

## أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

The impact of transformational leadership on managing crises from the employees' point of view Case study: The Hodna Mills Corporation in M'sila

ط/د: عليي نادية<sup>1</sup> ، د: طيباوي أحمد<sup>2</sup> / Allili Nadia<sup>1</sup> , Taibaoui Ahmed<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة آكلي محمد اولحاج - البويرة، مخبر بحث السياسة التنموية والدراسات الاستشرافية، n.allili@univ-bouira.dz

<sup>2</sup> جامعة آكلي محمد اولحاج - البويرة، مخبر بحث السياسة التنموية والدراسات الاستشرافية، a.taibaoui@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 08/06/2021

تاريخ القبول: 01/06/2021

تاريخ الاستلام: 01/03/2021

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، حيث طبقت هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعها على عينة من 70 عامل في المؤسسة، وتم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، حيث كان بُعد الدفع الإلهامي أو التحفيز الإلهامي الأكثر تأثيرا في إدارة الأزمات بالمقارنة مع باقي الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية. **كلمات مفتاحية:** القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين، إدارة الأزمات. تصنيف JEL : M19, M10.

### Abstract:

The study aims to expose the impact of transformational leadership and their dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, empowerment) on managing crises from the employees' point of view this study was applied in the Hodna Mill's Corporation in M'sila. A questionnaire form was used as an instrument for collecting information and it was distributed to a sample of 70 workers depending on SPSS was used to analyze the data and test the hypotheses..

The study reached a member of results which is the existence of a correlation and a moral impact between transformational leadership and crisis management.

**Keywords:** Transformational leadership; exemplary influence; charismatic motivation, intellectual stimulation; individual consideration; empowerment; crisis management.

**Jel Classification Codes:** M10, M19.

### Résumé:

L'étude visait à clarifier l'impact du leadership transformationnel dans ses dimensions (effet idéal, motivation inspirante, éveil intellectuel, considération individuelle, empowerment), sur la gestion de crises du point de vue des employés, cette étude a été appliquée à l'entreprise des Moulins Hodna à M'sila, et pour atteindre les objectifs de l'étude, le questionnaire a été utilisé, il a été distribué à un échantillon de 70 travailleurs, le programme (SPSS) a été utilisé pour l'analyse des données et les tests d'hypothèses.

L'étude a révélé qu'il existe une corrélation et un effet significatif entre le leadership transformationnel et la gestion de crises.

**Mots-clés:** Leadership transformationnel; influence exemplaire; motivation charismatique; stimulation intellectuelle; considération individuelle; Empowerment; gestions de crise.

**Codes de classification de Jel:** : M10, M19.

## 1. مقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم في عالم مليء بالأزمات، فهي تواجه هذه الأزمات مهما كان طبيعتها، أو نشاطها، أو حجمها. فقد أصبحت الأزمات تمثل هاجسا يهدد مستقبلها، وقيمها ويمنعها من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنها مصدر قلق للقادة الإداريين والعاملين على حد السواء. وتحدث هذه الأزمات سواء في البيئة الداخلية كما قد تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، فالأزمات هي أمر طبيعي قد يحدث في أية لحظة، لكن الخطير في الأمر أن هذا الأزمات تحدث بشكل سريع ومفاجئ مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة عليها، وهذا ما يتطلب من قيادتها العمل على إدارة هذه الأزمات واحتوائها وفق منهجية علمية سليمة وذلك باتخاذ القرارات الرشيدة للخروج منها بأقل الأضرار، وتحويل تلك الأزمات إلى فرص حقيقية تستفيد منها المؤسسة في الحاضر أو المستقبل. والقيادة التحويلية واحدة من المداخل الحديثة للقيادة الإدارية، التي تهتم بتطوير العاملين، وتحسين مستوياتهم، ورفع الوعي لديهم بضرورة التعاون على مواجهة الأزمات والسيطرة عليها.

### 2.1 إشكالية الدراسة:

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضيات التالية للإجابة عن إشكالية الدراسة.

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

وتتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية والمتمثلة في.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدفع الملهم في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

### 4.1 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال تطرقها لموضوعين حيويين في الإدارة الحديثة في غاية الأهمية هما (القيادة التحويلية وإدارة الأزمات)، وذلك نظرا لتأثيرهما الكبير على المؤسسة بأكملها، كما تربط هذه الدراسة بين احد الأنماط القيادية الحديثة بأحد الجوانب المهمة والحساسة التي تهدد استقرار المؤسسة في أي لحظة ألا وهي الأزمات، وما ينجر عن هذه الأزمات من آثار سلبية، والتي تعد أهم الجوانب الأساسية التي تسعى المؤسسة لمواجهتها، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والخروج باقتراحات من الممكن أن تساعد المؤسسة في إدارة أزماتها خاصة في ظل جائحة كورونا.

### 5.1 أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية، ومستوى تطبيقها لدى القيادات الإدارية في المؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر العاملين فيها.
- ✓ الوقوف على أكثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التمكين) تأثيرا في إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ توضيح العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التمكين)، وإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

## 6.1 الدراسات السابقة

✓ دراسة: ممدوح عاصم خير، بعنوان "التفكير الإبداعي لدى المديرين وأثره في إدارة الأزمات في قطاع الصناعة الأردني" أطروحة دكتوراه في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012، هدفت الدراسة إلى قياس التفكير الإبداعي لدى المديرين وأثره على إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية في الأردن، وقد توصلت الدراسة أن الحساسية للمشكلات قد شكلت أهم بعد لدى عينة الدراسة من حيث مقدرتهم على الإحساس بحدوث الأزمات، كما أن أفراد العينة لديهم المقدرة على التوقع السريع لمتطلبات الموقف وابتكار طرق جديدة لتنفيذ مهامهم.

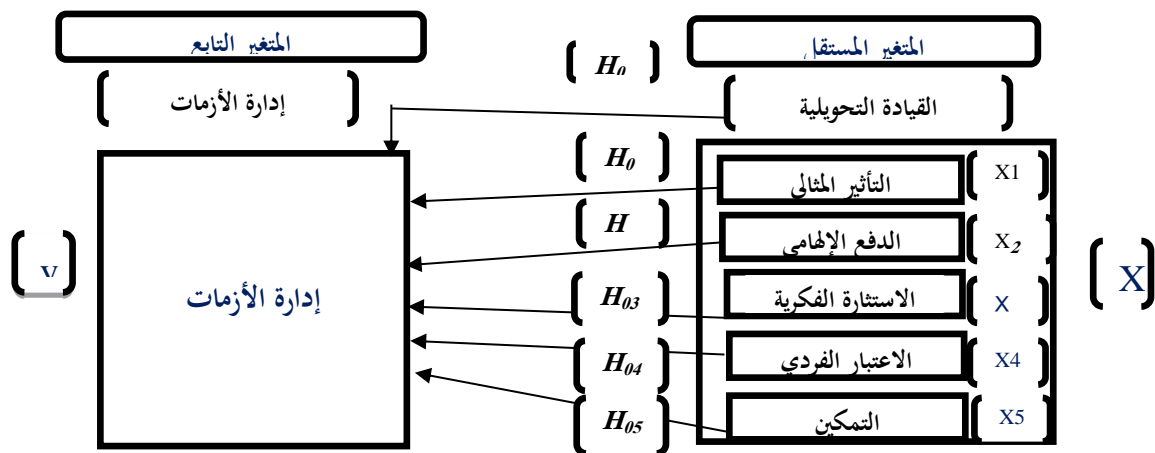
✓ دراسة: سناء محمد زهران عمر، بعنوان: الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، المجلد 3، العدد 50، 2020. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط للقيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات، والتعرف على مبادئ ومهارات التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترحات اللازمة لممارسة القيادات الإدارية للوعي التخطيطي عند مواجهة الأزمات، لا بد من تعزيز عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال التخطيط لإدارة الأزمات، والأخذ بمبدأ التخطيط للأزمات كجزء مكمل لمبدأ التخطيط الذي تأخذ به وزارة النقل والمواصلات عملها.

✓ دراسة: سعدية حايك كاظم السلطاني وآخرون، بعنوان "تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهه الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد 15، العدد 4، 2017. هدفت الدراسة توضيح تباين دور القادة الإداريين تبعاً لنوع الاستراتيجيات المتبناة في مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى تحديد أنواع وشدة الأزمات التي تواجهها المؤسسات. توصلت الدراسة إلى إبراز الاستراتيجيات المستخدمة وفقاً لنوع وشدة الأزمات وخصائص تلك القيادات المؤهلة لتجاوز الأزمات، وتشخيص طبيعة العلاقات بين الاستراتيجيات المعتمدة من قبل القادة الإداريين في مواجهة الأزمات ونوع وشدة وأسباب حصولها.

من خلال دراستنا هذه فسوف نركز على واحدة من الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والمتمثلة في القيادة التحويلية، ومحاولة تحديد أثر تطبيق أبعدها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التمكين) على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

## 7.1 النموذج الفرضي للدراسة:

الشكل 1: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

## 2. الإطار النظري للدراسة:

سنترك في هذا الجانب إلى المفاهيم المتعلقة بكل من القيادة التحويلية وإدارة الأزمات

## 1.2 مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية واحدة من بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي مازالت تعرف الكثير من الغموض، فقد عرفها (Burns) على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (Krishnan, 2001, p. 126) أما (Bass) فعرفها على أنها " تلك القيادة التي تشدد على دفع أكثر من أجل إحداث التطور، و على الرفع من مستوى التحفيز، والمشاعر الإيجابية لدى التابعين، عن طريق إيجاد وتمثيل رؤية مستقبلية ملهمة". (Kwasi, 2015, p. 102) وعرفها "يوكل" (Yukl) بأنها " تلك العملية التي يتم من خلالها إحراز تأثير واضح على مواقف وافتراضات أعضاء المؤسسة وبناء التزام وولاء من اجل تحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها. (Yukl, 1989, p. 269) وعليه نرى بان القيادة التحويلية ذلك النمط القيادي الذي يهتم بالعاملين من خلال رفع مستوى أخلاقهم، وتطويرهم، وتحفيزهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1.1.2 عناصر القيادة التحويلية:

يرى "باس وأفليو" (Avolio & Bass, 1994) أن القادة التحويليون يكونوا حريصين على استخدام وسيلة واحدة أو أكثر من العناصر الأربعة للقيادة التحويلية والتي أطلق عليها اسم (Four Is) وقد أضاف (Avolio, etal) بعدا خامسا ألا وهو التمكين. (بن عطاء الله الجبيني و آخرون، 2018، صفحة 70)

✓ **التأثير المثالي (الكاريزما):** ويشير التأثير المثالي أو الكاريزما إلى سلوكيات القادة التحويليين، فهو يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء ثقتهم والثقة في المؤسسة ككل، فالقادة التحويليون يكونوا أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قواهم والتأثير فيهم، خاصة عندما يرى المرؤوسين أن قادتهم يحققون النتائج المرغوبة، فيصبحوا أكثر تحمسا للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم، الاتجاهات، والسلوكيات. (بهاء زكي، قلم المدير، 2018، صفحة 170)، كما تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطرة من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (ضيف و علة، 2018، صفحة 6)

✓ **الدفع الإلهامي (التحفيز الإلهامي):** كما و تستند السمة الرئيسية للقيادة التحويلية من العملية التي يقوم بها القادة التحويليين من خلال تحفيز التابعين، وذلك باجتذاب قيم التابعين ومشاعرهم، وبعبارة أخرى فان القيادة التحويلية تحفز التابعين على القيام أكثر مما هو متوقع في الأصل، وغالبا ما كانوا يعتقدون انه ممكن لصالح المجموعة، وكنتيجة لذلك يُحول القادة التحويليين أتباعهم إلى مستويات أعلى من الأداء والنتائج الإيجابية المتعلقة بالعمل (Rose Su & Juio, 2014, p. 171)

✓ **الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي):** تعرف الاستثارة الفكرية على أنها الدرجة التي يتحدى فيها القائد الافتراضات ويأخذ المخاطر ويثير أفكار أتباعه، ويقوم القادة بتحفيز وتشجيع الإبداع لدى أتباعهم، فالأتباع يطرحون الأسئلة ويفكرون بعمق في المشاكل والقضايا العالقة وبذلك يستعطون الوصول إلى أفضل السبل لتنفيذ مهامهم، كما يتضمن هذا البعد قدرة القائد التحويلي على جعل التابعين يتمتعون بأساليب وطرق تفكيرية جديدة والتخلي عن التقليدية منها، فاستثارة التابعين ذهنيا تتطلب إيجاد حلول تقوم على افتراضات منطقية وجوانب إبداعية و ابتكاره خلاقة للمشاكل القائمة والمحتملة، كما تتضمن إمكانية تعلمهم من أخطائهم والمواقف غير المتوقعة باعتبارها فرصا حقيقية للنمو الفكري، وحب المغامرة المحسوبة، وطرح الأسئلة وتوليد الأفكار بشكل مستقل. (بكري محمد مشي، 2018، صفحة 57)

✓ **الاعتبار الفردي:** يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وإنشاء فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم ويتعامل معهم باحترام ويعطيهم الثقة والاطمئنان. (زايد محمد الرقب، 2017، صفحة 121)

✓ **التمكين:** وبعد التمكين احد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يقوم على فكرة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين القائد والمرؤوسين ... وبالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة

للمرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية بإتباعها أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. (أحمد البارودي، 2015، صفحة 115)

## 2.2 مفاهيم أساسية عن إدارة الأزمات :

### 1.2.2 مفهوم الأزمة:

من المتفق عليه أن "الأزمة" قديمة قدم الوجود الإنساني ذاته. أما الاستخدام المنظم لكلمة "أزمة" فتعود أصوله الأولى إلى علم الطب الإغريقي القديم، حيث كان مقابله يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، يتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة، وإما موته. (حمدي، 2005، صفحة 84)

وعرفت على أنها "حدث استثنائي غير مخطط له تواجهه المؤسسة على نحو يحتمل أن يضر بوجودها وسمعتها، مما يستدعي لمواجهته قرارات استثنائية (غير روتينية) أيضا". (كاظم السلطاني و اخرون، 2017، صفحة 47)

ومنه فالأزمة هي عبارة عن "موقف صعب تقع فيه المؤسسة يهدد استقرارها و تواجدها".

### 2.2.2 خصائص الأزمات: تتميز الأزمات بمجموعة من الخصائص وهي: (عطية جمعة، 2018، صفحة 33)

- ✓ المفاجأة العنيفة، لمختلف الأطراف، المسؤول عنها، والمتضررين منها؛
  - ✓ التعقيد والتشابك، وهذا يتفاوت حسب كل أزمة؛
  - ✓ العمل في ظروف عدم التأكد، أو غياب اليقين، واضطراب الرؤية لدى المسؤولين؛
  - ✓ ضغط الوقت: بحكم شدة الضرر، وضغط الأطراف المتأثرة، ومستوى الكارثة، واتساع تداعياتها، وأيضا ترقب الحل، هذا يجعل الوقت يمر بطيئا في انتظار التعامل مع الأزمة.
- ### 3.2.2 أسباب الأزمات: لكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها هي: (محمود عبد الله التهامي و جبرالسيد أحمد، 2019، صفحة 288)
- ✓ سوء الفهم: خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها؛
  - ✓ سوء التقدير: إما بالشك في المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها؛
  - ✓ سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية؛
  - ✓ تعارض المصالح والأهداف: نتيجة لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهداف ووسائل تحقيقها؛

✓ الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو قلة الدافعية. وقد تنجم الأزمات عن ظروف طارئة ليس بالإمكان توقعها.

### 4.2.2 إدارة الأزمات:

يرجع أحد الباحثين أصول "إدارة الأزمات" إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة). (نصر، 2017، صفحة 31)، حيث وردت العديد من المفاهيم حول إدارة الأزمات، فقد عرف (Milburn) إدارة الأزمات بأنها "التعامل الفعال للقيادة مع جانبي الأزمة السلبي والإيجابي عن طريق العمل من أجل تقليل المخاطرة والخسارة المحتملة وعن طريق اغتنام الفرص لتحقيق الربحية". (أحمد جميل، 2016، صفحة 12) كما تمثل إدارة الأزمات مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتواها والحفاظ على توازن المؤسسة. (راتب الحميدي و وآخرون، 2016، صفحة 20)

### 5.2.2 مراحل إدارة الأزمات:

قسم بعض الباحثين مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل وهي: (محمد زهران عمر، 2020، صفحة 941)

✓ مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.

✓ مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.

✓ مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة.

### 6.2.2 أهداف إدارة الأزمات:

تسعى المؤسسة من وراء إدارة الأزمات إلى جملة من الأهداف تتمثل في ما يلي: (عارف الضبيح، 2015، الصفحات 105-106)

✓ التعرف على أهم أماكن الخطر والتهديد؛

✓ معالجة جوانب القصور التي تهدد بوجود أزمات؛

✓ التمكن من تحقيق درجة عالية من الاستجابة الفورية ومتغيرات الأزمة فور ظهورها طبقا للتصورات العامة التي تم وضعها من خلال تحليل أنواع مختلفة للكوارث والأزمات التي يمكن أن تحدث؛

✓ ضبط الظروف المحيطة بالأزمة واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها والتقليل من أثارها السلبية؛

✓ الاهتمام بالمضررين من الأزمة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لإعادة التوازن إلى حالته السابقة.

### 3.2 علاقة القيادة التحويلية بإدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات الفعالة هي عملية يمكن تطبيقها عندما تعاني المؤسسة من أزمات...وبالنظر إلى ان الأزمة يمكن أن تزيد توتر العامل، فأكبر مهمة للقائد التحويلي هي إعطاء الفرصة للعاملين من "التقاط أنفسهم دون القلق بالإضافة إلى تغليبهم على ازدياد التغيير. وقد ذكر (Beaudan) إن اخذ الاستراحة من السرعة والتغيير لا يعني بالضرورة الخمول للأعضاء في المؤسسات. على العكس من ذلك، فإن هذا سيوفر لهم الوقت للتعبير عن أفكارهم في الجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة. (الرفاعي و عولمي، 2016)

1.3.2 التأثير المثالي أو (الكاريزما) وإدارة الأزمات: من صفات القائد التحويلي إثارة حماس العاملين الأمر الذي يؤدي إلى رغبة الفرد في المشاركة وحل الأزمة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للتعبير عن الذات، وإحساس أن الفرد نافع، والرغبة في الحصول على المعلومات، والرغبة في التعرف والعمل مع زملاء جدد، والإحساس بالانتماء إلى عمل خلاق ومكان عمل منتج، والرغبة في النمو والتطور من خلال الإبداع والتطوير. (عبد الرحمن، 2019، صفحة 45)

2.3.2 الدفع الإلهامي أو (التحفيز الملهم) وإدارة الأزمات: توجد علاقة بين التحفيز ومستوى نجاح إدارة الأزمات، فالقادة الذين يقدمون للعاملين متخذ القرار في الأزمات حوافز، تعطي لهم دافعا قويا لتحقيق أداء جيد لاسيما في ظل المخاطر وأحداث الأزمة التي تهدد وجود المؤسسة. (عاصم خير، 2012، صفحة 49). فللحوافز تأثيرا كبيرا على إدارة الأزمات حيث أن المؤسسات التي تمنح الحوافز تملك قدرة أكبر من غيرها على إدارة الأزمات كما أن الحافز يؤثر إيجابيا سواء كان ماديا أو معنويا على أداء العاملين، فالمعنى بإدارة الأزمات لا بد أن يتوفر له الحوافز التي من شأنها دفعه للعمل بجد وإخلاص كونه يتعرض لكثير من الضغوط الداخلية والخارجية. (أبو الغنم، 2013، صفحة 82)

3.3.2 الاعتبار الفردي إدارة الأزمات: يعمل القائد التحويلي من خلال بعد الاعتبار الفردي كمدرّب وموجه. وذلك بتكوين فرق عمل من أفراد مؤهلين ومدرّبين في إدارة الأزمات، كما يعمل القائد على رفع معنويات العاملين أثناء الأزمة. (الحسين، 2008، صفحة 187)، فعمله كمدرّب للعاملين يزيد قدرتهم في إدارة الأزمة من خلال المواجهة والتعامل مع الأزمة، بالإضافة إلى زيادة مهاراتهم في التنبؤ والتفاوض لتقليل الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء العمل. (الحسين، 2008، صفحة 207)، لأن التدريب يهدف إلى إكساب فريق إدارة الأزمة المعلومات اللازمة، خاصة فيما يتصل بعلم إدارة الأزمات وبكل جديد فيه فيما يتعلق بالطرق والمداخل العلمية المبتكرة في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى صقل مهارات أعضاء الفريق وزيادة قدراتهم والارتقاء بأدائهم بالشكل الذي يعظم من فاعلية الفريق وفي نفس الوقت بالتنسيق مع فريق إدارة الأزمة وذلك للوصول إلى درجة عالية من التفاهم

والتناغم المطلوب لمواجهة الأزمات، كما يهدف إلى تحقيق الانسجام والوفاق وخلق روح التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق من خلال التدريب على تنفيذ سيناريوهات إدارة الأزمة وبدائلها المختلفة. (عارف الضبع، 2015، صفحة 115)

4.3.2 الاستثارة الفكرية أو (التشجيع الإبداعي) وإدارة الأزمات: يتمثل دور الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي في إدارة الأزمات من خلال إخضاع الفريق الذي تم اختياره لإدارة الأزمات، إلى إجراء اجتماع بأعضائه دورياً لتقييم الأزمات المحتملة وإعداد الخطط الوقائية اللازمة لمواجهة الأزمة وتتم هذه العملية عن طريق عدة أساليب: جلسات العصف الذهني، حيث يطلب من أعضاء الفريق أن يقدم كل منهم آرائه ومقترحاته حول كيفية التعامل مع الأزمة كل في تخصصه فيما يطلق عليه عملية تمثيل الأدوار. إعداد سيناريوهات العمل، تقييم جلسات العمل، تقييم جلسات العمل... الخ. (عارف الضبع، 2015، صفحة 114)

5.3.2 التمكين وإدارة الأزمات: إن تفويض السلطة من أهم المتطلبات في مواجهة الأزمات حيث يتيح القائد للعاملين حرية الحركة والتصرف وفقاً لما يمليه عليهم الموقف الذي يواجهونه خاصة وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام. (الصيرفي، 2006، صفحة 169) كما أن للتفويض تأثير كبير في إدارة الأزمات من خلال تحقيقه لمبدأ السرعة، كما أنه يتيح الفرصة للإبداع والابتكار في ظروف الأزمات، مما يمكن العاملين من إنجاز ما هو مطلوب منهم وما فوضوا القيام به بصورة أفضل، ومن خلال التفويض يمكن اكتشاف قدرات الأفراد والعمل على تنميتها إضافة إلى المساهمة في التخفيف من التكاليف المادية والمعنوية، والإسراع في إنجاز الأعمال والحد من الإجراءات الروتينية. (أبو الغنم، 2013، صفحة 81)، فثقة القائد في قدرات مرؤوسيه هو عامل للنجاح بشكل جماعي، مما يشكل مصدر الهام لكل فرد من الأفراد العاملين للقيام بأشياء كانوا يعتقدون أنها ليست في الإمكان، وبالتالي فالقيادة التحويلية مصدر الهام ذات أثر فاعل في مساعدة المؤسسات على اجتياز ما يمر بها من أزمات. (عبد الرحمن، 2019، صفحة 41)

### 3. الدراسة التطبيقية

سوف سنتطرق في هذه الجانِب من الدراسة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وعرض وتحليل نتائج الدراسة المتوصل إليها.

1.3 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تأسست مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة في: 1-1-1983 طبقاً للإصلاحات الخاصة بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، وهي مؤسسة تابعة لمؤسسة الرياض بقسنطينة، حيث بدأ العمل الفعلي بها في ماي 1983، وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة مساهمة في 1 أكتوبر 1997 وقدر مبلغ المساهمة ب 60.000.000 دج، وقد بلغ رأس مالها 479.000.000 دج، حيث تتربع على مساحة قدرها 30755 م<sup>2</sup>، وقدرت الطاقة الإنتاجية في بداية نشاطها يومياً 2000 قنطار يومياً، تتوزع على 1000 قنطار قمح صلب و1000 قنطار قمح لين .

### 2.3 التعريف بمنهج الدراسة وأدواتها:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث يصف العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات) وصفاً دقيقاً، وحاولنا بالاعتماد عليه أن ندرس الظاهرة كما هي في الواقع، بالعمل على جمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى النتائج.

ومن أجل تحليل نتائج الإستبانة المكونة من (35) فقرة تم توزيعها على عينة قدرها (70) عاملاً في مؤسسة مطاحن الحضنة، وقد وتم استرداد العدد نفسه أي 100% استبانة صالحة للدراسة والتحليل، كما تم الاعتماد على مخرجات برنامج spss. V24، وذلك بالاعتماد في التحليل على، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط... الخ.

### 3.3 اختبار الثبات والصلاحية لعيانات الدراسة:

1.3.3 اختبار الثبات: من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل (الفارونباخ) حسب الجدول التالي .

الجدول 1: معدلات الثبات لمحاور الدراسة (كرونباخ الفا)

معايير الفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
,680	5	التأثير المتالي
,676	4	الدفع الإلهامي
,796	5	الاستشارة الفكرية
,815	5	الاعتبار الفردي
,761	4	التمكين
<b>,745</b>		<b>القيادة التحويلية</b>
<b>,869</b>	<b>12</b>	<b>إدارة الأزمات</b>
<b>,807</b>	<b>35</b>	<b>الإستبانة ككل</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن كل محاور متغيرات الدراسة متقاربة من حيث درجة الثبات، وهي محصورة بين (0.680 – 0.869) حيث كانت مرتفعة ومقبولة، بينما قدرة قيمة (الفا كرونباخ) الإجمالية (0.807) وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بالقيمة المقبولة إحصائيا (0.6)، وهذا ما يبين أن الأداة ثابتة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة .

2.3.3 اختبار الصدق : نقصد به أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه حيث تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين) ، وذلك بعرض الأداة في صورتها الأولى على المحكمين و من ثم الأخذ بملاحظاتهم من حذف وتعديل لنحصل على الإستبانة في صورتها الأخيرة . ولم نكتفي في معرفة صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري فقط، بل قمنا من التأكد من الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، وقد تبين أنها جميعا دالة إحصائيا وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي للأداة.

الجدول 2: معامل الارتباط بين كل فقرات أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور

التمكين		الاعتبار الفردي		الاستشارة الفكرية		الدفع الإلهامي		التأثير المتالي	
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
**0.732	20	**0.716	15	**0.731	10	**0.723	6	**0.802	1
**0.622	21	**0.701	16	**0.727	11	**0.604	7	**0.718	2
**0.614	22	**0.821	17	**0.744	12	**0.662	8	**0.546	3
**0.607	23	**0.747	18	**0.804	13	**0.627	9	**0.680	4
		**0.666	19	**0.785	14	**0.646		**0.552	5

\*\*دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل عبارة من عبارات أبعاد القيادة التحويلية مرتبطة ارتباطا قويا ودال إحصائيا (0.01) مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، حيث نجد أكثر العبارات ارتباطا بالمحور العبارة رقم (17) لبعد الاعتبار الفردي (يعمل مسؤولك المباشر على تحسين نقاط الضعف لكل عامل)، بمعامل ارتباط قدره (0.821)، بينما نجد اقل العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة رقم (3) لبعد التأثير المتالي (يتصرف مسؤولك المباشر بأسلوب ينال من خلاله ثقة واحترام العاملين) بمعامل ارتباط قدره (0.546).

الجدول 3: معامل ارتباط كل فقرة من فقرات إدارة الأزمات والدرجة الكلية للمحور

إدارة الأزمات			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.529	30	**0.629	24
**0.516	31	**0.474	25
**0.742	32	**0.651	26
**0.620	33	**0.531	27
**0.567	34	**0.529	28
**0.667	35	**0.432	29
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تقريبا كل العبارات مرتبطة ارتباطا قويا ودال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) بمتغير إدارة الأزمات، حيث كانت العبارة رقم (32) (تقوم المؤسسة بإجراء اجتماعات لتوليد أفكار تساعد في مواجهة الأزمات) أكثر العبارات ارتباطا بالمحور بمعامل ارتباط قدر (0.742)، في حين نجد العبارة رقم (29) (أشارك في اتخاذ بعض القرارات أثناء الأزمات خاصة إذا كانت في مجال تخصصي) الأقل ارتباطا بالمحور بمعامل ارتباط قدر ب (0.432).  
4.3 اختبار طبيعية البيانات (كلمنجروف-سمرنوف): يعد هذا الاختبار ضروريا في حالة اختبار الفرضيات لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن بعض الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات توزيعا طبيعيا.

الجدول 4: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة (كلمنجروف-سمرنوف)

المحاور	كلمنجروف-سمرنوف	Sig	النتيجة
التأثير المثالي	0.089	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي
الدفع الالهامي	0.097	0.171	يتبع التوزيع الطبيعي
الاستشارة الفكرية	0.106	0.051	يتبع التوزيع الطبيعي
الاعتبار الفردي	0.099	0.085	يتبع التوزيع الطبيعي
التمكين	0.104	0.056	يتبع التوزيع الطبيعي
إدارة الأزمات	0.096	0.181	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة لكل محور من محاور الإستبانة ( $Sig > 0.05$ ) وهذا يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعملية.  
4.5 الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة:

في هذا الجزء تتم معالجة الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية) و(إدارة الأزمات)، وهذا بالاعتماد على جدول ليكارت الخماسي وذلك لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول 5: الإحصاء الوصفي للمتغيرات الدراسة

الترتيب	الاتجاه العام للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
1	موافق	,54771	4,1829	التأثير المثالي
5	موافق	,55756	4,0500	الدفع الإلهامي
3	موافق	,74033	4,1057	الاستشارة الفكرية
4	موافق	,65914	4,0943	الاعتبار الفردي
2	موافق	,52593	4,1143	التمكين
	موافق	,47007	4,1016	إجمالي محاور القيادة التحويلية
	موافق	,45588	4,1486	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة لكلا المتغيرين، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لمحاور القيادة التحويلية ب (4,1016) وانحراف معياري ب(0.47007) هذا يعني ان القيادة التحويلية تمارس بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، كما يأتي بعد (التأثير المثالي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4,1829) وانحراف معياري ب(0.54771)، وهذا يبين امتلاك القائد لأسلوب مميز يستطيع من خلاله التأثير في العاملين، كما يمكنه هذا الأسلوب من نيل ثقتهم واحترامهم له، بينما كانت اقل المحاور درجة هو محور (الدفع الإلهامي)، حيث قدر متوسطها الحسابي ب (4,0500) وانحراف معياري قدر ب(0,55756)، وهذا يدل أن القائد لا يولي اهتمام كبير بالجانب التحفيزي للعاملين.

وبالنسبة للمتغير التابع إدارة الأزمات بينت مفردات عينة البحث اتجاها عاما نحو الموافقة، حيث قدر متوسطها الحسابي ب (4,1486) وانحراف معياري (0.45588) مما يعني أن القائد يولي اهتمام كبيرة بإدارة الأزمات وذلك نتيجة لخطورة الأزمات التي قد تعصف بالمؤسسة في أي وقت، ولما يمكن أن تحدثه من خلل يهددها ويهدد أهدافها.

#### 5.5 الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الارتباطات بين أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في (التأثير المثالي ، الدفع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) والمتغير التابع إدارة الأزمات والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول 6: مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وتنمية المهارات

		التأثير المثالي	الدفع الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	القيادة التحويلية
إدارة الأزمات	معامل الارتباط	0.632**	0.771**	0.862**	0.714**	0.792**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل الارتباطات كانت قوية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.00 بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعاده، والمتغير التابع إدارة الأزمات.

6.5 اختبار الفرضيات: لاختبار صحة الفرضيات تم استخدام الانحدار الخطي البسيط للتأكد من قبولها أو رفضها.

#### 1.6.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H<sub>02</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة

H<sub>11</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة .

ولاختبار صحة الفرضية وتحديد معنوية وقوة العلاقة بين متغيري التأثير المثالي كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول 7: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للتأثير المثالي و إدارة الأزمات

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig t	T	الخطأ Std	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	5,389	,340	1,834	التابع (الثابت)	.000	1	45,162	,399	,632 <sup>a</sup>
.000	6,720	,081	,542	التأثير المثالي					
(التأثير المثالي) $Y = 1,834 + 0.542x$ (إدارة الأزمات)									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للتأثير المثالي مع إدارة الأزمات، أن معامل الارتباط بين التأثير المثالي وإدارة الأزمات بلغ  $(R = 0.632)$  وهذا يبين وجود ارتباط قوي وموجب بينهما، بينما قدر معامل التحديد  $(R^2 = 0.399)$  وهذا يعني أن التأثير المثالي قد فسر (39.9%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات مع ثبات العوامل الأخرى، ولاختبار الأثر في الانحدار الخطي البسيط تم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة وهي تساوي (45,162) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.05)، ومنه نرفض فرضية العدم  $(H_{01})$  ونقبل الفرضية البديلة  $(H_{11})$  التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة).

وحسب معادلة الانحدار: (التأثير المثالي)  $Y = 1,834 + 0.542x$  (إدارة الأزمات)، تظهر قيمة معامل الانحدار (0.542)، أي أن كل تغير في التأثير المثالي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في إدارة الأزمات (0.542).

2.6.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدفع الملمم في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

$H_{12}$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدفع الملمم في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية وتحديد معنوية وقوة العلاقة بين متغيري الدفع الإلهامي كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول 8: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للدفع الإلهامي و إدارة الأزمات

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig t	T	الخطأ Std	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	5,521	,266	1,470	التابع (الثابت)	.000	1	99,443	,594	,771 <sup>a</sup>
.000	9,972	,065	,650	الدفع الإلهامي					
(الدفع الإلهامي) $Y = 1,470 + 0.650x$ (إدارة الأزمات)									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للدفع الإلهامي مع إدارة الأزمات، أن معامل الارتباط بين التأثير المثالي وإدارة الأزمات بلغ  $(R = 0.771)$  وهذا يبين وجود ارتباط قوي وموجب بينهما، بينما قدر معامل التحديد  $(R^2 = 0.594)$  وهذا يعني أن الدفع الإلهامي قد فسر (59.4%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات مع ثبات العوامل الأخرى، ولاختبار الأثر في الانحدار الخطي البسيط تم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة وهي تساوي (99.443) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.05)، ومنه نرفض فرضية العدم  $(H_{02})$  ونقبل الفرضية البديلة  $(H_{12})$  التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدفع الملمم في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة).

وحسب معادلة الانحدار: (الدفع الإلهامي)  $Y = 1,470 + 0.650x$  (إدارة الأزمات)، تظهر قيمة معامل الانحدار (0.650)، أي أن كل تغير في الدفع الإلهامي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في إدارة الأزمات (0.650).

### 3.6.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H<sub>03</sub>: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

H<sub>13</sub>: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة

ولاختبار صحة الفرضية وتحديد معنوية وقوة العلاقة بين المتغيرين الدفع الإلهامي كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول 9: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الاستثارة الفكرية و إدارة الأزمات

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig t	T	الخطأ Std	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	11,382	,163	1,856	التابع (الثابت)	.000	1	195,878	,742	,862 <sup>a</sup>
.000	13,996	,039	,547	الاستثارة الفكرية					
( الاستثارة الفكرية ) Y = 1,856 + 0.547 x ( إدارة الأزمات )									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمتغير الاستثارة الفكرية مع إدارة الأزمات ، ان معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وإدارة الأزمات بلغ (R = 0.862) وهذا يبين وجود ارتباط قوي وموجب بينهما، بينما قدر معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.742) وهذا يعني أن الاستثارة الفكرية قد فسرت (74.2%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات مع ثبات العوامل الأخرى، واختبار الأثر في الانحدار الخطي البسيط تم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة وهي تساوي (195.878) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية اقل من (0.05)، ومنه نرفض فرضية العدم (H<sub>03</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>13</sub>) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة).

وحسب معادلة الانحدار: ( الاستثارة الفكرية ) Y = 1,856 + 0.547 x ( إدارة الأزمات )، تظهر قيمة معامل الانحدار (0.547)، أي أن كل تغير في الاستثارة الفكرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في إدارة الأزمات ب (0.547).

### 4.6.5 اختبار الفرضية الرابعة:

H<sub>04</sub>: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

H<sub>14</sub>: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

ولاختبار صحة الفرضية وتحديد معنوية وقوة العلاقة بين المتغيرين، الاعتبار الفردي كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول 10: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الاستثارة الفكرية و إدارة الأزمات

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig t	T	الخطأ Std	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	8,304	,206	1,714	التابع (الثابت)	.000	1	137,213	,669	,818 <sup>a</sup>
.000	11,714	,050	,583	الاعتبار الفردي					
( الاعتبار الفردي ) Y = 1,714 + 0.583 x ( إدارة الأزمات )									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمتغير الاستثارة الفكرية مع إدارة الأزمات ، ان معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وإدارة الأزمات بلغ (R = 0.818) وهذا يبين وجود ارتباط قوي وموجب بينهما، بينما قدر

معامل التحديد ( $R^2 = 0.669$ ) وهذا يعني أن الاعتبار الفردي قد فسر 66.9% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات مع ثبات العوامل الأخرى، ولاختبار الأثر في الانحدار الخطي البسيط تم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة وهي تساوي (137,213) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.05)، ومنه نرفض فرضية العدم ( $H_{04}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{14}$ ) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة). وحسب معادلة الانحدار: (الاعتبار الفردي)  $Y = 1,714 + 0.583x$  (إدارة الأزمات)، تظهر قيمة معامل الانحدار (0.583)، أي أن كل تغير في الاعتبار الفردي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في إدارة الأزمات ب (0.583).

5.6.5 اختبار الفرضية الخامسة:

$H_{05}$ : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

$H_{15}$ : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية وتحديد معنوية وقوة العلاقة بين المتغيرين، التمكين كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول 11: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الاستثارة الفكرية و إدارة الأزمات

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig t	T	الخطأ Std	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	4,688	,315	1,475	التابع (الثابت)	.000	1	70,849	,510	,714 <sup>a</sup>
.000	8,417	,076	,638	التمكين					
(التمكين) $Y = 1,475 + 0.638x$ (إدارة الأزمات)									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمتغير التمكين مع إدارة الأزمات، أن معامل الارتباط بين التمكين وإدارة الأزمات بلغ ( $R = 0.714$ ) وهذا يبين وجود ارتباط قوي وموجب بينهما، بينما قدر معامل التحديد ( $R^2 = 0.510$ ) وهذا يعني أن التمكين قد فسر 51% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات مع ثبات العوامل الأخرى، ولاختبار الأثر في الانحدار الخطي البسيط تم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة وهي تساوي (70,849) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.05)، ومنه نرفض فرضية العدم ( $H_{05}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{15}$ ) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة).

وحسب معادلة الانحدار: (التمكين)  $Y = 1,475 + 0.638x$  (إدارة الأزمات)، تظهر قيمة معامل الانحدار (0.638)، أي أن كل تغير في التمكين بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في إدارة الأزمات ب (0.638).

6.6.5 اختبار الفرضية العامة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية وتحديد معنوية وقوة العلاقة بين المتغيرين، القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

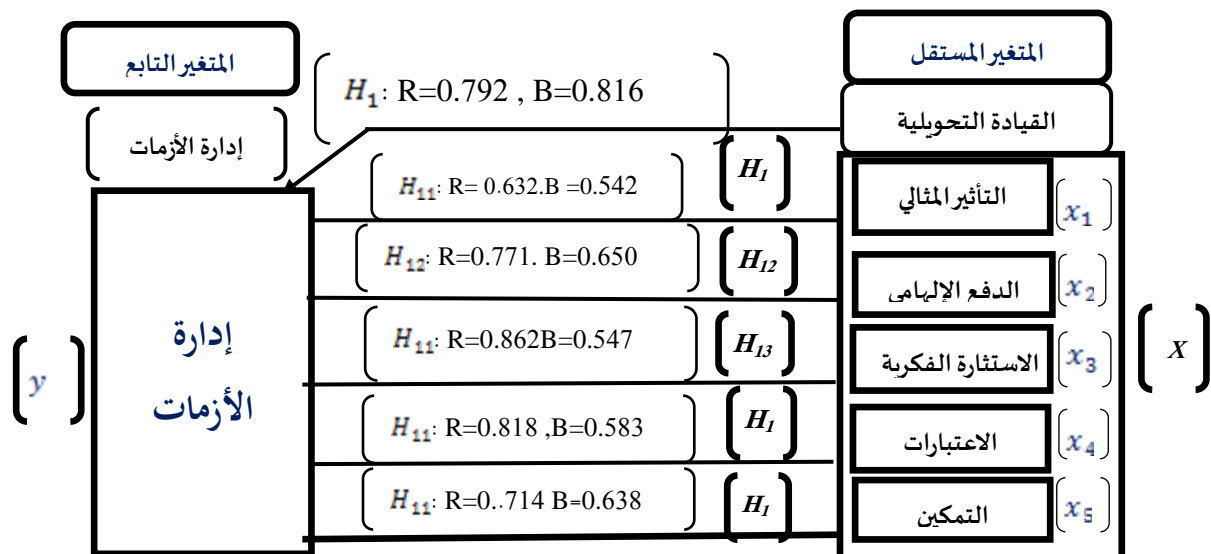
الجدول 12: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الاستتارة الفكرية و إدارة الأزمات

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig t	T	الخطأ Std	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	2,244	,319	0,716	التابع (الثابت)	.000	1	114,085	,627	,792 <sup>a</sup>
.000	10,681	,076	,816	القيادة التحويلية					
( القيادة التحويلية ) $Y=0,716+0.816X$ ( إدارة الأزمات )									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمتغير القيادة التحويلية مع إدارة الأزمات، أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات بلغ ( $R=0.792$ ) وهذا يبين وجود ارتباط قوي وموجب بينهما، بينما قدر معامل التحديد ( $R^2=0.627$ ) وهذا يعني أن القيادة التحويلية قد فسرت 62.7% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات ولاختبار الأثر في الانحدار الخطي البسيط تم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة وهي تساوي (114,085) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية اقل من (0.05)، ومنه نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة). وحسب معادلة الانحدار: ( القيادة التحويلية )  $Y= 0, 716+0.816X$  ( إدارة الأزمات)، تظهر قيمة معامل الانحدار (0.816)، أي أن كل تغير في القيادة التحويلية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في إدارة الأزمات (0.816).  
6. النموذج النهائي للدراسة:

الشكل 2: النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة

#### 7. خاتمة:

تمحور موضوع هذه الدراسة حول أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث قسمت هذه الدراسة إلى شقين: الشق النظري، وتم التطرق فيه للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغيرين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، بينما الشق الثاني يتمثل في الدراسة الميدانية التي طبقت في مؤسسة مطاحن الحضنة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي.

## 1.7 النتائج المتوصل إليها:

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود وأثر معنوي بين القيادة التحويلية و إدارة الأزمات حيث قدر معامل الارتباط (0.792) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية بمختلف أبعادها وإدارة الأزمات، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب(0.627=R<sup>2</sup>) وهذا يعني أن القيادة التحويلية قد فسرت 62.7% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن الدفع الإلهامي أو التحفيز الإلهامي كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في إدارة الأزمات بمعامل تحديد قدر ب(0.650) وهذا نتيجة تنسيق الجهود بين العاملين، وغرس روح العمل كفريق، بالإضافة إلى تقديم إدارة المؤسسة حوافز مناسبة ومشجعة للعاملين لتخطي الأزمات، وهذا كله من أجل رفع معنويات العاملين أثناء الأزمات.
- ✓ بينما احتل بعد التمكين المرتبة الثانية من حيث التأثير في إدارة الأزمات بمعامل تحديد قدر(0.638) وهذا يدل على إعطاء القادة مساحة من الحرية للعاملين لاتخاذ بعض القرارات لمواجهة الأزمات خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم وذلك ربعا للوقت.
- ✓ كان تأثير بعد الاعتبار الفردي في إدارة الأزمات بمعامل تحديد قدر ب (0.583) حيث يعمل القائد على تشكيل فرق عمل قادرة على إدارة الأزمات، وذلك بتنظيم دورات تكوينية، يتعلمون من خلالها كيفية التعامل مع الأزمات ومواجهتها.
- ✓ للاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي تأثير كبير في إدارة الأزمات، حيث قدر معامل تحديد ب(0.547) هذا يبين أن القائد يمنح فرصة للعاملين لإظهار قدراتهم الإبداعية وذلك بطرح أفكار جديدة وإبداعية و، قد تكون مناسبة لإيجاد حلول للأزمات.
- ✓ احتل في المرتبة الأخير بعد التأثير المثالي أو الكاريزما من حيث تأثيره في إدارة الأزمات بمعامل تحديد قدر(0.542) ومعامل الارتباط قوي بين المتغيرين والذي قدر (0.632) هذا يعني أن الأسلوب الذي يتعامل به القائد مع العاملين مؤثر بدرجة كبيرة ليكون سببا في مشاركة العاملين في مواجهة الأزمات.

## 8.الاقتراحات:

- ✓ الاهتمام بالعاملين من خلال التكتيف من تنظيم الدورات التكوينية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، خاصة لأولئك الذين لهم علاقة مباشرة مع الأزمات .
- ✓ إعطاء أهمية كبيرة للجانب التحفيزي للعاملين(رفع الروح المعنوية) من طرف القادة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، إذ يواجه العاملون في فترة الأزمات حالة ضغط وقلق كبيرين .
- ✓ إجراء القائد لاجتماعات دورية مع العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لتبادل الأفكار، والاقتراحات، والآراء التي يمكن أن تنبئ بحدوث أزمات، أو إيجاد حلول لها أثناء وقوعها.
- ✓ تركيز القائد على الاتصال المفتوح مع العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وذلك لأهميته في نقل المعلومات قبل وأثناء وبعد الأزمات، وشرح الوضعية الراهنة للمؤسسة لتوضيح الرؤية لهم، وتمكينهم من المشاركة في الحلول المقترحة.

## 9.قائمة المراجع:

## 1.9 المراجع باللغة العربية:

- ✓ أسامة عبد الرحمن. (2019). إدارة الأزمات في عهد الراشدين. مصر: دون دار نشر.
- ✓ إياد نصر. (2017). سيكولوجية إدارة الأزمات. الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- ✓ توفيق زايد محمد الرقب. (2017). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6 (العدد 10)، صفحة 121.
- ✓ خليل الرفاعي، و بسمة عولمي. (2016). الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية. الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية(رماع).

- ✓ رفعت عارف الضبع. (2015). إدارة الأزمات. مصر: المكتبة المصرية للمطبوعات.
- ✓ سعدي حاييف كاظم السلطاني، و اخرون. (2017). تشخيص العلاقة بين القيادة الادارية واستراتيجيات مواجهة الازمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل. مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد 15 (العدد 4)، صفحة 47.
- ✓ سعيدة ضيف، و مراد علة. (2018). تبني اسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية: على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 11 (العدد 2)، صفحة 6.
- ✓ سناء محمد زهران عمر. (الاردن، 2020). الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات 1. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، المجلد 3 (العدد 50)، صفحة 941.
- ✓ سيف محمود عبد الله التهامي، و إبراهيم جبرالسيد أحمد. (2019). إدارة الحسم واتخاذ القرارات. مصر: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- ✓ عبد الكريم أحمد جميل. (2016). إدارة الأزمات والكوارث. عمان: الجندارية للنشر والتوزيع.
- ✓ عماد الدين الحسين. (2008). ، أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي خلال الفترة من 1994 إلى 2007 (أطروحة دكتوراه). 187. كلية العلوم الإدارية، السودان: جامعة ام درمان الإسلامية.
- ✓ لمياء بكرى محمد مشي. (2018). الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ✓ محمد الصيرفي. (2006). إدارة الأزمات. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- ✓ محمد بهاء زكي. (2018). قلم المدير. عمان: دار امجد للنشر والتوزيع.
- ✓ محمد شعبان حمدى. (2005). الاعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- ✓ مصطفى عطية جمعة. (2018). منهج الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارة الأزمات. القاهرة: شمس للنشر والاعلام.
- ✓ مفلح راتب الحميدي، و وآخرون. (2016). إعادة هندسة العمليات (الهندرة). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ✓ ممدوح عاصم خير. (2012). التفكير الإبداعي لدى المديرين وأثره في إدارة الأزمات في قطاع الصناعة الاردني (أطروحة دكتوراه). 49. كلية الاعمال، عمان: جامعة عمان.
- ✓ منال أحمد البارودي. (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للنشر.
- ✓ ناصر محمد أبو الغنم. (2013). العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات بالتطبيق على الأزمة الاقتصادية الأردنية (أطروحة دكتوراه). معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان: جامعة ام درمان الإسلامية.
- ✓ نعيم بن عطاء الله الجهيني، و آخرون. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.

## 2.9 المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ Krishnan, V. R. (2001). Value systems of transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal* , Vol 22 (No 3), p. 126.
- ✓ Kwasi, D.-B. (2015). Resilient leadership:a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility* , Vol 6 (No 1), p. 102.
- ✓ Rose Su, J. L., & Juio, K. H. (2014). The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology* , Vol 5 (No 3), p. 171.
- ✓ Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* , Vol 15 (No 2), p. 269