

ممارسات القيادة التشاركية ودورها في ادارة الازمات دراسة استطلاعية لآراء عدد
من المديرين في دائرة صحة نينوى

Participatory leadership practices and their role in crisis management An exploratory
study of the views of a number of managers in the Nineveh Health Department

د. شيماء محمد صالح حسن الهاشمي مدرس جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد Shms_1977@yahoo.com	د. اسراء طارق حسين الملاح مدرس جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد esraalmalah@yahoo.com	أ. مها مصطفى جانكبير مدرس جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد mahamostifa@yahoo.com
---	--	---

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية تشخيص سلوكيات القيادة التشاركية ودورها في ادارة الازمات في احد اهم القطاعات الخدمية واكثرها حيوية متمثلة بالمنظمات الصحية وما تواجه هذه المنظمات من تحديات كبيرة نتيجة الضغوط البيئية والازمات التي شهدتها واقع القطاع الصحي في العراق بصورة عامة وفي مدينة الموصل بشكل خاص ابرزها اعادة تأهيل البنى التحتية لدوائرها الخدمية وتفعيل دورها الخدمي بشكل عام الامر الذي تتطلب الحاجة الى انماط قيادة قادرة على مواجهة تلك الازمات ووضع الحلول الاستباقية التي تساهم في بقاء المنظمة واستمراريتها والنهوض بها نحو واقع خدمي قادر على تجاوز تلك الازمات . فقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اذ تم تحليل (50) استمارة وزعت على المدراء ورؤساء الاقسام والشعب والوحدات الادارية التابعة لدائرة صحة نينوى , اذ تمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط واثر بين سلوكيات القيادة التشاركية بدلالة متغيراتها وادارة الازمات , ويهدف تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث تم استخدام الاساليب الاحصائية الازمة ومنها معامل ارتباط (person) وتحليل الانحدار البسيط لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين , كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه يصف الظواهر الكائنة ويفسرهما , واستنتج البحث وجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين سلوكيات القيادة التشاركية بدلالة متغيراتها وادارة الازمات في حين اوصى البحث بان أساليب التعامل مع الأزمات يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة والإحاطة بأصابعها وكذا على طبيعة لنمط القيادي المتبع داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية : القيادة التشاركية , تفويض السلطات , ادارة الازمات

Abstract

The present study aimed at diagnosing the behaviors of participatory leadership and its role in crisis management in one of the most important service sectors and the most vital ones represented by health organizations. These organizations face great challenges as a result of the environmental pressures and crises witnessed by the health sector in Iraq in general and in Mosul in particular. Which requires the need for patterns of leadership capable of facing these crises and the development of proactive solutions that contribute to the survival of the Organization and its continuity and advancement to a service reality capable of overcoming those The crises. The questionnaire was used as a tool for data collection. 50 questionnaires were distributed to managers, heads of departments, divisions and administrative units of the Nineveh Health Department. The main hypothesis was that there was a correlation between the behaviors of participatory leadership in terms of their variables and crisis management. The research has been used statistical methods crisis, including correlation coefficient (person) and simple regression analysis to determine the nature of the relationship between the two variables, and the research was based on descriptive analytical approach as it describes the phenomena that exist and explain, The research recommended that the methods of dealing with crises is determined from the understanding of the nature of the crisis and the awareness of its causes, as well

as the nature of the leadership style adopted within the organization.
.Keywords: participatory leadership, delegation of authority, crisis management

المقدمة

يكتنف عالمنا المعاصر وفي ظل الالفية الثالثة تحديات جمة وتطورات غير مسبوقه اثرت وبشكل ملحوظ على مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والعملية ، فالمستقبل بات محفوفاً بالمخاطر والاحداث الطارئة والمفاجئة والازمات غير المتوقعة التي تهدد مستقبل منظمات الاعمال وتشكل تهديد حقيقي لها ، اذ لم يتم التعامل معها بحذر وتفكير واعى من لدن قادة لديه بصيرة نافذة وحكمة ادارية في ايجاد حلول استباقية تعي خطورة تقادم الازمة وعدم السيطرة عليها ،ومن بين الانماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي نمط القيادة التشاركية التي اثبتت جدواها من خلال سلوكياتها المتميزة في مواجهة التحديات وحشد امكانياتها لتجسير الطاقات الكامنة لدى الافراد العاملين ، واتاحت الفرصة لهم للبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع الاحداث الطارئة والازمات المفاجئة

المحور الاول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

ينال موضوع القيادة الادارية اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين والمنظمات المعاصرة وتحديد النمط القيادي الملائم فيها هو من اهم متطلبات نجاحها وذلك للدور الذي يوديه ذلك النمط القيادي وقدرته وامكانياته نحو العمل البناء وبناء علاقات انسانية ويجابية مشتركة بين الادارة والعاملين وتحفيزهم على العطاء المستمر والالتزام التنظيمي والنمط القيادي التشاركي هو اكثر الانماط القيادية ملائمة لتنبئ ذلك النهج واشاعة فلسفة العمل الجماعي وتوظيف المهارات الفردية نحو تحقيق اهداف المنظمة ، ونظرا للمشكلات المتعددة والمتجددة والازمات التي يواجهها القطاع الخدمي والصحي على وجه التحديد وبشكل مستمر الامر الذي تتطلب مشاركة العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية المهمة بجانب الادارة العليا والتي قد تدفعهم الى دعم تحقيقها وتحفزهم على الاداء الافضل والابداع لذا فان النمط القيادي التشاركي وما يتضمنه من تبادل للمعرفة والخبرات وتوطيد للعلاقات الاجتماعية والمشاركة في تحمل المسؤولية هو نمط قادر على مواجهة الازمات وادارتها ووضوح الحلول المناسبة لها ، لذا لابد من إجراء دراسة علمية وفق منهجية واضحة وبالتحديد فان مشكلة البحث تكمن في الإجابة على التساؤلات الآتية :

1. هل لدى المنظمة المبحوثة تصور واضح عن مفهوم القيادة التشاركية وأبعادها ؟
2. هل تدرك ادارة المنظمة المبحوثة طبيعة الازمات التي تواجهها وفق لوضعها الراهن ؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية وممارساتها وادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة ؟
4. ما طبيعة التأثير بين القيادة التشاركية وممارساتها وادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة ؟
5. هل يتباين مستوى ممارسات القيادة التشاركية في ادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من اهمية من خلال المؤشرات الآتية :

1 - الأهمية الأكاديمية : تبرز أهمية الموضوع الذي تناوله كون القيادة التشاركية من الانماط القيادية العاصرة والتي لها دور كبير في نجاح المنظمة من عدمه ومدى انعكاس وجود ذلك النمط القيادي في حل المشكلات

وإدارة الالتزامات التي مرت بها المنظمة المبحوثة بالآونة الأخيرة والتي تستدعي وجود قيادة إدارية كفؤة ومرنة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية وتعقيدات البيئة الخارجية من خلال العمل الجماعي والتعاون المشترك بين الإدارة العليا والافراد العاملين .

2- الأهمية الميدانية : تنبثق الأهمية الميدانية للبحث من خلال ارتباط النمط القيادة المتبع في المنظمة وبمشكلة إدارية يواجهها المدراء ورؤساء الأقسام والشعب لدى دائرة صحة نينوى والتي تتلخص بالالتزامات التي تواجهها الدائرة المبحوثة بشكل مستمر أعقاب الحرب التي عانت منها مدينة الموصل والقطاعات الخدمية لديها وقطاع الصحة تحديداً " وما نتج عن تلك الازمة من دمار شبه كلي للبنى التحتية للعديد من مؤسساتها ومراكزها الصحية ومما أثر وبشكل سلبي على سير العمل ومستوى الخدمات المقدمة فيها الامر الذي يستدعي إعادة تنظيم سير الاعمال الادارية والنهوض بيها نحو إعادة تنظيم العمل وإعادة الاوضاع الى مسارها الصحيح من خلال قيادة تشاركية تتبنى فلسفة تقاسم السلطة وتمكين العاملين واللامركزية .

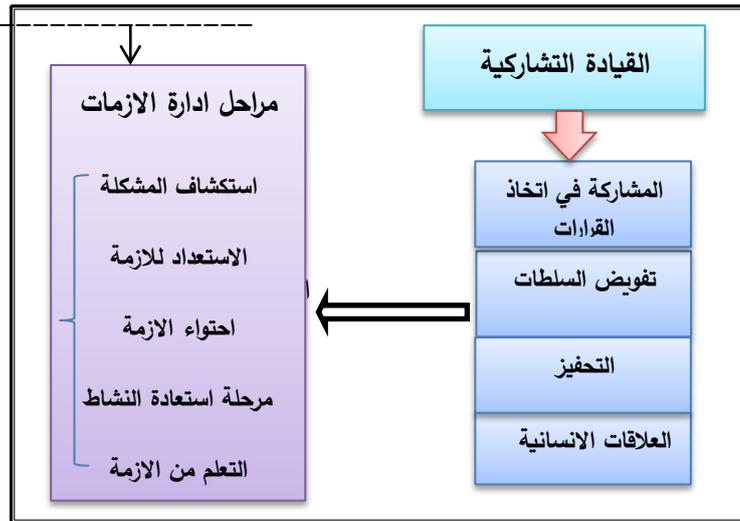
ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. بلورة إطار نظري عن ماهية القيادة التشاركية وإدارة الالتزامات لدى المنظمة المبحوثة.
2. التعرف على مدى توافر ممارسات القيادة التشاركية لدى القيادات الادارية لدى المنظمة المبحوثة
3. وصف ممارسات القيادة التشاركية وابعاد ادارة الالتزامات وتشخيصها لدى المنظمة المبحوثة .
4. اختيار علاقة الارتباط و الأثر بين القيادة التشاركية وإدارة الالتزامات لدى المنظمة المبحوثة مما يوضح مدى انعكاس ممارسات القيادة التشاركية وأثرها في ادارة الالتزامات .
5. تقديم مقترحات قابلة للتطبيق لتطوير مهارات القيادة الادارية لدى المنظمة المبحوثة والتي يمكن أن تساهم في مواجهة العديد من الالتزامات التي قد تواجهها .

رابعاً: مخطط البحث

تتطلب المعالجة البحثية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير الى العلاقة التطبيقية بين متغيرات البحث الحالية اعتماداً على قياس كل متغير وقد اعتمد في هذا المخطط القيادة التشاركية بوصفها متغير مستقل يؤثر في ادارة الالتزامات بوصفها متغيراً معتمداً. الشكل (1)



الشكل (1) مخطط افتراضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار مخططه اعتمدت الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة التشاركية بدلالة متغيراتها وادارة الازمات لدى دائرة المنظمة المبحوثة وتنبثق من تلك الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الاتية:

- أ. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة.
ب. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تفويض السلطات وادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة .
ت. لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين التحفيز وادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة .
ث. لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين العلاقات الانسانية وادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة التشاركية بدلالة متغيراتها وبين ادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة وتنبثق من تلك الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الاتية:

- أ. لا توجد هناك علاقة تأثير معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة
ب. لا توجد هناك علاقة تأثير معنوية بين تفويض السلطات وادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة
ت. لا توجد هناك علاقة تأثير معنوية بين التحفيز وادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة
ث. لا توجد هناك علاقة تأثير بين العلاقات الانسانية وادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة

3 - لا تتباين الأهمية النسبية لممارسات القيادة التشاركية في ادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة
سادساً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث بالاتي:

1. الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية في المدة الواقعة بين شهر 2018/12 وشهر 2019/2
2. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في دائرة صحة نينوى
3. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بالأشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبيان عليها وتمثلت عينة من المدراء العاملين في دائرة صحة نينوى .

سابعاً. أدوات البحث

أ. المصادر والمراجع الاكاديمية: اتجهت الباحثتان الى استخدام المتوفر من المراجع العلمية كالكتب والمصادر العربية والاجنبية كالاطارح والرسائل الجامعية والدوريات والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث .
ب . استبانة البحث : وتعدّ الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للبحث ، وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات تشكلت بثلاثة محاور: الأول: ويشتمل على فقرة المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة البحث , الثاني: تضمن المتغير المستقل (ممارسات القيادة التشاركية) والثالث اشتمل على المتغير التابع (ادارة الازمات) إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة عوامل فرعية موضحة في الجدول (1) الذي يمثل هيكلية استمارة الاستبانة.

الجدول (1) أبعاد البحث ومتغيراته الواردة في استمارة الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	المقياس	الرمز	عدد الفقرات	الوصف
القيادة التشاركية (X) (1)	المشاركة في اتخاذ القرارات	واعر, 2015, 51	A	4	$4X_1-X$
	تفويض السلطات		B	4	$8-X_5X$
	التحفيز		C	4	$12-X_9X$

$16 \cdot X_{13} \cdot X$	4	D	Hamel, 2015, 15	العلاقات الانسانية	ادارة الازمات (Y) (2)
$Y_{17} \cdot Y_{20}$	4	I		استكشاف المشكلة	
$Y_{21} \cdot Y_{24}$	4	J		الاستعداد للآزمة	
$Y_{25} \cdot Y_{28}$	4	K		احتواء الآزمة	
$Y_{29} \cdot Y_{32}$	4	L		مرحلة استعادة النشاط	
$Y_{33} \cdot Y_{36}$	4	M			

المصدر: إعداد الباحثان.

ج . الاساليب الاحصائية : وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحميل البيانات تمثلت بالآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وتحديد مدى استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث .
2. الوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات المبحوثين عن المحاور الرئيسة.
3. الانحرافات المعيارية: يستخدم للتعرف على مدى انحرافات استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- 4 . التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلا المتغيرين كونها أدوات وصف متغيرات البحث ، وعرض مناقشة النتائج الأولية.
- 5 . معامل الارتباط (Spearman)، واستخدامه لقياس قوة العلاقة بين متغيرين البحث واستخدام اما معامل الانحدار يستخدم لبيان التأثير بينهما .
- 6 . اختبارات الصدق والثبات :وقد خضعت استمارة الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات، وعد الانتهاء من جمع استمارات الاستبانة لتحديد درجة ثبات اداة الاستبانة وتفريغ البيانات تم استخدام معامل كرونباخ وتبين أن نسبة التطابق في إجابات أفراد العينة بلغت على المستوى الإجمالي (0.831) وهي نسبة ثبات جيدة مقارنة مع ثبات الاستبانة (Standard Alpha) الخاصة بالدراسات الانسانية (Afifi, Clark, 1989: 390) في حين بلغ معامل الفا للقيادة التشاركية (0.781) بينما بلغ معامل الفا لادارة الازمات (0.736)

المحور الثاني : الاطار النظري

➤ القيادة التشاركية

اولا. مفهوم القيادة التشاركية

تعد القيادة التشاركية احد الانماط القادية المعاصرة التي يتشارك فيها القائد والمدير في صناعة القرارات ورسم الاستراتيجيات والتي تبدأ من تحديد الاهداف ورسم السياسات واستثمار الموارد البشرية وصولا الى النتائج المرغوبة تحقيقها للمنظمة والفرد (محمد , 2017 , 17) كما تعكس القيادة التشاركية تصورات الافراد نحو سلوكيات القيادة ومدى شعورهم بالدعم الفردي الذي تقدمه القيادة لهم فان الفرد يسعى الى نجاح المنظمة وتطورها عندما يشعر بان المنظمة تدعم تحقيق أهدافه الذاتية وبالعكس عندما يشعر الفرد بان ليس له اي دور او مشاركة حقيقية ومؤثرة في سير الاعمال التنظيمية وتحقيق اهداف المنظمة المستقبلية فانه قد يتحول الى عضو غير فاعل وليس لديه اية دوافع نج العمل والابداع في الاداء وان تحقيق اهداف المنظمة قد تتعارض من وجهة نظره مع تحقيق اهدافه الشخصية (Mehdez & Busenbrk, 2015: 19) , الامر الذي يتطلب قيادة قادرة على تجاوز هذه المعوقات التنظيمية ما بين الفرد والمنظمة ووفق لنمط قيادي تشاركي يستند الى مبدأ

تفويض الصلاحيات وتقاسم المسؤوليات من قبل الادارة العليا وتشارك الخبرات والمعرفة والمهارة ما بين القيادة والفرد من جانب اخر (Barry et al,2013,745) وعند الحديث عن مفهوم القيادة التشاركية يمكن وصفها بانها ذلك النمط السلوكي المبني على التعاون المشترك ما بين الافراد العاملين والادارة العليا بغية تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها واتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق اهداف المنظمة المستقلة (& Lewandowsk & Bligh, 2013: 246) كما وقد تنوعت المفاهيم التي تطرق اليها الباحثين فيما يخص مفهوم القيادة التشاركية والتي يمكن توضيحها ضمن اطار الجدول الاتي :

الجدول (2) مفاهيم القيادة التشاركية وفقاً لوجهة نظر الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Yukl,2008,133	ذلك النمط القيادي الذي يسهم في تبادل المعرفة والمعلومات والافكار وتشمل كذلك تقاسم السلطة وتمكين العاملين لاتخاذ القرارات الادارية في المنظمة .
2	Somech,2003,1004	اسلوب اداري يبني على تشجيع الادارة العليا العاملين واستثمار القدرات البشرية المبدعة للمشاركة في صناعة القرارات ومساندتها في رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة لمواجهة تحديات البيئة التنافسية
3	Som & Jha, 2013:59	انعكاس لمفاهيم العمل الجماعي توزع فيها المسؤوليات ابتداء من القائد وبقية الافراد في جميع المستويات التنظيمية لتحقيق اهداف محددة ومشتركة . .
4	القرشي , 2013 , 15	نظام عمل يستند على التعاون وتبادل الآراء والخبرات والمعرف بين الافراد والادارة العليا بهدف الوصول الى القرارات الجماعية والتي ترتقي بمستوى اداء المنظمة وتطورها .
5	البكري , 2016 , 17	مجهود تقوم به القيادة بالاستفادة من قدرات الافراد وطاقاتهم الكامنة بغية النهوض بواقع المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة لها .

الجدول من اعداد الباحثان

ثانيا : اهمية القيادة التشاركية

تتجسد اهمية القيادة التشاركية كونها تسهم في بناء نظام فعال للتواصل ما بين الافراد والادارة العليا للحوار البناء الذي يجمع ما بين ما تسعى المنظمة الى تحقيقه وما يسعى الى تحقيقه الفرد من خلال تعاونهم المشترك في تحقيق تلك الاهداف (Michael & Fields, 2007:253) كما تعمل القيادة التشاركية على تنمية مهارات الافراد في كافة المستويات واشعارهم بأهمية ما يقومون بها داخل المنظمة ومنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة القصوى من الملاكات الفردية المتميزة والمبدعة في صناعة القرار واختيار البدائل المثلى في العمل . (سليمان . 2017 , 40) .بناء على ما تقدم يمكن تحديد اهمية القيادة التشاركية من خلال النقاط الاتية : (Barry et al,2013,745) (Hoch, 2014: 542) (محمد , 2017 , 18) .

- 1 - وضع رؤية مشتركة للمنظمة تسهم في بناء قيمة للمنظمة يشترك في صنعها الجميع .
- 2 - التأثير على الافراد من خلال تبادل المعلومات والمعرفة والعمل ضمن أنشطة مشتركة تؤدي الى نتائج تنظيمية ايجابية .
- 3 - تشجع على استخدام اللامركزية في العمل كاستراتيجية اساسية لصنع القرارات بحرية وبتوافق جميع الاطراف .

4 - إقامة علاقات اجتماعية انسانية بين الادارة العليا والافراد يشعر من خلالها الفرد بأهمية ما يقوم بها من اجل المنظمة ورعايتهم مما يجعلهم في ظل قيادتهم على الدوام .

5- تسهم القيادة التشاركية في توفير مناخ تنظيمي يسوده الثقة ويساعد على تنمية روح المبادرة واستثمار الطاقات الابداعية للأفراد من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

ثالثا : ابعاد القيادة التشاركية :

تعددت وجهات نظر الباحثين فيما يخص ابعاد القيادة التشاركية والتي تم الاشارة اليها ضمن الجدول (3)

(

الجدول (3) ابعاد القيادة التشاركية

ت	الباحث والسنة	التخطيط والتنظيم	الدعم	تفويض السلطات	الاتصال	العلاقات الانسانية	التحفيز	حل المشاكل	المشاركة في صنع القرار	التطوير والتوجيه
1	Hiller et al., 2006: 390	✓	✓					✓		✓
2	المحمادي , 2014, 46	✓		✓			✓		✓	
3	واعر , 2015, 51			✓	✓	✓	✓		✓	
4	سليمان , 2017, 44			✓	✓	✓			✓	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان

بناء على ما اتفق عليه معظم الباحثين فيما يخص ابعاد القيادة التشاركية تم اختيار الابعاد الآتية :

1- المشاركة في اتخاذ القرارات : احد اهم ابعاد القيادة التشاركية التي يستخدمها المنظمات المعاصرة وسر نجاحها وديمومتها اذ ان اشراك الافراد العاملين في اتخاذ القرارات يضمن التزامهم وولائهم نحو تحقيق اهداف المنظمة ومنحهم الثقة بانها تنصب لصالح تحقيق اهدافهم الخاصة وتشجعهم على استثمار كل ما لديهم من مهارات وخبرات ومعرفة فهي تبنى على الحقائق الموضوعية (واعر, 2015, 53) كما ان مشاركة الافراد يخلق لديهم الشعور بالمسؤولية وينتج لهم العمل بروح الفريق للوصول الى الحلول المناسبة والقرارات المثلى في العمل (سليمان , 2017, 54) لذا فان مبدا مشاركة الافراد في صناعة القرارات يعمل على أترء تلك القرارات وهي نتاج لما يمتلكه الافراد من خبرات وطاقات وما توفره الادارة العليا لهم من معلومات تتعلق بطبيعة الاعمال والخيارات المتاحة لهم واختيار الامثل من بينها لما فيه مصلحة للفرد والمنظمة اي ان الإجراءات تكون اكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي بصدد اتخاذ القرار بشأنه يصبح فيه كل فرد مشارك اكثر تأثيرا اهتماما بالموقف طالما ان القرار تم بمشاركته تكسبه خبرات وتزيد من كفاءة اداءه (الحريي, 2008, 41)

2 - تفويض السلطات : احد اهم الابعاد التي يستخدمها القائد التشاركي لاستثمار قدرات الافراد ومهاراتهم فيتجاوز بذلك قدراته الذاتية مع الاحتفاظ بمسؤوليته عن هذه السلطات المفوضة ويدعم بذلك برامج التنمية والتدريب المرؤوسين بأشكالها المختلفة والتي لا تحقق اهدافها اذ تجاهلت عملية تفويض السلطة (واعر , 2015, 52) كما ان نجاح القائد التشاركي يكمن في ايلاء جزء من مسؤوليته على عاتق الفرد وتخفيف عبء الاعمال الملقاة عليه وتوفر له الوقت الكافي لانجازها .

3 - التحفيز : يودي التحفيز بوصفه احد ابعاد القيادة التشاركية الى تشجيع الافراد لتنفيذ المهام الموكلة اليهم بأكمل وجهه وبأعلى مستوى نمى الكفاءة في الاداء والفاعلية سواء كان التحفيز معنويا او ماديا وعليه فان القيادة

الناجحة هي تلك التي تكون حريصة على اتباع اسس التحفيز بالشكل تحقق فيه اهداف المنظمة المستقبلية .
(Wei & Yazdanifiard,2014,11) فهو بمثابة الثواب الذي يحصل عليه الفرد جراء قيامه بالعمل بشكل
متميز وتجعله يشعر بانه عضوا هام وان جهوده المبذولة تم تثمينها من قبل الادارة العليا مقارنة بزملائه الآخرين
وينمي لديهم روح الإبداع والتجديد . (Daft,2000,487)

4 - العلاقات الانسانية : تسعى العديد من المنظمات لتأسيس علاقة ثقة وتعاون ما بين الادارة العليا والافراد
لابد من توفير بيئة عمل ملائمة ومناخ تنظيمي يسودها الاحترام والتقدير لكل ما يقدمه الفرد للمنظمة وتثمين
لجهوده المبذولة لصالح تحقيق اهدافها التنظيمية وبما يعزز من استقرار المنظمة ويقلل من دوران العمل فيها)
واعر, 2015, 53) وهي بذلك تمنح الافراد الحرية التامة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم التي تساهم في حل
الازمات التي تمر بيها المنظمة وبشكل جدي وحقيقي (سليمان ,2017, 45) .

➤ ادارة الازمات

اولا : مفهوم ادارة الازمات

يرتبط نجاح اي منظمة وتفوقها بقدرتها على النمو والتطور المستمر في ظل بيئة يكتنفها التغيير وتمثلها العديد
من الاحداث والمستجدات الطارئة غير المحسوبة التي قد تشكل تهديد حقيقي يخلق لها ازمات تؤثر على
استقرارها وبقائها ، الامر الذي يتطلب منها القدرة على التكيف ومواجهة تلك التحديات والمخاطر واحتواء
الازمات بأسلوب علمي مدروس من خلال الادارة الصحيحة والناجحة للازمات ، وهذا ما اطلق عليه بإدارة
الازمات ، ولغرض الوقوف على مفهوم ادارة الازمات ينبغي التعريف بمفهوم الازمة

يعود مصطلح الازمة الى الكلمة اليونانية krinein التي تعني الانفصال (To Separate) ، ثم انتقل
المصطلح الى العلوم الانسانية ونما وتتطور في مجالات العلوم الادارية واصبح يعني مجموع الظروف التي
تحمل درجة عالية من المخاطر والاذى وفرصة لمزيد من الخسائر (Jacobsen,2010,13) , وعبر عنها
(Pusil&Stojanovski,2012,7) بانها اي موقف يمكن ان يهدد الاشخاص او الممتلكات ويقاطع الاعمال
ويضر بالسمعة ويؤثر سلباً على القيم الاساسية للأعمال .

اما فيما يخص ادارة الازمات فقد عرفها (الجديلي ، 2006، 55) بانها نشاط هادف يقوم على البحث
والتقصي عن المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الازمة المتوقعة ،وتهيئة البيئة
المناسبة للتعامل معها عن طريق اتخاذ الاحتياطات اللازمة للتحكم بالازمة المتوقعة والقضاء عليها او تغيير
مسارها لصالح المنظمة .

اما (Karam,2018,9) فقد نظر الى ادارة الازمات بانها العملية التي تحاول تحديد وتوقع مجالات الازمات
، وتطوير الاجراءات ووضع التدابير المصممة لمنع حدوث الازمات او التقليل من اثارها .

ويرى (مسك ، 2011، 25) على انها تقنية او اسلوب معين يستخدم في مواجهة الحالات غير المتوقعة ،
والتعامل الازمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لها بشكل استباقي بناء على الافتراضات المبنية على
المعلومات التي تتنبئ بحدوث مثل هذه الازمات .

وينظر اليها (المطيري ، 2011 ، 33) بانها فن ادارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي او الفردي للتغلب على مقومات الالية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الاحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة ، واخراج المنظمات من حالة الترهل والاسترخاء الذي عليها .

ويعرف (ردايدة ، 2016 ، 30) ادارة الازمات بانها القدرة على ازالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق اكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة وهذا يعني استخدام التخيل لعرض اسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث .

ثانياً : متطلبات نجاح ادارة الازمات

يرتبط نجاح اي منظمة في امكانية احتواءها للازمة والحد من اثارها السلبية من خلال الادارة الناجحة والحكمة في التعامل معها وفق اساليب علمية مدروسة ، ولأجل ذلك هناك متطلبات اشار اليها عدد من الباحثين يقتضي الاخذ بمقتضاها (جميلة ، 2017 ، 45) (ردايدة ، 2016 ، 34) (المطيري ، 2011 ، 35)

- 1- تنمية وتطوير الاداء الاداري واعتماد الاساليب العلمية في اداء الوظائف الادارية .
- 2- اختيار القيادات الادارية وفقاً لكفاءتها ومهاراتها وخبراتها وتفاعلها مع الاحداث ومع باقي التنظيمات الاجتماعية والرسمية .
- 3- استحداث فريق لإدارة الازمات والعمل على وتدريبه وتطويره باستمرار مع الاخذ بنظر الاعتبار امكانية الاستفادة من الازمات الداخلية والخارجية وصياغة افتراضات مسبقة لذلك .
- 4- تنمية روح التعاون والالفة والاحترام بين الافراد العاملين داخل المنظمة لكي يصبح بالإمكان التصدي لأي ازمة محتملة .
- 5- استخدام الوسائل العلمية كالمحاكاة والسيناريوهات للتعامل مع الازمات وتحديد الاجراءات اللازمة لمواجهتها ، والذي يمثل مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يسمح بوضع تصورات تساعد في ايجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية .

ثالثاً : مراحل ادارة الازمات

تمر ادارة الازمات بعدد من المراحل صنفها الباحثين كلا حسب وجهة نظره ، الا ان في الدراسة الحالية تم الاعتماد على المراحل التي قدمها (Noltie&Lio,2018,13) ، (Hamel ,2015, 15) (مسك ، 2011 ، 28) وهي خمسة مراحل :

- 1- مرحلة استكشاف المشكلة : تتمثل هذه المرحلة بوجود علامات او اشارات تنذر باحتمال وقوع ازمة وشيكة واذ ما تم تجاهلها او عدم التعامل معها بجديّة فمن المتوقع حدوث الازمة ، وان ما يميز هذه المرحلة ظهور ردود افعال تنتاب المدراء كالصدمة، الغضب ، الخوف مما يؤدي الى الارتباك او عدم الاستقرار وفي احيان كثيرة قد تتخذ قرارات خاطئة نتيجة لعدم القدرة على تقييم الوضع ، لذا يتطلب من فريق ادارة الأزمات اكتشاف الازمة وتعبئها وتحليلها .

2- **مرحلة الاستعداد والوقاية** : تهدف هذه الخطوة الى التفكير والتخطيط لكيفية ادارة الازمات واخذ الاستعدادات الكافية للوقاية منها او التقليل من حدتها من خلال توزيع الادوار ومعرفة كل فرد حدود مسؤولياته واعداد الادوات اللازمة لادارة الازمات (خطة العمل ، خطة الاتصال ، خطط استمرارية النشاط) بشكل يتحقق معه الهدف الاساسي من ادارة الازمات وهو التعامل مع الازمة بكفاءة وفاعلية.

3- **مرحلة احتواء الاضرار او الحد منها** : في هذه المرحلة يتم تحديد الازمة من بدايتها ، سيكون من المهم في هذه المرحلة الحفاظ على قنوات لاتصال الداخلية مفتوحة ويتعين على فريق ادارة الازمات توفير التشخيص المناسب للتفاعل بفاعلية مع الموقف مع ادراك اهمية خطورة الوضع والاولويات والقرارات الاكثر ملائمة فيما يتعلق بظروف الازمة ومنعها من الانتشار .

4- **مرحلة استعادة النشاط** : تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها رصد الموارد وجمع المعلومات بهدف اتخاذ اجراء معقول وحاسم، والاجراء الاهم هو التواصل بسرعة ووضوح للحفاظ على سمعتها ومصداقيتها ويجب في هذه المرحلة ان تبقى المنظمة على تواصل مع اصحاب المصلحة (المساهمين ، العملاء ، الزبائن ، الشركاء) كما يتطلب من ادارة الازمات القدرة على تنظيم وتوحيد جهود مختلف الجهات كالمساهمين والمنظمات ذات العلاقة بالازمة .

5- **مرحلة التعلم** : تتضمن هذه المرحلة تحليل الاحداث ومراجعتها لاستخلاص الدروس والعبر ، فالهدف من هذه المرحلة هو ضمان معالجة شاملة ومستدامة لمصدر الازمة ، ويتعين من المنظمة التواصل بفاعلية فيما يتعلق بالحل المستخدم .

المحور الثالث الجانب الميداني للبحث

تحقيقاً لمتطلبات منهجية البحث، يعرض هذا المحور الإطار التطبيقي وذلك من خلال الآتي

اولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث :

تعد عملية الوصف والتشخيص مطلباً ضرورياً للتعرف على مدى توافر كل بُعد من أبعاد المتغيرات المبحوثة، وتمت عملية التشخيص للبحث على النحو الآتي:

❖ وصف وتشخيص متغير القيادة التشاركية

تشير معطيات الجدول (4) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات القيادة التشاركية التي تم قياسه باستخدام (16) عبارة إن وعلى النحو الآتي :

➤ فقد حصل بعد التحفيز على اعلى نسبة اتفاق من بين ممارسات القيادة التشاركية بلغت (74.3%) وبأعلى وسط حسابي قدره (2.5) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي (1.5) وبانحراف معياري قدره (0.5) اي ان هذه القيم تفسر لنا ان مقدار التشبث في اجابات العينة ضئيل جدا مما يؤكد حرص الادارة العليا متمثلة بقيادتها على استخدام التحفيز كأسلوب لتشجيع الافراد العاملين على تقديم افضل ما لديهم واستثمار قدراتهم ومهاراتهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة المبحوثة ومن ابرز العناصر التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هي (X9-X12) .

- بينما سجلت المؤشرات الاحصائية حصول العلاقات الانسانية كمارسة من ممارسات القيادة التشاركية على التسلسل تسلسل الثاني بنسبة بلغت (63.7 %) بالنسبة لإجابات الافراد المبحوثين مما يؤكد ان توفير مناخ تنظيمي ملائم يسوده التفاهم والتعاون الجماعي ما بين القيادة والافراد سيؤدي الى نتائج ايجابية نحو تطوير والنهوض بواقع الدائرة المبحوثة كونها من اهم المنظمات الخدمية التي تؤثر في المجتمع وبالعكس قد تؤدي النتائج السلبية الى تردي الواقع الصحي للمدينة وبوسط حسابي بلغ (0.5) واحراف معياري قدره (0.4) ومن ابرز العناصر التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هي (X13-X16) .
- بينما حققت ممارسة تفويض السلطات اقل نسبة اتفاق لإجابات الافراد المبحوثين بلغت (46.2 %) ممن يؤكدون لجوء ادارة المنظمة المبحوثة الى ممارسة اللامركزية في العمل الاداري وتفويض جزء من صلاحياتها وتمكين العاملين والذي يساهم وبشكل فعال في ايجاد بيئة عمل تشاركية تتيح للأفراد ممارسة بعض المسؤوليات والصلاحيات في حالة غياب الادارة وانشغالها في انجاز مهام اخرى , وبوسط حسابي مقداره (2.4) وبانحراف معياري بلغ (0.5) ومن ابرز العناصر التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هي (X5-X8)
- كما تبين ان (48.5 %) من اجابات الافراد المبحوثين يدركون حرص الادارة العليا على مشاركتهم في صنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بدائرتهم والذي سيمنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم بغية تحقيق اهدافها فقد حققت تلك النسبة اقل نسبة اتفاق لإجابات افراد العينة لممارسات القيادة التشاركية وبوسط حسابي قدره (2.5) واحراف معياري قدره (0.5) ومن ابرز العناصر التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هي (X1-X4)

الجدول (4) المؤشرات الاحصائية لممارسات القيادة التشاركية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						مقياس الاستجابة	
		لا اتفق		محايد		اتفق		التسلسل	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.6	2.5	7.5	3	27.5	11	6.5	26	X ₁	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.6	2.5	5	2	37.5	15	57.5	23	X ₂	
0.5	2.6	5	2	30	12	65	26	X ₃	
0.6	2.5	7.5	3	27.5	11	65	26	X ₄	
0.5	2.5	7.5	30.6			48.5		المؤشر الكلي	
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.7	2.4	12.5	5	32.5	13	55	22	X ₅	تفويض السلطة
0.6	2.3	12.5	5	42.5	17	45	18	X ₆	
0.5	2.4	5	2	60	24	35	14	X ₇	
0.5	2.4	---	---	50	20	50	20	X ₈	
0.5	2.4	7.5	46.2			46.2		المؤشر الكلي	
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.4	2.7	--	---	22.5	9	77.5	31	X ₉	التحفيز

0.5	2.5	2.5	1	57.5	23	97.5	39	X ₁₀	
0.5	2.6	5	2	22.5	9	72.5	29	X ₁₁	
0.6	2.4	10	4	40	16	50	20	X ₁₂	
0.5	2.5	4.3		35.6		74.3		المؤشر الكلي	
			لا اتفق		محايد		اتفق		
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.5	2.4	5	2	45	18	50	20	X ₁₃	العلاقات الانسانية
0.4	2.6	----	---	37.5	15	62.5	25	X ₁₄	
0.6	2.5	10	4	25	10	65	26	X ₁₅	
0.4	2.5	2.5	1	20	8	77.5	31	X ₁₆	
0.4	2.5	4.3		31.8		63.7		المؤشر الكلي	

المصدر : اعداد الباحثان

2. وصف وتشخيص متغيرات ادارة الازمات

تشير معطيات الجدول (5) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ادارة الازمات . التي تم قياسه باستخدام (20) عبارة إن (67.5 %) من اجابات افراد العينة وعلى النحو الاتي :

➤ تشير المؤشرات الاحصائية ان (64.3%) من اجابات الافراد المبحوثين ممن يؤكدون مدى اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بعمليات مسح للبيئة الداخلية بصورة دورية ومستمرة للتعرف على مؤشرات الازمة وتشكيل فرق متخصصة لحل الازمات ووفق لخطط وبرامج تعد مسبقا وهيكل تنظيمي مرنا وبالتعاون مع جهات اخرى وتعد اعلى نسبة اتفاق من بين مراحل ادارة الازمات وان (26.2 %) منهم لا يؤكدون على ذلك وبوسط حسابي قدره (2.5) وبانحراف معياري بلغ (0.6) ومن ابرز العناصر التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هي (X17-X20) .

➤ بينما سجلت النسبة (38.7%) اقل نسبة اتفاق لإجابات الافراد المبحوثين هم فقط ممن يكدون على امتلاك المنظمة المبحوثة الامكانيات المادية المطلوبة من الادارات والاقسام لمواجهة الازمات وفق للخطط المخططة لها وان (48.1%) منهم لا يكدون على ذلك وبوسط حسابي قدره (2.2) وبانحراف معياري يبلغ (0.6) ومن ابرز العناصر التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هي (X21-X24)

➤ كما اوضحت المؤشرات الاحصائية النسب (46.3%)،(48.1%) على التوالي لإجابات الافراد المبحوثين يؤكدون حرص ادارة المنظمة المبحوثة على تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تتأثر باللازمة لاستعادة نشاطها الاعتيادي وهي تقوم باتخاذ كافة الاجراءات اللازمة للتخفيف من اثار الازمة والحد من استمرار حدوثها والعمل على تحفيز الافراد للمشاركة في ايجاد الحلول المناسبة في ظل الظروف والمواقف الحرجة التي تواجهها المنظمة والتعلم من الدروس والازمات التي واجهتها سابقا ومراجعة كافة الاجراءات المتعلقة بأعمالها لأجل تقييمها ومعالجة نقاط الضعف وذلك بأجراء مقارنات لخطط الازمات المشابهة في منظمات مماثلة لها , وبوسط حسابي بلغ (2.3) على التوالي ومن ابرز العناصر التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هي (X29,X30,X31,X32,X33,X34,X35,X36) .

الجدول (5) مؤشرات الاحصائية لمراحل ادارة الازمات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						مقياس الاستجابة	التسلسل
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.7	2.5	15	6	12.5	5	72.5	29	X ₁₇	استكشاف المشكلة
0.6	2.5	10	4	22.5	9	67.5	27	X ₁₈	
0.6	2.5	7.5	3	32.5	13	60	24	X ₁₉	
0.5	2.5	12	5	37.5	15	57.5	23	X ₂₀	
0.6	2.5	11.1		26.2		64.3		المؤشر الكلي	
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.6	2.2	12.5	5	45	18	40	16	X ₂₁	الاستعداد للازمة
0.6	2.2	10	4	57.5	23	32.5	13	X ₂₂	
0.7	2.1	12.5	7	47.5	19	35	14	X ₂₃	
0.6	2.3	10	4	42.5	17	47.5	19	X ₂₄	
0.6	2.2	11.2		48.1		38.7		المؤشر الكلي	
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.6	2.6	7.5	3	22.5	9	70	28	X ₂₅	احتواء الازمة
0.7	2.4	12.5	5	27.5	11	60	24	X ₂₆	
0.7	2.4	12.5	5	27.5	11	60	24	X ₂₇	
0.6	2.3	10	5	45	18	42.5	17	X ₂₈	
0.6	2.4	23		30		58		المؤشر الكلي	
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.5	2.4	2.5	1	47.5	19	50	20	X ₂₉	مرحلة استعادة النشاط
0.6	2.3	7.5	3	47.5	19	45	18	X ₃₀	
0.6	2.4	7.5	3	37.5	15	53	22	X ₃₁	
0.6	2.2	12.5	5	50	20	37.5	15	X ₃₂	
0.5	2.3	7.5		45.6		46.3		المؤشر الكلي	
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.6	2.4	7.5	3	45	18	74.5	19	X ₃₃	التعلم من الازمة
0.5	2.2	7.5	3	57.5	23	35	14	X ₃₄	
0.5	2.5	----	--	47.5	19	52.5	21	X ₃₅	
0.7	2.4	10	4	30	12	57.5	23	X ₃₆	
0.3	2.3	6.2		45		48.1		المؤشر الكلي	

المصدر : اعداد الباحثان

رابعا : تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث

➤ تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة التشاركية بدلالة متغيراتها وبين ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة .

يعرض الجدول (6) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين البعد المستقل المتمثل بالقيادة التشاركية والبعد المعتمد المتمثل بإدارة الازمات ، اذ توضح النتائج وعلى مستوى المؤشر الكلي للمنظمة المبحوثة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التشاركية بدلالة متغيراته وبين ادارة الازمات ، اذ بلغ معامل الارتباط (0.465) وعند مستوى معنوية (0.01) .

الجدول (6) تحليل معامل الارتباط بين بعدي البحث

ادارة الازمات	البعد المعتمد البعد المستقل
0.465	القيادة التشاركية

$p \rightarrow 0.05$

$N=40$

اذ تشير معطيات الجدول (6) إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة التشاركية وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة وهذا يعكس لنا رفض صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التشاركية بدلالة متغيراتها وبين ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة. وقبول الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة التشاركية بدلالة متغيراته وبين ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. تفصح معطيات الجدول (7) عن توافر علاقات ارتباط معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة ، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.573) عند مستوى المعنوية (0.05) وبعمامة... يمكن القول اعتماداً على النتائج السابقة برفض صحة الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة " وقبول الفرضية البديلة لها .

ب. تفصح معطيات الجدول (7) عن توافر علاقات ارتباط معنوية بين تفويض السلطات وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة في المنظمة المبحوثة ، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.514) عند مستوى المعنوية (0.05) وبعمامة... يمكن القول اعتماداً على النتائج السابقة برفض صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تفويض السلطات وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة وقبول الفرضية البديلة

ت. تفصح معطيات الجدول (7) عن توافر علاقات ارتباط معنوية بين التحفيز وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة ، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.274) عند مستوى المعنوية (0.05) وبعمامة... يمكن القول اعتماداً على النتائج السابقة برفض صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحفيز وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة. وقبول الفرضية البديلة لها .

ث. تفصح معطيات الجدول (7) عن توافر علاقات ارتباط معنوية بين العلاقات الانسانية وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة ، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.252) عند مستوى المعنوية

(0.05) وبعمامة... يمكن القول اعتماداً على النتائج السابقة برفض صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العلاقات الانسانية وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة ، وقبول الفرضية البديلة. أما بخصوص قوة هذه العلاقات ، فتبدو اعتماداً على معطيات الجدول (7) بوصفها متباينة، إذ بدت العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات، ادارة الازمات الأعلى ارتباط ، فيما بدت العلاقة بين العلاقات الانسانية وادارة الازمات بوصفها الأقل ارتباطاً. أما بقية العلاقات الأخرى فجاءت بحسب قوة معامل الارتباط واقعة بين قوة علاقتي الارتباط المذكورة أنفاً

الجدول (7) تحليل معامل الارتباط بين متغيرات البحث

ادارة الازمات	البعد المعتمد البعد المستقل
0.573	المشاركة في صنع القرارات
0.514	تفويض السلطات
0.274	التحفيز
0.252	العلاقات الانسانية

$p \rightarrow 0.05$

$N=40$

➤ تحليل علاقات الاثر بين متغيرات البحث

➤ الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد تأثير معنوي بين ممارسات القيادة التشاركية وادارة الازمات لدى المنظمة المبحوثة

إذ تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي بين ممارسات القيادة التشاركية وادارة الازمات ، إذ بلغت قيمة معامل (p-value) (0.003) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمده البحث والبالغ (0.005) ، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (9.906) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة () عند درجتي حرية (1, 39)، وقد فسر تأثير ممارسات القيادة التشاركية وادارة الازمات بمقدار معامل التحديد (R2) البالغة (0.216)، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. كما بلغت قيمة (β_1) (0.465) وهي تشير أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في ممارسات القيادة التشاركية يؤدي إلى تغيير في ادارة الازمات بمقدار (0.465)، بموجب ذلك، يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص " لا يوجد تأثير معنوي بين ممارسات القيادة التشاركية وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة " وتقبل الفرضية البديلة. وكما موضح في الجدول (8)

الجدول (8)

علاقة الأثر بين محددات القيادة التشاركية وادارة الازمات

ممارسات القيادة التشاركية						المتغيرات المستقلة	
P - value	t المحسوبة	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	β_1	β_0	المتغير المعتمد

0.003	3.147	9.906	0.219	0.465	0.432	ادارة الازمات
-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------------

40N=

*P ≤ 0.05

) 39d.f=(1,

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير معنوي بين المشاركة في اتخاذ القرارات وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي بين محددات الدعم التنظيمي وبين المكانة الذهنية ، إذ بلغت قيمة معامل (p-value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمده البحث والبالغ (0.003) ، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (18.132) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة () عند درجتي حرية (1, 39) ، وقد فسر تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات وادارة الازمات بمقدار معامل التحديد (R2) البالغة (0.329) ، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير أو انها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلا. كما بلغت قيمة (β_1) (0.573) وهي تشير أن تغيرا بمقدار وحدة واحدة في العدالة التنظيمية يؤدي إلى تغيير في دعم المكانة الذهنية بمقدار (0.573) ، بموجب ذلك، يتم رفض الفرضية الفرعية الاولى التي تنص " لا يوجد تأثير معنوي بين المشاركة في اتخاذ القرارات وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة" وتقبل الفرضية البديلة.

2. لا يوجد تأثير معنوي بين تفويض السلطات وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي بين الدعم القيادي وبين المكانة الذهنية ، إذ بلغت قيمة معامل (p-value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمده البحث والبالغ (0.003) ، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (13.304) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة () عند درجتي حرية (1, 39) ، وقد فسر تأثير تفويض السلطات وادارة الازمات بمقدار معامل التحديد (R2) البالغة (0.624) ، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلا. كما بلغت قيمة (β_1) (0.514) وهي تشير أن تغيرا بمقدار وحدة واحدة في تفويض السلطات يؤدي إلى تغيير في وادارة الازمات بمقدار (0.514) بموجب ذلك، يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص " لا يوجد تأثير معنوي بين تفويض السلطات وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة" وتقبل الفرضية البديلة لها .

3. لا يوجد تأثير معنوي بين التحفيز وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين المكانة الذهنية ، إذ بلغت قيمة معامل (p-value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمده البحث والبالغ (0.003) ، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (3.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة () عند درجتي حرية (1, 39) ، وقد فسر تأثير التحفيز وادارة الازمات بمقدار معامل التحديد (R2) البالغة (0.075) ، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلا. كما بلغت قيمة (β_1) (0.274) وهي تشير أن تغيرا بمقدار وحدة واحدة في التحفيز يؤدي إلى تغيير في ادارة الازمات بمقدار (0.274) ، بموجب ذلك، يتم رفض الفرضية الفرعية

الثالثة التي تنص " لا يوجد تأثير معنويًا بين التحفيز وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة " وتقبل الفرضية البديلة

3. لا يوجد تأثير معنويًا بين العلاقات الانسانية وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي بي المكافئات التنظيمية وبين المكانة الذهنية ، إذ بلغت قيمة معامل (0.000) ((p-value) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمده البحث والبالغ (0.003) ، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (2.431) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة () عند درجتى حرية (1, 39)، وقد فسر تأثير العلاقات الانسانية وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة بمقدار معامل التحديد (R²) البالغة (0.063) ، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلا. كما بلغت قيمة (β₁) (0.252) وهي تشير أن تغيرا بمقدار وحدة واحدة في العلاقات الانسانية يؤدي إلى تغيير في دعم ادارة الأزمات بمقدار (0.252)، بموجب ذلك، يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص " لا يوجد تأثير معنويًا بين العلاقات الانسانية وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة " وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (9) علاقة الأثر بين محددات ممارسات القيادة التشاركية وإدارة الأزمات

ادارة الأزمات							المتغيرات المعتمد
P – value	T المحسوبة	F المحسوبة	R ²	β ₁	β ₀	المتغير المستقل	
0.000	4.258	18.132	0.329	0.573	0.424	المشاركة في اتخاذ القرارات	
0.000	3.548	13.304	0.264	0.514	0.320	تفويض السلطات	
0.000	1.732	3.000	0.075	0.274	0.178	التحفيز	
0.000	1.558	2.431	0.063	0.252	0.185	العلاقات الانسانية	

d.f 40N=

3*P ≤ 0.0

) 39=(1,

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا تتباين الأهمية النسبية لممارسات القيادة التشاركية في ادارة الأزمات لدى المنظمة المبحوثة

ان ما ذهبنا اليه سابقاً يدعونا الى تحديد المتغيرات الاكثر اهمية في تأثير علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة حيث يؤشر لنا الجدول (10) المتغيرات التي ساهمت في اغناء نتائج البحث . والمتغيرات المستبعدة التي ليس لها تأثير يذكر وفقاً لنتائج الانحدار المتدرج .

فقد تبين لنا ان المشاركة في اتخاذ القرارات احتلت الاهمية الاولى والاكبر من بين المتغيرات الاخرى يليها بعد ذلك تفويض السلطات . فقد تم استخدام اسلوب الانحدار المتدرج Stepwise- Regression لبيان أي المتغيرات اكثر اهمية من حيث التأثير في ادارة الأزمات وقد ادخل في المرحلة الاولى المشاركة في اتخاذ القرارات X₃ التي فسرت لوحدها (57.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد . فضلاً عن نتائج اختبار F حيث بلغت القيم المحسوبة (17.412) وهي اكبر من قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (39,1) وعند مستوى معنوي (0.00).

وجاء في المرحلة الثانية تفويض السلطات X_2 لتفسير (67.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد ادارة الازمات . كما بلغت قيمة F المحسوبة (14.976) وهي اكبر من قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (39,2) ومستوى معنوية (0.00). مشيراً بذلك على نحو واسع الى انحدار معنوي في تفسير العلاقة التأثير .

جدول (10)معامل الارتباط للمتغيرات الاكثر اهمية

MODEL	R	R ²	F	Sig
المشاركة في صنع القرارات	0.571	0.307	17.412	0.00
تفويض السلطات	0.679	0.430	14.976	0.004

وبملاحظة نتائج تحليل الانحدار المتدرج الموضحة بالجدول ادناه نجد ان ممارسات التحفيز والعلاقات الانسانية استبعدت من التحليل لعدم تأثيرها معنوياً في ادارة الازمات

جدول (11) تحليل التباين لأنموذج الانحدار المتدرج للمتغيرات الاكثر اهمية

	Model	Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
المشاركة في صنع القرارات	Regression	0.870	1	0.870	17.412	.000
	Residual	1.799	36	0.050	-	-
	Total	2.668	37	-	-	-
تفويض السلطات	Regression	1.231	2	0.615	14.976	.000
	Residual	1.438	35	0.41	-	-
	Total	2.668	37	-	-	-

واخيراً فان معطيات الجدول (12) توضح العلاقة التأثيرية بين ممارسات المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات، وبين ادارة الازمات وكما تشير معطيات هذا الجدول بان قيمة t لهذه المتغيرات معنوية عند مستوى (P<0.05) .

كما وتوضح معطيات الجدول(12) ذاته الاهمية النسبية للمتغيرات الداخلة في نموذج الانحدار المتدرج نلاحظ معاملات الانحدار الجزئية (Beta) نجد ان ممارسة المشاركة في اتخاذ القرارات بلغت قيمتها (0.609) ، ممارسة تفويض السلطات بلغت (0.451).

جدول (12) قيم اختبار T للمتغيرات الاكثر اهمية

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	t	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 Constant	1.359	0.259	-	5.253	.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	526.	088.	0.609.	5.998	.000
Constant 2	0.969	0.269	-	3.602	0.001
	0.348	0.101	0.451	3.459	0.001
	0.240	0.081	0.387	2.963	0.005

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

- 1 – ان اعتماد الادارة العليا النمط القيادي التشاركي يودي الى تشجيع الافراد للمشاركة في تقديم الافكار والمقترحات التي تنهض بواقع المنظمة المبحوثة وذلك من خلال تقديم التسهيلات اللازمة لمواجهة الازمات لما لها من اثار وتبعات سلبية تنعكس على سير اداء المنظمة والافراد .
- 2- أشارت نتائج التحليل الاحصائي وجود ممارسة فعلية للقيادة التشاركية من قبل المسؤولين في دائرة صحة نينوى وتفويض للسلطات هو مؤشر إيجابي على قدرة الادارة العليا لدى الدائرة المبحوثة منح الافراد الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي تساعدنا لتجاوز الازمة الحالية التي تمر بيها في الوقت الراهن .
- 3 – أوضحت نتائج البحث الميدانية لدى المنظمة المبحوثة وجود علاقة ارتباط واثر بين القيادة التشاركية وادارة الازمات مما يعكس حالة من التجانس والتوافق بين ممارسات النمط قيادي التشاركي لإدارة المنظمة المبحوثة في ادارة الازمات التي تمر بيها
- 4 – يعكس التباين المفسر في دائرة صحة نينوى تجاه ممارسات القيادة التشاركية وتأثيرها في ادارة الازمات والتي قد تعود أسبابها الى المركزية في العمل والتزام الادارة بسلسلة الاوامر والإجراءات الروتينية التي تعيق في كثير من الاحيان مشاركة العاملين في حل تلك الازمات .
- 5- يتباين تمثيل ممارسات القيادة التشاركية في دائرة صحة نينوى وان المشاركة في اتخاذ القرارات هي اكثر الممارسات تمثيلا يليه التفويض مما يفسر بان المنظمة تمتلك هياكل تنظيمية مرنة لها على توجيه الموارد المالية والبشرية الضرورية لاحتواء الازمة وبالسرعة المناسبة والاستفادة من التجارب السابقة او المماثلة في منظمات اخرى

ثانيا : التوصيات

- 1 – ضرورة تبني فلسفة العمل الجماعي وتنمية روح الفريق لدى المسؤولين في المستويات الادارية العليا وجعلها ثقافة تنظيمية لدى العاملين في المنظمة من اجل تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال اشراكهم بعملية صنع القرارات الاستراتيجية المستقبلية المهمة للمنظمة .
- 2 – تهيئة بيئة عمل مناسبة يشترك فيها الادارة والعاملين في مواجهة تحديات البيئة التنافسية والمشاكل المصاحبة لطبيعة عمل المنظمة المبحوثة وبالأخص الظروف الاستثنائية والازمات التي مرت بيها والتي أدت الى انهيار جزء كبير من البنى التحتية لها الامر الذي يتطلب تعاون ودعم مستمرين لمواجهة الازمات الحالية والمستقبلية
- 3 – تفعيل دور الافراد العاملين من خلال اشراكهم في برامج التدريب والتطوير والتي تساهم في تنمية مهارات الافراد وخبراتهم والتي تزيد من قدرتهم على تحمل مسؤولية القرارات والمقترحات التي يتخذها الى جانب الادارة العليا بغية السيطرة على الازمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها
- 4 – اعتماد الأسس العلمية والموضوعية عند تفويض السلطات للأفراد واتباع الاساليب الادارية الحديثة التي تتطلب وجود هياكل تنظيمية مرنة وانتهاج اللامركزية من قبل ادارة المنظمة المبحوثة وبشكل يساعدنا على استكشاف المشاكل واحتواء الازمات والاستعداد لها قبل حدوثها .
- 5 – تحديد الاحتياجات اللازمة لإعادة العمل في المستشفيات والمراكز الصحية التي تأثرت بالازمات التي مرت بيها المدينة في الأونة الاخيرة واتخاذ التدابير اللازمة لمواصل نشاطاتها الاعتيادية دون تأخير والاستعادة نشاطاتها من جديد .

6- دعم الادارة العليا لأساليب التحفيز المادية والمعنوية منها عند حدوث الازمات واثاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم لحل المشاكل والازمات التي تمر بيها المنظمة الامر الذي يولد لديهم الشعور بأهمية ما يقومون بيها لصالح المنظمة وتثمين لجهودهم المبذولة .

قائمة المصادر

اولا : العربية

- 1 - جميلة ،دهاني ، 2017 ، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سعيدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة مولاي السعيدة .
- 2 - ردايدة ، ايناس محمد امين ، 2016 ، اثر خصائص المنظمة الذكية في ادارة الازمات ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .
- 3 - الجديلي ، زكي عبد القادر ، 2006 ، واقع استخدام اساليب ادارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية ، غزة .
- 4- المطيري ، فيصل سعد متعب،2011 ، تاثير استخدام اساليب التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات لدى القطاع المصرفي الاسلامي الكويتي ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .
- 5 - مسك ، زينات موسى ، 2011 ، واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل .
- 6- واعر ، وسيلة ، 2015 ، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر .
- 7- سليمان ، احمد زهير ، 2017 ، تصوّر مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير في اصول التربية تخصص تربية ادارة تربوية ، كلية التربية . الجامعة الإسلامية . اليمن .
- 8 =- المحمادي ، عبد الله محمد ، 2014، درجة ممارسة مديري مكاتب التربية و التعليم بمكة المكرمة القيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى . المملكة العربية السعودية .
- 9- محمد ، عصام محمد عوض ، 2017، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركة التامين بمدينة الخرطوم ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .

10- البكري ، حلا حكمت شاكر ، (2017) ، اسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي ، رسالة دبلوم عالي غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل .

11- الحريري، رافدة ، 2008 ، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

ثانيا : الأجنبية

1-Pusila,Joonas&Stojanovski,Georgi,2012,How Leaders Thesis for The Degree of Swedne . The Master,Chalmers University of Technology,

2-Hamal,Abrienne Marie,2015, Crisis Management and Human Resources Management, Bachelor's thesis in International Business Managers, Turku University of Applied Sciences .

3-Jacobsen,Merna.J, 2010, Leadership Strategies Dealing With Crisis as identified by Administ Rators in Higher Education , Doctoral dissertation Educational Human Resource Development , Texas A&M University.

4-Nolte,Natalie&Lio,Glenn,2018, Understanding Leadership and Decision –Making Practices by Managers in the Field of Crisis and Security –Risk Management, Thesis for The Degree of The Masters in Management, Lund University.

5-Karam, J ,. 2018,The impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5 Star Hotels, Journal of Hotel& Business Management, Vol.7.

6- Barry Barnes John H. Humphreys Jennifer D. Oyler Stephanie S. Pane Haden Milorad M. Novicevic , (2013),"Transcending the power of hierarchy to facilitate shared leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 34.

7- Bligh Michelle C. ,Craig L. Pearce and Jeffrey C. Kohles, (2006),"The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21.

8- Hiller Nathan J., David V. Day and Robert J. Vance (2006) Collective enactment of leadership roles and team effectiveness:A field study, The Leadership Quarterly.

9-Hoch Julia E., (2014),"Shared leadership, diversity, and information sharing in teams", Journal of Managerial Psychology, Vol. 29.

10- Joshua (2015),"Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Iss 3.

11- Michael Shane Wood Dail Fields, (2007),"Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes", Baltic Journal of Management, Vol. 2 Iss 3.

12-Som Sekhar Bhattacharyya Sumi Jha, (2013),"Explicating strategic shared leadership process", Asia- Pacific Journal of Business Administration, Vol. 5 Iss 1.

13- Afifi, A.A., Clark, V., 1984, Computer-Aided Multivariate Analysis, Life time learning Publications, Belmont, California-A division of Wadsworth, Inc., London.

14 - Somech, Anit, (2003), Relationships Of Participative Leadership With Relational Demography Variables: A multi-Level perspective, Journal of Organizational Behavior, Vol.10, No.24.

- Daft, R.L., 2000, Management, 6th ed., Thomson South Western, USA. 15

16- Yukl, G., 2006, Leadership in Organizations, 6th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.

17- Wei, Leong Teen & Yazdanifard, Rashad, 2014, The impact of Positive Reinforcement on Employees' Performance in Organizations, American Journal of Industrial and Business Management, N.2.

18- Mendez Maria J and Busenbark John R., (2015), "Shared leadership and gender: all members are equal but some more than others", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Iss 1.