

دور القيادة الكاريزمية في إدارة الأزمات دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية

The role of charismatic leadership in crisis management, a case study
of a sample of economic institutions

د. يوسف عطية، مخبر الابتكار والهندسة المالية INIF

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، youcefattia18@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/11/25

تاريخ الاستلام: 2022/09/06

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى إيجاد علاقة التأثير بين كل من السمات الشخصية ومهارات العمل الجماعي والمهارات الإدارية للمسؤولين من جهة كأبعاد للمتغير المستقل القيادة الكاريزمية وإدارة الأزمات من جهة أخرى كمتغير تابع في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية ام البواقي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع 65 إستمارة كعينة قصدية من عدة مؤسسات إقتصادية، ومن أجل معالجتها وتحليلها تم الاستعانة ببرنامج *SPSS* وبالمنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام نموذج الإنحدار المتعدد قصد بناء نموذج يحتوي على أبعاد القيادة الكاريزمية كمتغيرات مفسرة للمتغير التابع إدارة الأزمات بالمؤسسات موضع الدراسة.

بينت النتائج ان جميع أبعاد القيادة الكاريزمية من سمات شخصية ومهارات العمل الجماعي والمهارات الإدارية لها علاقة تأثير مع إدارة الأزمات ولو بدرجات متفاوتة في المؤسسات موضع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الكاريزمة، الأزمات، الإدارة، المهارات.

تصنيف JEL: M12 M51

Abstract :

This study aims to find the influence relationship between personal traits, teamwork skills, and managerial skills of leaders on the one hand, as dimensions of the independent variable, charismatic leadership and crisis management, on the other hand, as a dependent variable in a sample of economic institutions in the state of Oum El Bouaghi.

To achieve the objectives of the study, 65 questionnaires were collected as an intentional sample from several economic institutions. Crisis management in the institutions under study.

The results showed that all dimensions of charismatic leadership from personal traits, teamwork skills and administrative skills have an impact relationship with crisis management, albeit to varying degrees.

Keywords : Leadership, Charisma, Keywords, Crisis, Management, Skills.

Jel Classification Codes : M12 M51

1 مقدمة:

يعد موضوع قيادة الافراد بالمؤسسات من اهم المواضيع بأدبيات السلوك التنظيمي، ويرجع ذلك أساسا الى أن مستوى أداء الأفراد ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة ككل، وبما ان ثقافة الأفراد تختلف باختلاف نشاطهم وتكوينهم وعوامل أخرى أيضا نجد أن موضوع القيادة جد حساس، فلا يمكن لأي مسؤول أن يكون قائدا ناجحا ويؤثر بالأفراد من أجل تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المرجوة، ومنذ فترة حضي نوع معين من أنماط القيادة بإهتمام كبير لدى الباحثين ألا وهو نمط القيادة الكاريزمية الذي يعتمد بشكل أساسي على شخصية القائد وتصورات المستقبلية التي تكون في العادة ملهمة للأفراد من يعملون معه.

كما أن إدارة الازمات كمدخل إداري يحظى بإهتمام متزايد أيضا في مؤسسات الأعمال، خاصة إذا أمعنا النظر في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات فنجد انها شديدة التغير مما ينتج عنه مواقف مربكة للموظفين والمسؤولين بشكل مستمر، كما ينتج عن ذلك أيضا أزمات متفاوتة الأثر الا أنها تشترك في خاصية واحدة وهي التأثير في الأداء وعدم معالجتها سيؤدي مع مرور الزمن الى تفاقمها وتوسعها.

يمكن للأسلوب القيادي الجيد أن يسد العديد من الثغرات التنظيمية والهيكلية بالمؤسسات الاقتصادية خاصة أثناء الأزمات، وقد تكون القيادة الكاريزمية أحد الحلول الجيدة في مواجهة الأزمات وإدارتها.

1-1. طرح إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة وهي كما يلي:

ما هو تأثير القيادة الكاريزمية على إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية؟

1-2. التساؤلات الفرعية: لتبسيط الإشكالية السابقة نقترح تجزئتها الى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للسمات الشخصية تأثير على إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية؟

- هل لمهارات العمل الجماعي تأثير على إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية؟

- هل للمهارات الإدارية تأثير على إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية؟

1-3. فرضيات الدراسة: قصد البحث والاجابة على الأسئلة على الأسئلة الفرعية نضع

مجموعة من الفرضيات ثم نحاول اختبارها على أرض الواقع، وهي كالتالي:

- توجد علاقة تأثير للسمات الشخصية على إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية؟

- توجد علاقة تأثير لمهارات العمل الجماعي على إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية؟

- توجد علاقة تأثير للمهارات الإدارية على إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية؟

1-4. أهمية وأهداف الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة المحاور التي تعالجها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات موضع الدراسة خاصة، فمحور القيادة الكاريزمية موضوع جد مهم خاصة وان هذا النمط من القيادة يعتمد بشكل أساسي على إعتبار المسؤولين في المؤسسات كقدوة، ويتخذون القرارات بناء على قيم ومعتقدات سامية، كما ان موضوع إدارة الازمات هو موضوع متجدد بتجدد الازمات وتنوعها ولا يختلف إثنان على ان الازمات مربكة في كثير من الأحيان للمؤسسات الاقتصادية، ومن اجل ذلك تهدف هذه الدراسة الى محاولة البحث عن واقع متغيرات الدراسة في المؤسسات الاقتصادية بولاية أم البواقي وكذلك البحث في العلاقة بينها، أي التركيز على نمط القيادة الكاريزمية بمختلف أبعادها كمدخل لإدارة الازمات في المؤسسات موضع الدراسة.

1-5. منهج الدراسة: تبعا لطبيعة موضوع الدراسة والإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف متغيرات الدراسة وهي القيادة الكاريزمية وأبعادها وإدارة الازمات مصادرها والاستراتيجيات الممكنة، وبقصد إختبار الفرضيات تم جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1-6. خطة الدراسة: تم تقسم الدراسة الى ثلاث محاور أساسية ويتعلق الامر بمفاهيم حول القيادة الكاريزمية كمحور أول والمحور الثاني عالج مفهوم إدارة الازمات اما المحور الثالث فقد كان عبارة عن دراسة تطبيقية لإختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

2. مفاهيم حول القيادة الكاريزمية

تعتبر القيادة الإدارية بصفة عامة موضوعا خصباً بالنسبة للباحثين في العلوم الإنسانية عموماً والعلوم الإدارية خصوصاً لما تكتسبه من أهمية في تحسين الأداء والوصول الى الأهداف المبرمج تحقيقها، وقد قدمت عدة تعاريف للقيادة الادارية نذكر منها:

- تعريف قيبسون Gibson: "عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لتحفيزهم ودفعهم ليسعوا راغبين في تحقيق أهداف المؤسسة". (Cribbin, 1972, pp. 1-2)

- تعريف بيتر دراكر F.P.Drucker القيادة هي "الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى، ورفع أدائه إلى معايير أرقى وبناء شخصيته إلى ما بعد حدودها الاعتيادية" (نجم ، 2011 ، صفحة 22).

- تعريف كونتز وادونيل "Koontz & O'Doneel" القيادة هي "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف". (نجم ، 2011 ، صفحة 22)

من الجدير بالذكر ان تطور مفهوم القيادة اخذ منحى طويل ومتقلب في كثير من الأحيان، فكانت المرحلة تركز على ان القائد يولد ولا يستطيع أي فرد أن يكون قائدا ويمارس العملية القيادية، ثم تلتها مجموعة من النظريات التي تفترض أن القيادة عبارة على مجموعة من السلوكيات وان تمكن الفرد منها سيحقق النتائج المرجوة، ثم قدمت المدرسة الموقفية مجموعة من النظريات التي توضح فيها ان العملية القيادية تعتمد بشكل أساسي على تفاعل القائد والمرووسين في ظل مواقف معينة هو ما يحدد نجاح القيادة من فشلها. كما نجد في الدراسات الحديثة أنماطا جديدة من القيادة برهنت قدرتها على تحقيق التأثير المرغوب فيه للقائد على المرووسين للوصول الى الأهداف المنشودة بل وتحقيق مستويات عليها، نذكر من بينها القيادة الكاريزمية.

أول من تبنى مفهوم الكاريزمية كمصدر من مصادر القيادة هو عالم الاجتماع ماكس ويبر حين حدد مصادر القوة التي يمكن الاعتماد عليها من اجل التأثير في المرووسين وقد ذكر الى جانب الكاريزما مصدرين آخرين هما الخبرة وقوة المنصب او السلطة الشرعية التي يمتلكها القائد بحكم المنصب الذي يشغله.

وقد عرف كل من House & Shamir القيادة الكاريزمية على أنها علاقة تربط القائد بفرد أو عدة افراد تابعين، تعتمد أساسا على قدرة القائد في توفير مجموعة من العناصر هي الإحساس بالمهمة، رؤية مستقبلية ملهمة مبنية على قيم ومعتقدات قوية، تصميم كبير لتحقيق الأهداف، وضع مستويات عالية من الاداء، أما من التابعين فنجد انهم يشعرون بالثقة والاعجاب والرضا والاحترام لقائدهم. (David , Mansour, & Paul , 2004, p. 358)

ويقوم القائد الكاريزمي حسب كل من Bass And Burns بإلهام الافراد وخلق الاثارة بينهم ليصلوا الى مستويات من الأداء تفوق التوقعات. (Jaepil , 2006, p. 24)

يمكن بلورة عدة مكونات أساسية للقيادة الكاريزمية إعتقاداً على التعريفات السابقة نذكرها

كالتالي:

- الرؤية المستقبلية: وهي الصورة المستقبلية للمؤسسة تكون جذابة ومحفزة بتفاصيلها، ومن الصعب الوصول إليها في ظل الموارد الحالية، ولذلك توضع عديد الأهداف المرحلية بغية الوصول في الأخير إليها.
- القيم والمعتقدات: مجموعة من المبادئ والمعايير السامية التي يكتسبها الأفراد من خلال تجاربهم، ويرجعون إليها عند إتخاذ القرارات والمفاضلة بين عدة بدائل ممكنة لمواجهة موقف معين.
- التحفيز: هو عملية إثارة الحماس لدى الأفراد من خلال التأثير في إحتياجاتهم ودوافعهم وجعلها متناسقة مع الأهداف المراد الوصول إليها، كما ان الرؤية المستقبلية تعتبر عامل جد مهم في إلهام وتحفيز الافراد من أجل الرفع من مستوى أدائهم. وقد عرفت هذه العملية أيضا على أنها قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين، واستخدام الاسلوب اللفظي، والرموز والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة. (محمد لمين، 2021)
- القدوة الحسنة: وهو العامل الذي يجعل الأفراد يحترمون قائدهم ويضعون ثقتهم فيه، والعمل الى جنبه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

كما ان على القائد الكاريزمي ليحقق مستويات عالية من الأداء ان يكون متمكنا من المهارات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الى جانب المهارات السلوكية والذهنية كمهارة التحاور والمشاركة في إتخاذ القرارات والذكاء العاطفي وقراءة المواقف.

3. مفاهيم حول إدارة الازمات

يعتبر مفهوم إدارة الازمات موضوعا جد مهم داخل المؤسسات عموما، لما له من أهمية في تقليص مستوى الانحراف عن الأهداف المبرمج تحقيقها، وقد كان من السائد ان الازمة لها دلالات سلبية وغير مرغوب فيها، الا انه في الفكر الإداري الحديث أصبح لها وجه إيجابي أيضا بحيث يستطيع المسؤول في المؤسسة استغلالها وتحويل الأزمة الى فرصة لزيادة الأداء. قد قدمت العديد من التعاريف لموضوع الازمة نذكر منها:

- حدث غير متوقع له عواقب قد تهدد الأهداف الأساسية للمؤسسة وتفرض على المؤسسة تطوير نفسها. (Matthew , Timothy , & Robert , 1998, p. 233)

- حدث يهدد إستمرارية المؤسسة، يتميز بغموض السبب والنتيجة ووسائل معالجته، إحتمال وقوعه ضعيف لكن تأثيره قوي ولذلك يتوجب اتخاذ القرارات بسرعة في حالة وقوعه. (Arjen, 2008, p. 03)

وتختلف الأزمات كثيرا بحسب مجال الازمة ومستوى الضرر الذي يمكن ان تحدثه وكذلك الفترة الزمنية التي تستغرقها معالجتها، وفي الجدول التالي نورد اهم أشكال الازمة التي يمكن أن تمس المؤسسات:

الجدول 01: بعض أشكال الأزمات التي قد تواجه المؤسسات

• الإبتزاز والرشوة	• الاعتداء على الموظفين
• العبث بمنتجات المؤسسة	• تسرب للمواد الضارة بالبيئة
• انتهاك حقوق الملكية	• تخريب قواعد البيانات
• العبث بأجهزة الكمبيوتر	• سحب منتجات المؤسسة
• الوفاة أثناء العمل	• خروقات امنية
• مقاطعة المنتجات	• كوارث طبيعية
• الاشاعات التي تستهدف المؤسسة	• تقليد منتجات المؤسسة

Source : (Arjen, 2008, p. 02)

أما مفهوم إدارة الازمة فقد حضي بقسط وافي من التعاريف نورد بعضا من أهمها:

- التوقع والاستعداد للأحداث التي قد تضر بالمؤسسة؛ (Robert , 2009, p. 468)

- مجموع الاستعدادات والجهود الإدارية لمواجهة او الحد من الآثار السلبية المترتبة على الازمة؛ (أمنية ، 2015، صفحة 39)

- نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من اجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية؛ (أمنية ، 2015، صفحة 39)

- عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد المتاحة لمنع وقوعها او التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية؛ (قدرى ، 2008، صفحة 137)

من الجدير بالذكر ان البيئة الحالية لمعظم المؤسسات على درجة كبيرة من التغير، الامر الذي يولد أزمات متعاقبة ولو بمستويات مختلفة من الخطورة، ومن اجل ذلك يتوجب عليها تبنى أسلوب إداري فعال وعلى دراية جيدة بمفهوم إدارة الازمات، خاصة وان هذا الموضوع اخذ حيزا لا بأس به من البحوث العلمية، ونذكر في النقاط التالية اهم الإستراتيجيات التي يمكن تبنيتها عند مواجهة الازمات: (أمنية ، 2015، الصفحات 56-57)

أ- إنكار الأزمة: حيث يتم تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، والتصريح بان الوضع على احسن ما يرام؛

ب- إخماد الأزمة: عن طريق الصدام المباشر مع أطراف الداعمة للأزمة حتى وإن إقتضى الامر استخدام العنف؛

ج- بخس الأزمة: يتم الإعتراف بالأزمة في هذه الحالة لكن يقلل من شأنها واهميتها على سيرورة النظام، قصد إضعاف الروح المعنوية لأطراف الداعمة للأزمة؛

د- تنفيس الأزمة: قصد تجنب الانفجار يتم الجلوس على طاولة الحوار ومعالجة الأزمة بتأني؛

ذ- تفريغ الأزمة: يتم تشتيت الأطراف الداعمة للأزمة وتفتيت الأزمة الرئيسية الى أجزاء ومعالجتها كلا على حدا؛

اما إدارة الأزمات كمجموعة من العمليات يمكن ذكرها كالتالي (قدرى ، 2008):

أ- التنبؤ بالأزمة: فالأزمات في أغلب الأحيان ترسل إشارات إستباقية قبل حدوثها، وهذه الإشارات جد مهمة في مجال إدارة الأزمات، ففي بعض الحالات يمكن تجنب الأزمة او على الأقل التخفيف من آثارها.

ب- الوقاية والتحضير للأزمة: على الإدارة ان لا تكتفي بالتنبؤ بالأزمة وانما عليها الاستعداد والقيام بالتحضيرات من أجل مواجهة الاثار الجانبية للأزمة، ومن الجدير بالذكر أن تكوين فرق خاصة لمواجهة الأزمات امر جد ضروري للتخفيف من الأعباء والاستفادة من المشورة والسرعة في اتخاذ القرارات. ومن اهم النقاط التي يتوجب التركيز عليها نجد:

- ✓ إيجاد منهجية إيجابية لإدارة الأزمات؛
- ✓ بناء فريق متميز لإدارة الازمة؛
- ✓ بناء الثقة من خلال توزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق؛
- ✓ الاستعداد للحصول على الفرص الناجمة عن الازمات؛
- ✓ التحديد الدقيق لمصادر الازمة؛
- ✓ تطوير سياسات واستراتيجيات فعالة لإدارة الازمات؛
- ✓ تشكيل وإختبار سيناريوهات محتملة للأزمات.

ج- المراقبة: على الرغم من ان آليات التنبؤ والتحضير تعمل بشكل فعال الا انه يجب المراقبة المستمرة لفريق إدارة الازمة وتحفيزهم وتوفير الدوافع التي ترفع من أدائهم، كما يجب الابتعاد عن السياسات التي تسبب لهم التوتر والقلق.

د- التعويض: يجب ان تتبنى المؤسسة هنا مجموعة من السياسات قصيرة وطويلة المدى والتي تمكنها من تعويض الخسائر التي ألحقتها بها الازمة وكذلك الاستفادة من جميع الفرص التي تظهر خلال الازمة والتي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

ذ- التقييم والتعلم: يجب القيام بمجموعة من الأنشطة أدناه للتخلص من الآثار السلبية للأزمة وتبني ثقافة جديدة:

- ✓ تنظيم برامج تدريبية لجميع الموظفين؛
- ✓ تأهيل بيئة العمل؛
- ✓ مكافأة الموظفين الناجحين في أدائهم أثناء الازمة؛
- ✓ تحويل فريق إدارة الازمة الى فريق تطوير الحلول.

4. الدراسة التطبيقية لعلاقة التأثير بين القيادة الكاريزمية وإدارة الأزمات

1-4. مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة جميع المؤسسات التي تنشط في مركز ولاية ام البواقي، وعليه أخذت عينة قسدية تشمل عدة مجالات مختلفة حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 02: الشركات عينة الدراسة

إسم المؤسسة	مجال نشاطها	مكان تواجدها
نفطال	إنتاج وتوزيع الوقود	ام البواقي
سونلغاز	إنتاج وتوزيع الكهرباء	ام البواقي
بنك CPA	الخدمات البنكية	ام البواقي
مديرية الخدمات الجامعية	الإيواء والنقل بالجامعة	ام البواقي
تعاونية الحبوب والبقول الجافة	تجارة الحبوب والبقول الجافة	ام البواقي

وقد تم توزيع حوالي سبعين استمارة على الموظفين وإسترجاعها، في حين كانت الاستمارات الصالحة للاستعمال 65 استمارة.

4-2. محاور وأبعاد الدراسة

يمكن تلخيص محاور وأبعاد الدراسة في الجدول التالي:

الجدول 03: محاور وأبعاد الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات الممثلة	الترميز
القيادة الكاريزمية	السمات الشخصية	6	X_1
	مهارة العمل الجماعي	6	X_2
	المهارات الإدارية	6	X_3
إدارة الأزمات	إدارة الأزمات	11	Y_1

كما يوضح الجدول أعلاه تم تمثيل محور القيادة الكاريزمية كمتغير مستقل بـ 18 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد أساسية هي السمات الشخصية ومهارات العمل الجماعي والمهارات الإدارية، في حين تم تمثيل المتغير التابع وهو إدارة الأزمات بـ 11 عبارة.

4-3. الإختبارات الإحصائية لصدق وثبات أداة الدراسة

بغية التأكد من صلاحية أداة الدراسة وهي الاستبيان نقوم بإختبارات الصدق والثبات، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بين العبارات والمحور أو البعد ككل.

الجدول 04: الاختبارات الإحصائية لصدق وثبات مقياس السمات الشخصية

عبارات البعد الأول السمات الشخصية	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman
1 مسؤولك المباشر له رؤية واضحة ومعلنة	0.922	0.659
2 مسؤولك المباشر يتسم بالمرونة في العمل	0.899	0.834
3 مسؤولك المباشر يتسم بالوضوح والشفافية في المعاملات	0.897	0.849
4 مسؤولك المباشر لديه كاريزما	0.912	0.747
5 مسؤولك المباشر يعتبره العديد من الموظفين قدوة لهم	0.905	0.800
6 مسؤولك المباشر يسمح بالحوار والمناقشة	0.907	0.782
قيمة المعامل للبعد (Alpha)	0.938	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الثبات جيد، إذ بلغ مستوى يفوق 0.900 اما مستوى الصدق فهو أيضا جد مقبول إذ ان أدنى معامل لإرتباط العبارات بالبعد فاق 0.60، وهذا ما يؤهله لقياس الغرض التي كزن الاستبيان من اجله.

الجدول 05: الاختبارات الإحصائية لصدق وثبات مقياس مهارات العمل الجماعي

عبارات البعد الثاني مهارات العمل الجماعي	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman
7 مسؤولك المباشر له قدرة على التواصل وبناء العلاقات	0.888	0.806
8 مسؤولك المباشر يحترم آراء الآخرين	0.899	0.730
9 مسؤولك المباشر يعطي المؤسسة الكثير من الوقت والجهد	0.903	0.702
10 مسؤولك المباشر يتحرى العدل والمساواة	0.890	0.799
11 مسؤولك المباشر يفضل العمل ضمن فريق	0.902	0.708

12	يعتمد مسؤولك المباشر على تدريب وتطوير المعارف والأساليب لمواجهة الأزمات	0.891	0.785
	قيمة المعامل للبعد (Alpha)	0.912	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أيضا ان مستوى الثبات وصدق الاستبيان فيما يتعلق ببعد المهارات الجماعية جيد ومقبولين من أجل إتمام الدراسة التحليلية، إذ بلغ مستوى الثبات ألفا كرونباخ 0.912 بينما معامل الارتباط بين العبارات والبعد ككل كانت أقل قيمة 0.702 وهي العبارة التاسعة.

الجدول 06: الاختبارات الإحصائية لصدق وثبات مقياس المهارات الإدارية

عبارات البعد الثالث المهارات الإدارية	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman
13 مسؤولك المباشر لديه القدرة على حل المشكلات بسرعة وكفاءة	0.882	0.848
14 مسؤولك المباشر لديه القدرة على اتخاذ القرارات	0.884	0.840
15 مسؤولك المباشر متمكن من الأنشطة الإدارية	0.898	0.759
16 مسؤولك المباشر لديه القدرة على تحديد الأهداف	0.895	0.764
17 مسؤولك المباشر متمكن من تحقيق الأهداف	0.886	0.824
18 مسؤولك المباشر يتبنى سياسة اللامركزية في اتخاذ القرار	0.929	0.525
قيمة المعامل للبعد (Alpha)	0.912	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول السابق يتبين أيضا ان مستوى الصدق والثبات لبعد المهارات الإدارية جيد ويسمح بإستعمال النتائج بغرض التأكد من فرضيات الدراسة.

الجدول 07: الاختبارات الإحصائية لصدق وثبات مقياس إدارة الأزمات

معامل الارتباط Spearman	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبارة	عبارات المحور الثاني إدارة الأزمات	
0.749	0.931	يتنبأ مسؤولك المباشر بالأزمة قبل وقوعها	19
0.785	0.930	يخطط مسؤولك المباشر للأزمات الغير متوقعة ويستعد لها	20
0.860	0.926	يحرص مسؤولك المباشر على الحصول على المعلومات الكافية بسرعة	21
0.845	0.927	يتحكم مسؤولك المباشر في العوامل المسببة للأزمة خلال فترة قصيرة	22
0.731	0.932	تتم الإستفادة من الأزمات من خلال تعلم المسؤول المباشر وكل الفريق منها	23
0.828	0.928	يقيم مسؤولك المباشر برامج إدارة الأزمات ويحسنها	24
0.649	0.935	يعين مسؤولك مختصين لمواجهة الأزمات	25
0.646	0.935	تمكن مسؤولك سابقا من إحتواء الأزمات التي واجهتكم	26
0.835	0.928	يعلم مسؤولك الفريق بدوره ومهامه خلال الأزمة	27
0.776	0.930	يشجع المسؤول المبادرات والإقتراحات التي من شأنها إحتواء الأزمة	28
0.385	0.945	يوجد لدى العمال توقع وإستعداد لمواجهة الأزمات	29
	0.938	قيمة المعامل للبعد (Alpha)	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 23

على غرار باقي النتائج، يتضح من خلال الجدول أعلاه ان مستوى الثبات والصدق جيد ومقبول لجميع عبارات المحور الخاص بإدارة الأزمات، وهذا ما يجعلنا قادرين على المرور الى المرحلة الثانية من الدراسة التطبيقية وهو دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

4-5. علاقة الارتباط بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني

يعتبر معامل الارتباط جد مهم في التأكد من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وقد كانت نتائج الارتباط في هذه الدراسة كالتالي:

الجدول 08: مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الكاريزمية وإدارة الأزمات

المتغير التابع	إدارة الأزمات	
	معامل الارتباط Spearman	مستوى المعنوية
السمات الشخصية	0.559**	0.000
مهارات العمل الجماعي	0.666**	0.000
المهارات الإدارية	0.669**	0.000
القيادة الكاريزمية	0.654**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول ان الارتباط بين ابعاد القيادة الكاريزمية ومحور إدارة الازمات متوسط ومقبول، بل يمكن القول أن بعدي مهارات العمل الجماعي والمهارات الإدارية يكادان ان يكون معامل ارتباطهما قوي فهو قريب من مستوى 0.70، وكذلك هو الحال عندما يتعلق الامر بالقيادة الكاريزمية عند النظر اليها كمحور شامل اذ بلغ مستوى معامل الارتباط 0.654.

4-6. علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء من البحث الى محاولة الوصول الى مستوى التأثير بين كل من القيادة الكاريزمية وإدارة الازمات لدى القادة في المؤسسات عينة الدراسة، وذلك من خلال إستخدام معادلة الانحدار المتعدد وفق طريقة مرحلة بمرحلة (Step By Step) بين الأبعاد الممثلة للمتغير التابع والمحور الثاني الممثل للمتغير التابع، وقد كانت النتائج الأولية كما يلي:

الجدول 09: نماذج الإنحدار المتعدد الممكنة بين متغيرات الدراسة

النموذج	المتغيرات التي يحتويها النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الأول	X ₁	0.752	0.565	81.856	.000

الثاني	$X_1 X_2$	0.771	0.595	45.492	.000
الثالث	$X_1 X_2 X_3$	0.796	0.634	35.176	.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 23

X_1 : السمات الشخصية

X_2 : مهارات العمل الجماعي

X_3 : المهارات الإدارية

من خلال الجدول يتبين ان هناك ثلاث نماذج يمكن أن تعبر عن علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة، ففي النموذج الأول نجد المتغير التابع معرفا بدلالة البعد الأول وهو السمات الشخصية، والذي يفسر ما يعادل 56.50 بالمئة من التغير على مستوى المتغير التابع، في حين يحتوي النموذج الثاني على متغيرين مستقلين وهما السمات ومهارات العمل الجماعي واللذان يفسران ما يقارب 60 بالمئة من التغير في المتغير التابع، وكما نلاحظ ان النموذج الثالث والذي يحتوي على جميع أبعاد القيادة الكاريزمية قادر على تفسير ما يعادل 63.40 بالمئة من التغير على مستوى إدارة الأزمات، وبما أن النموذج الثالث صاحب أكبر تفسير سنتبناه كنموذج مفسر لعلاقة التأثير بين متغيرات الدراسة.

الجدول 10: ملخص نموذج الإنحدار المتعدد بين القيادة الكاريزمية وإدارة الأزمات

معامل الارتباط المتعدد		معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطاء المعياري للتقدير	
0.796		0.634	0.616	0.495	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى المعنوية
الانحدار	25.877	3	8.626	35.176	.000
البواقي	14.958	61	0.245		
المجموع	40.836	64			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية			اختبار T	

مستوى المعنوية		المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة المعلمة	
0.003	3.105		0.286	0.889	الثابت
0.000	3.753	0.881	0.216	0.812	السمات الشخصية
0.010	2.648	0.429	0.152	0.403	مهارات العمل الجماعي
0.013	-2.547	-0.543	0.196	-0.499	المهارات الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 23

من خلال الملخص السابق يمكن التأكد من صلاحية النموذج من خلال قيمة فيشر ومستوى معنويته، كما نلاحظ ان جميع القيم بالنموذج معنوية اذ لا تتجاوز مستوى 0.05 ، كما لاحظنا سابقا أن علاقة الارتباط بين بعد المهارات الإدارية وإدارة الازمات موجبة لكن قيمة المعامل في معادلة الانحدار المتعدد كانت سالبة، وهنا يمكن القول أن تأثير البعد الثالث من القيادة الكاريزمية (المهارات الادارية) يصبح سالب في ظل تواجد البعدين الآخرين (السمات والمهارات الجماعية)، وعلى العموم نستطيع أن نكتب علاقة التأثير بين أبعاد القيادة الكاريزمية ومحور إدارة الأزمات بالشكل التالي:

$$y = 0.889 + 0.812x_1 + 0.403x_2 - 0.499x_3$$

من خلال ما سبق يمكن القول أن:

- الفرضية الأولى صحيحة وان للسمات الشخصية تأثير على إدارة الازمات؛
- الفرضية الثانية صحيحة وان لمهارات العمل الجماعي تأثير على إدارة الازمات؛
- الفرضية الثالثة صحيحة وأن للمهارات الإدارية تأثير على إدارة الازمات

وفي الأخير نقول أن الفرضية الرئيسية صحيحة ومحقة في المؤسسة مجتمع الدراسة، ونكتب: للقيادة الكاريزمية تأثير في إدارة الأزمات.

5. خاتمة:

تعد القيادة الكاريزمية من أحدث النظريات المفسرة للقيادة في الفكر الإداري، وهي تركز بصورة أساسية على مجموعة من الركائز تتمحور حول السمات الشخصية كالرؤية المستقبلية والمرونة والشفافية ومهارات التواصل الاجتماعي بالإضافة الى المهارات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، ومجموع هذه السمات والمهارات يمكن أن يفيد بقوة في إدارة الازمات التي تواجه المؤسسات بين الفينة والأخرى، وقد ركزت هذه الدراسة على البحث عن العلاقة ومستوى التأثير الذي يمكن أن يكون بين القيادة الكاريزمية والقدرة على إدارة الازمات.

5-1. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى مجموعة من النقاط نذكرها كما يلي:

- هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين السمات الشخصية وإدارة الازمات؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة وتقرب من أن تكون قوية بين كل من مهارات العمل الجماعي والمهارات الإدارية مع إدارة الازمات؛
- يمكن أن تفسر أبعاد القيادة الكاريزمية ما يفوق 63% من التغير على مستوى إدارة الازمات؛
- هناك علاقة تأثير لكل من أبعاد القيادة الكاريزمية على إدارة الأزمات؛
- تختلف طبيعة الازمات في المؤسسات حسب مصادرها؛
- هناك إستراتيجيات مختلفة لإدارة الأزمات، فتختلف الأنسب من مؤسسة لأخرى؛

5-2. الإقتراحات:

- التركيز على تنمية السمات الشخصية للمسؤولين خاصة التحفيز عن طريق الرؤية المستقبلية، المرونة في اتخاذ القرارات، الشفافية؛
- إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات خاصة إذا تعلق الامر بمعالجة الازمات؛
- وضع خطط إستباقية للأزمات الممكنة الحدوث؛
- إيجاد آلية فعالة لإستشعار الأزمات والتنبؤ بها.

المراجع

- Arjen, B. (2008). *Crisis Management* (Vol. 2). London: SAGE Publications Ltd.
- Cribbin, J. a. (1972). *Effective Managerial Leadership*. AMA Inc.
- David , W., Mansour, J., & Paul , V. (2004, 06). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 355-380.
- Jaepil , C. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(01), 24-43.
- Matthew , W., Timothy , L., & Robert , R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(01), 231-276.
- Robert , K. (2009). *Management* (éd. 11). Houghton Mifflin Harcourt.
- حساب محمد لمين. (2021). تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأغواط. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 60-79.
- سالم أمنية . (2015). *إدارة الازمات والتخطيط الإستراتيجي*. القاهرة، مصر: المكتب العربي للمعارف.
- عبد المجيد قدرى . (2008). *إتصالات الأزمة وإدارة الازمات*. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- عبود نجم نجم . (2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. عمان: دار الصفاء.