

## أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات

"دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية" (قطاع غزة)

### **The impact of Inspirational Leadership in crises Management** "An Applied study on the Palestinian ministry of health in Gaza strip"

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

**سامي وفيق صالح زنداح**

تحت إشراف

**أ.د/ ممدوح عبد العزيز رفاعي**

أستاذة لإدارة الأعمال

كلية التجارة — جامعة عين شمس

**الدكتور/ سامي سليم أبوظه**

مدرس لإدارة الأعمال

الكلية العربية للعلوم التطبيقية- غزة

**الدكتور/ أماني السيد البري**

مدرس لإدارة الأعمال

كلية التجارة — جامعة عين شمس

2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# قالوا

لسبحانك لا علم لنا  
إلا ما علمتنا إنك أنت  
العليم العظيم

صدقة الله العظيم

سورة البقرة الآية: ٣٢



اسم الطالب : سامي وفيق صالح زنداح

الدرجة العلمية : ماجستير إدارة الأعمال

القسم التابع له : إدارة الأعمال

اسم الكلية : كلية التجارة

الجامعة : جامعة عين شمس

سنة المنح : 1438 هـ - 2016 م

اسم الطالب: سامي وفيق صالح زنداح

عنوان الرسالة: أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية (قطاع غزة).

الدرجة العلمية: درجة الماجستير في إدارة الأعمال

#### لجنة المناقشة والحكم

"مشرفاً رئيساً"

الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إولة الأعمال بالكلية

"عضواً"

الأستاذ الدكتور/ عبد العاطي لاشين محمد

أستاذ إولة الأعمال ووكيل كلية التجارة جامعة السويس

"عضواً"

الأستاذ الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إولة الأعمال بالكلية

تاريخ البحث: 30 / 7 / 2016

#### الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

2016 / /

موافقة مجلس الجامعة

2016 / /

ختم الإجازة

2016 / /

موافقة مجلس الكلية

2016 / /

## إهداء

إلي والديّ الكريمين الذين خمروني بحبهما وساندوني...  
إلى من شاطروني اللّام والأمل ... إخوتي الأعمام...  
إلى أصدقائي وزملائي وإلى من قدم لي العون في إنجاز  
هذا العمل...

إلى الشهداء الأكرم منا جميعاً، وعلى رأسهم الشهيد القائد  
الرمز ياسر عرفات...

إلي فلسطين الحبيبة ومصرنا الغالية المحفوظة بأذن الله...  
إلى لجنة الحكم على رسالتي علماء مصر أصحاب القامات  
العاليات الشامخات...

إلى كل من وسعته فأكبرتي ولم تسعه مذكرتي...  
إلي كل من شجعني وساعدني علي إتمام هذا العمل...

الباحث  
سامي وفيق صالح زنداح

# شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً أهل الثناء والشكر، الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة وهياً لي من الأساتذة والأهل والآحبة من آزرني في مشوار دراستي فله الحمد بكرةً وعشياً.

وإقراراً بالفضل لذويه ونزولاً عند قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

وفي مقام الإعراف بالفضل والجميل أقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الإنسان الذي تميز بكل ما تحمله الإنسانية من معان جميلة، العالم التقدير الذي رعاني برعايته الكبيرة، أستاذي الفاضل نبع العلم والمعرفة الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد العزيز الرفاعي أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة عين شمس، الذي شرفني بإشرافه على هذه الرسالة، وما لمستُهُ من خلق رفيع لعالم محبة للعلم وأهله، تمثلت في توجيهاته وإرشاداته التي أثرت في هذه الدراسة في شكلها، ومضمونها، هذه حقيقة لا بد من ذكرها في صفحات ناصعة البياض لأستاذي الفاضل، فأدام الله عليه الصحة، وزاده علماً ورفعةً في الدنيا والآخرة.

وقد زادني شرفاً أن يكون من بين أعضاء لجنة المناقشة والحكم الأستاذ الفاضل صاحب الأخلاق الرفيعة والعلم الوفير الأستاذ الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد أستاذ إدارة الأعمال، بكلية التجارة جامعة عين شمس، فلسيادته مني كل شكر وعرفان لقبوله مناقشة هذا العمل العلمي المتواضع، أشكر لسيادته كرمه وطيب أخلاقه، وأدعو الله عز وجل أن يجعل له ذلك في ميزان حسناته وأن يجزيه عني خير الجزاء.

فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى الأستاذ الدكتور/ عبد العاطي لاشين محمد أستاذ إدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة جامعه السويس، الذي زادني شرفاً بقبول مناقشة هذا العمل، وإثرائه بملاحظاته القيمة انتفاعاً بعلمه رغم ضيق وقته، فجزاه الله عني وعن طلاب العلم خير الجزاء.

ومن الوفاء أن يتقدم الباحث بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة/ أماني السيد البري مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة عين شمس، ومدير وحدة الأزمات لرعايتها الكريمة، ولما قدمته من جهد صادق وعون متواصل، أتمنى لسيادتها دوام التقدم و مزيداً من الرقي، وأدعو الله لها بدوام الصحة والعافية، وجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ سامي سليم أبو طه مدرس إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة القدس المفتوحة لتوجيهاته الرشيدة ونصائحه السديدة ولا يملك الباحث إلا أن يدعو الله له بدوام الصحة والعافية ومزيد من التقدم والرفق، جزاه الله عني خير الجزاء.

وأخيراً... اللهم إنى أشهدك بأنني قد بذلت ما يسرت لي من جهد، فلست أدعي لهذا العمل الكمال، فالكمال لله وحده، وحسبي أني حاولت، باذلاً كل جهدٍ وطاقةٍ لإنجاز هذا العمل بهذه الصورة فإن وفقت فهذا فضلٌ من الله ونعمة، وإن كانت الأخرى فمن نفسي، وحسبي أني حاولت.

أساتذتي الكرام هذا نتاجكم ، وامتداد ما غرستموه فينا، والله المستعان، وعليه قصد السبيل.

## المستخلص

### أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد القيادة الملهمة (القدرة على تمكين العاملين، الإنتماء والتوجيه، الثقة والإعتمادية) في إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ومدى مساهمتها في تقديم الحلول للمشكلات والأزمات التي تواجهها، وذلك نتيجة الأوضاع القانونية والسياسية التي تعيشها فلسطين.

ولتحقيق هذا الهدف إعتد الباحث على التأصيل النظري من الكتب والمراجع والدراسات العربية والأجنبية مدعمة بدراسة ميدانية على مديري وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة (مدير عام، مدير وحدة، مدير دائرة).

ولخلصت الدراسة بوجود تأثير جوهري لأبعاد القيادة الملهمة (القدرة على تمكين العاملين، الإنتماء والتوجيه، الثقة والإعتمادية) على أبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، إستعادة النشاط، التعلم) بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة التوسع في دراسة وتقييم تطبيق أبعاد القيادة الملهمة في الإدارات المختلفة لوزارة الصحة الفلسطينية بغرض تقديم المقترحات والخطط والحلول المناسبة للحد من الأزمات التي تواجهها الوزارة نتيجة الأوضاع القانونية والسياسية التي تعيشها فلسطين. وضرورة دراسة وتقييم المتغيرات السلوكية والتنظيمية التي تؤثر على نجاح تطبيق أسلوب القيادة الملهمة بوزارة الصحة الفلسطينية.

---

الكلمات المفتاحية: (القيادة الملهمة، إدارة الأزمات، وزارة الصحة الفلسطينية).

## Abstract

### *The impact of inspirational leadership in crises Management*

#### *"An Applied study on the Palestinian ministry of health in Gaza strip"*

- This study aimed to identify the impact of inspirational leadership proportions (The ability to enable employees, belonging and direction, confidence and reliability) in crises management in the Palestinian Ministry of Health in Gaza Strip and also to identify its contributing in representing solutions for the crises and problems which it faces as a result for legal and political situations that prevailed in Palestine.
- To achieve this aim, the researcher depended on the theoretical rooting from books, references, foreign studies and Arab ones, supported by a field study on managers in the Palestinian ministry of health's in Gaza strip (General director, unity director, director of department).
- This study concluded to that there is a significant effect of inspirational leadership proportions (the ability to enable employees, belonging and direction, confidence and reliability) in crises management (the discovery of early warning signals, preparation and prevention, contain damages, restore activity and learning) in the Palestinian ministry of health in Gaza strip.
- In the light of the results the study achieved, the researcher recommends a set of recommendations including: The need to expand the studying and evaluating of the inspirational leadership proportions' applying in the various managements in the Palestinian ministry of health in order to make proposals, plans and appropriate solutions faces as a result of legal and political conditions that prevailed in Palestine. And the need to study and evaluate the behavioral and organizational variables which affect the success of crises management's applying in the Palestinian ministry of health.
- Key words: (inspirational leadership, crises management, the Palestinian Ministry of Health).

## فهرس المحتويات

م	المحتوى	الصفحة
	الآية الكريمة	أ
	إهداء	د
	شكر وتقدير	هـ
	مستخلص البحث	ز
	Abstract	ح
	فهرس المحتويات	ط
	فهرس الجداول	ل
	فهرس الأشكال	ن
<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>		
	المقدمة	1
1/1	مشكلة الدراسة	3
2/1	أهداف الدراسة	4
3/1	أهمية الدراسة	4
4/1	الدراسات السابقة	5
5/1	فروض الدراسة	12
6/1	منهجية الدراسة	14
7/1	مجتمع وعينة الدراسة	15
8/1	حدود الدراسة	15
9/1	مصطلحات الدراسة	16
10/1	خطة الدراسة	17
<b>الفصل الثاني: القيادة المهمة</b>		
	المقدمة	19
1/2	نشأة القيادة ومفهومها	20
2/2	طبيعة ومفهوم الإلهام	21

الصفحة	المحتوى	م
22	مفهوم وأهمية القيادة المُلهمة	3/2
27	خصائص القائد المُلهم	4/2
30	أبعاد القيادة المُلهمة	5/2
33	الفرق بين القيادة المُلهمة وبعض المصطلحات الأخرى	6/2
36	نموذج القيادة المُلهمة	7/2
<b>الفصل الثالث: ادارة الأزمات</b>		
39	المقدمة	
40	المفاهيم الأساسية والمرادفة للأزمة	1/3
44	أنواع الأزمات	2/3
47	أسباب حدوث الأزمات	3/3
49	خصائص وتأثيرات الأزمة	4/3
51	مراحل إدارة الأزمات	5/3
54	المنهج المتكامل لإدارة الأزمات	6/3
58	قياس فعالية إدارة الأزمات	7/3
61	القيادة أثناء الأزمة	8/3
64	الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة الأزمات	9/3
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>		
67	المقدمة	
67	أسلوب الدراسة	1/4
67	مجتمع الدراسة	2/4
70	أداة الدراسة	3/4
70	مقياس ليكرت الخماسي	4/4
71	الأساليب الإحصائية المستخدمة	5/4
72	الصدق والثبات	6/4
80	إختبارات الفروض	7/4

الصفحة	المحتوى	م
<b>النتائج والتوصيات</b>		
97	النتائج	أولاً
99	التوصيات	ثانياً
102	الدراسات المستقبلية المقترحة	ثالثاً
<b>قائمة المراجع</b>		
103	المراجع العربية	أولاً
109	المراجع الأجنبية	ثانياً
119	<b>الملاحق</b>	
1	ملخص البحث باللغة العربية	
1	ملخص البحث باللغة الإنجليزية	

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
5	الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المهمة	1
8	الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات	2
15	مجتمع الدراسة	3
30	القادة الملهمين ورؤيتهم الاستراتيجية	4
68	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5
69	حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة	6
72	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول (القدرة على تمكين العاملين) والدرجة الكلية للبعد	7
73	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني (الانتماء والتوجيه) والدرجة الكلية للبعد	8
73	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث (الثقة والإعتمادية) والدرجة الكلية للبعد	9
74	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات مع الدرجة الكلية للبعد	10
75	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول (إكتشاف إشارات الإنذار المبكر) والدرجة الكلية للبعد	11
75	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني (الإستعداد والوقاية) والدرجة الكلية للبعد	12
76	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث (احتواء الأضرار) والدرجة الكلية للبعد	13
77	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع (إستعادة النشاط) والدرجة الكلية للبعد	14

الصفحة	العنوان	الرقم
78	معاملات الارتباط بين فقرات البعد الخامس (التعلم) والدرجة الكلية للبعد	15
78	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد والدرجة الكلية	16
79	توزيع متغيرات الدراسة	17
80	اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على (المتغير التابع: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر)	18
81	اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على (المتغير التابع: الإستعداد والوقاية)	19
82	اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على (المتغير التابع: إحتواء الأضرار)	20
83	اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على (المتغير التابع: إستعادة النشاط)	21
84	اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على (المتغير التابع: التعلم)	22
85	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل (القيادة الملهمة) على أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات)	23
87	اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر القيادة الملهمة على إدارة الأزمات تعزى إلى نوع القائد	24
88	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر القيادة الملهمة على إدارة الأزمات تعزى إلى الحالة الاجتماعية	25
89	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر القيادة الملهمة على إدارة الأزمات تعزى لى سنوات الخبرة	26
90	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر القيادة الملهمة على إدارة الأزمات تعزى إلى المؤهل العلمي	27
91	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر القيادة الملهمة على إدارة الأزمات تعزى إلى المسمى الوظيفي	28
97	نتائج الدراسة الميدانية	29
99	توصيات الدراسة	30

## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	نموزج متغيرات الدراسة	1
27	قائمة CASTLE لخصائص القائد الملهم	2
43	الفرق بين المشكلة والأزمة	3
46	مراحل تكوين الأزمات	4
49	أسباب حدوث الأزمة	5
52	مراحل إدارة الأزمة	6
58	المنهج المتكامل لإدارة الأزمات	7
60	نموزج C, S 7 فعالية إدارة الأزمات	8