

أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل

م.م. نور علي عبود العبيدي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
Na1119342@gamil.com

م.د. أحمد حسين حسن الجرجري
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
ahmed7990@yahoo.com

المستخلص:

يعد نمط القيادة التحويلية متغيراً مهماً في الفكر الإداري والتنظيمي ولاسيما في مجال القيادة والتي بدأت أهميتها تزداد وذلك نظراً للتحويلات السريعة والهائلة والازمات المتعددة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية والتي خلقت مزيداً من الضغوط والازمات والصراعات التي تقف عائقاً أمام تقدم الكثير من المنظمات وينبغي على هذه المنظمات أن تقف بكل قوة وحتمية لمواجهة ما تواجهه وان تتمكن من إدارة الأمور غير المتوقعة وفرضت عليها إذا ما أرادت أن تصمد وتتطور أن تعيش حالة من الديناميكية ومواكبة التطورات السريعة في وقت أصبح فيه التغيير المتسارع والتعقيد من أهم الصفات الملزمة لمنظمات القرن الحالي. من هنا تم تأشير مشكلة الدراسة من خلال إثارة جملة من التساؤلات البحثية منها:

١. هل لدى المنظمة المبحوثة تصوراً واضحاً عن مفهوم القيادة التحويلية وإدارة الأزمات؟
 ٢. هل تمتلك المنظمة المبحوثة تصوراً واضحاً عن كيفية مواجهة الأزمات؟
- وللإجابة على التساؤلات البحثية أعلاه، ولقياس علاقات الارتباط والتأثير بين بعدي الدراسة، تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لبيانات تجمع بالاستبانة يتم اختبار البحث في جامعة الموصل، وقد تم اختيار عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل وقد وزعت الاستمارة بمعدل (٤٠) استمارة استبانة، وتم اختيار كليات مختلفة من الجامعة (علمية، طبية). يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة أهداف تتمثل بالآتي:
١. التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة على اعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة.
 ٢. التعريف بمفهوم إدارة الأزمات ومراحلها والتعامل معها وخطوات التعامل معها.
 ٣. بيان دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، إدارة الأزمات.

The Impact of Transformational Leadership on Crisis Management: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in the University of Mosul Colleges

Lecturer Dr. Ahmed H. Hassan Al jarjary
College of Administration and Economics
University of Mosul

Assist. Lecturer: Nour Ali A. Alobaidi
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The transformational leadership pattern considers an important variable in administrative and organizational thought, especially in the field of leadership, which

importance has started to increase. In view of the rapid and enormous transformations and multiple crises that the world is witnessing today in various fields and at all local, regional and global levels. That led to create more pressure, crises and conflicts that hinder progress many organizations. These organizations should stand with full force and imperative to confront them, be able to manage unexpected things imposed on them. In order to stand up and develop to live a state of dynamism and keep pace with rapid developments currently became the accelerating change and complexity the most important qualities for organizations in current century.

In this regard, this study pointed the problem by raising two research questions as following:

1. Does the researched organization have a clear perceived of the concept of transformational leadership and crisis management?
2. Does the researched organization have a clear vision of how to face the crisis?

To answer the research questions above, and to measure the correlation and influence between the two variables in this study, a number of statistical methods were used for data collected by the questionnaire. The research is tested at the University of Mosul. A sample of administrative leaders were selected of various scientific, medical colleges at the University of Mosul, and the questionnaire was distributed at a rate of (40) questionnaire forms.

The research seeks to achieve a set of objectives as follows:

1. Definition the concept of transformational leadership and explaining its various dimensions and characteristics as a modern management concept.
2. Defining the concept of crisis management, its stages, dealing with it, and steps for dealing with it.
3. Explaining the role of transformational leadership in crisis management.

Keywords: Transformational leadership, crises management.

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة اليوم العديد من التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة ولأسباب مختلفة وينتج عن هذه التغيرات حدوث ازمات متعددة والتي تختلف في اسباب ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها وهذه الازمات تؤثر بالتالي على استمرارية وبقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة وهنا يبرز دور القيادة التحويلية في تصور امكانية تحويل الازمة وما تحمله من مخاطر الى فرص لإطلاق القدرات الابداعية التي تستثمر الازمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف ويجاد الحلول السديدة لمواجهتها، لذا تضمنت الدراسة ثلاثة مباحث حيث تضمن الاول الإطار النظري الذي اشتمل على مفهوم القيادة التحويلية وابعادها وخصائصها ومبادئها واهميتها، واعداد القائد التحويلي ومفهوم ادارة الازمة ومراحلها والتعامل معها وخطوات التعامل معها، أما الإطار الميداني فتضمن وصف مجتمع الدراسة وعينتها، نتائج البحث الميدانية في مبحثها الثاني، والمبحث الثالث تضمن اهم الاستنتاجات والمقترحات التي قدمتها الدراسة.

اعتمادا على ما سبق، فقد تبنت الدراسة المنهجية الآتية:

أولاً. مشكلة الدراسة: لقد كانت مؤسساتنا التعليمية في القرون الماضية ومازلت لحد الان تسعى الى تنفيذ تغيرات هائلة تتناسب مع فترة ما بعد التطور، وفي الواقع ان هذه المؤسسات وهي تسعى

الى تحقيق ذلك تواجه نوعا من الفوضى والارباك وعدم قدرتها على مواجهة الازمات التي قد تحدث في مجال عملها وقد يعود ذلك في جانب كبير منه الى ان العديد من المدراء قد تلقوا تدريباتهم الرسمية في الوقت الذي كانت فيه نظريات القيادة تتمركز حول اساليب المدير الفعال او البدايات الاولى لنظرية القيادة التحويلية وتطبيقاتها وبالإضافة الى ذلك فان مؤسساتنا التعليمية منها الجامعة قد واجهت ظروف وتغيرات استثنائية كثيرة في دورة حياتها نتيجة لكثرة ما مر به البلد من ويلات الحروب والحصار والازمات المتكررة، فضلا عن مشكلاتها الادارية التقليدية، وانعكست تلك الظروف والصعوبات وخلقت ازمات تواجه القيادات الادارية مما جعل المدراء في الجامعة يواجهون تحديات جوهرية في ممارسو العملية التعليمية والادارية لاسيما وان العديد من الادارات لن تستطيع تشخيص حجم الازمات بدقة ان عدم الادراك والتشخيص الدقيق للازمة قد ينعكس سلبا في كيفية مواجهتها والتعامل معها فضلا عن علاقتها التأثيرية، وتأسيسا على ما تقدم يمكن طرح مشكلة البحث بعدد من التساؤلات التي تتطلب الاجابة عليها، وهي:

❖ هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وادارة الازمة؟

❖ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وادارة الازمة؟

ثانياً. اهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة اهداف تتمثل بالآتي:

١. التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وشرح ابعادها وخصائصها المختلفة على اعتبارها من المفاهيم الادارية الحديثة.

٢. التعريف بمفهوم ادارة الازمة ومراحلها والتعامل معها وخطوات التعامل معها.

٣. طرح بعض التوصيات العملية لتطوير جيل من القائدين التحويليين في المؤسسات التعليمية ومنها الجامعة وايضا بعض التوصيات الأكاديمية للاستفادة منها في البحوث المستقبلية.

ثالثاً. اهمية الدراسة: يتبلور اهمية البحث من خلال بيان دور المؤسسات التعليمية نحو الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة من قبل القيادات الادارية في الجامعة والعمل على التكيف مع نمط القيادة التحويلية بهدف مواجهة الازمات التي قد تحدث او الموجودة فعلا كما يتجلى اهمية البحث في محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين القيادة التحويلية وادارة الازمات اذ يمثل هذا الربط اضافة علمية بسيطة جديدة بالاهتمام.

رابعاً. فرضيات الدراسة: استندت الدراسة على الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وادارة الازمات.

٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية في ادارة الازمات.

خامساً. حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية للدراسة: تمثلت ببعض القيادات الادارية في جامعة الموصل.

٢. الحدود الزمانية للدراسة: انحصرت حدود الدراسة الزمانية في الفترة الواقعة ما بين

٢٠١٩/١٠/١٥-٢٠٢٠/٢/٢٥.

سادساً. مقياس الدراسة وادواتها: سيتم عرض مقياس الدراسة، فضلاً عن الأدوات التي استخدمت في القياس على وفق تصميم استمارة الاستبانة وتصميم مكوناتها اذ صممت استمارة الاستبانة التي وزعت على القيادات الادارية وتضمنت الاستمارة جزئيين وكالآتي:

الجزء الاول: وقد اختص بالحصول على البيانات التعريفية بالقيادات الادارية: (العمر، سنوات الخدمة، الجنس، التحصيل العلمي).

الجزء الثاني: اشتمل على المقاييس الخاصة بالقيادة التحويلية وإدارة الإزمات. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتباً المعيارية. عبارة (لا اتفق تماماً) اتى اخذت الوزن (١) وصولاً الى عبارة (اتفق تماماً) التي اخذت الوزن (٥) وبوسط فرضي قدره (٣).

سابعاً. اساليب التحليل الاحصائي: بعد ان جمعت استمارة الاستبانة اجرت الباحثة التحليل الاحصائي باستخدام عدد من الادوات الاحصائية لغرض الوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلا عن التحقق من صحة الفرضيات، وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لأغراض انجاز التحليل الاحصائي في هذه الدراسة، وقد تمثلت اهم هذه التحليلات فيما يأتي:

أ. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. استخدام الارتباط البسيط لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.

ج. استخدام الانحدار المتعدد لقياس تأثير بعد المتغير التفسيري في المتغير المستجيب.

المبحث الأول: الإطار النظري

المحور الاول: القيادة التحويلية

أولاً. مفهوم القيادة التحويلية: يعود مفهوم القيادة التحويلية حديثاً نسبياً في الفكر الإداري وبرغم ذلك ظهرت وجهات نظر متعددة حاولت اعطاء تعريف لهذا المفهوم، وتعد القيادة التحويلية قادم جديد نسبياً الى الفكر الإداري وهي تركز اساساً على التميز بين التوجه نحو التغيير والتوجه نحو الثبات والاستقرار (Moorhead & Gregory, 1995: 325) وينشأ سلوك القائد التحويلي في مجال القيم والمعتقدات الشخصية له، ويعمل القادة التحويلين خارج إطار انظمة القيمة الشخصية المملوكة والتي تتضمن مسائل مثل العدالة والأمانة. وهكذا فالقيادة التحويلية تحصل عندما يبدع القادة ويرفعون مصالح مرؤوسيهم وذلك بتوليد الادراك والقبول لديهم. للأغراض والرسالة للجماعة او المنظمة، وعندما يثيرون مرؤوسيهم للنظر الى ما هو ابعد من مصالحهم الشخصية لصالح الجماعة او المنظمة، وعرفها (الغامدي، ٢٠٠١: ٨٧) بانها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي الى رفع التحفيز والنضج الى اعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية الى المصلحة العامة.

واشار (Conger, 2008: 155) على انها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً اساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

ويرى (غنيم، ٢٠٠٤: ٤٤) ان القيادة التحويلية بانها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين، وتنشيطها، وتعميق مستوى أدراك هؤلاء الموظفين للنظر الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الذاتية من اجل الصالح العام للمنظمة.

ووصفها (نورث هاوس، ٢٠٠٦: ١٨٧) بانها القيادة التحويلية في أبسط شروطها بأنها القدرة على إحداث عملية التغيير والتحويل في الأفراد.

وعرفها (القحطاني، ٢٠٠٤: ٧) بأنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.

كما وصف (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٩: ٥٩٣) القيادة التحويلية بانها القيادة العازمة على تزويد المرؤوسين بالرؤية المستقبلية وبالإحساس الفاعل لديهم بهدف خلق روح الانتماء الى منظماتهم.

ويرى (الغالبى، ٢٠١٠: ١٦٦) القيادة التحويلية بانها القيادة القادرة على تحريك المنظمات نحو الامام من خلال الرؤية والابتكار كونها الرافعات التي تؤمن القواسم المشتركة للعمل وبذات الوقت تفصح عن كيفية تعامل المنظمة مع القوى الخارجية المؤثرة المحيطة بها.
وعرفها (الغزالي، ٢٠١٢: ٢٥) انها قدرة القائد على اىصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات اخلاقية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة.

وتأسيسا على ما تم ذكره من مفاهيم حوله القيادة التحويلية يمكن استخلاص تعريف اجرائي لها، بانها القيادة التي يتمكن من خلالها القائد بالنهوض بمستوى المرؤوسين واشاعة روح التعاون والاخلاص والتضحية والقيم الاخلاقية والايثار، واستنهاض الهمم وكل ما من شأنه ان يوضح رؤية ورسالة المنظمة.

ثانياً. أبعاد القيادة التحويلية: إن القادة التحويليين يبذلون جهداً مضاعفاً قياساً لما يبذله المدراء، ويتصرفون بكل السبل الكفيلة لتحقيق أعلى النتائج من خلال استخدام واحد أو أكثر من أربع أبعاد للقيادة التحويلية. وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

١. **التأثير الكاريزماتي (الجادبية القيادية):** هي قدرة القائد على اىصال توقعاته العالية الى المرؤوسين، واستثارة همهم، واذكاء الحماس لديهم نحو الانجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، واطهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي في عمل المرؤوسين، واستثارة روح الفريق لديهم، وكذلك يسعى القائد إلى إيجاد رؤية واضحة وإحساس عال بالرسالة العليا للمنظمة، ويقوم بغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، ويسعى إلى إيجاد الثقة والاحترام فيما بينهم وعرف هذا البعد بانه ذلك النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين لدفعهم على التعاون، وايضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على المرؤوسين وتوجيههم بطريقة تؤدي الى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول الى تحقيق الاهداف (الغامدي، ٢٠١١: ٥١) فالقائد الذي لديه الشخصية الجذابة والقوية والملهمة تكون لديه القدرة على تنمية قوة رمزية كبيرة والتي تستخدم فيما بعد للتأثير على المرؤوسين، وغالبا ما ينمون ارتباطا قويا معه (حسن، ٢٠١٤: ١٨٢).

فالقائد يمثل القدوة الحسنة التي يقتدي بها المرؤوسين لما يحمل من معاني الايثار والتعاون والتسامح وحب الآخرين فيقدم مصلحة المرؤوسين على مصلحته الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي مما يدفع المرؤوسين الى النظر اليه بكل حب واحترام ويكون محل اعجاب وتقدير.

٢. **الدافعية الالهامية:** ويقوم القادة بدفع مرؤوسيههم للمشاركة حول الرؤية المستقبلية للمنظمة، وأنه عند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة التودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي. وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق ويحفزهم للتفوق في عملهم من خلال الكلمات والعبارات التشجيعية التي تعبر بوضوح عن الدور الأساسي الذي يلعبونه في التطور المستقبلي للمنظمة (نورث هاوس، ٢٠٠٦: ١٦٥). وعرف (الهلل، ٢٠٠٨: ٢٠) التحفيز الالهامي بانها قدرة القائد على اىصال توقعاته المستقبلية الى المرؤوسين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة حيث يعمل القائد

التحويلي على اثاره المرؤوسين بالتحدي وبتح لهم الفرصة في المشاركة في تحقيق الاهداف وينمي فيهم روح الفريق والحماس ويشركهم في رسم رؤية ورسالة المنظمة.

نرى ان في هذا البعد من القيادة التحويلية تكون هناك مشاركة جماعية من قبل القائد والمرؤوسين وذلك من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في رسم رسالة المنظمة واعطائهم قيمة عليا وتبادل الثقة والاحترام واشاعة روح الفريق من خلال ما يمنحهم لهم من الحوافز المتميزة سواء كانت مادية او معنوية.

٣. **التشجيع الفكري:** ويشجع القادة أتباعهم في جهودهم الرامية إلى أن تكوين أفكار جديدة ومبتكرة وخلاقة من خلال التشكيك في الافتراضات السابقة، وإعادة تأصيل المشكلات، ومعالجة الحالات القديمة منها بطرق جديدة. ومما يشجع على الإبداع هنا انتفاء وجود أي انتقاد علني للأفراد المخطئين (Bass & Riggio, 2006: 6). وأشار غلام وزملاؤه إلى أن القادة التحويليين يساعدون أتباعهم ويشجعونهم على الآتي: (Gholamreza et al., 2009:274)

- ❖ قضاء وقت أكثر في التعليم، والتدريب.
 - ❖ التصرف مع الآخرين كأشخاص وليس فقط كأعضاء أو موظفين.
 - ❖ مساعدة الآخرين في تطوير قدراتهم ومحاولة صقلها.
 - ❖ الاستماع إلى الآخرين، ومحاولة تحقيق مطالبهم.
- يلاحظ في هذا النوع من القيادة التحويلية ان القائد يستطيع ان يتنبأ بالمشاكل التي يمكن ان تواجهه مرؤوسيه لهذا يحاول حل المشكلات وتشجيعهم على التفكير بصورة ابداعية وصلف مهاراتهم بالتعليم والتدريب، والاستماع الى آرائهم واخذها بنظر الاعتبار عند رسم سياسة المنظمة.
٤. **الاهتمام الفردي:** تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على اساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (افوليو، ٢٠٠٣: ٩٠)، ويرى (Kirkbride, 2006: 15) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية:

- ❖ إدراك الاختلافات بين الافراد فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف
- ❖ الاستماع الجيد للمرؤوسين
- ❖ تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر
- ❖ الترويج لفكر التطوير الذاتي.

ان اهتمام القائد التحويلي بالمرؤوسين يعتبر خدمة وتضحية وايثار فلا يقتصر دوره باعتبارها سلطة رقابية فقط وانما يعمل على اثارتهم والاتصال معهم بشكل دائم ويكون مسؤولا على تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم فرص التقدم والتطور، ويركزون الانتباه حوله تطويرهم باتجاههم ليكونوا تحويليين، وموكدين ايضا على الاهداف المشتركة الممكن تحقيقها.

ثالثاً. خصائص القيادة التحويلية: تختلف طروحات الباحثين فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وعلى الرغم من هذه الاختلافات الا انها تشترك في الكثير منها، فيرى (التميمي، ٢٠٠٩: ١٦) بأن خصائص القيادة التحويلية تتلخص في ان القائد التحويلي هو شخص يؤسس للتغيير والابداع، ويركز على بناء الكفاءات الجوهرية من خلال الادارة الاستراتيجية كذلك فانه يتصف بسمات وهي بناء الثقة بين المرؤوسين وايجاد قادة من بين اتباعهم ومبتكرين للدافعية، ويحسن استخدام السلطة والصلاحيه ويكون ذو شخصية قوية وخيال واسع ومعرفة كبيرة بما يحيط به من متغيرات بيئية

داخلية وخارجية وتكون نتيجة اراءه متطابقة مع المخرجات لهذه المنظمة ومنهم من يسئ استخدام قوة المنصب الذي يشغله وهو عكس القائد الذي كان له القوة على التأثير وكسب احترام الآخرين له.

من خلال ما تم ذكره يمكن القول بان القائد التحويلي هو شخص يمتلك رؤية واضحة على رسالة المنظمة واهدافها ويحمل قيما اخلاقية عالية بحيث تمكنه من اكتساب ثقة واحترام المرؤوسين ويشاركهم في مشاكلهم ويتعامل معهم بإنسانية وحب وتقدير. بعد كل ما تم ذكره من خصائص للقائد التحويلي يمكن القول بان خصائصه يمكن معرفتها من خلال سلوكه وتعامله مع المرؤوسين والتي تعكس شخصيته القوية كالثقة بالنفس وتصرفه المتزن وقدرته على تحمل المسؤولية وذلك من خلال مجابهة المخاطر التي تعترض المرؤوسين وحمائتهم والدفاع عنهم ويكون الموجه والداعم لهم حيث يكتسب ثقة واحترام مرؤوسيه بتعامله بصدق وشفافية معهم وزرع الثقة فيهم بتفويض الصلاحيات، وتقدير مجهوداتهم، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار.

رابعاً. أهمية القيادة التحويلية: إن التحولات السريعة والهائلة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية خلقت مزيداً من الضغوطات وأفرزت كثيراً من التحديات أمام المنظمات من أجل مواجعتها، وحثمية التعامل معها دون أن يكون هناك مجال للاختيار أو المهادنة، وفرض عليها إذا ما أرادت أن تبقى وتزدهر أن تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع في وقت أصبح فيه التغيير المتسارع والتعقيد المتزايد صفتين ملازميتين لمنظمات القرن الجديد (العمرى، ٢٠٠٤: ١).

ولذا فإن الشخص المناسب للقيام بهذا الدور هو القائد التحويلي، إذ تحظى القيادة التحويلية بأهمية كبرى بالنسبة للمنظمات، ويرجع ذلك إلى التنافس الشديد والتعقيدات في البيئة الخارجية والعولمة والغموض والمخاطرة وضعف التنبؤ وعدم التأكد البيئي وإدارة عملية التعلم المستمر، كل ذلك يجعل من الضروري أن يتولى قيادة المنظمات في توجهها العالمي قادة من نوع جديد لهم رؤى ثابتة قوية وواضحة ولهم مصداقية، تؤثر على التابعين بحيث تسهل لهم التعامل مع تنوع ثقافات العاملين، بالإضافة إلى مواجهة الأزمات والقدرة على التعلم والتعليم، وهذا كله يتوفر في القائد التحويلي (الهوري، ١٩٩٩: ٥٢).

تحتاج المنظمات في هذه الأيام إلى القيادة التحويلية لتحقيق أهدافها، فهي طريقة جديدة في قيادة الجماعات وقيادة وظائفهم ومسؤولياتهم وطريقة مشاركتهم في إدارة المنظمات، لكون القائد التحويلي يمتلك مهارات كبيرة يمكن من خلالها تطوير هذه المنظمات والموارد البشرية، وتتضمن هذه المهارات تكوين استراتيجيات قيادة الموارد البشرية من خلال تغييرها وتطويرها للموارد البشرية، والإبداع والابتكار والاتصال (بن عيسى، ٢٠٠٦: ٢٨).

المحور الثاني: إدارة الأزمات

أولاً. مفهوم ادارة الازمات: تعد الازمات التي تمر فيها معظم منظماتنا اليوم نقطة حاسمة ودرجة في كيانها تختلط فيها الاسباب بالنتائج مما يفقد القادة قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات مما يؤدي الى حدوث ارباك في عمل المنظمة، وفشلها في تحقيق اهدافها، وبالتالي يتسبب للمنظمة في خسائر مادية وبشرية، وتواجه المنظمات العديد من الازمات تختلف في مسبباتها، ومستوياتها وحدتها وشدة تأثيرها

ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة سواء كانت اجتماعية واقتصادية او تقنية (ابو طه، ٢٠١٣: ٢٢)، الامر الذي يشير الى ان الازمة تعد ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها او تجاوزها الا انه يمكن الحد من اثارها عن طريق ادارة الازمات باستخدام عمليات منهجية علمية تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الازمات، والتحرك المنتظم للتدخل للحد منها. وقد تعددت الآراء حول مفهوم ادارة الازمات، فمن الباحثين من تطرق اليها من الناحية العلمية واخرون من الناحية الفنية واختلفوا في التطرق اليها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. وقد وردت مفاهيم كثيرة عن ادارة الازمة عبرت عن وجهات نظر مختلفة ولعل من أبرزها:

الجدول (١): مفاهيم ادارة الازمة حسب آراء الباحثين

الباحث	ادارة الازمات
(ماهر، ٢٠٠٦: ٢٤)	طريقة السيطرة على الازمة باستخدام مجموعة من الادوات والجيود للتغلب على الازمة واحتواء الازمات المسببة لها والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة حتى يمكن تقادي الازمات المستقبلية
(Beamon, 2008: 16)	كيفية التغلب على الازمة باستخدام الاسلوب الاداري العلمي من اجل تلافي سلبياتها ما أمكن وتنظيم الايجابيات.
(Shekhar, 2009: 2)	هي فن ازالة الكثير من الخطر في حالة عدم النكد وعدم اليقين مما يسمح للمعنيين بالمزيد من السيطرة على مصيرهم في المنظمة
(حسان والعجمي، ٢٠١٠)	تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم.
(سيد جاد، ٢٠١١: ١٠٦)	هي سلسلة من الأنشطة والاجراءات المحددة تقوم بها الادارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاثة هي (منع الازمة، الاستعداد للالزمة وقت حدوثها، اجراءات ما بعد الازمة).
(الدليمي، ٢٠١٢: ١٢٥)	الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الازمات بالأدوات العلمية والادارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها
(ابو العلا، ٢٠١٣: ١٥٠)	بانها اسلوب اداري للتعامل مع الازمات باستخدام اساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في التخطيط والتوجيه والمتابعة وتشكيل اعضاء فريق الازمات والقيادة ونظم الاتصالات والمعلومات والتقويم.
(Crandall, 2014: 49)	بانها الطريقة او المرحلة التي تستخدمها المنظمة لمواجهة الازمات التي حدثت حيث تتركز الجهود في هذه المرحلة على معالجة الازمات واستئناف العمليات والاجراءات بأسرع وقت ممكن.
(ابو فارة، ٢٠١٦: ١٣)	عملية ديناميكية وعملية مستمرة تتضمن افعالا وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية وافعالا وتصرفات مستجيبة ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الازمة والتخطيط لها ومواجهتها ومعالجتها.

الباحث	ادارة الازمات
(جعفر، ٢٠١٧: ٣٠١)	عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد او التقليل من الاثار السلبية المترتبة عن ذلك الحدث ويكون ذلك قيام ادارة المنظمة بوضع مجموعة من الاستراتيجيات او السيناريوهات المتوقعة الحدوث واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثها.
(عدوان، ٢٠١٩: ٩)	جهود ادارية مبذولة من قبل القيادات الادارية في المنظمة تتضمن هذه الجهود بوضع استراتيجيات وخطط لمواجهة الاحداث المتوقعة التي قد تتسبب في حدوث الازمات والعمل على معالجتها من اجل التغلب على كل المشاكل التي قد تحدث والعمل على حلها بكفاءة وفاعلية.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين استنادا الى المصادرة المذكورة فيه.

ثانياً. مراحل ادارة الازمات: تعد عملية ادارة الازمة بمثابة المقياس الحقيقي الذي من خلاله يمكن القيادات الادارية من القدرة والتحكم بإدارتها للظروف الطارئة والاستثنائية التي يمكن ان تواجهها، وقد حظي موضوع ادارة الازمات اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مجال الادارة لأنه علم يمتاز بالدقة والشمولية والخطورة في الوقت نفسه لذا فان مراحل ادارة الازمات تعتبر حجر الاساس لبناء ووضع الخطوات السليمة لتجاوزها، ويتفق الباحثون على ان هناك عدة مراحل تمر بها عملية ادارة الازمات الا انهم يختلفون حوله ماهية هذه المراحل فقد قسم (Coombs, 2012: 17-19) مراحل ادارة الازمة حسب الاساس الزمني الى:

أ. **مرحلة ما قبل الازمة:** هي المرحلة التي تنذر بوقوع الازمة وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة وتتفاقم حتى تنتج هذه الازمة وهي تتطلب عددا كبيرا من الاجراءات والاستعدادات التي تسهم في مواجهة الازمة.

ب. **مرحلة التعامل مع الازمة:** يحدد (ابو فارة، ٢٠٠٩: ٢١) مجموعة من المتطلبات للتعامل مع هذه المرحلة بنجاح وهي كالتالي:

- ❖ تحديد الموارد المتاحة في المؤسسة والتي يمكن ان تستخدمها الادارة في مواجهة الازمة.
- ❖ تحديد نوعية واعداد الافراد اللازمين للتعامل مع قوى الازمة.
- ❖ تحديد الاهداف المرحلية التي تتيح لإدارة المنظمة امكانية تحديد المهام والانشطة اللازمة للتعامل المرحلي مع الازمة.
- ❖ توخي الدقة في التعامل مع الازمة.

ج. **مرحلة الاستجابة للأزمة:** هي مرحلة محاولة علاج الاثار الناجمة عن تلك الازمة واعادة بناء ما تم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكرارها بالإضافة الى الاستفادة من دروس الازمة في الاحداث المستقبلية. (بركات، ٢٠٠٩: ٢١١). ويرى (عبد المجيد، ٢٠١١: ٢١٠) بان ادارة الازمة تمر بعدة مراحل هي:

١. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** وهي مجموعة اساليب وقائية مطلوب اتخاذها في مرحلة اكتشاف الخطر وتشمل الوقاية اكتشاف نقاط الضعف والقوة من اجل اتخاذ اللازم بصدها.

٢. **مرحلة احتواء الاضرار والحد منها:** يتم في ظل هذه المرحلة اعداد وسائل واساليب تحد من الاضرار والخسائر ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الاخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة. وتتوقف هذه المرحلة في ادارة الازمة على طبيعة الحادث الذي وقع.
٣. **مرحلة استعادة النشاط:** وتشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برامج جاهزة ومجربة اختيرت فعلا" اما قصيرة الاجل او طويلة الاجل وتتضمن استعادة النشاط من عدة جوانب، منها محاولة استعادة المعنويات المفقودة وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شياً من الحماس الزائد، إذ تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد.
٤. **مرحلة التعلم:** وهي مرحلة التعلم المستمر واعادة تنظيم لتحسين ما تم انجازه والاستفادة من الماضي لتطوير المستقبل.
- بينما حدد كل من (الذهبي، ٢٠٠١: ٢١٨) و(العبيدي، ٢٠٠٢: ٤٦-٤٧) تصنيفات أخرى لمراحل ادارة الازمة وكالاتي:
١. **مرحلة تجنب الازمة:** يتم في هذه المرحلة تفادي وقوع الازمة من خلال توقع حدوث الازمة ويعمل المدراء على توجيه طاقات العاملين نحو المنع المباشر لحصولها، فضلا عن جمع البيانات والمعلومات حول الظواهر المختلفة والمتوقع حدوث ازمة بسببها.
٢. **التهيؤ لإدارة الازمة:** يتم الاستعداد والتهيؤ المسبق لإدارة الازمة من خلال انشاء مراكز لإدارتها وتوافر معلومات متكاملة واعداد فرق مدربة ونظام اتصالات سريعة واعداد خطط طوارئ وتنظيم برامج التدريب لمواجهتها اثناء وقوعها.
٣. **الاعتراف بوجود ازمة:** تعد مرحلة تحدي من قبل المديرين لاعترافهم بالازمة كحقيقة واقعة ثم ادراكهم لها والقيام بالإجراءات الضرورية (الاجتماعات، توضيح الحقائق، وحشد الامكانيات المادية والبشرية لمعالجتها).
٤. **مرحلة احتواء الازمة:** وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة لاحتوائها وتجريدها من قواها مع تشكيل فريق عمل لمواجهتها سريعا.
٥. **مرحلة حل الازمة:** تتطلب السرعة بالعمل لان مخاطر الازمة لا تعرف الانتظار وتأتي هذه المرحلة نتيجة لما بعد احتواء الازمة، وتعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الازمة باستخدام الاساليب والوسائل المتاحة.
٦. **مرحلة الاستفادة من الازمة:** الفترة ما بعد التخلص من الازمة وتتميز بإعادة النظر بالازمة وإدارتها من جديد للإفادة من الدروس والعبر والتجارب المتوخاة منها كعملية التقييم للخطط وتطوير نظام المعلومات والاتصالات وكذلك تطوير وتدريب فرق العمل لإكسابها المناعة والوقاية من ازمة قادمة.
- ثالثاً. اساليب التعامل مع الازمات:** يعد التعامل مع الازمات أحد الاختبارات الرئيسية التي تحدد بشكل كبير مدى علم المديرين ومعرفتهم وخبرتهم على مواجهة الاحداث الصعبة وفيما يأتي اساليب التعامل مع الازمات وكما أشار اليها (الدهلكي، ٢٠٠٥: ٤٨):
١. **الاساليب الاعتيادية والتقليدية وتتضمن ما يأتي:**
- أ. عدم الاعتراف بالازمة وأنكارها.
- ب. كبت الازمة وتأجيل ظهورها بإيجاد بدائل مناسبة.
- ج. تنفيس الازمة بأنشاء قنوات جانبية.

- د. إخماد الصدمة عن طريق الصدام الجانبي.
- هـ. بخس الازمة والتقليل من شأنها (اذ لم تكن ذات ضرر كبير).
- ومما يؤخذ على الاساليب السابقة السلبيية والجمود، ويعد انكار الازمة لوحده اهم الاخطاء التي يرتكبها المديرون في إدارة الأزمة.
٢. **الاساليب العلمية وتشمل:**
- أ. مرحلة اختراق جدار الازمة.
- ب. مرحلة التمركز وإقامة قاعدة للتعامل مع عواملها بعد الاختراق.
- ج. مرحلة توسيع قاعدة التعامل.
- د. مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها.
- هـ. مرحلة التحكم والسيطرة على الازمة.
- و. مرحلة التوجيه لقوى الفعل الاداري الصانع للازمات.
٣. **الاساليب الحديثة للتعامل مع الأزمة، وتشمل على (ابو فارة، ٢٠٠٩: ١٢٨):**
- أ. **طريقة فرق العمل (دائمية ومؤقتة):** وهي أكثر الطرق شيوعاً للتعامل مع الازمات إذ يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب التعامل معه ووجوب عدم ترك شيء للصدفة وقد تكون هذه الفرقة مؤقتة للتعامل مع الازمة أو تكون دائمية من الملاكات المتخصصة والمدربة ولهم قدرات للتعامل مع الازمات.
- ب. **الاسلوب الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات:** إذ تستدعي المعرفة بأماكن الضعف التي تتعرض للأزمة تكوين احتياطي وقائي لمواجهة اي اختراق تتعرض له هذه المناطق الضعيفة.
- ج. **اسلوب المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمات:** تستعمل عندما تتعلق الازمة بأفراد او يكون محورها العناصر البشرية، بحيث يصار الى المشاركة الديمقراطية بين الرئيس ومروؤسيه ويسهم العنصر البشري بأرائهم لحل الازمة وفيها يتم الافصاح عن الازمة ومداها وخطورتها وخطوات التعامل معها.
- د. **اسلوب احتواء الازمة:** حصر الازمة في نطاق محدد وتجميدها عند المرحلة التي وصلت اليها.
- هـ. **اسلوب تصعيد الازمة:** يستخدم عندما تكون الازمة التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكثف في مرحلة تكون الازمة، فيحاول المدير تصعيد الازمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الازمة حتى تصل الى نقطة تعارض المصالح اذ يتفكك التكتل ويتجه كل فريق الى اتجاه آخر وبالتالي ينتهي مفهوم الازمة.
- و. **اسلوب تفريغ الازمة من مضمونها:** وهو من انجح الاساليب الحديثة في التعامل مع الازمات ومهمة المدير هنا محاولة تفريغ الازمة من مضمونها.
- واشار (الحريري، ٢٠١٠: ٧٦) المنهج العلمي المتكامل في التعامل مع الازمات في النقاط التالية:
- ❖ الاحتياط المسبق لمواجهة الازمات
 - ❖ توضيح كافة جوانب الازمة.
 - ❖ دراسة وتحليل أركان الازمة.
 - ❖ تقسيم الازمة الى عناصر واضحة.
 - ❖ اعداد فريق لمواجهة الازمات.
 - ❖ الاستعداد لتحمل أعباء وتكاليف الازمة.

- ❖ معرفة متطلبات التعامل مع الازمة بإيجابية.
- ❖ حرمان وكبح وعقاب الجهات المسؤولة عن الازمة.
- ❖ تشجيع الابحاث العلمية والدراسات الادارية للقضاء على الازمة.
- ❖ محاصرة الازمة واستيعاب كل عواملها وافراغها من محتواها وابطال مفعولها.

المبحث الثاني: الإطار الميداني

أولاً. وصف مجتمع الدراسة: سينصب الاهتمام في هذا المبحث على توصيف مجتمع البحث وعينته، فضلاً عن توضيح أسباب دراستنا لهذا المجتمع، واستكمالاً لمتطلبات المبحث سوف يتم التطرق إلى وصف عينة الدراسة ويتم توضيح ذلك وفقاً للفقرات الآتية:

١. جامعة الموصل: يعود الظهور الأول لجامعة الموصل بوصفها مؤسسة علمية تربوية إلى اليوم الأول من شهر نيسان من العام (١٩٦٧) وهو اليوم الذي صدر فيه قانون تأسيسها ذو الرقم (١٤)، ومنذ ذلك التاريخ وصولاً إلى يومنا هذا اتسعت الجامعة في الاتجاهين الأفقي والعمودي فصارت تضم ثلاثة وعشرين كلية يوجد فيها أكثر من مائة قسم وفرع علمي ويدرس فيها أكثر من ثلاثين ألف طالب وطالبة في الدراسات الأولية الصباحية والمسائية والدراسات العليا.

فضلاً عن وجود ما يقارب الثلاثين مركزاً بحثياً ومكتباً استشارياً ومتحفاً وعيادة ووحدة مع وجود مستشفى تعليمي لطب الأسنان وآخر للطب البيطري ودارين أحدهم للطباعة والنشر والأخرى للحضانة.

تسعى جامعة الموصل إلى تحقيق الأهداف الثلاثة الكبرى لقطاع التعليم العالي في العراق وهي إعداد ملاكات علمية مقتدرة ودعم حركة البحث العلمي وخدمة المجتمع. وقد تمكنت الجامعة من تخريج أكثر من مائة وخمسة وعشرين ألف طالب وطالبة الاختصاصات المختلفة للدراستين الأولية والعليا، فضلاً عن إقامة مئات الدورات ضمن برنامج التعليم المستمر الذي تقوم الجامعة فيه بإعادة المعلومات وتحديثها في أذهان المتخرجين سابقاً ممن صاروا موظفين في دوائر الدولة بغية إيقافهم على أحدث الكشوفات العلمية والمستجدات في مجالات اختصاصهم.

تقف جامعة الموصل في مقدمة جامعات العراق في مجال نشر البحث العلمي وتشجيع أجوائه وقد حصل الكثير من أساتذتها على براءات الاختراع والشهادات التي تثبت انجازهم بحثياً ريادية. ومن أجل استيعاب النتاج العلمي الوافر لأساتذتها فإن الجامعة تصدر أكثر من (١٦) مجلة علمية محكمة بعضها تنفرد به على مستوى العراق (دليل جامعة الموصل، ٢٠١٠: ٩). ولغرض استيفاء الخصائص المميزة لهذه المؤسسة سيتم عرض أهم خصائص عينة الدراسة من حيث سنة تأسيسها وعدد الكليات ورؤساء الأقسام والموضحة في الجدول (٢).

الجدول (٢): تعريف مبسط لعينة الدراسة (جامعة الموصل)

الخصائص	اسم المؤسسة	سنة التأسيس	عدد الكليات	عدد رؤساء الأقسام
جامعة الموصل		1967	23	124

المصدر: دليل جامعة الموصل.

ثانياً. الخصائص المميزة للأفراد المبحوثين في الميدان: شملت عينة الدراسة (40) من الإدارات الجامعية (رؤساء الأقسام) من مجتمع الدراسة البالغة 124 رئيس قسم أي 32.45% وكانت

الاستثمارات الصالحة هي ٤٠ استثماراً من مجموع الاستثمارات الموزعة (50) حيث بلغت النسبة (80%) وكالاتي:

الجدول (٣): توزيع استثمارة الاستبيان على الأفراد المبحوثين في المنظمات عينة الدراسة

رئيس الأقسام	الاستثمارات
50	الاستثمارات الموزعة
40	الصالحة
80	%

المصدر: من اعداد الباحثين.

الجدول (٤): وصف لعينة البحث

الجنس									
إناث					ذكور				
%		ت		%		ت		%	
12		5		88		35			
العمر									
٦٠ سنة فأكثر		٥٩-٥٠		٤٩-٤٠		٣٩-٣٠		اقل من ٣٠ سنة	
%		ت		%		ت		%	
5		3		42		16		46	
				18		7		3	
								-	
								-	
المؤهل العلمي									
دكتورة					ماجستير				
%		ت		%		ت		%	
23		10		77		30			
اللقب العلمي									
استاذ		استاذ مساعد		مدرس					
%		ت		%		ت		%	
10		5		64		25		26	
								10	

الجدول: من إعداد الباحثان بالاعتماد على استثمارة الاستبانة.

يتضح من الجدول (٤) إن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الذكور في إدارة المنظمات في الميدان المبحوث، إذ مثلت نسبة الذكور نحو (88%) في حين كانت نسبة الإناث (12%).
اما الفئات العمرية فكانت الفئة العمرية (40-49) النسبة الأكبر بين الأفراد المبحوثين وكانت (0.46%) وقد ظهر أن الفئة العمرية (60) فأكثر تمثل الأقل، اما ما يخص المؤهل العلمي يتضح من الجدول (٤) أن غالبية أفراد العينة المدروسة هم من حملة شهادة الدكتوراه كانت النسبة (0.77) النسبة الأقل هم حملة شهادة الماجستير (0.23)، وفيما يخص اللقب العلمي يتضح من الجدول (٤) إن غالبية أفراد العينة المبحوثة هم من حاملي لقب (أستاذ مساعد) والبالغة نسبتهم (0.64%) ثم تلتها حاملي لقب (مدرس) وكانت نسبتهم (0.26%).

ثالثاً. نتائج البحث الميدانية:

تحليل متغيرات الدراسة:

١. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها: تتناول هذا الفقرة عرضاً لمتغيرات الدراسة وتشخيصها، تلك التي أسهمت في دراسة الموضوع من كل جوانبه بالاعتماد على نتائج اجابات المبحوثين (القيادات الادارية) ازاء مضامين المتغيرات الواردة في استمارة الاستبانة مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية، ولتحقيق نوع من الاتساق مع متغيرات (الاسئلة) الدراسة والواردة في استمارة الاستبيان سيتم:

الجدول (٥): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة التحويلية

مقاييس الاستجابة												
X	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X1	28	35	31	38.8	13	16.3	6	7.5	2	2.5	3.96	1.02
X2	36	45	33	41.2	7	8.8	3	3.8	1	1.2	4.25	0.86
X3	59	73.8	18	22.5	1	1.2	2	2.5	-	-	4.67	0.63
X4	38	47.5	29	36.8	11	13.8	2	2.5	-	-	4.28	0.79
X5	45	56.3	24	30	8	10	3	3.8	-	-	4.38	0.81
X6	40	50	29	36.2	7	8.8	4	5	-	-	4.31	0.83
X7	20	25	38	47.5	18	22.5	3	3.8	1	1.2	3.91	0.85
X8	15	18.8	37	46.3	19	23.8	6	7.5	3	3.8	4.42	0.98
X9	53	66.3	21	26.2	2	2.5	4	5	-	-	4.67	0.98
المعدل العام		46.4		36.1		11.9		4.6		0.9	4.2	0.8

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

يلاحظ من معطيات الجدول (٥) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة التحويلية كانت تشير الى نسبة اتفاق عالية وبنسب متقاربة وقد جاءت هذه الاجابات بمؤشر كلي قدره (82.5%) وبوسط حسابي قدره (4.2) وانحراف معياري قدره (0.8) والذي اسهم في ايجابية هذا (X5) وقد حقق هذا المقياس وسطا حسابيا قدرة (4.67) وبانحراف معياري قدره (0.98) أما بالنسبة للمقياس (X9) فقد بلغ اتفاق المبحوثين (88.8%) وبوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.89) اما عن المقياس (X6) وبنسبة اتفاق للأفراد المبحوثين قدرها (86.2%) وبوسط حسابي قدره (4.312) وبانحراف معياري قدره (0.835).

الجدول (٦): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ادارة الازمات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشده		X
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1	3.5	5	2	20	8	17.5	7	32.5	13	25	10	X1
0.9	3.7	2.5	1	5	2	30	12	42.5	17	20	8	X2
1	3.8	2.5	1	5	2	30	12	30	12	32.5	13	X3
0.9	3.9	2.5	1	2.5	1	25	10	40	16	30	12	X4
1	3.8	5	2	5	2	17.5	7	42.5	17	30	12	X5
0.9	3.9	10	4	17.5	7	40	16	32.5	13	-	-	X6
1.1	3.7	5	2	12.5	5	20	8	30	12	32.5	13	X7
0.8	4.1	2.5	1	20	8	40	16	37.5	15	-	-	X8
0.9	3.9	7.5	3	25	10	37.5	15	30	12	-	-	X9
1	3.6	17.5	7	32.5	13	22.5	9	27.5	11	-	-	X10
1	3.8	2.5	1	10	4	22.5	9	32.5	13	32.5	13	X11
1	3.6	5	2	5	2	32.5	13	40	16	17.5	7	X12
1	3.7	2.5	1	7.5	3	32.5	13	32.5	13	25	10	X13
1.2	3.5	7.5	3	12.5	5	32.5	13	17.5	7	30	12	X14
1.2	3.3	5	2	22.5	9	25	10	25	10	22.5	9	X15
1.1	3.6	5	2	12.5	5	30	12	22.5	9	30	12	X16
1	3.71	5.46		13.43		28.43		30,31		20.46		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

يلاحظ من معطيات الجدول (٦) الخاص بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إن الأفراد المبحوثين متفقون على ان المشاكل والازمات التي يمرون بها تعتبر جزء من مشاكل المنظمة التي ينتمون اليها أي بمعنى بان الافراد العاملين يشعرون بأنهم بانتماء قوي لمنظمتهم. وقد جاءت هذه الإجابات بنسبة اتفاق (50.77) عن المؤشر العام وبوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري قدره (1) والذي أسهم في ايجابية هذا المعيار المتغير(X2) فكانت نسبة الاتفاق (62.5) وبوسط حسابي قدره (3.7) وانحراف معياري قدره (0.9)

٢. تحليل متغيرات الدراسة: يهدف إلى بيان العلاقة والأثر بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات حيث يستلزم من الباحثين التحقق من صحة الفرضيات الواردة في متن البحث وكما يأتي:

أ. علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات:

الجدول (٧): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة الازمات

إدارة الأزمات	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
0.671*	القيادة التحويلية

N=40

P*≤0.05

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

يتبين من الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري البحث حيث بلغ معامل الارتباط * (0.671) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وهذا يعني وجود علاقة معنوية بين بعدي الدراسة، ومن هنا تقبل فرضية البحث الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات).
ب. علاقة الأثر للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات:

الجدول (٨): علاقة الأثر للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات

ادارة الازمات		المتغير المعتمد			
F		R2	B1	B0	
جدوليه	محسوبة	0.450	0.797 (0.143)*	0.827	القيادة التحويلية
4.08	31.059				

$P* \leq 0.05$ N=40 df (1,38)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

يتبين من الجدول (٨) وجود تأثير معنوي لبعد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات إذ بلغ معامل التحديد (R^2)، (0.450) وعند درجة حرية (1,38) ومستوى دلالة معينة (0.05) في حين بلغت قيمة (f) المحسوبة (31.059) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (4.08) مما يدل على الاهتمام بالقيادة التحويلية تؤدي إلى إدارة الأزمات بصورة صحيحة، ومن هنا تقبل فرضية البحث الثانية والتي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات).

المبحث الثالث: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هي:

١. توصلت الدراسة إلى أن الأفراد المبحوثين في الجامعة قيد الدراسة إلى توفر سلوكيات "التأثير المثالي" (الكاريزما) حيث تنتم القيادات الإدارية في الجامعة بقوة الشخصية واللباقة، كما تنتم بالثقة والصدق مع العاملين وتحظى بتقدير واحترام العاملين كما بينت الدراسة بأن القيادات الإدارية في الجامعة تتبع الأساليب العلمية الحديثة والتقليدية في إدارة الأزمة ومنها (كبت الأزمة وتأجيل ظهورها، تنفيس الأزمة بأنشاء قنوات جانبية، وإخماد الصدمة عن طريق الصدام الجانبي، وبخس الأزمة والتقليل من شأنها).

٢. تبين من خلال الدراسة التي تم إجراءها على القيادات الإدارية في الجامعة إلى توفر سلوكيات (الحفز الفكري) حيث تبحث القيادات الإدارية عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي يعاني منها الأفراد العاملين أثناء العمل، وتتبع أسلوب التفاهم والإقناع مع الأفراد العاملين في حل الأزمات التي يواجهونها.

٣. توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات "الاعتبارات الفردية" في الجامعة قيد الدراسة حيث تهتم القيادة الإدارية بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح وتستمع لهم، وتهتم باحتياجاتهم، وتواجه الأزمات التي يتعرض لها الأفراد العاملين بفاعلية.

٤. تبين من خلال الدراسة التي تم إجروها على الجامعة بأنه توجد عدد من الوسائل التي يمكن أن تمتلكها المنظمة لإدارة أزماتها لعل من أبرزها القيادة التحويلية.

٥. اتضح من خلال الدراسة بأنه لا يمكن للمنظمات من إدارة أزماتها إلا من خلال قيادة حكيمة تؤطر لها عملها وما الذي ستقوم به.

٦. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.
 ٧. توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.
- ثانياً. المقترحات:** في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثين تقترح الآتي:
١. زيادة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمضامين الفكر الإداري فيما يتعلق بالقيادة التحويلية والعمل على تطبيقها في مختلف مجالات وأنشطة الجامعة لما في ذلك من أثر بالغ في إدارة أزماتها.
 ٢. ضمان قيام المنظمات بالمتابعة والمراجعة المستمرة لجميع أنشطتها والقيام بما يسهم بفاعلية القيادة التحويلية.
 ٣. عدم تجاهل الأزمات التي تحدث في المنظمة والعمل على تهيئة الجو الملائم لحلها من خلال الفكر الإداري المتمثل بالقيادة التحويلية.
 ٤. على المنظمة المبحوثة التعاون مع جامعات القطر من خلال دورات تقييمها من اجل المساهمة في تعليمهم بمفاهيم إدارة الأزمات والقيادة التحويلية.
 ٥. بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثان عن وجود علاقة ارتباط وأثر بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات لذا يجب على المنظمة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام اعطاء اهتمام لكلا المتغيرين معاً بشكل كبير.

المصادر

أولاً. اللغة العربية:

أ. الدوريات:

١. الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد صبحي، (٢٠١٠)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الابداع التنظيمي، مجلة دراسات ادارية، المجلد الثالث، العدد السادس، الاردن.
٢. غنيم، جمال، (٢٠٠٤)، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة، ادارة الاعمال، جمعية ادارة الاعمال العربية، العدد (١٠٩).
٣. جعفر، يونس ابراهيم، (٢٠١٧)، أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات، مجلة جامعة الاقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الاول، (صفحة ٢٩٣-٣٢٤)، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.

ب. الرسائل الجامعية:

١. التميمي، محمد ياسين رحيم طه، (٢٠٠٩)، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. الهلال، ماجد بن عبد الرحمن، (٢٠٠٨)، متطلبات تحقيق القيادة التحويلية في الاجهزة الامنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الامن، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم علوم الادارية، السعودية.
٣. ابو طه، سامي، (٢٠١٣)، نموذج مقترح للعلاقة بين ادارة المعرفة وإدارة الازمات في المستشفيات الحكومية، رسالة دكتوراه، ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
٤. بني عيسى، احمد محمد عبد الرحمن، (٢٠٠٦)، أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، الجامعة الأردنية، الاردن.

٥. العمري، مشهور بن ناصر، (٢٠٠٤)، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفير مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، جامعة الملك سعود.
٦. الغامدي، عبد المحسن بن عبدالله بن علي، (٢٠١١)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
٧. الغزالي، حافظ عبد الكريم، (٢٠١٢)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التامين الاردنية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
٨. الغامدي، سعيد محمد، (٢٠٠١)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.
٩. البركات، باسمه، (١٩٩٩)، اساليب الاحتواء والتعامل مع الازمات وعلاقتها بالتوجه نحو القوة الاجتماعية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
١٠. الدهلكي، محمد جاسم محمود، (٢٠٠٥)، إدارة الازمات حوادث الطوارئ في مستشفى اليرموك التعليمي، دبلوم عالي مستشفيات، بغداد.
١١. العبيدي، نداء جود، (٢٠٠٢)، الانماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الازمة، دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها، رسالة ماجستير/ادارة عامة، بغداد.
١٢. عدوان، محمد سميح جمعة، (٢٠١٩)، فاعلية نظم المعلومات الادارية ودورها في تحسين ادارة الازمات، دراسة تطبيقية على وزارتي التنمية الاجتماعية والعمل بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين.

ج. الكتب:

١. ابو العلا، مجدي، (٢٠١٣)، مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢. ابو فارة، يوسف، (٢٠٠٩)، ادارة الازمات مدخل متكامل، مكتبة الجامعة، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن.
٣. الدليمي، عبد الرزاق، (٢٠١٢)، الاعلام وادارة الازمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
٤. افوليو، بروس، (٢٠٠٣)، تنمية القيادة: بناء القوة الحيوية. ترجمة (عبد الحكم الخزامي) القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
٥. القحطاني، سالم بن سعيد، (٢٠٠٨)، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، (ط٢)، دار النهضة للطباعة والنشر، السعودية.
٦. الحريري محمد، (٢٠١٠)، ادارة الازمات المشكلات الاقتصادية والمالية والادارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن.
٧. ابو فارة، يوسف، (٢٠١٦)، ادارة الازمات، منشورات جامعة القدس المفتوحة، غزة فلسطين.
٨. بركات، عماد، (٢٠١٢)، ادارة الازمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار النهضة الاولى، مصر.
٩. حسان، حسن، والعجمي، (٢٠١٠)، الادارة التربوية، دار المسيرة، عمان، الاردن.

١٠. جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، (٢٠٠٩)، ادارة السلوك في المنظمات، تعريب وترجمة، رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١١. جاد الرب، سيد، (٢٠١١)، الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر والازمات، القاهرة، دار النهضة العربية، مصر.
١٢. توفيق، عبدالرحمن، (٢٠٠٤)، الشخصية القيادية فكراً وفعالاً، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، مصر.
١٣. عباس، سهيلة، (٢٠٠٤)، القيادة الابتكارية والاداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
١٤. عبد المجيد، قدري، (٢٠١١)، اتصالات الازمة وادارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، مصر.
١٥. نورث هاوس بيتزج، (٢٠٠٦)، القيادة الادارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح معاذ المعيوف، السعودية، معهد الادارة العامة.
١٦. الهواري، سيد، (١٩٩٩)، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١ رؤية عن قائد جديد، مصر، مكتبة عين شمس.
١٧. الذهبي، جاسم محمد، (٢٠٠١)، التطوير الاداري مداخل ونظريات، عمليات واستراتيجيات، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
١٨. ماهر، احمد، (٢٠٠٦)، ادارة الازمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Bass M. B. & Riggio E. G., (2006), Transformational Leadership (2nd ed.) LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS 2006 Mahwah, New Jersey London.
2. Beamon, Balcik, (2008), Performance measurement in humanitarian relief chains, International Journal of Public Sector Management, Vol. 31 No. (1), pp. 4-25.
3. Conger, M. Leadership, (2008), learning to share the vision, organizational dynamics, winter vol. 19 issue3.
4. Crandall, etc., (2014), Crisis management leading in the new strategy landscape, Sage publications, INS, London.
5. Coombs, W. T., (2012), Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (3rd ed.), CA: Sage Publications, Inc.
6. Gholamreza J., Hasan Zarei Matin and Ali Farjami, (2009), Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. African Journal of Business Management Vol.3 (7).
7. Kirkbride, Paul(2006) Developing transformational leaders: The full range, leadership, model, in action, Emerald, Group, publishing Limited, VOL. 38NO, 1.
8. Moorhead, G., &Griffin, (1995), R., organizational behavior, Minfflin Co. New-Jerse.
9. Shekhar, Manisha, (2009), Crisis Management; A Case Study on Mumbai Terrors, European Journal of Scientific Research, Vol.27, NO2.