وأخيراً الرغبة والقابلية للتغيير. أيضاً تتمتع مديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الشمال بمستوى إدارة أزمات مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.14)، حيث جاء المتوسط لمرحلة التعلم بالمرتبة الأولى، يليه مرحلة الاستعداد والوقائية، ثم استعادة النشاط، وثم مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر وكان المتوسط الأضعف هو مرحلة احتواء الأضرار.

كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية ومؤشرات إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.488). وفيما يتعلق بأثر أبعاد القيادة الإبداعية في مؤشرات إدارة الأزمات فقد أظهرت النتائج بأن متغير تحفيز الإبداع كان الأكثر تأثيراً على مؤشرات إدارة الأزمات تلاه، متغير حل المشكلات وصنع القرار، ثم القدرة على الاتصال والتواصل، وثم القابلية للتغيير وأخيراً متغير المبادأة والمجازفة حيث بلغت قيم المعامل المعياري (Beta) (0.282)، (0.173)، (0.149)، (0.077)، (0.053) وعلى التوالي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، للمديرية المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، إدارة الأزمات، مديرية الدفاع المدني.

# **Innovative Leadership and the Crisis and Disaster Management at Civil Defense Directorate in the North Region**

**By:**

**Hussein Mohammed Abu Zeitoun**

**Supervisor:**

**Dr. Waleed Mjalli Al-Awawdeh**

## **Abstract**

The study aimed to identify the Role of Innovative Leadership in Crisis and Disaster Management Directorates of the Jordanian Civil Defense in the North Region. It addressed the five dimensions of Innovative leadership: problem-solving and decision-making, the ability to change, proactive and risk-taking, the ability to connect and communicate, and stimulate innovation.

The study population consisted of all the five directorates of Jordanian civil defense operating in the North Region. The researcher has relied on the comprehensive survey method to study and analyze the population of the study, and the questionnaire has been used as a means to get the data.

The questionnaire was distributed to all officers in the Directorates of Jordanian civil defense who work in the North Region. The number of distributed questionnaires was (250) questionnaire, (244) of which were recovered of the total distributed questionnaires, and ( 242 ) of them are valid for analysis. The researcher has used a number of statistical methods including: descriptive methods, correlation coefficients, testing of multiple linear regression, analysis of variance and Scheffe test.

The study came to several conclusions, most notably: the directorates of Jordanian civil defense in the North Region has a highly Innovative leadership of (4.16). The proactive and risk-taking dimension comes in the first place, followed by stimulating innovation, the ability to connect and communicate, then problem-solving and decision-making, and finally the desire and the ability to change. The directorates of Jordanian civil defense in the North Region enjoy a high level of crisis management; the total arithmetic average was (4.14), where the average for the stage of learning came first, followed by preparedness and preventive stage, then the activity restoration, and finally the discovery of the early warning stage. The weakest average was the stage of containment of damages.

For testing the hypotheses of the study, the results showed that there is a statistically significant relationship between the Innovative leadership dimensions and indicators of crisis management, where the correlation coefficient reached (0.488). With regard to the impact of Innovative leadership dimensions in crisis management indicators, the results showed that the innovative stimulation variable was the most influential on crisis management indicators, followed by the problem-solving and decision-making variable, then the ability to connect and communicate, then the ability to change and finally variable of proactive and risk taking, where the standard parameter values (beta) were (0.282) , (0.173), (0.149), (0.077), (0.053) , respectively.

The study gave a number of recommendations to the directorates surveyed and future research in the light of the results.

**Keywords: Innovative leadership, crisis management, Directorate of Civil Defense.**

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1-1 مقدمة

يُعد مفهوم القيادة محورياً أساسياً للعملية الإدارية، وقد بدأ الاهتمام مفهوم القيادة ودراساتها وتطويرها منذ القدم لما له من تطور أداء المرؤوسين في شتى ميادين العمل ونظراً لما تواجهه المنظمات من أزمات مفاجئة تحتاج إلى قائد مبدع تكون لديه القدرة على التعامل مع جميع جوانب المشكلة.

تُعد القيادة الإبداعية أحد فروع الإدارة الحديثة وذات أهمية في تحقيق أهداف المنظمة وتؤدي بها إلى التميز والإبداع، إذ تتيح القيادة الإبداعية التعاون مع الفهم المشترك للعمليات والأهداف وتسمح للمنظمة بمواجهة التهديدات الخارجية، واستخدام الإبداع لتقديم أفكار جديدة بالتخطيط والاستعداد الجيد للأزمة قبل حدوثها وبعد ومتى ستأتي الأزمة؟ وكيف؟ لأن الأزمة تشكل خللاً صريحاً وواضحاً في المكان التي تقع فيه مما يتطلب تغييراً سريعاً وواضحاً واتخاذ القرار الذي يتميز بالسرعة والدقة لإعادة التوازن وإدارة الأزمة بنجاح.

يرى الباز (2002: 54) "إن إدارة الأزمة حدث مفاجئ كثيراً ما لا يكون له مقدمات ويحتاج إلى أفعال حاسمة وقرارات تتفق مع خطورة الموقف المتطور وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور". إن إدارة الأزمة لا تقتصر على خطوات معينة تُطبق بشكل معين بل هي أساليب ومناهج يتم تطبيقها بدءاً من التخطيط وحتى انتهاء موقف الأزمة، القائد التقليدي لا ينجح في المواقف الجديدة فإدارة الأزمة تحتاج إلى قائد مبدع ومميز وغير تقليدي ويتميز صفات القيادة الإبداعية قادر على خلق الأزمة.

### 1-2 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن الأزمات التي تتعرض لها مديريات الدفاع المدني فيها تشابه كبيراً من حيث أسبابها وأساليب مواجهتها بالرغم من تكرارها كما أن بعض الأزمات التي تواجهها هذه المديريات يتم التنبؤ بها مسبقاً من بعض الجهات المختصة مثل المنخفضات الجوية العميقة إلا إنه يتم الوقوع في نفس الأخطاء أو ما يحول دون التعامل الصحيح مع الأزمة، الأمر الذي يزيد في التعامل مع بعض حوادثها تفاقماً في بعض الأحيان، وهذا يعكس غياب جزئي في القيادات الإدارية الفعالة أو المبدعة التي ترى بعين ثاقبة في مواجهة الأزمات إذ إن التشابه في نوع الأزمة لا يعني تساوي الظروف فيكون التعامل مختلف وبحاجة إلى الإبداع.

حيث أوردت إدارة العمليات في المديرية العامة للدفاع المدني في الدليل الإحصائي السنوي لعام 2014 عن أعداد الحوادث للأعوام من عام 2009 - عام 2014 وهي كما في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (1) أعداد الوفيات من عام (2009-2014)**

العام	أعداد الحوادث
2009	143.466
2010	167.215
2011	182.311
2012	211.581
2013	245.440
2014	1.034.483

والجدول رقم (2) يبين مجموع أعداد الخسائر البشرية (الإصابات + الوفيات) الناجمة عن هذه الحوادث في الأعوام المذكورة وهي كالتالي:

**الجدول رقم (2) أعداد الخسائر البشرية (الإصابات + الوفيات) من عام (2009-2014)**

العام	أعداد (الإصابات + الوفيات)
2009	134.791
2010	149.425
2011	163.708
2012	191.076
2013	251.503
2014	215.421

والجدول رقم (3) يبين مجموع أعداد الخسائر البشرية (الوفيات) الناجمة عن هذه الحوادث في الأعوام المذكورة وهي كالتالي:

**الجدول رقم (3) أعداد الخسائر البشرية (الوفيات) من عام (2009-2014)**

العام	أعداد الوفيات
2009	2.916
2010	3.157
2011	3.250
2012	3.239
2013	4.644
2014	4.504

والجدول رقم (4) يبين مجموع قيمة (الخسائر المادية) الناجمة عن هذه الحوادث بالدينار الأردني في الأعوام المذكورة وهي كالآتي:

الجدول رقم (4) قيمة (الخسائر المادية) من عام (2009-2014)

العام	قيمة الخسائر المادية (بالدينار الأردني)
2009	60.296.398
2010	60.903.648
2011	69.842.074
2012	90.699.256
2013	75.339.302
2014	79.757.572

المصدر: (الدليل الإحصائي السنوي للمديرية العامة للدفاع المدني، 2014).

وبالتالي فإن التساؤلات الرئيسية من الدراسة هي:

- أ- ما هو مستوى القيادة الإبداعية في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال؟
- ب- ما هو مستوى إدارة الأزمات في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال؟
- ج- ما هو دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني إقليم الشمال؟
- د- هل يوجد فروق في إجابات عينة الدراسة لدور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والعمر، ومكان العمل)؟

### 3-1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في حاجة المديرية العامة للدفاع المدني الأردني إلى تطوير البرامج والآليات في التعامل مع الأزمات والحوادث المختلفة بسبب تنوعها وحساسيتها وخطورتها العالية والتي تحتاج إلى إدراك الموقف وتقييمها واتخاذ القرار المناسب في أقل وقت ممكن وهذا يحتاج إلى معرفة وخبرة في القائد في موقع الحدث ولا بد للقائد من أن يكون مبدعاً من أجل التعامل مع الأزمات والكوارث إذ إن معظم الحوادث غير متشابهة وذلك تبعاً لاختلاف الظروف التي تتواجد فيها، إذ إن المديرية العامة للدفاع المدني دائمة البحث عن تطوير مثل هذه البرامج والتي تلبي احتياجاتها للتقليل من الخسائر المادية والبشرية في المملكة.

## 4-1 الأهمية النظرية للدراسة

إن وجود الأزمات بعدة أشكال وألوان وفي مجالات عدة وأغلبها يأتي بشكل مباغت يقوم بتهديد الأرواح أو الممتلكات أو حتى الرأي العام والذي بدوره قد ينعكس سلباً على بعض المنظمات والتي تحتاج إلى تحليل طويل أو دراسة وخبرة تحتاج إلى قائد لديه خبرة ومعرفة في مجال إدارة الأزمات.

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

1. كون الأزمات والكوارث التي يتعامل معها الدفاع المدني خطيرة وتؤثر على الأرواح والممتلكات العامة والخاصة
2. إن الأزمات تحتاج إلى قائد مبدع وكفؤ يقوم بإدارتها لما تشكله من خطر.
3. إن أكثر الأزمات التي يواجهها الدفاع المدني وأخطرها هي التي تحدث في إقليم الشمال، لكثرة الغابات الحرجية وكثرة المنخفضات الجوية أكثر منها في الوسط والجنوب.

أما أهميتها العلمية فيأمل الباحث من هذه الدراسة بأن يكون فيها إثراء للمديرية العامة للدفاع المدني والضباط الذين يتعاملون مع الأزمات وان يكون فيها إضافة وفائدة من حيث النتائج والتوصيات للاستفادة منها.

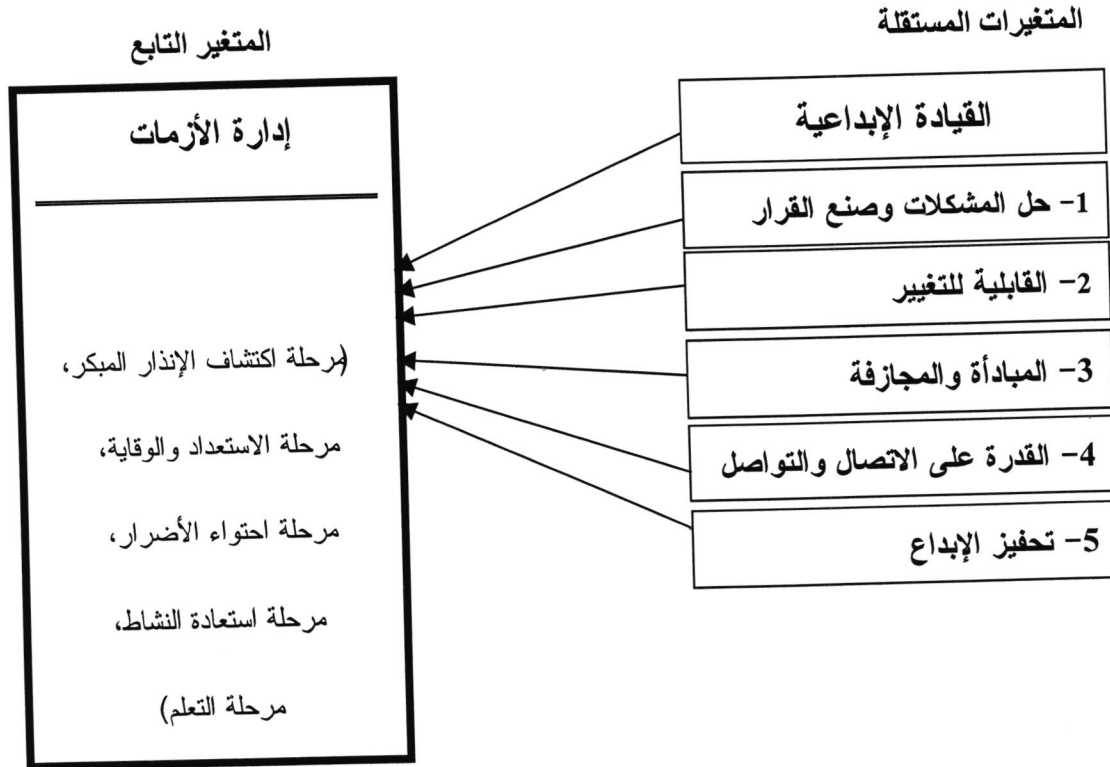
## 5-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على ما يلي:

1. مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال.
2. مستوى ممارسة إدارة الأزمات في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال.
3. أثر القيادة الإبداعية والمتمثلة بحل المشكلات وصنع القرار، القابلية للتغيير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع، في إدارة الأزمات.
4. الوصول إلى اقتراح بعض التوصيات لتنفيذ دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات.



## 6-1 مخطط الدراسة



شكل رقم (1) مخطط الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (ابوسمهدانة، 2014: 412؛ مهدي، 2012؛ الزعبي، 2014؛ بني سعيد، 2014؛ Mitroff and Pearson , 1989).

## 7-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية العدمية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات دفاع المدني إقليم الشمال".

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحل المشكلات واتخاذ القرار في إدارة الأزمات والكوارث".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقابلية للتغيير في إدارة الأزمات والكوارث".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمبادأة والمجازفة في إدارة الأزمات والكوارث".

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرة على الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات والكوارث".

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز الإبداع في إدارة الأزمات والكوارث".

الفرضية الرئيسية العدمية الثانية: "لا يوجد فروقات في متوسطات إجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث تعزى للمتغيرات الديمغرافية".

## 8-1 التعريفات الإجرائية

فيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

### 1- القيادة الإبداعية (Innovative Leadership):

قدرة الضباط في المديریات والمراكز والأقسام على التأثير في الآخرين، وإحداث التغيير أو التجديد أو اختيار البدائل المناسبة، أو استحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات الحالة في الوقت المناسب.

### 2- حل المشكلات واتخاذ القرار (Problem-Solving and Decision-Making):

القدرة الفردية على التعامل مع متغيرات المشكلات من خلال الصفات والمهارات والخبرات الشخصية سواء كانت مكتسبة أو فطرية والتوصل إلى الحلول بأقل وقت وكلفه باختيار البديل الأفضل الذي يتناسب مع ظروف متخذ القرار.

### 3- القابلية للتغيير (Ability to Change):

قدرة وقابلية الفرد لتقبل التغيير وإحداثه ومدى مرونته أثناء البحث عن طرق جديدة في العمل.

### 4- المبادأة والمجازفة (Proactive and Risk-Taking):

قدرة الفرد على إقدامه للأخذ بزمام الأمور وتوليه أية الأفكار جديدة دون تردد ومدى استعداداته لتحمل مسؤولية ذلك.

5- القدرة على الاتصال والتواصل (Ability to Connect and Communicate):  
قدرة الفرد على استخدام تقنيات الاتصال مع الآخرين وإيصال أفكاره لهم، والتأكد من ذلك كما يريد وبالشكل المناسب.

6- تحفيز الإبداع (Stimulate Innovation):  
قدرة الفرد على تشجيع المرؤوسين على الابتكار والطرق الجديدة كتشجيع المقترحات الجديدة وتجاوز الروتين وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة خارج نطاق عملهم واعتبار ذلك معياراً في نظام الترقيات.

7- إدارة الأزمات (Crisis Management):  
مجموعة من الإجراءات أو الخطوات المخطط لها مسبقاً التي يتم اتباعها والتي تمر بعدة مراحل لمواجهة موقف مهدد لجهة ما، ويحمل في طياته جانب كبير من المخاطر التي تترك آثار سلبية التي لا بد من منعها.

8- مرحلة اكتشاف الأضرار المبكر (Early Warning Detection):  
هي المرحلة التي يتم فيها التنبؤ بالأزمة واكتشاف مؤشراتها ودلائل حدوثها باستشعار الإنذار المبكر الدال على قرب حدوث الأزمة.

9- مرحلة الاستعداد والوقاية (Preparation & Prevention):  
المرحلة التي تسبق الأزمة وتتضمن مجموعة من الأنشطة الهادفة والبرامج التدريبية والخطط وفرق مدربة على جميع الاحتمالات للتخفيف أو الحد من مخاطر ونواتج الأزمة

10- مرحلة احتواء الأضرار (Damage Containment):  
المرحلة التي تبدأ مع بدء الأزمة وتعني بأسلوب التعامل مع الأزمة تبعاً لطبيعتها والحد من نواتجها السلبية وعدم تولد أزمة أخرى ناتجة عنها بتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها سابقاً وتعتمد هذه المرحلة على مرحلة الاستعداد والوقاية.

11- مرحلة استعادة النشاط (Recovery):  
المرحلة التابعة للأزمة إذ يتم فيها جمع معلومات كافية عنها وتحديد متطلبات إعادة الأمور إلى وضعها الطبيعي وتتطلب قدرات إدارية ومالية كبيرة.

12- مرحلة التعلم (Learning):  
الستعلم من الأزمة من خلال الدروس الهامة المستفادة من تلك التجربة والتعلم منها وأخذها بعين الاعتبار في المرات القادمة.

13- مديرية الدفاع المدني (Civil Defense Directorate):  
أحد القطاعات العسكرية بالملكة الأردنية الهاشمية ويعنى بحماية الأرواح والممتلكات الخاصة والعامة من جميع المخاطر.

#### 14- محافظات إقليم الشمال (Northern Governorates):

هي المحافظات التي تقع في إقليم الشمال وحسب التقسيمات الإدارية، وتشمل محافظات اربد، جرش، عجلون، المفرق.

#### 9-1 حدود الدراسة

الحدود البشرية: جرى تطبيق الدراسة على ضباط مديريات الدفاع المدني الأردني بإقليم الشمال (المدرء والمساعدين ورؤساء المراكز والأقسام).

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2015/2016، من تاريخ 1/24/2015-2015/10/21.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الشمال.

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري والدراسات السابقة**

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل جانبين الأول متعلق بالإطار النظري، والثاني: متعلق بالدراسات السابقة العربية والأجنبية.

### 1-2 مقدمة

إن ما تواجهه القيادات المختلفة في التعامل مع الحوادث والأزمات المختلفة في التعامل مع الحوادث والأزمات المتنوعة ومن خلال إدارة القوى البشرية والآليات وحل المشكلات التي يواجهها والتعامل مع المتغيرات باستخدام الإدارة الحكيمة والمرونة، تحتاج إلى قائد مبدع يعمل على إدارة الأزمة ووضع الأولويات وتلافي نقاط الضعف ويقع على عاتقه الحيلولة دون ازدياد الحالة سوءاً مهما كان نوع وحجم الأزمة.

تعد القيادة الإبداعية ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات والمنظمات، وذلك بسبب التطورات الهائلة في مجالات الحياة المختلفة، وتقدم الثورة التكنولوجية، ولأن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة، ومدى فهم سيكولوجية الجماعات، ومدى التأثير فيهم، وتحقيق التعاون الكامل بينهم، تسعى الإدارة الحديثة إلى مواكبة ما يحدث في القرن الواحد والعشرين من تطورات في مجال الإدارة (أبو عابد، 2006) إن القيادة المبدعة تختلف عن تلك التقليدية فالقيادة المبدعة دائمة التحليل والبحث عن أفضل الحلول وصولاً إلى مبتغاها فهي تتميز بكسر الروتين أثناء معالجة المشكلات ودائمة البحث عن كل ما هو جديد ويخدم الحالة، فالأزمات تكون في بعض الأحيان كالأحجية وغالباً لا تتكرر فتحتاج إلى الإبداع والابتكار من أجل حل تلك الأحجية.

يبدأ الإبداع منذ الساعة الأولى من وقوع الحادث سواء كان حادث إطفاء أو إنقاذ فيقع على عاتق القائد المبدع الذي يتعامل مع الحادث عدة واجبات منها توجيه الأفراد المشاركين ابتداءً من الآليات والمعدات الصحيحة بالإضافة إلى طريقة تعاملهم مع مجريات الحادث و ثم طلب الإسناد إذا لزم الأمر. (المرشد، 2012).

### 2-2 الإبداع

إن كلمة الإبداع تعني "أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة (الصرن، 2000).

والإبداع: ما يتميز به الفرد عند مواجهة مواقف يفعل لها ويتعايش معها ثم يستجيب لهذه المواقف بما يتفق معه، فتظهر استجابته مختلفة عن الآخرين وتكون مميزة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، إذ إنها تشتمل أيضاً على الفكر القيادي الذي يظهر في طرح أفكار جديدة (Soo et.al, 2002).

أما القيادة الإبداعية فتعرف بـ "القدرة على التأثير في الآخرين وجعلهم يتقنون به من خلال قدرة القائد ونفاذ بصيرته وقدرته على تصور البدائل المناسبة في وقت قصير مع ثقته وقدرته على تصور البدائل المناسبة في وقت قصير، مع ثقته وقدرته على التعامل مع متطلبات التغيير باستمرار، وقدرته كذلك على التجديد والتكيف والتجريب، وجرأته في إبداء الآراء والمقترحات مع توافر عنصر الاستقلالية له" (المرشد، 2013: 40).

والقيادة الإبداعية هي القدرة على إيجاد حلول وأفكار جديدة، من خلال ممارسة العمل، وهي القدرة على المبادأة بأفكار جديدة تمكنه من الوصول إلى حل المشكلة التي تواجهه، ويستغل من خلالها كل الطاقات المتاحة، البشرية والمادية (Spillane, 2012).

ويعرف القحطاني (2002: 328) "القيادة الإبداعية بأنها قدرة القائد على استخدام المهارات الإبداعية الخاصة به في خلق أساليب إدارية جديدة، أو قدرته على الوصول إلى حلول مبتكرة لمشكلة إدارية تواجه مصلحة المنظمة، أو رؤية جديدة لمعالجة المشكلة اعتماداً على التحليل الهادف، والجهد الإبداعي المنظم المتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم".

## 2-2-1 حل المشكلات واتخاذ القرار

تعتبر عملية حل المشكلات واتخاذ القرار - عملية ذات تنظيم إداري، إذ أن القرار هو محصلة مجموعة الآراء والأفكار التي تمر في عدة مستويات، فالقادة المبدعين يقومون بالتوجيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافع مرؤوسيههم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشاكلهم، وتصحيح أخطائهم، فعملية اتخاذ قرار القائد المبدع كما يراه تشوا وشاكتز (Chua & Schacter, 1999) وتعتمد على ما يلي:

- تحديد المشكلة.
- البحث وجمع البيانات.
- وضع البدائل المناسبة.
- اختيار البديل المناسب.

- فالقائد المبدع يواجه العديد من العوامل التي تؤثر في خياراته قبل اتخاذ القرار او حل المشكلات فهو الذي يتخذ القرار ويحل المشكلات ومن هذه العوامل (حجاجة، 2004):
- ما يتعلق بالموضوع من ظروف اجتماعية وإنسانية والتي سوف يتخذ قرار بشأنها.
  - ما يقوم به المسئولون من تسلسل في الخطوات في أية مؤسسة.
  - تطبيق منهجية علمية من خلال معرفة المشاكل التي تواجهها المؤسسة أو الأفراد فيها.
  - تحليل وجمع المعلومات عن المشكلة.
  - تحديد بدائل المناسبة.
  - اختيار بديل مناسب من بينها، ثم إكمال عملية اتخاذ القرار.

## 2-2-2 القابلية للتغيير

"التدخل المنظم الذي يقوم به القائد أو يشرف عليه بحيث يكون موجها نحو غايات معينة يتم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه بهدف إحداث توافق مع بيئة التنظيم واستجابة لمتطلباتها بكفاءة وفاعلية مع الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات والإمكانات المادية والتقنية المتاحة" (القحطاني، 2008: 253).

كما ويعرف بـ "الانتقال النوعي للأفضل الذي يحدث بناء على تخطيط واختبار سابق من قبل القائد ويهدف تحقيق أهداف المنظمة حسب الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية المتاحة" (محمد، 2010: 9).

## 3-2-2 المبادرة والمجازفة

المجازفة لغة في معجم المعاني: مُخَاطَرَةٌ، مُغَامَرَةٌ، تَهَوُّرٌ المخاطرة:- ويقصد بها أن يكون القائد سابقا بكل ما هو جديد من أفكار وأساليب مبتكرة وإيجاد حلول لها وتحمل جميع المخاطر التي من الممكن أن تنتج عن الأعمال التي يقوم بها كما وبدي القائد استعداداه لمواجهة كل ما يترتب على ذلك من مسؤوليات. (النمر، 1992: 64).

المبادرة: البدء باستغلال الفرص المتاحة بدلاً من الانتظار فالقائد البِدَاءُ لا يحب الروتين بل يسعى للحلول وخلق فرص أفضل لحل المشكلة. (عالم مختلف، 2013).

فالمبادرة تتطلب قيام القائد بالمبادرة من أجل تحديد أساليب العمل ومتطلباته الأساسية وقواعده.



"ويقصد بروح المجازفة (المخاطرة) استعداد القائد الدائم لتحمل نتائج قراراته عند ابتكاره لاساليب وحلول جديدة تخدم الحالة فهو شجاع لأنه يقوم بتعريض نفسه للنقد أو الفشل في ظل غموض ظروف المشكلة دون تردد (جلولي، 2013).

## 2-2-4 الاتصال والتواصل

**مفهوم الاتصال:** عرف مفهوم الاتصال وجهات نظر متعدد منها أنه:

نقل وتبادل المعلومات والأفكار والأوامر والتعليمات بعدة طرق سواء كانت لفظية أو بالإشارة (غير اللفظية) فهو التفاعل الإيجابي بين المرسل والمستقبل أو المستجيب بالاتصال الإيجابي يقوم برفع الروح المعنوية لكلا الطرفين ويزيد من التوافق. (برو، 2013).

**مفهوم التواصل:**

التفاعل الإيجابي بين اثنين أو مجموعة معينة من الأفراد وفرد آخر أو بين عدة مجموعات أو أفراد من أجل تعديل سلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم ومهاراتهم وعمل بعض التغييرات الإيجابية والمرجوة في سلوك البعض أو الكل. (علي: 2009)

## 2-2-5 تحفيز الإبداع لدى الآخرين

يعمل القائد المبدع على تحفيز المرؤوسين والموظفين من خلال عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الأفراد، وعليه ممارسة عملية تجديد مستمرة تشمل كل المنظمة وهو جزء مهم من استراتيجية الأعمال والممارسات اليومية، والإبداع هو أيضاً الطريق الأنجح للأمور الجديدة، لغرض إيجاد حلول جديدة للمشكلات مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الأفراد والمجتمع (الشرفي، 2006).

ويمكن للقائد المبدع أن يحفز الآخرين من خلال مجموعة من الإجراءات أشار لها

بوليتيس (Politis, 2004) على النحو الآتي:

- التحفيز المادي أو المعنوية.
- تشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة ومبدعة وتجريبها
- تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين لكسب ولائهم.
- ويشير رودان (Rodan, 2002) أن القائد المبدع يمكن أن يحفز الآخرين من خلال:
- اعتبار الأخطاء فرصاً للتعليم والتدريب وتطوير الأفراد.
- السماح للأفراد بطرح أفكارهم والسماح لهم بقدر معين من الأخطاء.
- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
- إيجاد بيئة تنظيمية ملائمة تدعم العاملين المبدعين.

## 2-2-6 عناصر الإبداع

صنف غيلفورد ومعاونوه (مشار إليه في: السويطي، 2009) عناصر الإبداع إلى خمسة أصناف، وهي كالآتي:

1. عنصر الطلاقة: حيث أنه يتم قياس الطلاقة وتحديد كميتها المعلومات التي يتم إعطاؤها للشخص وعددها بوحدة زمنية محددة، وتبين وجود ثلاثة عوامل تميز الطلاقة في الاختبارات الكلامية وهي "الطلاقة الفكرية" وتعني القدرات العقلية للفرد كقدرته على التخيل والحدس، "والطلاقة الترابطية" وهي عملية إكمال العلاقات، "والطلاقة التعبيرية" والتي تتميز ببناء الجمل بسهولة.
2. عنصر المرونة: فالمرونة تعني تغيير معين ورؤية للمشكلة من عدة زوايا مختلفة والتغيير سواءً كان التفسير أو المعنى أو فهم المهمة أو الاستراتيجية للعمل أو التغيير في طريقة التفكير الذي من الممكن أن يقود إلى تفسير مختلف للهدف.
3. عنصر الأصالة: وتعني إنتاج كل ما هو جديد ومخالف للعادة ويتمتع ببعد البصيرة وغير عادي وذكي.
4. عنصر التوسيع: وهو مقدرة الفرد على أي إضافة تحمل قيمة لفكرة أو أسلوب قدمها آخرون لتكتمل الفكرة بشكل أفضل مما كانت عليه، أو تصبح عملية تطبيقها ذات فائدة ويسر وسهولة.
5. عنصر الكم والكيف: توجد فرضية تخلص إلى إن الكمية تولد الكيفية وذلك أنه في حال أنتج شخص أفكاراً كثيرة فإنه يجب أن تتميز، وفي المقابل تقول فرضية أخرى بأنه إذا بذل الإنسان جهده وقته في إعطاء كم كبير من الأفكار فإن الجودة بينها تكون قليلة.

## 2-2-7 أهمية الإبداع الإداري

هناك إيجابيات عدة توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات وهي كالآتي (النمر، 1992: 62):

- 1- يعمل على استقرار التنظيم من خلال التوافق الإيجابي مع البيئة المحيطة بالتنظيم وتوفير القدرة لمواجهة التغييرات بشكل يخدم التنظيم.
- 2- إن عملية توفير الفرص للأفراد في إلقاء ما لديهم من إبداعات تخص التنظيم واختبارها تسهم وتشجع على تنمية قدراتهم الفكرية والعقلية.
- 3- إن مواكبة أحدث الأساليب العلمية تساهم في استغلال الموارد المالية بشكل مثالي.
- 4- إن عملية إتاحة الفرص للأفراد في التطوير والإبداع يعمل على تطوير العمل ومواكبة كل ما هو جديد.

## 2-2-8 التصورات الخاطئة لدى القيادات الإدارية عن الإبداع

- هناك بعض التصورات والفهم الخاطئ للقيادات الإدارية والمؤوسين بخصوص عملية التفكير الإبداعي، والتي تتطلب التصحيح نذكر منها (ابو بكر، 2002):
1. التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع هي مهارات صعبة الاكتساب وهي صفات موروثة.
  2. فرص ومجالات الإبداع محدودة في الوظائف الإدارية وفي مجال الخدمات العامة.
  3. التحجج بشح الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية، واعتبار بأن تنمية مهارات الإبداع تتطلب تخصيص إمكانيات صعبة المنال.
  4. تصور بأنه يجب بان تكون هناك أزمة أو مشكلة فعلية قائمة حتى يكون هناك حاجة لعملية الإبداع.
  5. اعتقاد بان هناك أفراد معينين في المنظمة يقع على عاتقهم مسؤولية ووظيفة التركيز على الإبداع، والاعتقاد بأن لهم صفات فريدة وقدرات واستعدادات خاصة تجعلهم مميزين عن الآخرين الذين لا يمكنهم القيام بمسؤولية الابتكار والإبداع.

## 2-2-9 خصائص الإبداع (العجلة، 2009م)

- 1- ظاهرة الإبداع ظاهرة فردية وجماعية في الوقت نفسه إذ إنه لا يخص الأفراد دون الجماعات وهو ليس شرطاً أن يكون عملية فردية إذ إنه قد يتم ممارسة الإبداع عن طريق الجماعات والمؤسسات فالجماعي قد يكون بشكل يفوق الإبداع الفردي وخاصة في المراحل الحديثة التي أصبحت فيها الظواهر والمتغيرات متداخلة بشكل واضح وشائك والتي تحتاج إلى تكثف الجهود وإمكانيات عالية ليتسنى لنا التعامل معها وتحقيق نتائج إبداعية.
- 2- الإبداع يعتمد على التفكير الشامل والمتعمق الذي يتناول المشكلة من جميع الجوانب ويحاول إيجاد حلول عدة متكافئة لجوانب المشكلة.
- 3- يعتبر الإبداع من الظواهر الإنسانية، والتي تتصف بالعمومية ولا تعتبر خاصة بأحد فهي تختلف من شخص لآخر حسب الظروف التي يعيش فيها ويتعامل معها.
- 4- يمكن للإبداع أن يكون مرتبطاً بالعوامل الوراثية ولكنه يمكن تطويره.
- 5- علم الإبداع هو علم نظري قائم على التجربة يقبل التبديل والتغيير في كل زمان ومكان فما هو صواب اليوم قد يتم إلغاؤه غداً.
- 6- تبدأ العملية الإبداعية دائماً بتحليل الفرص ومحاولة استغلالها والاستفادة منها لتحقيق الأهداف التي نصبو إليها.

- 7- الإبداع أداء مرتبط بالإدراك القائم على الحواس والتصور الجديد لذلك فهو يتطلب قدرات في الملاحظة وفي الاستماع جيدة .
- 8- لتلبية وإشباع الرغبات والاحتياجات التي نريد يجب أن تكون فعالية الإبداع موجهة.
- 9- يبدأ الإبداع الفعال بشكل صغير وبعدها يبدأ بالتطور بناءً على نتائج التقويم والتجريب بشكلٍ مرحلي.
- 10- إن نظرة الإبداع الفعال عالية وذات أفق بعيد يسعى إلى الصدارة والقيادة والتميز وذا لم يكن بهذه النظرة فهو في أغلب الأحيان لا يصل إلى النتيجة الإبداعية.

## 2-2-10 صفات الإبداع

ويقصد بها الخصائص النفسية كالمثابرة والخبرة، ومن الممكن أن نوجزها في ما يلي (المرشد، 2012):

- 1- المبدعون دائمو الميول إلى البحث وهم غير راضين بالوضع الحالي.
- 2- ملتزمون بأهداف محددة، ولا يتجاوزون أهداف الإدارة العليا والتفاني في تحقيقها.
- 3- يتميزون بالمرونة والتلقائية، والتي تتفق مع الأهداف العامة.
- 4- يحترمون الرأي الآخر، ويقومون بتحفيز الآخرين على إبداءه، وكثيرو النقد للذات.
- 5- الأصالة، إذ أنهم غير مقلدون فالإبداع يأتي بمخرجات جديدة.
- 6- قدرتهم على فهم المشكلة والنظر إليها من عدة أبعاد وزوايا لا يراها الآخرون.

## 2-2-11 خطوات إستراتيجية حل المشكلات

اقترح "جون ديوي" (مشار إليه في: مخلوف، 2009) خطوات عدة لحل المشكلات وهي كالآتي:  
الخطوة الأولى: تحديد المشكلة:

وتسمى أيضاً بالإحساس بالمشكلة، ويتم تحديد المشكلة التي نريد حلها بشكل مختصر وبسيط وواضح وغير مبهم.

الخطوة الثانية: جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشكلة: فعند البحث عن حلول ممكنة

للمشكلة فيتطلب ذلك منه معلومات وبيانات تتعلق بالمشكلة.

وهنا على الفرد جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بحل المشكلة.

ونظراً لأهمية هذه الخطوة على الفرد عند جمع المعلومات والبيانات مراعاة الآتي:

1- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة ولا شيء آخر.

2- اللجوء لمصادر موثوق بها.

3- العمل على تصنيف هذه البيانات والمعلومات وتحليلها وربطها بالمشكلة الحالية من أجل التمكن من إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة.

**الخطوة الثالثة:** اقتراح الحلول المؤقتة للمشكلة:

وتأتي هذه الخطوة بالتأكيد بعد جمع المعلومات والبيانات التي تخص المشكلة إذ أن الفرد عند جمعه للبيانات والمعلومات يحاول الإجابة على أسئلة المشكلة بناءً على ما لديه من معلومات وبيانات بحلول مؤقتة أو فروض غير متأكد من مدى موافقتها للمشكلة وهنا تأتي الخطوة التالية وهي:

**الخطوة الرابعة:** تنفيذ الحل وتجربته :

بعد أن يتم قبول الحلول المقترحة، فيجب هنا أن يتم وضع خطة من أجل أن يتم تطبيق هذه الحلول التي تم اقتراحها من أجل اختبار الحل الأمثل للمشكلة.

**الخطوة الخامسة:** التحقق من صحة الحل أو تقييم الحل:

يتم التحقق من صحة الحل أو تقييم الحل وذلك بمدى وتحقيق الحل لشروط المشكلة خطوة تلو الأخرى.

## 2-2-12 معوقات الإبداع الإداري

أشارت دراسة Campbell (1985) إلى عدداً من معوقات الإبداع كالخوف من الفشل في تحقيق النجاح والتمسك بالعادات والتقاليد التي يمارسها الفرد بشكل دائم والتبذل الذهني أي الخمول العقلي وانعدام الذكاء والفتنة ومحدودية وضيق التخصص وانعدام وجود الرغبة في عملية ممارسة التأثير على الغير ومكافأة النجاح بشكل مبالغ فيه.

وبينت الزهري (2002) معوقات الإبداع الإداري في العالم العربي يتمثل بالخوف من الفشل في تحقيق النجاح وتجنب المخاطر التي من الممكن أن يواجهها الفرد والتعود على الأمور بشكل دائم وانعدام توفر الحرية ومقاومة التغيير وجمود القوانين واللوائح والأنظمة ووجود انخفاض ملحوظ في الدعم الجماعي وانعدام التحفيز والتوبيخ الظاهر والمعلن ومعاينة الفشل.

## 2-3 الأزمات

- "لغويًا: تعرف الأزمة في المصباح المنير على أنها ضيق المجال وعسر الخلاص منه. وفي قاموس Oxford تعرف على أنها نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، وغالبًا ما ينتج عنها تغير كبير يتم فيه اتخاذ القرارات الصعبة" (احمد، 2008).

عرف Littlejohn (1983) الأزمة على أنها تعبير نسبي وغير موضوعي يعتمد على رؤية الأفراد وحاجتهم فيما يتعلق بما هو موجود بالمنظمة إذ تقوم كل منظمة بتحديد مفهوم

معين للأزمة بما يتفق مع الظروف البيئية لها والعوائق المحتملة ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بحسب هذه الأوضاع وبالتالي فالأزمة هي أي حدث له علاقة مباشرة بإنجاز الأهداف.

### 2-3-1 مفهوم إدارة الأزمة

"هي فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك أو هي التخطيط لما قد يحدث مما يعني أن إدارة الأزمة تتمثل في استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال استخدام الاستراتيجية المناسبة في اتخاذ القرارات فإن التعامل مع الأزمة يتطلب استخدام أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب" (الصافي، 2011: 202).

"هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية، وإن هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في إعدادها على توافر عدد من الخبرات وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الأزمة وصولاً لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها وإن هذا التحليل لا بد وأن يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً" (شبر، 2007: 8).

### 2-3-2 أسباب نشوء الأزمة

وقد بين المخامرة (2010) أسباب نشوء الأزمات على مستوى المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم الجامعي بشكل خاص ما يلي:

1. المعلومات الخاطئة أو الناقصة؛ فحين تكون المعلومات خاطئة وغير سليمة تصبح القرارات المبنيّة على هذه المعلومة أيضاً غير صحيحة وغير سليمة، الأمر الذي يؤدي إلى تعارض وصراعات وأزمات.
2. الضغوط: هناك ضغوط داخلية وخارجية على أي مؤسسة مثل: المنافسة، والضرائب، ومطالب العاملين، بالإضافة إلى مقاومة التغيير، وبالتالي تؤدي بالمدير إلى الوقوع في الصراعات.
3. ضعف المهارات القيادية: القيادة أشبه بالفن ويحتاج إلى علم ومهارة وذكاء، وعلى المدير أن يؤدي دوره بمهارة فائقة، وبيتعد عن أسلوب الإدارة بالترهيب والتعنيف واللوم؛ لأن هذا يؤدي في النهاية إلى وجود ضغوط، وبالتالي حدوث أزمات بالمؤسسة.
4. الجمود والتكرار: بعض المدراء والعاملين يختارون هذا (الروتين) في أداء العمل؛ لأنه الطريق الأسلم من وجهة نظرهم، وهنا تزداد المشكلات تفاقماً فتكون على الأغلب الطريق

المؤدية للأزمة؛ فلا يقبلون التغيير والتطوير بسهولة لأنهم يتصفون بمقاومة التغيير والجمود الفكري والإبداعي.

5. غياب الأهداف أو تعارضها: إن المدراء الذين تواجههم الأزمات بشكل مستمر يتحججون بعدم توفر الوقت لوضع أهداف المؤسسة، مع العلم أن اغلب أوقاتهم تضيع بأمور لا تخص العمل؛ إذ أنّ إنتاجية العامل العربي - حسب إحصائيات اليونسكو- لا تتجاوز في اليوم أكثر من 26 دقيقة.

### 2-3-3 تصنيف الأزمات ومراحل التعامل معها

صنف الشعلان (2002) الأزمات إلى ما يلي:

من حيث طبيعة الحدوث: حيث قسمها إلى قسمين:

1. أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات التي تنتج من فعل البشر مثل: الحروب والحروب، والعمليات والمخلفات النووية...
2. أزمة طبيعية: وهي تلك الأزمات التي لا يتدخل البشر في صنعها مثل: الزلازل، والبراكين، الأعاصير وتقلبات الطقس المفاجئة.

من حيث المستهدف بالاعتداء:

1. الاعتداء على الشخصيات.
2. الاعتداء على الممتلكات.

من حيث الهدف:

1. تهديد طرف معين.. كتفجير المباني .
2. الابتزاز .. كفرض مطالب معينة.

من حيث المصدر:

3. أزمة مصدرة كأن يتم تفجير معين في بلد ما تنعكس آثاره على بلد آخر.
4. أزمة يكون لها اصول في البلد الذي يحدث فيه حادث معين سواءً كانت سياسية أو اقتصادية أو غير ذلك.

من حيث العمق:

5. أزمة تكون سطحية وغير عميقة ذات تأثير بسيط.
6. أزمة عميقة وتكون جوهرية ذات تأثير هيكلي.

من حيث التكرار:

7. أزمة تتكرر بشكل دوري.
8. أزمة تحدث فجأة وتكون عشوائية ولا تتكرر دائماً.

### من حيث المدة:

9. الأزمات القصيرة وتنتهي في وقت قصير.
10. الأزمات الطويلة الأمد وتستمر مدة معالجتها فترة طويلة من الزمن.

### من حيث الآثار:

11. الأزمات المؤثرة والتي تكون خسائرها بشرية.
12. الأزمات المؤثرة والتي تكون خسائرها مادية.
13. الأزمات المؤثرة والتي تكون خسائرها معنوية.
14. الأزمات المؤثرة والتي تكون خسائرها مختلطة ومتنوعة (بشرية ومادية ومتنوعة).

### من حيث القصد:

15. الأزمات التي تحدث عن طريق العمد والتي يتم التخطيط لها وفعلها عن طريق جهة معينة لتحقيق هدف.
16. الأزمات التي لا تحدث عن طريق العمد، بل تكون نتيجة الإهمال وسوء التقدير.
17. الأزمات التي تكون قضاء وقدر، لا دخل للإنسان فيها.

### من حيث مستوى المعالجة:

18. الأزمات المحلية والتي تكون ذات علاقة بدولة واحدة فقط، أو منشأة معينة، والتي تحتاج إلى معالجة محلية.
19. الأزمات المحلية والتي تكون ذات علاقة بعدة دول في المنطقة، والتي تحتاج إلى تنسيق إقليمي أثناء مواجهتها.
20. الأزمات المحلية والتي تكون ذات علاقة بدولة أجنبية، والتي تحتاج إلى تنسيق دولي أثناء مواجهتها.

### من حيث المظهر:

21. الزاحفة: وهي الأزمة التي يكون نموها بطيء ولكنها محسوسة، ولا يكون بيد متخذ القرار القدرة على وقف زحفها لتصل إلى قمتها وانفجارها.
22. الأزمة العنيفة المفاجئة: وهي أزمة تحدث بشكل مفاجئ وعنيف، وتتميز في أن انفجارها مدوي.
23. الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي عبارة عن الأزمات التي تكون ظاهرة وعلنية لدى جميع الأطراف منذ البداية.
24. الضمنية أو المتسترة: وتعتبر من الأزمات الأشد خطورة وتكون في العادة مدمرة للجانب الإداري، كونها تتميز بالغموض سواء كانت من حيث السبب، أو العناصر، أو العوامل أدت إلى التفاهم والظهور في جميع أطرافها.



## 2-3-4 مراحل التعامل مع الأزمة

وهي كما أوردها جادالله (2008) على النحو الآتي:

1- **مرحلة ما قبل الأزمة:** تعتبر هذه المرحلة هي التي تنذر باقتراب وقوعها، وهي في الغالب تنمو فيها وصولاً للأزمة، وهنا يجب إجراء بعض التدابير والإجراءات الوقائية المساعدة في مواجهتها ومن هذه التدابير والإجراءات:

- أ- القيام بجمع المعلومات والبيانات عن مسار الخطر وكيفيته والإمكانات والموارد المتاحة والتي تساعد على مواجهة الأزمة أو إيقافها.
- ب- محاولة التنبؤ والقيام بتحليل المعلومات المتاحة للأزمة المتوقعة الحدوث.
- ت- التخطيط: القيام بوضع بعض الخطط البديلة لإدارة الأزمة ووضع عدة سيناريوهات لكل مرحلة من مراحل تطور الأزمة وكيفية مواجهتها.
- ث- القيام بتحديد الجهات التي من الممكن أن تشارك في الأزمة وعلى جميع الصعد والتنسيق فيما بينها.
- ج- القيام بالعمليات التدريبية المشتركة للجهات المشاركة في مواجهة الأزمة وذلك لرفع الكفاءة في العمل واكتساب الخبرات والمهارات في العمل الجماعي أثناء الأزمة الحقيقية.

2- **مرحلة التعامل مع الأزمة:** وتعتبر هذه المرحلة هي محور مفهوم إدارة الأزمة إذ يقوم

فريق الأزمات بممارسة الصلاحيات التي منحت له، وتجسيد الخطط التي تم وضعها على أرض الواقع وتطبيق المهارات التي تم اكتسابها من العملية التدريبية مبديين استعدادهم لمواجهة الأزمة، وتقسّم هذه المرحلة إلى ثلاثة أقسام وهي:

- أ- تحليل موقف الأزمة، والقيام بتحديد أسباب نشوئها، ونتائجها المتوقعة بالإضافة إلى القيام بتحديد الأطراف المشاركة.
- ب- القيام بمراجعة الخطط التي تم وضعها، ودراسة درجة تطابق السيناريوهات والخطط المعدة مع واقع الأزمة، ويتم عمل خطط جديدة وملامسة لأرض الواقع لمجابهة الموقف الأزموي في حال وجود اختلافات.
- ج- القيام بالتدخل الفعلي حسب السيناريو الذي تم إعداده مسبقاً، وتحديد البديل الأفضل والأكثر تناسباً بعد دراسته، واستخلاص خطوات التنفيذ ومتابعتها، ومن ثم تحليلها، والقيام بإجراء التعديلات المطلوبة عليها.

3- **مرحلة ما بعد الأزمة:** وهنا يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة؛ لان هدف إدارة الأزمة هو تقليل من مقدار الخسائر سواء كانت بشرية أو مادية أو معنوية (الأرواح والممتلكات)

قدر الإمكان، كما إن هناك دروس مستفادة ناتجة عن التعامل مع الأزمات بعد التعرف على السلبيات والإيجابيات، إن مراحل إدارة الأزمات الثلاثة متصلة ومتداخلة فيما بينها (بني سعيد، 2014).

### 2-3-5 مراحل الأزمة (الصيرفي، 2003):

- 1- الشعور باحتمال حدوث الأزمة: تنذر الأزمة المدراء بإرسال عدد من إشارات الإنذار التي يقومون باستقبالها كما ويصعب عليهم أيضاً التقاط بعض الإشارات الهامة. وعدم ملاحظتها أو إهمالها يؤدي إلى وقوع الأزمة.
- 2- الاستعداد أو الوقاية: تحديد نقاط الضعف وإعداد الخطط مع افتراض أسوأ الحالات والإعداد للتعامل معها قبل ازدياد الحالة سوءاً.
- 3- مجابهة الأزمة (احتواء أضرارها والحد منها): هنا يتم إعداد بعض من الإجراءات للتقليل من الأضرار ومنع ازديادها والحد من انتشارها لتصل إلى باقي المناطق السليمة.
- 4- استعادة التوازن والنشاط: وذلك من خلال ما تم إعداده في السابق من الخطط والبرامج والتي هدفت إلى إعادة التوازن بشكل تدريجي لمحاولة استعادة ما تم خسارته في الأزمة.
- 5- التعلم وتقييم التجربة: وتأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من الأزمة ويتم فيها تقييم الإجراءات التي تم اتباعها أثناء مواجهة الأزمة وتحديد الإيجابيات والسلبيات في تلك الإجراءات للاستفادة منها مستقبلاً.

### 2-3-6 مراحل إدارة الأزمات

وتتمثل بمراحل إدارة الأزمات التي قسمها الصافي (2011) إلى خمس مراحل وهي:

#### 1- مرحلة اكتشاف الإشارات

مدى قيام المديرية برصد واكتشاف الإشارات التي تدل على احتمالية حدوث الأزمة قبل فترة من حدوثها.

#### 2- الوقاية والاستعداد

مجموعة الأساليب والإجراءات والاستعدادات التي يقوم بها لدفاع المدني الأردني والتي تم التخطيط لها في المرحلة السابقة للتقليل من الأضرار قد تجلبها الأزمة.

#### 3- احتواء الأضرار أو الحد منها

إعداد مديريات الدفاع المدني الأردني وسائل للحد من الأضرار ومنع انتشار الأزمة واتخاذ بعض القرارات التي تلزم للتقليل من الأضرار الناتجة عن الأزمة.

#### 4- استعادة النشاط

وهذه المرحلة تكون بعد انتهاء الأزمة وتشتمل على إعداد وتنفيذ مديرية الدفاع المدني البرامج سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل والتي تم اختبارها في السابق، بهدف استعادة التوازن والعودة للعمل بشكل طبيعي.

#### 5- التعلم

إعادة تقييم مديرية الدفاع المدني ما تم إنجازه سابقاً من خطط وإجراءات ومن أجل التحسين في المستقبل باستخلاص الدروس والعبر.

### 2-3-7 الخصائص الشخصية والخصائص الموضوعية لقائد فريق الأزمات

لنجاح فريق الأزمات في تجاوز الأزمة يجب على القائد الذي يقود هذا الفريق التحلي بعدة صفات (خصائص شخصية) كالشجاعة التي تقوده إلى تجاوز المخاطر، والتفاوض بقدرة الفريق بتقليص حجم الأزمة، وامتلاك زمام المبادرة، والرغبة في مساعدة الآخرين، والثقة بقدرات وكفاءة أعضاء الفريق، والعمل على ترابط وتماسك أعضاء الفريق، والإحساس بموقف الأزمة معهم، وثبات القائد عند ازدياد الحالة سوءاً، وقدرته على التوقع، والتحليل، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

"الخصائص الموضوعية (المكتسبة): وهي خصائص تتعلق بالمعلومات، والثقافة، والتعليم والتدريب، ومن أهمها: قدرة القائد على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل في ضوءها بسرعة، والقدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة والقدرة على توضيح الأفكار وتوصيل المعلومات بصورة دقيقة وسريعة لأعضاء الفريق وان يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة" (الحيوي، 2006: 15).

### 2-4 الكارثة

تعتبر الكوارث سواءً كانت من صنع الإنسان أو من صنع الطبيعة ذات خطورة بالغة على حياة الإنسان وممتلكاته فهي تؤدي إلى خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات والمرافق العامة والخاصة عدا عن ما تسببه من أمراض وعاهات ونكبات وتحول دون حصول المجتمع على احتياجاته الضرورية مما يجعل المنطقة المنكوبة مكان فوضى يسوده انعدام في الأمن وعدم تطبيق للقانون.

تزيد الكارثة من أعباء الدولة ومسؤولياتها وانحطاط في الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية مما يؤدي إلى خروج الأمر عن نطاق سيطرة الدولة الأمر الذي يحتاج من إلى تقديم يد العون والمساعدة من الدول الأخرى الصديقة أو بعض المنظمات الدولية.

**الكارثة:** "حدث أو واقعة ناتجة عن قوى الطبيعة أو بفعل الإنسان، سواء كان إرادياً أو لا إرادياً، تسبب أضراراً فادحة في الأرواح والممتلكات أو في كليهما، وتلحق أضراراً لقطاع كبير من الناس وتتطلب مواجهتها عملاً يفوق إمكانياتهم المتاحة، وتتطلب تدخلاً سريعاً من جهات متعددة تملك من الوسائل والإمكانات ما يسمح لها بوقاية أفراد المجتمع قبل وقوعها ومكافحتها أثناء وقوعها وإزالة تأثيراتها بعد وقوعها" (الزهراني، 1997: 8).

التعريف الدولي للمنظمة الدولية للحماية المدنية: "حالة ينجم عنها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات وقد تكون طبيعية مردها فعل الطبيعة (سيول، زلازل، عواصف... الخ) وقد تكون كارثة فنية أي مردها الإنسان سواء كان إرادياً عمداً أو لا إرادياً بإهمال، وتتطلب لمواجهتها مع الوطن أو على المستوى الدولي إذا كان قدرة مواجهتها تفوق القدرات الوطنية" (حواش، 1999: 265).

## 2-4-1 إدارة الكارثة

عرف (R.Kasper son) و (K.PijawkaI) (مشار إليهما في: الطيب، 1990: 60) إدارة الكوارث "نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر الماثلة لكي يحدد ما ينبغي عمله إزائها واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها. إن هذا النشاط الهادف يتصل بوظيفتين مهمتين هما "الإدراك والتحكم". والإدراك ينبئ على استيفاء المعلومات لتحديد حجم المشكلة أو الخطر واستكشاف البدائل للمواجهة وتقويم الموقف عند نهاية الكارثة لتحديد قدر النجاح الذي تحقق. أما جانب التحكم فيتصل بتصميم وتنفيذ التدابير الهادفة لدرء أو تخفيف حدة الخطر وما يترتب عليه من آثار".

## 2-4-2 المراحل الأساسية لإدارة الكوارث (القحطاني، 2003)

(1) تلطيف أو تخفيف الكارثة: وتمثل هذه المرحلة أي نشاط يتم اتخاذه قبل وقوع الكارثة للتقليل من أسباب الكارثة ومخاطرها كبناء السدود ومصارف المياه أو التوعية عن طريق وسائل الإعلام في المكان المتوقع فيه أن تقع الكارثة أو اتخاذ قرار صارم يحد من حركة المواطنين في وقت ذروة تشكل الصقيع في حال تم إطلاق صافرات الإنذار

كما حدث في المملكة الأردنية الهاشمية وغيرها من التدابير للحيلولة دون وقوع أي كارثة.

(2) الاستعداد والتحصير: وتمثل هذه المرحلة أية إجراء أو نشاط يهدف إلى زيادة الإمكانيات والقدرات اللازمة لمواجهة الكارثة والحد من الآثار السلبية كما تتضمن مرحلة الاستعداد والتحصير القيام بخطط لمواجهة الكارثة بتحديد إمكانات وقدرات المنظمة لتنفيذ هذه الخطط بتدريب المعنيين بالتعامل مع الكارثة على كيفية مواجهتها.

(3) المجابهة: وتشتمل هذه المرحلة على القيام بتوجيه عملية المواجهة بالأسلوب الذي يمكننا السيطرة على الكارثة وتخفيض أضرارها بالإضافة إلى القيام ببعض الأعمال الضرورية كالإطفاء والإنقاذ وإخلاء المواطنين من بعض المواقع والقيام ببعض الإسعافات الأولية من قبل فرق الدفاع المدني المتخصصة وتخصيص مناطق للإخلاء وتقديم المعونات الغذائية.

(4) إعادة التوازن: تشتمل مرحلة إعادة التوازن على إعادة المنطقة التي المنكوبة أو التي تعرضت للكارثة إلى وضعها الطبيعي قدر الإمكان باستخدام (خطط قصيرة الأمد)، كمراكز الإيواء وبناء الخيام وإزالة الأنقاض وتوفير بعض الخدمات الضرورية كالماء والكهرباء ولو باستخدام مولدات الكهرباء التي تعمل على الوقود والخدمات الطبية. واستخدام (خطط طويلة الأمد) كإعادة البناء وتوفير الدعم لسكان المنطقة التي تعرضت للكارثة لإعادة الحالة إلى حالة قبل الكارثة.

تقسم الكوارث إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي (موقع الدفاع المدني الفلسطيني):-  
1) الكوارث الطبيعية:

وهي عبارة عن الكوارث التي لا دخل للإنسان فيها بل تتحكم الطبيعة في إلا أنه قد يسبب إهمال الإنسان وعدم اتخاذه للاحتياطات اللازمة في الوقاية منها في ازدياد الحالة سوءاً الناتجة عن زيادة حجم الخسائر سواء كانت مادية أو معنوية. ومن الأمثلة على الكوارث الطبيعية: الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات، تراكم عالي للثلوج نتيجة التساقط الكثيف لمدة زمنية طويلة في المناطق التي تمتاز في البنية التحتية الضعيفة وإمكانات قليلة، غزو الجراد والحشرات الضارة، الجفاف ونضوب المواد المائية، وانزلاق الصفائح الأرضية.

2) كوارث من صنع البشر:

وهي عبارة عن الكوارث التي يتدخل الإنسان في وقوعها وتكون إما بشكل متعمد أو سهواً أو الإهمال وكون التعامل مع هذا النوع من الكوارث قبل باتخاذ الأسلوب الوقائي قبل

حدوث الكارثة بالتحكم في أسباب وقوعها ومن الأمثلة على هذه الكوارث: الحروب، زرع المتفجرات، التسرب الإشعاعي السام، نشر بعض الأفكار الهدامة (الفتن).

### 3) كوارث مهجنة:

يتدخل في هذا النوع من الكوارث كلا من البشر والطبيعة فتكون بداية الكارثة نتيجة عمل ما يقوم به الإنسان ثم تأتي الطبيعة وتتدخل وتؤدي إلى الكارثة ومن الأمثلة على الكوارث المهجنة: انهيار السدود الناتج عن إهمال القائمين عليها، الحرائق الكبرى للغابات، حوادث الطائرات الناتجة عن بعض أحوال الطقس، غرق السفن.

### 2-4-3 خصائص الكوارث (الزهراني، 2007: 29):

- 1- " تعتبر الكارثة نقطة تحول أساسية في إحداث متتابعة ومنتسارعة.
- 2- تسبب في بداية وقوعها صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يضعف إمكانات رد الفعل السريع والمؤثر لمجابهتها ومواجهتها.
- 3- تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة إحداثها المنتسارعة نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال في ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- 4- مواجهتها ومجابهتها تمثل واجباً مصيرياً وحتماً لأنها تهديدات الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته.
- 5- مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة والإجراءات الروتينية المتبعة في الحياة العادية اليومية، وابتكار نظم وأساليب وأنشطة تمكن من مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية في الظروف نتيجة وقوعها.
- 6- مواجهتها تتطلب درجة كبيرة من التحكم في الطاقات والإمكانات والموارد المتاحة وحسن إدارتها وتنظيمها في إطار مناخ تنظيمي يتم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة".

### الفرق بين الأزمات والكوارث

الأزمة أعم وأشمل من الكارثة ... فعندما نقول أزمة فهي تعني كافة الأزمات الصغيرة والكبيرة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو حتى الأسرية ولا تعني بالضرورة كارثة أما الكارثة فإن مدلولها يكاد ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات (القحطاني، 2003: 71).

## الجدول رقم (5) الفرق بين الأزمة والكارثة

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعديّة	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	إنسانية	غالباً وأحياناً إنسانية
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عال	تفاوت في الضغط تبعاً لنوع الكارثة
المعونات والدعم	أحياناً وبسريرة	غالباً ومعلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة الحماية المدنية)

المصدر: (الشعلان، 2002: 29)

## 2-5 العلاقة ما بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات

إن القيادة يقع على عاتقها الدور الرئيسي في إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية في مختلف مراحلها وفي التعلم واستخلاص الدروس لمنع وقوع الأزمات أو تكرار نفس الأزمة وتتلخص المسؤولية الرئيسية للقيادة المبدعة في تجميع الحقائق عن الأزمة واتخاذ الإجراءات والوسائل المبتكرة والمستنبطة لإيقاف الخسائر البشرية والمادية وأيضاً يقع على عاتقها تحليل سبب الأزمة قبل استخدام وسائل احتواء الأضرار أو غيرها من المسؤوليات فالقيادة الإبداعية هي القادرة على التعامل والتكامل مع موقف الأزمة والتي تختلف في كثير من السمات والخصائص عن القيادة التقليدية؛ فالقيادة الإبداعية لديها القدرة على التكامل مع موقف الأزمة أكثر من تلك التقليدية وتظهر أيضاً في قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات بشكل سريع للحد من الأزمة وآثارها من خلال جودة القرارات التي تم اتخاذها عند مواجهة الأزمة وزمن المواجهة ومدى كفاءة وفاعلية الجهود الهيكلية والاستراتيجية التي بذلته القيادة؛ إن القيادة الإبداعية قادرة على جعل مؤسساتها دائمة الاستعداد للأزمات من خلال تحديث الخطط لأنواع الأزمات المختلفة والوقاية منها، والحرص على أن تكون الاستعدادات المادية بها كافية بالإضافة إلى اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات المتطورة، بالإضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية مرتفعة تتميز بالتدريب المستمر (الباز، 2002: 70-75).

بعد وقوع الأزمة يقوم فريق إدارة الأزمة بمعالجتها وفق لخطط موجودة مسبقاً إلا أن هناك متغيرات كثيرة تختلف عن ما تم توقعه من نواح عدة، من حجم الأزمة، ومدى تعقيدها، وضيق الوقت، ومقدار خطورة الموقف الأزموي، إذ إن الفريق المدرب بحاجة إلى تنفيذ رؤية واضحة وثاقبة وشاملة تأتي من قائد مبدع يقوم بتوجيههم وإعطائهم الأوامر الجديدة بما يتناسب

مع تلك المتغيرات وذلك التعقيد الذي هو بمثابة الأحجية في والتي تحتاج إلى حل، إذ إن القائد المبدع يقوم بجمع المعلومات وتحليل سبب الأزمة، ثم يقوم باختيار أفضل الحلول التي ربما لا تخاطر ببال أي قائد تقليدي، في الأزمة نحتاج إلى رؤية وتعامل متكاملان وملاسمان لأرض الواقع.

## 6-2 الدراسات السابقة

نستعرض فيما يلي بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة كما يلي:

### 1-6-2 الدراسات العربية:

1- دراسة الخشالي وقطب (2007) بعنوان: "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات".

دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها. ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من (16) شركة صناعية. ولجمع البيانات اللازمة فقد تم توزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض على المديرين في هذه الشركات. وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها. كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها. وأن أكثر العناصر تأثيراً هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

2- دراسة العجلة (2009) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"

دراسة ميدانية هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري والوظيفي وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، الدعوة للتحرك من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقة، لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.



اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82%) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة: المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول، عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً، واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

3- دراسة الشerman (2010) بعنوان: "درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في جامعة مؤتة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها".

دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف إلى درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في جامعة مؤتة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، بالإضافة إلى التعرف إلى مدى اختلاف درجة توافر هذه العناصر باختلاف متغير الكلية، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر. وقد تكونت عينة الدراسة من (43) فرداً من رؤساء الأقسام في جامعة مؤتة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عناصر إدارة الأزمات تتوافر بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في الجامعة تعزى لمتغيرات الدراسة.

4- دراسة الشمري (2010) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم في مدينة حائل".

دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الذي تمارسه القيادات الإدارية في إدارات التعليم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، والتعرف على إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية، العلاقة بين النمط القيادي وإدارة الأزمات؛ واشتمل مجتمع وعينة الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة حائل للعام الدراسي (2009-2010)

واعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لقلة العدد والوصول إلى نتائج إحصائية دقيقة؛ وكانت أهم نتائج الدراسة هي: وجود أساليب متعددة للتعامل مع الأزمات سواء أكانت أساليب تقليدية أم حديثة، وجود أنماط عديدة من أنماط السلوك القيادي، وأن اعتماد أي نمط من الأنماط يتوقف على الموقف والظروف المحيطة بالقائد وأفكاره واتجاهاته وميله لاعتماد أي نمط قيادي منها، القائد الإداري الناجح هو من يستطيع أن يؤثر بشكل إيجابي في مرؤوسيه ويعمل على كسب تعاونهم معه ويحقق التجانس فيما بينهم، ضعف القيادات للأنماط القيادية الثلاث في إدارة التعليم بالمنطقة.

5- دراسة سامرة (2012) بعنوان "عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد".

دراسة ميدانية، هدفت إلى معرفة مستوى توفر كل من عمليات إدارة المعرفة والإبداع في المكتبات الجامعية وهل هذا المستوى ينسجم مع الحاجة الفعلية لها في عمل المكتبات، تقديم إطار نظري في الموضوعين وفق أحدث المراجع العلمية في هذا المجال، تشخيص مستوى عمليات إدارة المعرفة، والقدرات الإبداعية في عمل المكتبات محل الدراسة، تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية يعيق عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية في المكتبات، تحديد مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية في عمل المكتبات المدروسة.

واختيرت عينة عمدية من مديري وأمناء المكتبات الجامعية في مدينة بغداد وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (40) استبانة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى وأهمية متغيرات البحث، الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الإجابات عن أوساطها، معامل ارتباط كندال لتحديد مستوى العلاقة بين المتغيرات، الجدولية لقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة في القدرات الإبداعية.

وكانت أهم النتائج وجود مستوى معقول من عمليات إدارة المعرفة في المكتبات موضع البحث وان لم يكن بالمستوى المطلوب وأن أكثر العمليات المعرفية فيها هي تحديد أهداف المعرفة حيث أكدت العينة وجود تحديد دقيق لهذه الأهداف وكذلك في توزيع المعرفة واستخدامها، أكدت النتائج وجود خلل في عمليات تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ويمكن القول أن العينة أكدت وجود تحديد لأهداف المعرفة مع قلة عمليات توليدها وان توزيع واستخدام هذه المعرفة القليلة يكون بصورة مقبولة، وجود مستوى مرضي من القدرات الإبداعية بمجملها وان عملية الإبداع تلقى التشجيع من الإدارة العليا للمكتبات وخصوصاً في مجال تشجيع مقترحات تطوير العمل في المكتبات.

6- دراسة المرشد (2012) بعنوان: "دور القيادة الإبداعية في إدارة عمليات حوادث الدفاع المدني: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بإدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض"

دراسة ميدانية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في إدارة عمليات حوادث الدفاع المدني من خلال إبراز مفهوم القيادة الإبداعية والتفاعل الإبداعي بين القيادات وتناول أهم عناصر التفاعل الإبداعي بين القيادات. واشتمل مجتمع وعينة الدراسة ضباط إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض حيث كان عددهم 122 ضابطاً.

واستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي الوصفي وقام باستخدام الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أهم عناصر التفاعل الإبداعي بين القيادات هي: الاتصالات وإدارة الوقت والتنسيق والتفويض والتخطيط ووحدة القيادة.
- أهم العوامل المؤثرة فيها القيادة الإبداعية هي ثقة القائد في نفسه وكذلك الروح المعنوية والسمات الشخصية للقائد والتخطيط للعمليات.
- أهم المعوقات تمثلت في التوزيع الجغرافي لمراكز الدفاع المدني وحب السلطة وأناية القائد وضعف الإمكانيات المتاحة وضعف صلاحيات القائد.
- إن الظروف الحالية بإدارة الدفاع المدني بالرياض لا تتيح الفرصة لبروز القيادة الإبداعية لأسباب متعددة أهمها: ضعف التدريب للعاملين سواء من الضباط أو الأفراد وضغط العمل.
- حيث استطاع الباحث القيام بوضع تصور عام لشخصية القائد الإبداعي كنموذج صالح للقيادة الإبداعية في إدارة عمليات الدفاع المدني.

#### 7- دراسة أكبر (2012) بعنوان: "السلوك القيادي في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية"

دراسة نظرية هدفت إلى التعرف على مفهوم الأزمات في المؤسسات التعليمية وكذلك أسباب نشأة الأزمات وأنواعها ومراحل إدارتها، وإبراز أهم عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المؤسسات التعليمية، التعرف على الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات المدرسية. استخدم الباحث المنهج التحليلي لفهم وتحليل الجوانب المختلفة للظاهرة وتحديد أهم عناصر الارتباط بين السلوك القيادي وإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على الأطر النظرية للأزمة والدراسة التحليلية لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية واستراتيجيات مواجهتها قدمت الدراسة عدة فعاليات للسلوك القيادي في إدارة الأزمات المدرسية مثل الإجراءات التنظيمية لفرق إدارة الأزمات المدرسية، وتنمية الوعي بمفاهيم الأزمة المدرسية، وتبني اليات التقدم التكنولوجي في التعامل مع الأزمة المدرسية، وتدعيم ممارسات سلوكية قيادية للتعامل مع الأزمة المدرسية.

#### 8- دراسة جلولي (2013) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خضير-بسكرة"

دراسة ميدانية، هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة السائدة والتعرف أيضاً على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (808) عاملاً وعاملة واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (230) وتم استرداد (160) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

استخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي واستخدم أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T-TEST. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاء مرتفعاً، وكان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة بمستوى مرتفع.

#### 9- دراسة الزعبي (2014) بعنوان: "درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"

هدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام وعلاقة ذلك بمتغيرات الدراسة (الجنس، وعدد سنوات الخدمة) ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبتصميم استبانة تكونت من قسمين: القسم الأول تضمن المعلومات متغيرات الدراسة المتعلقة بأفراد العينة، والقسم الثاني تكون من (34) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتضمن (7) فقرات، ومجال الاستعداد والوقاية وتضمن (8) فقرات، ومجال احتواء الأضرار وتضمن (5) فقرات، ومجال استعادة النشاط وتضمن (6) فقرات، ومجال التعلم وتضمن (8) فقرات، تكون مجتمع الدراسة من (41) رئيس قسم في مديرية تربية اربد الأولى، وتكونت عينة الدراسة من (37) رئيس قسم في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وأظهرت النتائج توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في مديريات محافظة اربد بدرجة مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة .

#### 10- دراسة ابوسمهدانة (2014) بعنوان: "جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب".

دراسة ميدانية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير استبانة تكونت من (27) فقرة موزعة على مجالات الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم استعادتها وخضعت للتحليل (79) استبانة، وقد تم استخدام التحليل الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد والتدرجي وكانت أهم نتائج الدراسة: أن تصورات العاملين في البنك الإسلامي الأردني لأبعاد جودة المعلومات حصلت على تقدير مرتفع، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات (دقة المعلومات، شمولية المعلومات، وتوقيت المعلومات) في القيادة الإبداعية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 11- دراسة بني سعيد (2014) بعنوان: "إدارة الأزمات في مديرية الدفاع المدني"

دراسة ميدانية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الاستعداد والجاهزية لدى مديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الوسط في مواجهة الأزمات المحتملة في مراحلها الخمس، وتم اختيار عينة منتظمة من المدراء والمساعدين ورؤساء المراكز والأقسام العاملين في مديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الوسط بلغت (130) ضابطاً ممن يتعاملون مع الحوادث بشكل مباشر ولديهم الصلاحية في اتخاذ القرار وقت حدوث الأزمة، وكانت أداة الدراسة (استبانة) محكمة من أكاديميين في عدد من الجامعات الأردنية للتأكد من مدى مطابقتها لفروض الدراسة، حيث استخدم الباحث أسلوب الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى إن مستوى جاهزية مديريات الدفاع المدني الأردني في مواجهة الأزمات مرتفعاً، وتقوم المديرية بتشكيل فرق للتعامل مع الأزمات التي تواجهها، إلا إن هذه الفرق ليست وحدة إدارية مستقلة، وأفرادها ليسوا متخصصين ومدربين جيداً في مجال مواجهة الأزمات.

## 2-6-2 الدراسات الأجنبية

### 1. دراسة Mitroff (1989) بعنوان: Crisis Management :Cutting Through the Confusion

دراسة ميدانية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مجموعة المشاكل التي أدت إلى تعرض المنظمات إلى الأزمات خلال الأعوام 1985 إلى 1988م، وتحديد الإجراءات المتبعة من قبل تلك المنظمات لمواجهة الأزمات. وقد أظهرت النتائج أن (38%) من (114) منظمة توافر لديها وحدات لإدارة الأزمات دون غيرها، ووجد أن المجموعة الأولى من الشركات التي تتوفر لديها وحدات لإدارة الأزمات قد واجهت أزمات عديدة من المحتمل أنها كانت وراء إنشائها لهذه الوحدات، كما وجد أن المنظمات التي لديها وحدة لإدارة الأزمات كانت تتخذ إجراءات وقائية بنسبة أعلى من المنظمات التي لم يكن لديها وحدة لإدارة الأزمات. وأظهرت نتائج الدراسة أن منهجية إدارة الأزمات تتضمن خمس خطوات أساسية هي: 1- اكتشاف الإنذار المبكر. 2- الاستعداد والوقاية. 3- احتواء الأضرار. 4- استعادة النشاط. 5. التعلم.

### 2. دراسة Wisenblit (1989) بعنوان: Crisis Management Planning Among U.S Corporations

دراسة ميدانية، هدفت إلى تحديد مدى توفر خطط لإدارة الأزمات في هذه الشركات، وعلاقتها بحجم الشركة، ونوع القطاع الذي تنتمي إليه. تناولت الدراسة (166) شركة أمريكية. وبينت نتائج هذه الدراسة أن (55%) من هذه الشركات ليس لديها خطة لإدارة الأزمة، كما تبين أن هناك ارتباطاً واضحاً بين حجم الشركة واحتمال وجود خطة لإدارة الأزمة لديها،

وكانت لصالح الشركات الكبيرة، حيث إنها تعتبر أكثر وعياً بالأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه الشركة. وكذلك يوجد ارتباط واضح بين القطاع الذي تنتمي إليه الشركة واحتمال توفر خطة لإدارة الأزمة لديها، حيث كان الاتجاه يميل لصالح الشركات التي تنتمي لقطاع الخدمات والنقل بنسبة (86%)، يليه قطاع الطاقة والتعدين والتقيب بنسبة (73%)، ومن ثم قطاع الخدمة المالية بنسبة (63%)، واحتلت الشركات التي تنتمي إلى قطاع الإلكترونيات أدنى مرتبة في وجود خطة لإدارة الأزمات بنسبة (32%).

### 3. دراسة Mtegha (2004) بعنوان: An Exploration of Faculty and Academic Leaders' Perceptions of Leadership Styles in Malawian Higher Education Institution

دراسة ميدانية، هدفت إلى معرفة تصورات الأساتذة الجامعيين والقادة التربويين حول أنماط القيادة التربوية الإبداعية في المؤسسات التعليمية في أوهايو ودورها في حل الأزمات التربوية. تكونت عينة الدراسة من (381) أستاذ جامعي وقائد تربوي استجابوا لاستبانة القيادة والأزمات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً في المؤسسات التعليمية تمثلت بالنمط التحويلي، ونمط قيادة المهام، ونمط قيادة منتصف الطريق التي تعمل على مواجهة الأزمة قبل تطورها ووضع الحلول المناسبة لها. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية وجود استراتيجيات إدارية مهمة وفعالة لمواجهة الأزمات مثل المواجهة والحل المستمر للمشكلات لا يمكن تجاوزها في مؤسسات التعليم العالي، مما يعني ضرورة وجود قيادة فعالة ورائدة في هذا الميدان.

### 4. دراسة Bennett-Roger (2005) بعنوان: Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies

دراسة ميدانية، هدفت الدراسة إلى التعرف على المدى الذي بلغه التقدم في أنظمة وخطط إدارة الأزمات في عينة مكونة من (183) مؤسسة أعمال تصدر إلى دول العالم الثالث، إذ تقول الدراسة أن التصدير لهذه الدول يحمل مخاطر كبيرة وخاصة الأسواق المتقلبة فيها volatile، لقلّة ما يعرف عن السلوك التخطيطي لمواجهة أزمات التصدير من قبل الشركات المصدرة.

وقد تبين من الدراسة أن حوالي (20%) فقط من الشركات في العينة تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير بدرجة كبيرة، بينما (33%) لا يمتلكون على الإطلاق. كما ظهر ميل كبير إلى استخدام الحكم الشخصي في التخطيط للأزمات بدرجة أكبر من غيره. وتبين من الدراسة أيضاً أن الشركات التي تمتلك أنظمة وخطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي تعرضت لأزمات في السابق، أو الحساسية جداً للمخاطر، أو التي تعتمد بدرجة

كبيرة على عائدات التصدير، بحيث أن نسبة كبيرة من مدخولاتها يعتمد على التصدير إلى دول العالم الثالث.

##### 5. دراسة Wooten & James (2008) بعنوان: **Linking crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Recourse Development**

دراسة ميدانية، هدفت إلى الربط بين القدرة على مواجهة الأزمات وإدارتها وبين الكفايات الإبداعية التي تمتلكها القيادات في الشركات المالية الأمريكية. لتحقيق هذا الهدف تم اتباع منهجية نوعية من خلال تحليل بيانات الأزمة في معهد إدارة الأزمات الأمريكي في الفترة من عام 2000-2006 لأكثر من 1500 شركة مالية وصحيفة وشركة خدمات أمريكية. وبعد تحليل البيانات تم الوصول لعينة من (20) أزمة واجهت هذه الشركات وقامت القيادات بحلها إبداعياً. وقد بينت النتائج أن حل الأزمات إبداعياً جاء ضمن خمسة مراحل هي: تحديد إشارات الأزمة والاستعداد والوقاية وضبط الضرر والاحتواء والتعافي. وبينت الدراسة أن استراتيجيات المواجهة وحل المشكلات وتنمية الموارد البشرية كانت الأقل بسبب قلة خبرة المديرين التنفيذيين أو انعدام التدريب الإبداعي. وبينت الدراسة أن الشركات المالية كانت أكثر قدرة على مواجهة الأزمات من شركات الخدمات والصحف.

#### 2-6-3 تلخيص الدراسات السابقة

ركزت معظم الدراسات السابقة الميدانية والنظرية على متغيري القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات بشكل منفصل إذ إنه قلة ما تطرقت هذه الدراسات إلى ربط هذين المتغيرين مع بعضهما البعض إلا في دراسة (الباز، 2000) بعنوان "دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات" وهي دراسة نظرية، إلا أنه هناك دراسات مرادفة مثل: دراسة (المرشد، 2012) بعنوان "دور القيادة الإبداعية في إدارة عمليات حوادث الدفاع المدني: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بإدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض" ودراسة (الشمري، 2010) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم في مدينة حائل" ودراسة (أكبر، 2012) بعنوان "السلوك القيادي في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية؛ أما بالنسبة لمتغير الدراسة المستقل فتوافقت أبعاد هذا المتغير مع دراسة (ابوسمهانة، 2014) وتوافقت أيضاً مع دراسة (جلولي، 2013) وهي أربعة أبعاد إلا إن جلولي لم تعتمد بُعد القدرة على الاتصال والتواصل؛ بالنسبة لمتغير الدراسة التابع فتوافقت أبعاد هذا المتغير مع دراسة كل من دراسة (أكبر، 2012) ودراسة (الشرمان، 2010) ودراسة (الخشالي وقطب، 2007) ودراسة (الزعبى، 2014) ودراسة (بني سعيد، 2014).

- وقد توصلت الدراسات السابقة إلى العديد من النتائج من أهمها:
- 1- أهم العناصر والعوامل المؤثرة في القيادة الإبداعية بين القيادات هي: الاتصالات وإدارة الوقت والتنسيق والتفويض والتخطيط ووحدة القيادة، هي ثقة القائد في نفسه، الروح المعنوية والسمات الشخصية للقائد والتخطيط للعمليات.
  - 3- أهم المعوقات للقيادة الإبداعية في إدارة الحوادث تمثلت في التوزيع الجغرافي لمراكز الدفاع المدني وحب السلطة وأناية القائد وضعف الإمكانيات المتاحة وضعف صلاحيات القائد.
  - 4- تشير نتائج معظم الدراسات إلى إن عناصر إدارة الأزمات تتوافر بدرجة متوسطة.
  - 5- إن مستوى جاهزية مديريات الدفاع المدني الأردني في مواجهة الأزمات مرتفعاً، وتقوم المديريات بتشكيل فرق للتعامل مع الأزمات التي تواجهها، إلا إن هذه الفرق ليست وحدة إدارية مستقلة، وأفرادها ليسوا متخصصين ومدربين جيداً في مجال مواجهة الأزمات.

## 2-7 أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها من الدراسة الوحيدة التي تختص بالتعرف على القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الشمال، حيث تسعى إلى التعرف على مدى انعكاس دور القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في (إقليم الشمال).

تناول الباحث في هذه الدراسة متغير القيادة الإبداعية كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع، وقام باختيار المتغيرات الفرعية لكل منهما بناء على دراسات سابقة وموثقة، ولا توجد أي دراسة تناولت القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات معاً، فقام الباحث باللجوء إلى الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية بشكل منفصل عن تلك الدراسات التي لجاها إليها والتي تناولت إدارة الأزمات بشكل منفصل أيضاً، وذلك من أجل الحصول على المتغيرات الفرعية التي اعتمدها الباحث لتتناسب مع هذه الدراسة، وعند الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة نجد هناك اختلاف بينها من حيث متغيراتها؛ فعند الحديث عن المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) فنجد أن هناك دراسات اتخذت متغيرات فرعية لهذا المتغير مختلفة عن المتغيرات الفرعية التي اعتمدها الباحث، والجدول التالي يوضح ذلك:



جدول رقم (6) متغيرات القيادة الإبداعية المستخدمة في الدراسات السابقة

الدراسة	متغيرات القيادة الإبداعية المستخدمة فيها
سمهدهانه، 2014	1- حل المشكلات واتخاذ القرار 2- القابلية للتغيير 3- المبادرة والمجازفة 4- القدرة على الاتصال والتواصل 5- تحفيز الإبداع
سامره، 2012	1- سعة الاتصالات 2- روح المجازفة 3- القدرة على التغيير 4- تشجيع الإبداع
العجله، 2009	1- القدرة في السمات الشخصية 2- الأصالة 3- الطلاقة الفكرية 4- المرونة الذهنية 5- الحساسية للمشكلات 6- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الأمتل 7- قبول المخاطرة 8- القدرة على التحليل والربط
المرشد، 2012	1- التفاعل الإبداعي 2- تحقيق العمل بروح الفريق 3- العوامل المؤثرة في القيادة الإبداعية
جلولي، 2013	1- حل المشكلات واتخاذ القرار 2- القابلية للتغيير 3- المبادرة والمجازفة 4- تحفيز الإبداع

وعند الحديث عن المتغير التابع (إدارة الأزمات) فنجد أن هناك دراسات اتخذت متغيرات فرعية لهذا المتغير مختلفة عن المتغيرات الفرعية التي اعتمدها الباحث إلا إن هناك دراسات أخرى اتفقت مع هذه الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7) متغيرات إدارة الأزمات المستخدمة في الدراسات السابقة

الدراسة	متغيرات إدارة الأزمات المستخدمة فيها
الشمري، 2010	1- مرحلة الأزمة 2- مرحلة التأزم 3- مرحلة الانفجار 4- مرحلة الانحسار
أكبر، 2012	1- مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر 2- مرحلة الاستعداد والوقاية 3- مرحلة احتواء الأضرار 4- مرحلة استعادة النشاط 5- مرحلة التعلم
الخشالي وقطب، 2007	1- مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر 2- مرحلة الاستعداد والوقاية 3- مرحلة احتواء الأضرار 4- مرحلة استعادة النشاط 5- مرحلة التعلم
الزعيبي، 2014	6- مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر 7- مرحلة الاستعداد والوقاية 8- مرحلة احتواء الأضرار 9- مرحلة استعادة النشاط 10- مرحلة التعلم
بني سعيد، 2014	1- مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر 2- مرحلة الاستعداد والوقاية 3- مرحلة احتواء الأضرار 4- مرحلة استعادة النشاط 5- مرحلة التعلم

أما بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية فقام الباحث بإضافة متغيري (مكان العمل، والمؤهل العلمي) ولم يعتمد متغير (الجنس) لأن كل أفراد المجتمع هم ذكور.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1-3 أسلوب الدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي وذلك لوصف أبعاد الدراسة وتحليل البيانات بهدف اختبار الفرضيات وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة.

### 2-3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانة، والتي تضمنت المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والمعلومات الوظيفية والديموغرافية المتمثلة (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والعمر، ومكان العمل). وكذلك تحتوي الاستبانة بجزئها الثاني على مجموعة من الأسئلة على المتغيرات الفرعية المستقلة للمتغير الرئيسي المستقل (القيادة الإبداعية) المتمثلة (حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع) كما وتحتوي أيضاً على مجموعة من الأسئلة على المتغيرات الفرعية التابعة للمتغير الرئيسي التابع (إدارة الأزمات) المتمثلة (مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم).

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، وهو مقياس مكون من خمس درجات لتحديد موافقة مفردات العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحويلها إلى بيانات كمية حتى يمكن قياسها إحصائياً، وعلى الشكل التالي: (غير موافق بشدة-درجة واحدة)، (غير موافق-درجتين)، (موافق بدرجة متوسطة-ثلاث درجات)، (موافق-أربعة درجات)، (موافق بشدة-خمس درجات).

### 1-2-3 الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

#### 1-1-2-3 صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانة بجزئها بصورتها الأولية على أساتذة متخصصين في عدد من الجامعات الأردنية لمناقشة فقراتها وتحكيمها، ومن ثم عرضها على الأستاذ المشرف، وذلك للتأكد من ملاءمتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها ومحتوياتها، ثم تعديلها بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين وحسب ما يلزم.

### اختبار ثبات أداة القياس (Instrument Reliability):

تم استخدام اختبار كرونباخ - ألفا (Cronbachs Alpha) لاختبارها، بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لأداة القياس والتأكد من ثباتها، ويظهر الجدول رقم (8) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول (8) نتائج ثبات مجالات الدراسة بأسلوب كرونباخ الفا للاتساق الداخلي

الرقم	العوامل	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
1	حل المشكلات وصنع القرار	5	0.812
2	القابلية للتغيير	4	0.801
3	المبادأة المجازفة	4	0.850
4	القدرة على الاتصال والتواصل	4	0.824
5	تحفيز الإبداع	5	0.813
	الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية	22	0.770
	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	23	0.664
	الاستبيان ككل	45	0.783

تشير نتائج الجدول إلى إن قيمة كرونباخ الفا قد بلغت (0.812) لمجال حل المشكلات وصنع القرار و(0.801) لمجال القابلية للتغيير و(0.850) لمجال المبادأة المجازفة و(0.724) لمجال القدرة على الاتصال والتواصل و(0.813) لمجال تحفيز الإبداع وقد بلغت الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية (0.770) بينما بلغت الدرجة الكلية لإدارة الأزمات (0.664) كما بلغت للاستبيان ككل (0.783) وتعتبر جميع هذه القيم كافية ومناسبة لأغراض هذا البحث.

### 3-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال من رتبة ملازم إلى عميد في إقليم الشمال والذين يتعاملون مع الحوادث بشتى أنواعها ويقومون باتخاذ القرار والبالغ عددهم (250) ضابط. علماً بأن إقليم الشمال يتكون من خمس مديريات للدفاع المدني. مديرية دفاع مدني اربد (20 مركزاً)، المفرق (21 مركزاً)، جرش (سبعة مراكز)، عجلون (خمسة مراكز)، إنقاذ الشمال (مركز واحد).

وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وتم توزيع (250) استبانة، استرد منها (244) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة، وكانت منها (242) استبانة صالحة للتحليل.

تم اختيار إقليم الشمال لأنه يعتبر الأكثر سخونة في الحوادث والأزمات من حيث النوعية وليست الكمية بناء على إحصائيات الحوادث في التقرير الإحصائي السنوي للدفاع المدني لعام 2013.

تم الحصول على أعداد المرتبات والمراكز المذكورة سابقاً من ركن الموارد البشرية في كل مديريات دفاع مدني إقليم الشمال بعد إجراء المقابلة الشخصية مع كل منهم على حده.

### 3-4 الأساليب الإحصائية

لتحليل هذه البيانات إحصائياً استعان الباحث ببرنامج (SPSS) للمعالجات الإحصائية الإصدار رقم (16) ومن خلاله استخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- معامل كرومباخ ألفا للاتساق الداخلي من أجل للتأكد من ثبات الأداة.
- 2- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف العينة.
- 3- المتوسطات والانحرافات المعيارية من أجل الكشف عن اتجاهات أفراد العينة على أسئلة الدراسة.
- 4- تحليل الانحدار الخطي (المتعدد).
- 5- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- 6- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

## الفصل الرابع

### التحليل الإحصائي

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

تضمن هذا الفصل وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة، التي تشتمل على الخصائص الديمغرافية، أيضاً تضمن عرضاً لفرضيات الدراسة واختباراً لها كل على حده، وبشكل موسع، وتفصيلي.

### 1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (9) الآتي يبين وصفاً لخصائص عينة الدراسة:

جدول (9) وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	172	71.07
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	58	23.97
	من 45 سنة فأكثر	12	4.96
	المجموع	242	
المؤهل العلمي	دون الثانوية العامة	10	4.13
	ثانوية عامة	81	33.47
	دبلوم	17	7.02
	بكالوريوس	130	53.72
	دراسات عليا	4	1.65
	المجموع	242	
عدد سنوات الخدمة	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	110	45.45
	من 10 سنة إلى أقل من 20 سنة	113	46.69
	من 20 سنة فأكثر	19	7.85
	المجموع	242	
مكان العمل	مديرية دفاع مدني إربد	78	32.23
	مديرية دفاع مدني المفرق	71	29.34
	مديرية دفاع مدني جرش	31	12.81
	مديرية دفاع مدني عجلون	31	12.81
	مديرية إنقاذ وإسناد الشمال	31	12.81
	المجموع	242	

تشير نتائج الجدول إلى إن أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر كانت أعلى نسبة هي فئة (من 25 إلى أقل من 35 سنة) حيث بلغت النسبة (71.07) أما فئة (من 35 إلى أقل من 45 سنة) فقد بلغت (23.97) وبلغت فئة (من 45 سنة فأكثر) وكانت الأقل، أما متغير المؤهل العلمي كانت أعلى نسبة هي فئة (بكالوريوس) حيث بلغت النسبة (53.72) أما فئة (ثانوية



عامة) بلغت نسبتها (33.47) واحتر المرتبة الثانية ويأتي بعدها (الدبلوم) وبلغت نسبتها (7.02) ثم (دون الثانوية العامة) بلغت (4.13) وأخيراً (الدراسات العليا) كانت النسبة (1.65)؛ أما متغير عدد سنوات الخدمة كانت أعلى نسبة هي فئة (من 11 سنة إلى 20 سنة) حيث بلغت النسبة (46.69) ويليهما فئة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) فقد بلغت (45.45) ثم فئة (من 21 سنة فأكثر) بلغت (7.85)؛ أما متغير مكان العمل كانت أعلى نسبة هي فئة (مديرية دفاع مدني إربد) حيث بلغت (32.23) ويليهما فئة (مديرية دفاع مدني المفرق) فقد بلغت (29.34) وتساوت نسب كل من (مديريات دفاع مدني إنقاذ وإسناد الشمال، جرش، عجلون) في النسب حيث بلغت نسبة كل منها (12.81).

### 1. الإجابة على أسئلة الدراسة

\* الإجابة على السؤال الأول: ما هو مستوى القيادة الإبداعية في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال؟

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الإبداعية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
3	المبادأة المجازفة	4.22	0.47	مرتفع	1
5	تحفيز الإبداع	4.19	0.46	مرتفع	2
4	القدرة على الاتصال والتواصل	4.16	0.47	مرتفع	3
1	حل المشكلات وصنع القرار	4.12	0.35	مرتفع	4
2	القابلية للتغيير	4.10	0.42	مرتفع	5
	القيادة الإبداعية ككل	4.16		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى القيادة الإبداعية كان مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.16) ، وقد كان مستوى المجال مرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.22 - 4.10)، وجاء في الرتبة الأولى مجال المبادأة المجازفة بمتوسط حسابي (4.22)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال القابلية للتغيير بمتوسط حسابي (4.10)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع (جلولي، 2013) حيث بلغ المتوسط الحسابي للريغبة والقابلية في التغيير (3.45) وروح المجازفة (2.92) وتشجيع الإبداع (3.82) وكان المتوسط الحسابي بشكل عام (3.506) وتتفق أيضاً مع دراسة (سامرة، 2012) حيث بلغ المتوسط الحسابي للقدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات (3.90) وسعة الاتصالات (3.06) وروح المجازفة (3.68) والقدرة على التغيير (4.35) وتشجيع الإبداع (4.00) وكان المتوسط الحسابي بشكل عام (3.91).

وقد تم تحليل القيادة الإبداعية وفقاً لأبعادها وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: مجال حل المشكلات وصنع القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال حل المشكلات وصنع القرار والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حل المشكلات وصنع القرار

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.63	4.63	أحاول اكتشاف المشكلات العملية بهدف حلها	4
2	مرتفع	0.70	4.13	أستطيع السبب والحسم في مواقف الأزمات بفترة قياسية نسبياً	8
5	مرتفع	0.80	3.85	أشارك بالعمل مع فرق عمل مكلفة بحل واكتشاف المشكلات العملية وصنع القرارات المهمة	7
4	مرتفع	0.71	3.92	امتلك القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع اكتشاف المشكلات العملية	1
3	مرتفع	0.74	4.1	أحاول التوصل إلى حل اكتشاف المشكلات العملية التي تواجهني أثناء عملي	2
	مرتفع		4.12	حل المشكلات وصنع القرار	

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى مجال حل المشكلات وصنع القرار كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.12) بأهمية نسبية (82.40)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.63-4.10)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) وهي "أحاول اكتشاف المشكلات العملية (نقص في عدد الأفراد والآليات والمعدات والأجهزة) بهدف حلها" بمتوسط حسابي (4.63) وبأهمية نسبية (92.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي "أحاول التوصل إلى حل اكتشاف المشكلات العملية (نقص في عدد الأفراد والمعدات والأجهزة) التي تواجهني أثناء عملي" بمتوسط حسابي (4.10) بأهمية نسبية (82.0).

### ثانياً: مجال القابلية للتغيير

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال الرغبة والقابلية في التغيير والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال القابلية للتغيير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	أشارك بالحوار وإبداء الآراء في أثناء الندوات أو الاجتماعات التي تعقدها المديرية	4.25	0.75	مرتفع	1
4	أجرب الأفكار البناءة لإحداث التغيير	4.16	0.75	مرتفع	2
3	أرى بان التغيير ظاهرة طبيعية وعلى جميع العاملين التكيف معها	4.03	0.81	مرتفع	3
2	أسعى لشغل موقع وظيفي ذا مكانة مرموقة	3.97	0.75	مرتفع	4
	القابلية للتغيير	4.1		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى مجال القابلية للتغيير كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.10) بأهمية نسبية (82.0)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.25-3.97)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "أشارك بالحوار وإبداء الآراء في أثناء الندوات أو الاجتماعات التي تعقدها المديرية" بمتوسط حسابي (4.25)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي "أسعى لشغل موقع وظيفي ذا مكانة مرموقة" بمتوسط حسابي (3.97).

### ثالثاً: مجال المبادأة المجازفة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال المبادأة المجازفة والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال المبادأة المجازفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	اعتمد أسلوب الإبداع المستند إلى التجربة لتقليل آثار المخاطر في الأزمات.	4.51	0.65	مرتفع	1
4	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	4.28	0.78	مرتفع	2
3	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية في الأزمات .	4.15	0.72	مرتفع	3
2	أميل للقيام بأفعال وأنشطة إبداعية بغض النظر عن درجة المخاطرة فيها.	3.94	1.00	مرتفع	4
	المبادأة المجازفة	4.22		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى مجال المبادأة المجازفة كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.22) بأهمية نسبية (84.40)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94-4.51)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "اعتمد أسلوب الإبداع المستند إلى التجربة لتقليل آثار المخاطر في الأزمات". بمتوسط حسابي (4.51)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي "أميل للقيام بأفعال وأنشطة إبداعية بغض النظر عن درجة المخاطرة فيها" بمتوسط حسابي (3.94).

#### رابعاً: مجال القدرة على الاتصال والتواصل

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال القدرة على الاتصال والتواصل والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال القدرة على الاتصال والتواصل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	أنصت أولاً وأتأكد من فهمي للحوار قبل الرد على المتحدث	4.53	0.65	مرتفع	1
2	استخدم تقنيات الاتصال الحديثة لتطوير مهاراتي الاتصالية	4.2	0.74	مرتفع	3
3	احصل على المعلومات من الشخص المعني	4.13	0.69	مرتفع	2
4	استخدم أسلوب تدوين الملاحظات في الحوارات والنقاشات	3.76	1.15	مرتفع	4
	<b>القدرة على الاتصال والتواصل</b>	<b>4.16</b>		<b>مرتفع</b>	

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى مجال القدرة على الاتصال والتواصل كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.16) بأهمية نسبية (83.20)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76-4.53)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "أنصت أولاً وأتأكد من فهمي للحوار قبل الرد على المتحدث" بمتوسط حسابي (4.53)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي "استخدم أسلوب تدوين الملاحظات في الحوارات والنقاشات" بمتوسط حسابي (3.76).

## خامساً: مجال تحفيز الإبداع

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال تحفيز الإبداع والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال تحفيز الإبداع مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.70	4.43	أشجع أية مقترحات إيجابية مقدمة من الآخرين	1
2	مرتفع	0.74	4.3	أشجع الأفراد الذين يتجاوزون الروتين	2
3	مرتفع	0.80	4.2	أشعر بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية	4
4	مرتفع	0.82	4.05	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.	5
5	مرتفع	0.94	3.98	أعمل على حث الأفراد على تقديم الأفكار خارج نطاق عملهم	3
	مرتفع		4.19	تحفيز الإبداع	

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى مجال تحفيز الإبداع كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.19)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98-4.43)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "أشجع أية مقترحات إيجابية مقدمة من الآخرين" بمتوسط حسابي (4.43)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي "أعمل على حث الأفراد على تقديم الأفكار خارج نطاق عملهم" بمتوسط حسابي (3.98).

## 2. الإجابة على السؤال الثاني:

ما هو مستوى إدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال؟

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الأزمات مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
1	مرتفع	4.44	مرحلة التعلم	5
2	مرتفع	4.29	مرحلة الاستعداد والوقاية	2
3	مرتفع	4.29	مرحلة استعادة النشاط	4
4	مرتفع	3.85	مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر	1
5	مرتفع	3.84	مرحلة احتواء الأضرار	3
	مرتفع	4.14	إدارة الأزمات	

يلاحظ من الجدول (16) أن مستوى إدارة الأزمات كان مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.14)، وقد كان مستوى المجال مرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(-4.44) و(3.84)، وجاء في الرتبة الأولى مجال مرحلة التعلم بمتوسط حسابي (4.44)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال مرحلة احتواء الأضرار بمتوسط حسابي (3.84)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من (الخشالي وقطب، 2007) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة اكتشاف الإنذار المبكر (3.48) والاستعداد والوقاية (3.37) واحتواء الأضرار (3.50) واستعادة النشاط (3.39) والتعلم (3.47)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة الأزمات (3.44) أما دراسة (الزعيبي، 2014) بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة اكتشاف الإنذار المبكر (4.17) والاستعداد والوقاية (3.98) واحتواء الأضرار (3.76) واستعادة النشاط (3.68) والتعلم (3.60) وبلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة الأزمات (3.72) أما (الشرمان، 2010) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة اكتشاف الإنذار المبكر (2.99) والاستعداد والوقاية (3.24) واحتواء الأضرار (2.63) واستعادة النشاط (3.12) والتعلم (2.64) وبلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة الأزمات (2.92) وأيضاً دراسة (بني سعيد، 2014) بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة اكتشاف الإنذار المبكر (3.73) والاستعداد والوقاية (4.00) واحتواء الأضرار (3.41) واستعادة النشاط (3.53) والتعلم (3.51) وبلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة الأزمات (3.63).

وقد تم تحليل إدارة الأزمات وفقاً لأبعادها وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: مجال مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر والجدول (17) يبين ذلك.

#### جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
5	تحدد مديرية الدفاع المدني وقتاً للتخطيط والتفكير في الأزمات غير المتوقعة	4.11	0.85	مرتفع	1
4	يوجد في مديرية الدفاع المدني فريق أزمات قادر على تحليل مؤشرات حدوثها	3.96	0.78	مرتفع	2
1	تمتلك مديرية الدفاع المدني القدرة على تحديد الأزمات	3.92	0.99	مرتفع	3
3	لدى مديرية الدفاع المدني القدرة على المسح الدوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمات	3.68	1.00	مرتفع	4
2	يوجد لدى مديرية الدفاع المدني القدرة على اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات قبل وقوعها	3.57	0.97	متوسط	5
	مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر	3.85		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (17) أن مستوى مجال مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57-4.11)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) وهي "تحدد مديرية الدفاع المدني وقتاً للتخطيط والتفكير في الأزمات غير المتوقعة" بمتوسط حسابي (4.11)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي "يوجد لدى مديرية الدفاع المدني القدرة على اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات قبل وقوعها" بمتوسط حسابي (3.57).

#### ثانياً: مجال مرحلة الاستعداد والوقاية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال مرحلة الاستعداد والوقاية والجدول (18) يبين ذلك.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال مرحلة الاستعداد والوقاية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تمتلك مديرية الدفاع المدني خطط وبرامج وقائية للتعامل مع الأزمات	4.6	0.63	مرتفع	1
2	يوجد في مديرية الدفاع المدني برامج للتدريب على الاستعداد والوقاية	4.36	0.72	مرتفع	2
3	يوجد في مديرية الدفاع المدني فرق مدربة على الاستعداد والوقاية	4.32	0.72	مرتفع	3
4	تقوم مديرية الدفاع المدني بتوزيع المسؤوليات على المعنيين للاستعداد والوقاية	4.19	0.71	مرتفع	4
5	تفوض مديرية الدفاع المدني الصلاحيات لفريق الأزمات للتعامل مع الاستعداد والوقاية	3.98	0.84	مرتفع	5
	مرحلة الاستعداد والوقاية	4.29		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (18) أن مستوى مجال مرحلة الاستعداد والوقاية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98-4.60)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تمتلك مديرية الدفاع المدني خطط وبرامج وقائية للتعامل مع الأزمات" بمتوسط حسابي (4.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي "تفوض مديرية الدفاع المدني الصلاحيات لفريق الأزمات للتعامل مع الاستعداد والوقاية" بمتوسط حسابي (3.98).

### ثالثاً: مجال مرحلة احتواء الأضرار

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال مرحلة احتواء الأضرار والجدول (19) يبين ذلك.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال مرحلة احتواء الأضرار

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	1.03	3.97	يتم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع احتواء الأضرار	1
2	مرتفع	0.93	3.96	تمتلك مديرية الدفاع المدني القدرة على تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأضرار	4
3	مرتفع	0.90	3.74	تمتلك مديرية الدفاع المدني قيادات إدارية قادرة على احتواء الأضرار	2
4	مرتفع	0.90	3.69	تمتلك مديرية الدفاع المدني القدرة على تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأضرار	3
	مرتفع		3.84	مرحلة احتواء الأضرار	

يلاحظ من الجدول (19) أن مستوى مجال مرحلة احتواء الأضرار كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69-3.97)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "يتم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع احتواء الأضرار" بمتوسط حسابي (3.97)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي "تمتلك مديرية الدفاع المدني القدرة على تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأضرار" بمتوسط حسابي (3.69).

### رابعاً: مجال مرحلة استعادة النشاط

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال مرحلة استعادة النشاط والجدول (20) يبين ذلك.

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال مرحلة استعادة النشاط

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.64	4.55	تقوم مديرية الدفاع المدني بجمع المعلومات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة من أجل استعادة النشاط	1
2	مرتفع	0.69	4.37	تنفذ مديرية الدفاع المدني الخطط اللازمة لإنجاز المهام والواجبات بعد نهاية الأزمة لاستعادة النشاط	2
3	مرتفع	0.72	4.29	تبادر مديرية الدفاع المدني بتوجيه رسالة وحملة إعلامية حول كيفية التعامل مع الأزمة	3
4	مرتفع	0.70	4.27	يتم العودة للعمل بعد انتهاء الأزمة بفترة زمنية قصيرة	5
5	مرتفع	0.95	3.97	تعمل مديرية الدفاع المدني على تخفيف آثار الأزمة وذلك للحد من استمرار أسباب حدوثها	4
	مرتفع		4.29	مرحلة استعادة النشاط	



يلاحظ من الجدول (20) أن مستوى مجال مرحلة استعادة النشاط كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.29) وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97-4.55)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تقوم مديرية الدفاع المدني بجمع المعلومات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة من أجل استعادة النشاط" بمتوسط حسابي (4.55)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي "تعمل مديرية الدفاع المدني على تخفيف آثار الأزمة وذلك للحد من استمرار أسباب حدوثها" بمتوسط حسابي (3.97).

#### خامساً: مجال مرحلة التعلم

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال مرحلة التعلم والجدول (21) يبين ذلك.

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال مرحلة التعلم مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تعمل مديرية الدفاع المدني على تقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات بقصد تحسينها	4.57	0.62	مرتفع	1
4	تقوم مديرية الدفاع المدني بحملات إعلامية لشرح أبعاد الأزمات التي مرت بها	4.44	0.80	مرتفع	2
2	تستفيد مديرية الدفاع المدني من الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها	4.4	0.70	مرتفع	3
3	تعمم مديرية الدفاع المدني الدروس المستفادة من الأزمات السابقة على مراتب الدفاع المدني وذلك لغايات التعلم والتدريب	4.37	0.76	مرتفع	4
	مرحلة التعلم	4.44	0.48	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (21) أن مستوى مجال مرحلة التعلم كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.44)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.37-4.57)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تعمل مديرية الدفاع المدني على تقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات بقصد تحسينها" بمتوسط حسابي (4.57)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي "تعمم مديرية الدفاع المدني الدروس المستفادة من الأزمات السابقة على مراتب الدفاع المدني وذلك لغايات التعلم والتدريب" بمتوسط حسابي (4.37).

3. الإجابة على السؤال الثالث: ما هو أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال؟

#### 2-4 اختبار الفرضيات

بداية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة لذلك فقد قام الباحث بالتحقق من مدى اعتدالية توزيع تكرارات بيانات متغيرات الدراسة على اعتبار انه من الشروط الأساسية لتطبيق تحليل الانحدار إضافة إلى قيام الباحث بالتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال اختباري معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) حيث يبين الجدول التالي نتائج هذه الاختبارات.

جدول (22) قيم معامل الالتواء ومعامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين المسموح (tolerance) للعوامل متغيرات الدراسة

الارتباط المتعدد		معامل الالتواء	متغيرات الدراسة
tolerance	VIF		
0.83	1.20	0.23-	حل المشكلات وصنع القرار
0.84	1.19	0.11-	القابلية للتغيير
0.79	1.27	0.49-	المبادأة المجازفة
0.83	1.21	0.32-	القدرة على الاتصال والتواصل
0.76	1.31	0.78-	تحفيز الإبداع
-	-	0.23-	الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية
-	-	0.55-	مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر
-	-	1.09-	مرحلة الاستعداد والوقاية
-	-	0.42-	مرحلة احتواء الأضرار
-	-	0.23-	مرحلة استعادة النشاط
-	-	1.02-	مرحلة التعلم
-	-	1.05-	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات

يبين الجدول (22) أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (- 0.11) للدرجة والقابلية للتغيير و(-1.09) لمرحلة الاستعداد والوقاية وتبين هذه القيم أن بيانات متغيرات الدراسة تقع ضمن المدى المقبول معاملات الالتواء والتي تقبل عادة ضمن مدى  $1 \pm$  تقريباً كأحد المعايير وكذلك فإن هذه القيم تندرج أيضاً ضمن معيار Fisher الذي يقبل القيم عند  $1.96 \pm$  وبالتالي يمكن قبول توزيع بيانات هذه العوامل واقترانها بالتوزيع الطبيعي.

كما يبين الجدول أن قيم معامل تضخم التباين قد كانت جميعها أقل من القيمة (4) في إشارة إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة حيث يشير بعضها إلى

قبول القيم إذا كانت أقل من (10) كذلك يلاحظ أن قيم التباين المسموح به كانت أكبر من (0.10) كما ويمكن قبولها إذا كانت أكبر من (0.20) وتبين هذه النتائج أنه لا توجد مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة. الفرضية الرئيسية العدمية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات دفاع المدني إقليم الشمال".

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات دفاع المدني إقليم الشمال؛ حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (23) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	7.10	5	1.42	14.73	0.000
البواقي	22.75	236	0.10		
الكلية	29.84	241			

تشير النتائج في الجدول إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات دفاع المدني إقليم الشمال. ويعتبر هذا التأثير دال إحصائياً وذلك لأن قيمة f المحسوبة والبالغة (14.73) كانت دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من 0.05 وتشير هذه النتيجة إلى تأثير للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات دفاع المدني إقليم الشمال.

وسوف يتم اختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بالرجوع إلى جدول المعاملات التالي:

جدول (24) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات دفاع المدني إقليم الشمال

Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	r	المتغيرات المستقلة
0.222	0.238	0.488	حل المشكلات وصنع القرار
			الرغبة والقابلية في التغيير
			المبادأة المجازفة
			القدرة على الاتصال والتواصل
			تحفيز الإبداع

تشير النتائج في الجدول (24) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوارث في مديريات دفاع المدني إقليم الشمال حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.488)

وتشير قيم  $R^2$  إلى نسبة تباين المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة وقد بلغت هذه النسبة (23.8%) وتبين هذه النسبة مدى قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة في التنبؤ بالمتغير التابع

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية وقبول البديلة أي ان للقيادة الإبداعية اثر في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات دفاع المدني إقليم الشمال"  
جدول (25) معاملات الانحدار الخطي المتعدد لبحث اثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث في مديريات دفاع المدني إقليم الشمال"

المتغيرات المستقلة	$\beta$	SE	t	Sig t
حل المشكلات وصنع القرار	0.173	0.06	2.78	*0.006
الرغبة والقبالية في التغيير	0.077	0.05	1.25	0.214
المبادأة المجازفة	0.053	0.05	0.83	0.408
القدرة على الاتصال والتواصل	0.149	0.05	2.38	*0.018
تحفيز الإبداع	0.282	0.05	4.34	*0.000

(\* تشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

ثابت المعادلة = 1.618

نجد من خلال الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة (حل المشكلات وصنع القرار، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع) هي المتغيرات التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لان قيمة مستوى دلالتها اقل من (0,05)، إلا إنه كل من (القبالية للتغيير، المبادأة المجازفة) كانت قيمة (sig t) أكبر من (0,05) ما يعني عدم وجود أهمية خطية لهذه الأبعاد.

#### اختبار الفرضيات الفرعية العدمية

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر فرضيات الدراسة الفرعية حيث وضح الجدول السابق نتائج اختبار هذه الفرضيات.

#### الفرضية الفرعية العدمية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لحل المشكلات واتخاذ

القرار في إدارة الأزمات والكوارث".

تبين قيمة المعامل  $\beta$  المعياري مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة بعد تأثير حل المشكلات واتخاذ القرار (0.173) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالتها (0.006) كان أقل من 0.05 ما يعني وجود أهمية خطية لهذا البعد.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير.

### الفرضية الفرعية العدمية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقابلية للتغيير في إدارة الأزمات والكوارث".

تبين قيمة المعامل  $\beta$  المعياري مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة بعد تأثير بعد القابلية للتغيير (0.077) وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالتها (0.214) كان أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود أهمية خطية لهذا البعد. وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة الصفرية أي يتم رفض الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير.

### الفرضية الفرعية العدمية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمبادأة والمجازفة في إدارة الأزمات والكوارث".

تبين قيمة المعامل  $\beta$  المعياري مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة بعد تأثير بعد المبادأة والمجازفة (0.053) وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالتها (0.408) كان أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود أهمية خطية لهذا البعد. وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة الصفرية أي يتم رفض الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير.

### الفرضية الفرعية العدمية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقدرة على الاتصال والتواصل في إدارة الأزمات والكوارث".

تبين قيمة المعامل  $\beta$  المعياري مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة بعد تأثير بعد للقدرة على الاتصال والتواصل (0.148) وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالتها (0.018) كان أقل من 0.05 ما يعني وجود أهمية خطية لهذا البعد. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير.

### الفرضية الفرعية العدمية الخامسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتحفيز الإبداع في إدارة الأزمات والكوارث".

تبين قيمة المعامل  $\beta$  المعياري مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة بعد تأثير بعد لتحفيز الإبداع (0.282) وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالتها (0.000) كان أقل من 0.05 ما يعني وجود أهمية خطية لهذا البعد.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير.

الفرضية الرئيسية العدمية الثانية: "لا يوجد فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، ومكان العمل).

متغير العمر:

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (26) يبين ذلك:

جدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد إدارة الأزمات تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر	بين المجموعات	1.95	2	0.97	2.40	0.093
	داخل المجموعات	96.89	239	0.41		
	الكلية	98.84	241			
مرحلة الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	0.27	2	0.14	0.66	0.518
	داخل المجموعات	49.01	239	0.21		
	الكلية	49.28	241			
مرحلة احتواء الأضرار	بين المجموعات	2.93	2	1.46	3.74	0.025
	داخل المجموعات	93.61	239	0.39		
	الكلية	96.53	241			
مرحلة استعادة النشاط	بين المجموعات	0.03	2	0.02	0.09	0.910
	داخل المجموعات	42.51	239	0.18		
	الكلية	42.54	241			
مرحلة التعلم	بين المجموعات	1.87	2	0.93	4.23	0.016
	داخل المجموعات	52.88	239	0.22		
	الكلية	54.75	241			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.17	2	0.09	0.69	0.500
	داخل المجموعات	29.67	239	0.12		
	الكلية	29.84	241			

تشير النتائج في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير العمر، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.69)، وبمستوى دلالة (0.500) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة ف (2.40) وبمستوى دلالة (0.093) لمجال مرحلة اكتشاف

الإنذار المبكر، و(0.66) وبمستوى دلالة (0.518) لمجال مرحلة الاستعداد والوقاية و(0.09) وبمستوى دلالة (0.910) لمجال مرحلة استعادة النشاط وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) باستثناء مجال مرحلة احتواء الأضرار حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (3.74) وبمستوى دلالة (0.025) و(4.23) وبمستوى دلالة (0.016) لمجال مرحلة التعلم وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05). ولتحديد مصادر الفروق في متوسطات أبعاد إدارة الأزمات تبعاً لمتغير العمر فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

جدول (27) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في أبعاد إدارة الأزمات تبعاً لمتغير العمر

المجال	المتوسط الحسابي	العمر	من 35 إلى أقل من 45 سنة	من 45 سنة فأكثر
مرحلة احتواء الأضرار	3.78	من 25 إلى أقل من 35 سنة	*	
	4.04	من 35 إلى أقل من 45 سنة		
	3.77	من 45 سنة فأكثر		
مرحلة التعلم	4.50	من 25 إلى أقل من 35 سنة	*	
	4.31	من 35 إلى أقل من 45 سنة		
	4.27	من 45 سنة فأكثر		

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي مرحلة احتواء الأضرار ومرحلة التعلم بين الأفراد الذين أعمارهم (من 25 إلى أقل من 35 سنة) والأفراد الذين أعمارهم (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح الأفراد الذين أعمارهم (من 35 إلى أقل من 45 سنة) حيث إن قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفئة هو الأكبر.

كما تبين نتائج الجدول أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في بعد مرحلة التعلم بين الأفراد الذين أعمارهم (من 25 إلى أقل من 35 سنة) والأفراد الذين أعمارهم (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح الأفراد الذين أعمارهم (من 25 إلى أقل من 35 سنة) حيث إن قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفئة هو الأكبر.

## متغير المؤهل العلمي

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (28) يبين ذلك:

جدول (28) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر	بين المجموعات	5.83	4	1.46	3.71	0.006
	داخل المجموعات	93.02	237	0.39		
	الكلية	98.84	241			
مرحلة الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	6.95	4	1.74	9.73	0.000
	داخل المجموعات	42.33	237	0.18		
	الكلية	49.28	241			
مرحلة احتواء الأضرار	بين المجموعات	3.65	4	0.91	2.33	0.057
	داخل المجموعات	92.88	237	0.39		
	الكلية	96.53	241			
مرحلة استعادة النشاط	بين المجموعات	2.07	4	0.52	3.02	0.019
	داخل المجموعات	40.48	237	0.17		
	الكلية	42.54	241			
مرحلة التعلم	بين المجموعات	3.90	4	0.97	4.54	0.001
	داخل المجموعات	50.85	237	0.21		
	الكلية	54.75	241			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	2.81	4	0.70	6.16	0.000
	داخل المجموعات	27.03	237	0.11		
	الكلية	29.84	241			

تشير النتائج في الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (6.16)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة ف (3.71) وبمستوى دلالة (0.006) لمجال مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر و(9.73) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال مرحلة الاستعداد والوقاية و(3.02) وبمستوى دلالة (0.019) لمجال مرحلة استعادة النشاط و(4.54) وبمستوى دلالة (0.001) لمجال مرحلة التعلم وتعد هذه القيم دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) باستثناء مجال مرحلة احتواء الأضرار حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (2.33) وبمستوى دلالة (0.057) وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).



ولتحديد مصادر الفروق في متوسطات أبعاد إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (29) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في أبعاد إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر	3.22	دون الثانوية العامة	*		*	
	3.95	ثانوية عامة				
	3.66	دبلوم				
	3.86	بكالوريوس				
	3.55	دراسات عليا				
مرحلة الاستعداد والوقاية	4.18	دون الثانوية العامة			*	
	4.32	ثانوية عامة			*	
	4.32	دبلوم			*	
	4.32	بكالوريوس			*	
	3.00	دراسات عليا				
مرحلة استعادة النشاط	4.08	دون الثانوية العامة			*	
	4.30	ثانوية عامة			*	
	4.22	دبلوم			*	
	4.32	بكالوريوس			*	
	3.70	دراسات عليا				
مرحلة التعلم	4.48	دون الثانوية العامة			*	
	4.41	ثانوية عامة			*	
	4.50	دبلوم			*	
	4.48	بكالوريوس			*	
	3.50	دراسات عليا				
إدارة الأزمات	3.91	دون الثانوية العامة				
	4.19	ثانوية عامة			*	
	4.14	دبلوم			*	
	4.15	بكالوريوس			*	
	3.43	دراسات عليا				

(\* تشير إلى أن فرق متوسطي الفئتين دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يبين الجدول (29) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في بعد مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر بين دون الثانوية العامة والثانوية العامة بحيث أن دلالة هذه الفروق كانت لصالح مؤهل الثانوية العامة (صاحب المتوسط الحسابي الأكبر) كذلك وفي نفس البعد فقد ظهرت فروق بين مؤهل دون الثانوية ومؤهل البكالوريوس بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح مؤهل الثانوية العامة (صاحب المتوسط الحسابي الأكبر).

كذلك فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد : مرحلة الاستعداد والوقاية ومرحلة استعادة النشاط ومرحلة التعلم بين مؤهل الدراسات العليا وباقي المؤهلات بحيث أن دلالة هذه الفروق كانت لصالح المؤهلات الأخرى التي كانت قيم متوسطاتها الحسابية هي الأكبر مقارنة بالدراسات العليا وكما هو مبين في الجدول.

أما بالنسبة للفروق في الدرجة الكلية لإدارة الأزمات فقد انحصرت بين مؤهل الدراسات العليا وكل من الثانوية العامة والدبلوم والبيكالوريوس بحيث أن دلالة هذه الفروق كانت لصالح الثانوية العامة والدبلوم والبيكالوريوس التي كانت قيم متوسطاتها الحسابية هي الأكبر مقارنة بالدراسات العليا وكما هو مبين في الجدول السابق.

**متغير سنوات الخدمة:** تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، والجدول (30) يبين النتائج.

**الجدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومتوسطات مجالات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.62	3.87	110	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر
0.64	3.82	113	من 11 سنة إلى 20 سنة	
0.73	3.86	19	من 21 سنة فأكثر	
0.49	4.25	110	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	مرحلة الاستعداد والوقاية
0.40	4.33	113	من 11 سنة إلى 20 سنة	
0.52	4.33	19	من 21 سنة فأكثر	
0.63	3.81	110	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	مرحلة احتواء الأضرار
0.64	3.86	113	من 11 سنة إلى 20 سنة	
0.58	3.95	19	من 21 سنة فأكثر	
0.37	4.26	110	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	مرحلة استعادة النشاط
0.45	4.29	113	من 11 سنة إلى 20 سنة	
0.52	4.40	19	من 21 سنة فأكثر	
0.51	4.45	110	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	مرحلة التعلم
0.44	4.46	113	من 11 سنة إلى 20 سنة	
0.49	4.33	19	من 21 سنة فأكثر	
0.34	4.13	110	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	إدارة الأزمات
0.34	4.15	113	من 11 سنة إلى 20 سنة	
0.45	4.17	19	من 21 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول (30) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ والجدول (26) يبين ذلك:

جدول (31) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر	بين المجموعات	0.15	2	0.08	0.19	0.831
	داخل المجموعات	98.69	239	0.41		
	الكلية	98.84	241			
مرحلة الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	0.40	2	0.20	0.98	0.376
	داخل المجموعات	48.87	239	0.20		
	الكلية	49.28	241			
مرحلة احتواء الأضرار	بين المجموعات	0.39	2	0.19	0.48	0.619
	داخل المجموعات	96.15	239	0.40		
	الكلية	96.53	241			
مرحلة استعادة النشاط	بين المجموعات	0.31	2	0.15	0.86	0.423
	داخل المجموعات	42.24	239	0.18		
	الكلية	42.54	241			
مرحلة التعلم	بين المجموعات	0.29	2	0.14	0.64	0.530
	داخل المجموعات	54.46	239	0.23		
	الكلية	54.75	241			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.06	2	0.03	0.23	0.795
	داخل المجموعات	29.79	239	0.12		
	الكلية	29.84	241			

تشير النتائج في الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.23)، وبمستوى دلالة (0.795) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة ف (0.19) وبمستوى دلالة (0.831) لمجال مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر و(0.98) وبمستوى دلالة (0.376) لمجال مرحلة الاستعداد والوقاية و(0.48) وبمستوى دلالة (0.619) لمجال مرحلة احتواء الأضرار و(0.86) وبمستوى دلالة (0.423) لمجال مرحلة استعادة النشاط و(0.64) وبمستوى دلالة (0.530) لمجال مرحلة التعلم وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

## متغير مكان العمل:

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ والجدول (32) يبين ذلك:

جدول (32) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير مكان العمل

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.000	18.64	5.91	4	23.66	بين المجموعات	مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر
		0.32	237	75.19	داخل المجموعات	
			<b>241</b>	<b>98.84</b>	<b>الكلية</b>	
0.000	6.11	1.15	4	4.61	بين المجموعات	مرحلة الاستعداد والوقاية
		0.19	237	44.67	داخل المجموعات	
			<b>241</b>	<b>49.28</b>	<b>الكلية</b>	
0.000	15.17	4.92	4	19.68	بين المجموعات	مرحلة احتواء الأضرار
		0.32	237	76.86	داخل المجموعات	
			<b>241</b>	<b>96.53</b>	<b>الكلية</b>	
0.000	9.76	1.50	4	6.02	بين المجموعات	مرحلة استعادة النشاط
		0.15	237	36.52	داخل المجموعات	
			<b>241</b>	<b>42.54</b>	<b>الكلية</b>	
0.000	17.38	3.10	4	12.42	بين المجموعات	مرحلة التعلم
		0.18	237	42.33	داخل المجموعات	
			<b>241</b>	<b>54.75</b>	<b>الكلية</b>	
0.000	8.84	0.97	4	3.87	بين المجموعات	إدارة الأزمات
		0.11	237	25.97	داخل المجموعات	
			<b>241</b>	<b>29.84</b>	<b>الكلية</b>	

تشير النتائج في الجدول (32) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير مكان العمل، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (8.84)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية؛ حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة ف (18.64) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر و(6.11) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال مرحلة الاستعداد والوقاية و(15.17) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال مرحلة احتواء الأضرار و(9.76) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال مرحلة استعادة النشاط و(17.38) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال مرحلة التعلم وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

ولتحديد مصادر الفروق في متوسطات أبعاد إدارة الأزمات تبعاً لمتغير مكان العمل فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (33) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في أبعاد إدارة

الأزمات تبعاً لمتغير مكان العمل

المجال	المتوسط الحسابي	مكان العمل / مديرية دفاع مدني	المفرق	جرش	عجلون	مديرية إنقاذ وإسناد الشمال
مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر	3.48	إربد	*	*		
	4.17	المفرق				*
	4.24	جرش				*
	3.79	عجلون	*			
	3.69	مديرية إنقاذ وإسناد الشمال				
مرحلة الاستعداد والوقاية	4.35	إربد				
	4.17	المفرق		*		
	4.50	جرش				
	4.08	عجلون		*		
	4.43	مديرية إنقاذ وإسناد الشمال				
مرحلة احتواء الأضرار	3.47	إربد	*	*		*
	4.16	المفرق				
	4.07	جرش				
	3.83	عجلون				
	3.85	مديرية إنقاذ وإسناد الشمال				
مرحلة استعادة النشاط	4.24	إربد		*		
	4.23	المفرق		*		
	4.66	جرش				
	4.10	عجلون		*		
	4.37	مديرية إنقاذ وإسناد الشمال				
مرحلة التعلم	4.69	إربد	*	*	*	
	4.21	المفرق				
	4.57	جرش	*		*	
	4.14	عجلون				
	4.55	مديرية إنقاذ وإسناد الشمال	*			
إدارة الأزمات	4.04	إربد		*		
	4.19	المفرق				
	4.41	جرش				
	3.99	عجلون	*			
	4.18	مديرية إنقاذ وإسناد الشمال				

(\* تشير إلى أن فرق متوسطي الفئتين دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يبين الجدول (33) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في بعد مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر مديرية دفاع مدني اربد ومديرتي دفاع مدني المفرق وجرش بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح ومديرتي دفاع مدني المفرق وجرش (صاحبتي المتوسط الحسابي الأكبر) كذلك وفي نفس البعد فقد ظهرت فروق بين مديرية إنقاذ وإسناد الشمال ومديرتي دفاع مدني المفرق

وجرش بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح مديرتي دفاع مدني المفرق وجرش (صاحبتي المتوسط الحسابي الأكبر).

كذلك فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في بعد مرحلة الاستعداد والوقاية بين مديرية دفاع مدني جرش وكل من مديرية دفاع مدني المفرق ومديرية دفاع مدني عجلون بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح مديرية دفاع مدني جرش التي كان متوسطها الحسابي هو الأكبر.

وفي بعد مرحلة احتواء الأضرار فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرية دفاع مدني اربد والمديريات الأخرى بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح المديريات الأخرى التي كان متوسطها الحسابي هو الأكبر.

وفي بعد مرحلة استعادة النشاط فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرية دفاع مدني جرش والمديريات اربد والمفرق وعجلون بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح مديرية دفاع مدني جرش التي كان متوسطها الحسابي هو الأكبر.

أما في بعد مرحلة التعلم فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرية دفاع مدني اربد وكل من مديرية دفاع مدني المفرق وجرش وعجلون بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح مديرية دفاع مدني اربد وذلك لان قيمة متوسطها الحسابي كان الأكبر وفي نفس البعد فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرية جرش ومديرية كل من المفرق وعجلون بحيث ان دلالة هذه الفروق كانت لصالح مديرية جرش التي كان متوسطها الحسابي هو الأكبر. كما ظهر فرق ذو دلالة إحصائية بين مديرية دفاع مدني اربد ومديرية إنقاذ وإسناد الشمال بحيث ان دلالة هذه الفروق كانت لصالح مديرية إنقاذ وإسناد الشمال.

أما في الدرجة الكلية لإدارة الأزمات فقد ظهرت الفروق بين مديرية دفاع مدني جرش ومديرتي اربد وعجلون بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح مديرية دفاع مدني جرش التي كان متوسطها الحسابي هو الأكبر.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة والتوصيات

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات

### 1-5 نتائج الدراسة

1. تمتلك مديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الشمال قيادة إبداعية كلية بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.16)، حيث احتل بُعد المبادأة والمجازفة المرتبة الأولى، تلاه تحفيز الإبداع، ثم القدرة على الاتصال والتواصل، و ثم حل المشكلات وصنع القرار، وأخيراً الرغبة والقابلية للتغيير، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من:
  - أ- (جولوي، 2013) حيث بلغ المتوسط الحسابي للرغبة والقابلية في التغيير (3,45) وروح المجازفة (2,92) وتشجيع الإبداع (3,82) وكان المتوسط الحسابي بشكل عام (3,506).
  - ب- (سامرة، 2012) حيث بلغ المتوسط الحسابي للقدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات (3,90) وسعة الاتصالات (3,06) وروح المجازفة (3,68) والقدرة على التغيير (4,35) وتشجيع الإبداع (4,00) وكان المتوسط الحسابي بشكل عام (3,91).
2. تتمتع مديريات الدفاع المدني الأردني في إقليم الشمال بمستوى إدارة أزمات مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.14)، حيث جاء المتوسط لمرحلة التعلم بالمرتبة الأولى، يليه مرحلة الاستعداد والوقائية، ثم استعادة النشاط، و ثم مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر وكان المتوسط الأضعف هو (مرحلة احتواء الأضرار، )، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من:
  - أ- (الخشالي وقطب، 2007) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة اكتشاف الإنذار المبكر (3,48) والاستعداد والوقاية (3,37) واحتواء الأضرار (3,50) واستعادة النشاط (3,39) والتعلم (3,47)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة الأزمات (3,44).
  - ب- (الزعبى، 2014) بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة اكتشاف الإنذار المبكر (4,17) والاستعداد والوقاية (3,98) واحتواء الأضرار (3,76) واستعادة النشاط (3,68) والتعلم (3,60) وبلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة الأزمات (3,72).
  - ج- (الشرمان، 2010) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة اكتشاف الإنذار المبكر (2,99) والاستعداد والوقاية (3,24) واحتواء الأضرار (2,63) واستعادة النشاط (3,12) والتعلم (2,64) وبلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة الأزمات (2,92).
  - د- (بني سعيد، 2014) بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة اكتشاف الإنذار المبكر (3,73) والاستعداد والوقاية (4,00) واحتواء الأضرار (3,41) واستعادة النشاط (3,53) والتعلم (3,51) وبلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة الأزمات (3,636).
3. إن حل المشكلات وصنع القرار والقدرة على الاتصال والتواصل وتحفيز الإبداع كانت المجالات التي تؤثر في إدارة الأزمات بحيث إن أكبرها تأثير كان تحفيز الإبداع حيث



بلغت قيمة التأثير (0.282) تلاها حل المشكلات وصنع القرار (0.173) بينما كانت القدرة على الاتصال والتواصل هي أقل التأثيرات (0.149) لان قيمة التأثير يجب أن تكون (0.05) أو أقل.

4. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية ومؤشرات إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.488). وفيما يتعلق بأثر أبعاد القيادة الإبداعية في مؤشرات إدارة الأزمات فقد أظهرت النتائج بأن متغير تحفيز الإبداع كان الأكثر تأثيراً على مؤشرات إدارة الأزمات تلاه، متغير حل المشكلات وصنع القرار، ثم القدرة على الاتصال والتواصل، وثم القابلية للتغيير وأخيراً متغير المبادأة والمجازفة حيث بلغت قيم المعامل المعياري (beta) (0.149)، (0.173)، (0.282)، (0.077)، (0.053) وعلى التوالي.

5. إن الرغبة والقابلية في التغيير والمبادأة المجازفة لم يكن لهما تأثير دال إحصائياً في إدارة الأزمات.

6. تبين أن هنالك وجهات نظر مختلفة بين أفراد عينة الدراسة في إدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار ومرحلة التعلم تبعاً لمتغير العمر.

7. أن هنالك وجهات نظر مختلفة بين أفراد عينة الدراسة في إدارة الأزمات باستثناء (مرحلة الاستعداد والوقاية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

8. لم تظهر فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة في إدارة الأزمات تبعاً لعدد سنوات الخدمة وذلك استناداً لقيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.23) وبمستوى دلالة (0.795) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً.

9. كانت هنالك فروق بين مديريات الدفاع المدني المختلفة في إدارة الأزمات بحيث تميزت مديرية دفاع مدني جرش حيث حققت أعلى متوسط حسابي في الدرجة الكلية لإدارة الأزمات (4.41) مقارنة بباقي المديريات تليها مديرية دفاع مدني المفرق (4.19) تليها مديرية دفاع مدني إنقاذ وإسناد الشمال (4.18) تليها مديرية دفاع مدني اربد (4.04) وجاءت مديرية دفاع مدني عجلون في المرتبة الأخيرة إذ بلغ متوسطها الحسابي الكلي لإدارة الأزمات (3.99).

## 2-5 التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقترح الباحث عدة توصيات:
1. المحافظة على هذا المستوى من القيادة الإبداعية لدى مديريات الدفاع المدني قيد الدراسة.
  2. الاهتمام بإدارة الأزمات وإعطائها الأولوية بين متطلبات أداء مديريات الدفاع المدني لما لها من أهمية بالغة في الحياة المدنية والمجتمع.
  3. العمل على اكتشاف مواقع الضعف في إدارة الأزمات من خلال الدراسات والأبحاث والمتابعات بحيث يتم العمل على معالجتها.
  4. تعزيز ربط القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات من وجهة نظر المرؤوسين ودراسة تأثيرها لما لها من دور بارز في إنجاح عمل وأداء مديريات الدفاع المدني في المحافظات قيد الدراسة.
  5. عقد ورشات عمل توعوية وتثقيفية لمسؤولي وإداريي مديريات الدفاع المدني على اختلاف خصائصهم (المؤهل، والعمر، وعدد سنوات الخدمة، ومكان العمل) في مختلف المديريات قيد الدراسة.
  6. إنشاء إدارة متخصصة في إدارة الأزمات والكوارث في المديرية العامة للدفاع المدني وباقي مديريات المملكة.
  7. توفير قاعدة بيانات للتعامل مع الأزمات مستقبلاً يسهل الوصول إليها في كل مديرية.
  8. تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه الدراسة وتسهيل قيامهم بالأبحاث المشابهة ودعمهم معنوياً ومادياً لإجراء دراساتهم ذات العلاقة بالأزمة.
  9. عمل دراسات تبين أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في مديريات دفاع مدني إقليمي الوسط والجنوب وتعزيز وتعظيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف فيها.

## قائمة المراجع

أولاً- المرجع العربية:

- أبو بكر، محمود (2002)، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة. بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية"، بيروت، أكتوبر.
- أبو عابد، محمود (2006)، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- أكبر، عبير (2012)، السلوك القيادي في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية. مجلة البحث العلمي، (13)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الأمير، محمد علي (2003)، خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول: دراسة تطبيقية. المؤتمر السنوي الثامن لإدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، ص 865-896، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ابوسمهدانة، مروه رائد (2014)، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (3)، عمان، الأردن.
- احمد، منى (2008)، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقايق، مصر.
- الشريفة، هيام الأعرجي، عاصم (2003)، العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، 4(1)، الرياض.
- الأعرجي، عاصم محمد حسين ودقاسمة، مأمون أحمد (2000)، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. مجلة الإدارة العامة، 39(4)، معهد الإدارة العامة.
- الباز، عفاف محمد (2002)، دور القيادة في إدارة الأزمات، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بحث غير منشور.
- باعمر، حفيظ (2007)، المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

برو، معوش عبد الحميد (2013)، الاتصال والتواصل الأسري قديماً وحديثاً. الملتقى الوطني الثاني حول: الاتصال وجودة الحياة في الأسرة، في الفترة ما بين 9-10\10\2013م، الجزائر جامعة قاصدي مرباح ورقله - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية.

بني سعيد، مصطفى (2014)، إدارة الأزمات في مديرية الدفاع المدني الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

تاوينات، علي، (2009). التواصل والتفاعل في الوسط المدرسي، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر.

جلولي، أسماء (2013)، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة. جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.

حجاجة، خلف (2004)، اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع. حواش، جمال الدين احمد (1999)، الأخلاقيات والسلوك في إدارة الكارثة. المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، في الفترة ما بين 30-31\10\1999م، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

الخشالي، شاكر وقطب (2006)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في شركات الصناعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3(1)، الجامعة الأردنية.

الزعبي، ميسون (2014)، درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة دراسات، العلوم التربوية، 41 (ملحق 1) - الأردن.

الزهراني، احمد محمد (2007)، الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية - تخصص إدارة الأجهزة الأمنية.

الزهري، رندة (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. مجلة عالم الفكر، 30(3). سامرة، مهدي احمد (2012م)، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (30)، العراق.

- السويطي، شبلي (2009)، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية. جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.
- شاهين، محمد عبد التواب (2000)، الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية. المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، ص 1-27، جامعة عين شمس، القاهرة.
- شير، الهام (2007)، إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية (تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي). بحث غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد.
- الشرفي، حامد (2006)، أثر القيادة في تنمية الإبداع: حالة منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الشعلان، فهد أحمد (2002)، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشهراني، علي (2012)، تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، قسم الدراسات الاستراتيجية، المملكة العربية السعودية.
- الصافي، جبوري (2011)، أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة دراسة ميدانية لعدد من المديریات العامة وزارة الكهرباء/ العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، (90)، 202.
- الصرف، رعد (2001)، إدارة الإبداع والابتكار، (ط1)، دمشق: دار الرضا.
- الصريفی، محمد عبد الفتاح (2003)، مفاهيم إدارية حديثة، عمان، الأردن: دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- الطيب، حسن أبشر (1990)، إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة، (65)، 60.
- العجلة، توفيق (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
- القحطاني، سالم بن سعيد (2002)، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، (2)، 373-327.

القحطاني، سمحي (2003)، دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

القريوتي، محمد (2000)، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (ط3)، عمان، الأردن: دار الشروق.

المجهلي، ناصر محمد علي (2008)، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر "باتنة"، الجزائر.

محمد، عبد الحميد (2010)، القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير بهيئة الهلال الأحمر السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

المخامرة، ماهر (2010)، المهارات الإدارية في إدارة الأزمات، الزرقاء: الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

مخلوفى، فاطمه (2009)، علاقة أسلوب حل المشكلات في مادة الرياضيات بالإبداع لدى تلاميذ الثالثة متوسط بورقلمه. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح بورقلمه كلية الآداب والعلوم الإنسانية قسم علم النفس والتربية.

المديرية العامة للدفاع المدني (2013)، التقرير الإحصائي السنوي لحوادث عام 2013، العدد 17، إدارة العمليات.

المرشد، فهد بن إبراهيم بن محمد (2012)، القيادة الإبداعية في إدارة عمليات حوادث الدفاع المدني. أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

نصير، طلال والعزاوي (2011)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال.

النمر، سعود محمد (1992)، الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. مجلة المدير العربي، (117)، كانون الثاني.

النمر، سعود (1990)، السلوك الإداري، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.

اليحيوي، صبري (2006)، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوي والدراسات الإسلامية، 19، جامعة الملك سعود، الرياض.

## ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Bennett-Roger (2005). Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies:An Empirical Study. **Journal-of-Euro-Marketing**, 14(3). 7-30.
- Campbell (1985). **Take the road to creativity and get off your dead End**, Greens Bora, Nc: Center for Innovative Leadership.
- Chua, E. & Schacter, D. (2009). **Dissociating confidence and accuracy: Functional magnetic**, Boston: McGee Hall Inc.
- Little, Jhon, R. (1983). **Crisis management: A Team Approach**, (1<sup>st</sup> edition). New York: American Management Association.
- Mano-Negrin, R. & Sheaffer, Z. (2004). Women. **Management Review**, 19(2), 109-122.
- Mitroff; Ian (1989). Crisis Management:Cutting Through the Confusion. **Sloan Management Review**, 29(2), Winter, 16-18.
- Mitroff, Ian and Pearson,Christine (1993).I Formcrisis prone to crisis prepared:A framework for crisis management. **Academy Of Mgt.Executive**, 17(1), 48-59.
- Mtegha, D. (2004). **An Exploration of Faculty and Academic Leaders' Perceptions of Leadership Styles in Malawian Higher Education Institution**. Dissertation Abstract International- A,60/60,p1201.
- Politis, D. (2004). Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organizational Work Environments. **Electronic Journal of Knowledge Management**, 2(2), 111- 134.
- Rodan, L. (2002). Innovation and Creativity in organization: A review of the implication of training and development. **Journal of European Industrial Training- Shari**, 73(12), 111-178.
- Soo, Christine, Devinney, Timothy, Midglers, David & Deerin, Anne (2002). Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls. **California Management Review**, 44(4), 129-150.
- Spillane, J. (2012). Towards a theory of leadership practice. **Journal of Curriculum Studies**,36(1), 3-34.
- Wisnblit, Joseph (1989). Crisis Management planning Among U.S Corporations SAM. **Advanced Management Journal**, 54(2), 34-38.
- Wootn, L. & James, E. (2008) .Linking crisis Management and leadership Competencies:The Role of Human Recourse Development. **Advance In Developing Human Resource**, 1(1), 1-28.

## ثالثاً- المواقع الإلكترونية:

1. الدفاع المدني الفلسطيني الإلكتروني:( <http://www.pcd.ps/ar/showpage.php?id=1>) (وقت وتاريخ الدخول 2015/5/28 الساعة 18:10 وقت الخروج 18:35).
2. عالم مختلف الإلكتروني، <http://haya-> (وقت وتاريخ الدخول 2015/5/25 الساعة 16:45 وقت الخروج 16:58).
3. ويكيبيديا: (وقت وتاريخ الدخول 2015/5/25 الساعة 17:11 وقت الخروج 17:26).

# قائمة الملاحق



## الإستبانة



جامعة آل البيت

### كلية إدارة المال والأعمال

#### قسم إدارة الأعمال/ تخصص الإدارة العامة

السادة..... تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والكوارث، دراسة حالة مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة آل البيت. ولهذا الغرض قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من قسمين، الأول: القيادة الإبداعية، والثاني: إدارة الأزمات.

أمل منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع (✓) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم بوضوح، علماً بأن ما تقدمون من إجابات في هذه الاستبانة سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستحظى بالسرية التامة، والتمس من حضرتكم الدقة في الإجابة لما لها من إسهام كبير في صدق النتائج.

#### البيانات الديمغرافية (الشخصية):

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة :

- العمر: ( ) أقل من 25 سنة ( ) من 25-35 سنة ( ) من 35-45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة .
- المؤهل العلمي: ( ) دون الثانوية العامة ( ) ثانوية عامة ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا.
- سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 6-10 سنوات ( ) من 11-20 سنة ( ) أكثر من 21 سنة .
- مكان العمل: ( ) مديرية دفاع مدني اربد ( ) مديرية دفاع مدني المفرق ( ) مديرية دفاع مدني جرش ( ) مديرية دفاع مدني عجلون ( ) مديرية إنقاذ وإسناد الشمال .

المشرف

المشرف

حسين محمد ابوزيتون

د. وليد مجلي العواودة

الرقم	المجال الأول: القيادة الإبداعية ( * ) - (حل المشكلات وصنع القرار)	موافق بشده	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشده
1	أحاول اكتشاف المشكلات العملية بهدف حلها				
2	أستطيع البت والحسم في مواقف الأزمات بفترة قياسية نسبياً				
3	أشارك بالعمل مع فرق عمل مكلفة بحل واكتشاف المشكلات العملية وصنع القرارات المهمة				
4	امتلك القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع اكتشاف المشكلات العملية				
5	أحاول التوصل إلى حل اكتشاف المشكلات العملية التي تواجهني أثناء عملي				
- (الرغبة والقابلية في التغيير)					
1	أشارك بالحوار وإبداء الآراء في أثناء الندوات او الاجتماعات التي تعقدتها المديرية				
2	أسعى لشغل موقع وظيفي ذا مكانة مرموقة				
3	أرى بان التغيير ظاهرة طبيعية وعلى جميع العاملين التكيف معها				
4	أجربا الأفكار البناءة لإحداث التغيير				
- (المبادرة المجازفة )					
1	اعتمد أسلوب الإبداع المستند إلى التجربة لتقليل أثار المخاطر في الأزمات.				
2	اميل للقيام بأفعال وأنشطة إبداعية بغض النظر عن درجة المخاطرة فيها.				
3	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية في الأزمات .				
4	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.				

- ( القدرة على الاتصال والتواصل ) ( ** )						
الرقم	موافق بشده	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	
1						أنصت أولاً وتأكد من فهمي للحوار قبل الرد على المتحدث
2						استخدم تقنيات الاتصال الحديثة لتطوير مهاراتي الاتصالية
3						احصل على المعلومات من الشخص المعني
4						استخدم أسلوب تدوين الملاحظات في الحوارات والنقاشات
- ( تحفيز الإبداع )						
1						أشجع أية مقترحات إيجابية مقدمة من الآخرين
2						أشجع الأفراد الذين يتجاوزون الروتين
3						اعمل على حث الأفراد على تقديم الأفكار خارج نطاق عملهم
4						اشعر بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية
5						تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.

الرقم	موافق بشده	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المجال الثاني: إدارة الأزمات (***) - (مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر)
1						تمتلك مديرية الدفاع المدني القدرة على تحديد الأزمات
2						يوجد لدى مديرية الدفاع المدني القدرة على اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات قبل وقوعها
3						لدى مديرية الدفاع المدني القدرة على المسح الدوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمات
4						يوجد في مديرية الدفاع المدني فريق أزمات قادر على تحليل مؤشرات حدوثها
5						تحدد مديرية الدفاع المدني وقتاً للتخطيط والتفكير في الأزمات غير المتوقعة

- (مرحلة الاستعداد والوقاية)					
		موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق بشده	موافق
1	تمتلك مديرية الدفاع المدني خطط وبرامج وقائية للتعامل مع الأزمات				
2	يوجد في مديرية الدفاع المدني برامج للتدريب على الاستعداد والوقاية				
3	يوجد في مديرية الدفاع المدني فرق مدربة على الاستعداد والوقاية				
4	تقوم مديرية الدفاع المدني بتوزيع المسؤوليات على المعنيين للاستعداد والوقاية				
5	تفوض مديرية الدفاع المدني الصلاحيات لفريق الأزمات للتعامل مع الاستعداد والوقاية				
- (مرحلة احتواء الأضرار)					
1	يتم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع احتواء الأضرار				
2	تمتلك مديرية الدفاع المدني قيادات إدارية قادرة على احتواء الأضرار				
3	تمتلك مديرية الدفاع المدني القدرة على تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأضرار				
4	تمتلك مديرية الدفاع المدني القدرة على تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأضرار				
- (مرحلة استعادة النشاط)					
1	تقوم مديرية الدفاع المدني بجمع المعلومات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة من أجل استعادة النشاط				
2	تنفذ مديرية الدفاع المدني الخطط اللازمة لإنجاز المهام والواجبات بعد نهاية الأزمة لاستعادة النشاط				
3	تبادر مديرية الدفاع المدني بتوجيه رسالة وحملة إعلامية حول كيفية التعامل مع الأزمة				
4	تعمل مديرية الدفاع المدني على تخفيف آثار الأزمة وذلك للحد من استمرار أسباب حدوثها				
5	يتم العودة للعمل بعد انتهاء الأزمة بفترة زمنية قصيرة				

- (مرحلة التعلم)						
			موافق بشده	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
1	تعمل مديرية الدفاع المدني على تقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات بقصد تحسينها					
2	تستفيد مديرية الدفاع المدني من الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها					
3	تعلم مديرية الدفاع المدني الدروس المستفادة من الأزمات السابقة على مستويات الدفاع المدني وذلك لغايات التعلم والتدريب					
4	تقوم مديرية الدفاع المدني بحملات إعلامية لشرح أبعاد الأزمات التي مرت بها					

خلال عمل الاستبانة تم الاستفادة من الاستبانات في الدراسات التالية:

\* (مهدي، 2012: 272) (تم الاستفادة منه في أسئلة الاستبانة لمتغيرات القيادة الإبداعية).

\*\* موقع استبيان الإلكتروني (تم الاستفادة منه في أسئلة الاستبانة لمتغير القدرة على الاتصال والتواصل):

(<http://www.estebyans.com/estebyan.php?estnumber=MPSQ2RjKJVe6ZIX6ETKG>)

تاريخ ووقت الدخول والخروج من الموقع

الدخول: 2015/6/3 الساعة 10:17

الخروج: 2015/6/3 الساعة 52:17

\*\*\* (الشهران، 2010: 178 - 180) (تم الاستفادة منه في أسئلة الاستبانة لمتغيرات إدارة الأزمات).

## قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور سالم العون	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة آل البيت
الأستاذ الدكتور سليمان الحوري	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة آل البيت
الدكتور وليد مجلي العواودة	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة آل البيت
الدكتور بهجت الجوازنة	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة آل البيت
الدكتور هاييل العبابنة	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة آل البيت
الدكتور مرعي بني خالد	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة آل البيت
الدكتور رياض ابازيد	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة آل البيت
الدكتور خالد العمري	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة جدارا
الدكتور محمد البطاينة	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة جرش الأهلية