

دور القيادة الذكية في ادارة الازمة دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الخاصة

أ.م.د. أثير عبد الأمير حسوني* م.م. هدى مهدي حسن الشمري**

المستخلص

من خلال البحث الحالي يراد الكشف عن العلاقة والتأثير بين القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) وإدارة الازمة من خلال أبعادها (استكشاف الازمة، الاستعداد لحدوث الازمة، احتواء الازمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الازمة). وُحددت مشكلة البحث في تساؤل رئيس مفاده هل هناك دور للقيادة الذكية في ادارة الازمة. وقد أُستعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. وأُستعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج له والذي يتألف من مقياسين هما أنماط القيادة الذكية وإدارة الازمة، وطبق البحث على عينة عشوائية في اختيار (125) موظف من موظفي المصارف الخاصة. وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.20 ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هو وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الذكية مع متغيرات إدارة الازمة مجتمعة، وأبرز التوصيات هي ضرورة امتلاك المدراء لاستراتيجيات وبرامج وخطط جاهزة لإدارة الازمة.

المصطلحات الرئيسية للبحث: القيادة الذكية، الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الوجداني، إدارة الازمة.

Abstract

The current research aims at uncovering the relationship between smart leadership and its dimensions (intelligence, rational intelligence, spiritual intelligence) and crisis management through its dimensions (crisis exploration, crisis preparedness, crisis containment, recovery and balance, learning from crisis). The problem of research identifies a major question as to whether there is a role for smart leadership in crisis management. The research depends on the questionnaire as a means of obtaining data. The researcher has used the analytical descriptive approach as a metaphor for it, which consists of two measures: smart leadership styles and crisis management. The research has been conducted on a random sample of (125) employees of private banks.

The data have been analyzed using a set of statistical methods and the results were extracted using SPSS v.20. Among the most important conclusions of the research is the existence of significant statistical relations between the dimensions of the smart leadership and the crisis management variables combined. The most important recommendations are the need for managers to have strategies, programs and plans ready to manage the crisis.

* جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد
** كلية الامام الكاظم / قسم المالية والمصرفية

Key words: intelligent leadership, intelligence, rational intelligence, emotional intelligence, crisis management.

المبحث الأول:

البنية الإجرائية للمبحث

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والمخطط الفرضي والفرضيات وهي:

أولاً: مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في قلة الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع, لذلك ظهرت الحاجة لتناول هكذا مفهوم ودراسته من وجهة النظر الإدارية عموماً والتسويقية بوجه خاص. ويمكن تحديد معالم مشكلة البحث بتساؤل رئيس مفاده:

هل هناك دور للقيادة الذكية في ادارة الازمة؟ والذي يتجزأ إلى التساؤلات الآتية:

1. هل هناك علاقة بين القيادة الذكية وادارة الازمة؟
2. ماهي طبيعة التأثير الذي تتركه القيادة الذكية في ادارة الازمة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من خلال الآتي:

1. ندرة الدراسات (العربية, والأجنبية) التي تطرقت الى الربط بين القيادة الذكية وادارة الازمة – في حدود علم الباحث – ويمكن أن يمثل إضافة علمية للتراث المتاح في المكتبات, إضافة الى ذلك يمكن القول بأن هناك فجوة بحثية سوف يساهم البحث في تغطيتها.
2. يعد متغير البحث المتعلق بالقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري, الذكاء العقلاني, الذكاء الروحي) من أهم انماط القيادة للمنظمات المعاصرة والذي من خلاله تستطيع التكيف مع البيئة عن طريق الاستجابة بطريقة استباقية للتغيرات البيئية.
3. يعد متغير البحث المتعلق بإدارة الازمة بأبعادها (مرحلة ادارة الازمة, استكشاف الازمة, الاستعداد لحدوث الازمة, احتواء الازمة, استعادة النشاط والتوازن, التعلم من الازمة) من المتغيرات الرئيسة التي تؤثر على استمرارية المنظمات وتهدد بقائها وقدرتها على المنافسة.

ثالثاً: أهداف البحث:

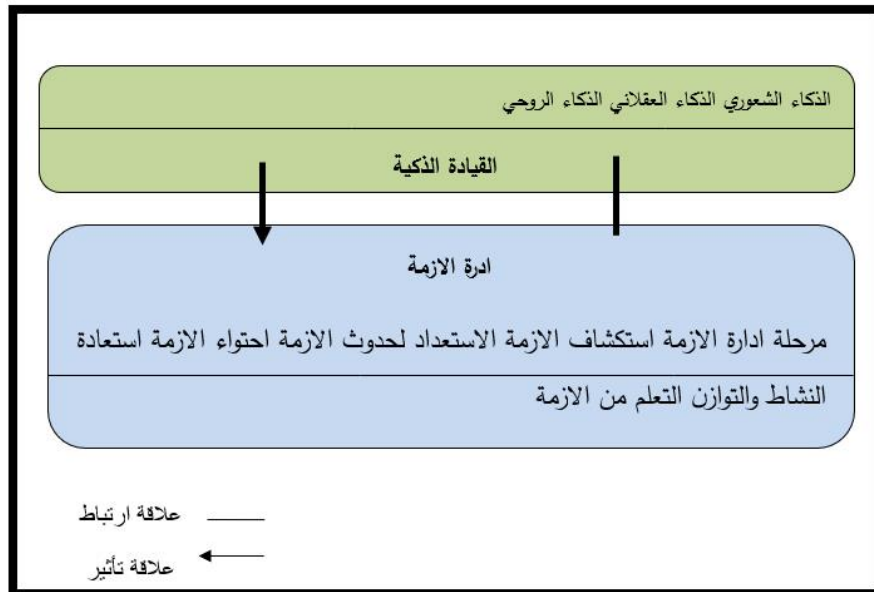
يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

1. تقديم تأطير مفاهيمي لماهية القيادة الذكية, وإدارة الازمة.
2. تحديد العلاقة والتأثير بين القيادة الذكية, وإدارة الازمة.

3. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن ان تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع البحث او للممارسين والمفكرين من الاداريين في منظمات الاعمال المختلفة.

رابعاً: مخطط البحث:

تم تصميم أنموذج البحث بوصفه أنموذجاً فرضياً بما يتوافق مع مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومنهجه، ولتوضيح علاقات الارتباط للمتغير المستقل وبكافة متغيراته الفرعية، والمتغير المعتمد وبكافة متغيراته الفرعية ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل (1) حيث تم قياس القيادة الذكية بالاستناد إلى أنموذج (Daderman et al., 2013) في تحديد أبعاد القيادة الذكية وهي (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي). كما تم قياس ادارة الازمة بالاستناد إلى نموذج (رديدة، 2016؛ الدوري والحيت، 2017) في تحديد أبعاد ادارة الازمة وهي (مرحلة ادارة الازمة، استكشاف الازمة، الاستعداد لحدوث الازمة، احتواء الازمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الازمة).



صيغت فرضيات البحث في ضوء أنموذج البحث الفرضي وسيتم اختبارها عن طريق علاقات الارتباط والأثر لإثبات صحتها من خلالها.

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وادارة الازمة.

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري وادارة الازمة.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء العقلائي وادارة الازمة.

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الروحي وإدارة الازمة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وإدارة الازمة.

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري وإدارة الازمة.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء العقلاني وإدارة الازمة

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الروحي وإدارة الازمة

سادساً: عينة البحث:

1. **العينة المكانية:** تمثلت عينة البحث المكانية بالمصارف التجارية الخاصة (10) مصارف.

2. **العينة البشرية للبحث:** تكونت العينة البشرية من (125) موظف (مدير مصرف ومعاونين ورؤساء اقسام).

سابعاً: **الحدود الزمانية للبحث:** تضمنت حدود البحث الفترة الزمنية المعتمدة في إجراء هذا البحث والتي امتدت من تاريخ 2018/10/20 ولغاية 2019/2/28.

ثامناً: صدق وثبات أداة البحث:

1) اختبار الصدق:

للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء في تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله, فقد عرض الباحث قائمة الاستقصاء على مجموعة من الخبراء المختصين من أساتذة الإدارة في جامعتي القادسية والمثنى, كما تم عرضها في صورتها الأولية على بعض الموظفين, وبناءً عليه تم تعديل صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات جديدة.

2) اختبار الثبات:

ولقياس مدى ثبات قوائم الاستقصاء لتجميع البيانات تم استخدام طريق ألفا كرونباخ, فإذا بلغت قيمة معامل ألفا ما بين (0,5 - 0,60) يعتبر كافياً ومقبولاً, وإن معامل ألفا الذي يصل إلى (0,80) يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس, 2008: 423), وكما تم اختبار صدق المقياس عن طريق الصدق الظاهري وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا والجدول (1) يوضح نتائج التحليل.

الجدول (1)

نتائج اختبار الثبات والصدق الظاهري لمتغيرات البحث

المتغيرات	عدد المفردات	معامل ألفا	الصدق الظاهري
القيادة الذكية	24	0.814	0.902
إدارة الازمة	25	0.722	0.849

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

المبحث الثاني: الإطار النظري

القيادة الذكية وإدارة الأزمات

أولاً: القيادة الذكية

1. مفهوم القيادة الذكية:

لقد تعددت تعريفات القيادة الذكية تبعاً لتباين وجهات نظر الباحثين والكتاب للجوانب الأساسية لهذا المفهوم، ويمكن عرض مجموعة من التعريفات وكما يلي:

عرفها (نجم والنعمي، 2012: 6) بأنها المقدرة في تميز الإدارة المتكيفة بفاعلية والتحويلية والموقفية في بيئة سريعة التغير، وهي القدرة المرنة التي تميز الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة في الظروف الهادئة أو ظروف التحدي، تمكنها من حصد المزايا في ظل انشغال منافسيها بتلك التحديات. في حين عرفها (Singh, 2017) بأنها القيادة التي تخلق الرؤية المثيرة والمقنعة والملهمة للأفراد والتي تطلق لهم العنان لاستغلال مواهبهم. أما (Matton, 2013) نظر إليها بأنها عملية صنع القرارات الخاصة بكيفية التعامل مع العاملين لتحفيزهم ومن ثم ترجمة هذه القرارات إلى نشاطات فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية.

ويراها (Mazdia & Mohammadi, 2012: 85) بأنها عملية مساهمة تشاركية بين المدير وأعضاء التنظيم هدفها بث الحيوية والطاقة في نفوس الموظفين.

2. العلاقة بين الذكاء والقيادة:

من وجهة نظر (Jude et al., 2004: 534) هناك العديد من الأسباب تدفع باتجاه ضرورة ارتباط الذكاء بالقيادة، منها:

أ. تعقد الأعمال والوظائف داخل المنظمة.

ب. ضرورة امتلاك القائد للمقدرة المعرفية والتي تعني القدرة على جمع ودمج وتفسير كميات هائلة من المعلومات.

ت. مسؤولية القائد عن تطوير الاستراتيجيات وحل المشكلات وتحفيز الموظفين ومراقبة البيئة.

ث. القادة الأذكياء لا يحسنون عملية حل المشاكل فحسب، بل يكونوا أكثر إبداعاً ويعززون من إبداع أتباعهم.

3. أبعاد القيادة الذكية:

يرى (Daderman et al., 2013: 62) أن هناك ثلاثة أبعاد تتمتع بها القيادة الذكية في حالتها المثالية والتي تعتبر مفاتيح أساسية تعكس ثقافة المنظمة، الأبعاد هي:

أ. **الذكاء الشعوري:** مهارات وقدرات تمكن الأفراد من التعامل مع كافة مجالات الحياة سواء كانت في مجال الأعمال أو الأنشطة الحياتية اليومية. فضلاً عن قدرة الفرد على التعامل بنجاح مع الآخرين باختلاف مشاعرهم وبيئاتهم الاجتماعية والتعامل بنجاح مع تلك الضغوط التي تفرضها تلك العلاقات (حمادي وحמיד، 2018: 86).

ب. **الذكاء العقلاني:** إن العقلانية تعني تحديد أهداف مناسبة، واتخاذ التحرك المناسب في ضوء أهداف المرء ومعتقداته، وتبني المعتقدات التي تتناسب مع الأدلة المتوفرة. وهذا يعني تحقيق المرء لأهدافه في الحياة بالاستعانة بأفضل السبل الممكنة (الكرعاوي وراضي، 2016: 44).

ت. **الذكاء الروحي:** تشير كل من (العطبي وبديروي، 2017: 71) الى ان الغالبية العظمى من العلماء الذي تناولوا تعريف الذكاء الروحي ينظرون اليه على انه طريقة مثلى لتحقيق الاهداف والغايات، وانه موجه لتحديد الاتجاه الصحيح والاختيارات الصائبة، وهو وسيلة تمكننا من النجاح بامتياز في الحياه، ورؤية جوانبها بصورة حكيمة، اضافة الى وعي وفهم اعمق للنفس وللآخرين وللأحداث اليومية.

ثانياً: ادارة الازمة:

1. مفهوم الازمة:

لا يوجد اتفاق عام على تعريف الازمة، اذ تعددت التعريفات الخاصة باختلاف وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز، وفيما نعرض لمجموعة من التعريفات: عرفت الازمة بانها موقف غير اعتيادي وغير متوقع شديد الخطورة والسرعة ذو احداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط اسبابها، يهدد قدرة الفرد او المنظمة او المجتمع على البقاء (محمد، 2011: 49). ويصفها (Coobs, 2011) بانها حدث لا يمكن التنبؤ به ويهدد اصحاب المصالح ويمكن ان يوتر بشكل كبير وحاسم على اداء المنظمة ويولد نتائج سلبية. ويعرفها (رفاعي وجبريل، 2007: 20) موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للازمات ويخرج عن اطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ان لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام اساليب ادارية مبتكرة وسرعه ودقة من رد الفعل ويعزز اثارا مستقبلية وتحمل في طياتها فرص للتحسين والتعلم.

2. اسباب نشوء الازمة:

حدد (ابو فارة، 2009: 68-92) الاسباب الرئيسة لنشوء الازمة بالاتي:

أ. ادارة المنظمة بصورة عشوائية: وهو ما يؤدي الى تدهور المنظمة وزيادة الازمات التي تعصف بها.

ب. اليأس: من اشكال الازمات التي تحدث بالمنظمة وتنشأ نتيجة حالة اليأس، قيام العاملين بالإضرابات والاحتجاجات من اجل تحقيق مطالبهم، واللجوء الى استخدام اساليب سلبية انعكاسا لحالة الاحباط واليأس مثل الاختلاس والسرقة.

ت. التعارض بين الاطراف المختلفة في المنظمة: اي التعارض بين صانعي القرارات او منفذيها والمستفيدين منها, اذ ان هذا التعارض يؤدي الى عدم تنفيذ القرارات وفق ما هو مخطط لها.

ث. اخطاء الكادر البشري وقصوره, والذي من الممكن ان يؤدي الى نشوء الازمات ومن هذه الاخطاء الاهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم القيام بالواجبات بصورة صحيحة.

3. تعريف ادارة الازمة:

عرف (فيسل, 2014: 57) ادارة الازمة بأنها كافة الوسائل والاجراءات والانشطة التي تنفذها الدولة او الجهة او المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الازمة واثنائها وبعد وقوعها, بهدف منع وقوع الازمة كلما امكن مواجهتها بكفاءة وفاعلية بما يؤدي الى تقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية وازالة الآثار النفسية.

ويراها (محمد, 2011: 56) بأنها علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم اهداف مشروعه من خلال ادارة الازمة ذاتها من اجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهها. في حين عرفها (الدوري والحيت, 2017: 39) المنهج الواضح للتعامل مع الازمة عند حدوثها بالاعتماد على الوعي الكامل بقدرات المنظمة من حيث اسلوب الادارة السائدة وطبيعة العمل والقدرات الشخصية للمدراء والتي تتمثل بالانفتاح على الموظفين وتقبل مقترحاتهم.

4. مراحل ادارة الازمة:

ان عملية ادارة الازمة تتكون من عدة مراحل والتي يمكن اجمالها بالمرحلة الاتية:
(ردايدة والصالح, 2016), (الدوري والحيت, 2017), (الخطيب, 2015)

أ. استكشاف الأزمات: وهي المرحلة التي تتمثل بكشف وتحليل الإشارات التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة, حيث لا تظهر هذه الإشارات دفعة واحدة ولكن وجودها مدعاة للاهتمام.

ب. الاستعداد لحدوث الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها السعي بالإمكانات المادية والبشرية لدى المنظمة والعمل على إيقاف تقدم الآثار السلبية للزمة وتقليل الخسائر ما أمكن وتوفير الحماية لمكونات المنظمة.

ت. احتواء الأزمة: وتأتي هذه المرحلة نتيجة عدم اتخاذ الاجراءات المناسبة في الوقت المناسب, وكل ما تم عمله في هذه المرحلة هو حصر الاضرار الناجمة.

ث. استعادة النشاط والتوازن: وفيها تقوم المنظمة بمباشرة أعمالها واستعادة التوازن من خلال تنفيذ برامج جاهزة تم اختيارها مسبقا.

ج. التعلم من الأزمة: وتتمثل في الاستفادة من الدروس والعبر مما حدث, والعمل على تقييم الوضع القائم من أجل تحديد نقاط القوة والارتقاء بها والوقوف على نقاط الضعف والعمل على تجنبها.

المبحث الثالث: الجانب العملي

تحليل واختبار فرضيات البحث

أولاً: الوصف الأحصائي لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مستوى أبعاد البحث المتمثلة بـ (القيادة الذكية وإدارة الازمة) من خلال استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية, إذ أن كل بعد يحصل على وسط حسابي أقل من (3) الوسط الفرضي أو نسبة مئوية أقل من (60%) فهو مرفوض.

جدول (2) الوصف الإحصائي للمتغير المستقل (القيادة الذكية)

ت	القيادة الذكية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	الذكاء الشعوري	3.326	0.091	74%	3
2	الذكاء العقلاني	3.438	0.041	84.7%	2
3	الذكاء الروحي	3.502	0.021	86.3%	1

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية.

- حقق متغير الذكاء الشعوري للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.326), بانحراف معياري بلغ (0.091), ووزن نسبي بلغ (74%), وجاء ترتيب البعد (3).
- حقق متغير الذكاء العقلاني للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.438), بانحراف معياري بلغ (0.041), ووزن نسبي بلغ (84.7%), وجاء ترتيب البعد (2).
- حقق متغير الذكاء الروحي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.502), بانحراف معياري بلغ (0.021), ووزن نسبي بلغ (86.3%), وجاء ترتيب البعد (1).

جدول (3) الوصف الأحصائي للمتغير التابع (إدارة الازمة)

ت	ادارة الازمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	استكشاف الازمة	3.71	.980	87.4%	1
2	الاستعداد لحدوث الازمة	3.61	.940	81.0%	3
3	احتواء الازمة	3.57	.930	80.8%	4
4	استعادة النشاط والتوازن	3.46	1.099	79.5%	5
5	التعلم من الازمة	3.62	.756	82.3%	2

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية.

- حقق متغير استكشاف الازمة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.71), بانحراف معياري بلغ (980), ووزن نسبي بلغ (87.4%), وجاء ترتيب البعد (1).
- حقق متغير الاستعداد لحدوث الازمة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.61), بانحراف معياري بلغ (940), ووزن نسبي بلغ (81.0%), وجاء ترتيب البعد (3).
- حقق متغير احتواء الازمة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.57), بانحراف معياري بلغ (930), ووزن نسبي بلغ (80.8%), وجاء ترتيب البعد (4).
- حقق متغير استعادة النشاط والتوازن للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.46), بانحراف معياري بلغ (1.099), ووزن نسبي بلغ (79.5%), وجاء ترتيب البعد (5).
- حقق متغير التعلم من الازمة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.62), بانحراف معياري بلغ (756), ووزن نسبي بلغ (82.3%), وجاء ترتيب البعد (2).

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (القيادة الذكية، إدارة الازمة) ويتم اختبارها حسب ورودها في مخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:

جدول (4) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

ت	البعد	ادارة الازمة	مستوى المعنوية
1	الذكاء الشعوري	0.378	0.000
2	الذكاء العقلاني	0.467	0.000
3	الذكاء الروحي	0.631	0.000
7	القيادة الذكية	0.416	0.000

المصدر: الباحث بناءً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

- 1. الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية وإدارة الازمة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (4) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.416)، أما على مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.01) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.
- 2. الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري وإدارة الازمة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (4) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.378)، أما على مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.01) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.
- 3. الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء العقلاني وإدارة الازمة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (4) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.467)، أما على مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.01) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الروحي وإدارة الازمة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (4) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.631)، أما على مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.01) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ثالثاً: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

في هذه النقطة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث وعلى وفق ما نصت عليه فرضية التأثير الرئيسية (بوجود تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للقيادة الذكية في إدارة الازمة) والفرضيات الفرعية المنبثقة منها سيجري اختبارها تباعاً وفق ما ورد في مخطط البحث الفرضي:

1. نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسية

يبين الجدول (5) نتائج اختبار علاقة التأثير للقيادة الذكية في ادارة الازمة على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للقيادة الذكية (X) وادارة الازمة (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$X\beta Y = a +$$

حيث أن: Y = ادارة الازمة X = القيادة الذكية a = ثابتة احصائية

β = ميل المعادلة (مقدار التغير في y الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة واحدة).

أن هذه المعادلة تبين أن ادارة الازمة هو دالة للقيمة الحقيقية للقيادة الذكية, أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حُسبت على مستوى عينة البحث البالغة (125) موظف وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يأتي:

$$\text{ادارة الازمة} = (1.419) + (0.913) \text{ القيادة الذكية}$$

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين ANOVA للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (5)
جدول (5) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين القيادة الذكية وادارة الازمة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الأنحدار	1	23.68	23.68	0.643	44.899	0.000
الخطأ	123	5.33	0.21			
المجموع	124	29.01				

المصدر: الباحث بناءً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

أما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

جدول (6) نتائج اختبار علاقة تأثير القيادة الذكية في التنافر المعرفي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		T	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري	بيتا			
الثابت	1.419	.244	.603		.000	.000
القيادة الذكية	0.319	.009			35.15	.000

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين القيادة الذكية (X) وادارة الازمة (Y) وعلى مستوى عينة البحث البالغة (125) موظف, إن قيمة اختبار (t) (35.15) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل (0.05) وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كافٍ لوصف

العلاقة بين (Y,X) وبمستوى ثقة (95%)، ويؤشر الثابت ($a=1.419$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً لإدارة الازمة مقداره (1.419) عندما تكون قيمة القيادة الذكية تساوي صفراً. كما أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (64.3%)، بما يعني أن القيادة الذكية (X) تفسر قيمته (0.64) من التباين الحاصل في إدارة الازمة، ونجد أن قيمة اختبار (F) بالنسبة للقيادة الذكية في إدارة الازمة قد بلغت (44.899) وبمستوى دلالة (0.000) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2. نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضيات الفرعية

بعد ماتم اختبار فرضية التأثير الرئيسية لابد من اختبار مدى تأثير القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) في إدارة الازمة. وعلى وفق هذه الفرضية فأن معادلة الانحدار المتعدد لمتغيرات القيادة الذكية (X_1, X_2, X_3) في إدارة الازمة (Y) بدلالة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

إدارة الازمة ($1.419 =$) + (491) الذكاء الشعوري + (697) الذكاء العقلاني + (597) الذكاء الروحي

أما جدول (7) فقد أشار الى القيم المبينة وكما يأتي:

جدول (7) نتائج اختبار علاقات التأثير بين القيادة الذكية و إدارة الازمة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		T	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري	بيتا			
الثابت	1.419	.244	.903		.000	.000
الذكاء الشعوري	0.319	.251	.491		36.35	.000
الذكاء العقلاني	2.148	.392	.697		9.114	.004
الذكاء الروحي	1.526	.059	.597		10.743	.000

المصدر: الباحث بناءً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من جدول (7) إن معادلة الانحدار تؤشر الثابت ($a=1.419$)، وهذا يعني أن هناك وجوداً لإدارة الازمة مقداره (1.419) عندما تكون قيمة القيادة الذكية تساوي صفراً. أما قيمة الميل الحدي الذكاء الشعوري قد بلغ ($\beta_1 = .491$) والمرافقة لـ (X_1) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الذكاء الشعوري سيؤدي إلى تغير إيجابي مقداره (.471) في إدارة الازمة. أما قيمة الميل الحدي الذكاء العقلاني قد بلغ ($\beta_2 = .697$) والمرافقة لـ (X_2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الذكاء العقلاني سيؤدي إلى تغير إيجابي مقداره (.697) في إدارة الازمة. أما قيمة الميل الحدي الذكاء الروحي قد بلغ ($\beta_3 = .597$) والمرافقة لـ (X_3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الذكاء الروحي سيؤدي إلى تغير إيجابي مقداره (.597) في إدارة الازمة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
أولاً: الاستنتاجات

1. تباينت إجابات عينة البحث لمتغير الذكاء الشعوري وذلك من خلال تفاعل المدير مع رؤوس الأقسام والموظفين, أضافه الى جعل رؤساء الاقسام يشعرون بالمسؤولية تجاه تطوير الموظفين في اقسامهم.
2. حقق متغير الذكاء العقلاني توجهاً إيجابياً من قبل عينة البحث من خلال قابلية المدير على وضع الاهداف القابلة للقياس مع تحديد جدول زمني لتحقيق تلك الاهداف.
3. كانت مؤشرات الذكاء الروحي واضحة لعينة البحث وهذا يعني ان لدى العينة تصوراً واضحاً بأن تحمل المسؤولية والاستعداد للتعلم والتأكيد على المدخل الاخلاقي من قبل المدير يحسن من قابليته على ادارة الازمة.
4. حققت أبعاد ادارة الازمة والتمثلة بـ (استكشاف الازمة, الاستعداد لحدوث الازمة, احتواء الازمة, استعادة النشاط والتوازن, التعلم من الازمة) مؤشرات قياس ايجابية وهو أكثر وضوحاً في اكتشاف الازمة وذلك من خلال قيام المصرف بأجراء عمليات استكشاف بيئي داخلي وخارجي للتعرف على مؤشرات حدوث الازمة.
5. كانت لأبعاد القيادة الذكية علاقات (أرتباط, وتأثير) ذات دالة إحصائية إيجابية مع متغيرات ادارة الازمة مجتمعة.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اجراء الحوار المشترك بين المدير والموظفين لتحقيق الرؤية المشتركة تجاه مواجهة الازمة وتقليل الخسائر المحتملة.
2. ضرورة امتلاك المدراء لمهارات تجنب المخاطر والاستباقية والتفكير الوقائي حتى يتمكنوا من اكتشاف الازمة قبل حدوثها.
3. ضرورة امتلاك المدراء لاستراتيجيات وبرامج وخطط جاهزة لإدارة الازمة.
4. حرص المدراء على بث الحيوية والنشاط في نفوس الموظفين من خلال تقديم الحوافز في فترة حدوث الازمات حتى يتمكنوا من استعادة النشاط والتوازن.

المصادر

المصادر العربية

1. ابو فارة, يوسف(2009) "أدراه الازمات: مدخل متكامل", دار اثراء للنشر والتوزيع, عمان.
2. حمادي, انتصار عباس وحמיד, ايمان عامر(2018) "اثر الذكاء الشعوري في تعزيز القيادة التحويلية", مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, العدد 54, ص ص 63-82.
3. الخطيب, محمد حسن(2015) "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بادارة الازمات", رسالة ماجستير, غير منشورة, جامعة غزة الاسلامية.
4. الدوري, جمال والحيت, احمد فتحي(2017) "اثر خصائص الريادي في ادارة الازمة", مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد(53), ص ص 31-51.

5. ردايدة, ايناس محمد امين والصالحى, نضال امين (2016) " أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات ", رسالة ماجستير, غير منشورة, كلية الاعمال, جامعة الشرق الاوسط.
6. رفاعي, ممدوح وجبريل, ماجدة (2007) " ادارة الازمات", مقررات كلية التجارة, جامعة عين شمس.
7. العطبي, نداء كاظم وبديوي, زينب حياوي (2017) " الذكاء الروحي لدى طلبة الجامعة المرتفعي ولمنخفضي التحصيل الدراسي ", مجلة ابحاث البصرة للعلوم الانسانية, العدد (4), المجلد(42) ص 67-88.
8. فيصل, بغدادى (2014) " دور القيادة في ادارة الازمات في المنظمة", رسالة ماجستير, غير منشورة, كلية الحقوق, جامعة المسلية.
9. محمد, ايثار عبد الهادي (2011) " استراتيجيات ادارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, المجلد (17), العدد (64), ص.ص. 47-63
10. نجم, نجم عبود والنعمي, محمد عبد العال (2012) " الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية", المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر, جامعة الزيتونة.

المصادر الاجنبية

1. Coombs, W. T. (2011) " Protecting Organization Reputations During A Crisis: The Development And Application Of Situational Crisis Communication Theory". Corporate Reputation Review, Vol. 10, No.3, 163-176.
2. Singh, M (2017) "The Leadership Dilemma".
<http://www.thecoachingcentre.co.za/downloads/newsletters/Leadershipdilemma>
3. Daderman, A, Ronthy, M, Ekegren, M & Mardberg, B (2013) " Managing With My Heart, Brain And Soul: The Development Of The Leadership Intelligence Questionnaire ", Journal Of Cooperative Education And Intership, Vol(47), No.1 Pp.61-65
4. Judge, T., Colbert, A. And Jlies, R (2004) " Intelligence And Leadership: A Quantitative Review And Test Of Theoretical Propositions" Journal Of Applied Psychology, Vol. 89, No. 3, Pp. 542-552.
5. Matton, J (2013) " Intelligent Leadership: What You Need To Know To Unlock Your Full Potential ", Printed In USA.