

## دور الخصائص القيادية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على مجلس مدينة اللاذقية

د. بسام زاهر\*

ياسمين عدنان حلاج\*\*

(تاريخ الإيداع 25 / 9 / 2019. قُبل للنشر في 14 / 1 / 2020)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الخصائص القيادية المتمثلة بالآتي: (الشجاعة، المبادرة، ضبط النفس والنضج الانفعالي، المرونة وسعة الأفق، القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة)، وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية. حيث جرى توزيع استبانة على المديرين في مجلس مدينة اللاذقية، وبلغ عددهم 52 إدارياً، وخلص البحث إلى امتلاك القيادات الإدارية ضمن مجلس المدينة الشجاعة حيث احتلت هذه الخاصية المرتبة الأولى ضمن الخصائص القيادية التي يتمتع بها المديرون ضمن المديرين في مجلس المدينة، ومن خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين باستخدام برنامج spss25، جرى التوصل إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين الخصائص القيادية المتمثلة ب: (الشجاعة، ضبط النفس والنضج الانفعالي، المرونة وسعة الأفق، القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة)، وإدارة الأزمات في مجلس المدينة.

**الكلمات المفتاحية:** الخصائص القيادية، الشجاعة، المبادرة، ضبط النفس والنضج الانفعالي، المرونة وسعة الأفق، القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة، إدارة الأزمات.

\* أستاذ - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.  
\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - قسم إدارة أعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (3) العدد (8) 2019  
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (3) No. (8) 2019

## The Role of Characteristics Leadership in Crisis Management A Field Study on a City Council in Lattakia

Dr. Bassam Zaher\*  
Yasmin Adnan Hallaj\*\*

(Received 25 / 9 / 2019 . Accepted 14 / 1 / 2020)

### □ ABSTRACT □

This research aims to study the relationship between the leadership characteristics represented by the following: (courage, initiative, self-control and emotional maturity, flexibility and wide horizons, the ability to behave in critical situations), and crises management in the City Council of Lattakia where a questionnaire was distributed to managers in the City Council Lattakia numbered 52 administrators, and the research concluded to possess administrative leaders within the City Council courageous where this property ranked first among the leadership characteristics enjoyed by managers within the directorates in the City Council, and through reliance on the correlation coefficient Pearson, and analysis of variance bass Using the spss25 program, a significant correlation was found between leadership characteristics (courage, self-control and emotional maturity, flexibility and wide horizons, the ability to behave in critical situations), and crisis management in the City Council.

**Key words:** Leadership Characteristics, Courage, Initiative, Self-control and Emotional Maturity, Flexibility and Wide Horizons, The Ability to Behave in Critical Situations, Crisis Management.

---

\* professor - Department of Business Administration - Tishreen University - Lattakia - Syria

\*\* Student Prepared (Phd) - Department of Business Administration - Tishreen University - Lattakia - Syria

## مقدمة

تتحدد أهمية القيادة الإدارية من كونها تقوم بدور أساسي في جوانب العملية الإدارية ووظائفها المختلفة، فهي التي تجعل الإدارة أكثر فاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة، وبما أن أية منظمة لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية المختلفة، المتوقعة أو غير المتوقعة، وأمام التحديات والعقبات التي تواجه المنظمات على اختلاف أشكالها في سبيل تحقيق مخططاتها، والحفاظ على بقائها واستمرارها وحتى نموها. فكان لا بد من دراسة الخصائص القيادية ودورها في إدارة الأزمات داخل أية منظمة.

## الدراسات السابقة

دراسة كنعان (2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في محافظة طرطوس"

مشكلة البحث: تمثلت بالتساؤل الآتي: ما دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس؟

هدف البحث: بيان دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.  
منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (المسح)، واشتمل مجتمع البحث على كافة العاملين في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس. واعتمد الباحث على الاستبيان في جمع البيانات الأولية.  
نتائج البحث:

أظهرت النتائج وجود علاقة بين المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية، أما بالنسبة إلى المهارات الفنية والذهنية فلا توجد علاقة بينها وبين إدارة الأزمات.

دراسة أبو رمان (2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات.

مشكلة البحث: تتمثل بالتساؤلات الآتية:

- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية؟
- ما هو واقع الاستعداد لإدارة الأزمة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية؟
- ما هو أثر ممارسة القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية؟

هدف البحث: هدف هذا البحث إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد جُمعت البيانات باستخدام الاستبانة، وبلغت عينة البحث 359 عاملاً وعاملة في هاتين الشركتين.

نتائج البحث: أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط، باستثناء بُعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يُمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط. كما أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية تفسر ما نسبته ( 64.1 % ) من الاستعداد لإدارة الأزمات، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، هو بُعد التمكين.

### Alsamaray (2014). Impact of Leadership Styles on Crisis Management According to Module H.

#### (تأثير أنماط القيادة في إدارة الأزمات وفقاً لنموذج H)

**مشكلة الدراسة:** تمثلت بالتساؤل الآتي: هل هناك علاقة بين الأنماط القيادية الديكتاتورية والديموقراطية والحرية وتأثيرها في إدارة الأزمة؟

**أهداف البحث:** هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مدى كفاءة تطبيق أنماط القيادة في إدارة الأزمات، وفقاً لنموذج H (نموذج العلاقة بين النمط الديكتاتوري والديموقراطي والحر). وأي نوع من أنماط القيادة الملائم في إدارة الأزمة.

**منهجية البحث:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، حيث دُرست العلاقة بين كل نمط من أنماط القيادة (الديكتاتورية والديموقراطية والحرية)، وإدارة الأزمة، وطبقت على عينة من صناع القرار في الأسواق المالية وسوق البحرين على وجه الخصوص.

**نتائج البحث:** توصلت الدراسة إلى أنّ نمط القيادة الديكتاتوري هو النمط الملائم لإدارة الأزمة، حيث إن النمط القيادي الديكتاتوري قادر على إدارة الأزمة بشكل أفضل، ويتخذ القرارات في الوقت المناسب.

### Hasan & Rjoub (2017). The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management: A Study of Erbil, Iraq.

#### (دور أساليب القيادة الفعالة في إدارة الأزمات: دراسة لأربيل ، العراق)

**مشكلة البحث:** تمثلت بالتساؤل الآتي: ما هو دور أساليب القيادة في إدارة الأزمات في وزارة التخطيط في أربيل؟

**هدف البحث:** يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة وإدارة الأزمات في وزارة التخطيط في أربيل. **منهجية البحث:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد جُمعت البيانات باستخدام الاستبانة، وبلغت عينة البحث 630 مشاركاً.

**نتائج البحث:** إن القيادة الكاريزمية أصبحت صارمة في العقود الأخيرة، وإن تكتيكات نمو الشركات عادة ما تطلب التعديل خلال أوقات الأزمات.

من خلال الاطلاع على الأبحاث السابقة نجد أن معظم الأبحاث تناولت أنواع القيادة أو أساليب وأنماط القيادة أو المهارات القيادية المتبعة في المنظمة ودورها في إدارة الأزمات، وما يميز هذا البحث عن الأبحاث السابقة أنه تناول الخصائص القيادية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية داخل مجلس المدينة.

#### مشكلة البحث

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في مجلس مدينة اللاذقية، حيث أجرت مقابلات شخصية مع 7 من العاملين في مجلس المدينة وهم: (مدير دائرة التنظيم العمراني و2 من رؤساء شعب لديها، مدير الشؤون المالية، 3 من رؤساء الشعب في دائرة الشؤون الفنية) ، وجرى طرح مجموعة من التساؤلات، على النحو الآتي:

- هل توجد إدارة متخصصة في إدارة الأزمات ضمن مجلس المدينة؟
- هل تتمتع القيادات الإدارية بالمرونة في إدارة الأزمات التي تتعرض لها ضمن مجلس المدينة؟
- هل تتمتع القيادات الإدارية بالحزم في اتخاذ القرارات ضمن مجلس المدينة؟

- هل تقوم القيادات الإدارية ضمن مجلس المدينة بمتابعة ما تم انجازه من المهام والتأكد من مطابقتها لما هو مطلوب؟

- هل القيادات الإدارية ضمن مجلس المدينة لديها القدرة على التحكم بأي موجة غضب قد تحدث والعمل على حلها؟

وبناءً على المقابلات الشخصية جرى تحديد ظواهر مشكلة البحث في النقاط الآتية:  
- لا توجد إدارة متخصصة في إدارة الأزمات ضمن مجلس المدينة. إضافة إلى ضعف الاهتمام بامتلاك كوادر بشرية مدربة ومؤهلة للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها في حال التعرض لها.  
- تتمتع القيادات الإدارية ضمن مجلس المدينة بالكفاءات والخبرات، إلا أنها لا تتمتع بالمرونة الكافية التي تسمح لها بالتكيف مع المواقف التي تتعرض لها.  
- هناك ضعف اهتمام بمتابعة مجريات الأمر بعد اتخاذ الاجراءات الوقائية لحل أية مشكلة يتعرض لها مجلس المدينة.

- ضعف اهتمام القيادات الإدارية ضمن مجلس المدينة في اتخاذ زمام المبادرة التي لها علاقة بالمقدرة على معرفة المشاكل والأزمات قبل وقوعها.  
وبناءً على الدراسة الاستطلاعية، وبالاعتماد على الدراسات السابقة، يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

- هل للخصائص القيادية دور في إدارة الأزمات ضمن مجلس المدينة؟
- وتتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:
  - هل للشجاعة دور في إدارة الأزمات ضمن مجلس المدينة؟
  - هل للمبادرة دور في إدارة الأزمات ضمن مجلس المدينة؟
  - هل لضبط النفس والنضج الانفعالي دور في إدارة الأزمات ضمن مجلس المدينة؟
  - هل للمرونة وسعة الأفق دور في إدارة الأزمات ضمن مجلس المدينة؟
  - هل للقدرة على التصرف في المواقف الحاسمة دور في إدارة الأزمات ضمن مجلس المدينة؟

### فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:  
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشجاعة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.  
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.  
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضبط النفس والنضج الانفعالي وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة وسعة الأفق وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.  
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.

### أهمية البحث

من الناحية النظرية: تتبع أهمية هذا البحث من خلال دراسة الدور الفعال الذي يمكن أن تقدمه الخصائص القيادية في إدارة الأزمات، وانعكاس ذلك على قدرة مجلس المدينة على إدارة الأزمات من خلال الاعتماد على قادة يتمتعون بالشجاعة والمرونة والسرعة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب والقدرة على التصرف في المواقف الحاسمة. ومن الناحية العملية: توجيه اهتمام المنظمة محل الدراسة للاهتمام المتزايد بموضوع الخصائص القيادية المتمثلة بالآتي: (الشجاعة، المبادرة، ضبط النفس والنضج الانفعالي، المرونة وسعة الأفق، القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة)، وإدارة الأزمات في مجلس المدينة.

### أهداف البحث

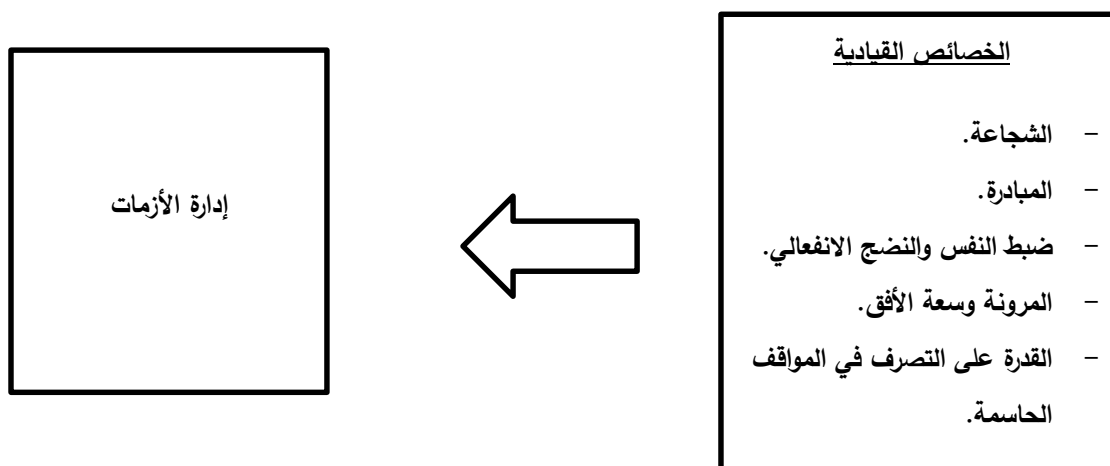
يتمثل الهدف الرئيس للبحث في بيان دور الخصائص القيادية المتمثلة بالشجاعة، المبادرة، ضبط النفس والنضج الانفعالي، المرونة وسعة الأفق، القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة، وإدارة الأزمات في مجلس المدينة.

### متغيرات البحث

المتغير المستقل: الخصائص القيادية (الشجاعة، المبادرة، ضبط النفس والنضج الانفعالي، المرونة وسعة الأفق، القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة).

المتغير التابع: إدارة الأزمات.

ويمكن تمثيل متغيرات البحث كما هو موضح في الشكل (1) الذي يمثل نموذج البحث.



الشكل (1) نموذج البحث المصدر: من إعداد الباحثة

### منهج البحث وأدوات جمع البيانات

#### تصميم البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، واستُخدم أسلوب المسح للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

## أدوات جمع البيانات

تمثلت أدوات جمع البيانات بالاستبانة والمقابلات الشخصية كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات الشخصية مع مدير الشؤون المالية، رئيس شعبة دراسة رخص البناء، رئيس شعبة دراسة المخالفات، رئيس دائرة التنظيم العمراني، رئيس شعبة أمانة الخارطة، رئيس شعبة التخطيط، رئيس شعبة التحقق.

وقامت الباحثة بتصميم الاستبيان عن الخصائص القيادية وإدارة الأزمات التنظيمية، وقد قسم إلى قسمين: القسم الأول بطاقة تعريف بالمستقصي منه (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، القسم الثاني وقسم إلى قسمين: القسم الأول الخصائص القيادية ويتضمن 20 عبارة، والقسم الثاني إدارة الأزمات ويتكون من 11 عبارة، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي.

وُزعت الاستبانة على المديرين ورؤساء الشعب في مجلس مدينة اللاذقية، واستُخدمت طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس ويعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة، ويعد مقبولاً إذا زادت قيمته عن 0.60 (غدير، 2012، ص 235) حيث جرى حساب معامل ألفا كرونباخ لكل الاستبانة.

### جدول (1) ألفا كرونباخ

المتغيرات	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
المتغير المستقل: الخصائص القيادية	.830	20
المتغير التابع إدارة الأزمات	.874	11
لكامل الاستبانة	.877	31

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

يظهر من الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الخصائص القيادية تساوي (0.830)، وللمتغير التابع إدارة الأزمات تساوي (0.874)، وبالنسبة إلى كامل الاستبانة تساوي (0.877)، وهي أكبر من (0.6) وهذا يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة؛ ولا داعٍ لحذف أي من العبارات.

## مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع المديرين ورؤساء الشعب ضمن مجلس مدينة اللاذقية، والذي يتضمن 8 مديريات هي: (مديرية الشؤون الإدارية والقانونية، مديرية الشؤون المالية، مديرية الشؤون الفنية، مديرية المهن والشؤون الصحية، مديرية الآليات والمركبات، مديرية الخدمات والصيانة، مديرية النظافة)؛ حيث بلغ عددهم 63 مديراً ورئيس شعبة، وُزعت عليهم 63 استمارة، استرجع منها 52 استمارة بواقع نسبة إجابة بلغت 83%، خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

الإحصاءات الوصفية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب والتكرارات.

الاختبارات الإحصائية: اختبار معامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين.

القيمة المطلقة لمعامل الارتباط ويعبر عن قوة العلاقة بين متغيرين والتي تصنف كالاتي: (العلي، 2009، ص232)

شدة العلاقة	قيمة معامل الارتباط
قوية جداً	$R \geq 0.90$
قوية	$0.90 > R \geq 0.80$
جيدة	$0.80 > R \geq 0.70$
مقبولة	$0.70 > R \geq 0.60$
ضعيفة	$0.60 > R \geq 0.50$
ضعيفة جداً	$0.50 > R$

### حدود الدراسة

الحدود المكانية: مجلس مدينة اللاذقية.

الحدود الزمنية: من شهر آذار لغاية نهاية شهر آب للعام 2019.

### الخصائص القيادية وإدارة الأزمات

#### مفهوم الخصائص القيادية Leadership Characteristics

القيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري لأداء مهامه، وتمتلك القيادة المهارة في تميز نقاط القوة والضعف لدى المرؤوسين وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف. ( Choudhary, et al., 2013, P:434; ) ( Raišienė, 2014, P:180 )

إن القيادة الإدارية الناجحة يجب أن تتمتع بمجموعة من الخصائص التي يجب أن تتجلى في شخصية القائد الإداري الناجح، والتي تتمثل بالآتي:

**الشجاعة Courage:** يحتاج القادة إلى الشجاعة لمواجهة تحديات المجازفات الاحتراسية واتخاذ زمام المبادرة عموماً، وينبغي عليهم أيضاً أن يكونوا على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقهم، والقائد بحاجة إلى الشجاعة من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والسرعة المناسبة لمواصلة أي من المواقف الطارئة. (Hossain, 2015, P:19-20; Diržytė , et al., 2013, P:125)

**القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة Ability to Act in Critical Situations:** يتحلى القائد الناجح بقدر كبير من الثقة بنفسه وعلى نحو واقعي؛ فالقائد الواثق من نفسه من دون غرور أو مغالاة يكسب ثقة أعضاء الفريق مما يؤهله على القدرة على إدارة المنظمة بشكل صحيح. ( Diržytė , et al., 2013, P:126; ) (Ahmed& Bach, 2014, P:50)

**المبادرة Initiative:** يستجيب القادة الناجحون للوقائع والأحداث، فإنهم يصنعون خياراتهم وينفذون العمل الذي يفرضي إلى التغيير، هذا يعني أن زمام المبادرة أو العمل بأن يقوم المرء بالعمل تلقائياً ومن دون دعم أو تحفيز من الآخرين. (Hossain, 2015, P:20; Atkinson & Mackenzie, 2015, P:43)

**ضبط النفس والنضج الانفعالي Self-control and Emotional Maturity:** تسمح للقائد من التوازن والتوجه نحو الأداء المتميز في أي مجال، وما يميز هؤلاء القادة بالإنتاجية العالية والكفاءة في أي عمل يقومون به،



ويمكن تشجيع الذات من خلال تحمل مسؤولية أكبر وقدرة أكبر على التركيز والانتباه للمهمة المطروحة واندفاع أقل وتحكم أكبر بالذات. (Hossain, 2015, P:20; Nikić, *et al.*, 2017, P:99)

**المرونة وسعة الأفق Flexibility and Wide Horizons:** القائد هو الشخص الذي يسهل عملية التغيير، ومن هنا يتعين على القائد ان يكون مرناً ويحسن التكيف لكي يواكب التغيير، فالذين يتصفون بهذه الخاصية قادرون على حسن التصرف بما يتلاءم مع مطالب كل موقف على حدة. (Hossain, 2015, P:20; Nyukorong & Quisenberry, 2016, P:71-74)

### مفهوم إدارة الأزمات Crisis Management

الأزمة هي موقف مفاجئ بأحداث متسارعة يهدد الكيان الإداري وغير متوقع الأهداف، يؤدي إلى فقدان عنصر الثقة في الكيان الإداري الذي حدثت فيه. يتضمن مفهوم الأزمة العديد من الأبعاد وهي البعد الاجتماعي، بعد المصالح والأهداف الحالية والمستقبلية، بعد الوقت. (Yuan, 2015, P:16; Khalili, *et al.*, 2015, P:8)

وتعرف إدارة الأزمات بأنها: قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وبكفاءة وفعالية بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها. (Jordan, *et al.*, 2016, P:159-161; Celik, *et al.*, 2016, P:186; Al Armouti, 2017, P: 4)

### النتائج والمناقشة

#### توصيف المتغيرات الديموغرافية

جدول (2) توزيع العينة من حيث الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	49	94.2	94.2	94.2
	انثى	3	5.8	5.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

جدول (3) توزيع العينة من حيث العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-34	8	15.4	15.4	15.4
	35-39	15	28.8	28.8	44.2
	40-44	9	17.3	17.3	61.5
	45-54	20	38.5	38.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

جدول(4) توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني معهد	3	5.8	5.8	5.8
	جامعية اجازة	28	53.8	53.8	59.6
	عالي دبلوم	7	13.5	13.5	73.1

	ماجستير	9	17.3	17.3	90.4
	دكتوراه	5	9.6	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

جدول (5) توزيع العينة من حيث سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5-10	8	15.4	15.4	15.4
	سنوات 10-15	19	36.5	36.5	51.9
	فأكثر 15	25	48.1	48.1	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الخصائص القيادية والتي جرى تصنيفها ضمن خمس

خصائص وهي:

1- الشجاعة

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للشجاعة

Std. Deviation	Mean	N	العبارات
.480	4.35	52	1- تتحمل المسؤولية الكاملة عند إصدار الأوامر
.466	4.31	52	2- استخدام الصلاحيات الممنوحة لي بشكل كامل
.425	4.23	52	3- لدي الشجاعة بالاعتراف بمسؤوليتي الشخصية في حالة تقصيري بأداء واجباتي
.479	4.08	52	4- لدي القدرة على مواجهة المواقف الحرجة
.24	4.24	52	Total

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن العبارة الأولى تحتل المرتبة الأولى، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.35) والانحراف المعياري (0.840)، بينما احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.08) والانحراف المعياري (0.479)، أي أنه بالنسبة إلى متغير الشجاعة فإن المديرين يتحملون مسؤوليتهم الكاملة عند إصدار الأوامر، ويفسر ذلك أن مجلس المدينة ينفذ القرارات وليس يشرعها لذلك عندما تكون القرارات من الإدارة العليا فيتم تنفيذها ويحزم، ويستخدمون الصلاحيات الممنوحة لهم بشكل يخدم مجلس المدينة، لكن هناك مواقف تواجه المديرين ضمن المجلس تختلف باختلاف المديرية التي يرأسونها؛ وبالتالي هناك اختلاف في مدى قدرتهم على مواجهة تلك المواقف حسب المديرية التي يعملون ضمنها، بمعنى عندما يتطلب الأمر المسؤولية الشخصية عند اتخاذ أوامر لحل مشكلة داخل المديرية فهناك تفاوت بين المديرين في الموافقة على المبادرة واتخاذ القرار وبين الوقوف على الحياد.

2- المبادرة

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمبادرة

Std. Deviation	Mean	N	العبارات
.758	4.12	52	1- اعطي اهتماماً كبيراً بوضع الخطط المستقبلية
.605	3.71	52	2- تتنبأ بالمستقبل من خلال الاعتماد على البيانات الفعلية
.612	3.69	52	3- تحفزني نقص الإمكانيات المتاحة على اتخاذ القرارات المهمة
.598	4.27	52	4- تشجع الرؤوسين على تحقيق النجاح الذي يسعون إليه
.30	3.94	52	Total

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة الرابعة تحتل المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي (4.27) والانحراف المعياري (0.598)، بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.69) والانحراف المعياري (0.612)، أي أنه بالنسبة إلى متغير المبادرة نجد أن المديرين يشجعون الرؤوسين على تحقيق النجاح الذي يسعون إليه من خلال دعمهم وتحفيزهم على ذلك، ونجد أيضاً اهتمامهم بالتنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط المستقبلية للمديرية التي يعملون فيها، لكن نجد أنه في حال نقص الإمكانيات سواءً المادية أو البشرية أو كليهما معاً فهناك بعض المديرين يكون لديهم تخوف في اتخاذ أي قرار مهم وتحمل ما ينتج عن هذا القرار.

### 3- ضبط النفس والنضج الانفعالي

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لضبط النفس والنضج الانفعالي

Std. Deviation	Mean	N	العبارات
.479	4.08	52	1- لدي القدرة على إدارة المنظمة وتجاوز المواقف الصعبة
.871	3.29	52	2- لا تزعجني الأفكار التي تتعارض مع قناعاتي
.479	4.08	52	3- لدي القدرة على اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب
1.053	3.10	52	4- أشعر أن الظروف التي تواجهها المنظمة يمكن تجاوزها
.317	3.63	52	Total

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

من الجدول السابق يتضح أن الوسط الحسابي للعبارة الأولى والثالثة هو (4.08) والانحراف المعياري (0.479) وهما تحتلان المرتبة الأولى، في حين أن العبارة الرابعة تحتل المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.10) والانحراف المعياري (1.053)، أي أنه بالنسبة إلى متغير ضبط النفس والنضج الانفعالي نجد أن المديرين لديهم القدرة على تجاوز المصاعب واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب بدون أن يكون هناك توتر أو انفعال، وبالتالي إدارة المنظمة وتجاوز الصعوبات، لكن نجد أن هناك ظروفاً يواجهها مجلس المدينة من الصعب تجاوزها والتغلب عليها؛ فهي تحتاج إلى وقت طويل وجهد أكبر وإمكانيات في الغالب تكون غير متوفرة.

### 4- المرونة وسعة الأفق

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرونة وسعة الأفق

Std. Deviation	Mean	N	العبارات
.713	3.96	52	1- تقوم بمراجعة الخطط السابقة ومقارنة المستهدف بالمتحقق
1.019	3.98	52	2- تقوم بمراجعة القرارات المتخذة ومحاولة تصحيحها
.893	3.79	52	3- تقوم بتغيير البرامج والاجراءات في ضوء الظروف والمتغيرات
.561	4.19	52	4- لدي القدرة على التكيف مع المواقف الطارئة
.385	3.98	52	Total

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

نلاحظ من الجدول السابق أن العبارة الرابعة تحتل المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.19) والانحراف المعياري (0.561)، بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.79) والانحراف المعياري (0.893)، أي أنه بالنسبة إلى متغير المرونة وسعة الأفق نجد أن المديرين ضمن مجلس المدينة لديهم القدرة على التكيف مع المواقف الطارئة، لكن لديهم بعض الصعوبات في تغيير البرامج والاجراءات في ضوء الظروف والمتغيرات كونهم مجلس تنفيذي وليس تشريعي.

5- القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة

جدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرة على التصرف في المواقف الحاسمة

Std. Deviation	Mean	N	العبارات
.480	4.3	5	1- لدي القدرة على التوجه نحو الأداء العالي
.879	3.8	5	2- أشجع فرق العمل المدارة ذاتياً
.577	3.9	5	3- أعتمد على قدراتي ومهاراتي في التأثير على الآخرين
.583	4.1	5	4- أهتم بالعلاقات الداخلية والخارجية بدرجة كبيرة من أجل تحقيق أهداف المنظمة
.346	4.06	5	Total

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

يتضح من الجدول السابق أن العبارة الأولى تحتل المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.35) والانحراف المعياري (0.480)، بينما احتلت العبارة الثانية المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.83) والانحراف المعياري لها (0.879)، حيث يتبين أنه بالنسبة إلى متغير القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة فقد لوحظ أن هناك بعض المديرين لا يفضلون تشجيع فرق العمل المدارة ذاتياً لأن بعض الدوائر بحاجة إلى كوادر بشرية تكون مدربة ومن اختصاصات مختلفة وهذا لا يتوفر بشكل جيد ضمن مجلس المدينة.

ومن الجداول السابقة نجد أن خاصية الشجاعة تحتل المرتبة الأولى ضمن الخصائص القيادية حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.24) يليها خاصية القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.06)، وخاصية المرونة وسعة الأفق احتلت المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.98)، وخاصية المبادرة جاءت بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره (3.94)، وحلت بالمرتبة الأخيرة خاصية ضبط النفس والنضج الانفعالي بوسط حسابي قدره (3.63).

جدول يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع لإدارة الأزمات:  
جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الأزمات

Std. Deviation	Mean	N	العبارات
.646	3.88	52	1- أقوم بوضع الخطط والبرامج المناسبة الكفيلة بمعالجة الأزمة
.656	4.04	52	2- تقوم بعقد لقاءات واجتماعات دورية مع المرؤوسين لتوضيح كيفية التعامل مع الأزمة
.503	4.46	52	3- لديك الاهتمام بعامل الوقت والدقة في التعامل مع الأزمة
.466	4.31	52	4- تقومون بتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات لمواجهة الأزمة في حال وقوعها
.742	3.63	52	5- لديك قدرة وسرعة مناسبة في حشد وتحريك الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الأزمة
.560	4.00	52	6- أحدد المطلوب توفيره للمواقع التي تضررت بالأزمة وتقديم الدعم اللازم لاستعادة النشاط الاعتيادي
1.482	2.81	52	7- يخصص مجلس المدينة غرفة عمليات لإدارة الأزمة مجهزة بكل المستلزمات لمعالجة أسباب الأزمة والأضرار المترتبة على حدوثها
.889	3.62	52	8- تقومون بالاستعانة بالخبرات والمقدرات المتوفرة في المنظمات الأخرى لصنع الحلول المناسبة للأزمة
1.376	3.10	52	9- يستخلص مجلس المدينة العبر والدروس من الأزمات التي واجهتها للتعامل مع الأزمات المتشابهة في المستقبل بشكل سليم
.803	3.54	52	10- تقومون بتقييم دقيق وموضوعي للأزمة ومقارنتها بالأزمات المماثلة في مؤسسات مماثلة

687.	3.81	52	-11 تقومون بالتعامل بحكمة في ظل نقص المعلومات والاتصالات والخروج عن الوضع المألوف
369.	3.744	52	Total

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن العبارة الثالثة احتلت المرتبة الأولى وبلغ الوسط الحسابي لها (4.46) والانحراف المعياري لها (0.503)، والعبارة السابعة احتلت المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.81) والانحراف المعياري لها (1.482)، حيث يتضح أنه بالنسبة إلى متغير إدارة الأزمة التنظيمية فإننا نجد أن المديرين يهتمون بنحو كبير بعامل الوقت إضافة إلى توزيع المهام وتفويض الصلاحيات بالشكل الذي يخدم مجلس المدينة ويعالج الأزمة، وتبين أيضاً أنه لا يتم بشكل دائم تخصيص غرفة عمليات لإدارة الأزمة ضمن مجلس المدينة، إضافة إلى أنه هناك ضعف في قدرة وسرعة المديرين في حشد وتحريك الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الأزمة.

ونلاحظ من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لمتغير إدارة الأزمة التنظيمية بلغ (3.744) وبلغ الانحراف المعياري (0.369) وهو يدل على أن هناك اهتماماً من قبل مجلس المدينة على إدارة الأزمات والعمل على معالجتها من خلال الإمكانيات المتاحة لدى مجلس المدينة.

### اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشجاعة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.

لدراسة العلاقة بين الشجاعة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية. قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (12) معامل الارتباط بين الشجاعة وإدارة الأزمة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.468 <sup>a</sup>	.219	.204	5.62728

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط ( $R = 0.468$ ) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين الشجاعة وإدارة الأزمات، وقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.219$ ) أي أن حوالي 21.9% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة الأزمات) تفسرها الشجاعة. والجدول (13) يظهر تحليل التباين للعلاقة بين الشجاعة وإدارة الأزمات.

جدول (13) تحليل التباين للعلاقة بين الشجاعة وإدارة الأزمات.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	444.761	1	444.761	14.04	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1583.316	50	31.666	5	
	Total	2028.077	51			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

ومن الجدول السابق تظهر قيمة احتمال الدلالة تساوي (Sig= 0.000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على وجود ارتباط معنوي بين الشجاعة وإدارة الأزمات. بمعنى كلما تمتع المديرون العاملون في مجلس المدينة بدرجة أعلى من الشجاعة انعكس ذلك إيجاباً على قدرة مجلس المدينة على إدارة الأزمات لديها. وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشجاعة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.

**الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.**

لدراسة العلاقة بين المبادرة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية. قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (14) معامل الارتباط بين المبادرة وإدارة الأزمة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.027 <sup>a</sup>	.001	-.019-	6.36647

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط (R = 0.27) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين المبادرة وإدارة الأزمات، وقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.001$ ) أي أن حوالي 1 % من التغيرات في المتغير التابع (إدارة الأزمات) تفسرها المبادرة. والجدول (15) يظهر تحليل التباين للعلاقة بين المبادرة وإدارة الأزمات.

جدول (15) تحليل التباين للعلاقة بين المبادرة وإدارة الأزمات

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.478	1	1.478	.036	.849 <sup>b</sup>
	Residual	2026.599	50	40.532		
	Total	2028.077	51			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

ومن الجدول السابق تظهر قيمة احتمال الدلالة تساوي (Sig= 0.849) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على عدم وجود ارتباط معنوي بين المبادرة وإدارة الأزمات، وبالتالي نقبل فرضية العدم لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.

**الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضبط النفس والنضج الانفعالي وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.**

لدراسة العلاقة بين ضبط النفس والنضج الانفعالي وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية. قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (16) معامل الارتباط بين ضبط النفس والنضج الانفعالي وإدارة الأزمة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.576 <sup>a</sup>	.332	.319	5.20562
---	-------------------	------	------	---------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط ( $R = 0.576$ ) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين ضبط النفس والنضج الانفعالي وإدارة الأزمات، وقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.332$ ) أي أن حوالي 33.2% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة الأزمات) تفسرها ضبط النفس والنضج الانفعالي. والجدول (17) يظهر تحليل التباين للعلاقة بين ضبط النفس والنضج الانفعالي وإدارة الأزمات.

جدول (17) تحليل التباين للعلاقة بين ضبط النفس والنضج الانفعالي وإدارة الأزمات.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	673.155	1	673.155	24.841	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1354.922	50	27.098		
	Total	2028.077	51			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

ومن الجدول السابق تظهر قيمة احتمال الدلالة تساوي ( $Sig = 0.000$ ) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على وجود ارتباط معنوي بين ضبط النفس والنضج الانفعالي وإدارة الأزمات. بمعنى كلما تمتع المديرين العاملين في مجلس المدينة بدرجة أعلى من ضبط النفس والنضج الانفعالي انعكس ذلك إيجاباً على قدرة مجلس المدينة على إدارة الأزمات لديها. وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضبط النفس والنضج الانفعالي وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة وسعة الأفق وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.

لدراسة العلاقة بين المرونة وسعة الأفق وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية. قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (18) معامل الارتباط بين المرونة وسعة الأفق وإدارة الأزمة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.440 <sup>a</sup>	.194	.178	5.71789

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط ( $R = 0.440$ ) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين المرونة وسعة الأفق وإدارة الأزمات، وقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.194$ ) أي أن حوالي 19.4% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة الأزمات) تفسرها المرونة وسعة الأفق. والجدول (19) يظهر تحليل التباين للعلاقة بين المرونة وسعة الأفق وإدارة الأزمات.

جدول (19) تحليل التباين للعلاقة بين المرونة وسعة الأفق وإدارة الأزمات

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	393.366	1	393.366	12.032	.001 <sup>b</sup>
	Residual	1634.711	50	32.694		
	Total	2028.077	51			



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

ومن الجدول السابق تظهر قيمة احتمال الدلالة تساوي (Sig= 0.001) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على وجود ارتباط معنوي بين المرونة وسعة الأفق وإدارة الأزمات. بمعنى كلما تمتع المديرون العاملون في مجلس المدينة بدرجة أعلى من المرونة وسعة الأفق انعكس ذلك إيجاباً على قدرة مجلس المدينة على إدارة الأزمات لديها. وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة وسعة الأفق وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.

**الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.**

لدراسة العلاقة بين القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية. قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (20) معامل الارتباط بين القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة وإدارة الأزمة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.276 <sup>a</sup>	.076	.058	6.12066

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط ( $R = 0.276$ ) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة وإدارة الأزمات، وقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.076$ ) أي أن حوالي 7.6% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة الأزمات) تفسرها القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة. والجدول (21) يظهر تحليل التباين للعلاقة بين القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة وإدارة الأزمات.

جدول (21) تحليل التباين للعلاقة بين القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة وإدارة الأزمات

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	154.952	1	154.952	4.13	.047 <sup>b</sup>
	Residual	1873.125	50	37.462	6	
	Total	2028.077	51			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

ومن الجدول السابق تظهر قيمة احتمال الدلالة تساوي (Sig= 0.047) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على وجود ارتباط معنوي بين القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة وإدارة الأزمات. بمعنى كلما تمتع المديرون العاملون في مجلس المدينة بدرجة أعلى من القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة انعكس ذلك إيجاباً على قدرة مجلس المدينة على إدارة الأزمات لديها. وبالتالي ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.

**ولاختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.**

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (22) معامل الارتباط بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.376 <sup>a</sup>	.141	.124	5.90243

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط ( $R = 0.376$ ) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات، وقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.141$ ) أي أن حوالي 14.1% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة الأزمات) تفسرها الخصائص القيادية. والجدول (23) يظهر تحليل التباين للعلاقة بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات.

جدول (21) تحليل التباين للعلاقة بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	286.142	1	286.142	8.213	.006 <sup>b</sup>
	Residual	1741.935	50	34.839		
	Total	2028.077	51			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

ومن الجدول السابق تظهر قيمة احتمال الدلالة تساوي ( $Sig = 0.006$ ) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وهذا دليل على وجود ارتباط معنوي بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات. بمعنى كلما تمتع المديرون العاملون في مجلس المدينة بدرجة أعلى من الخصائص القيادية انعكس ذلك إيجاباً على قدرة مجلس المدينة على إدارة الأزمات لديها. وبالتالي ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات في مجلس مدينة اللاذقية.

## النتائج

- امتلاك القيادات الإدارية ضمن مجلس المدينة الشجاعة حيث احتلت هذه الخاصية المرتبة الأولى ضمن الخصائص القيادية التي يتمتع بها المديرون ضمن المديرية في مجلس المدينة.
- هناك علاقة ارتباط معنوي بين الخصائص القيادية المتمثلة ب: (الشجاعة، ضبط النفس والنضج الانفعالي، المرونة وسعة الأفق، القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة)، وإدارة الأزمات التنظيمية في مجلس المدينة.
- هناك اهتمام من قبل المديرية في مجلس المدينة بتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات لمواجهة الأزمة في حال وقوعها.
- هناك اهتمام من قبل المديرية في مجلس المدينة من الاستفادة من الخبرات والمقدرات المتوفرة في المنظمات الأخرى لصنع الحلول المناسبة للأزمة.
- هناك ضعف في قدرة المديرية وسرعتها في حشد وتحريك الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الأزمة.
- هناك ضعف اهتمام من المديرية في مجلس المدينة باستخلاص العبر والدروس من الأزمات التي واجهتها للتعامل مع الأزمات المتشابهة في المستقبل بشكل سليم.

- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة الأزمات ضمن مجلس المدينة.

## التوصيات

- توفير الموارد المادية والبشرية التي تساعد المديرية ضمن مجلس المدينة في أداء مهامها بالشكل الجيد، إضافة إلى الاهتمام بتشكيل غرف عمليات في كل مديرية من مديريات مجلس المدينة مسؤوليتها مراقبة الخطط والبرامج باستمرار من أجل الوقاية من الأزمة قبل وقوعها والتهيؤ لها مبكراً.
- الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية وإكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمات، إضافة إلى تبني السلوكيات المناسبة لإعادة بناء المديرية التي تتعرض للأزمات التنظيمية في مجلس المدينة.
- العمل على تعميم الدروس من الأزمات الماضية سواء كانت في المديرية نفسها أم في مديريات أخرى، والتعلم من الأخطاء والاستفادة من الدروس من أجل الإعداد السليم للأزمات المماثلة، وذلك من خلال عقد اجتماعات بشكل دوري.
- الاهتمام بتوفير الخصائص القيادية لدى القادة الإداريين في مجلس المدينة، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة الأزمات التنظيمية.
- العمل على معرفة وكشف العوامل والأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى ظهور الأزمات من أجل تجنبها في المستقبل.

## المراجع

- أبو رمان، سامي بشير. أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 12، العدد 3، 2016، 713-729.
- العلي، إبراهيم. مدخل إلى الإحصاء، اللانقوية، منشورات جامعة تشرين، سورية، 2009، 508
- غدير، باسم غدير. تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20. الطبعة الأولى، الجزء الثاني، وزارة الإعلام، دمشق، سورية، 2012.
- كنعان، سلسل صادق. دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في محافظة طرطوس". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سورية، 2015.
- ALSAMARAY, H. A. S. Impact of Leadership Styles on Crisis Management According to Module H. European Journal of Business and Management, Vol.6, No.2, 2014, 37-44.
- AHMED, A. & BACH, C. Major Traits/Qualities of Leadership. International Journal of Innovation and Scientific Research, Vol. 3, No. 1, 2014, 47-53.
- ATKINSON, P. & MACKENZIE, R. Without leadership there is no change. Management Services, Vol.59, No.2, 2015, PP:42-47.
- AL ARMOUTI, A. M. Effectiveness of Computerized Administrative Information System and its Impact on Crisis Management. International Journal of Advanced Research in Management (IJARM), Vol.8, No.2, 2017, PP: 1-17.
- CHOUDHARY, A. I.; AKHTAR, S. A. & ZAHEER, A. Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. Journal of Business Ethics, Vol.116, No.2, 2013, 433-440.
- CELIK, A.; AKGEMCI, T. & AKYAZI, T. E. A Comparison between the Styles of Transformational Leaders and Authentic Leaders in Crisis Management. International

*Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 2, 2016, PP: 183-196*

*DIRŽYTĖ, A.; PATAPAS, A. & SMALSKYS, V. What Personality Traits Make an Effective Leader?. International Journal of Arts and Commerce, Vol. 2, No. 10, 2013, PP: 125-131.*

*JORDAN, T. A.; UPRIGHT, P. & TICE-OWENS, K. Crisis Management in Nonprofit Organizations A Case Study of Crisis Communication and Planning. Journal of Nonprofit Education and Leadership, Vol. 6, No. 2, 2016, PP: 159–177.*

*HASAN, A.; RJOUR, H. The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management: A Study of Erbil, Iraq. International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. V, No.4, 2017, 107-121.*

*HOSSAIN, K. A. Leadership qualities for 21st century leaders. Pearl Journal of Management, Social Science and Humanities, Vol. 1, No.1, 2015, 18-29.*

*KHALILI, R.; RASHIDI, M. M.; MAHMOUDZADEH, A. & GHAZI, I. Crisis in Human Resources and its Management Strategies (Case study: one of the country's energy organizations). Journal of Educational Research & General Study (ICJERGS), Vol.1, No.1, 2015, PP: 6-13.*

*NIKIĆ, G.; STAMATOVIĆ, L. & SUĆESKA, A. Emotional Competencies and Personality Traits of Managers in Modern Agro Business. Economics of Agriculture, Vol.64, No.1, 2017, 97-111.*

*NYUKORONG, R. & QUISENBERRY, W. Character Traits Of Effective Executives: A Phenomenological Study Of Ceos In Ghana. European Scientific Journal, Vol.12, No.20, 2016, 69-90.*

*RAIŠIENĖ, A. G. Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives. Economics & Sociology, Vol. 7, No. 3, 2014, 179-193.*

*YUAN, C. Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. International Conference on Humanities and Social Science Research, 2015, PP:15-19.*