

أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات

سامي بشير أبو رمان*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين، حيث تم بناء استبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، وتكونت عينة الدراسة من (359) عاملاً وعاملَةً في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بُعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يُمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط. كما أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (64.1%) من الاستعداد لإدارة الأزمات، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، هو بُعد التمكين، يليه في التأثير بُعد الاعتبار الفردي ثم بُعد الاستنارة الفكرية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: تشجيع الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية على تبني نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، لأن تطبيقها يؤدي إلى نجاح مواجهة الأزمات، مما يرفع من مستوى التنافسية لهاتين الشركتين.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، الاستعداد لإدارة الأزمات، شركة البوتاس العربية، شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

المقدمة

سمعتها والعلامة التجارية والثقة والولاء من أصحاب المصلحة والعملاء وفي ظل التطورات والتغيرات السريعة، فلا بد لها من حمايتها من المخاطر التي قد تهددها وتؤدي بها إلى الوقوع في الأزمات، فالأزمة حقيقة من حقائق الحياة التي تفرض علينا أن نتعلم كيف نتعايش معها وإما أن نموت بها، لذلك يظهر جلياً دور العنصر البشري المتمثل في صانع القرار في إمكانية الكشف عن الأزمة ومحاولة تلافي وقوعها أو محاولة التخفيف من آثارها إذا وقعت. وهذا ما يؤكد الهواري (2005) بأن الحاجة ملحة إلى وجود القيادة في جميع المجالات، وعلى جميع المستويات فمستقبلنا بين أيديهم، وإن مشكلاتنا كثيرة والتحديات حولنا لا حصر لها، فالكساد وزيادة معدلات البطالة والتزايد المستمر في أعداد السكان، والتدهور المتزايد في أخلاقيات العمل موجود في كل مكان، ومقابل ذلك آمالنا كبيرة، وبالرغم من وجود قيادات في قطاعاتنا الصناعية والتجارية إلا أننا نعيش في فجوة القيادة، والمطلوب أن نتوافر لدينا القيادة القوية القادرة على خلق رؤى بواقع اقتصادي أمثل، قادرة على

نعيش اليوم في حالة من التطور السريع والتحول العميق والتغيير المستمر، ولا ينكر أحد أن هذه التغييرات قد طالت جميع مجالات الحياة، الأمر الذي يفرض تحديات متعددة، تؤدي إلى حدوث أزمات إدارية تختلف في أسبابها ومستوياتها وشدة تأثيرها وتكرارها، مما يشكل خطورة على بقاء هذه المنظمات واستمرارها، وإن الفرد الواحد لا يستطيع إدارة هذا التغيير بل يمكنه فقط أن يقوده.

إن الإدارة الناجحة التي تنتصف بالكفاية والفاعلية هي من أهم الركائز الأساسية للمنظمات، والتي تمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وتوجيهها التوجيه الصحيح، ولكي تحافظ أي إدارة على هذه الموارد وتحافظ على

* كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

Sami_basher@yahoo.com.uk

تاريخ استلام البحث 2015/12/27 وتاريخ قبوله 2016/3/21.

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية.
2. التعرف إلى واقع الاستعداد لإدارة الأزمة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية.
3. الكشف عن أثر ممارسة القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية.

أهمية الدراسة

يعد قطاع شركات الفوسفات والبوتاس من أهم القطاعات مساهمة في النمو الاقتصادي الأردني، وأن اقتصاد السوق يقوم على مجموعة من العناصر الضرورية التي تمكنه من تحقيق نجاحه واستمراره وهي الملكية الفردية، وسيادة المستهلك، وحرية الإنتاج والمبادلات، والمنافسة، ودافع الربح وغيرها، وقد رافق السعي إلى تحقيق هذه العناصر ما شهدته الاقتصاد مؤخرًا من أزمات متكررة داخلية وخارجية التي كان على رأسها استمرار تداعيات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية وحركات الربيع العربي، وإن استمرار التحديات أنفة الذكر من شأنه أن يؤثر سلباً على تنافسية شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، وفي قدرتهما على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منافسة، هذا الواقع إذا استمر على ما هو عليه سيؤدي حتماً إلى تراجع عجلة النمو الاقتصادي.

كما تأتي أهمية الدراسة كونها تحاول التعرف إلى نمط القيادة المطلوب إتباعه من قبل المدراء كقادة إداريين في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في رسم صورة متكاملة عن الاستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين، وحتى تتمكن من الوقاية من الأزمات، ولكي تبقى قادرة على المنافسة المستدامة، ومواكبة التغييرات، التي فرضتها ظروف الحياة؛ ومن أجل الحفاظ على موقعهما بين الشركات الاستخراجية في الأردن.

فرضية الدراسة:

HO: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

شحن الهمم لتحقيق تلك الرؤى المستقبلية المتكاملة، ولا بد للقيادة هنا - مثل غيرها - تحويل تابعيهم إلى قادة لاستكمال المسيرة دون خلل أو فجوة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح أبعاد القيادة التحويلية، وبيان دورها في تحقيق الاستعداد لإدارة الأزمات وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية.

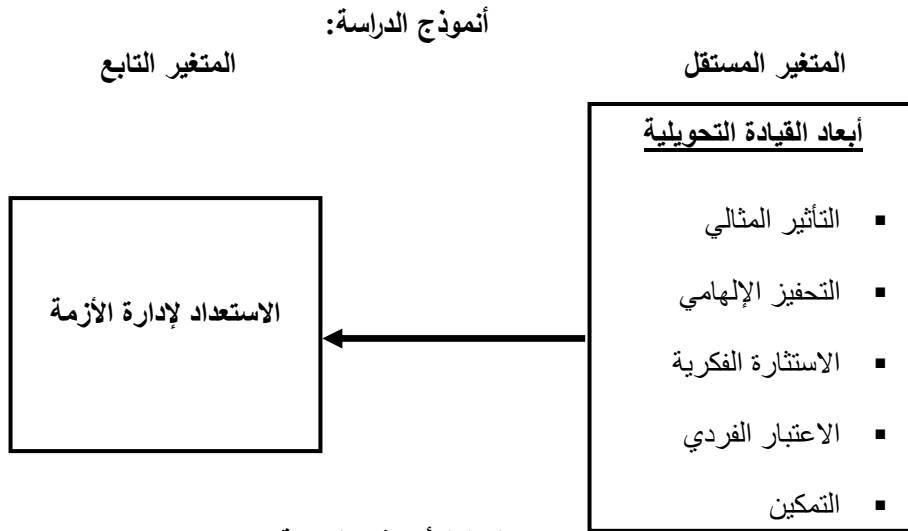
مشكلة الدراسة

شهد الاقتصاد العالمي مؤخرًا أزمات كثيرة ألقت بظلالها على الاقتصاديات العالمية كافة ومن ضمنها الاقتصاد الأردني، في ضوء ذلك تتجسد مشكلة الدراسة في التأكيد على تعرض الشركات الصناعية في قطاع الاستخراج والتعدين الأردنية، ومنها شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية، لتحديات كبيرة في ظل الظروف الراهنة، وبالنظر إلى سعة هذا القطاع وشموليته وتنوع أنشطته، فإن الأزمات الاقتصادية العالمية وتبعاتها على المنطقة، والتغيرات التكنولوجية والتطورات والعولمة والمنافسة الشديدة تفرض على شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية البحث عن حلول لمواجهة هذه التحديات والتي تؤدي إلى الوقوع في الأزمات، والتي قد تتسبب في انهيار كامل لهاتين الشركتين، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على دور العنصر البشري في كونه المورد الأثمن والمرتكز الأساسي في أي معادلة لمواجهة التحديات والأزمات والمتمثل في القيادة، وتبسيط الضوء على نمط حديث من أنماط القيادة؛ ألا وهو نمط القيادة التحويلية، والتأكد من دوره في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية لمواجهة التحديات والاستعداد للأزمات. وبناءً عليه فإنه يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية؟
2. ما هو واقع الاستعداد لإدارة الأزمة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية؟
3. ما هو أثر ممارسة القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية؟

الفردية، والتمكين) في الاستعداد لإدارة الأزمات، في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية".

(≤ 0.05) لممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتمكين



شكل (1) نموذج الدراسة

التحفيز الإلهامي ويقاس بالفقرات من (8-15) في الإستبانة، ويُعد الاستثارة الفكرية ويقاس بالفقرات من (16-22) في الإستبانة، ويُعد الاعتبار الفردي ويقاس بالفقرات من (23-28) في الإستبانة، ويُعد التمكين ويقاس بالفقرات من (29-36) في الإستبانة.

الاستعداد لإدارة الأزمات: وتتمثل هذه المرحلة في استشعار إشارات الإنذار المبكرة الذي ينبئ بوقوع الأزمات، والاستعداد والوقاية لها من خلال الأنشطة الهادفة إلى تغطية الإمكانات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمات، وإعداد السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً وواضحاً، والتي تقاس بالفقرات من (37-49) في الإستبانة.

الإطار النظري

تسعى المنظمات في ظل المنافسة الشديدة إلى المحافظة على بقائها واستمرارها، وهذا يتطلب التأمل في أساليب القيادة المتبعة فيها، فبدون القيادات الواعية المدركة لحجم التحديات،

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركتين فقط من شركات الصناعات الاستخراجية الأردنية، وهما: شركة البوتاس العربية، وشركة مناجم الفوسفات الأردنية.

الحدود البشرية: تتمثل في العاملين بمختلف المستويات الوظيفية في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال عام 2015.

التعريفات الإجرائية:

القيادة التحويلية: هي نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتتمثل في ما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات العاملين وتوسيع مشاركتهم، والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ.

وتتكون أبعاد القيادة التحويلية في الدراسة الحالية من: بُعد التأثير المثالي ويقاس بالفقرات من (1-7) في الإستبانة، وبُعد

رابعاً: القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات والتي بحاجة إلى التغيير الجذري وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع بعض الباحثين (Bass and Avolio, 1994; Bass, 1990) وغيرهم من تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز. وقد أضاف رافيرتي وجيرفين (Rafferty and Griffin, 2004) بُعداً خامساً ألا وهو التمكين، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

أولاً: البعد الكارزمي أو التأثير المثالي Idealized Influence: عرف (Barbuto 2006:56) التأثير المثالي هو "قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه".

ويشير طه (2007) إن القائد الكارزماتي على قدر كبير من المرونة، والتركيز وصاحب رؤية واضحة، ويمتلك مقومات التعبير عنها، ولديه قدرة كبيرة على الاتصال سواء بطريقة لفظية أو نفسية ويمتلك معظم المعلومات التي تجعل منه قدوة، فيثير الحماس للتابعين ويستحوذ على ثقتهم، وكيف لا وهو لا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول، فيؤثر على سلوكهم ومشاعرهم وبالتالي يضمن ولائهم، وكثيراً ما ترتبط القيادة المثالية بقبول المخاطرة وبالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها.

ثانياً: الدافعية المستوحاة أو التحفيز Inspirational Motivation: هي أن يعمل القائد التحويلي على زيادة التفاؤل والحماس والاهتمام لدى المرؤوسين، عن طريق إعطاء المعنى والتحدى لما يقومون به وتغليب روح الجماعة، وجعلهم يركزون ويفكرون في المستقبل بروح التفاؤل، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، كل ذلك يؤدي لتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة (الجارودي، 2010: 106).

أشار (Barnett and McCormick 2003: 84) إلى أن القائد في هذا البعد يرفع درجة الوعي لدى التابعين عن

وزيادة تعقيد العمليات الإدارية، لذلك كان لابد من البحث عن أساليب قيادية قادرة على مجاراة التطورات، لذلك ظهر أساليب حديثة للقيادة ومن أشهر تلك الأساليب أسلوب القيادة التحويلية (نجم، 2011: 115).

القيادة التحويلية

إن القيادة الحقيقية التي نحتاجها اليوم هي التي لها قدرة فائقة للإيحاء للمرؤوسين القيام بأفضل طاقاتهم، وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم، وإيصالهم إلى مستويات فكرية متقدمة، فالقائد التحويلي قادر على حث أتباعه على القيام بأكثر مما هو متوقع، وينظر كونجر (Conger, 2002) للقيادة التحويلية على أنه القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع العاملين فكراً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة، ويعرفها تروفينو (Trofino, 2000) بأنها "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كلياً ومتطلبات المستقبل". ومن خلال التعريفات السابقة يتضح إنها تركز على عنصرين أساسيين، الأول: إدراك القائد لردود الفعل للمرؤوسين عند عمليات التغيير فيدعم المؤيدين، ويقلل من ردة فعل المعارضة والثاني: ما يتمتع به القائد من مرونة تجعله قادراً على التكيف مع التغييرات والتعقيدات.

وتعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث إلى العوامل التالية (العمرى، 2008):

أولاً: تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

ثانياً: يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية وتحسن عن طريق التدريب، الذي يترك تأثيراً مهماً على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

ثالثاً: تتبنى القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

الأزمات بأنها: "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكّم أكبر في مصيرك ومقرراتك" ويقول أيضا بأنها: التخطيط لما قد لا يحدث.

مراحل إدارة الأزمات

أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار (ما قبل الأزمة): وتشير إلى ما قبل بداية الأزمة، وتتمثل هذه المرحلة بقدرة المنظمة للاستجابة لأي مؤشرات، فتقوم الإدارة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التي تدل على احتمال وقوع الأزمة، فتبدأ الخطوة الأولى في إدارة الأزمات، وهي إنشاء فريق يقوم بالتخطيط، والاستشراف الدقيق للمستقبل، من خلال استخدام أدوات كالسيناريوهات، والمحاكاة وغيرها (Pearson and Mittroff, 1993).

ثانياً: الاستعداد والوقاية (ما قبل الأزمة): وهي تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحصير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعياً منها لتقليل قدر الإمكان من أضرارها، مع استمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها (Wang, 2009).

ثالثاً: احتواء الأضرار أو الحد منها (أثناء الأزمة): تشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة، ويجب أن تقوم الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعت، والبدء باستخدام جميع السبل والأدوات، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد للحد من الأضرار التي نتجت من جراء وقوع الأزمة (الأعرجي ودقاسمة، 2000).

رابعاً: استعادة النشاط (أثناء الأزمة): هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية، كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية (الخشالي والقطب، 2007).

خامساً: التعلم (ما بعد الأزمة): تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بنقويم الخطط والأساليب التي استُخدمت لمواجهة الأزمة، لاستخلاص الدروس والعبر، وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع بالأزمة نفسها أو حتى غيرها في المستقبل، فتقوم

رؤية ورسالة المنظمة، ويكون قادر على بناء الدافع والثقة بين التابعين، للارتقاء بتوقعات وأداء التابعين، وبالتالي يستطيعون تحقيق الأهداف العامة لمنظماتهم بنجاح.

ثالثاً: الاستثارة العقلية أو الإثارة الفكرية Intellectual Simulation: تُعرف الاستثارة الفكرية: بأنها إثارة العاملين والارتقاء بهم لجعلهم أكثر وعياً وإبداعاً وابتكاراً في التعامل مع المشاكل التي تعترضهم ليصبحوا أكثر وعياً بها، وتشجيعهم على تبني وخلق حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه منظماتهم، ويتم ذلك من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم (Krishan, 1998).

رابعاً: الاعتبار الفردي Individualized Consideration: يُعرفه أفوليو وآخرون (Avolio et al., 1991: 13) بأنه قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، بالإضافة إلى بناء الثقة، ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين".

خامساً: التمكين Empowerment: يرى بينيس ونانوس (Bennis and Nanus, 1985) أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي يمتلكون رؤية مستقبلية، تعمل على تمكين العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق مصالح المنظمة.

إدارة الأزمات

تواجه منظمات الأعمال مزيداً من التعقيدات والتحديات المتنوعة، وهذا يؤدي إلى تعرضها إلى الأزمات، فالأزمة تضع المنظمة في مفترق طرق إما الاستمرار أو الانتهاء، والاستمرار هنا يعني النمو لمواجهة هذه التغييرات والتعقيدات وخلق من الأزمة فرصة للتقدم، لذلك كان من الضروري ظهور مفهوم إداري خاص يعني بجانب الأزمات سواء ما تعلق بمحاولة الوقاية منها أو علاجها. ومن وجهة نظر لالوند (Lalonde, 2004) فإن إدارة الأزمات عبارة عن أنشطة محددة وبشكل مسبق للاستجابة للأحداث، وقد صنفت تأثيرات الأزمات إلى نوعين: تأثيرات سلبية (التشويش، وعدم التنظيم، والصراع، والإرباك، والإجهاد المفرط الذي يقود إلى تصرفات طائشة)، وتأثيرات إيجابية (تعبئة وتماسك، وتعاون، والتكيف مع البيئة، والتعلم بالتجربة). ويُعرف توفيق (2009) إدارة

الدراسات السابقة

أجريت مجموعة من الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الأزمات، فقد أجرى شادراكونيز (Shadraconis, 2013) دراسة هدفت إلى اعتماد نموذج القيادة الذي يلي احتياجات البيئة المتغيرة ويحقق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل، وجاءت هذه الدراسة للتعرف على نمط القيادة التحويلية والتعرف على مقدرة هذه القيادة وأثرها في توجيه المنظمة التي تعاني من أزمة، وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة من خلال استعراض مكثف للدراسات السابقة، للوقوف على أسباب حدوث إخفاقات تنظيمية كبيرة مرت بها عدد كبير من منظمات الأعمال، وأظهرت الدراسة نتائج منها إن القائد وحده لا يستطيع حل الأزمة بسبب تعقيدها ولكن يجب وضع حل يتضمن مشاركة الآخرين الذين هم تحت ضغط حالة الأزمة، ووجدت أيضا إن هنالك علاقة بين القيادة والذكاء في إيجاد حلول مبتكرة لمعالجة الأزمة.

كما قام هارواتي (Harwati, 2013) بدراسة هدفت لشرح ما هي طبيعة الأزمات، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات يوفر الإطار النظري لفهم ما ينبغي للمنظمات اتخاذه في حالة الأزمات، لمساعدة المنظمات على إدارة الأزمات بشكل فعال في الأوضاع التنظيمية المختلفة، وكان المنهج المتبع في الدراسة خلال استعراض مكثف للدراسات السابقة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة بإدارة الأزمات مهم في تزويد الفهم العميق بكيفية التعامل مع الأزمات، وبالتالي فإن القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة الملائم خلال أوقات الأزمة.

وحاولت دراسة الزعبي (2012) التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي ومدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة العلوم التطبيقية في الأردن، وقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة والبالغ عددهم (323) عضواً، وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (81) عضواً من الهيئة التدريسية، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك توافراً لأبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة وتوصلت إلى أن أكثر الأسباب المؤدية إلى الصراع التنظيمي هو محدودية الموارد وأكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً عليها هي الاستنارة

بعملية التطوير والتحسين المستمر (الخشالي والقطب، 2007).

دور القائد في مواجهة الأزمة وإدارتها

يؤكد سعدون (2009) إن إدارة الأزمات جزء من المهام الوظيفية للقائد ومن واجباته الأساسية، وأن الأزمة ومواجهتها تمثل مساقاً عملياً تطبيقياً في ديناميكية القائد والجماعة على مواجهة المتغيرات، وفي الجانب العملي لمواجهة الأزمة يترتب على القائد ممارسة وظائف الإدارة المعروفة من: تخطيط، واتخاذ قرارات، وتنظيم، ورقابة وتوجيه، ومتابعة، وتكليف بالمهام، والتواجد الميداني المكثف، وعدم الانعزال، وتفويض السلطات، ووضع أنظمة القيادة والسيطرة، والتي يجب أن تكون معدة مسبقاً وحيز التشغيل الفعلي بكفاءة، سواء لممارسة وظائفها ومهامها أو لتوفير التغذية الراجعة للقائد، لما لها من أهمية في المتابعة والتوجيه وتوزيع المهام، وفي المقابل يتوقف الأمر على مدى قدرات الأعضاء في ضبط النفس، والشجاعة، والانضباط، والالتزام بالخطط وتنفيذ القرارات والتوجيهات، وتقديم المبادرات والإبداع.

مساهمات القيادة التحويلية في أوقات الأزمات

يمكن للقادة التحويلين المساهمة في أوقات الأزمات بما يأتي:

1. إن الدور الأساسي للقائد التحويلي هو تحقيق فاعلية القيادة وخاصة في أوقات الأزمات، وذلك من خلال تحقيق التوافق بالقيم والمعتقدات بينه وبين المرؤوسين بما يمتلكه من كاريزما قوية ومؤثرة ونظرته نحو المستقبل، مما يؤدي إلى زيادة التأزر، وأيضاً من خلال شخصية القائد التحويلي التي تتسم بالتضحية بالنفس من أجل المصلحة العامة.
 2. إن العلاقة المتبادلة بين القائد التحويلي ومرؤوسيه، والقائمة على الإخوة والثقة في سياق الأزمة، تُعد من العوامل المحورية التي تؤثر في الموقف والسلوكيات وتوفر الوقت والجهد، مما يساعد على تجاوز الأزمة.
- ويرى زهانج وآخرون (Zhang et al., 2012) أنه في أوقات الأزمات تتولد مشاعر سلبية نتيجة الصدمة والفوضى، وأن القائد التحويلي لديه القدرة على السيطرة على مشاعر الآخرين أثناء الأزمة والتي تتسم بالقلق والغضب واليأس فينزع المشاعر السلبية ويحولها بشكل إيجابي.

من كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنابل الدولية. وتوصلت في نتائجها إلى أنه على المنظمة أن تقوم بعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم والاستماع لوجهات نظرهم، وإحاطهم ببرامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعياً، وبذلك يصبح الموظفون الممكّنون مؤهلين لتوقع المشاكل والتحديات والأزمات، والتصدي لها من خلال ما يمتلكون من معارف وخبرات.

وحاولت دراسة أني (Ani, 2008) الكشف عن دور القيادة التحويلية في التغلب على الأزمات المصرفية وتسخير التزامات أصحاب المصلحة في البنوك النيجيرية، ودراسة فعالية الممارسات التنظيمية الحالية في التعامل مع فشل البنوك في نيجيريا، تكون مجتمع الدراسة من (25) بنك (11) بنك لم يندمج و(14) بنك اندمجت مع بنوك أخرى، وتكونت عينة الدراسة من (10) بنوك انقسمت إلى مجموعتين بنوك اندمجت وبنوك لم تندمج، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وزعت على (150) موظفا تحتوي على (45) سؤال لتقييم أسلوب القيادة التحويلية من قبل مديري والمشرفين في تلك البنوك، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم توفر خطط الطوارئ في البنوك النيجيرية، وغياب القيادات المدربة القادرة على مواجهة التغيير، وأوصت الدراسة بأن يتبنى القادة في البنوك نمط القيادة التحويلية لما لها من أثر إيجابي على مواجهة التحديات، لذا على المدراء الشروع في تدريب وتطوير قادة تحويليين لتجنب الأزمات وتحقيق ميزة تنافسية.

وحاولت دراسة ووتين وجيمس (Wooten and James, 2008) تحديد الكفاءات القيادية التي تركز على تطوير رأس المال البشري باعتباره إستراتيجية فعالة لمنع وحل الأزمات التنظيمية والتركيز على أهمية دور المسؤولين التنفيذيين في الأزمة التنظيمية، تكون مجتمع الدراسة من معهد لقاعدة بيانات لإدارة الأزمات، ويحدد هذا المعهد ويصنف الأزمات التجارية الكبرى التي جمعت إلكترونياً من قاعدة بيانات لأكثر من (1500) قاعدة بيانات لأعمال تجارية تعرضت لأزمات إدارية، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات منها: أن العديد من القياديين يهملون الأزمات التنظيمية ولا يشعرون بالعواقب التي تنتج عنها، وأن في حالة الأزمات يتطلب من القياديين أن

الفكرية، وخلصت الدراسة بضرورة تنمية الثقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من قبل إدارة الجامعة من أجل تعزيز دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي.

واهتمت دراسة زهانج وآخرون (Zhang et al., 2012) بالكشف عن متى وكيف تؤثر القيادة التحويلية في فعالية القيادة في أوقات الأزمات، وذلك في سياق الزلزال الذي ضرب الصين عام 2008 م، وتم جمع البيانات باستخدام ثلاث مراحل: المقابلات، والمسح التجريبي على نطاق صغير، والمسح النهائي، وقد تم إجراء مقابلات متعمقة مع (30) من الأفراد الرئيسيين من المستشفيات التي ساعدت في الإغاثة من الزلزال، وقد طبقت الأدوات على (146) من القادة و(526) من موظفي المستشفيات الذين يشاركون في الإغاثة من الزلزال، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن القادة التحويليين يمكنهم تحفيز المرؤوسين لتنفيذ الأوامر بشكل أكثر فعالية وكفاءة أثناء حالة الأزمة عن طريق سلوك التضحية بالنفس من أجل المصلحة العامة، وبذلك فإن القائد التحويلي يحقق فعالية القيادة في أوقات الأزمات.

وحاولت دراسة عريقات وزامل (Areiqat and Zamil, 2011) إظهار دور التمكين باعتباره سلاحاً فعالاً لمواجهة الأزمة والاهتمام بوجود قيادة التنبيه التي تستشعر المستقبل من أحداث الماضي وعما يجري في الوقت الحاضر، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني وشركة السنابل الدولية، وقد تم جمع البيانات الثانوية من الكتب والدراسات المتاحة في المكتبات، إما البيانات الأولية تم جمعها من خلال استبيان تم توزيعه على مدراء العلاقات العامة والعاملين عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها إن الموظفين الذين يتمتعون بالتمكين والاستقلال في اتخاذ القرارات يمكن أن يتحملوا نتائج هذه القرارات، وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعوبات والأزمات ومواجهتها.

وهدف دراسة عريقات (2010) إلى الإشارة لسلاح فعال لمواجهة الأزمات وكيفية التصرف عند وقوعها ألا وهو تمكين العاملين، ودور العاملين في منظمات، وتكونت عينة الدراسة

الدراسات والبحوث النظرية والميدانية والوقوف عند أهمها، والذي شكّل رافداً مناسباً لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية. وقد بلغ عدد العاملين في هاتين الشركتين (6228) عاملاً وعاملة، منهم (2017) عاملاً وعاملة في شركة البوتاس العربية، و(4211) عاملاً وعاملة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية (حسب التقارير السنوية لعام 2015).

عينة الدراسة

تم سحب العينة بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث اختير بالطريقة العشوائية البسيطة (400) مبحوثاً، منهم (270) عاملاً وعاملة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، و(130) عاملاً وعاملة في شركة البوتاس العربية، ويُعد حجم العينة ملائماً لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث يشير جدول تحديد حجم العينة حسب سكاران وبوجي (Sekaran and Bougie, 2010) إلى أن حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ عدد أفرادها (6500) مفردة، عند فترة ثقة (95%) هو (360) مفردة، وبالتالي فإن حجم عينة الدراسة الحالية البالغة (400) ملائم جداً لحجم مجتمع الدراسة والبالغ (6228). وعند استرجاع الاستبانة بلغ عدد المسترجع منها (381) استبانة، تم استبعاد (22) استبانة بسبب عدم اكتمال إجابة المبحوثين عليها، وبالتالي بلغت العينة النهائية للدراسة (359) عاملاً وعاملة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية.

أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة، من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة: (فيما يخص القيادة التحويلية وأبعادها، تم الاستعانة بالمقياس (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire المصمم من قبل (Bass and Avolio, 1994) والذي يضم الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير

يكونوا مرنين ولديهم سرعة الأداء والبدية في التعامل مع الأزمات.

وهدفنا دراسة الباز (2002) إلى التعرف على ماهية إدارة الأزمة ورصد آليات إدارة الأزمات في المنظمات العامة أو الخاصة في مصر، والتعرف إلى خصائص وقدرات القيادة الإبداعية وأيضاً القيادة التقليدية وإبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، وقد اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج التحليلي الذي يعتمد على بعض المراجع والأبحاث العلمية المعنية بهذا الموضوع، وانتهت الباحثة بإثبات فرضية الدراسة القائمة على وجود علاقة ضمنية بين قدرة القيادة على التكامل مع الموقف الأزموي وفاعلية إدارة الأزمة، فالإدارة الفعالة للأزمات لا تتم إلا من خلال القيادات الإبداعية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة نجد أن العديد من الدراسات قامت بربط إدارة الأزمات مع مواضيع عدة، وبعد التمعن في ما توصلت إليه الدراسات السابقة من توصيات تم الاستفادة منها في بناء فكرة الدراسة، وتعريف متغيراتها، وتحديد مشكلة الدراسة، حيث وجدت الدراسة أن من أكثر المواضيع التي أوصت بها الدراسات السابقة والتي لها أكبر الأثر في التعامل مع الأزمات هو موضوع القيادة وأهمها القيادة التحويلية. لذلك جاءت هذه الدراسة لتكون من أوائل الدراسات - في حدود معرفة الباحث وإطلاعه - التي تقدم إطاراً فكرياً لأبعاد القيادة التحويلية، وأثرها في الاستعداد لإدارة الأزمات، وهي تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها تحاول الكشف عن أثر ممارسة القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، وهو ما لم تتناوله أية دراسة أخرى.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المتضمن استخدام أسلوب المسح الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها، كما تم إجراء مسح مكتبي للإطلاع على

جدول (1)
توزيع فقرات أداة الدراسة وفقاً لأبعادها

أقسام الأداة (المتغيرات)	الأبعاد	أرقام الفقرات
المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	التأثير المثالي	7-1
	التحفيز الإلهامي	15-8
	الاستثارة الفكرية	22-16
	الاعتبار الفردي	28-23
	التمكين	36-29
المتغير التابع	القيادة التحويلية	36-1
	الاستعداد لإدارة الأزمات	49-37

ثبات أداة الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأصلية، بلغ عددهم (35) من العاملين في شركتي البوتاس والفوسفات، ومن ثم تم استخراج معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا "Cronbach's alpha"، وذلك للتعرف إلى ثبات أداة الدراسة وأبعادها، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (2).

وتعدّ معاملات الثبات مناسبة لأغراض الدراسة الحالية حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية في القسم المتعلق بأبعاد القيادة التحويلية (0.941)، كما بلغت قيمته للدرجة الكلية في القسم المتعلق بالاستعداد لإدارة الأزمات (0.928).

أساليب التحليل الإحصائي

تم إجراء المعالجات الإحصائية، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

1. استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا "Cronbach's alpha" لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. استخدام مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، وتم تحديد الأهمية النسبية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الاستعداد لإدارة الأزمات، وفقاً للمعادلة الآتية:
 - طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات (مرتفع، متوسط، منخفض)
 - المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات

المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) إضافة إلى الدراسات (Avolio, et al., 1999)، و (Rafferty and Griffin, 2004)، و (Shadronis,)، (2013) والتي أضافت بُعد (التمكين)، أما المتغير التابع إدارة الأزمات ومرآتها (اكتشاف إشارات الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) تم الاستعانة بالدراسات السابقة (محمود، 2012)، (خشالي وقطب، 2007)، (Ismail et al., 2010)، (Wang,)، (2009)، (Jaques, 2010). حيث تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت بصورتها الأولية من (54) فقرة لغايات التحكيم. منها (39) فقرة تقيس القيادة التحويلية موزعة في أبعاد (5)، و (15) فقرة تقيس الاستعداد لإدارة الأزمات. كما تضمنت الاستبانة إرشادات عامة لكيفية الإجابة عن فقرات الإستبانة، بالإضافة للبيانات الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة على الإستبانة وفق التدرج الخماسي حسب نموذج (Likert) كما يأتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة بصورتها الأولية بعرضها على (10) محكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث طُلب منهم تحكيم الأداة كما ورد في خطاب التحكيم الموجه إليهم، من حيث مدى ملاءمة الفقرات الواردة في الأداة وشموليتها لقياس أبعاد القيادة التحويلية، والاستعداد لإدارة الأزمات، ومدى انتماء الفقرات للبعد الواردة فيه. وبعد إعادة الأداة تم إجراء التعديلات المقترحة التي أوردتها المحكمون في توصياتهم، وتمثلت التعديلات في حذف (3) فقرات من الجزء الذي يقيس أبعاد القيادة التحويلية في الإستبانة، كما تم حذف فقرة واحدة فقط من الجزء الذي يقيس الاستعداد لإدارة الأزمات، وفي ضوء التعديلات أصبحت الأداة بعد التحكيم مكونة من (49) فقرة موزعة في قسمين. والجدول (1) يبين توزيع فقرات أداة الدراسة وفقاً لأبعادها.

الإجابة

• المدى = 5 - 1 = 4

وبالتالي يكون طول الفئة = $4 \div 3 = 1.33$ ، وعليه يكون:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (1.00-2.33)

يعني أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الاستعداد لإدارة الأزمات منخفض.

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (2.34-3.67) يعني أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الاستعداد لإدارة الأزمات متوسط.

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (3.68-5.00) يعني أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الاستعداد لإدارة الأزمات مرتفع.

جدول (2)

معاملات الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة وأبعادها

أقسام الأداة (المتغيرات)	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
(القيادة التحويلية) المتغير المستقل	التأثير المثالي	7	0.918
	التحفيز الإلهامي	8	0.904
	الاستئثار الفكرية	7	0.912
	الاعتبار الفردي	6	0.899
	التمكين	8	0.883
	القيادة التحويلية (الكلي)	36	0.941
(الاستعداد لإدارة الأزمات) المتغير التابع		13	0.928

يشير الجدول (3) إلى أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية جاءت ضمن مستوى الممارسة المتوسطة، بمتوسط الحسابي (3.54).

وبالنسبة للأبعاد فقد جاء بُعد التأثير المثالي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.68) وبمستوى ممارسة مرتفعة، يليه بُعد التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.58) وبمستوى ممارسة متوسطة، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد الاستئثار الفكرية وبمستوى ممارسة متوسطة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.50)، يليه في الترتيب الرابع بُعد التمكين بمتوسط حسابي (3.49) وبمستوى ممارسة متوسطة، في حين حلّ بُعد الاعتبار الفردي في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي (3.42) وبمستوى ممارسة متوسطة.

تدل هذه النتائج على إن البعد الوحيد الذي حصل على تقدير مرتفع هو بُعد التأثير المثالي وهذا يشير إلى أن العاملين يرفضون نمط القيادات الإدارية التقليدية، وهم بذلك يسعون إلى التقدم والتطور وتحسن الوضع التنافسي لشركاتهم، وإن القيادات الإدارية في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية تمتلك قناعة قوية بضرورة الحاجة لتبني

3. إجراء اختبائي معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) والتباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل في تأثيره على المتغير التابع، بالإضافة للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness).

4. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار فرضية الدراسة، والمتعلقة بالكشف عن أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، في الاستعداد لإدارة الأزمات.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة (المستقل والتابع)
1- الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية؟ (المتغير المستقل)

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات الباحثين على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

الخبرة والإلمام الكافي بأساليب وأبعاد القيادة التحويلية، في التعامل مع العاملين لذلك تحتاج تلك القيادات للممارسة نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة إلى المزيد من البرامج التدريبية لتوضح مفاهيم أبعاد القيادة التحويلية بالشكل الصحيح.

برامج للتغيير، وهذه القناعة لا تتم إلا من خلال الرؤية التي يمتلكها القائد ويكون قادر على إيصالها للعاملين في الشركتين، أما نتائج باقي الأبعاد فكانت متوسطة فهذا يدل على وجود ممارسة لأبعاد القيادة التحويلية من قبل القادة في هاتين الشركتين بشكل متوسط إلا أنه تنقص هذه القيادات

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الترتيب	مستوى الممارسة
التأثير المثالي	3.68	1	مرتفعة
التحفيز الإلهامي	3.58	2	متوسطة
الاستنارة الفكرية	3.50	3	متوسطة
الاعتبار الفردي	3.42	5	متوسطة
التمكين	3.49	4	متوسطة
القيادة التحويلية (الكلية)	3.54	-	متوسطة

جدول (4)

المتوسط الحسابي لمستوى الاستعداد لإدارة الأزمة

البُعد	المتوسط الحسابي	مستوى الاستعداد
الاستعداد لإدارة الأزمة	3.48	متوسط

الشركتين إلى تجنب الوقوع بالأزمات أو حتى التخلص منها بأقل الأضرار، كما دلت النتائج أن المرحلة التخطيطية المتمثلة بمرحلة الاستعداد للالتزام بشقيها اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية كانت أقل مما هو مطلوب، وهذا يؤكد على أن عملية إدارة الأزمات غير منظمة بالشكل اللازم وينقصها الخطط اللازمة للاستعداد لإدارة الأزمات، وينقصها الخبرة والفريق المتخصص بإدارتها، وذلك لان حجر الأساس والخطوة الأولى في إدارة الأزمات هو مرحلة الاستعداد لإدارة الأزمة التي من خلالها تتمكن الوقاية من الأزمات.

اختبار فرضية الدراسة

قبل البدء بتحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة، تم التأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد المتغير

2- الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو واقع الاستعداد لإدارة الأزمة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية؟. (المتغير التابع)

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على الجزء المتعلق بالاستعداد لإدارة الأزمة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، وكانت النتيجة كما في الجدول (4).

يبين الجدول (4) أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية جاء ضمن المستوى المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.48).

دلت نتائج الدراسة بأن هنالك قدرة متوسطة لدى شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية في الاستعداد لإدارة الأزمات، وهذه النتيجة لا ترتقي إلى الوضع المأمول الذي يقود

و فيما يلي نتائج اختبار فرضية الدراسة:
HO: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتمكين) في الاستعداد لإدارة الأزمات، في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية".
 تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتمكين) في المتغير التابع (الاستعداد لإدارة الأزمات). وكانت النتائج كما في الجدول (5).

المستقل، وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، وأظهرت النتائج أن قيم اختبار التباين المسموح تروحت بين (-0.174 - 0.277)، وهي أكبر من (0.05)، وأن قيم اختبار معامل تضخم التباين تقل عن (10) وتتراوح بين (-3.616 - 5.739)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط خطي عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل في تأثيرها على المتغير التابع، وأظهرت نتائج احتساب معامل الالتواء أن القيم كانت محصورة ما بين (-0.404 - 0.484)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (5)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة في الاستعداد لإدارة الأزمات

أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	قيمة Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.004	0.074	0.941
التحفيز الإلهامي	0.141	1.860	0.064
الاستثارة الفكرية	0.153	2.119	*0.035
الاعتبار الفردي	0.239	3.372	*0.001
التمكين	0.322	5.080	*0.000
قيمة (R) للنموذج	0.804		
قيمة (R ²) للنموذج	0.641		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	128.711		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أنموذج الدراسة تفسر ما نسبته (64.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الاستعداد لإدارة الأزمات). ويتضح من خلال معطيات الجدول السابق، أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، هو بُعد التمكين، حيث بلغت قيمة (Beta) لهذا البُعد (0.322)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5.080)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في ممارسة التمكين وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في

يوضح الجدول (5) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج قد بلغت (128.711) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة. وباستقراء النتائج الواردة في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل (ممارسة أبعاد القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الاستعداد لإدارة الأزمات) تساوي (0.804)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.641) وهذا يعني إن الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية في

التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تم تقديم التوصيات الآتية:

1. كون الدراسة بيّنت أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وتطبيق الاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية كانت بمستوى متوسط، فإن الدراسة توصي الإدارات العليا في هاتين الشركتين بضرورة تحسين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وتطبيق الاستعداد لإدارة الأزمات بما يحقق الأهداف التنظيمية المنشودة.
2. تشجيع الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية اعتماد نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، لأن تطبيقها يؤدي إلى التغيير المنشود، ومواجهة التحديات والأزمات، وبالتالي يرفع من مستوى التنافسية لهاتين الشركتين.
3. إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية مكونه من أفراد مؤهلين ومن مختلف المستويات الإدارية، قادرين على تفعيل العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة في الاستعداد لإدارة الأزمات.
4. على شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية توفير كافة الإمكانيات والمستلزمات المادية والمخصصات المالية لجميع متطلبات الاستعداد لإدارة الأزمات، بهدف الوقاية من الأزمات ومواجهتها.
5. تقترح الدراسة إجراء دراسة للتعرف على القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. وإجراء دراسات مماثلة على الشركات الصناعية الأردنية في مجالات أخرى للتعرف على جميع المجالات التي تؤثر بها القيادة التحويلية بإبعادها الخمسة، مثل التعلم التنظيمي، الولاء التنظيمي.

تطبيق الاستعداد لإدارة الأزمات بقيمة (32.2%) من هذه الوحدة. يليه في التأثير بُعد الاعتبار الفردي حيث بلغت قيمة (Beta) لهذا البُعد (0.239)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة وبالغة (3.372)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أن الزيادة في ممارسة الاعتبار الفردي بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق الاستعداد لإدارة الأزمات بقيمة (23.9%) من هذه الوحدة. وجاء بُعد الاستثارة الفكرية ثالثاً من حيث التأثير، حيث بلغت قيمة (Beta) لهذا البُعد (0.153)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة وبالغة (2.119)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أن الزيادة في ممارسة الاستثارة الفكرية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق الاستعداد لإدارة الأزمات بقيمة (15.3%) من هذه الوحدة.

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لبُعد التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

مما يؤكد صحة نتيجة اختبار الفرضية السابقة أنها جاءت متفقة مع ما دعا إليه بعض الباحثين في إضافة بعد التمكين لإبعاد القيادة التحويلية ومنهم Avolio, Rafferty and Griffin، ويشير اختبار هذه الفرضية على إن امتلاك بعد التمكين من أبعاد القيادة التحويلية للقيادات في هاتين الشركتين، يجعلها تؤثر بشكل إيجابي على العاملين، وتشير النتائج أيضاً إلى أن دور ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، سيؤثر بصورة إيجابية في الاستعداد لإدارة الأزمات، وسيسهم بشكل كبير في توفير إدارة مختصة في الاستعداد لإدارة الأزمات، وتحديد المخاطر والتهديدات وإعداد الخطط والسيناريوهات للتعامل مع الأزمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Harwati (2010)، ودراسة (Wooten and James (2008)، ودراسة عريقات (2010).

المراجع

المراجع العربية

- الأعرجي، عاصم ودقاسمة، مأمون (2000). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة الكبرى، *مجلة الإدارة العامة*، 39(4)، 773-809.
- الباز، عفاف محمد (2002). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، *مجلة النهضة*، جامعة القاهرة، ع (11)، 61-76.
- توفيق، عبد الرحمن (2009). *إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث*، (ط3). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجارودي، ماجدة (2010). *قيادة التحويل في المنظمات*. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- الخشالي، شاكر والقطب، محي الدين (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(1)، 24-45.
- الزعبي، حسن (2012). أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة)، *مجلة البصائر، جامعة البتراء الأردنية*، 15(1)، 13-56.
- سعدون، شوكت (2009). *القائد الديناميكي المنتج - الفعال*
- (الخدمة، الواجب، المسؤولية). إريد: دار الأمل.
- طه، طارق (2007). *إدارة الأعمال منهج حديث معاصر*. القاهرة: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- عريفات، أحمد (2010). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، *بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي تنظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة*، الزرقاء 31-10-2010، الأردن.
- العمرى، عبد الله (2008). *تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- محمود، عواطف (2012). أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة: دراسة تحليله لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، ع (32).
- نجم، عبود (2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الهوري، السيد (2005). *القادة صنّاع التغيير (الرؤى والنكاه الوجداني وتحويل المشاعر السلبية)*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- المراجع العربية باللغة الإنجليزية
- Al Araji, Assim and Dakamseh, Mamoon (2000). crisis management: field study of the availability of crisis management elements from perspective of supervisory officers in Greater Amman Municipality, *Journal of Public Administration Management Magazine*, 39 (4): 773-809.
- Al Baz, Ataf Mohammed (2002). The Role of creative leadership in crisis management, *Al Nahda Journal, Cairo University*, (11): 61-76.
- Al Hawari, Al Said (2005). The leaders of change makers (Visions and Emotional intelligence and negative feelings Transformational), Cairo, Ein Shams Library.
- Al Jarodi, Majida (2010). Transformation leadership in organizations, Riyadh: King Fahd Library.
- Al Khashali, Shakir and Kutub, Mohiddin (2007). Effectiveness of Management information systems and its impacts on crisis management: field study in Jordanian Industrial Companies, *Jordan Journal in Business Administration*, 3(1): 24-45.
- Mahmoud, Awatif (2012). The Impact of knowledge Transfer on the future of the organization crisis management: "analytical study to view opinions of a sample of managers working in the Iraqi banks", *Magazine of Baghdad Faculty for economic sciences*, (32).
- Najim, Aboud (2011). *Administrative Leadership in 21st century*, Amman, Dar Safa'a for Publication and Distribution.

- Al Omari, Abdullah (2008). *Impact of transformational leadership on organizational culture in the UAE organizations with application to the oil sector*, PhD thesis unpublished, Cairo University, Cairo, Egypt.
- Orekat, Ahmed (2010). Role of empowerment in crisis management in business organizations, *A research brought before the Seventh International Scientific Conference organized by faculty of economy and admin sciences, Zarka University*, Zarka October 31, 2010, Jordan.
- Sadon, Shawkat (2009). *Productive dynamic leader – (Service, Duty, Responsibility)*, Irbid, Dar Al Amal,
- Taha, Tariq (2007). *Business modern and contemporary approach*. Cairo: Dar university thought for Publication and Distribution.
- Tawfiq, Abdul Rahman (2009). *Crisis management, planning to what may happen* (edition 3), Cairo, professional expertise center for management.
- Al Zubi, Hasan (2012). Impact of transformational leadership in eliminating causes of organizational conflict (An Empirical study in the Private Applied Science University), *Basaer Magazine, Petra University- Jordan* 15(1): 13-56.
- المراجع الأجنبية
- Ani, V. (2008). **Regulatory Responses to the Bank Crisis in Nigeria: the Role of Transformational Leadership and Stakeholder Commitment**, A Dissertation Presented in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration University of Phoenix.
- Areiqat, A and Zamil, A. (2011). The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations. *Asian Journal of Business Management*. 3(3): 188-195.
- Avolio, B. (1994). The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9): 1559-1581.
- Avolio, B. ; Bass, B.M. and Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 27(3): 441-462.
- Barbuto, J. and Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*. 146 (1): 51-64.
- Barnett, L and McCormick, J. (2003). Vision, Relationship and teacher motivation: a case study, *Journal of educational Administration*, 41(1): 55-73.
- Bass, B. and Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. United States: Library of Congress.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: *Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics*. 18 (4), 19-27.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper and Row.
- Conger, M. (2002). Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 19(3),45-53.
- Harwati, L. (2013). Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style For Effective Outcomes", *Asian Journal of Management Sciences AND Education, ISSN: 2186-845X ISSN: 2186-8441 Print, 2 (2): 170-181*.
- Ismail , A., Mohamed, I., Sulaiman, A., Mohamed, M. and Yusif, M. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economic Research Journal*. 2(1): 89-107.
- Jaques, T. (2012). Crisis leadership: a view from the executive suite" Citation: *Journal of Public Affairs*, 12 (4): 366-372.
- Lalonde, C.(2004). In Search of Archetypes in Crisis

- Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, **12**(2): 7-15.
- Pearson, C. and Mitroff, I. (1993). From crisis prone to prepared: A framework for crisis management. *Academy of management executives*, **17**(1): 48-59.
- Rafferty A. and Griffin M. (2004). Dimension of transformational Leadership : conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, (15): 329-354.
- Shadraconis, S. (2013). Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer?," *LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, **2**(1): 28, 1-15.
- Trofino, A. (2000). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices??. *Group and Organization Management*, **23** (3): 220-237.
- Wang, W. (2009). Knowledge Management Adoption in Times of Crisis. *Industrial Management and Data Systems*, **109**(4): 445-462.
- Wooten, L. and James, E. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, **2**(4): 1-28.
- Zhanga, Z. Jia, M. and Gu, L. (2012). Transformational Leadership in Crisis Situations: Evidence from the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, **23**(19): 4085–4109.

The Impact of Transformational Leadership in Preparedness to Crisis Management

*Sami Abu Rumman**

ABSTRACT

The study aimed to find the level of the transformational leadership practice and the readiness to manage crisis within the Arab Potash Company and the Jordan Phosphate Mines Company as well as identifying the impact of exercising transformational leadership with its various dimensions in being ready to manage crisis in the those companies.

A questionnaire was formulated to collect the required data achieving an Acceptable true and stability significances. The study sample was composed of (359) male and female workers from the two companies; Arab Potash and Jordan Phosphate Mines. The workers were selected using the simple random method. The outcome revealed that the level of exercising transformational leadership in general and in the different phases fall within the Average with the exception of the ideal impact dimension which was found to be highly exercised. Furthermore, the level of preparedness for crisis management was found to be Average.

The results also revealed that the exercise of the transformational leadership accounts for (64.1%) of the crisis management preparedness and the most effective transformational leadership in crisis management preparedness is the empowerment dimension followed by the individual consideration then the brainstorming dimension.

The study came up with a number of recommendations most notably: encouraging top management at the Arab Potash and the Jordan Phosphate companies to adopt the transformational leadership pattern with its five dimensions as this implementation will result in successful crisis management and enhancing the competitiveness of the two companies.

Keywords: Transformational Leadership, Crisis Management Preparedness, Arab Potash Company, Jordan Phosphate Mines Co.

* Faculty of Business, Al-Balqa Applied University, Jordan.

Sami_basher@yahoo.com.uk

Received on 27/12/2015 and Accepted for Publication on 21/3/2016.