

اثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمة

(دراسة ميدانية)

علي عبد الحسين الجشعبي

مدرس مساعد /المعهد التقني /كربلاء

المخلص :

هدف البحث إلى معرفة اتجاه التأثير الذي تؤديه القيادة التحويلية وأبعادها في إدارة الأزمة ومراحلها . وانطلق البحث من فرضية أساس هي إن القيادة الفعالة هي القادرة على تجنب وقوع المنظمة في خسائر كبيرة من خلال الإدارة العلمية للزمات . طبق البحث في شركتين أحدهما للغزل والأخرى للنسيج على عينة تكونت من (48) مديرا فيها . استنتج البحث وجود علاقات تأثير جوهريّة بين أسلوب القيادة بالتأثير المثالي في مرحلة اكتشاف الأزمة ومرحلة التعلم ، فضلا عن وجود تأثير للاهتمام الفردي مع مرحلة استعداد النشاط والتعلم . أوصى البحث بضرورة تعميق المعرفة بسلوكيات القيادة التحويلية في منظماتنا العراقية ، وتطوير نظم الاكتشاف المبكر للزمات قبل وقوعها ، من خلال اعتماد نظم معلومات فاعلة .

Abstract

Aim of the research to know the direction of the impact that role and dimensions of transformational leadership in crisis management and stages. And launched the search is based on the premise that effective leadership is able to avoid big losses in the organization through scientific management of crises. Applied research in the two companies, one of the yarn and other fabric on a sample of (48) where the director. Concluded that research and the impact of substantial relations between the leadership style to influence the ideal stage in the discovery of the crisis and the learning phase, as well as the absence of influence of individual attention with their stage of recovery and learning. Find recommended the need to deepen the knowledge of transformational leadership behaviors in our organizations of Iraq, and the development of early detection systems for crises before they occur, through the adoption of information systems effectively.

مقدمة :

تعد إدارة الأزمات من ابرز قضايا القرن الحادي والعشرين ، لكثرة الأزمات ، واختلافها . فمنها الأزمات والإمراض والكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات والسيول والأعاصير و أنفلونزا الطيور وأنفلونزا الخنازير وغيرها ومنها الأزمات والمشاكل الاقتصادية والأمنية والإدارية ، كالأزمة المالية العالمية وأزمة الإرهاب الدولي وقضايا الإضرابات والتظاهرات العمالية وغيرها كثير . وقد وضع الباحثون سلسلة مراحل لإدارة الأزمات تمثلت باكتشاف المبكر للأزمة ، والاستعداد والتهيؤ لإدارة الأزمة ، ومحاولة احتواء الأضرار التي سببتها الأزمة في المنظمة ، ومحاولة استعداد النشاط للمنظمة ، ومرحلة التعلم والاستفادة من الأزمة ، في مواجهة الأزمات المستقبلية اللاحقة .

فضلا عن ذلك عدت القيادة التعلمية من أكثر المتغيرات الإدارية التي تؤدي إلى إحداث تغييرات استراتيجية في واقع المنظمات ،كونها متجهة أصلا نحو حل المشاكل والكوارث والأزمات التي تصيب الأجهزة الإدارية في المنظمات العاملة في بيئة عمل غير مستقرة .

ويركز القائد التحويلي من خلال أسلوب قيادته على إحداث تغييرات ايجابية نحو العمل من خلال اعتماد سلوكيات وطرق متنوعة منها أسلوب التأثير المثالي أو الاتجاه نحو الدافعية الإلهامية أو التشجيع الإبداعي والاهتمام الفردي لدفع الأداء أو لحل المشاكل أو إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة .
وانطلاقا من أهمية المتغيرين لاسيما المنظمات العاملة في البيئة العراقية ، لكثرة المشاكل والأزمات المتكررة والمزمنة ،فقد تم اختيار هذا الموضوع لدراسته ومعرفة مدى التأثير الذي تحدثه القيادة التحويلية في مراحل إدارة الأزمة .

هذا وقد تم اختيار شركتين تعملان في الصناعة النسيجية والغزل الصوفي ، ضمن شركات وزارة الصناعة العراقية ، لاستطلاع آراء المديرين فيها على متغيرات البحث .

وقد تم تقسيم موضوعات البحث إلى مباحث عدة ، الأولى لمنهجية البحث والثاني للإطار النظري والثالث للجانب الميداني ، فيما كان المبحث الرابع مخصصا لإظهار أهم الاستنتاجات الميدانية والتوصيات والمقترحات .

المبحث الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

تم تقسيم هذا المبحث إلى محورين ،منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ،وعلى النحو الآتي :
المحور الأول منهجية البحث :

تتضمن منهجية البحث مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته وسائله ومجمعه وعينته ،وعلى النحو المبين أدناه :

أولا :مشكلة البحث :

بالنظر لكم المشاكل التي تعمل بها المنظمات العاملة في البيئة العراقية من أزمات متعددة ومتكررة في مجالات شتى ، فقد اتجه هذا البحث لمعرفة دور القيادة التحويلية في حل ومعالجة الأزمات من خلال السلوكيات القيادية المتبعة لدى إدارة الشركتين ، وانطلق البحث في صياغة المشكلة من التساؤلات الآتية :

1. ما مستوى متغيري البحث في الشركتين عينة الدراسة ؟.
2. ما نوع العلاقة الرابطة بين متغيري البحث في هاتين الشركتين ؟.
3. ما حجم التأثير لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير المستقل (إدارة الأزمة) ؟.

ثانيا :أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من أهمية متغيرات البحث التي تم دراستها ،لاسيما في البيئة العراقية التي تتصف بكثرة الأزمات والمشاكل وعلى مستويات عدة (الإدارة ،التنظيم ،الطاقة ،العاملين ، القيادة ،...) ، فضلا عن ضعف قابليات ومهارات القيادات الإدارية المتصدية لقيادة المنظمات الصناعية بعد التغيير الكبير في العراق ، وقد حاول البحث إبراز واقع إدارة الأزمات وسلوكيات القيادة التحويلية في شركتين رائدتين تعملان في قطاع الصناعة النسيجية التي تعاني من منافسة كبيرة من البضائع والمنتجات المستوردة .

ثالثا: أهداف البحث :

يهدف البحث إلى الآتي :

1. توضيح متغيرات البحث من الناحية النظرية ومعرفة أبعاد كل متغير من هذه المتغيرات .
2. التعرف على سلوكيات القيادة التحويلية الممارسة في قطاع الصناعة النسيجية .
3. التعرف على مراحل إدارة الأزمات وعلاقتها إحصائيا بموضوع القيادة من الناحية العملية .
4. معرفة تأثير سلوكيات القائد التحويلي في حل وإدارة الأزمات التي تحدث في قطاع الصناعة النسيجية ،وتقديم التوصيات اللازمة لهذه المنظمات .

رابعاً: فرضيات البحث :

تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي :

1. ترتبط متغيرات القيادة التحويلية بعلاقة ارتباط طردية ومعنوية ومستوى دلالة (0.05) مع مراحل إدارة الأزمة .
2. هناك تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى ثقة (0.05) بين متغيرات القيادة التحويلية ومراحل إدارة الأزمة . وعلى النحو الآتي:

- يوجد تأثير للتأثير المثالي في مراحل إدارة الأزمة.
- يوجد تأثير للدافعية الإلهامية في مراحل إدارة الأزمة.
- يوجد تأثير للتشجيع الإبداعي في مراحل إدارة الأزمة.
- يوجد تأثير للاهتمام الفردي في مراحل إدارة الأزمة.

خامساً: وسائل البحث :

أ. أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات ، وقد تكونت من (52) سؤالاً ، خصص (5) أسئلة للبيانات العامة والشخصية ، و(21) سؤالاً لمتغيرات القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، والدافعية الإلهامية ، والتشجيع الإبداعي ، والاهتمام الفردي) ، و(26) سؤالاً لمراحل إدارة الأزمة (الاكتشاف ، والاستعداد ، والاحتواء ، واستعادة النشاط ، والتعلم) . وتم الاعتماد على مقياس متعدد الأبعاد MLQ لـ (Bass & Avolio ، 1991) في صياغة الأسئلة الخاصة بالقيادة التحويلية ، وعلى دراسة (Mitroff & Shrivastava ، 1987) في صياغة الأسئلة الخاصة بمراحل إدارة الأزمة .

ب. الأدوات الإحصائية :

تم استعمال أساليب إحصائية عدة ، لغرض تحليل ومعرفة العلاقة والتأثير والتباين بين المتغيرات ، وعلى النحو الآتي :

1. الوسط الحسابي : لتشخيص مستوى متغيرات البحث .
2. الانحراف المعياري : لمعرفة مدى ابتعاد وتشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي .
3. معامل الارتباط البسيط لـ (Spearman) : لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات .
4. معامل الانحدار الخط البسيط : لتحديد تأثير متغيرات القيادة التحويلية على مراحل إدارة الأزمة .

خامساً: وصف مجتمع وعينة البحث :

أ. مجتمع البحث :

تم اختيار الصناعة النسيجية مجالاً ميدانياً لاختبار فرضيات البحث ، كونها تبرز بجلاء المتغيرات الخاصة بالموضوع لاسيما الأزمات ، ومتغيرات القيادة التحويلية ، إذ تم اختيار الشركة العامة للصناعة النسيجية /الحلة ، والشركة العامة للغزل والنسيج القطني /بغداد .

ب. وصف عينة البحث :

تم تحديد عينة البحث برؤساء الأقسام العاملين في الشركتين ومديري الوحدات فيهما ، وقد تم توزيع (48) استمارة استبيان بطريقة التسليم والاستلام المباشر ، استردت جميعها . إذ تم توزيع (21) استمارة في الشركة العامة للصناعة النسيجية /الحلة ، و(27) استمارة في الشركة العامة للغزل والنسيج القطني / بغداد . ويظهر الجدول (1) وصفاً للخصائص الشخصية للمستجيبين في هاتين الشركتين ، وعلى النحو المبين في أدناه :

جدول (1) وصف العينة

النسبة المئوية	المجموع	الغزل القطني /بغداد	النسجبة /الحلة	العينة	
				الخصائص	
91.6	44	24	20	ذكر	الجنس
8.4	4	3	1	أنثى	
87.5	42	23	19	متزوج	الحالة الاجتماعية
12.5	6	4	2	أعزب	
14.6	7	4	3	إعدادية	التحصيل الدراسي
20.8	10	6	4	دبلوم فني	
60.4	29	16	13	بكالوريوس	
4.2	2	1	1	ماجستير	
14.5	7	3	4	35-30	الفئة العمرية
14.5	7	4	3	40-36	
25.00	12	7	5	45-41	
45.8	22	13	9	45 فأكثر	
4.1	2	1	1	10-5	مدة الخدمة
12.5	6	4	2	15-11	
31.2	15	8	7	20-16	
31.2	15	6	9	25-21	
20.8	10	8	2	26 فأكثر	

المحور الثاني: بعض الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة التحويلية ، وإدارة الأزمة ، تم عرضها على النحو الآتي :

أولاً: دراسات متعلقة بالقيادة التحويلية :

1. دراسة Jung,et.,al, 1995:

اهتمت هذه الدراسة بمحاولة اكتشاف العلاقة ما بين القيادة التحويلية والثقافة الجمعية للعاملين من الأصول الآسيوية ، من خلال تطبيقها على عينة من منظمات صناعية وخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية تضم بين عاملها عاملين من أصول صينية وماليزية وهندية . وقد اعتمدت الدراسة على أربعة سلوكيات أساسية للقائد التحويلي هي (التأثير المثالي ، والدافعية الإلهامية ، والاستثارة الفكرية ، والاهتمام الفردي) . وتوصلت الدراسة إلى علاقات معنوية بين التأثير المثالي للقائد التحويلي وثقافة التفكير الجمعي لدى العاملين .

2. دراسة Podsakoff, et., al, 1996:

اهتمت الدراسة بموضوع سلوكيات القائد التحويلي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين . وسعت إلى توضيح تأثير سلوك القائد التحويلي على المحتوى الفرعي للقيادة وفقا لـ نموذج Kerr & Jermier 1978 . وطبقت الدراسة على عينة مؤلفة من 1539 مستجيب يعملون في الولايات المتحدة الأمريكية في منظمات سياحية وصناعية مختلفة ومن مستويات إدارية متعددة . من أبرز نتائجها وجود تأثير متوسط الدرجة لسلوك القائد التحويلي على الاتجاهات السلوكية للعاملين نحو العمل ، وعلى الشعور بالرضا لدى العاملين .

3. دراسة Bass & Erlbaum 1998:

ركزت هذه الدراسة على تأثير القيادة التحويلية على القطاعات الصناعية والعسكرية والتعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية . واهتمت بقياس متغيرات (التأثير المثالي ، والدافعية الإلهامية ، والمكافأة المشروطة ، والإدارة بالاستثناء) في هذه المنظمات . وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الفعالة ليست بالعملية السهلة في أي مدة زمنية من مدد القرن الحادي والعشرين ، وإن السبب الرئيس في ذلك هو التحديات الصعبة والراديكالية والعولمة والتغيرات التكنولوجية السريعة في البيئة .

4. دراسة Riqq 2001:

ناقش البحث موضوع الحاجة إلى قيادة تحويلية قوية في المكتبات الأمريكية ، واشتملت الدراسة على بحث متغيرات عدة ، من بينها تميز سلوك القائد التحويلي أثناء الأزمات الاقتصادية . وطبقت الدراسة على مجتمع المكتبات المتخصصة بالكتب العلمية ، وكانت عينة الدراسة مؤلفة من (500) أمين مكتبة . توصلت الدراسة إلى امتلاك قادة المكتبات الأمريكية إلى صفات القيادة الفعالة ، بما في ذلك السرعة في التكيف مع الأزمات الاقتصادية والابتكار وروح المبادرة ، والتخطيط البعيد المدى ، اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية .

5. دراسة نعساني واليوسفي 2002:

تركزت هذه الدراسة على بناء واختبار نموذج يفسر العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية . طبقت الدراسة في خمس شركات إنتاجية وخدمية في سوريا على عينة من (210) مستجيب على وقد وجدت الدراسة من باستخدام أنموذج المعادلات الهيكلية دليلا على وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء العدالة والثقة كمتغيرات وسيطة .

6. دراسة Bono & Judse 2003:

اهتمت دراستهما بموضوع تأثير القادة التحويليين على تحفيز الأتباع من خلال تطبيق نظرية التوافق الذاتي في العمل . منطلقة من فرضية أن سلوكيات القيادة التحويلية تدفع التابعين ذاتيا نحو الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العمل . وقد طبقت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على تسع منظمات (سبعة في مجال الأعمال ، وواحدة حكومية ، ومنظمة غير هادفة للربحية) تعمل في المجالات الصناعية والخدمية . شملت الدراسة (247) قائدا إداريا ، فضلا عن (954) فردا تابعا لهؤلاء القادة مباشرة . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات نظرية التوافق الذاتي في العمل لاسيما في مجال الدوافع والتحفيز الفردي نحو العمل .

ثانيا: دراسات متعلقة بإدارة الأزمة :

1. دراسة Beyer & Browning 1999:

بحثت هذه الدراسة موضوع التحول من الصناعة أثناء الأزمات : دراسة القيادة الكاريزمية ، والرتابة ، ودعم ثقافة القيادة . وهدفت إلى معرفة كيف يمكن للقيادات التحويلية العمل في ظل صناعة تتطلب قدرات تنافسية عالية . وطبقت الدراسة في قطاع الصناعات التحويلية لصناعة أشباه الموصلات في الولايات المتحدة الأمريكية ، على عينة مكونة من (155) مديرا . وكان من أبرز نتائجها وجود علاقات ارتباط بين العمل بظل

قيادات تحويلية تعمل بتعاون فوق العادي وإدارة الأزمات التي تحدث في هذه الصناعات ، وان القيادة التحويلية تطور إستراتيجية أعمال واسعة لمحاربة المنافسة من خلال التعاون مع قيادات لشركات أخرى .

2.دراسة لفتة 2001:

ركزت على بحث اثر خصائص المعلومات وإدارة الأزمة في تنفيذ الإستراتيجية . طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (23) مستجيبا يعملون في وزارة النفط والدفاع في جمهورية العراق .استنتجت الدراسة وجود تأثير معنوي لخصائص المعلومات أثناء إدارة الأزمة . أوصت الدراسة ببناء نظام وقائي لإدارة الأزمات عند حدوثها في منظمات الدولة كافة .

3.دراسة Saprial 2003:

اهتمت هذه الدراسة بموضوع إدارة الأزمة بفاعلية وتقديم أفضل التطبيقات والممارسات للألفية الجديدة . وحاولت الدراسة معرفة موقع إدارة الأزمات ضمن شركات الاتصالات الأمريكية ، فضلا عن تحديد نوع الخطط للطوارئ المطبقة في العمل . طبقت الدراسة في شركات عدة للاتصالات في الولايات المتحدة الأمريكية .توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات تحتاج إلى إدارة في الشركة تتمتع بمهارات عالية ، للتأكد من تطبيق الخطط المعدة لمعالجة الأزمات الطارئة ، واقترحت الدراسة على إدارة الشركات المعنية ربط إدارة الأزمات مع الإدارة العليا واعتماد قراراتها وخططها جنبا إلى جنب مع القرارات والخطط الرئيسية في المنظمة ككل .

4.دراسة Moynihan 2005:

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة التعلم التنظيمي للأفراد في ظل نظم الشبكات الإدارية أثناء إدارة الأزمات تحت ظروف عدم التأكد البيئي . تم دراسة هذا الموضوع في حقول تربية الحيوانات في الولايات المتحدة ، وحددت الأزمات بالأمراض الغريبة التي تظهر بين أونة وأخرى على هذه الحيوانات . وقد حددت الدراسة الصعوبات والمعوقات الأساسية لفرق العمل المشاركة في موضوعة التعلم التنظيمي في ظل ظروف الأزمة .وقد أوصت الدراسة بإدخال الشبكات الالكترونية واعتمادها كشكل من أشكال الذاكرة المعرفية عند تعرض الحقول إلى أزمات مرضية حادة (كأنفلونزا الطيور ، وجنون البقر .. وغيرها) .

5.دراسة Toman & Ferguson 2004:

اقتصرت هذه الدراسة على موضع كيف أن الاتصال والتعاون خفف من اثار أزمة نقل المرضى في ولاية اونتاريو في الولايات المتحدة الأمريكية ؟ إذ حاولت معرفة دور تقنيات الاتصالات الحديثة وشبكتها والتعاون بين فرق إدارة الأزمات في التخفيف من أزمة نقل المرضى أثناء الكوارث الطبيعية (الزلازل ، والبراكين ، والفيضانات ، والأعاصير ..) . وطبقت الدراسة على شبكات خدمات الإسعاف في هذه الولاية . وكان من نتائج هذه الدراسة وجود علاقات وتأثير كبير للاتصالات في تخفيف حدة هذه الأزمات ، فضلا عن دور التنسيق أثناء الأزمة بين الإدارات المختلفة (العسكرية ، والدفاع المدني ، الصحية) دور كبير في تجاوز هذه الأزمات بأقل الخسائر البشرية.

6.دراسة الخشالي ، والقطب 2007:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للازمات التي تتعرض لها . طبقت الدراسة في (16) شركة صناعية على (136) مديرا .وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للازمات التي تواجهها كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتا في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للازمات التي تتعرض لها .وان أكثر العناصر تأثيرا هي حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم .

7.دراسة Wang & Booxi 2009:

بحثت الدراسة موضوع الاستعداد لعدم التأكد المستقبلي من خلال إنشاء فريق إدارة الأزمات . وهدفت من خلاله إلى وضع إطار مفاهيمي يوضح تكوين وتطوير وتشغيل فريق إدارة الأزمات في إطار المنظمة من منظور مبدأ العمل الجماعي في المنظمات .

وتناول البحث مناقشة العلاقة بين مراحل إدارة الأزمات وفريق العمل القائم على نظام (TBW) ، وتحليل عناصر جديدة من المدخلات والمخرجات المساة بأنموذج (IMOI) ، وقد توصلت الدراسة إلى تطوير نماذج مفاهيمية ذات نظرة شمولية لفريق إدارة الأزمات ، وأوصت الدراسة بضرورة إدخال مفاهيم تمكين كل من الجماعات التنظيمية داخل المنظمة العامة والخاصة على فهم كيفية بناء وتشغيل فريق الإدارة المحلي قبل أو أثناء وقوع الأزمة .

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

لتكوين أساس مفاهيمي لمتغيرات البحث فقد تم باختصار مناقشة مفهوم القيادة التحويلية وإدارة الأزمات وعلى النحو الآتي :-

أولاً: القيادة التحويلية

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل الكاتب (Downton،1973). ثم تبلور المدخل التحويلي بأعمال الكاتب (Burns،1978)، إذ ركز في أرائه على الربط بين دوري القيادة والتبعية، وكتب عن القادة بوصفهم أفراداً يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة والأتباع . ثم جاءت محاولات الكاتب (Bass،1985) الذي رأى أن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال رفع مستوى وعي الأفراد بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية، وحث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية، وتحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى .

وركزت محاولات (Avolio،1990) في كتابه التطوير الكامل للقيادة: بناء القوى الحيوية في المنظمات في تطوير أنموذج للقيادة التحويلية من خلال عرضه لسبعة عوامل مثلت في مضمونها لب القيادة التحويلية وعناصرها (هاوس،19،2006).

مفهوم القيادة التحويلية :

عرفت القيادة التحويلية بتعاريف عدة يمكن عرضها على الآتي :

1. بأنها العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ،ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع (هاوس ،188،2006).
 2. تشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم معاملة إنسانية (هاوس ،188،2006).
 3. تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا ، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة (Conger,1999,145).
 4. القيادة متميزة بقدرات خاصة لتحقيق الإبداع والتغيير .(Daft,2003,757).
- من هنا يمكن القول أن القيادة التحويلية هي مجموعة من الصفات والخصائص التي يتمتع بها القائد لإلهام الفريق نحو تحقيق رؤية مشتركة للمستقبل ، أو معالجة مشاكل أو أزمات تمر بها المنظمة فهي تعد بمثابة المنقذة للمنظمة والمخلصة لها واقعها الذي تعيشه .

أبعاد القائد التحويلي :

اتجهت آراء الباحثين بشأن سلوك القائد التحويلي ، إلى تحديدها إلى تحديدها بـ (التأثير المثالي ،والدافعية الإلهامية ،والتشجيع الإبداعي ،والاهتمام الفردي) . وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد : (Bass&Avolio,1990)

1: التأثير المثالي (Idealized Influence) : ينهج القائد التحويلي طريقة عمل تجعله قدوة ومثل أعلى للعاملين في المنظمة . ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطرة من القائد ، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي).

2: الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation) : يتصرف القائد وفق هذه السمة بطرق تعمل على تحفيز والهام المحيطين بالقائد ، وذلك بإعطاء المعنى لما يقوم به مرؤوسيه من أعمال وتغليب روح الجماعة

، وإظهار الحماسة والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة . وتحفزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

3:التشجيع الإبداعي (Intellectual simulation): يسلك القائد التحويلي طريقة تجعل العاملين يضيفون إلى أعمالهم أفكار جديدة لم تكن مطبقة سابقا . فضلا عن ذلك فهو يشجع أعوانه وتابعيه ليكونوا مبدعين ، ولا يوجه انتقاد أمام الآخرين لمن يرتكب أخطاء فردية ، لا بل انه يطلب من الأفراد طرح الأفكار الجديدة والحلول المبدعة للمشاكل وجعل موظفيه جزءا من عمليات تحديد المشاكل وإيجاد الحلول ..

4:الاهتمام الفردي (Individualized Consideration): يعطي القائد أهمية خاصة لاحتياجات العاملين ، إذ يعمل كمدرّب وموجه وناصح ومهتم بالنواحي الشخصية للعاملين . ويخلق القائد فرص جديدة لتعليم الأفراد وإكسابهم مهارات إضافية ، مع الأخذ بالاعتبار النواحي والفروق الفردية بينهم.

خصائص القائد التحويلي :

يمكن تحديد خصائص القائد التحويلي بالاتي : (Tichy&Devanna,1990)

1. التركيز الذهني العالي : يتصف القائد التحويلي بقدرته الكبيرة على تركيز انتباهه أثناء الحديث مع الآخرين ، كما يتميز بقدرته على الإصغاء العالي والانتباه على القضايا الخطيرة والمهمة التي يواجهها . فضلا عن ذلك له قابلية عالية على إدارة الأزمات والكوارث وإيجاد الحلول الناجعة بأقصر الطرق وأسهلها .
2. تحمل المسؤولية : يتسم القائد التحويلي بمهارات إدارية عالية فيما يتعلق بمواجهة المخاطر وتحمل المسؤوليات الجسيمة .
3. الثقة العالية بالنفس : من أهم ما يتميز به القائد التحويلي ، هي ثقته بنفسه وقدرته على إدارة الأزمات والمشاكل غير التقليدية ، ومن خلال ثقته بنفسه فهو يثق كذلك بالآخرين ويسعى إلى تخويلهم الصلاحيات ويسمح لهم بالمشاركة في إبداء الرأي والمشورة وصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية .
4. احترام الآخرين : يشجع القائد التحويلي أجواء تتسم بالاحترام المتبادل بينه وبين العاملين ، فهو يحترم آرائهم ويؤمن بقدرتهم على الإسهام في حل المشاكل وتحظى أفكارهم ومقترحاتهم بالقبول منه .
5. القدرة على التعامل مع التعقيد : يتعامل القائد التحويلي بإيجابية عالية واستيعاب كبير للمتغيرات البيئية المتصفة بعدم التأكد العالي .
6. الرؤية المستقبلية : القادة التحويليين أصحاب رؤية وتفكير مستقبلي ، وتصور لما سيكون عليه وضع منظماتهم مستقبلا ، فضلا عن ذلك فهم يميلون إلى السير قدما في تحقيق المغامرة المحسوبة النتائج بشأن تصوراتهم المستقبلية .

وظائف القيادة التحويلية :

تتضمن وظائف القيادة التحويلية نشاطات عدة هي :

1. إدارة التعقيد : وتتضمن هذه الوظيفة قيام القائد التحويلي بالتعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغير والغموض واختلاف الأهداف . (العازمي، 10، 2006).
2. إدارة المفاجآت وعدم التأكد : ينبغي على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة ، وان تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات في الأوضاع غير المستقرة .(القحطاني، 135، 2001).
3. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة : يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوكيات والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلاءم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لان الوضع أصبح مختلفا تماما .(الهواري، 79، 1996).

4. تقديم الرؤية المستقبلية : ينبغي على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسائله والتي سيققق من خلالها النقلة الحضارية للمنظمة بتبنيها .
5. إدارة الفترة الانتقالية : وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والأوهام بأهمية وعظمة هذا القديم . وان يتعامل مع كل أزمة ومشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة .
6. إدارة الأزمات : إن من أهم وظائف القيادة التي تقع على عاتق القائد التحويلي هي إدارة الأزمات التي تمر بها المنظمة أثناء حياتها ، وتتم تلك القيادة من خلال تبنيه منهجية متكاملة في وضع الخطط واتخاذ القرارات ورسم السيناريوهات ، وتجميع النشاطات ، وتنسيق الجهود لحل المشاكل والأزمات .(Tracey&Hinkin,1998).

ثانياً: إدارة الأزمات :

كانت البدايات الأولى لظهور علم إدارة الأزمات مرتبطاً كمصطلح وضعي بمجال الإدارة العامة ، إذ مارسته المنظمات الحكومية لمواجهة الأزمات والظروف الاقتصادية مثل أزمة الكساد العالمي عام 1931م وما تلتها من أزمات متكررة وسريعة الحدوث فيما بعد كالأزمة الاقتصادية العالمية 2009 م للرهن العقاري وتداعياتها الكبيرة . وقد نما في هذا الإطار نمط متكامل لإدارة الأزمات يتضمن فرق ومجاميع إدارة الأزمات واستراتيجيات وسياسات ومراحل تعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل التي تمر بها المنظمة ، وذلك بوضع أسس نظامية لهذا النمط ، ليصبح نمطاً محدداً له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتزايدة .

مفهوم إدارة الأزمات :

إدارة الأزمات هو حقل علمي جديد نسبياً ، تتضمن نشاطات وعمليات ذهنية لتقدير التعامل مع الأزمة وتقدير حجمها الطبيعي . وقد طرح باحثون عديدون مفهوم إدارة الأزمة ، وفيما يأتي استعراض لبعض هذه التعاريف :

1. مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الأزمات التي تتعرض لها المنظمة .(Littlejohn,1983,48).
 2. نظام لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها أو إجراء التحضيرات للآزمات الممكن التنبؤ بحدوثها .(الدهان ،210،1992).
 3. التحكم الكامل بالأزمة ومحاولة السيطرة التامة عليها في مراحلها الأولى وخلال تطورها بما يمكن من توجيه الأحداث الوجهة السليمة .(كردم ،10،2005).
 4. القدرة على إدارة العمليات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام ، أو خطة ثم تصميمها لهذا الغرض .
 5. قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات والمواقف الطارئة بكفاءة وفاعلية ، بغية تقليص الخسائر والتهديدات في الأفراد والأموال ، والآثار السيئة على أهداف وأنشطة وعمليات المنظمة .
- وفي ضوء هذه المفاهيم لإدارة الأزمات يتبين إن برنامج إدارة الأزمات هو مجموعة خطوات منظمة ومدرسة جيداً تتطلب توفير نظم اتصال وغرف عمليات ووضع استراتيجيات ، وتدريب أفراد ومجاميع خاصة للتعامل مع الأزمات بأنواعها المختلفة .
- فإدارة الأزمات تهدف إلى تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بلازمة إلى أقل حد ممكن

مراحل إدارة الأزمات :

قدم الباحثون والكتاب في مجال إدارة الأزمات نماذج متعددة لمراحل إدارة الأزمات ، ابتنيت هذه النماذج على جوانب موضوعية وتطبيقية ، الغرض منها الوصول إلى معالجة وتفكيك مكونات وأسباب الأزمات ، إذ قدم طرح كل من (Mitroff& Shivastava,1987,283) أنموذجاً متكاملًا لمراحل إدارة الأزمات ، تمثلت بالآتي :

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: يتم في هذه المرحلة الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تؤكد وجود أزمة ما . مثل زيادة الأعطال في الآلات والخطوط الإنتاجية تؤخذ كإنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد ، أو ربما نتيجة وجود عيوب تصنيعية .
2. مرحلة الاستعداد والوقاية : يتم في هذه المرحلة وضع الخطط والسيناريوهات التنبؤية للازمات المحتملة والأزمات غير المتوقعة . ويكون الهدف في هذه المرحلة منصبا في اكتشاف نقاط الضعف في نظام وقاية المنظمة .
3. مرحلة احتواء الأضرار : تركز هذه المرحلة على الأزمة حال وقوعها ، ويتم فيها تطبيق الخطط والسيناريوهات المعدة في المرحلة السابقة لاحتواء مخاطر هذه المرحلة .
4. مرحلة استعادة النشاط: تتضمن هذه المرحلة محاولة تعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة ، فضلا عن إعادة التخطيط وتحليل الأذى والضرر الذي حل بأقسام المنظمة وأجزائها .
5. مرحلة التعلم : يتم في هذه المرحلة أخذ الدروس والعبر من المراحل السابقة ، وهي تمثل ما بعد التخلص من الأزمة ، وتتميز بإعادة النظر والدراسة لملايسات الأزمة وتقييم القرارات والسياسات و الإجراءات المتخذة في المراحل السابقة لتفادي الوقوع بالأخطاء المرتكبة في أزمات تالية .

استراتيجيات إدارة الأزمات :

تختلف وتتعدد أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي تحدث على مستوى المنظمات ، وتمثل هذه الاستراتيجيات أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة أو القضاء عليها .
وقد ذكر (Wangh,1990,214) إستراتيجيتين لإدارة الأزمات تمثلت بالاتي :

1. إستراتيجية التراجع : يتم في هذه الإستراتيجية إتباع قرارات تتضمن التراجع عن الخطط التي تبنتها القيادات الإدارية سابقا وتبني خيارات التنصل من مسؤولية إدارة الأزمة عن طريق إلقاء أعباءها على قادة آخرين في المنظمة .
2. إستراتيجية التجاهل : تنص هذه الإستراتيجية على إشاعة جو من الثقة بان الأزمة تم تجاوزها والسيطرة عليها عن طريق التعامل مع الجوانب التي تتوفر بصدها معلومات وخبرات لدى قيادة المنظمة ، وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى ظهور الأزمة مستقبلا بشكل أحر وأكثر تفاقما .

وقدم الكاتب (Bartion,2008,122) استراتيجيات عدة لإدارة الأزمات منها :

1. إستراتيجية القوة : تركز هذه الإستراتيجية على استخدام القوة بمعنى السلطة المركزة على الشدة في إدارة ملف الأزمة ويتم ذلك من خلال تبني سياسة تحطيم الأسس التي ترتكز عليها الأزمة داخليا من خلال إيجاد صراع بين الأطراف الداعمة لها داخل المنظمة ، أما السياسة الثانية فتقوم على فرضية مهاجمة المرتكزات التي تستند عليها القوى الخارجية التي كونت الأزمة .
2. إستراتيجية الإيقاف : تطبق هذه الإستراتيجية عندما تكون القوى المسببة للازمة أقوى من قدرات المنظمة وإمكانياتها الدفاعية ، فتلجأ فيه القيادة إلى حل الأزمة وتخفيف أثارها من خلال تبني هذه الإستراتيجية بتقديم بعض التنازلات للقوى التي يمكن استمالتها بهذا الأسلوب .
3. إستراتيجية التحليل : تستند هذه الإستراتيجية على فلسفة تحليل وتجزئة العناصر والمكونات التي تتكون منها الأزمة ، والتركيز على إدارتها من خلال تفكيك عناصرها الموثقة في تحالف ودعم بعض القيادات ، على مسك زمام الأمور لقلب المعادلة رأسا على عقب .
4. الإستراتيجية الفكرية :تتبنى هذه الإستراتيجية خيارا نظريا ، عن طريق تحليل الفرضيات المنطقية التي قامت عليها المجموعة الخالفة للازمة ، وتكوين إستراتيجية فكرية مضادة

لها ، تجتذب الحلقات الأضعف في الانتلاف ، والعمل على اختراقها من خلال المجاميع الجديدة .

5. الإستراتيجية الهجومية : تهدف هذه الإستراتيجية إلى مباغطة الأطراف الخالقة للضرورة من خلال الاعتماد على عنصر المخادعة الإستراتيجية التي أشار لها الكاتب (Mintzberg) ، وتطبق هذه الإستراتيجية عندما تكون البنى القيادية للمنظمة أكثر قوة من الطرف المقابل ، أو تكون الانتلافات المشكلة للضرورة قائمة على أسس ضعيفة .
6. إستراتيجية التغيير : تتبنى هذه الإستراتيجية طريقة تغيير اتجاه الأزمة نحو الجانب الايجابي من الأزمة ، تعويضاً للمنظمة عما فقدته في المراحل السابقة من الأزمة . من خلال خلق اتجاهات جانبية وفرعية للضرورة الرئيسية ، أو دفع اتجاه الأزمة إلى أطراف خارج المنظمة لتشتت الأنظار ، أو الاستفادة من النتائج الجدية للضرورة وتوظيفها بشكلها الجديد لصالح المنظمة .

المبحث الثالث

الجانب الميداني

1. عرض نتائج القيادة التحويلية :

تظهر النتائج الواردة في الجدول (2) إجابات المستجيبين عن متغير القيادة التحويلية ، وعلى النحو الآتي :

1. التأثير المثالي : يوضح الجدول المشار إليه أعلاه ، إن مستوى التأثير المثالي فوق المتوسط لأفراد العينة ، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي لهذا المتغير والبالغ (3.42) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (0.77) . مما يدل على المستجيبين يتصرفون بطريقة قيادية مؤثرة بصورة مثالية ، وبالتالي يمتلكون ثقة أتباعهم .
2. الدافعية الإلهامية : يبين هذا المتغير سلوك القادة من خلال تحقيق متوسطاً حسابياً بلغ (3.33) ، في حين سجل الانحراف المعياري (0.78) . وهو ما يؤكد وجود رؤية مستقبلية لدى القيادات تساعد الآخرين على التركيز على عملهم وتحاول أن تجعل الآخرين يشعرون بان عملهم مهم .
3. التشجيع الإبداعي : سجل هذا المتغير متوسطاً حسابياً بلغ (3.31) ، وحقق الانحراف المعياري (0.82) . إذ يبين هذا المؤشر مدى تشجيع الآخرين لكي يكونوا مبدعين في النظر إلى المشكلات والأزمات القديمة بطرق جديدة .
4. الاهتمام الفردي : حقق هذا المتغير متوسطاً حسابياً بلغ (3.31) ، وانحرافاً معيارياً (0.81) . مما يؤكد إن القيادات العاملة في هاتين الشركتين يهتمون بمصلحة الآخرين بمتوسط أعلى بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) .

جدول (2) مستوى أبعاد القيادة التحويلية

الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	اجعل الآخرين يشعرون بشكل جيد وهم من علي	3.77	0.61
	الآخرون فخورون بالمشاركة بالعمل معي	3.98	0.84
	يثق الآخرون بي ثقة كاملة	3.00	0.79
	اقتنع بان يؤدي الآخرون أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها	2.88	0.81
	مادامت الأشياء تعمل ، فانا لا أحاول تغيير شيء	3.46	0.84
الدافعية الإلهامية	الوسط والانحراف العام	3.42	0.77
	أقدم صوراً جذابة لما يمكننا فعله في العمل	3.13	0.85
	اعبر بكلمات بسيطة عما يجب علينا فعله وما ينبغي علينا أداءه	3.55	0.77
	أساعد الآخرين على إيجاد معنى في عملهم .	3.56	0.77

0.65	3.22	اخبر الآخرين بما يتعين عليهم فعله إذا رغبوا في مكافأتهم على عملهم .	
0.80	3.99	اشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليها.	
0.86	2.55	كل ما يريد الآخرون فعله يعتبر مناسباً بالنسبة لي	
0.78	3.33	الوسط والانحراف العام	
0.67	3.04	أمكن الآخرين من التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة	التشجيع الإبداعي
0.98	3.02	أقدم للآخرين طرقاً جديدة للنظر إلى الأشياء المحيرة	
0.93	3.76	اطلب من الآخرين إعادة التفكير في الأفكار التي لم تسبق لهم مناقشتها .	
0.87	3.43	اخبر الآخرين بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بعملهم	
0.67	3.34	لا اطلب من الآخرين أكثر مما هو ضروري .	الاهتمام الفردي
0.82	3.31	الوسط والانحراف العام	
0.88	3.44	أساعد الآخرين على تطوير أنفسهم	
0.76	2.87	ادع الآخرين يعرفون كيف أفكر فيما يفعلونه .	
0.87	3.98	أقدم المكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم .	
0.76	3.12	أعطي اهتماماً شخصياً بالأشخاص الذين يبدوون مرفوضين .	
0.78	3.17	أنبه الآخرين لما يمكن أن يحصلوا عليه مقابل ما يحققونه.	
0.81	3.31	الوسط والانحراف العام	

2. عرض نتائج إدارة الأزمة :

أظهرت نتائج الجدول (3) عن إجابات أفراد العينة لمراحل إدارة الأزمة الآتي :

1. مرحلة اكتشاف الأزمة: أظهرت هذه المرحلة وسطاً حسابياً (3.31) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.87) ، مما يؤكد إن إدارة المنظمات تعتمد نظام إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات .
2. مرحلة الاستعداد لإدارة الأزمة: أظهرت هذه المرحلة وسطاً حسابياً بلغ (3.54) وانحرافاً معيارياً (0.77)، وهو ما يؤكد إن الشركتين لديها استعدادات مبكرة لمواجهة ظروف الأزمة قبل حدوثها ولكن بشكل أكبر من الوسط الفرضي بنسبة قليلة.
3. مرحلة احتواء الأزمة: جاءت هذه المرحلة بوسط إجمالي بلغ (3.68) وانحراف معياري عام قدره (0.83)، وهو ما يؤكد إن إدارة الشركتين تحاول تخطي واحتواء مظاهر الأزمة بعد انتهاءها .
4. مرحلة استعادة النشاط : سجلت هذه المرحلة وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.38) وانحراف عن المتوسط بلغ (0.74)، وهو ما يعني إن الشركتين تحاول استعادة نشاطها وتعافيتها من مظاهر الأزمة .
5. مرحلة التعلم الأزمة: أحرزت هذه المرحلة وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.89) وانحرافاً معيارياً (0.94)، مما يعكس إن هناك توجهاً نحو الاستفادة من تجارب الأزمات السابقة ومحاولة التعلم منها واستخلاص الدروس والعبر لتجنب أسبابها مستقبلاً .

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمراحل إدارة الأزمة

مراحل إدارة الأزمة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة اكتشاف الأزمة	وجود قواعد التنبؤ بالأزمات	3.01	0.76
	دعم الإدارة العليا لعمليات التحديد	3.25	1.00
	الاهتمام بتصنيف مؤشرات الأزمة	3.43	0.79
	توجيه العاملين لتجنب الأزمة	3.55	0.95
	الوسط والانحراف العام	3.31	0.87
مرحلة الاستعداد	مرونة الهيكل التنظيمي	2.88	0.63

		للأزمة
0.78	3.62	حدوث أخطاء بشرية وفنية مسببة للأزمة
0.87	3.78	تشكيل لجان لمواجهة الأزمة
0.71	3.86	تهيئة خطط لمواجهة الأزمة
0.89	3.56	نقوم بتهيئة المعلومات لفهم الأزمة .
0.77	3.54	الوسط والانحراف العام
0.76	3.30	نهى التخصيصات المالية لمواجهة الأزمة .
0.87	3.46	ندرب موظفينا لمواجهة الأزمة
0.60	3.87	السيطرة على الأزمة
1.02	3.88	نهتم بملاحظة مظاهر الأزمة .
0.91	3.89	نستعين بالكفاءات العلمية لإدراك الأزمة .
0.83	3.68	الوسط الحسابي العام والانحراف العام
0.89	3.58	نسعى لتحديد المسؤولين عن حدوث الأزمة .
1.12	2.89	نقوم بتسهيل وتبسيط الإجراءات .
0.90	3.90	نحسن نظم الحوافز والمكافآت .
1.02	3.05	نوفر قيادات مسؤولة وواعية لاحتواء الأزمة .
0.95	3.61	نتوسع في منح صلاحيات كافية للمديرين لحل الأزمة
0.68	2.97	نجري التعديلات اللازمة على خططنا لحل الأزمة .
0.73	3.70	نستخدم الأساليب الإحصائية والمحاسبية لحل الأزمة
0.74	3.38	الوسط العام والانحراف العام
0.89	3.90	استخلاص الدروس والعبر
0.87	3.98	دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط
1.23	4.00	تقييم البرامج المطبقة أثناء الأزمة
1.18	3.56	توجيه العاملين لتجنب الأزمات اللاحقة
0.54	3.92	تقارن الشركة الخطط المتبعة في شركات أخرى
0.94	3.89	الوسط الحسابي العام والانحراف العام

ثانياً: قياس اتجاه التأثير بين متغيرات البحث:

1. اثر التأثير المثالي في مراحل إدارة الأزمة :

يوضح جدول (4) معاملات الانحدار الخطي البسيط لأبعاد القيادة التحويلية ومراحل إدارة الأزمة

جدول(4) معاملات الانحدار الخطي البسيط لأبعاد القيادة التحويلية ومراحل إدارة الأزمة

N=48

معاملات الانحدار الخطي البسيط				P.V	F	R	معامل الارتباط	مراحل إدارة الأزمة	أبعاد القيادة التحويلية
P.V	B	P.V	α						
0.110	0.274	0.002	2.00 2	0.196	1.42 5	0.03 0	0.253	الاكتشاف	التأثير المثالي

0.021	0.460	0.000	3.27 0	0.001	8.35 2	0.13 1	0.261	الاستعداد
0.030	0.234	0.000	3.16 0	0.021	6.43	0.05 4	0.255	الاحتواء
0.038	0.422	0.003	2.38 5	0.049	4.25	0.04 8	0.124	استعادة النشاط
0.019	0.286	0.000	3.37 0	0.017	6.43	0.07 8	0.335	التعلم
0.002	0.218	0.001	2.53 1	0.002	12.1 4	0.12 2	0.242	المراحل ككل

يتبين إن معامل الارتباط البسيط لاكتشاف الأزمة والتأثير المثالي كان (0.253)، وقيمة معامل التحديد (0.03) وهذا يعني إن المتغير التوضيحي التأثير المثالي يوضح 3% من التغيرات الكمية في مرحلة الاكتشاف المبكر للأزمة. وقيمة F بلغت (1.425)، ويعني هذا إن المعامل ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، مما يعني أهمية المتغير التوضيحي في التأثير في متغيرات أنموذج مراحل إدارة الأزمة. وبلغت قيمة الحد الثابت للأنموذج (2.002) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). وبلغت قيمة الميل الحدي للأنموذج (0.274) وهو ما يشير إلى أن التغير في وحدة واحدة من التأثير المثالي يؤدي إلى تغيير في مراحل إدارة الأزمة بمقدار (0.274) وهو ذو دلالة معنوية عند (0.05).

- قيمة معامل الارتباط بين التأثير المثالي ومرحلة الاستعداد للأزمة بلغت (0.216)، وقيمة معامل التحديد بلغت (0.131) وهذا يعني إن فقرات التأثير المثالي تشرح وتفسر (13%) من انحرافات مرحلة الاستعداد لإدارة الأزمة.
- و يلاحظ إن قيمة F كانت (8.352) وهي تعني إن هذا المعامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويعني هذا أهمية المتغير التوضيحي في هذا الأنموذج وتأثيره على مراحل إدارة الأزمة.
- قيمة الميل الحدي للأنموذج بلغت (0.218) يعني هذا إن تغير وحدة واحدة من التأثير المثالي يؤدي إلى تغير في مراحل إدارة الأزمة بمقدار (0.218) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- وهذا يعني قبول الفرضية التي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتأثير المثالي في مراحل إدارة الأزمة).

2. تأثير الدافعية الإلهامية في مراحل إدارة الأزمة:

يشير جدول (5) إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط للدافعية الإلهامية ومراحل إدارة الأزمة.

جدول (5) الانحدار الخطي البسيط للدافعية الإلهامية ومراحل إدارة الأزمة

N=48

معاملات الانحدار الخطي البسيط				P.V	معامل F	معامل R	معامل الارتباط	مراحل إدارة الأزمة	أبعاد القيادة التحويلية
P.V	B	P.V	α						
0.230	0.323	0.000	2.604	0.209	3.020	0.036	0.243	الاكتشاف	الدافعية الإلهامية
0.052	0.154	0.000	3.054	0.013	7.124	0.097	0.252	الاستعداد	
0.036	0.023	0.000	3.932	0.100	0.018	0.005	0.180	الاحتواء	
0.100	- 0.332	0.001	1.520	0.072	5.261	0.710	0.426	استعادة النشاط	
0.035	0.125	0.000	1.217	0.032	6.072	0.124	0.250	التعلم	
0.040	0.230	0.000	4.169	0.091	4.212	0.050	0.171	المراحل ككل	

يتبين من الجدول الآتي:

- قيمة معامل الارتباط بين الدافعية الإلهامية ومرحلة استعادة النشاط بلغت (0.426)، وإن قيمة معامل التحديد بلغت (0.710) أي إن متغير الدافعية الإلهامية يوضح ويفسر 71% من انحرافات مرحلة استعادة النشاط.
- بلغت قيمة F (5.261)، أي إن القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبالتالي تعني أهمية المتغير التوضيحي الدافعية الإلهامية في الأنموذج وتأثيره في استعادة النشاط.
- بلغت قيمة الميل الحدي للأنموذج (-0.332)، أي إن تغير وحدة واحدة من الدافعية الإلهامية تؤدي إلى تغير في مراحل إدارة الأزمة بمقدار (-0.332) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الدافعية الإلهامية ومرحلة الاحتواء لأضرار الأزمة (0.180)، وإن قيمة معامل التحديد بلغت (0.060) أي أن بعد الدافعية الإلهامية يوضح ويفسر (6%) من التغير في مراحل إدارة الأزمة.
- بلغت قيمة F (0.018)، أي إنه ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويعني هذا أهمية المتغير التوضيحي في الأنموذج وتأثيره في مرحلة الاحتواء للآزمة.
- بلغت قيمة الحد الثابت للأنموذج (4.887)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- بلغت قيمة الميل الحدي للأنموذج (0.230) أي أن تغير وحدة واحدة من الدافعية الإلهامية سيؤدي إلى تغير في قيمة مراحل إدارة الأزمة بمقدار (0.230) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- وهذا يعني قبول الفرضية التي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للدافعية الإلهامية في مراحل إدارة الأزمة).

3. تأثير التشجيع الإبداعي في مراحل إدارة الأزمة :

يبين الجدول (6) معاملات تحليل الانحدار الخطي البسيط للتشجيع الإبداعي ومراحل إدارة الأزمة .
جدول (6) الانحدار الخطي البسيط للقيادة التحويلية ومراحل إدارة الأزمة .

N=48

معاملات الانحدار الخطي البسيط				P.V	معامل F	معامل R	معامل الارتباط البسيط	مراحل إدارة الأزمة	أبعاد القيادة التحويلية
P.V	B	P.V	α						
0.020	0.157	0.002	0.563	0.030	4.490	0.626	0.254	الاكتشاف	التشجيع الإبداعي
0.000	0.432	0.000	4.425	0.020	5.253	0.458	0.530	الاستعداد	
0.021	-0.322	0.000	2.378	0.105	5.923	0.426	0.367	الاحتواء	
0.032	-0.283	0.000	3.564	0.041	5.827	0.578	0.531	استعادة النشاط	
0.232	0.251	0.000	4.943	0.073	2.856	0.64	0.531	التعلم	
0.003	0.263	0.000	3.549	0.042	4.253	0.678	0.630	المراحل ككل	

يلاحظ من الجدول (6) إن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية ومرحلة (الاستعداد للآزمة) قد بلغ (0.530) أما قيمة معامل التحديد (0.458) وهذا يعني إن التشجيع الإبداعي يشرح ويفسر (45%) من انحرافات متغير مراحل إدارة الأزمة .

- بلغت قيمة F (4.253) و يعني هذا إن القيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، وبالتالي أهمية المتغير التوضيحي التشجيع الإبداعي في الأنموذج وتأثيره في مرحلة الاستعداد لإدارة الأزمة.
 - بلغت قيمة الحد الثابت لهذا الأنموذج (3.549) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).
 - أما قيمة الميل الحدي لهذا الأنموذج قد بلغت (0.514) مما يعني إن تغير وحدة واحدة من التشجيع الإبداعي سيؤدي إلى تغيير في مراحل إدارة الأزمة بمقدار (0.514) وهو ذو دلالة معنوية (0.05).
 - سجلت قيمة معامل الارتباط بين التشجيع الإبداعي ومرحلة التعلم والاستفادة من الأزمة (0.252)، و معامل التحديد قيمته (0.64) و يعني إن متغير التشجيع الإبداعي يوضح ويفسر (64%) من الانحرافات في مرحلة التعلم.
 - بلغت قيمة F (3.20) ويعني هذا إن القيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) وبالتالي يعني أهمية المتغير التوضيحي في تفسير التغير في الأنموذج وتأثيره في مرحلة الاستعداد .
 - بلغت قيمة الميل الحدي للأنموذج (0.263)، ويعني هذا إن تغير وحدة واحدة من التشجيع الإبداعي يؤدي إلى تغيير في مراحل إدارة الأزمة بمقدار (0.263) وهو ذو دلالة عند إحصائية عن مستوى دلالة (0.05).
 - وهذا يعني قبول الفرضية التي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتشجيع الإبداعي في مراحل إدارة الأزمة).
4. تأثير الاهتمام الفردي في مراحل إدارة الأزمة:
- يشير جدول (7) إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط للاهتمام الفردي ومراحل إدارة الأزمة.

جدول (7) الانحدار الخطي البسيط للاهتمام الفردي ومراحل إدارة الأزمة

N=48

معاملات الانحدار الخطي البسيط				P.V	معامل F	R	معامل الارتباط	مراحل إدارة الأزمة	أبعاد القيادة التحويلية
P.V	B	P.V	α						
0.264	- 0.171	0.001	1.231	0.233	2.001	0.024	0.156	الاكتشاف	الاهتمام الفردي
0.007	- 0.311	0.000	2.132	0.010	8.592	0.014	0.226	الاستعداد	
0.310	- 0.040	0.000	3.527	0.090	0.012	0.053	0.026	الاحتواء	
0.028	-0.519	0.000	1.128	0.120	4.170	0.435	0.242	استعادة النشاط	
0.090	0.324	0.002	2.819	0.019	3.020	0.063	0.088	التعلم	
0.046	0.549	0.000	3.024	0.039	4.621	0.073	0.421	المراحل ككل	

يتبين من الجدول الآتي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاهتمام الفردي ومراحل إدارة الأزمة (0.421)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.623)، أي إن متغير الدافعية الإلهامية يشرح ويفسر 62% من انحرافات مرحلة استعادة النشاط.

- نلاحظ إن قيمة F بلغت (4.621) ، أي إن القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، وبالتالي تعني أهمية المتغير التوضيحي الدافعية الإلهامية في الأنموذج وتأثيره في مراحل إدارة الأزمة .
- سجلت قيمة الحد الثابت للأنموذج (3.024) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) .
- بلغت قيمة الميل الحدي للأنموذج (0.549) ، أي إن تغير وحدة واحدة من الاهتمام الفردي تؤدي إلى تغير في مراحل إدارة الأزمة بمقدار (0.549) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) .
- بلغت قيمة الحد الثابت للأنموذج (3.527) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) .
- وهذا يعني قبول الفرضية التي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاهتمام الفردي في مراحل إدارة الأزمة)

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

1. هناك اهتمام ضعيف نوعا ما بموضوع التنبؤ بالأزمات المستقبلية ، ويعزى ذلك إلى ضعف سلوك الاهتمام الفردي بالعاملين من خلال عدم خلق المناخ التنظيمي الذي تستمع فيه الإدارات إلى مشاكل العمل ، وبالتالي تراكمها وانفجارها مستقبلا
2. أظهرت نتائج البحث إن تطبيق سلوكيات التأثير المثالي للقيادة التحويلية يؤدي إلى الاكتشاف المبكر للازمات قبل حدوثها ، وهو ما يعزز إجراءات إدارة المنظمات في احتواء مظاهر الأزمة قبل تعاضلها وازدياد درجات تهديداتها لأهداف المنظمة الإستراتيجية .
3. بينت نتائج البحث إن الأزمات في هاتين الشركتين أخذت أشكالاً متعددة ، منها مرتكز أساسا في أساليب وأنماط القيادة السائدة ، فأزمة غياب القيادة عن تحويل سلوك المرؤوسين في قيمهم الوظيفية وثقافتهم التنظيمية والاتجاه نحو التغيير تعد واحدة من أهم أسباب ظهور الصراعات الشخصية والمشاكل المتكررة في أعمال هاتين الشركتين .
4. كشفت نتائج التحليل إن تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية في المنظمات يؤدي إلى تحقيق نتائج أداء في احتواء مظاهر الأزمة وتشتيتها ، تفوق المستوى المتوقع من الإدارات في الشركتين ذاتها .
5. أظهرت النتائج الإحصائية وجود أثر معنوي للدافعية الإلهامية على مرحلة استعادة النشاط والتعافي من مظاهر الأزمة من الأزمة ، وهذا ما أظهرته القدرة التفسيرية لهذا التأثير قوية في الشركتين عينة البحث ، وهو ما يشير إلى إن هذا البعد أدى من خلال التزام روح الفريق في العمل للدفع والإلهام في مواجهة الإخطار التي تمر بها المنظمة .

التوصيات:

1. ينبغي تحقيق درجات استجابة سريعة لدى إدارة الشركتين للازمات والمشاكل التي تتعرض لها ، من خلال الصيانة المستمرة للخطوط الإنتاجية واعتماد قطع الغيار الأصلية ومن مناشئ ذات جودة عالية ،لتجنب الأعطال المتكررة والفجائية في أعمالها .
2. الاستفادة من تجارب الشركات النسيجية العالمية في مجال إدارة الأزمات ، وإجراء المقارنات الإدارية عن كيفية التخلص من الأزمة والتعلم من نتائجها مستقبلا ، ويتم ذلك من خلال إفاد قيادات الشركتين عينة البحث إلى خارج البلاد للاطلاع على نظم القيادة والإدارة فيها .
3. ضرورة تعميق مفاهيم القيادة التحويلية القائمة على التأثير المثالي والكاريزمي في منظماتنا العراقية ويتم ذلك من خلال إشراك القيادات الإدارية ببرامج تطويرية معدة لهذا الغرض داخل وخارج البلاد .
4. ضرورة استحداث وحدات وخلايا تضم فرق مدربة ومؤهلة لإدارة الأزمات ، مهمتها الأساس تنصب على تنبيه الإدارة بأخطار الأزمات وتجنبها ووضع الحلول الناجعة لها قبل استفحالها .
5. ضرورة الاهتمام بترسيخ مفاهيم مبادئ إدارة الأزمات في المنظمات العراقية ، ويتم ذلك من خلال تحقيق الترابط العلمي مع الجامعات العراقية بإقامة برامج تدريبية وتطويرية للقيادات الإدارية الوسطى والإشرافية في هذه المنظمات .
- 6.

قائمة المصادر:

أولاً: المصادر العربية :

1. \ أفوليو، بروس ،(2003)، " تنمية القيادات :بناء القوى الحيوية " ، ترجمة :عبد الحكيم الخزامي ، القاهرة :دار الفجر للنشر والتوزيع .
2. الخشالي ،شاكر جار الله،والقطب ،محبي الدين،(2007)، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية" ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،مجلد 3، عدد1.
3. العازمي ،محمد بزيح حامد ،(2006)، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري :دراسة مسحية " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
4. العامري ،احمد سالم ،(2003)، " القيادة التحويلية في المؤسسات العامة :دراسة استطلاعية لأراء الموظفين" ،جامعة الملك سعود :عمادة البحث العلمي .
5. العتيبي ،سعد مرزوق،(2005)، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير" ،ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث ،المملكة العربية السعودية .
6. القحطاني ،سالم ،(2001)، " القيادة الإدارية التعلی نحو النموذج القيادي العالمي " ،بيت الأفكار الدولية ،الرياض.
7. لفته ،راند صبار ،(2001)، "اثر خصائص المعلومات وإدارة الأزمة في تنفيذ الإستراتيجية " ،رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية العلوم السياسية في جامعة النهدين .
8. هاوس،بيتر .ج .تورث ،(2006)، "القيادة الإدارية :النظرية والتطبيق " ،ترجمة :صلاح معاذ المعيوف،معهد الإدارة العامة ،الرياض.

ثانياً: المصادر الأجنبية

9. Laurance , (2009), " Crisis Management: Theory &cases", New Jersey: prentice Hall.
10. B, M .& Avolio, B. J. ,(1990), "The Implications of transactional &transformational

- ship for Individual, team , and organizational development”, Research in Organizational e and Development, VoL,4., No,3,pp231-272.
11. Bernard M & Erlbaum , Lawrence,(1998) “Transformational Leadership: Industry , y and Educational Impact”, Leadership Quarterly , Vol,5,No,3,p:169.
 12. Janice M & Browning , Larry D ,(1999), “Transforming an Industry in crisis : charisma lization, and supportive cultural Leadership”, Leadership Quarterly, Vol. ,10, No, 3-520.
 13. dse, (2003), “Self – concordance at work: Toward Understanding the Motivational Effects mational Leaders”, Academy of Management Journal, Vol., 46,No,5,p:554-571.
 14. Jhn, Robert F, (1983) , “Crisis Management : A Team Approach , New York, ement briefing.
 15. f , J & Shrivastava, P,(1987), "Effective Crisis Management ", Academy of Management ive , VoL, 1 , Nov.
 16. han ,Donald p,(2005), “Learning Under Uncertainty : Networks in crisis Management”, Science Research Network ,WWW.Question.com
 17. :off, Philip M& Mackenzie, Scott B & Bommer, William H,(1996) “Transformational Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, tment, Trust , and organizational Citizenship Behaviors”, Journal of Management , ,No,2,p259- 298.
 18. Donald,(2001), “The crisis and opportunities in library leadership” journal of library istration , Vol:32, No 3-4 , p 5-17.
 19. l , Caroline,(2003), “Effective crisis Management :Tools best practice for the new nium”, Journal of communication Management , Vol,7,N4,. P:348-355.
 20. N .& Devanna , M. (1990), “ The Transformational Leader”, New York, John Wiley and
 21. i, Ann & Ferguson , perry ,(2004), “ How communication and co- operation Eased a : Transport crisis” Health care Quarterly , Vol, 7 No, 4.
 22. , J B,& Hinkin , T. R, (1998), “Transformational Leadership or effective Managerial es”, Group & Organization Management,VoL,23,No,3,pp220-236.
 23. Yang & Booxi,(2009), “preparing for future Uncertainty: creating a crisis Management International Journal of Human Resources Development and Management , Vol,9,No.,1.