



أثر القيادة الدبلوماسية في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم

استلام البحث يناير 2026.
وقبل للنشر مارس 2026، وتم نشره
إلكترونياً في مارس 2026.
(معرف الوثائق الرقمي):

<https://doi.org/10.64190/abj.2026.22>

Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 (CC-BY-NC).



د. صلاح صبري (*)

أروى نصري موسى

كلية العلوم الإدارية والمالية

جامعة القدس المفتوحة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر القيادة الدبلوماسية بأبعادها (تطوير الثقافة، التعاون، الاتصال والوضوح، الهدف المشترك) في إدارة الأزمات بأبعادها (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم، فلسطين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في المستويين الأدنى والأوسط بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم البالغ عددهم (4730) موظفاً، واستردت (355) استبانة صالحة للتحليل. خلّلت البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الدبلوماسية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.528) ووزن نسبي (70.6%)، فيما جاء مستوى إدارة الأزمات متوسطاً بمتوسط حسابي (3.278) ووزن نسبي (65.6%). كشف تحليل الانحدار عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الدبلوماسية في جميع أبعاد إدارة الأزمات، حيث تراوحت معاملات التحديد المعدلة بين (0.513) لاحتواء الأزمة و(0.736) لاستكشاف الأزمة، مما يؤكد القدرة التفسيرية القوية للنموذج.

تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تتناول القيادة الدبلوماسية في سياق إدارة الأزمات داخل القطاع العام الفلسطيني، وهي بيئة تتسم بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، مما يمنح النتائج خصوصية سياقية تُثري الأدبيات العربية في هذا المجال نادر الدراسة. وتوصي الدراسة صانع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بتبني برامج تطوير قيادية تركز على تعزيز أبعاد القيادة الدبلوماسية، وبناء أنظمة إنذار مبكر للأزمات، وتعزيز ثقافة التعلم المؤسسي من الأزمات السابقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الدبلوماسية، إدارة الأزمات، القطاع العام، المؤسسات الحكومية الفلسطينية، محافظة بيت لحم.

المؤلف المراسل: صلاح صبري، استاذ الإدارة العامة المشارك، عميد الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم الإدارة العامة، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، ssabri@qou.edu، <https://orcid.org/0000-0002-6001-3001>.

الاقتباس: صبري، صلاح؛ وموسى، أروى نصري. (2026). أثر القيادة الدبلوماسية في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم، *ARADO Business Journal*, 3 (1)، 1- 22. <https://doi.org/10.64190/abj.2026.22>

المقدمة

تُعد القيادة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية العمل في المؤسسات، لاسيما في أوقات الأزمات التي تتطلب تدخلاً حكيماً خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم؛ حيث برزت الحاجة إلى أنماط قيادية تتمتع بالمرونة والقدرة على احتواء التحديات المعقدة مثل القيادة الدبلوماسية.

تتطلب القيادة الدبلوماسية إظهار المسار الذي يعزز من قدرة الأفراد على العمل بروح من التعاون والتناغم لتحقيق أهداف مشتركة، مثل تعزيز السلام أو التفاهم بين الدول، حيث تعتمد فعالية القيادة الدبلوماسية بشكل كبير على قدرة الأفراد في تأدية دورهم بكفاءة ونجاح في تحقيق الأهداف المرجوة (Govand, 2021). وتشير القيادة الدبلوماسية إلى القدرة على توظيف المبادئ الدبلوماسية في إدارة الأفراد والمنظمات، بما يحقق التوازن بين المصالح المختلفة ويعزز التعاون في البيئات المعقدة، ويمكن اعتبارها نهجاً متعدد الأبعاد يشمل العلم، والفن، والقوانين، والتاريخ، والمهنية (Abu Amer, 2020).

وقد حددت داودة (2023) أبعاد القيادة الدبلوماسية بكل من: تطوير الثقافة، الانفتاح، التعاون، الاتصال والوضوح، الهدف المشترك، وقد حدّدت بعض الدراسات سمات إضافية متساوية مرتبطة بالقيادة الدبلوماسية وهي: التمركز، والصراحة، والاتساق، والفضول (Prestia, 2017).

كما ترتبط القيادة الدبلوماسية بمستوى عالٍ من الالتزام، يشمل وضع المصالح الشخصية جانباً وتحمل المسؤولية. وفقاً للتصور التقليدي، ومع ذلك، يمكن للدبلوماسيين إظهار قدرات قيادية كبيرة من خلال إعطاء الأولوية للأهداف العليا وتعلم الدروس من أخطائهم (Feldman, 2022).

يُعد دور القيادة في إدارة الأزمات أمراً مركزياً في الحد من تأثير الأزمة واحتوائها، حيث تُقسم عملية إدارة الأزمة إلى مرحلتين: الأولى هي الرد الفعلي المباشر، حيث تتم مواجهة الأزمة والتعامل معها بشكل عاجل، والثانية هي مرحلة المعالجة وإعادة بناء السمعة، التي تركز على استعادة الثقة وتحسين الصورة بعد الأزمة (سليم، 2023) (حلاق، 2020)، كما يتضح أيضاً أن المسؤولية تتفاوت بناءً على نوع الأزمة؛ ففي حالات الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية أو حوادث غير مقصودة، تكون المسؤولية محدودة، بينما تتزايد في حالات الأخطاء البشرية أو سوء الأداء، وفي جميع مراحل الأزمة، من المهم أن تشارك الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار (الشامسي، 2021).

أما مصطلح إدارة الأزمة، فقد ظهر لأول مرة في العلاقات السياسية الدولية خلال أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962، التي اندلعت بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي، والتي بدأت عندما نشر الاتحاد السوفيتي صواريخ باليستية تحمل رؤوساً نووية في كوبا، استجابةً لطلب الرئيس الكوبي فيدل كاسترو لحماية بلاده من غزو أمريكي محتمل، وقد اعتبرت الولايات المتحدة هذا التحرك تهديداً مباشراً لأمنها القومي، ما دفعها إلى اتخاذ قرار بغزو كوبا. ومع ذلك، أسفر التدخل الدبلوماسي بين الطرفين عن تسوية الأزمة بشكل سلمي، وبعد انتهاء الأزمة، صرّح وزير الدفاع الأمريكي آنذاك قائلاً: «لقد بدأ عصر جديد يُطلق عليه عصر إدارة الأزمات» (مصطفى، 2024).

إن المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مثل غيرها من المؤسسات في الدول التي تمر بتحديات سياسية واقتصادية معقدة، تواجه أزمات متعددة تتطلب استراتيجيات قيادة فعالة للتعامل معها، وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادة الدبلوماسية في تحديد كيفية إدارة هذه الأزمات والتفاعل مع الأطراف المختلفة، سواء كانت دولية أو محلية. فعلى الرغم من الظروف الصعبة التي تفرضها الاحتلال الإسرائيلي والانقسام الداخلي، يحتاج القادة الفلسطينيون إلى استخدام مهاراتهم الدبلوماسية لتوجيه المؤسسات الحكومية نحو اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تعزز الاستقرار وتخفف من حدة الأزمة، من هنا تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الدبلوماسية في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في فلسطين.

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

تتناول الدراسة مفاهيم مختلفة منها مفاهيم مستحدثه في العلوم الإدارية لذلك تناولت الدراسة أهم هذه المفاهيم وهي:

الدبلوماسية: مصطلح أصله من الكلمة اللاتينية «DIPLOMA» التي تعني «الوثيقة الرسمية»، وهي مشتقة أيضاً من اللغة اليونانية بمعنى «الوثيقة المطوية» التي تمنح حاملها امتيازات خاصة بتفويض من السلطة. كان الرومان يستخدمون وثائق مطوية ومختومة لهذا الغرض. مع مرور الوقت، توسع مفهوم «الدبلوما» ليشمل الوثائق الرسمية والأوراق والمعاهدات، مما استدعى تعيين موظفين لإدارة هذه الوثائق والإشراف على المراسلات. هكذا بقي مصطلح «الدبلوماسية» مرتبطاً بهذا المعنى، وانتقل من اليونانية إلى اللاتينية، ثم إلى اللغات الأوروبية، وأخيراً إلى اللغة العربية (السباعنة، 2022).

وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها: القدرة على استخدام مهارات التواصل والتفاوض، والاتصال والطرق السلمية والمقنعة من قبل القادة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية خلال الأزمات، وذلك بهدف تعزيز التعاون بين الأطراف المعنية، سواء كانت داخلية أو خارجية، من خلال استراتيجيات موجّهة لحل النزاعات، تقليل التوترات، وصياغة حلول توافقية تضمن استمرارية عمل المؤسسات الحكومية وتخفف من تداعيات الأزمة.

القيادة الدبلوماسية: توظيف فن وعلم الدبلوماسية في السياق القيادي داخل منظمات الأعمال بهدف تعبئة الطاقات والجهود لتنفيذ المهام المطلوبة، وتحقيق تسويات مرضية خلال الأزمات القائمة على التفاهم والرضا. يشمل ذلك استخدام «الممكن» عبر مجموعة من الوسائل والقواعد، مع تجنب التفرد، والبحث عن حلول مبتكرة تجمع بين الاهتمام بالأفراد والتوصل إلى تسويات مرضية لجميع الأطراف المعنية في النزاع (داودة، 2023).

وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها: مجموعة الأساليب والمهارات التي يستخدمها القائد في المؤسسات الحكومية الفلسطينية لإدارة الأزمات بفعالية، من خلال بناء علاقات تعاون مع الأطراف الداخلية والخارجية، والاتصال والهدف المشترك وتنظيم جهود التفاوض، بين مختلف الجهات ذات العلاقة.

إدارة الأزمات: هي مجموعة الإجراءات التي تتخذ منذ اندلاع الأزمة ومن خلال توفر المعلومات بالقدر الكافي، وتقييم هذه المعلومات، ثم تتم عملية ربط المواقف والأحداث المتلاحقة في محاولة للتنبؤ العلمي الدقيق للوصول إلى أنسب البدائل المتاحة من خلال صنع القرار وصياغة السيناريو النهائي للحركة، أي أنها عملية توظيف لكافة موارد الدولة للتأثير في مسار الأزمة. كما أن إدارة الأزمات بعد وقوعها تُعرف بأنها سلسلة من الإجراءات والقرارات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا تفلت زمامها، مما قد يؤدي إلى نشوب الحرب (عون، 2024).

وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها: مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسات الحكومية الفلسطينية لمواجهة المواقف الطارئة التي تهدد استمرارية عملها وأهدافها، من خلال تحليل الوضع الحالي، واستكشاف الأزمات الممكنة، ووضع خطط استجابة سريعة وفعالة، وتنسيق الجهود بين مختلف الأطراف المعنية (داخلية وخارجية)، بهدف تقليل تأثير الأزمة على الموارد البشرية والمادية وتعزيز القدرة على التعافي واستعادة التوازن، والتكيف مع التحديات المترتبة على الأزمة والتعلم منها.

الدراسات السابقة التي تناولت القيادة والأزمات:

دراسة (الشريف، 2024)، التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في التعلم من الأزمات الماضية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستقصاء كأداة رئيسية لها. تكوّن مجتمع البحث من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية؛ وتم أخذ عينة منه تحمل خصائصه وتتجانس معه من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية بلغ عددهم (211)؛ ليمثل هذا العدد عينة البحث. وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها: قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، كما توصل البحث أيضاً إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

دراسة (Chiwisa, 2024)، التي هدفت إلى جمع وتحليل الحجج والحجج المضادة المتعلقة بدور القيادة في إدارة الأزمات، مع التركيز على تعزيز المعرفة الحالية في هذا المجال من خلال فحص وتقييم الدراسات الحديثة حول دور القيادة في إدارة الأزمات داخل البيئات التنظيمية. يتم تحليل الأدبيات لتوضيح طبيعة الأزمات وأنماط القيادة المستخدمة في إدارتها، بهدف تطوير إطار نظري يمكن أن يوجه الشركات في أنشطتها للتعامل الفعال مع الأزمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت مراجعة أدبية للدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه لا يوجد نمط قيادي يمكن اعتباره فعالاً بشكل عالمي. ويعتمد اختيار نمط القيادة على عدة عوامل، بما في ذلك كفاءة التابعين وظروفهم، بالإضافة إلى متغيرات أخرى. وبالتالي، يحتاج القادة إلى تكييف أساليبهم لتناسب مع الظروف الفردية التي تتأثر بالقوى الداخلية والخارجية، وتوصلت الدراسة إلى أن النظريات الأكاديمية مثل القيادة،

والمعاملاتية، والكاريزمية تشير إلى أهمية القيادة في إدارة الأزمات، خاصة مع تزايد تكرار الأزمات وحدتها التي تواجهها المؤسسات اليوم مثل الكوارث الطبيعية، والركود الاقتصادي، والأوبئة العالمية، وتهديدات الأمن السيبراني.

دراسة (Gupta, 2024)، وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الفعّالة في إدارة الأزمات، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المحتوى والمضمون كأداة، تم تنفيذ الدراسة في جامعة هيمجيرزي في الهند، ولكن هي دراسة مراجعة، بالتالي هي لا تتضمن مجتمع بحث ميداني تقليدي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تُعد القيادة الفعّالة عنصرًا حاسمًا في مجالات متعددة، بما في ذلك إدارة الأزمات. كما تؤثر القيادة الكفؤة بشكل إيجابي على تحسين جودة الخدمات، وتحقيق النتائج المستهدفة، وإدارة الأزمات بفعالية. كما أظهرت الدراسات التأثير الإيجابي للقيادة الفعّالة على تقليل المخاطر وأهمية أسلوب القيادة في تحسين الأداء التنظيمي، حيث أظهرت القيادة المعاملاتية تأثيرًا إيجابيًا قويًا بينما كانت القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي محدود.

دراسة (Willimek, 2024)، وهدفت إلى التعرف على القيادة وتحديد وتحليل القيادة الدبلوماسية في أوقات الأزمات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والمقارن لحالي السفير الأوكراني السابق والحالي في ألمانيا، أندريه ميلنيك وأوليكي ميكييف. الخطوة الأولى تتضمن وضع نهج في سياق النظريات القائمة حول القيادة والوكالة الدبلوماسية. تتبع ذلك منهجية تحليل مكونة من ثلاث خطوات: أولاً، تطوير معايير تسمح بالتعرف على القيادة الدبلوماسية؛ ثانياً، تطبيق هذه المعايير على حالي ميلنيك وميكييف في سياق الحرب الروسية الحالية على أوكرانيا؛ وأخيراً، استخدام ملفاتهم الشخصية لتفسير الاختلافات في أساليبهم الدبلوماسية وبالتالي ظهور القيادة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه في ظل ظروف تعطل الروتين وزيادة الظهور العلني، فإن الشخصيات السياسية وكذلك الدبلوماسيين العاملين في الخارج يمكنهم ممارسة نوع من القيادة.

دراسة (داودة، 2023)، وهي من الدراسات العربية التي تناولت القيادة الدبلوماسية، وهدفت إلى التعرف على مستويات أبعاد القيادة الدبلوماسية، وتحليل تأثيرها في الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، ويستمد البحث أهميته في تناوله لإحدى أهم المفاهيم في حقل السلوك التنظيمي، علاوة على تشخيص مستوى المؤشرات التي تعبر عن النمط الدبلوماسي لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، ومستويات الانغراز الوظيفي لدى الأفراد. وقد صيغ نموذج فرضي لاختبار دور القيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي، والتي يمكن أن تعزز استقرار الفرد في المنظمة، وتضمن ممارسته في الأنشطة بمستويات عالية من الأداء وخاصة في المؤسسات الصحية. وقد اعتمد البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهجية بحثية، وتُعد استمارة الاستقصاء الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وشملت عينة البحث (110) من الأفراد العاملين في المستشفيات العامة الذين اختيروا بطريقة عشوائية، وأجري الاختبار الإحصائي لفرضيات الارتباط والتأثير من خلال (SPSS V.24)؛ لتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وتأثير القيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين

في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، وتوصل البحث إلى أن هناك مستويات متوسطة من مؤشرات القيادة الدبلوماسية لدى القيادات الإدارية، ومستويات متوسطة من الانغراز الوظيفي لدى الأفراد في المستشفيات العامة في محافظة دهوك، وأن أبعاد القيادة الدبلوماسية: (التعاون، والهدف المشترك، وتطوير الثقافة) تؤثر في الانغراز الوظيفي، وأن كلا من بُعدي: (الانفتاح، والتواصل والوضوح)، لم تظهر بمعنوية التأثير في الانغراز الوظيفي.

الباحث / السنة	هدف الدراسة	المنهجية	أداة الدراسة	عينة / مجال الدراسة
الشريف (2024)	التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في التعلم من الأزمات الماضية ومنع الأزمات المستقبلية	وصفي تحليلي	الاستقصاء	(211) من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية
Chiwisa (2024)	تحليل دور القيادة في إدارة الأزمات وبناء إطار نظري موجه للمنظمات	وصفي تحليلي (مراجعة أدبية)	تحليل الدراسات السابقة	دراسات حديثة في بيئات تنظيمية مختلفة
Gupta & Pandey (2024)	إبراز دور القيادة الفعالة في إدارة الأزمات وتحسين الأداء التنظيمي	وصفي تحليلي (مراجعة)	تحليل المحتوى والمضمون	مراجعة أدبية (جامعة هيمجيرزي - الهند)
Willimek (2024)	تحليل مفهوم القيادة الدبلوماسية في أوقات الأزمات	وصفي مقارن (دراسة حالة)	تحليل مقارن ومعايير تحليل قيادي	حالتا السفيرين الأوكرانيين في ألمانيا
داودة (2023)	قياس تأثير القيادة الدبلوماسية في الانغراز الوظيفي	وصفي تحليلي	الاستقصاء	(110) من العاملين في المستشفيات العامة بدهوك

وعلى تكتلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع التطبيق، حيث تم إجرائها في المجتمع الفلسطيني -بيت لحم- في بيئة مضطربة تواجه تحديات داخلية وخارجية، واستخدمت منهج وصفي ارتباطي يركز على اختبار الارتباط بين القيادة الدبلوماسية وإدارة الأزمات حيث ركزت دراسة الشريف (2024) وداودة (2023) على القيادة الدبلوماسية بوصفها مُتغيرًا مؤثرًا في الانغراز الوظيفي أو السلوك التنظيمي، دون اختبار دورها في مراحل الأزمة (استكشافها، والاستعداد لها، واحتواءها، والتعلم منها)، أما دراسة Willimek (2024) فاستخدمت المنهج المقارن بين سلوكيات قيادية فردية، وليس إدراك جماعي لهذا النمط، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية إجرائه.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تواجه المنظمات المعاصرة إشكالية جوهرية تتمثل في غياب نمط قيادي واحد يمكن اعتباره فعالاً في جميع الظروف التنظيمية والأزمات المحتملة، إذ يتحدد مستوى فاعلية القيادة تبعاً لجملة من العوامل السياقية، في مقدمتها طبيعة الأزمة، ودرجة تعقيدها، وكفاءة التابعين واستعدادهم لتحمل المسؤولية (Chiwisa, 2024). وعلى الرغم من الإجماع البحثي على الدور المحوري للقيادة الإدارية في توجيه السلوك التنظيمي وتحقيق الاستقرار المؤسسي، فإن الدراسات تشير إلى تباين واضح في نتائج تطبيق الأنماط القيادية المختلفة، لا سيما في سياقات الأزمات (Gupta & Pandey, 2024).

ففي حين يُسهم نمط القيادة الديمقراطية في تنشيط قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات، ويعزز التماسك الجماعي وارتفاع الروح المعنوية، إلا أن فعاليته قد تتراجع في الأزمات التي تتطلب حسماً وسرعة اتخاذ قرار. بالمقابل، يؤدي نمط القيادة المتحررة (الفوضوية) لرفع الروح المعنوية للعاملين على حساب الإنتاجية، فضلاً عن محدوديته في تنمية مهاراتهم وخبراتهم، ما يجعله غير ملائم لإدارة الأزمات المركبة (سليم، 2023). أما القيادة القائمة على الشورى، فتتميز بقدرتها على قراءة المخاطر والفرص المرتبطة بالأزمات، وتشجع على المبادرة والعمل الجماعي والتفكير الإبداعي في إيجاد البدائل، بما يعزز كفاءة إدارة الأزمة (الريشي، 2020). وفي المقابل، تكشف الممارسات القيادية المتسببة أو المتطرفة عن آثار سلبية خطيرة، حيث يؤدي غياب المسؤولية وتأجيل اتخاذ القرار أو تجاهل البيانات الحيوية إلى تفاقم الأزمة وزيادة خسائرها المادية والبشرية والمعنوية. كما أن المبالغة في تقدير حجم الأزمة والنظر إليها كتهديد وجودي للمنظمة يدفع بعض القادة للانفراد بالقرار والتصرف تحت ضغط التوتر، مما يرفع احتمالات الفشل الإداري ويضعف المخاطر المستقبلية (بودوشة، 2017). وتؤكد هذه التباينات أن القيادة تمثل عاملاً حاسماً في بناء مناخ تنظيمي مُحفّز يعزز الولاء والانتماء، أو العكس، في إنتاج بيئة تنظيمية طاردة ومولّدة للأزمات.

وعليه، تبرز معضلة بحثية تتمثل في التساؤل حول النمط القيادي الأكثر تأثيراً في معالجة الأزمات بفعالية. خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت أنماطاً قيادية معاصرة لم تحظَ بالاهتمام الكافي. ويأتي في مقدمة هذه الأنماط نمط القيادة الدبلوماسية، الذي يتميز بمهارات التواصل المستمر، والقدرة على التعاطف وفهم احتياجات الأفراد، وبناء العلاقات القائمة على الثقة والاحترام، بما يسهم في تعزيز اندماج العاملين واستمرارهم داخل المنظمة. ويُرجَّح أن يكون له دور فاعل في تحسين كفاءة إدارة الأزمات (داودة، 2023). ومن هنا تنبع الحاجة الملحة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الدبلوماسية وإدارة الأزمات، والكشف عن مدى قدرتها على الحد من آثار الأزمات وتحقيق الاستقرار التنظيمي. وعلى الصعيد الفلسطيني تواجه المؤسسات الحكومية الفلسطينية، تحديات كبيرة نتيجة لتداخل الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فضلاً عن البيئة غير المستقرة التي تُلقي بظلالها على عملياتها اليومية، إذ يتطلب التعامل مع هذه الأزمات قيادة ذات كفاءة عالية، قادرة على تبني أساليب مبتكرة فعالة لإدارتها والتخفيف من آثارها السلبية، وهذا ما يجعل نمط القيادة الدبلوماسية من الأنماط التي تستحق الدراسة في الواقع الفلسطيني ونمطاً يمكن ان يتلاءم وطبيعة التحديات التي تواجه الواقع الفلسطيني لما يحمله هذا النمط من سلوكيات قيادية قد تكون مؤثرة وفاعلة في بيئة مضطربة وتواجه تحديات داخلية وخارجية مختلفة. وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما أثر القيادة الدبلوماسية في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم؟

وتتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة الدبلوماسية بأبعادها (تطوير الثقافة، التعاون، الاتصال والوضوح، الهدف المشترك) لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم؟
- 2- ما مستوى إدارة الأزمات بأبعادها: (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، التعلم من الأزمة) لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم؟
- 3- هل توجد علاقة بين القيادة الدبلوماسية وإدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكتسب الدراسة أهمية من خلال الموضوع الذي تناوله وهو القيادة الدبلوماسية تحديداً في ظل ندرة الدراسات العربية التي تناولته في حدود علم الدراسة. الأمر الذي يُعد إضافة علمية ومحاولة لسد الفجوات العلمية المرتبطة بموضوع القيادة الدبلوماسية ودورها في إدارة الأزمات خاصة في فلسطين.

الأهمية العملية: قد تُسهم الدراسة في تقديم رؤى حول كيفية استخدام القيادة الدبلوماسية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الحكومية، وذلك عبر تحليل أساليب القيادة الدبلوماسية الفعالة، يمكن للمؤسسات تحسين استراتيجياتها في التعامل مع الأزمات، مما قد يساهم في تقليل آثار الأزمات على استمرارية العمل وتطوير سياسات فعالة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

وتعمل الدراسة على تقديم توصيات لأصحاب القرار يمكن أن تساهم في تحسين إدارة الأزمات وتعزيز نمط القيادة الدبلوماسية في المنظمات محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الدبلوماسية بأبعادها (تطوير الثقافة، التعاون، الاتصال والوضوح، الهدف المشترك) لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.
- 2- التعرف على مستوى إدارة الأزمات بأبعادها: (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، التعلم من الأزمة) لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.
- 3- الكشف عن وجود علاقة بين القيادة الدبلوماسية وإدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم؟
- 4- معرفة أثر القيادة الدبلوماسية في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في بيت لحم.

فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الدبلوماسية بأبعادها (تطوير الثقافة، التعاون، الاتصال والوضوح، الهدف المشترك) في إدارة الأزمات بأبعادها: (استكشاف الأزمة، والاستعداد لحدوث الأزمة، واحتواء الأزمة، واستعادة النشاط والتوازن، والتعلم من الأزمة) لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الأولى:** من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الدبلوماسية في استكشاف الأزمة لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.

- الفرضية الثانية: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الدبلوماسية في الاستعداد لحدوث الأزمة لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.
 - الفرضية الثالثة: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الدبلوماسية في احتواء الأزمة لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.
 - الفرضية الرابعة: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الدبلوماسية في التعلم من الأزمة لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.
- الفرضية الرئيسية الثانية: من المتوقع ألا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الدبلوماسية وإدارة

تصميم الدراسة

منهجية الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين من المستويات الدنيا والوسطى في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بمحافظة بيت لحم، ويبلغ عددهم (4730) موظف وموظفة حسب ديوان الموظفين العام 2025، وقد استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية المتاحة، وتم احتساب حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) + p(1-p) \right]}$$

حيث بلغ الحجم الأمثل للعينة (355)، حيث وزعت (425) استبانة على العاملين في تلك المستويات بشكل إلكتروني، واستُردت منها (355) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (83%) وبما يحقق حجم العينة الأمثل.

خصائص عينة الدراسة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية: (الجنس، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)

جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	159	44.8%
	انثى	196	55.2%
المجموع		355	100%

يتضح من جدول (1) أن (44.8%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (55.2%) من أفراد العينة أنثى.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	موظف	98	27.6%
	رئيس شعبة	55	15.5%
	رئيس قسم	119	33.5%
	مدير فاعلى	83	23.4%
المجموع		355	100%

يتضح من الجدول (2) أن (27.6%) من أفراد العينة مساهم الوظيفي (موظف)، بينما (15.5%) من أفراد العينة مساهم الوظيفي (رئيس شعبة)، بينما نسبة (33.5%) من أفراد العينة مساهم الوظيفي (رئيس قسم)، بينما نسبة (23.4%) من أفراد العينة مساهم الوظيفي (مدير فاعلى).

جدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	65	18.3%
	5 - أقل من 10 سنوات	78	22%
	10-أقل من 15 سنة	67	18.9%
	15 سنة فأكثر	145	40.8%
المجموع		355	100%

يتضح من جدول (3) أن (18.3%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، بينما (22%) من أفراد العينة تراوحت سنوات خبرتهم من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، بينما (18.9%) من أفراد العينة تراوحت سنوات خبرتهم من (10 إلى أقل من 15 سنوات)، بينما نسبة (40.8%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر).

أداة الدراسة

الاستقصاء وتم توزيعها يدوياً وفق العينة العشوائية التي تم اختيارها من خلال دالة Random .Between

صدق الأداة وثباتها

صدق الاستقصاء

تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استقصاء لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستقصاء، وقد قامت الدراسة بالتأكد من صدق الاستقصاء بطريقتين:

1- صدق الاستقصاء من وجهة نظر المحكمين «الصدق الظاهري»

عرض الاستقصاء على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) من متخصصين الإدارة، وقد استجابت الدراسة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية.

2- صدق المقياس

الاتساق الداخلي Internal Validity

قامت الدراسة بحساب الاتساق الداخلي للاستقصاء وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من فقرات مجالات الاستقصاء والدرجة الكلية للمجال نفسه؛ وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مفردة، وفيما يلي توضيح نتائج الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

أ- صدق الاتساق الداخلي لـ (القيادة الدبلوماسية)

جدول رقم (4)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات «القيادة الدبلوماسية»

م	العبارة	مُعامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	البُعد الأول: تطوير الثقافة	.792**	0.000
2	البُعد الثاني: التعاون	.858**	0.003
3	البُعد الثالث: الاتصال والوضوح	.933**	0.000
4	البُعد الرابع: الهدف المشترك	.925**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مُعامل بيرسون للارتباط
* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مُعامل بيرسون للارتباط

يتبين من جدول (4) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (القيادة الدبلوماسية) أقل من (0.05)، وكانت جميعها دالة إحصائياً، وبذلك يعتبر البند صادقاً لما وضع لقياسه، وبالتالي العبارات تفي بأغراض الدراسة.

ب- صدق الاتساق الداخلي لـ (إدارة الأزمات)

جدول رقم (5)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد: إدارة الأزمات

م	العبرة	مُعامل بيرسون للاتساق	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	البُعد الأول: استكشاف الأزمة	**935.	0.000
2	البُعد الثاني: الاستعداد لمواجهة الأزمة	**884.	0.000
3	البُعد الثالث: احتواء الأزمة	**859.	0.000
4	البُعد الرابع: استعادة النشاط والتوازن	**905.	0.000
5	البُعد الخامس: التعلم من الأزمة	**904.	0.000

** دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) لمُعامل بيرسون للاتساق
* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05) لمُعامل بيرسون للاتساق

يتبين من جدول (5) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمتغير التابع (إدارة الأزمات) أقل من (0.05)، وكانت جميعها دالة إحصائيًا، وبذلك يعتبر البند صادقاً لما وضع لقياسه وبالتالي العبارات تفي بأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الاجابة ستكون واحدة بمعنى أن تُعطى نفس النتيجة في حال تكرر توزيعها تحت نفس الظروف والشروط. وقد تحققت الدراسة من ثبات أداة الدراسة باستخدام مُعامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.7).

جدول رقم (6)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	مُعامل الفا كرونباخ	الأبعاد
30	0.982	المتغير المستقل: القيادة الدبلوماسية
7	0.938	البُعد الأول: تطوير الثقافة
7	0.958	البُعد الثاني: التعاون
7	0.950	البُعد الثالث: الاتصال والوضوح
9	0.968	البُعد الرابع: الهدف المشترك
29	0.982	المتغير التابع: إدارة الأزمات
6	0.899	البُعد الأول: استكشاف الأزمة
6	0.945	البُعد الثاني: الاستعداد لمواجهة الأزمة
5	0.942	البُعد الثالث: احتواء الأزمة
6	0.936	البُعد الرابع: استعادة النشاط والتوازن
6	0.954	البُعد الخامس: التعلم من الأزمة
59	0.989	الدرجة الكلية للاستقصاء

يتضح من جدول (6) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستقصاء جاءت بقيم عالية، وبلغت قيمة مُعامل الثبات الكلي لأبعاد الاستقصاء (0,989)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستقصاء للتطبيق وامكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الدبلوماسية بأبعادها (تطوير الثقافة، التعاون، الاتصال والوضوح، الهدف المشترك) لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم؟

للأجابة على هذا السؤال قامت الدراسة بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد واقع للقيادة الدبلوماسية لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
الدرجة الكلية للمتغير المستقل واقع للقيادة الدبلوماسية	3.528	.767	70.6%	مرتفعة
الدرجة الكلية لُبعد تطوير الثقافة	3.549	.803	71.0%	مرتفعة
الدرجة الكلية لُبعد التعاون	3.619	.860	72.4%	مرتفعة
الدرجة الكلية لُبعد الاتصال والوضوح	3.452	.834	69.0%	مرتفعة
الدرجة الكلية لُبعد الهدف المشترك	3.493	.822	69.9%	مرتفعة

يتبين من جدول (7) أن استجابات الباحثين المتعلقة بواقع للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم، كانت بدرجة مرتفعة على معظم الأبعاد، حيث كانت نسبتها المئوية من (68 - 84%)، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي حوالي (3.528) بنسبة مئوية بلغت حوالي (69.9%)، وترى الدراسة أن أعلى متوسط حسابي كان للُبعد الثاني «التعاون»، بقيمة (3.619) وبنسبة مئوية (72.4%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الباحثين على هذه البُعد، ويلها البُعد الأول (تطوير الثقافة)، بقيمة (3.549) وبنسبة مئوية (71.0%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الباحثين على هذه البُعد، ويلها البُعد الرابع (الهدف المشترك) بقيمة (3.693) وبنسبة مئوية (69.9%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الباحثين على هذه البُعد، وأخيراً البُعد الثالث (الاتصال والوضوح) بقيمة (3.452) وبنسبة مئوية (69.0%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الباحثين على هذه البُعد، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الكلي لواقع للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم جاءت بمعدل (3.528) وبنسبة مئوية تساوي (70.6%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل الباحثين على كل بُعد من أبعاد القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.

وبناء على ما سبق؛ تفسر الدراسة تلك النتائج إلى وجود وعي متقدم لدى القيادات الحكومية في محافظة بيت لحم بأهمية تطبيق مفاهيم القيادة الدبلوماسية في بيئة العمل، حيث تشير النتائج إلى أن هناك توجهاً فعلياً نحو تعزيز التعاون بين الموظفين. واختلفت مع دراسة (داودة، 2023) التي استنتجت أن هناك مستويات متوسطة من مؤشرات القيادة الدبلوماسية لدى القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في محافظة دهوك.

إجابة السؤال الثاني ونصه: ما مستوى إدارة الأزمات بأبعادها (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم؟

للأجابة على هذا السؤال قامت الدراسة بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
الدرجة الكلية للمتغير التابع مستوى إدارة الأزمات	3.278	.803	65.6%	متوسطة
الدرجة الكلية لُبعد استكشاف الأزمة	3.370	.807	67.4%	متوسطة
الدرجة الكلية لُبعد الاستعداد لمواجهة الأزمة	3.287	.873	65.7%	متوسطة
الدرجة الكلية لُبعد احتواء الأزمة	3.214	.917	64.3%	متوسطة
الدرجة الكلية لُبعد استعادة النشاط والتوازن	3.309	.816	66.2%	متوسطة
الدرجة الكلية لُبعد التعلم من الأزمة	3.210	.866	64.2%	متوسطة

يتبين من جدول (8) أن استجابات المبحوثين المتعلقة بمستوى إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم، كانت بدرجة متوسطة على جميع الأبعاد، حيث كانت نسبتها المئوية من (52%-68%)، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي حوالي (3.278) بنسبة مئوية بلغت حوالي (65.6%)، وترى الدراسة أن أعلى متوسط حسابي كان للُبعد «استكشاف الأزمة»، بقيمة (3.370) وبنسبة (67.4%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على هذا الُبعد، ويلمها لُبعد (استعادة النشاط والتوازن)، بقيمة (3.309) وبنسبة (66.2%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على هذا الُبعد، ويلمها لُبعد (الاستعداد لمواجهة الأزمة) بقيمة (3.287) وبنسبة (65.7%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على هذا الُبعد، ويلمها لُبعد (احتواء الأزمة) بقيمة (3.214) وبنسبة (64.3%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على هذا الُبعد، ويلمها لُبعد (التعلم من الأزمة) بقيمة (3.210) وبنسبة (64.2%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على هذه الُبعد، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم جاء بمعدل (3.278) وبنسبة (65.6%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة

متوسطة من قبل المبحوثين على كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.

وللإجابة على السؤال الثالث (ما تأثير القيادة الدبلوماسية على إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم؟)

قامت الدراسة بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية لتحليلها وذلك كما يلي:

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ($\alpha \leq$) للقيادة الدبلوماسية بأبعادها (تطوير الثقافة، التعاون، الاتصال والوضوح، الهدف المشترك) في إدارة الأزمات بأبعادها: (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الدبلوماسية في استكشاف الأزمة لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (9)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة الدبلوماسية على استكشاف الأزمة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	مُعامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.073	1.796	0.186	المقدار الثابت
0.000	31.451	0.904	القيادة الدبلوماسية
مُعامل الارتباط = (0.858)، مُعامل التحديد = (0.737)، مُعامل التحديد المُعدل = (0.736)			

يتضح من خلال جدول (9) ما يلي:

- بلغت قيمة مُعامل التحديد = (0.737)، ومعامل التحديد المُعدل = (0.736)، أي ما نسبته (73.6%) من استكشاف الأزمة يعود إلى القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم، والنسبة المتبقية (26.4%) تعود إلى عوامل أخرى.
- معادلة التأثير: استكشاف الأزمة = $0.186 + 0.904 * (\text{القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم})$ ، وتعني هذه المعادلة أن المتغير المستقل يفسر التغيرات التي تحدث في المتغير التابع بنسبة معينة.
- أن مُعامل الانحدار للقيادة الدبلوماسية (0.904) والقيمة الاحتمالية لها (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك فإنه يوجد تأثير للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم على استكشاف الأزمة، وهذا يعني عند ارتفاع

القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم بمقدار وحدة واحدة سيزداد استكشاف الأزمة بمقدار 0.904. توضح معادلة التأثير أن القيادة الدبلوماسية تُعد عاملاً مؤثراً بقوة في قدرة المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم على استكشاف الأزمات. فالمعادلة تشير إلى أن مستوى استكشاف الأزمة لا يحدث بشكل عشوائي، بل يتأثر بدرجة واضحة بمستوى القيادة الدبلوماسية الممارسة داخل هذه المؤسسات.

- ويعكس مُعامل الانحدار المرتفع (0.904) قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ يعني ذلك أنه كل تحسّن بسيط في مستوى القيادة الدبلوماسية يقابله تحسّن كبير ومباشر في قدرة المؤسسة على استكشاف الأزمات. وبعبارة مبسطة، كلما كان القائد أكثر دبلوماسية في تعامله -من حيث الحوار، والاستماع، واحتواء العاملين، وبناء الثقة- زادت قدرة المؤسسة على ملاحظة بوادر الأزمة مبكراً، وفهم أبعادها قبل تفاقمها.

- كما أن القيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية قوية، أي أنه تأثير حقيقي وليس نتيجة صدفة إحصائية. وهذا يمنح ثقة علمية بأن القيادة الدبلوماسية تمثل أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تحسّن استكشاف الأزمات داخل المؤسسات الحكومية.

- أما الثابت (0.186) فيشير إلى وجود مستوى أساسي من القدرة على استكشاف الأزمات حتى في حال ضعف القيادة الدبلوماسية، إلا أن هذا المستوى يظل محدوداً، ولا يمكن الاعتماد عليه وحده في بيئات عمل تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. ومن هنا يتضح أن تعزيز القيادة الدبلوماسية ليس خياراً تنظيمياً ثانوياً، بل ضرورة عملية لرفع كفاءة المؤسسات في التعامل الاستباقي مع الأزمات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة الدبلوماسية تسهم بشكل فعّال في تمكين المؤسسات الحكومية من الانتقال من ردّ الفعل إلى الفعل الاستباقي في إدارة الأزمات، من خلال تعزيز التواصل، وتبادل المعلومات، وتهيئة مناخ تنظيمي يسمح بالكشف المبكر عن المخاطر المحتملة.

الفرضية الثانية: من المتوقع ألا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الدبلوماسية في الاستعداد لحدوث الأزمة لدى المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (10)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير للقيادة الدبلوماسية على الاستعداد لحدوث الأزمة

المتغيرات المستقلة	مُعامل الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.215	1.527	0.128
القيادة الدبلوماسية	0.871	22.345	0.000
مُعامل الارتباط = (0.765) ، مُعامل التحديد = (0.586) ، مُعامل التحديد المُعدل = (0.585)			

يتضح من خلال جدول (10) ما يلي:

- بلغت قيمة مُعامل التحديد = (0.586)، ومعامل التحديد المُعدل = (0.585)، أي ما نسبته (58.5%) في الاستعداد لحدوث الأزمة يعود إلى للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات

- الحكومية في محافظة بيت لحم، والنسبة المتبقية (41.5%) تعود لعوامل أخرى.
- معادلة التأثير: الاستعداد لحدوث الأزمة = $0.871 + 0.215$ * (للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم)، وتعني هذه المعادلة أن المتغير المستقل يفسر التغيرات التي تحدث في المتغير التابع بنسبة معينة.
- أن مُعامل الانحدار للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم (0.871) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك يوجد تأثير للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم على الاستعداد لحدوث الأزمة، وهذا يعني عند ارتفاع القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم بمقدار 0.871.
- وتفسر الدراسة ذلك بأن هذا التأثير الإيجابي يعكس الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الدبلوماسية في تعزيز جاهزية المؤسسات الحكومية لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، حيث تسهم مهارات القائد الدبلوماسي في بناء رؤية استباقية، وتفعيل الخطط الوقائية، وتحفيز العاملين على اتخاذ التدابير اللازمة للحد من المخاطر المحتملة.

الفرضية الثالثة: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الدبلوماسية على احتواء الأزمة في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.

ولاختبار هذه الفرضية قامت الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (11)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير للقيادة الدبلوماسية على احتواء الأزمة

المتغيرات المستقلة	مُعامل الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig
المقدار الثابت	0.192	1.197	0.232
للقيادة الدبلوماسية	0.857	19.317	0.000
مُعامل الارتباط = (0.717)، مُعامل التحديد = (0.514)، مُعامل التحديد المُعدل = (0.513)			

يتضح من خلال جدول (11) ما يلي:

- بلغت قيمة مُعامل التحديد = (0.514)، ومعامل التحديد المُعدل = (0.513)، أي ما نسبته (51.3%) من احتواء الأزمة يعود إلى القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم، والنسبة المتبقية (48.7%) تعود لعوامل أخرى.
- معادلة التأثير: احتواء الأزمة = $0.857 + 0.192$ * (القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم)، وتعني هذه المعادلة أن المتغير المستقل يفسر التغيرات التي تحدث في المتغير التابع بنسبة معينة.
- أن مُعامل الانحدار للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم (0.857) والقيمة الاحتمالية لها (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك فإنه يوجد تأثير للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم على احتواء الأزمة، وهذا يعني عند ارتفاع القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم بمقدار 0.857.

وتفسر الدراسة ذلك أن هذا التأثير الإيجابي يُعزى إلى قدرة القيادة الدبلوماسية على إدارة المواقف الحرجة بمرونة وحكمة، حيث تسهم مهارات التواصل الفعال، واتخاذ القرارات الهادئة، وبناء الثقة داخل فرق العمل في تعزيز قدرة المؤسسة على احتواء الأزمة والحد من انتشار تداعياتها، ويشير هذا التأثير إلى أن القيادة الدبلوماسية، من خلال تبنيها لأسلوب تشاركي وتفاعلي في التعامل مع الأزمات، تساعد في تنظيم الموارد، وتنسيق الاستجابات، واحتواء الموقف قبل أن يتفاقم. وعليه، ترى الدراسة أن الاستثمار في تطوير القيادات بأسلوب دبلوماسي يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على احتواء الأزمات والسيطرة على أثارها بفاعلية.

الفرضية الرابعة: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الدبلوماسية على استعادة النشاط والتوازن في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (12)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير للقيادة الدبلوماسية على استعادة النشاط والتوازن

المتغيرات المستقلة	مُعامل الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.293	2.416	0.016
القيادة الدبلوماسية	0.855	25.417	0.000
مُعامل الارتباط = (0.804)، مُعامل التحديد = (0.647)، مُعامل التحديد المُعدل = (0.646)			

يتضح من خلال جدول (12) ما يلي:

- بلغت قيمة مُعامل التحديد = (0.647)، ومعامل التحديد المُعدل = (0.646)، أي ما نسبته (64.6%) من استعادة النشاط والتوازن يعود إلى للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم، والنسبة المتبقية (35.4%) تعود لعوامل أخرى.
- معادلة التأثير: استعادة النشاط والتوازن = $0.293 + 0.855 * (\text{القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم})$ ، وتعني هذه المعادلة أن المتغير المستقل يفسر التغيرات التي تحدث في المتغير التابع بنسبة معينة.
- أن مُعامل الانحدار للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم (0.855) والقيمة الاحتمالية لها (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك يوجد تأثير للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم على استعادة النشاط والتوازن، مما يعني عند ارتفاع القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم بمقدار وحدة واحدة ستزداد استعادة النشاط والتوازن بمقدار 0.855.

الفرضية الخامسة: من المتوقع ألا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الدبلوماسية على التعلم من الأزمة في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، فكانت النتائج

كالتالي:

جدول رقم (13)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير للقيادة الدبلوماسية على التعلم من الأزمة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	مُعامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.883	0.147	0.019	المقدار الثابت
0.000	25.159	0.905	للقيادة الدبلوماسية
مُعامل الارتباط = (0.801) ، مُعامل التحديد = (0.642) ، مُعامل التحديد المُعدل = (0.641)			

يتضح من خلال جدول (13) ما يلي:

- بلغت قيمة مُعامل التحديد = (0.642)، ومعامل التحديد المُعدل = (0.641)، أي ما نسبته (64.1%) من التعلم من الأزمة يعود إلى للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم، والنسبة المتبقية (35.9%) تعود لعوامل أخرى.
- معادلة التأثير: التعلم من الأزمة = $0.019 + 0.905 * (\text{القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم})$ ، وتعني هذه المعادلة أن المتغير المستقل يفسر التغيرات التي تحدث في المتغير التابع بنسبة معينة.
- أن مُعامل الانحدار للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم (0.905) والقيمة الاحتمالية لها (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك فإنه يوجد تأثير للقيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم على التعلم من الأزمة، وهذا يعني عند ارتفاع القيادة الدبلوماسية في المؤسسات الحكومية في محافظة بيت لحم بمقدار وحدة واحدة ستزداد التعلم من الأزمة بمقدار 0.905.
- اتفقت مع دراسة (الشريف، 2024) التي توصلت لوجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات لدى القيادات بشركات الاتصالات السعودية.

التوصيات

بناءً على النتائج أعلاه؛ توصي الدراسة بما يلي:

- 1- الاهتمام بتعزيز تطوير الثقافة، التعاون، الاتصال والوضوح، وتوجيه العاملين نحو الهدف المشترك من أجل تعزيز النمط الدبلوماسي وهذا يستدعي ان يتم عقد دورات للقيادة في المؤسسات حول تعزيز أبعاد القيادة الدبلوماسية، تنظيم لقاءات دورية وورش عمل تفاعلية بين القيادة والعاملين يتم من خلالها تعزيز الممارسات التي تصب بهذا النمط لدوره في إدارة الأزمات.
- 2- تبني سياسات قيادية داعمة لبناء علاقات مهنية قوية بين الموظفين عبر تعزيز ثقافة التعاون المستمر والعمل الجماعي داخل المؤسسة، مثل تنفيذ أنشطة بناء فرق العمل (Team Building)، وعقد فعاليات شهرية غير رسمية (مثل أيام رياضية أو لقاءات ترفيهية)، ودمج تقييم الأداء الجماعي في أنظمة الحوافز.
- 3- العمل على تطوير مهارات الاتصال القيادي بما يمكن القادة من التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأداء المؤسسي المنشود، مثل عقد دورات تدريبية متخصصة في الاتصال الإداري والقيادي.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو عامر، علاء محمود. (2020). *العلاقات الدولية: الظاهرة، العلم، الأساليب، النظريات، الدبلوماسية، الاستراتيجية*. القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الريشي، أحلام. (2021). تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات: دراسة حالة على جامعة أم القرى. *مجلة بايونيرز*، 4 (13)، 15-35.
- السباعنة، علي. (2022). *الدبلوماسية الرقمية في الحرب: دراسة مقارنة لأداء وزارتي الخارجية الفلسطينية والإسرائيلية وسفاراتهما لدى الدول دائمة العضوية في مجلس الأمن أثناء الحرب على قطاع غزة 2021، (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- الشامسي، فاطمة. (2021). أنماط القيادة المدرسية ودورها في تعزيز علاقة أولياء الأمور. *المجلة الإلكترونية الشاملة*، (37)، 1-32.
- الشريف، ماجد. (2024). دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، (32)، 451-498.
- الصباغ، محسن. (2021). *إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات*. ط 2. القاهرة: مكتبة مدبولي.
- بودوشة، مريم. (2017). دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- حلاق، بطرس. (2020). *القيادة الإدارية*. دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- داودة، ره نج محمد. (2023). دور أبعاد القيادة الدبلوماسية في تعزيز الانغراز الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دهوك. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 23 (2)، 536-556.
- سليم، نجوى. (2023). أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا: بالتطبيق على مستشفيات محافظة القاهرة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15 (4)، 315-348.
- عون، ناصر. (2024). الأزمة الدولية وتفاعلاتها: دراسة نظرية. *مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 9 (1)، 252-272.
- مصطفى، منى. (2024). *إدارة الأزمات*. المنصورة: جامعة المنصورة.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Bjola, C. (2016). Diplomacy as world disclosure: A fractal theory of crisis management. *The British Journal of Politics and International Relations*, 18 (2), 335-350.

- Chiwisa, C. (2024). The role of leadership in crisis management: A literature review. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9 (3), 48-65. <https://doi.org/10.47604/jhrl.2844>
- Govand, A. (2021). Administrative Crisis: The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7 (6), 31-41.
- Gupta, Pushpa & Pandey Anuja. (2024). *Review Article on the Role of Effective Leadership in Crisis Management*. Vol. 6, Issue 1, January-February 2024, Himgiri Zee University, India. Research Gate.
- Prestia, A. (2017). The Art of Leadership Diplomacy. *Nursing Management*, 48 (4), 52-55. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000514068.76314.4d>
- Willimek, F. (2024). When Diplomats Become Leaders: Conceptualising Diplomatic Leadership in Crisis from a Psychological Angle. *European Review of International Studies*, 11 (2), 195-226. <https://doi.org/10.1163/21967415-11020002>

