

السلوك القيادي وفق نظرية المسار – الهدف وتأثيره في ادارة الازمات دراسة تحليلية في ديوان محافظة بغداد

م.م. محمد ثائر علي البياتي
رئاسة الجامعة المستنصرية

mohammedalbayati@uomustansiriyah.edu.iq

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحديد مستوى استخدام انماط السلوك القيادي وفق نظرية المسار – الهدف في ديوان محافظة بغداد للتعرف على قدرات قادة محافظة بغداد في القضاء على الازمات التي تواجهها في اعمالها وبيان مستوى اهتمام المحافظة المبحوثة لمتغيرات الدراسة، ركزت مشكلة الدراسة على طبيعة علاقة ابعاد السلوك القيادي وفق نظرية المسار - الهدف المتمثلة بـ (النمط التوجيهي، والنمط المساند، والنمط المشارك، والنمط الموجه نحو الاهداف) وأثرها في إدارة الازمات المتمثلة بـ (اكتشاف اشارات الانذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الاضرار، واستعادة التوازن والنشاط، والتعلم والتقييم)، استهدف البحث الحالي (الإدارة العليا والادارة التنفيذية) على مستوى ديوان محافظة بغداد واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اذ وزعت (70) استمارة، واسترجع منها (55) استمارة، كانت (40) استمارة منها صالحة للتحليل الاحصائي، واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS.V.20) لتحليل البيانات واستخراج قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، فضلاً عن الأساليب الإحصائية الاستدلالية المتمثلة بالارتباط الخطي البسيط ومعامل الانحدار، وكذلك اختبار (t) واختبار (F)، وخرج هذا البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها ان متغير السلوك القيادي نالت اهمية كبيرة واهتمام عالي من قبل افراد العينة المبحوثة، فضلاً عن افتقار محافظة بغداد لوجود خطة استباقية تواجه من خلالها حدوث الأزمة، نتيجة لضعف اطلاعها على تاريخ الازمات المحلية والاقليمية الاخرى.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي، إدارة الازمات.

المقدمة : Introduction

إنّ ادارة الازمة في المنظمة تحتاج إلى سلوك معين يجب ان تنتهجه الادارة العليا لادارة الاضطرابات والازمات ويسمى السلوك الذي تنتهجه ادارة المنظمة لمعالجة تلك الاضطرابات بالسلوك القيادي. أن تحليل السلوك القيادي في المنظمات وتغيير طبيعته ومعرفة محدّداته، يعد ضرورياً لفهم الأداء التنظيمي، فقد بينت الدراسات الحديثة بأن المنظمات لا يكتب لها النجاح مالم يكن هناك معرفة بطبيعة السلوك بشكل عام للمورد البشري وللادارة العليا بشكل خاص، وكما اوضح كل من (Hesselbein & Cohen, 1999) بأن المنظمات تتطور نحو الهياكل التنظيمية التي تعني المسؤولية وليس السلطة وان مهمة المسؤول هنا هو اقناع الاخرين وليس امرهم على اداء الاعمال، ومما يؤكد بأن سلوك القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي لدى الأفراد وانتمائهم للمنظمة وزيادة رغبتهم في العمل.

اكتسبت إدارة الأزمات أهمية متزايدة في جميع أنحاء العالم ، وقد دخلت إدارة الأزمات في اهتمامات ومجالات اختصاص الادارة في القطاع العام والقطاع الخاص ، إذ يواجه الأفراد والمنظمات في المجتمع باستمرار مخاطر وشكوك مختلفة ، إذ إن أقل قدر من عدم التأكد الذي يتم تجاهله على أنه مهم قد يكون بداية لسلسلة كبيرة بالنسبة لرجال الأعمال والموظفين والمجتمع وحتى للبلد. لذلك ، تتطلب الامر دراسة "السلوك القيادي وتأثيره في إدارة الازمات" كمساهمة لتحديد انماط سلوكيات القادة الناجحة لإدارة تلك الازمات .

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث : Research problem

تعيش محافظة بغداد اليوم في ضوء التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية المعقدة ، والتنوع في الفرص والتهديدات حالة اللاتأكد بشكل مستمر مما يضع هذا التغيير ديوان محافظة بغداد في وضع غير مستقر وغير طبيعي مما يتطلب من قيادة المحافظة ان تتخذ اجراءات معينة من خلال تبني سلوكيات قيادية حديثة قادرة على التغيير الى الوضع الطبيعي وهو ما يطلق عليه أسلوب ادارة الازمة ، وانطلاقاً من ذلك يمكن صياغة المشكلة بمجموعة من التساؤلات الآتية :

1. ما طبيعة انماط السلوك القيادي المستخدم في ديوان محافظة بغداد ؟
2. ما مستوى استراتيجيات ديوان محافظة بغداد في تحديد الازمات قبل وقوعها ؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي وبين إدارة الازمات ؟
4. هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك القيادي مجتمعة ومنفردة في إدارة الازمات ؟

ثانياً : أهمية البحث : research importance

تتجلى أهمية البحث من خلال بالاتي:-

1. أهمية مجتمع الدراسة (ديوان محافظة بغداد) لما تقدمه من خدمات للمواطن .
2. زيادة ادراك (ديوان محافظة بغداد) للتأثير الحيوي للسلوك القيادي في المحافظة على المروسين بغية تحقيق الاهداف المنشودة .
3. زيادة ادراك (ديوان محافظة بغداد) بأهمية إدارة الازمات للتقليل من أثار الازمة وكيفية التعامل مع الازمة في ظل بيئة اللاتأكد .

ثالثاً : أهداف البحث : research goals

في ضوء مشكلة وأهمية البحث يمكن صياغة الاهداف الآتية :

1. تحديد انماط السلوك القيادي وفق نظرية المسار – الهدف في ديوان محافظة بغداد.
2. التعرف على قدرات ديوان محافظة بغداد في القضاء على الازمات .
3. تحديد علاقة الارتباط بين السلوك القيادي وإدارة الازمات .
4. اختبار تأثير السلوك القيادي مجتمعة ومنفردة في إدارة الازمات .

رابعاً : فرضيات البحث : Hypotheses

يستند البحث في تناول المشكلة الى الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين السلوك القيادي وإدارة الازمات عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط التوجيهي و إدارة الازمات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط المشارك و إدارة الازمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط المساند و إدارة الازمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط الموجه نحو الهدف و إدارة الازمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك القيادي في إدارة الازمات عند

مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية النمط التوجيهي في إدارة الازمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

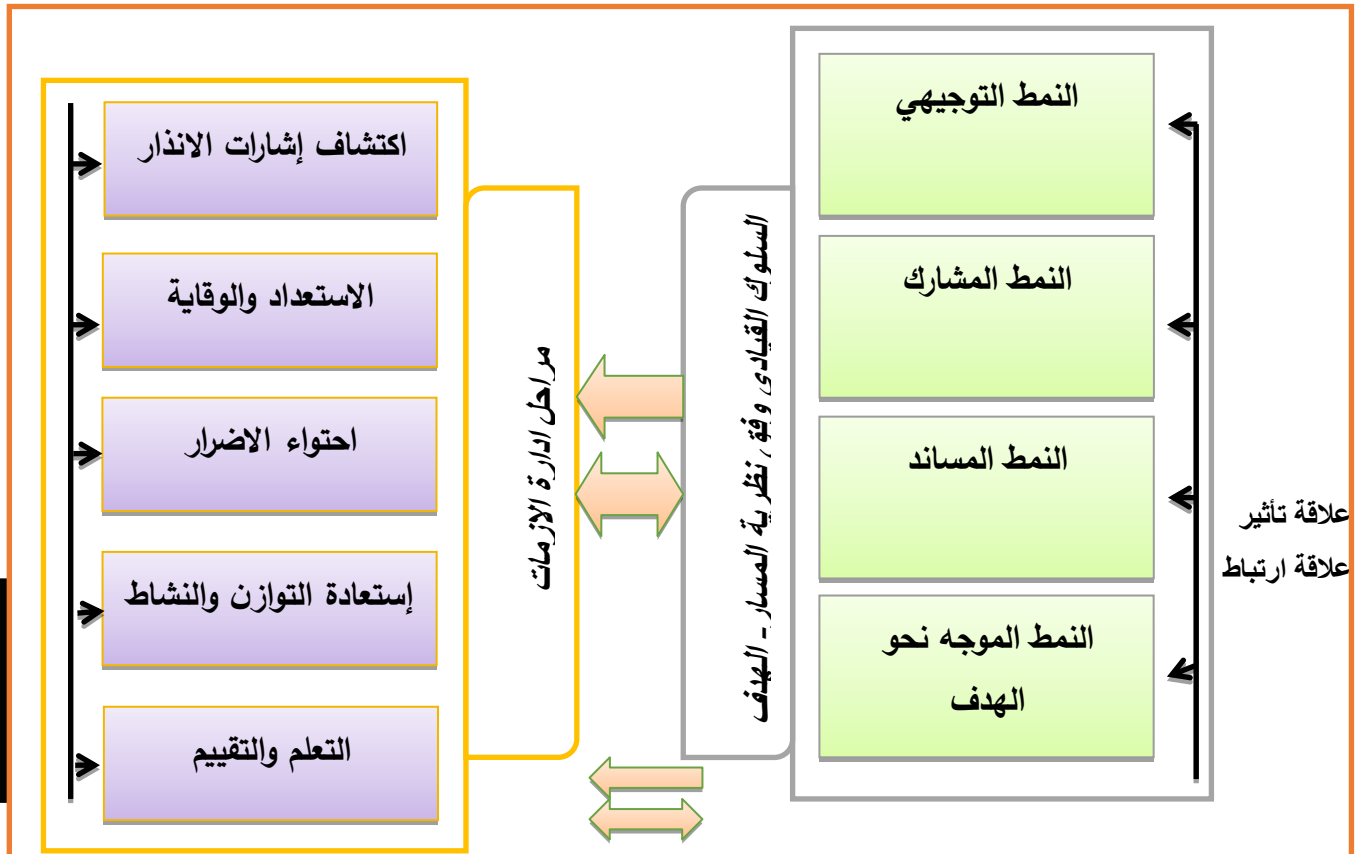
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية النمط المشارك في إدارة الازمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية النمط المساند في إدارة الازمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية النمط الموجه نحو الهدف في إدارة الازمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث : Hypothesis diagram

يوضح الشكل (1) العلاقات المنطقية لمتغيرات البحث الرئيسة والمتغيرات الفرعية لكل واحدة منها واتجاهات التأثير ، بناءً على المسوحات الفكرية والادبية وخدمة لمشكلة واهداف الدراسة.



المصدر: اعداد الباحثان

سادساً : منهج البحث : Research Methodology

اعتمد الباحثان المنهج (الوصفي والتحليلي) في التعامل مع مشكلة البحث .

سابعاً: مجتمع وعينة البحث : Community and sample research

اختير ديوان محافظة بغداد مجتمعاً للدراسة ، اما عينة الدراسة فقد اختيرت عينة قصدية تمثلت بـ (مدراء اقسام المحافظة ومسؤولي شعب المحافظة) البالغ عددهم (70) فرداً ، كونهم اصحاب قرار وهم من يضعون استراتيجيات الشركة ، حيث تم توزيع (70) استمارة استبيان وتم استرجاع (55) استمارة ، حيث تم استبعاد (15) غير صالحة للاستخدام ، حيث تبقت (40) استمارة استبيان فقط .

ثامناً: اساليب جمع البيانات : Methods of data collection

1. الجانب النظري : اعتمد الباحث على الكتب والرسائل والاطاريح (العربية والاجنبية) المتوفرة في مكتبات الجامعات العراقية ، فضلاً عن البحوث العربية والاجنبية المتوفرة في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .

2. الجانب العملي : تم الاعتماد على اداة الاستبانة ، كما ركزت الاستبانة على المقاييس الخاصة بالسلوك القيادي وابعاده وإدارة الازمات وابعادها اذ تم الاعتماد على المصادر الاتية في هيكيلية الاستبانة وكما موضح في الجدول (1) :

الجدول (1) تركيبة الاستبانة على وفق المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة وعدد فقراته

ت	المتغير	ابعاد القياس	منهج القياس	عدد فقرات القياس	ارقام فقرات القياس	المصادر المعتمدة
1.	السلوك القيادي وفق نظرية المسار-الهدف	النمط التوجيهي	وصفي	5	5-1	House, 1996
		النمط المساند	وصفي	5	10-6	
		النمط المشارك	وصفي	5	15-11	
		النمط الموجه نحو الهدف	وصفي	5	20-16	
2.	إدارة الازمات	اكتشاف أشارات الإنذار	وصفي	5	25-21	(Veil,2011)
		الاستعداد والوقاية	وصفي	5	30-26	
		احتواء الأضرار	وصفي	5	35-31	
		استعادة النشاط	وصفي	5	39-36	
		التعلم والتقييم	وصفي	5	44-40	

اسعاً : الاساليب الاحصائية المستخدمة بالبحث Statistical methods

- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى اجابة الفرد حول متغيرات الدراسة في فقرات الاستبانة .
- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لاجابات الافراد حول فقرات الاستبانة .
- معامل الارتباط سبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- معامل الانحدار : لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

المحور الأول : السلوك القيادي Leadership behavior**أولاً: مفهوم السلوك القيادي Concept of leadership behavior**

يقصد بالسلوك مجموعة من التصرفات والأعمال التي يقوم بها الفرد في حياته اليومية لمواجهة مقتضيات الحياة (شهاب ، 2007: 6) ، اما القيادة بانها العملية التي من خلالها يتمكن عضوا في جماعة او منظمة اقناع، والهام ، والتأثير على المواقف وسلوك وتصرفات الآخرين وتوجيه انشطتهم بحيث يعملوا بتعاون وحماس نحو انجاز الاهداف المحددة (Peretomod,2012:10)، وفي نفس الاتجاه يعرف (Mahdi et al,2014:1078) القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين للتعرف على ما يجب القيام به وكيفية القيام به ، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة والمتفق عليها ، من خلال ماتقدم يمكن تعريف السلوك القيادي بأنه ذلك التصرف الذي يسلكه المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين من أجل جعلهم ينجزون الأهداف (الساعد، 2004: 42) ، كما اشار (Daft, 2004:66) بأن السلوك القيادي هو الفعل الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار واصدار الاوامر والاشراف الاداري على الآخرين في ضوء الصلاحيات الممنوحة له وعن طريق التأثير بقصد تحقيق اهداف المنظمة التي يعمل بها ، ووضح (ابو عابد، 2005: 36) بأن السلوك القيادي هو اجراء تغييرات ذات قيمة عالية وخلق ثقافة خاصة بالمؤسسة تؤدي الى تعزيز أداء العاملين وتطور في ادائهم الوظيفي فضلاً عن الزامهم التنظيمي بنظم وقواعد العمل الوظيفي للمؤسسة .

حدد الباحثين تسع ابعاد لتحديد سلوكيات القيادة من خلال : التكامل، التواصل، أهمية الإنتاج، الاستبدال، تقييم المنظمة، قوة المحاولة، متفوقاً، البناء، المتسامح (POLATCAN, TITREK,2014:1293) ، في حين يرى (Aydın, 2010:291) أن للسلوك القيادي بعدان : السلوك الموجه نحو المهام(العمل) والسلوك الموجه نحو الافراد (العلاقات الانسانية) ، كما حاول (Halpin 1976) قياس سلوك القيادة لجعلها مفهومة بشكل أفضل ، وحدد (Bursahoglu, 2010: 208) على أنه بعدين :

1. **البعد البناء(Constructive dimension):** يعبر عن مواقفه بوضوح، ويظهر عقلية إدارية ديمقراطية ، والمساعدة في حل المشكلات، ويوضح أفكاره دون تردد، ويتبادل الأفكار حول من سيقوم بالواجبات في المنظمة ، ويعمل بطريقة مخططة، مع الاهتمام بالواجبات ، والامتثال للمعايير، ورعاية الواجبات التي تتم في الوقت المحدد ، والامتثال للوائح والقواعد والأوامر ، مشيراً آراءهم حول الواجبات ، وفعل كل شيء لهم للعمل في التنسيق.

2. **البعد العاطفي (The emotional dimension):** يعبر عن تقديم الدعم الشخصي للأفراد، وتوفير الرضا الوظيفي ، وذات عقلية إدارية سهلة ومفهومة ، وتخصيص وقت للاستماع إلى الأفكار الآخرين ، وفتح الأفكار الجديدة ، وكونها منفتحة على الابداع ، وعلاقات إنسانية قوية ، وتقبل الاقتراحات.

ثانياً خصائص السلوك القيادي Characteristics of leadership behavior

يمكن حصر خصائص السلوك القيادي فيما يأتي: (السويدي، 2012: 104).

1. السلوك القيادي يعمل على إشباع رغبات الأفراد وتحقيقها.
2. السلوك القيادي يقدر كفاءة الفرد في أداء عمله ويقدم له التوجيه والإرشاد عند الضرورة.
3. يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي لجماعته، وتخفيف حدة التوتر واحترام مبدأ القيادة الجماعية والعمل على تدعيمها.
4. السلوك القيادي له تأثير في الأفراد والجماعات.
5. السلوك القيادي نشاط وحركة، فالقائد الناجح هو الذي يعمل على توجيه قدرات الأفراد ونشاطاتهم توجيهاً ناجحاً.
6. السلوك القيادي يحاول الاستفادة من الحوافز الداخلية في كل فرد.
7. السلوك القيادي تعاون ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
8. تخطيط عملية السلوك الاجتماعي للجماعة بما يساعد على توجيه انتباه الأعضاء وتركيزهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثاً : أهمية السلوك القيادي The importance of leadership behavior

يؤدي السلوك القيادي دوراً فاعلاً وبارزاً في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء (سليمان، 2010: 83)، كما تتضح أهمية السلوك القيادي من خلال كونه العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة بإعتباره من العوامل الرئيسية لنجاح أو فشل أي منظمة، سيما عندما يصبح لطرق العمل وللفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك (Wang et al, 2010: 3925)، إن مفهوم القيادة تنصرف الى كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وحث الآخرين على لأيمان بها واعتمادها (Hill, 2001: 15)، وبناءً على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها مبنياً على السلوك الذي يعتمده قائد تلك المنظمة في تعامله أو اسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي طريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة (شريف وسعيد، 2011: 251)

رابعاً : أنماط السلوك القيادي وفق نظرية المسار – الهدف

Dimensions of leadership behavior according to the "path-goal theory

قام كل من (House & Evans) (1970-1971)، بتطوير نموذج المسار، الهدف في القيادات الإدارية، اعتماداً على نموذج (Vroom) (1961) في الدوافع اذ تربط هذه النظرية بين دوافع الفرد للانتاج، وبين ادراكه أن عمله يشبع حاجاته من المكافآت، فالقائد يوفر بيئة العمل في الهيكل والدعم والمكافآت (Awan, et al, 2008, 30)، وبذلك يساعد تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد (R Cote, 2017: 30)، وفق هذه النظرية فإن هناك أربعة نماذج من السلوك القيادي، يمكن أن يستخدمها القائد ولكن في مواقف مختلفة، وهي: السلوك التوجيهي، والسلوك المساند، والسلوك المشارك، والسلوك الموجه نحو الهدف (عياصرة، 2006: 76)، وأشار الباحثين الى ان انماط السلوك القيادي وفق نظرية المسار الهدف هي: (Yilmaz & Cokluk, 2010: 77)، (Mahdi et al, 2014: 1078)، (Malik et al, 2014: 171)، (جعفر، 2015: 67)، (Farhan, 2018: 17).

1. النمط التوجيهي (Guiding pattern): يقوم على اساس توجيه المرؤوسين بما يفترض القيام به ، ووصفها (House,1971) بأنها التوجيهات الاساسية حول موضوع معين ، ولا يتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات (Mahdi et al,2014:1078).
2. النمط الداعم أو المساند (Supportive style): وفقاً (Rollinson & Broadfield,2002) فان القيادة الداعمة تدعم جهود المرؤوسين ، وتقوم على تفهم مشاكلهم ، وتشاركهم في صنع القرارات (Mahdi et al,2014:1078).
3. النمط المشارك (Co-style): يشير هذا النمط على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، فضلاً عن الاخذ بأرائهم وافكارهم ويتخذ منها القرارات التي تتعلق بتقديم المنظمة (جعفر ، 2015 : 67)، كما اشار (Farhan,2018:17) بأن النمط المشارك على أنه "يتم تشجيع المرؤوسي في جميع مستويات المنظمة على طرح افكارهم ووضع الأهداف التنظيمية وحل المشكلات وغيرها
4. النمط الموجه نحو الهدف (Goal oriented style): أوضح هاوس وديسلر (1974) ان السلوك الموجه نحو الإنجاز على أنه ثقة القادة بأداء مرؤوسيهم وإنجازاتهم الممتازة (Farhan,2018:17) ، وان القادة الذي يركزون على انجاز الأهداف بأداء عالٍ عندما تتصف تلك الاهداف بالتحدي ويمكن ان يؤثر القادة على مرؤوسيهم من خلال تحديد دور كل مسؤول بالاضافة الى ربط تحقيق تلك الاهداف بالحوافز (Malik et al,2014 :171).

Crisis Management

المحور الثاني : إدارة الأزمات

The concept of crisis management

أولاً : مفهوم إدارة الأزمات

قبل الولوج في مفهوم إدارة الازمة لا بد من تعريف الإدارة أولاً إذ "هي ذلك النشاط الهادف الى توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف من خلال الآخرين وبأقل الموارد" (Teresa, 2013: 145) ، وللوصول الى مفهوم إدارة الازمة لا بد تعريف الازمة إذ "هي سلسلة من الأحداث غير المتوقعة التي تطلق على مجموعة أو فريق أو منظمة في دوامة هبوط سريعة وستكون لها تأثيرات طويلة المدى إذا لم يتم التعامل مع الوضع بسرعة وفاعلية" ، ويرى هيرمان (1972) أن الازمة هي "حالة تتضمن ثلاثة شروط: (أ) المفاجأة (ب) تهديد للأهداف ذات الأولوية العالية ، و(ج) مقدار محدود من الوقت (Taneja et al,2014:78) ، لذا فإن الازمة هي حالة من التوتر التي تهدد الاهداف عالية المستوى للمنظمة وتتطلب استجابة فورية

(SEZGİN and TELİNGÜN, 2016 :81) ، إذ لا بد من الاستشعار بالازمة ورصدها من خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنعها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية لتحقيق اقل ضرر للمنظمة والافراد العاملين (السكرانه ,2015:38). عرف (مظفر ، 2016 : 91) إدارة الازمات على أنها تلك الأساليب العلمية المستخدمة للاستعداد والاستجابة للإزمات عند حدوثها وتجنب سلبياتها واستغلال إيجابياتها للمحافظة على بقاء المنظمة ، في حين يرى (Karam ,2018:2) ان إدارة العمليات هي العملية التي تحاول تحديد مجالات الازمات

والتنبؤ بها ، أو إجراءات تهدف إلى منع حدوث الأزمات ، أو من حدث يتطور إلى أزمة، والتقليل من آثار الاضطرابات الناجمة عن أزمة لا يمكن منعها ، كما أشار (J.OGUNLEYE,2014:109) بأن إدارة الأزمة هي تمكّن المنظمات من تحديد وتقييم ومعالجة "حالة الأزمة" من خلال تنسيق التواصل بين جميع الأطراف المعنية في التعامل مع الأزمة ، من خلال تخصيص الموارد وإدارتها ، ومن خلال إتاحة وصول المعلومات ذات الصلة المتعلقة بالأزمات الى المستخدمين المصرح لهم . بعبارة أخرى ، تعتبر إدارة الأزمات نموذجًا إداريًا محسنًا للتخلص بشكل فعال من المواقف غير المعتادة ، التي تظهر فجأة ، والتي تعطل الأداء الروتيني ، وزيادة المخاطر ، والإجهاد والنزاع ، مما يجعل اتخاذ القرار صعبًا (Tekin, 2014: 165) .

ثانيًا: أهداف إدارة الأزمات Crisis management goals

يمكن تحديد أهداف إدارة الأزمات على النحو التالي : (Fener &Cevik,2015:697) .

1. تحديد أنواع الأزمات التي قد تؤثر على متخذي القرار وإطلاعهم على عملية الأزمات
2. تساعد المدراء من تحديد وتقييم الأزمة .
3. تساعد المدراء في وضع خطط التخلص واحتواء الأزمة .
4. تساعد المدراء بتحديد المؤهلات اللازمة لإدارة الأزمات بشكل أفضل .
- ويضيف (مظفر، 2016:93) :

5. توفير القدرة العلمية على إستقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والإستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
6. تحديد الأدوار للأجهزة المعنية بإدارة الأزمات في وقت الأمان ووقت الشدة.
7. إتخاذ القرارات في ظل الظروف الإستثنائية بالإعتماد على أفضل الحقائق.

ثالثًا : مراحل إدارة الأزمات Stages of crisis management

تختلف وجهات نظر الباحثين في تحديد مراحل إدارة الأزمات ، وبعد تتبع ادبيات إدارة الأزمات من قبل الباحثان وجدو بأن مجموعة ليست بالقليلة يتفقون على المراحل الاتية : (Wooten & Jones, 2008: 4) ، (Pancic, 2010: 12) ، (Althnayan, 2012: 30) ، (Selim et al,2014 :2302) ، (Tekin, 2014: 167) ، (الصافي، 2011:206) .

1. اكتشاف إشارات الإنذار Detecting alarm signals

عادةً ما ترسل الأزمات بعض إشارات الإنذار المبكر قبل حدوثها ، هذه الإشارات مهمة للغاية لأنها يمكن أن تقدم معلومات مفيدة وحيوية عن الأزمات ، إن تحديدها في الوقت المناسب يمكن أن يمنع حدوث الأزمات والأضرار المحتملة لها، إذا كان كبار المدراء لا يتابعونها ويقيمونها بعناية ، فسيكون من الصعب التعامل معها (Selim et al,2014 :2302) .

2. الإستعداد والوقاية Preparedness and prevention

إن اتباع إشارات الإنذار المبكر بشكل منتظم لا يكفي لحل مشكلة ما ، إذ ينبغي توفير الاستعدادات والأساليب للوقاية من الأزمات (اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة

ومعالجتها قبل استفحالها، وجمع الحقائق، وتحليل الموقف، تكوين فريق الأزمات، وإعداد سيناريوهات للآزمة وإدارتها، وإعداد قائمة للاتصالات (الحدراوي ومحمد، 2011: 281).

3. احتواء الأضرار Damage containment

بعد الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها وهدفها الرئيس إيقاف وتقليل سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة، بأعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار والتأثير في الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد بالآزمة (سلام، 2002: 59).

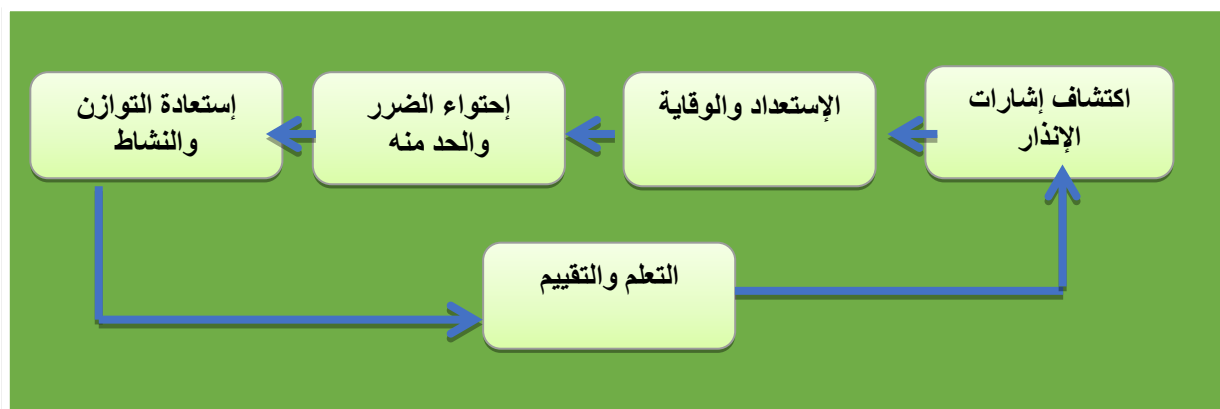
4. إستعادة التوازن والنشاط Restore balance and activity

تشتمل هذه المرحلة على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل قد تم اختبارها مسبقاً حيث يصعب وضع الحلول المناسبة عند احتدام الأزمة ما لم تكن تلك البرامج قد اختبرت فعلاً. وتتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط في عدة جوانب مثل استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وتمتاز المجموعات التي تعمل في هذه المرحلة بالحماس والتكاتف في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً (الصافي، 2011: 206).

5. مرحلة التعلم والتقييم Learning and evaluation stage

ينبغي تنفيذ الأنشطة الواردة أدناه بعد الأزمات لإزالة آثارها السلبية واتباع اتجاه جديد: تنظيم برامج تدريبية منتظمة لجميع الموظفين، إعادة تأهيل بيئة العمل، مكافأة الموظفين الناجحين بسبب أدائهم القيم في عملية الأزمة، تحويل فريق إدارة الأزمات إلى فريق تطوير الحلول، إعداد التقارير الاستراتيجية لبرنامج الإنتاجية والكفاءة على المدى الطويل (Selim et al, 2014: 2302).

ويوضح الشكل (2) الآتي مراحل إدارة الأزمات



شكل (2) مراحل إدارة الأزمات

Source: Selim Sahin, Serdar Ulubeyli, Aynur Kazaza, (2014), **Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, p 2303.

كما حدد (Karam, 2018:3) أربعة اساليب للتعامل مع الازمات :

1. أسلوب الهروب (Escape style): هو أسلوب سلبي حيث يترك مدير المنظمة الأزمة وتأثيرها تمامًا ، ويعترف بعدم القدرة على مواجهتها ، مدعياً أن السبب هو ضعف أداء الموظفين.
2. أسلوب الاحتواء (Containment style) : حيث يقلل المدير من الانتشار والتأثير والأزمة ، فالأزمة مقيدة ومتجمدة في المرحلة التي وصلت إليها ، وتعمل على استيعاب الضغوط الناتجة عنها ، ثم تتلفها قوتها التدميرية.
3. التعاون أو أسلوب العمل الجماعي (Collaboration or teamwork style) : حيث يتعاون كل فريق من فريق الأزمات في مواجهة الأزمة ويكون لكل عضو واجبات محددة.
4. أسلوب المواجهة (Confrontational style) : حيث يواجه مدير المنظمة بمساعدة طاقمه الأزمة بطريقة علمية مبنية على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام ، والتحرك بسرعة في جميع مراحل الأزمة لتقليل الآثار السلبية وعودة المنظمة لحالة الاستقرار لديها.

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

1. تحليل آراء عينة البحث بشأن السلوك القيادي

يبين الجدول (2) أن قيم الأوساط الحسابية لاستجابات عينة البحث عالية مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير السلوك القيادي (3.96) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام (0.88) و (22.22 %) على التوالي، وهذا يشير إلى التشتت المنخفض والتجانس الكبير في إجابة أفراد العينة اتجاه هذا المتغير، وهذا يدل على أن ديوان محافظة بغداد تعتمد أنماط السلوك القيادي وهذا واضح من خلال آراء عينة البحث وكما موضح في الجدول أدناه .

جدول (2) وصف وتشخيص لآراء عينة البحث حول متغير السلوك القيادي وابعاده

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	النمط التوجيهي	4.17	0.84	20.14 %
2	النمط المساند	4.01	0.91	22.69 %
3	النمط المشارك	3.97	0.97	24.43 %
4	النمط الموجه نحو الهدف	3.67	0.78	21.25 %
	السلوك القيادي	3.96	0.88	22.22 %

ويبين الشكل (3) انتشار اجابات عينة البحث على خط الترافق وعدم تشتتها .



شكل (3) انتشار البيانات على خط الترافق

المصدر : مخرجات برنامج spss .

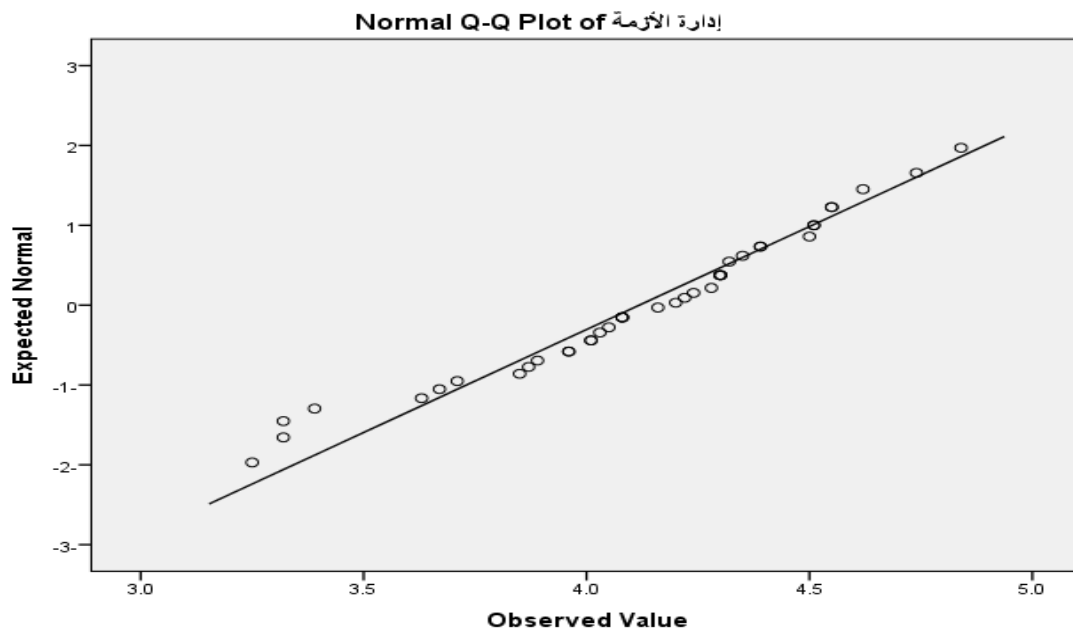
2. تحليل آراء عينة الدراسة بشأن إدارة الأزمات

يبين الجدول (3) أن قيم الأوساط الحسابية لاستجابات عينة البحث عالية مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير إدارة الأزمات (4.12) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام (0.85) و (20.63 %) على التوالي، وهذا يشير إلى التشتت المنخفض والتجانس الكبير في إجابة أفراد العينة اتجاه هذا المتغير، وهذا يدل على أن ديوان محافظة بغداد لديها إدراك واضح بكيفية إدراك الأزمات وهذا واضح من خلال آراء عينة البحث وكما موضح في الجدول أدناه .

جدول (3) وصف وتشخيص لآراء عينة البحث حول متغير إدارة الأزمات وابعاده

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	اكتشاف أشارات الإنذار	3.86	0.92	% 23.83
2	الاستعداد والوقاية	4.17	0.84	% 20.14
3	احتواء الأضرار	4.20	0.85	% 20.24
4	استعادة النشاط	4.19	0.81	% 19.33
5	التعلم والتقييم	4.19	0.82	% 19.57
	ادارة الازمات	4.12	0.85	% 20.63

ويبين الشكل (4) انتشار اجابات عينة البحث على خط الترافق وعدم تشتتها .



شكل () انتشار البيانات على خط الترافق

المصدر : مخرجات برنامج spss .

3. اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين السلوك القيادي وإدارة الأزمات عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$) ، تم استعمال معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) (معامل الارتباط الرتبي)، للوقوف على المعنوية ، وكما موضح في الجدول (4) ، إذ ظهرت النتائج على النحو الآتي :-

جدول (4) علاقة الارتباط بين ابعاد السلوك القيادي وفق نظرية المسار- الهدف وإدارة الأزمات

المتغير التابع	المتغير المستقل	اكتشاف أشارات الإنذار Y1	الاستعداد والوقاية Y2	احتواء الاضرار Y3	استعادة النشاط Y4	التعلم والتقييم Y5	ادارة الأزمات Y
النمط التوجيهي X ₁		0.770**	1.000**	0.891**	0.795**	0.912**	0.989**
النمط المساند X ₂		0.661**	0.802**	0.801**	0.394**	0.703**	0.754**
النمط المشارك X ₃		0.506**	0.850**	0.920**	0.518**	0.818**	0.819**
النمط الموجه نحو الاهداف X ₄		0.367**	0.368**	0.207*	0.513**	0.281*	0.395**
السلوك القيادي x		0.704**	0.942**	0.900**	0.663**	0.852**	0.918**
P-Value		**P ≤ 0.01		*P ≤ 0.05		N=40	

أ- اختبار العلاقة بين السلوك القيادي وإدارة الأزمات اجمالاً

تشير نتائج الجدول (4) ان هنالك علاقة ارتباط اجمالية بين السلوك القيادي وإدارة الأزمات بلغت (0.918) ، و هي علاقة موجبة معنوية حيث كانت قيمة (P) ضمن الحدود المسموحة، اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (إدارة الأزمات) وكل من (النمط

التوجيهي، والنمط المساند، والنمط المشارك، والنمط الموجه نحو الاهداف (كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون القرار الاحصائي : قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على الاتي : (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين السلوك القيادي وإدارة الأزمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

ب- اختبار العلاقة بين النمط التوجيهي وإدارة الأزمات

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النمط التوجيهي وإدارة الأزمات ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.989) اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (النمط التوجيهي) وابعاد (إدارة الأزمات) كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين النمط التوجيهي وإدارة الأزمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

ت- اختبار العلاقة بين النمط المساند وإدارة الأزمات

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النمط المساند وإدارة الأزمات ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.754) اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (النمط المساند) وابعاد (إدارة الأزمات) كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين النمط المساند وإدارة الأزمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

ث- اختبار العلاقة بين النمط المشارك وإدارة الأزمات

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النمط المشارك وإدارة الأزمات ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.819) اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (النمط المشارك) وابعاد (إدارة الأزمات) كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين النمط المشارك وإدارة الأزمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

ج- اختبار العلاقة بين النمط الموجه نحو الهدف وإدارة الأزمات

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النمط الموجه نحو الهدف وإدارة الأزمات ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.395) اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (النمط الموجه نحو الهدف) وابعاد (إدارة الأزمات) كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين النمط الموجه نحو الاهداف وإدارة الأزمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

4. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك القيادي في إدارة الأزمات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$) باستعمال الإنحدار الخطي البسيط

(Simple Liner Regression) ، باستخدام المعادلة : $Y = \alpha + \beta X$

إذ إن (a) هو مقدار ثابت، وإن (β) هو لعرض قيم معامل الميل الحدي، وإن إدارة الأزمات (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للسلوك القيادي (X) واستعملت قيمة (F) المحسوبة

لمعرفة معنوية التأثير، ومعامل التحديد (R^2) لتفسير السلوك القيادي بأبعادها للتغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات، والجدول (5) يوضح نتائج التحليل على النحو الآتي:

جدول (5) تحليل تأثير السلوك القيادي وفق نظرية المسار- الهدف وابعادها في إدارة الأزمات

المتغير المستجيب	P	F	R^2	معاملات الانحدار		المتغير التفسيري وابعاده
				β	A	
إدارة الازمات (y)	0.000	204.671	0.843	0.918	0.743	السلوك القيادي (X)
	0.000	1626.999	0.977	0.989	0.304	النمط التوجيهي X_1
	0.000	50.202	0.569	0.754	2.024	النمط المساند X_2
	0.000	77.613	0.671	0.819	2.157	النمط المشارك X_3
	.012	7.025	0.156	0.395	2.800	النمط الموجه نحو الاهداف X_4
— قيمة (F) المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 3.80						

أ- اختبار تأثير السلوك القيادي في إدارة الأزمات إجمالاً

يوضح الجدول (5) أن إجمالي ابعاد السلوك القيادي قد حقق تأثيراً معنوياً في إدارة الأزمات إذ أن قيمة (F) المحسوبة (204.671) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.80) بمستوى معنوية (0.05)، وكان معامل التحديد (R^2) (0.843) أي إن نسبة (84.3%) من التغيرات في إدارة الأزمات ناتجة من اهتمام ديوان محافظة بغداد بالسلوك القيادي، أما ما تبقى من نسبة البالغة (15.7%) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة التي لا يمكن السيطرة عليها، وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار (B) بين هذين المتغيرين بقيمة (0.918)، وهذا يشير إلى أن الزيادة في متغير السلوك القيادي بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في توجه ديوان محافظة بغداد نحو إدارة الأزمات بنسبة (91.8%) وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية على المستويين الفرعي والإجمالي التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي في إدارة الأزمات).

ب- اختبار تأثير النمط التوجيهي في إدارة الأزمات

يوضح الجدول (5) أن إجمالي النمط التوجيهي قد حقق تأثيراً معنوياً في إدارة الأزمات إذ أن قيمة (F) المحسوبة (1626.999) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.80) بمستوى معنوية (0.05)، وكان معامل التحديد (R^2) (0.977) أي إن نسبة (97.7%) من التغيرات في إدارة الأزمات ناتجة من اهتمام ديوان محافظة بغداد بالنمط التوجيهي، أما ما تبقى من نسبة البالغة (2.3%) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة التي لا يمكن السيطرة عليها، وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار (B) بين هذين المتغيرين بقيمة (0.989)، وهذا يشير إلى أن الزيادة في متغير النمط التوجيهي بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في توجه المنظمة نحو إدارة الأزمات بنسبة (98.9%) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للنمط التوجيهي في إدارة الأزمات).

ت- اختبار تأثير النمط المساند في إدارة الأزمات

يوضح الجدول (5) أن إجمالي متغير النمط المساند قد حقق تأثيراً معنوياً في إدارة الأزمات إذ أن قيمة (F) المحسوبة (50.202) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.80) بمستوى معنوية (0.05)، وكان معامل التحديد (R^2) (0.569) أي إن نسبة (56.9%) من التغيرات في إدارة الأزمات ناتجة من اهتمام ديوان محافظة بغداد بالنمط المساند، أما ما تبقى من نسبة البالغة (43.1%) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في إنموذج الدراسة التي لا يمكن السيطرة عليها، وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الإنحدار (B) بين هذين المتغيرين بقيمة (0.754)، وهذا يشير إلى أن الزيادة في متغير النمط المساند بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في توجه محافظة بغداد نحو إدارة الأزمات بنسبة (75.4%) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للنمط المساند في إدارة الأزمات).

ث- اختبار تأثير النمط المشارك في إدارة الأزمات

يوضح الجدول (5) أن متغير النمط المشارك قد حقق تأثيراً معنوياً في إدارة الأزمات إذ أن قيمة (F) المحسوبة (77.613) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.80) بمستوى معنوية (0.05)، وكان معامل التحديد (R^2) (0.671) أي إن نسبة (67.1%) من التغيرات في إدارة الأزمات ناتجة من اهتمام ديوان محافظة بغداد بالنمط المشارك، أما ما تبقى من نسبة البالغة (32.9%) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في إنموذج الدراسة التي لا يمكن السيطرة عليها، وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الإنحدار (B) بين هذين المتغيرين بقيمة (0.819)، وهذا يشير إلى أن الزيادة في متغير النمط المشارك بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في توجه محافظة بغداد نحو إدارة الأزمات بنسبة (81.9%) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للنمط المشارك في إدارة الأزمات).

ج- اختبار تأثير النمط الموجه نحو الهدف في إدارة الأزمات

يوضح الجدول (5) أن متغير النمط الموجه نحو الهدف قد حقق تأثيراً معنوياً في إدارة الأزمات ويعتبر ضعيفاً مقارنةً بالمتغيرات المذكورة آنفاً، ولايعول عليه مستقبلاً، إذ أن قيمة (F) المحسوبة (7.025) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.80) بمستوى معنوية (0.05) وكان معامل التحديد (R^2) (0.156) أي إن نسبة (15.6%) من التغيرات في إدارة الأزمات ناتجة من اهتمام محافظة بغداد بالنمط الموجه نحو الهدف، أما ما تبقى من نسبة البالغة (84.4%) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في إنموذج الدراسة التي لا يمكن السيطرة عليها، وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الإنحدار (B) بين هذين المتغيرين بقيمة (0.395)، وهذا يشير إلى أن الزيادة في متغير النمط الموجه نحو الهدف بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في توجه ديوان محافظة بغداد نحو إدارة الأزمات بنسبة (39.5%) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للنمط الموجه نحو الهدف في إدارة الأزمات).

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. أكدت نتائج البحث بتوافر سلوكيات القيادة وفق نظرية المسار – الهدف التي تمارس في ديوان محافظة بغداد ، مما يدل على قدرة قادة محافظة بغداد على تقديم رؤية مستقبلية تخدم المواطن بمشاركة المرؤوسين .
2. بينت نتائج البحث بقدرة قادة محافظة بغداد عل تحفيز المرؤوسين والعاملين نحو تبني افكار جديدة من خلال سلوكيات القيادة المتوافرة مما يؤدي الى تطوير ادائهم وواقع عملهم مم يخدم مصلحة المواطن .
3. اظهرت نتائج البحث الى افتقار محافظة بغداد لوجود خطة استباقية تواجه من خلالها حدوث الأزمة ، نتيجة لضعف اطلاعها على تاريخ الازمات المحلية والاقليمية الاخرى ، فضلاً عن افتقارها للخطط الاستباقية والتخطيط المناسب والمتلائم .
4. ظهر اهتمام محافظة بغداد بكلف الوقت عند مواجهتها الازمات ، في ضوء ضعف امكانياتها التقنية والعملياتية ، وضعف موازنتها بين الاساليب العلمية والعملية الحديثة في اغلب مفاصلها .
5. تتردد محافظة بغداد المبحوثة المواقع التي تتعرض للازمة بالموارد المادية والمالية والبشرية ، فضلاً عن مكافاة فريق الازمات في سبيل شحذ همتهم على احتواء الازمة بالسرعة الممكنة.

ثانياً: التوصيات

1. استحداث شعبة ادارية مستقلة خاصة بتنمية مهارات القادة من خلال اعتماد سلوكيات القيادة وفق نظرية المسار – الهدف لتعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين .
2. ضرورة تبني ديوان محافظة بغداد التخطيط العلمي السليم واستراتيجيات استباقية لتجنب الازمات قبل وقوعها واستعمال اليات التدريب العلمي عن طريق اقامة ورش العمل والندوات لمواجهة الازمات .
3. ضرورة ابتعاد محافظة بغداد عن التلكؤ في اكتشاف اشارات مؤشرات الخلل اولا باول ومعالجته قبل استفحالة لتقليل الجهد والوقت والنفقات .
4. بناء قاعدة بيانات تستند اليها محافظة بغداد في جميع الاوقات ، لاتخاذ قرارات تعمل على تجاوز الازمات وامتصاصها ، والاستعداد اليها ، فضلاً عن التحديث المستمر لهذه البيانات.
5. ضرورة اطلاع محافظة بغداد على تجارب الدول المتقدمة في مجال إدارة الازمات .

المصادر العربية والاجنبية :

1. أبو عايد، محمود (2005) ، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، ط1، دار الأمل للنشر والتوزيع، الأردن.
2. جعفر ، علي حميد رحيم عبد ،(2015) : السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الاساسية ، الجامعة المستنصرية .
3. الحدراوي، حامد كريم، ومحمد، منتظر جاسم، (2011)، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة

- للأزمات: دراسة تطبيقية لأراء عينة من قيادات الإدارات المحلية في محافظة النجف الأشرف، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة.
4. الساعد، رشاد محمد. (2004): مدى الارتباط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثره على الإبداع الحضاري، مجلة دراسات المستقبل، العدد (10)، جامعة أسيوط، مصر.
5. السكارنة، بلال خلف، (2015)، إدارة الازمات، الطبعة الاولى، الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
6. سلام، عماد صالح، (2002)، إدارة الأزمات في بورصات الأوراق المالية العربية والعالمية والتنمية المتواصلة، أبو ظبي .
7. سليمان، حيدر خضر، (2010)، الأنماط القيادية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 9، العدد 4، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل.
8. السويدي، ثائر محمد علي محمد. (2012): اتخاذ القرار وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس في محافظة واسط من وجهة نظر معاونين والمدرسين، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية- ابن رشد، جامعة بغداد.
9. شريف، أنير أنور، وسعيد، هديل كاظم، (2011)، دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الأنبار وبغداد.
10. شهاب، شهرزاد محمد (2007) : السلوك القيادي للمشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في مدينة الموصل، مجلة التربية والتعليم، العدد(4) ، المجلد (14) من ص 280-304 .
11. الصافي ، جبوري شناوي (2011) ، اثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة دراسة ميدانية لعدد من المديريات العامة وزارة الكهرباء /العراق ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة الرابعة والثلاثون - العدد التسعون.
12. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن: (2006) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. مظفر، ضحى باسل، (2016)، تأثير الانماط القيادية في ادارة الازمات : بحث ميداني في مقر وزارة الكهرباء العراقية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد .

14. Althnayan, Abdulrahman, (2012), **Tourism and terrorism: A crisis management perspective An investigation of stakeholders' engagement in the context of Egyptian holiday destinations**, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the University of Hull.

15. Aydın, M., (2010). Education Management (9th Edition). Ankara: Hatiboğlu Printing.

16. Bursalioğlu, Z., (2010). The new structure and behavior on school management (12th Edition). Ankara: Pegem Academy.
17. Daft manz (2004), „**Management** , 5 th Edition, The Dryden press , New York .
18. Farhan , Bayan Yousef,(2018),Application Of Path-Goal Leadership Theory And Learning Theory In A Learning Organization, The Journal of Applied Business Research – January/February Volume 34, Number 1,pp:13-22.
19. Fener .T, Cevik .T,(2015),**Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts**, Procedia Economics and Finance 26,PP 695 – 701.
20. Hill, Charles W. **Strategic Management Theory** 5th ed., New York: H.M.C, 2001.
21. JAMES OGUNLEYE,(2014), **Contrasting cases of corporate crisis management systems: a research report**, International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship, Volume 2 No. 1, pp. 109—116 .
22. Karam MG,(2018), **The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels** , Journal of Hotel & Business Management , Volume 7 • Issue 1.
23. Mahmut POLATCAN, Osman TİTREK,(2014), The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals And Their Organizational Cynicism Attitudes, Procedia - Social and Behavioral Sciences 141 , pp: 1291 – 1303.
24. Omar Rabeea Mahdi , Erzan Shafizan Bin Gulam Mohd , Mahmoud Khalid Almsafir ,(2014), Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior On Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia, Procedia - Social and Behavioral Sciences 109,pp: 1076 – 1087.
25. Omay Cokluk & Kursad Yilmaz,(2010), "The Relationship between leadership behavior and Organizational Commitment in Turkish primary schools", Ahmet Yesevi University Board of Trustees , No 54: pp,75-92.
26. Pancic, Natascha, (2010), **Crisis Communication in theory and practice: Analysis of cultural influence, strategy applicability, and stakeholder relevance I Australia and New Zealand**, A thesis presented in partial fulfilment of the requirements

- for the degree Master of International Communication, Unitec New Zealand.
27. Peretomode ,Otaroghene (2012) ,"**Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are TheyThe Same?**" Journal of Business and Management , Volume 4, Issue 3 , PP 13-17 .
 28. R Cote,(2017) , **A Comparison of Leadership Theories in an Organizational Environment**, International Journal of Business Administration Vol. 8, No. 5 ,PP 28
 29. Riffat-un-Nisa Awan , Nayyar Raza Zaidi&Stephen Bigger,(2008),"Relationships Between Higher Education Leaders and Subordinates in Pakistan:A Path- Goal Approach",Bulletin of Education and Research,Vol.30,No.2pp29-44.IVSL
 30. Robert J.House,(1996)," **Path- Goal Theory of leadership: lessons, legacy , and areformulated theory**", Leadership Quarterly , 7(3), p:323-352.
 31. Selim Sahin, Serdar Ulubeyli, Aynur Kazaza, (2014), **Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 195,pp. 2298 – 2305.
 32. SEZGİN, Dr. Murat & TELİNGÜN, Kübra (2016), **CRISIS MANAGEMENT IN STRATEGIC PUBLIC RELATIONS AND CASE STUDIES**, The Journal of Academic Social Science Studies, Number: 47 , p. 77-88.
 33. Taneja s & Pryor ,Mildred G & Sewell . s and Recuero , Aura M (2014)," **trategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention**", Journal of Management Policy and Practice vol. 15(1) .
 34. Tekin, Omer Faruk, (2014), **importance of crisis management for public administration: the practice in Turkish public administration**, International Academic Conference Proceedings Budapest, Hungary.
 35. Teresa, Eze Ukamaka & Mba, Ike Nnia, (2013), **Diversity in the Concept of Management: Different Style and Difference Ethics**, American Journal of Humanities and Social Sciences, America, Vo1. 1, No. 3.
 36. Veil,Shari (2011) mind ful Lerning in Crisis management ,journal of business communication , Vol 48, No2 .PP116-147.

37. Wang, Fu-Jin, et.al, (2010), **Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy**, African Journal of Business Management Vol. 4(18), pp. 3924-3936.
38. Wooten, Lynn Perry & James, Erika Hayes, (2008), **Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development**, Advances in Developing Human Resources Vol. XX, No. X.

Leadership behavior according to the path-goal theory and its impact on crisis management "Analytical Study in the Baghdad governorate office"

Muhammad Thaer Ali AL-Bayati

Al-Mustansiriya University

mohammedalbayati@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract:

The objective of the research is to determine the level of use of leadership behavior patterns according to the path-goal theory in the Baghdad governorate office to identify the abilities of the leaders of Baghdad governorate to eliminate the crises that they face in their work and to indicate the level of interest of the governorate to the variables of the study. According to the track theory - the goal of (guideline, support pattern, co-pattern, target-oriented pattern) and its impact on crisis management (detection of alarm signals, preparedness and prevention, containment of damages, The questionnaire was used as a main tool for data collection. It distributed 70 forms and retrieved (55) form, 40 of which were valid for statistical analysis, SPSS.V.20 was used for data analysis and extraction of arithmetical values, standard deviation, and coefficient of variation, as well as for statistical methods indicative of simple linear correlation and regression coefficient, as well as test t and test F, A set of conclusions was most important The variable leadership behavior has received great importance and high attention by the surveyed respondents, as well as the lack of Baghdad governorate to the existence of a proactive plan to face the crisis, due to lack of knowledge of the history of other local and regional crises.

Keywords: leadership behavior, crisis management.