

القيادة الأزمومية والضغط البيئية دراسة مسحية لأراء عينتا من
القيادات الادارية في جامعتي الموصل / والتقنية الشمالية
أ.م.د.مجيد حميد مجيد العلي/ الكلية التقنية الادارية/ الجامعة التقنية الشمالية / العراق

تاريخ التقديم: 2017/10/15
تاريخ القبول: 2018/1/2

المستخلص

تعتمد القيادات الادارية مسارات سلوكية متنوعة في المجالات الوظيفية التي تعمل فيها وبما يؤثر قدرتها ومن ثم امتلاكها اليد الطولى في الاحداث التنظيمية وعلى النحو الذي يمكنها من استخلاص الدروس وتقدير النتائج بحيث تختبر التوقعات في اطار التغييرات وبناء على ذلك فقد انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل مفاده :-

هل تمتلك القيادة عينة الدراسة السمات التي تمكنها من احتواء الازمات والضغط البيئية على السواء؟ وقد هدفت الى تحديد موقع القيادات الادارية في المنظومة عينة الدراسة من مسالة الازمات والضغط البيئية، وخرجت الدراسة بجملة استنتاجات ابرزها وجود تباين في تفسير المتغيرات المعبرة عن كل عامل من العوامل قيد الدراسة.

وبناءً على ما جاء في الاستنتاجات فقد تم عرض عدد من التوصيات أهمها الأخذ بفكرة اعطاء الاسبقية لصانعي المعرفة قياساً بالمستويات التنظيمية الاخرى والاخذ بملاحظاتهم وطروحاتهم عند وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بمواجهة الازمات فضلاً عن الاستراتيجيات التطويرية والتنموية للمنظمة دون توجس او تردد .

المصطلحات الرئيسية للبحث: القيادة الازمومية ، الضغط البيئية.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 104 المجلد 24
الصفحات 144-158



المبحث الاول / منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة

تتجلى امكانية القيادات الادارية عبر فعلها الملموس في ميدان العمل وبالذات عندما تواجهها ازمات تخرج عن نطاق المألوف لديها الامر، الذي يستلزم منها احتوائها ويعمل على سد اية فجوات ناجمة عنها وهنا اشارة الى انها لا تستهين بأية تحديات تعترضها، الامر الذي يفسر لنا ضرورة امتلاكها لسمات تعكس قدرتها على التصور خارج المديات المحددة فهي تجر لاجل اكتشاف المكامن وترصد لتحديد مواضع الخلل وتدرس وتشخص العلل بغية وضع المعالجات الامر الذي اثار اهتمام الباحث وحدد مشكلة دراسته في اطار تساؤلات فحواها :

- أ- هل تتوافر لدى المنظومتين عينة الدراسة القيادة التي تتسم بسمات تمكنها من احتواء الازمات الى حد وصفها بالقيادة الازموية ؟
- ب- تاثير نوعية الضغوط البيئية التي تواجهها المنظومتين عينة الدراسة ؟
- ت- بيان مستوى التباين في اسهام المتغيرات الفرعية المفسرة لكل عامل من العوامل قيد الدراسة ؟

2- أهمية الدراسة

تتمحور أهمية الدراسة في تحريها عن طبيعة السمات التي تمتلكها القيادات الادارية عينة الدراسة في اطار ما يسمى بالقيادة المعاصرة بحيث انها تراهن الصعوبات على الفوز وتجلي فعل القدرات وعلى النحو الذي يوفر منطلقاً لإجراء دراسات لاحقة دعماً وإنصاحاً لتوجهات هذه الدراسة فضلاً عن انها تمثل محاولة جادة لتطعيم المكتبات العراقية والعربية بجانب معرفي مهم في حياة المنظومات .

3- أهداف الدراسة

تحددت أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

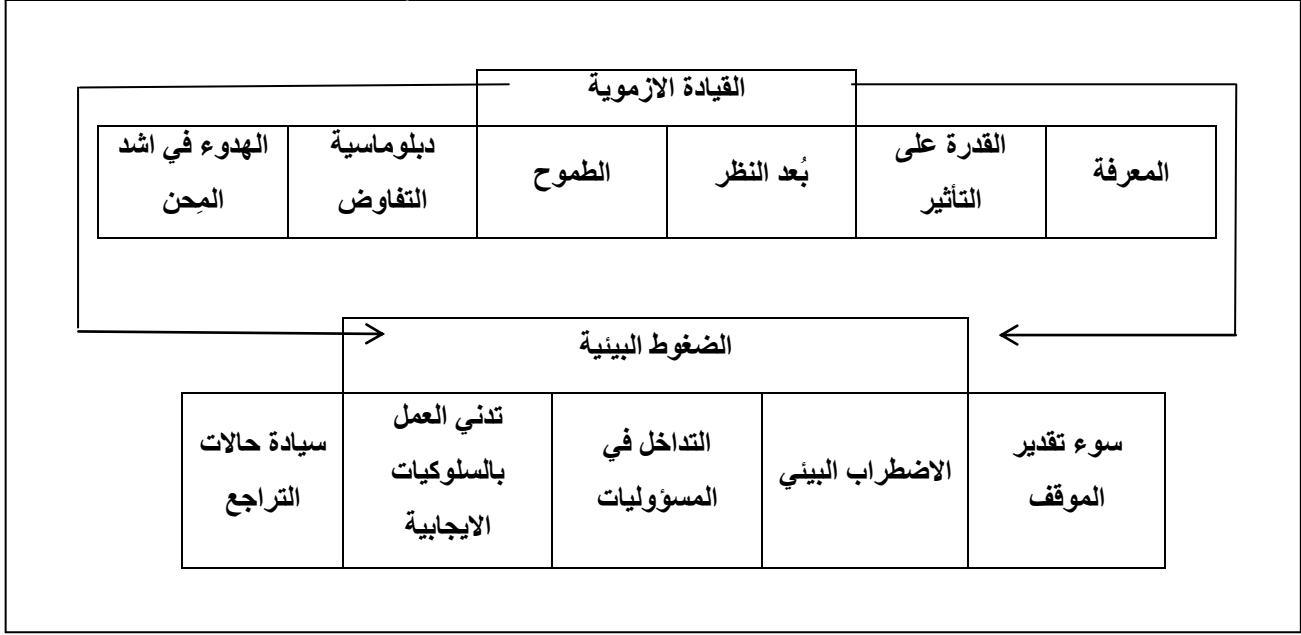
- أ) الكشف عن الخلفية الفكرية لمتغيرات الدراسة (القيادة الازموية والضغوط البيئية) في اطار الإفادة من طروحات الباحثين في هذا الصدد.
- ب) الوقوف على واقع القيادة الازموية وبيان مستوى الضغوط البيئية عبر الإجابات التي أجاد بها المبحوثين بشأن الأبعاد والمؤشرات المعبرة عنهما على مستوى المنظومة عينة الدراسة.
- ت) بيان مدى معنوية التأثير الذي تحدثه القيادة الازموية في الضغوط البيئية على مستوى المنظومتين عينة الدراسة.



القيادة الازموية والضغوط البيئية دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعتي الموصل / والتقنية الشمالية

4- مخطط الدراسة

تمثل المخطط الافتراضي للدراسة في الشكل الاتي :
الشكل (1) انموذج الدراسة



*الشكل من اعداد الباحث

5- فرضية الدراسة

تحددت فرضية الدراسة بالآتي:
لا يوجد تباين بين اسهامات المتغيرات المفسرة لكل عامل من العوامل المجسدة للظاهرة قيد الدراسة .

6- منهج الدراسة

تبنت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي في ضوء المتاح من الإجابات بشأن المتغيرات المدروسة بقصد الوقوف على أمكانية اختبار فرضية الدراسة وبيان مدى سريان أنموذجها ومن ثم الكشف عن مدى تحقق أهدافها.

7- عينة الدراسة وأساليب جمع البيانات

تحددت عينة الدراسة في (عدد من القيادات الادارية العاملة في بعض الجامعات العراقية والتشكيلات التابعة لها) وقد بلغ حجم العينة المختارة (54) من المجتمع الكلي اي ان نسبة الاستجابة بلغت (82%) وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للظاهرة قيد الدراسة (ملحق رقم 2) علما ان الاستبانة غطت جزئين الأول اهتم بالقيادة الازموية متغيراً مستقلاً عبر أبعادها (المعرفة، القدرة على التأثير، بعد النظر، الطموح، دبلوماسية التفاوض، الهدوء في اشد المحن).
في حين تمثل الثاني بالضغوط البيئية متغيراً معتمداً معبراً عنه بالمؤشرات (سوء تقدير الموقف، الاضطراب البيئي، التداخل في المسؤوليات، سيادة حالات التراجع، بروز الإخفاقات على كافة المستويات).



القيادة الازموية والضغوط البيئية دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعتي الموصل / والتقنية الشمالية

وقد خضعت الاستبانة لاختباري الصدق والثبات وفيما يخص اختبار الصدق فقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عدد من المحكمين (الملحق رقم 1) لإبداء ملاحظاتهم وأجراء بعض التعديلات وقد تم الأخذ بتلك الملاحظات الى ان أصبحت على صورتها المقبولة، اما بشأن اختبار الثبات فقد قام الباحث بتوزيع (22) استبانته على عدد من المبحوثين ضمن العينة المختارة وحصل على نتائج بشأن الإجابات عن فقرات الاستبانة ثم تمت إعادة المحاولة ثانية وعلى العينة نفسها بعد شهر من التوزيع الأول وحصل على نتائج بنسبة تماثل (73%) ويعد ذلك مقبولاً في الدراسات الإنسانية.

8- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بـ :

- (أ) الحدود العلمية ممثلة بالقيادة الازموية والضغوط البيئية
(ب) الحدود المكانيّة تحددت بـ :- الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل
(ت) الحدود الزمنية انحصرت بالفترة (2016/9/1) لغاية (2017/3/20)

9- الأدوات الإحصائية

استعان الباحث بعدد من الأدوات الإحصائية (التكرارات، النسب المئوية والأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الانحدار)

المبحث الثاني / الإطار النظري

تتطلب عملية الاحاطة النظرية بالموضوع قيد الدراسة معالجته على وفق السياق الاتي :

أولاً: القيادة الازموية

تمثل الأزمة لحظة مفزعة تدور في مدارات عديدة من حالات اللاتأكد وعلى النحو الذي يؤشر القصور المعرفي ويفصح عن تداعيات الإحداث بشكل متلاحق، الأمر الذي يستلزم استحضار القيادة لقدراتها والتدخل لمعالجة الازمة من خلال المعرفة والاحاطة الشاملة بالسيناريوهات البديلة واسداد المهام وتوزيع الادوار على فريق الازمة وبذلك يكون القائد الاداري قد احاط بمتطلبات المعالجة السليمة للازمة وهو مايمكنه من المراقبة المتعمقة لمجرياتها واتخاذ المعالجات الآتية والوقائية ممن اجل السيطرة عليها او تحجيم صدى مخاطرها وبما يسهم في تأمين قدرأ من الإحاطة بكل ما هو مفزع بقصد تأمين الاستقرار وتلافي اي التباس بحيث تتحرك التداعيات ضمن المسارات المقبولة دون ان يلزمها تهديدات. (ابو العلا، 2013، 171-173)

وهذا يفسر لنا ان قائد الازمة يستطيع ان يجعل من حلحلة الإشكاليات موضوعاً قائماً في إطار الرؤية للموضوعات اي ان القائد الازموي يمكنه التعامل مع الأزمات بروح تفاؤلية فمع ردود الفعل السلبية يتبدد الفهم ويتلاشى حسن التقدير وتسودها حالات الشك وحسن التقدير وفق إطار الشك مما يتطلب تأمين المعلومات المطلوبة من خلال الأحداث ومن ثم تجنيد الإمكانيات بقصد التحكم بها وعند استعمال الغموض يمكنه العمل حتى وان كانت المصالح متعارضة والمفاجآت قائمة وهي ما يلزم ذلك من حالات الخوف وتعدد القوى المعارضة والمحايدة الامر الذي يفسر لنا ان القائد الازموي يمتلك مجموعة من السمات وبما يحسن قدرته ومن ثم تمكنه من قيادة الازمة، علما ان هذه الخصائص وردت متباينة من وجهة نظر عدد من الباحثين اذ عرضتها احدى الدراسات المستفيضة للقيادة الازموية في منظمات الاعمال العالمية المعاصر بأنها (المصادقية في التعاطي مع الازمة، التفكير الإبداعي، العقلانية في الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات مع مراعاة عامل الرشد فيها، حسن إدارة الموارد البشرية). (Alexander et al, 2007,43) وبالمقابل فقد حددها (البريدي، 1999) ب القدرة على التعامل مع الآخرين حد الاقتناع فضلاً عن الثقة بالنفس والنظرة المستقبلية في إطار التحفيز مع استحضار النضج العاطفي مقترناً ذلك بسلسلة من المهارات الفنية، وبناءً على ما تقدم يمكن تأشير مجموعة من الخصائص وفقاً لاسهامات الباحثين : (Wijklund & Shepherd,2003,307)، (Huge k.k 1979,27)، (الجابري و بيومي، 2007، 9)، (Andrew, 2002, 5)، (سباركس، 1995، 26)، (زكريا واحمد، 2009، 33)، (Rock, 2015, 20)



القيادة الأزمومية والضغوط البيئية دراسة مسحية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعتي الموصل / والتقنية الشمالية

1. المعرفة

تمثل حلقة حية في مجال العلم كما انها تشكل تنويجاً للمعلومات وعلى نحو يجعل منها منطلقاً لبناء تصورات وإقرار متجهات الأمر الذي يفصح عن أهميتها ويؤشر ضرورة امتلاكها وعدها جواهر رأس المال الفكري الى حد ان البعض اقرن رأس المال الفكري بالمعرفة. ومن ثم، يجب ان تراعي القيادات الاختيار بعناية وتصميم الطرائق المناسبة لتسهيل خلق المعرفة وبنائها وبما يؤمن تعزيز مشاركة الافراد والقادة وتنشيط فاعليتهم في المبادرة باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز قدراتها على مواجهة التحديات التي يمكن ان تعترضها .

2. القدرة على التأثير

تتضح معالم القدرة على التأثير عبر سلسلة من الأساليب سواء أخذت منحى التكتيكات او وقعت تحت مظلة الاستراتيجيات مما يفسر حالة من القوة، اي ان التأثير يجسد القدرة وبغض النظر عن نوعها او مصدر ولادتها علما ان القدرة على التأثير تتخذ شكلاً سلبياً او ايجابياً وهذا مرتبط بالافراد المالكين لها سواء تعلق الأمر بـ (الوعي، الخصائص الشخصية، الظروف البيئية)

3. بعد النظر

تتجلى هذه الخاصية بحالة من عمق التفكير فضلاً عن قراءة الواقع وما يحيط به بحيث يتم كشف العديد من الجوانب تمهيداً لأعداد الآليات واستحضار القدرات وبما يدعم التفاعلات ويقر حالة من الاستشراف المستقبلي. وجملة القول أن الاستشراف عبارة عن محاولة لاستكشاف المستقبل وفق الأهداف المخططة، باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة أرقام الحاضر والماضي، أو أساليب كيفية تستنتج أدلتها من الآراء الشخصية القارئة لمجرى الأحداث، ومن المهم لهذا الاستكشاف أن يعتمد على ذلك النوع من المتغيرات القابلة لأن تبني عليها السياسات التحسينية. وتعد هذه الخاصية واحدة من اهم المرتكزات التي تتبناها القيادات الناجحة من اجل التعامل مع المتغيرات البيئية والمجتمعة المتوالية وبما ينسجم مع طبيعة الحدث، إذ يختلف الاستشراف عن التنبؤ بما يعتمد من منهجية خاصة تتخذ بعد النظر منطلقاً لها وتعطف على القراءات الصانبة لمعطيات الماضي وتحليل اسقاطاتها على الحاضر لتلج من خلالها الى تصور المستقبل وتعشيق هذا التصور بمعطيات (المقدرة والوهن) اي معطيات القوة ومكامن الضعف ومن ثم تهيئة الاستعدادات اللازمة للتكيف ان لم يكن التفوق على الحدث .

4. الطموح

يعكس الطموح درجة من التفاؤل وحالة من الأمل الإيجابي بشأن المتغيرات الى حد التشبث بالحياة وعدم الاستسلام لأية تهديدات مما يعني التواصل والانشداد بهدف إثبات الذات وقد يؤشر الطموح غير المشبع حالة من الصراع الخفي بين الاطراف.

5. دبلوماسية التفاوض

تؤشر هذه الخاصية إمكانية إدارة العلاقات مع الآخرين وبروح رياضية تؤمن التفاعل مثلما تقر التواصل وتؤكد اللين بقدر ما تستحضر الحزم في أطار مداه الأخذ والعطاء وصولاً الى ديمومة البحث عن حلول مرضية لأية إشكاليات. وهنا مدخل للقول ان الاساليب التي يعتمدها القادة اثناء التفاوض قد تنوزع بين التأكيد على المنهج العملي وبين الخطاب العاطفي ، مما يبرر الحاجة الى الدبلوماسية.



6- الهدوء في أشد المحن

تتضح معالم هذه الخاصية في حالة الركون الى الطمأنينة والاستقرارية رغم الصعوبات بحيث تسود المرونة ويُقر الانفتاح وتغيب حالات التهور والانفعال مهما كانت حدة الأزمات إيماناً بفكرة مفادها شدة المحن مدخلاً فاعلاً لاثارة التوجهات نحو حالات النجاح. وقد نشر مؤخراً العديد من الدراسات في مجال السيطرة على انفعالات القادة (اعصاب القيادة) وهو حقل جديد من الدراسة يعمل على أحدث أبحاث الدماغ لتحسين نوعية القيادة وتطويرها. ويستند هذا المجال على علم الأعصاب في أربعة أنشطة للقيادة (كيفية اتخاذ القرارات وحل المشاكل، تنظيم عواطفهم، والتعاون مع الآخرين وتسهيل التغيير) وقد خرج هذا المجال من قمة دولية في أسولو بإيطاليا في عام 2007، مستمدة من أكثر الأوراق تأثيراً نشرت في جميع دوريات الأعصاب بين عامي 2008 و 2013. وتشمل موضوعات البحث عن القيادات باردة الاعصاب تحت الضغط، ونظام الكبح في الدماغ، و استخدام علم الأعصاب لتحسين القيادة في ظل الأزمات.

ثانياً: مهمات القيادة الأزمومية:

- ان تعقد الأزمات التي تواجهها القيادات الإدارية يجعلها أمام صعوبات ويفرض عليها تجنيد قدرتها لأداء تلك المهمات، علماً أن هذه المهمات متنوعة واتخذت مناحي شتى وكما يأتي: (الخضيرى، 2003، 185).
- 1- العمل على إشراك الآخرين في الأنشطة كافة وبما يؤمن الجهد الجمعي ويعكس حالة من المفاعلة الى درجة انصهار الأفكار وامتزاج الفعاليات فضلاً عن تكريس المشتركات.
 - 2- حفز الأفراد وعلى نحو يشدهم الى الاندفاع نحو متطلبات العمل ومن ثم السعي للإحاطة بها وقد تتخذ عملية الحفز أوجه ومجالات عدة منها ما يتعلق بالجوانب المعنوية وآخر يمس المجال المادي وثالث يعكس المادي المعنوي وهذا هو المقصود.
 - 3- اقرار فكرة حشد الطاقات الظاهرة والكامنة لكونهما يمثلان قوة فاعلة لذا فان المزاجية بينهما يشكل رصيذاً يمكن استثماره على المدى البعيد فضلاً عن ذلك فان عملية الحشد تعكس حالة من الاستحضار وبما يفسح عن مستوى من الاستعداد، ولما كانت المهمات الأزمومية تتطلب درجة عالية من التهيؤ عليه برزت الحاجة الى فكرة حشد الطاقات.
 - 4- استحضار الوقت كعامل فاعل في ميدان احتواء الأزمة اي حصر المدى الزمني المقرر لإنهاء الأزمة او وقف تصاعدها، وهنا إشارة الى إدارة وقت الأزمة وعلى نحو يخفف م* ن تبعاتها ويحد من مضاعفاتها بحيث انها تدور في تقديرات قيادتها وفي ذلك مؤشر لإمكانية احتوائها.
 - 5- تآشير الموارد الممكن توظيفها في مجال احتواء الأزمات على اعتبار ان هذه الموارد تمثل عامل قوة ومصدر معالجة مثلما هو مواجهة، إذ ان توافر الموارد واستثمارها بشكل صحيح يعني إقرار درجة من الثقة ومن ثم القدرة على الصبر وتحمل المخاطر، والحديث على الموارد يشمل الأنواع كافة سواء أكانت مادية، بشرية، معلوماتية، مالية، وحتى غير الملموسة منها.
 - 6- تجنيد العناصر البشرية الفاعلة المؤهلة والراغبة في التصدي للأزمة لكون هذه العناصر تشكل مصدات قوية في أطار المتاح لديها من مؤهلات، تدريبات - ورغبات فالمُدرّب يختلف عن غير المُدرّب ومن تتوفر لديه رغبة ليس كمن هو فاقدها، لذا تبرز أهمية التركيز على هذه العوامل وعدها منطلقات فاعلة لدى القيادة الأزمومية.

ثالثاً: الضغوط البيئية

تشكل الضغوط البيئية منعطفاً خطيراً في المجال التنظيمي وعلى نحو يجعلها دالة خطر تتوجس القيادات الإدارية والعاملين منها وحتى أصحاب المصالح وجماعات الضغط والتأثير مما يعني انها تهديد دائم يتطلب الأمر رصد و تحشيد القدرات الإستراتيجية لمواجهته واذابت فعله بحيث يصبح ضمن ما هو مرضي ومقبول وليس مخيفاً ومجهولاً، الأمر الذي يفسر لنا ان الضغوط البيئية تتسم بدرجة من الغموض الى حد صعوبة التنبؤ وتلازمها حالة من التأثير السلبي الى درجة التراجع وحتى الانحدار ما لم تستنفر الجهودات وتوظف المهارات وتسخر الخبرات لذا تبقى الضغوط البيئية محطات إطلاق للتهديدات ما لم توضع المعالجات.



القيادة الأزمومية والضغوط البيئية دراسة مسحية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعتي الموصل / والتقنية الشمالية

علماً ان الضغوط البيئية تتخذ أوجه ومسارات فهناك ضغوط بيئية بفعل الاقتصاديات وأخرى ذات صلة وثيقة بالتقانات وأخرى تتمحور في مجال الاجتماعيات وصولاً الى السياسات أخذاً بنظر الاعتبار العوامل الطبيعية في هذا المجال، عليه يتضح لنا ان الضغوط البيئية تعكس حالة من الإجهاد والتوتر الى حد غلبة الصراع وضيق التنفسات وعلى نحو يجعل القاع التنظيمي في إشكاليات ويسهم في حدوث فورات تنظيمية قد تلازمها إشكاليات تؤثر سلوكيات غير مرغوبة، مما يضع المنظومات تحت طائلة الانتقادات السلبية وفي ذلك منحى تتوجس منه الإدارات وحتى العاملين لانه يعكس حالة من الترددي في الوضع التنظيمي الذي يؤثر ملامح الضغوط البيئية و وقعها، مثلما يعكس مجموعة من المؤشرات الدالة عليها، وقد تمثلت هذه المؤشرات بالآتي بحسب ما اكده الباحثون : (العساف، 2004، 3) (لي كينج، 2004، 216) (Durbin,1990,317) (Emery & Trist,1995,265) (رشيد وجلاب، 2008، 87) (القيوتي، 2000، 182) (Johnson & Scholes, 1993, 34).

1. سوء تقدير الموقف

يعكس الموقف حالة من الوقت المؤاتي لصانع القرار للتصرف في مجال ما يصبو إليه آنياً او مرحلياً مما يعني ان سوء التقدير لتلك الحالة قد يؤثر درجة من الضبابية ومن ثم سيادة الالتباس والتأويل وعلى النحو الذي يجعل القيادات الإدارية والعاملين في حيرة من أمرهم مما ينعكس على طبيعة أدوارهم، وتتجه النظرية الموقفية للقول بأن أي فرد حتى وإن كان شخصاً عادياً يمكن أن يصبح قائداً، إذا وجد نفسه في موقف أزمة وتتطلب منه إيجاد حل لتلك الأزمة، وتندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي الذي يرى بأن القيادة محصلة عوامل موقفية. الامر الذي يتطلب الانطلاق من المقولة التي تنطلق من انني لا استطيع ان استرخي في كرسيي عندما يكون هناك دور قيادي يجب القيام به واتحول الى الف مجنون عندما ارى الاشياء مضطربة واعد انني حصلت على مكافأة عندما اعيد تنظيمها. وفي ذلك منحى للقول أن قوة التأثير تكمن في الطريقة التي يتبعها القائد من أجل توجيه الآخرين في الموقف

2. الاضطراب البيئي

يعكس حالة من الاهتزاز في الوضع التنظيمي بحيث تسود حالات التداخل والإرباك وتظهر حالات التفكك وتتضح معالم الانفعالات الى حد صعوبة اتخاذ القرار الصائب، ومرد ذلك حالات التغيير السريع الفاقد للدراسة الموضوعية وسيادة مفهوم القصور المعلوماتي في كلفة الأنشطة فضلاً عن بروز تنوعات تنظيمية أساسها سوء الفهم وتعذر التقدير الصحيح للمواقف في ظل تعدد المنافسين والتركيز على المركز التنافسي .

3. التداخل في المسؤوليات

تمثل المسؤولية وجهاً من وجوه الكشف عن مستوى التعهدات والالتزامات في ميدان العمل بحيث تتضح الواجبات وينكشف مستوى الأداء الفعلي لها من عدمه، وقد تتخذ المسؤوليات صوراً وأشكال فهناك المسؤولية الاجتماعية، الأخلاقية، القانونية الخ مما ينذر الإدارات بوضع ضوابط ومحددات لكيفية الإيفاء بهذه المسؤوليات دون حصول تداخلات او وقوع انحرافات وعلى نحو يحدد ادوار المنفذين ومسؤولياتهم ، بغية معرفة اعباء الاعمال وايجاد رؤية لديهم تعكس اهتمام القادة بهم.

4. تدني العمل بالسلوكيات الإيجابية

يشكل تدني العمل بالسلوكيات الإيجابية احد المؤشرات الدالة على سيادة درجة من التصرفات السلبية بحيث تطفو على القاع المنظمي استجابات غير متوقعة وخارجة عن الأطر والسياقات الأخلاقية، مما يشكل عقبة في مسارات العمل التنظيمي لذا تبرز الحاجة الى المعالجات عبر اعتماد فكرة إطفاء السلوكيات غير المرغوبة، ولذا فإن القيادة تستند الى مجموعة قواعد ومبادئ أساسية يجب على القائد أن يتسلح بها لغرض الوصول الى وضع قيادي يمكنه من التأثير على الآخرين وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب فيه .



5. سيادة حالات التراجع

تبرز حالات التراجع كنتيجة لجملة أسباب ومسببات منها ما يقع ضمن العاملين وآخر يتمحور تحت مظلة القيادات وثالث مرده المحبطات البيئية، مما يوشح حالة من الانحدار، الأمر الذي ينذر المنظومات بعدم القدرة على الإيفاء بالالتزامات ومن ثم اختلال المكانة التنظيمية في سلم الأسبقيات ان لم تتدارك القيادات الإدارية ذلك وتعمل على تلافيتها من خلال العمل على تخطيط القدرة الإستراتيجية وتحسين قدرة المنظمة للعمل في إطار مدخل التخطيط الإدراكي الذي يمكن أن يساهم في تحديد الطرائق اللازمة لإجراء التغيرات الثقافية في المنظمة.

رابعاً: انواع الضغوط البيئية

يمكن استعراض عدد من الضغوط البيئية وكما يلي :

أ) الضغوط على التخطيط الإداري

ان احد اهم مواضيع الجدل والمطارحات العلمية في حقل الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، هو العلاقة بين تأثير البيئة وتأثير الإدارة العليا في أداء المنظمة، والمخرجات المنظمة". ففي أحد اطراف النقاش يقف فريق النظرية البيئية (Ecology theory) والذين يرون أن البيئة تلعب دوراً أساسياً في اختيار المنظمات التي تبقى وتستمر، وتضع البيئة قيوداً على أعمال التخطيط الإداري ومرد ذلك عدة أسباب: (Gol, et al, 2008,201)

- 1- البيئة هي المصدر الرئيس للتغير
 - 2- يحتل التخطيط موقع المواجهة مع البيئة ومتطلباتها
 - 3- الحاجة الى مواكبة مخرجات التخطيط للبيئة وعناصرها وذلك للأسباب الآتية:
- اعتماد التخطيط كلياً على البيئة
 - تجسيد التخطيط لأهداف واستراتيجيات المنظمة
 - التوجه المستقبلي للتخطيط يظل جوانب المنظمة جميعها
 - تعتمد مصداقية التخطيط على ردود فعل البيئة وعلاقة التخطيط بالبيئة تنبع من خلال كون المنظمة نظاماً تفاعلياً يستجيب تلقائياً للضغوط البيئية

ب) الضغوط على أعمال صناعة واتخاذ القرار

تنشأ هذه الضغوط غير معدلات التغيير _ التعقيد اللذين يتصف بهما التفاعل البيئي _ التنظيمي، اذ ان حالة الاستقرار او عدم الاستقرار في البيئة التي تعمل فيها المنظمة يخلق شعوراً نسبياً بالتأكد او عدم التأكد وينسحب ذلك على الاعمال والقرارات ومثل هذا الشعور يخلق درجة من عدم التأكد لذا فان هذه الدرجة هي رهينة نسبة التغيير البيئي فكلما زادت هذه النسبة زادت درجة عدم التأكد في أعمال صناعة القرار الإداري وتتخلص العلاقة بين نسبة ودرجة عدم التأكد في البيئة على النحو الآتي:

- ان قلة الوعي بشؤون الأوضاع المستقبلية امراً ملازماً لحالة عدم التأكد
 - يعد عدم التأكد صفة مميزة لأغلب الهيئات التنظيمية
 - ينشأ عدم التأكد من معدل التغيير الحاصل في البيئة وفي حجمها
 - قوة التغيير رهينة نوعية وديناميكية البيئة
- وعليه تخضع عملية اتخاذ القرارات للوقوف على تلك العناصر الأساسية في تحديد نوع القرار ومدى دقته وفاعليته لمعالجة الأزمات ، حيث ان نوعيه القرارات واسلوبها تختلف باختلاف الظروف ذلك أن مناخ الأزمة يحتاج إلى نظام مختلف لعملية صنع القرارات ومن ثم فإن عملية اتخاذ القرار تعتمد أساساً على مدى ادراك متخذ القرار للازمات والمواقف الطارئة التي تتعرض لها منظمته وإن الابداع في ذلك يتجلى في تقديم افكار جديدة وتحديد الخيارات بعيدة المدى مع ادراك القضايا الأساسية التي يمر بها متخذ القرار اثناء الأزمات. (عالية، 2006، 24)



القيادة الأزمومية والضغوط البيئية دراسة مسحية لأراء عينة من القيادات الادارية في جامعتي الموصل / والتقنية الشمالية

ث) الضغوط على الأهداف الإدارية

تمارس البيئة ضرباً في الرقابة على عملية تحديد الأهداف المنظمة وهذا مرده حالة التفاعل القائمة بين البيئة بعواملها وبين الأهداف المنظمة بوقوعها ولما كانت هذه الأهداف تتعلق بجوانب مادية (الربحية) وأخرى اعتبارية (النفوذ) فترجع لوجود خلاف وتعارض حول موضوع معين لم يتم التعامل معه بكفاءة ولم يتم معالجته وتداركه فيتصاعد ليزيد من تفاقم الأزمة بسبب التعارض في الأهداف والتعارض في المصالح . (الشافعي، 2003، 48)

وبما ان الضغوط التي تفرضها البيئة قائمة وواقعة فان المنظمة عليها ان تجند قدراتها باعتماد مسالك متعددة سواء تعلق الأمر بالمنافسة لضمان الحصول على اكبر قدرة في المنافسة وبما يمكنها من إثبات هويتها وإزاحة الآخرين عن طريقها او ما يتجلى في إقرار حالات المساومة وصولاً الى اختيار الشركاء او اللجوء الى الاندماج والتحالف وبحسب طبيعة الاهداف المرسومة مع الاخذ بالحسبان الافرازات البيئية ومتغيراتها.

ج) ضغوط على الإدارة الإستراتيجية

تضطلع البيئة بضغوطها على وضع وتحديد الأهداف المنظمة للإدارة وتمتد هذه الضغوط وأثارها الى الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف ويمكن قهر هذه الضغوط عبر التوافق بين الموارد المنظمة والفرص البيئة مما يسهم في تقوية مكانة المنظمة وفي هذا الصدد يؤكد (steiner, 1979, 55) على ضرورة التوافق بين التوجهات الاستراتيجية مع بيئة المنظمة القادرة على تحديد وتشخيص بيئتها فانها تكون ذات نفاذية كبيرة إي انها تؤمن بالانفتاح وتقره أساساً لها حتى انها ترى ذاتها في نظام فرعي يجول ضمن نظام بيئي اكبر لذا فان رغبة المنظمة في النمو تكون متوافقة مع التطلعات البيئية بحيث تتيح للقائد الاستراتيجي رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح ومتكامل، وتتمثل هذه المهارة او القدرة في، وجود الرغبة في تغيير الوضع الراهن، والرغبة في تبني أهداف جديدة، والقدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والقدرة على رسم استراتيجيات بعيدة الامد لاستغلال تلك الفرص مما تستلزم الاهتمام ببيئة المنظمة وفقاً لثلاثة مقومات :- (Neumann & Neumann, 1999,76)

1. التوقيت الصحيح لأداء الأعمال
2. توفر الاستراتيجية الفعالة بعيدة المدى
3. الاندفاع والرغبة باقتناص الفرص المناسبة

المبحث الثالث / الاطار الميداني للدراسة

تمهيدا لمتطلبات الدراسة الميدانية واختباراً لفرضيتها فقد تم اعتماد التحليل العاملي وكما موضح في (الجدول 1) تبنت الدراسة الحالية التحليل العاملي لاختبار فرضياتها وبيان اسهام المتغيرات الفرعية من كل عامل من العوامل المفسرة للظاهرة قيد الدراسة اذ نجد ان العامل الاول فسر ما نسبته (13.090) من مجموع التباين الكلي وهي نسبة تفوق بقية العوامل علماً انه احتضن ثلاثة متغيرات فرعية اخذين بالحسبان ان متغير (التعمد في التواصل المستمر مع صناع القرار) x_2 المتغير الرئيس قياساً بعدد المتغيرات التي تشبعت فيه وبنسبة (0.804) اما بشأن العامل الثاني فقد فسر ما نسبته (7.220) من مجموع التباين الكلي علماً ان هذا العامل يضم ثلاثة متغيرات هي (x_{13}, x_{26}, x_{40}) ويعد المتغير (x_{26}) المساهم الرئيس قياساً بغيره.

اما بشأن اسهامات العامل الثالث فقد حملت ما قيمته (7.139) من مجموع التباين الكلي علماً ان هذا العامل احتضن ثلاثة متغيرات فرعية (x_{89}, x_{32}, x_{39}) ويعد المتغير (x_8) (تسخير مجموعة من الاستراتيجيات التاثيرية لكسب الزملاء) المتغير الفرعي الاكثر فعلاً مقارنة بالمتغيرات الاخرى وكان ذلك بنسبة (9.690) ضمن هذا العامل والذي تشبعت فيه .

في حين فسر العامل الرابع ما نسبته (6.447) من مجموع التباين الكلي علماً ان هذا العامل يحتضن اربعة متغيرات فرعية ($x_{31}, x_{23}, x_{20}, x_{14}$) ويعد المتغير الفرعي x_{31} المتغير الفرعي الرئيسي قياساً بغيره من المتغيرات وبمقدار تشبع (9.833) ضمن هذا العامل علماً ان مضمونه تمثل ب (لديك تصور بان بيئة عملك تعتبرها تغيرات لا حصر لها).



القيادة الازموية والضغوط البيئية دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعهتي الموصل / والتقنية الشمالية

اما العامل الخامس فقد فسر ما نسبته (6.272) من مجموع التباين الكلي علماً ان هذا العامل اشتمل على ثلاثة متغيرات فرعية (x35, x36, x22, x21) ويعد المتغير الفرعي (x22) المتغير الرئيس قياساً بغيره من المتغيرات الفرعية التي تقع ضمنه والتي تشبعت فيه بنسبة (9.964) وقد تضمن (رفض حالات التشكي في ميدان العمل).

ويفسر العامل السادس ما نسبته (6.253) من مجموع التباين الكلي وقد اشتمل على عدد من المتغيرات الفرعية تحددت بـ (x43, x42, x20, x10, x6, x4) ويعد المتغير الفرعي (x20) (9.450) اكثر المتغيرات التي تقع ضمن هذا العامل والتي تشبعت فيه وتضمن مضمونه (جعل حالات الفشل منطلقاً للنجاح). وجاء العامل السابع ليفسر (5.886) من مجموع التباين الكلي للمتغير (سوء تقدير الموقف) علماً ان هذا العامل اشتمل على اربعة متغيرات فرعية (x9, x12, x17, x34) وقد كان المتغير الفرعي (x9) اكثر المتغيرات تشبوعاً وبنسبة قدرها (9.836) علماً ان مضمونه يمثل (التحري عن واقع المنظمة خارج الحدود المألوفة).

وفسر العامل الثامن للمتغير (الاضطراب البيئي) (5.673) من مجموع التباين الكلي وقد احتضن ثلاثة متغيرات فرعية (x28, x25, x18) علماً ان المتغير الفرعي (x25) والذي يمثل مضمونه بـ (تعذر تقدير المواقف غير المحسومة) اكثر تشبوعاً وبنسبة قدرها (9.330).

اما العامل التاسع فانه يفسر ما نسبته (5.220) من مجموع التباين الكلي وقد تضمن المتغير الفرعي (x4) والذي تمثل بـ (تجلى حالات التردد عند اداء المهام بسبب ضعف الثقة) وقد تم تشبوعه بنسبة (6.779). في حين فسّر العامل العاشر (4.877) من مجموع التباين الكلي وقد احتوى على المتغير الفرعي (x42) الذي يشير الى (فرض اجراءات العمل وبما يؤثر سطوتها دون مراعاة الظروف) وقد تشبع بنسبة (4.731).

ويفسر العامل الحادي عشر (4.524) من مجموع التباين الكلي علماً ان هذا العامل احتضن ثلاثة متغيرات فرعية هي (x38, x33, x27) وقد كانت اعلى نسبة تشبوع (9.936) للمتغير الفرعي (x38) الذي تمثل مضمونه بـ (تبدو لديك حالة من الانحدار في مجال عملك واضحة المعالم)

اما العامل الثاني عشر فانه يفسر (4.417) من مجموع التباين الكلي ويضم اربع متغيرات (x5, x7, x24, x11) وجاءت اعلى نسبة تشبوع للمتغير (x7) والذي اشار مضمونه الى (تقيم جسور التواصل مع الاخرين في منطقتك).

واخيراً فسر العامل الثالث عشر (4.213) من مجموع التباين الكلي وقد احتوى المتغير (x16) والذي تحدد مضمونه بـ (تطلق اقسى العبارات بأرق الجمل و احلاها) الامر الذي يفسر لنا مستوى بعدية المسافات بين متغيرات الدراسة عبر العوامل المترجمة لها.

ومن خلال مراجعة التحليل الاحصائي ومراعاة التتبع الدقيق لمجريات الحركة بين متغيرات الدراسة سواء درجات التشبع للمتغيرات الفرعية والتباين بين مستويات هذه الدرجات كل بحسب ما جاء في الفقرات الرئيسية المفسرة لمتغيرات الدراسة بشقيها (السمات اللازمة للقيادة الازموية من جانب والتحديات المرافقة للمتغيرات البيئية سواء الداخلية منها او الخارجية من جانب آخر) يمكن القول بأن الضغوط البيئية تشكل احد الميادين المختبرية لقدرة القيادات الادارية وبما يجعل منها رموزاً يحتذى بها في مجال مواجهة الازمات واقتحام التحديات او قد يتجلى النقيض من ذلك، مما يفسر لنا ان القيادة يتضح فعلها بمقدار قدرتها على اذابة الغموض بحيث يسير العمل على وفق الحدود المخططة دون اية اشكاليات مقيدة له، صحيح ان الواقع المنظمي البيئي لا يخلو من فجوات الا ان الفعل القيادي يتضح معالمه عبر المحاولات الهادفة الى سد هذه الفجوات ضمن منظور استراتيجي يضع الازمات لصالح التطلعات ويوظف ارث الماضي ووضع الحاضر بقصد التنبؤ بالمستقبل اي ان القيادة الازموية يجب ان لا تتحدد حركتها ضمن مسار ما هو قائم الآن بقدر ما ينصرف الى كل ما هو مستقبلي .



القيادة الأزمومية والظغوط البيئية دراسة مسحية لأراء عينة من القيادات
الإدارية في جامعتي الموصل / والتقنية الشمالية

جدول رقم (1) التحليل العاملي

مقدار الشبوع العامل بالمتغير	مقدار التحميل للمتغير بالعامل	الرمز X	عدد المتغيرات التي يضمها العامل	مقدار التباين			اسم العوامل
				التباين المتجمع	نسبة مايفسره من الظاهر الكلية	القيمة الذاتية للعامل	
0,795 0,804 0,774	9,744 9,395 7,797	X1 X2 X3	X1 X2 X3	13,090	13,090	5,760	1
0,829 0,819 0,883	9,321 9,377 9,003	X4 X5 X6	X13 X26 X40	20,311	7,220	3,177	2
0,914 0,841 0,753	9,690 6,707 9,553	X7 X8 X9	X8 X15 X32	27,449	7,139	3,141	3
0,588 0,827 0,762 0,897	7,847 9,073 9,833 8,013	X10 X11 X12 X13	X14 X20 X23 X31	33,896	6,447	2,837	4
0,780 0,852 0,700	6,751 9,964 3,391	X14 X15 X16	X21 X22 X35	40,168	6,272	2,760	5
0,859 0,826 0,807 0,741	8,928 9,095 9,280 9,450	X17 X18 X19 X20	X4 X6 X10 X29 X42 X43	46,421	6,253	2,751	6
0,829 0,889	9,836 9,102	X21 X22	X9 X12 X17 X34	52,307	5,886	2,590	7
0,840 0,733 0,797	8,426 9,330 8,86	X23 X24 X25	X18 X25 X28 X30	57,980	5,673	2,496	8
0,832 0,702	8,939 6,779	X26 X27	X44	63,200	5,220	2,297	9
0,778	4,731	X28	X41	68,077	4,877	2,146	10
0,809 0,885 0,880 0,807	9,819 9,761 7,907 9,936	X29 X30 X31 X32	X27 X33 X38	72,601	4,524	1,991	11
0,883 0,773 0,750 0,840 0,730	9,698 9,349 9,069 6,989 9,855	X33 X34 X35 X36 X37	X5 X7 X11 X24	77,018	4,417	1,943	12
0,850 0,758 0,793 0,921 0,778 0,826 0,742	8,189 9,952 7,081 9,854 6,903 9,791 9,27	X38 X39 X40 X41 X42 X43 X44	X X16	81,231	4,213	1,854	13



المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- تمخضت الدراسة الميدانية للمنظومة عينة البحث عن جملة نتائج دفعت بالباحث الى تأشير جملة من الاستنتاجات أبرزها:
1. شكلت المعرفة اكثر العوامل الهاما في مجال تفسير التباين الحاصل للظاهرة قيد الدراسة وقد كان لمتغير عمدية التواصل مع صناع المعرفة الدور الفاعل قياساً بغيره من المتغيرات مما يرجح اهمية اكتساب المعرفة والعمل على اثارها وبما يمنح الاولوية للأنشطة المعرفية في ميدان العمل .
 2. اتخذت دورة الحياة في المنظومة قيد الدراسة مسارات متعرجة وعلى النحو الذي ترتب عليه سيادة حالة من الازباك وبالذات عند احتدام الازمات الامر اذي دفع القيادات الادارية الى التماس سبل المرونة في كافة التعاملات .
 3. خضوع المنظومة عينة الدراسة لحالة من التشويش المعلوماتي وبالذات عند اتخاذ القرارات مما نجم عنه صعوبات في ميدان الحركة ومن ثم حدى بمتخذي القرارات الى تسخير مجموعة من الاستراتيجيات بهدف التأثير بالعاملين وكسبهم وهذا ما عبر عنه العامل الثالث ضمن نتائج التأثير العملي .
 4. تفتقر بيئة العمل بمتغيرات لا حصر لها مما ترتب عليه ظهور الحاجة الى اعتماد اللين سبيلاً للتعامل وعد الفشل منطلقاً جديداً للنجاح والنظر الى حالات الغموض كمدخل لاعتماد كل ما هو سهل وبسيط دون التراجع او الاهتزاز، فالذي يتخوف من آثار المنافسة في المجال المنظمي لا يمكنه مشاطرتهم والتفوق عليهم بل عليه ان يجعل من تلك الآثار سبباً لانتقاء الخيارات الاسلم في مجالات المنافسة الى درجة الاختراق .
 5. بروز بعض اوجه الاتكالية في العمل على الرغم من الرفض القاطع لكل حالات التشكي مما يفصح عن حالة ايجابية في المنظومة المبحوثة وهي تجلي فكرة اللجوء الى الثوابت عند حدوث الصعوبات .
 6. بروز بعض الاختناقات وظهور سطوة الاجراءات في ميدان العمل الا ان ذلك كان بمثابة دعوة لبلورة مجموعة من التوجهات بدءاً من النظر الى حاجات العاملين بعين الاعتبار وصولاً الى اقرار حالات التحسب متمثلاً بترسيخ مفهوم التعامل مع التحديات بوصفها افراز طبيعي لديناميكية العمل والقائد الاداري من يستطيع ان يضع دلالات ويؤشر مستوى الانطلاقات الاستراتيجية بما يؤمن الآلية المناسبة لاستيعاب تلك التحديات .
 7. النظر الى المستقبل كانت الفكرة السائدة في المنظمة المبحوثة الى حد ان التحري عن واقعها خارج حدود المؤلف كان قائماً فضلاً عن القدرة على تحليل الاحداث على وفق الرؤية الاستراتيجية ومقابل كل ذلك تجلت بعض الفجوات في مجال التعامل بين الزملاء في ميدان العمل وهذا ما تفسره المتغيرات التي اختصها العامل السابع .
 8. سيادة مسألتي تعذر تقدير المواقف غير المحسوسة في العمل وصعوبة احتواء الآثار المترتبة على تلك المواقف وخاصة المتباينة منها رغم وجود توجه ايجابي لتجنييد معطيات الحاضر لصالح التوجهات المستقبلية هذا ما منحضت عنه المتغيرات المترجمة للعامل الثامن .
 9. بروز مشكلة ضعف الثقة مما ترتب عليها حالة من التردد مقروناً ذلك بوجود محددات يصعب تجاوزها في مجال العمل، الامر الذي يؤشر ظهور اشكاليات ومن ثم حالة من التوجس وبما يفسر اقرار درجة من التراجع كادت ان تكون واضحة المعالم .
 10. كانت عملية التواصل قائمة وبما اسهم في استقطاب العاملين ومواجهة اشكاليات العمل بدرجة من المرونة الى الحد الذي تبلورت فيه مسألة التطلع الى المستقبل في اطار مداه ومحتواه اعتماد الدبلوماسية كمدخلاً لأية تفاعلات في اروقة العمل .



القيادة الأزمومية والظغوط البيئية دراسة مسحية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعتي الموصل / والتقنية الشمالية

ثانياً: التوصيات

- بناءً على ماورد من استنتاجات فقد خلصت الدراسة الحالية الى جملة توصيات تحددت بالآتي:
1. اعطاء الاسبقية لصانعي المعرفة قياساً بالمستويات التنظيمية الاخرى والاخذ بملاحظاتهم وطروحاتهم عند وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بمواجهة الازمات فضلاً عن الاستراتيجيات التطويرية والتنموية للمنظمة دون توجس او ابداء التحفظات السلبية بشأنها .
 2. العمل بمبدأ المرونة وعدها مدخلاً لحالات التكيف وتأمين سرعة الاستجابة لأية احداث تطرأ في ميدان العمل مع التأكيد على ان معامل المرونة في العمل يعد اسمى المعاملات وأعلاها قيمة وأهمية .
 3. تأمين فكرة التدقيق والمراجعة المستمرة للأنظمة المعلوماتية من اجل الحفاظ على دقة المعلومات وواقعيتها وحدائتها بالشكل الذي يجنبها اية اضافات سلبية قد تعثرها بقصد الاساءة الى محتواها .
 4. ترسيخ عامل التعامل والاحتواء للمجال البيئي الى حد امكانية تفسير وتمييز اية تغييرات تحدث في البيئة ومن ثم تعزيز القدرة على رسم ابعادها الفعلية واستحضار فكرة المنافسة في الميدان البيئي .
 5. تشجيع روح المبادرة وقرار حالات الاعتراف الايجابي بحالات الاجتهاد وعلى نحو يجعل من الاصرار في ميادين العمل مسألة لامناس منها مقترناً ذلك بالايمان المطلق بأن جدوى الوجود تكمن في القدرة على الاجتهاد وتأمين الاضافات الايجابية .
 6. العمل على تبسيط الاجراءات واعتماد فكرة الاشرطة التنظيمية الخضراء في العمل وعلى نحو يسهم في مواجهة اية اختناقات سواء كنت على المستوى الفردي، المنظمي، او البيئي .
 7. ضرورة الاخذ بفكرة ادارة المستقبل وعدها منطلقاً لتتويج نتائج الحاضر وحتى اشكالياته لصالح هذه الفكرة مع استحضار الثوابت الخاصة بكل رؤية مستقبلية تخص الواقع المنظمي والبيئي .

المصادر

1. ابو العلاء ليلي محمد احسني، 2103، الادارة والقيادة التريبوية بين الاصاله والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن .
2. رشيد ،صالح عيد رضا وجلاب، احسان حسن،2008، الادارة الاستراتيجية مدخل ، دار وائل للنشر، الاردن.
3. سباركس،دونالد ب،1995،ديناميكية التفاوض الفعال ترجمة خالد حسن زروق وناصر محمد العديلي،دار افاق الابداع العالمية،السعودية .
4. الشافعي، محمد محمد، 2003، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، المعادي، القاهرة.
5. عالية، جواد محمد علي، 2006، اثر ادراك الازمة التنظيمية في استراتيجيات نظم المعلومات الادارية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
6. القريوتي ، محمد قاسم ، (2000) ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
7. الجابري، نايف بن رشيد وبيومي، كمال حسني، 2007، استشراف مستقبل التعليم بمنطقة المدينة المنورة: تطبيق السلاسل الزمنية.

www.mohyessin.com/Download/research/doc/research15.doc

8. .مطلبك، زكرياً وصالح احمد، 2009، ادارة الاعمال الدولية، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن .
9. Durbin, A. I., (1990), Effectiveness Business Psychology, 3rd. ed., Prentice-Hall International, Englewood, U.S.A.
10. Emery , F.E & Trist,E.L.,1965, Casual Texture of Organizational Environment Humans Relations.
11. Goll Irene, Johnson Nancy, and Rashed Abdul, (2007), Top Management Team Demographic characteristics, Business Strategy, and Firm Performance in the US Airlines, Management Decision Journal, Vol. 46, No.2.



12. Hige k.k 1979, Organization Growth & Development, Mrsushe ragkumar for puplisher , NewDelhi.
13. Johnson G. & Scholes K., (1993), Exploring Corporate Strategy, 3rd.ed., Prentice-Hall, New York.
14. Neumann, Yoram and Neumann, Edith (1999),The Presedent and the College bottom line: the role of strategic leadership style, the international journal of management, Vol.13, No.2 pp 73-79
15. Steiner, George (1979). Strategic Planning. Free Press. / <https://www.amazon.com/Strategic-Planning-George-Steiner/dp/0684832453>.
16. Andrew Webster, 2002, PROCEEDINGS OF THE STRATA CONSOLIDATING WORKSHOP SESSION Brussels, 22&23 April 2002 European Commission Directorate-General for Research. http://cordis.europa.eu/pub/improving/docs/sstp_strata_workshop_session5_webster.pdf
17. Jonathan Alexander and Kjetil Maehlum Advisor: Peter Hagström , 2007, Crisis Leadership in the Modern Multi-National Corporation, http://www.csun.edu/~to18470/articles/Crisis_Leadership_MNC.pdf.
18. David ROCK, Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work, 2015. <https://www.amazon.com/Quiet-Leadership-Steps-Transforming-Performance/dp/B0067VJ02A> .



Leadership crisis and environmental pressures A Survey of the views of a sample of administrative leaders at Mosul University and the North technical University

Abstract

The administrative leadership relies on a variety of behavioral paths in the functional areas in which it operates, and thus indicates its ability and thus has the upper hand in the organizational events, and in such a way that it can draw lessons and evaluate the results so as to test the expectations within the framework of the changes.

Does the study sample leadership have the characteristics that enable it to contain both crises and environmental stresses?

The aim of the study was to determine the location of the administrative leaders in the system of the study sample from the issue of crises and environmental pressures. The study concluded with a number of conclusions, the most prominent of which is the difference in the interpretation of the variables that reflect each of the factors under study.

Based on the findings, a number of recommendations were presented, the most prominent of which was the introduction of the idea of giving precedence to knowledge makers in relation to other organizational levels, and taking their observations and suggestions when formulating crisis response policies and strategies as well as development and development strategies of the organization without hesitation or hesitation.

Key words: Leadership crisis, environmental.