

دور أنماط القيادة الموقفية فى التعامل مع الأزمات التسويقية
دراسة تطبيقية على مؤسسات النقل العام
فى محافظة القاهرة

عماد الدين عبدالله محمد حسن

دور أنماط القيادة الموقفية فى التعامل مع الأزمات التسويقية
دراسة تطبيقية على مؤسسات النقل العام
فى محافظة القاهرة

عماد الدين عبدالله محمد حسن

المستخلص :

- يتمثل الهدف العام للدراسة فى التعرف على دور الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية فى إدارة الأزمات التسويقية بمراحلها المختلفة فى مؤسسات النقل العام ، وإعتمد الباحث قوائم إستقصاء لجمع البيانات الأولية بإستخدام عينة قوامها (٣٨٥مفرده) من مجتمع الدراسة الأول والخاص بمستخدمى وسائل النقل العام أما مجتمع الدراسة الثانى فقد إعتمد على عينة قوامها (٣٥٠مفرده) من العاملين بمختلف المستويات الوظيفية .
- كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية التى تم إختبار تأثيراتها على جميع مراحل إدارة الأزمات التسويقية فى الوحدات محل الدراسة بصورة إجمالية ولكل بعد من أبعادها على حدة .
- وفى ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات لبيان أهمية إتباع المديرين للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية وأهميتها عند التعامل مع الأزمات التسويقية .
- الكلمات الإفتتاحية : القيادة الموقفية ، الأنماط القيادية الموقفية ، إدارة الأزمات التسويقية .

The role Of situational Leadership Styles in dealing with marketing crises, an applied Study on Public institutions for transporting individuals in Cairo Governorate"

Researcher

emad el den apdala mohmed hssan

Abstract :

The general Objective Of the study is to identify the role of situation leadership styles in managing marketing crises the researcher relied on survey lists to collect primary data using a sample of (385individuals) from transportation users representing the first study community and (350individuals) from workers .

The results revealed that there is a statistically significant relationship between the dimensions of situational leadership styles whose effects were tested on all stages of marketing crisis management in total and for each of its dimension separately.

In the light of the results of study the researcher presented a set of recommendations to show the importance of managers flowing appropriate leadership styles for situational management and their importance when dealing with marketing crises.

Keywords: Situational Leadership, Situational Leadership Styles, Marketing crisis management,

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المقدمة

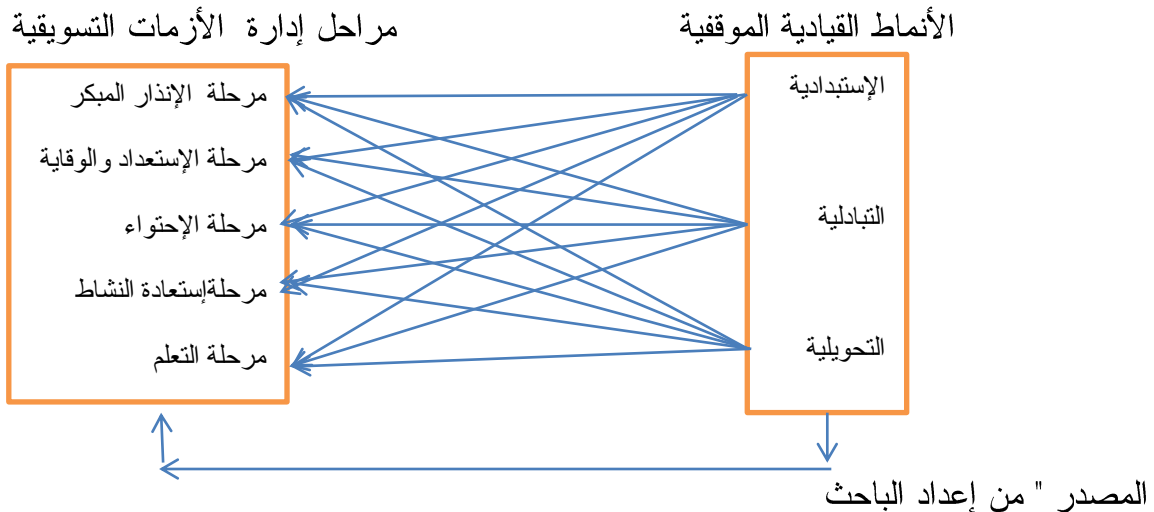
يعد موضوع القيادة Leadership من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات، حيث تعمل على تفسير وتفهم الكثير من المشكلات المرتبطة بالعمال وأساليب قيادتهم وإتخاذ القرارات السليمة والتي تتمشى مع كافة المواقف، وتعد الأزمات التسويقية في المؤسسات الخدمية من أهم المشكلات المرتبطة بالمجتمع المحلي ، والتي بتفاقمها تؤدي إلى فقد الميزة التنافسية لتلك المؤسسات ، وبالتالي خروجها من السوق. لذلك ظهرت الحاجة الضرورية لإتخاذ القرارات السريعة الفعالة في التوقيات المناسبة، نتيجة لما يفرضه الواقع من ضرورة توفر قدرات ومهارات خاصة للقيادة على كافة المستويات. لذلك يهدف الباحث إلى دراسة " دور الأنماط القيادية الموقفية في مواجهة مع الأزمات التسويقية".

أولاً : مشكلة الدراسة :

يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل في عدم فعالية الأساليب القيادية التي تتبعها القيادات في التعامل مع الأزمات التسويقية في الشركات محل البحث وإعتماد أكثر الوحدات على محاولة معالجة تلك الأزمات أثناء وقوعها للخروج بأقل الخسائر .

ثانياً : هيكل المتغيرات

في ضوء المشكلة السابقة تم عمل نموذج يشمل المتغيرات البحثية كما يلي:



ثالثاً : فروض الدراسة

الفرض الرئيسي " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية على إدارة الأزمات التسويقية بالشركات محل الدراسة". ويتفرع عنه الفروض الفرعية التالية:-

الفرض الفرعى الأول "لا يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية على إدارة الأزمات التسويقية عند مرحلة " الإنذار المبكر " فى الوحدات محل الدراسة".

الفرض الفرعى الثانى "لا يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية على إدارة الأزمات التسويقية عند مرحلة "الإستعداد والوقاية" فى الوحدات محل الدراسة"

الفرض الفرعى الثالث "لا يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية على إدارة الأزمات التسويقية عند مرحلة "الإحتواء" فى الوحدات محل الدراسة"

الفرض الفرعى الرابع "لا يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية على إدارة الأزمات التسويقية عند مرحلة " إستعادة النشاط" فى الوحدات محل الدراسة".

الفرض الفرعى الخامس " لا يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية على إدارة الأزمات التسويقية عند مرحلة " التعلم " فى الوحدات محل الدراسة".

رابعاً : الهدف من الدراسة:

أ- يتمثل الهدف الرئيسى لهذه الدراسة فى الإجابة على التسائل التالى :

كيف تساهم الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية فى مواجهة الأزمات التسويقية من الناحية العلمية وفى المؤسسات العامة للنقل بمحافظة القاهرة من الناحية التطبيقية ؟

ويتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال التعريف بأهم المفاهيم العلمية التى تمثل أساس تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والتى تتمثل فى (مفهوم القيادة والتعرف على أنماط

القيادة الملائمة للإدارة الموقفية ، مفهوم الأزمة التسويقية ، ومفهوم إدارة الأزمات التسويقية).

ب- بشكل عام تهدف الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسى من خلال التحقق من صحة العلاقة بين التأثيرات المتبادلة الأنماط القيادية (كمتغير مستقل) ، وبين مواجهة الأزمات التسويقية (كمتغير تابع) .

خامساً : أهمية الدراسة :

أ- الأهمية العلمية :

تكمن الأهمية العلمية للدراسة الحالية بالنقاط التالية

(١) تبرز الأهمية العلمية للدراسة من منطلق ندرة الدراسات التى بحثت فى العلاقة بين الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية ، وبين إدارة الأزمات التسويقية فى قطاع هام وحيوى ألا وهو قطاع النقل العام حيث يلمس شريحة كبيرة من المجتمع المحلى وهو ما يعطى البحث أهمية مميزة .

(٢) يسهم هذا البحث فى عرض بعضاً من الأدبيات العلمية التى أسهمت فى تناول موضوع إدارة الأزمات .

ب- الأهمية الميدانية :

(١) تكمن الأهمية الميدانية للدراسة الحالية فى محاولة قياس الأثر بين المتغيرات البحث

الرئيسية والفرعية من خلال إستخدام المقاييس الإحصائية الحديثة

(٢) البحث والدراسة فى مجال ذو أهمية حيوية كونه مرتبط بقطاع خدمى يهتم شرائح

متعددة من المجتمع المحلى إذ يعد الإهتمام بموضوع الأزمات التسويقية فى قطاع النقل

العام من أهم الموضوعات فى القطاعات الخدمية.

سادساً : أساليب الدراسة :

تم الإعتماد على الأساليب التالية من أجل تحقيق أهداف الدراسة :

١- أسلوب الدراسة وفقاً للمنهج العام :

تم الإعتماد على الأسلوب التطبيقى الذى يركز بشكل أساسى على مدى الإستفاده من

الأسس المرجعيات العلمية الراسخة فى علاج مشكلة الدراسة.

الأسلوب الإستقرائى حيث تم إعادة النظر فى كثير من أبعاد المداخل التقليدية وبعض المداخل الحديثة للإستفادة منها فى تحقيق متغيرات البحث .

٢- أسلوب الدراسة وفقاً للهدف من الدراسة :

أ- الإعتقاد على الدراسة الإستطلاعية الاستكشافية للتعرف على الأعراض والمشاكل المختلفة التى تعانى منها المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات النقل العام بصفة خاصة.
ب- الإعتقاد على الأسلوب الإستنتاجى الوصفى للوقوف على دور الأنماط القيادية فى التعامل مع الأزمات التسويقية لتحقيق جودة الخدمة المقدمة بصفة عامة ومؤسسات النقل العام بصفة خاصة.

٣- أسلوب الدراسة وفقاً لنوع البيانات المطلوبة لعلاج المشكلة :

أ- أسلوب الدراسة المكتبية : جمع وتحليل البيانات من الكتب والدوريات والمراجع العلمية وكذلك الدراسات والبحوث المتخصصة السابقة .
ب- أسلوب الدراسة الميدانية : وتناول فيه الباحث طرق الحصول على البيانات الأولية اللازمة وهو ما سوف نتعرض له فى عناصر منهجية الدراسة الميدانية بالتفصيل فى الفصل الرابع

سابعاً : خطة الدراسة :

تضمنت خطة البحث على أربعة مباحث : تناول المبحث الأول :الإطار النظرى للبحث ، وتناول المبحث الثانى نبذة عن الأدبيات العلمية لمتغيرات الدراسة ، والمبحث الثالث : الدراسة الميدانية فيما تضمن المبحث الرابع النتائج والتوصيات التى توصل إليها الباحث .

المبحث الثانى : الأدبيات العلمية لمتغيرات الدراسة

أولاً : المتغير المستقل " الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية "

١- الإطار العام للقيادة

أ-مراحل تطور الفكر الإدارى

(١)يتمثل المنظور العلمى للإدارة فى الأصول والمبادئ والأسس التى تم التوصل

إليها من خلال فترات زمنية طويلة من خلال مجموعة من المدارس

الفكرية أهمها:

(أ) المدرسة الفكرية التقليدية "المدخل الكلاسيكى التقليدى و تضم

- (المدرسة البيروقراطية، مدرسة الإدارة العلمية، المدرسة الوظيفية)
- (ب) المدرسة السلوكية "المدخل السلوكي" بمراحلها المختلفة و تتمثل في (المرحلة الأولى " حركة العلاقات الإنسانية ")، (المرحلة الثانية "المدخل السلوكي ويركز على التعمق في دراسة السلوك الإنساني)
- (ج) المدخل الكمي (د) مدخل النظم (هـ) المدخل الموقفي
- (و) مدخل الجودة -الجودة الشاملة -الجودة من المنظور الإداري
- (ز) مدخل إدارة المؤسسة من المنظور الإداري
- (٢) مما سبق فإنه يكون من بين المداخل الفكرية للإدارة مدخل الإدارة الموقفية والتي تعتبر بمثابة مدخل التوافق بين جميع المدارس الفكرية السابقة ، ويؤكد مؤيدو المدخل الموقفي على إمكانية الاستفادة من المداخل الإدارية السابقة معاً أو كلاً بمفرده وذلك حسب ضرورة التعامل مع كل موقف.
- (٣) ويؤكد المدخل الموقفي على إن فعالية الأساليب الإدارية المتبعة ستختلف طبقاً لإختلاف طبيعة كل موقف على حدة ومن ثم يجب على المديرين توقع الأساليب التي يحتمل أن تكون أكثر فعالية عن غيرها عند التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة ونتيجة لجمع المدخل الموقفي للمداخل السابقة لذلك فإنه على المديرين إختيار المدخل المناسب لحل المشكلة التي تواجهه

ب- مفهوم (القيادة ، الأنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية)

(١) مفهوم القيادة

تعرف القيادة بأنها ذلك "النشاط الذي يمارسه القائد في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر، والإشراف على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير، والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين(سيد عليوه ٢٠٠١م، ص٦٦)"، بينما يرى محمد إبراهيم القيادة على إنها الأسلوب الذي يتبعه المدير عند التعامل مع العاملين لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المخططة" ، وبالتالي فإن لقيادة ماهي إلا بمثابة أداة أو وسيلة للتحفيز لإنجاز الأعمال عن طريق الأفراد من خلال القوة التي تتوافر لدى المدير القائد للتأثير على سلوك العاملين(محمد محمد إبراهيم ٢٠٢١م، ص٤٠-).

(٢) مفهوم القيادة الموقفية:

هى أسلوب قيادة يكيف فيه القائد أسلوبه فى القيادة ليناسب بيئة العمل الحالية وإحتياجات الفريق لا يعتمد أسلوب القيادة هذا على مهارات القائد بل يعتمد على قدرة القائد على التكيف مع متطلبات الفريق أو المنظمة من أجل أن يكون قائداً أكثر فاعلية.

(٣) مفهوم الأنماط القيادية :

يعرف نمط القيادة بصفة عامة بأنه بمثابة الأسلوب الذى يعتمد عليه المدير فى توجيه والتأثير على سلوك المرؤسين عند ممارسته لأدواره الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة . ، وتتعدد تلك الأنماط حسب تلك الأدوار الثلاثة " دور العلاقات مع الأطراف الداخلية والخارجية ، دور إتخاذ القرارات ثم الدور الرقابى.

ج- الإتجاهات الحديثة فى القيادة

(١) القيادة التبادلية : " تقوم على تبادل المنفعة مع الآخرين من خلال أسس واضحة ومشروطه توضح فيها المطلوب من المرؤسين مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم مثل تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال.

(٢) القيادة التحويلية: تستند إلى إستثارة قدرات العاملين، وتحفيزهم المستمر على تحسين الأداء، والمشاركة فى صنع الأهداف ، والبحث المستمر عن الحلول الإبداعية للمشكلات التى تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف.

(٣) القيادة الزعامية : يفترض هذا المدخل أن القيادة الزعامية أو الملهمة ذات رؤية مستقبلية وتمثل شكل من الأشكال الجانبية الفردية المتبادلة والتى تثير التدعيم والقبول والإعجاب بما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤسيه.

٢- الأدوار والوظائف الإدارية للمدير كقائد إدارى

أ- الأدوار الإدارية للمدير

يرى Henry Mintzberg أن على المديرين أن يؤدوا أنواعاً واسعة من الأدوار فقد أقتراح عشرة أدوار إدارية يقوم بها المدبرون، وبذلك تكون الأدوار الإدارية ما هى إلا "بمثابة مجموعة من المهام المحددة التى يتوقع أن يقوم بها المدير نتيجة الموقع الذى يشغله فى

المؤسسة التي يعمل بها"، هذا وقد قام بتصنيف الأدوار المختلفة للمديرين في أى مؤسسة إلى ثلاثة وظائف رئيسية تتمثل في (إبراهيم على، وآخري عن ٢٠٠٨م):

(١) أدوار مرتبطة بالعلاقات (دور الرئيس الممثل الرسمي، الدور القيادي ، دور العلاقات المتبادلة)

(٢) أدوار المتعلقة بالمعلومات (دور المراقب ، دور ناشر المعلومات ، دور المتحدث)

(٣) أدوار متعلقة بإتخاذ القرارات (دور المدير كمبادئ ، دور المدير كمعالج الصراعات والإضطرابات ، دور المدير كمخصص للموارد ، دور المدير كمفاوض)

ب-غالباً ما تؤدي القيادات لتلك الأدوار في كل الأوقات للتأثير على سلوك الأفراد والجماعات داخل وخارج المؤسسة من خلال النمط القيادي الموقفي والذي يعتمد عليه في التأثير على سلوك العاملين داخل المنظمة (مديرين آخرين أو العاملين) ، والأفراد خارج المؤسسة مثل (المساهمين ، العملاء، الموردين ، المجتمع الذي تتواجد به المؤسسة وأية مؤسسات أخرى ذات علاقة بطبيعة عمل المؤسسة)، وذلك في إطار مجموعة من المعايير الإدارية حتى تكون موجهة نحو الإرتقاء بمستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمة. وغالباً ما يقوم المدير بهذه الأدوار أو بالكثير منها بين لحظة وأخرى والتي تمثل جوهر عمله الإداري بينما يقوم بشكل عام ومستمر بوظائفه الإدارية من (تخطيط/تنظيم/توجيه/الرقابة) (محمد محمد إبراهيم ، ٢٠١٦م، ص٨٣).

٣- أنماط القيادة في إطار الإدارة الموقفية

يعرف نمط القيادة بصفة عامة بأنه بمثابة الأسلوب الذي يعتمد عليه المدير في توجيه والتأثير على سلوك المرؤسين عند ممارسته لأدواره الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وتتعدد تلك الأنماط (حسب تلك الأدوار "دور العلاقات مع الأطراف الداخلية والخارجية" ، دور إتخاذ القرارات ، ثم الدور الرقابي ، وتتمثل الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية فيما يلي:

جدول يبين

الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية

الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية	الأدوار الإدارية
١/١/١ نمط القيادة الإستبدادية "تركيز السلطة"	١- دور إتخاذ القرارات
* إستبدادي (٢) يطلب المعلومات لكي يتخذ هو القرار	١/١ حسب المركزية واللامركزية

الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية	الأدوار الإدارية
٢/١/١ نمط المشاركة فى إتخاذ القرار * إستشارى (١) الإجتماع مع الفريق الإستشارى ويتخذ هو القرار "النمط الإستشارى" * إستشارى (٢) الإجتماع مع الفريق وإتخاذ القرار بشكل جماعى * نمط المركزية واللامركزية . ٣/١/١ نمط الحرية فى إتخاذ القرار "العمل بأسلوب فريق العمل - اللامركزية "	سلطة إتخاذ القرارات
٤/٢/١ نمط رصد المشكلات والعمل على مواجهتها منذ البداية	٢/١ حسب الإستجابة للمشاكل الإدارية وإتخاذ القرارات المناسبة
٥/٣/١ نمط الإعتماد على الأسلوب العلمى	٣/١ حسب أسلوب إتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات
١/٤/١ التوجه بالمحافظة على الوضع الراهن "عدم تقبل التغيير" ٢/٤/١ التوجه برأى أو نصيحة خبير من الداخل أو الخارج" ٣/٤/١ التوجه بأهمية القرار فى حل المشكلة بموضوعية	٤/١ حسب نوعية التوجهات فى التعامل مع المشكلات لإتخاذ القرارات
١/١/٢ النمط الإجتماعى "الإهتمام بشكل مستمر بالعاملين" ٢/١/٢ نمط الوسطية "الإهتمام بالعمل والعاملين" ٣/١/٢ نمط المدير المتفانى "التركيز على العمل بشكل مستمر" ٤/١/٢ النمط المتكامل "التركيز بشكل متوازن على العمل والعاملين حسب طبيعة الموقف وطبيعة العاملين .	٢- الدور المتعلق بالعلاقات الشخصية "الداخلية" ١/٢ حسب الإهتمام بالعمل والعاملين
١/٢/٢ النمط التوجيهى "مناسب للعاملين الجدد" ٢/٢/٢ النمط التدريبى ٣/٢/٢ النمط التدعيمى "المشاركة فى إتخاذ القرارات" ٤/٢/٢ النمط التفويضى "مناسب للعاملين الذين يتمتعون بالنضج"	٢/٢ حسب دعم العاملين
١/٣/٢ نمط القيادة الموجهة بالإتجاز "وضع أهداف للمرؤسين" ٢/٣/٢ نمط القيادة التوجيهية "تحديد المهام وكيفية أدائها" ٣/٣/٢ نمط القيادة بالمشاركة ٤/٣/٢ نمط القيادة التدعيمية "الإهتمام بالعاملين وتدعيمهم بشكل مستمر "	٣/٢ حسب أساليب توجيه المدير للمرؤسين
١/٤/٢ التوازن فى دعم العلاقات الداخلية والخارجية	٤/٢ حسب التوجه نحو دعم العلاقات

الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية	الأدوار الإدارية
	الخارجية
١/١/٣ نمط الهرم القيادي "المحافظة على الأوضاع الحالية، نظم العمل أهم من العمل" ٢/١/٣ نمط تحقيق التماسك ورفع روح التعاون وإدارة فريق العمل من خلال الرقابة والمتابعة ٣/١/٣ نمط المبادرة بالتغيير: "النظم، اللوائح" القيادة الراحية مراقبة الأعمال رؤية مستقبلية لإدارة الأمور بكفاءة أكبر وربحية أعلى تفوق ما تحقق سابقاً مع المحافظة على القيم والأولويات المتأصلة في ثقافة المؤسسة والمجتمع وذلك من خلال الرقابة والمتابعة .	٣- الأنماط حسب كيفية التعامل مع المعلومات في مجال الرقابة والتغيير ١/٣ الأنماط حسب الثقافة الإدارية للرقابة من أجل مواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية
١/٢/٣ مشاركة العاملين في تصميم وتنفيذ مشروعات التطوير ٢/٢/٣ إحداث التغيير من خلال تشجيع وتحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة للتطوير ٣/٢/٣ استخدام أساليب القوة الناعمة لتنفيذ أعمال التطوير ٤/٢/٣ استخدام أساليب القوة الرسمية لتنفيذ أعمال التطوير	٢/٣ أنماط القيادة في مجال التعامل مع مقاومة التغيير
٤/٣ التركيز على الكفاءة والفاعلية "مدير كفاء وفعال"	٣/٣ حسب الرقابة على تحقيق الأهداف

أ- بالإضافة للأمثلة السابق ذكرها على الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية ، والتي يتم إستخدامها من قبل المديرين لممارسة الأدوار الإدارية المختلفة فإنه هناك أنماط أخرى يمكن إستخدامها لزيادة الدافعية للعمل مثل (نمط القيادة التحويلية)، و(نمط القيادة الأخلاقية) والتي تستهدف نشر المثل والقيم الأخلاقية لتهيئة مناخ إجتماعي مناسب للعمل.

ج- إتفقت بعضاً من للأنماط القيادية الموقفية السابق ذكرها مع موضوع الدراسة الحالية حيث يمكن إستخدام منها بإستثناء البعض منها المتمثلة في (الموقف السلبي أثناء التعامل مع المشكلات ، عدم الإهتمام بالعمل والعاملين ، التعامل مع جميع المواقف والعاملين من خلال إتباع أسلوب واحد لايتغير بتغير المواقف والعاملين).

د- مما سبق فإنه يمكننا القول أن المدير الموقفي المحترف هو الذي يقوم بإختيار النمط القيادي المناسب لكل دور من الأدوار السابق ذكرها وفقاً للمحددات التالية :

(١) طبيعة الظروف السائدة من حدة الإستقرار وعدمه والنمو والتقدم وغيره.

(٢) طبيعة وخصائص العاملين "المروسين"

٤- دور القائد الموقفى فى مراحل إدارة الأزمة

أ- مرحلة قبل وقوع الأزمة : إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة ، العمل على تقدير الإمكانيات والموارد المتاحة ، إعداد الخطط المتكاملة لمجابهة الأزمة والتغلب عليها أو إحتوائها.

ب- مرحلة حدوث الأزمة : يقوم القائد الموقفى على تجميع بيانات المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية المؤثرة على المؤسسة وتحليلها ، و التعرف على مواطن الضعف التى من الممكن أن تتسبب فى نشؤ الأزمات ، و الإعداد الجيد للتعامل مع الأزمات المتوقعة .

ج- مرحلة ما بعد الأزمة : تكمن برعة القيادة فى مرحلة ما بعد الأزمة فى تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص إنطلاق للقدرات الإبداعية علاج الآثار المترتبة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن بإستثمار الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول لها.

ثانياً : المتغير الوسيط "إدارة الأزمات التسويقية"

١- الإطار العام للآزمات التسويقية:

تمثل الآزمات التسويقية بلا شك عقبات رئيسية فى طريق تنمية المؤسسات وتطورها حيث تظهر عدة أشكال تؤثر على مختلف وظائفها ، فقد تتعرض لتلك الآزمات بسبب بيئتها الغير أكيدة والمعقدة التى تنشط فيها بإستمرار ، فإدارة تلك الآزمات وخاصةً التى تتعرض لها المؤسسات الخدمية ليست مجرد إعطاء نظرة عامة حول موضوع الآزمات ، بل يتطلب تشكيل إدارة أو خلية لمواجهتها بإختيار فريق عمل ذو كفاءة وإختصاص يتولى تسيير وتنظيم فعال للآزمة التسويقية حتى يتم التعامل الأمثل معها .

أ- مفهوم الأزمة التسويقية: **Marketing Crisis Concept**

يقصد بالأزمة التسويقية إضطراب غير متوقع فى النشاط التسويقى يؤدي إلى إختلال مجموعة العلاقات المنظمة له وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف التسويقية، وبالتالي

فقد تم تعريفها على إنها "بمثابة حدث له تأثير على صورة علامة المؤسسة، وهي تكون غير متوقعة مما يجعل من عملية تسييرها صعبة، وتأخذ أبعاداً غير متحكم فيها، وقد ترهن إستمرارية المؤسسة، وقد أكد محمد إبراهيم على إنها " عبارة عن حدث مفاجئ غير متوقع تختلط فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة مما يزيد من غموض الموقف ومن ثم صعوبة إتخاذ القرار المناسب(محمد إبراهيم، ٢٠٠٩م، ص٤٨٣-٤٨٤).

ب- خصائص الأزمات في مجال خدمة نقل الركاب :

هناك لبس بين مفهوم الأزمة وعدد من المفاهيم الأخرى ذات التأثير المشابه مثل مفهوم كلاً من المشكلة والحادثة والكارثة والنكبة وينتج عن هذا اللبس أخطاء في التشخيص ومن ثم أخطاء في المعالجة، لذلك كان من الضروري تحديد خصائص الموقف الأزموى أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة وللأزمة خصائص تميزها عن غيرها من المفاهيم المشابهة لها، ومن خصائص الأزمات في مجال خدمة نقل الركاب (التشابك، التنامي، التجاوز، صعوبة السيطرة، عدم الوضوح) (Lusia, N,H2013).

ج-أبعاد الأزمة التسويقية (محمد نصر، ٢٠٠٦م، ص٣٠-٣١):

- (١) الأبعاد المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة : بعد مرتبط بالسلع والمنتجات أو الخدمات ، بعد مرتبط بالأفراد ، بعد ناشئ عن حواث أو تصرفات غير رشيدة داخل المؤسسة أو خارجها ، بعد مرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة : بيئة المؤسسة تتأثر من الداخل بالأزمة التسويقية لما يحدث بها من اضطرابات وإختلالات.
- (٢) الأبعاد المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة : بعد مرتبط بالبيئة ، بعد مرتبط بالنظم والحياة الإقتصادية ، بعد مرتبط بالتكنولوجيا:

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

- ١- مجتمع الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في مجتمعين بحثيين كما يلي:
- أ- المجتمع البحثي الأول "المستفيدين من الخدمة- الركاب " : يشمل جميع الركاب مستخدمى وسائل النقل العام على مستوى محافظة القاهرة كما هو موضح بالجدول التالي :

إجمالي عدد الركاب

لوسائل النقل العام بمحافظة القاهرة عام ٢٠١٦/٢٠١٧م

م	نوع وسيلة المواصلات	عدد الركاب
١	وسيلة النقل العام	٥٧١٠٧٣ مليون راكب
٢	مترو الأنفاق	٨٨٤٤٢٣ مليون راكب
الإجمالي		٤٥٥٤٩٥ مليون راكب

المصدر: من إعداد الباحث " النشرة السنوية لإحصاءات النقل العام للركاب داخل وخارج المدن

ب- المجتمع البحثي الثاني:

خاص بالعاملين في مؤسسات النقل العام بمحافظة القاهرة" وهو يشمل جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا ، الوسطى، التنفيذية) بمؤسسات النقل العام بمحافظة القاهرة بمستوياتهم الإدارية الثلاث (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء).

أعداد العاملين في المستوى الإداري بمؤسسات النقل العام بمحافظة القاهرة

طبقاً لنوع وسيلة النقل عام ٢٠١٦/٢٠١٧م

م	نوع وسيلة المواصلات	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية	الأجمالي
١	وسيلة النقل العام	٢٠	١٧٧	١٨٢٩٠	١٨٤٨٧
٢	مترو الأنفاق	٢	١١٢	٥٠٥	٦١٩
الإجمالي		٢٢	٢٨٩	١٨٧٩٥	١٩١٠٦

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

٢- عينة الدراسة (بهاء سعد ، ٢٠١٢، ص ١٥٩):

لبلوغ غايات الدراسة ، ونظراً لعدم وجود إطار محدد لهذا المجتمع ولإنتشاره جغرافياً وكبير حجمه وصعوبة إجراء الدراسة الميدانية عن طريق الحصر الشامل لذا سيتم الاعتماد على أسلوب العينات، هذا وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة التطبيقية، وذلك لكبير حجم مجتمع وإحتوائه على عدد كبير من المفردات التي يصعب قياسها جميعاً، بجانب عدم تجانس مفردات المجتمع من حيث مجال النشاط والخصائص التي يقوم الباحث بقياسهم.

أ- عينة الدراسة من المجتمع البحثي الأول:

(مستخدمى وسائل النقل العام بمحافظة القاهرة)

إعتمد البحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة للاختيار من الركاب .

ب-عينة الدراسة من المجتمع البحثي الثانى: (جميع العاملين بالمؤسسات محل البحث بمستوياتهم الإدارية الثلاث فى القطاعات والإدارات المعنية بموضوع البحث) : تم الإعتماد على عينة عشوائية طبقية لإختيار عينة البحث من العاملين بالمؤسسات محل البحث وذلك بهدف تمثيل المستويات الإدارية الثلاثة (العليا ، الوسطى ، التنفيذية).

٣- حجم عينة الدراسة :

أ- حجم عينة الدراسة من المجتمع البحثي الأول:(مستخدمى وسائل المواصلات)

فى ضوء الدراسات السابقة التى إعتمدت على أسلوب المعاينة فى حالة مجتمع بحثى كهذا (حسن ٢٠١٢، ص١٨٨)، و (إدرىس وعبدالقادر ٢٠١٤م، ص١٧) ، فإنه تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث وذلك عند مستوى ثقة (٩٥%) وهو مستوى شائع فى بحوث التسويق وفى حدود خطأ معيارى (٥%)، لذلك فقد أمكن حجم العينة ليكون (٣٨٥) وقد تقرر زيادتها إلى (٤٠٠مفرده) لتخفيض نسبة الخطأ المعيارى وتحقيق معدل إستجابة أعلى عند جمع البيانات ومقابلة متطلبات تحليل البيانات(مديحة متولى ،٢٠١٨م).

ب-حجم عينة الدراسة من المجتمع البحثي الثانى :

نظراً لأن مجتمع الدراسة ليس كبيراً ومعلوم الحجم فقد إعتمد الباحث فى تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية:

$$n^* = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 (P) * (Q)}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 (P) * (Q) - 1\right]}$$

<http://www.raosoft.com/samplesize.html>

$$n^* = \frac{N * n}{N + n - 1}$$

حيث أن :

$$(N) = \text{حجم المجتمع}$$

$$(Z) = \text{الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ } 5\% (1.96) \text{ لمستوى ثقة } 95\%.$$

$$(P) = \text{نسبة الإستجابة المتوقعة من المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة لتلك النسبة فإنه يستخدم أكبر نسبة ممكنة (50\%).}$$

$$(Q) = \text{نسبة عدم الإستجابة المتوقعة (النسبة المكملة } 1 - P).$$

$$(d) = \text{خطأ المعاينة عند (0,005) أو من خلال الرابط الإلكتروني لتقدير حجم العينة وهي } 5\% \text{ لمستوى ثقة } 95\%$$

(٢) - حجم العينة :

بالتطبيق على المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة = (٣٥٠) مفرده ، وتم توزيع حجم العينة على أساس النسبة والتناسب بين عدد المستوى الإداري المطلوب سحب العينة منه منسوباً إلى العدد الإجمالي لهذا المستوى بالمؤسسات محل الدراسة (إدريس ٢٠٠٣م ص٤٥٥)

بيان بمفردات العينة البحثية

في الوحدات محل البحث بأعداد العاملين

عدد مفردات العينة		النسبة	إجمالي عدد العاملين		
مترو الأنفاق	أتوبيس عام		مترو الأنفاق	أتوبيس عام	
١	٢	١%	٢	٢٠	الإدارة العليا
٦	٩	٥%	١١٢	١٧٧	إدارة الوسطى
٩٣	٢٣٩	٩٤%	٥٠٥	١٨٢٩	إدارة التنفيذية
١٠٠	٢٥٠	١٠٠%	٦١٩	١٨٤٨٧	
٣٥٠					إلى العينة البحثية

المصدر من إعداد الباحث

ثانياً : تصميم إدارة الدراسة

إعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث يعد الاستبيان من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث، وقد تم اتباع الخطوات **التالية** :

أ- مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراتها.

ب- تم عرض الاستبانة على المشرفين ، وإعادة ترتيب مجالات وأبعاد الإستبيان وإعادة صياغة فقراته وفق التعديلات التي أبدأها المشرفين

ثالثاً : محتوى أداة الدراسة :

أ- قام الباحث بتصميم الاستبيان كأداة للدراسة بشكل يتناسب مع متغيراتها وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، هذا وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين، كما راعى عند صياغتها للعبارات التي يجيب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الثلاثي " موافق ،غير موافق ، إلى حد ما " وقد تكونت الإسـتبانة من أربعة أقسام رئيسية **كالتالي**:

(١) **القسم الأول:** وهو عبارة عن الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية (كمتغير مستقل) وتتكون من ثلاثة محاور كما يلي :

(أ) **المحور الأول:** نمط القيادة الإستبدادية" ويتكون من عدد (٧) فقرات.

(ب) **المحور الثاني:** " نمط القيادة التحويلية" ويتكون من عدد (٢٠) فقرة مقسمة على أربعة محاور فرعية كلاً منهم يتكون من عدد (٥) فقرات

(ج) **المحور الثالث:** " نمط القيادة المتكاملة" ويتكون من عدد (٧) فقرة

(٢) **القسم الثاني** وهو عبارة عن مراحل لإدارة الأزمات التسويقية (كمتغير وسيط) ويتكون من خمسة محاور كما يلي :

- (أ) المحور الأول مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ويتكون من عدد (٧) محاور.
- (ب) المحور الثاني "مرحلة الإستعداد والوقاية" وتتكون من عدد (٨) فقرات .
- (ج) المحور الثالث " مرحلة الإحتواء" وتتكون من عدد (٥) فقرات .
- (د) المحور الرابع " مرحلة إستعادة النشاط" وتتكون من عدد (٥) فقرات .
- (هـ) المحور الخامس "مرحلة التعلم" وتتكون من عدد (٥) فقرات .
- (٣) القسم الثالث : وهو عبارة عن الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وقد تمثلت في (النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي).

ب- وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين، كما راعى عند صياغتها للعبارات التي يجب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ج- واعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

درجات مقياس ليكرت الثلاثي

الاستجابة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
الدرجة	٣	٢	١

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (33.3%) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة حيث أن طول الفئة ٠.٦٧، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت كما بالجدول التالي :

مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

الاتجاه	الحد الأقصى	الحد الأدنى
تميل الاتجاهات إلى (غير موافق)	١,٦٦	١
تميل الاتجاهات إلى (إلى حد ما)	٢,٣٢	١,٦٧

تميل الاتجاهات إلى (موافق)	٣,٠	٢,٣٣
----------------------------	-----	------

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تفريغ البيانات من استمارة الاستقصاء الكترونياً وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:-

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط - الانحراف المعياري - معامل الاختلاف).
- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) - معاملات الصدق
- التحليل العاملي.
- اختبار عينة واحدة One Sample T Test.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي.
- تحليل المسارات.

خامساً : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية:

١- معامل الصدق

للتأكد من صدق الإستبيان إستخدم الباحث طريق صدق المحتوى عن طريق العرض على الخبراء بالإضافة إلى صدق الإتساق الداخلي وذلك بتطبيق الإستبيان على عدد (٣٦) من العاملين بالمؤسسات محل البحث (عينة الدراسة الإستطلاعية) وإيجاد معاملات الارتباط بين (العبارات والمحاور) وبين (المحاور والدرجة الكلية للإستبيان) للدلالة على الصدق ، كما يتم حساب معاملات الصدق الظاهري من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، ويوضح ذلك جدول (١٠) .

٢-معامل الثبات (ألفا كرونباخ):

أ- بعد التأكد من صدق الإستبيان فإنه وجب التحقق من ثباته في القياس ، ويقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، لذلك قام الباحث بإستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق على العينة الإستطلاعية من العاملين بالمؤسسات محل البحث (عدد "٢٢" من العاملين وحدات النقل العام ، عدد "٨" من ركاب مترو الأنفاق بإجمالي عدد "٣٠" ، والعينة الإستطلاعية من المستخدمين لوسائل النقل العام (عدد"٣٥" من ركاب الأتوبيس العام ، عدد"١٥" من ركاب مترو الأنفاق بإجمالي عدد"٥٠")، حيث تم تطبيق الإستبيان على العينة الإستطلاعية ثم تمت إعادة التطبيق على نفس أفراد العينة بعد مرور خمسة عشر يوماً من التطبيق الأول، هذا وقد قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين نتائج القياسين للتحقق من ثبات الأستبيان ، وقد تم قياسه من خلال معامل الفا كرونباخ، وتتراوح قيمته من (٠-١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (٠,٧٠) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، كما يتم حساب معاملات الصدق الظاهري من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصى منهم.

٣-معامل الثبات ألفا كرونباخ - معامل الصدق

معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد
٠,٩٣٠	٠,٨٦٥	٧	نمط القيادة الإستبدادية
٠,٨٨٤	٠,٧٨١	٥	المثالي
٠,٨٩٤	٠,٧٩٩	٥	اعتبارات الفردية
٠,٩٠٩	٠,٨٢٦	٥	الإستشارة الفكرية
٠,٩٣٣	٠,٨٧١	٥	الدافعية الإلهامية
٠,٩٣٨	٠,٨٨٠	٢٠	نمط القيادة التحويلية
٠,٩٣٤	٠,٨٧٢	٧	نمط القيادة المتكاملة

٠,٩٢٠	٠,٨٤٦	٧	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
٠,٩٣٠	٠,٨٦٤	٧	مرحلة الاستعداد والوقاية
٠,٩١٢	٠,٨٣٢	٥	مرحلة الاحتواء
٠,٩٠٥	٠,٨١٩	٣	مرحلة استعادة النشاط
٠,٩٠٤	٠,٨١٨	٥	مرحلة التعلم
٠,٩٥٨	٠,٩١٧	٢٧	إدارة الأزمات

يوضح جدول (١٠)، قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة وكانت جميعها أكبر من (٠,٧٠) حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لأبعاد الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية بين (٠,٧٨١ و ٠,٨٨٠)، وهي نسب مرتفعة تعطى ثقة لدى الباحث في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح بين (٧٨,١% و ٨٨,٠%)، كما تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد إدارة الأزمات التسويقية بين (٠,٨١٨ و ٠,٨٦٤)، وكانت جميعها أكبر من (٠,٧٠) وهي نسب مرتفعة تعطى ثقة لدى الباحث في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح ما بين (٨١,٨% - ٨٦,٤%).

الفصل الرابع : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

أولاً : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزئ التحليل الإحصائي الوصفي وحسب المؤشرات الإحصائية المختلفة لكلاً من المتغيرات المستقلة المتمثلة في الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية والمتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات التسويقية والتي تشمل (إدارة مرحلة ما قبل الأزمة ، إدارة مرحلة أثناء وقوع الأزمة ، إدارة مرحلة ما بعد الأزمة) وعلى النحو التالي:

١- التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل

توصيف اتجاهات العينة لأبعاد أنماط القيادة

نمط القيادة	نسبة الموافقة	متوسط الإستجابات	إنحراف معياري	معامل إختلاف	الأهمية النسبية
التحويلية	٧٧,٢٥%	٢,٥٧٠	٠,٤٠٣	١٥,٦	المرتبة الأولى
الإستبدادية	٧٦,٥٣%	٢,٥١	٠,٥٩١	٢٣,٤٧%	المرتبة الثانية
المتكاملة	٧٣,٨٣%	٢,٣٧٧	٠,٦٢٢	٢٦,١٧%	المرتبة الثالثة

من تحليل الجداول السابقة يتضح التي :

إن عينة الدراسة قد إتجهت نحو الموافقة تجاه بعد نمط القيادة التحويلية حيث بلغ متوسط الإستجابات (٢,٥٧٠) بإنحراف معياري (٠,٤٠٣) بمعامل إختلاف (١٥,٦) وتشير النتائج بوجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على نمط القيادة التحويلية وقد جاء بذلك في المرتبة الأولى بين أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفة من حيث الأهمية النسبية حيث جاءت الموافقة تجاه بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى من حيث الهمة النسبية تليها بعد الدافعية الإلهامية تليها الإستثارة الفكرية وفي المرتبة الأخيرة الإعتبارات الفكرية ، بينما إتجهت عينة الدراسة نحو الموافقة تجاه بعد نمط القيادة المتكاملة حيث بلغت نسبة الموافقة ٥٨,٩% وبشكل عام فقد بلغ متوسط الاستجابات ٢,٣٧٧، وذلك بإنحراف معياري ٠,٦٢٢ ومعامل إختلاف ٢٦,١٧%، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على نمط القيادة المتكاملة بنسبة (٧٣,٨٣%) ، وجاءت بذلك في المرتبة الثالثة بين أنماط القيادة الموقفة من حيث الأهمية النسبية.

٢- التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع

توصيف اتجاهات العينة لمراحل إدارة الأزمات التسويقية

مراحل الأزمات	إدارة	نسبة الموافقة	متوسط الإستجابات	إنحراف معياري	معامل إختلاف	الأهمية النسبية
الإحتواء		٧٦,٤٢%	٢,٥٧٠	٠,٦٠٦	٢٣,٥٨%	المرتبة الأولى
إستعادة النشاط		٧٣,٨٢%	٢,٥٤٢	٠,٦٦٥	٢٦,١٨%	المرتبة الثانية
التعلم		٧٤,٣٤%	٢,٤١٩	٠,٦٢١	٢٥,٦٦%	المرتبة الثالثة
إكتشاف إشارات الإنذار		٧٥,٦٥%	٢,٤١٥	٠,٥٨٨	٢٤,٣٥%	المرتبة الرابعة
الإستعداد والوقاية		٧٢,٤١%	٢,٣٣٨	٠,٦٤٥	٢٧,٥٩%	المرتبة الخامسة

يتضح من الجدول السابق الآتي

أن عينة الدراسة قد إتجهت نحو الموافقة تجاه مرحلة الإحتواء حيث بلغ متوسط الإستجابات (٢,٥٧٠) بإنحراف معيارى (٠.٦٠٦) ومعامل إختلاف ٢٣,٥٨% وتشير النتائج لوجود تجانس بين آراء عينة الدراسة بالموافقة على مرحلة الإحتواء بنسبة ٧٦,٤٢% وبذلك جاءت فى المرتبة الأولى بين مراحل إدارة الأزمات التسويقية من حيث الأهمية النسبية ، بينما جاءت مرحلة إستعادة النشاط فى المركز الثانى تليها مرحلة التعلم ثم مرحلة الإنذار المبكر وأخيراً جاءت مرحلة الإستعداد والوقاية حيث بلغت متوسط الإستجابات (٢,٣٣٨) بإنحراف معيارى (٠,٦٤٥) بمعامل إختلاف ٢٧,٥٩% بنسبة موافقة ٧٢,٤٨ من آراء عينة الدراسة ، وهو ما يدل بعدم إهتمام الوحدات محل البحث بكتلاً من مرحلى إكتشاف إشارات الأنداز المبكر ومرحلة الإستعداد والوقاية .

ثانياً : إختبارات الفروض

١- إختبار الفرض الرئيسى :

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية فى مواجهة الأزمات التسويقية بالوحدات محل الدراسة

أ- مصفوفة الانتشار:

مصفوفة الإنتشار

بين أبعاد أنماط القيادة الموقفية وبين إدارة الأزمات التسويقية

إدارة الأزمات				
نمط القيادة الإستعدادية				
نمط القيادة التحويلية				
نمط القيادة المتكاملة				
	إدارة الأزمات	نمط القيادة الإستعدادية	نمط القيادة التحويلية	نمط القيادة المتكاملة

يوضح شكل الانتشار أن هناك علاقة خطية ايجابية بين إدارة الأزمات التسويقية وأبعاد أنماط القيادة الموقفية، ومن ثم يمكن دراسة العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون إلى جانب استخدام تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر أبعاد أنماط القيادة الموقفية على إدارة الأزمات التسويقية.

ب- مصفوفة الارتباط

نمط القيادة المتكاملة	نمط القيادة التحويلية	نمط القيادة الإستبدادية	إدارة الأزمات	
**0.717	**0.729	**0.703	1.000	إدارة الأزمات
**0.585	**0.517	1.000	**0.703	نمط القيادة الإستبدادية
**0.582	1.000	**0.517	**0.729	نمط القيادة التحويلية
1.000	**0.582	**0.585	**0.717	نمط القيادة المتكاملة

** الارتباط معنوية عند مستوى ١%

أظهرت مصفوفة الارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة الأزمة التسويقية، و أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية (نمط القيادة الإستبدادية ، نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة المتكاملة) عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠,٧٩٧-٠,٦٩٩ -٠,٥٦١) على التوالي. ومن ثم فإنه يمكن دراسة أثر أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على مراحل إدارة الأزمة التسويقية.

ج- القدرة التفسيرية - جودة المطابقة

معامل تضخم التباين	المعنوية	اختبارات	المعاملات	المعاملات غير		
			المعيارية	الخطأ المعياري	B	
	0.044	2.022	Beta	0.081	0.165	الثابت
1.639	0.000	9.477	0.328	0.027	0.255	نمط القيادة الإستبدادية
1.628	0.000	11.111	0.384	0.039	0.437	نمط القيادة التحويلية

1.815	0.000	8.253	0.301	0.027	0.222	نمط القيادة المتكاملة
Dependent Variable: إدارة الأزمات						
**.852			R		معامل الارتباط الكلي	
0.727			R Square		معامل التحديد	
0.724			Adjusted R Square		معامل التحديد المعدل	
3 - 373			df		درجة الحرية	
330.290			F		اختبار ف	
.000			Sig.		المعنوية	

** الارتباط معنوي عند مستوى ١%

- معامل الارتباط الكلي (R): أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط كلية بين أنماط القيادة الموقفية على إدارة الأزمات التسويقية عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد بلغت قيمة الارتباط الكلي ٠,٨٥٢، وهو ارتباط ايجابي قوي جداً، ومن ثم فإنه يمكننا دراسة أثر أنماط القيادة الموقفية على إدارة الأزمات التسويقية من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد.
- معامل التحديد (R²): بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠,٧٢٧)، مما يشير إلى أن أنماط القيادة الموقفية بالنموذج تفسر ٧٢,٧% من أي تغيير يطرأ على مستوى إدارة الأزمات التسويقية، أما عن النسبة الغير مفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تأخذ في الاعتبار.
- اختبار معنوية وجودة توفيق نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (٣٣٠,٢٩٠) وذلك عند مستوى ثقة ٩٩%، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدرة لمستوى إدارة الأزمات التسويقية من النموذج، وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية.
- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار T نجد أن معامل بيتا لأبعاد أنماط القيادة الموقفية (نمط القيادة الإستبدادية، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة المتكاملة) ذو دلالة إحصائية بنموذج الانحدار المتعدد وذلك عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت قيمة اختبارت المحسوبة (٩,٤٤٧ - ١١,١١١ - ٨.٢٥٣) على التوالي وهما أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يشير إلى أن قيمة Beta المعيارية لهذين المتغيرين (٠,٣٢٨ - ٠,٣٨٤ - ٠,٣٠١) يختلفون عن الصفر وأن لهم تأثير حقيقي على مستوى إدارة الأزمات التسويقية.

•ومن ثم فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على إدارة الأزمات التسويقية بالوحدات محل الدراسة.

٢- إختبار الفروض الفرعية

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على مراحل إدارة الأزمات التسويقية بالوحدات محل الدراسة"

معامل التحديد	المعنوية	اختبارات	التقدير المعيار ي	التقدير غير المعيار ي	المتغيرات التابعة	المسار	المتغيرات المستقلة
0.328	0.141	1.472	0.080	0.079	مرحلة	<---	نمط القيادة الإستبدادية
	***	6.824	0.368	0.537	اكتشاف	<---	نمط القيادة التحويلية
	***	3.731	0.212	0.201	إشارات الإنذار المبكر y1	<---	نمط القيادة المتكاملة
0.355	0.771	0.291	0.015	0.017	مرحلة	<---	نمط القيادة الإستبدادية
	***	8.809	0.465	0.745	الاستعداد	<---	نمط القيادة التحويلية
	0.001	3.19	0.178	0.184	والوقاية y2	<---	نمط القيادة المتكاملة
0.244	0.006	2.732	0.157	0.161	مرحلة	<---	نمط القيادة الإستبدادية
	***	5.581	0.319	0.480	الاحتواء	<---	نمط القيادة التحويلية
	0.097	1.658	0.100	0.098	y3	<---	نمط القيادة المتكاملة
0.540	***	12.773	0.572	0.644	مرحلة	<---	نمط القيادة الإستبدادية
	***	3.781	0.169	0.279	استعادة	<---	نمط القيادة التحويلية
	0.058	1.893	0.089	0.095	النشاط y4	<---	نمط القيادة المتكاملة
0.732	***	10.394	0.356	0.374	مرحلة	<---	نمط القيادة الإستبدادية
	0.006	2.725	0.093	0.143	التعلم y5	<---	نمط القيادة التحويلية
	***	14.784	0.532	0.531		<---	نمط القيادة المتكاملة

يوضح الجدول الأثر الكلي لأبعاد الأنماط القيادية على أبعاد جودة الخدمة المقدمة وأبعاد إدارة الأزمات التسويقية، كما يوضح الجدول الأثر الكلي لأبعاد إدارة الأزمات التسويقية على جودة الخدمة المقدمة للعاملين، وقد تبين مايلي:

•وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكلا من نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة المتكاملة على مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر عند مستوى ثقة ٩٥%، بمعامل انحدار معياري ٠.٣٦٨ و

- ٠.٢١٢ على التوالي، وقد ساهم كلا منهما في تفسير ٣٢.٨% من التغيرات التي تطرأ على مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكلا من نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة المتكاملة على مرحلة الاستعداد والوقاية عند مستوى ثقة ٩٥%، بمعامل انحدار معياري ٠.٤٦٥ و ٠.١٧٨ على التوالي، وقد ساهم كلا منهما في تفسير ٣٥.٥% من التغيرات التي تطرأ على مرحلة الاستعداد والوقاية.
 - وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكلا من نمط القيادة الإستبدادية و نمط القيادة التحويلية على مرحلة الاحتواء عند مستوى ثقة ٩٥%، بمعامل انحدار معياري ٠.١٥٧ و ٠.٣١٩ على التوالي، وقد ساهم كلا منهما في تفسير ٢٤.٤% من التغيرات التي تطرأ على مرحلة الاحتواء.
 - وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكلا من نمط القيادة الإستبدادية و نمط القيادة التحويلية على مرحلة استعادة النشاط عند مستوى ثقة ٩٥%، بمعامل انحدار معياري ٠.٥٧٢ و ٠.١٦٩ على التوالي، وقد ساهم كلا منهما في تفسير ٥٤.٠% من التغيرات التي تطرأ على مرحلة استعادة النشاط.
 - وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكلا من نمط القيادة الإستبدادية و نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة المتكاملة على مرحلة التعلم عند مستوى ثقة ٩٥%، بمعامل انحدار معياري ٠.٣٥٦ و ٠.٠٩٣ و ٠.٥٣٢ على التوالي، وقد ساهموا بنسبة تفسير ٧٣.٢% من التغيرات التي تطرأ على مرحلة التعلم.
 - وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكلا من مراحل إدارة الأزمات التسويقية وأبعاد أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على جودة الخدمة المقدمة عند مستوى ثقة ٩٥%، وقد ساهموا بنسبة تفسير ٨٤.٧% من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة المقدمة.

الجزئ الخامس : النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

أ- أظهرت نتائج الدراسة : أنه نتيجة عدم الإهتمام من قبل المسؤولين بالوحدات محل البحث بأهمية مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار المبكر وعدم توفر الأجهزة المناسبة لذلك وكذلك عدم الإهتمام بإتخاذ كافة إجراءات الإستعداد والوقاية فى الوقت المناسب أدى إلى عدم القدرة على إتخاذ القرارات السليمة عند التعامل مع الأزمات التسويقية فى التوقيتات المناسبة.

ب- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بتحقيق فروض الدراسة إلى أن أبعاد أنماط القيادة الموقفية (نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة المتكاملة) لهم تأثير حقيقي على إدارة الأزمات التسويقية ، كما أشارت نتائج الإختبار إلى أن أبعاد (نمط القيادة التحويلية) لهم تأثير حقيقي على مستوى إدارة الأزمات التسويقية.

ج- أظهرت نتائج التحليل الميداني للدراسة إلى وجود علاقة إرتباط وتأثيرات معنوية موجبة بين أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على المستوى الكلى ومستوى الأبعاد فى جميع مراحل إدارة الأزمات التسويقية.

د- مما سبق فقد توصل الباحث إلى :

(١) لا يمكن إتباع أسلوب قيادى واحد يطبق فى جميع المواقف والأزمات التى تمر بها المنظمات.

(٢) عدم وجود ما يفيد وجود إدارات مستقلة أو أقسام مستقلة للتعرف على الأزمات التسويقية قبل وقوعها على مستوى المؤسسات محل البحث.

ثانياً : توصيات الدراسة :

١- توصيات خاصة بالمتغير المستقل (الأنماط القيادية)

أ- ضرورة عقد دورات تدريبية لتأهيل المديرين، وتنمية قدراتهم الإدارية على إتباع الأساليب القيادية والتي تتماشى مع طبيعة كل موقف على حده..

ب- قيام الإدارة العليا بتوجيه القيادات على إتباع الأساليب القيادية الموقفية.

٢- توصيات خاصة بإدارة الأزمات التسويقية

أ. عمل دورات التدريبية للإستفادة من الأزمات السابقة .

ب. ضرورة تشكيل غرفة عمليات مجهزة بكافة التقنيات لإحتواء الأزمات .

ج. إصدار تعليمات إدارية تحدد أساليب التعامل مع الأزمات المحتملة.

د. إستحداث أقسام مستقلة فى إدارات التسويق للتعرف على الأزمات التسويقية.

ثالثاً : بحوث مقترحة

أ. دراسة تأثير أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على فاعلية إتخاذ القرارات عند إدارة الأزمات التسويقية .

المراجع**المراجع العربية****أولاً : الوثائق الرسمية**

١. الخطة القومية لإدارة حوادث المترو فى مصر (٢٠١١م) ، مجلس الوزراء: مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار ، الإدارة العامة للأزمات والكوارث .
٢. تقرير قطاع تشغيل المحطات بالشركة المصرية لتشغيل مترو الأنفاق ،وليو (٢٠١٩م) .
٣. النشرة السنوية لإحصائيات النقل العام للركاب داخل وخارج المدن ٢٠١٦م/٢٠١٧م، إصدار فبراير ٢٠١٧م مرجع رقم ٧١-٢١٣١١-٢٠١٧

ثانياً : الكتب والمراجع العربية .:

١. محمد محمد إبراهيم (٢٠٠٠م) " الإدارة ،الأصول ، المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمنظمات ، شبين الكوم لتجارة، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات، أكتوبر ١٩٩٩م.
٢. سيد عليوه (٢٠٠١م) " تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد" ، إتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
٣. محمد نصر مهنا (٢٠٠٦م) "التسويق وإدارة الأزمات " ، دار كنوز المعرفة ، القاهرة .
٤. إبراهيم على ملحم ، وآخرين (٢٠٠٨م) " علماء الإدارة وروادها فى العالم : سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية "، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
٥. محمد محمد إبراهيم (٢٠٠٩م) " الإتجاهات المعاصرة من المنظور العلمى والمهنى لمنظومة مهنة الإدارة الأسس والمبادئ العلمية -القدرات و المهارات المهنية : المدخل لتطوير الثقافة الإدارية للمدير العربى الواقع ، المأمول " ، البيت العربى للتدريب والاستشارات الإدارية إمتراك .
٦. بهاء سعد: أساسيات منهج البحث العلمى، الإسراء للطباعة، الطبعة الأولى، ٢٠١٥م.

٧. محمد محمد إبراهيم (٢٠١٦م) " الإدارة الاستراتيجية " أليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات ودخل التميز الإدارى وإحتلال مركز الريادة – الدار الجامعية ، الأسكندرية ، ٢٠١٦م.

٨. محمد محمد إبراهيم (٢٠٢١م) "المقومات الإدارية والمهنية الداعمة لقدرة المدير على إختيار النمط القيادى المناسب للمواقف الإدارية : البنية الأساسية لتصميم وتنفيذ خريطة طريق الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة والرقابة عليها لتحقيق الكفاءة والفاعلية المستهدفة .

خامساً : رسائل علمية

١. مديحة محمد متولى (٢٠١٨م) " أثر الإتصالات التسويقية المتكاملة على إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية على الشركة المصرية لتشغيل وإدارة المترو .

المراجع الأجنبية :

أولاً : الكتب

١. Lusia, N,H(2013), " Crisis Management : Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effectives , University of Malang , Indonesia , Asian Journal of Management Sciences And Education , Vo1(2), No2.