



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر الأنماط القيادية على استراتيجيات إدارة الأزمات لدى القيادة السياسية
الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في
محافظة الخليل

**The Impact of Leadership Styles on Crisis Management Strategies
of the Palestinian Political Leadership: An Analytical Study from
the Perspective of Military and Civilian Retirees in the Hebron
Governorate**

إعداد

إبراهيم طاهر إبراهيم طميزه

بإشراف

الدكتور إسماعيل عريقات

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة
الإستراتيجية جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م

إجازة الرسالة

أثر الأنماط القيادية على استراتيجيات إدارة الأزمات لدى القيادة السياسية الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل

The Impact of Leadership Styles on Crisis Management Strategies of the Palestinian Political Leadership: An Analytical Study from the Perspective of Military and Civilian Retirees in the Hebron Governorate

إعداد:

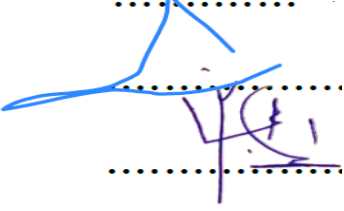
إبراهيم طاهر إبراهيم طميزه

بإشراف:

الدكتور إسماعيل عريقات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/04/28م

أعضاء لجنة المناقشة

 	مشرفاً رئيساً	جامعة بيرزيت	د. إسماعيل عريقات
.....	عضواً	جامعة الاستقلال	د. حسين عبدالقادر
.....	عضواً	جامعة القدس المفتوحة	د. رسلان احمد رسلان

2025م

تفويض

أنا الموقع أدناه/ إبراهيم طاهر إبراهيم طميزه أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم، وذلك بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

اسم الطالب: إبراهيم طاهر إبراهيم طميزه

الرقم الجامعي: 0330012310202



التوقيع:

التاريخ: 2025م

إقرار

وأقرّ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمتُ شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ:

" أثر الأنماط القيادية على استراتيجيات إدارة الأزمات لدى القيادة السياسية الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل "

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالب: إبراهيم طاهر إبراهيم طميزه

الرقم الجامعي: 0330012310202



التوقيع:

التاريخ: 2025م

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى

نور عيني وسبب وجودي "والديّ الكريمين" اللذين ما فتئتا يغمرانني بدعائهما ودعمهما اللامحدود
شريكاتي دربي "زوجاتي العزيزات" على صبرهن وتحملهن وتقاسمهن معي أعباء الحياة وتحديات البحث
فلذات كبدي وقرة عيني "أبنائي الأحباء" أُملي ومستقبلي راجياً لهم طريقاً مكللاً بالعلم والنجاح
عضدي وسندي "إخواني الكرام" الذين كانوا خير معين ومشجع.
النجمة في سماء العائلة التي قد لا نراها دائماً لكننا نعلم أنها هناك تضيء لنا الطريق الأخت وقطعة
الروح العزيزة عزيزة (أم محمد)

لحن الحياة الجميل الذي يعزف على أوتار قلوبنا أجمل الألحان الأخت الحبيبة ألاء
الغالي صلاح الدين "أبو محمد" الأخ الذي نقدره والحبیب الذي نوده والصر الذي نحترمه أنت رمز
للفاء

وإلى كل فرد من عائلتي الكريمة "عائلة الطاهر" والأصدقاء على محبتهم، ودعمهم المتواصل.
وإلى أرواح طاهرة تركت بصمات خير لا تُنسى، وكان لها فضل عظيم في حثنا على العلم والتعلم:
جدي الغالي "إبراهيم إسماعيل طميزه" رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.
جدي الفاضل "عطية عبد الرحمن فرج الله" رحمه الله رحمة واسعة.

عمتي الحبيبة" تمام أحمد مسلم طميزه (أم إسماعيل)" رحمها الله وغفر لها.
لقد كان لهم جميعاً بصمة خير، ودعم، وتشجيع لا يُقدّر بثمن في مسيرة حياتنا أسأل الله أن يجعل هذا
العمل صدقة جارية عنهم، وأن يتقبله خالصاً لوجهه الكريم.

(لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)

شكر وتقدير

بعد حمد الله تعالى، وتوفيقه أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان لهم فضل في إتمام هذا العمل وأخص بالذكر

سعادة الدكتور إسماعيل عريقات مشرفي الفاضل، الذي لم يبخل عليّ بعلمه الغزير، وتوجيهاته السديدة، وصبره الجَمّ طوال فترة إعداد هذا البحث، فله مني كل التقدير، والاحترام على ما قدمه من دعم علمي وأكاديمي كان له الأثر الأكبر في إخراج هذا العمل إلى النور.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، الدكتور/ حسين عبد القادر، والدكتور/ رسلان احمد رسلان. على تفضلهما بقراءة هذه الرسالة، وإثرائها بآرائهما الثاقبين، وملحوظاتهما القيمة التي أسهمت في تجويدها، أسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء.

والى أخي وسندي، هشام طاهر طميزه (أبو طاهر)، الراعي الكريم لمسيرتي، والداعم الأول لي مادياً ومعنوياً كلمات الشكر تعجز عن وصف امتناني لوقوفك الدائم بجانبني، وتشجيعك الذي كان وقوداً لي في كل خطوة، أسأل الله أن يجزيك عني خير الجزاء.

والأخ الحبيب والصديق الوفي، الأستاذ عماد الخطيب (أبو هشام)، الذي كان نعم العون والمساعد، فلم يتوانَ عن بذل وقته وجهده الثمين في تقديم يد العون والمشورة كلما اقتضت الحاجة، شكراً من القلب على كرمك ودعمك اللامحدود.

فلكل هؤلاء الأفاضل، ولكل من قدم لي دعماً أو تشجيعاً أو كلمة طيبة، أقول شكراً جزيلاً، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتكم.

قائمة المحتويات

ب	إجازة الرسالة	
ت	تقويض	
ث	إقرار	
خ	قائمة المحتويات	
1	الفصل الأول	
1.1	مقدمة	
1.2	مشكلة الدراسة وأسئلتها:	
1.3	أهداف الدراسة:	
1.4	فرضيات الدراسة:	
1.5	أهمية الدراسة	
1.6	حدود الدراسة (Delimitations of the Study)	
1.7	محددات الدراسة (Limitations of the Study)	
1.8	أنموذج الدراسة:	
1.9	مصطلحات الدراسة:	
1.10	الفصل الثاني	
2.1	تمهيد	
2.2	مفهوم القيادة	
2.3	نظريات القيادة:	
2.4	أنماط القيادة	
2.5	مفهوم الأزمة	
2.6	إدارة الأزمات	
2.7	(استراتيجيات) إدارة الأزمات:	
2.8	أهم النظريات والنماذج المتعلقة بإدارة الأزمات في السياق الفلسطيني	
2.9	العلاقة بين الأنماط القيادية و(استراتيجيات) إدارة الأزمات:	
2.10	تأثير الأنماط القيادية على فعالية (استراتيجيات) إدارة الأزمات المختلفة	
2.11	تأثير ممارسة أنماط القيادة السياسية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات:	
2.12	خصوصية القيادة السياسية الفلسطينية	
2.13	التحديات التي تواجهها القيادة الفلسطينية	
2.14	الدراسات السابقة	

51	أولاً: الدراسات العربية.....
51	الدراسات الفلسطينية.....
52	دراسات عربية أخرى.....
52	الدراسات الأجنبية.....
53	2.15 التعقيب على الدراسات السابقة:.....
54	2.16 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:.....
56	الفصل الثالث.....
57	3.1 منهج الدراسة:.....
57	3.2 مجتمع الدراسة:.....
57	3.3 عينة الدراسة:.....
58	3.4 أداة الدراسة:.....
64	3.4.1 صدق أداة الدراسة:.....
66	3.4.2 ثبات أداة الدراسة:.....
67	3.5 متغيرات الدراسة:.....
67	3.6 إجراءات الدراسة:.....
69	3.7 تصحيح المقاييس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة):.....
69	3.8 المعالجة الإحصائية:.....
71	الفصل الرابع.....
72	4.1 نتائج السؤال الأول.....
76	4.2 نتائج السؤال الثاني.....
108	الفصل الخامس.....
109	5.1 مناقشة النتائج.....
126	5.2 التوصيات.....
129	المراجع العربية.....
142	الملاحق.....

قائمة الجداول

58	جدول (1.3): الخصائص الديموغرافية لتوزيع عينة الدراسة
	جدول (2.3): نتائج (Person correlation) بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل محور من محاورها
65	جدول (3.3): نتائج معامل (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبانة ومجالاتها
66	جدول (4.3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي
69	جدول (5.3): مفاتيح تصحيح الاستبانة
69	جدول (1.4): متوسطات إجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين والانحرافات المعيارية لمجالات أنماط القيادة السياسية
72	جدول (2.4): متوسطات إجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات أنماط القيادة السياسية
73	جدول (3.4): متوسطات إجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق إدارة (استراتيجيات) الأزمات
76	جدول (4.4): متوسطات إجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات تطبيق سمات إدارة (استراتيجيات) الأزمات
77	الجدول (5.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط الزيادة في مربعات معاملات الارتباط لتأثير أنماط القيادة السياسية في مستوى (استراتيجيات) إدارة الأزمات التي أسهمت في تفسير التباين
83	الجدول (6.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط الزيادة في مربعات معاملات الارتباط لتأثير أنماط القيادة السياسية في مستوى استراتيجية تغيير المسار التي أسهمت في تفسير التباين
84	الجدول (7.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط الزيادة في مربعات معاملات الارتباط لتأثير أنماط القيادة السياسية في مستوى استراتيجية الاحتياطي التعبوي التي أسهمت في تفسير التباين
85	الجدول (8.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط الزيادة في مربعات معاملات الارتباط لأثر أنماط القيادة السياسية في مستوى استراتيجية تفريغ الأزمة التي أسهمت في تفسير التباين
86	الجدول (9.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط الزيادة في مربعات معاملات الارتباط لأثر أنماط القيادة السياسية في مستوى استراتيجية تفتيت الأزمة التي أسهمت في تفسير التباين
87	تم استخراج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر أنماط القيادة السياسية في مستوى احتواء الأزمة، كما هو موضح في الجدول (10.4):
87	

الجدول (10.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط الزيادة في مربعات معاملات الارتباط لأثر أنماط القيادة السياسية في مستوى استراتيجية احتواء الأزمة التي أسهمت في تفسير التباين.....	88
جدول (11.4): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تبعاً لمتغير الجنس.....	89
جدول (12.4): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تبعاً لمتغير طبيعة العمل.....	90
الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف ما إذا كان هناك فروق ظاهرية أم لا.....	91
جدول (13.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد.....	91
جدول (14.4): نتائج اختبار (ANOVA) لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد.....	92
جدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد.....	93
جدول (16.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.....	94
جدول اختبار (ANOVA) من أجل معرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية أم لا.....	95
جدول (17.4): نتائج اختبار (ANOVA) لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.....	95
جدول (18.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.....	96
جدول (19.4): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس.....	98
جدول (20.4): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات تبعاً لمتغير طبيعة العمل.....	99
جدول (21.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد.....	100
جدول (22.4): نتائج اختبار (ANOVA) لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد.....	101

- جدول (23.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين
 حول (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى مُتغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد103
- الجدول (24.4) نتائج اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتغيرات التصنيفية التي تتكون من ثلاث
 فئات فأكثر، حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف ما إذا كان هناك فروق
 ظاهرة أم لا.....104
- جدول (24.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين
 حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.....104
- جدول (25.4): نتائج اختبار (ANOVA) لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول
 (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.....105
- جدول (26.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين
 حول (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.....106

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1 قائمة الملاحق.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
ملحق رقم 2 الاستبانة بصيغتها النهائية بعد تنفيذ تعديلات المحكمين.....	142
ملحق رقم 3 أسماء السادة المحكمين.....	152

أثر الأنماط القيادية على استراتيجيات إدارة الأزمات لدى القيادة السياسية الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل

الباحث: إبراهيم طاهر إبراهيم طميزه

المشرف: د. إسماعيل عريقات 2025 م

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسة أنماط قيادية سياسية محددة (براغماتية، كاريزمية، وسطية/منظمة) من القيادة السياسية الفلسطينية على تطبيق (استراتيجيات) معينة لإدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة). جاء ذلك في سياق مواجهة القيادة لسلسلة من الأزمات الحديثة والمتنوعة: (صحية، اقتصادية، اجتماعية، أمنية) في الضفة الغربية، وتم تقييم ذلك من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين.

ولتحقيق هذا الهدف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستعمال استبانة مُحكَّمة وموثوقة، وُزعت على عينة متيسرة مكونة من (338) من المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

أظهرت النتائج الرئيسة أن درجة تطبيق القيادة السياسية الفلسطينية للأنماط القيادية الثلاثة، وكذلك درجة تطبيقها (لاستراتيجيات) إدارة الأزمات الخمس، جاءت بدرجة "متوسطة" بشكل عام من وجهة نظر العينة. وكان النمط "البراغماتي" هو الأعلى تقيماً بين الأنماط القيادية، بينما كانت استراتيجية "تغيير المسار" الأعلى تقيماً بين (استراتيجيات) إدارة الأزمات، في حين حصل نمط "القائد الوسيط/المنظم" واستراتيجيتي "تفريغ الأزمة" و "احتواء الأزمة" على التقييمات الأدنى نسبياً مع بقائها ضمن الدرجة المتوسطة.

وكشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود أثر قوي ومباشر وذي دلالة إحصائية لممارسة الأنماط القيادية السياسية مجتمعة على مستوى تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات (حيث فسرت 93.1% من التباين في تطبيق (الاستراتيجيات)، مما يؤكد الدور المحوري للقيادة في توجيه استجابات الأزمات. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات الباحثين لممارسة القيادة وتطبيق (الاستراتيجيات) تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية: (الجنس، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهامة، أبرزها ضرورة تعزيز فعالية ممارسات القيادة السياسية وتطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات ببرامج تطويرية، والعمل على تطوير مهارات قيادية متوازنة، ومعالجة فجوات الإدراك بين الفئات المختلفة، وبناء آليات للتعلم المؤسسي من الأزمات، والاستفادة من خبرات المتقاعدين في عمليات التقييم والتطوير المستمر من القيادة السياسية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، (استراتيجيات) إدارة الأزمات، القيادة السياسية الفلسطينية.

The Impact of Leadership Styles on Crisis Management Strategies of the Palestinian Political Leadership: An Analytical Study from the Perspective of Military and Civilian Retirees in the Hebron Governorate

Student: Ibraheem Tomayzeh supervision: Ismael O'rayqat

2025

Abstract

This study aimed to analyze the impact of specific political leadership styles (Pragmatic, Charismatic, Broker/Organizer) practiced by the Palestinian political leadership on the application of certain crisis management strategies (Course Change, Mobilization Reserve, Crisis Unloading, Crisis Fragmentation, Crisis Containment). This was examined in the context of the leadership facing a series of recent and diverse crises (health, economic, social, security) in the West Bank, evaluated from the perspective of retired military and civilian personnel.

To achieve this objective, a descriptive correlational methodology was employed. Data was collected using a validated and reliable questionnaire distributed to a convenience sample of 338 retired military and civilian personnel in the Hebron Governorate.

The main findings indicated that the degree of application of the three leadership styles, as well as the five crisis management strategies, by the Palestinian political leadership was generally rated as "moderate" by the sample. The "Pragmatic" style was the highest-rated among the leadership styles, while the "Course Change" strategy was the highest-rated among the strategies. Conversely, the "Broker/Organizer" style and the "Crisis Unloading" and "Crisis Containment" strategies received relatively lower ratings (though still within the moderate range).

Regression analysis revealed a strong, direct, and statistically significant impact of the practiced leadership styles collectively on the level of application of crisis management strategies (explaining 93.1% of the variance), underscoring the pivotal role of leadership in guiding crisis responses. Furthermore, the results showed statistically significant differences in respondents' assessments based on their demographic variables (gender, nature of work, years of experience, and educational qualification).

Based on these findings, the study presented several key recommendations. These include the necessity of enhancing the effectiveness of political leadership practices and the application of crisis management strategies through development programs, cultivating balanced leadership skills, addressing perception gaps among different demographic groups, establishing mechanisms for institutional learning from crises, and leveraging the expertise of retirees in ongoing evaluation and development processes.

Keywords: Leadership Styles, Crisis Management Strategies, Palestinian Political Leadership.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها:
- أهداف الدراسة:
- فرضيات الدراسة:
- أهمية الدراسة
- نطاق الدراسة:
- نموذج الدراسة:
- مصطلحات الدراسة:

1.1 مقدمة

تُعد الأنماط القيادية حجر الزاوية في نجاح المنظمات، وقد حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية والسلوكية. ويسلط هذا البحث الضوء على ثلاثة نماذج متباينة وهي: النمط (الكاريزمي) القائم على الإلهام الشخصي، والنمط (البرغماتي) الذي يركز على تحقيق النتائج العملية، والنمط المنظم الذي يعتمد على الهياكل والقواعد الإجرائية الصارمة. وتستند هذه التمايزات، وخصوصاً بين السلطة (الكاريزمية) و(البيروقراطية) (المنظمة)، إلى الأسس النظرية التي وضعها عالم الاجتماع (ماكس فيبر) في تحليله للسلطة. إن فهم هذه الأنماط وتأثيراتها المختلفة يمثل مدخلاً أساسياً لتحليل فعالية القيادة في السياقات المعاصرة (Weber,1947).

تُشكّل الأزمات سواء أكانت سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم صحية، تحدياً مُستمرّاً للدول والمجتمعات على مر التاريخ، فمنذ القدم، تُواجه الدول أزماتٍ مُتنوعة، بدءاً من الكوارث الطبيعية، والحروب وصولاً إلى الأوبئة، والأزمات المالية، مخلفةً وراءها آثاراً عميقة على استقرار الدول، ونسيجها الاجتماعي، وقد شهد العالم في العقود الأخيرة تصاعداً ملحوظاً في وتيرة الأزمات، وتعقيدها مدفوعاً بعوامل مُتعددة، منها العولمة، وتغير المناخ، والتطور التكنولوجي السريع، والتغيرات (الديموغرافية)، مما زاد من ترابط الدول وتأثرها بالأحداث العالمية.(World,2023)

أبرز مثال على ذلك هو جائحة (كورونا) (كوفيد-19) التي اجتاحت العالم في عام (2020)، مُسببةً أزمةً صحيةً عالميةً غير مسبوقة، كان لها تداعياتٌ كارثية على كافة مناحي الحياة، هذه الأزمات المُعقدة والمتشابكة، أظهرت بوضوح أهمية القيادة السياسية الرشيدة والفعّالة في التعامل مع الأحداث المستجدة، والحد من آثارها المدمرة، ففي أوقات الأزمات تُعَوّل الشعوب على قياداتها السياسية؛ لتوفير الأمن والاستقرار، واتخاذ القرارات الصائبة والسريعة، وتوجيه الموارد بكفاءة وفعالية، وإدارة الأزمة بشفافية وحكمة (Independent,2021).

تشهد البشرية أزمات متعددة: اقتصادية واجتماعية وبيئية وأمنية منذ القدم إلى حدود قرننا الحالي، فكانت هذه الأزمات جزءاً من المشهد المحلي والدولي، مما تطلب للتعامل معها تشكيل لجان متخصصة تُعنى بإدارة الأزمات كمظهر للتعامل الإنساني مع الأزمات الطارئة، أو الحرجة التي واجهت حياة الإنسان، وتتسم مثل هذه اللجان بسمات معينة، لا شك أن من أهمها حسن الإدارة، وبراعة القيادة، والحكمة في صنع القرارات، واتخاذها بما يحافظ على المجتمعات، ويقلل من آثار الأزمات بمختلف أشكالها (النوايسة، 2021).

وتُعد القضية الفلسطينية مثالاً شامدا على منطقة مُعرضة للأزمات بشكلٍ مُستمر، فمنذ النكبة عام (1948)، عانى الشعب الفلسطيني من احتلالٍ مُستمر، وحروبٍ مُتكررة، وأزماتٍ اقتصاديةٍ خانقة، وانقساماتٍ داخلية، بالإضافة إلى انتهاكاتٍ مُمنهجة لحقوق الإنسان، هذه الأزمات المترابكة خلقت واقعاً مُعقداً يتطلب قيادةً سياسية ذات كفاءة عالية، وقدرة على التعامل مع تحدياتٍ غير مسبوقة، وقد قامت القيادة السياسية الفلسطينية على مر المراحل المختلفة، بدورٍ محوريٍّ في قيادة الشعب الفلسطيني، والسعي نحو تحقيق حقوقه الوطنية، والحفاظ على هويته الوطنية، وقد تنوعت (استراتيجيات) القيادة الفلسطينية في إدارة الأزمات، من المفاوضات السياسية والمقاومة الشعبية إلى الدبلوماسية الدولية، إلا أن هذه الجهود واجهت تحدياتٍ جسام، منها التعتن الإسرائيلي، وغياب الدعم الدولي الكافي، والانقسامات الداخلية، والأزمات الصحية العالمية مثل: جائحة (كورونا)، التي فاقمت من التحديات القائمة (بشارة، 2020).

تمثل القيادة الفلسطينية حالة فريدة من نوعها بالمقارنة مع النماذج الأخرى المشابهة أو القريبة، وذلك نظراً لطبيعة الوضع الفلسطيني، وتعقيداته وواقع الشتات، والتهجير الذي فرض على الفلسطينيين ما بعد إقامة كيان صهيوني على أرض فلسطين التاريخية (أبو شمعة، 2019).

في ظل الواقع الفلسطيني الذي يتسم بتعاقب الأزمات وتراكمها، تبرز الحاجة الماسة لفهم عميق لكيفية تأثير الأنماط القيادية على فاعلية (استراتيجيات) إدارة هذه الأزمات. فعلى الرغم من غزارة الأدبيات التي تناولت القضية الفلسطينية، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التجريبية التي تربط بشكل منهجي بين نمط القيادة السياسية المتبع وبين طبيعة (الاستراتيجيات) المختارة لمواجهة التحديات. من هنا، تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة المعرفية، مستهدفةً شريحة فريدة لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأبحاث السابقة، وهم: المتقاعدون العسكريون والمدنيون؛ لما يمتلكونه من خبرة تاريخية عميقة، ورؤية نقدية تكونت عبر معاشتهم لمراحل سياسية، وأزمات متعددة تحت قيادات مختلفة. إن تحليل وجهات نظرهم في محافظة الخليل، التي تمثل بؤرة حيوية للصراع السياسي والاجتماعي، سيوفر بيانات أصيلة تساهم في تقييم فعالية القيادة، وتقديم توصيات عملية قد تساهم في تعزيز القدرة الوطنية على إدارة الأزمات المستقبلية.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعيش الساحة الفلسطينية في حالة أزمة شبه دائمة ومُرْكَبَة، تجمع بين تحديات الاحتلال والانقسام الداخلي، والضغوط الاقتصادية والدولية. في هذا السياق، يُعدّ دور القيادة السياسية محورياً في إدارة هذه الأزمات. ورغم وجود العديد من التحليلات السياسية والتاريخية، إلا أن هناك فجوة بحثية ملحوظة تتمثل في قلة الدراسات التي تفحص بشكل منهجي العلاقة السببية بين الأنماط القيادية الممارسة (كالكاريزمية)، أو (البرغماتية)، أو المنظمة) و(استراتيجيات) إدارة الأزمات المعتمدة وفعاليتها.

تكمن المشكلة البحثية في أن غياب هذا الفهم التحليلي يجعل تقييم أداء القيادة غير مكتمل، ويحد من القدرة على استخلاص دروس مستفادة لتحسين الاستجابة للأزمات المستقبلية. فغالباً ما يركز التقييم على نتائج (الاستراتيجيات) بمعزل عن الأنماط القيادية التي أفرزتها. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الإشكالية عبر تحليل "أثر الأنماط القيادية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات لدى القيادة السياسية الفلسطينية"، مستطلعةً وجهات نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين، باعتبارهم شريحة ذات ذاكرة مؤسسية وتاريخية غنية، تمكنهم من تقديم تقييم معمّق قائم على التجربة الممتدة (Boin et al., 2016).

وتتمثل أهم الأزمات التي شكلت تحدياً للقيادة الفلسطينية فيما يلي:

- الأزمة الصحية (جائحة كورونا): أدت الجائحة إلى اضطرابات واسعة على مختلف الأصعدة الصحية والاقتصادية والاجتماعية، مطالبةً القيادة الفلسطينية بإيجاد سبل فعالة للتصدي لها والحد من تأثيراتها السلبية.
- أزمة إضراب المعلمين والأطباء: شهدت الفترة الأخيرة إضرابات متكررة من المعلمين والأطباء مطالبين بتحسين ظروفهم المهنية والوظيفية، مما خلق أزمة في قطاعي التعليم والصحة، وتطلب من القيادة إدارة هذه الأزمة بشكل فعال لتجنب تداعياتها السلبية.
- الحروب والإغلاقات والبطالة: تتعرض الأراضي الفلسطينية بشكل متكرر للحروب، والإغلاقات الإسرائيلية نتج عنها العديد من حالات البطالة، مما يفرض تحديات كبيرة على القيادة الفلسطينية في إدارة هذه الأزمات، وتوفير الحماية والدعم للمواطنين.
- حجز أموال المقاصة: تُعد أموال المقاصة شريان حيوي للاقتصاد الفلسطيني، وقد شهدت الفترة الأخيرة حجزاً متكرراً لها من إسرائيل، مما خلق أزمة مالية خانقة، وتطلب من القيادة الفلسطينية إيجاد حلول بديلة، وتدابير للتخفيف من آثار هذه الأزمة.
- أزمة الرواتب: أدت الأزمات المالية المتكررة إلى تأخر وصول رواتب الموظفين العموميين، مما أثر بشكل كبير على حياتهم المعيشية، وطالب القيادة الفلسطينية بإيجاد حلول مستدامة لهذه الأزمة.

وبناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسة الأنماط القيادية الفلسطينية السياسية في إدارة الأزمات المذكورة آنفاً من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية من أبرزها:

1. ما درجة تطبيق أنماط القيادة السياسية قائد: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) من وجهه نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل؟
2. ما درجة تطبيق إدارة (استراتيجيات) الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) من وجهه نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل؟
3. ما أثر ممارسة الأنماط القيادية السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجيات) إدارة الأزمات (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) من وجهه نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 < a \leq$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، طبيعة العمل، العمر، سنوات الخبرة).
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 < a \leq$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، طبيعة العمل، العمر، سنوات الخبرة).

1.3 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل درجة تطبيق أنماط القيادة السياسية (البراغماتية، (الكاريزمية)، الوسيطة، المنظمة) من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.
2. تحليل درجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات (تغيير المسا، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

3. الكشف عن أثر ممارسة أنماط القيادة السياسية (البراغماتية، (الكاريزمية)، الوسيطة، المنظمة) على مستوى تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.
4. معرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول درجة تطبيق أنماط القيادة السياسية: (البراغماتية، (الكاريزمية)، الوسيطة، المنظمة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، طبيعة العمل، العمر، سنوات الخبرة).
5. معرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول درجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، طبيعة العمل، العمر، سنوات الخبرة)

1.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، طبيعة العمل، العمر، سنوات الخبرة). ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تعزى لمتغير الجنس.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تعزى لمتغير طبيعة لعمل.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق أنماط القيادة

السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تعزى لمتغير العمر

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق أنماط القيادة

السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق (استراتيجيات) إدارة

الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى لمتغيرات

الدراسة: (الجنس، طبيعة العمل، العمر، سنوات الخبرة). ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية

الآتية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق (استراتيجيات) إدارة

الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى لمتغير

الجنس.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق (استراتيجيات) إدارة

الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى لمتغير

طبيعة العمل.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق (استراتيجيات) إدارة

الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى لمتغير

العمر.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

1.5 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من مساهمتها في إثراء المعرفة العلمية في مجالات عدّة، أهمها:

1. إثراء أدبيات إدارة الأزمات: تساهم الدراسة في تطوير فهمنا لواقع إدارة الأزمات في سياقات استثنائية ومعقدة كالسياق الفلسطيني، بتحليل (استراتيجيات) القيادة الفلسطينية، ومدى فعاليتها، تقدم الدراسة إضافة نوعية بتركيزها على الحالة الفلسطينية كحالة فريدة تتسم بالاحتلال، والانقسام، والقيود المفروضة على مواردها، وسيادتها.
2. فهم دور المتقاعدين في تقييم الأداء الحكومي: يقدم البحث منظوراً جديداً باعتماده على وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين، كمجموعة تمتلك خبرات وتجارب في العمل الحكومي، ورؤية تحليلية للأحداث، مما يساهم في فهم دورهم في تقييم الأداء الحكومي، وأثره عملية صنع القرار.
3. ربط نظرية إدارة الأزمات بالواقع الفلسطيني: يعمل البحث على ربط النظريات العامة لإدارة الأزمات بالواقع الفلسطيني الخاص، ودراسة مدى انطباق هذه النظريات على الحالة الفلسطينية، وتحديد التحديات والفرص المتعلقة بذلك.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

يتمثل الجانب التطبيقي للدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ من صناع القرار، والقيادة الفلسطينية، وتشمل هذه الأهمية:

1. تطوير (استراتيجيات) إدارة الأزمات: بتحليل واقع الممارسات الحالية، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتطوير (استراتيجيات) أكثر فعالية لإدارة الأزمات المستقبلية والتعامل مع التحديات المتنوعة.
2. تحسين أداء القيادة الفلسطينية: تسعى الدراسة إلى تحديد أداء القيادة الفلسطينية في إدارة الأزمات، وتقديم مقترحات عملية؛ لتحسين هذا الأداء، وتعزيز قدراتها على مواجهة التحديات.
3. تمكين صناع القرار: توفر الدراسة معلومات، وتحليلات قيمة لصناع القرار في فلسطين، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، واستباقية في إدارة الأزمات والتخفيف من آثارها السلبية.
4. تفعيل دور المتقاعدين في عملية التنمية: تسلط الدراسة الضوء على أهمية استثمار خبرات ومعارف المتقاعدين في تحليل الأداء الحكومي، وتقديم التوصيات، مما يساهم في تفعيل دورهم في عملية التنمية وبناء المؤسسات.
5. تطوير برامج تدريبية في إدارة الأزمات: يمكن استعمال نتائج الدراسة كأساس لتطوير برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات للعاملين في القطاع الحكومي، والقيادات الفلسطينية، مما يساهم في رفع كفاءتهم، وجاهزيتهم للتعامل مع الأزمات المختلفة.

1.6 حدود الدراسة (Delimitations of the Study)

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي وضعها الدارس لتركيز أهدافها، وضمان إمكانية تطبيقها، وهي كالآتي:

الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية لهذه الدراسة على منطقة الضفة الغربية، وتحديداً محافظة الخليل التي سيتم جمع البيانات من عينتها. ويعود هذا التحديد إلى ظرف الانقسام السياسي الذي يحول دون تطبيق الدراسة في مناطق أخرى.

الحدود البشرية (العينة): تقتصر عينة الدراسة على فئة المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، وسيتم تحليل وجهات نظرهم حصراً دون غيرهم من فئات المجتمع.

الحدود الموضوعية (النظرية): في إطارها النظري، تقتصر الدراسة على تحليل ظاهرة القيادة بنظريات محددة تشمل: نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ونمط القيادة (الكاريزمية)، ونمط القائد الوسيط، دون التطرق إلى مدارس أو نظريات قيادية أخرى.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة وجمع بياناتها في الفترة الممتدة من شهر شباط إلى شهر نيسان من عام (2025).

• محددات الدراسة (Limitations of the Study)

على الرغم من سعي الدارس لتحقيق الدقة والموضوعية، فقد واجهت الدراسة الحالية بعض المحددات التي قد تؤثر على نتائجها، ومن أبرزها:

1. محددات متعلقة بحساسية الموضوع: إن تناول موضوع القيادة السياسية الفلسطينية يُعد أمراً حساساً، مما قد يكون قد أثر على مدى صراحة بعض المبحوثين في الإدلاء بآرائهم، خشية من التفسيرات الخاطئة أو التبعات المحتملة.

2. محددات متعلقة بالعينة: إن الوصول إلى العينة المطلوبة كان تحديا كبيرا، وأمرًا صعبًا خاصة أنه لم يكن لدى الجهات المسؤولة مثل هيئة المتقاعدين أي بيانات تخص الأعداد والأسماء والتصنيف الوظيفي ومكان السكن حيث إنه لم يكن لديهم سوى رقم لجميع متقاعدين فلسطين، كما أن الدراسة اقتصرَت على وجهة نظر المتقاعدين (العسكريين والمدنيين) في محافظة الخليل فقط، وهذا قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على كافة شرائح المجتمع الفلسطيني، أو حتى على المتقاعدين في محافظات أخرى تختلف في ظروفها.

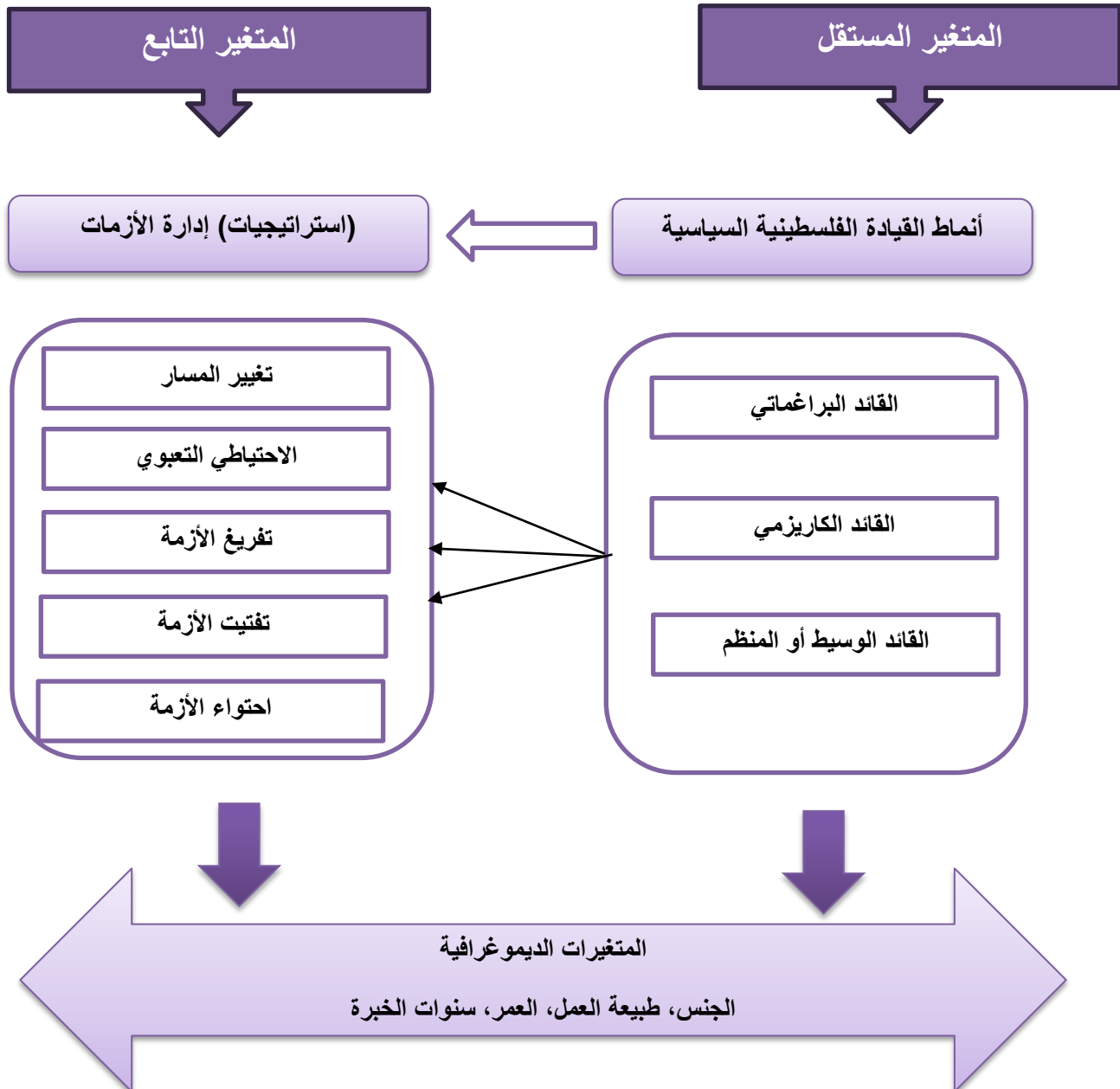
3. محددات متعلقة بأداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، وهي أداة كمية قد لا تسمح بالتعمق في فهم أسباب وخلفيات وجهات نظر المبحوثين بالقدر الذي تتيحه الأدوات الكيفية كالمقابلات المعمقة.

4. محددات متعلقة بالظروف السياسية: إن ظرف الانقسام السياسي الذي تم ذكره كسبب لاختيار الضفة الغربية هو في حد ذاته محدد رئيس ، حيث منع الدراسة من أن تكون شمولية، وتعكس وجهات النظر في قطاع غزة، مما يجعل الصورة التي تقدمها الدراسة غير مكتملة.

1.7 نموذج الدراسة:

يعبر أنموذج هذه الدراسة عن شكل العلاقة بين المتغيرات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة كما هو

موضح في الشكل رقم (1):



المصدر: الاعتماد على دراسات

1.8 مصطلحات الدراسة:

الأنماط القيادية:

الأنماط القيادية هي الأساليب والطرق المختلفة التي يتبعها القادة في التأثير على مرؤوسيهـم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل هذه الأنماط مجموعة من السلوكيات، والممارسات القيادية التي تختلف من قائد لآخر، والتي تعكس فلسفته، وأسلوبه في التعامل مع المرؤوسين وإدارة المنظمة، (Purasinghe, 2024).

وتعدّ دراسة الأنماط القيادية مهمة لفهم كيفية تأثير القادة على أداء المنظمات والأفراد، وتحديد الأنماط الأكثر فعالية في مختلف السياقات التنظيمية. كما أن معرفة هذه الأنماط تساعد القادة على تطوير أساليبهم القيادية وتكييفها وفقاً للمواقف والظروف المختلفة (Bose, 2023; Oliveira & Favaretto, 2025).

• التعريف الإجرائي للأنماط القيادية:

هي مجموعة السلوكيات والممارسات التي تصف أسلوب القيادة السياسية كما يدركها أفراد عينة الدراسة: (المتقاعدون العسكريين والمدنيون)، ويُقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصلون عليها على فقرات مقياس "أنماط القيادة السياسية" في أداة الدراسة (الاستبانة). وقد تم بناء هذا المقياس استناداً إلى نموذج القيادة (الكاريزماتية، الأيديولوجية، البراغماتية) مع تكييفه ليناسب السياق الفلسطيني، ويتضمن الأبعاد الآتية:

القائد (البراغماتي) (الواقعي): ويُقاس بالمتوسط الحسابي لاستجابات العينة على الفقرات التي تصف التركيز على الحلول العملية، والواقعية لمواجهة الأزمات.

القائد (الكاريزمي): ويُقاس بالمتوسط الحسابي لاستجابات العينة على الفقرات التي تصف القدرة على الإلهام والتأثير في الجمهور من خلال الشخصية والخطاب.

القائد الوسيط (المنظم): ويُقاس بالمتوسط الحسابي لاستجابات العينة على الفقرات التي تصف الدور التنظيمي، والتنسيقي للقائد في إدارة العلاقات. (Sim, & Son, 2025)

النمط (الكاريزمي) القائم على الإلهام الشخصي، والنمط (البرغماتي) الذي يركز على تحقيق النتائج العملية، والنمط المنظم الذي يعتمد على الهياكل والقواعد الإجرائية الصارمة.

(استراتيجيات) إدارة الأزمات:

(استراتيجيات) إدارة الأزمات هي مجموعة من الخطط والإجراءات التي تتخذها المنظمات لمواجهة الأزمات والتعامل معها بفعالية. (Sudareva & Volkov, 2021).

تتمثل (استراتيجيات) إدارة الأزمات في منهجية متكاملة تقوم على التخطيط الاستباقي، والتنسيق المحكم، والتواصل الشفاف مع كافة الأطراف المعنية، وذلك بهدف الحد من الأضرار والخسائر الناجمة عن الأزمة، وضمان استمرارية العمليات الحيوية، وتعزيز قدرة المنظمة على التعافي والتكيف (Fangri et al., 2024; Kara et al., 2024).

• التعريف الإجرائي لاستراتيجيات إدارة الأزمات

هي مجموعة الإجراءات والخطط التي تتبعها القيادة السياسية للتعامل مع الأزمات والتحكم فيها، كما يراها أفراد عينة الدراسة، ويُقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصلون عليها على فقرات مقياس "(استراتيجيات) إدارة الأزمات" في أداة الدراسة (الاستبانة). وقد تم بناء هذا المقياس استناداً إلى الأدبيات المتخصصة في إدارة الأزمات، ويتضمن الأبعاد الآتية:

(استراتيجية) تغيير المسار: ويُقاس بالمتوسط الحسابي لاستجابات العينة على الفقرات التي تعبر عن مدى تبني القيادة لتوجهات بديلة.

استراتيجية الاحتياطي التعبوي: وتُقاس بالمتوسط الحسابي للاستجابات على الفقرات التي تصف قدرة القيادة على حشد الموارد.

(استراتيجية) تفريغ الأزمة: وتُقاس بالمتوسط الحسابي للاستجابات على الفقرات التي تصف جهود القيادة لنقل الأزمة لطرف آخر.

(استراتيجية) تفتيت الأزمة: وتُقاس بالمتوسط الحسابي للاستجابات على الفقرات التي تصف تجزئة الأزمة الكبيرة إلى أزمات أصغر.

(استراتيجية) احتواء الأزمة: وتُقاس بالمتوسط الحسابي للاستجابات على الفقرات التي تصف إجراءات منع تفاقم الأزمة (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2016).

القيادة السياسية الفلسطينية:

القيادة السياسية الفلسطينية تشير إلى منظومة من المؤسسات التي تتولى قيادة، وتوجيه الشعب الفلسطيني في نضاله لتحقيق أهدافه الوطنية، والسياسية على أسس (ديمقراطية) وتشريعية . وتتميز هذه القيادة بالتعددية والتنوع، حيث تضم مختلف التيارات والفصائل السياسية الفلسطينية، بما في ذلك حركة فتح والجهة الشعبية لتحرير فلسطين وحماس والجهة الديمقراطية لتحرير فلسطين وغيرها.

تتمثل القيادة السياسية الفلسطينية مؤسسة الرئاسة الفلسطينية، ومنظمة التحرير الفلسطينية، والسلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة إلى القيادات السياسية، والعسكرية، والاجتماعية، والثقافية في المناطق الفلسطينية المختلفة. وتواجه هذه القيادة تحديات كبيرة نتيجة الاحتلال الإسرائيلي، والانقسام السياسي الداخلي بين الضفة الغربية وقطاع غزة.

شهدت القيادة السياسية الفلسطينية خلال عقود زمنية عدّة تغيرات وتحولات كبيرة، كاستشهاد قادة بارزين مثل: ياسر عرفات وإسماعيل هنية وغيرهم . وتسعى هذه القيادة باستمرار إلى توحيد الصف الفلسطيني، والحفاظ على الهوية الوطنية الفلسطينية في مواجهة التحديات المتعددة (Abuzanouna, 2015, pp. 519–532; Bröning & Dinkelaker, 2013; Farsoun & Wingerter, 2012, pp. 106–193; Rothkopf, 2013; White, 2018)

ويعرف الباحث القيادة السياسية الفلسطينية إجرائياً لأغراض هذه الدراسة بأنها: موظفو الحكومة من الدرجة العليا مثل: رئيس الوزراء، والوزراء، وصناع السياسات، مثل: وكلاء الوزارات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات

- تمهيد: أثر الأنماط القيادية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات في السياق الفلسطيني
- أهم النظريات والنماذج المتعلقة بإدارة الأزمات في السياق الفلسطيني
- الدراسات السابقة

2.1 تمهيد

تُلقى الأزمات المتعددة والمتشابكة بظلالها على الواقع الفلسطيني، حيث تواجه القيادة السياسية تحديات صحية، واقتصادية، واجتماعية، وأمنية تُعيق قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة (Gautam & Poudel, 2023). وفي هذا السياق، تبرز الحاجة الملحة لفهم العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة وكفاءة (استراتيجيات) إدارة الأزمات. فرغم أن دراسات سابقة أشارت إلى أهمية القيادة التحويلية (alzatari & Ramzani, 2019) والقيادة المعاملاتية (Otieno et al., 2022)، إلا أن فعاليتها تظل مرتبطة بسياق الأزمة (Ha & Moon, 2023). وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذه العلاقة بعمق من آراء المتقاعدين العسكريين، والمدنيين في محافظة الخليل، والذين يمتلكون خبرة واسعة تُمكنهم من تقديم رؤى دقيقة حول هذا الموضوع (Mierzwa et al., 2024).

2.2 مفهوم القيادة

القيادة مفهوم مُعقّد ومتعدد الأوجه، لا يوجد تعريف واحد مُتفق عليه عالمياً لكن بشكل عام. يمكن تعريف القيادة بأنها: عملية التأثير على الأفراد، أو الجماعات لتحقيق أهدافٍ مُشتركة وهي تتضمن مجموعة من السلوكيات، والمهارات، والخصائص التي تُمكن القائد من توجيهه، وتشجيع قدرات الآخرين وتمييزها، وتختلف تعريفات القيادة باختلاف السياقات والنظريات، فبعضها يركز على سمات القائد (مثل الكاريزما والثقة بالنفس)، والبعض الآخر يركز على سلوكياته: (مثل الأسلوب التوجيهي أو الديمقراطي)، والبعض الآخر يركز على نتائج قيادته، مثل: تحقيق الأهداف وتحسين الأداء. (Gupta, 2024).

تُشير بعض البحوث إلى أن القيادة الفعّالة تتطلب مزيجاً من السمات والسلوكيات، وأن النمط القيادي الأنسب يعتمد على السياق، مثل: نوع الأزمة، وخصائص الفريق، والثقافة التنظيمية فعلى سبيل المثال، قد يكون الأسلوب التوجيهي مناسباً في حالات الطوارئ، بينما يكون الأسلوب (الديمقراطي) أكثر فعاليةً في بيئات العمل المُبتكرة، كما تُؤكد بعض الدراسات على أهمية الذكاء العاطفي في القيادة، وخاصةً في سياقات إدارة الأزمات (Sharma, 2024).

في سياق إدارة الأزمات، تكتسب القيادة أهميةً بالغةً، فالقائد الفعال هو من يُمكنه توجيه فريقه خلال أوقات الضغط والتوتر، واتخاذ القرارات الصائبة في ظل ظروفٍ مُعقدة، وإلهام فريقه للعمل معًا لتحقيق النتائج المرجوة، وتُشير بعض الدراسات إلى أن القيادة التحويلية، والقيادة (المعاملاتية) تُعدّان من أكثر الأنماط فعاليةً في إدارة الأزمات (Riggio & Newstead, 2022)، إلا أن النمط الأنسب يعتمد على طبيعة الأزمة، والمرحلة من مراحل إدارة الأزمة (Frank & Lucky, 2025).

كما تُؤكد بعض البحوث على أهمية القيادة الخادمة في تعزيز الرفاهية النفسية للمرؤوسين (Ahmed, 2019, pp. 1-17)، والقيادة الإبداعية في حل المشكلات بأفكارٍ مبتكرة (Malinga et al., 2019).

تعريف القيادة

القيادة: هي عملية التأثير على الآخرين، وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة، وتتضمن القيادة عناصر عدّة رئيسة هي التأثير فالقائد يؤثر على سلوك الأتباع وأفكارهم وتوجهاتهم من مهاراته الشخصية وسماته، والتوجيه حيث يقوم القائد بتوجيه وإرشاد الأتباع نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها للمنظمة أو المجموعة، وتسعى لتحقيق أهداف محددة سواء على المستوى التنظيمي أم المجتمعي، والعملية التفاعلية فالقيادة هي عملية تفاعلية بين القائد والأتباع، حيث يؤثر القائد في الأتباع ويتأثر بهم أيضًا، فإن القيادة تتخذ أشكالاً مختلفة في المجالات المختلفة كالقيادة التربوية والقيادة السياسية والقيادة الإدارية وغيرها، ولكن تبقى العناصر الأساسية للقيادة هي التأثير والتوجيه نحو تحقيق الأهداف. (Kirk et al., 2024)

ويعرف الباحث القيادة: بأنها تحقيق الأهداف بوساطة الآخرين.

القيادة السياسية:

القيادة السياسية: هي قدرة وفاعلية القائد السياسي بمعاونة نخب سياسية في تحديد أهداف المجتمع السياسي، وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها، واختيار الوسائل الملائمة؛ لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وتقدير أبعاد المواقف التي تواجه المجتمع، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات، والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع (قبحا وأبو جابر، 2022).

القيادة السياسية: القيادة السياسية بأنها عملية تعبئة متبادلة بين القادة وأتباعهم تجمعهم بعض الدوافع المحددة بين الطرفين، ويملكون الموارد الاقتصادية، والأدوات السياسية وغيرها في سياق من التنافس، والصراع من أجل تحقيق أهداف بشكل مستقل أو بصورة متبادلة بين القادة والأتباع، على أنها قدرة وفاعلية وبراعة القائد السياسي بمعاونة النخبة السياسية في تحديد أهداف المجتمع السياسي، وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وتقدير أبعاد المواقف التي تواجه المجتمع، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات، والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع. حسن علي (2021).

ويعرف الباحث القيادة السياسية إجرائياً: هي سلسلة من الأفعال والقرارات المتبادلة التي يتخذها القائد السياسي بالتعاون مع النخب السياسية، لتحديد الموارد وتعبئتها، وتنفيذ خطط تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع، مع إدارة التنافس، والصراعات السياسية، وذلك في إطار القيم، والمبادئ العليا للمجتمع.

2.3 نظريات القيادة:

1. نظرية الرجل العظيم:

نظرية الرجل العظيم هي من أقدم النظريات في القيادة، والتي ترى أن القادة الناجحين هم أفراد مميزون بسمات وخصائص فريدة موروثية تجعلهم قادرين على قيادة الآخرين.

ظهرت هذه النظرية في القرن التاسع عشر على يد المفكر (توماس كارليل)، والذي اعتبر أن القادة العظماء هم من يشكلون مجرى التاريخ، وقد تم انتقاد هذه النظرية لكونها تركز على الفرد، وتتجاهل دور السياق، والبيئة في تشكيل القيادة، كما أنها لا تفسر كيفية ظهور هؤلاء القادة العظماء، وكيف يمكن تطوير القيادة لدى الأفراد العاديين (Syros, 2021).

2. نظرية السمات:

تنطلق نظرية السمات من فكرة أن القادة الناجحين يتميزون بسمات وخصائص شخصية معينة، مثل: الذكاء والثقة بالنفس والحزم والطموح.

وقد ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين كرد فعل على نظرية الرجل العظيم، وتفترض هذه النظرية أنه يمكن تحديد السمات المشتركة بين القادة الناجحين، والتركيز على تطويرها لدى الأفراد ومع ذلك، تم انتقاد هذه النظرية لعدم قدرتها على تفسير كيفية نجاح بعض الأفراد في القيادة رغم افتقارهم لبعض السمات المطلوبة، كما أنها لا تأخذ في الاعتبار دور السياق، والموقف في تحديد فعالية القيادة. (Peters, 2023; Willocks, 2022, pp. 705–726).

3. النظرية الموقفية:

تركز النظرية الموقفية على أهمية السياق، والموقف في تحديد فعالية أساليب القيادة المختلفة، وتفترض هذه النظرية أنه لا يوجد أسلوب قيادي مثالي يناسب جميع المواقف، وإنما يجب على القائد أن يتكيف ويتلاءم مع المتطلبات المحددة للموقف، ظهرت هذه النظرية في أواخر الخمسينيات من القرن العشرين كرد فعل على القصور في نظريتي الرجل العظيم والسمات وتعدّ هذه النظرية أكثر واقعية في تفسير القيادة، إلا أنها تواجه انتقادات حول صعوبة تحديد المتغيرات الموقفية المؤثرة وكيفية قياسها (Kremer, 2017; Okumu &Litunya, 2024).

4. النظرية التفاعلية:

تنطلق النظرية التفاعلية من فكرة أن القيادة هي عملية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين والسياس، وتؤكد هذه النظرية على أهمية إدراك القائد لتصورات ومدركات المرؤوسين وتأثيرها على فعالية القيادة، ظهرت هذه النظرية في السبعينيات من القرن العشرين كرد فعل على القصور في النظريات السابقة التي تركز على القائد فقط، وتعدّ هذه النظرية أكثر شمولية في تفسير القيادة، إلا أنها تواجه صعوبات في قياس المتغيرات المعقدة المتضمنة في عملية التفاعل (Harrison, 2018, pp. 15–32; Sim & Son, 2025).

رأي الباحث

يُظهر الاستعراض السابق للنظريات الرئيسة في القيادة مساراً تطورياً واضحاً في الفكر الإنساني، ينتقل من التبسيط والاختزال إلى التعقيد والشمولية، فبينما قدمت نظريتا "الرجل العظيم" و"السمات" أساساً أولياً عبر التركيز على الخصائص الذاتية للقائد، إلا أن محدوديتهما تجلت في إغفال الدور الحاسم للعوامل الخارجية.

وقد مثلت النظرية الموقفية نقلة نوعية بإدخالها متغير "السياق" كعنصر محوري، مؤكدة أنه لا يوجد أسلوب قيادي أمثل يصلح لكل زمان ومكان. ثم جاءت النظرية التفاعلية لتقدم الفهم الأكثر نضجاً وتكاملاً، حيث لا تقتصر القيادة على تفاعل القائد مع الموقف فحسب، بل هي عملية ديناميكية ومعقدة تشمل التفاعل المتبادل بين القائد والأتباع والسياق المحيط.

لذلك يرى الباحث أن أياً من هذه النظريات منفردة لا تكفي لتفسير ظاهرة القيادة في سياق معقد ومتشابه كالواقع الفلسطيني، والذي يتميز بتعاقب الأزمات وتعدد أبعادها؛ لذا، تتبنى هذه الدراسة منظوراً تكاملياً يستلهم من نقاط القوة في النظريات المختلفة؛ فهي تقرر بأهمية السمات والأنماط القيادية (مثل البراغماتية و(الكاريزمية)، ولكنها تضعها ضمن إطارها الموقفى (الأزمات المتلاحقة)، وتدرسها بمنظور الأتباع (المتقاعدين العسكريين والمدنيين)، وهو ما ينسجم مع جوهر النظرية التفاعلية.

وبناءً عليه، فإن فعالية القيادة السياسية الفلسطينية ليست مجرد نتاج لسمات القائد، بل هي محصلة قدرته على توظيف هذه السمات بمرونة للتكيف مع متطلبات كل أزمة، وبما يستجيب لتصورات وتوقعات شعبه.

2.4 أنماط القيادة

تُعدّ أنماط القيادة متعددة ومتنوعة ولا يوجد نمطٌ واحدٌ يُناسب جميع المواقف والظروف، يُمكن تصنيف أنماط القيادة بناءً على معايير مُختلفة، منها: السمات الشخصية للقائد، وسلوكياته، وتركيزه على المهام أو العلاقات، وأساليبه في اتخاذ القرارات، وإدارة التغيير، ومن أهمّ أنماط القيادة التي نحتاج إلى دراستها في سياق البحث:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): يُركز هذا النمط على إلهام المرؤوسين وتشجيعهم، وتحفيزهم على تجاوز توقعاتهم، والمشاركة في تحقيق رؤية مُشتركة، يعدّ هذا النمط مُناسباً في سياقات إدارة الأزمات التي تتطلب، التغيير والإبداع والابتكار، حيث يُمكن للقائد التحويلي، إلهام فريقه

للتغلب على التحديات، والتكيف مع الظروف المتغيرة، وقد أظهرت العديد من الدراسات فعالية القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في مختلف القطاعات (Jamali et al., 2022).

القيادة المعاملاتية (Transactional Leadership): يُركز هذا النمط على التبادل المُتكافئ بين القائد والمرؤوسين، حيث يُقدم القائد المكافآت والحوافز مقابل إنجاز المهام، والالتزام بالقواعد، ويعدّ هذا النمط مناسباً في المواقف الروتينية، وإدارة المهام اليومية، ولكنه قد لا يكون مناسباً في سياقات الأزمات التي تتطلب المرونة، والتكيف السريع، وقد أظهرت بعض الدراسات فعالية القيادة (المعاملاتية) في بعض مراحل إدارة الأزمات خاصةً في مرحلة الاستجابة (Alzoubi & Jaaffar, 2020).

القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership): يُركز هذا النمط على المشاركة في صنع القرار، والاستماع لآراء المرؤوسين والتعاون معهم في اتخاذ القرارات يعدّ هذا النمط مناسباً في المواقف التي تتطلب الإبداع، والابتكار، والتعاون الجماعي، ولكنه قد لا يكون مناسباً في حالات الطوارئ التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات، وقد أظهرت بعض الدراسات فعالية القيادة (الديمقراطية) في بعض سياقات إدارة الأزمات (Magbity et al., 2020).

القيادة الاستبدادية (Autocratic Leadership): يُركز هذا النمط على السلطة المطلقة للقائد، حيث يتخذ القرارات بنفسه دون استشارة المرؤوسين يعدّ هذا النمط مناسباً في حالات الطوارئ التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات، ولكنه قد يؤدي إلى انخفاض معنويات المرؤوسين، وضعف التعاون في المواقف الآخر، وقد أظهرت بعض الدراسات تأثير القيادة الاستبدادية السلبي على إدارة الأزمات. (Tedla et al., 2021)

القيادة الخادمة (Servant Leadership): يُركز هذا النمط على خدمة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم، وتمكينهم من تحقيق إمكاناتهم، وبعدّ هذا النمط مُناسباً في بناء الثقة، والتعاون، وتحسين بيئة العمل، وقد يُسهم في تحسين إدارة الأزمات بتعزيز التعاون والمرونة (Marizza, 2022).

القيادة الإبداعية (Creative Leadership): يُركز هذا النمط على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة يعدّ هذا النمط مُناسباً في سياقات الأزمات التي تتطلب حلولاً غير تقليدية (Khan et al., 2020).

القائد البراغماتي: هو قائد يركز على الحلول العملية، والنتائج الملموسة بدلاً من الالتزام بالمبادئ المثالية أو (الأيديولوجيات) المجردة، فهو يتميز بالواقعية والمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة، ويسعى إلى إيجاد حلول عملية، وفعالة للمشكلات، ويتخذ قراراته بناءً على السياق والظروف المحيطة، بدلاً من الالتزام بقواعد جامدة أو إرشادات مسبقة. (Stralen et al., 2020).

القائد (الكاريزمي): هو قائد يتمتع بسمات شخصية قوية، وجاذبية خاصة تجذب الأتباع وتحفزهم على المتابعة والالتزام، ويتميز بالثقة بالنفس، والقدرة على التأثير في الآخرين عاطفياً، وإلهامهم بالرؤية والأهداف، ويتمتع بالقدرة على إثارة الحماس والولاء لدى أتباعه، ويستعمل هذه السمات لتحقيق التغيير والتطوير المنشود. (Purasinghe, 2024; Tymoshenko & Radchenko, 2024).

القائد الوسيط أو المنظم: هو قائد يركز على تنظيم العمليات والأنشطة داخل المؤسسة بطريقة فعالة وكفؤ، ويتميز بالقدرة على التنسيق بين مختلف الأطراف والوحدات، وضمان سير العمل بشكل منظم ومتناسق، ويعمل على تبسيط الإجراءات، وتحسين الكفاءة التنظيمية، مما يساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل. (Ryu, 2024).

رأي الباحث

يُظهر الاستعراض المتعمق لأنماط القيادة أن لكل نمطا نقاط قوة وضعف، تجعله أكثر أو أقل فعالية اعتمادًا على السياق، فالقيادة التحويلية، والخدمة، والإبداعية تتألق في سياقات تتطلب الإلهام، والابتكار والثقة، بينما قد تكون القيادة (المعاملاتية) أو حتى الاستبدادية ضرورية في لحظات تتطلب سرعة، وحسماً في اتخاذ القرار.

إلا أن الواقع الفلسطيني، بخصوصيته وتعقيده، يفرض تحديات فريدة لا يمكن مواجهتها بنمط قيادي واحد أو جامد، فالأزمات المتشابكة (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) تتطلب من القائد قدرة استثنائية على التنقل بين الأدوار والأنماط المختلفة.

يرى الباحث أن الأنماط التقليدية لا تكفي، وحدها لتفسير أو تقييم القيادة في هذا السياق، مما يبرر التركيز في هذه الدراسة على ثلاثة أنماط محورية تعكس هذا الواقع المركب:

القائد (البراغماتي): الذي يمثل القدرة على التعامل مع الواقع المفروض، وإيجاد حلول عملية ممكنة ضمن قيود مشددة.

القائد (الكاريزمي): الذي يمثل القدرة على حشد الدعم الشعبي، وبعث الأمل والحفاظ على المعنويات في ظل الظروف الصعبة.

القائد الوسيط أو المنظم: الذي يمثل القدرة على إدارة العلاقات الداخلية، والخارجية المعقدة، والتنسيق بين الأطراف المختلفة.

لذلك، لا تسعى هذه الدراسة إلى تحديد "النمط الأفضل" بشكل مطلق، بل تهدف إلى فهم كيفية تفاعل هذه الأنماط الثلاثة، وتكاملها في ممارسة القيادة السياسية الفلسطينية، وتقييم مدى تأثير هذا المزيج القيادي على فعالية (استراتيجيات) إدارة الأزمات من وجهة نظر شريحة ذات خبرة عميقة بالواقع الميداني.

2.5 مفهوم الأزمة

الأزمة هي حالة طارئة أو حرجة تؤثر على المؤسسات والمنظمات والدول، والتي تتسم بالتهديد، والخطر والتغيير السريع، تنشأ الأزمات عادةً نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية، مثل: الكوارث الطبيعية أو الأحداث السياسية أو الاقتصادية غير المتوقعة، وتتميز الأزمات بأنها تشكل تحديًا كبيرًا للمنظمات والمجتمعات، وتتطلب استجابة سريعة، وفعالة لإدارتها، والتخفيف من آثارها السلبية (Darbari et al., 2020).

وتعدّ الأزمات ظواهر معقدة، ومتعددة الأبعاد، حيث قد تؤثر على مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتتطلب إدارة الأزمات مهارات وقدرات خاصة لمواجهة التحديات، والتخفيف من آثارها السلبية على المدى القصير والطويل (Lawrence et al., 2024).

رأي الباحث

يتفق الباحث مع التعريف السابق الذي يُعرّف الأزمة بأنها حالة حرجة، وخطيرة تتطلب استجابة سريعة، إلا أن تطبيق هذا المفهوم على السياق الفلسطيني يستدعي نظرة أكثر عمقًا وتخصيصًا، فالأزمة في الواقع الفلسطيني لا تمثل مجرد "حدث طارئ" أو "مفاجئ" يمكن تجاوزه والعودة إلى حالة من الاستقرار، بل هي في كثير من الأحيان حالة بنيوية، ومستمرة، ومتجددة.

إن الأزمات التي تواجهها القيادة السياسية الفلسطينية، سواء أكانت اقتصادية كأزمة المقاصة، أم أمنية كالإغلاقات والحروب، ليست أحداثًا منفصلة بقدر ما هي تجليات مختلفة لأزمة أكبر وأشمل.

يرى الباحث أن إدارة الأزمات في هذا السياق لا تهدف فقط إلى "التخفيف من الآثار السلبية" بمعنى التعافي، والعودة إلى وضع ما قبل الأزمة، بل تهدف بالدرجة الأولى إلى "إدارة الواقع" وضمان "الصمود والاستمرارية" في ظل ضغط شبه دائم، هذا الفهم هو الذي يشكل المنطلق الأساسي لهذه الدراسة في تقييمها لفعالية (استراتيجيات) القيادة السياسية في مواجهة هذا الواقع المركب.

2.6 إدارة الأزمات

إدارة الأزمات هي عملية إدارية منظمة تهدف إلى التعامل مع الأزمات، والتقليل من آثارها السلبية على المنظمة (Anand et al., 2022) تتضمن إدارة الأزمات مراحل عدة رئيسية:

1. مرحلة الوقاية (Prevention) في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر المحتملة، والعمل

على منع حدوث الأزمة من اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة "Review of Crisis

.Management: Mastering the Skills to Prevent Disaster," 2007).

2. مرحلة الاستعداد (Preparedness) في هذه المرحلة يتم وضع خطط طوارئ واضحة للتعامل

مع الأزمات المحتملة، وتدريب الموظفين على تنفيذ هذه الخطط (Kiiveri et al., 2024).

3. مرحلة الاستجابة (Response) في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط الموضوعة للتعامل مع

الأزمة بشكل فوري وفعال، بهدف السيطرة على الموقف والحد من الأضرار (McCullar,

2011)

4. مرحلة التعافي (Recovery) في هذه المرحلة يتم إعادة تأهيل المنظمة، والعودة إلى الوضع

الطبيعي، بتقييم الأضرار والعمل على إصلاحها، وتحسين الأداء للمستقبل (Zhou et al.,

2022)

إن نجاح إدارة الأزمات يعتمد على قدرة المنظمة على التخطيط، والاستعداد المسبق للأزمات المحتملة، والاستجابة السريعة، والفعالة عند حدوثها، والتعافي منها بأقل الخسائر الممكنة كما أن التعلم من الأزمات السابقة، والتحسين المستمر لخطط إدارة الأزمات يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية. (Abbas et al., 2021, pp. 1917–1932)

رأي الباحث:

يتفق الباحث مع الإطار المنهجي الذي يقدم إدارة الأزمات كعملية منظمة تمر بمراحل متسلسلة من لوقاية والاستعداد والاستجابة والتعافي، غير أن تطبيق هذا النموذج (الكلاسيكي) على السياق الفلسطيني يتطلب نظرة نقدية وتكيفاً جوهرياً.

فالأزمات التي تواجهها القيادة السياسية ليست في معظمها أحداثاً منفصلة يمكن احتواؤها والتعافي منها بشكل كامل للعودة إلى وضع طبيعي مستقر، بل هي في جوهرها أزمات متداخلة ومستمرة، حيث تتلاشى الحدود الفاصلة بين مراحل الاستجابة، والتعافي، والتحضير لأزمة وشيكة تالية، مرحلة "التعافي" نادراً ما تكتمل قبل أن تبدأ أزمة جديدة، ومرحلة "الوقاية" تصبح شبه مستحيلة في ظل وجود عوامل خارجية قاهرة.

يرى الباحث أن إدارة الأزمات في الواقع الفلسطيني تتجاوز مفهوم "إدارة الحدث الطارئ" لتصبح عملية "إدارة الصمود والاستمرارية" (Resilience and Continuity Management). فالهدف الأسمى لا يقتصر على استعادة الوضع الطبيعي—الذي قد يكون غائباً بالأساس—بقدر ما يتركز على تمكين المؤسسات، والمجتمع من الاستمرار في أداء وظائفهم الحيوية في ظل ضغط لا ينقطع.

وعليه، فإن هذه الدراسة تقيّم (استراتيجيات) إدارة الأزمات ليس فقط وفقاً لمدى نجاحها في "إنهاء" الأزمة، بل وفقاً لمدى فعاليتها في "التكيف" معها وضمان استمرارية الحياة العامة، وهو ما يعكس فهماً أعمق لطبيعة التحديات التي تواجه القيادة الفلسطينية.

2.7 (استراتيجيات) إدارة الأزمات:

أ- استراتيجية تغيير المسار

(استراتيجية) تغيير المسار تتضمن إعادة توجيه الأنشطة، والموارد المؤسسية لمواجهة الأزمة بطريقة مختلفة عن الطريقة المعتادة. وذلك بتغيير الأهداف والأولويات والسياسات والإجراءات التنظيمية لتناسب مع متطلبات التعامل مع الأزمة (Vasilieva & Zemlany, 2023).

ويتم تنفيذ (استراتيجية) تغيير المسار، بتحديد الأهداف والأولويات الجديدة للمؤسسة في ظل الأزمة الحالية، وإعادة تخصيص الموارد المتاحة: (مالية، بشرية، تكنولوجية) لتحقيق الأهداف الجديدة، وتعديل السياسات والإجراءات التنظيمية لتناسب مع المتطلبات الجديدة، وإعادة هيكلة الأنشطة، والعمليات، لتتوافق مع الأهداف والأولويات الجديدة (Novoselova & Saplyakova, 2023).

وتتميز هذه (الاستراتيجية) بأنها تمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع المتغيرات الناجمة عن الأزمة، وتساعد على تحقيق أهداف جديدة قد تكون أكثر ملاءمة لمواجهة الأزمة، وتسمح بتوظيف الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية، وتساهم في إعادة بناء الثقة، والمصادقية مع أصحاب المصلحة (Park, 2021, pp. 1358–1375).

ومن أبرز معوقات تطبيق (استراتيجية) تغيير المسار، صعوبة التخلي عن الأساليب والممارسات المعتادة، ومقاومة التغيير من بعض الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وارتفاع تكاليف إعادة الهيكلة

والتكيف مع المتطلبات الجديدة، وصعوبة التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات لتنفيذ التغييرات (Cruz–Milán et al., 2016, pp. 114–125)

وقد يظهر بعض الآثار الجانبية لتطبيق (استراتيجية) تغيير المسار، فقد تؤدي إلى تشتت الجهود، وعدم التركيز على الأولويات الحقيقية، وقد تسبب ارتباكاً وعدم استقرار داخل المؤسسة لفترة من الوقت، أو قد تؤثر سلباً على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى أصحاب المصلحة (Takagi, 2016, pp. 409–428)

ب- استراتيجية الاحتياطي التعبوي

استراتيجية الاحتياطي التعبوي تشير إلى الاحتفاظ بموارد وقدرات إضافية كاحتياطي لمواجهة الأزمات والتحديات غير المتوقعة. هذه الموارد والقدرات قد تكون مالية، بشرية، تقنية أو أي نوع آخر من الموارد اللازمة لإدارة الأزمة (Al–Olimat&Alkshali, 2023)

والهدف الرئيس من هذه (الاستراتيجية) هو ضمان توفر الموارد اللازمة لمواجهة الأزمات بفعالية عند حدوثها. فبدلاً من الاعتماد فقط على الموارد المتاحة في الوقت الحالي، يتم الاحتفاظ باحتياطي من الموارد لتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات (Wang et al., 2024)

وذكرت دراسة (Davis et al., 2024) أنه ولتنفيذ هذه (الاستراتيجية)، يتم تحديد الموارد الحرجة والضرورية لإدارة الأزمات المحتملة، وتخصيص جزء من الموارد، والميزانية كاحتياطي لمواجهة الأزمات، ووضع خطط واضحة لتفعيل هذا الاحتياطي عند الحاجة، ويلزم تدريب الفريق على كيفية استعمال هذا الاحتياطي بفعالية، والمراقبة المستمرة للاحتياطي والتأكد من كفايته لمواجهة الأزمات المتوقعة، ومما قد يعيق تطبيق هذه (الاستراتيجية) التكلفة المالية المرتفعة للاحتفاظ بموارد احتياطية، وصعوبة التنبؤ بالأزمات المستقبلية، وتحديد الموارد اللازمة لمواجهتها، ومقاومة بعض الإدارات لتخصيص موارد كاحتياطي بدلاً من استعمالها في الأنشطة الجارية، والضغط لتقليص الموارد الاحتياطية لتحقيق أهداف

قصيرة المدى، وعلى الرغم من فوائد هذه (الاستراتيجية)، إلا أنها قد تؤدي إلى بعض الآثار الجانبية، مثل: تخصيص موارد كبيرة كاحتياطي قد يؤثر على الأداء الجاري للمنظمة، والشعور بالإحباط لدى بعض الموظفين بسبب عدم استعمال الموارد الاحتياطية في الأنشطة الجارية، وصعوبة تبرير الاحتفاظ بموارد احتياطية للمساهمين والجهات المعنية.

ت - استراتيجية تفريغ الأزمة

ذكرت دراسة (Gilstrap et al., 2016) أن (استراتيجية) تفريغ الأزمة هي إحدى (الاستراتيجيات) الفعالة في إدارة الأزمات التي تعتمد على تحويل انتباه الجمهور والرأي العام من الأزمة الأساسية إلى قضايا أخرى جديدة أو أزمات أخرى، بهدف إضعاف تركيز الجمهور على الأزمة الأصلية، وتخفيف الضغط عليها، وأنه يمكن تنفيذ هذه (الاستراتيجية) أولاً بتحديد الأزمة الأساسية، والقضايا المرتبطة بها، ثم البحث عن قضايا أخرى جديدة أو أزمات أخرى يمكن إثارتها للتشويش على الأزمة الأساسية، وإطلاق حملات إعلامية، وتسويقية مكثفة حول القضايا الجديدة للتركيز عليها، وإبعاد الانتباه عن الأزمة الأصلية، واستغلال أي أحداث، أو قضايا طارئة لتحويل الانتباه إلى هذه القضايا بدلاً من الأزمة الأساسية.

وأكدت الدراسة نفسها أن لهذه (الاستراتيجية) مميزات منها أنها تساعد في تخفيف الضغط على الأزمة الأساسية، وتشتيت انتباه الجمهور عنها، وأنها تمنح القادة والمسؤولين مزيداً من الوقت للتعامل مع الأزمة الأساسية بشكل أكثر فعالية، وتساهم في إضعاف حدة الأزمة، وتقليل تأثيرها على المنظمة أو الدولة، وأنها تعزز قدرة القادة على السيطرة على الموقف والتحكم في تطورات الأزمة.

وتطرقت الدراسة إلى ذكر بعض معوقات تنفيذ (استراتيجية) تفريغ الأزمة مثل: صعوبة إيجاد قضايا جديدة أو أزمات بديلة تكون قادرة على جذب انتباه الجمهور بنفس قوة الأزمة الأساسية، واحتمال فشل

الحملات الإعلامية، والتسويقية في تحويل الانتباه بالشكل المطلوب، وإمكانية اكتشاف الجمهور لهذه (الاستراتيجية)، وعدم الانخداع بها مما يقلل من فعاليتها، وتأثير هذه (الاستراتيجية) على مصداقية القادة، والمنظمة في حال اكتشافها من قبل الجمهور.

كما بينت الدراسة بعض الآثار الجانبية لتطبيق (استراتيجية) تفريغ الأزمة، حيث قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة الأساسية في حال فشل الحملات الإعلامية في تحويل الانتباه، كما قد تؤثر سلباً على سمعة القادة، والمنظمة في حال اكتشاف الجمهور لهذه (الاستراتيجية)، وقد تؤدي إلى خلق أزمات جديدة أو قضايا إضافية تصبح من الصعب السيطرة عليها، وقد تؤدي إلى تشتيت جهود المنظمة، وتركيزها على إدارة الأزمات المتعددة بدلاً من التركيز على الأزمة الأساسية.

ث - استراتيجية تفتيت الأزمة

أشارت بعض الدراسات مثل (Spitale et al., 2023, pp. 67-82)، و (Saflo et al., 2023)، (Douzet et al., 2020, pp. 157-182) إلى تفاصيل مهمة حول هذه (الاستراتيجية) حيث تُعرّف (استراتيجية) تفتيت الأزمة بأنها نهج لإدارة الأزمات يركز على تقسيم الأزمة الكبيرة، والمعقدة إلى أزمات أصغر، وأكثر قابلية للإدارة، ويهدف هذا النهج إلى تبسيط التعامل مع الأزمة بمعالجة كل جزء على حدة، مما يسهل عملية اتخاذ القرار والتنفيذ، ويقلل من احتمالية تفاقم الوضع بشكل عام.

ويتضمن تنفيذ (إستراتيجية)، تفتيت الأزمة تحليل الأزمة بتحديد طبيعة الأزمة، وأبعادها، وعواملها المساهمة، وتقسيم الأزمة الكبيرة إلى أزمات أصغر وأكثر تحديداً ويجب أن يكون هذا التقسيم منطقياً وفعالاً، بحيث يمكن معالجة كل جزء بشكل مستقل، وتحديد الأجزاء الأكثر أهمية، والأكثر إلحاحاً في الأزمة، وترتيبها حسب الأولوية كما يجب التركيز على معالجة الأجزاء الأكثر خطورة أولاً، ويلزم تخصيص الموارد اللازمة (بشرية، مالية، تقنية) لكل جزء من الأزمة، يجب أن يكون تخصيص الموارد

متناسبًا مع أهمية كل جزء، ووضع خطط عمل مُفصلة لكل جزء من الأزمة، مع تحديد الأهداف، والخطوات، والمواعيد النهائية.

وتتميز هذه (الاستراتيجية) بتسهيل عملية إدارة الأزمة بتقسيمها إلى أجزاء أصغر وأكثر قابلية للإدارة، وزيادة فعالية عملية اتخاذ القرار والتنفيذ بالتركيز على كل جزء على حدة، وتسريع عملية الاستجابة للأزمة بمعالجة الأجزاء الأكثر أهمية أولاً، وتسهيل عملية التعاون بين مختلف الجهات المعنية بتوزيع المسؤوليات، وتحسين القدرة على التحكم في الأزمة برصد التقدم المحرز في كل جزء.

ومن معيقات تنفيذ (استراتيجية) تفتتت الأزمة أنه قد يكون تقسيم الأزمة إلى أجزاء أصغر أمرًا معقدًا، خاصةً في حالة الأزمات الكبيرة والمعقدة، وقد يكون تخصيص الموارد اللازمة لكل جزء من الأزمة أمرًا صعبًا، خاصةً في حالة الأزمات التي تتطلب موارد كبيرة، ويضاف أن تنسيق الجهود بين مختلف الجهات المعنية أمرًا صعبًا، خاصةً في حالة الأزمات التي تتطلب تعاونًا واسعًا، وقد لا يكون هناك وقت كافٍ لتنفيذ (الاستراتيجية) بشكل كامل، خاصةً في حالة الأزمات التي تتطلب استجابة سريعة، ومن الصعب تحديد أجزاء الأزمة بدقة، مما يؤدي إلى عدم فعالية (الاستراتيجية).

ويجدر هنا الإشارة إلى بعض الآثار الجانبية (للاستراتيجية) تفتتت الأزمة، مثل التشتت فقد يؤدي التركيز على أجزاء الأزمة الصغيرة إلى تشتت الجهود وعدم معالجة الأزمة بشكل شامل، وقد تؤدي معالجة أجزاء الأزمة بشكل منفصل إلى ظهور تناقضات بين الحلول المُتخذة، وقد يؤدي التركيز على أجزاء الأزمة الأكثر أهمية إلى إهمال أجزاء أخرى قد تكون مهمة أيضًا، وقد يؤدي تقسيم الأزمة إلى أجزاء صغيرة إلى ازدواجية الجهود وتكرار العمل، وقد تؤدي عدم فعالية خطط العمل إلى عدم كفاءة (الاستراتيجية).

ج- (استراتيجية) احتواء الأزمة:

(استراتيجية) احتواء الأزمة هي: مجموعة من الإجراءات، والتدابير التي تهدف إلى الحد من انتشار الأزمة، وتقليل آثارها السلبية على المنظمة، أو الدولة، تركز هذه (الاستراتيجية) على احتواء الأزمة في مراحلها الأولى قبل أن تتفاقم وتنتشر بشكل أكبر (Gaidukovich, 2018).

ويمكن تنفيذ (استراتيجية) احتواء الأزمة من التشخيص السريع للأزمة بتحديد طبيعة الأزمة، وأسبابها وتقييم حجم التهديد الذي تشكله على المنظمة أو الدولة (Kaimann & Tanneberg, 2021)

- تفعيل خطط الطوارئ: يتم تفعيل خطط الطوارئ المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات المحتملة وتشمل هذه الخطط إجراءات محددة للتعامل مع الأزمة في مراحلها المختلفة (Pillay & Sakhare, 2023, pp. 159–176)

- الاستجابة السريعة: يتم اتخاذ إجراءات سريعة للحد من انتشار الأزمة، وتقليل آثارها السلبية، وقد تشمل هذه الإجراءات عزل المناطق المتضررة، تقييد الحركة، إغلاق المنشآت المتضررة، إجلاء السكان، وغيرها (Gavra & Akimovich, 2022, pp. 43–47)

- التواصل الفعال: يتم إقامة قنوات اتصال فعالة مع جميع الأطراف المعنية (الجمهور، وسائل الإعلام، الجهات الحكومية، الشركاء، الخ) لنشر المعلومات الصحيحة، وتوضيح الإجراءات المتخذة. (Fernández-Cosials et al., 2017, pp. 164–177)

- المراقبة والتقييم المستمر: يتم متابعة تطور الأزمة، والتقييم المستمر لفعالية الإجراءات المتخذة، مع التعديل والتحسين عند الضرورة (Bacalla, 2021)

ومن أبرز مميزات (استراتيجية) احتواء الأزمة السرعة في الاستجابة والتعامل مع الأزمة في مراحلها الأولى قبل تفاقمها.

الحد من انتشار الأزمة، وتقليل آثارها السلبية على المنظمة أو الدولة، والمحافظة على استمرارية العمليات والأنشطة الأساسية، والمحافظة على سمعة المنظمة أو الدولة وثقة الجمهور (Tamiru et al., 2021) ومن معوقات تنفيذ (استراتيجية) احتواء الأزمة، وعدم توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الإجراءات المطلوبة، وعدم وجود خطط طوارئ مسبقة أو عدم كفايتها، وضعف التنسيق والتواصل بين الجهات المعنية، وعدم وجود خبرات كافية في إدارة الأزمات (Kienitz et al., 2023, pp. 10–15). وقد تظهر بعض الآثار الجانبية (لاستراتيجية) احتواء الأزمة، حيث قد تؤدي الإجراءات المشددة إلى إثارة استياء الجمهور وفقدان الثقة في المنظمة أو الدولة، وقد تؤدي إلى تكبد تكاليف باهظة نتيجة تنفيذ الإجراءات المختلفة، كما قد تؤدي إلى تعطيل بعض الأنشطة والعمليات الأساسية في المنظمة أو الدولة (Treviño–Siller et al., 2020, pp. 1015–1020).

رأي الباحث

تقدم هذه الدراسة مجموعة من (الاستراتيجيات) التي تشكل "صندوق الأدوات" النظري لأي قائد يواجه أزمة. كل استراتيجية، بمميزاتها ومعوقاتها، تصلح لسياق معين. إلا أن تطبيق هذه (الاستراتيجيات) في السياق الفلسطيني لا يخضع لمنطق إداري بحت، بل يتشكل بفعل طبيعة الأزمات نفسها: كونها بنيوية، مستمرة، ومتداخلة.

يرى الباحث أن القيادة السياسية الفلسطينية لا تتبع استراتيجية واحدة بوضوح، بل تمارس مزيجاً مركباً وتفاعلياً من هذه (الاستراتيجيات) بدافع الضرورة أكثر من الاختيار.

فاستراتيجيتي "تفتيت الأزمة" و "احتواء الأزمة" لا تمثلان خياراً بقدر ما هما واقع يومي؛ حيث يتم التعامل مع الأزمة الكبرى (الاحتلال) عبر تجزئتها إلى ملفات يمكن إدارتها: (الرواتب، الاغلاقات، التنسيق الأمني) ومحاولة احتواء كل ملف لمنع الانفجار الشامل.

أما (استراتيجية) "الاحتياطي التعبوي"، ففي ظل شح الموارد المالية، تتحول من احتياطي مادي إلى احتياطي معنوي يتمثل في حشد الصمود الشعبي والشرعية السياسية.

بينما تظهر (استراتيجية) "تغيير المسار" في التحولات (التكتيكية)، مثل: وقف التنسيق الأمني أو التوجه للمؤسسات الدولية، و(استراتيجية) "تفريغ الأزمة" قد تظهر في توجيه الانتباه نحو المسؤولية الدولية أو الانقسام الداخلي لتخفيف الضغط عن كاهل السلطة.

لذلك، لا تقيس هذه الدراسة نجاح القيادة في "حل" الأزمات عبر (استراتيجية) مثالية، بل تهدف إلى فهم كيفية مناورة القيادة باستعمال هذا المزيج المعقد من (الاستراتيجيات) لضمان استمرارية الكيان السياسي وصموده في وجه واقع لا يسمح في كثير من الأحيان بالوصول إلى مرحلة "التعافي" الكامل.

2.8 أهم النظريات والنماذج المتعلقة بإدارة الأزمات في السياق الفلسطيني
تُعدّ إدارة الأزمات مجالاً بحثياً متنامياً وقد ظهرت العديد من النظريات والنماذج التي تُحاول شرح كيفية التعامل مع الأزمات، والتقليل من آثارها السلبية، سأستعرض هنا بعض أهم هذه النظريات والنماذج، مع التركيز على ذات الصلة بموضوع البحث حول العلاقة بين الأنماط القيادية و(استراتيجيات) إدارة الأزمات في السياق الفلسطيني، مع مراعاة استعمال الاستبانات والمقابلات كأدوات رئيسة لجمع البيانات:

1- نماذج إدارة الأزمات متعددة المراحل: تُعدّ هذه النماذج إطاراً عاماً يُغطي مراحل إدارة الأزمات:

(الوقاية، الاستعداد، الاستجابة، التعافي)، تُركز هذه النماذج على الجانب التنظيمي لإدارة الأزمات،

وتُبيّن أهمية التخطيط المسبق، ووضع خطط طوارئ، وتدريب الموظفين، فعلى سبيل المثال، تُشير

دراسة "Adaptive Strategies: Algorithmic Analysis of Pre- and Post-Pandemic

Manager-Frontline Employee Communication Model in Restaurants" إلى أهمية

التكيف مع الظروف المتغيرة خلال الأزمات (Gutiérrez et al., 2024). يُمكن تطبيق هذه

النماذج على السياق الفلسطيني بتحليل كيفية استجابة القيادة السياسية للمراحل المختلفة للأزمات.

2- نظرية الاتصال في حالات الأزمات: تُركز هذه النظرية على دور الاتصال في إدارة الأزمات، وتُبين

أهمية التواصل الفعال مع مختلف الجهات المعنية: (الموظفين، العملاء، وسائل الإعلام، الجمهور)،

وتُشير هذه النظرية إلى أهمية الشفافية، والصدق، والسرعة في نقل المعلومات خلال الأزمات، تعدّ

هذه النظرية مُكمّلةً لنماذج إدارة الأزمات، حيث يُمكن استعمالها لفهم كيفية تأثير الاتصال على

نجاح أو فشل إدارة الأزمات، وتُساعد هذه النظرية على فهم كيفية تأثير الأنماط القيادية على فعالية

الاتصال خلال الأزمات، وكيفية بناء الثقة مع المجتمع وتُبرز دراسة "Leaders' knowledge

systems in strategizing communication in high-uncertain and low-uncertain

crises: balancing operational and relational outcomes" أهمية (الاستراتيجيات)

التواصلية الفعّالة في إدارة الأزمات (Bansal et al., 2024, pp. 2357-2382).

3- نماذج القيادة في إدارة الأزمات: تُركز هذه النماذج على دور القيادة في توجيه الاستجابة للأزمات،

وتُبين أهمية الأنماط القيادية المُختلفة: (التحويلية، المعاملاتية، الديمقراطية، الخادمة) في التعامل مع

المواقف المُعقدة، وتُشير بعض الدراسات إلى فعالية القيادة التحويلية في إلهام الفريق، والتغلب على

التحديات خلال الأزمات (Kakalettris&Kopsidas, 2024).

4- كما تُؤكد دراسات أخرى على أهمية القيادة الخادمة في تعزيز الرفاهية النفسية للمُروّسين وبناء الثقة

(Samuel & Tsapayi, 2023, pp. 286-305) فيمكن تطبيق هذه النظريات على السياق

الفلسطيني بتحليل كيفية تأثير الأنماط القيادية المُتَّبعة من القيادة السياسية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات.

5- نظرية المرونة (Resilience Theory): تركز هذه النظرية على قدرة الأفراد، والمنظمات على التكيف مع الصدمات، والضغوط، والعودة إلى الوضع الطبيعي بعد حدوث الأزمات، وتشير هذه النظرية إلى أهمية القدرة على التكيف، والتعلّم من التجارب السابقة، وبناء العلاقات الاجتماعية القوية في تعزيز المرونة، وتساعد هذه النظرية على فهم كيفية تأثير الأنماط القيادية على قدرة الفريق على التكيف مع الأزمات، والعودة إلى الوضع الطبيعي وتُبرز دراسة "The impact of relationship management on manufacturer resilience in emergencies" أهمية العلاقات القوية في تعزيز المرونة (Yang et al., 2022, pp. 960–989) حيث يمكن تطبيق هذه النظرية على السياق الفلسطيني بتحليل كيفية تعزيز المرونة في المجتمع الفلسطيني في مواجهة الأزمات المُتكررة.

6- نماذج الاستجابة لإدارة الأزمات: وتُركز هذه النماذج على كيفية استجابة المنظمات للأزمات، والعوامل التي تؤثر على فعالية الاستجابة، وتشير هذه النماذج إلى أهمية التخطيط المسبق، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوفير الموارد اللازمة، وتساعد هذه النماذج على فهم كيفية تأثير الأنماط القيادية على سرعة وفعالية الاستجابة للأزمات تُبرز دراسة "Implementing strategic responses in the COVID-19 market crisis: a study of small and medium enterprises (SMEs) in India" أهمية الاستجابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات (Yeon et al., 2022).

رأي الباحث

يقدم الإطار النظري مجموعة غنية، ومتنوعة من العدسات التي يمكن من خلالها فهم إدارة الأزمات، فبينما توفر النماذج متعددة المراحل خريطة طريق عملية، وتبرز نظرية الاتصال أهمية التواصل الشفاف، وتركز نماذج القيادة، والاستجابة على دور القائد وفعالية الإجراءات، تبرز نظرية المرونة كإطار مفاهيمي بالغ الأهمية عند تطبيق هذه النظريات على السياق الفلسطيني.

يرى الباحث أن الطبيعة المزمدة، والمتكررة للأزمات في فلسطين تجعل من تطبيق النماذج المرحلية (الكلاسيكية) خاصة مرحلتي الوقاية والتعافي الكامل أمراً معقداً، إن لم يكن متعذراً في كثير من الأحيان، فالواقع الفلسطيني يفرض حالة من "إدارة الأزمات المستمرة" بدلاً من إدارة أحداث طارئة ومنفصلة.

من هذا المنطلق، لا تسعى هذه الدراسة إلى مجرد تطبيق نموذج واحد، بل تتبنى منظوراً تكاملياً يقع عند تقاطع هذه النظريات، فالدراسة تستلهم من:

نماذج القيادة، لتحديد الأنماط القيادية المتبعة (المتغير المستقل).

نماذج الاستجابة، لتحديد (الاستراتيجيات) العملية المطبقة على الأرض (المتغير التابع).

نظرية الاتصال، كعنصر ضمني يظهر في قدرة القائد (الكاريزمي) على التواصل والتأثير.

نظرية المرونة، كهدف نهائي، وغير مباشر تسعى إليه كل جهود إدارة الأزمات، وهو ضمان صمود المجتمع، وقدرته على التكيف والاستمرارية.

وعليه، فإن الدراسة ترى أن فعالية القيادة السياسية لا تُقاس فقط بقدرتها على إغلاق ملف أزمة ما، بل بقدرتها على استعمال مزيج من الأنماط القيادية و(الاستراتيجيات) لتعزيز "مرونة" المجتمع الفلسطيني في مواجهة واقع يتسم بالأزمات المتلاحقة.

2.9 العلاقة بين الأنماط القيادية و(استراتيجيات) إدارة الأزمات:

إن أنماط القيادة المختلفة لها تأثير مختلف على فعالية إدارة الأزمات:

(Baah, 2024; Ezinwa et al., 2024; Frank & Lucky, 2025; Soelistya et al., 2024)

فالقيادة التحويلية و(الديمقراطية) تُعد الأكثر فعالية في إدارة الأزمات، حيث تعزز الدافعية والابتكار والتعاون بين الموظفين، أما القيادة التبادلية و(الأوتوقراطية) قد تكون فعالة على المدى القصير، ولكن قد تؤدي إلى زيادة الإجهاد، والاحتراق الوظيفي للموظفين على المدى الطويل، والقيادة الخادمة، والموقفية تُعد أيضاً مناسبة لإدارة الأزمات، حيث تركز على رعاية الموظفين وتكييف الأساليب القيادية وفقاً لواقع الأزمة.

وتتأثر فعالية الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بعوامل واقع الأزمة والثقافة التنظيمية:

(Ezinwa et al., 2024; Gabriel & Wills, 2024; Halim & Jamaluddin, 2024)

فالسباق التنظيمي والثقافي يؤدي دوراً مهماً في تحديد الأنماط القيادية الأكثر فعالية في إدارة الأزمات، وعلى سبيل المثال، في المنظمات الصحية، قد تكون القيادة التحويلية والخادمة أكثر فعالية في إدارة الأزمات مقارنة بالقيادة التبادلية.

وتتطلب إدارة الأزمات الفعالة قدرة القادة على التكيف والمرونة في أساليبهم القيادية:

(Alzoubi & Jaaffar, 2021, p. 297; Oyewole, 2023; Purnomo et al., 2021; Santos et al., 2024).

فالقادة الناجحون في إدارة الأزمات، هم الذين يمكنهم التنقل بين الأنماط القيادية المختلفة وفقًا لمتطلبات الموقف، وعلى سبيل المثال، قد يتطلب التعامل مع مراحل مختلفة من الأزمة استعمال أنماط قيادية متنوعة كالقيادة التحويلية في مرحلة الاستجابة، والقيادة التبادلية في مرحلة التعافي، وتؤثر خبرة القادة في إدارة الأزمات على فعالية أساليبهم القيادية: (Alkhawlan et al., 2019, 2021; Alzoubi & Jaaffar, 2021, p. 297)، فالقادة ذوي الخبرة السابقة في إدارة الأزمات يكونون أكثر قدرة على تكيف أساليبهم القيادية بفعالية لمواجهة الأزمات، كما أن خبرة القادة تعزز ثقة الموظفين، وتحفزهم على التعاون، والتكيف مع المتطلبات المتغيرة للأزمة.

فالعلاقة بين الأنماط القيادية و(استراتيجيات) إدارة الأزمات هي علاقة متبادلة و(ديناميكية)، حيث يجب على القادة القدرة على التكيف، والمرونة في أساليبهم القيادية، وفقًا لطبيعة الأزمة، والسياق التنظيمي، كما أن خبرة القادة السابقة في إدارة الأزمات تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز فعالية أساليبهم القيادية.

2.10 تأثير الأنماط القيادية على فعالية (استراتيجيات) إدارة الأزمات المختلفة
هناك علاقة وثيقة بين الأنماط القيادية المختلفة و(استراتيجيات) إدارة الأزمات الفعالة. (Nkup et al., 2024) فقد وُجد أن القيادة التحويلية لها تأثير قوي على قدرات إدارة الأزمات، حيث تساعد القادة التحويليين في تعزيز الثقة، والتنسيق بين الموظفين، وتحفيزهم على التكيف مع التغييرات الناجمة عن الأزمات (Fahy et al., 2024) كما أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بأداء المؤسسات والحد من شعور الموظفين بالاغتراب في أثناء الأزمات.

ومن ناحية أخرى، فإن القيادة الموقفية، والقائمة على الخدمة أيضاً لها دور مهم في إدارة الأزمات بفعالية (Al-Sayyad & Alhakimi, 2024) فالقادة الموقفيون يتمكنون من التكيف مع المواقف المتغيرة خلال الأزمات واختيار الأساليب القيادية المناسبة لكل موقف، أما القادة القائمون على الخدمة فيركزون على احتياجات الموظفين والمجتمع ويعملون على بناء الثقة والتماسك التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على فعالية إدارة الأزمات (Thampikutty, 2024; Yikilmaz et al., 2024)

وبالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الأوتوقراطية والقيادة المتساهلة قد تكون أقل فعالية في إدارة الأزمات، حيث تميل الأولى إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات بينما تفتقر الثانية إلى التوجيه والرقابة اللازمين لإدارة الأزمات بنجاح (Purnomo et al., 2021; Rajbhandari, 2022)

وبشكل عام، يتضح من الأبحاث أن الأنماط القيادية التحويلية والموقفية والقائمة على الخدمة هي الأكثر فعالية في إدارة الأزمات، حيث تساعد هذه الأنماط في بناء الثقة والتماسك التنظيمي وتحفيز الموظفين على التكيف مع التغييرات الناجمة عن الأزمات، في المقابل، قد تكون القيادة (الأوتوقراطية) والمتساهلة أقل فعالية.

2.11 تأثير ممارسة أنماط القيادة السياسية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات:
أشارت العديد من الدراسات مثل (Grishanin et al., 2024; Myronova, 2021; Tyutyunnik, 2021)

إلى أن أنماط القيادة السياسية تؤثر بشكل كبير على اختيار واستعمال (استراتيجيات) إدارة الأزمات المناسبة، القادة البراغمانيون والوسطاء يميلون إلى (استراتيجيات) أكثر تحفظاً وتدرجياً، بينما القادة (الكاريزميون) يفضلون الحلول الجذرية والسريعة للأزمات وبالتالي، فإن نمط القيادة السياسية يؤدي دوراً محورياً في تحديد كيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها بفعالية.

كما أشارت الدراسات سابقة الذكر إلى أن القائد (البراغماتي) يميل إلى استعمال (استراتيجيات) احتواء الأزمة والتغيير التدريجي للمسار لمواجهة الأزمات، ويركز على الحلول العملية والواقعية للتعامل مع الأزمة بطريقة منظمة وفعالة، ويسعى إلى الحفاظ على استقرار المؤسسة والحد من الآثار السلبية للأزمة، ويميل القائد (الكاريزمي) إلى استعمال (استراتيجيات) تفتيت الأزمة وتغيير المسار بشكل جذري، ويعتمد على قدرته على إلهام وتحفيز الأتباع لمواجهة الأزمة بشكل حاسم، ويسعى إلى إحداث تغييرات جذرية وسريعة للخروج من الأزمة، ويميل القائد الوسيط أو المنظم إلى استعمال (استراتيجيات) احتواء الأزمة والاحتياطي التعبوي، ويركز على بناء توافق بين مختلف الأطراف المتأثرة بالأزمة، ويسعى إلى إدارة الأزمة بطريقة متوازنة وتدرجية لتجنب التصعيد.

2.12 خصوصية القيادة السياسية الفلسطينية

تتميز القيادة السياسية الفلسطينية بخصائص مُعينة تُؤثر على استعمالها لاستراتيجيات إدارة الأزمات فمن ناحية، تُعاني من التشرذم السياسي وانقسام السلطة، مما يُعيق اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في مواجهة الأزمات ويُضعف التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات المعنية (Hilal, 2018, pp. 185-212). كما يُلاحظ غياب (استراتيجيات) وقائية متكاملة، مع التركيز على الاستجابة التفاعلية (Hilal, 2018, pp. 185-212). وقد يؤدي هذا إلى صعوبة في منع حدوث الأزمات أو التقليل من آثارها السلبية.

ومن ناحية أخرى، تُظهر القيادة الفلسطينية قدرةً على التكيف مع الظروف المتغيرة، وبناء التحالفات في مواجهة الأزمات (Hilal, 2018, pp. 185-212)، مما يُساهم في تعزيز المرونة والقدرة على التعافي.

2.13 التحديات التي تواجهها القيادة الفلسطينية

تواجه القيادة السياسية الفلسطينية تحدياتٍ جمةً في إدارة الأزمات، أبرزها أزمة احتجاز إسرائيل لأموال المقاصة، وهي أزمة اقتصادية حادة تُعيق قدرة السلطة الفلسطينية على توفير الخدمات الأساسية

للمواطنين (Othman Ahmed Sawafta, 2021). يُضاف إلى ذلك التحديات الأمنية المتمثلة في الاحتلال الإسرائيلي، والصراع المستمر، وغياب الأمن والاستقرار، مما يؤثر سلباً على الوضع الاقتصادي والاجتماعي (ARAYES, 2023; Edais, 2023; Zvyagel'skaya&Tyukaeva, 2021).

كما تُواجه تحديات اقتصادية كبيرة، مثل: ارتفاع معدلات البطالة، والفقر، وانخفاض النمو الاقتصادي، يضاف إلى ذلك التحديات الاجتماعية المتمثلة في الهجرة، والنزوح، وانعدام المساواة، في ظل غياب (استراتيجيات) وقائية متكاملة، مع التركيز على (الاستجابة) التفاعلية بدلاً من الوقاية المسبقة في إدارة الأزمات (Bayyoud et al., 2025; Hijazi et al., 2016, pp. 67–108).

العلاقة الديناميكية بين الأنماط القيادية وفعالية (استراتيجيات) إدارة الأزمات:

تعدّ العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة وفعالية (استراتيجيات) إدارة الأزمات علاقة محورية وجوهرية، حيث لا يمكن فصل سلوك القائد عن القرارات (الاستراتيجية) التي يتم اتخاذها في أوقات الشدة. فالنمط الذي يتبناه القائد لا يحدد فقط مناخ العمل وثقافة المنظمة، بل يرسم بشكل مباشر معالم الاستجابة للأزمة، ويؤثر على سرعة التحرك، وطبيعة الحلول المقترحة، وقدرة الفريق على التكيف والصمود. إن فهم هذه العلاقة العضوية هو حجر الزاوية في تقييم قدرة أي كيان، سواء أكان منظمة أم دولة، على تجاوز التحديات الجسيمة.

وتُظهر الأبحاث باستمرار أن الأنماط القيادية المختلفة تنتج نتائج متباينة بشكل كبير في سياقات الأزمات. فالقيادة التحويلية، التي تركز على الإلهام والرؤية المستقبلية، والقيادة (الديمقراطية)، التي تعزز المشاركة والتعاون، تميلان إلى أن تكونا الأكثر فعالية في تعزيز الدافعية والابتكار لدى الأتباع. هذه الأنماط تخلق بيئة من الثقة تمكن الأفراد من التفكير خارج الصندوق، وتقديم حلول غير تقليدية، وهو أمر

حيوي في الأزمات غير المسبوق. في المقابل، قد توفر القيادة التبادلية، القائمة على المكافأة والعقاب، والقيادة الاستبدادية، القائمة على السلطة المطلقة، سيطرة سريعة، وحسماً في المدى القصير، ولكنها على المدى الطويل قد تؤدي إلى الإرهاق الوظيفي، وتقتل روح المبادرة، وتضعف قدرة المنظمة على التعلم والتطور من تجاربها، كما تبرز أنماط أخرى، كالقيادة الخادمة، والقيادة الموقفية، كخيارات مناسبة تركز على دعم الأفراد، وتكييف الأساليب القيادية لتتناسب متطلبات الموقف المتغير (Baah, 2024; Ezinwa et al., 2024; Frank & Lucky, 2025; Soelistya et al., 2024).

إلا أن فعالية أي نمط قيادي ليست مطلقة، بل هي مرهونة بشدة بالسياق الذي تعمل فيه. فالثقافة التنظيمية السائدة، وطبيعة الأزمة نفسها تؤديان دوراً حاسماً في تحديد النمط الأكثر ملاءمة. على سبيل المثال، في المنظمات الصحية التي تتطلب تعاضداً كبيراً، ورفاهية نفسية عالية للطواقم الطبية، قد تكون القيادة التحويلية، والخادمة أكثر فعالية من غيرها. وبالتالي، فإن القادة الناجحين في إدارة الأزمات ليسوا أولئك الذين يلتزمون بنمط واحد، بل الذين يمتلكون المرونة، والقدرة على التكيف، والتغلب بين الأنماط المختلفة، وفقاً لتطورات الموقف، ومتطلبات كل مرحلة من مراحل الأزمة (Ezinwa et al., 2024; Gabriel & Wills, 2024; Halim & Jamaluddin, 2024).

هذه المرونة لا تأتي من فراغ، بل تتأثر بشكل كبير بخبرة القائد السابقة في التعامل مع الأزمات. فالقادة الذين مروا بتجارب أزمات سابقة يطورون حدساً، وقدرة أكبر على قراءة الموقف، واختيار الأسلوب القيادي المناسب، سواء أكان تحويلياً في مرحلة الاستجابة الأولية لبث الأمل، أو تبادلياً في مرحلة التعافي لتنظيم الجهود، وإعادة البناء، هذه الخبرة لا تعزز فقط من جودة القرار، بل تزيد من ثقة الأتباع في قائدهم، مما يحفزهم على التعاون، والتكيف مع الظروف الصعبة (Alkhawani et al., 2019,).

2021; Alzoubi & Jaaffar, 2021; Oyewole, 2023; Purnomo et al., 2021; Santos
(et al., 2024).

تتضح هذه العلاقة بشكل أعمق عند تحليل كيفية تأثير نمط قيادي معين على اختيار (استراتيجية) محددة لإدارة الأزمات وتطبيقها، إن القيادة التحويلية، بقدرتها على بناء الثقة، وتعزيز التنسيق، وتحفيز الأفراد، ترتبط بشكل إيجابي، ومباشر بقدرة المنظمة على إدارة الأزمات، وتقليل مشاعر الاغتراب لدى الموظفين، وتحسين الأداء العام خلال الأوقات الصعبة (Fahy et al., 2024; Nkup et al., 2024). وبالمثل، فإن القيادة الموقفية، التي تتكيف مع كل موقف على حدة، والقيادة الخادمة، التي تركز على احتياجات الفريق والمجتمع، تساهمان في بناء تماسك تنظيمي قوي ومرونة عالية، مما ينعكس إيجاباً على فعالية (استراتيجيات) إدارة الأزمات المتبعة (Al-Sayyad & Alhakimi, 2024; Thampikutty, 2024; Yikilmaz et al., 2024).

عند الانتقال إلى مستوى القيادة السياسية، يصبح هذا التأثير أكثر وضوحاً. فالنمط الشخصي للقائد السياسي، يوجه بشكل كبير ميله نحو (استراتيجيات) معينة. فالقائد الذي يتسم (بالبراغماتية) والواقعية، والذي يركز على الحلول العملية، يميل بشكل طبيعي نحو (استراتيجيات) أكثر تحفظاً وتدرجياً، مثل: (استراتيجية) احتواء الأزمة لمنع تفاقمها، أو (استراتيجية) تغيير المسار بشكل محسوب ومدروس. هدفه الأساسي هو الحفاظ على الاستقرار، وتقليل الخسائر. أما القائد (الكاريزمي)، الذي يستمد قوته من قدرته على الإلهام والتأثير الجماهيري، فإنه قد يفضل (استراتيجيات) أكثر جرأة وراديكالية، مثل: (استراتيجية) تفتيت الأزمة عبر مواجهة مكوناتها بقوة، أو تغيير المسار بشكل جذري وسريع، معتمداً على قدرته في حشد الأتباع خلف رؤيته. بينما يميل القائد الذي يؤدي دور الوسيط أو المنظم إلى (استراتيجيات) تعتمد على بناء التوافق، مثل (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي التي تركز على حشد الموارد والتحالفات،

و(استراتيجية) احتواء الأزمة لتجنب التصعيد والحفاظ على التوازن بين مختلف الأطراف (Grishanin et al., 2024; Myronova, 2021; Tyutyunnik, 2021).

إن هذا الربط بين النمط الشخصي للقائد و(الاستراتيجية) المتبعة يؤكد أن إدارة الأزمات ليست عملية فنية بحتة، بل هي عملية سياسية، وإنسانية في المقام الأول، تتأثر بشخصية القائد، ورؤيته، وقدرته على قراءة الواقع، وإقناع الآخرين.

يكتسب هذا التحليل أهمية خاصة عند تطبيقه على السياق الفلسطيني، الذي يتميز بخصوصية، وتعقيد يجعلان من إدارة الأزمات تحدياً فريداً. فالقيادة السياسية الفلسطينية لا تعمل في بيئة مستقرة تواجه أزمات طارئة، بل تعمل في ظل "أزمة بنيوية ومستمرة". هذه البيئة تتسم بالتشردم السياسي، والانقسام الداخلي، مما يعيق بشكل مباشر القدرة على اتخاذ قرارات موحدة وسريعة، ويضعف التنسيق بين مختلف الجهات، ويدفع غالباً نحو استجابات تفاعلية بدلاً من (استراتيجيات) وقائية متكاملة. ومع ذلك، تُظهر القيادة الفلسطينية في المقابل قدرة لافتة على التكيف، وبناء تحالفات ظرفية لمواجهة التحديات، مما يعكس نوعاً من المرونة المكتسبة من طول التجربة مع الأزمات (Hilal, 2018).

تتفاقم هذه التحديات الهيكلية بفعل أزمات حادة ومستمرة، أبرزها أزمة احتجاز إسرائيل لأموال المقاصة، والتي تشكل ضغطاً اقتصادياً هائلاً يشل قدرة السلطة على تقديم الخدمات الأساسية. يضاف إلى ذلك التحديات الأمنية الناجمة عن الاحتلال والصراع المستمر، والتحديات الاقتصادية، والاجتماعية المتمثلة في البطالة والفقر والهجرة. كل هذه العوامل مجتمعة تخلق حالة من الضغط الدائم الذي يجعل من تطبيق النماذج (الكلاسيكية) لإدارة الأزمات أمراً شبه مستحيل (ARAYES, 2023; Bayyoud et al., 2025; Edais, 2023; Hijazi et al., 2016; Othman Ahmed Sawafta, 2021; Zvyagel'skaya & Tyukaeva, 2021).

في هذا الواقع المركب، لا تعود العلاقة بين الأنماط القيادية و(استراتيجيات) إدارة الأزمات علاقة اختيار بين بدائل، بل تصبح علاقة ضرورة، وتكيف للبقاء، فالقيادة الفلسطينية تجد نفسها مضطرة لممارسة مزيج من الأنماط في آن واحد؛ فهي تحتاج إلى (البراغماتية) لإدارة شؤون الحياة اليومية تحت الضغط، وتحتاج إلى (الكاريزما) للحفاظ على الأمل، وتعبئة الجماهير، وتحتاج إلى دور الوسيط، والمنظم للتعامل مع الفصائل المختلفة، والقوى الإقليمية والدولية. وبالتالي، فإن (استراتيجياتها) هي بالضرورة مزيج من احتواء الأضرار اليومية، وتفتيت القضايا الكبرى إلى ملفات يمكن التعامل معها، وتغيير المسار (تكتيكياً) عند كل منعطف، كل ذلك في إطار تفاعلي يهدف إلى الصمود وضمان استمرارية الكيان السياسي في وجه واقع لا يسمح بالوصول إلى مرحلة التعافي الكامل.

2.14 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

أ. الدراسات الفلسطينية

دراسة (صباية، 2023): بعنوان "دور القيادة الرشيدة في إدارة الأزمات في جامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، هدفت إلى تحديد دور القيادة الرشيدة: (المرونة، التحسين المستمر، التفكير الإبداعي، استشراف المستقبل) في إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرشيدة، وإدارة الأزمات، باستثناء بُعد "استشراف المستقبل".

دراسة (أبو رضوان، 2018): بعنوان "محددات القيادات السياسية الفلسطينية، وخصائصها منذ عهد الانتداب البريطاني، وحتى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية". استهدفت هذه الدراسة تحديد محددات القيادات السياسية الفلسطينية، وخصائصها في مختلف مراحل القضية الفلسطينية، وخلصت إلى أن التغيرات في محددات القيادة لم تُغير من نمطها، وخصائصها الرعوية-الأبوية.

دراسة (محمد، 2017): بعنوان "أنماط القيادة الفلسطينية، وأزمة المشروع التحرري الفلسطيني"، تناولت تأثير أنماط القيادة الفلسطينية على المشروع الوطني بين (1917 و 2015)، وخلصت إلى أن الأنماط القيادية المختلفة ساهمت في تفاقم الأزمة بتعزيز الفصائلية والشخصنة وأحادية الرؤية.

دراسة (عجاج، 2010): بعنوان "تطور النظام السياسي الفلسطيني بعد أوسلو"، وتناولت تطور النظام السياسي الفلسطيني بعد اتفاقية أوسلو، وخلصت إلى تهميش دور منظمة التحرير، وأن النظام السياسي تحول إلى نظام مختلط لا يزال قيد التشكيل.

دراسة (الزغموري، 2010): بعنوان "النظام السياسي الفلسطيني في ظل دولة فلسطينية مستقلة: رئاسي أم برلماني"، بحثت في طبيعة النظام السياسي الأمثل لدولة فلسطينية، وخلصت إلى أن النظام الحالي هو نظام مختلط أدى إلى صراعات على السلطة، وأوصت بتبني النظام البرلماني.

دراسة (الطيراوي، 2008): بعنوان "واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين"، هدفت إلى استكشاف واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها، وأظهرت النتائج أن واقع الأزمات "كبير جدًا"، مع تصدر الأزمات السياسية القائمة.

ب. دراسات عربية أخرى

دراسة (معيفي، 2024): بعنوان "النخبة السياسية، وإدارة المرحلة الانتقالية في تونس على ضوء ثورة 14 جانفي: 2011"، هدفت إلى تحليل دور النخبة السياسية التونسية في إدارة المرحلة الانتقالية بعد ثورة 2011، وكيفية مساهمتها في الانتقال (الديمقراطي).

دراسة (حسن، اللامي، إسماعيل، 2022): بعنوان "تأثير القيادة (الاستراتيجية) في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية"، وجدت تأثيرًا إيجابيًا للقيادة (الاستراتيجية) على إدارة الأزمات، مع ضعف في التفكير الاستراتيجي.

دراسة (الرزاق، 2022): بعنوان "دور القيادات في معالجة الأزمات السياسية، الحركات الاجتماعية العراقية بعد عام 2003 أنموذجًا"، تهدف إلى تحليل علاقة القيادة السياسية العراقية بالتظاهرات، ودورها في إدارة الأزمات (خاصة تظاهرات تشرين 2019).

دراسة (النوايسة، 2021): بعنوان "القيادة الهاشمية وإدارة الأزمات"، هدفت إلى تحليل فاعلية إدارة الأزمات في الأردن خلال جائحة (كوفيد-19)، واستنتجت أن نجاح الأردن يعود إلى رؤية (استراتيجية) وخبرة متراكمة.

دراسة (ياسر، 2019): بعنوان "إدارة الاختلاف، والتعدد العرقي، وتوجيهه لتحقيق الاستقرار السياسي في ماليزيا"، تهدف إلى تحليل نجاح النظام السياسي الماليزي في إدارة التنوع وتحقيق التنمية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

دراسة (Saka, Hormiga, Pasola, 2024): بعنوان "(استراتيجيات) الاستجابة للأزمات: من منظور التردد الرقمي"، هدفت إلى فهم كيفية تأثير الرقمنة على قدرة المديرين على إدارة الأزمات في إسبانيا، مع التركيز على مقاومتهم لتبني (التكنولوجيا) الرقمية.

دراسة (Schramm, 2023): بعنوان "القيادة الثنائية في اللحظات الحرجة: فرنسا وألمانيا وإدارة أزمات التكامل الأوروبي الكبرى"، هدفت الدراسة إلى إثبات أهمية التعاون الفرنسي-الألماني في إدارة الأزمات التي واجهت الاتحاد الأوروبي وحلّها.

دراسة (Liyew 2023): بعنوان "محن التحول السياسي في السودان: انعكاساتها على ممارسة العمل الاجتماعي"، تهدف إلى تحليل أسباب فشل السودان في تحقيق (الديمقراطية)، مقترحةً تعزيز العمل الاجتماعي كأداة للتغيير.

2.15 التعقيب على الدراسات السابقة:

تقدم الدراسات السابقة التي تم استعراضها (بانوراما) واسعة، وغنية تلامس جوانب مختلفة من القيادة السياسية، وإدارة الأزمات، والتحديات التي تواجه الأنظمة السياسية في المنطقة العربية وخارجها. فقد أسهمت دراسات (مثل معيفي، 2024؛ ياسر، 2019؛ الرزاق، 2022؛ Liyew, 2023) في فهم (ديناميكيات) النخب السياسية، وإدارة التحولات، والتنوع العرقي، والتعامل مع الحركات الاجتماعية في سياقات عربية، وأفريقية وآسيوية، مما يوفر خلفية مقارنة قيمة. كما قدمت دراسات مثل حسن وآخرون، 2022؛ صبابه، 2023؛ النوايسة، 2021؛ (Saka et al., 2024; Schramm, 2023) رؤى مهمة حول العلاقة بين أنماط قيادية متنوعة: (استراتيجية، رشيقة، هاشمية، رقمية، ثنائية)، وفعالية إدارة الأزمات في قطاعات، ومستويات مختلفة: (صحة، تعليم عال، قيادة وطنية، إدارة عامة، علاقات دولية). أما الدراسات التي ركزت تحديدًا على السياق الفلسطيني (محمد، 2017؛ أبو رضوان، 2018؛ عجاج، 2010؛ الزغموري، 2010؛ الطيراوي، 2008)، فقد أثرت الفهم التاريخي، والبنوي للقيادة، والنظام السياسي الفلسطيني، وخصائص القيادات، وواقع الأزمات المتعددة. ومع ذلك، وبالرغم من أهمية هذه الإسهامات المتنوعة، يلاحظ أن معظمها إما تناول القيادة الفلسطينية من منظور تاريخي أو بنيوي أو ركز على أزمة المشروع الوطني الكبرى، أو درس إدارة الأزمات بشكل عام دون ربطها بأنماط قيادية سياسية محددة، و(استراتيجيات) إدارة أزمات معينة في ظل الأزمات الراهنة. كما أن الدراسات التي

تناولت العلاقة بين القيادة والأزمات تمت في سياقات تنظيمية أو وطنية مختلفة أو بأنماط قيادية غير التي تتبناها الدراسة الحالية؛ لذا، فإن هذه الدراسات مجتمعةً، ورغم قيمتها التأسيسية، تترك مساحة واضحة للدراسة الحالية؛ لتقديم تحليل معمق، ومحدد للعلاقة الوظيفية بين الأنماط القيادية السياسية (البراغماتية، (الكاريزمية)، الوسيطة/المنظمة) وتطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات المحددة في مواجهة التحديات الفلسطينية المعاصرة من منظور شريحة المتقاعدين ذوي الخبرة.

2.16 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تُبرز هذه الدراسة تميزها وتفرداها في المشهد البحثي المتعلق بالقيادة وإدارة الأزمات، لا سيما في السياق الفلسطيني، بمعالجتها لفجوة بحثية محددة لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة. فبينما تناولت دراسات سابقة (مثل حسن وآخرون، 2022؛ صبابة، 2023؛ النوايسة، 2021) العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات بشكل عام، أو ركزت على أنماط قيادية مختلفة (كالاستراتيجية أو الرشيقية) في سياقات متنوعة (كوزارة الصحة العراقية أو الجامعات الفلسطينية أو القيادة الأردنية)، أو حلت القيادة الفلسطينية من منظور تاريخي، أو بنيوي، أو ارتباطها بالمشروع التحرري العام (مثل محمد، 2017؛ أبو رضوان، 2018؛ عجاج، 2010)، فإن هذه الدراسة تتفرد بتركيزها الدقيق على قياس أثر ثلاثة أنماط قيادية سياسية محددة: (البراغماتي، (الكاريزمي)، الوسيط/المنظم) على تطبيق خمس (استراتيجيات) محددة لإدارة الأزمات (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة). علاوة على ذلك، يكمن تميزها الجوهرى في اختيارها للسياق الفلسطيني الراهن، وتحديدًا القيادة السياسية في الضفة الغربية في مواجهة مجموعة أزمات متزامنة وحديثة: (كورونا، إضرابات، حروب وإغلاقات، المقاصة، الرواتب)، وهو تركيز لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا التحديد والتفصيل. وأخيرًا، تضيف الدراسة بُعدًا فريدًا باعتمادها على منظور المتقاعدين العسكريين، والمدنيين في محافظة الخليل، وهي شريحة ذات خبرة عملية، ورؤية تحليلية، لتقييم ممارسات القيادة، وهو منظور يختلف عن الدراسات التي

اعتمدت على قادة حاليين، أو تحليل وثائقي، أو تاريخي. بالتالي، تقدم الدراسة إسهامًا أصيلاً بهذا التقاطع المحدد بين الأنماط القيادية، و(استراتيجيات) إدارة الأزمات، والسياق الزمني والمكاني للأزمات، ومنظور التقييم المختار.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

مجتمع الدراسة:

عينة الدراسة:

أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة:

متغيرات الدراسة:

إجراءات الدراسة:

المعالجة الإحصائية:

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث للوصول إلى نتائج هذه الدراسة، وذلك بتحديد منهجية الدراسة، ومجتمعها وعيّنتها، واختيار العينة، وتوفير معايير الصدق، والثبات لأداة الدراسة، ومتغيراتها، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استعمالها على النحو الآتي:

3.1 منهج الدراسة:

هذه الدراسة يناسبها المنهج الوصفي الارتباطي، وهذا المنهج ملائم لتحقيق أهداف هذه الدراسة، ويتلاءم مع الأداة المستعملة بحيث يعمل على حساب العلاقة بين المتغيرات المتصلة، وإيجاد الروابط والعلاقات بين تلك المتغيرات.

3.2 مجتمع الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية استهدف الباحث جميع المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، وقد تم اختيار العينة بحيث تكون ممثلة للمجتمع، ولم يصدر عن أي جهة إحصائية معتمدة أي تقرير يبين العدد الدقيق لمجتمع الدراسة الحالية (هيئة التقاعد).

3.3 عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية: من أجل التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة تم توزيع (50) استبانة على المتقاعدين من خارج عينة الدراسة الفعلية.

العينة الفعلية: نظراً لكون الباحث يسعى إلى تحقيق أهداف دراسته التي تتمحور حول أثر الأنماط القيادية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات لدى القيادة السياسية الفلسطينية، فقد عمل على استهداف عينة ميسرة من مجتمع الدراسة، بواقع (338) متقاعداً ومتقاعدة، بحيث عمل الباحث على توزيع الاستبانة بالطريقة العشوائية البسيطة.

جدول (1.3): الخصائص الديموغرافية لتوزيع عينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	241	71.3
	أنثى	97	28.7
النسبة الكلية			
طبيعة العمل	عسكري	72	21.3
	مدني	266	78.7
النسبة الكلية			
المسمى الوظيفي قبل التقاعد	لواء، عميد، عقيد، رائد، نقيب، مقدم	51	15.1
	ملازم، ملازم أول، مساعد أول، رقيب	21	6.2
	موظف	215	63.6
	رئيس قسم	20	5.9
	مدير	31	9.2
النسبة الكلية			
عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد	15-24 سنة	64	18.9
	25-34 سنة	50	14.8
	35 سنة فأكثر	224	66.3
النسبة الكلية			
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	35	10.4
	بكالوريوس	187	55.3
	ماجستير	83	24.6
	دكتوراه	33	9.8
النسبة الكلية			

3.4 أداة الدراسة:

عمل الباحث على تطوير أداة الدراسة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، من أجل بناء فقرات الاستبانة التي تتعلق بموضوع أثر الأنماط القيادية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات لدى القيادة السياسية الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة

الخليل

تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية، وهي ما تسمى المتغيرات التصنيفية التي تتمحور حول خصائص أفراد عينة الدراسة التي تضم: (الجنس، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي قبل التقاعد، عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، المؤهل العلمي).

كما عمل الباحث على تقسيم الاستبانة إلى محورين هما: الأنماط القيادية، (استراتيجيات) إدارة الأزمات، بحيث ضم محور الأنماط القيادية (15) فقرة، بينما ضم محور (استراتيجيات) إدارة الأزمات (25) فقرة. وقد قام الباحث بتقسيم محور الأنماط القيادية إلى مجالات، بحيث تمحور المجال الأول حول القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)، ويحوي (5) فقرات، ومجال القائد (الكاريزمي)، ويحوي على (5) فقرات، والمجال الثالث القائد الوسيط أو المنظم، ويحوي (5) فقرات.

كما قام الباحث بتقسيم محور (استراتيجيات) إدارة الأزمات، إلى خمسة مجالات، بحيث تمحور المجال الأول حول استراتيجية تغيير المسار، ويحوي (5) فقرات، بينما المجال الثاني تناول (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي، ويحوي (5) فقرة، والمجال الثالث تناول (استراتيجية) تفريغ الأزمة، ويحوي (5) فقرات، والمجال الرابع تناول (استراتيجية) تفتيت الأزمة، ويحوي (5) فقرات، وأخيراً مجال (استراتيجية) احتواء الأزمة، ويحوي (5) فقرات.

وقد بنى الباحث الاستبانة ضمن التدرج الخماسي لمقياس (ليكرت) بحيث كان أعلى مستوى في التدرج هو بدرجة موافق بشدة وقد حصلت على قيمة (5) درجات، وكان أقل هذه المستويات هو بدرجة غير موافق بشدة، وحصلت على قيمة درجة واحدة.

الدراسات السابقة التي عمل الباحث على الاستفادة من أدواتها من أجل بناء فقرات الاستبانة.

القسم الثاني: درجة تطبيق سمات القيادة السياسية

يعتمد هذا القسم على نموذج القيادة الثلاثي ((الكاريزمي)، الإيديولوجي، والبراغماتي)، مع التركيز على الأبعاد الأكثر ملاءمة للسياق السياسي المعاصر.

البعد الأول: القائد (البراغماتي) (العملي/الواقعي) - الفقرات (1-5)

هذا البعد يقيس مدى تركيز القيادة على الحلول العملية والنتائج الملموسة.

دراسة (Stralen et al., 2020): التي بحثت في "الممارسات القيادية (البراغماتية) في السياقات الخطرة"، حيث تتناول الدراسة كيف يركز القادة في بيئات عالية المخاطر (مثل الأزمات) على الحلول العملية القابلة للتطبيق (فقرة 1)، والمرونة في الاستجابة (فقرة 2)، واتخاذ القرارات بناءً على الواقع الميداني (فقرة 3).

نموذج (Sim & Son, 2025): الذي يصف القائد (البراغماتي) بأنه الشخص الذي يتخذ قراراته بناءً على السياق، والظروف المحيطة، ويسعى لإيجاد حلول فعالة للمشكلات (فقرة 5)، بدلاً من الالتزام بقواعد جامدة.

دراسة (Al-Sayyad & Alhakimi, 2024): التي تناولت القيادة الموقفية، والتي تتشارك مع (البراغماتية) في مبدأ تكييف القرارات، والاستجابات وفقاً لمتطلبات الموقف المحدد (فقرة 2 و 3).

البعد الثاني: القائد (الكاريزمي) - الفقرات (6-10)

يقيس هذا البعد قدرة القائد على الإلهام، والتأثير، وحشد الدعم، هذه الفقرات مستمدة من الأدبيات الكلاسيكية، والمعاصرة حول القيادة (الكاريزمية) والتحويلية.

دراسة (Purasinghe, 2024) و (Tymoshenko & Radchenko, 2024): حيث تُعرفان القائد (الكاريزمي) بسماته الشخصية الجاذبة (فقرة 6)، وقدرته على إلهام الأتباع (فقرة 7)، وامتلاك رؤية واضحة (فقرة 8)، والثقة بالنفس (فقرة 9).

دراسة (Myronova, 2021) و (Grishanin et al., 2024): التي تحلل شخصية القائد السياسي وخطابه الإعلامي، وهو ما يتوافق بشكل مباشر مع الفقرة (10) التي تقيس استعمال لغة خطاب مؤثرة لمخاطبة مشاعر الجماهير.

دراسة (Fahy et al., 2024): التي تربط القيادة التحويلية (وهي وثيقة الصلة بـ (الكاريزمية)) بالقدرة على إلهام الفريق وبت الثقة في أوقات الأزمات (فقرة 7).

البعد الثالث: القائد الوسيط أو المنظم - الفقرات (11-15)

يقيس هذا البعد الجانب الإداري والتنظيمي للقيادة، والتركيز على الكفاءة والتنسيق:

دراسة (Ryu, 2024): التي درست القيادة الأخلاقية لدى مسؤولي الإطفاء في الاستجابة للكوارث، وهو سياق يتطلب تنظيمًا وتنسيقًا عاليين بين الفرق المختلفة (فقرة 11 و 15).

دراسة (Gilstrap et al., 2016): التي تتناول مفهوم "Sensegiving"، أي قدرة القائد على تنظيم المعنى، وتوضيح الأدوار، وتسهيل فهم الموقف للمرؤوسين، وهو ما يتسق مع تركيز القيادة على وضع إجراءات وآليات عمل واضحة (فقرة 13).

دراسة (Halim & Jamaluddin, 2024): التي تربط بين أنماط القيادة وفعالية الإدارة المدرسية، مع التركيز على الجوانب التنظيمية والتنسيقية التي تضمن سير العمل بكفاءة (فقرة 11، 13، 14).

القسم الثالث: درجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات

يعتمد هذا القسم على نماذج و(استراتيجيات) إدارة الأزمات المعروفة في الأدبيات.

البعد الأول: (استراتيجية) تغيير المسار - الفقرات (16-20)

هذه الفقرات تقيس قدرة القيادة على إحداث تغييرات جوهرية في الخطط والتوجهات:

دراسة (Vasilieva & Zemlany, 2023) و (Novoselova & Saplyakova, 2023): اللتين

تعرفان استراتيجية تغيير المسار بأنها إعادة توجيه الأنشطة والموارد (فقرة 17)، وتغيير الأهداف والسياسات (فقرة 16 و 18) للتكيف مع متطلبات الأزمة.

دراسة (Kakalettris & Kopsidas, 2024): التي استعملت نموذج "استراتيجية التحول"

(Turnaround Strategy) المستلهم من الأساطير اليونانية، والذي يركز على البحث عن مسارات

عمل وبدائل جديدة ومختلفة (فقرة 19) للخروج من الأزمة.

البعد الثاني: (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي - الفقرات (21-25)

تقيس هذه الفقرات قدرة القيادة على التخطيط المسبق وحشد الموارد:

دراسة (Kiiveri et al., 2024): التي تقدم أنموذجاً من أربعة مراحل للاستعداد للأزمات وإدارتها، مع

التركيز على أهمية التخطيط المسبق وامتلاك خطط طوارئ واضحة (فقرة 22).

دراسة (Wang et al., 2024) - (مراجع مفاهيمي عام): تتناول أهمية تخصيص الموارد كاحتياطي

لمواجهة الأزمات، وهو ما يتماشى مباشرة مع فقرة (21) و (23).

دراسة (Yang et al., 2022): التي تبرز أهمية "إدارة العلاقات" كجزء من بناء المرونة في حالات

الطوارئ، وهو ما يتوافق تماماً مع فقرة (25) التي تقيس بناء شبكة علاقات، وتحالفات كاحتياطي داعم.

البعد الثالث: (استراتيجية) تفريغ الأزمة - الفقرات (26-30)

هذا البعد يقيس استعمال التكتيكات الإعلامية والسياسية لتحويل الانتباه:

دراسة (Gilstrap et al., 2016): التي تشير إلى كيف يمكن للقادة استعمال "صناعة المعنى" (Sensegiving) لتوجيه انتباه الجمهور، وأحياناً لتحويل اللوم، وهو ما يتسق مع فكرة تحويل الانتباه عن الأزمة الأساسية (فقرة 26، 30).

دراسة (Bansal et al., 2024): التي تحلل أنظمة المعرفة لدى القادة في وضع (استراتيجيات) الاتصال خلال الأزمات، حيث يمكن أن تكون إحدى هذه (الاستراتيجيات) هي التركيز على قضايا جانبية لتخفيف الضغط (فقرة 27).

البعد الرابع: (استراتيجية) تفتيت الأزمة - الفقرات (31-35)

تقيس هذه الفقرات نهج تقسيم المشكلات في إدارة الأزمات المعقدة:

دراسة (Spitale et al., 2023) و (Douzet et al., 2020): اللتين تشيران إلى أن تقسيم المشكلات الكبيرة إلى مكونات أصغر هو نهج فعال لإدارتها، هذا يتطابق مباشرة مع تعريف البعد والفقرات (31) و (32) التي تقيس تقسيم الأزمة، وتوزيع المسؤوليات (فقرة 34).

نموذج (Boin et al., 2016) في إدارة الأزمات: حيث يعدّ تحليل الأزمة، وتحديد مكوناتها وأولوياتها خطوة أساسية في عملية الاستجابة، وهو ما تعكسه الفقرة (33).

البعد الخامس: (استراتيجية) احتواء الأزمة - الفقرات (36-40)

تقيس هذه الفقرات الإجراءات الفورية للسيطرة على الأزمة ومنع انتشارها:

دراسة (Gaidukovich, 2018) و (Kaimann & Tanneberg, 2021): اللتين تعرفان (استراتيجية) الاحتواء بأنها الحد من انتشار الأزمة عبر التشخيص السريع (فقرة 36)، وتطبيق إجراءات للسيطرة على الموقف

دراسة (Fernández-Cosials et al., 2017): التي تؤكد، في سياق مختلف (المخاطر النووية)، على أهمية التواصل الفعال، والمستمر مع الأطراف المعنية كجزء لا يتجزأ من (استراتيجية) الاحتواء، وهو ما تقيسه الفقرة (39). قف (فقرة 38).

دراسة (Pillay & Sakhare, 2023): التي تقدم مثلاً عملياً لاستراتيجية احتواء ناجحة (Triple Lock)، مع التركيز على أهمية الاستجابة السريعة (فقرة 36) والمراقبة المستمرة (فقرة 40).

3.4.1 صدق أداة الدراسة:

صدق المحكمين:

بعد صياغة فقرات الاستبانة والتأكد من صياغة فقراتها، وموافقة المشرف عليها، ودراسة مدى ملائمة هذه الفقرات لموضوع الدراسة، تم عرضها على (9) محكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة، خرجت الاستبانة في صورتها النهائية بـ (40) فقرة، وقد مثل الملحق رقم (3) أسماء المحكمين، ومكان عملهم، والملحق رقم (1) هو الاستبانة في صورتها النهائية.

بعد اطلاع المحكمين على فقرات الاستبانة، ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة، ووضوح فقراتها، ومدى شمولية الفقرات لمحاور الدراسة، وأبعادها، فقد تم تعديل بعض الفقرات بإعادة الصياغة، وحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات، وقد تم اعتماد معيار نسبة الاتفاق (70) بين آراء المحكمين حول فقرات الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي:

وبعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية تم حساب (Person Correlation) بين فقرات الاستبانة بحيث تم حساب درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة، وكان الهدف من حساب درجة الارتباط بين الفقرات، والدرجة الكلية هو تقنين أداة الدراسة، وصولاً إلى التحقق من درجة صلاحيتها من أجل تحقيق الأهداف التي ترنو إلى تحقيقها الدراسة، والجدول الآتي يظهر درجة الارتباط بين فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية لكل محور من محاورها.

جدول (2.3): نتائج (Person correlation) بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل محور من محاورها

رقم الفقرة	قيمة (R)	sig	رقم الفقرة	قيمة (R)	sig
الأنماط القيادية					
.1	0.867	**0.001	.9	0.932	**0.001
.2	0.910	**0.001	.10	0.889	**0.001
.3	0.816	**0.001	.11	0.934	**0.001
.4	0.887	**0.001	.12	0.935	**0.001
.5	0.902	**0.001	.13	0.918	**0.001
.6	0.918	**0.001	.14	0.868	**0.001
.7	0.921	**0.001	.15	0.936	**0.001
.8	0.930	**0.001			
(استراتيجيات) إدارة الأزمات					
.16	0.891	**0.001	.29	0.824	**0.001
.17	0.895	**0.001	.30	0.771	**0.001
.18	0.886	**0.001	.31	0.944	**0.001
.19	0.901	**0.001	.32	0.886	**0.001
.20	0.913	**0.001	.33	0.921	**0.001
.21	0.889	**0.001	.34	0.934	**0.001
.22	0.903	**0.001	.35	0.928	**0.001
.23	0.872	**0.001	.36	0.915	**0.001
.24	0.896	**0.001	.37	0.903	**0.001
.25	0.916	**0.001	.38	0.922	**0.001

**0.001	0.923	.39	**0.001	0.778	.26
**0.001	0.937	.40	**0.001	0.831	.27
			**0.001	0.815	.28

* دالة عند المستوى 0.05

** دالة عند المستوى 0.01

ظهر أن هناك ارتباطا بين جميع فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراسة، وهذا يشير إلى أن جميع فقرات الاستبانة ذات ارتباط بموضوع الدراسة، ويحقق أهدافها، وخاصة أن مستوى الدلالة كان أقل من (0.05) مما يظهر درجة من الاتساق الداخلي بين الفقرات، ومحاور الدراسة.

3.4.2 ثبات أداة الدراسة:

وبعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية تم حساب (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك لكل مجال من مجالات الاستبانة من أجل التعرف على درجة ثبات نتائج الدراسة، وكانت درجة الثبات كما في الجدول الآتي:

جدول (3.3): نتائج معامل (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبانة ومجالاتها

مجالات الدراسة	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)	5	0.954
القائد (الكاريزمي)	5	0.964
القائد الوسيط أو المنظم	5	0.968
الأنماط القيادية	15	0.985
استراتيجية تغيير المسار	5	0.966
استراتيجية الاحتياطي التعبوي	5	0.966
استراتيجية تفريغ الأزمة	5	0.970
استراتيجية تفتيت الأزمة	5	0.973
استراتيجية احتواء الأزمة	5	0.969
(استراتيجيات) إدارة الأزمات	25	0.988

بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، تم حساب معامل (Cronbach's Alpha) تراوحت بين (0.954-0.968) لمجالات الاستبانة لمحور الأنماط القيادية، في حيث كان معامل (Cronbach's Alpha) (0.985) أي أن الفقرات التي تم صياغتها ضمن محور الأنماط القيادية قادرة على استرجاع (98.5%) من نتائج الدراسة في حال تطبيقها في الظروف نفسها، وعلى مجتمع الدراسة نفسه.

تتراوح معامل (Cronbach's Alpha) بين (0.966-0.973) لمجالات الاستبانة لمحور (استراتيجيات) إدارة الأزمات، في حيث كان معامل (Cronbach's Alpha) (0.988) أي أن الفقرات التي تم صياغتها ضمن محور (استراتيجيات) إدارة الأزمات قادرة على استرجاع (98.8%) من نتائج الدراسة في حال تطبيقها في الظروف نفسها، وعلى مجتمع الدراسة نفسه.

3.5 متغيرات الدراسة:

احتوت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات التصنيفية: (الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، المؤهل العلمي)

المتغير المستقل: الأنماط القيادية، وتضم المجالات الآتية: (القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)، القائد (الكاريزمي)، القائد الوسيط أو المنظم).

المتغير التابع: (استراتيجيات) إدارة الأزمات، ويضم المجالات الآتية: (استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية الاحتياطي التعبوي، استراتيجية تفريغ الأزمة، استراتيجية تقتيت الأزمة، استراتيجية احتواء الأزمة).

3.6 إجراءات الدراسة:

من أجل تحقيق الباحث الأهداف من هذه الدراسة قام بالتدرج في الإجراءات الآتية:

1. قام الباحث باختيار عنوان الدراسة، وصياغة مخطط للدراسة، وعرضه على لجنة الدراسات العليا بحيث عملت اللجنة على اعتماد العنوان الآتي: أثر الأنماط القيادية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات لدى القيادة السياسية الفلسطينية.
2. قام الباحث بتدعيم الدراسة التي تسعى إلى حلها، وكذلك بالأهداف التي ترنو إلى تحقيقها وأهميتها وفرضياتها وحدودها.
3. قام الباحث بالاطلاع على العديد من المراجع والأبحاث العلمية التي تتمحور حول أثر الأنماط القيادية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات لدى القيادة السياسية الفلسطينية، وصياغة الإطار النظري للدراسة والتعقيب عليها.
4. عمل الباحث على تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وحصر أعداد المتقاعدين العسكريين، والمدنيين في المنطقة المستهدفة في الدراسة.
5. بعد تطوير الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم حساب الصدق والثبات للاستبانة تمهيداً لتطبيقها على عينة الدراسة.
6. تم التحقق من صدق أدوات الدراسة الخروج بالصيغة النهائية لفقرات الاستبانة من أجل تطبيقها على العينة الفعلية.
7. بعد الحصول على كتاب تسهيل المهمة، قام الباحث بتوزيع الاستبانة تمهيداً لتفريغها للحصول على النتائج.
8. تم توزيع الاستبانة بطريقتين: جزء بالطريقة الإلكترونية، وجزء تدوين البيانات على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
9. بعد تفريع استجابات أفراد عينة الدراسة، تم استخراج نتائج الدراسة، ومن ثم مناقشتها، وربط النتائج بنتائج الجهود السابقة من الباحثين، وتقديم مجموعة من التوصيات، والمقترحات التي تدعم نتائج الدراسة.

3.7 تصحيح المقاييس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة):

استعملت الدراسة مقياس (ليكرت) الخماسي، بحيث كان أعلى مستوى في التدرج هو موافق بشدة وقد حصلت على قيمة (5) درجات، وكان أقل هذه المستويات هو غير موافق بشدة، وحصلت على قيمة درجة واحدة، وكان التدرج حسب الجدول الآتي

جدول (4.3): تَوَزيْع درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

تم تقسيم درجات الاستجابات على عدد الفئات الآتية:

$$\text{المدى لقيم المقياس} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 5 - 1 = 4$$

ومن أجل تفسير النتائج قام الباحث تقسيم تدرج (ليكرت) إلى ثلاث فئات، وكانت النتائج كالتالي:

$$\text{مدى قيم المقياس} = \frac{4}{3} = 1.33$$

عدد قيم التفسير

والنتائج المتمثلة في (1.33) يمثل طول الفئة، أي المدى الذي يمثل الدرجات التي تم اعتمادها في

المتوسط الحسابي، كما في الجدول الآتي:

جدول (5.3): مفاتيح تصحيح الاستبانة

الدرجة	المتوسط الحسابي
مُنْحَفِضَة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.67 – 2.34
مُرْتَفِعة	5.00 – 3.68

3.8 المعالجة الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج التي يسعى الباحث إلى تحقيقها تم استعمال برنامج (SPSS)، وقد تم استعمال العديد من الاختبارات الوصفية من نسب مئوية ومتوسطات حسابية،

وانحرافات معيارية، وأعداد، كما تم استعمال الإحصاء الاستدلالي للإجابة عن فرضيات الدراسة، اختبار (T-Test)، واختبار (ANOVA)، واختبار (LSD) للفروق الثنائية البعدية، واختبار الانحدار (Regression).

كما تم احتساب صدق الاستبانة عن طريق اختبار (Pearson Correlation)، أما ثبات الاستبانة فقد تم حسابه عن طريق معامل (Cronbach's Alpha).

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

- نتائج الأسئلة والفرضيات

تمهيد:

يتخصص هذا الفصل باستخراج النتائج المتعلقة باستجابات المتقاعدين العسكريين، والمدنيين في محافظة الخليل حول أثر الأنماط القيادية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات لدى القيادة السياسية الفلسطينية، تم الإجابة عن أسئلة الدراسة، وفرضياتها باستعراض نتائج كل متغير بالترتيب، فقد تم عرض النتائج المتعلقة بالأنماط القيادية، وبعد ذلك نتائج (استراتيجيات) إدارة الأزمات، وبعد ذلك تم فحص أثر الأنماط القيادية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات، وكانت النتائج كالآتي:

4.1 نتائج السؤال الأول:

ما درجة تطبيق أنماط القيادة السياسية قائد (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استعمال الإحصاء الوصفي عن طريق حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المتقاعدين العسكريين، والمدنيين، والانحرافات المعيارية عن المتوسط الحسابي العام، والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (1.4): متوسطات إجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين والانحرافات المعيارية لمجالات أنماط القيادة السياسية

الدرجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	1	1.11	2.68	القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)
متوسطة	2	1.15	2.52	القائد (الكاريزمي)
متوسطة	3	1.14	2.49	القائد الوسيط أو المنظم
متوسطة		1.11	2.56	الدرجة الكلية لأنماط القيادة السياسية

تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات أنماط القيادة السياسية بين (2.49-2.68) وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط

حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة السياسية (2.56) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.11)، أي أن درجة تطبيق أنماط القيادة السياسية من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة.

وكانت أعلى مجالات أنماط القيادة السياسية هو القائد (البراغماتي) (العملي/الواقعي) بدرجة موافقة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.68)، بينما جاء مجال القائد (الكاريزمي) بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة، مقدار متوسطها الحسابي (2.52)، وأخيراً مجال القائد الوسيط أو المنظم بدرجة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.49).

فيما يلي عرض لكل مجال من مجالات أنماط القيادة السياسية:

جدول (2.4): متوسطات إجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات أنماط القيادة السياسية

الدرجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	1	1.15	2.75	عملت القيادة على التخفيف من آثار الأزمات عن المواطنين بشكل أساسي
متوسطة	2	1.27	2.72	أظهرت القيادة مرونة في تعديل خططها وسياساتها استجابة لتطورات الأزمات والمستجدات على أرض الواقع
متوسطة	3	1.29	2.67	ركزت القيادة على إيجاد حلول عملية وقابلة للتطبيق للأزمات بدلاً من التركيز على الشعارات أو المبادئ النظرية
متوسطة	4	1.13	2.66	اتخذت القيادة قراراتها بناءً على تقييم واقعي للمعطيات ونتائجها المتوقعة في ظل الأزمات
متوسطة	5	1.21	2.62	اختارت القيادة البديل الأكثر ملائمة للتعامل مع الأزمة
متوسطة		1.11	2.68	القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)
متوسطة	1	1.17	2.60	استخدمت القيادة لغة خطاب مؤثرة وقادرة على مخاطبة مشاعر وعواطف الجماهير خلال الأزمات
متوسطة	2	1.23	2.55	أظهرت القيادة ثقة عالية بالنفس وقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في مواجهة التحديات

متوسطة	3	1.23	2.52	امتلكت القيادة رؤية واضحة للمستقبل وقدرة على إقناع الآخرين بها حتى في أوقات الأزمات
متوسطة	4	1.28	2.50	في نظرك، تمتعت القيادة، بجاذبية شخصية وقدرة على حشد التأييد الشعبي خلال الأزمات.
متوسطة	5	1.27	2.45	نجحت القيادة في إلهام المواطنين وبث الأمل والثقة في نفوسهم رغم صعوبة الظروف خلال الأزمات.
متوسطة		1.15	2.52	القائد (الكاريزمي)
متوسطة	1	1.19	2.58	حرصت القيادة على ضمان تدفق المعلومات والتواصل بشكل منظم بين الجهات المختلفة المعنية بإدارة الأزمات
متوسطة	2	1.25	2.54	سعت القيادة للعب دور الوسيط الفعال لحل الخلافات الداخلية
متوسطة	3	1.21	2.51	اهتمت القيادة بتبسيط الإجراءات وتسهيل وصول الخدمات للمواطنين خلال فترات الأزمات.
متوسطة	4	1.23	2.50	عملت القيادة على تنظيم الجهود وتنسيق الأدوار بين مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية لمواجهة الأزمات
متوسطة	5	1.20	2.38	ركزت القيادة على وضع إجراءات وآليات عمل واضحة لضمان سير الاستجابة للأزمات بكفاءة
متوسطة		1.14	2.49	القائد الوسيط أو المنظم

أولاً: القائد البراغماتي (العملي/الواقعي):

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القائد البراغماتي (العملي/الواقعي) بين (2.62-2.75) وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للقائد البراغماتي (العملي/الواقعي) (2.68) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.11).

أن أعلى فقرات القائد (البراغماتي) (العملي/الواقعي) كانت العبارة التي نصّت على (عملت القيادة على التخفيف من آثار الأزمات عن المواطنين بشكل أساسي) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.75)، بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.15)، تلاها العبارة (أظهرت القيادة مرونة في تعديل خططها وسياساتها استجابة لتطورات الأزمات والمستجدات على أرض الواقع)، بدرجة موافقة

متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.72)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.27)، وكان أقل درجة موافقة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.62) وكان على العبارة التي كان نصها (اختارت القيادة البديل الأكثر ملائمة للتعامل مع الأزمة) بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.21).

ثانياً: القائد (الكاريزمي):

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القائد (الكاريزمي) بين (2.45-2.60) وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للقائد (الكاريزمي) (2.52) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.15). أن أعلى فقرات القائد (الكاريزمي) كانت العبارة التي نصّت على (استخدمت القيادة لغة خطاب مؤثرة وقادرة على مخاطبة مشاعر وعواطف الجماهير خلال الأزمات) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.60)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.17)، تلاها العبارة (أظهرت القيادة ثقة عالية بالنفس، وقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في مواجهة التحديات)، بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.55)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.23)، وكان أقل درجة موافقة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.45) وكان على العبارة التي كان نصها (نجحت القيادة في إلهام المواطنين، وبث الأمل، والثقة في نفوسهم رغم صعوبة الظروف خلال الأزمات) بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.27).

ثالثاً: القائد البراغماتي (العملي/الواقعي):

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القائد الوسيط أو المنظم بين (2.38-2.58) وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للقائد الوسيط أو المنظم (2.49) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.14).

أن أعلى فقرات القائد الوسيط أو المنظم كانت العبارة التي نصّت على (حرصت القيادة على ضمان تدفق المعلومات، والتواصل بشكل منظم بين الجهات المختلفة المعنية بإدارة الأزمات) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.58)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.19)، تلاها العبارة (سعت القيادة للعب دور الوسيط الفعال لحل الخلافات الداخلية)، بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.54)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.25)، وكان أقل درجة موافقة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.38) وكان على العبارة التي كان نصها (ركزت القيادة على وضع إجراءات وآليات عمل واضحة لضمان سير الاستجابة للأزمات بكفاءة) بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.20).

4.2 نتائج السؤال الثاني: ما درجة تطبيق إدارة (استراتيجيات) الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استعمال الإحصاء الوصفي عن طريق حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المتقاعدين العسكريين، والمدنيين والانحرافات المعيارية عن المتوسط الحسابي العام، والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (3.4): متوسطات إجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق إدارة

(استراتيجيات) الأزمات

الدرجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	1	1.06	2.61	إستراتيجية تغيير المسار
متوسطة	3	1.09	2.52	إستراتيجية الاحتياطي التعبوي
متوسطة	4	1.21	2.49	استراتيجية تفريغ الأزمة
متوسطة	2	1.13	2.54	استراتيجية تفتيت الأزمة
متوسطة	5	1.15	2.48	إستراتيجية احتواء الأزمة
متوسطة		1.06	2.52	الدرجة الكلية لتطبيق إدارة (استراتيجيات) الأزمات

تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق إدارة (استراتيجيات) الأزمات بين (2.48-2.61)، وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لتطبيق إدارة (استراتيجيات) الأزمات (2.52)، بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.06)، أي أن درجة تطبيق سمات إدارة (استراتيجيات) الأزمات من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين، والمدنيين في محافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة.

وكانت أعلى مجالات تطبيق سمات إدارة (استراتيجيات) الأزمات، هو (استراتيجية) تغيير المسار بدرجة موافقة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.61)، بينما جاءت (استراتيجية) تفتيت الأزمة التعبوي بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.54)، بينما جاءت (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.52)، جاءت (استراتيجية) تفرغ الأزمة بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.49)، وأخيراً (استراتيجية) احتواء الأزمة بدرجة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.48).

فيما يلي عرض لكل مجال من مجالات تطبيق سمات إدارة (استراتيجيات) الأزمات:

جدول (4.4): متوسطات إجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين، والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات تطبيق سمات

إدارة (استراتيجيات) الأزمات

الدرجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	1	1.19	2.75	قامت القيادة بتغيير جذري في أولوياتها وخططها الإستراتيجية لمواجهة تحديات الأزمات غير المسبوقه.
متوسطة	2	1.15	2.70	أعادت القيادة توجيه الموارد المتاحة (المالية والبشرية) بشكل كبير لتتناسب المتطلبات الجديدة التي فرضتها الأزمات.
متوسطة	3	1.08	2.62	عدلت القيادة سياساتها وإجراءاتها التنفيذية بشكل ملموس للتكيف مع واقع الأزمات المتلاحقة.
متوسطة	4	1.10	2.56	بحثت القيادة عن مسارات عمل وبدائل جديدة ومختلفة عن المعتاد للتعامل مع الأزمات.

متوسطة	5	1.18	2.47	أجرت القيادة تعديلات على الهياكل التنظيمية للاستجابة لمتطلبات الأزمات.
متوسطة		1.06	2.61	استراتيجية تغيير المسار
متوسطة	1	1.14	2.59	عملت القيادة على بناء شبكة من العلاقات والتحالفات (داخلية وخارجية) يمكن الاعتماد عليها كاحتياطي داعم وقت الأزمات.
متوسطة	2	1.14	2.56	أظهرت القيادة قدرة على بناء قدرات احتياطية (مثل فرق طوارئ مدربة) للتعامل مع الأزمات المستقبلية.
متوسطة	3	1.20	2.55	احتفظت القيادة باحتياطيات كافية من الموارد (مثل أموال الطوارئ، مخزون استراتيجي) لمواجهة الأزمات المفاجئة.
متوسطة	4	1.16	2.47	تمكنت القيادة من حشد موارد إضافية (بشرية أو مادية) بسرعة وفعالية عند اشتداد الأزمات.
متوسطة	5	1.19	2.42	كان لدى القيادة خطط واضحة ومبسقة لتفعيل واستعمال الموارد الاحتياطية عند الحاجة خلال الأزمات.
متوسطة		1.09	2.52	استراتيجية الاحتياطي التعبوي
متوسطة	1	1.17	2.65	حاولت القيادة، برأيك، تحويل انتباه الرأي العام ووسائل الإعلام بعيداً عن الأزمات الحقيقية نحو قضايا أخرى أقل أهمية.
متوسطة	2	1.33	2.49	استغلت القيادة أحداثاً أخرى (داخلية أو خارجية) لصرف الأنظار عن الأزمات الملحة التي تواجه المواطنين.
متوسطة	3	1.33	2.47	بدت جهود القيادة وكأنها تهدف إلى كسب الوقت عبر إثارة قضايا جديدة بدلاً من مواجهة الأزمات القائمة بشكل مباشر.
متوسطة	4	1.31	2.44	ركزت القيادة في خطابها الإعلامي على إنجازات أو قضايا جانبية بهدف تخفيف الضغط الشعبي المتعلق بالأزمات الأساسية.
متوسطة	5	1.25	2.39	لجأت القيادة إلى إلقاء اللوم بشكل مكثف على أطراف خارجية أو داخلية معينة لتحويل التركيز بعيداً عن التحديات الجوهرية للأزمات.
متوسطة		1.21	2.49	استراتيجية تفريغ الأزمة
متوسطة	1	1.16	2.62	حددت القيادة أولويات للتعامل مع الأجزاء الأكثر إلحاحاً أو خطورة من الأزمة الكلية
متوسطة	2	1.12	2.56	تعاملت القيادة مع كل جانب من جوانب الأزمة (الصحي، الاقتصادي، الاجتماعي) بشكل منفصل ويخطط محددة
متوسطة	3	1.22	2.54	هدف تقسيم الأزمة إلى أجزاء أصغر إلى تسهيل عملية السيطرة عليها ومنع تفاقمها بشكل شامل
متوسطة	4	1.24	2.53	قامت القيادة بتقسيم الأزمات الكبيرة والمعقدة (مثل تداعيات جائحة كورونا أو الإغلاقات) إلى أجزاء أصغر قابلة للإدارة

متوسطة	5	1.22	2.50	وزعت القيادة المسؤوليات والموارد لمعالجة الأجزاء المختلفة من الأزمة على جهات متخصصة
متوسطة		1.13	2.54	استراتيجية تفتيت الأزمة
متوسطة	1	1.16	2.62	اتخذت القيادة إجراءات سريعة وفورية عند بداية ظهور الأزمات للحد من انتشارها وتفاقمها.
متوسطة	2	1.12	2.57	نجحت القيادة في عزل آثار الأزمات ومنع امتدادها إلى قطاعات أو مناطق أخرى قدر الإمكان.
متوسطة	3	1.30	2.43	أظهرت القيادة قدرة على مراقبة تطور الأزمة وتقييم فعالية إجراءات الاحتواء وتعديلها عند اللزوم
متوسطة	4	1.24	2.42	حرصت القيادة على التواصل المستمر والشفاف مع الجمهور حول تطورات الأزمة والإجراءات المتخذة لاحتوائها
متوسطة	5	1.29	2.41	طبقت القيادة خطط طوارئ واضحة للسيطرة على الموقف عند حدوث الأزمات
متوسطة		1.15	2.48	استراتيجية احتواء الأزمة

أولاً: استراتيجية تغيير المسار:

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات إستراتيجية تغيير المسار بين (2.47-2.75)، وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (لإستراتيجية) تغيير المسار (2.61) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.06).

إنّ أعلى فقرات (استراتيجية) تغيير المسار كانتِ العبارة التي نصّت على (قامت القيادة بتغيير جذري في أولوياتها وخططها (الإستراتيجية) لمواجهة تحديات الأزمات غير المسبوقه) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابي (2.75)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.19)، تلاها العبارة (أعادت القيادة توجيه الموارد المتاحة (المالية و البشرية) بشكل كبير لتتناسب المتطلبات الجديدة التي فرضتها الأزمات)، بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابي (2.70)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.15)، وكان أقل درجة موافقة للمتقاعدين بمتوسطٍ حسابي (2.47) وكان على العبارة التي كان

نصها (أجرت القيادة تعديلات على الهياكل التنظيمية للاستجابة لمتطلبات الأزمات) بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.18).

ثانياً: استراتيجية الاحتياطي التعبوي:

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي بين (2.59-2.42)، وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (لإستراتيجية) الاحتياطي التعبوي (2.52) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.09).

أنَّ أعلى فقرات (إستراتيجية) الاحتياطي التعبوي كانتِ العبارة التي نصّت على (عملت القيادة على بناء شبكة من العلاقات والتحالفات (داخلية وخارجية) يمكن الاعتماد عليها كاحتياطي داعم وقت الأزمات) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.59)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.14)، تلاها العبارة (أظهرت القيادة قدرة على بناء قدرات احتياطية (مثل فرق طوارئ مدربة) للتعامل مع الأزمات المستقبلية)، بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.56)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.14)، وكان أقل درجة موافقة للمتقاعدين بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.42)، وكان على العبارة التي كان نصها (كان لدى القيادة خطط واضحة ومسبقة لتفعيل واستعمال الموارد الاحتياطية عند الحاجة خلال الأزمات) بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.19).

ثالثاً: (استراتيجية) تفريغ الأزمة:

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات إستراتيجية تفريغ الأزمة بين (2.65-2.39)، وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط

حيث بلغ المتوسط الحسابي (لاستراتيجية) تفريغ الأزمة (2.49) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.21).

إنّ أعلى فقرات (استراتيجية) تفريغ الأزمة كانتِ العبارة التي نصّت على (حاولت القيادة، برأيك، تحويل انتباه الرأي العام، ووسائل الإعلام بعيداً عن الأزمات الحقيقية نحو قضايا أخرى أقل أهمية) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.65)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.17)، تلاها العبارة (استغلت القيادة أحداث أخرى (داخلية أو خارجية) لصرف الأنظار عن الأزمات الملحة التي تواجه المواطنين)، بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.49)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.33)، وكان أقل درجة موافقة للمتقاعدين بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.39) وكان على العبارة التي كان نصها (لجأت القيادة إلى إلقاء اللوم بشكل مكثف على أطراف خارجية، وداخلية معينة لتحويل التركيز بعيداً عن التحديات الجوهرية للأزمات) بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.25).

رابعاً: (استراتيجية) تفتيت الأزمة:

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات (استراتيجية) تفتيت الأزمة بين (2.50-2.62)، وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (لاستراتيجية) تفتيت الأزمة (2.54) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.13).

إنّ أعلى فقرات (استراتيجية) تفتيت الأزمة كانتِ العبارة التي نصّت على (حددت القيادة أولويات للتعامل مع الأجزاء الأكثر إلحاحاً أو خطورة من الأزمة الكلية) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.62)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.16)، تلاها العبارة (تعاملت القيادة مع كل جانب من جوانب الأزمة (الصحي، الاقتصادي، الاجتماعي) بشكل منفصل وبخطط محددة)، بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.56)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.12)، وكان أقل درجة

موافقة للمتقاعدين بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.50) وكان على العبارة التي كان نصها (وزعت القيادة المسؤوليات والموارد لمعالجة الأجزاء المختلفة من الأزمة على جهات متخصصة) بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.22).

أولاً: (استراتيجية) احتواء الأزمة:

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات (استراتيجية) احتواء الأزمة بين (2.62-2.41)، وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (لاستراتيجية) احتواء الأزمة (2.48)، بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.15).

أنَّ أعلى فقرات (استراتيجية) احتواء الأزمة كانت العبارة التي نصّت على (اتخذت القيادة إجراءات سريعة وفورية عند بداية ظهور الأزمات للحد من انتشارها وتفاقمها) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.62)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.16)، تلاها العبارة (نجحت القيادة في عزل آثار الأزمات ومنع امتدادها إلى قطاعات أو مناطق أخرى قدر الإمكان)، بدرجة موافقة متوسطة بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.57)، بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.12)، وكان أقل درجة موافقة للمتقاعدين بمتوسطٍ حسابيٍّ (2.41) وكان على العبارة التي كان نصها (طبقت القيادة خطط طوارئ واضحة للسيطرة على الموقف عند حدوث الأزمات) بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (1.29).

4.3 نتائج السؤال الثالث: تأثير ممارسة أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجيات) إدارة الأزمات (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

للإجابة عن السؤال الثالث تم فحص الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجيات) إدارة الأزمات (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين، والمدنيين في محافظة الخليل.

تمَّ استُخْرَاج تَحْلِيل الانحدار البسيط (Simple Regression) لِمُتَوَسَّطَات استجابات أفراد عَيِّنة الدِّرَاسَة حول تأثير أنماط القيادة السياسية في مستوى (استراتيجيات) إدارة الأزمات، كما هو مُوضَّح في الجدول (5.4):

الجدول (5.4) نَتَائِج تَحْلِيل الانحدار البسيط الزَّيْدَة في مُرَبَّعات مُعَامَلَات الارتباط لتأثير أنماط القيادة السياسية في مستوى (استراتيجيات) إدارة الأزمات التي أسهمت في تفسير التباين

المتغيرات	B	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R^2	قيمة ف
القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)	0.202	5.030	0.000	0.965	0.931	0.202
القائد (الكاريزمي)	0.207	4.967	0.000			
القائد الوسيط أو المنظم	0.273	4.967	0.000			

يُلاحَظ مِن بيانات الجدول (5.4) أن هناك تأثيراً مباشراً لممارسة أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجيات) إدارة الأزمات من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (96.5%)، وأن معامل التحديد (R^2) = (93.1%)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط ب(استراتيجيات) إدارة الأزمات، أي أن (93.1%) من التغير الحادث في (استراتيجيات) إدارة الأزمات سببه أنماط القيادة السياسية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في (استراتيجية) تغيير المسار من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

تم استخراج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لمُتَوَسَّطات استجابات أفراد عينة الدِّراسة حول تأثير أنماط القيادة السياسية في مستوى (استراتيجية) تغيير المسار، كما هو موضح في الجدول (6.4):

الجدول (6.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط الزيادة في مربعات معاملات الارتباط لتأثير أنماط القيادة السياسية في مستوى (استراتيجية) تغيير المسار التي أسهمت في تفسير التباين

المتغيرات	B	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة ف
القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)	0.238	5.480	0.000	0.962	0.925	0.267
القائد (الكاريزمي)	0.125	2.601	0.010			
القائد الوسيط أو المنظم	0.558	13.214	0.000			

يُلاحَظ من بيانات الجدول (6.4) أن هناك تأثيراً مباشراً لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) تغيير المسار من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (96.2%)، وأن معامل التحديد (R^2) = (92.5%)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط (باستراتيجية) تغيير المسار، أي أن (92.5%) من التغير الحادث في (استراتيجية) تغيير المسار سببه أنماط القيادة السياسية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

تمَّ استخْراج تحْلِيل الانحدار البسيط (Simple Regression) لمُتوسّطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول أثر أنماط القيادة السياسية في مستوى (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي، كما هو موضح في الجدول (7.4):

الجدول (7.4) نتائج تحْلِيل الانحدار البسيط الزّيادة في مربعات مُعاملات الارتباط لتأثير أنماط القيادة

السياسية في مستوى استراتيجية الاحتياطي التعبوي التي أسهمت في تفسير التباين

المتغيرات	B	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة ف
القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)	0.382	7.267	0.000	0.947	0.896	0.103
القائد (الكاريزمي)	0.252	4.339	0.000			
القائد الوسيط أو المنظم	0.303	5.919	0.000			

يُلاحظ من بيانات الجدول (7.4) أن هناك أثراً مباشراً لممارسة أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (94.7%)، وأن معامل التحديد (R^2) = (89.6%)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط (باستراتيجية) الاحتياطي التعبوي، أي أن (89.6%) من التغير الحادث في (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي سببه أنماط القيادة السياسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) تفريغ الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

تمَّ استخْراج تحْلِيل الانحدار البسيط (Simple Regression) لمُتوسّطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول تأثير أنماط القيادة السياسية في مستوى تفريغ الأزمة، كما هو موضح في الجدول (8.4):

الجدول (8.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط الزيادة في مربعات معاملات الارتباط لأثر أنماط القيادة السياسية في مستوى استراتيجية تفريغ الأزمة التي أسهمت في تفسير التباين

المتغيرات	B	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة ف
القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)	0.372	5.663	0.000	0.760	0.577	0.474
القائد (الكاريزمي)	0.257	4.153	0.000			
القائد الوسيط أو المنظم	0.875	7.668	0.000			

يُلاحَظ من بيانات الجدول (8.4) أن هناك أثراً مباشراً لممارسة أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) تفريغ الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (76.0%)، وأن معامل التحديد (R^2) = (57.7%)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط (باستراتيجية) تفريغ الأزمة، أي أن (57.7%) من التغير الحادث في استراتيجية تفريغ الأزمة سببه أنماط القيادة السياسية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) تفتيت الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

تمَّ استخراجه تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر أنماط القيادة السياسية في مستوى تفتيت الأزمة، كما هو موضح في الجدول (9.4):

الجدول (9.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط الزيادة في مربعات معاملات الارتباط لأثر أنماط القيادة السياسية في مستوى استراتيجية تفتيت الأزمة التي أسهمت في تفسير التباين

المتغيرات	B	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة ف
القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)	0.228	4.235	0.000	0.947	0.898	0.411
القائد (الكاريزمي)	0.217	4.292	0.000			
القائد الوسيط أو المنظم	0.713	13.601	0.000			

يُلاحظ من بيانات الجدول (9.4) أن هناك أثر مباشر لممارسة أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى استراتيجية تفتيت الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (94.7%)، وأن معامل التحديد (R^2) = (89.8%)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط (باستراتيجية) تفتيت الأزمة، أي أن (89.8%) من التغير الحادث في (استراتيجية) تفتيت الأزمة سببه أنماط القيادة السياسية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) احتواء الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

تم استخراج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لمُتَوَسَّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر أنماط القيادة السياسية في مستوى احتواء الأزمة، كما هو موضح في الجدول (10.4):

الجدول (10.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط الزيادة في مربعات معاملات الارتباط لأثر أنماط القيادة

السياسية في مستوى (استراتيجية) احتواء الأزمة التي أسهمت في تفسير التباين

المتغيرات	B	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة ف
القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)	0.149	2.610	0.009	0.943	0.890	0.441
القائد (الكاريزمي)	0.122	3.952	0.000			
القائد الوسيط أو المنظم	0.696	12.593	0.000			

يُلاحظ من بيانات الجدول (10.4) أن هناك أثراً مباشراً لممارسة أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) احتواء الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (94.3%)، وأن معامل التحديد (R^2) = (89.0%)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط باستراتيجية احتواء الأزمة، أي أن (89.0%) من التغير الحادث في (استراتيجية) احتواء الأزمة سببه أنماط القيادة السياسية.

4.4 نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق سمات القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، المؤهل العلمي)

للإجابة عن السؤال الرابع تم فحص الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق سمات القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، المؤهل العلمي)

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم فحص الفرضيات الفرعية الآتية:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير الجنس.

يتم استعمال اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين المتغيرات التصنيفية ذات الفئتين، لذا تم استخراج نتائج هذا الاختبار لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تبعاً لمتغير الجنس، وذلك كما في الجدول (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	Sig.
القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)	ذكر	241	2.58	1.13	336	-2.782	0.006
	أنثى	97	2.95	1.05			
القائد (الكاريزمي)	ذكر	241	2.34	1.18	336	-4.650	0.000
	أنثى	97	2.97	0.97			
القائد الوسيط أو المنظم	ذكر	241	2.40	1.19	336	-2.598	0.010
	أنثى	97	2.75	0.97			
سمات القيادة السياسية	ذكر	241	2.44	1.14	336	-3.436	0.001
	أنثى	97	2.89	0.97			

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.001)، عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع مجالات تطبيق أنماط القيادة السياسية، لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق

أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، قائد كاريزمي، القائد الوسيط أو المنظم) تُعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث لأن المتوسط الحسابي لديهن بلغ (2.89)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للذكور الذي بلغ (2.44)، عند الدرجة الكلية.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.

يتم استعمال اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين المتغيرات التصنيفية ذات الفئتين، لذا تم استخراج نتائج هذا الاختبار لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، وذلك كما في الجدول (12.4).

جدول (12.4): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تبعاً لمتغير طبيعة العمل

المتغيرات	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	Sig.
القائد البراغماتي (العملي/الواقعي)	عسكري	72	3.65	0.82	336	9.194	0.000
	مدني	266	2.43	1.04			
القائد (الكاريزمي)	عسكري	72	3.48	0.88	336	8.718	0.000
	مدني	266	2.26	1.09			
القائد الوسيط أو المنظم	عسكري	72	3.57	0.81	336	10.244	0.000
	مدني	266	2.21	1.05			
أنماط القيادة السياسية	عسكري	241	3.57	0.78	336	9.676	0.000
	مدني	97	2.30	1.03			

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.000) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع مجالات تطبيق أنماط القيادة السياسية،

لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، قائد كاريزمي، القائد الوسيط أو المنظم) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل، وكانت الفروق لصالح العسكريين لأن المتوسط الحسابي لديهم بلغ (2.57) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمدنيين الذي بلغ (2.30) عند الدرجة الكلية.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، قائد كاريزمي، القائد الوسيط أ والمنظم) تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد.

يتم استعمال اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتغيرات التصنيفية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر، لذا تم استخراج نتائج هذا الاختبار لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، ولكن قبل استعمال هذا الاختبار يتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من أجل التعرف إذا ما كان هناك فروق ظاهرة أم لا، وذلك كما في الجدول (13.4).

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد	المتغيرات
0.98	3.50	64	24-15 سنة	القائد البراغماتي (العملي/الواقع)
0.84	3.70	50	34-25 سنة	
0.90	2.23	224	35 سنة فأكثر	
1.11	2.68	338	المجموع	
1.07	3.30	64	24-15 سنة	القائد (الكاريزمي)
0.83	3.59	50	34-25 سنة	
0.94	2.06	224	35 سنة فأكثر	
1.15	2.52	338	المجموع	
0.97	3.36	64	24-15 سنة	القائد الوسيط أو

0.79	3.73	50	25-34 سنة	المنظم
0.86	1.97	224	35 سنة فأكثر	
1.14	2.49	338	المجموع	
0.97	3.42	64	15-24 سنة	أنماط القيادة السياسية
0.76	3.64	50	25-34 سنة	
0.88	2.09	224	35 سنة فأكثر	
1.11	2.56	338	المجموع	

من الجدول السابق تبين أن هناك فروقا ظاهرية بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية، تُعزى إلى مُتغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، ولفحص دلالة الفروق، ومن هنا يستوجب على الباحث أن يستعمل اختبار (ANOVA) من أجل معرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية أم لا، وهذا تبين من النتائج الواردة في الجدول الآتي.

جدول (14.4): نتائج اختبار (ANOVA) لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى مُتغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig.
القائد البراغماتي (العملي/الواقع)	بين المجموعات	140.901	2	70.451	84.670	0.000
	داخل المجموعات	278.741	335	0.832		
	المجموع	419.643	337			
القائد (الكاريزمي)	بين المجموعات	146.448	2	73.224	80.527	0.000
	داخل المجموعات	304.619	335	0.909		
	المجموع	451.067	337			
القائد الوسيط أو المنظم	بين المجموعات	185.239	2	92.620	121.022	0.000
	داخل المجموعات	256.379	335	0.765		
	المجموع	441.618	337			
انماط القيادة السياسية	بين المجموعات	156.629	2	78.315	100.570	0.000
	داخل المجموعات	260.868	335	0.779		
	المجموع	417.497	337			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.000) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع مجالات أنماط القيادة السياسية؛ لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد. ولمعرفة مصدر الفروق تم استعمال اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق بين متوسطات استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد. قبل التقاعد، كما هو موضح في الجدول (15.4).

جدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد

المتغيرات	عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد	24-15 سنة	34-25 سنة	35 سنة فأكثر
القائد البراغماتي (العملي/الواقع)	24-15 سنة			**1.166071
	34-25 سنة			**0.404000
	35 سنة فأكثر			
القائد (الكاريزمي)	24-15 سنة			**1.146875
	34-25 سنة			**0.486625
	35 سنة فأكثر			
القائد الوسيط أو المنظم	24-15 سنة			**1.387500
	34-25 سنة			**0.369500
	35 سنة فأكثر			
انماط القيادة السياسية	24-15 سنة			**1.232679
	34-25 سنة			**0.420042
	35 سنة فأكثر			

الفرق في المقارنات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

تُشير مُعطيات الجدول السابق إلى أن هناك فروقاً بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (24-15 سنة) من جهة ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (35 سنة فأكثر) لصالح عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (24-15 سنة).

تُشيرُ مُعطياتُ الجدولِ السابقِ إلى أنَّ هناك فروقاً بينَ استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (25-34 سنة) من جهة ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (35 سنة فأكثر) لصالح عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (25-34 سنة).

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

يتم استعمال اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتغيرات التصنيفية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر؛ لذا تم استخراج نتائج هذا الاختبار لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولكن قبل استعمال هذا الاختبار يتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من أجل التعرف إذا ما كان هناك فروق ظاهرية أم لا، وذلك كما في الجدول (16.4).

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغيرات
0.74	3.66	35	دبلوم فأقل	القائد البراغماتي (العملي/الواقع)
0.95	2.98	187	بكالوريوس	
0.94	2.13	83	ماجستير	
0.87	1.36	33	دكتوراه	
1.11	2.68	338	المجموع	
0.70	3.54	35	دبلوم فأقل	القائد (الكاريزمي)
1.02	2.80	187	بكالوريوس	
1.01	1.91	83	ماجستير	
1.01	1.38	33	دكتوراه	
1.15	2.52	338	المجموع	
0.65	3.64	35	دبلوم فأقل	القائد الوسيط أو

1.07	2.70	187	بكالوريوس	المنظم
0.90	2.00	83	ماجستير	
0.93	1.35	33	دكتوراه	
1.14	2.49	338	المجموع	
0.62	3.61	35	دبلوم فأقل	أنماط القيادة السياسية
0.98	3.83	187	بكالوريوس	
0.93	2.01	83	ماجستير	
0.92	1.36	33	دكتوراه	
1.11	2.56	338	المجموع	

من الجدول السابق تبين أن هناك فروقا ظاهرية بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، ولفحص دلالة الفروق، ومن هنا يستوجب على الباحث أن يستعمل اختبار (ANOVA) من أجل معرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية أم لا، وهذا تبين من النتائج الواردة في الجدول الآتي

جدول (17.4): نتائج اختبار (ANOVA) لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig.
القائد البراغماتي (العملي/الواقع)	بين المجموعات	133.098	3	44.366	51.713	0.000
	داخل المجموعات	286.545	334	0.858		
	المجموع	419.643	337			
القائد (الكاريزمي)	بين المجموعات	124.486	3	41.495	42.438	0.000
	داخل المجموعات	326.581	334	0.978		
	المجموع	451.067	337			
القائد الوسيط أو المنظم	بين المجموعات	117.771	3	39.257	40.488	0.000
	داخل المجموعات	323.847	334	0.970		
	المجموع	441.618	337			
أنماط القيادة السياسية	بين المجموعات	124.083	3	41.361	47.082	0.000
	داخل المجموعات	293.414	334	0.878		
	المجموع	417.497	337			

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.000) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع مجالات أنماط القيادة السياسية، لذا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة

السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استعمال اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق بين متوسطات استجابات

المتقاعدين العسكريين، والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، كما هو

موضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط

القيادة السياسية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
القائد البراغماتي (العملي/الواقع)	دبلوم فأقل		*0.685684	*1.538451	*2.298874
	بكالوريوس			*0.852767	*1.613191
	ماجستير				*0.760424
	دكتوراه				
القائد (الكاريزمي)	دبلوم فأقل		*0.741788	*1.632014	*2.154978
	بكالوريوس			*0.890226	*1.413191
	ماجستير				*0.522965
	دكتوراه				
القائد الوسيط أو المنظم	دبلوم فأقل		*0.933048	*1.640000	*2.288485
	بكالوريوس			*0.706952	*1.355437
	ماجستير				*0.648485
	دكتوراه				
أنماط القيادة السياسية	دبلوم فأقل		*0.786840	*1.601320	*2.247446
	بكالوريوس			*0.814480	*1.460606
	ماجستير				*0.646126
	دكتوراه				

الفرق في المقارنات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تُشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي

المؤهل العلمي (دبلوم) من جهة ذوي المؤهلات: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة درجة

الدبلوم.

تُشيرُ مُعطياتُ الجدولِ السَّابقِ إلى أنَّ هناك فروقاً بينَ استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة ذوي المؤهلات (ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة درجة بكالوريوس. تُشيرُ مُعطياتُ الجدولِ السَّابقِ إلى أنَّ هناك فروقاً بينَ استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) من جهة ذوي المؤهل (دكتوراه) لصالح حملة درجة ماجستير.

5.4 نتائج السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، المؤهل العلمي)

للإجابة عن السؤال الخامس تم فحص الفرضية الرئيسة الثالثة:

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، المؤهل العلمي)

للإجابة عن الفرضية الرئيسة الثالثة تم فحص الفرضيات الفرعية الآتية:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى إلى متغير الجنس.

يتم استعمال اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين المتغيرات التصنيفية ذات الفئتين، لذا تم استخراج نتائج هذا الاختبار لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس، وذلك كما في الجدول (19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	Sig.
تغيير المسار	ذكر	241	2.55	1.10	336	-1.673	0.095
	أنثى	97	2.77	0.96			
الاحتياطي التعبوي	ذكر	241	2.41	1.12	336	-2.935	0.004
	أنثى	97	2.80	1.00			
تفريغ الأزمة	ذكر	241	2.41	1.27	336	-1.997	0.047
	أنثى	97	2.70	1.04			
تفتيت الأزمة	ذكر	241	2.48	1.15	336	-1.693	0.091
	أنثى	97	2.71	1.09			
احتواء الأزمة	ذكر	241	2.41	1.19	336	-1.922	0.055
	أنثى	97	2.68	1.03			
تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات	ذكر	241	2.45	1.09	336	-2.097	0.037
	أنثى	97	2.72	0.98			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.037) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لمجالات تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة) بينما لا توجد فروق عند المجالات: (تغيير المسار، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة)، لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات (الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة) تُعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث لأن المتوسط الحسابي ليهن بلغ (2.72) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للذكور الذي بلغ (2.45)، عند الدرجة الكلية.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ

الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.

يتم استعمال اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين المتغيرات التصنيفية ذات الفئتين، لذا تم استخراج نتائج هذا

الاختبار لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة

الأزمات تبعاً لمتغير طبيعة العمل، وذلك كما في الجدول (20.4).

جدول (20.4): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق

(استراتيجيات) إدارة الأزمات تبعاً لمتغير طبيعة العمل

المتغيرات	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	Sig.
تغيير المسار	عسكري	72	3.58	0.82	336	9.764	0.000
	مدني	266	2.35	0.97			
الاحتياطي التعبوي	عسكري	72	3.43	0.88	336	8.747	0.000
	مدني	266	2.28	1.02			
تفريغ الأزمة	عسكري	72	3.54	0.96	336	9.230	0.000
	مدني	266	2.21	1.11			
تفتيت الأزمة	عسكري	72	3.63	0.76	336	10.265	0.000
	مدني	266	2.25	1.04			
احتواء الأزمة	عسكري	72	3.62	0.80	336	10.931	0.000
	مدني	266	2.18	1.04			
تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات	عسكري	72	3.56	0.57	336	10.590	0.000
	مدني	266	2.25	1.00			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.000) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع مجالات تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات، لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل، وكانت الفروق لصالح العسكريين لأن المتوسط الحسابي لديهم بلغ (3.56) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمدنيين الذي بلغ (2.25) عند الدرجة الكلية.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد.

يتم استعمال اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتغيرات التصنيفية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر، لذا تم استخراج نتائج هذا الاختبار لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، ولكن قبل استعمال هذا الاختبار يتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من أجل التعرف إذا ما كان هناك فروق ظاهرية أم لا، وذلك كما في الجدول (21.4).

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد	المتغيرات
0.99	3.30	64	15-24 سنة	تغيير المسار
0.75	3.82	50	25-34 سنة	
0.79	2.14	224	35 سنة فأكثر	
1.06	3.61	338	المجموع	
1.08	3.17	64	15-24 سنة	الاحتياطي

0.82	3.62	50	24-35 سنة	التعبوي
0.87	2.09	224	35 سنة فأكثر	
1.09	2.52	338	المجموع	
0.93	3.61	64	15-24 سنة	تفريغ الأزمات
0.82	3.65	50	24-35 سنة	
0.90	1.91	224	35 سنة فأكثر	
1.21	2.49	338	المجموع	
0.91	3.40	64	15-24 سنة	تفتيت الأزمات
0.73	3.75	50	24-35 سنة	
0.88	2.03	224	35 سنة فأكثر	
1.13	2.54	338	المجموع	
0.98	3.35	64	15-24 سنة	احتواء الأزمات
0.73	3.72	50	24-35 سنة	
0.87	1.96	224	35 سنة فأكثر	
1.15	2.48	338	المجموع	
0.73	3.37	64	15-24 سنة	تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات
0.60	3.71	50	24-35 سنة	
0.83	2.02	224	35 سنة فأكثر	
1.06	2.52	338	المجموع	

من الجدول السابق تبين أن هناك فروقا ظاهرية بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى مُتغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، ولفحص دلالة الفروق، ومن هنا يستوجب على الباحث أن يستعمل اختبار (ANOVA) من أجل معرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية أم لا، وهذا تبين من النتائج الواردة في الجدول الآتي.

جدول (22.4): نتائج اختبار (ANOVA) لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول (استراتيجيات) إدارة

الأزمات تُعزى إلى مُتغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد

Sig.	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	109.795	76.088	2	152.176	بين المجموعات	تغيير المسار
		.693	335	232.156	داخل المجموعات	
			337	384.332	المجموع	

0.000	78.107	64.673	2	129.346	بين المجموعات	الاحتياطي التعبوي
		.828	335	277.383	داخل المجموعات	
			337	406.729	المجموع	
0.000	138.229	112.001	2	224.003	بين المجموعات	تفريغ الأزمة
		.810	335	271.437	داخل المجموعات	
			337	495.440	المجموع	
0.000	116.943	88.965	2	177.929	بين المجموعات	تفتيت الأزمة
		.761	335	254.853	داخل المجموعات	
			337	432.783	المجموع	
0.000	121.387	93.898	2	187.795	بين المجموعات	احتواء الأزمة
		.774	335	259.136	داخل المجموعات	
			337	446.931	المجموع	
0.000	139.397	86.524	2	173.049	بين المجموعات	تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات
		.621	334	207.315	داخل المجموعات	
			336	380.364	المجموع	

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.000) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع مجالات تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات؛ لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق بين متوسطات استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، كما هو موضح في الجدول (23.4).

جدول (23.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى مُتغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد

المتغيرات	عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد	24-15 سنة	34-25 سنة	35 سنة فأكثر
تغيير المسار	24-15 سنة			**1.158929
	34-25 سنة	**0.513750		**1.672679
	35 سنة فأكثر			
الاحتياطي التعبوي	24-15 سنة			**1.080804
	34-25 سنة	**0.452125		**1.532929
	35 سنة فأكثر			
تفريغ الأزمة	24-15 سنة			**1.704018
	34-25 سنة			**1.744393
	35 سنة فأكثر			
تفتيت الأزمة	24-15 سنة			**1.365179
	34-25 سنة	**0.352000		**1.717179
	35 سنة فأكثر			
احتواء الأزمة	24-15 سنة			**1.398839
	34-25 سنة	**0.368625		**1.767464
	35 سنة فأكثر			
تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات	24-15 سنة			**1.348383
	34-25 سنة	**0.345375		**1.693758
	35 سنة فأكثر			

الفرق في المقارنات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تُشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (24-15 سنة) من جهة ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (35 سنة فأكثر) لصالح عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (24-15 سنة).

تُشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (34-25 سنة) من جهة ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (24-15 سنة، 35 سنة فأكثر) لصالح عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (34-25 سنة).

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

يتم استعمال اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتغيرات التصنيفية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر، لذا تم استخراج نتائج هذا الاختبار لمعرفة الفروق في استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولكن قبل استعمال هذا الاختبار يتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من أجل التعرف إذا ما كان هناك فروق ظاهرية أم لا، وذلك كما في الجدول (24.4).

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغيرات
0.71	3.70	35	دبلوم فأقل	تغيير المسار
0.96	2.78	187	بكالوريوس	
0.79	2.25	83	ماجستير	
1.04	1.38	33	دكتوراه	
1.06	2.61	338	المجموع	
0.68	3.49	35	دبلوم فأقل	الاحتياطي التعبوي
1.01	2.74	187	بكالوريوس	
0.85	2.06	83	ماجستير	
1.03	1.38	33	دكتوراه	
1.09	2.52	338	المجموع	
0.89	3.65	35	دبلوم فأقل	تفريغ الأزمة
1.12	2.60	187	بكالوريوس	
1.10	2.13	83	ماجستير	
1.10	1.50	33	دكتوراه	
1.21	2.49	338	المجموع	
0.87	3.52	35	دبلوم فأقل	تفتيت الأزمة

1.06	2.77	187	بكالوريوس	
0.88	2.09	83	ماجستير	
0.94	1.38	33	دكتوراه	
1.13	2.54	338	المجموع	
0.74	3.57	35	دبلوم فأقل	احتواء الأزمة
1.11	2.66	187	بكالوريوس	
0.87	2.05	83	ماجستير	
0.95	1.37	33	دكتوراه	
1.15	2.48	338	المجموع	
0.56	3.58	35	دبلوم فأقل	تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات
0.98	2.71	187	بكالوريوس	
0.83	2.10	83	ماجستير	
0.98	1.40	33	دكتوراه	
1.06	2.52	338	المجموع	

من الجدول السابق تبين أن هناك فروقا ظاهرية بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، ولفحص دلالة الفروق، ومن هنا يستوجب على الباحث أن يستعمل اختبار (ANOVA) لمعرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية أم لا، وهذا تبين من النتائج الواردة في الجدول الآتي.

جدول (25.4): نتائج اختبار (ANOVA) لاستجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي

Sig.	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	43.132	35.773	3	107.318	بين المجموعات	تغيير المسار
		.829	334	277.014	داخل المجموعات	
			337	384.332	المجموع	
0.000	37.759	34.336	3	103.007	بين المجموعات	الاحتياطي التعبوي
		.909	334	303.722	داخل المجموعات	
			337	406.729	المجموع	
0.000	25.455	30.732	3	92.197	بين المجموعات	تفريغ الأزمة
		1.207	334	403.243	داخل المجموعات	

			337	495.440	المجموع	
0.000	35.428	34.824	3	104.472	بين المجموعات	تفتيت الأزمة
		.983	334	328.310	داخل المجموعات	
			337	432.783	المجموع	
0.000	33.617	34.551	3	103.652	بين المجموعات	احتواء الأزمة
		1.028	334	343.279	داخل المجموعات	
			337	446.931	المجموع	
0.000	40.835	34.099	3	102.297	بين المجموعات	تطبيق
		.835	333	278.067	داخل المجموعات	(استراتيجيات) إدارة
			336	380.364	المجموع	الأزمات

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.000) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات، لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استعمال اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق بين متوسطات استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول (26.4).

جدول (26.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول (استراتيجيات) إدارة الأزمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
تغيير المسار	دبلوم فأقل		**0.916761	**1.447435	**2.314978
	بكالوريوس			**0.530675	**1.398217
	ماجستير				**0.867543
	دكتوراه				
الاحتياطي	دبلوم فأقل		**0.743835	**1.431188	**2.109610

**1.365775	**0.687353			بكالوريوس	التعبوي
**0.678423				ماجستير	
				دكتوراه	
**2.142338	**1.518898	**1.042872		دبلوم فأقل	تفريغ الأزمة
**1.099465	**0.476026			بكالوريوس	
**0.623439				ماجستير	
				دكتوراه	
**2.137835	**1.434148	**0.754591		دبلوم فأقل	تفتيت الأزمة
**1.383244	**0.679557			بكالوريوس	
**0.703687				ماجستير	
				دكتوراه	
**2.201385	**1.517384	**0.908694		دبلوم فأقل	احتواء الأزمة
**1.292692	**0.608690			بكالوريوس	
**0.684001				ماجستير	
				دكتوراه	
**2.181229	**1.487275	**0.873351		دبلوم فأقل	تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات
**1.307879	**0.613925			بكالوريوس	
**0.693954				ماجستير	
				دكتوراه	

الفرق في المقارنات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تُشيرُ مُعطياتُ الجدولِ السابقِ إلى أنَّ هناك فروقاً بينَ استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) من جهة ذوي المؤهلات: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة درجة الدبلوم.

تُشيرُ مُعطياتُ الجدولِ السابقِ إلى أنَّ هناك فروقاً بينَ استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة ذوي المؤهلات (ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة درجة بكالوريوس.

تُشيرُ مُعطياتُ الجدولِ السابقِ إلى أنَّ هناك فروقاً بينَ استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) من جهة ذوي المؤهل (دكتوراه) لصالح حملة درجة ماجستير.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج

نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق أنماط القيادة السياسية قائد: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو

منظم) من وجهه نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل؟

تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات أنماط القيادة السياسية بين (2.49-2.68)، وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة السياسية (2.56) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.11)، أي أن درجة تطبيق أنماط القيادة السياسية من وجهه نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة.

وكانت أعلى مجالات أنماط القيادة السياسية هو القائد البراغماتي (العملي/الواقعي) بدرجة موافقة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.68)، بينما جاء مجال القائد (الكاريزمي) بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.52)، وأخيراً مجال القائد الوسيط أو المنظم بدرجة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.49).

ويعزو الدارس هذه النتائج إلى الواقع الخاص بالصفة الغربية حيث سيكون القائد السياسي أقرب للواقعية بحكم أن الواقع الذي يفرضه الاحتلال الإسرائيلي يصعب تغييره، لا سيما أنه على الأغلب سيكون المتسبب في الأزمة، كما أزمة الرواتب والمقاصّة، ثم سيكون القائد السياسي ذا خطاب كاريزمي ليساهم في التخفيف من حدة الأزمة من الخطاب (الكاريزمي) وأخيراً لا بدّ له من العمل بالنمط الوسيط أو المنظم.

2.4 نتائج السؤال الثاني: ما درجة تطبيق إدارة (استراتيجيات) الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي

التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) من وجهه نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين

في محافظة الخليل؟

تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق إدارة (استراتيجيات) الأزمات بين (2.48-2.61)، وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، أما الدرجة الكلية فقد كانت كذلك ضمن المدى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لتطبيق إدارة (استراتيجيات) الأزمات (2.52) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (1.06)، أي أن درجة تطبيق سمات إدارة (استراتيجيات) الأزمات من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة.

وكانت أعلى مجالات تطبيق سمات إدارة (استراتيجيات) الأزمات هو (استراتيجية) تغيير المسار بدرجة موافقة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.61)، بينما جاءت (استراتيجية) تفتيت الأزمة بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.54)، بينما جاءت (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.52)، جاءت (استراتيجية) تفريغ الأزمة بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.49)، وأخيراً (استراتيجية) احتواء الأزمة بدرجة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (2.48).

ويعزو الدارس هذه النتائج إلى أن الأزمات لاتزال قائمة من وجهة نظر المبحوثين، وهم وإن كانوا يرون أن القيادة مارست هذه (الاستراتيجيات) بدرجة متوسطة، فإنها لم تؤد إلى النتائج المنشودة المتمثلة في إنهاء الأزمات، فعلى صعيد أزمة (كوفيد-19) فقد انتهت بشكل عالمي، وعلى صعيد أزمة الضمان الاجتماعي فقد انتهت بالتأجيل، وعلى صعيد أزمة المقاصة والرواتب فهي لا تزال قائمة، وربما تكون هذه الدرجات المتوسطة جاءت بسبب أن نسبة كبيرة من الموظفين أصبحوا يحصلون على نسبة مرتفعة من رواتبهم في أزمة الرواتب، ولكن لا تزال مستحققاتهم تنتظر مصيراً غير واضح حتى اللحظة التي كتبت فيها هذه الدراسة.

3.4 نتائج السؤال الثالث: أثر ممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل. للإجابة عن السؤال الثالث تم فحص الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجيات) إدارة الأزمات (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

يُلاحظ من بيانات الجدول (5.4) أن هناك أثراً مباشراً لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجيات) إدارة الأزمات من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (96.5%)، وأن معامل التحديد (R^2) = (93.1%)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط بـ (استراتيجيات) إدارة الأزمات، أي أن (93.1%) من التغير الحادث في (استراتيجيات) إدارة الأزمات سببه أنماط القيادة السياسية.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الرئيسة الأولى حيث إن المبحوثين يرون أن النسبة العالية من التغيير الحادث سببه أنماط القيادة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في (استراتيجية) تغيير المسار من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

يُلاحَظ من بيانات الجدول (6.4) أن هناك أثراً مباشراً لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى استراتيجية تغيير المسار من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (96.2%)، وأن معامل التحديد ($R^2 = 92.5\%$)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط (بإستراتيجية) تغيير المسار، أي أن (92.5%) من التغير الحادث في (استراتيجية) تغيير المسار سببه أنماط القيادة السياسية.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الأولى حيث إن المبحوثين يرون أن النسبة العالية من التغيير الحادث سببه أنماط القيادة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

يُلاحَظ من بيانات الجدول (7.4) أن هناك أثراً مباشراً لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى استراتيجية الاحتياطي التعبوي من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (94.7%)، وأن معامل التحديد ($R^2 = 89.6\%$)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط (بإستراتيجية) الاحتياطي التعبوي، أي أن (89.6%) من التغير الحادث في (استراتيجية) الاحتياطي التعبوي سببه أنماط القيادة السياسية.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الثانية حيث إن المبحوثين يرون أن النسبة العالية من التغيير الحادث سببه أنماط القيادة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) تفريغ الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

يُلاحَظ من بيانات الجدول (8.4) أن هناك أثراً مباشراً لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) تفريغ الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (76.0%)، وأن معامل التحديد (R^2) = (57.7%)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط (بإستراتيجية) تفريغ الأزمة، أي أن (57.7%) من التغير الحادث في (استراتيجية) تفريغ الأزمة سببه أنماط القيادة السياسية.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الثالثة حيث إن المبحوثين يرون أن النسبة العالية من التغير الحادث سببه أنماط القيادة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) تفتيت الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

يُلاحَظ من بيانات الجدول (9.4) أن هناك أثراً مباشراً لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) تفتيت الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (94.7%)، وأن معامل التحديد (R^2) = (89.8%)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط (بإستراتيجية) تفتيت الأزمة، أي أن (89.8%) من التغير الحادث في (استراتيجية) تفتيت الأزمة سببه أنماط القيادة السياسية.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الرابعة حيث إن المبحوثين يرون أن النسبة العالية من التغيير الحادث سببه أنماط القيادة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) احتواء الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

يُلاحظ من بيانات الجدول (10.4) أن هناك أثراً مباشراً لممارسة أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) في مستوى (استراتيجية) احتواء الأزمة من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (94.3%)، وأن معامل التحديد (R^2) = (89.0%)، وهي نسبة التباين المفسر، وهذا يشير أن المتغير السببي مرتبط (بإستراتيجية) احتواء الأزمة، أي أن (89.0%) من التغيير الحادث في (استراتيجية) احتواء الأزمة سببه أنماط القيادة السياسية.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الخامسة حيث إن المبحوثين يرون أن النسبة العالية من التغيير الحادث سببه أنماط القيادة.

4.4 نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق سمات القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، المؤهل العلمي)

للإجابة عن السؤال الرابع تم فحص الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق سمات القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، المؤهل العلمي)

للإجابة عن الفرضية الرئيسة الثانية تم فحص الفرضيات الفرعية الآتية:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير الجنس.

وتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.001) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع مجالات تطبيق أنماط القيادة السياسية؛ لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث لأن المتوسط الحسابي لديهم بلغ (2.89) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للذكور الذي بلغ (2.44)، عند الدرجة الكلية.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الأولى حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية نظرا لمتغير الجنس ولصالح الإناث

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.000) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع مجالات تطبيق أنماط القيادة السياسية، لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، قائد كاريزمي، القائد الوسيط أو المنظم) تُعزى إلى متغير طبيعة

العمل، وكانت الفروق لصالح العسكريين؛ لأن المتوسط الحسابي لديهم بلغ (2.57)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمدنيين الذي بلغ (2.30) عند الدرجة الكلية.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الثانية حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية نظرا لمتغير طبيعة العمل ولصالح العسكريين

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد.

تبين أن هناك فروقا ظاهرية بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين حول أنماط القيادة السياسية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، وتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.000) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع مجالات أنماط القيادة السياسية، لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد.

إذ إنَّ هناك فروقاً بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (15-24 سنة) من جهة ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (35 سنة فأكثر) لصالح عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (15-24 سنة).

هناك فروق بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (25-34 سنة) من جهة ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (35 سنة فأكثر) لصالح عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (25-34 سنة).

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الثالثة حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية نظرا لمتغير الجنس ولصالح الإناث

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية: (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.000) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع مجالات أنماط القيادة السياسية؛ لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق أنماط القيادة السياسية (براغماتي، كاريزمي، وسيط أو منظم) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

هناك فروق بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) من جهة ذوي المؤهلات: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة درجة الدبلوم.

تُشير مُعطيات الجدول السابق إلى أن هناك فروقا بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة ذوي المؤهلات (ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة درجة بكالوريوس. هناك فروقا بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) من جهة ذوي المؤهل (دكتوراه) لصالح حملة درجة ماجستير.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الرابعة حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية نظرا لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

5.4 نتائج السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجه تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت

الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، المؤهل العلمي)

للإجابة عن السؤال الخامس تمّ فحص الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد، المؤهل العلمي)

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة تمّ فحص الفرضيات الفرعية الآتية:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تُعزى إلى متغير الجنس.

تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.037) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لمجالات تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات (الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة) بينما لا توجد فروق عند المجالات (تغيير المسار، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة)، لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة) تُعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث؛ لأن المتوسط الحسابي لديهن بلغ (2.72) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للذكور الذي بلغ (2.45)، عند الدرجة الكلية.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الأولى حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية نظرا لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.

تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين بلغت (0.000) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (0.05) لجميع مجالات تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات، لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمه، احتواء الأزمة) تُعزى إلى متغير طبيعة العمل، وكانت الفروق لصالح العسكريين؛ لأن المتوسط الحسابي لديهم بلغ (3.56) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمدنيين الذي بلغ (2.25) عند الدرجة الكلية.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الثانية حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية نظرا لمتغير طبيعة العمل ولصالح العسكريين.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمه، احتواء الأزمة) تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد.

هناك فروق بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (15-24 سنة) من جهة ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (35 سنة فأكثر) لصالح عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (15-24 سنة).

تُشيرُ مُعطياتُ الجدولِ السابقِ إلى أنَّ هناك فروقاً بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (25-34 سنة) من جهة ذوي عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (15-24 سنة، 35 سنة فأكثر) لصالح عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد (25-34 سنة).

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الثالثة حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية نظرا لمتغير عدد سنوات الخبرة قبل التقاعد ولصالح عدد السنوات الأكبر.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين لدرجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

هناك فروق بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) من جهة ذوي المؤهلات (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة درجة الدبلوم.

تُشير مُعطياتُ الجدولِ السابقِ إلى أنَّ هناك فروقاً بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة ذوي المؤهلات (ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة درجة بكالوريوس. تُشيرُ مُعطياتُ الجدولِ السابقِ إلى أنَّ هناك فروقاً بين استجابات المتقاعدين العسكريين والمدنيين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) من جهة ذوي المؤهل (دكتوراه) لصالح حملة درجة ماجستير.

وبهذا تكون نتائج الدراسة قد أظهرت خطأ الفرضية الفرعية الرابعة حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية نظرا لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس والماجستير.

مقارنة النتائج مع نتائج الدراسات السابقة، سنحلل أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث:

- درجة تطبيق أنماط القيادة السياسية و(استراتيجيات) إدارة الأزمات.
- طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة الأزمات.
- أثر المتغيرات الديموغرافية.
- سياق الدراسة (جغرافي، سياسي، مؤسسي).

أولاً: درجة تطبيق القيادة السياسية و(استراتيجيات) إدارة الأزمات

نتائج الدراسة الحالية:

درجة تطبيق القيادة السياسية و(استراتيجيات) الأزمات متوسطة.

النمط الأكثر بروزاً: البراغماتي.

استراتيجية الأزمات الأكثر استعمالاً: تغيير المسار.

مقارنة مع الدراسات السابقة:

صباية (2023): وجدت تأثيراً إيجابياً للقيادة الرشيدة، ما يشير إلى مستوى تطبيقي فعال أعلى نسبياً.

الطيراوي (2008): أشار إلى أن واقع الأزمات "كبير جداً"، ما يعكس إخفاقاً في الإدارة أكثر من المستوى المتوسط الذي توصلت له دراستك.

حسن وآخرون (2022) في العراق: وجدوا تأثيراً إيجابياً للقيادة (الاستراتيجية)، لكنه ضعيف في جانب التفكير (الاستراتيجي)، وهي نتيجة تتقاطع مع التقييم المتوسط في دراستك.

❖ الاستنتاج: رغم اختلاف السياقات، تشير معظم الدراسات إلى أن فعالية القيادة في إدارة الأزمات

ما زالت تعاني من قصور واضح أو محدودة، مما يتفق مع نتائج هذه الدراسة التي وصفت

التطبيق بالمتوسط.

ثانياً: العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة الأزمات

نتائج الدراسة الحالية:

وجود علاقة قوية جداً بين أنماط القيادة وتطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات (معامل التحديد 93.1%).

مقارنة مع الدراسات السابقة:

صباغة (2023): أشارت إلى علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات.

الرزاق (2022): أثبتت أن نوع القيادة السياسية كان له دور كبير في تأجيج الأزمات أو احتوائها.

معيني (2024): أبرزت تأثير النخبة السياسية على مسار المرحلة الانتقالية.

(Schramm 2023): أوضحت أهمية القيادة الثنائية بين فرنسا وألمانيا في إدارة الأزمات الكبرى للاتحاد الأوروبي.

❖ الاستنتاج: تتفق معظم الدراسات مع هذه الدراسة في أن أنماط القيادة تؤثر بشكل مباشر، وحاسم في

فاعلية إدارة الأزمات، لكن دراستك كانت الأكثر قوة من حيث الإحصاء (93.1% من التباين

مفسر).

ثالثاً: أثر المتغيرات الديموغرافية

نتائج الدراسة الحالية:

وُجدت فروق دالة إحصائية بحسب:

الجنس (الصالح الإناث)

طبيعة العمل (لصالح العسكريين)

الخبرة العملية (لصالح 15-34 سنة)

المؤهل العلمي (لصالح الدبلوم والبيكالوريوس)

مقارنة مع الدراسات السابقة:

معظم الدراسات لم تتعمق في أثر المتغيرات الديموغرافية بنفس التفصيل، لكن:

دراسة صبابه (2023)، تناولت الفروق في تطبيق القيادة بحسب الجنس والخبرة، وأظهرت اختلافات

ملحوظة في التقييم بين الكوادر الأكاديمية.

دراسات مثل ياسر (2019) والنوايسة (2021) ركزت على القيادة العليا والمؤسسات، وبالتالي لم تفحص

المتغيرات الفردية بدقة.

❖ الاستنتاج: أن هذه الدراسة أعمق من الدراسات السابقة في تحليل أثر المتغيرات الشخصية على تقييم

القيادة والأزمات، مما يضيف عليها قوة تحليلية إضافية في الجانب الاجتماعي والنفسي.

رابعاً: السياق السياسي والجغرافي

نتائج الدراسة الحالية:

تركز على محافظة الخليل/الضفة الغربية.

تأثير واضح للواقع السياسي المعقد (الاحتلال، أزمة الرواتب، غياب الحلول الجذرية).

القيادة (البراغماتية) كانت الأقرب للواقع الفلسطيني.

مقارنة مع الدراسات السابقة:

محمد (2017) وأبو رضوان (2018) أشاروا إلى استمرار الأنماط الأبوية، و(الشخصانية)، وتدهور

المشروع التحرري بسببها.

معيفي (2024) و (Liyew 2023) درسا انتقالات ديمقراطية لم تكتمل، حيث فشلت النخب في إحداث

التغيير.

الرزاق (2022) أبرزت دور القيادة في تأجيل أو احتواء الاحتجاجات.

دراسة (Schramm 2023) و (Saka et al. 2024) تناولتا السياقات الأوروبية والرقمية التي تختلف

جذرياً عن السياق الفلسطيني.

❖ الاستنتاج: السياق السياسي الفلسطيني المتأزم يُضعف من فعالية القيادة السياسية في إحداث

تغيير جوهري، وهو ما يفسر المستويات المتوسطة التي توصلت لها هذه الدراسة، مقارنةً بسياقات

مستقرة نسبياً في بعض الدراسات الأخرى.

ملخص النتائج العامة للدراسة

أولاً: مستوى تطبيق أنماط القيادة و(استراتيجيات) إدارة الأزمات:

- مستوى التطبيق متوسط: أظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة السياسية لأنماط القيادة:

(البراغماتية، (الكاريزمية)، الوسيطة) و(استراتيجيات) إدارة الأزمات كانت متوسطة من وجهة

نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

- النمط القيادي السائد: النمط القيادي الأكثر بروزاً الذي يراه المبحوثون هو النمط (البراغماتي) (الواقعي)، يليه النمط (الكاريزمي)، وأخيراً النمط الوسيط.
- (الاستراتيجية) الأكثر استعمالاً: (استراتيجية) إدارة الأزمات الأكثر تطبيقاً كانت "تغيير المسار"، تليها "تفتيت الأزمة"، بينما كانت (استراتيجية) "احتواء الأزمة" هي الأقل تطبيقاً.

ثانياً: العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة الأزمات:

تأثير قوي ومباشر: أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي قوي جداً وذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة السياسية على مستوى تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات. حيث فسرت أنماط القيادة ما نسبته (93.1%) من التغير الحاصل في (استراتيجيات) إدارة الأزمات، مما يؤكد أن نمط القيادة هو العامل الحاسم في تحديد كيفية إدارة الأزمات.

ثالثاً: الفروق في آراء المبحوثين (المتغيرات الديموغرافية):

وجود فروق دالة إحصائية: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول متغيري الدراسة: (أنماط القيادة وإدارة الأزمات) تعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

تفصيل الفروق:

الجنس: كانت آراء الإناث أعلى من آراء الذكور في تقييم تطبيق أنماط القيادة و (استراتيجيات) إدارة الأزمات.

طبيعة العمل: كانت آراء المتقاعدين العسكريين أعلى من آراء المتقاعدين المدنيين.

سنوات الخبرة: أعطى المتقاعدون ذوو الخبرة المتوسطة (15-34 سنة) تقييمات أعلى من ذوي الخبرة الأطول (35 سنة فأكثر).

المؤهل العلمي: أعطى المبحوثون ذوو المؤهلات العلمية الأقل (دبلوم و بكالوريوس) تقييمات أعلى من ذوي المؤهلات العليا (ماجستير ودكتوراه).

5.2 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي كشفت عن تقييم متوسط لممارسة القيادة السياسية الفلسطينية وأنماطها: (البراغماتي، (الكاريزمي)، الوسيط/المنظم)، وكذلك تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل، مع وجود تأثير قوي ومباشر لأنماط القيادة على تطبيق هذه (الاستراتيجيات)، وتباين ملحوظ في التقييمات بناءً على متغيرات ديموغرافية، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز فعالية ممارسات القيادة و(استراتيجيات) الأزمات: حيث إن التقييم العام لكل من أنماط القيادة الممارسة و(استراتيجيات) إدارة الأزمات جاء بدرجة "متوسطة"، فهذا يشير إلى وجود حاجة ماسة لرفع مستوى الأداء. يُوصي الباحث بوضع برامج تطويرية، وورش عمل مكثفة للقيادات السياسية الحالية والمستقبلية تركز على صقل المهارات القيادية بأنماطها المختلفة وتطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات بشكل أكثر فعالية وتأثيراً، مع التركيز على قياس نتائج هذه (الاستراتيجيات)، وليس فقط مجرد تطبيقها، لا سيما في ظل استمرار بعض الأزمات.

2. تطوير مهارات القيادة المتوازنة: أظهرت النتائج أن النمط (البراغماتي) هو الأعلى تقيماً، وهو أمر مفهوم في ظل الواقع المعقد، لكن النمط "الوسيط/المنظم" حصل على التقييم الأدنى، وعليه يُوصي الباحث بالعمل على تطوير قدرات القيادة السياسية في ممارسة دور "الوسيط/المنظم"

بشكل أكبر، لما له من أهمية في التنسيق، وبناء التوافقات، وحل النزاعات الداخلية التي قد تصاحب الأزمات أو تنتج عنها، مع الاستمرار في توظيف (البراغماتية) و(الكاريزما) بشكل متوازن وحسب متطلبات الموقف.

3. تحسين تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات الأقل ممارسة: بالرغم من أن جميع (الاستراتيجيات)

قُيِّمت بدرجة متوسطة، إلا أن (استراتيجيتي) "تفريغ الأزمة" و"احتواء الأزمة" حصلتا على التقييم الأدنى. فمن المهم مراجعة وتطوير آليات تطبيق هاتين (الاستراتيجيتين) بشكل خاص، ودراسة أسباب ضعف تطبيقهما المتصور، مع تعزيز القدرة على الاستعداد المسبق (الاحتياطي التعبوي) و(تغيير المسار وتفتيت الأزمة) بمرونة أكبر.

4. الاستثمار في القيادة كرافعة أساسية لإدارة الأزمات: أكدت النتائج وجود تأثير قوي جداً لأنماط

القيادة على تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات (تفسير 93.1% من التباين). هذه النتيجة تدعو إلى اعتبار تطوير القيادة السياسية المدخل الأساسي؛ لتحسين إدارة الأزمات، فيجب أن تركز الجهود على بناء قادة قادرين على اختيار النمط القيادي المناسب للموقف، والأزمة المحددة، وتوظيفه بفعالية لتوجيه وتطبيق (الاستراتيجيات) الملائمة.

5. دراسة ومعالجة فجوات الإدراك بين الفئات المختلفة: كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في تقييم ممارسات القيادة و(استراتيجيات) الأزمات تعزى لمتغيرات الجنس وطبيعة العمل وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، حيث يميل الإناث والعسكريون وذوو الخبرة الأقل والمؤهلات العلمية الأدنى لتقييم الممارسات بدرجة أعلى؛ لذا يوصي الباحث بإجراء دراسات إضافية (ربما نوعية) لفهم أسباب هذه الفروقات في الإدراك، وهل هي ناتجة عن اختلاف في التوقعات؟ أم تباين في مستوى الاطلاع والمعلومات؟ أم فعلاً هناك اختلاف في طريقة تعامل

القيادة مع هذه الفئات؟ بناءً على الفهم الأعظم، يجب العمل على سد هذه الفجوات بتحسين التواصل والشفافية، وتوحيد الرؤى حول أداء القيادة وفعالية إدارة الأزمات.

6. بناء آليات للتعليم المؤسسي من الأزمات: نظراً للطبيعة المتكررة للأزمات في السياق الفلسطيني،

يُوصي الباحث بإنشاء وتفعيل آليات مؤسسية للتعليم من تجارب إدارة الأزمات السابقة، يشمل ذلك

التقييم الدوري والموضوعي لأداء القيادة و(استراتيجياتها) خلال الأزمات، وتوثيق الدروس

المستفادة، وتضمينها في الخطط والبرامج التدريبية المستقبلية لضمان التحسين المستمر.

7. إشراك المتقاعدين ذوي الخبرة في عملية التقييم والتطوير: بما أن الدراسة اعتمدت على آراء

المتقاعدين العسكريين والمدنيين، وهم شريحة ذات خبرة قيمة، يُوصي الباحث ببحث سبل

الاستفادة من هذه الخبرات بشكل مؤسسي، ومستمر في عمليات تقييم أداء القيادة، وتقديم

المشورة، والمقترحات التطويرية، خاصة في مجال إدارة الأزمات.

وختاماً فإن الأخذ بهذه التوصيات من شأنه أن يساهم في تعزيز قدرة القيادة السياسية الفلسطينية على

مواجهة الأزمات المتعددة، والمعقدة بفعالية أكبر، وتحسين أدائها بما يخدم المصلحة الوطنية العليا.

المراجع العربية

- بشارة، عزمي. (2020). الكتابة في زمن الشتات: عن المشروع الوطني الفلسطيني وأزمة ما بعد أوصلو. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- جار الله، ياسر. (2019). إدارة الاختلاف والتعدد العرقي وتوجيهه لتحقيق الاستقرار السياسي في ماليزيا. مجلة تكريت للعلوم السياسية، 17، 281-310.
- حسن علي رند (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في التجربة التنموية في ماليزيا رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية فلسطين.
- حسن، آ. م.، اللامي، ش. ع.، & إسماعيل، ل. ع. (2022). تأثير القيادة الإستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 4(2)، 1-22.
- الرزاق، ف. م. (2022، أبريل). دور القيادات في معالجة الأزمات السياسية: الحركات الاجتماعية العراقية بعد عام 2003 أنموذجاً. المجلة السياسية الدولية، 211(51).
- أبو رضوان، ع. (2018). محددات القيادات السياسية الفلسطينية وخصائصها منذ عهد الانتداب البريطاني وحتى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 4(1)، 92-119.
- الزغموري، ر. ن. س. (2010). النظام السياسي الفلسطيني في ظل دولة فلسطينية مستقلة: رئاسي أم برلماني؟ (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- أبو شمعة، ز. (2019). أزمة الازدواجية في العمل الدبلوماسي الفلسطيني "تقرير جولدستون أنموذجاً". مجلة منشورات مؤسسة خالد الحسن - مركز الدراسات والأبحاث، 13، 32-44.

الشيخ أحمد، س. ج. م. (2017). أنماط القيادة الفلسطينية وأزمة المشروع التحرري الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

صباية، ف. ص. ع. (2023). دور القيادة الرشيدة في إدارة الأزمات بجامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، 1(3)، 45-62.

الطيراوي، ت. م. ح. (2008). واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين. (أطروحة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عثمان، محمد راتب عوض الله؛ وصوافطة، أحمد محمد. (٢٠٢١). أزمة المقاصة وأثرها على الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين ما بين الأعوام (١٩٩٧-٢٠١٩). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

عجاج، م. ع. ك. (2010). تطور النظام السياسي الفلسطيني بعد أوسلو (1993-2006) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، القدس، فلسطين.

قبتها، محمد جودت، وأبو جابر، إبراهيم حسن، 2022، دور القيادة السياسية في التنمية بدولة ماليزيا
مهاتير محمد نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية والقانونية، المجلد (6) العدد (15) :
30 مايو 2022م، 29 - 39

معيفي، ف. (2024). النخبة السياسية وإدارة المرحلة الانتقالية في تونس على ضوء ثورة 14 جانفي 2011. المفكر، 19(1)، 493-513.

النوايسة، أ. (2021). القيادة الهاشمية وإدارة الأزمات. رسالة المعلم، 57(1,2)، 15-18.

- World economic forum. (2023). the global risks report 2023. world economic forum.
- Independent panel for pandemic preparedness and response. (2021). covid-19: make it the last pandemic. world health organization.
- Boin, a., 't hart, p., stern, e., & sundelius, b. (2016). the politics of crisis management: public leadership under pressure (2nd ed.). cambridge university press.
- Weber, m. (1947). the theory of social and economic organization. the free press.
- Abbas, j., wang, d., su, z., &ziapour, a. (2021). the role of social media in the advent of covid-19 pandemic: crisis management, mental health challenges and implications. risk management and healthcare policy, 14, 1917–1932.
- Abuzanouna, b. (2015). palestinian television and public participation. international communication gazette, 77, 519–532.
- Adamu, a. a., raza, s., & mohamad, b. (2022). the interactive effect of mindfulness and internal listening on internal crisis management and its outcomes: the moderating role of emotional exhaustion. corporate communications. an international journal.
- Ahmed, i. (2019). staff well-being in high-risk operating room environment: definition, facilitators, stressors, leadership, and team-working—a case-study from a large teaching hospital. international journal of healthcare management, 12, 1–17.
- Alkhawlani, m., bohari, a., & shamsuddin, j. (2019). the impact of transformational leadership style on crisis management in yemen organizations. international journal of academic research in business and social sciences.
- Alkhawlani, m., bohari, a., & shamsuddin, j. (2021). the moderating effect of crisis experience on the relationship between transformational leadership, decision-making styles and crisis management in yemen organisations. international journal of business continuity and risk management (ijbcrm).
- Al-sayyad, a. a. a., &alhakimi, w. (2024). the impact of situational leadership on the effectiveness of crisis management: a field study at banks operating in the republic of yemen. university of science and technology journal for management and human sciences.
- Aalzatari, m., & ramzani, s. (2019). crisis management factors that affect the organizational sustainability through the organizational performance in palestinian listed companies; moderation interaction of transformational leadership.
- Alzoubi, r. h., & jaaffar, a. h. (2020). the mediating effect of crisis management on leadership styles and hotel performance in jordan. international journal of financial research, 11, 384.

Alzoubi, r. h., & jaaffar, a. h. (2021). the moderating effect of leaders' experience on leadership styles and crisis management in the jordanian hotel sector. *international journal of financial research*, 12, 297.

Anand, a., buhagiar, k., kozachenko, e., & parameswar, n. (2022). exploring the role of knowledge management in contexts of crisis: a synthesis and way forward. *the international journal of organizational analysis*.

Arayes, h. a. (2023). the challenges of the palestinian economy in the face of political pressure and the repercussions of the corona pandemic. *rimak international journal of humanities and social sciences*.

Baah, r. g. (2024). leadership in crisis management: building resilient business models. people: *international journal of social sciences*.

Bacalla, t. (2021). philippines' covid-19 containment strategy: weighed but found wanting.

Bansal, a., lakshman, c., romano, m., nijjer, s., & attri, r. (2024). leaders' knowledge systems in strategizing communication in high-uncertain and low-uncertain crises: balancing operational and relational outcomes. *journal of knowledge management*, 28, 2357–2382.

Bayyoud, m., zarir, a., & hamaideh, a. (2025). challenges and solutions: palestinian youth employment and entrepreneurship. *journal of economics, finance and management studies*.

Bose, c. (2023). facets of women leadership in shakespeare's plays: drawing parallel and disconnect in leadership styles of lady macbeth and portia. *praxis international journal of social science and literature*.

Bröning, m., & dinkelaker, c. (2013). political parties in palestine: leadership and thought.

Cruz-milán, o., simpson, j. j., simpson, p., & choi, w. (2016). reassurance or reason for concern: security forces as a crisis management strategy. *tourism management*, 56, 114–125.

Darbari, d., sheehan, v., & ballas, s. (2020). the vaso-occlusive pain crisis in sickle cell disease: definition, pathophysiology, and management. *european journal of haematology*.

Edais, s. (2023). impact of political stability on the tourism industry in jerusalem. *international journal of humanities and educational research*.
ezinwa, ekene., olatoye, f. o., elufioye, o. a., okoye, c. c., nwankwo, e., & oladapo, j. o. (2024). leadership styles and their impact on healthcare management effectiveness: a review. *international journal of science and research archive*.

Fahy, a., mccartney, s., fu, n., & roche, j. (2024). investigating the indirect impact of transformational leadership on performance and work alienation: evidence from school principals navigating covid-19. *leadership & organization development journal*.

- Fangri, f., krisnadi, d., ferdinand, f. v., margaretha, h., & jobiliong, e. (2024). crisis management in catastrophe insurance: applying bühlmann-straub, subsidy, and cross-subsidy methods in indonesia. *ieee international conference on industrial engineering and engineering management*, 1326–1330.
- Farsoun, s. k., & wingerter, r. b. (2012). the palestinians in lebanon. *sais review*, 2, 106–193.
- Fernández-cosials, k., jiménez, g., bocanegra, r., & queral, c. (2017). study of hydrogen risk in a pwr-w containment during a sbo scenario; tau parameter definition and application on venting strategy analysis. *nuclear engineering and design*, 325, 164–177.
- Frank, a., & lucky, a. (2025). leadership styles in crisis management: lessons from covid-19. *research invention journal of current issues in arts and management*.
- Frank, a., & lucky, a. (2025). leadership styles in crisis management: lessons from covid-19. *research invention journal of current issues in arts and management*.
- Gabriel, o. o., & wills, l. (2024). exploring the effect of leadership styles on financial management practices in tertiary healthcare institutions in south-south nigeria. *asian journal of economics business and accounting*.
- Gaidukovich, d. (2018). approaches to assessing anti-crisis financial stability of banks. *financial and credit activity problems of theory and practice*.
- Gautam, p., & poudel, k. (2023). mediating role of coping ability between servant leadership style and burnout among nepalese nurses during the covid-19 pandemic: a cross-sectional study. *journal of nursing education of nepal*.
- Gavra, d., & akomovich, e. (2022). crisis with undefined delayed damage: definition and communication strategy. *2022 communication strategies in digital society seminar (comsds)*, 43–47.
- Gilstrap, c. a., gilstrap, c. m., holderby, k. n., & valera, k. m. (2016). sensegiving, leadership, and nonprofit crises: how nonprofit leaders make and give sense to organizational crisis. *voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 27, 2787–2806.
- Grishanin, n. v., vetrenko, i. a., & pisarsky, i. v. (2024). the image of a political leader in the media: dynamics of characteristics on the background of the transformation processes in the russian federation. *moscow university bulletin. series 12. political science*.
- Gupta, p. (2024). review article on the role of effective leadership in crisis management. *international journal for multidisciplinary research*.
- Gutiérrez, m. d. l., lópez, f. r., & ochoa, g. r. (2024). adaptive strategies: algorithmic analysis of pre- and post-pandemic manager-frontline employee communication model in restaurants. *emerging science journal*.

Al-sayyad, a. a. a., & alhakimi, w. (2024). the impact of situational leadership on the effectiveness of crisis management: a field study at banks operating in the republic of yemen. university of science and technology journal for management and human sciences.

Alkhawlani, m., bohari, a., & shamsuddin, j. (2019). the impact of transformational leadership style on crisis management in yemen organizations. international journal of academic research in business and social sciences.

Alkhawlani, m., bohari, a., & shamsuddin, j. (2021). the moderating effect of crisis experience on the relationship between transformational leadership, decision-making styles and crisis management in yemen organisations. international journal of business continuity and risk management (ijbcrm).

Alzoubi, r. h., & jaaffar, a. h. (2021). the moderating effect of leaders' experience on leadership styles and crisis management in the jordanian hotel sector. international journal of financial research, 12(3), 297.

Arayes, h. a. (2023). the challenges of the palestinian economy in the face of political pressure and the repercussions of the corona pandemic. rimak international journal of humanities and social sciences.

Baah, r. g. (2024). leadership in crisis management: building resilient business models. people: international journal of social sciences.

Bayyoud, m., zarir, a., & hamaideh, a. (2025). challenges and solutions: palestinian youth employment and entrepreneurship. journal of economics, finance and management studies.

Edais, s. (2023). impact of political stability on the tourism industry in jerusalem. international journal of humanities and educational research.

Ezinwa, e., olatoye, f. o., elufioye, o. a., okoye, c. c., nwankwo, e., & oladapo, j. o. (2024). leadership styles and their impact on healthcare management effectiveness: a review. international journal of science and research archive.

Fahy, a., mccartney, s., fu, n., & roche, j. (2024). investigating the indirect impact of transformational leadership on performance and work alienation: evidence from school principals navigating covid-19. leadership & organization development journal.

Frank, a., & lucky, a. (2025). leadership styles in crisis management: lessons from covid-19. research invention journal of current issues in arts and management.

Gabriel, o. o., & wills, l. (2024). exploring the effect of leadership styles on financial management practices in tertiary healthcare institutions in south-south nigeria. asian journal of economics business and accounting.

- Grishanin, n. v., vetrenko, i. a., & pisarsky, i. v. (2024). the image of a political leader in the media: dynamics of characteristics on the background of the transformation processes in the russian federation. *moscow university bulletin. series 12. political science*.
- Halim, s. a., & jamaluddin, r. (2024). leadership styles and school management effectiveness: insights from primary school administrators in klang, selangor. *international journal of academic research in business and social sciences*.
- Hijazi, j., mahmoud, e., & mahdi, h. (2016). future image and positive thinking in relation to crises among palestinian youth in gaza governorates. *international journal of research*, 04, 67–108.
- Hilal, j. m. (2018). the fragmentation of the palestinian political field: sources and ramifications. *contemporary arab affairs*, 11(1-2), 185–212.
- Myronova, n. (2021). language personality of a political leader: a general approach. *problems of semantics, pragmatics and cognitive linguistics*.
- Nkup, y. n., jide, o. n., magit, h., tijjani, m. a., & bentu, r. (2024). the role of emotional intelligence in leadership effectiveness during organizational crisis among secondary schools on the plateau. *international journal of research and innovation in social science*.
- Oyewole, c. (2023). comparative analysis of leadership styles in knowledge management: insights from knowledge-intensive organizations. *international journal of multidisciplinary research in science, engineering and technology*.
- Purnomo, e. n., supriyanto, a., mustiningsih, m., & dami, z. a. (2021). the effectiveness of principal leadership styles in crisis management. *педагогика*.
- Rajbhandari, m. (2022). dominant leadership styles: a multi-flex leadership styles blend towards the educational effectiveness. *journal of educational thought / revue de la pensée éducative*.
- Santos, a. s., gonçales, i., silva, a., neves, r., teixeira, i., barbosa, e., gava, v., & yoshida, o. (2024). smart resilience through iot- enabled natural disaster management: a covid- 19 response in são paulo state. *iet smart cities*.
- Soelistya, d., naim, s., muliyati, m., anshoriyah, s., & syafri, m. (2024). exploring the relationship between leadership styles and employee motivation in the context of contemporary management. *international journal of economics*.
- Thampikutty, c. (2024). the boland hall fire: a case study on campus crisis and the role of servant-leadership in institutional healing. *international journal of servant-leadership*.
- Tyutyunnik, m. (2021). word-building means in a political leader's speech portrait (implicit pragmalinguistics). *e3s web of conferences*.

Yikilmaz, i., surucu, l., maşlakçı, a., dalmış, a. b., & ergun, m. (2024). workplace buoyancy and servant leadership as catalysts for sustainable disaster management: mitigating emotional exhaustion in disaster response teams. *sustainability*.

Zvyagel'skaya, i., & tyukaeva, t. (2021). the palestinian problem in the context of evolving balance of power. *pathways to peace and security*.

Ha, t.-s., & moon, k.-k. (2023). distributive justice, goal clarity, and organizational citizenship behavior: the moderating role of transactional and transformational leadership. *sustainability*.

Halim, s. a., & jamaluddin, r. (2024). leadership styles and school management effectiveness: insights from primary school administrators in klang, selangor. *international journal of academic research in business and social sciences*.

Harrison, c. (2018). leadership research and theory. 15–32.

Hijazi, j., mahmoud, e., & mahdi, h. (2016). future image and positive thinking in relation to crises among palestinian youth in gaza governorates. *international journal of research*, 04, 67–108.

Hilal, j. m. (2018). the fragmentation of the palestinian political field: sources and ramifications. *contemporary arab affairs*, 11, 185–212.

Jamali, a. r., bhutto, a., khaskhely, m., & sethar, w. (2022). impact of leadership styles on faculty performance: moderating role of organizational culture in higher education. *management science letters*.

Kaimann, d., & tanneberg, i. (2021). what containment strategy leads us through the pandemic crisis? an empirical analysis of the measures against the covid-19 pandemic. *plos one*, 16.

Kakaletris, p. α., & kopsidas, o. (2024). odysseus inside the cyclop's cave: turnaround strategy and leadership insights from the struggle against polyphemus. *edelweiss applied science and technology*.

Kara, n., atamanchuk, z., & kurytskyi, v. (2024). formation of mechanisms for anti-crisis management of enterprises: international economic features. *journal of lviv polytechnic national university series of economics and management issues*.

Khan, m. a., ismail, f., hussain, a., & alghazali, b. (2020). the interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *sage open*, 10.

Kienitz, t., bechmann, n., deutschbein, t., hahner, s., honegger, j., kroiss, m., quinkler, m., rayes, n., reisch, n., willenberg, h., & meyer, g. (2023). adrenal crisis – definition, prevention and treatment: results from a delphi survey. *hormone and metabolic research*, 56, 10–15.

- Kiiveri, k., naumanen, p., liesivuori, j., virtanen, s., & isoaho, j. (2024). a four- phase model and a mobile app for crisis preparedness and management in small and medium sized enterprises. *journal of contingencies and crisis management*.
- Kirk, b., cawthon, p. m., arai, h., ávila-funes, j. a., barazzoni, r., bhasin, s., binder, e. f., bruyère, o., cederholm, t., chen, l.-k., cooper, c., duque, g., fielding, r. a., guralnik, j., kiel, d. p., landi, f., reginster, j., sayer, a., visser, m., ... cruz-jentoft, a. (2024). the conceptual definition of sarcopenia: delphi consensus from the global leadership initiative in sarcopenia (glis). *age and ageing*, 53.
- Kremer, m. (2017). ryle's "intellectualist legend" in historical context. 5.
- Lawrence, m., homer-dixon, t., janwood, s., rockstrom, j., renn, o., & donges, j. (2024). global polycrisis: the causal mechanisms of crisis entanglement. *global sustainability*, 7.
- Liyew, e. b. (2023). political transition tribulations in sudan: implications for social work practice. *journal of human rights and social work*, 8, 218–229.
- Magbity, j., ofei, a., & wilson, d. (2020). leadership styles of nurse managers and turnover intention. *hospital topics*, 98, 45–50.
- Magbity, j., ofei, a., & wilson, d. (2020). leadership styles of nurse managers and turnover intention. *hospital topics*, 98, 45–50.
- Malinga, k., stander, m. w., & nell, w. (2019). positive leadership: moving towards an integrated definition and interventions. *theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions*.
- Marizza, p. (2022). servant leadership and the spirituality of music in crisis management. *key factors and use cases of servant leadership driving organizational performance*.
- Mccullar, s. (2011). crisis management post hurricane katrina: a qualitative study of a higher education institution's administrators' response to crisis management.
- Mierzwa, a., syrkiewicz-świtała, m., kuraszewska, b., świtała, r., grzebieluch, j., detyna, b., & detyna, j. d. (2024). competencies of a healthcare manager in the context of hospital and ambulatory diagnostic imaging centers. *logistics*.
- Myronova, n. (2021). language personality of a political leader: a general approach. *problems of semantics, pragmatics and cognitive linguistics*.
- Nkup, y. n., jide, o. n., magit, h., tijjani, m. a., & bentu, r. (2024). the role of emotional intelligence in leadership effectiveness during organizational crisis among secondary schools on the plateau. *international journal of research and innovation in social science*.

Okumu, j. a., &litunya, r. (2024). influence of leadership competencies on implementation of operational strategies in organizations in kenya: a case of geothermal development company. international journal of social science and humanity research.

Oliveira, c. m. a. m., & favaretto, j. e. r. (2025). leadership styles and digital transformation: a literature review. observatorio de la economía latinoamericana.

Boin, a., 't hart, p., stern, e., & sundelius, b. (2016). the politics of crisis management: public leadership under pressure (2nd ed.). cambridge university press.

Sim, k. b., & son, s. y. (2025). charismatic, ideological, pragmatic (cip) leadership model: an analysis of the lives of colonel kim young-ok and general chae myung-shin. korean academy of leadership.

Otieno, n. b., godfrey, m., & jane, k. (2022). effect of leadership styles on employees' motivation: a case of muhoroni sugar company, kisumu county, kenya. international journal of scientific and research publications.

Oyewole, c. (2023). comparative analysis of leadership styles in knowledge management: insights from knowledge-intensive organizations. international journal of multidisciplinary research in science, engineering and technology.

Park, y.-e. (2021). developing a covid-19 crisis management strategy using news media and social media in big data analytics. social science computer review, 40, 1358–1375.

Peters, m. (2023). who leads, who follows? critical review of the field of leadership studies. beijing international review of education.

Pillay, d., & sakhare, v. (2023). covid-19 and lessons from 'triple lock': covid containment strategy of kerala police. strategic analysis, 47, 159–176.

Purasinghe, s. n. (2024). analysis of leadership styles practiced in construction projects – a review. international journal of innovative science and research technology.

Purasinghe, s. n. (2024). analysis of leadership styles practiced in construction projects – a review. international journal of innovative science and research technology.

Purnomo, e. n., supriyanto, a., mustiningsih, m., & dami, z. a. (2021). the effectiveness of principal leadership styles in crisis management. pedagogika.

Purnomo, e. n., supriyanto, a., mustiningsih, m., & dami, z. a. (2021). the effectiveness of principal leadership styles in crisis management. pedagogika.

Rajbhandari, m. (2022). dominant leadership styles: a multi-flex leadership styles blend towards the educational effectiveness. journal of educational thought / revue de la pensée educative.

Review of crisis management: mastering the skills to prevent disaster. (2007). *journal of homeland security and emergency management*, 4.

Riggio, r., & newstead, t. (2022). crisis leadership. *annual review of organizational psychology and organizational behavior*.

Rothkopf, i. (2013). book review: political parties in palestine: leadership and thought.

Ryu, s. (2024). subjectivity study on ethical leadership for fire officials in disaster response situations: focusing on 119 safety experience center at “a” fire and disaster headquarters. *journal of the korean society of hazard mitigation*.

Saka, t. n., hormiga, e., & val's-pasola, j. (2024). crisis response strategies: a digital reluctance perspective. *review of managerial science*. advance online publication

Samuel, a. e., & tsapayi, e. t. (2023). navigating psychological crises in leadership transitions. *management dynamics in the knowledge economy*, 11, 286–305.

Santos, a. s., gonçales, i., silva, a., neves, r., teixeira, i., barbosa, e., gava, v., & yoshida, o. (2024). smart resilience through iot- enabled natural disaster management: a covid- 19 response in são paulo state. *iet smart cities*.

Schramm, l. (2023). bilateral leadership in critical moments: france, germany, and the management of major european integration crises. *comparative european politics*, 22, 170–191.

Sharma, a. (2024). the role of emotional intelligence in crisis leadership: effects on employee morale and organizational resilience. *international journal of advanced research*.

Sim, k. b., & son, s. y. (2025). charismatic, ideological, pragmatic(cip) leadership model: an analysis of the lives of colonel kim young-ok and general chae myung-shin. *korean academy of leadership*.

Soelistya, d., naim, s., muliyati, m., anshoriyah, s., & syafri, m. (2024). exploring the relationship between leadership styles and employee motivation in the context of contemporary management. *international journal of economics*.

Stralen, d., mckay, s., & mercer, t. (2020). pragmatic leadership practices in dangerous contexts: high-reliability organizations (hro) for pandemic covid-19. *neonatology today*.

Sudareva, a. a., & volkov, l. (2021). preventive anti-crisis management: definition, features, tasks and tools. *business strategies*.

Syros, v. (2021). the safavid machiavelli: shāh ‘abbās i and the “great man” theory revisited. *comparative political theory*.

Takagi, s. (2016). applying the lessons of asia: the imf's crisis management strategy following the global financial crisis. *international economic journal*, 30, 409–428.

Tamiru, a., regassa, b., alemu, t., & begna, z. (2021). the performance of covid-19 surveillance system as timely containment strategy in western oromia, ethiopia. *bmc public health*, 21.

Thampikutty, c. (2024). the boland hall fire: a case study on campus crisis and the role of servant-leadership in institutional healing. *international journal of servant-leadership*.

Treviño-siller, s., ramírez-villalobos, d., sanchez-domínguez, m., & prado, b. h. (2020). how to deal with the suffering: utility of an emotional containment strategy to collect data for verbal autopsies in mexico. *death studies*, 46, 1015–1022.

Tymoshenko, y., & radchenko, s. (2024). managerialism in education: effectiveness of the management team or absolute responsibility of leadership. *cherkasy university bulletin: pedagogical sciences*.

Tyutyunnik, m. (2021). word-building means in a political leader's speech portrait (implicit pragmalinguistics). *e3s web of conferences*.

Vasilieva, l., & zemlany, m. (2023). risk management in the context of the anti-crisis management strategy. *economics*.

White, b. (2018). the settler colonial present: palestinian state-building under apartheid. *palestine and rule of power*.

Willocks, k. e. (2022). making leadership as practice development visible: learning from activity theory. *management learning*, 54, 705–726.

Yang, j., liu, y., & kholaif, m. m. n. h. k. (2022). the impact of relationship management on manufacturer resilience in emergencies. *kybernetes*, 53, 960–989.

Yeon, g., hong, p. c., n, e., & m., d. (2022). implementing strategic responses in the covid-19 market crisis: a study of small and medium enterprises (smes) in india. *journal of indian business research*.

Yikilmaz, i., surucu, l., maşlakçı, a., dalmış, a. b., & ergun, m. (2024). workplace buoyancy and servant leadership as catalysts for sustainable disaster management: mitigating emotional exhaustion in disaster response teams. *sustainability*.

Zhou, y., draghici, a., abbas, j., mubeen, r., boatca, m., & salam, m. a. (2022). social media efficacy in crisis management: effectiveness of non-pharmaceutical interventions to manage covid-19 challenges. *frontiers in psychiatry*, 12.

Zvyagel'skaya, i., & tyukaeva, t. (2021). the palestinian problem in the context of evolving balance of power. *pathways to peace and security*

Novoselova, o. v., & saplyakova, a. a. (2023). talent management as an element of crisis management strategy. ekonomika i predprinimatelstvo

الملاحق

ملحق رقم 1 الاستبانة بصيغتها النهائية بعد تنفيذ تعديلات المحكمين



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

ماجستير القيادة والإدارة الإستراتيجية

الإخوة والأخوات المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل نهديكم أطيب التحيات

وأما بعد

يقوم الباحث إبراهيم طاهر الطمیزی بإعداد رسالة الماجستير الموسومة بعنوان: أثر الأنماط القيادية على (استراتيجيات) إدارة الأزمات لدى القيادة السياسية الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المتقاعدين العسكريين والمدنيين في محافظة الخليل.

ولغرض إتمام هذه الدراسة فإنها تتطلب من حضراتكم التعاون بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة، حيث تعدّ إجاباتكم مصدراً مهماً للمعلومات، علماً أن بياناتكم محفوظة بسرية تامة وسيتم استعمال إجاباتكم لأغراض هذا البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: إبراهيم طمیزه

بإشراف الدكتور: إسماعيل عريقات

2025م

القسم الأول: البيانات (الديموغرافية)

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية؛ لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات الآتية، وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ☐ () ذكر ☐ أنثى

2- طبيعة العمل قبل التقاعد: ☐ عسكري ☐ مدني

إذا كنت متقاعدا عسكريا فما هي الرتبة العسكرية عند التقاعد:

إذا كنت متقاعدا مدنيا فما هو مسماك الوظيفي عند التقاعد:

3- عدد سنوات الخبرة العملية قبل التقاعد: ☐ 15 - 24 سنة ☐ 25 - 35 سنة

☐ 35 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي: ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

القسم الثاني: درجة تطبيق سمات القيادة السياسية

القيادة السياسية: المقصود بها موظفو الحكومة من الدرجة العليا مثل رئيس الوزراء والوزراء وصناع السياسات مثل وكلاء الوزارات.

بناءً على ملاحظتك وتجربتك، وإلى أي درجة تعتقد أن القيادة السياسية الفلسطينية أظهرت السمات الآتية خلال تعاملها مع الأزمات الأخيرة (مثل جائحة كورونا، وأزمة الرواتب، والإغلاقات، وإضرابات المعلمين والأطباء، والضمان الاجتماعي، وأزمة المقاصة، وأحداث السابع من أكتوبر)؟

ويتكون هذا القسم من الأبعاد الآتية:

البعد الأول: القائد (البراغماتي) (العملي/الواقعي): القائد (البراغماتي): هو قائد يركز على الحلول العملية والنتائج الملموسة بدلاً من الالتزام بالمبادئ المثالية أو (الأيديولوجيات) المجردة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ركزت القيادة على إيجاد حلول عملية وقابلة للتطبيق للأزمات بدلاً من التركيز على الشعارات أو المبادئ النظرية.					
2	أظهرت القيادة مرونة في تعديل خططها وسياساتها استجابة لتطورات الأزمات والمستجدات على أرض الواقع.					
3	اتخذت القيادة قراراتها بناءً على تقييم واقعي للمعطيات ونتائجها المتوقعة في ظل الأزمات.					
4	عملت القيادة على التخفيف من آثار الأزمات عن المواطنين بشكل أساسي.					

5	اختارت القيادة البديل الأكثر ملائمة للتعامل مع الأزمة.				
---	--	--	--	--	--

البعد الثاني: القائد (الكاريزمي): هو قائد يتمتع بسمات شخصية قوية وجاذبية خاصة تجذب الأتباع

وتحفزهم على المتابعة والالتزام، ويتميز بالثقة بالنفس والقدرة على التأثير في الآخرين.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	في نظرك، تمتعت القيادة، بجاذبية شخصية وقدرة على حشد التأييد الشعبي خلال الأزمات.					
7	نجحت القيادة في إلهام المواطنين وبث الأمل والثقة في نفوسهم رغم صعوبة الظروف خلال الأزمات.					
8	امتلكت القيادة رؤية واضحة للمستقبل وقدرة على إقناع الآخرين بها حتى في أوقات الأزمات.					
9	أظهرت القيادة ثقة عالية بالنفس وقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في مواجهة التحديات.					
10	استخدمت القيادة لغة خطاب مؤثرة وقادرة على مخاطبة مشاعر وعواطف الجماهير خلال الأزمات.					

البعد الثالث: القائد الوسيط أو المنظم: هو قائد يركز على تنظيم العمليات والأنشطة داخل المؤسسة

بطريقة فعالة وبكفاءة، ويتميز بالقدرة على التنسيق بين مختلف الأطراف والوحدات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					11	عملت القيادة على تنظيم الجهود وتنسيق الأدوار بين مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية لمواجهة الأزمات.
					12	سعت القيادة للعب دور الوسيط الفعال لحل الخلافات الداخلية.
					13	ركزت القيادة على وضع إجراءات وآليات عمل واضحة لضمان سير الاستجابة للأزمات بكفاءة.
					14	اهتمت القيادة بتبسيط الإجراءات وتسهيل وصول الخدمات للمواطنين خلال فترات الأزمات.
					15	حرصت القيادة على ضمان تدفق المعلومات والتواصل بشكل منظم بين الجهات المختلفة المعنية بإدارة الأزمات.

القسم الثالث: درجة تطبيق (استراتيجيات) إدارة الأزمات

إلى أي درجة تعتقد أن القيادة السياسية الفلسطينية طبقت (الاستراتيجيات) الآتية في تعاملها مع الأزمات

الأخيرة؟ ويتكون هذا القسم من الأبعاد الآتية:

البعد الأول: إستراتيجية تغيير المسار تتضمن إعادة توجيه الأنشطة والموارد المؤسسية لمواجهة الأزمة

بطريقة مختلفة عن الطريقة المعتادة. وذلك من خلال تغيير الأهداف والأولويات والسياسات والإجراءات

التنظيمية لتناسب مع متطلبات التعامل مع الأزمة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم الفقرة
					16 قامت القيادة بتغيير جذري في أولوياتها وخططها الإستراتيجية لمواجهة تحديات الأزمات غير المسبوقة.
					17 أعادت القيادة توجيه الموارد المتاحة (المالية والبشرية) بشكل كبير لتناسب المتطلبات الجديدة التي فرضتها الأزمات.
					18 عدلت القيادة سياساتها وإجراءاتها التنفيذية بشكل ملموس للتكيف مع واقع الأزمات المتلاحقة.
					19 بحثت القيادة عن مسارات عمل وبدائل جديدة ومختلفة عن المعتاد للتعامل مع الأزمات.
					20 أجرت القيادة تعديلات على الهياكل التنظيمية للاستجابة لمتطلبات الأزمات.

البعد الثاني: إستراتيجية الاحتياطي التعبوي تشير إلى الاحتفاظ بـموارد وقدرات إضافية كاحتياطي

لمواجهة الأزمات والتحديات غير المتوقعة. هذه الموارد والقدرات قد تكون مالية، بشرية، تقنية أو أي نوع

آخر من الموارد اللازمة لإدارة الأزمة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	احتفظت القيادة باحتياطيات كافية من الموارد (مثل أموال الطوارئ، مخزون استراتيجي) لمواجهة الأزمات المفاجئة.					
22	كان لدى القيادة خطط واضحة ومسبقة لتفعيل واستعمال الموارد الاحتياطية عند الحاجة خلال الأزمات.					
23	تمكنت القيادة من حشد موارد إضافية (بشرية أو مادية) بسرعة وفعالية عند اشتداد الأزمات.					
24	أظهرت القيادة قدرة على بناء قدرات احتياطية (مثل فرق طوارئ مدنية) للتعامل مع الأزمات المستقبلية.					
25	عملت القيادة على بناء شبكة من العلاقات والتحالفات (داخلية وخارجية) يمكن الاعتماد عليها كاحتياطي داعم وقت الأزمات.					

البعد الثالث: استراتيجية تفريغ الأزمة هي إحدى (الاستراتيجيات) الفعالة في إدارة الأزمات التي تعتمد على تحويل انتباه الجمهور والرأي العام من الأزمة الأساسية إلى قضايا أخرى جديدة أو أزمات أخرى، بهدف إضعاف تركيز الجمهور على الأزمة الأصلية وتخفيف الضغط عليها.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	حاولت القيادة، برأيك، تحويل انتباه الرأي العام ووسائل الإعلام بعيداً عن الأزمات الحقيقية نحو قضايا أخرى أقل أهمية.					
27	ركزت القيادة في خطابها الإعلامي على إنجازات أو قضايا جانبية بهدف تخفيف الضغط الشعبي المتعلق بالأزمات الأساسية.					
28	استغلت القيادة أحداثاً أخرى (داخلية أو خارجية) لصرف الأنظار عن الأزمات الملحة التي تواجه المواطنين.					
29	بدأت جهود القيادة وكأنها تهدف إلى كسب الوقت عبر إثارة قضايا جديدة بدلاً من مواجهة الأزمات القائمة بشكل مباشر.					
30	لجأت القيادة إلى إلقاء اللوم بشكل مكثف على أطراف خارجية أو داخلية معينة لتحويل التركيز بعيداً عن التحديات الجوهرية للأزمات.					

البعد الرابع: استراتيجية تفتيت الأزمة بأنها نهج لإدارة الأزمات يركز على تقسيم الأزمة الكبيرة والمعقدة إلى أزمات أصغر وأكثر قابلية للإدارة ويهدف هذا النهج إلى تبسيط التعامل مع الأزمة من خلال معالجة كل جزء على حدة، مما يسهل عملية اتخاذ القرار والتنفيذ، ويقلل من احتمالية تفاقم الوضع بشكل عام.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
31	قامت القيادة بتقسيم الأزمات الكبيرة والمعقدة (مثل تداعيات جائحة كورونا أو الإغلاقات) إلى أجزاء أصغر قابلة للإدارة.				
32	تعاملت القيادة مع كل جانب من جوانب الأزمة (الصحي، الاقتصادي، الاجتماعي) بشكل منفصل وبخطط محددة.				
33	حددت القيادة أولويات للتعامل مع الأجزاء الأكثر إلحاحاً أو خطورة من الأزمة الكلية.				
34	وزعت القيادة المسؤوليات والموارد لمعالجة الأجزاء المختلفة من الأزمة على جهات متخصصة.				
35	هدف تقسيم الأزمة إلى أجزاء أصغر إلى تسهيل عملية السيطرة عليها ومنع تفاقمها بشكل شامل.				

البعد الخامس: استراتيجية احتواء الأزمة: هي مجموعة من الإجراءات والتدابير التي يتم اتخاذها للحد من انتشار الأزمة وتأثيراتها السلبية، ومنع تفاقمها أو خروجها عن السيطرة. تهدف هذه (الإستراتيجية) إلى عزل الأزمة في نطاق محدود، والسيطرة عليها، وتقليل الأضرار التي قد تلحق بالمنظمة أو المجتمع أو الأفراد المتضررين.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	اتخذت القيادة إجراءات سريعة وفورية عند بداية ظهور الأزمات للحد من انتشارها وتفاقمها.					
37	نجحت القيادة في عزل آثار الأزمات ومنع امتدادها إلى قطاعات أو مناطق أخرى قدر الإمكان.					
38	طبقت القيادة خطط طوارئ واضحة للسيطرة على الموقف عند حدوث الأزمات.					
39	حرصت القيادة على التواصل المستمر والشفاف مع الجمهور حول تطورات الأزمة والإجراءات المتخذة لاحتوائها.					
40	أظهرت القيادة قدرة على مراقبة تطور الأزمة وتقييم فعالية إجراءات الاحتواء وتعديلها عند اللزوم.					

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم 3 أسماء السادة المحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	المسمى الوظيفي	مكان العمل	التخصص
د. أيمن ازرو	أستاذ مساعد	مدير برنامج ماجستير الإدارة العامة والتخطيط الاستراتيجي التخصص	جامعة بيرزيت كلية الحقوق والإدارة العامة	إدارة عامة/ رقابة إدارية
د. محمد الجعبري	أستاذ مساعد	عميد كلية التمويل والإدارة	جامعه الخليل	تمويل وإدارة
د. رائد أبو عيد	دكتوراه في المحاسبة والتمويل	عضو هيئة تدريس	القدس المفتوحة فرع الخليل	محاسبة وتمويل
د. فضل عيده	أستاذ مساعد	عضو هيئة تدريس	القدس المفتوحة فرع الخليل	تسويق
د. عبد القادر دراويش	أستاذ مساعد	عضو هيئة تدريس	القدس المفتوحة فرع الخليل	قيادة وإدارة
أ.م. حمد الحريايوي	أستاذ مساعد	عضو هيئة تدريس	جامعه الخليل	تمويل وإدارة
د. عرفات الجبريني	دكتوراه	محاضر	جامعه الخليل	إدارة وتسويق
أ. محمد عبد القادر محمد ابوزيد	أستاذ مساعد	موظف	جامعة بيرزيت	الإدارة العامة والتطوير التنظيمي
جميل احمد سالم الطميزي	أستاذ مشارك	عضو هيئة تدريس	جامعة فلسطين الأهلية بيت لحم	تطوير برمجيات التعليم الالكتروني علوم حاسوب

تم بحمد الله

اللهم إنّي أسألك الرحمة لشهدائنا، والشفاء لجرحانا، والحرية لأسرانا، والنصر لشعبنا