

النمط القيادي الحديث في ظل إدارة الأزمة دراسة تحليلية في عينة من المنظمات العراقية

م.م. نداء حازم بولص*

المستخلص

تناول البحث تأثير النمط القيادي الحديث المتمثل بالنمط القيادي (التحويلي والتبادلي) في إدارة الأزمة في المنظمات اعتماداً على قدرتها في التكيف لشتى المواقف والالتزامات بما ينعكس إيجابياً على المنظمة والمجتمع .

وبناء على ذلك يهدف البحث قياس مدى تأثير متغير النمط القيادي الحديث في إدارة الأزمة . وتم اختبار ذلك من خلال فرضيتين كانت الأولى لعلاقة الارتباط والثانية للتأثير واستخدمت لهذا الغرض عدد من الأساليب الاحصائية منها معامل الارتباط سبيرمان (spearman) ومعامل التحديد (R^2) وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات منها ، أهمية دور النمط القيادي الحديث في إدارة الأزمة بشكل خاص ونجاح المنظمة بشكل عام ، وبناء على ذلك قدمت مجموعة من التوصيات .

Abstract

This research discussed the effect of modern Leading pattern, which represented by converting and alternating Leading pattern in crisis management in organizations depending on their abilities in adaptation of various situation and crises that reflects positively in the organization and the community. So this research aims to measure the range of the variable of modern leading pattern in crisis management and that was choosen through two suppositions the first was the correlation relation ship , and the second was for the effect .

For this purpose many of statcal styles one of them was the variable spearman (R^2) and then a chevied a group of conclusions, one of them was the importance of modern leading pattern role in managing the crisis specially and the success of the organization in general so depending on that the recommendations are presented .

المقدمة :

تتطلب الاحداث المفاجئة والعنيفة التي تواجه المنظمات المعاصرة للقيادات الادارية الفاعلة في تجاوز تلك الاحداث وبما ان الازمة هي من نمط الاحداث المفاجئة والعنيفة. ولغرض معالجة مشكلة البحث التي تتمثل بالدور الذي تؤديه الانماط القيادية الحديثة في إدارة الأزمة تم تناول الموضوع من خلال أربعة مباحث هي: منهجية البحث، والاطار النظري للبحث، والجانب التطبيقي للبحث، والاستنتاجات والتوصيات.

* معهد الإدارة / الرصافة .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/6/17

المبحث الأول منهجية البحث وبعض دراسات سابقة

أولاً: منهجية البحث

تأطرت منهجية البحث على وفق ما يأتي

1- مشكلة البحث :

تواجه المنظمات المعاصرة الكثير من الازمات المفاجئة والتي تتطلب نمط قيادي من نوع خاص وهذا ما واجهته المنظمات العراقية في الحقبة الاخيرة لاسباب عديدة وعليه فان مشكلة البحث تتركز في الاجابة على مايتي:

- هل تدرك القيادات الادارية العليا في المنظمات العراقية أهمية وجود نمط قيادي حديث يواجه تلك الازمات .
- ما طبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادي الحديث في تجاوز الازمة .

2- أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث بما يأتي :

- التعرف على المفاهيم المرتبطة بكل من القيادة الادارية الحديثة وادارة الازمة .
- اهمية تناول البحث المتغيرات المتمثلة بالانماط القيادية (النمط التحويلي والتبادلي) والتي تؤثر ايجاباً في تعزيز ثقة العاملين بالمنظمات .

3. أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهميتها يسعى هذا البحث لتحقيق الاهداف الاتية:

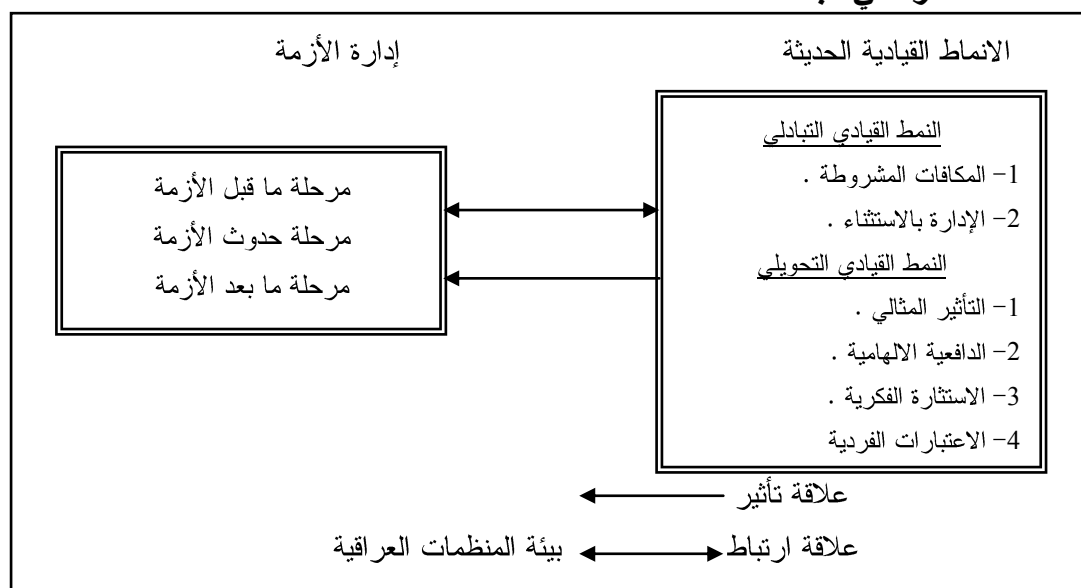
- تشخيص النمط القيادي السائد في المنظمات المبحوثة .
- تشخيص أي نمط من الانماط القيادية الأكثر تأثيراً في مواجهة الازمات .
- توضيح وتفسير طبيعة ونوع التأثير بين الانماط القيادية وأدارة الازمات للشركات المبحوثة .

4. فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين هما :

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانماط القيادية الحديثة، النمط القيادي التحويلي المتمثل بـ) التأثير المثالي – الدافعية الالهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) والنمط القيادي التبادلي المتمثل بـ) المكافآت المشروطة ، الادارة بالاستثناء (وادارة الازمة .
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين الانماط القيادية الحديثة النمط القيادي التحويلي المتمثل بـ) التأثير المثالي – الدافعية الالهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية (والنمط القيادي التبادلي المتمثل بـ) المكافآت المشروطة ، الادارة بالاستثناء (وادارة الازمة .

5. المخطط الافتراضي للبحث



6. مجتمع وعينة البحث :

تحدد مجتمع البحث بـ(8) منظمات عراقية، اما عينة البحث فتتكون من المديرين العاملين في الادارتين الوسطى والعليا والبالغ عددهم (40) مدير من مجموع (330) مدير وتشكل ما نسبته (12%)

7. حدود البحث :

أ- الحدود الزمانية : أجري البحث للمدة من 2011/2/1 إلى 2011/8/31
ب- الحدود المكانية : شمل البحث عينة من المنظمات العراقية في محافظة بغداد وهي الشركة العامة لتجارة الحبوب، ووزارة الصحة، وديوان الرقابة المالية، والشركة العامة للمسافرين والوفود، والشركة العامة للسمنت العراقية، ومديرية التقاعد العامة، والشركة العامة للبيطرة، وشركة التأمين العراقية.

8. طرائق جمع البيانات والمعلومات :

اعتمد البحث على مجموعة من الوسائل لجمع البيانات والمعلومات من افراد عينة البحث ومن ثم تحليلها وكما يأتي :

أ- الاستبانة : تم تصميم استبانة الاستبانة كأداة للقياس اذ احتوت على ماياتي :

1. تقديم وتعريف بالبحث والقائمين بها .
 2. التساؤلات المتعلقة بمتغيري البحث (الانماط القيادية الحديثة ومتغيراتها) ، و(ادارة الازمة ومتغيراتها) .
- اذ تضمنت الاستبانة (27) فقرة منها (18) فقرة لمتغيرات الانماط القيادية و(9) فقرات للمتغير المعتمد في ادارة الازمة . والملحق (1) يظهر استبانة البحث وتم عرضها على مجموعة من اساتذة معهد الادارة / الرصافة وأخذ بأرائهم وعدلت على هذا الاساس .
- ب- المعلومات : التي يمتلكها الباحث عن الشركات التي خضعت للدراسة والانماط القيادية المستخدمة .

9. الوسائل الاحصائية

استخدام الوسائل الاحصائية الآتية في استخراج النتائج:-

أ- الوسط الحسابي والانحراف المعياري : Mean and standard Deviation

ب- معامل الارتباط سبيرمان (spearman) لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث .

ت- معامل التحديد (R^2) لقياس اثر المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد .

ث- اختبار (t) : لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد.

ج- اختبار (F) : لاختبار تحديد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في النموذج الاثر.

ثانياً: بعض دراسات سابقة**1. دراسة (Dalegleish, 1996)**

(التخطيط للالزمات)

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى استعداد الشركات لمواجهة الازمة من خلال خطط الطوارئ والازمة المتوقعة حدوثها وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: ان الإدارة تمتلك القدرة على الاستجابة بسرعة لمواجهة الازمة .

2. دراسة (الاعرجي ودقاسمة ، 2000)

أدارة الازمة (دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام أدارة الازمة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في امانة عمان الكبرى).

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى توافر مراحل إدارة الازمة للوظائف الاشرافية في امانة عمان الكبرى، وتوصلت الدراسة الى توافر نظام متوسط نسبياً لإدارة الازمة في امانة عمان الكبرى، كما ان ترتيب مراحل إدارة الازمة من حيث الاهمية النسبية كانت لصالح مرحلة استعادة النشاط، وجاءت بالمرتبة الاولى، وبعد ذلك مرحلة احتواء الاضرار، ومرحلة اكتشاف اشارات الانذار، ومرحلة التعلم، ومرحلة الاستعداد والوقاية على التوالي. وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود توازن في الاهتمام بهذه المراحل، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مراحل نظام الازمة.

3. دراسة : (Franeisco, 2000)

(سلوكيات القائد التحويلي ، تأثيرها على رضا الاتباع ، وثقتهم والتزامهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية). سعت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين سلوكيات القائد التحويلي ومتغيرات مخرجات العاملين، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي ان سلوكيات القائد التحويلي ترتبط بعلاقة ايجابية مع الثقة والالتزام التنظيمي، اذ كانت اقوى من علاقة النمط القيادي بسلوكيات المواطنة التنظيمية .

4. دراسة (Gillespie and Mann, 2000)

(دور القيادة التحويلية والقيم المشتركة في التنبؤ بثقة اعضاء الفريق في قادتهم) . تناولت هذه الدراسة تأثير العلاقة بين الامايط القيادية المتمثلة بقائدهم، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هي:

- أ- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية بثقة اعضاء الفريق المشروع نحو قائد الفريق.
- ب- يعد التأثير المثالي لنمط القيادة التحويلية والاعتبارات الفردية العامل الرئيسي في بناء ثقة الاتباع بقائدهم .
- ج- ارتبطت المكافآت المشروطة لنمط القيادة التبادلية بعلاقة معنوية موجبة بثقة الاتباع بقائدهم في حين كان لمتغير الإدارة بالاستثناء علاقة سلبية بثقة اعضاء الفريق بقائدهم .

5. دراسة (Mano, Negrin and sheaffer, 2004)

(اكتشاف اختلافات الجنس في استيعاب الاستعداد المتفاوت للالتزام التنظيمية) . تناول الباحثان في هذه الدراسة مدى انعكاس الرؤية للمديرين التنفيذيين بسبب اختلافهم في الجنس على ادراكهم للالتزامات، ولقد اشارت الدراسة الى ان ادراك الأزيمة والاستعداد لها له علاقة بالجنس، وان المديرين من النساء يحبون العمل على وفق النظرة الشمولية، مما يساعد في تسهيل الاستعداد لمواجهة الأزيمة.

6. دراسة (Fowler, 2006)

(الاستعدادات التنظيمية للتغلب على الأزيمة الرئيسية أو الكوارث) . تقديم نتائج الدراسة الاستطلاعية التجريبية التي قيمت الاستعداد التنظيمي المدرك للتغلب على الأزيمة الرئيسية أو الكارثة، لقد تم تطوير وفحص ميزان لقياس الملاحظات للاستعدادات التنظيمية. وتوصلت النتائج الى ان المديرين على مستوى الإدارة العليا والوسطى يمتلكون مستوى أعلى من الاستعدادات المدركة من الموظفين . مجال الاستفادة من بعض الدراسات السابقة حقت بعض الدراسات السابقة للباحث الاطلاع على المفاهيم النظرية لمتغيرات البحث وتم الرجوع اليها في تعزيز الجوانب النظرية فضلاً عن أعداد فقرات منهجيته الحالية.

المبحث الثاني الاطار النظري للبحث

اولاً: الانماط القيادية

اختلفت وجهات النظر لدى العديد من الباحثين بشأن النمط القيادي Leadership style وفقاً لاختلاف طروحات الكتاب في ادبيات الإدارة بشأن هذا المفهوم، فقد عرف (السالم والملا، 1996: 171) النمط القيادي بأنه يمثل الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها المدير ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويفسرها الاطار العام الذي يحدد علاقته مع المرؤوسين. في حين عد (Al-Khafaji, 2001 : 48) النمط القيادي بأنه مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلّى بها القائد عند ممارسته للاعمال واتخاذ القرارات. في حين أشار (Newstrom and Davis, 2002: 107) بأن النمط القيادي يمثل مجموعة من السمات والمهارات التي يسلكها أو يتصف بها القائد .

والانماط القيادية تمثل المتغير التفسيري الاول للبحث ، وكما يأتي:(Bass, 1999: 9)

1- نمط القيادة التبادلية

أ- مفهومها: ان الفكرة الاساسية لمفهوم القيادة التبادلية: بأنها تتمثل بعملية التبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة، ووفق هذا المنظور فهناك عدة تعاريف للقيادة التبادلية منها:- القيادة التبادلية: هي تلك العملية التي تحدد بعقد ضمني بين القائد والمرؤوسين حيث ان القائد يقدم المكافآت للاستجابة مع احتياجات و رغبات المرؤوسين وما يصوبون اليه من اهداف مقابل انجازهم للعمل المناط

بهم (المشهداني، 2005: 51). فقد عرفها (العامري والغالي، 2008: 479). بأنها قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة اليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين.

كما يمكن تعريف القيادة التبادلية: هو ذلك النمط الذي يتسم بعدم المرونة والتركيز على المهمة الحالية اذ يؤكد على القواعد والاجراءات والالتزام بالمواعيد المحددة وعدم السماح بتغيير ومخالفة الاسس والاساليب التي حددتها القيادة بأنجاز المهام (المطهر والشامي، 2003: 270). كما يعرفها (النعمي، 2008: 155) وهي القيادة التي يستند فيها القائد الى مبادلة جهود المرؤوسين واداءهم في تلبية احتياجاتهم وتحفيزهم بالمكافآت والاسناد.

ب- مهام وادوار القيادة التبادلية: اشار (Gibson, et. al, 2003 : 339) بأن نظرية القيادة التبادلية تمثل انعكاس لنظرية (الهدف - المسار) من حيث دور ومسؤولية القائد التبادلي بتحفيز المرؤوسين ودفعهم نحو انجاز الاهداف المطلوب تحقيقها ، أي تحديد المسارات المؤدية للوصول إلى الاهداف التنظيمية والاهداف الخاصة بالمرؤوسين. في حين حدد (المطهر والشامي، 2003: 294) سمات وصفات القائد التبادلي بالآتي:

1. اعتماده على السلطة الرسمية لاجبار المرؤوسين لانجاز اعمالهم .
2. يحدد الاهداف ويوجه بتحقيقها .
3. منغلق ولا يسمح بمناقشة الافكار ولا يقبل بوجهات النظر .
4. يشجع العمل الفردي ، واثق في قدراته ولا يثق في قدرات الاخرين .
5. يحافظ على الوضع القائم للمنظمة ويقاوم التغيير والتجديد .
6. يتبع الاسلوب المركزي ولا يسمح بأي صلاحيات الا بالرجوع إلى الإدارة.

ج- ابعاد القيادة التبادلية

هناك متغيرين اساسيين للنمط التبادلي (Gibson and Dounely, 2003: 341) :

1- المكافآت المشروطة Contingent Reward

فيه يقوم القائد بتبليغ المرؤوسين بما ينبغي القيام به لتلقي المكافآت التي يفضلونها .

2- الادارة بالاستثناء Management by Exception

حيث يسمح القائد للمرؤوسين بالعمل على المهمة ولا يتدخل الا في حالة عدم تحقيق الاهداف وفي وقت معقول وكلفة معقولة .

فالادارة بالاستثناء هي نظرية ادارية حديثة تؤمن بفكرة فسح المجال امام المرؤوسين للتصرف طالما كانت ملامح الطريق نحو تحقيق الاداء الامثل واضحة ومفهومة (جلاب، 2004: 23) .

اما المكافآت المشروطة فتعني بان يتبادل القائد المكافآت مقابل الجهد والاداء المناسب لدى المرؤوسين (داغر وصالح ، 2000 : 440).

2- نمط القيادة التحويلية

أ- تعريفها

تبادلت وجهات نظر العديد من الباحثين في ايراد مفهوم محدد للقيادة التحويلية، الا ان بعض الباحثين قد اتفقوا على انه يمثل تأثير القائد بالمرؤوسين من خلال تغيير الوضع الحالي للمنظمة بما يخدم اهداف مصلحة الفرد والمنظمة. (Crawford et. al, 2003: 11)

كما عرفها (Ensley, et. al, 2004: 20) ويشير إلى تحفيز المرؤوسين عن طريق اعجابهم والهامهم بمثلهم الاعلى ودفعهم إلى تبني رؤية المنظمة وكأنها رؤيتهم وتركيز طاقاتهم باتجاه تحقيق اهداف المنظمة ككل بدلاً من اهدافهم الشخصية .

فقد عرف (العامري والغالي، 2008: 479) القيادة التحويلية بأنها : القيادة التي لها قدرة فائقة في الايحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالاداء وأهم ما يميزها هو الاثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين .

كما وقد تم تعريف القيادة التحويلية على انها مسؤولية ذلك الشخص الذي يقوم بتحفيز التابعين لانجاز ما هو أكثر من الطبيعي والمتوقع من ان يقوموا به التابعين، فهو الشخص المحفز والمندمج بأفضلية من أجل التحول نحو تحقيق الاهداف الجماعية المثالية والبعيدة عن الذاتية (Asgari and et. al, 2008: 228)

ب- أهميتها

لقد اشار العديد من الباحثين إلى ان أهمية ودور القائد التحويلي في نجاح وتحقيق اهداف المنظمة وبما ان عملية التغيير تعد وظيفة تنظيمية حيوية تحتتم على جميع المنظمات ان تتغير وبشكل منظم لكي تتمكن من مواكبة تلك التغيرات والتطورات المستمرة (Macmillan and Tampoe , 2000 : 201) اذ يتمثل دوره وفقاً لهذه الظروف بتحفيز والهام المرووسين ودفعهم نحو انجاز المهام ورفع روحهم المعنوية وتعزيز قدراتهم وثقتهم بامكانية مواجهة تلك الظروف وجعلهم راغبين اكثر لبذل جهود اضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب .

وقد اثبت العديد من الدراسات التطبيقية لاهمية ودور نمط القيادة التحويلية للمنظمة من حيث تأثيرها الواسع في العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الاداء ، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الابداع، تخفيض حالات الصراع وتقليل معدلات دوران أو غياب العمال .

(Krishnan, 2005: 16)

ج- مهام القائد التحويلي :

هناك مجموعة من المهام تقع على عاتق القائد التحويلي منها الآتي :

- 1- ادراك الحاجة الى التغيير .
- 2- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود، فالقائد يوضح للاتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه .
- 3- ايصال الرؤية للاتباع، اذ ان هذه الرؤية ليس لها قيمة اذا لم تصل للاتباع بشكل مفهوم وواضح كي يؤمنوا بها .
- 4- تطبيق الرؤية، فالقائد الذي يسعى للحصول على احترام الاتباع وتفاعلهم معه لا يكفي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبقها، ويتأكد من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ .
- 5- رفع التزام الاتباع تجاه الرؤية، بعد ان يحدد القائد الرؤية ويوصلها لاتباعه ويطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام اتباعه لها (وقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2009: 195).

د- ابعاد القيادة التحويلية

يوضح (Bass, et. al, 2003: 208) إلى ان هنالك أربعة ابعاد رئيسة للقيادة التحويلية.

1. التأثير المثالي للقائد Idealized Influence ويركز القائد هنا على تحفيز والهام المرووسين بأهمية تحقيق الهدف وجعلهم يثقون ويعجبون به كونه النموذج المثالي لما يؤديه من دور مهم في المنظمة .
2. الدافعية الالهامية (Inspirational Motivation) يكون سلوك القائد وفق هذا البعد متمثل بتحفيز وتوعية المرووسين للتحديات التي يواجهها في العمل وتعزيز قدرة المرووسين بتفهم الرؤية المستقبلية المرغوبة وتعزيز وتقوية ثقتهم بامكانية انجاز المهام .
3. الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation) ويتمثل سلوك القائد باستثارة المرووسين ببعض الاسئلة الفكرية التي تتطلب الابداع والابتكار وتشجيع ارائهم ومقترحاتهم لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة وجعل الآخرين ينظرون إلى المشاكل من زوايا مختلفة أي البحث عن وجهات نظر مختلفة .
4. الاعتبار الفردية (Indivdualized Consideration) القائد يضع اهتمامه بتلبية الحاجات والرغبات الشخصية للمرووسين ومساعدتهم في تطوير قدراتهم وقابليتهم على انجاز المهام من خلال أرشادهم وتعليمهم وتدريبهم أي التركيز على العلاقات الانسانية بين القائد والمرووسين من حيث معاملته كفرد بدلاً من مجرد عضو في المنظمة .

ثانياً: إدارة الأزمة**1. مفهومها :**

لقد ازدهر مصطلح إدارة الأزمة (Crises management) في احضان علم الإدارة العامة حيث استخدم للترويج بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لانجاز مهام عاجلة ولحل مأزق طارئ وفي سبيل ذلك ظهرت قوة المهام الخاصة والإدارة بالاستثناء والإدارة بالأهداف والنتائج أو إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشكلات الحادة المتفجرة بمثابة إدارة ازموية، ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب ((إدارة الازمات)) أثير التساؤل عن أمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى إدارة الأزمة، وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص وله آلياته المميزة في مواجهة الأزمة المتعددة والمتعاقبة والمتوازنة (الذهبي، 2001: 204). ويمكن تعريف إدارة الازمة بأنها : الإدارة

التي تبحث في تحديد المخاطر وإمكانية التعرض لها وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بمنعها أو تخفيفها والتقليل من أثارها السلبية إلى أقصى درجة ممكنة (أبو فارة، 2009: 60-61).

2- مراحل الأزمة

يلاحظ مما تقدم أنه مهما تعددت واختلفت مراحل الأزمة (Crises Stages) فإنها لا تخرج عن إطار تبلورها في ثلاث مراحل (ما قبل الأزمة، في أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة). إذ إن هناك إشارات تنذر بحدوث أزمة وفي حالة عدم الانتباه لهذه الإشارات فإن وقوع الأزمة يكون حتمياً، فلا بد للإدارة أن تستعد لمواجهةها حتى تنقضي وتتجنبها مستقبلاً وتتدرج هذه المراحل على النحو الآتي:

تصنيف الأزمة على وفق المدة الزمنية: (Meyers, 1987) و(زيدان، 2003)

أ- مرحلة ما قبل الأزمة:

تلعب هذه المرحلة الدور الأساسي في تحديد شدة الأزمة وحجمها، إذ تظهر إشارات مبكرة تشير إلى المتاعب القادمة وكلما كانت القيادة يقظة أمام هذه الإشارات، وكلما كانت أكثر كفاءة في معالجة الأزمة (Meyers, 1987: 21). كما ويتم في هذه المرحلة التخطيط لأعداد المؤسسة لمواجهة الأزمة من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الأعداد من (تجهيزات وتدريب، وكوادر، وبرامج الصيانة، والتفتيش والمتابعة، وأعداد قواعد البيانات ونظم التحليل والتنبؤ وسيناريوهات إدارة الأزمة المختلفة والتدريب عليها، ونظم التحديث والتطوير.... الخ) ومن دون نجاح هذه المرحلة لن تكون المؤسسة قادرة على التعامل مع الأزمة (زيدان، 2003: 11).

ب- مرحلة حدوث الأزمة:

يؤدي الحدث المتسارع إلى بداية حدوث الأزمة، لتصبح الأنظمة والسلوكيات السابقة غير ملائمة لاحتواء هذا الحدث (Meyers, 1987: 21). ومع ذلك يتولى فريق معالجة الأزمة مهامه ويقوم بدوره في مناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية (جودة، 1996: 215) وقد تسمى هذه المرحلة أحياناً بمرحلة إدارة الأزمة (زيدان، 2003: 11).

ج. مرحلة ما بعد الأزمة:

ويتم فيها تقييم ما تم من إجراءات والخروج بالدروس المستفادة لتحديث وتطوير كافة عناصر المؤسسة ونظام العمل بها لمواجهة الأزمة المختلفة لأداء أفضل (زيدان، 2003: 11).

وفي كل مرحلة من هذه المراحل يتعين على متخذ القرار الإداري الإلمام بادوات التعامل مع الأزمة، وتحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطئ في التشخيص وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمراً، قد يصل إلى حد كبير تدمير الكيان الإداري والهيكل، الذي حدثت به الأزمة (أبو حمد والموسوي، 2002: 201).

3. متطلبات إدارة الأزمة: (Crises Management Requirements)

تعمل إدارة الأزمة من خلال هدف تلقائي، وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها والسيطرة عليها وتحجيمها وحرمانها من مقومات تعاضدها ومن أي روافد جديدة قد تكتسبها في أثناء قوة اندفاعها (جمال الدين، 2004: 142).

لذلك أورد الباحثون في إدارة الأزمة عدة متطلبات هي:

أ- إخضاع إدارة الأزمة للمنهجية العلمية:

إن التعامل مع الأزمة ينبغي أن لا يخضع للعشوائية، وسياسة الفعل ورد الفعل، إذ لا بد أن يخضع للعمليات المنهجية العلمية السليمة لمنع وقوع الأزمة والحد من أثارها السلبية وتقوم إدارة الأزمة على وفق أسلوب علمي على اتباع المديرين للوظائف الآتية:

(التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم) (اللوزي، 1999: 204)

ب- القيادة وفريق الأزمة:

إن النجاح في إدارة الأزمات يتطلب امتلاك الإدارة المسؤولية للتعاظم مع الأزمة قدرات خاصة في التأثير وهذه القدرات تساعد إدارة الأزمة في التعامل مع الأزمة بفاعلية كبيرة وتساعد في إيقاف تصاعدها هذه الأزمة والتخفيف من حدتها وشدتها وقوتها (أبو فارة، 2009: 147).

ويذكر (أبو حقف والعيتاني، 1999: 40) أنه مهما كانت قدرات المدير أو القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها، إلا أن الأزمة لا بد أن تحدث، وإن القائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤية بعيدة المدى، ولكي يتحقق هذا النجاح ينبغي أن:

1. يكون القائد على اتصال مباشر بالمخططين.
2. يكون قارناً جيداً للخطة الاستراتيجية للمنظمة وعلى استعداد لتنفيذها أو المشاركة في ذلك.
3. أن يكون فريقاً للتخطيط بعيد الامد.

4. ان يكون لديه دائماً سياسة التخلص من الانظمة والسياسات والافراد والبرامج ... الخ والتي اصبحت قديمة، أو لم تعد تصلح لمتطلبات الواقع الحالي والمستقبلي .
5. ان يكون نظام العمل بفريق التخطيط بعيد المدى مبنياً بطريقة توفر أو تشجع الخلق والابتكار والتجديد .

ج- نظم الاتصالات والمعلومات :

يقصد بها نقل وتبادل المعلومات والافكار والتعليمات المتعلقة بالازمة بين قائد فريق الازمة واعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية من اجل اوصول الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار (الشماع، 2000: 1-2) ويجب التأكيد على ان نظام الاتصالات في المنظمة (خصوصاً في ظل الازمة) يجب ان يكون قادراً على تحقيق مايتي(ابو فارة، 2009: 154)

1- الدقة

2- السرعة

3- الانسيابية

4- تدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الادارية المختلفة بصورة سليمة.

اما نظم المعلومات فهي نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية (التجهيزات، الاجراءات، البرامجيات وقواعد المعلومات) لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالازمة من اجل السيطرة عليها بفعالية(اليحيوي، 2006: 20). ويتكون نظام معلومات الازمة من العناصر الآتية (ابو فارة، 2009: 155)

1- المدخلات

2- عمليات معالجة بيانات الازمة

3- التغذية العكسية

4- المخرجات

د- اتخاذ القرار في الازمة :

تعد جودة القرارات في موقف الازمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسية هي(الخضير، 1997:

156):

1. الفاعلية : ويقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للاداء .
2. الرشـد : ويقصد به ان تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائدة أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات ابداعية (ابتكارية).
3. القبول : ويقصد به تجاوب اعضاء فريق الازمة والمتأثرين بهذا القرار.

ولعدم وجود مصدر واحد تخرج منه القرارات في حالة الطوارئ والازمة فانه لا محالة من وقوع مشكلات وهذا بدوره يؤدي الى اتخاذ قرارات غير شرعية لإدارة الاحداث بشكل فعال. وفي هذا الصدد يمكن حصر تلك المشكلات في أربعة اشكال هي(الكعيد، 2005: 1)

1. افتقار الشخص المسؤول لاستغراق المديرين في العمل مدة طويلة في اثناء الازمة وبالتالي يصبحون غير قادرين في اتخاذ القرارات .
2. صراع الجهات التنظيمية لعدم وجود تخطيط سابق يظهر مشكلة من ستكون له الادارة التنظيمية .
3. صراعات المجال التنظيمي وهو الصراع على التخصصات بين المؤسسات القائمة ومجموعات الطوارئ في نواحي التنظيم واتخاذ القرارات الخاصة بالمهام الجديدة الناشئة بسبب الامر الطارئ .
4. اختلافات دائرة الاختصاص: إذ تزيل الطوارئ والازمة الحدود لدائرة الاختصاصات للتنظيمات .

هـ- التنبؤ الوقائي

ان وجود جهاز لاستشعار الازمة، يمكن الكيان الاداري من التعامل مع الازمة المستقبلية والحاضرة بشكل هادئ وعاقل ومسؤول تحليلاً وتمحيصاً، ويقي متخذ القرار مساوئ الاستلام والانصياع لما يمليه الضغط الامموي ، ويضع امام متخذ القرار بدائل عديدة لقراراته، وسيناريوهات بديلة للتعامل مع المواقف الازموية، بدلاً من الخضوع والانصياع للخيار الوحيد الذي تمليه الازمة بما يشمله من مخاطر واعباء وتكاليف ، إذ تعني الوقاية في مفهومها البسيط قدرة الكيان الاداري على مقاومة الازمة التي تعترض طريقه (الخضير، 1997: 255-256). ويجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب اساسي في عملية ادارة الازمة من خلال ادارة سباقية وهي الادارة المتعمدة على الفكر التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث ازمة مبكرة عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها(الموسوعة الحرة، 2007: 3) .

المبحث الثالث الجانب التطبيقي

سيتم في هذا المبحث وصف وتحليل ومناقشة متغيرات البحث على وفق اجابات عينة البحث والتحليل الاحصائي لها ومن ثم اختبار الفرضيات .

أولاً : وصف نتائج متغيرات عينة البحث :

1- عرض نتائج الانمات القيادية :

استخدمت وسائل الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري) لأنهما من الوسائل المناسبة لتحليل متغيرات البحث .

جدول (1)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الانمات القيادية الحديثة

المتغيرات	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المكافآت المشروطة	X1	3,89 3,79 3,70 3,79	0,62 0,82 0,87 0,77
	الوسط والانحراف العام	3,79	0,77
الادارة بالاستثناء	X2	3,57 3,19 3,75 3,80	0,85 0,82 0,72 0,84
	الوسط والانحراف العام	3,76	0,87
التاثير المثالي	X3	3,50 3,80 3,80 3,70	0,74 0,84 0,76 0,93
	الوسط والانحراف العام	3,80	0,71
الدافعية الالهامية	X4	3,00 3,40 3,70 3,20	0,79 0,84 0,99 0,91
	الوسط والانحراف المعياري	3,30	0,97
الاستشارة الفكرية	X5	3,80 3,00 3,80 3,60	0,73 0,63 0,73 0,72
	الوسط والانحراف العام	3,50	0,87
الاعتبارات الفكرية	X6	3,60 3,60 3,60 3,50	0,99 0,65 0,80 0,79
	الوسط والانحراف العام	3,60	0,80

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني

إذ تظهر النتائج الواردة في الجدول (1) إجابات أفراد العينة عن متغير الانمات القيادية :

أ) المكافآت المشروطة : يوضح الجدول المشار إليه إن مستوى متغير المكافآت المشروطة فوق المتوسط لأفراد العينة، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام لهذا المتغير والبالغ (3.79) وهو أعلى من الوسط المعياري والبالغ (3) وبانحراف معياري (0.77) .

ب) الادارة بالاستثناء : يوضح هذا المتغير اهتمام المدراء من خلال تحقيق هذا المتغير وسطاً حسابياً قدره (3.76)، بلغ الانحراف المعياري (0.87).

ت) التاثير المثالي : حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.8) وبلغ الانحراف المعياري له (0.71) الأمر الذي يؤثر مستوى مرتفعاً من العدالة لدى المديرين عينة البحث .

ث) الدافعية الالهامية : يوضح هذا المتغير مستوى قليل (فوق الوسط) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.30) وبلغ الانحراف المعياري (0.97).

ج) الاستثارة الفكرية : يتمتع المديرين عينة البحث بالالتزام المقبول حيث بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.50) ، وبلغ الانحراف المعياري العام (0.87) مما يدل على اعتدال الالتزام بالمديرين في مجال الالتزام .

ح) الاعتبارات الفكرية : حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً إذ بلغ (3.60) وبلغ الانحراف المعياري (0.80) مما يوضح ظهور سمات خاصة بالمديرين .

2- عرض نتائج مراحل إدارة الأمانة :

جدول (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمراحل ادارة الامانة :

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	المتغيرات
0.77 0.64 0.78 0.78	3.74 3.50 3.57 3.73	Y1	مرحلة ما قبل الامانة
0.79	3.63	الوسط الحسابي والانحراف العام	
0.98 0.89 0.84 0.98	3.50 3.34 3.34 3.53	Y2	مرحلة حدوث الامانة
0.92	3.42	الوسط الحسابي والانحراف العام	
0.69 0.86 0.79 0.02	4.19 4.11 3.65 3.80	Y3	مرحلة ما بعد الامانة
0.68	3.94	الوسط الحسابي والانحراف العام	

39 N =

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني

تظهر النتائج الواردة من الجدول (2) إجابات أفراد العينة في مراحل ادارة الامانة:

أ- مرحلة قبل الامانة : أظهرت وسطاً حسابياً فوق الوسط الحسابي بلغ (3.63) وبتشتت من الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.79) مما يؤكد أن الإدارات عينة البحث تعتمد على القيادات والخصائص الشخصية لديهم .

ب- مرحلة حدوث الامانة : أظهرت وسطاً حسابياً عاماً إذ بلغ (3.42) لهذا المتغير وبانحراف معياري (0.92) مما يوحي بأن الإدارات تعتمد بشكل واضح على جهود المختصين .

ت- مرحلة ما بعد الامانة : أشرت وسطاً حسابياً عاماً لمرحلة ما بعد الامانة فوق الوسط الحسابي إذ بلغ (3.94) بينما بلغ الانحراف المعياري (0.68) مما يعكس توجهاً جيداً لاعتماد الإدارات.

ثانياً - اختبار العلاقات بين متغيرات البحث :

جدول (3)

معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة .

الاجمالي	الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية	الدافعية الالهامية	التأثير المثالي	الادارة بالاستثناء	المكافآت المشروطة	المتغيرات المستقلة
**0.78	**0.72	**0.66	0.39	*0.53	*0.47	1	المكافآت المشروطة
**0.74	**0.53	**0.63	**0.69	**0.68	1	-	الادارة بالاستثناء
**0.81	*0.58	**0.64	*0.56	1	-	-	التأثير المثالي
**0.87	*0.51	*0.54	1	-	-	-	الدافعية الالهامية
**0.84	**0.58	1	-	-	-	-	الاستثارة الفكرية
**0.83	1	-	-	-	-	-	الاعتبارات الفردية
1	-	-	-	-	-	-	

**p<0.05 *p<0.01

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني

يشير الجدول الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الانماط القيادية ، اذ كانت هذه العلاقة 0.78 و 0.74 ، 0.81 ، 0.87 ، 0.84 ، 0.83 على التوالي وذات دلالة إحصائية بمستوى 0.01 وهي قيمة موجبة تشير الى علاقة جيدة بين المتغيرات المستقلة .

جدول (4)

المتغيرات التابعة لمراحل ادارة الازمة بمعامل ارتباط بيرسون .

الاجمالي	مرحلة بعد الازمة	مرحلة حدوث الازمة	مرحلة ما قبل الازمة	المتغيرات التابعة
**0.85	**0.70	*0.52	1	مرحلة ما قبل الازمة
**0.75	*0.50	1	-	مرحلة حدوث الازمة
**0.85	1	-	-	مرحلة بعد الازمة
1	-	-	-	

*p<0.05 **p<0.01

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني

يشير الجدول الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات مراحل ادارة الازمة فيما بينهما اذ كانت هذه العلاقة 0.85 و 0.75 و 0.85 على التوالي وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.01 وهي قيمة موجبة تشير الى علاقة جيدة بين المتغيرات التابعة .

جدول (5)

العلاقة بين انماط القيادة وإدارة الأزمات .

المؤشر العام	بعد الازمة	حدوث الازمة	ما قبل الازمة	ادارة الازمة انماط القيادة
	**0.48	*0.47	**0.75	مكافآت مشروطة
	**0.43	*0.39	**0.47	الادارة بالاستثناء
**0.77	**0.54	*0.47	**0.44	التأثير المثالي
	**0.39	**0.59	**0.52	الدافعية الالهامية
	**0.55	*0.82	**0.42	الاستثارة الفكرية
	**0.62	*0.48	**0.57	الاعتبارات الفردية

* p < 0.05 ** p < 0.01 n = 38

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني

(أ) يشير الجدول إلى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات انماط القيادة ومراحل ادارة الازمة بشكل إجمالي على المستوى العام للعينة اذ كانت هذه علاقة ارتباط ايجابية مقدارها (0.77) وبمستوى معنوية (0.01) قدرها (r = 0.77) وبمستوى معنوية (P<0.01) وهي قيمة موجبة تشير إلى علاقة جيدة بين المتغيرين المبحوثين في هذا المبحث .

(ب) يشير التحليل على المستوى الفرعي للمتغيرات المبحوثة تلك المتغيرين الرئيسيين إلى الآتي :

1. ارتباط متغير المكافآت المشروطة العام بكل من متغير ما قبل الازمة ومتغير ما بعد الازمة بعلاقة ارتباط ايجابية معنوية قدرها (r = 0.75) و (r=0.48) على التوالي وبمستوى معنوية (P<0.01) لكلاهما . بينما ارتبط هذا المدخل بالعمليات بعلاقة ايجابية متوسطة القوة قدرها (r= 0.47) بمستوى معنوية (P<0.05) .

2. ارتبط متغير الادارة بالاستثناء بكل من متغير ما قبل الازمة ومتغير ما بعد الازمة بعلاقة ايجابية متوسطة القوة قدرها (r = 0.47) و (r 0.43) على التوالي وبمستوى معنوية (P<0.01) لكلاهما . بينما ارتبط هذا المتغير بحدوث الازمة بعلاقة طردية ايجابية متوسطة القوة قدرها (r= 0.39) بمستوى معنوية (P<0.05) .

3. ارتبط متغير التأثير المثالي بكل من مرحلة ما قبل الازمة ومرحلة بعد الازمة بعلاقة إحصائية ذات دلالة معنوية قدرها (r= 0.44) و (r=0.54) على التوالي وبمستوى معنوية (p<0.01) لكلاهما . بينما ارتبط هذا المتغير بحدوث الازمة بعلاقة طردية ايجابية متوسطة القوة قدرها (r= 0.47) بمستوى معنوية (P<0.05) .

4. ارتبط الدافعية الالهامية كل من ما قبل الازمة وحدث الازمة وبعد الازمة بعلاقة متوسطة القوة قدرها (r= 0.52) و (r=0.59) (p = 0.39) على التوالي وبمستوى معنوية (P<0.01) على التوالي .

5. ارتبط متغير الاستثارة الفكرية كل من ما قبل الازمة وبعد الازمة بعلاقة متوسطة القوة قدرها (r=0.42) و (r=0.55) على التوالي وبمستوى معنوية (P<0.01) لكلاهما . بينما ارتبط هذا المتغير بحدوث الازمة بعلاقة طردية متوسطة القوة قدرها (r=0.82) بمستوى معنوية (p<0.05) .

6. ارتبط متغير الاعتبارات الفردية كل من ما قبل الازمة وبعد الازمة بعلاقة متوسطة القوة قدرها ($r=0.57$) و ($r = 0.62$) على التوالي وبمستوى معنوية ($P<0.01$) لكلاهما . بينما ارتبط هذا المتغير بحدوث الازمة بعلاقة طردية متوسطة القوة قدرها ($r= 0.48$) بمستوى معنوية ($P<0.05$)

وبناء على نتائج العلاقات الارتباطية يمكن القول ان الفرضية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانماط القيادية ومتغيراتها المتمثلة بـ(المكافأة المشروطة والادارة بالاستثناء والتأثير المثالي والدافعية الالهامية والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية) وبين ادارة الازمة قد قبلت. مما ذكر أعلاه يظهر أن قوة علاقات الارتباط على متغيرات انماط القيادة وادارة الازمة كانت ايجابية جميعها بمستوى . معنوية بمستوى عالي ، مما يشير إلى اهتمام مدراء عينة البحث بامتلاكهم الأخلاق الكبيرة لنجاح إداراتهم وتعاملهم مع العاملين .

ثالثاً : عرض وتحليل ومناقشة علاقات الأثر بين متغيرات انماط القيادة ومتغيرات إدارة الازمة :

وجود تأثير علاقة انماط القيادة في ادارة الازمة بشكل إجمالي وكما يلي :

جدول (6) تأثير العلاقة بين متغيرات البحث

المتغيرات	R2	قيمة f	P. v	قيمة T	P. v
انماط القيادة في ادارة الازمة	0.77	107.45	0.01	2.61	0.05

N= 39

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني

إذا كانت النتائج :

1) يشير معامل لتحديد (R^2) ان متغير إدارة الازمة له تأثير في أنماط القيادة لا تقل عن (77%) وهذا يعني ان نسبة تدل على أن (77%) من الاختلافات الكلية في ادارة الازمة تحدد من خلال اهتمام الإدارات بانماط القيادة التي يمتلكها وإن نسبة (23%) المتبقية تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في هذا البحث التي لا يمكن السيطرة عليها .

2) بلغت قيمة (f) (107.45) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) إذ تشير ذلك إلى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين انماط القيادة في ادارة الازمة .

وبناءً على ذلك يمكن القول ان الفرضية الثانية والتي مفادها هناك أثر ذو دلالة معنوية بين الانماط القيادية الحديثة ، النمط القيادي التمويلي المتمثل بـ(التأثير المثالي - الدافعية الالهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) والنمط القيادي التبادلي المتمثل بـ(المكافآت المشروطة ، الادارة بالاستثناء) وبين ادارة الازمة قد قبلت .

يتضح من خلال النتائج المتحققة في الجانب العملي ان علاقة الارتباط والتأثير بين النمط القيادي الحديث (التحويلي والتبادلي) وادارة الازمة من وجهة نظر عينة البحث كانت ذات أهمية وحقيقية تعكس الواقع في بيئة المنظمات المبحوثة إذ كانت النتائج موجبة وذات دلالة احصائية .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال معطيات نتائج البحث، فضلاً عن التوصيات الضرورية لتطوير العملية ومواكبة المستجدات والتكيف للطوارئ والازمات .

أولاً : الاستنتاجات

- 1- الدور البارز والحيوي لدور القائد التحويلي في نجاح وتحقيق اهداف المنظمة من خلال القدرة على تحفيز والهام المرووسين نحو انجاز المهام ورفع روحهم المعنوية وجعلهم راغبين أكثر ببذل جهود اضافية أكثر لمواجهة الطوارئ والازمات.
- 2- ان النمط القيادي التبادلي يمثل انعكاساً لنظرية (الهدف - المسار) من حيث تحفيز المرووسين ودفعهم لانجاز الاهداف المطلوب تحقيقها، أي المسارات المؤدية للوصول الى الاهداف التنظيمية والاهداف الخاصة بالمرووسين.
- 3- تعكس نتائج التحليل علاقة متبادلة بين الانماط القيادية الحديثة ومتغيراتها وبين مراحل ادارة الازمات وتتميز هذه العلاقة بكونها حقيقة بفعل ادراك عينة البحث لمتغيرات الانماط القيادية وضرورة الاعتماد عليها في نجاح المنظمة وقدراتها على مواجهة الازمات .
- 4- ان الدور المهم الذي يقوم به النمط القيادي الحديث في ادارة الازمات، ينعكس في أهميته باتجاه تحقيق النجاح والتميز التنظيمي اعتماداً على قدرته في التكيف لثنى المواقف والازمات .
- 5- قصور دور القيادة التبادلية في بناء ثقة والتزام الافراد تجاه المنظمات مما يؤكد ذلك ان النمط القيادي السائد في المنظمات هو النمط التحويلي الذي حفز على خلق وبناء ثقة الفرد بالمنظمات.

ثانياً : التوصيات :

- 1- الزام المديرين والعاملين بالدور الذي تحققه المراحل التخطيطية والوقائية في تجنب أو التخفيض من اثار الازمة ، من خلال إدراك حقيقة ان الازمة تمر بمراحل وانه كلما تم التعامل معها في مراحلها المبكرة كلما كانت السيطرة عليها أكثر .
- 2- تحديد قسم لادارة الازمات والطوارئ في كل المنظمات لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات المختلفة ، وايجاد اجهزة استشعار للتنبؤ بالازمات المبكرة.
- 3- تنمية وتشجيع اهتمام القيادات العليا للنمط القيادي التحويلي بالدرجة الأولى مقارنة بالنمط القيادي التبادلي ودوره في بناء الثقة وخلق بيئة عمل آمنة .
- 4- انشاء مراكز بحوث واستشارات في المنظمات المبحوثة تناط بها مهمة رصد الظواهر السلوكية ذات الصلة بادراك الانماط القيادية للمنظمات عامة وادارة الازمات وتحليل ابعادها وتشخيص مسبباتها وأثارها .
- 5- ضرورة مراجعة وتصحيح انظمة المكافآت والعوائد للموظفين وتوضيح ما هو استحقاق وما هو تشجيع بدقة وموضوعية ووفقاً لنظام تقييم اداء وظيفي رصين.
- 6- اعداد برامج تطويرية متخصصة للملاكات الادارية العليا تحديداً، تستهدف نشر مفاهيم القيادة وانماطها وانواعها وتقنياتها وعملياتها.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

• الكتب

- 1- ابو حمد، رضا صاحب والموسوي، سنان كاظم، 2002، مفاهيم ادارية معاصرة/نظرة عامة الاردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 2- ابو قحف ، عبد السلام ، العتياني ، رنا عبد السلام (1999)، ثقافة الخرافات وإدارة الازمات ، (بيروت : الدار الجامعية للطباعة والنشر).
- 3- جمال الدين ، سامي ، (2004)، الادارة والتنظيم الاداري (مصر : مؤسسة مورش الدولية للنشر والتوزيع).
- 4- جودة ، محفوظ ، (1996)، العلاقات العامة ، مفاهيم وممارسات ، (الاردن : مؤسسة زهران للنشر والتوزيع).
- 5- الخضير ، محسن ، (1997) ، إدارة الازمات ، 0القاهرة : مكتبة مدبولي).
- 6- داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرحوش ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، بغداد ، مديرية دار الكتب للطباعة ، 2000 .
- 7- الذهبي ، جاسم ، (2001)، التطوير الاداري مداخل ونظريات ، عمليات واستراتيجيات (بغداد ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر).
- 8- زيدان ، ممدوح ، (2003)، تقييم الاداء ومواجهة الازمات ، (القاهرة ، مجموعة النيل المصرية).
- 9- الشماع ، خليل محمد ومحمود ، خضير كاظم ، (2000) ، نظرية المنظمة ، (عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
- 10- العامري ، محسن صالح والغالب ، منصور طاهر ، 2008 ، الادارة والاعمال ، كلية العلوم الادارية والمالية ، جامعة البترا ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الاردنية .
- 11- اللوزي ، موسى (1999) ، التطوير الاداري (الاردن: دار وائل للنشر والطباعة).
- 12- الموسوعة الحرة (2007) ، إدارة الازمات
- 13- النعيمي ، صلاح عبد القادر، 2008، الادارة (الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).

• المجلات والدوريات

- 14- ابو فارة ، يوسف احمد ، 2009 ، إدارة الازمات ، كلية العلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين .
- 15- السالم ، مؤيد والملا عبد الرحمن (1996) ، النمط القيادي وممارسة وظائف إدارة الوقت والاثـر ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد (3) ، العدد (5) ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد .
- 16- الاعرجي ، عاصم محمد ومأمون ، أحمد دقاسمة ، (2000) ، إدارة الازمات ، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام ادارة الازمات ، الإدارة العامة ، المجلد (39) ، العدد (4) .
- 17- الكعيد ، عبد الله ، (2005) ، وزارة الحالات الطارئة ، العدد (13448).
- 18- المطهر ، محمد بن محمد والشامي ، احمد بن محمد (2003)، استراتيجيات التمييز في الاداء الحكومي ، عدد خاص بالمؤتمر السنوي الرابع في الادارة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، المجلة العربية للادارة ، المنظمة العربية للادارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، دمشق .
- 19- وقائع المؤتمر العلمي لكلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية (2009).
- 20- البيحيوي ، صبرية ، (2006)، إدارة الازمات في المدارس الحكومية للبنات في المدينة المنورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، كلية التربية ، العدد (18)

• الرسائل والاطاريح

- 21- جلاب ، احسان دهش ، التوافق بين استراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية واثـرها في خدمة الزبون ، اطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية (2004) .
- 22- المشهداني ، عبد الكريم خزعل حمادي ، (2005) ، اثر الانماط القيادية للمديرين في تطوير رأس المال الفكري ، دراسة ميدانية في عدد من شركات وزارة التجارة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

ثانياً : المصادر الأجنبية .

• الكتب

1. Al-khafaji, A.F,(2001)corporate Transformational and Restricting a strategic Approach, L Ed. Greenwood publishing Group,Inc, U.S.A.
2. Gibson and Dounnelly, (organization Behavior structure , process) Mc Craw-Hill, 2003 .
3. Gibson, J, Ivancevich, J M; Donelly J, H, and konopask, R, (2003) organization: Behavior structure process McGraw Hill company, Inc. New york .
4. Mano–Negrin and sheaffer, Are women ((cooler)) than men during erises? Exploring Gender differenees in preceiring organizational erisis preparedness proneness .
5. Macmillan, H, and Tampoe M, (2000), strategic management: process content and Implementation, oxford, UK.
6. New storm, J. W, and Daris, K, (2002) organizational Behavior: Haman Behavior at work, II Ed. Mc Graw Hill company, Inc. New yourk.

• المجلات والدوريات

7. Asgavi ali, silong abu and abu samba Bahaman, the relation ship between transformational leader ship behavior, organization a justice, leader-member exchange, perceived organizational sapport, trust in management and organizational citizenship behaviors, European journal of scientific research, Vol(23)(2)(2008).
8. Bass B. M, Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, European Journal of work and organizational psychology, Vol:(8)(1) (1999),9-32.
9. Bass B. M, Avoloi B, J, Jung. D.L, and Berson, y, predicting unit performance by Assessing Transformational and transactional leadership, Journal of Applied psychology, Vol:(88)(2) (2003),207-218.
- 10.Crawford, C.B, could, L, V; and Scott, R.F,Trans formational Leader as champion and Teacher , Implications for Leadership Educators Journal of Leadership Education Vol;(2)(1) (2003),1-22 .
11. Dalegleish, planning for erisis, management review Vol(25)(3) (1996).
- 12.Ensley, M, D. preface, C.L, and Hameilisk, K.M, The Moderating Effect of Environ mental Duwa Mish of the Relation ship between Entrepreneurial Leadership and New venture performance Journal of Leadership Education , Vol(3)(1) (2004), 1-20 .
- 13.Fowler, L, and others, "organizational preparedness for coping with major erisis or Disaster", (2006) www . Karen . Fowler @ unco Edu .
- 14.Gillespie N. and Mann, L. (2000), The role of transformational Leadership and shard values in predicting team members trust in

- their Leaders. Academy of management coferece Email. n. Gillespie@ pgrad, unimelb. edu. au.
15. Krishnan,V.R, Leader–Member Exchange, TransFormational Leadership and value system, EIBO, Vol(10)(1) (2005), 14-20 .
- 16.Meyers.C. "Expecting the non–expec ted" , New management, Vol(5) (1987) .

• الرسائل والاطاريح

17. Franeisco, M,J , (2000) , Trans formational Leader Behavior: its Impact on follower satisfaction Trast Commitment and organizational Gitzeship Behaviors , master's Thesis Graduates school of Arts and scitences Ateneode Manla university .

ملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
هيئة التعليم التقني

السيد المدير العام المحترم

تحية طيبة

ان هذه الاستبانة التي نضعها بين يديك صممت كجزء من البحث الموسوم (تأثير الانماط القيادية الحديثة في إدارة الازمة).
يرجى الاجابة على فقراتها بموضوعية ودقة لأن خبرتك العلمية والعملية سوف تغني البحث وتسهم باضفاء صفة الموضوعية والمصداقية للنتائج التي سوف نتوصل اليها علماً ان الاستبانة سوف تستخدم لاغراض بحثية فقط وتعامل بسرية تامة.

شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق

الباحثة
نداء حازم بولص
مدرس مساعد
معهد الإدارة / الرصافة

أولاً : بيانات شخصية :

يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب .

1- اسم الشركة:

() مدير مفوض () مدير قسم () مدير شعبة () مدير وحدة

2- المركز الوظيفي

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بالانماط القيادية

1- القيادة التبادلية

أ – المكافأة المشروطة

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يدرك المدير الرغبات الشخصية للمرؤوسين في ضوء الواجبات المحددة لهم .					
2	يتبع المدير التعليمات عند اجراء التغيير المتصل باهداف الشركة .					
3	يدرك المدير بأن حصول المرؤوسين على المكافأة المجزية يقترن بالعمل المتميز والاستثنائي .					

ب – الإدارة بالاستثناء

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يحلل المدير الصراعات والخلافات اليومية في العمل .					
2	يستعين المدير بمعاونين واستشاريين عند ممارسة إدارته للمواقع التي تكثر فيها الاختلافات والسلبيات .					
3	يعتمد المدير على خبرته في تحفيز المرؤوسين أكثر من السلطة الممنوحة له .					

2- القيادة التحويلية

أ – التأثير المثالي

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يحث المدير على أتباع القيم والمعتقدات المهمة .					
2	يعرض المدير الايمان بافكاره وقيمه ومعتقداته .					
3	يؤكد المدير أهمية ان نمتلك أحساساً جماعياً بالرسالة المنظمة .					

ب – الدافعية الالهامية

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يستشرف المدير الاحتمالات المستقبلية المثيرة .					

2	يبصر المدير المرووسين بالمسائل الضرورية لأداء العمل .				
3	يتحدث المدير بحماس حول الحاجات التي يجب إنجازها .				

ج – الاستثارة الفكرية

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يشجع المدير طرح المشكلات باستعمال المنهج العلمي أكثر من العفوية .					
2	يبحث المدير عن منظورات مختلفة عند حل المشكلات .					
3	يشجع المدير التفكير غير التقليدي للتعامل مع المشكلات التقليدية .					

د – الاعتبارات الفردية

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يعامل المدير كل واحد من بوصفه فرداً له حاجات وقابليات وطموحات مختلفة .					
2	يعطي المدير اهتماماً شخصياً للأعضاء الذين يبدو أنهم مهملين .					
3	يقضي المدير الوقت لتعليم وتدريب المرووسين .					

ثالثاً : الأسئلة المتعلقة بمراحل الأزمة
أ – مرحلة ما قبل الأزمة

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تظهر اشارات مبكرة تشير الى المتاعب القادمة .					
2	تكون القيادة يقظة دلالة على انها أكثر كفاءة في معالجة الأزمة .					
3	تعتبر هذه المرحلة مرحلة تحسب ومحاولة للوقاية من وقوع الأزمة .					

ب - مرحلة حدوث الأزمة

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تصبح الانظمة والسلوكيات السابقة غير ملائمة لاحتواء هذا الحدث .					
2	يقوم الفريق المعالج بدوره في مناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية .					
3	تتفاقم الازمة إذا كانت البيئة الادارية تنصف بضعف الاتصالات وبطئ في اتخاذ القرارات.					

د - مرحلة ما بعد الأزمة

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يتم تقييم ما تم من اجراءات والخروج بالدروس المستفادة وتطوير نظام العمل لمواجهة الازمة باداء أفضل .					
2	يستفاد من هذه المرحلة في تحديث خطة الطوارئ لمواجهة الازمة .					
3	تكون هذه المرحلة مرحلة تقييم كفاءة الادارة في مواجهة الازمة .					

ملحق (2)

اسماء السادة محكمي الاستبانة

ت	الاسم	المرتبة العلمية	مكان العمل
1	د. جاسم مشتت الزبيدي	استاذ مساعد	الكلية التقنية الادارية / بغداد
2	محمد عواد الصميدي	استاذ مساعد	معهد الادارة / الرصافة
3	د. محمد حسين علي حسين	مدرس	كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
4	د. حذيفة زيدان	مدرس	معهد الادارة / الرصافة

.....

