

أثر القيادة الإبداعية في إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر

الاستاذ الدكتور كامل محمد الحواجرة الدكتور سنيد صالح سنيد المري

المؤسسة العسكرية القطرية

جامعة مؤتة- كلية الاعمال

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة الإبداعية في إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات في المؤسسات العامة في دولة قطر، ممثلة بالمراكز الوظيفية (المديرون، ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت ٣٢٧ عنصراً، وزعت عليهم استبانة الدراسة واسترجع ما نسبته (٨٦,٠٥%) من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية منها: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والانحدار المتعدد ومعامل التضخم ومعامل التباين والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وأظهرت الدراسة: أن تصورات المبحوثين لمستوى الأبعاد التي تقيس القيادة الإبداعية قد جاء بدرجة متوسطة. وأن تصورات المبحوثين لمستوى الأبعاد التي تقيس متغير إستراتيجيات إدارة الأزمات قد جاء بدرجة متوسطة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في تطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، إستراتيجيات إدارة الأزمات، الذكاء الإستراتيجي، المؤسسات العامة، دولة قطر.

Abstract

The Impact of Innovative Leadership on Strategies of Crisis Management in Public Institutions in the State of Qatar

The study aims to demonstrate the impact of innovative leadership on the strategies of crisis management in public institutions in the State of Qatar. The descriptive analytical approach is adopted. The study population consists of leaders in public institutions in the State of Qatar represented by functional centers (managers, their deputies and their assistants, and department heads). A simple random sample of 327 members was drawn from the study population. A questionnaire was distributed to the members of the sample. About (86.05%) of the questionnaires were retrieved for statistical analysis. A number of statistical methods were used, including means, standard deviations, multiple regression, inflation coefficient, coefficient of variation, and factor exploratory and confirmatory analysis. The study shows that the respondents' perceptions of the level of dimensions that measure innovative leadership came to a moderate degree. The respondents' perceptions of the level of the dimensions that measure the variable of strategies for the stages of crisis management also had a moderate degree. The study also indicates the presence of a statistically significant impact of innovative leadership in developing strategies of crisis management.

Key words: Innovative Leadership, Strategies of Crisis Management, Public Institutions, the State of Qatar.

مقدمة:

ساهمت ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فيما يحدث من تطورات علمية وثقافية وتكنولوجية بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، الأمر الذي جعل المؤسسات على اختلاف أشكالها وتوجهاتها تسعى لمواكبة هذه التطورات، ومراجعة سياساتها وأهدافها وتقنياتها وأنشطتها المرتبطة بالإبداع والتغيير والتحسين المستمر لخدماتها ومنتجاتها، ولتحقيق ذلك فإنه يستوجب على المنظمات إعداد القادة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من القيام بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وبما يحقق أهداف المنظمة وغاياتها. يتضح من خلال رصد التطورات التي حدثت في الدول المتقدمة أن المنظمات استطاعت تجاوز كافة المعوقات التي كانت تواجهها من خلال تشجيع الممارسات الإبداعية وتطبيقها على أرض الواقع وتحديث أساليب وطرق العمل المختلفة، ويشار إلى أنه ليس من الصعب أن تعمل الدول العربية استنساخ التقنيات والأدوات وطرق العمل التي كانت سببا في تفوق الدول وتقدمها، على أن يتم تكييف هذه الطرق والأدوات بما يناسب البيئات العربية.

ويرى المتخصصون في مجال الإدارة والإدارة الإستراتيجية أن الإدارة الناجحة هي التي تسعى بشكل دائم إلى ابتكار الأدوات الإدارية الحديثة والتقنيات المختلفة التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الريادة والإبداع والتميز المؤسسي، وذلك من خلال العمل على إدارة كافة موارد المنظمة، وفي مختلف الظروف والأزمات، وبما يحقق للمنظمات البقاء والاستمرار وتحقيق النمو، وقد أشار بيتر داركر على ضرورة تعلم المديرين لكي يقوموا بإدارة المنظمة بطريقة إبداعية. وبما أن الأزمات ذات سمة متجددة ومتطورة فهي بحاجة إلى وجود قيادات إبداعية للتعامل معها، وذلك من خلال صياغة رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية للتعامل مع الأزمات حال حدوثها، إذ تعد الأكثر من الأزمات أحداث طارئة ومفاجئة ليس لها في كثير من الأحيان مقدمات، وبالتالي فإن الأمر يتطلب وجود قيادات إبداعية قادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الأوقات المناسبة، والإسكاف بزام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير فيها وتوجيهها على وفق مقتضى الحال. وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول المناسبة. ومن هنا فقد جاءت فكرة إجراء هذه الدراسة، وخصوصا فيما تشهده الأوضاع في المنطقة العربية عامة وفي منطقة الخليج العربي خاصة، وذلك للتعرف على أثر القيادة الإبداعية في تطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر.

مشكلة الدراسة وتساولاتها

تتعاظم التحديات في ظل وجود الأزمات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحالي نتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في بيئات أعمالها، وأصبحت تشكل عائقاً وتحدياً أمامها، وتحد من قدرتها للاستجابة للمتغيرات، لذا فالمؤسسات بحاجة إلى تفعيل، ونظرا لأهمية القيادة الإبداعية في الوصول إلى تطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر، وخصوصا في الوقت الذي شهدت فيه المؤسسات في دولة قطر عامة والمؤسسات الحكومية خاصة وقوعها تحت أزمة الحصار. لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في ضعف إستراتيجيات التعامل مع الأزمات التي واجهت المؤسسات العامة بدولة قطر، وعليه فقد برزت الحاجة بضرورة زيادة الاهتمام في تطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات التي تواجه القطاع العام في دولة قطر. وتحاول الدراسة الحالية أن تبرز مشكلة الدراسة من خلال إجابتها عن السؤال الرئيس: هل يوجد أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى المبحوثين في المؤسسات العامة في دولة قطر؟

٢. ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر؟

أهداف الدراسة

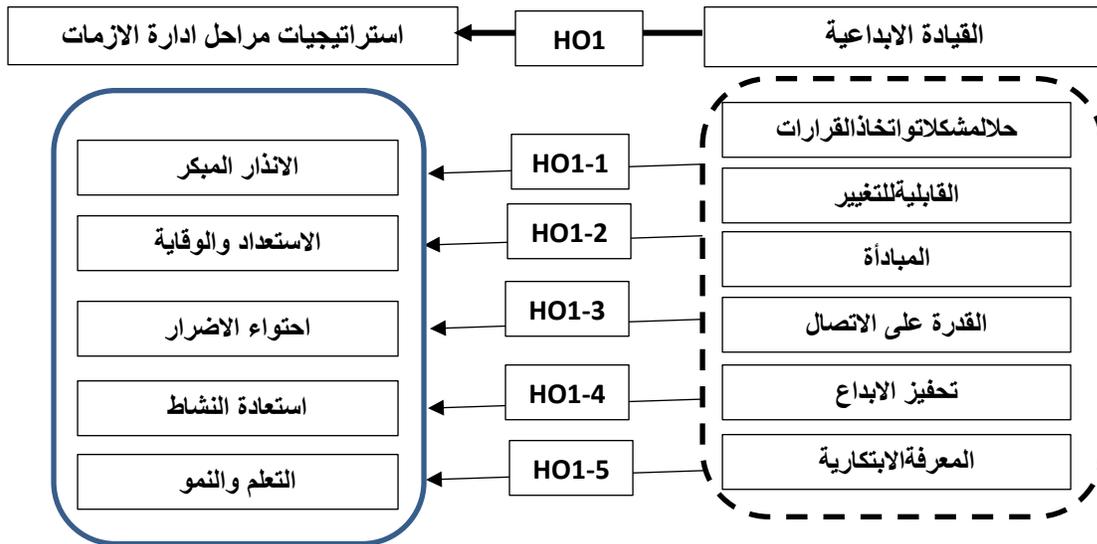
تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد أثر القيادة الإبداعية على تطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف مستوى القيادة الإبداعية لدى المبحوثين في المؤسسات العامة في دولة قطر .
٢. بيان مدى فاعلية إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر .
٣. تحديد أثر القيادة الإبداعية في إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر .
٤. تقديم توصيات من شأنها تعزيز إمكانية تطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر بالاعتماد على نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها بزيادة المعرفة حول القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، وقوة العلاقة بينهما، إضافة إلى أنها تسهم في توسيع دائرة المعرفة وتزويد المكتبة العربية بمعرفة جديدة في مجال القيادة الإبداعية وأثرها في تطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات، من هنا تتبع أهمية الدراسة بالتعرف على واقع القيادة الإبداعية في المؤسسات العامة في دولة قطر وأثرها على تطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات، وتقسم أهمية الدراسة إلى: أهمية علمية (نظرية) تتمثل في مناقشتها لموضوعين هامين هما: إدارة الأزمات والقيادة الإبداعية، وتزداد أهمية الدراسة كونها تثري البحوث العلمية في المكتبة العربية، وقواعد البحوث المحلية. وأهمية عملية (تطبيقية) تكمن في: إمكانية تقديم المساعدة للقادة في المؤسسات العامة في دولة قطر للتعرف على فاعلية القيادة الإبداعية في فن إدارة الأزمات، وتعريف القادة في المؤسسات العامة في دولة قطر على إستراتيجيات إدارة الأزمات وتطويرها والإلمام بالجوانب الإيجابية في التعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية لتقليل الضرر الناجم، وتطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر.

أنموذج الدراسة



شكل رقم (١-١) نموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسات

المتغير المستقل (Agodu,2019; Akiyoshi,2018; Dysart,2018; Zhang, Siribanpitak & Charoenkul, 2018)

المتغير التابع (Eliadis, 2019; Harcek, 2018)

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات البحثية التالية:

الفرضية الرئيسية **Ho1**: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتصورات المبحوثين للقيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (إستراتيجية الإنذار المبكر، إستراتيجية الاستعداد والوقاية، إستراتيجية احتواء الأضرار، إستراتيجية استعادة النشاط، إستراتيجية التعلم والنمو) في المؤسسات العامة في دولة قطر.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى **Ho1-1**: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية الإنذار المبكر في المؤسسات العامة في دولة قطر.

الفرضية الفرعية الثانية **Ho1-2**: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة الإبداعية ممثلة في إستراتيجية الاستعداد والوقاية في المؤسسات العامة في دولة قطر.

الفرضية الفرعية الثالثة **Ho1-3**: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية احتواء الأضرار في المؤسسات العامة في دولة قطر.

الفرضية الفرعية الرابعة **Ho1-4**: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية استعادة النشاط في المؤسسات العامة في دولة قطر.

الفرضية الفرعية الخامسة **Ho1-5**: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية التعلم والنمو في المؤسسات العامة في دولة قطر.

الإطار النظري

القيادة الإبداعية وماهيتها:

تتمثل القيادة بمفهومها العام بأنها تعبر عن التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل أن يصبح هذا التأثير فعالاً وذا قيمة، يجب أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في كافة جوانبها، وذلك لتتم ترجمة المعرفة التي تم اكتسابها وقد أشار (الصغير، ٢٠١٧) إلى القيادة الإبداعية بأنها القدرة على تغيير، أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المنظمة، من جهة أخرى هي قدرة القائد على أن يستخدم الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، وأن يطرح أفكاراً وحلولاً مبتكرة للمشكلات والقضايا التي يتناولها، تتصف بالجدة والجودة والجدوى. وقد تعرفها الباز (٢٠٢٠) بأنها المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، والذي يملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، أما عيد (٢٠٢٠) فنشير إليها بأنها "القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي في تطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم

مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة."ويضيف **كعواش** (٢٠١٦) في تعريفه للقيادة الإبداعية بأنها القيادة التي تركز على التأثير في الآخرين من خلال الإبداع، فهي الإدارة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم، وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء العملاء، وتطور وتميز المنظمة.

أهمية القيادة الإبداعية:

تعلم القيادة الإبداعية أدوارا ذات أهمية بالغة في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وللقيادة الإبداعية وظيفة إستراتيجية تتمثل حسب ما يراه **الزهراني** (٢٠١٣) بالخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أفراد مختلفون في العرق والسن والجنس، مع تباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة. وتضيف **(القحطاني، ٢٠١٢)** إن للقيادة الإبداعية أهمية تتجلى في قدرتها على تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة التطورات المتتابة والمتلاحقة في المنظمات المعاصرة، بالإضافة إلى قدرتها على استشراف المستقبل من خلال ما تمتلك من مهارات وقدرات إبداعية.

أبعاد القيادة الإبداعية

تناولت العديد من الدراسات القيادة الإبداعية، فقد أشارت دراسة **(حمدي، ٢٠١٨)** إلى وجود أثر للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الأردنية، كما تناولت دراسة **النشار** (٢٠١٨) أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية، والتي توصلت فيها إلى أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية كانت مرتفعة، وأن القيادة الإبداعية لها تأثير ذو دلالة إحصائية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية. أما دراسة **(السلطاني وعلوان وعلي، ٢٠١٧)**، التي توصلت إلى أن الإستراتيجيات في إدارة الأزمات تتوقف على نوع الأزمات وشدتها وخصائص القيادة المؤهلة لتجاوز الأزمات، وتمتلك القيادة الإبداعية مجموعة من الأبعاد الأساسية يظهر تأثيرها في سلوك القادة من هذه الأبعاد:

حل المشكلات واتخاذ القرارات: تعدّ الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات من أهم أبعاد القيادة الإبداعية، حيث إن القائد المبدع لديه القدرة على مواجهة موقف ينطوي على مشكلة أو مشكلات عدة تحتاج إلى حل أو إحداث تغيير، حيث أشار **القرشي** (٢٠١٥) إلى أن: الحساسية، تمثل القدرة على فهم ما يدور فعلاً في موقف معين وإدراكه، والقدرة على التشخيص، وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية، ومرونة التصرف، وهي القدرة على السلوك الفعّال وفقاً للمواقف

القابلية للتغيير: إن ظهور العديد من التغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه المنظمة، والتي تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع مواجهة تلك التحديات، ويتوصل إلى حلول ومقترحات مبتكرة إزاءها، وخاصة بعد تطبيق المنظمة بعض الاتجاهات الإدارية، التي أعطت المنظمة المزيد من التمكين والاستقلالية لتحقيق التجديد الذاتي لتمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية **(الجعافرة، ٢٠١٣؛ النشار، ٢٠١٨)**.

المبادرة: وتشير إلى القدرة على الإبداع والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يحفز العاملين ويشجعهم على المبادرات، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع علي روح المبادرة، والشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف وتظهر مبادرته في اتخاذ القرارات لإحداث التغييرات الهامة **(الكعبي، ٢٠١٤؛ Khan, Ismail, Hussain and Alghazali, 2020)**.

القدرة على الاتصال: يهدف الاتصال إلى تحديد الأفكار والمعلومات والتوجهات من خلال نظام اجتماعي، والطرق التي تتكون بها الآراء والاتجاهات والمعارف.

تحفيز الإبداع: وهي خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية، أو كما هو معروف ومتداول " التفكير خارج الصندوق، مما يسهم بشكل أو بآخر إلى الإبداع بكافة أنواعه أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة أو قضية معينة. وهذا يتطلب الإعداد الجيد من قبل الإدارة العليا في المنظمة (الزبيدي والمعموري، ٢٠١٥). وقد أكدت دراسة (مسلم، ٢٠١٥)، على أهمية الذكاء الإستراتيجي وأثره في ممارسات القيادة، والتي توصلت فيها إلى وجود أثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي وممارسات القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. أما دراسة (الزبيدي والمعموري، ٢٠١٥) فقد بينت أثر التركيز على محركات الإبداع في معالجة الأزمات، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين محركات الإبداع ومعالجة الأزمات. في حين أشارت دراسة (عمران، ٢٠١٥) إلى وجود أثر لممارسات الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي في قطاع الاتصالات، وخصوصا في تحقيق القدرة والمعرفة الإبداعية.

المعرفة الإبداعية: يمكن النظر إلى المعرفة من وجهة نظر (Ode & Ayavoo, 2020) (٢٠١٥) على أنها المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع، وفي الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت التي تحدده (واضح، ٢٠١٩). ومن خلال هرم المعرفة يمكن القول: إنها تساهم بشكل جيد في توضيح كيفية تشكيل منظومة المعرفة وبنائها، التي من المفترض أن تؤدي لاتخاذ قرارات رشيدة، خصوصا فيما يخص الإبداع أي أن المعارف يمكن أن تؤدي إلى خصوصية ذهنية، مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الإبداع وتوليد المعرفة. وقد أكدت دراسة (Kapucu and Ustun, 2018)، على تأثير الكفاءات القيادية في الفعالية المدركة في إدارة الأزمات، وأظهرت الدراسة أهمية الكفاءات القيادية الأساسية في فعالية قيادة الأزمات، في حين أشارت دراسة (Svejenova & Christiansen, 2018) على دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي، وتوصلت إلى وجود أثر لتطبيق مفهوم القيادة الإبداعية في التغيير الاجتماعي، وأنها تزيد من فهم القيادة الإبداعية في التغيير الاجتماعي باعتبارها محركا مميزا ومفتوحا للابتكار. كما عززت النتائج التي توصلت إليها دراسة (Akram, Chauhan, Ghosh & Singh, 2019) على أهمية القيادة الإبداعية في الابتكار في مكان العمل، وأن الإبداع لدى القادة يخضع لمؤثرات عدة من أهمها الدعم التقني في العمل ومستوى الإبداع لديهم، كما أن النمط القيادي له آثار إيجابية على الإبداع.

إستراتيجيات إدارة الأزمات

هناك عدد من الإستراتيجيات التي يمكن للباحثين تناولها على النحو التالي:

إستراتيجية الإنذار المبكر: عادة ما تحصل إشارات معينة لحصول أزمة ما بوقت مبكر، وهي أعراض تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات يكون احتمال حصول الأزمة. ولاختلاف الأزمات فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها ويذكر (حمدي، ٢٠١٨) أن المدراء في المنظمات المستهدفة للآزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرب حصول الأزمة، بينما تتوفر مهارات عالية في الشعور بهذه الإشارات لدى المدراء في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة (محمدين ونور الهدى، ٢٠١٥). وفي هذا الصدد أكدت دراسة (محمد، ٢٠١٧) على دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من حيث وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأهميته المرتفعة وأن هناك علاقة بين

التخطيط الإستراتيجي والإنذار بالأزمة قبل حدوثها .

إستراتيجية الاستعداد والوقاية: إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية لدى المنظمة ومعالجتها لوجود علاقة بين التنبؤ بالأزمة والاستعداد لها ومن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للإحداث لازمة نعتقد حصولها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً تماماً، حيث تتطلب هذه المرحلة الكثير من الإجراءات المهمة مثل تدريب العاملين، توفر الأجهزة اللازمة لمواجهة الأزمة وصيانة الأجهزة المستخدمة وتهيئة وسائل اتصالات فعالة (اللامي والعيساوي، ٢٠١٥). وقد أشار (Mahmood, 2019) إلى أن هناك أثراً للذكاء الإستراتيجي في مراحل إدارة الأزمات من حيث الاستعداد والوقاية كون الذكاء الإستراتيجي يمثل أحد أركان القيادة الإبداعية.

إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: تستعمل هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة والتي لا يتوفر عنها معلومات كافية، وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر في عدة اتجاهات، والتي يفيد العنف في التعامل معها، وذلك من خلال تحطيم جذورها والمصادر التي تنشأ منها تلك الأزمة ووقف التغذية وحصر العناصر المسببة لها (البغدادي، ٢٠١٤).

إستراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية على التركيز في قبول الوضع الراهن للأزمة، وبذل الجهد في عدم تطورها والتقليل من الأثر فيها، وعدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الإستراتيجية في قضايا الرأي العام، يجب هنا الاستماع للأزمة وتقديم بعض التنازلات والتفاوض المباشر لحل الأزمة (الزبيدي والمعموري، ٢٠١٥).

منهجية الدراسة: تعدّ الدراسة الحالية دراسة سببية تقوم على المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة في دولة قطر ممثلة بالمركز الوظيفية (المديرون ورؤساء الأقسام) في المؤسسات العامة في دولة قطر .

عينة الدراسة: اعتمد الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٨٠) عنصراً، بالاعتماد على تحليل عينة استطلاعية عشوائية من (٣٠) مبحوثاً، وتم تحديد متوسط الانحراف المعياري لمستوى تأهيلهم العلمي البالغ، وذلك حسب معادلة احتساب العينة على النحو الآتي:

$$N = \frac{Z^2 s^2}{e^2}$$

حيث تشير e: الخطأ المسموح به، S: الانحراف المعياري للعينة، N: حجم العينة المطلوب

$$\text{حجم العينة المطلوب } N = \frac{(1,645)^2 \times (0,092)^2}{(0,05)^2}$$

= ٣٨٠ مبحوثاً.

وتم توزيع (٣٨٠) استبانة على عينة الدراسة من خلال وحدة التحليل والمعاينة، استرد منها (٣٢٧) استبانة بنسبة بلغت (٨٦,٠٥%) من الموزع. وتبين وجود (٥٣) استبانة غير صالحة للتحليل من إجمالي الاستبانات الموزعة نتيجة عدم اكتمال التعبئة أو خطأ ونقص في التعبئة، حيث بلغت نسبة الاستبانات غير الصالحة للتحليل (١٣,٩٥%) من إجمالي الموزع.

أداة الحصول على البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى مصدرين أساسيين لجمع المعلومات: المصادر الثانوية: والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. المصادر الأولية: قام الباحثان بتطوير أداة رئيسة للدراسة (الاستبانة)، شملت عدداً من الفقرات، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي، حيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.25 وتضمنت الاستبانة جزئين: الجزء الأول: القيادة الإبداعية وشملت: حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية. وتضمنت (٣٢) فقرة.

جدول (١) أبعاد القيادة الإبداعية

أبعاد القيادة الإبداعية	حل المشكلات	القابلية للتغيير	المبادأة	القدرة على الاتصال	تحفيز الإبداع	المعرفة الابتكارية
عدد الفقرات	٦	٥	٦	٥	٥	٥
ترتيب الفقرات	٦ - ١	١١ - ٧	١٧ - ١٢	٢٢ - ١٨	٢٧ - ٢٣	٣٢ - ٢٨

الجزء الثاني: إستراتيجيات إدارة الأزمات: إستراتيجية الإنذار المبكر، إستراتيجية الاستعداد والوقاية، إستراتيجية احتواء الأضرار، إستراتيجية استعادة النشاط، إستراتيجية التعلم والنمو وبعده فقرات بلغ (٢٧).

جدول (٢) إستراتيجيات إدارة الأزمات

إستراتيجيات إدارة الأزمات	الإنذار المبكر	الاستعداد والوقاية	احتواء الأضرار	استعادة النشاط	التعلم والنمو
عدد الفقرات	٧	٥	٥	٥	٥
ترتيب الفقرات	٣٩ - ٣٣	٤٤ - ٤٠	٤٩ - ٤٥	٥٤ - ٥٠	٥٩ - ٥٥

ثبات استبانة الدراسة وصدقها

تم التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس ما أعدت له، وأن فقراتها واضحة ومفهومة لجميع المبحوثين وذلك من خلال قياس:

ثبات الاستبانة

تم إجراء اختبار معامل الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach، حيث يجب ألا تقل قيمة الاختبار الأدنى عن (٦٠%) . ويوضح الجدول (٣-٥) نتائج تحليل اختبار معامل Alpha Cronbach لكل متغير بأبعاد في الاستبانة .

الجدول (٣) معامل ثبات الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
	القيادة الإبداعية	٢٠	0.860
١	حل المشكلات واتخاذ القرارات	٦	٠,٨٢٧
٢	القابلية للتغيير	٥	٠,٧٩٨
٣	المبادأة	٦	٠,٨٤٣
٤	القدرة على الاتصال	٥	٠,٨٧٧
٥	تحفيز الإبداع	٥	٠,٨١٩
٦	المعرفة الابتكارية	٥	٠,٨٨٧
	إستراتيجيات إدارة الأزمات	٢٧	٠,٨٩٥
١	إستراتيجية الإنذار المبكر	٧	٠,٧٧٨
٢	إستراتيجية الاستعداد والوقاية	٥	٠,٧٥٩
٣	إستراتيجية احتواء الأضرار	٥	٠,٧٤٩

0.738	٥	إستراتيجية استعادة النشاط	٤
٠,٨٣٣	٥	إستراتيجية التعلم والنمو	٥

يوضح الجدول (٣) قيم الثبات للمتغيرات الرئيسية وأبعادها، حيث تراوحت بين (٠,٨٦٠) للقيادة الإبداعية كحد أدنى، و(٠,٨٩٥) لإستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها كحد أعلى. وتدل معاملات اختبار كرونباخ ألفا Alpha Cronbach على ثبات استبانة الدراسة وقدرتها على تحقيق ما صممت من أجله، حيث كانت جميع قيم الاختبار أعلى من (٠,٧٠) (Sekaran and Bougie, 2016).

صدق الاستبانة

تم استخدام اختبارات صلاحية المحتوى والبناء وعلى النحو التالي:

صدق المحتوى (البنائي)

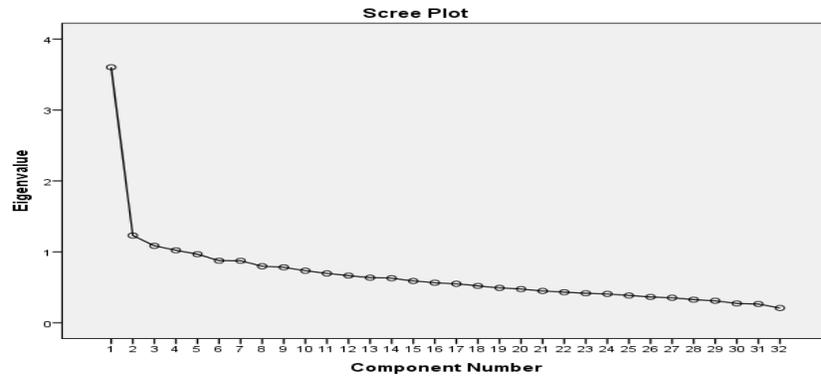
تم استخدام تحليل Principal Component Factor Analysis و Kaiser Meyer Olkin (KMO) لتأكيد صلاحية الصدق البنائي، حيث تم استخدام تحليل Principal Component Factor Analysis لفحص التفسير والتوافق. ويعتبر عامل التحميل الذي يتجاوز ٠,٥٠ جيداً، ومقبولاً إذا تجاوز ٠,٤٠ (Hair et al., 2014; Hair et al., 2012). بينما يستخدم Kaiser Meyer Olkin (KMO) لقياس مدى كفاية أخذ العينات والارتباطات المتبادلة والانسجام، وتتراوح قيم اختبار KMO بين (٠,٨ - ١) إلى أن أخذ العينات المرتفع بأنه مناسب ومقبول إذا تجاوز (٠,٦). يتم استخدام اختبار Bartlett's of Sphericity لتحديد الملاءمة، حيث تعتبر ٠,٠٥ فأقل عند ٩٥٪ قيمة ذات ثقة كبيرة، والتي يشار إليها بملاءمتها لتحليل العوامل المفيدة، أما قوة تفسير فيعتبر عنها بنسبة التباين (Sekaran, 2016). كما يجب أن يكون تشبع العوامل معنويًا ودالًا إحصائيًا، وذلك بالاستناد إلى حجم العينة، وبما أن حجم العينة (٣٢٧) فإن التشبع يكون معنويًا ودالًا إحصائيًا، إذا بلغت القيمة المطلقة للتشبع أكبر أو تساوي (٠,٤٠). وكانت نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة حسب التحليل العاملي الاستكشافي على النحو التالي: أشار الجدول رقم (٤) إلى نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد متغير القيادة الإبداعية، وكانت على النحو التالي:

جدول (٤) التحليل العاملي لمقياس أبعاد القيادة الإبداعية

الأبعاد	الفقرة	تشبعات العوامل	الجزء الكامن بعد التدوير	النسبة المئوية للتباين المفسر	KOM	Chi ²	Sig. Bartlett (BTS)
حل المشكلات واتخاذ القرارات	Q1	0.601					
	Q2	٠,٥٢٠					
	Q3	٠,٨٣٣	١,٦٤٧	٥٧,٧٥٥	٠,٦٠٨	٩٨,٠٣٦	٠,٠٠
	Q4	٠,٨١٦					
	Q5	٠,٧٥٩					
	Q6	٠,٧١٦					
	Q7	٠,٨٨٠					
	Q8	٠,٧٨٨					
القابلية للتغيير	Q9	0.803	١,٦٠٤	٥٤,٣٠٨	٠,٦١٠	٨٢,٠٧٨	٠,٠٠
	Q10	٠,٨٢٠					
	Q11	٠,٦١٤					
	Q12	٠,٨٠٢					
	Q13	٠,٦٨٤					
المبادأة	Q14	٠,٦٨٥	١,٤٤٧	٥٤,٩٥١	٠,٦٥٥	٦٣,٢١٩	٠,٠٠
	Q15	٠,٧٥٠					
	Q16	٠,٧٥٠					
	Q1٧	٠,٧١٣					

الفقرة	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
القدرة على الاتصال	٠,٦٥٧	٠,٥٩٧	٠,٥٠٨	٠,٦٧٧	٠,٧٢١	٠,٦٩٤	٠,٧٧٢	٠,٧٠٠	٠,٦٦٦	٠,٧١٢	0.662	٠,٦٢٥	٠,٦٠٨	٠,٦٩٢	٠,٧٣٠
	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠	١,٧٩٠
	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩	٠,٦٤٩
	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨	٥٧,٧٥٨
	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١	١٢٩,٤١١
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
تحفيز الإبداع	٠,٦٥٧	٠,٥٩٧	٠,٥٠٨	٠,٦٧٧	٠,٧٢١	٠,٦٩٤	٠,٧٧٢	٠,٧٠٠	٠,٦٦٦	٠,٧١٢	0.662	٠,٦٢٥	٠,٦٠٨	٠,٦٩٢	٠,٧٣٠
	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠	١,٥٤٠
	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١	٠,٦٢١
	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨	٥٧,٤٣٨
	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨	٥٧,٤٨٨
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
المعرفة الابتكارية	٠,٦٥٧	٠,٥٩٧	٠,٥٠٨	٠,٦٧٧	٠,٧٢١	٠,٦٩٤	٠,٧٧٢	٠,٧٠٠	٠,٦٦٦	٠,٧١٢	0.662	٠,٦٢٥	٠,٦٠٨	٠,٦٩٢	٠,٧٣٠
	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦	١,٨١٦
	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٦٨٢
	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦	٣٦,٣٢٦
	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤	١١٩,٦٩٤
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) حساب وسط التباين المفسر (AVE) لكل بعد من متغير الدراسة والمتعلق بالقيادة الإبداعية، حيث تبين أن معاملات التشعب للفقرات على أبعادها كانت أعلى من القيمة (٤٠,٠) لجميع فقرات أبعاد القيادة الإبداعية، كما أن وسط التباين كان أعلى من (٥٠,٠) لجميع الأبعاد، ويبين الشكل رقم (١) شكل التمثيل البياني المتعلق بالعامل المستخلص لمتغير القيادة الإبداعية، كما أن درجة معنوية اختبار Bartlett تساوي (0.000) وهي أقل من (٠,٠٥).



شكل رقم (١) العامل المستخلص لبعء القيادة الإبداعية

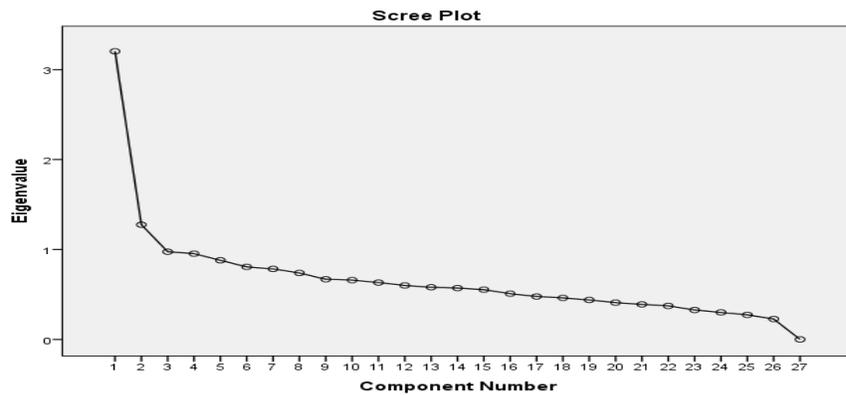
أشار الجدول رقم (٥) إلى نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات على النحو التالي:

جدول (٥) التحليل العاملي لمقياس إستراتيجيات إدارة الأزمات

الأبعاد	الفقرة	تشبعات العوامل	الجذر الكامن بعد التدوير	النسبة المئوية للتباين المفسر	KOM	Chi ²	Sig. Bartlett (BTS)
إستراتيجية الإنذار المبكر	Q33	٠,٧٤٢	١,٦٤٧	٥٦,٩٥٦	٠,٨٠٩	١٣٧,٧٤١	٠,٠٠٠
	Q34	٠,٦٨٥					
	Q35	٠,٧٥٠					
	Q36	٠,٧٥٠					
	Q37	٠,٧١٣					
	Q38	٠,٦٥٧					
	Q39	٠,٥٩٧					
	Q40	٠,٥٣٠					
٤	٦	٣	١,٦٩٦	٧١,٥٤٦	٠,٦٣٢	١٢٠,٦١	٠,٠٠٠

						٠,٥٠٨	Q41	
						٠,٦٧٧	Q42	
						٠,٦٩٤	Q43	
						٠,٧٧٢	Q44	
						٠,٧٠٠	Q45	
						٠,٦٦٦	Q46	
٠,٠٠	٣٨,٠٧١	٠,٦٩٣	٥٨,٨٠٩	١,٤٢٥	٠,٧١٢	٠,٦٦٠	Q47	إستراتيجية احتواء الأضرار
						٠,٦٢٥	Q48	
						٠,٦٠٨	Q49	
						٠,٦٩٢	Q50	
٠,٠٠	٨٢,٤٩٨	٠,٦٤٠	٥٣,١٢٤	١,٦٥٦	٠,٧٣٠	٠,٧٤٢	Q51	إستراتيجية استعادة النشاط
						٠,٦٠١	Q52	
						٠,٥٢٠	Q53	
						٠,٦٥٥	Q54	
٠,٠٠	٥٩,٥٩٢	٠,٦٢١	٥٢,٦٨٧	١,٥٨١	٠,٧٠٧	٠,٧٥٩	Q55	إستراتيجية التعلم والنمو
						٠,٧١٦	Q56	
							Q57	
							Q58	
							Q59	

يتضح من الجدول رقم (٥) حساب وسط التباين المفسر (AVE) لكل بعد من متغير الدراسة المتعلق بإستراتيجية إدارة الأزمات باستخدام برمجية (SPSS)، حيث تبين أن معاملات التشعب لفقرات إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها كانت أعلى من القيمة (٤٠,٠) لجميع فقرات أبعاد المتغير، كما أن وسط التباين كان أعلى من (٥٠,٠) لجميع الأبعاد ويبين الشكل رقم (٣-٢) شكل التمثيل البياني المتعلق بالعامل المستخلص لمتغير القيادة الإبداعية، كما أن درجة معنوية اختبار Bartlett تساوي (0.000) وهي أقل من (٠,٠٥).



شكل رقم (٢) العامل المستخلص لمتغير إستراتيجيات إدارة الأزمات

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

لجأ الباحثان إلى تحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "t"، كما هو موضح بالجدول (٦).

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية في المؤسسات العامة في دولة قطر ؟

جدول (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t للقيادة الإبداعية وأبعادها

ت	القيادة الإبداعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٦ - ١	حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.62	0.87	17.05	٢	متوسطة
١١ - ٧	القابلية للتغيير	٣,٦٤	٠,٦٩	14.77	١	متوسطة
١٦ - ١٢	المبادأة	3.55	0.96	14.14	٣	متوسطة
٢٢ - ١٧	القدرة على الاتصال	3.49	0.84	15.11	٥	متوسطة
٢٧ - ٢٣	تحفيز الإبداع	٣,٣٢	٠,٧٧	١٣,٩٨	٦	متوسطة
٣٢ - ٢٨	المعرفة الابتكارية	3.53	0.63	19.26	٤	متوسطة
الوسط الحسابي العام لأبعاد القيادة الإبداعية		٣,٥٣			متوسطة	

يظهر الجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي العام للقيادة الإبداعية بلغ (٣,٥٣)، وهذا يعني أن القيادة الإبداعية قد حازت على وسط حسابي عام بتقدير متوسط. وتحليل أبعاد القيادة الإبداعية بشكل عام فقد جاء بعد القابلية للتغيير على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٣,٦٤)، تلاه بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بوسط حسابي (٣,٦٢)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تحفيز الإبداع بوسط حسابي (٣,٣٢).

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر ؟

الجدول رقم (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإستراتيجيات إدارة الأزمات

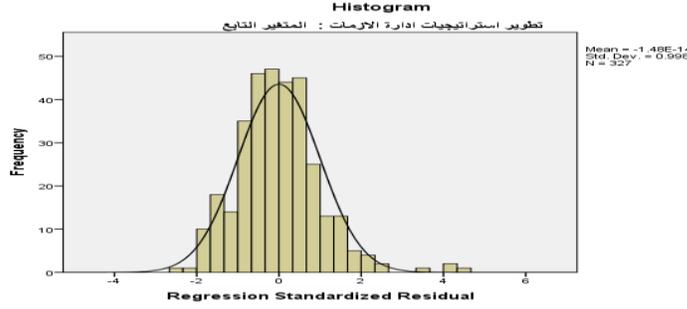
ت	إستراتيجيات إدارة الأزمات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٣٩ - ٣٣	الإنذار المبكر	3.25	0.93	14.76	٥	متوسطة
٤٤ - ٤٠	الاستعداد والوقاية	3.47	0.84	15.92	٤	متوسطة
٤٩ - ٤٥	احتواء الأضرار	3.79	0.46	15.58	١	مرتفعة
٥٤ - ٥٠	استعادة النشاط	3.67	0.82	13.31	٢	مرتفعة
٥٩ - ٥٥	التعلم والنمو	3.54	0.43	14.68	٣	متوسطة
الوسط الحسابي العام لإستراتيجيات إدارة الأزمات		3.54			متوسطة	

بالنظر إلى الجدول رقم (٧) المتعلق بالأوساط الحسابية لإستراتيجيات إدارة الأزمات، حيث يلاحظ أن الوسط الحسابي بلغ (٣,٥٤)، وبأهمية نسبية متوسطة، وقد جاءت إستراتيجية احتواء الأضرار في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٧٩) وبأهمية مرتفعة، في حين حلت إستراتيجية استعادة الإنذار المبكر في المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها، وبلغ الوسط الحسابي (٣,٢٥)، وبأهمية نسبية متوسطة.

اختبار الفرضيات:

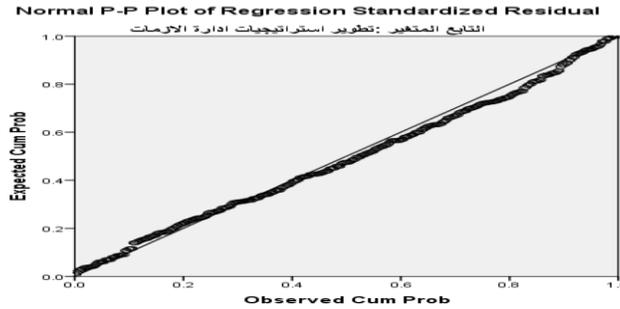
بعد التحقق من الصدق والموثوقية، تم استخدام التوزيع الطبيعي Normality، واختبار الخطية Linearity Test واستقلالية الأخطاء independence of errors، واختبار Multicollinearity وذلك لتطبيق اختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة (Sekaran, 2016).

١ . اختبار التوزيع الطبيعي Normality



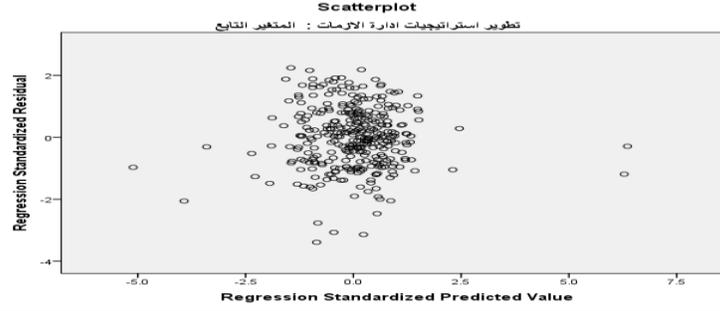
شكل (٣) اختبار التوزيع الطبيعي Normality

٢. اختبار الخطية **Linearity Test**: يوضح الشكل (٣) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. تم استخدام خطية العلاقة كافتراض في الانحدارات المتعددة للإشارة إلى الدرجة التي يرتبط بها التغيير في المتغير التابع نتيجة أثر المتغير المستقل (Hair et al., 2010; Tabachnick and Fidell, 2014). نظراً لأن نماذج الانحدار المتعددة تستند للعلاقات الخطية متعددة المتغيرات، لذا فإن افتراض الخطية ضروري حسب رأي المستقل (Hair et al., 2010; Tabachnick and Fidell, 2014) scatter plots or linearity residual plot في برمجية SPSS 25 (Hair et al., 2010; Pallant, 2013). أظهر إلى شكل (٤) والذي يشير إلى وجود خط مستقيم تقريباً وليس منحني. هذا يعني أن القيم المتبقية لها علاقة خط مستقيم مع القيم المتوقعة للمتغير التابع (إدارة الأزمات). ومن ثم كان هناك علاقة خطية للعلاقة بين المتغير التابع لإستراتيجيات إدارة الأزمات والمتغير المستقل القيادة الإبداعية من كل من المخططات المبعثرة. وبهذا استوفت البيانات بهذه الوسيلة الافتراض الخطي للانحدارات المتعددة. انظر شكل (٣؛ ٤).



شكل (٣) اختبار الخطية بين المتغير المستقل والتابع

٣. استقلالية الأخطاء **Independence of Errors**: يوضح الشكل (٣-٤) مخطط التشنت للأخطاء حول المتوسط؛ من خلال استخدام Durbin-Watson لضمان استقلالية الأخطاء.



شكل (٤) اختبار استقلالية الأخطاء Independence of Errors

٤ . اختبار Multicollinearity

تم استخدام طريق اختبار العلاقة الخطية المتعددة في هذه الدراسة (Hair et al., 2016). وتم فحص عامل تضخم التباين المسموح به (VIF) لتحديد مشكلة العلاقة الخطية المتعددة. تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء واختبار Durbin-Watson من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥) وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع بين (±١) (Sekaran, 2016)، واختبار التفلطح من خلال اختبار Kurtosis والجدول رقم (٤-١٩) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (٨) اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء والتفلطح و Durbin-Watson

Durbin-Watson	Kurtosis	الالتواء Skewness	إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة		أبعاد المتغيرات
			التباين المسموح Tolerance	معامل التباين VIF	
	-0.390	-0.468	0.388	2.580	حل المشكلات واتخاذ القرارات
	-0.544	-0.446	0.420	2.384	القابلية للتغيير
	-0.435	-0.429	0.563	1.777	المبادأة
	-0.499	-0.438	0.685	1.460	القدرة على الاتصال
	-0.733	0.989	0.599	1.670	تحفيز الإبداع
2.012	-0.430	0.020	0.531	1.884	المعرفة الابتكارية
	-0.017	-0.798			الإنذار المبكر
	-0.460	-0.245			الاستعداد والوقاية
	-0.503	-0.346			احتواء الأضرار
	-0.432	-0.208			استعادة النشاط
	-0.049	-0.727			التعلم والنمو

الاختبار المهم قبل تطبيق الانحدار الخطي المتعدد هو التحقق من العلاقة الخطية المتعددة باستخدام اختبار VIF. وبفحص القيم المذكورة في الجدول (٨) من الواضح أن جميع القيم كانت أقل من (٥) والتي تمثل كقيمة مرجعية للتعبير عن علاقة خطية منخفضة بين المتغيرات المستقلة التي تم استخدامها للتنبؤ بتطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات، وبالتالي فإن جميع

القيم المذكورة خلصت إلى عدم وجود مشكلة علاقة خطية متعددة. وبالرجوع إلى معطيات الجدول رقم (8) يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل والوسيط تقل عن (10) وتتراوح ما بين (-2,386- 3,195)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0,313-0,419) وهي أعلى من (0,10)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل النقلح (Kurtosis) حيث كانت القيم محصورة بين (±1) وكانت قيمة Durbin-Watson (2,012) وهو قريب من (2) وبمستوى دلالة أعلى من (0,05) (Hair et al., 2010; Hair et al., 2016).

الفرضية الرئيسية الأولى Ho₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتصورات المبحوثين للقيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (إستراتيجية الإنذار المبكر، إستراتيجية الاستعداد والوقاية، إستراتيجية احتواء الأضرار، إستراتيجية استعادة النشاط، إستراتيجية التعلم والنمو) في المؤسسات العامة في دولة قطر .

جدول (9) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل r	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			٧٩,٥٥٤	6	13.259		
الخطأ	0.79	٠,٦٢	٩٨,٤٢٥	321	٠.306	*34.902	٠,٠٠٠
الكلية			177.979	327			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يتضح من نتائج الجدول (9) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث تبين أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات العامة في دولة قطر، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (34,902) عند مستوى دلالة (0,000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما أظهرت النتائج الإحصائية أن أبعاد القيادة الإبداعية كمتغير مستقل فسر ما مقداره (٦٢,٠%) من التباين في إستراتيجيات إدارة الأزمات، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية نسبياً من قوة نموذج الدراسة واستقراره. مما تقدم ترفض فرضية الدراسة بصورتها العدمية الرئيسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتصورات المبحوثين للقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات العامة في دولة قطر .

جدول (10) تحليل الانحدار المتعدد أثر القيادة الإبداعية في إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر

Sig. α	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta β	S. E	B	
0.005	3.389		0.259	0.878	الثابت
0.000	8.916	0.106	0.012	0.107	حل المشكلات واتخاذ القرارات
0.000	9.909	0.109	0.011	0.109	القابلية للتغيير
0.000	13.910	0.148	0.011	0.153	المبادأة
0.000	14.176	0.250	0.017	0.241	القدرة على الاتصال
0.000	13.368	0.247	0.019	0.254	تحفيز الإبداع

0.000	11.900	0.246	0.020	0.238	المعرفة الابتكارية
-------	--------	-------	-------	-------	--------------------

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (10) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن القيادة الإبداعية بأبعادها، ذات تأثير دال إحصائياً في إستراتيجيات إدارة الأزمات بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta) حسب ما أشارت إليه القيم في الجدول رقم (4-22)، وعليه ترفض الفرضية العدمية الرئيسة وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتصورات المبحوثين للقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات العامة في دولة قطر. الفرضية الفرعية الأولى H_{01-1} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية الإنذار المبكر في المؤسسات العامة في دولة قطر.

جدول (11) تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			118.894	6	19.816	37.667	0.000
الخطأ الكلي	0.66	0.44	138.591	327	0.061		

يتضح من نتائج الجدول (11) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث تبين أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتصورات المبحوثين للقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية الإنذار المبكر، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (37,667) عند مستوى دلالة (0,000) وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة الإبداعية تفسر ما مقداره (44,0%) من التباين في إستراتيجية الإنذار المبكر، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية نسبياً من قوة نموذج الدراسة واستقراره. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة بصورتها الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية الإنذار المبكر في المؤسسات العامة في دولة قطر.

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية الإنذار المبكر

Sig. α	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل
		Beta β	الخطأ المعياري S. E	B	
0.005	3.467		0.259	0.878	الثابت
0.000	5.741	0.211	0.036	0.209	حل المشكلات واتخاذ القرارات
0.000	6.011	0.232	0.038	0.231	القابلية للتغيير
0.000	8.669	0.313	0.036	0.311	المبادأة
0.000	3.941	0.157	0.039	0.155	القدرة على الاتصال
0.000	6.859	0.261	0.038	0.260	تحفيز الإبداع
0.000	4.852	0.165	0.034	0.163	المعرفة الابتكارية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (12) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن القيادة الإبداعية بأبعادها، ذات تأثير دال إحصائياً في إستراتيجية الإنذار المبكر في المؤسسات العامة في دولة قطر بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

الفرضية الفرعية الثانية 2-Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتصورات المبحوثين

للقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية الاستعداد والوقاية في المؤسسات العامة في دولة قطر .

جدول (١٣) تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.70	0,490	64.130	6	10.688	60.956	0,000
الخطأ الكلي			130.775	327	0.208		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول (١٣) صلاحية الأنموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية الاستعداد والوقاية في المؤسسات العامة في دولة قطر، واعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (60,956) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية أن أبعاد القيادة الإبداعية تفسر ما مقداره (49,0%) من التباين في إستراتيجية الاستعداد والوقاية، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة متوسطة من قوة واستقرار أنموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة بصورتها الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتصورات المبحوثين للقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية الاستعداد والوقاية في المؤسسات العامة في دولة قطر .

جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية الاستعداد والوقاية

Sig. α	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	
		Beta β	الخطأ المعياري S. E	B
0.005	3.467		0.259	0.878
0.000	3.125	0.128	0.040	0.125
0.000	4.058	0.237	0.051	0.207
0.000	3.980	0.222	0.050	0.199
0.000	3.769	0.205	0.052	0.196
0.000	6.289	0.256	0.038	0.239
0.000	3.422	0.165	0.045	0.154

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يتضح من النتائج الإحصائية في جدول رقم (١٤) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن القيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية الاستعداد والوقاية في المؤسسات العامة في دولة قطر بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta)، وبناء على ذلك فإنه يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة الثانية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة الإبداعية ممثلة في في إستراتيجية الاستعداد والوقاية في المؤسسات العامة في دولة قطر .

الفرضية الفرعية الثالثة 3-Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية احتواء الأضرار في المؤسسات العامة في دولة قطر .

جدول (١٥) تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
--------	---------	----------------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------

الانحدار	63.805	6	10.634	
الخطأ	122.315	321	0.580	45.157
الكلية	186.120	327		0,000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول (١٥) صلاحية الأنموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها على إستراتيجية احتواء الأضرار في المؤسسات العامة في دولة قطر، واعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (٢٨,١١٩) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية أن أبعاد القيادة الإبداعية تفسر ما مقداره (٣٤,٨%) من التباين في إستراتيجية احتواء الأضرار، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة متوسطة من قوة أنموذج الدراسة واستقراره. وبناء على ذلك فإنه يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة الثالثة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للقيادة الإبداعية ممثلة في إستراتيجية احتواء الأضرار في المؤسسات العامة في دولة قطر.

جدول (١٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية احتواء الأضرار

Sig. α	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta β	الخطأ المعياري S. E	B	
0.002	3.219		0.269	0.866	الثابت
0.000	3.718	0.148	0.039	0.145	حل المشكلات واتخاذ القرارات
0.000	4.632	0.257	0.049	0.227	القابلية للتغيير
0.000	4.563	0.242	0.048	0.219	المبادأة
0.000	4.300	0.225	0.050	0.215	القدرة على الاتصال
0.000	6.166	0.276	0.042	0.259	تحفيز الإبداع
0.000	3.866	0.185	0.045	0.174	المعرفة الابتكارية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية في جدول رقم (١٦) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن القيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية احتواء الأضرار في المؤسسات العامة في دولة قطر ذات تأثير دال إحصائياً في إستراتيجية احتواء الأضرار بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta)، وبناء على ذلك فإنه يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة الثانية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية احتواء الأضرار في المؤسسات العامة في دولة قطر.

الفرضية الفرعية الرابعة-4-Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية استعادة النشاط في المؤسسات العامة في دولة قطر.

جدول (١٧) نتائج تحليل التباين للانحدار (AnalysisOfVariance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.676	0.457	88.881	6	17.776		
الخطأ			106.434	321	0.331	53.779	0,000
الكلية			195.316	327			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول (١٧) صلاحية الأنموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية استعادة النشاط في المؤسسات العامة في دولة قطر، واعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (٥٣,٧٧٩) عند مستوى دلالة $(\alpha=0.000)$ ، وهي معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية أن أبعاد القيادة الإبداعية تفسر ما مقداره (٤٥,٧%) من التباين في إستراتيجية استعادة النشاط، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة متوسطة من قوة أنموذج الدراسة واستقراره. وبناء على ذلك فإنه يقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة الرابعة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتصورات المبحوثين للقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية استعادة النشاط في المؤسسات العامة في دولة قطر.

جدول (١٨) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية استعادة النشاط

Sig. α	قيمة t	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل
		المعيارية	الخطأ المعياري	B	
		Beta β	S. E		
0.000	3.183		0.126	0.781	الثابت
0.000	6.648	0.368	0.037	0.246	حل المشكلات واتخاذ القرارات
0.000	2.568	0.141	0.037	0.095	القابلية للتغيير
0.000	2.487	0.133	0.039	0.097	المبادأة
0.000	4.477	0.206	0.044	0.197	القدرة على الاتصال
0.000	4.512	٠,٢٠٨	0.043	0.194	تحفيز الإبداع
0.000	2.066	0.096	0.035	0.141	المعرفة الابتكارية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية في جدول رقم (١٨) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن القيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية استعادة النشاط في المؤسسات العامة في دولة قطر ذات تأثير دال إحصائياً في إستراتيجية استعادة النشاط بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta)، وبناء على ذلك فإنه يقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة الرابعة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية استعادة النشاط في المؤسسات العامة في دولة قطر.

الفرضية الفرعية الخامسة **Ho1-5**: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية التعلم والنمو في المؤسسات العامة في دولة قطر.

جدول (١٨) تحليل التباين للانحدار (AnalysisOfVariance) للتأكد من صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الخامسة

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			82.841	6	16.568		
الخطأ الكلي	0.728	0.530	73.350	321	0.228	72.734	٠,٠٠٠
			156.191	327			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول (١٨) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية التعلم والنمو في المؤسسات العامة في دولة قطر، واعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (٧٢,٧٣٤) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,000)$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية أن أبعاد القيادة الإبداعية تفسر ما مقداره (٥٣,٠%) من التباين في إستراتيجية التعلم والنمو، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة متوسطة من قوة نموذج الدراسة واستقراره. وبناء على ذلك فإنه يقتضي رفض الفرضية الفرعية الخامسة بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة الخامسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية التعلم والنمو في المؤسسات العامة في دولة قطر.

جدول (١٩) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية استعادة النشاط

Sig. α	قيمة t	المعاملات	المعاملات غير المعيارية	أبعاد المتغير المستقل	
		المعيارية	الخطأ المعياري		
		Beta β	S. E	B	
0.480	6.239		0.121	0.755	الثابت
0.000	3.122	0.164	0.041	٠,١٢٨	حل المشكلات واتخاذ القرارات
0.000	3.518	0.208	0.057	0.199	القابلية للتغيير
0.000	4.406	0.256	0.058	0.254	المبادأة
0.000	3.306	0.197	0.055	0.182	القدرة على الاتصال
0.000	3.034	0.132	0.051	0.155	تحفيز الإبداع
0.000	3.120	0.136	0.052	0.162	المعرفة الابتكارية

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية في جدول رقم (١٩) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن القيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية التعلم والنمو في المؤسسات العامة في دولة قطر ذات تأثير دال إحصائياً في إستراتيجية التعلم والنمو بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta)، وبناء على ذلك فإنه يقتضي رفض الفرضية الفرعية الخامسة بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة الخامسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها، في إستراتيجية التعلم والنمو في المؤسسات العامة في دولة قطر.

نتائج التحليل الوصفي للقيادة الإبداعية بأبعادها

أشارت النتائج إلى أن مستوى أبعاد القيادة الإبداعية في المؤسسات العامة في دولة قطر جاءت متوسطة، وتباينت الأوساط الحسابية بين (3.32-3.64)، وجاء بعد القابلية للتغيير بالمرتبة الأولى، تلاه بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات، ثم جاء بعد المبادأة (3.55) ثم جاء بعد المعرفة الابتكارية، ثم بعد القدرة على الاتصال وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تحفيز الإبداع، ومن خلال النتائج أعلاه:

١. تبين أن مستوى ممارسة حل المشكلات واتخاذ القرارات من وجهة نظر أفراد وحدة التحليل كان متوسطاً. وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً من قبل القيادات في المؤسسات المبحوثة بتوقع المشكلات التي قد تتعرض لها مؤسساتهم في العمل قبل حدوثها، وبالرغم من كثرة معوقات العمل في هذه المؤسسات إلا أنها قادرة على التركيز في أعمالها وإنجاز مهامها، وقد انسجمت هذه النتيجة ودراسة **الصغير** (٢٠١٧) والمتعلقة بتحديد دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإستراتيجية الأمنية، ودراسة **حمدي** (٢٠١٨) والمتعلقة بتحديد أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات مع اختلاف مجتمع الدراسة كونه ليس من المؤسسات العامة وإنما مؤسسة قطاع خاص.
٢. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القابلية للتغيير كان متوسطاً. ويرى الباحثان أن القادة في المؤسسات المبحوثة تهتم اهتماماً مرتفعاً بتشجيع العاملين على وضع الخطط المستقبلية، انطلاقاً من المقولة التي تنص: إنه من لم يخطط لنفسه فقد خطط للفشل، والسعي من قبل العاملين وحثهم من قبل القادة على تجريب الأفكار الجديدة. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة **ساعد** (٢٠١٦) التي هدفت إلى تحديد دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، ودراسة **النشار** (٢٠١٨) التي اهتمت بتحديد دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية.
٣. تبين أن مستوى ممارسة المبادرة كان متوسطاً. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القادة يهتمون ويحرصون على تطوير معايير الأداء في العمل لضمان أداء أفضل، إلا أن الجوانب الأخرى المتعلقة ببعد المبادرة جاءت بدرجة متوسطة، من حيث تركيز القادة في هذه المؤسسات على اتباع الأنظمة والقواعد لإنجاز العمل، وأن مستوى قيام القادة في هذه المؤسسات بتعريف العاملين بما هو متوقع منهم ذو اهتمام متوسط. وانسجم ذلك مع نتائج دراسة **الطويرقي** (٢٠١٣) و**كعواش** (٢٠١٦)، حيث كانت المتوسطات الحسابية في هاتين الدراستين مقارنة مع نتائج الدراسة الحالية .
٤. أظهرت النتائج أن مستوى القدرة على الاتصال متوسطاً. ويستنتج الباحثان أن هناك اهتماماً تراوح بين المرتفع والمتوسط ويرى الباحثان أن القادة يقع اهتمامهم بوسائل الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين، إلا أن هناك اهتماماً متوسطاً من قبل القادة، تمثل في: اتسام لغة الاتصال بين العاملين بالسهولة، وهذا ما اتفق ونتيجة دراسة **الرفاعي** (٢٠١٣) التي هدفت إلى تحديد مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس؛ ودراسة **القحطاني** (٢٠١٢)؛ و**القرشي** (٢٠١٥) التي هدفت إلى اختبار أثر القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية.
٥. أظهرت النتائج أن مستوى تحفيز الإبداع كان متوسطاً. ويستنتج الباحثان أن الاهتمام تراوح بين المتوسط والمرتفع كون القادة تركز الجزء الأكبر من اهتمامها لتعزيز الثقة وبناءها بين العاملين، ويلاحظ الباحثان أن القادة لديها اهتمامات متوسطة بجميع الجوانب المتعلقة بالنواحي الإبداعية في مؤسساتهم، خصوصاً اهتمامهم بطرح الأفكار الجديدة، والتشجيع على تطبيقها، والعمل على حل المشكلات بأساليب إبداعية من خلال العمل الجماعي، ولكن هذا الاهتمام كان متوسطاً. هذا وقد اتفقت الدراسة الحالية ونتيجة دراسة **الصغير** (٢٠١٧)؛ ودراسة **ساعد** (٢٠١٦).
٦. أظهرت النتائج أن مستوى المعرفة الابتكارية كان متوسطاً. ويستنتج الباحثان أن القادة يهتمون اهتماماً متوسطاً بالمعرفة الابتكارية، حيث نبين أن أهم هذه الجوانب تمثلت في اعتماد خبرات وكفاءات العاملين في ابتكار المعرفة وأن امتلاك هذه المؤسسات متوسطاً من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على ابتكار المعرفة، وأن تطبيق المعرفة لغايات ابتكارية جاء بأهمية متوسطة. واتفقت نتيجة الدراسة ودراسة **كعواش** (٢٠١٦)؛ ودراسة **الصغير** (٢٠١٧)؛ التي هدفت جميعها إلى اختبار أبعاد القيادة الإبداعية في المجتمع التي طبقت فيه الدراسات، مع ملاحظة أن الأوساط الحسابية جاءت بمستوى أقل من أوساط الدراسة الحالية.

نتائج التحليل الوصفي لإستراتيجيات إدارة الأزمات

أشارت النتائج إلى أن مستوى إستراتيجيات إدارة الأزمات جاءت متوسطة، وجاءت إستراتيجية احتواء الأضرار في المرتبة الأولى وبأهمية مرتفعة، تبعها إستراتيجية استعادة النشاط وبأهمية مرتفعة، ثم إستراتيجية التعلم والنمو بأهمية متوسطة، أما إستراتيجية كل من الاستعداد والوقاية والإنذار المبكر فقد حازتا على أوساط حسابية متوسطة على التوالي، ومن هذه النتائج يلاحظ أن:

١. مستوى أهمية إستراتيجية الإنذار المبكر جاءت متوسطة الأهمية. ويرى الباحثان أن ذلك يشير إلى أن القادة في المؤسسات المبحوثة يهتمون بإستراتيجية الإنذار المبكر بدرجة متوسطة، من حيث تركيزهم على دعم تحديد مؤشرات حدوث الأزمات، مع التأكيد على أهمية التعامل مع مؤشرات حدوث الأزمات وسرعته. وقد اتفقت هذه النتيجة ودراسة **الباز** (٢٠١٢)؛ و**البغدادي** (٢٠١٤).

٢. مستوى أهمية إستراتيجية الاستعداد والوقاية حاز على أهمية متوسطة، حيث تبين للباحثين أن الإدارة تقوم بالممارسات التي تتعلق بإستراتيجية الاستعداد والوقاية من حيث عمل القادة على تعزيز مواطن القوة ومعالجة نقاط الضعف وحرصها على تقديم دورات متخصصة للعاملين فيها عن إدارة الأزمات، وإجراء تمكين للعاملين لممارسة إستراتيجية الاستعداد والوقاية من حدوث الأزمات كنوع من المحاكاة. وقد اتفقت هذه النتيجة ودراسة **حمدي** (٢٠١٨)؛ ودراسة **محمد** (٢٠١٧).

٣. تبين أن مستوى إستراتيجية احتواء الأضرار كان مرتفعاً، حيث تبين أن هناك اهتماماً بدرجة مرتفعة باحتواء الأزمات حال حدوثها ومنع انتشارها، وحرصها على توثيق الإجراءات المعتمدة لمواجهة الأزمة. وانسجمت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسات **الباز** (٢٠١٢)؛ و**محمد** (٢٠١٧).

٤. تبين أن مستوى أهمية إستراتيجية استعادة النشاط كان مرتفعاً. ويرى الباحثان أن هناك اهتماماً بعقد برامج تدريبية للموظفين للعودة إلى ممارسة الأعمال بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمات. وقد اتفقت نتيجة الدراسة ودراسة **الباز** (٢٠١٢)؛ و**الزبيدي** و**المعموري** (٢٠١٥).

٥. تبين أن مستوى أهمية إستراتيجية التعلم والنمو كان مرتفعاً، ويرى الباحثان أن القادة اهتمت بتقييم كفاية الخطط والبرامج المستخدمة في إدارة الأزمات وفعاليتها، من أجل استخلاص الدروس والعبر من الأزمات السابقة، كما يتم تحليل الخطط التي اعتمدت في إدارة الأزمات في المؤسسة ويتم مقارنتها مع المؤسسات الأخرى. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية والنتائج التي توصلت إليها؛ و**الزبيدي** و**المعموري** (٢٠١٥)؛ و**محمد** (٢٠١٧).

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات التي تناولتها الدراسة وعلى النحو التالي:

الفرضية الرئيسية Ho₁:

أظهرت أن القيادة الإبداعية بأبعادها، لها أثر في إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها بدلالة معامل التحديد وارتفاع قيمة F المحسوبة، مما يعني أن القادة تتبع طرق سليمة في حرصها على ممارسة الأبعاد المتعلقة بالقيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية ودراسة **حمدي** (٢٠١٨) التي تناولت أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الأردنية. ودراسة **القحطاني** (٢٠١٢) التي تناولت واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ونتائج دراسة **ساعد** (٢٠١٦) التي تناولت دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية.

وفيما يلي مناقشة للنتائج المتعلقة باختبار كل فرضية من الفرضيات الفرعية وعلى النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى-1: H_{01-1} :

أثبتت نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن اهتمام المؤسسات العامة في دولة قطر بالقيادة الإبداعية بأبعادها ينعكس أثره في العديد من الممارسات المتعلقة بإستراتيجية الإنذار المبكر، من حيث الاهتمام بتحديد مؤشرات حدوث الأزمات، والتأكيد على أهمية وسرعة التعامل مع مؤشرات حدوث الأزمات كجزء من حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومحاولة تشخيص الأزمات، والوقوف على بواورها من خلال وسائل اكتشاف علامات الخلل المؤشرة لحدوث الأزمة. وقد اتفقت هذه النتيجة ودراسة **الباز** (٢٠١٢)؛ ودراسة **البغدادي** (٢٠١٤).

الفرضية الفرعية الثانية H_{01-2}

أشارت نتائج التحليل المتعلقة بالقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية الاستعداد والوقاية من خلال اهتمام القادة في المؤسسات العامة في دولة قطر ويلاحظ الباحثان أن أهم هذه الممارسات تمثلت في: تحري أسباب الظواهر والحالات غير الطبيعية التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة وضع خطط مسبقة لمواجهة الأزمات المحتملة في عمل المؤسسات العامة في دولة قطر على تعزيز مواطن القوة ومعالجة نقاط الضعف، وحرصها على تقديم دورات متخصصة للعاملين فيها عن إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة **حمدي** (٢٠١٨)؛ ودراسة **محمد** (٢٠١٧).

الفرضية الفرعية الثالثة H_{01-3}

أشارت نتائج التحليل المتعلقة بالقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية احتواء الأزمات. ويرى الباحثان أن أثر القيادة الإبداعية تمثلت في القيام باحتواء الأزمات حال حدوثها ومنع انتشارها، وحرصها على توثيق الإجراءات المعتمدة لمواجهة الأزمة، مع استخدامها وسائل فعالة للتعرف على نتائج الأزمة أو آثارها، وقيام المؤسسات العامة بتوزيع المهام وتحدد الصلاحيات عند حدوث الأزمة، وقدرتها على التجاوب بسرعة مع المواقف والمتغيرات في ظل الأزمة. واتفقت هذه النتيجة والنتائج التي توصلت إليها دراسات **الباز** (٢٠١٢)؛ و**الزبيدي** والمعموري (٢٠١٥).

الفرضية الفرعية الرابعة H_{01-4}

أشارت نتائج التحليل المتعلقة بالقيادة الإبداعية بأبعادها في إستراتيجية ما بعد الأزمة. ويرى الباحثان أن تأثير أبعاد القيادة الإبداعية تمثلت في عقد برامج تدريبية للموظفين للعودة إلى ممارسة الأعمال بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمات، وتتخذ الإجراءات اللازمة للعودة إلى ممارسة النشاطات الاعتيادية أثناء الأزمة، مع توظيف كافة الإمكانيات المتاحة لديها من أجل إعادة الأوضاع إلى طبيعتها، واستخدام أسلوب المقارنات المرجعية للاستفادة من تجارب الآخرين فيما يتعلق بإدارة الأزمات، مع توفر المهارات اللازمة لامتناس الأزمات وإعادة الأمور إلى طبيعتها قبل الأزمة. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية والنتائج التي توصلت إليها دراسة **الطويرقي** (٢٠١٣)؛ و**الصغير** (٢٠١٧)؛ و**القرشي** (٢٠١٥)

الفرضية الفرعية الخامسة H_{01-5}

ويرى الباحثان أنه وبالنظر إلى الممارسات التي تتعلق بإستراتيجية التعلم والنمو فقد اهتم القادة بممارسات من أهمها: يتم تقييم كفاية الخطط والبرامج المستخدمة في إدارة الأزمات وفعاليتها، من أجل استخلاص الدروس والعبر من الأزمات السابقة، كما

يتم تحليل الخطط التي اعتمدت في إدارة الأزمات في المؤسسة ويتم مقارنتها مع المؤسسات الأخرى، من أجل تطوير برامج تدريبية مستوحاة من الأزمات السابقة، وتوظيف نتائج الأزمات من أجل ابتكار أساليب جديدة للتعامل مع الأزمات مستقبلاً. وقد انتقلت نتيجة الدراسة الحالية والنتائج التي توصلت إليها دراسة الرفاعي (٢٠١٣)؛ وساعد (٢٠١٦).

التوصيات

تبعاً للنتائج إلى توصل إليها التحليل فإن الباحثين يعمدان إلى تقديم عدد من التوصيات لأصحاب القرار للأخذ بها لتعزيز النتائج المرجوة من تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية إستراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر على النحو التالي:

١. تعزيز اهتمام المؤسسات العامة في دولة قطر بإيجاد علاقات شراكة إستراتيجية قوية ووطيدة مع الشركاء الإستراتيجيين في بيئة دولة قطر الداخلية وكذلك البيئة الخارجية على مستوى الدول والمؤسسات الإقليمية والعالمية.
٢. العمل على تنمية قدرات قيادات المؤسسات العامة في دولة قطر من خلال التدريب على مهارات وأساليب حل المشكلات بطرق علمية من خلال تفكير علمي والتركيز على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافي مسبباتها.
٣. ضرورة اهتمام المؤسسات العامة في دولة قطر بمؤشرات النمو والريادة من التدريب على جلسات العصف الذهني وطرق وأساليب العمل الجديدة وتوليد الأفكار الإبداعية وتعزيز المعرفة الابتكارية، ومحاولة اطلاعهم على ما يستحدث من أساليب إبداعية والتفكير خارج الصندوق.
٤. إجراء دراسات تهدف إلى تبيان تأثير أبعاد القيادة الإبداعية في تطوير أنظمة الجودة والمخاطر الإستراتيجية والقدرات الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي في مجال المؤسسات العامة في دولة قطر.

المراجع والمصادر

- الباز، عفاف. (٢٠١٢). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. مجلة النهضة، ١١(٣)، ٥٤ - ٨٢.
- البغدادي، فيصل. (٢٠١٤). دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة" رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسات العامة في المسيلة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
- الجعفرية، صفاء. (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات، ٤٠(٢)، ١٦٦٣-١٦٨٧، عمان الأردن.
- حمدي، خالد وليد. (٢٠١٨). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسات العامة في آل البيت، الأردن.
- الرفاعي، رجا الله. (٢٠١٣). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع. رسالة دكتوراه غير منشورة، المدينة المنورة: المؤسسات العامة في طيبة.
- الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي والعموري، كوكب عزيز حمودي. (٢٠١٥). أثر التركيز على محركات الإبداع في معالجة الأزمات، ورقة بحثية منشورة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٨(١٠٣).
- الزهراني، مريم بنت أحمد. (٢٠١٣). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة دكتوراه غير مشورة، كلية التربية، المؤسسات العامة في أم القرى، السعودية.

- ساعد،** نهى عواد. (٢٠١٦). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، فلسطين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- السلطاني،** سعدية، علوان، بشرى، على، نغم. (٢٠١٧). تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجيات مواجهة الأزمات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل. مجلة جامعة كربلاء العلمية العدد الرابع، ٤٥-٦٧.
- الصغير،** غريبي، حمزة محمد. (٢٠١٧). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، المؤسسات العامة في الخرطوم.
- الطويرقي،** نوال سعد. (٢٠١٣). نماذج من القيادة الإبداعية في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم وتطبيقاتها في الإدارة التربوية. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: المؤسسات العامة في أم القرى.
- عمران،** نضال. (٢٠١٥). أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات. مجلة جامعة بلبل، العلوم الصرفة والتطبيقية، ٣(٢٣)، ١٢٨٠-١٣١٠.
- عيد،** هالة، فوزي محمد. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٣(١)، ٣٣٩-٣٨٥.
- القحطاني،** كفي جعفر. (٢٠١٢). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات. رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: المؤسسات العامة في الملك سعود.
- القرشي،** ليلى حسن. (٢٠١٥). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: المؤسسات العامة في أم القرى.
- الكعبي،** حميد سالم، (٢٠١٤)، دور القيادات الادارية الناجحة في إدارة الأزمة، دراسة تحليلية لعينة من الشركات في وزارة النقل والمواصلات كلية الرافيدين المؤسسات العامة في قسم إدارة الأعمال، العراق.
- كعوش،** رؤوف. (٢٠١٦). القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة الحقيقة، ٣٥٩(٣٩٣٢)، ١-٢٤.
- اللامي،** غسان قاسم داود، العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم. (٢٠١٦). إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات ط١، الأردن، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع،
- محمد،** علي (٢٠١٧) . دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسات العامة في القادسية، الجزائر
- محمدين،** محمود حسن، ونور الهدى. (٢٠١٥). تقييم إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي في ظلل الأزمات الاقتصادية والمالية. مجلة العلوم والتكنولوجيا ١٦(١).
- مسلم،** تامر حمدان عبدالقادر، (٢٠١٥)، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لغرض الحصول على الدرجة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤسسات العامة في الزهر، غزة.
- النشار،** أحمد عيسى. (٢٠١٨). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسات العامة في الأقصى.

واضح، حكيمة. (٢٠١٩). دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المسيلة، الجزائر.

- Agodu, I.** (2019). Leadership Styles and Companies' Success in Innovation and Job Satisfaction: A Correlational Study. iUniverse.
- Akiyoshi, L. F.** (2018). Developing the Next Generation of Organization Leaders: A Gap Analysis (Doctoral dissertation, University of Southern California).
- Akram, M. U., Chauhan, C., Ghosh, K., & Singh, A.** (2019). Knowledge Management, Sustainable Business Performance and Empowering Leadership: A Firm-Level Approach. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 15(2), 20-35.
- Dysart, R. L.** (2018). Exploring Leadership Style and Individual Innovative Behavior at a Public University in Ohio (Doctoral dissertation, Indiana Wesleyan University).
- Eliadis, A.** (2019). Leading through Turbulent Times and Crises: What Human Attributes Play a Role in the Ability of Women Leaders to Navigate Crises in Their Organization? (Doctoral dissertation, Fielding Graduate University).
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., and Kuppelwieser, V. G.** (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European business review*.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L.** (2010), *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New York: Pearson .
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., and Mena, J.A.** (2012), An assessment of the use of partial least squares structural equation modelling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hair, J.F.Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C., and Sarstedt, M.** (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications .
- Harcsek, T. D.** (2018). Apology Not Accepted: The Impact of Executive Rhetoric, Communication Strategies, Media Coverage and Time on Crisis Management and Public Perception during Major Oil Spills.(Doctoral dissertation, Western Michigan University).
- Kapucu, N., and Ustun, Y.** (2018). Collaborative crisis management and leadership in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548-561.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., and Alghazali, B.** (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019898264.
- Mahmood, S.** (2019). Impact of strategy Intelligence incrisis management, *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, e-ISSN: 2249-4642, p-ISSN: 2454-4671, Vol. No. 8.
- Ode, E., &Ayavoo, R.** (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218.
- Pallant, J.** (2013). *SPSS Survival Manual*. UK: McGraw-Hill Education.

- Ruveyda**, K., Serkan. A., Aylin, A. and Ruveyda K. (2014), The Relationship between Perceived Academic Leadership Style and Support for Strategic Planning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 143.
- Sekaran**, U., and Bougie, R. (2016), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 5th ed. United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd. p1-387.
- Svejenova**, S., & Christiansen, L. H. (2018). Creative Leadership for Social Impact. *Frontiers of Creative Industries: Exploring Structural and Categorical Dynamics. Research in the Sociology of Organizations*, 55, 47-72.
- Tabachnick**, B.G., Fidell, L.S. (2014), *Using Multivariate Statistics*. 6th ed. New Jersey: Pearson Education Inc
- Zhang**, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2018). Innovative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*.