تأثير أنماط القيادة على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات الفسطينية

فاروق عبد الرحيم خليل جبرين
fabdelrahim2@gmail.com
الوكيل المساعد للشؤون الهندسية والفنية، وزارة النقل والمواصلات، دولة فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الأنماط القيادة على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات الفسطينية، وتحديد أي الأنماط القيادية أفضل لإدارة الأزمات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح العلاقة بين مُتغيرات الدراسة، وتم استخدام الإستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من ٢٥٠ موظف من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

وأظهرت نتائج الدراسة، وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على ادارة الازمات في وزارة المواصلات في دولة فلسطين، ووجود أثر إيجابي للقيادة الكاريزيمة على ادارة الازمات في وزارة المواصلات في دولة فلسطين، ووجود أثر إيجابي سلبي للقيادة التعاملية على إدارة الازمات وزارة النقل والمواصلات في دولة فلسطين. كما أظهرت النتائج أن نمط القيادة الكاريزمية الأفضل لإدارة الأزمات في فلسطين يليه نمط القيادة التحويلية، في حين كان تأثير نمط القيادة التعاملية سلبياً على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في دولة فلسطين.

وأوصت الدراسة بأن يسمح القائد للمرؤوسين باختيار الأسلوب المناسب للعمل أثناء الأزمة، لأن ذلك يعزز من قدراتهم على اتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمة، وعلى القائد أن يهتم بتدريب المرؤوسين وكافة الموظفين لتحمل المسؤولية أثناء وقوع الأزمة، عن طريق منحهم الصلاحيات الكاملة لمعالجة الأزمة، وخاصة عندما تكون بحاجة لحل وتصرف سريع، وضرورة أن تقوم القيادة العليا في وزارة النقل والمواصلات بتوظيف أساليب علمية حديثة في إدارة الأزمات، وأن تقوم من خلال التقييم بتحسين الخطط والسيناريوهات المستقبلية لتلافي الوقوع في الأزمات، بالإضافة الى أن يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة مما يساعد الوزارة في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، القيادة التعاملية، القيادة الكاريزيمة، إدارة الأزمات.

The Impact of Leadership Styles on Crisis Management in The Palestinian Ministry of Transportation

Farouq Abdelrahim Khalil Jebreen

Assistant Deputy Minster For Engineering & Technical Affairs, Ministry of Transport, State of Palestine

Abstract

The study aimed to determine the impact of leadership styles on crisis management in the Palestinian Ministry of Transportation, and to determine which leadership styles are best for crisis management. The researcher used the descriptive analytical approach to clarify the relationship between the variables of the study, and the questionnaire was used to collect data from the study sample, which consisted of 250 employees. In the Palestinian Ministry of Transportation.

The results of the study showed a positive impact of transformational leadership on crisis management in the Ministry of Transportation in the State of Palestine, a positive impact of charismatic leadership on crisis management in the Ministry of Transportation in the State of Palestine, and a negative positive impact of transactional leadership on crisis management in the Ministry of Transportation in the State of Palestine. The results also showed that the charismatic leadership style is best for managing crises in Palestine, followed by the transformational leadership style, While the impact of the transactional leadership style was negative on crisis management in the Ministry of Transportation in the State of Palestine.

The study recommended that the leader allow subordinates to choose the appropriate method of work during a crisis because this enhances their ability to make decisions during a crisis, and the leader should pay attention to training subordinates and all employees to bear responsibility during a crisis by giving them full powers to address the crisis, especially when it needs to be resolved and acted upon. Rapid,

and it is necessary for the senior leadership in the Ministry of Transportation to employ modern scientific methods in crisis management and through evaluation to improve future plans and scenarios to avoid falling into crises, in addition to the organizational structure of the Ministry being flexible, which helps the Ministry in dealing with crises when they occur.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Charismatic Leadership, Crisis Management.

المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تحولات عالمية متسارعة، من التخطيط للمستقبل إلى مواكبة التطورات في مختلف المجالات، والقائمة على الاستثمار في الموارد البشرية (بريعم وبوقندورة، ٢٠١٩) والتي أضحت أحد المكونات المهمة في منظمات الأعمال، ومفتاح تحقيق الأهداف والنجاح (Chepkemoi, 2018). لذا يجب أن تُدار الموارد البشرية بشكل فعال حتى يُنتج العمل الذي يتم تنفيذه المخرجات كما هو مخطط لها، سيما وأن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب الأداء الجيد، حيث تتم عملية تنفيذ العمل وفق المعايير التي وضعتها المنظمة (Lesmana & Damanik, 2022).

وتُشكل القيادة حجر الأساس في أي مُنظمة لما تُشير إليه من أفراد عاملين ومهام وظيفية، فالقائد الناجح هو القادر على التأثير في مرؤوسيه، من خلال وظيفته التي يشغلها والإطار القانوني الناظم لعمل المنظمة التي تحكم قراراته بالإضافة إلى صفاته الشخصية التي يتميز لها، والتي تُساعده على تحقيق أهداف المنظمة عبر الإستقرار البنائي والوظيفي (قنيفي ومناصرية، ٢٠٢٣).

إن القيادة والأزمات متشابكتان لأن كلا المفهومين لهما طبيعة يكمل كل منهما الآخر (Anwar, 2017)، ويتحكم القادة في الموارد ويضعون سياسات تؤثر على الطريقة التي يعمل بها الأفراد (Abrams et al., 2021)، سيما وأن الفشل التنظيمي كثيراً ما يعزى إلى عدم وجود قادة مؤهلين تأهيلاً عالياً للتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة، لأن أنماط السلوك القيادي تؤثر تأثيراً أساسياً على أداء الأفراد، وبالتالي على صلاتهم بالمنظمة (بريعم وبوقندورة، ٢٠١٩).

فالمنظمات بحاجة ماسة إلى تحرير عقول الأفراد العاملين ومواهبهم وطاقاتهم من أجل تعزيز الروابط الوظيفية إذا ما أرادوا تحقيق مستويات عالية من الأداء(السليطي ، ٢٠٢٠)، حتى يتمكن القادة من تنسيق جهود الأفراد والمساعدة في حل مواقف الأزمات العامة (Antonakis,

(2021، لاسيما وأن المنظمات قد أدركت أن أفضل أفرادها العاملين أولئك الذين يعملون بإخلاص والمتحمسين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومرتبطين جسدياً وفكرياً وعاطفياً بالمنظمة وقيمها التي حددتها، وسيواصلون الدفاع عن المنظمة وخدماتها، وسيستمر الأفراد بالإسهام في نجاح عملهم (السليطي ، ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من التأثيرات السلبية الموجودة أثناء الأزمة، من الضروري إدراك حقيقة أن الأزمات تنتج وتخلق فرصة يتمتع فيها القائد بفرصة إصلاح المؤسسات والهياكل والسياسات طويلة الأمد (Anwar, 2017).

وفي الحالة الفلسطينية فأن الإحتلال الإسرائيلي وما يُمارسه من حصار سياسي وإقتصادي على الشعب الفلسطيني وغياب الاستقرار الأمني والسياسي، وسوء الأوضاع الاقتصادية هي المُسبب الرئيسي للأزمات في المجتمع الفلسطينيى ومؤسساته، والتي تحتاج إلى القادة الأقوياء الذين يعملون على تمكين الآخرين باستمرار، لأنهم يثقون في أعضاء فريقهم، للتعامل بفاعلية مع الأزمات المتكررة التي تعصف بالمجتمع الفلسطيني ومؤسساته. ويركز هذا البحث على أنماط القيادة: القيادة التحويلية والتعاملية والكاريزمية وأثرها على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

١) مشكلة البحث

يعمل القطاع العام الفلسطيني تحت سطوة القيود الشديدة الناجمة أساساً من التشوهات البنيوية التي سبَّبتها إجراءات الاحتلال الإسرائيلي، حيث لا زال الفلسطينيون يفتقرون إلى السيطرة على العديد من المجالات الحيوية كالموارد الطبيعية، وحرية تنقل العمالة ونقل البضائع، والسيطرة على الحدود، وتقسيم وفرز الأراضي إلى مناطق، والأدوات الاقتصادية مثل السياسات النقدية. أدى كل ذلك إلى تآكل القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الفلسطيني في ظل هذه الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة في فلسطين ولا شك أن احتجاز الإحتلال الإسرائيلي المتكرر للأموال الفلسطينية يمثل تهديداً مباشراً للاستقرار المالي الفلسطيني، نظراً لما يتسبب به من تسرّب مالي واستنزاف لخزينة الدولة الفلسطينية.

وكغيرها من مؤسسات دولة فلسطين، نُعاني وزارة النقل والمواصلات، من ممارسات الإحتلال الإسرائيلي، والمتمثلة بالسيطرة على المعابر والحدود الفلسطينية، وبالتالي التحكم في إستيراد المركبات ومنتجات المرور وكل ما له علاقة بالنقل والمواصلات، واغراق المدن الفلسطينية بالمركيات الإسرائيلية غير الصالحة للسير على الطريق، مما يؤدي إلى الإختناقات المرورية وإرتفاع في مُعدلات الحوادث المرورية، والتلوث البيئي، بالإضافة إلى منع تطوير البنية التحتية وشق الطرق. وهذا كله يُشكل تحديات أمام وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، الأمر الذي يضع الوزارة أمام أزمات مُستمرة قد يهدد بقاءها واستمراريتها على المدى الطويل، وبالتالي

يستوجب على وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية إستيعاب هذه الأزمات وإيجاد الحلو المناسبة لها والتي يجب أن تجد القبول والرضا لدى جمهور مُتلقي خدماتها.

وبما أن الهدف الرئيسي للقطاع العام هو تقديم أفضل الخدمات للجمهور، وخاصة خلال وقت الأزمات، فإن هناك حاجة إلى نموذج مثالي لإدارة الأزمات للحفاظ على الوضع الحالي كما كان. وفي هذا الصدد، أُجريث العديد من الدراسات حول الأزمات بأنواعها، وآثارها وأسبابها، وكيفية البقاء والتقدم في أوقات الأزمات، إلا أنه وفي حدود علم الباحث كانت محدودة في القطاع العام ولاسيما الفلسطيني، حيث أوصت دراسة أحمد (٢٠١٨) إلى الإهتمام وتشجيع الدراسات والأبحاث العلمية خاصةً في مجال إدارة الأزمات في القطاع العام لإيجاد قاعدة معرفة علمية بجوانب مُتعددة لإدارة الأزمات على مستوى فلسطين. ودراسة سلامة (٢٠١٩) حث المؤسسات الحكومية على زيادة الإهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية. وبناء على ذلك، يعالج هذا البحث علاقة أنماط القيادة على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما أثر أنماط القيادة على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

٢) أهمية البحث

١- يعتبر موضوع الدراسة – أنماط القيادة وإدارة الأزمات – من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال محل اهتمام الدارسين والباحثين في مجال الإدارة.

٢- يعد الارتباط بين أنماط القيادة وإدارة الأزمات موضوعًا بالغ الأهمية نظرًا للطبيعة المتغيرة المستمرة لمنظمات الأعمال، ولا سيما في الحالة الفلسطينية التي تتعرض إلى أزمات مُستدامة.

٣- محاولة لفت انتباه منظمات القطاع العام بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص إلى ضرورة التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة الأزمات.

٤- قد تساهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة للباحثين والممارسين في مجال الأعمال.

٣) أهداف البحث

١. تحديد تأثير الأنماط القيادة على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات.
٢. التعرف على تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات.
٣. قياس تأثير القيادة التعاملية على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات.
٤. معرفة تأثير القيادة الكاريزيمة على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات.
٥. إستنباط الأنماط القيادية الأكثر ملاءمةً لإدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

٤) أسئلة البحث

١. هل هناك تأثير لأنماط القيادة على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟

٢. هل هناك تأثير للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟
٣. هل هناك تأثير للقيادة التعاملية على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟
٤. هل هناك تأثير للقيادة الكاريزيمة على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟
٥. أي الأنماط القيادية الأكثر ملاءمةً لإدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات؟

٥) فروض البحث

١. H1: تؤثر أنماط القيادة ايجاباً على ادارة الأزمات، وينبثق منه الفروض الفرعية التالية
٢. H1/1 تؤثر القيادة التحويلية ايجاباً على ادارة الأزمات.
٣. H1/2 تؤثر القيادة التعاملية ايجاباً على ادارة الأزمات.
٤. H1/3: تؤثر القيادة الكاريزمية ايجاباً على ادارة الأزمات.

٦) الإطار النظري والدراسات السابقة

٦.١ الإطار النظري ومتغيرات الدراسة

سيتناول الباحث في هذا الجزء متغيرات الدراسة وهي:

١. القيادة

مفهوم القيادة

تعد القيادة في المنظمات أمرًا ضروريًا لتحسين وتعزيز فعالية الأنظمة (Hargett et al., 2017). وتتطلب القيادة شخصية تجذب الآخرين، وقادرة على التطوير المستمر للعلاقات مع جميع الأفراد، وامتلاك المعرفة والمهارات المهنية والعملية، والخبرة، والثقة بالنفس، والحدس والتعاطف (Dimitrovska et al., 2023).

وتعرف القيادة على أنها العملية التي يهدف القادة من خلالها إلى التأثير على مرؤوسيهم من أجل تحقيق هدف مشترك (Stogdill, 1974).

والقيادة هي عملية توجيه الآخرين والتأثير عليهم والإشراف عليهم لأداء المهام وفق الأوامر المخططة (Qomariah et al., 2022).

وتُشير القيادة إلى الأنشطة التي يقوم بها الشخص لتحريك الآخرين من خلال قيادتهم وتوجيههم والتأثير عليهم، للقيام بشيء ما حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة (Setiawan et al., 2022).

وهي مزيج من السمات والخصائص والسلوكيات المختلفة التي يستخدمها القائد للتعاون بفعالية مع من يقودهم (Jeremy, 2012) لتحقيق الأهداف التنظيمية (Alzoubi & Jaaffar, 2020).

أنماط القيادة

تساهم أنماط القيادة بشكل فعال في تحديد الأداء التنظيمي (Al Khajeh, 2018)، وتلعب أنماط القيادة دورًا قويًا في تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية، وتحسين التكلفة، بما يتماشى

مع الرؤية التنظيمية المشتركة والرسالة والحوكمة والتمكين (Zaghini et al. 2020)، كما تركز أنماط القيادة على إدارة الأفراد التي تلعب دورًا مهمًا في تحقيق النتائج المرجوة (Huber,2017).

وتُشير أنماط القيادة إلى الوسيلة أو الأسلوب المقصود التي يؤثر من خلالها القائد على مجموعة من الأشخاص في منظمة ما للوصول إلى حالة مستقبلية مفهومة على نطاق واسع تختلف عن الحالة الحالية (Gandolfi, & Stone, 2018).

وأنماط القيادة في هذا البحث هي القيادة التحويلية والمعاملات والكاريزمية.

٢. القيادة التحويلية Transformational Leadership

مفهوم القيادة التحويلية

تُشير القيادة التحويلية إلى أنها سلوكيات القائد التي تحول وتلهم الأتباع لأداء يتجاوز التوقعات مع تجاوز المصلحة الذاتية لصالح المنظمة التي يعملون فيها (Avolio et al., 2009).

وتعمل القيادة التحويلية على تطوير العلاقات مع الأفراد وإلهامهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، وعادةً ما يتمتع القادة التحويليون بالقدرة على غرس الثقة واحترام المرؤوسين والالتزام لتحقيق هدف مشترك يؤدي إلى إنتاج أكبر، وتعزيز معنويات الأفراد، وبيئات عمل أكثر سعادة للجميع (Al-Sawai, 2013).

ويُلهم القادة التحويليون مرؤوسيهم لتجاوز مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة (Robbins, 2003) عبر أربعة أبعاد (Harb & Sidani, 2019; Robbins, 2003) هي:

- التأثير المثالي: والذي يُشير غلى قدرة القائد على كسب احترام وإعجاب أتباعه بحيث يقلد الأتباع القادة (Barbuto & Burbach, 2006)
- الدافع الملهم: من خلال إظهار القائد ثقة عالية بالقدرة على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى قدرته على توحيد المرؤوسين، وحشد جهودهم نحو تحقيق الرؤيا، وتحفيزهم على التفوق في الأداء.
- التحفيز الفكري: من خلال رفع مستوى الأفراد وجعلهم أكثر وعياً وابتكاراً وإبداعاً، كما يُثير القائد التحدي لتبني طُرق وأساليب جديدة ومُبتكرة في العمل، كما يُنمي القادة التفكير لدى المرؤوسين للإعتماد على أنفسهم لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم (Ogenyi Chika, 2023).
- الإعتبار الفردي أو الإهتمام الفردي: والذي يُراعي الحاجات والإعتبارات والفروق الفردية للمرؤوسين، وُيساهم في تحقيق أقصى إستفادة منهم(Busari., 2019).

٣. قيادة التعاملات :Transactional Leadership

وهو أسلوب قيادي تفاعلي وموجه نحو المهام ويعتمد على الحوافز المناسبة في الوقت المناسب، حيث يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها من خلال جعل المكافأة الوظيفية واضحة (Burns, 1978).

ويحاول قادة التعاملات تحفيز المرؤوسين من خلال توفير مجموعة واضحة من الأهداف، وطرق تحقيق الأهداف وكل ما يتعلق بها، وتقييم الأداء، وتقديم التغذية الراجعة حول الأداء وضمان المكافآت في حالة تحقيق الأهداف (Bass, 1985).

وتُركز قيادة التعاملات على تبادل المصالح بين القادة ومرؤوسيهم، حيث يهتم قادة التعاملات بأن يكون دور المرؤوسين واضحًا لتحقيق أهداف محددة مسبقًا، ويعمل قادة التعاملات كمقيمين ويقدمون المكافآت والعقوبات على أساس الأداء (Politis, 2002) لضمان التزام مرؤوسيهم بتعليماتهم لتحقيق الأهداف (Pathak et al., 2023).

وقادة التعاملات هم مكتشفو الأخطاء، حيث يجدون دائمًا طريقة لتتبع أخطاء الأفراد العاملين، وبالتالي فإن هذا النمط من القيادة ملائم في حالات الأزمات والطوارئ، وكذلك عندما يلزم تنفيذ العمل بطريقة معينة، يدير قادة المعاملات أعمالهم من خلال تحديد احتياجات أتباعهم ومنح المكافآت التي تلبي هذه الاحتياجات (Arnold et al., 1998)

٣.١.١ القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership

يُعرف القائد الكاريزمي بأنه الفرد الذي يشير إلى قدرته واستعداده للتعبئة العاجلة والسريعة لفرق العمل لمواجهة التحديات الطارئة، والقيادة الكاريزمية هي العملية التي يُظهر من خلالها القدرة على التأثير على سلوك المرؤوسين من أجل التنسيق بشكل أكثر كفاءة في الاستجابة (Grabo et al., 2017).

وتكمن القيادة الكاريزمية في جوانب متعددة لكل من القادة ومرؤوسيهم: الولاء العاطفي للقائد، والتكيف العاطفي والتحفيزي للمرؤوسين، وتعزيز رغبات المرؤوسين فيما يتعلق باحترام المهمة، والقيم والدوافع الداخلية للمرؤوسين، وتقدير وثقة واعتماد المرؤوسين على القائد (Seong & Hong, 2018).

ويتصف القائد الكاريزمي، بالثقة العالية بالنفس، والهيمنة، واحتضان معتقداته الخاصة بقوة (Arıkan, 2001)، وإلهام أتباعهم للتحدث بتفاؤل حول ما يجب تحقيقه في المستقبل، وغرس المُثل الإيجابية المرتبطة بالنتائج المرجوة (Shao et al., 2017).

ويسعى القادة الكارزميون، ليكون الموظفين أكثر استعدادًا من خلال زيادة شجاعتهم وإظهار أنهم يؤمنون بهم ويثقون بهم من اجل تحقيق الأهداف(House & Howell, 1992) .

وتؤثر القيادة الكاريزمية بشكل إيجابي على الأداء الجماعي والتنظيمي، والجهود التابعة، والرضا عن الوظيفة والتحفيز، ولا تقتصر القيادة الكاريزمية على المديرين في أعلى المستويات التنظيمية فحسب، بل يمكن العثور عليها على مستويات تنظيمية مختلفة (Salvadó-Gracia, 2021).

المتغير التابع

١. الأزمات

تُشكل الأزمة (وهناك العديد من أنواع الأزمات المختلفة، بما في ذلك مشاكل السمعة، والأزمات المالية، والكوارث الطبيعية،) خطراً على المنظمات، والتي يُمكن أن يكون لها تأثير سلبي كبير على المنظمات، بما في ذلك الخسائر المالية، والإضرار بالسمعة، وفقدان العملاء، والتداعيات القانونية والتنظيمية، لذلك يجب أن تكون المنظمات مستعدة للتعامل مع الأزمات والتفاعل معها بكفاءة لتقليل تأثيرها والسماح للمنظمات بالتعافي والمضي قدمًا، (Gurdatta et al., 2023).

والأزمات التنظيمية تعبر عن أحداث حتمية تحدث عاجلاً أم آجلاً في جميع المنظمات، ويمكن أن يكون سببها عوامل داخلية أو خارجية مختلفة، كما أن كل أزمة محددة وفريدة من نوعها وتتطلب أساليب مختلفة لإيجاد الحلول (Dimitrovska et al., 2023).

وتُشير الأزمة التنظيمية بالحدث عالي التأثير الذي يهدد استمرارية المنظمة ويتميز بغموض السبب والنتيجة ووسائل الحل (Dobrowolski, 2020)

وهي حالة غير طبيعية وغير مستقرة ومعقدة تمثل بطبيعتها تهديدًا للأهداف الإستراتيجية للمنظمة أو سمعتها أو وجودها، ويمكن أن يسبب خسارة مالية ويضر بسمعة المنظمة، سواء كانت جسدية أو مالية أو عاطفية (Salvador et al., 2017).

والأزمة التنظيمية هي حالة منخفضة الاحتمالية وعالية التأثير، وينظر إليها أصحاب المصلحة المهمون على أنها تهدد قدرة المنظمة على الاستمرار، ويشعر بها هؤلاء الأفراد ذاتيًا على أنها تهديد شخصي واجتماعي (Johansson & Pihl, 2023).

٢. إدارة الأزمات

أصبحت إدارة الأزمات موضوعًا ساخنًا على مدار العقد الماضي، بسبب الزيادة في الاضطرابات العالمية (Darkow, 2019)، حيث كشفت جائحة كوفيد-١٩ عن وجود نقاط ضعف كبيرة في المنظمات والهياكل المجتمعية الأكبر في جميع أنحاء العالم (Dobrowolski, 2020)، بالإضافة إلى أن العالم يعاني من ظاهرة الاحتباس الحراري، ونقص الإمدادات الغذائية، والانكماش الاقتصادي، والجرائم السيبرانية (Helbing, 2013)، كما ونتج عن الحرب الروسية الأوكرانية مشاكل كبيرة أعاقت الاقتصاد على المستوى العالمي والأفراد والمنظمات على

المستوى المحلي، وأدت الحرب إلى زيادات كبيرة في أسعار النفط والغاز وأعاقت التدفقات الدولية للمكونات والمواد (Orhan, 2022).

وتعتمد إدارة الأزمات على إجراءات وهياكل إدارة الطوارئ وتكاملها، كما أنها توفر تكيفًا انتقائيًا مع الظروف المحددة لأزمة أو كارث (Van & Kapucu, 2011) ، وبالتالي فإن فهم الأزمة وإدارتها والتدخل فيها يمثل تحديًا حاسمًا لجميع أصحاب المصلحة المعنيين (Liu & Froese, 2020).

وتعرف إدارة الأزمة بعملية التعامل مع الأزمة لتقليل آثارها ومنح المنظمة الوقت للتعافي والمضي قدمًا، كما إن تحديد وتقييم ظروف الأزمة المحتملة، وإنشاء الإجراءات المخطط لها مسبقًا، والتنفيذ الناجح لتلك الإجابات عند ظهور الأزمة، كلها أجزاء من إدارة الأزمات (Gurdatta et al., 2023).

٣. مكونات إدارة الأزمات التنظيمية

لا توجد أي طريقة يمكن أن تمنع بشكل كامل احتمال حدوث أزمة، فعندما تكون الأزمة المعنية كارثة طبيعية، فإن معرفة ذلك مسبقاً والتنبؤ بالنتائج أمر مُعقد، والخطوة التي يجب اتخاذها هي الاستعداد لمواجهة الأزمة والنتائج التي سيتم خلقها، واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتطوير أنظمة الإنذار المبكر والتخلص من الأزمة بأقل قدر من الضرر من خلال إدارة حالة الفوضى التي خلقتها الأزمة (Ali & Anwar, 2021).

ويُعد تجاهل أو تجنب الأزمة عند حدوثها من أكبر أخطاء المنظمة، وينبغي قبولها وحلها واستخدامها لبدء التغيير، وهو أمر ضروري لبقاء المنظمات ومواصلة التطوير والنمو، سيما وأن وجود نهج منظم ومخطط ومنظم لإدارة الأزمات يمكن أن يساعد في تقليل الأضرار وتقييد خسائر الشركة واكتشاف آليات مبتكرة للحفاظ على إنتاجية القوى العاملة Dimitrovska et al., 2023).

وتتكون إدارة الأزمات من ثلاثة مراحل، أولها الاستعداد للأزمات: هو الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال بناء ودراسة مختلف السيناريوهات ذات الصلة، ومواجهة الأزمات: إن الاستجابة للأزمات هي أمر ثان يتم على عدة مراحل؛ احصل على الحقائق، وقم بتنفيذ خطط الطوارئ ذات الصلة، أو التكيف بسرعة للتعامل مع الوضع الحالي، وكن حازمًا، وأظهر الاهتمام، وتواصل والتعافي من الأزمة: بعد الأزمة، يجب أن يعود كل شيء إلى الوضع الطبيعي في أسرع وقت ممكن (Smith & Riley, 2012).

الأزمات في دولة فلسطين :تتوالى الأزمات والكوارث على دولة فلسطين، بفعل ظروف البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها، ما يترك آثارًا جمّة تحتاج إلى تدخلات وخطط

وبرامج سريعة وعاجلة لإدارتها ومعالجتها، عبر فريق متخصص لإدارة مخاطر الأزمات والكوارث.

وواجهت دولة فلسطين خلال الفترة الماضية عدداً من الأزمات والأحداث المُتمثلة بالإحتلال الإسرائيلي، والظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والأمنية، وأزمة كورونا، وصفقة القرن، والحرب على غزة، وانتهاك المقدسات، وتوسع الإستيطان، وقرصنة الأموال الفلسطينية من قبل الإحتلال الإسرائيلي.

وتعددت الأجسام والجهات ذات الصلة بالاستجابة للطوارئ، إلا أنها لم تتكامل في إطار تنسيقي يمثّل المرجعية القيادية للنظام التكاملي لإدارة المخاطر والكوارث، مع محاولات ظهرت مؤخرًا لتأسيس مركز وطني وفق قرار صدر عن مجلس الوزراء في آذار/مارس ٢٠١٧.

كشفت أزمة وباء كورونا عن الفجوة القائمة في أداء هذه الأجسام، وحاجة الحالة الفلسطينية إلى إطلاق نظام تكاملي قادر على التعامل مع مراحل النظام الشاملة لمواجهة الكوارث والأزمات، لا سيما في ظل الاضطراب المصاحب لنشوء الأزمة مع بدء تشكيل لجان طوارئ للتعامل مع الحدث بعيدًا عن مرتكزات النظام وأهدافه.

ومن أبرز الأجسام العاملة في مجال الاستجابة للطوارئ: المجلس الأعلى للدفاع المدني، والمركز الوطني لإدارة المخاطر، إضافة إلى أجسام ممثلة للمجتمع المدني.

في ذات السياق، كان واضحًا غياب سياسات وخطط موحدة في دولة فلسطين للتعامل مع الأزمة من جانب، وغيابها في التجمعات الفلسطينية المختلفة من جانب آخر، مما يستدعي وضع سياسات وبدائل لتحسين عمل آليات تعزيز النظام التكاملي لإدارة الأزمات في فلسطين، بما يضمن شموليته، وفاعلية أدائه على المستوى الوطني.

٢.٦ الدراسات السابقة

هدفت دراسة Purnomo et al.(2021) إلى التعرف على أنواع أساليب القيادة الرئيسية الفعالة في إدارة الأزمات بالمدرسة، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي قوي على إدارة الأزمات، والقيادة الكاريزمية والقيادة التعاملية كان لها تأثير إيجابي ولكن ضعيف على إدارة الأزمات. وفي المقابل، كان لقيادة ريادة الأعمال تأثير سلبي ولكن ضعيف على إدارة الأزمات.

ناقشت دراسة Ali and Anwar (2021) بشكل رئيسي العلاقة بين أسلوب القيادة وإدارة الأزمات في وزارة التخطيط في أربيل، كما بحثت في مدى التفاعل بين بعض الخصائص القيادية وإدارة الأزمات. أظهرت نتائج الأبحاث أن القيادة الكاريزمية أصبحت صارمة في العقود الأخيرة وأن أساليب نمو الشركات تتطلب عادةً التعديل أثناء أوقات الأزمات، وبالتالي تكون المنظمة أكثر حماسا مقارنة بالفرد الذي يحمل الكاريزما ولديه القدرة على تعديل وتحويل

تكتيكات الشركة وثقافتها وتسهيل الشركة لتكون أكثر مرونة للاحتياجات البيئية الخارجية في وقت الأزمات.

حددت دراسة Purnomo et al.(2021) أنواع أساليب القيادة الرئيسية الفعالة في إدارة الأزمات بالمدرسة، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي قوي على إدارة الأزمات، والقيادة الكاريزمية والقيادة التعاملية كان لها تأثير إيجابي ولكن ضعيف على إدارة الأزمات، وفي المقابل، كان لقيادة ريادة الأعمال تأثير سلبي ولكن ضعيف على إدارة الأزمات.

واختبرت دراسة Alzoubi and Jaaffar (2020) أثر أسلوب القيادة التحويلية وأساليب القيادة التعاملية على أداء الفنادق الأردنية والدور الوسيط لإدارة الأزمات، حيث يرى الباحثون أن ظهور الأزمة في الشرق الأوسط أدى إلى تغييرات كبيرة في أداء الأعمال، وكان هذا ملحوظاً بشكل خاص في الفنادق العاملة في قطاع السياحة الأردني، مما خلق الحاجة إلى دراسة أنماط القيادة وإدارة الأزمات وأداء الفنادق في إطار شمولي. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها آثار إيجابية كبيرة على أداء الفنادق وإدارة الأزمات . وكان لقيادة المعاملات تأثير إيجابي كبير على إدارة الأزمات وكان لإدارة الأزمات آثار إيجابية كبيرة على أداء الفنادق. علاوة على ذلك، فإن إدارة الأزمات توسطت جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الفنادق؛ في حين أن العلاقة بين قيادة المعاملات وأداء الفنادق كانت بوساطة إدارة الأزمات بشكل كامل. ستساعد هذه النتائج على تعزيز المناقشة في الأدبيات الموجودة.

وناقشت دراسة الشلالفة (٢٠٢١) دور الإعلام الأمني في إدارة الأزمات في فلسطين من وجهة نظر موظفي جامعة الإستقلال، وخلصت الدراسة إلى وجود متحدث رسمي يمثل الإعلام الأمني الفلسطيني، وجود تنسيق مستمر بين الإعلام الأمني الرسمي ومختلف قطاعات الأمن الفلسطينية، كما أن قلة عدد المتخصصين في مجال الإعلام الأمني، والوضع السياسي غير المستقر من أهم المعيقات التي واجهت الإعلام الأمني في ممارسة دوره في إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة ثقة الجمهور بمصداقية ودقة المعلومات التي يقدمها الإعلام الأمني، من خلال الحرص على ضرورة طرح المعلومات بعد التأكد من مصداقيتها وبدقة عالية، توفير المعلومات والبيانات المتاحة قدر الإمكان واللازمة لإدارة الإعلام الأمني لكي يتمكن من إدارة الأزمات بشكل ناجح، وذلك من خلال الحرص على توفير قنوات الإتصال الفعالة بين الطرفين، طرح تخصص للإعلام الأمني في الجامعات الفلسطينية، للحصول على كادر متخصص في هذا المجال، وتكثيف الدورات المتخصصة في المهارات اللازمة في إنجاز عمل أفراد الإعلام الأمني في إدارة الأزمات بمهنية وحرفية عالية.

وقيمت دراسة Maghdid (2021) تأثير سياسة حكومة إقليم كردستان على العلاقة بين أنماط القيادة (أي: المعاملات والتحويلية والخادمة) وإدارة الأزمات في القطاع العام في إقليم كردستان

العراق دعمت نتائج هذه الدراسة التأثير المفترض لأنماط القيادة التحويلية والخادمية على إدارة الأزمات، بالإضافة إلى الدعم الجزئي لتخفيف تأثير السياسة الحكومية على العلاقة بين أنماط القيادة، وهي المعاملات والتحويلية، وإدارة الأزمات. ومع ذلك، فإن العلاقة المباشرة بين قيادة المعاملات وإدارة الأزمات وكذلك التأثير المعتدل لم تكن واضحة بالنسبة للارتباط بين القيادة الخادمة وإدارة الأزمات. وأخيرا، انتهى هذا البحث إلى استنتاجات توضح المساهمات النظرية والعملية للأكاديميين والممارسين. وبالتالي توصي الدراسة الحالية بأن السياسة الحكومية يمكن أن تساعد بشكل إيجابي مديري المؤسسات العامة على تعزيز سلوكياتهم واتجاهاتهم. وعليه، يجب أن تكون السياسات الحكومية أكثر وضوحاً وأكثر مراقبة حتى يتمكن المديرون من التعامل بثقة مع الأزمات. كما تشير إلى أن أساليب القيادة يمكن أن تلعب دورا بارزا في السيطرة على إدارة الأزمات في القطاع العام والحد منها والتعامل معها . تقترح نتائج هذه الدراسة على المديرين الاحتفاظ بالعوامل التحويلية حيث أن هذا النمط القيادي أكثر فعالية من أنماط القيادة الأخرى للتأثير على الموظفين في وقت الأزمات.

وهدفت دراسة Purwanto et al.(2020) إلى تحليل تأثير أساليب القيادة التحويلية والمعاملات على أداء المركز الصحي في مدينة باتي الأندونوسية. وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي وقوي على أداء موظفي المركز الصحي وأن أسلوب القيادة التعاملية له أيضًا تأثير كبير وإيجابي بقوة على أداء موظفي المركز الصحي. اقتراح البحث هو أن أسلوب القيادة لرئيس المركز الصحي يجب أن يستخدم أسلوب المعاملات والتحويلية مثل التعليمات والتشاور والمشاركة والتفويض مع أداء موظفي المركز الصحي مثل الحضور والتعاون وجودة العمل والمواقف والمعرفة حول العمل لحلها. المشاكل اليومية. يجب على قادة المركز الصحي اعتماد أسلوب قيادة أكثر مرونة وفقًا للوضع الحالي من أجل أداء أفضل لموظفي المركز الصحي.

وبحثت دراسة Alkhawlani. Et al (2019) في تأثير أسلوب القيادة التحويلية على إدارة الأزمات ودراسة التأثير الوسيط لتجربة المدير في الأزمات على العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في المنظمات اليمنية. وتشير النتيجة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي كبير على إدارة الأزمات. وتكشف النتيجة أيضًا أن تجربة المدير في الأزمات أدت إلى توسيط العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وإدارة الأزمات. ومن الناحية العملية فإن نتائج الدراسة الحالية تقدم عدة مضامين للمديرين فيما يتعلق بأهمية دور العوامل المعززة لإدارة الأزمات في المنظمات اليمنية. علاوة على ذلك، فإن القائد الذي لديه خبرة سابقة في الأزمات يكون أكثر قدرة على التعامل مع موقف الأزمات.

واختبرت دراسة Hasan and Rjoub (2017) العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة الأزمات في وزارة التخطيط في أربيل. وأظهرت النتائج أن أعلى قيمة بين جميع أنماط القيادة كانت القيادة الكاريزمية. أشارت الدراسة إلى أن القيادة الكاريزمية أصبحت صارمة في العقود الأخيرة وأن أساليب نمو الشركات تتطلب عادةً التعديل أثناء أوقات الأزمات، كما أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الأكثر فعالية وملاءمة هو أسلوب القيادة التحويلية، يليه أسلوب القيادة الكاريزمية في إدارة الأزمات في الشركات الخاصة. بسبب الابتكار التكنولوجي السريع والتغيرات الاقتصادية في عالم الأعمال، وجد أن القيادة التحويلية هي واحدة من أفضل أساليب القيادة وأكثرها ملاءمة أثناء الأزمات. يعد الانفتاح على الابتكار إحدى السمات الأساسية للقيادة التحويلية ويتضمن تغييرات أساسية في الأعما سيكون لنتائج الدراسة الحالية قيمة مرجعية للمؤسسات الحكومية وخاصة وزارة التخطيط في أربيل لإيجاد الموظفين المناسبين لأسلوب القيادة الكاريزمية خلال وقت الأزمات.

وتحققت دراسة Preda and STAN (2016) من مدى تطبيق القادة لأسلوب القيادة التحويلية أثناء إدارة الأزمات في مؤسساتهم وكذلك تأثير التنفيذ على المرؤوسين وتأثير الجنس على تنفيذ هذا الأسلوب. أظهرت الدراسات أنه من بين الخصائص الأربع للقيادة التحويلية، هناك ثلاث منها فقط، وهي التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، يمارسها القادة بانتظام، مع تنفيذ أقل لخصائص الاعتبار الفردي أثناء إدارة الأزمات. وتظهر النتائج أيضًا أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على مرؤوسيها أثناء أوقات الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، كان لجنس القائد تأثير كبير على النتائج، حيث أظهر القادة الذكور أساليب قيادة تحويلية أثناء إدارة الأزمات أكثر من القادة الإناث. وأخيرًا، ستساهم نتائج هذه الدراسة في مجال دراسي يمكن للعديد من المؤسسات التعليمية استخدامه كدليل لتقييم وتحسين جودة قادة المستقبل.

٧. منهج الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة ؛ حيث تم استقصاء آراء العاملين في "**أثر أنماط القيادة على ادارة الازمات في وزارة النقل والمواصلات في فلسطين**".

٨. مُجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية والبالغ عددهم (700) موظف (وزارة النقل والمواصلات، ٢٠٢٣). واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة. وبلغ عدد الاستبيانات التي تم إرجاعها 258 استبياناً تمثل 35.7% من جميع الاستبيانات الموجودة؛ تم استبعاد ثماني نسخ لعدم صلاحيتها للتحليل. وبذلك بلغ عدد النسخ التي تم تحليلها (250) (35.7%)

من إجمالي النسخ الموزعة، وهو ما يعتبر مقبولاً للتحليل الإحصائي. ويوضح الشكل (١) توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار (النسبة)
الجنس	أنثى	24(9.6%)
	ذكر	226(90.4%)
العمر	18 – 30	19(7.6%)
	31 – 40	32(12.8%)
	41 – 50	39(15.6%)
	51 – 60	160(64%)
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	18(7.2%)
	5–10	24(9.6%)
	11–20	161(64.4%)
	أكثر من ٢٠ سنة	47(18.8%)
المسمى الوظيفي	موظف إداري	172(68.8%)
	رئيس قسم	22(8.8%)
	مدير دائرة	29(11.6%)
	مدير عام	26(10.4%)
	وكيل مساعد	1(0.4%)
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	28(11.2%)
	بكالوريوس	212(84.8%)
	ماجستير	7(2.8%)
	دكتوراه	3(1.2%)

٩. أساليب جمع البيانات:

١. المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والأوراق البحثية والدراسات السابقة ذات الصلة .

٢. المصادر الأولية: استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

١٠. أداة الدراسة

إستعان الباحث بإستبانات (Murphy & Ensher,2008; Gill, et al., 2011; Judge & Piccolo; 2004, Flynn & Staw, 2004; Sadeghi and Pihie, 2012; Anwar,

2017; Hasan & Rjoub, 2017; Alkhawlani et al., 2019) لتطوير أداة الدراسة وأدخل عليها تعديلات بما يتلاءم والدراسة

المتغير المستقل: القيادة (التحويلية، التعاملية، والكاريزمية)

- المتغير التابع إدارة الأزمات.

وتوزعت بنود الاستبيان على النحو التالي:

- القيادة التحويلية: ٨ فقرات.
- القيادة التعاملية: ٨ فقرات.
- القيادة الكاريزمية: ٨ فقرات.
- إدارة الأزمات: ٨ فقرات.

١١. صدق أداة الدراسة

١.١١ الصدق الظاهري:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة الذي تم تعديله من مصادر أكاديمية مختلفة على عدد من المحكمين والمختصين في ميدان الإدارة وعلم الاجتماع والإحصاء ومناهج البحث العلمي، وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيدت صياغة الاستبيان بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات لُغوياً، وحذف بعض القفرات وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الاستبانة ٣٢ فقرة كما هو موضح في الجدال

٢.١١ صدق الأداة

بالنظر إلى جدول (١) يتبين وجود ارتباط دال إحصائياً وقوي بين كل فقرات القيادة وإدارة الازمات (0.001>)0.77. فقد جاء مرتفعاً وذو دلالة إحصائية بين إدارة الازمات والقيادة التبادلية و الكاريزمية:(0.001>)0.92 ، (0.001>)0.89 على التوالي بينما جاء الارتباط ضعيفاً بين محور إدارة الازمات والقيادة التعاملية (0.001>)0.06 مما يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

جدول(١): مصفوفة معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان: ر(مستوى الدلالة)

	القيادة	القيادة التبادلية	القيادة التعاملية	القيادة الكاريزمية	ادارة الازمات
القيادة	1				
القيادة التبادلية	0.79(<0.001)	1			

القيادة التعاملية	0.61(<0.001)	0.03(0.677)	1		
القيادة الكاريزمية	0.80(<0.001)	0.89(<0.001)	0.05(0.388)	1	
ادارة الازمات	0.77(<0.001)	0.92(<0.001)	0.06(0.353)	0.89(<0.001)	1

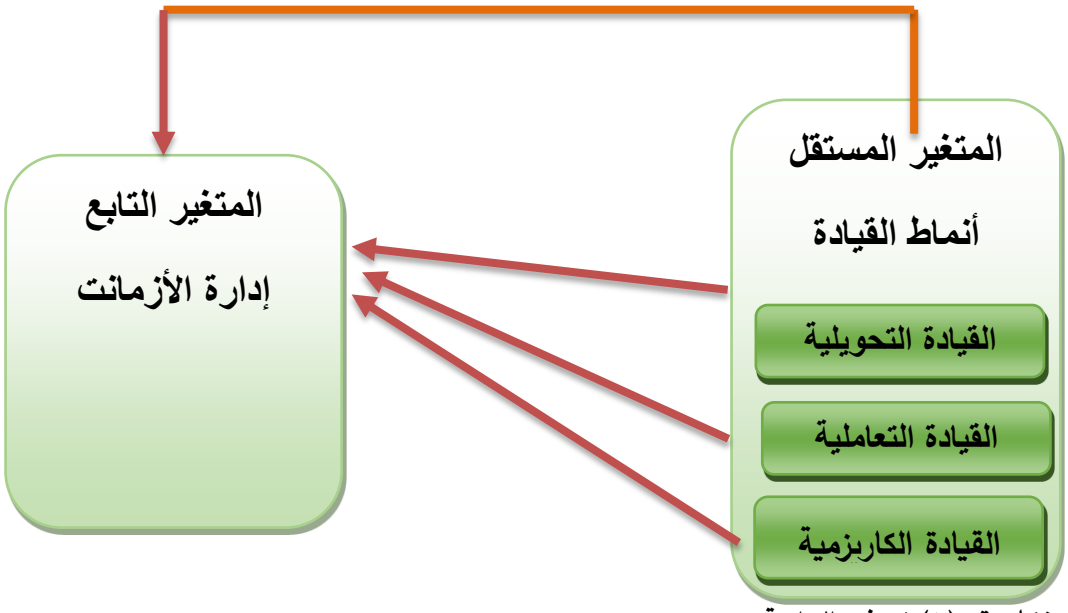
٣.١١ ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الدراسة من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، ويتضح من الجدول (٢) أن قيمة معامل الثبات لفقرات القيادة بلغت (0.91) وبلغت (0.92) لفقرات إدارة الازمات، كما بلغت قيمة معامل الثبات على للاستبانة ككل (0.94) وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية جدا مما يشير إلى دقة أداة وثبات أداة القياس.

جدول (٢): نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة.

الفقرة	عدد الفقرات	القيمة
القيادة التحويلية	٨	0.92
القيادة التعاملية	٨	0.92
القيادة الكاريزمية	٨	0.92
القيادة ككل	٢٤	0.91
ادارة الازمات	٨	0.92
الكلي	٣٢	0.94

١٢. نموذج الدراسة:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: القيادة، وتتكون من ثلاثة أبعاد: القيادة التوجيهية، والتعاملية، والكاريزمية.

المتغير التابع: إدارة الأزمات.

١٣. الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة:

ومن أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها تم إستخدام برنامج R version 4.1.1 وذلك من خلال الاستعانة بالمقاييس والإختبارات الإحصائية التالية :

١. فحص صدق محتوى الاستبانة ، وذلك من خلال إستخدام معامل ارتباط بيرسون .

٢. فحص معامل ثبات الأداة ، باستخدام كرونباخ ألفاء

٣. الإحصاء الوصفي : وذلك بإستخدام جداول التوزيعات التكرارية لوصف البيانات المرتبطة بمجتمع الدراسة وعينتها، كذلك تم الإستعانة بمقاييس النزعة المركزية (خاصة المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (وخاصة الإنحراف المعياري) لوصف إستجابات عينة الدراسة نحو أثر أنماط القيادة على ادارة الازمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

٤. الإحصاء الاستدلالي : وذلك من خلال إستخدام مقاييس الإرتباط ، ويهدف فحص قوة واتجاه الإرتباط بين مكونات محددة ، كذلك تم إستخدام مقاييس مقارنة المتوسطات (اختيار " T " للعينات المستقلة وتحليل التباين أحادي الإتجاه) ولفحص الفروق في إستجابات أفراد العينة نحو أثر أنماط القيادة على ادارة الازمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغيرات شخصية وديموغرافية ووظيفية .

١٤. المعالجة الإحصائية :

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها بإعطائها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت أهمية المقياس وزادت درجة القبول والموافقة، وذلك كما هو موضح في الجدول (٣). وتم تطبيق مقياس ليكرت المكون من ٥ نقاط لتقييم الإجابات من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. واستند التقييم إلى النطاقات الموضحة في الجدول (٣).

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة (أثر أنماط القيادة على ادارة الازمات في في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (٥-١ = ٤) ، ثم تم تقسيمه على (٥) للحصول على طول الخلية الصحيح (٤/٥ = ٠.٨٠) ، وبعد ذلك تم إضافة هذه الدرجة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة ، وهكذا أصبح طول الفئات في الجدول (٣).

جدول (٣): مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة

الرقم	الدرجة	الدرجة	الدلالة في الاستبانة
1	اذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١-١.٧٩	منخفضة جدا	غير موافق بشدة
2	اذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١.٨٠-٢.٥٩	منخفضة	غير موافق
3	اذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٢.٦٠-٣.٣٩	متوسطة	متوسط
4	اذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٣.٤٠-٤.١٩	مرتفعة	موافق
5	اذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٤.٢٠-٥	مرتفعة جدا	موافق بشدة

يبن الجدول (٤) الوصف الاحصائي لمحاور الاستبيان، فقد جاءت استجابة افراد العينة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.64 لمحاور أنماط القيادة و3.62 لمحور إدارة الازمات.

جدول (٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة وإدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
القيادة التبادلية	3.64	0.90	مرتفعة
القيادة التعاملية	3.72	1.32	مرتفعة
القيادة الكاريزمية	3.60	0.93	مرتفعة
القيادة	3.65	1.07	مرتفعة
ادارة الازمات	3.62	0.89	مرتفعة

فروض الدراسة

الفرضية الأولى:

H1: تؤثر أنماط القيادة ايجاباً على ادارة الأزمات.

لاختبار هذا الرفض تم اجراء النموذج الخطي لمحور ادارة الازمات على محور القيادة، تبين النتائج في جدول (٤) الى وجود علاقة إيجابية Beta = 0.92 ذات دلالة p-value <0.001 **مما يعني قبول الفرض بتأثير القيادة إيجابيا على إدارة الازمات.**

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات Purnomo et al., 2021; AlZoubi & Jaaffar, 2020; Alkhawlani et al., 2019; Hasan and Rjoub (2017) ، وهذا ناتج عن ملاءمة أسلوب القيادة في وزارة النقل والمواصلات للبيئة المحيطة، وفهم القائد للبيئة المحيطة، ويقوم المسؤولين ببث الروح والدافعية لدى الموظفين، ويشجع المسؤولين مرؤوسيهم على التفكير من منظور خلاق، ويفوض المسؤولين مرؤوسيهم لاتخاذ القرار، ويعيد المسؤولين فحص واختبار الافتراضات الحاسمة

الفرضية الثانية:

H2: تؤثر أنماط القيادة التحويلية ايجاباً على ادارة الأزمات.

لاختبار هذا الفرض تم اجراء النموذج الخطي لمحور ادارة الازمات على محور القيادة التحويلية، تبين النتائج في جدول (٤)الى وجود علاقة إيجابية Beta = 0.84 ذات دلالة p– value <0.001 **مما يعني قبول الفرض بتأثير القيادة التحويلية إيجابيا على إدارة الازمات.**

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Preda and STAN (2016). ونتيجة دلراسة Hasan and Rjoub (2017) ويُفسر الباحث ذلك أن القادة التحويليين من خلال سلوكهم قد يغيروا المفاهيم الذاتية لدى الموظفين، وبالتالي يزيدون من انخراطهم في العمل، كما ويقوم القادة التحويليون بتحويل مواقف مرؤوسيهم نحو أهداف الوزارة، بالإضافة إلى دور المستويات العليا في التدريب الإشرافي والتغذية الراجعة للأداء في العلاقة بين القيادة التحويلية وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار ولاسيما في إدارة الازمات.

الفرضية الثالثة:

H3: تؤثر أنماط القيادة التعاملية ايجاباً على ادارة الأزمات.

أيضا لاختبار هذا الرفض تم اجراء النموذج الخطي لمحور ادارة الازمات على محور القيادة التعاملية، تبين النتائج في جدول (٤)الى وجود علاقة إيجابية Beta = 0.041 ذات دلالة p– value =0.35 **مما يعني رفض الفرض بتأثير القيادة التعاملية إيجابيا على إدارة الازمات.**

ويُفسر الباحث أن المرؤوسين غير راضين عن العلاقة التبادلية بينهم وبين رؤسائهم، كما هو الحال عند تقديم مكافآت للموظفين مقابل التزامهم بأهداف القائد، بالإضافة إلى أن المرؤسين لديهم تحفظات على قيادة المعاملات ولاسيما مهاراته في التعامل معهم لتحفيزهم وتوجيههم وتعليمهم وتطويرهم والتأثير إيجاباً عليهم.

الفرضية الرابعة:

H4: تؤثر أنماط القيادة الكاريزمية ايجاباً على ادارة الأزمات.

لاختبار هذا الرفض تم اجراء النموذج الخطي لمحور ادارة الازمات على محور القيادة الكاريزمية، تبين النتائج في جدول (٤) الى وجود علاقة إيجابية Beta = 0.842 ذات دلالة p–value <0.001 **مما يعني قبول الفرض بتأثير القيادة الكاريزمية إيجابيا على إدارة الازمات.**

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة Hasan and Rjoub (2017) ويُفسر الباحث هذه النتيجية أن القائد الكاريزمي يفضل العمل في مواقف الأزمة، معتمدًا على القيم التي تحفز المرءوسين فكريًا وعقليًا، معبرًا عن ثقته العالية بنفسه ومرؤوسيه وله شخصية ساحرة للآخرين، ليست نابعة من السلطة الممنوحة من الموقع الرسمي والوظيفي، بالإضافة يتميز به القائد الكاريزمي من خصائص فردية مقبولة من مرؤوسيهم، وتشكل قدرة القائد في الإثارة الشخصية للمرؤوسين، ومد جسور الثقة والفعالية فيما بينهم وبين قائدهم، كما أن له القدرة على دفع

المرؤوسين باتجاه الأداء المتوقع؛ لأنه يمتلك رؤية مستقبلية قوية، باستطاعته أن يجعل الآخرين يشعرون بحقيقتها، والحصول على مخرجات إيجابية.

٣.١٤ النمط القيادي الأنسب لإدارة الأزمات في وزارة النقل والماصلات الفلسطينية

لتحديد النمط القيادي الأنسب لإدارة الأزمات في وزارة النقل والماصلات الفلسطينية تم تنفيذ نموذج الانحدار لمحور ادارة الأزمات على محاور القيادة الثلاثة جدول رقم (٤)، فقد تم التحقق مسبقاَ من عدم وجود مشكلة في العلاقات الخطية المتداخلة من خلال حساب Variance inflation factor (VIF) وقد جاءت النتائج القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية الأنسب لإدارة الأزمات في وزارة النقل والماصلات الفلسطينية، في حين كان تأثير القيادة التعاملية سلبياً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Hasan and Rjoub (2017) في حين تتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Purwanto et al.(2020) ودراسة Purnomo et al.(2021). ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن القائد التحويلي يعمل على إشراك الموظفين بعملية تحسين رؤية الوزارة والسعي نحو نموها بشكل حقيقي، ما يعزز ثقة المرؤوسين بالقائد بشكل كبير ويجعلهم أكثر وعيًا بأعمالهم وأهداف الوزارة ومؤمنين بقدراته. كما أن القيادة الكاريزمية تحول المفاهيم الذاتية للمرؤوسين، وتحاول ربط هوية المرؤوسين بالهوية الكلية للوزارة، ويشكل الكاريزميون هذا الارتباط من خلال التركيز على المكافآت المرتبطة بالعمل، وتهميش المكافآت الخارجية، على أمل أن المرؤوسين سوف ينظرون إلى العمل على أنه تعبير عن أنفسهم. أما بخصوص القيادة التعاملية فيفسر الباحث هذه النتيجة كون قائد المعاملات يعمل على الحفاظ على الوضع الراهن والتأكيد على الإجراءات الصحيحة لتحسين الأداء من خلال المكافآت والعقوبات التي يحددها القائد.

١٥. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النائج التالية:

١. تؤثر أنماط القيادة ايجاباً على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات

٢. تؤثر القيادة التحويلية ايجاباً على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

٣. تؤثر القيادة التعاملية سلباً على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

٤. تؤثر القيادة الكاريزيمة ايجاباً على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

٥. القيادية التحويلية والقيادة الكاريزيمة الأكثر ملاءمةً لإدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

١٦. التوصيات

وأوصت الدراسة بما يلي:

١- يجب على القائد أن يسمح للمرؤوسين باختيار الأسلوب المناسب للعمل أثناء الأزمة لان ذلك يعزز من قدراتهم على اتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمة.

٢- على القائد أن يهتم بتدريب للمرؤوسين وكافة الموظفين لتحمل المسؤولية أثناء وقوع الأزمة عن طريق منحهم الصلاحيات الكاملة لمعالجة الأزمة وخاصة عندما تكون بحاجة لحل وتصرف سريع.

٣- ضرورة أن تقوم القيادة العليا في وزارة النقل والمواصلات بتوظيف أساليب علمية حديثة في إدارة الأزمات وأن تقوم من خلال التقييم بتحسين الخطط والسيناريوهات المستقبلية لتلافي الوقوع في الأزمات، بالإضافة الى أن يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة مما يساعد الوزارة في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.

٤- ضرورة توجيه الباحثين والأكاديميين والجامعات والمؤسسات الفلسطينية لإجراء المزيد من الدراسات في القطاع العام الفلسطيني.

١٧. المراجع

١.١٧ المراجع العربية

١. إبريعم، سامية؛ بوقندورة، يمينة. (٢٠١٩) ماهية القيادة الإدارية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية. مج. ٤، ع. ٢،. ٥٥٥-٥٧٣.

٢. بيانات وزارة النقل والمواصلات، ٢٠٢٣ . دولة فلسطين

٣. السليطي، خالد. (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تعزيز االرتباط الوظيفي "دراسة حالة شركة قطر فارما للصناعات الدوائية". رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكماال لمتطلبات الحصول على درجه الماجستير في ادارة العمال، قسم إدارة أألعمال جامعة مؤتة.

٤. الشلالفة عبد المهدي. (٢٠٢١). الإعلام الأمني ودوره في إدارة الأزمات في فلسطين من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث, ٦(١).

٥. دانية محمد عثمان الشيخ احمد. (٢٠١٨). واقع إدارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس- فلسطين.

٦. سلامة، سلامة «محمد وليد» سالم. (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، .**المجلة العربية للإدارة**، ٣٩(٤)، ١٤٣-١٦٢.

٧. قنيفي، عادل ومناصرية، ميمونة.(٢٠٢٣). أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين. جامعة محمد خيضر بسكرة – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – مخبر المسألة التربوية في ظل التحديات الراهنة. مجلد ١٨. عدد ١.

٢.١٧ المراجع الأجنبية

1. Abrams, D., Lalot, F., & Hogg, M. A. (2021). Intergroup and intragroup dimensions of COVID-19: A social identity perspective on social fragmentation and unity. **Group Processes & Intergroup Relations**, 24(2), 201-209

2. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Administrative crisis: The role of effective leadership styles in crisis management. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). Administrative Crisis: The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management. **International Journal of Advanced Engineering, Management and Science**, 7(6), 31-41.

3. Al Khajeh, E. H. (2018). Leadership styles on organizational performance. J**ournal of Human Reseources Management Research,** 1-10.

4. Antonakis, J. (2021). Leadership to defeat COVID-19. **Group Processes & Intergroup Relations**, 24(2), 210-215.

5. Alkhawlani, M. A. S., Bohari, A. M. bin, & Shamsuddin, J. binti. (2019). The Impact of Transformational Leadership Style on Crisis Management in Yemen Organizations. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 9(9), 127-139.

6. Anwar, K. (2017). The Role of Effective Leadership in Crisis Management: Study of Private Companies in Kurdistan. **Qalaai Zanist Journal,** *2*(4), 326-338.

7. AlSawai A.(2013). Leadership of Healthcare Professionals: Where Do We stand? **Oman Med. J.** 2013;28:285-287.

8. Alzoubi, R. H., & Jaaffar, A. H. (2020). The mediating effect of crisis management on leadership styles and hotel performance in Jordan. International Journal of Financial Research, 11(4), 384-397

9. Arıkan, S., (2001). Liderlik, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım. Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. **Creativity and innovation management**, 14(2), 169-175.

10. Arnold, J., Cooper, C.L., & Robertson, J.T. (1998). Work Psychology. Harlow: Financial Times.

11. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, *60*, 421-449.

12. Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of social psychology*, *146*(1), 51-64.

13. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. The Free Press.

14. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

15. Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. Journal of Asia Business Studies, 14(2), 181-209.

16. Chepkemoi, J. (2018). Effect of incentives on employee performance At Kenya forest service Uasin Gishu county. IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), 20(3), 26-32

17. Darkow, P. M. (2019). Beyond "bouncing back": Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. Journal of Contingencies and Crisis Management, 27(2), 145-156

18. Dimitrovska, M., Stamenkova, L. P., & Stošić, L. (2023). LEADERSHIP IN TIMES OF CRISIS. SCIENCE International Journal, *2*(1), 19-23.

19. Dobrowolski, Z. (2020). After COVID-19. Reorientation of crisis management in crisis. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, 8(2), 799-810.

20. Jeremy Mitonga-Monga. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. **African Journal of Business Management**, 6(15), 5389–5398.

21. Johansson, L., & Pihl, L. (2023). Crisis Management in Theory and Practice: How and Why Organizations Work the Way They Do.

22. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of applied psychology**, *89*(5), 755.

23. Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector. Problems and Perspectives in Management, 17(2), 205-216.

24. Hargett, C. W., Doty, J. P., Hauck, J. N., Webb, A. M., Cook, S. H., Tsipis, N. E., Neumann, J. A., Andolsek, K. M., & Taylor, D. C. (2017). Developing a model for effective leadership in healthcare: A concept mapping approach. Journal of Healthcare Leadership, 9, 6 9 – 7 8

25. Flynn, F. J., & Staw, B. M. (2004). Lend me your wallets: The effect of charismatic leadership on external support for an organization. **Strategic Management Journal**, *25*(4), 309-330.

26. Hasan, A., & Rjoub, H. (2017). The role of effective leadership styles in crisis management: a study of Erbil, Iraq. International Journal of Economics, Commerce and Management, *5*(4), 107-121.

27. Helbing, D. (2013). Globally networked risks and how to respond. Nature, 497(7447), 51-59

28. House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership, The Leadership Quarterly, 3 (2), 81-108.

29. Huber, D. (2017). Leadership and nursing care management-e- book. Elsevier Health Sciences.

30. Lesmana, M. T., & Damanik, F. A. (2022). No TitleThe Influence of Work Environment, Work Discipline and Motivation on Employee Performance. International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET), 1(1), 36–49.

31. Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. Journal of Management Research, 18(4), 261-269.

32. Gill, A., Mand, H. S., Culpepper, A., Mathur, N., & Bhutani, S. (2011). The relations of transformational leadership and empowerment with student perceived academic performance: A study among Indian commerce students. *Business and Economics Journal*, *34*, 1-9.

33. Grabo, A., Spisak, B. R., & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *28*(4), 473-485.

34. Gurdatta, J. K., Mavani, U., & Sonawane, A. (2023). ORGANIZATIONAL CRISIS MANAGEMENT. The Online Journal of Distance Education and e-Learning, 11(1).

35. Liu, Y., & Froese, F. J. (2020). Crisis management, global challenges, and sustainable development from an asian perspective. Asian Business and Management, 19(3), 271–276

36. Maghdid, R. S. (2021). THE MODERATING IMPACT OF GOVERNMENT POLICY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND CRISIS MANAGEMENT IN THE

KURDISTAN REGION OF IRAQ PUBLIC SECTOR. Sintok, Kedah, Malaysia: Universiti Utara Malaysia (UUM).

37. Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (2008). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *The Leadership Quarterly*, *19*(3), 335-352.

38. Pathak, D., Madan, P., & Srivastava, S. (2023). Examining the interrelationship between leadership styles, organisational learning capability and job satisfaction: an empirical study of Indian IT companies. International Journal of Learning and Change, 15(1), 51-69.

39. Purnomo, E. N., Supriyanto, A., & Dami, Z. A. (2021). The effectiveness of principal leadership styles in crisis management. Pedagogika, *141*(1), 5-

40. Ogenyi Chika, F.(2023) Transformational Leadership Style: Implication for Nursing Practice.

41. Orhan, E. (2022). The effects of the Russia-Ukraine war on global trade. **Journal of International Trade, Logistics and Law**, 8(1), 141-146.

42. Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: ***the consequences for performance. Leadership & Organization Development Journal,*** *23*(4), 186-197.

43. Preda, M., & STAN, O. M. (2016). Leadership styles during crisis:'We're all in this together... The crisis as new normality'. **Transylvanian review of administrative sciences**, *12*(SI), 55-74.

44. Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. **Journal of Research in Business, Economics, and Education**, *2*(1).

45. Qomariah, N., Nyoman, N., & Martini, P. (2022). The Influence of Leadership Style, Work Incentives and Work Motivation on the Employees Performance of Regional Revenue Agency. Journal of Economics, Finance and Management Studies, 5(07),1942–1954.

46. Salvadó-Gracia, M. (2021). Leading in the time of crisis: charismatic leadership. FINIZ 2021-**Are you Ready for the ContinuousNEXT® after Covid-19?**, 87-90.

47. Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(7).

48. Salvador, A. B., Ikeda, A. A., & Crescitelli, E. (2017). Crisis management and its impact on brand image. **Gestao e Producao**, 24(1), 15-24.

49. Seong, J. Y., & Hong, D. S. (2018). Age diversity, group organisational citizenship behaviour, and group performance: Exploring the moderating role of charismatic leadership and participation in decision-making. **Human Resource Management Journal,** 28(4), 621-640.

50. Setiawan, Y., Qomariah, N., & Jember, U. M. (2022). The Role of Competence, Leadership, Work Environment and Motivation in Improving Employee Performance. **International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI),** 11(2), 47-58.

51. Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. **Behaviour & Information Technology,** *36*(2), 194-208.

52. Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. **School leadership & management**, *32*(1), 57-71.

53. Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.

54. Van Wart, M., & Kapucu, N. (2011). Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA. **Public management review**, *13*(4), 489-511.

55. Zaghini, Fiorini, J. Fiorini, M. Piredda, R. Fida, and A. Sili.(2020) "The relationship between nurse managers' leadership style and patients' perception of the quality of the care provided by nurses: Cross sectional survey." ***International journal of nursing studies*** 101 (2020)