



احمد رافت رجب<sup>١</sup>, عماد محمد رياض<sup>١</sup>, هشام سيد سليمان<sup>٢</sup>

١ - معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة مدينة السادات

٢ - كلية التجارة جامعة القاهرة

### الملخص

تستهدف هذه الدراسة الي التعرف علي أثر الاساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة، وتم تطبيقها علي احد المنظمات في محافظة الاسكندرية وتم استخدام صحيفة استبيان وتطبيقها علي عينة من ٩٥ مفردة بالاضافة الي اجراء مقابلات متعمقة مع ١٠ مفردة واستخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وقد توصلت الدراسة الي ان الاساليب القيادية ذات تأثير قوي علي مواجهة المشاكل الطارئة في مصنع الغرباوي لصناعة الزي المدرسي.

وتوصلت الدراسة اناساليب القيادة التوجيهية والمتبصرة والديمقراطية والاستبدادية هي القيادة الموقفية الفاعلة لمواجهة المشاكل الطارئة وحلها وتحويلها مننقطة ضعف الي فرصة للنمو وكسب اسواق جديدة. واوصت الدراسة عمل دورات مستمرة للعاملات في حياكة الملابس لتنوع المنتج وسهولة التغيير في النشاط وعمل دورات في استخدام التحول الرقمي في التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي للعاملين في التسويق واعادة هيكلة تنظيم العمل ليناسب التغييرات الطارئة مع مراعاة المرونة الكاملة لتتوافق مع تغيّات السوق.

**كلمات داله:** بساليب ، القيادة ، توجيهية ، متبصرة ، ديمقراطية، استبدادية، المشاكل الطارئة

### Abstract:

This study aims to identify the impact of leadership styles on facing emergency problems, and it was applied to one of the organizations in Alexandria Governorate. A questionnaire was used and applied to a sample of 95 individuals, in addition to conducting in-depth interviews with 10 individuals and using the descriptive approach and the case study approach. The leadership methods have a strong impact on confronting the urgent problems in the Al-Gharbawi factory for the manufacture of school uniforms.

The study found directive, insightful, democratic and initiatory leadership styles which are effective situational leadership to confront and solve urgent problems and transform them from a weak point into an opportunity for growth and gaining new markets.

The study recommended conducting continuous courses for women sewing clothes for the diversity of the product and ease of change in activity, and conducting courses in the use of digital transformation in marketing through social media for marketing workers and restructuring the work organization to suit urgent changes, taking into account full flexibility to comply with market changes.

**Key words:** methods, leadership, directive, insightful, democratic, authoritarian, emergency problems.

### المقدمة

تختلف اساليب القيادة التي تحتاجها المنظمات لإحداث التغيير الإيجابي في عملها وفي ظل التقدم التكنولوجي وعالم العولمة أصبحت المنظمات والمؤسسات في حاجة دائمة لمواكبة هذا التقدم وتحقيق الأهداف (داخلية وخارجية) وجعل عملية التطور

عملية مستمرة بأعلى ما يمكن من حشد لكل الطاقات البشرية والمادية ورفع مستوى أداء لكلي يكون للمنظمة بعدا مميذا في عالم المنظمات.<sup>(١)</sup>

كما يسعى مجلس ادارة المنظمة لمواكبة التطورات العالمية من خلال توفير بيئة أعمال مناسبة وبنية تحتية ملائمة وتطوير سياسات المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إلا أن البعض يرى أن هذه التحولات تجري منزوعة من السياق العام المفترض لتنمية فعلية تسعى لتحقيق الاحتياجات الأساسية ولا تستصحب التأهيل الاجتماعي والاقتصادي والمعرفي لهذه التحولات. ويعود السبب، كما تشير الدراسات، إلى أن مؤسسات الأعمال في الدول العربية الناشئة لم تحقق بعد التحول اللازم في أساليب فاعلية القيادة وفي الثقافة والحوكمة المؤسسية لأسباب ثقافية مستمدة من البنية الأبوية للمجتمع العربي مما يسهم في الحد من اتخاذ القرار السليم، إضافة إلى عوامل أخرى، من مواكبتها للتوجهات نحو عالمية الإدارة في العصر الحديث.<sup>(٢)</sup>

وتشكل القرارات الادارية الشريان النابض في عروق الهيكل التنظيمي لمجلس ادارة المنظمات وادرك المختصون الاهمية البالغة لتلك العملية القيادية الفاعلة وانعكساتها على جميع المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة بدولة مصر.

### ثانياً: البحث الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء بحث استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء أولية لعينة ميسرة قوامها (١٠) مفردة من العاملين في بعض المنظمات لاستطلاع آرائهم، وفيها قام الباحث بسؤال بعض العاملين واصحاب المصالح عن مدى رضاهم عن هل تؤثر اسلوب القيادة الفاعلة في حل المشاكل الطارئة.

جدول رقم ١ للبحث الاستطلاعية المفردات، التاريخ، الهدف

الغنة المستهدفة	العدد	تاريخ بحث البحث المقابلات الشخصية	تهدف بحث البحث الى
اعضاء مجلس الادارة	٢	٤ ابريل ٢٠٢٢م	الكشف عن اثر اساليب القيادة على مواجهة المشاكل الطارئة
عاملين	٨		
الإجمالي	١٠		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من واقع بيانات بحث البحث الاستطلاعية

وتم توجيه اسئلة بطريق الحوار عن اثر اساليب القيادة على مواجهة المشاكل الطارئة وتبين للباحث من خلال البحث الاستطلاعي سواء من خلال المقابلة الشخصية مع مفردات العينة السابقة: أو من خلال التقارير الصادرة عن هذا المنظمات العديد من النتائج منها: تآثر القرارات بشكل ملحوظ بتطبيق اساليب القيادة والتي تنحصر اربع انواع منها فقط في مجال اعمالهم ويساعدهم على انجاز اعمالها بسهولة ويسر.

ومن أجل التأكد من وضوح تعليمات المقياس وطريقة الإجابة ووضوح معاني فقراته وسهولة فهمها من قبل المبحوثين والتعرف على الوقت المستغرق لإجاباتهم، وكذلك التعرف على ظروف تطبيق الإجراءات والرقابة على المقياس وما يرافقها من صعوبات، أجريت التجربة الاستطلاعية خلال الفترة من (١ / ٤ / ٢٠٢٢) حتى (٣٠ / ٤ / ٢٠٢٢)، واتضح من هذه التجربة أن تعليمات المقياس وفقراته (الاستبانة المرفقة بالبحث) واضحة.

(١) د، فدوي أبو الحسن محمد فرح، مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، كلية العلوم الإدارية، جامعة أمدرمان الإسلامية، السودان، الخرطوم، المجلد ١٦، العدد ٢، ربيع الثاني ١٤٤١هـ / ديسمبر ٢٠١٩م.

(٢) د، محمد أحمد خير السيد، د، فرج يس فرح عبد الخير، منال عبد الباسط التهامي عبد الرحمن، ٢٠١٨م سلوكيات القيادة الإبداعية كمؤقت لسلوكيات الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، العدد الرابع، يونيو ٢٠١٨.

**جدول رقم ١ لافا كرونباخ لثبات وصدق مقاييس متغير اساليب القيادة**

المتغير	معامل الفا كرونباخ للثبات $\alpha$
<u>الاساليب القيادية</u>	0.912
بعد اسلوب القيادة المحدد لوتيرة العمل	0.910
بعد اسلوب القيادة المتبصرة	0.930
اسلو بالقيادة الديمقراطية	0.965
اسلوب القيادة المسيطرة	0.917
<u>مواجهة المشاكل الطارئة</u>	0.911

يتضح من الجدول السابق ان معامل الفا للثبات لكافة متغيرات البحث أكبر من ٠,٧٠ حيث انها تتراوح ما بين ٠,٩١٠ الى ٠,٩65 وهذا يشير الى تمتع مقاييس البحث بالثبات والصدق سواء لمقاييس الابعاد الفرعية لاساليب القيادة او ثبات مقياس مواجهة المشاكل الطارئة بالكامل، كما ان الاستبانة بالكامل تتمتع بدرجة عالية من الثبات. وبذلك يمكن القول تتمتع مقاييس البحث بدرجة عالية من الصدق والثبات مما يشير الى جودة استخدام المقاييس في جمع البيانات للبحث.

واتبع الباحث أساليب التحليل الإحصائي للبيانات كالآتي:

١. تحليل الاعتمادية (Reliability): وذلك للتأكد من مدى ثبات وصدق أداة القياس بالاعتماد على استخراج قيمة معامل كرونباخ ألفا.
٢. اختبار (ت) (T- Test): وذلك لاختبار فرضيات البحث للتعرف على وجود فروقات ذو دلالة إحصائية أو عدمها تعزو للخصائص الشخصية للمبحوثين، وذلك للمتغيرات ذات الفئتين (النوع).
٣. تحليل التباين الأحادي (ف) (Anova): وذلك لاختبار فرضيات البحث للتعرف على وجود فروقات ذو دلالة إحصائية أو عدمها تعزو للخصائص الشخصية للمبحوثين، وذلك للمتغيرات ذات أكثر من فئتين (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
٤. الارتباطات (Correlations): وذلك بالاعتماد على معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة وصدق البناء الداخلي.
٥. تحليل الانحدار البسيط: وذلك لقياس العلاقة ما بين المتغيرات واختبار الفرضيات.
٦. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف: تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (التباين) لحساب درجة موافقة أفراد العينة عن كل عبارة أو فقرة من فقرات الاستبانة. مستوى المعنوية: مستوى المعنوية الإحصائي يقدر باقل من 5% وذلك يعني أن مجال الخطأ المسموح في البحث لا يتجاوز هذه النسبة.

تم اختيار مقياس ليكارت والذي يعتبر من أهم المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات الأفراد، لسهولة تقييمه وتوازن درجاته وأيضاً لقدرته على قياس الأثر بين متغيرات البحث حيث يشير إلى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة، وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

دلالة التوصيف:

**جدول رقم (٣) يوضح متوسط درجات التقييم طبقاً لمقياس ليكارت**

متوسط الدرجة التقييم	من ٤,٢ الى ٥	من ٣,٤ الى ٤,٢	من ٢,٦ الى ٣,٤	من ١,٨ الى ٢,٦	من ١ الى اقل من ١,٨
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	

## الدراسات السابقة

بحث (رغدة محمود أحمد، ٢٠٢١) (١) وقد هدفت البحث إلى معرفة احتلال قضايا المرأة ومشاركتها التنموية ركنا أساسيا في المواثيق والمؤتمرات الدولية بداية من النصف الأخير من القرن العشرين حتى الآن والتي تستهدف تمكين المرأة وتعظيم مشاركتها في عملية التنمية والقيادة الفعالة في شتى المجالات. تلك التنمية التي تستند في أي مجتمع على العنصر البشري وطاقاته الفعالة، فالإنسان هو أساس عملية التنمية.

وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى المرأة الكويتية العاملة عينة البحث متوسط بنسبة ٤٣,٢٪ يليها المستوى المنخفض بنسبة ٣٢,٤٪ ثم جاءت اقل نسبة للمستوى المرتفع بنسبة ٢٤,٣٪.

وقد أوصت البحث بضرورة إتاحة الفرصة لعقد ندوات تثقيفية ودورات تدريبية لرفع كفاءة النساء وتنمية كافة مهارات القيادة الإبداعية لديهن واستغلالها على كافة الأصعدة.

وقد هدفت بحث (عبير حسين آل قماش، ٢٠٢٠) معرفة بيان النظريات والدراسات حول موضوع القيادة والذي يعود لكون القيادة موضوعاً حيويًا للبحث.

وتوصلت الى معرفة الكثير من علماء الإدارة التربوية والباحثين وضع نظريات للقيادة التربوية على مر السنوات، وتداخلت نظريات القيادة مع نظريات الإدارة التربوية بشكل عام، وهذا ما يفسر ظهور العديد من النظريات المختلفة في مجال القيادة التربوية لذا ؛ على كافة المنظمات التربوية أن تسعى للاستفادة من كل جانب من هذه النظريات بقدر المستطاع، وأن تختار كل منظمة ما يناسبها من هذه النظريات، لعظم مسؤولية القيادة ولعظم أثرها الممتد على المنظمة و على الأفراد (٢).

أما بحث أريج مكي الجهني، ٢٠٢٠م. (٣) فقد هدف إلى بيان النظريات والدراسات حول موضوع القيادة والذي يعود لكون القيادة موضوعا حيويًا للبحث والبحث، يؤثر ويتأثر مفهومها وممارساتها تبعًا لتطور الزمن الذي تعيشه، وتؤكد البحث على أهمية القيادة فهي جوهر العملية الإدارية كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل، وفي هذا البحث تم توضيح مفاهيم القيادة وبعضها من نظريات القيادة التي كثر تداولها (الرجل العظيم، السمات، الموقفية، نظرية اتخاذ القرار) من حيث مفهومها وروادها ومبادئها وما تميزت به من قوة أو ما وجه إليها من نقد، مع العلم بأنه يمكن أن يتفرع من هذه النظريات نظريات أخرى انبثقت منها.

النقد: تناولت بحث أريج مكي الجهني، نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار ولم تتناول اساليب القيادة واثرها على جودة القرارات.

وركزت بحث سهير بنت محمد حواله، ٢٠١٩م (٤) على الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية، حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض، لأبعاد القيادة المستدامة، في ضوء متغيرات البحث (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد البرامج التدريبية)، كما هدفت إلى رصد سبل التحسين من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف

(١) د، رغدة محمود أحمد، رشا عبد العاطي راعب، دلال مطلق الضويحي، ٢٠٢١م فاعلية برنامج ارشادي لتعزيز مهارات القيادة الإبداعية لدى المرأة الكويتية العاملة، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، المجلد السابع والثلاثون- عدد (٢)، ديسمبر ٢٠٢١.

٢- عبير حسين آل قماش، ٢٠٢٠، نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات ، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار ، رسالة دكتوراه المستوى التكميلي المملكة العربية السعودية ، المجلد السادس والثلاثون -العدد الثاني عشر- ديسمبر ٢٠٢٠م لمقالة ١١، [المجلد ٣٦، العدد ١٢](#)، ديسمبر ٢٠٢٠، الصفحة 394-423

(٣) د، أريج مكي الجهني، نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، كلية التربية كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، المجلد السادس والثلاثون- العدد الثاني عشر- ديسمبر ٢٠٢٠م.

(٤) د، سهير بنت محمد حواله، واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، العدد الرابع، ج٢/ أكتوبر ٢٠١٩.

البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة للبحث لجمع البيانات، حيث تم إرسالها لجميع أفراد مجتمع البحث المكون من معلمات المرحلة الثانوية بشمال مدينة الرياض، والبالغ عددهن (٨٧٨) معلمة، وقد تم استرداد (٢٩١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت البحث إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسط، حيث جاء بعد القيادة الموزعة بالمرتبة الأولى في التطبيق، يليه بعد التعلم العميق، وبالمرتبة الثالثة جاء بعد المحافظة، وفي الأخير جاء بعد التعلم العميق، وبالمرتبة الثالثة جاء بعد المحافظة، وفي الأخير جاء بعد التوطين كأقل الأبعاد تطبيقاً لدى قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض.

أما بحث فدوي أبو الحسن محمد فرح، ٢٠١٩م<sup>(١)</sup> فقد ركزت على قياس أثر القيادة الإبداعية في الأداء المؤسسي وقد تم تطبيقها على القيادات العليا والوسطى في شركة MTN – السودان للاتصالات.

واستخدم في البحث المنهج التحليلي الوصفي، والتاريخي وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقومات القيادة الشخصية والتنظيمية والأداء المؤسسي في متغيراته الأربعة أداء الموارد البشرية والأداء المالي والأداء الإنتاجي والأداء التسويقي وأن هناك تطبيقاً لبعض مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والتنظيمية.

وقد أوصت البحث بعدد من التوصيات مثل التأكيد على أن وجود القيادة الإبداعية في المنظمات ضرورة ملحة يفرضها واقع اليوم والذي يقوم على مبدأ التنافس وفاعلية الأداء لتحسين صورة المنظمة ودعم موقعها وضرورة العمل على صقل المهارات الشخصية والتنظيمية لدى القادة والعمل على تنمية روح الإبداع والابتكار، كما قدمت مقترحات لدراسات مستقبلية في نفس المجال.

#### مشكلة البحث وتساؤلاتها

تتلخص مشكلة البحث في سعي مجلس ادارة المنظمة خلال جائحة كورونا، كغيرها من المنظمات الانتاجية في مصر، لمواكبة التطورات العالمية من خلال توفير بيئة أعمال مناسبة وبنية تحتية ملائمة وتطوير السياسات الداخلية والخارجية، التي تستصحب التأهيل الاجتماعي والاقتصادي والمعرفي للتغلب على معوقات قد تمنع توطين الاستثمارات والحفاظ عليها من أهمها عدم وجود نموذج مصري في الاستثمار يناسب الثقافة المجتمعية والعقلية المحلية لمواجهة جائحة كورونا. وبسبب ضعف الأساس العلمي للقرار الإداري والتأثر بالاعتبارات الاقتصادية في اتخاذ القرار رغم تعارضها مع الأسس الإدارية والمستمدة من البنية الأبوية للمجتمع العربي، أن مؤسسات الأعمال في دولة مصر تحقق بعد التحول اللازم في أساليب فاعلية القيادة الموقفية واتخاذ القرار لأسباب ثقافية ومجتمعية مما يسهم في مواكبتها للتطورات الحديثة.

البحث تكمن في وجود قيادات في مصنع الغرباوي تستخدم الأسلوب التقليدي في عملية اتخاذ القرارات مما يؤثر ذلك في سلامة القرار والجدوى منه وبالتالي ينعكس ذلك على فعالية القيادة وأداء ومستقبل المنظمة. ومن ولهذا تنطرق البحث إلى التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو أثر تنوع الاساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة في مصنع الغرباوي للملابس الجاهزة والنزي المدرسي في محافظة الاسكندرية؟

ويمكن تلخيص هذه التساؤلات كما يلي:

يحاول الباحث الإجابة على الأسئلة التالية من خلال البحث:

- ما هو تعريف القيادة وأهميتها وأهم نظريتها؟
- ما هي اساليب القيادة؟
- ما هو اتخاذ القرار لحل الماكل الطارئة؟

(١) د، فدوي أبو الحسن محمد فرح، مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، كلية العلوم الإدارية، جامعة أدمرمان الإسلامية، السودان، الخرطوم، المجلد ١٦، العدد ٢، ربيع الثاني ١٤٤١ هـ / ديسمبر ٢٠١٩ م.

- كيف تؤثر القيادة على مواجهة المشاكل الطارئة.

### أهداف البحث

هدفت هذا البحث إلي التعرف على القيادة من خلال اساليبها ونظرياتها والتعرف على دورها في استخدام اتخاذ القرارات.

من خلال مشكلة البحث وأسئلتها يمكن لنا تحديد أهداف البحث من خلال ما يلي:

التعرف على الوصول إلي المتبصرة بصورة شاملة وايصالها للاخرين وتلبية احتياجاتهم وتوجيههم وتركيز طاقتهم والحماس والرغبة في التغيير والتطوير لتحقيق الاهداف من خلال تطبيق مفاهيم القيادة الفعالة وتعلق القيادة بإنجاز المهام ومساعدة الناس على تحقيق أقصى حد من الإنجازات التي تؤهلهم لها إمكانياتهم.

إذن القائد الفعال هو الذي يعمل على درجة عالية من الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد في ظل تحقيق أهداف المنظمة إن القيادة اختلفت مفاهيمها ونظرياتها واساليبها على المرسين الدارسين إذا احتلت مكانة كبيرة من البحث ولكنها ما زالت محل تساؤل لارتباطها بالعنصر البشرى وضرورتها بالمنظمة وأهميتها في تحقيق الهدف بكفاءة فاعلية لذلك سنحاول في الإطار النظري للبحث مناقشة ما يلي:

**فاعلية القيادة:** ما هي عواملها الضرورية اللازمة لبناء قيادة فعالة، ما هي القيادة الفعالة وأهميتها ومتطلباتها.

**القيادة والإدارة:** هل هما وجهان لعملة واحدة هل أحدهما تحول دون تواجد الأخرى وما هي الفروق الأساسية بينهما، وما هي الفروق الأساسية بين القائد والمدير.

نظريات القيادة واساليبها - نظريات السمات والشبكة الإدارية وماذا خلصت إليها هل فاعلية القيادة من الممكن أن يتواجد على أرض الدفاع.

**صناعة القائد:** تستلزم امتلاكه لمهارات وفنون عدة حتى يتمكن من أداء واجباته بدور فعال حيال تابعيه جماعته.

ولابد من معرفة:

- ١- بحث القيادة من حيث اساليبها ونظرياتها.
- ٢- التعرف على دور القيادة في استخدام وتطبيق مفاهيم التسويق الرقمي.
- ٣- تحليل مدى كفاءة وفاعلية عمليات اتخاذ القرار ومقوماتها.
- ٤- التعرف على الأساليب العلمية الانتاجية والتسويقية في عملية اتخاذ القرارات.
- ٥- التعرف على واقع القيادة السائدة في مصنع الغرباوي.
- ٦- التعرف على أثر القيادة في اتخاذ القرار بمصنع الغرباوي.

### أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال تناولها لموضوع بحث واقع القيادة من خلال منظور استراتيجي في مصنع الغرباوي للملابس الجاهزة والزي المدرسي في محافظة الاسكندرية وهنا نحتاج إلى بحث معرفة خلفية متكاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها وأسس المنظمات وأنشطتها؛ فبناء الخطة يحتاج إلى فكر متعمق وقدرة على التحليل والتفسير والربط بين العوامل والمتغيرات.

وتكمن أهمية البحث في ايجاد حلول لمشاكل ضعف التنسيق الإدارى فى كل إدارة وضعف التنسيق الإدارى بين كل إدارة وأخرى. مما ينعكس على تطوير العمليات الإدارية داخل مصنع الغرباوي للملابس الجاهزة والزي المدرسي في محافظة الاسكندرية.

### الاهمية العملية:

تبرز أهمية البحث من خلال بحث أثر الاساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة في مصنع الغرباوي للملابس الجاهزة والزي المدرسي في محافظة الاسكندرية وذلك من خلال التطوير للمنظومة الإدارية في المنظمات ويساعد على قيام القادة

والمديرين بوضع الخطط الاستراتيجية للعمل ببسر وسهولة، وتساعد أيضا هذه البيئة في تحقيق كل الأهداف الاستراتيجية بالنسبة للعاملين والاداريين والعملاء المصري، وذلك من خلال التطوير المجتمعي وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في المجتمع من جهة وبيان أهميتها وأثرها على اتخاذ القرار من جهة أخرى.

**الأهمية العلمية:** يأمل الباحث أن تساهم هذه البحث في إثراء المكتبة العربية، وأن تشكل مرجع مهم للباحثين في موضوع أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في منظمات وهيئات أخرى، وكذلك فتح باب الاجتهاد لتناول الموضوع من جوانب بحثية أخرى.

#### فروض البحث:

بناء على مراجعة الدراسات السابقة ومرورا بالإطار المقترح للبحث وما ينطوي عليه من علاقات تم استنباط مجموعة من الفروض الرئيسية والفرعية التي تسعى البحث لاختبارها، وذلك من أجل الاجابة على تساؤلات البحث.

#### الفرض الرئيسي:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة في مصنع الغرباوي للملابس الجاهزة والزي المدرسي في محافظة الاسكندرية.

#### حدود البحث

**أولاً:** الحدود الموضوعية : تقتصر البحث على موضوع " أثر الاساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة في مصنع الغرباوي للملابس الجاهزة والزي المدرسي في محافظة الاسكندرية

**ثانياً:** الحدود المكانية: يقتصر تطبيق هذه البحث على مصنع الغرباوي للملابس الجاهزة والزي المدرسي

**ثالثاً:** الحدود الزمانية: تمتد الحدود الزمنية من تاريخ ٢٠٢٢-٢٠٢٣

#### منهجية البحث وأساليبه:

سوف يتم الاعتماد في تحقيق أهداف هذه البحث على المنهج الوصفي والاستدلالي التحليلي بالاعتماد على البيانات الكمية، فالمنهج الوصفي التحليلي يمكن الباحث من الحصول على استنتاجات دقيقة وموضوعية، ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب في الحصول على أفضل النتائج والتنبؤ بها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في هذه البحث، وهو أفضل المناهج في تفسير المعلومات المتحصل عليها تفسيراً علمياً في مجال الدراسات الاجتماعية والإنسانية. وسوف يقوم الباحث بتحليل بيانات التحليلي الإحصائي ( Spss ) لتحليل النتائج باستخدام الحاسب الشخصي وسوف تشمل المعالجة الإحصائية على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمحاور البحث في الاستبيان.

كما سوف يستخدم الباحث بعض أساليب الإحصاء الوصفي حيث سيقوم بجمع البيانات بعد اختيار عينة من مجتمع البحث ثم يتم طرح مجموعة من الأسئلة وبالتالي يتم تصنيف الإجابات في جداول تعرف بالجدول التكرارية.

#### مجتمع البحث:

مجتمع البحث يعرف بأنه: مفردات الظاهرة جميعها التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين والاداريين باحد الامصنع الغرباوي للملابس الجاهزة والزي المدرسي في محافظة الاسكندرية، وعندما حدد الباحث مشكلة البحث وموضوعها ومن ثم أهدافها توجه الى ادارة مصنع الغرباوي للملابس الجاهزة والزي المدرسي في محافظة الاسكندرية والباحث يريد معرفة "هل يوجد اثر للاساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة في المصنع، وإن المجتمع البحثي لهذا البحث يتمثل في ادارة المصنع والعاملين وبعض العملاء.

#### عينة البحث:

اعتمد الباحث في هذه البحث على العينة الشاملة، وتعتبر من انساب الاساليب لهذا البحث، حيث تمثل هذه الطريقة تمثيل نسبي لخصائص المجتمع، فالباحث يصنف مجتمع البحث على مجموعات وفقاً لفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات وتمثل هذه العينة في اداريين وعاملين المصنع وعددهم ٤٥ فرد<sup>١</sup> وخمسون آخرين من العملاء.

### الاطار النظري

**مفهوم القيادة:** القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين بحيث يعملون وفق الأهداف التي يحددها القائد كما أنه يشعل حماسهم تجاه إنجاز المهام التي يؤدونها والقيادة بمثابة المحرك الرئيسي لأداء المرؤوسين لتحفيز طاقاتهم وتنمية إبداعهم فيما يساهم في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.<sup>(٢)</sup>

ويمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه ". ولذلك نرى بان القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالاعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية. وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري ( human element ) الذي اخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف.

**اساليب القيادة:** تختصر في الآتي: يقوم القائد باتخاذ القرار منفرداً. او يطلب القائد معلومات من أفراد الجماعة ولكنه يتخذ القرار بنفسه. او يطلع القائد الجماعة على المشكلة بشكل منفرد ويطلب من كل فرد معلومات ويطلب تقييم الوضع ولا يجتمع الأفراد معاً ويتخذ القرار منفرداً. او يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الوضع / المشكلة ولكنه يقوم باتخاذ القرار بنفسه. او يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الوضع وتتخذ الجماعة القرار.

ويشير مصطلح أساليب القيادة إلى السلوكيات التي يستخدمها القادة للتفاعل مع موظفيهم. وذلك يتضمن كل شيء، بما في ذلك كيف يحتمسون فريقهم، يوجهونه، يمكّنونه ويحققون الأهداف.<sup>٣</sup> وهي كالتالي:

### القيادة التوجيهية

هذا النمط من القيادة مفيد للرئيس والفريق على حد سواء، على الرغم من حقيقة أن هناك عددًا قليلاً من الشركات التي تقوم بهذه الطريقة ؛ نظرًا لأن الأمر يستغرق الكثير من الوقت، فإن القادة المدربين أو الموجهين لديهم القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لكل عضو في المجموعة، بالإضافة إلى الحافز الذي يطور قدراتهم الشخصية، والقادة في هذا النهج يعترفون بتقييم وتطوير أداء العمال بطريقة وضع أهداف ذكية، وغالبًا ما يقدم ملاحظات تقريبًا حول المشاريع الصعبة، ويجب أن يمتلك القائد العديد من الصفات لتحقيق أسلوب القيادة التوجيهية

### القيادة المتبصرة

يقوم الرئيس صاحب الرؤية بتحريك الأفراد في اتجاه رؤية مشتركة. لم يعد الأمر يتعلق بكيفية الوصول إلى الهدف، إنه تقريبًا جعل الموظفين يفهمون ما تريد أن يذهبوا إليه. وهذه الطريقة قوية للغاية في الحالات التي تتطلب توجيهًا جديدًا.

العامل الاستثنائي في هذه الطريقة هو أنها تكمل الاستقلالية، كما أنها تتيح للموظفين الابتكار والاختبار لتحقيق الهدف مناسب، ويمكن للموظفين الشعور بالراحة عند محاولة أشياء جديدة تساعدهم على المضي قدمًا في المهمة.

<sup>1</sup> <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

<sup>٢</sup> - العنقري، عبد العزيز سلطان. ٢٠١٤. "أثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة". المجلة العلمية. كلية التجارة. جامعة أسبوط. ع ٥٧. ديسمبر.

<sup>٣</sup> جولمان ، د. (٢٠١٧). (القيادة التي تحقق النتائج. في وجهات نظر القيادة) ص ٨٥-٩٦. سبق ذكره



العديد من الشركات ليس لديها الآن مشروع واضح، وهذا يؤدي بانتظام إلى شعور الموظفين بعدم التحفيز. لذلك من الضروري أن يكون لديك مهمة أو دافع لما تفعله. ولكن مصنع الغرباوى كانت له نظرة ثاقبة لما تواتر من انباء موت المئات من الضحايا في دول واوربا فوضعت عدة روى وبدائل عديدة لمواجهةها عند اجتياحها لمصر.

### القيادة الديمقراطية

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر أنماط القيادة فاعلية في تحقيق الأهداف، لأنه يمنح القادة القدرة على التحكم في فريقهم دون إهمال مشاركتهم في صنع القرار، وقد أظهرت الدراسات مساهمة أكبر لأفراد الفريق على هذا النحو مقارنةً بالأسلوب الاستبدادي، والعنصر الرئيسي في هذا الأسلوب يشجع أفراد طاقمه على المشاركة والتعبير عن آرائهم، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم، ويساهم في تحقيق العمل داخل المجموعة، مما يحفزهم ويجعلهم أكثر إبداعًا، ويبقى الاختيار النهائي للقائد.

بطريقة القيادة الديمقراطية يمكن إيجاد توافق في آراء المجموعة المختلفة أقرب إلى النتائج النهائية. ويتم استخدام أسلوب القيادة هذا في حين أنك لست متأكدًا تمامًا من الاتجاه الذي يجب أن تأخذه كمسؤول أول، وتحتاج أيضًا إلى معلومات المنظمة التي ستساعدك على تحديدها.

قد تكون هذا الاسلوب فعال للغاية إذا كان عليك القيام باختيارات كبيرة، أو إذا كنت تقوم بوضع استراتيجيات خطط للمستقبل، أو أثناء قيامك باختيارات استراتيجية يمكن أن يكون لها تأثير على مصير صاحب العمل. دائمًا ما يكون فهم الذكاء الجماعي أكثر من معرفة الشخص الواحد.

وفي حالة مصنع الغرباوي تم عمل اجتماعات مع العاملين واخذ آراء العملاء وعمل اجتماعات العصف الذهني لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة مشكلة جائحة كورونا.

### القيادة الاستبدادية

تحول أسلوب القيادة الأوتوقراطية أو الأوتوقراطية إلى أمر مألوف في بيئات العمل التاريخية، وتحول إلى قائم كليًا على التحكم في الفريق والسيطرة عليه، وتنفيذ أوامر الرئيس بصرامة؛ اعتقادًا منه بأنه الأكثر كفاءة والأكثر مهارة بين الجميع، حيث يتخذ الرئيس جميع القرارات مع القليل من التشاور مع المساهمين في المجموعة، ويتبنى القادة في بعض الأحيان أسلوب القيادة الاستبدادية كطريقة لمعالجة بعض اتجاهات الطوارئ التي تتطلب الاختيار وجعله سريعًا قدر الإمكان، حيث يكون القائد أكثر وعيًا بطبيعة الحالة، أو عند التعامل مع الموظفين الجدد الذين لم يعد لديهم الخبرة الكافية لتأهيلهم للمشاركة في عملية القرار.

نظام القيادة المستبد عادتًا بقلق الموظف، وعادة ما يكون غير ودي ولا يرحم. غالبًا ما يكون لهذه الطريقة في القيادة آثار رهيبية على بيئة المنظمة وغير مجدية إلى حد كبير. يجب استخدامه فقط في حالات الكوارث. ولكن حتى في تلك الحالات، قد لا يكون الآن نهجًا من الدرجة الأولى بشكل قياسي، بل يُشجع على تجنب هذه الطريقة تمامًا، حتى تكون داخل قوة دفاع عن المصالح واهداف المنظمة.

اتخذت قيادة مصنع الغرباوي قرارات حاسمة في ادارة المصنع بعد تاكد تاثير الاسكندرية بالذات بجائحة كورونا وتقريبًا توقف الانتاج، وعن طريق اصحاب الخبرة اتخذت هذه القرارات التي ادت الة انقاذ المصنع من الافلاس عن طريق التسويق الرقمي وتنوع منتجات المصنع ولم تقتصر على زي المدارس، مما وسع المجال للانتاج واصبح لمصنع الغرباوي موقع على النت ولم يقتصر فقط على طلبه المدارس.

### **كيف تتجنب التحول إلى قائد مستبد:**

لا تأمر الفريق، ألهمهم للمشاركة، قدم شرحًا للموقف برمته بصدق، وسيفهم الفريق ما يجب القيام به.

كن إيجابيًا للسماح لهم بإدراك أن هذا موجز، ويجب على الطاقم مراقبة تجاوز العاصفة.

## مواجهة المشاكل الطارئة

### تعريف القرار

يعرف بأنه اختيار واعٍ لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة و يعرف بأنه: خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف، تدفع توقعات إنسان في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين، والتزام يوجهه إلى بذل قواه العقلية وجهوده لتحقيق الهدف أو الأهداف<sup>(1)</sup>.

كما يعرف على أنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل ( الحل ) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهه متخذ القرار. أو هو الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول، أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة.

**عملية اتخاذ القرار:** ويعني القرار الإداري عملية اختيار انسب، وليس الامثل من البدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب<sup>(2)</sup>.

### تحديد المشكلة الطارئة، ويجب اتخاذ القرار لحلها

يتجاهل المدراء غير الفعالين المشكلات في بعض الأحيان بسبب حقيقة أنهم لا يعرفون كيفية التعامل معها، ولكن هذا غالبًا ما ينتهي بمشاكل أكبر وأكبر بمرور الوقت. في المقابل، سيكون المدراء الأقوياء على دراية بالقضايا والفرص ولن يتجنبوا اتخاذ بدائل مهمة من شأنها أن تزيد من فعالية وإنجازات فرقهم أو إداراتهم أو مؤسساتهم، وقد تسبب جائحة كورونا في إغلاق المدارس بشكل مطلق ونتيجة لذلك توقف إنتاج الزي الرسمي لطلاب المدارس.

### جمع البيانات والمعلومات

صنع القرار المبني على الأدلة هو أسلوب صنع القرار الذي يتضمن الجمع المنتظم لأدلة الجودة المتاحة حتى يتمكن المديرين من إجراء قرارات فعالة. يعتمد هذا القرار كليًا على تقارير صانع القرار، ولكنه غالبًا ما يتكون أيضًا من قرار خارجي مثل مراجعات أصحاب المصلحة والمواقف. المتعلقة بالوكالة والنفقات وتوافر القدرة والمعلومات المتعلقة بالقرار. في هذا النظام، يتم اعتماد المديرين على الإحصائيات والمعلومات بدلاً من التخمين، وقد يكون هذا مفيدًا بشكل خاص للمديرين الجدد والمهرة الذين يحتاجون إلى الخوض في مهام جديدة.

### اختار البديل الأفضل من عدة بدائل

غالبًا ما يكون مجموع الوقت الذي يقضيه القادة في هذه الخطوة هو اتخاذ البدائل الأكثر فاعلية، ثم ينتقل المديرين بسرعة إلى الخطوة التالية لإجراء اختيار قصير. قد يكون هناك حل أفضل، لكنه لم يعد يؤخذ في الاعتبار (النتيجة النهائية للسرعة).

من المهم أن تفهم أنك بحاجة الآن إلى عدم التسرع في البدائل غير المبرمجة، لأن عملية إنتاج العديد من البدائل الممكنة ستزيد من احتمالية اتخاذ قرار رائع. تشمل التقنيات التي تساعد على توليد المزيد من البدائل الحوار مع الآخرين (لمعرفة أفكارهم) والتساؤل بشكل خلاق حول المتاعب.

بعد تطوير البدائل ودراستها، يجب على صانع القرار اختيار أحد هذه البدائل. في بعض الأحيان تكون هذه الخطوة بسيطة، حيث أن أحد البدائل يتفوق حقًا على الآخرين. ومع ذلك، غالبًا ما تكون هذه الخطوة صعبة، ويمكن أن يكون هناك العديد من البدائل المناسبة ولكن ليس من الواضح دائمًا ما هي الفرصة التي تعتبر البديل الجيد حتى بعد توفر جميع القرائن والحقائق الممكنة. قد تفتقر قائمة البدائل التي يجب توفرها أيضًا إلى خيار يرضي جميع أصحاب المصلحة، لذلك سيهدف شخص ما إلى الاستيلاء من أي فرصة يختارونها.

<sup>1</sup> - كنعان نواف، (٢٠٠٠)، اتخاذ القرارات الإدارية، الاردن

<sup>2</sup> - ماهر ، احمد ( ٢٠٠٧ ) ، اتخاذ القرار بين العلم الابتكار، الاسكندرية

يجب تشخيص أحد البدائل التي سيتم تطبيقها. قد يبدو هذا أيضاً مخالفاً للحدس، ولكن قد تكون طريقة التنفيذ صعبة خاصةً إذا كان القرار سيؤدي إلى تعارض أو استياء بين عدد قليل من أصحاب المصلحة. في بعض الأحيان نكون إيجابيين فيما نحتاج إلى القيام به ولكن على الرغم من محاولة تجنب القيام بذلك نظرًا لحقيقة أننا ندرك أن هناك بشرًا في المؤسسة سوف يستأون منها - حتى بافتراض أنها الحل الجيد.

### متابعة تنفيذ القرار

يتجاهل المديرون أحياناً الخطوة النهائية في إجراء اتخاذ القرار لأن الأمر يستغرق وقتاً لتقييم الفعالية وغالباً ما ينتقل المديرون المشغولون مباشرةً إلى البديل التالي دون تمحيص البديل السابق وتقييم نتائجه وفعاليتته. لكن هذه الخطوة مهمة؛ فلو لم نقيم أداءنا الخاص ونتائج قراراتنا، لن نستطيع التعلّم من تجاربنا بطريقة تمكّنا من تحسين جودة قراراتنا المستقبلية.

### البحث الميداني

جدول رقم (٤) يوضح متوسط درجات الاتقييم والانحراف المعياري والتباين للمتغير المستقل الاساليب القيادية وابعادة

#### Descriptive Statistics

Variance	Std. Deviation	Mean	N	
.260	.5951	4.652	95	الاساليب القيادية
.319	.56507	4.6659	95	الاسلوب التوجيهي
.303	.55068	4.6590	95	اسلوب المتبصرة
.331	.57535	4.6332	95	الاسلوب الديموقراطي
.279	.52781	4.6886	95	الاسلوب المسيطر
			95	Valid N (listwise)

نلاحظ في الجدول السابق ان الاسلوب المسيطر بمتوسط ٤,٦٨٨٦ من خمسة هي اعلى متوسط في اراء العينة الاستطلاعية وهي بدون شك تعبر عن رغبة جمهور العاملين والادارة والعملاء على القيادة المسيطرة لثقة الجميع في قيادتهم الفاعلة وقت الازمات كمان التباين لم يزيد عن ٢,٧٩٪ في الآراء المجمعـة ويأتي بعدها الاسلوب البيروقراطي وهو مناسب للاحوال التي تتميز بالخبرة الواسعة في حل المشاكل تلقائيا بمتوسط ٤,٦٦٥٩ من خمسة وان كانت نسبة التباين في الآراء ارتفعت قليلا ٣,١٩٪

كما تاتي الاسلوب الديمقراطي اقل متوسط ٤,٦٣٣٢ من خمسة وتباين شديد في الإجابات يصل لدرجة ٣٣,٢٦٪ وبصفة عامة كل الآراء مرتفعة لتعديها متوسط الآراء ٤,٦٥٢٠ من خمسة وهذا يعني قوة اثر الاساليب القيادية الاربعة في دولة مصر.

جدول رقم (٥) يوضح متوسط درجات التقييم والانحراف المعياري والتباين للمتغير التابع مواجهة المشاكل الطارئة

### Descriptive Statistics

Variance	Std. Deviation	Mean	N	
.289	.53761	4.6379	95	مواجهة المشاكل الطارئة
.321	.56619	4.6387	95	تحديد المشكلة
.328	.57255	4.6354	95	جمع البيانات والمعلومات
.305	.55241	4.6142	95	تحديد البدائل المتاحة
.298	.54619	4.6695	95	اختيار البديل المناسب
.309	.55587	4.6087	95	متابعة تنفيذ القرار
			95	Valid N (listwise)

نلاحظ في الجدول السابق ان اتيار البديل المناسب بمتوسط ٤,٦٦٩٥ من خمسة هي اعلى متوسط في اراء العينة الاستطلاعية وهي بدون شك تعبر عن رغبة جمهور العاملين والاداريين والعملاء على اختيار البديل المناسب لثقة الجميع في قيادتهم الفاعلة وكم ان التباين لم يزيد عن ٢,٩٨٪ في الآراء المجمعـة ويأتي بعدها تحديد المشكلة وهو الهدف الاساسي في حل المشاكل بمتوسط ٤,٦٣٨٧ من خمسة وان كانت نسبة التباين في الآراء ارتفعت قليلا ٣٢,١٪

كما تاتي متابعة تنفيذ القرار اقل متوسط ٤,٦٠٨٧ من خمسة وتباين شديد في الإجابات يصل لدرجة ٣٠,٩٪ وبصفة عامة كل الآراء مرتفعة لتعديها متوسط الآراء ٤,٦٠٨٧ من خمسة وهذا يعني قوة لمواجهة المشاكل الطارئة في دولة مصر.

### لتحليل الاستدلالي الاحصائي

وهو من الوسائل العلمية التي تستخدم في معرفة الكيفية التي تسير عليها الأمور في المجتمع الذي تؤخذ منه العينة الإحصائية، والتي تخضع للتحليل الإحصائي الدقيق وفقا للطرق الإحصائية المعروفة، ويمكن من خلال الحكم على هذه العينة الوصول إلى حكم على المجتمع الذي يتوافق بشكل أو بآخر مع عينة البحث، حيث إن هناك معلومات مرتبطة بالعينة، وأخرى مرتبطة بالمجتمع، وقد يكون بينهما التقاء في نقاط مشتركة ومحددة.

### مبادئ الإحصاء الاستدلالي

يعتمد هذا النوع من الإحصاء على مجموعة من المبادئ التي من خلالها يتم الربط بين المجتمع الإحصائي، وعينة البحث التي تحمل خصائص مشتركة مع هذا المجتمع الذي أخذت منه، وقد تستخدم هذه المبادئ بطريقة منفصلة أو مجتمعة من أجل الوصول إلى معلومات إحصائية معينة، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

مبدأ اختبارات الفروض الإحصائية: والذي يطلق عليه باللغة الإنجليزية Hypothesis testing، ومن خلاله يتم إجراء اختبارات على فروض إحصائية معينة حول القيم، ومعالم هذه القيم في مجتمع البحث من أجل الوصول إلى نتائج ملموسة.

### اختبار فرضيات البحث

#### الفرض الرئيسي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة في مصنع الغرباوي للملابس الجاهزة والزي المدرسي في محافظة الاسكندرية. وتصاغ منه فرضيتين إحصائيتين هما:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة في مصنع الغرباوي للملابس الجاهزة والزي المدرسي في محافظة الاسكندرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة في مصنع الغرابوي للملابس الجاهزة والزي المدرسي في محافظة الاسكندرية.

جدول رقم (6) يوضح درجة الارتباط واثـر الانحدار للمتغير المستقل الاساليب القيادية على المتغير التابع مواجهة المشاكل الطارئة

#### Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.17982	.888	.888	.943 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الاساليب القيادية

يوضح الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي وهو وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة قوية بين المتغير المستقل القيادية والمتغير التابع مواجهة المشاكل الطارئة.

حيث بلغ معامل الارتباط R (.943) عند مستوى 000 معنوية أقل من (05) مما يعني أن هناك تأثير ارتباط قوي إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التسويق الالكتروني ورضا العملاء، وأما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (.888) بمعنى أن ما قيمته 88.8% من التغيرات ناتج عن التغير في مستوى المتغير المستقل التسويق الالكتروني، ويعنى في ذلك الوقت أن ما نسبته 11.2% من التغيرات في المتغير التابع راجع إلى عوامل أخرى.

جدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين بين لاسلوب القيادة ومواجهة المشاكل الطارئة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	2906.482	93.981	1	93.981	Regression
		.032	٩٣	11.802	Residual 1
			٩٤	955.784	Total

a. Dependent Variable: مواجهة المشاكل الطارئة

b. Predictors: (Constant), الاساليب القيادية

كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (٢٩٠٦,٤٨٢) بدرجات حرية (٣٩)، وهي دالة عند مستوى معنوية (.000).

ووفقاً لكتاب <sup>1</sup> Primal Leadership لكتّابه Daniel Goleman ، Richard Boyatzis ، Annie McKee ، هناك سبب أساليب مختلفة في القيادة يجب أن تتعرف عليها. والفكرة الأساسية في الكتاب هي أن معدل ذكاء المدير أو مهاراته ليست ما يجعله قائداً عظيماً. ويكمن سر القيادة الرائعة في ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي.

#### التوصيات:

عمل دورات مستمرة للعاملات في حياكة الملابس لتنوع المنتج وسهولة التغيير في النشاط.

عمل دورات في استخدام التحول الرقمي في التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي للعاملين في التسويق.

اعادة هيكلة تنظيم العمل ليناسب التغيرات الطارئة مع مراعاة المرونة الكاملة لتتوافق مع تغيرات السوق.

<sup>1</sup> جولمان ، د. (٢٠١٧). (القيادة التي تحقق النتائج. في وجهات نظر القيادة) ص ٨٥-٩٦.



## المراجع

- أريج مكي الجهني، ٢٠٢٠ نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، كلية التربية كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، المجلد السادس والثلاثون- العدد الثاني عشر. جولمان ، د. (٢٠١٧). (القيادة التي تحقق النتائج. في وجهات نظر القيادة) ص ٨٥-٩٦.
- رغدة محمود أحمد، رشا عبد العاطي راعب، دلال مطلق الضويحي، ٢٠٢١ م فاعلية برنامج ارشادي لتعزيز مهارات القيادة الإبداعية لدى المرأة الكويتية العاملة، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، المجلد السابع والثلاثون- عدد (٢)، ديسمبر ٢٠٢١.
- سهير بنت محمد حواله، واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، العدد الرابع، ج ٢/ أكتوبر ٢٠١٩.
- عبير حسين آل قماش، ٢٠٢٠، نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات ، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار ، رسالة دكتوراه المستوى التكميلي المملكة العربية السعودية ، المجلد السادس والثلاثون –العدد الثاني عشر– ديسمبر ٢٠٢٠م لمقالة ١١، المجلد ٣٦، العدد ١٢، ديسمبر ٢٠٢٠، الصفحة 394-423
- العنقري، عبد العزيز سلطان. ٢٠١٤. "أثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة". المجلة العلمية. كلية التجارة. جامعة أسيوط. ع ٥٧. ديسمبر.
- فدوي أبو الحسن محمد فرح، ٢٠١٩ مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، كلية العلوم الإدارية، جامعة أمدرمان الإسلامية، السودان، الخرطوم، المجلد ١٦، العدد ٢، ربيع الثاني ١٤٤١ هـ / ديسمبر ٢٠١٩م
- كنعان نواف، (٢٠٠٠)، اتخاذ القرارات الادراية، الاردن
- ماهر ، احمد ( ٢٠٠٧ ) ، اتخاذ القرار بين العلم الابتكار ، الاسكندرية
- محمد أحمد خير السيد، د، فرج يس فرح عبد الخير، منال عبد الباسط التهامي عبد الرحمن، ٢٠١٨ م سلوكيات القيادة الإبداعية كمؤد لسلوكيات الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، العدد الرابع





المتغير المستقل: اساليب القيادة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>بعد اسلوب القيادة التوجيهية المحدد لوتيرة العمل (يستخدم بصفه عامة عند استرار الاوضاع)</b>						
١	الالتزام المرن بنص اللوائح.					
٢	تطبيق القوانين بطريقة مرنة.					
٣	تطبيق القواعد والتعليمات بطريقة مناسبة.					
٤	اتخاذ الاجراءات بطريقة مناسبة.					
٥	الالتزام بوجود روح التعاون في اتخاذ القرارات.					
٦	وجود روح الابتكار والتجديد لديه.					
<b>بعد اسلوب قيادة الرؤية والتبصر للمشكلة (يستخدم هذا الأسلوب في البدايات او التوجهات الجديدة)</b>						
٧	يحرك قائد الرؤية اعضاء العاملين والاداريين والعملاء نحو رؤية مشتركة					
٨	يجعلهم يفهمون إلى أين ستذهب دولة مصر					
٩	يعزز الاستقلالية والابتكار					
١٠	يسمح لهم بالتجربة والخطأ للوصول إلى الهدف.					
<b>بعد اسلوب القيادة الديمقراطية (يستخدم هذا الأسلوب عند الحاجة الى اتخاذ قرارات كبيرة)</b>						
١١	إن المعرفة بالذكاء الجماعي أعظم دائماً من معرفة الشخص الواحد					
١٢	يمنح جميع اعضاء العاملين والاداريين والعملاء الفرصة في المشاركة والمناقشة وتبادل الأفكار					
١٣	إجراء جلسة عصف ذهني					
١٤	تقدير وقت وجهد المشاركة					
١٥	اعطاء فرصة حقيقية للمشاركين في اتخاذ القرار.					
١٦	اعطاء فرصة كاملة للدلاء بالاراء.					
١٧	الاخذ بأفضل رأي للمشاركين في القرار.					
١٨	أخذ الرأي الصواب حتى ولو خالف رأي امير البلاد والقيادة.					
١٩	التميز بالمرونة الفانقة في التكيف مع المتغيرات.					
<b>بعد اسلوب القيادة المسيطرة (يستخدم هذا الأسلوب بوقت الازمات او عند تعديل المسار للدولة)</b>						
٢٠	تكون السلطة كاملة في يد امير البلاد					
٢١	اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف بشكل فردي دون مشاركة أعضاء الفريق					
٢٢	نعلم ان هذا الأسلوب له تأثيرات سلبية على بيئة المنظمات					
٢٣	ينصح دائما بتوضيح ان هذا الوضع مؤقت					

المتغير التابع: مواجهة المشاكل الطارئة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الاول: تحديد المشكلة</b>						
١	قادر علي تحديد المشكلات بالمجلس					

٢	يحدد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار
٣	يضع خطه لحل المشكلات بمشاركة الاعضاء
٤	لديه الخبرة ودرجه التعليم الكافيه لتحديد المشكله
٥	يدرك حجم ومقدار المشكله ووقت حلها
<b>البعد الثاني: جمع البيانات والمعلومات</b>	
٦	يملك القدره علي اتخاذ قرارات سريعة وسليمة
٧	يجمع البيانات والمعلومات اللازمه قبل اتخاذ القرار
٨	يطلع علي التجارب السابقه للاستفادة منها
٩	يقوم بدراسه الاثار المترتبه علي اتخاذ القرار
١٠	يقدم تصور شامل للقرار الذي سيقوم باتخاذها
<b>البعد الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها</b>	
١١	يقوم بوضع البدائل المحتمله المتعلقه
١٢	يبني اختياراته للبدائل علي حقائق
١٣	يهتم بعدم تعارض البديل المناسب مع القوانين
١٤	يستبعد البديل المحتمل فشلة
١٥	شارك للاعضاء باختيار البديل الامثل
<b>البعد الرابع: اختيار البديل المناسب</b>	
١٦	يتحقق من تنفيذ البدائل المتاحة وفقا للصورة المرسومة
١٧	لا يسمح للاهواء الشخصية وارهاء من حوله ان تؤثر فيه عند اختيار البديل
١٨	يختار البديل الامثل والاسهل في التنفيذ بعيد عن التعقيدات
١٩	يتبادل الاراء لوضع افضل البدائل الممكنة
<b>البعد الخامس: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه</b>	
٢٠	يراعي المرونة والدقة عند تنفيذ القرار
٢١	يقوم بتحليل النتائج باستمرار لتلافي
٢٢	يشرف على عملية التنفيذ بجميع مراحلها
٢٣	يتحمل الاعباء الناتجة من اتخاذها للقرار وحدة
٢٤	يتابع ويحاسب العاملين معه اثناء تنفيذ القرارات