

أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت

م.م. أحمد عبدالكريم جاسم

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الفلوجة

Ahmedkaree.iq@gmail.com

المستخلص:

تهتم الدراسة بدراسة العلاقة والأثر بين متغيرين رئيسيين هما القيادة الأكاديمية التحويلية وتضم ستة متغيرات فرعية هي التأثير النموذجي الكارزمي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، تمكين العاملين، تطوير الثقافة الجامعية، والمتغير التابع إدارة الأزمات الجامعية، ومثلت الاستبانة الاداة الرئيسية للبحث وزعت على عينة مكونة من (٥٦) من القيادات الجامعية في جامعة تكريت، وتتكون الاستبانة من نوعين من المعلومات الاولى تعريفية تضمن معلومات عامة عن عينة الدراسة، والثانية ذات علاقة بمتغيرات الدراسة، واستعملت الدراسة عدد من الوسائل الاحصائية لغرض تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات وتؤثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة (تعد القيادة الأكاديمية التحويلية من أكثر النماذج القيادية أهمية في تحويل الجامعات نحو الأفضل).

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة الأزمات.

The Impact of Transformational Leadership in Crisis Management A Survey Study of the Views of A Sample of Academic Leaders in the Tikrit University

Assist. Lecturer: Ahmed Abdulkarim Jassim

College of Administration and Economics

University of Fallujah

Abstract:

Cares find examine the relationship and impact between two variables two major Transformational Leadership and Includes Six Sub-Variables are Charismatic Typical Impact, Stimulus Inspiring, Intellectual Arousal, Attention, Individual, Empowering Workers, The Development of University Culture, And Changing. The variable dependent University Crisis Management. Represented the questionnaire the main tool for research and distributed on a sample of (56) of University Leaders in the Tikrit University. The questionnaire consisted of two types of information: the first includes general information about the study sample. Second related variables study. Used the study a number of statistical methods for the purpose of data analysis based on statistical software (SPSS) Among the most prominent findings of the study and a

positive relationship between transformational leadership and crisis management. As well as affect transformational leadership in crisis management. The most important conclusions of the study (transformational leadership academy is one of the most important models of leadership in transforming universities for the better).

Keywords: Transformational Leadership, Crisis Management.

المقدمة

تعدّ القيادة التحويلية الأكاديمية واحدة من العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات التعليمية وخلق التوازن بينها وبين العاملين وتوفير المناخ المناسب لهم بما يشعرهم بأهمية التطوير والتغيير، وإن الظرف الحالي الذي يعيشه العراق يوجب على القائد الإداري ذي التفكير الاستراتيجي التخطيط للسياسات والأهداف البعيدة المدى، والتمكن من إدارة الأمور غير المتوقعة والمستجدة، لذا فإن وجودها أمرٌ لازم في التنظيمات الإدارية كافة وفي مختلف الظروف سواءً أكانت اعتيادية أم ظروف أزمات، إذ إن الأخيرة تتطلب اعتماد الأساليب المتعددة للتعامل مع القضايا الاستراتيجية كما تتطلب التمتع بالمعنويات العالية، فضلاً عن ممارسة مهامها بالمتاح لها من موارد، لذا تم اختيار الأزمة العراقية وجامعة تكريت نموذجاً تطبيقياً للدراسة، إذ تكمن أهمية الدراسة في الربط بين القيادات الأكاديمية التحويلية وكيفية مواجهة الأزمات الإدارية الحالية التي تواجهها الجامعات العراقية من أجل مساعدة المدراء والقادة في الجامعات في الاستفادة من النتائج.

اولاً. مشكلة الدراسة: المنظمات العراقية ومنها الجامعات اليوم تواجه ولا زالت تواجه ظروفاً وتحديات عديدة في كل مرحلة من مراحل دروة حياتها وذلك لكثرة ما تمرّ به من ظروف الحروب والصراعات، فضلاً عن المشاكل في الإدارة التقليدية المبرمجة، هذه الظروف والتحديات جميعها انعكست وخلقت أزمات تواجه القيادات في مختلف الإدارات، مما جعل مدراء المنظمات، ومنها الجامعات يواجهون تحديات جوهرية في ممارسة العملية الإدارية.

إضافة الى ذلك إن الأزمات العراقية مستمرة، فكل ما تنتهي المنظمة من السيطرة على أزمة، إلا وجاءت أزمات أخرى مضاعفة لسابقتها، بسبب التغيرات والتحديات في العوامل البيئية في الداخل والخارج لم تتمكن الإدارة العراقية والجامعية من مواجهتها.

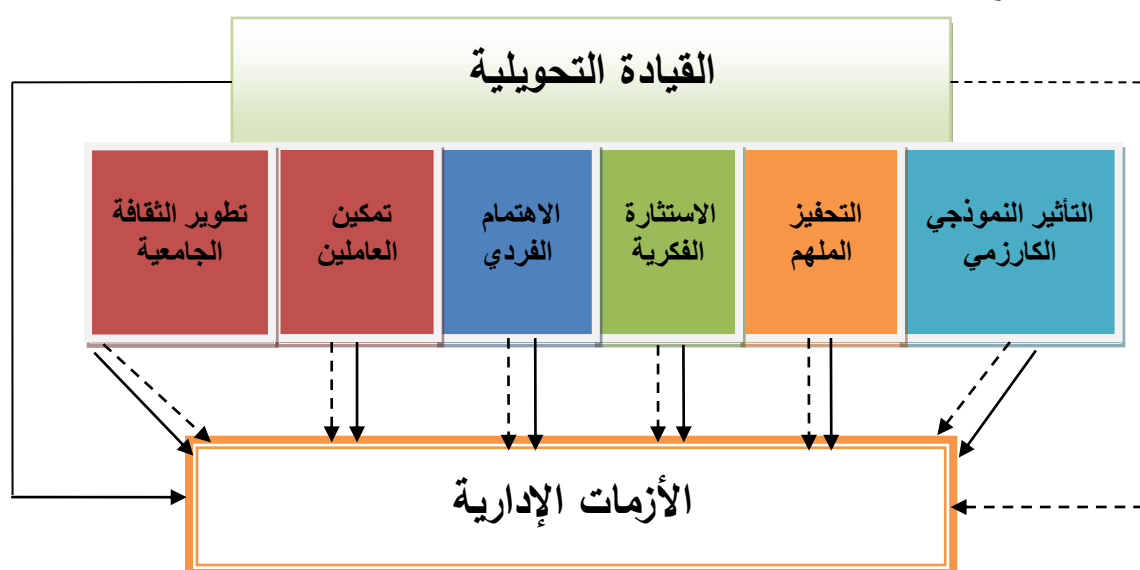
وبناءً على ما تقدم يمكن ان تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما هو دور القيادة الأكاديمية التحويلية في ادارة واحتواء الازمات في بيئة جديدة تمثلت بالجامعات العراقية عامة وجامعة تكريت خاصة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: يمكن تأشير أهميتها من خلال الآتي:

١. تعدّ من الدراسات التي تحاول توضيح فلسفة القيادة الأكاديمية الإدارية الجامعية في مواجهة الأزمات وأهم التغيرات التي طرأت عليها. خاصة وان فترة إنجاز هذه الدراسة تزامنت مع التغيرات في الساحة العراقية ومنها القيادات الجامعية.
٢. تناولت الدراسة موضوعاً مهماً جداً في الوقت الحاضر يتطلب التعمق فيه من قبل الباحثين نظراً لكون البيئة العراقية من أكثر البيئات تأثراً بالأزمات.
٣. يعدّ هذا الموضوع من المواضيع الحيوية التي تهتم بها الإدارة الحديثة نظراً لكثرة الأزمات وتنوعها.

ثالثاً. اهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على دور القيادة الاكاديمية التحويلية في ادارة الازمات، وطبيعة الوظيفة القيادية للجامعات في معالجة الازمات اثناء حدوثها، اضافة الى الاهداف الاتية:

١. إلقاء الضوء على مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وخصائص القائد التحويلي وأهم معوقا تطبيق هذا النمط في الجامعات، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
 ٢. بيان مستوى تطبيق القيادة الاكاديمية التحويلية في الجامعات العراقية.
 ٣. بيان أثر القيادة الاكاديمية التحويلية في ادارة الازمات في الجامعات العراقية.
 ٤. اقتراح التوصيات المناسبة التي تهدف الى تحسين تطبيق القيادة الاكاديمية التحويلية في الجامعات العراقية والاستفادة منها في التنظيمات المشابهة.
- رابعاً. نموذج الدراسة:



----- علاقة ارتباط
 ← علاقة تأثير

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاكاديمية التحويلية مجتمعة وإدارة الازمات مجتمعة في المنظمات المبحوثة، وتنبتق منها الفرضية الفرعية الاتية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لكل بعد من ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية منفردا وادارة الازمات مجتمعة في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في ادارة الازمات مجتمعة في المنظمات المبحوثة، وتنبتق منها الفرضية الفرعية الاتية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية منفردا في ادارة الازمات مجتمعة في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تتباين ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية من حيث الأهمية والتأثير في ادارة الازمات للجامعة المبحوثة.

- سادساً. حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة الحالية في ثلاثة مؤشرات وكما يأتي:
- ١. الحدود البشرية:** تتركز الدراسة الحالية في اختبارها لفرضياتها من خلال استطلاع آراء عينة من التدريسيين ممن يشغلون مناصب (عمداء الكليات، ومعاونين عمداء، ورؤساء الأقسام) ومن حاملي الألقاب العلمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) في جامعة تكريت.
 - ٢. الحدود الزمنية:** تحددت مدة الدراسة بـ (٢٠١٦/١/١ - ٢٠١٦/٦/١) إذ تم جمع المصادر والبيانات والمعلومات وكذلك توزيع استمارة الاستبانة وإكمال الجانب الميداني من الدراسة.
 - ٣. الحدود المكانية:** جامعة تكريت هي الميدان الذي احتضن الدراسة بشكلها العام، وبسبب اتساع نطاق كليات الجامعة والمراكز البحثية التابعة لها، لذا اقتضت الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية في عشرة كليات، والتي سيتم عرضها ضمن عينة الدراسة ومجتمعها لاحقاً.
- سابعاً. مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون مجتمع الدراسة من عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت متمثلة بمجموعة من العمداء ومعاونين العمداء ورؤساء الأقسام في مجموعة كليات مختارة، وقام الباحث بتوزيع الاستمارة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٥٨) استمارة وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٥٦) استمارة وبمعدل استجابة (٩٦%).
- ثامناً. أساليب جمع البيانات:** من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على نوعين من المعلومات، الأولى منها متمثلة بالجانب النظري، من خلا البحث في الأدبيات ضمن المفاهيم العملية لهذه الدراسة. أما النوع الثاني فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية باللجوء إلى استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة، إذ روعي في صياغتها على قدرتها على التشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وقد اعتمد الباحث في تحديد متغيراتها على العديد من الدراسات والأبحاث، فضلاً عن الاستفادة من الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال، ونظراً لعدم وجود مقياس جاهز يقيس متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات النظرية والميدانية وطبيعة عمل الجامعة المبحوثة.
- تاسعاً. وصف استمارة الاستبانة:** تستند الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسية تضمن الجزء الأول المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين فقد تضمنت (العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، الجنس، سنوات الخدمة، المنصب الإداري) ويركز الجزء الثاني من الاستبانة على المقاييس الخاصة بالقيادة الأكاديمية التحويلية والذي تضمن المتغيرات الآتية (التأثير النموذجي الكارزمي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، تمكين العاملين، تطوير الثقافة الجامعية) كما ويركز الجزء الثالث من الاستبانة على المقاييس الخاصة بإدارة الأزمات في الجامعات العراقية، وفي جميع مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS).

المحور الأول: الجانب النظري

أولاً. مفهوم القيادة التحويلية: يعد مفهوم القيادة الأكاديمية التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، كما ويعد من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف بين الباحثين إذ لازال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض بحيث تباينت تعاريفه بين أوساط المفكرين في الفكر الإداري. وقبل الدخول إلى مفهوم القيادة التحويلية لابد من تقديم مفهوم عام عن القيادة إذ يشير (حسن، ٢٠٠٤: ٢٠) أن مفهوم القيادة يقصد به القدرة والتأثير من شخص ما على الآخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما التزام قانوني، وذلك لاعترافهم بالتلقائي بقيمة هذا القائد

في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده. كما عرف (خلف، ٢٠١٠: ١٢) القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يقوم بممارسته القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين من خلال استخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. وتحتاج منظمات الأعمال اليوم إلى ضرورة مواكبة التطورات بسبب زيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمرووسين وتحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة (Bratton, 2005: 35) ويرتكز جوهر القيادة التحويلية على قدرته على موائمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق اغراضاً إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على ادراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرووسين والعمل على اشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرووسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (الطاهر، ٢٠٠٩: ٤٩) ويرى (Avolio & Bass, 2002: 735) أن القيادة التحويلية ليست مقتصرة على الإدارة العليا في المنظمة فحسب، وإنما يمكن أن تكون على مختلف المستويات الإدارية فيها. ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005: 131). ويعرفها (المعاني، ٢٠١٣: ٣٢٠) بأنها العملية التي يسعى القادة من خلالها والمرووسون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وعرفت كذلك بأنها القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع تأكيد بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية (Bushra et al., 2011: 261). ويضيف (العطوي، ٢٠١٠: ٣٣) بأنها استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الافراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي. كما يعرفها (الشمري، ٢٠١٤: ٧٦٣) بأنها فريق عمل منظم يقع على عاتقه العبء الأكبر في تحقيق رسالة واهداف الجامعة، من خلال ثلاث وظائف رئيسية هي نشر المعرفة كالتدريس والتدريب وتنمية المعرفة متمثلة في البحث العلمي، واخيراً تطبيق المعرفة وهي خدمة المجتمع.

واستناداً إلى ما تقدم يقصد بالقيادة التحويلية في هذه الدراسة ممارسة القيادات الجامعية متمثلة بالعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في الجامعات العراقية القائمة على قوة الشخصية وتقدير المرووسين واحترامهم واشراكهم في الرؤية المؤسسية وحفزهم فكرياً وتقديم المساعدات اللازمة لهم ورفع مستوى توقعاتهم والاهتمام الفردي بواقعهم لمواجهة التحديات والازمات الراهنة وتجاوز العقبات.

ثانياً. أهمية القيادة الأكاديمية التحويلية في التعليم: إن القيادات الأكاديمية بالجامعات غالباً ما يواجهون تحدياً أثناء اتخاذ قرارات مهمة بشكل يومي، حيث تقع على عاتقهم مسؤوليات تتعلق بالعاملين في الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والتغيرات التنظيمية والبرامج والمناهج وطرق التدريس وتنمية الطلاب وإقامة علاقات إيجابية مع مؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي مما يتطلب منها أن تواكب المستجدات والتطورات والبحث عن أساليب إبداعية جديدة ومبتكرة والعمل أيضاً على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال للابتكار وذلك لا يتم الا من خلال تطبيق الأساليب الحديثة في مجال الادارة من بين هذه الاساليب هو القيادة التحويلية.

- كما يؤكد (Ensley et al., 2003) و (خلف، ٢٠١٠: ٣١) و (العطوي، ٢٠١٠: ٣٥) على أهمية القيادة التحويلية وامكانية تطبيقها في المؤسسة التعليمية، وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها بما يلي:
١. أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على قدر عالي من الأهمية.
 ٢. ضرورة الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل ان يتم نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسات التعليمية.
 ٣. الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة.
 ٤. الحاجة إلى القيادات الثقافية وتعزيزها، الأمر الذي يسمح للمنظمة التعليمية بتطوير وتنمية شخصيات متفردة.
 ٥. حاجة المنظمات التعليمية الى القيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين.
 ٦. أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية على أن تتحول إلى مؤسسة أكثر فاعلية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المؤسسة التعليمية على التميز.
 ٧. تساعد على اشراك جميع العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، كما تساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي في تقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول المنظمة أو اعتماد السرعة في اتخاذ القرارات.
 ٨. تعتبر القيادة التحويلية متغيراً مهماً في فاعلية ادارة التغير والابداع.
- ويشير (الهلال، ٢٠٠١: ٣٢) وتركز القيادة التحويلية في مجال التعليم على أربعة محاور وعلى النحو الآتي:
- البعد الأول:** ويرتكز على تطوير الرؤية المشتركة بالنسبة للمنظمات التعليمية، إذ يتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين جميع افراد المنظمة التعليمية حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.
- البعد الثاني:** يدور هذا البعد حول الاهتمام من قبل الافراد ويتضمن تقديم الدعم الفردي والاستشارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة التعليمية.
- البعد الثالث:** ويركز على التشارك في القيادة، بمعنى أن تتم عملية اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المنظمة على تحقيق اهدافها.
- البعد الرابع:** ويركز على الدور القيادي في تعزيز ثقافة المنظمة التعليمية، إذ ان القيادة يجب ان تقوم باستخدام آليات متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي، ولا يتم ذلك الا من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية، ومن هنا تكون القيادة مطالبة بأن تشارك في الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية.
- ثالثاً. ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية:** تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية على عناصر عدة، وستتناول الدراسة الحالية الابعاد الرئيسة للقيادة التحويلية وفقاً لما قدمه (Bass & Avolio, 1994) حيث اعتمد على اربعة نماذج مضافاً إليها بُعداً آخر وهو (التمكين) كما في دراسة (العطوي، ٢٠١٠) وبُعد آخر تماشياً مع ميدان الدراسة هو (تطوير الثقافة الجامعية):
١. التأثير النموذجي الكارزمي: ان القادة التحويليون يتصرفون بطرق متعددة يتلاءم معها الأفراد بقوة، وهم يقدمون نوعاً من القيادة البارزة التي يقيمها الافراد على إنها اتصال (متضمن الإصغاء،

وتقديم التغذية العكسية) وصنع التوجه ومعاملة العاملين في المنظمة باحترام ومساواة وفهم ما هي الأشياء التي تساعد العمل على نحو جيد بتغيير العمليات والعوامل النفسية، والفن والمهارة في هذا الأمر هو في مجال المعرفة فيما سيكون بارزاً ومهماً ورمزياً بما يكفي لكي يقيمه الافراد (التميمي، ٢٠٠٩: ٨٥) او هي قدرة القائد على كسب ثقة واعجاب واحترام وتقدير جميع المرؤوسين واعتباره المثل الاعلى، بحيث يقوم المرؤوسين بتقليد هذا القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto, 2006: 56).

٢. التحفيز الملهم: من خلال هذه الخاصية يشترك القائد مع مرؤوسيه في صنع ووضع أهداف المنظمة ويثير فيهم حب التحدي واستثارة روح الفريق والعمل الجماعي، وإظهار الحماسة والتفاؤل في العمل (الرقب، ٢٠١٠: ٣٢). وهو وصف لسلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واهتمام واحترام وتقدير جميع الافراد العاملين ويتطلب ذلك تقديم الاحتياجات للمرؤوسين قبل الاحتياجات الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي وعادل فيما بينهم (Bass & Avolio, 1994: 159).

٣. الاستثارة الفكرية: ويقصد بهذا البعد بقدره القائد على استثارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية الكامنة لديهم وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة وتشجيعهم على تبني حلول خلاقية للمشكلات التي تواجههم وحث العاملين على تقديم أفكار جديدة تشجعهم على الإبداع وإعادة النظر في المسلمات التي يؤمنون بها (عباس، ٢٠١٠: ٢٣).

٤. الاهتمام الفردي: هنا يجب ان يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لجميع الافراد في المنظمة فيعمل على تطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه، فهو يعمل كمدرّب وموجه وصديق، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويتعامل معهم باحترام ويعطيهم الثقة والاطمئنان ويحسن الاستماع إليهم (المعاني، ٢٠١٣: ٧).

٥. تمكين العاملين: ان من المبادئ المهمة جداً للقيادة التحويلية هي ان يعطي القائد التحويلي للعاملين نوعاً من الحرية في اختيار ما يروونه مناسباً من الاجراءات التي تسهم في تطوير العملية الادارية والعمل على تحسينها سواء بشكل فردي او على مستوى جماعات العمل (الشكره، ٢٠١٣: ١٧) وان التمكين هنا يكون من خلال تعزيز قدرات العاملين ومنحهم الحرية الكاملة في التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم (العطوي، ٢٠١٠: ٤١).

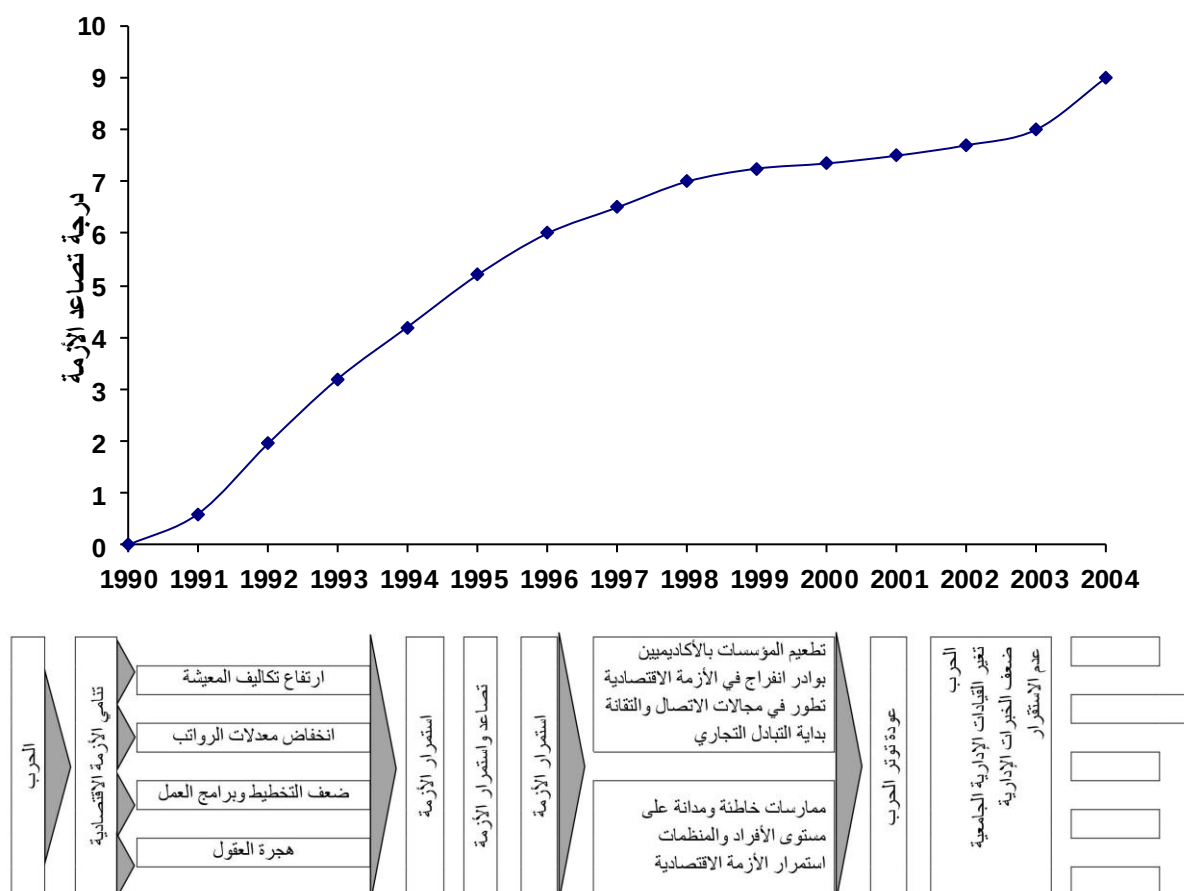
٦. تطوير الثقافة الجامعية: يعتبر القادة هم الصانعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولا سيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة وإن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كموجود هام لا تقل أهمية عن الموجودات الاخرى فالمنظمة التي تملك ثقافة قوية ومتزنة وصحيحة يمكنها ان تحقق التميز ومواجهة التحديات، لذا فان المنظمات الناجحة تحتاج إلى قيادة داعمة للثقافة تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار (بوراس، ٢٠١٤: ٩٦)، وتعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة والتغلب على المنافسين (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧: ٢٩٦). وعلى مستوى المنظمات التعليمية فأن تطوير ثقافتها أصبح مسألة تحظى باهتمام بالغ من جميع دول العالم، وأصبح القطاع التعليمي وتطويره الشغل الشاغل للعديد من البلدان وفي مقدمتها الدول المتقدمة، ولا شك أننا في عالمنا العربي بحاجة لإصلاح الأنظمة التعليمية وتطويرها، والتحدي الراهن والمستقبلي لإصلاحها وتطويرها في العالم

العربي يتطلب قدره غير مسبوقه للتعامل معها ويتطلب ذلك دراسة وإمكانية تطوير المهارات والمعلومات للقادة وللعاملين في هذا القطاع.

رابعاً. ادارة الازمات المفهوم والأهمية: يعد موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات التي تؤثر بشكل كبير على حياة المنظمات وبقائها، إذ إن قدرة أي منظمة على استشعار الأحداث المتوقعة في البيئة المحيطة التي تنسم بالتعقيد والتغيير السريع سيساعد المنظمة على زيادة قدراتها في المنافسة والتكيف مع البيئة المحيطة، وعدم القدرة على إتباع منهجية إدارية ناجحة في الأزمات يترتب عليه تهديد مباشر لحياة المنظمات واستمراريتها.

والأزمة في اللغة العربية: من أزمَ على الشيء، يأزم-أزماً: عضّ بالفم كُلَّهُ عضاً شديداً، يقال: من أزمَ الفرسَ على اللجام، وأزمت عليهم السنة أي اشتدت قحطها - الأزمة والأزمة - جمعها إزم وإزمات وأزم وأوزم: الشدة والقحط والضيق، وهبةٌ حادة في علم الطب (المنجد، ٢٠٠٥: ٦٤-٦٥). في اللغة الإنكليزية الأزمة (Crisis) تعني نقطة تحول في المرض أو في تطور الحياة أو في التاريخ، وهي نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق من المستقبل وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة (أبو فارة، ٢٠٠٩: ٢١). ويضيف (الناجي، ٢٠١٢: ١٦) الأزمة بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة تؤدي الى توقف حركة العمل او هبوطها الى درجة متدنية، بحيث تهدد تحقيق الاهداف المطلوبة من قبل المنظمة. اما الأزمة من منظور إداري يعرفها (الاعرجي، ٢٠٠٥: ٤) إدارة الأزمات بأنها التعامل الفعال للقيادة مع جانبي الأزمة السلبي والإيجابي عن طريق العمل من أجل تقليل المخاطر والخسارة المحتملة وعن طريق اغتنام الفرص لتحقيق الربحية. ويعرفها (العمار، ٢٠٠٨: ٥٠) بأنها عبارة عن كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل قبل الأزمة واثنائها وبعد وقوعها. وفي ضوء ما تقدم وانسجماً مع الدراسة الحالية يمكن تعريف ادارة الأزمة بأنها عملية ادارية خاصة تتمثل في مجموعة من الاجراءات التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الادارية بواسطة مجموعة من القرارات القيادية الكفوة بهدف تقليل الخسائر الى الحد الأدنى.

خامساً. الازمات في الجامعات العراقية: تشكل الجامعات والمنظمات التعليمية ومراكز الدراسة العلمي البوابة الحقيقية للخروج من مشكلة التخلف فهي تحقق تقدماً متكامل الجوانب والذي ترتكز عليه الثوابت الاجتماعية فالأمة التي تتفوق في مجالات العلم وميادين المعرفة هي صانعة القرار في القيادة لأن الصراع الحضاري يتركز على سلاح العلم والمعرفة والأمة التي قللت من جهودها العلمية فإنها تتقهقر وتموت قيمها الثقافية والاجتماعية ولا توجد منظمة تعليمية أو بلد محصن تماماً من الأزمات لكنها تختلف من حيث نوعها وحجمها وأسبابها وخصائصها ودورة حياتها وذلك حسب قوة الطرف المسبب للأزمة، وعند تناول الأزمات العراقية المتلاحقة نرى أن الأحداث والتقلبات العديدة التي رافقت هذه الأزمات كانت درجة شدتها وقساوتها عالية بحيث انعكست على الحياة العراقية عبر سنين طوال في جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية، ونظراً للمشكلات العديدة الداخلية والخارجية كما مبينة في الشكل (٢) (النداوي، ٢٠٠٤: ١١٨).



الشكل (٢): الازمات في الجامعات العراقية من عام ١٩٩٠-٢٠٠٤

المصدر: الندوي، مريم مصطفى سلمان، (٢٠٠٤)، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات/دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص ١٢٠.

وقد عانت القيادات الإدارية من كل هذا وتحملت مسؤولية هذا الواقع المثقل بالإرث المتراكم من الظواهر والفلسفات التقليدية التي أثقلت كاهل هذه القيادات الإدارية وقيدتها وساندت كعوامل مساعدة للأزمات (الندوي، ٢٠٠٤: ١١٨-١٢٠). ولو أردنا أن نتناول التحديات التي واجهت الجامعات وخلقت الأزمة نرى أن هناك العديد من التحديات التي شكلت عقبة كبيرة أمام القيادات الإدارية مما ترك أثراً كبيراً على عملها القيادي والإداري. وبالإمكان تقسيم هذه التحديات إلى (صقر، ٢٠٠٣: ١٤٦):

١. تحديات خارجية (ضعف في التطور التقني، لافتقار الى الثورة المعلوماتية والتقنية، ضعف أنظمة الاتصالات الحديثة)

٢. تحديات داخلية (غياب المنهج الاستراتيجي في التخطيط، عدم النظر إلى إدارة الأداء بمفهوم النظم المدخلات، والعمليات، والمخرجات، غياب مفهوم ممارسة الأداء القائمة على مشاركة القائد مع العاملين، تبني المفاهيم البيروقراطية والاعتماد على التنظيمات الهرمية الروتينية المعقدة، قلة

الاهتمام بتقانة المعلومات وبناء ثقافة التعلم وإدارة المعرفة، أصبحت الوظيفة ذات مفهوم تقليدي وراكذ وغير متجدد، محدودية الجامعة وكذلك القبول في الجامعات).

٣. تحديات خاصة (هجرة الأساتذة - رأس المال الفكري، التهرب من العمل في ظرف عدم كفاية الراتب، بطالة مقنعة واضحة، ضعف في عمليات التطوير والتحسين المستمر، استحواذ البعض على مجالات الكسب غير المشروع وحصرها بأشخاص معينين، ارتباك الجانب المالي، سوء استخدام النفقات، قلة الراتب، سوء توظيف الأموال، عدم تبني المفهوم الصحيح للكلديات الأهلية والدراسات المسائية).

ولو نلاحظ بعد احداث الموصل وصلاحي الدين والانبار في ١٠/٦/٢٠١٤ واحتلال عدد من المدن العراقية من قبل العصابات الارهابية والتي عم فيها التوتر والفوضى وانعدام الاستقرار والأمن، نرى بان كل الجامعات التابعة لتلك المحافظات كانت أبوابها مفتوحة للتعليم والطلبة طوال تلك السنوات واستمرت فيها الدراسة ولم تنقطع، وفي مقدمة تلك الجامعات الجامعة المبحوث (جامعة تكريت) وذلك لكونها من الجامعات العريقة والتميزة بقياداتها الاكاديمية ذات العقول النيرة والخبرة المتراكمة والتفكير الاستراتيجي الرشيد والعقلاني وهذه كلها عدت مقومات لاستمرارها وديمومتها طوال فترة حياتها. ولوقارنا الجامعات بأي مصنع أو معمل إنتاجي لوجدنا أن أي خلل أو نقص في توريد المواد الأولية سيؤدي إلى توقف عمله، لكن الجامعات قبل الحرب وخلالها لم تتوقف عن العطاء، حيث انها قاومت وعادت إلى العمل على الرغم من تصاعد الأزمة بفعل الأحداث.

سابعاً. دور القيادة الأكاديمية التحويلية في إدارة الازمات في الجامعات العراقية: ان اتباع القائد لسلوك معين سيؤثر حتماً وبشكل كبير على اداء العاملين ودرجة رضاهم ليوثر مباشرة على فاعلية المنظمة واعتمادا على طبيعة الأزمة كونها فرصة أو تهديد، وتتجسد مهمة القائد الأكاديمي في ظل الأزمة برسم صورة ايجابية لموقف الأزمة والعمل على جعل سلبيتها فرصة للتغير والتطوير. ان ما تحتاجه الأزمة بالفعل قيادة ملهمة على درجة عالية من الخبرة والكفاءة في مقاومة الازمات التي تهاجم منظماتهم وقد تكون الأزمة بالفعل بحاجة الى قيادة أكاديمية كاريذية يقظة لرصد حالات الانذار الاولى المبكرة، ويعكس الباحث رؤيته لان هذه المرحلة على درجة عالية من الاهمية كونها تكشف نوعية القيادة المطلوبة، ومن جهة اخرى يختار القادة الاكاديميون التحويليون قيادة المنظمات التعليمية التي تعاني من ازمات ومشاكل كبرى وعندما ينجحون في قيادة دفعة تلك المنظمات وتحويلها الى منظمات متفوقة وناجحة فانهم يتركونها للتفتيش عن منظمات اخرى تمر بمشاكل (صالح، داغر، ٢٠٠٠: ٤٤٢). وتقوم إدارة الازمات على عدة مظاهر ذات علاقة بصفات القائد والنمط القيادي المتبع في المنظمة ومن هذه المظاهر، البيت أو الجسم، والابداع، والمرونة، والبساطة والعمل على تفويض السلطات فلا بد للقائد في ظل ظروف الازمات من أن يكون منفتحاً لتقبل الاقتراحات التي تساعد في مواجهة وحل الأزمة، وأن يكون عازماً على السماح لقادة فرق الطوارئ بالمساعدة، وأن يتمتع برباطة الجأش وعدم التهور، إذ يجب أن يتميز بالحسم في تعامله مع الأزمة، وأن يتفاعل معها بسرعة، معتمداً، في ذلك، على مهاراته الفائقة في سرعة اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات لمعاونيه ولقادة فرق العمل (عريقات، ٢٠٠٩: ٧-٨).

ويمكن تلخيص دور وموقف القائد الأكاديمي التحويلي في ظل الازمات والمتغيرات في القرن الجديد كما بينها كوتر (القحطاني، ٢٠٠١: ١٢٧-١٢٨).

١. يقوم أسلوب القائد الأكاديمي على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن يتم تحديد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تسهم في إنجازها.
 ٢. يقوم القائد الأكاديمي التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، والعمل على تشجيعهم لفهم رؤية المنظمة ورسالتها والاستجابة لاستراتيجياتها وتحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
 ٣. يعمل القائد الأكاديمي التحويلي على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين والمتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
 ٤. يتولى القائد الأكاديمي التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
 ٥. القائد الأكاديمي يعمل على التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم به القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلاً من تهيئة التنظيم فقط.
 ٦. القادة الأكاديميين التحويليين يتوجهون نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين الإبداع والتغيير وروح المخاطرة.
- وتماشياً مع تم طرحه في اعلاه يجب على القائد الجامعي في ظروف الأزمات أن يكون منفتحاً لتقبل الاقتراحات التي تساعد في حل الأزمة، وأن يكون عازماً على السماح للمرؤوسين بالمساعدة، وأن يتمتع برباطة الجأش وعدم التهور، إذ يجب أن يتميز بالحسم في تعامله مع الأزمة، وأن يتفاعل معها بسرعة، معتمداً في ذلك، على مهاراته الفائقة في سرعة اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات لمعاونيه ولقادة فرق العمل.

المحور الثاني: الجانب الميداني

- اولاً. نبذة عن الجامعة المبحوثة:** تأسست جامعة تكريت بتاريخ ١٩٨٧/١١/٢٣ ومنذ تأسيس الجامعة كان لها دور مهم في تنفيذ سياسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مجال التعليم والبحث العلمي وفي خدمة المجتمع، وتمحورت رسالة الجامعة باتجاه إعداد أجيال من ذوي الاختصاصات المختلفة من حملة شهادة الاولى البكالوريوس الشهادات العليا الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه وبمواصفات تستوعب التطورات والتحويلات التي يشهدها سوق العمل في المجتمع، أما أهداف الجامعة فهي متفقة مع الأهداف العامة للتعليم العالي من حيث الاهتمام بالبحث العلمي والتربوي وخدمات المجتمع عبر جسور عديدة، مع الاحتفاظ بأهداف أخرى تكسبها سمعتها وشخصيتها التي تميزها عن غيرها من الجامعات.
- ثانياً. مبررات اختيار الميدان:** أهم مبررات اختيار جامعة تكريت بوصفها ميداناً للدراسة تتمثل بانسجام طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها مع واقع الجامعات وقياداتها الأكاديمية، سواء فيما يتعلق بالنشاط العلمي والإداري بوصفها منظمات تتسم بدرجة عالية من المعرفة الفكرية والخبرة التي يمكن أن توظف في مجال التفكير والاستنتاج وتقديم الحلول اللازمة لمواجهة التحديات والأزمات.
١. كونها من أكبر المنظمات في المحافظة لها عمرها التنظيمي والقيادات التي تؤهلها كميدان أفضل للدراسة، فضلاً عن دورها الحيوي في المجتمع الذي لم يتوقف رغم جميع الظروف التي مر بها عراقنا العزيز مما يعني إمكانية الجامعة لمواكبة التغييرات التي تحدث في المحيط المحلي والدولي.

٢. دورها البارز على غيرها من الجامعات العراقية قامت بالاستناد الى القيادات كإستراتيجيات لاستيعاب التطورات والتحويلات التي تشهدها البيئة العراقية بشكل عام والتعليمية بشكل خاص، لوضع الرؤية الملائمة لإصلاح النظام التعليمي ومواجهة التحديات.

٣. امتلاك الجامعة لنخبة من القادة الأكاديميين الذين يمتلكون المقدرة على تقديم الأفكار المبدعة والابتكارات والبحوث والمعرفة التي تساهم في مواجهة ومعالجة المشكلات اثناء الازمات.

ثالثاً. وصف الأفراد المبحوثين: في ضوء المسوغات أعلاه ووصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة وتطبيقها وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد تم اختيار عينة قصديه من كليات الجامعة، وحصر المبحوثين بالقيادات الأكاديمية وتحديدًا العمداء ومعاونين العمداء ورؤساء الأقسام، وقد وزعت (٥٨) استمارة تم استرجاع (٥٦) منها وبنسبة بلغت (٩٦%). ويوضح الجدول (١) في ادناه اهم الخصائص للأفراد المبحوثين.

الجدول (١): خصائص الأفراد المبحوثين

الجنس					
ذكور			إناث		
العدد	%		العدد	%	
54	96		2	4	
الفئات العمرية					
35 سنة فأقل		40-36 سنة		45-41 سنة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
8	14	15	28	12	20
21	38				
المؤهل العلمي					
دكتوراه			ماجستير		
العدد	%		العدد	%	
34	64		22	39	
اللقب العلمي					
مدرس		أستاذ مساعد		استاذ	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
22	39	29	52	5	9
الموقع الوظيفي					
عميد		معاون عميد		رئيس قسم	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
8	14	12	22	36	64
مدة الخدمة في الموقع الوظيفي					
2 سنة فأقل		3-5 سنة		6 سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
32	57	16	29	8	14
مدة الخدمة في الجامعة					
5 سنوات فأقل		6-10 سنة		11-15 سنة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
10	18	22	39	9	16
15	27				

المصدر: من إعداد الباحث.

ويتضح من الجدول (١) اعلاه أن غالبية القادة الأكاديميين من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (96%) والإناث (4%) وهذا يدل يؤكد ان طبيعة المجتمع العراقي غالباً ما تكون فيه المراكز

القيادية للذكور، اما بالنسبة للفئات العمرية فيتضح ان النسبة الأكبر كانت للأعمار (46 فأكثر) وبنسبة (38%) في حين بلغت نسبة الفئات العمرية (35 فأقل) ادني نسبة وهي (14%) وهذا المؤشر يدل على خبرة ونضج العينة وامتلاكها للمعرفة والقدرة على القيادة، اما المؤهل العلمي فبلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه النسبة الأكبر اذ بلغت (61%) وهذا يدل على اعتماد الجامعة في القيادة على حملة الدكتوراه من اللذين لديهم الالمام للمتغيرات في البيئة التعليمية، اما بالنسبة للألقاب العلمية فكانت نسبة الأستاذ المساعد هي الأكبر اذ بلغت (52%) وهذا يدل على ان النسبة الأكبر للقيادات هي لمن يمتلكون الألقاب العلمية والذين يمتلكون افضل الإمكانيات لإنجاح العملية التعليمية، وبالنسبة للخدمة في مواقع الوظيفية فكانت النسبة الأكبر لرؤساء الأقسام وبنسبة (64%)، بينما مدة الخدمة في الموقع الوظيفي كانت للفئات (2 سنة فأقل) وبنسبة (57%) مما يجعلهم بحاجة الى دورات لتنمية مهاراتهم القيادية، اما مدة الخدمة الجامعية فكانت النسبة الأكبر للفئات (6-10) سنوات ونسبة (39%) يليها الافراد إلى مدة خدمتهم (16 سنة فأكثر) وبنسبة (27%) إذ تعد هذه الفترات للخدمة من المؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة والمعرفة والمهارة.

رابعاً. اختبار علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية وإدارة الازمات في المنظمات المبحوثة:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: وتنص هذه الفرضية على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاكاديمية التحويلية مجتمعة وإدارة الازمات مجتمعة في الجامعة المبحوثة. ويبين الجدول (٢) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول (٢): نتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في الجامعة المبحوثة

	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة	0.84*	ابعاد إدارة الازمات مجتمعة

*P < 0.05

N= 56

يشير الجدول (٢) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة وابعاد إدارة الازمات مجتمعة، اذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.84) وعند مستوى معنوية (0.05) وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام المنظمات المبحوثة بإبعاد القيادة التحويلية مجتمعة سيسهم في تعزيز إدارة الازمات مجتمعة للمنظمات. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الاولى على مستوى الجامعة المبحوثة.

- اختبار الفرضية الفرعية ضمن الرئيسة الاولى: وتنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية منفردا وإدارة الازمات مجتمعة في المنظمات المبحوثة وكما مبين في الجدول (٣).

الجدول (٣): اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في الجامعة المبحوثة

ابعاد القيادة التحويلية						المتغير المستقل المتغير المعتمد
تطوير الثقافة الجامعية	تمكين العاملين	الاهتمام الفردى	الاستثارة الفكرية	التحفيز الملهم	التأثير النمودجى الكارزمى	إدارة الازمات مجتمعة
0.77	0.78	0.57	0.59	0.77	0.57	

* P < 0.05

N=56

١. علاقة الارتباط بين بعد التأثير النموذجي الكارزمي وإدارة الازمات مجتمعة: يشير الجدول (٣) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التأثير النموذجي الكارزمي وإدارة الازمات مجتمعة، اذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.57^*) وعند مستوى معنوية (0.05) وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام المنظمات المبحوثة بالتأثير النموذجي الكارزمي سيسهم في تعزيز إدارة الازمات مجتمعة للجامعة المبحوثة.
 ٢. علاقة الارتباط بين بعد التحفيز الملهم وإدارة الازمات مجتمعة: اما قوة علاقة الارتباط بين بعد التحفيز الملهم وإدارة الازمات كانت النتيجة (0.77^*) عند مستوى معنوية (0.05)، وتوحي هذه النتيجة الى ان زيادة الاهتمام من قبل المنظمات المبحوثة بالتحفيز الملهم، تنعكس بشكل ايجابي على ادارة الازمات في الجامعات.
 ٣. علاقة الارتباط بين الاستثارة الفكرية وإدارة الازمات مجتمعة: من خلال نتائج التحليل اعلاه نستدل بانه توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين الاستثارة الفكرية وإدارة الازمات حيث بلغة قيمتها (0.59^*). وهذه النتيجة تسهم في تعزيز ادارة الازمات في المنظمات المبحوثة.
 ٤. علاقة الارتباط بين الاهتمام الفردي وإدارة الازمات مجتمعة: ايضا توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بـ (الاهتمام الفردي) والمتغير المعتمد المتمثل بـ (إدارة الازمات) من خلال النتيجة البالغة (0.57^*).
 ٥. علاقة الارتباط بين تمكين العاملين وإدارة الازمات مجتمعة: القيمة البالغة (0.87^*) لعلاقة الارتباط تدلل على قوة العلاقة بين تمكين العاملين وإدارة الازمات في المنظمات المبحوثة، من هذا نستدل ان اية زيادة في الاهتمام من قبل المنظمات المبحوثة سوف تنعكس ايجابيا على ادارة الازمات في المنظمات المبحوثة.
 ٦. علاقة الارتباط بين تطوير الثقافة الجامعية وإدارة الازمات مجتمعة: وهكذا بالنسبة لتطوير الثقافة الجامعية فكانت قيمة الارتباط (0.77^*).
- اتساقا مع ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى.
- خامساً. اختبار علاقات التأثير بين ابعاد القيادة التحويلية وإدارة الازمات في المنظمات المبحوثة:**
١. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: وتنص هذه الفرضية على انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في ادارة الازمات مجتمعة في المنظمات المبحوثة، ويوضح الجدول (٤) هذه العلاقة على النحو الاتي:

الجدول (٤): علاقات التأثير بين ابعاد القيادة التحويلية وإدارة الازمات في الجامعة المبحوثة

F		أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة			المتغير المستقل
		R2	$\beta 1$	0β	المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة				
4.1	129.120	0.71	0.929 (11.363*)	0.840	ادارة الازمات مجتمعة

(*) تشير الى قيمة T المحسوبة $D.F=(1,54)$ $N=56$ $P \leq 0.05$

يتبين من الجدول (٤) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لإبعاد القيادة التحويلية مجتمعة بوصفها متغيرا مستقلا وإدارة الازمات مجتمعة متغيرا معتمدا في المنظمات المبحوثة. اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (129.120) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.1)

عند درجتي حرية (1.54) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.71) وهذا يعني ان (71%) من الاختلافات المفسرة في تعزيز ادارة الازمات مجتمعة تعود الى تأثير ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلة في مخطط الانحدار اصلا. ومن متابعة (B1) البالغة (0.929) واختبار (T) لها تبين ان قيمة (T) المحسوبة (11.363^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.774) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.54). وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى المنظمات المبحوثة.

- اختبار الفرضية الفرعية ضمن الرئيسية الثانية: وتنص الفرضية على انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من ابعاد القيادة التحويلية منفردا وادارة الازمات مجتمعة في المنظمات المبحوثة. ويوضح الجدول (٥) هذه العلاقات التأثير.

الجدول (٥): علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة في المنظمات المبحوثة

ادارة الازمات مجتمعة					المتغير المستقل
T	F	R2	β1	0β	المتغيرات التفسيرية
4.942	24.427	0.31	0.504	0.558	التأثير الكارزمي
8.452	71.430	0.60	0.754	0.755	التحفيز الملهم
5.608	26.164	0.57	0.474	0.571	الاستثارة الفكرية
8.574	37.514	0.58	0.758	0.759	الاهتمام الفردي
11.258	126.739	0.70	0.825	.837	تمكين العاملين
9.628	92.706	0.63	0.717	0.795	تطوير الثقافة الجامعية

$P \leq 0.05$

D.f (6,50)

N=56

أ. تأثير الكارزمي في ادارة الازمات مجتمعة للجامعة المبحوثة: يتضح من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي موجب لبعده التأثير الكارزمي بوصفه متغيرا مستقلا في ادارة الازمات مجتمعة للجامعة المبحوثة باعتبارها متغيرا معتمدا ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (24.427) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (6.50) وعند مستوى معنوية (0.05). وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.31) وهذا يعني ان (31%) من الاختلافات المفسرة في ادارة الازمات تفسرها التأثير النموذجي الكارزمي والباقي يعود الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلة في مخطط الانحدار أصلا. ومن متابعة (B1) البالغة (0.504) واختبار (T) لها تبين ان قيمة (T) المحسوبة (4.942^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.824) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (50.6).

ب. تأثير التحفيز الملهم في ادارة الازمات مجتمعة للجامعة المبحوثة: ويتبين من الجدول اعلاه ايضا ان قيمة (F) المحسوبة (71.430) أكبر من الجدولية، وقيمة معامل التحديد البالغة (0.60)، ومن متابعة (B1) البالغة (0.754) واختبار (T) التي قيمتها (8.452^*) وهي ايضا أكبر من قيمتها الجدولية (2.639) ومن خلال هذه النتائج تحقق وجود تأثير معنوي موجب لبعده التحفيز الملهم في ادارة الازمة في المنظمات المبحوثة.

ج. تأثير الاستثارة الفكرية في ادارة الازمات مجتمعة للجامعة المبحوثة: وكذا الحال بالنسبة لبعده الاستثارة الفكرية ايضا هناك تأثير معنوي موجب في ادارة الازمات في المنظمات المبحوثة،

وحسب نتائج التحليل في الجدول (٥) وهي كالآتي: (F) المحسوبة (26.164) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ومعامل التحديد (0.57) ومعامل (B1) البالغة (0.474) وقيمة (T) البالغة (5.608*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.115).

د. تأثير الاهتمام الفردي في إدارة الازمات مجتمعة للجامعة المبحوثة: وفيما يخص هذا البعد ايضا له تأثير معنوي موجب في المتغير المعتمد من خلال النتائج المذكورة في الجدول اعلاه، (F) المحسوبة (73.514)، ومعامل التحديد (0.58) ومعامل (B1) البالغة (0.758) وقيمة (T) البالغة (8.574*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.608).

هـ. تأثير تمكين العاملين في إدارة الازمات مجتمعة للجامعة المبحوثة: ويتضح من الجدول (٥) ان هناك تأثير معنوي موجب لبعد تمكين العاملين في إدارة الازمات، ويعزز نتيجة (F) المحسوبة البالغة (126.739) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، اما معامل التحديد البالغة قيمتها (0.70)، هذا يعني ان تمكين العاملين تفسر ما قيمتها (70%) من إدارة الازمات، اما الباقي تعود الى متغيرات عشوائية غير داخلية في البرنامج، ومن متابعة (B1) البالغة قيمتها (0.825)، واختبار (T) البالغة قيمتها (11.258) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.164). وهذا دليل على تأثير المتغير المستقل المتمثل بـ (تمكين العاملين) في المتغير المعتمد المتمثل بـ (إدارة الازمات).

و. تأثير تطوير الثقافة الجامعية في إدارة الازمات مجتمعة للجامعة المبحوثة: واخيرا بعد تطوير الثقافة الجامعية ايضا لها تأثير معنوي موجب في إدارة الازمات من خلال النتائج التي اظهرها الجدول (٥)، حيث بلغة قيمة (F) المحسوبة (92.706)، و (R^2) التي قيمتها (0.63)، ومعامل (B1) التي تبلغ قيمتها (0.717)، و (T) المحسوبة البالغة (9.628*) التي قيمتها أكبر من الجدولية (3.663).

تأسيساً على ما تقدم تبين وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية منفردا في إدارة الازمات مجتمعة وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الجامعة المبحوثة.

سادساً. اختبار تبين تأثير ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية في إدارة الازمات:

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: التي تنص على تتباين ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية من حيث الأهمية والتأثير في إدارة الازمات للجامعة المبحوثة. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج Stepwise المبينة بالجدول في الجدول (٦) وجود تبين في التأثير من قبل المتغيرات المستقلة لإبعاد القيادة الاكاديمية التحويلية في إدارة الازمات.

الجدول (٦) نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise) لبيان تبين وجود تبين لإبعاد القيادة الاكاديمية التحويلية من حيث الأهمية والتأثير في إدارة الازمات في المنظمات المبحوثة
الجدول (٦): نتائج اختبار تبين تأثير ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية في إدارة الازمات

المرحلة	المتغيرات المستقلة الداخلة	R^2
الأولى	التأثير الكارزمي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، تطوير الثقافة الجامعية	0.70
الثانية	التأثير الكارزمي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي	0.74
الثالثة	التأثير الكارزمي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية	0.78

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS) $N = 56$ $Df (1,54)$ $P \leq 0.05$

يتبين الجدول (٦) نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise)، وأن هناك تباين في التأثير من قبل ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية المتمثلة في (التأثير الكارزمي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، تطوير الثقافة الجامعية، تمكين العاملين) في ادارة الازمات وكما يلي:

المرحلة الأولى: تحددت ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية المتمثلة في (التأثير الكارزمي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، تطوير الثقافة الجامعية) بوصفها ابعاد المتغير التفسيري (القيادة الاكاديمية التحويلية) في المرحلة الأولى لكونها أكثر الابعاد أهمية من دون تمكين العاملين، وكانت قيمة معامل التحديد لهذه المرحلة (0.70) من التغيرات الحاصلة في ادارة الازمات، وإن ما تبقى تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة أو غير متضمنة في المخطط في هذه المرحلة للجامعة المبحوثة.

المرحلة الثانية: استبعاد (تطوير الثقافة الجامعية) من المرحلة الثانية زادت من تأثير واهمية القيادة الاكاديمية التحويلية في ادارة الازمات في المنظمات المبحوثة، حيث بلغة قيمة معامل التحديد لهذه المرحلة (0.74).

المرحلة الثالثة: تحددت هذه المرحلة بالابعاد التالية للقيادة الاكاديمية التحويلية من حيث الاهمية والتأثير (التأثير الكارزمي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية) وبمعامل تحديد (0.78)، من خلال خروج الابعاد الأقل تأثيراً واهميتها من ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية في ادارة الازمات في المنظمات المبحوثة.

ومن خلال هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على (تتباين ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية من حيث الأهمية والتأثير في ادارة الازمات للجامعة المبحوثة).

سابعاً. الاستنتاجات:

١. تعد القيادة الاكاديمية التحويلية من أكثر النماذج القيادية أهمية في تحويل الجامعات نحو الأفضل، فهي تقوم على إحداث التغيير في مجالات التعليم بواسطة الخصائص التي تتمتع بها
٢. القيادة الاكاديمية التحويلية تعد من أهم الدوافع نحو التغيير الايجابي في المنظمات التعليمية وخاصة في طريقة التعامل مع العاملين من خلال تشجيعهم ومنحهم فرص الإبداع للارتقاء بمستوى المنظمات التعليمية في جميع مجالات عملها.
٣. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية وإدارة الازمات على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.
٤. تحقق وجود تأثير بين ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية وإدارة الازمات على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.
٥. تحقق وجود تباين في الأهمية والاثـر بين ابعاد القيادة الاكاديمية التحويلية في إدارة الازمة وكانت الابعاد الأكثر أهمية وتأثيراً هي (التأثير الكارزمي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية)

ثامناً. التوصيات:

١. بعد التأكد من وجود علاقة وتأثير معنوية بين متغيرات الدراسة على الجامعات ان تولي اهتماماً كبيراً فيما يتعلق بمفهوم القيادة الاكاديمية التحويلية لما لها دور كبير في احتواء ومعالجة الازمات الراهنة.

٢. اختيار الأشخاص لشغل مناصب قيادية على ضوء ما يمتلكونه من خبرات ومهارات وقدرات علمية، وإقامة الدورات للعمداء والمعاونين ورؤساء الأقسام لتنمية خبراتهم ومهاراتهم وامكانياتهم وخصائصهم القيادية لتحقيق اهداف الجامعة.
٣. ضرورة ان يتقبل الافراد العاملين للقيادات الجامعية وان يتقوا بهم لكي يتمكنوا من تجاوز الازمة بشكل أكثر سرعة وفعالية.
٤. اعداد دورات ودراسات مكثفة عن الأزمات وإدارتها، لكي يتمكن العاملين في الجامعات من معرفة مسبباتها والعمل على معالجتها او إدارتها واحتوائها اثناء حدوثها.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. بوراس، نور الدين، (٢٠١٤)، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين-دراسة ميدانية في المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
٢. التميمي، محمد ياسين رحيم طه، (٢٠٠٩)، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣. خلف، حسني سعيد، (٢٠١٠)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
٤. الرقب، أحمد، (٢٠١٠)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٥. الشكره، منصور عبيد جهيمان، (٢٠١٣)، دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الاداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامير نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
٦. صقر، هدى، (٢٠٠٣)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التنمية في إدارة الأداء الإداري للدولة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية.
٧. الطاهر، بن عبد الرحمن، (٢٠٠٩)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سولنغاز/دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منوري، الجزائر.
٨. العطوي، محمد ابراهيم خليل، (٢٠١٠)، دور اسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٩. العمار، عبد الله بن سليمان، (٢٠٠٨)، دور تقنية ونظم المعلومات في ادارة الازمات والكوارث/دراسة تطبيقية في المديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.

١٠. لناجي، فهد علي، (٢٠١٢)، أثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي/دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
١١. النداوي، مريم مصطفى سلمان، (٢٠٠٤)، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات-دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٢. الاعرجي، عاصم، (٢٠٠٥)، إدارة الأزمات في ظل العولمة مفاضلة بين الحركية الخطية والحركية اللاخطية، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والابداع استراتيجيات الاعمال في مواجهة العولمة، جامعة فيلادلفيا، الاردن.
١٣. محمد، ايثار عبدالهادي، (٢٠١١)، استراتيجية أدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (17)، العدد (64).
١٤. المعاني، ايمن عودة (٢٠١٣)، أثر القيادة التحويلية على المواطننة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية/دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (٩)، العدد (٢).
١٥. الشمري، عبدالله عبيد محمد صبر ناصر، (٢٠١٤)، مدى ممارسة القيادات الاكاديمية بجامعة الكويت لأسلوب القيادة التحويلية-دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد ١، العدد ٨٦
١٦. أبو فارة، يوسف أحمد، (٢٠٠٩)، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، الطبعة الأولى، الإثراء للنشر والتوزيع،الأردن.
١٧. حسن، ماهر محمد صالح، (٢٠٠٤)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الاردن.
١٨. صالح، عادل حرحوش، داغر، منقذ محمد، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
١٩. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر.
٢٠. القحطاني، سالم سعيد، (٢٠٠١)، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Avolio, B. & Bass, S., (2002) Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment, Academy of Management Journal, VOL. (45), NO. (44).
2. Barbuto, J. & Burbach, M., (2006), the emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, The Journal of Social Psychology, VOL. (146) NO. (1).
3. Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L., (2005). Organizational Leadership. United States: Library of Congress Publishing.

4. Bushra, F., Usman, A., Naveed, A., (2011), Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). International of Business and Social Science, VOL. (2), NO. (18).
5. D. Ensley Michael L., Pearce Craij and M. Hmielesk Keih, (2003), the Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship between Entrepreneurial Leadership and New Venture Performance Journal of Organizational Change Management VOL. (17), NO. (2).
6. Murphy, L., (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal of Nursing Management, VOL. (13), NO. (1).