

تأثير القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعة التكنولوجية في العراق

The Impact of Transformational Leadership in Crisis Management: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Academic Leaders at the University of Technology in Iraq

م.م. بان حاتم جسام

Assistant teacher

Ban Hatem Jassam

كلية اقتصاديات الأعمال / جامعة النهريين

College of Business Economics

Al-Nahrain University

ban.hatem@nahrainuni.edu.iq

م.م. عذراء عبد الهادي حسان

Assistant teacher

Adhraa Abdel Hadi Hassan

قسم الاعمار والمشاريع الجامعة التكنولوجية

Construction and projects department

Technology University

adhraa.a.hassan@uotechnology.edu.iq

المستخلص

تمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تعزيز إدارة الأزمات، وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في بيان التأثير بين متغيري البحث، فضلاً عن الإضافة المعرفية إلى المكتبة الإدارية العراقية في موضوع مهم يوضح التأثير بين متغيري البحث، ولغرض الوقوف على آراء الأفراد المبحوثين، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية للمنظمة المبحوثة، حيث تم استعمال عدد من أدوات البحث العلمي في الجانب العملي من البحث للوصول إلى النتائج المرجوة، منها الاستعانة بالاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع البحث الطبقى من (64) مبحوثاً من اجمالي القيادات الأكاديمية البالغ عددهم (64) وهو ما يمثل 100% من اجمالي مجتمع البحث، حيث تم توزيع استمارات الاستبانة لهم واسترد منها (61) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة 95%، وتم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات وتحليل فقرات الاستبيان واختبار فرضياتها على وفق المعطيات التي تمت معالجتها من خلال برنامج (SPSS.V26) الإحصائي، خرج البحث بجملة نتائج منها وجود تأثير ذو دلالة معنوية طردية لأبعاد القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الأزمات لدى المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة الاطلاع على تجارب الدول الناجحة في مجال القيادة التحويلية واستثمار نتائجها في تعزيز الحماس لدى العاملين عند تنفيذهم للمهام والواجبات المناطة بهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة الأزمات، الجامعة التكنولوجية.

Abstract

The main objective of the research was to identify transformational leadership practices and their impact on enhancing crisis management, and to present some proposals that contribute to clarifying the impact between the two research variables, as well as adding knowledge to the Iraqi administrative library on an important topic that illustrates the influence between the two research variables, and for the purpose of standing on the opinions of individuals The respondents relied on the analytical descriptive approach in dealing with the theoretical and field data of the researched organization, where a number of scientific research tools were used in the practical side of the research to reach the desired results, including the use of the questionnaire as the main tool in collecting primary data, and the formation of a stratified research community From (64) respondents from the total number of academic leaders amounting to (64), which represents 100% of the total research community, where the questionnaire forms were distributed to them and (61) forms valid for analysis were retrieved with a response rate of 95%, and a number of statistical methods were used to deal With the data and for analyzing the paragraphs of the questionnaire and testing its hypotheses according to the data that was processed through the statistical program (SPSS.V26), the research came out with a number of results, including the existence of a positively significant effect of the dimensions of transformational leadership in enhancing crisis management in the researched organization, as well as presenting a set of The proposals, the most important of which is the need to review the experiences of successful countries in the field of transformational leadership and invest their results in enhancing the enthusiasm of workers when carrying out the tasks and duties entrusted to them.

Keywords: transformational leadership, crisis management, University of Technology.

1. المقدمة

تواجه المنظمات تغييرات عديدة متسارعة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمعلوماتية ناتجة عن ثورة المعلومات التي احدثت أثراً إيجابية جذرية في سوق العمل، حيث تسعى المنظمات بصورة مستمرة لرفع مقدرتها وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يبرز تأثير القيادة التحويلية في المنظمة كونها من المظاهر الصحية لمنظمات الأعمال سواء كانت خدمية أم صناعية، ويهدف البحث بإطاره النظري والتطبيقي أن يوضح تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الأزمات، إذ تم اختيار (الجامعة التكنولوجية) لتكون ميداناً رائداً لقياس متغيري البحث والتحقق من صحة فرضياته، حيث تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير القيادة التحويلية فهي تحقق فوائد عديدة تعود بالنفع على الفرد والمنظمة معاً.

ويعد موضوع القيادة التحويلية لفريق الإدارة العليا من الموضوعات المعاصرة المهمة في الدراسات الإدارية كونها تؤدي دوراً رئيسياً في نجاح المنظمات، وذلك عندما يتم ممارستها على وفق الأسس العلمية الصحيحة، وقد تزايدت أهميتها في الوقت الحالي نتيجة للتغيرات التي أفرزتها الألفية الثالثة وما تلاها من تطورات متسارعة في مختلف الميادين مما يوجب وجود قيادات أكاديمية يمتلكون من الخبرة والمعرفة الكافية للقيام بأدوارهم على أتم وجه، بغية تحقيق النجاح والتفوق، الأمر الذي دفع بالمنظمات للبحث عن أساليب وأدوات معاصرة تتجاوز مداخلها التقليدية الروتينية لتتلاءم مع طبيعة هذا المورد، وبما يمكن من تحفيزه وتحقيق تطلعاته فضلاً عن ربط أهدافه مع أهداف المنظمة، لذا تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور، تضمن المحور الأول إجراءات منهجية البحث، وعرض المحور الثاني ماهية القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في إطارها النظري، فيما تضمن المحور الثالث الإطار العملي الميداني للبحث، واختتم البحث بالمحور الرابع الذي تناول الاستنتاجات والمقترحات التي خرج بها البحث.

2. منهجية البحث

1.2. مشكلة البحث: أدت التغييرات الحاصلة في مجريات الحياة التي تواجهها المنظمات واختلاف متطلباتها إلى تنوع احتياجات الزبائن واختلاف آليات الإيفاء بها، وأصبح نمو تلك المنظمات يتطلب يوماً بعد آخر توفر ما يحفز إمكانية وجود موارد ذات جودة عالية، تمتلك مستويات مرتفعة من الفاعلية والكفاءة على النحو الذي يخدم المنظمة في تحقيق أهدافها، والذي أدى إلى بروز أهمية تأثير القيادة التحويلية في إدارة الأزمات لتلك المنظمات التي تسعى عبر توجهاتها إلى اعتماد ممارسات القيادة التحويلية كونها من الممارسات الأكثر مرونة وما لها من تأثير في تحسين مستويات مواردها البشرية للتكيف مع احتياجات الوقت الحالي بغية تعزيز إدارتها للأزمات، لذلك بات من الضروري أن تتوافق أنواع القيادة التحويلية مع مستويات الأداء المستهدفة، مما يوضح صعوبة الدور الذي تؤديه وضرورة تعزيزها بصورة تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة.

ورغم مناقشة مفاهيم (القيادة التحويلية، إدارة الأزمات) في عدد من الطروحات الفلسفية والفكرية من البحوث والجهود المعرفية السابقة، إلا أنها ما زالت تحتاج إلى مزيد من التحليل المعرفي (النظري) والميداني ضمن البيئة العراقية، تلك البيئة التي تعد ميدان بحثي خصب لما تحمله من تحديات عديدة تواجه المنظمات العاملة فيها بمجالاتها كافة، مما حفز الباحثان للتعلم في مرتكزاتها والتعرف على طبيعة التأثيرات الناشئة فيما بينها في القطاع الأكاديمي، وانطلاقاً من تساؤل رئيس يتمحور حول الآتي: **هل تمارس القيادة التحويلية تأثيراً في تعزيز إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة؟** ومن هذا المنطلق عبّر الباحثان عن مشكلة الدراسة بقياس تأثير القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة، وهي نتيجة يمكن تحديدها بوضوح من خلال الواقع الملموس لمخرجاتها، بهدف تحسين الأبعاد المتبعة من خلال دعم وتعزيز إدارة الأزمات.

2.2. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في تحديد متغيراته التي تتمثل في (القيادة التحويلية، إدارة الأزمات) بوصفها ظواهر إدارية معاصرة، لها الأثر الإيجابي في المحافظة على المورد البشري والتغيير نحو الأفضل، لذا تظهر أهمية البحث بالآتي: أ. تلافى النقص في الجهود المعرفية السابقة التي تربط بين المتغيرات التي جاء بها البحث، إذ يعد هذا البحث محاولة علمية وميدانية تسلط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها مفهوم القيادة التحويلية الذي لا يزال بؤادر الاهتمام به في البيئة العراقية في بداياتها.

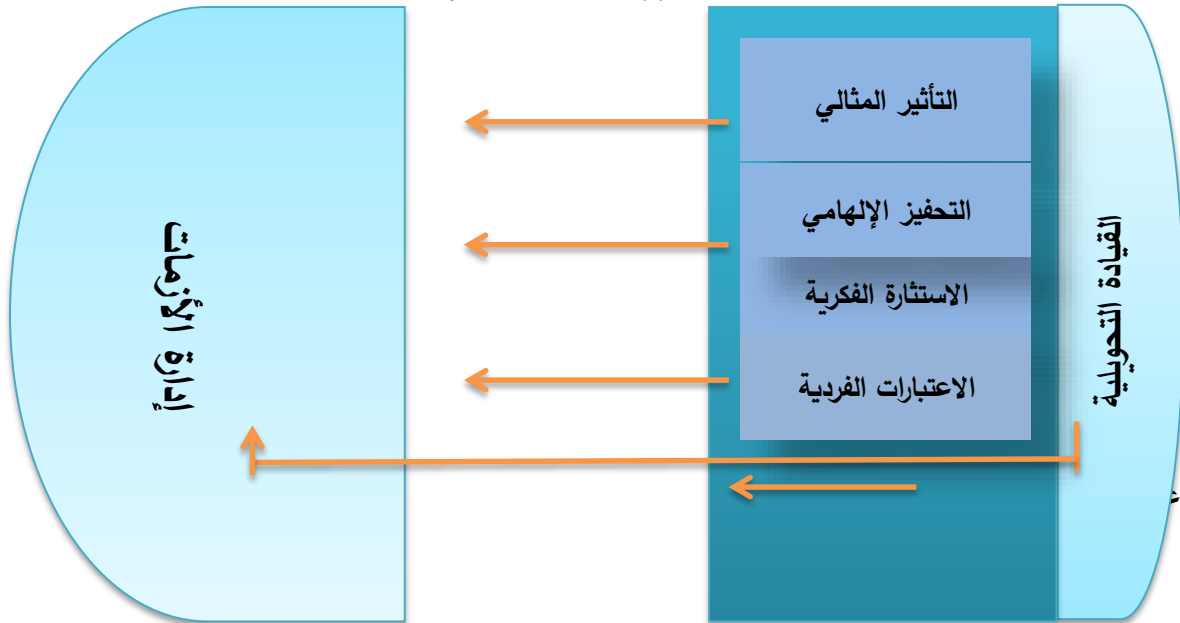
ب. يأمل الباحثان أن تفيد نتائج البحث في فتح عدد من الافاق لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية ضمن هذا المجال، إذ يكتسب البحث أهميته كون إن (الجامعة التكنولوجية) لم يجري فيها هكذا بحث مسبقاً، لذا فإن التعرف على واقع البيئة العراقية وما تمتاز به من تغييرات سريعة ومتعددة وتأثرها بكل ما يجري من أحداث (سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها) وانعكاسات ذلك على الجامعات من حيث ضرورة التركيز على التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية لتسهيل إجراءات العمل والحرص على ديمومته واستمراره، والتي تشجع القيادات الجامعية على ضرورة تحقيق القيادة التحويلية، وهو ما سيؤهلها إلى تقديم إضافة معرفية إلى المكتبة الإدارية العراقية في موضوع مهم يوضح التأثير بين متغيري القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

ت. يمكن لهذا البحث وعن طريق التطبيق الميداني أن يقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة عبر تحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها والتغلب عليها، ودعم إدارة الأزمات بهدف التحكم في بيئة المنظمة الداخلية والسيطرة عليها وإحداث التغيير فيها.

3.2. أهداف البحث: في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإنه يسعى لتحقيق الهدف الرئيس المتمثل في التعرف على تأثير القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة، ويسعى البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى أهمها:

1. معرفة الأطر المعرفية لمتغيري البحث عبر الاطلاع على أبرز الأدبيات والدراسات المعاصرة ذات الصلة واستخلاص المؤشرات، لبناء فكر خاص بالبحث الحالي.
2. اختبار علاقة التأثير بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة.
3. الاستفادة من نتائج البحث الميداني التي ستبصر إدارة المنظمات المبحوثة بجوانب الإيجاب والقصور في متغيرات البحث لمحاولة الحد من الجوانب السلبية وتعزيز جوانبها الإيجابية.
- 4.2. **مخطط البحث الفرضي:** يمثل مخطط البحث الفرضي شكل (1) توضيحاً لمتغيرات البحث وعلاقات التأثير بينهما بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها.

شكل (1) مخطط البحث الفرضي



المصدر: اعداد الباحثان.

5.2. فرضيات البحث: انطلاقاً من الأسس الفكرية التي استند إليها البحث، وتماشياً مع أهدافه، تم صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

1. **الفرضية الرئيسة الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية طردية للقيادة التحويلية في تعزيز إدارة الأزمات لدى المنظمة المبحوثة ، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية طردية للتأثير الملهم في تعزيز إدارة الأزمات.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية طردية للدافع الملهم في تعزيز إدارة الأزمات.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية طردية للاستثارة الفكرية في تعزيز إدارة الأزمات.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية طردية للاعتبارات الفكرية في تعزيز إدارة الأزمات.

2. **الفرضية الرئيسة الثانية:** يتباين تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تعزيزه لإدارة الأزمات ضمن المنظمة المبحوثة.

6.2. مجتمع البحث وعينه: تم اختيار (الجامعة التكنولوجية) لتكون ميداناً لدراسة متغيرات البحث وفرضياته واختبار مخططة الفرضي، وذلك من خلال المام الباحثان بالموضوع الذي يروم دراسته كونها أحد العاملين في الميدان المبحوث، حيث تكون مجتمع البحث الطبقي من (64) مستجيباً من إجمالي القيادات الأكاديمية البالغ عددهم (64) وهو ما يمثل 100% من إجمالي مجتمع البحث، حيث تم توزيع استمارات الاستبانة لهم واسترد منها (61) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة 95%.

7.2. حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: انحسر البحث في الجامعة التكنولوجية في العراق.
- 2- الحدود الزمانية: انحسرت الحدود الزمانية للبحث من 2023/4/15 لغاية 2023/7/15
- 3- الحدود البشرية: انحسرت الحدود البشرية للبحث في عينة طبقية من القيادات الأكاديمية في الجامعة التكنولوجية في العراق.

8.2. منهج البحث: تم اعتماد المنهج (الوصفي التحليلي)، والذي من شأنه الإجابة عن التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث، وذلك لغرض جمع البيانات الأولية للبحث، والحقائق عن المشكلة (موضوع البحث) فهو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على المعلومات الدقيقة، والوافية عن مجتمع أو مجموعة أو نشاط من الأنشطة، ويهدف إلى صياغة عدد من الاستنتاجات والخروج بمجموعة مقترحات عملية يمكن أن يتم الاسترشاد بها من قبل أصحاب المصلحة، عن طريق جمع البيانات ذات العلاقة من عينة البحث وتحليلها، وفيما يلي عرض لتلك الإجراءات المنهجية المعتمدة في ذلك وعلى النحو الآتي:

أ- **أساليب جمع البيانات الأولية:** اعتمد الباحثان في جمع بيانات البحث الخاصة بجانبه النظري على المصادر الأجنبية، والعربية ذات الصلة، والدوريات العربية والأجنبية، والرسائل والطروحات الأجنبية والعربية، والمكتبات الرقمية وشبكة المعلومات (الإنترنت)، أما في الجانب العملي فقد تم اعتماد الاستبانة، بوصفها أداة رئيسية تم إعدادها، ووزعت على عينة طبقية من القيادات الأكاديمية للحصول على البيانات المطلوبة.

ب- **أساليب التحليل الإحصائي:** بعد أن تم جمع استمارات الاستبانة قام الباحثان باعتماد عدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج التأثير لمتغيرات البحث، فضلاً عن التحقق من صحة فرضياته وقياسها، حيث تم استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS.V26) وذلك لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، والأدوات الإحصائية المستعملة تمثلت (بالتوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع).

ت- **تصميم الاستبانة:** تضم استبانة الاستبانة الخاصة بقياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الأزمات للمنظمات المبحوثة على متغيري القيادة التحويلية كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع، حيث تضمن المتغير الأول (16) فقرة، والمتغير الثاني (20) فقرة ليصبح المجموع الاجمالي للاستبانة (36) فقرة، تستهدف جمع البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج النهائية للبحث والجدول (1) يوضح ذلك وعلى النحو الآتي:

الجدول (1): متغيري البحث والمصادر المعتمدة في بناء استبانة الاستبانة

المتغير	نوعه	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
القيادة التحويلية	متغير مستقل	(16-1)	16	(Abum et al., 2020)
إدارة الأزمات	متغير تابع	(36-17)	20	(Kuzmanova, 2016)

المصدر: اعداد الباحثان.

3. القيادة التحويلية

يسعى الباحثان من خلال هذا المحور تسليط الضوء على القيادة التحويلية وانعكاسه على إدارة الأزمات في إطاره النظري، عبر ما جاء به الباحثين والكتاب في هذا المجال، وذلك عن طريق استعراض ماهية هذا الموضوع وعلى النحو الآتي:

1.3. مفهوم القيادة التحويلية

يعد موضوع القيادة التحويلية من الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين وإدارة المنظمات، حيث أصبحت تنصدر اهتماماتها الرئيسة وعلى وجه الخصوص منظمات الأعمال الخدمية، وذلك لضرورة مواكبة المنظمات للتطورات في بيئة الأعمال الدولية والعالمية بجوانبها المتنوعة وحاجتها للتغييرات الشاملة، وتنشيطها للعلاقات التفاعلية بين القائد والمرووسين، حيث تُعبر القيادة التحويلية عن القدرة على الهام العاملين وتحفيزهم وتمكينهم من تحقيق هدف المنظمة، وذلك باتباع سلوك إيجابي يؤثر في العاملين ويجعلهم يحققون أكثر من المتوقع منهم وبالصورة التي توصلهم إلى الأداء المطلوب (Howladar et al., 2018: 151)، وتشير القيادة التحويلية إلى العلاقة الإيجابية بين الرئيس والعاملين، إذ يمنح القادة عبرها الفرص للمرووسين لتطوير إبداعهم وابتكارهم، والتغلب على تحديات البيئة الخارجية والداخلية بأساليب جديدة عبر تعزيز الثقة بالنفس والمصادقية والاهتمام باحتياجات العاملين الشخصية وتلبية رغباتهم (Effendi et al., 2020: 27).

تعددت التعريفات التي وصفت القيادة التحويلية، وذلك بسبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين، والجدول (2) يوضح آراء عدد من الباحثين حول تعريف القيادة التحويلية وعلى النحو الآتي:

جدول (2): تعريف القيادة التحويلية بحسب آراء عدد من الباحثين

التسلسل	الباحث والسنة	التعريف
1.	(Lussier & Achua, 2015: 5)	تغيير الوضع الراهن عبر تعريف العاملين بالمشكلات في المنظمة، وإلهامهم وإقناعهم وإثارتهم، لغرض تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة، لتحقيق الأهداف المشتركة.
2.	(Naser, 2016: 18)	إحداث تغييرات كبيرة في سلوك المرووسين، عن طريق تفاعل فرد أو أكثر مع الآخرين بطريقة ترفع مستوى أدائهم نحو الأعلى عبر الحافز والأخلاق.
3.	(Alatawi, 2017: 20)	العملية التي يعمل عبرها القائد على تغيير الوضع الراهن من خلال تحديد المشكلات في النظام الحالي وتقديم رؤية جديدة لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة في المستقبل.
4.	(Kim, 2018: 6)	الطريقة التي يحفز فيها القادة أتباعهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات عبر تغيير وتبديل مواقف ومعتقدات وقيم المرووسين.
5.	(Cho et al., 2019: 4)	توجيه العاملين نحو التفكير في مصالح المنظمة، عن طريق موائمة قيمهم مع قيم المنظمة، مما يعزز من معنوياتهم، ويشجعهم على بذل أقصى جهد ممكن.
6.	(Alkadash et al., 2020: 257)	عملية تغيير للأفراد نحو الأفضل عبر التأثير عليهم للعمل بكفاءة عالية تسهم في تحقيق ازدهار المنظمة وتطورها على المنافسين.

التعهد بالتزام ومشاركة أصحاب المصلحة جميعهم في تحقيق الأهداف والرؤية المشتركة لغرض إحداث تغييرات إيجابية جذرية في المنظمة.	(Hawkins, 2021: 16)	7.
عملية التأثير الإيجابي في الأفراد العاملين وتوجيههم نحو العمل الجماعي وتحفيزهم لغرض توصيل الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسالتها وأهدافها.	(Al-Baejawa & Mohammed, 2022: 272)	8.
مجموعة الممارسات التحفيزية للعاملين بهدف رفع مستوى أدائهم والارتقاء بهم نحو التغيير الإيجابي وتحقيق أهداف المنظمة.	(537 : 2023 , & alshimam Alherbawi)	9.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن خلال ما تقدم يُعرف الباحثان القيادة التحويلية بأنها العلاقات الإيجابية بين القادة والمؤوسين، والتي تسعى من خلالها إلى إجراء تغييرات جذرية تحفز أداء العاملين وتزيد من فاعليتهم من خلال تحفيزهم وتمكينهم للوصول إلى الأداء المطلوب.

2.3. أهمية القيادة التحويلية

يعد أسلوب القيادة التحويلية، أسلوباً ملائماً لقيادة التغيير في المنظمات في جميع المجالات، إذ أنها تعمل على شحذ همم العاملين، بطريقة تزرع فيهم العمل والانتماء نحو المنظمة التي يعملون فيها، وتعد أداة فاعلة للقيادات، خاصة في مكافحة الفوضى داخل مكان العمل، حيث أن لها دور كبير في تطوير المناخ الأخلاقي، من خلال اهتمامها بأن يكون مكان العمل خالٍ من حالات الفوضى والنزاع بين المؤوسين (Ahmed, 2022: 669).
وتعد القيادة التحويلية من النظريات القيادية المعاصرة التي ظهرت نتيجة التغييرات المتسارعة في عالم الأعمال، إذ أنها تسعى لإحداث تغييرات جوهرية عن طريق إقناع العاملين فيما هو أبعد من مصالحهم الذاتية لغرض مصلحة المنظمة، وتعميق إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثيرات الإيجابية، والاهتمام الفردي، وتشجيعهم على الإبداع، فالمنظمات بحاجة إلى قادة لهم دور في عملية التغيير الحاصلة والتي تهدف إلى الوصول لأهداف المنظمة، ولهم القدرة على التأثير في المؤوسين وتحفيزهم عبر اعطاء الاهتمام بحاجات العاملين والعمل على اشباعها، ودفع ادائهم إلى أعلى مما هو متوقع عبر ممارسة الاساليب الاخلاقية لغرض تحقيق الأهداف المطلوبة (Al Dulaimi, 2014: 45).

3.3. أبعاد القيادة التحويلية

يتفق الباحثان مع ما جاء به (Abum et al., 2020: 359) في إمكانية قياس القيادة التحويلية بأربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، إذ ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أنها الأبعاد الأكثر تكراراً وحداثاً، والأكثر شمولية، وملائمة لطبيعة ومجال الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد، فضلاً عن مؤشرات قياسها، وبما يخدم أهداف الدراسة وذلك على النحو الآتي:

1. **التأثير المثالي:** يعد التأثير المثالي عنصر كاريزماتي للقيادة التحويلية، إذ تعرف الكاريزما على أنها القدرة على "إلهام الرؤية"، أو إنه الأسلوب الذي يثق به العاملون ويحفظ سلوكهم عبر قاندهم ويتبنون قيمهم ويلتزمون بتحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، فالقادة الذين يتمتعون بقدر عالٍ من التأثير المثالي يتبعون السلوك الديمقراطي والتشاركي والأخلاقي بدلاً من السلوكيات التعسفية، فهم قادرون على جعل مؤوسيهم متحمسين نحو إنجاز المهام المكلفين بها وعلى مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة المطلوبة (Abum et al., 2020: 359).

2. **التحفيز الإلهامي:** يتمتع القادة التحويليون بالإلهام والتأثير الإيجابي المباشر في العاملين لتشجيعهم على العمل بروح الفريق والاستجابة للأوامر والتعليمات الخاصة بالمهام والمسؤوليات المناطة بهم، ودفعهم للإيمان بقدراتهم، لغرض العمل عليها، حيث ينبغي على العاملين الشعور بالهدف لتحفيز وجود عقلية الإنجاز لديهم (Nuel et al., 2021: 172) ..

3. **الاستثارة الفكرية:** ويشير إلى قدرة القيادة التحويلية على تحفيز جهود العاملين ليكونوا مبتكرين ومبدعين وقادرين على مواجهة التهديدات التنظيمية المحتملة، ويعيدون التفكير في المشكلات ويسهمون في حلها بطرائق جديدة، إذ يتم عبر التحفيز الفكري التماس أفكار جديدة وحلول إبداعية للمشكلات يتم تقديمها من المؤوسين، كما يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تجربة وسائل ومناهج جديدة، فالقيادة التحويلية لا تنتقد أفكار العاملين حتى وإن اختلفت عن أفكار قادة المنظمة (Abum et al., 2020: 360).

4. **الاعتبارات الفردية:** وتعرف على أنها الدرجة التي يقدم بها القادة دعمهم وتشجيعهم وتدريبهم للعاملين، فالاعتبار الفردي هو سمة العطف والديمقراطية للقائد التحويلي في عملية إدراك الفروق الفردية المرتبطة باحتياجات ورغبات لعاملين وإيلائها الاهتمام الكافي، خاصة تلك الحاجات الفردية للعاملين (Nuel et al., 2021: 173).

4. إدارة الأزمات

حظي موضوع إدارة الأزمات باهتمام كبير من قبل المنظمات بمختلف مجالاتها سواء أكانت حكومية أو خاصة وعلى النحو الآتي:

1.4. مفهوم إدارة الأزمات

يعيش عالمنا اليوم العديد من الازمات المتكررة والمتنوعة وبدرجات متفاوتة من الخطورة والاهمية، حيث تسبب تلك الازمات اضراراً وخسائر متفاوتة تشكل تهديداً للمنظمات في جميع انحاء العالم، وتعد الازمات عقبات رئيسية في طريق تطور المنظمات وتنميتها، لذا ينبغي على المنظمة ان تكون قادرة على مواجهة تلك الازمات وإدارتها بالطريقة الصحيحة والمناسبة (Endsley et.al., 2015: 3919)، إذ يمكن ان تحدث الأزمة في أية لحظة وبصورة مفاجئة وقد تكون أزمة خارجية أو داخلية تهدد الأفراد والمنظمات أو الدولة ككل، وينبغي التعامل معها لغرض القضاء عليها أو التقليل من

آثارها السلبية، وتأثيراتها الاجتماعية والنفسية والسياسية والاقتصادية والاستفادة منها قدر المستطاع لتحقيق المكاسب (Vichova et al., 2017: 949).

يوضح جدول (3) الآراء والتعاريف المرتبطة بإدارة الأزمات والتي تتشابه في جوهرها ومضمونها بصورة عامة، وتختلف في بعض الجزئيات وعلى النحو الآتي:

جدول (3): تعريف إدارة الأزمات بحسب آراء عدد من الباحثين

ت.	الباحث والسنة	التعريف
1.	(Fener& Cevik, 2015: 697)	العملية التي يتم عبرها التعرف على مؤشرات الازمة لغرض تقييم خطر حدوثها المحتمل واتخاذ التدابير اللازمة وتطبيقها لتقليل الخسائر الى حدها الأدنى في حالة حدوث الازمة.
2.	(Vardarlier, 2016: 463)	أفعال وسلوكيات إدارة المنظمة التي يتم اعدادها لتكون جاهزة لإدارة الاحداث والتغيرات الكارثية المفاجئة بأسلوب آمن وفعال.
3.	(Hetu et al., 2018: 16)	الإجراءات المباشرة المتخذة للاستعداد لمواجهة الازمة حال حدوثها والاستجابة لها والتخفيف من حدتها، وتتضمن وضع نقاط للتدخل بين مختلف المراحل المسببة للازمة لتعطيل التأثيرات المتتالية للازمة.
4.	(Paraskevas & Quen, 2019: 420)	تقييم دقيق لنوع الازمة الممكن حدوثها ومدى تأثيرها على المنظمة، وبالتالي محاولة تطوير أداء المنظمة لتلافي حدوث الازمة فضلا عن مساعدتها للتخطيط بصورة مفصلة.
5.	(Aljubori, 2020: 82)	الاجراءات والعمليات الادارية لمواجهة الازمات والتحكم بها وبممارساتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وتقليل المخاطر وعدم التأكد المصاحب للازمات وبذلك تتمكن المنظمة من التحكم بمستقبلها ومصيرها.
6.	(Al-Jameel, 2022: 45)	محاولة تجنب الآثار المترتبة على الازمة بتكلفة مقبولة لا تنطوي على التضحية بقيمة جوهرية باستعمال مهارات متعددة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.
7.	(Abdulrahman& Nouri, 2023: 294)	عملية الإعداد والتقييم المنهجي للمشكلات الداخلية والخارجية المفاجئة التي تهدد المنظمة، فهي وسيلة للسيطرة باستخدام مجموعة من الأدوات والجهود لتجاوز الازمة واحتواءها والاستفادة والتعلم من جوانبها لتجنب آثارها السلبية المحتملة مستقبلا.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان أن إدارة الأزمات هي عملية إدارية مستمرة تتسم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق تشخيص وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتعبئة الموارد والامكانات المتاحة للتعامل معها عند أو قبل حدوثها لغرض التحكم بالنتائج أو الاضرار المحتملة.

2.4. أبعاد إدارة الأزمات

يتفق الباحثان مع ما جاء به (Kuzmanova, 2016) في إمكانية قياس إدارة الأزمات بخمسة أبعاد هي (اكتشاف الأزمات، والاستعداد للأزمة، واحتواء الأزمة، واستعادة التوازن والنشاط، والتعلم وتقييم التجربة)، إذ ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أنها الأبعاد الأكثر تكراراً وحدائية، والأكثر شمولية، وملائمة لطبيعة ومجال الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد، فضلاً عن مؤشرات قياسها، وبما يخدم أهداف الدراسة وذلك على النحو الآتي:

- **اكتشاف الأزمة:** وهو ان ترسل الازمة سلسلة من اشارات الانذار المبكرة، حيث يمكن أن تقع الازمة عند عدم توجيه الاهتمام الكافي لتلك الإشارات، وتكون إحدى المهام الأكثر صعوبة في هذه المرحلة هو في ترشيح الإشارات الصحيحة التي من الممكن ان تساعد في الحصول على المعلومات الصحيحة والمناسبة لاكتشاف علامات التحذير بسرعة وفعالية أكبر (Bhaduri, 2019: 563).
- **الاستعداد للأزمة:** وهي النشاطات اللازمة لتغطية الامكانات وتدريب الافراد على طريقة التعامل مع الازمات، عن طريق مجموعة من الاساليب الوقائية التي يتطلب اتخاذها في الفترة الحالية، من خلال اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها، وجمع الحقائق وتحليل المواقف وتكوين فريق لإدارة الازمات، فضلاً عن اعداد سيناريوهات متوقعة للازمة وادارتها (Vardarlier, 2017: 57).
- **احتواء الأزمة:** وهي مرحلة التقليل من الاضرار المحتملة والمحافظة على عمليات المنظمة، فضلاً عن معالجة الاضرار الناتجة عن الازمة، حيث يعد الاتصال من اهم العناصر الضرورية لهذه المرحلة، وينبغي ان تكون عملية الاحتواء سريعة ومريحة للمنظمة والعاملين فيها (Kuzmanova, 2016: 258).
- **استعادة التوازن والنشاط:** وهي مرحلة اعداد وتنفيذ البرامج الجاهزة والمجربة ثم اختبارها فعلياً، وتتضمن عملية استعادة النشاط محاولة لاستعادة المعنويات المفقودة، ولا بد من السعي للتكاتف نحو مواجهة الخطر المحدد (Bhaduri, 2019: 563).
- **التعلم وتقييم التجربة:** يعد التعلم من الامور الحسنة الإيجابية، الا انه مؤلم للغاية كونه يعود لذكريات مؤلمة سابقة خلفتها الازمة، واعادة تقييم ما تم إنجازه، اذ يشير هذا البعد لإعادة تقييم وتحسين ما تم إنجازه في الماضي، والافادة منه في تحسين وتطوير المستقبل المنشود للمنظمة (Kuzmanova, 2016: 258).

ويرى الباحثان من خلال ما تم عرضه من أبعاد عمل إدارة الأزمات أنه يمكن ملاحظة ان كل واحدة من تلك الأبعاد لها انعكاس ايجابي في عمل المنظمة والأفراد على حد سواء، ولغرض دعم وتعزيز ذلك الانعكاس فإنه ينبغي على ادارة المنظمة اعتمادها والتركيز عليها كمجموعة واحدة تضم جميع تلك الأبعاد.

5. الجانب العملي

يهدف هذا المحور الى وصف وتشخيص متغيري البحث، لغرض معالجتهم، مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيري البحث، والتحقق من مدى صحة الفرضيات، وتحقيقاً لذلك استعمل الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، وبموجب ذلك تم تقسيم هذا المحور إلى:

1.5. وصف أبعاد القيادة التحويلية وتشخيصها

اعتمد الباحثان على أربعة أبعاد لقياس متغير القيادة التحويلية المتمثلة ب (التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية) وذلك باستعمال (16) فقرة موزعة بواقع (4) أسئلة لكل بُعد، التي تُشكل بمجملها المتغير المستقل، وعلى النحو الآتي:

تشير معطيات الجدول (4) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يرتبط بأبعاد القيادة التحويلية من خلال العبارات (X1- X16) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (82.67%)، في حين كان كانت إجابات الافراد المبحوثين بالاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) بمعدل (2.79%)، فيما بلغت نسبة المحايدون (14.54%)، وعزز تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (4.045) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري قدره (0.411).

كما بلغت متوسط نسبة الاستجابة (80.9%) والتي تقع ضمن المستوى الرابع (فوق المتوسط) من مساحة المقياس، التي تُوْشِر إلى أهمية أبعاد القيادة التحويلية في الجامعة المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (10.135%)، وهذا يؤكد بأن إجابات الأفراد المبحوثين كانت إيجابية، وإن البعد الذي أسهم وبصورة كبيرة في إغناء هذا المتغير هو (التأثير المثالي)، وبنسبة اتفاق بلغت (86.46%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي التي جاءت (4.131)، وانحراف معياري قدره (0.434)، ونسبة استجابة قدرها (82.62) وبمعامل اختلاف نسبته (10.505%).

الجدول (4): وصف وتشخيص أبعاد القيادة التحويلية

الأبعاد	الأسئلة	قياس الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً				
		%	%	%	%	%				
التأثير المثالي	X1-X4	27.86	58.6	12.32	1.22	0	4.131	0.434	82.62	10.505
التحفيز الالهامي	X5-X8	24.97	61.9	11.05	0.8	1.28	4.086	0.484	81.72	11.845
الاستشارة الفكرية	X9-X12	31.56	50	13.52	4.92	0	4.082	0.493	81.64	12.077
الاعتبارات الفردية	X13-X16	15.6	60.25	21.3	2.45	0.4	3.881	0.567	77.62	14.609
المعدل العام		24.99	57.68	14.54	2.37	0.42	4.045	0.411	80.9	10.135
المجموع		82.67	2.79							

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

2.5. وصف أبعاد إدارة الأزمات وتشخيصها

اعتمد الباحثان على خمسة أبعاد لقياس إدارة الأزمات هي (اكتشاف الأزمات، والاستعداد للأزمة، واحتواء الأزمة، واستعادة التوازن والنشاط، والتعلم وتقييم التجربة)، وذلك باستعمال (20) فقرة بالاعتماد على المقياس الخماسي (ليكرت)، وفيما يلي وصف لهذا المتغير بحسب آراء الأفراد المبحوثين:

تبين معطيات الجدول (5) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يرتبط بأبعاد إدارة الأزمات كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (78.12%)، في حين كان الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لإجابات الأفراد المبحوثين بمعدل قدره (3.35%)، فيما كانت نسبة المحايدون (18.53%)، ودعت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.977) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري قدره (0.457)، وبلغ متوسط نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (79.54%) حيث تقع هذه النسبة ضمن المستوى الرابع (فوق المتوسط) من مساحة المقياس التي تُوْشِر إلى أهمية أبعاد إدارة الأزمات في الجامعة المبحوثة، ويدعم ذلك قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (12.591%) والذي يؤكد لنا أن إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات هذا المتغير كانت إيجابية.

وأن البعد الذي أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير هو (استعادة التوازن والنشاط)، وبنسبة اتفاق بلغت (89.78%)، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.168)، وانحراف معياري قدره (0.503)، فضلاً عن معامل اختلاف نسبته (12.068%)، ونسبة استجابة (79.54%).

الجدول (5): وصف وتشخيص أبعاد إدارة الأزمات

الأبعاد	الأسئلة	قياس الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً				
		%	%	%	%	%				
اكتشاف الأزمة	X17-X20	20.1	54.5	20.1	4.9	0.4	3.889	0.548	77.78	14.091
الاستعداد للأزمة	X21-X24	27.42	47.98	22.15	2.45	0	4.004	0.569	80.08	14.21
احتواء الأزمة	X25-X28	27.46	51.22	17.62	3.7	0	4.024	0.598	80.48	14.860

12.068	83.36	0.503	4.168	0	1.2	9.02	61.08	28.7	X29-X32	استعادة التوازن والنشاط
14.041	76.06	0.534	3.803	0	4.1	23.8	59.8	12.3	X33-X36	التعلم وتقييم التجربة
11.491	79.54	0.457	3.977	0.08	3.27	18.53	54.93	23.19		المعدل العام
				3.35			78.12			المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

3.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

توضح المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول (6) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية طردية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات على المستوى الكلي، ويعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (96.752) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.989) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (59, 1)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير القيادة التحويلية في إدارة الأزمات على المستوى الكلي.

تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.621)، الأمر الذي يشير إلى أن القيادة التحويلية قد أسهمت في تفسير ما نسبته (62.1%) من مجموع التأثيرات المتحققة في إدارة الأزمات على المستوى الكلي، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن أنموذج الانحدار من الأساس، فضلاً عن ما سبق يمكن كذلك عبر متابعة معاملات (β) توضيح نتائج (T) التي جاءت قيمتها المحسوبة بما يبلغ (9.836) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.998)، وعلى وفق ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية طردية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة)،

الجدول (6) : نتائج تأثير القيادة التحويلية في إدارة الأزمات على المستوى الكلي

F		القيادة التحويلية			المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	R^2	B_1	B_0	المتغير المعتمد
3.989	96.752	0.621	0.788 (9.836)	0.418	إدارة الأزمات

N=61 $P \leq 0.05$ df(1,59) 1.998 = T الجدولية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: تشير المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول (7) إلى

وجود تأثير ذو دلالة معنوية طردية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات، ويعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (19.629) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت قيمتها (3.989) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (59, 1)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير بُعد التأثير المثالي في إدارة الأزمات، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.251)، الأمر الذي يشير إلى أن التأثير المثالي قد أسهم في تفسير ما نسبته (25.1%) من مجموع التأثيرات المتحققة في إدارة الأزمات، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن نطاق البحث وعن أنموذج الانحدار من الأساس.

فضلاً عن ما سبق يمكن كذلك عبر متابعة معاملات (β) توضيح نتائج (T) التي جاءت قيمتها المحسوبة بما يبلغ (4.430)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.998)، وعلى وفق ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية طردية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: توضح المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول (7) وجود

تأثير ذو دلالة إحصائية طردية للتحفيز الإلهامي في إدارة الأزمات، يعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (73.235) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.989) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (59, 1)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير التحفيز الإلهامي في إدارة الأزمات، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.554)، الأمر الذي يشير إلى أن التحفيز الإلهامي قد أسهم في تفسير ما نسبته (55.4%) من مجموع التأثيرات المتحققة في إدارة الأزمات، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن أنموذج الانحدار من الأساس.

فضلاً عن ما سبق يمكن كذلك عبر متابعة معاملات (β) توضيح نتائج (T) التي جاءت قيمتها المحسوبة بما يبلغ (8.558)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.998)، وعلى وفق ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية طردية للتحفيز الإلهامي في إدارة الأزمات).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى: تبين المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول (7) وجود

تأثير ذو دلالة معنوية طردية للاستثارة الفكرية في إدارة الأزمات، يعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (32.166) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.989) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (59, 1)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير الاستثارة الفكرية في إدارة الأزمات، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.353)، الأمر الذي يشير إلى أن الاستثارة الفكرية قد أسهمت في تفسير ما نسبته

(35.3%) من مجموع التأثيرات المتحققة في إدارة الأزمات، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن أنموذج الانحدار من الأساس.

فضلاً عن ما سبق يمكن كذلك عبر متابعة معاملات (β) توضيح نتائج (T) التي جاءت قيمتها المحسوبة بما يبلغ (5.671)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.998)، وعلى وفق ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية طردية للاستثارة الفكرية في إدارة الأزمات).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى: تشير معطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول (7) وجود تأثير ذو دلالة معنوية طردية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات، يعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (73.155) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته ((3.989)) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (59، 1)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير الاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.554)، الأمر الذي يشير إلى ان الاستثارة الفكرية قد أسهمت في تفسير ما نسبته (55.4%) من مجموع التأثيرات المتحققة في إدارة الأزمات، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن أنموذج الانحدار من الأساس.

فضلاً عن ما سبق يمكن كذلك عبر متابعة معاملات (β) توضيح نتائج (T) التي جاءت قيمتها المحسوبة بما يبلغ (8.553)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.998)، وعلى وفق ذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية طردية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات).

الجدول (7): نتائج تأثير أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات

قيمة (F)		قيمة T	قيمة R^2	قيمة B_1	قيمة B_0	مسار التأثير المباشر		
الجدولية	المحسوبة							
3.989	19.629	4.430	0.251	0.500	1.802	إدارة الأزمات	<---	التأثير المثالي
3.989	73.235	8.558	0.554	0.744	1.106	إدارة الأزمات	<---	التحفيز الإلهامي
3.989	32.166	5.671	0.353	0.594	1.726	إدارة الأزمات	<---	الاستثارة الفكرية
3.989	73.155	8.553	0.554	0.744	1.648	إدارة الأزمات	<---	الاعتبارات الفردية

N=61 P≤ 0.05 df(1,59) 1.998 =T الجدولية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

4.5 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يستنتج من خلال معطيات الجدول (8) وعبر تطبيق اختبار الانحدار المتدرج (Stepwise) استناداً لإجابات عينة الدراسة ان هناك تسلسلاً في تباین أهمية وتأثير ابعاد القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الأزمات على المستوى الكلي، وكما يأتي:

1. جاء بُعد (التأثير المثالي) بالمرتبة الأولى من حيث معنويته وكذلك أهمية تأثيره في تعزيز (إدارة الأزمات)، ليقوم لوحده بتفسير ما نسبته (25%) بمعزل عن باقي الأبعاد الأخرى.
2. فيما جاء في المرحلة الثانية بُعد (التحفيز الإلهامي)، والذي عمل بدوره إلى جانب بُعد (التأثير المثالي) إلى زيادة القدرة التفسيرية للأنموذج من (25%) إلى (55%)، الأمر الذي يشير إلى مدى أهمية (التحفيز الإلهامي) في تعزيز (إدارة الأزمات على المستوى الكلي).
3. أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بُعد (الاستثارة الفكرية) الذي ساعد بدوره في رفع مستوى التفسير للأنموذج الحالي إلى (60%)، وهو ما يوضح تأثيره في تعزيز (إدارة الأزمات على المستوى الكلي).
4. بينما جاء بُعد (الاعتبارات الفردية) الذي ساعد بدوره في رفع مستوى التفسير للأنموذج الحالي إلى (67%)، وهو ما يوضح تأثيره في تعزيز (إدارة الأزمات على المستوى الكلي)، وأن ما تبقى يعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث، وعلى وفق ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يتباين تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تعزيزه لإدارة الأزمات ضمن المنظمة المبحوثة).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن أنموذج البحث الحالي يعبر عن طبيعة علاقة التأثير بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، وهو أنموذج ساري المفعول نسبياً، إذ إن تحقق الزيادة في أبعاد القيادة التحويلية قد أسهمت في تعزيز إدارة الأزمات في الميدان المبحوث، من خلال الأبعاد (التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية)، وهذا يدل على اهتمام القيادات الجامعية بجميع جوانب التفاعلات الجماعية بين الإدارة العليا في الجامعة، والتي تعكس روح الفريق في العمل الجماعي المشترك وتتضمن عوامل العمليات الاجتماعية التي تميز سمة الفريق في الإدارة العليا.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتدرج Stepwise لبيان تباين ابعاد القيادة التحويلية من حيث الأهمية والتأثير في ادارة الازمات على المستوى الكلي

المرحلة	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل التحديد R ²
الأولى	التأثير المثالي	0.25
الثانية	التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي	0.55
الثالثة	التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية،	0.60
الرابعة	التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية	0.67

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

6. الاستنتاجات والمقترحات

يتضمن هذا المحور عدد من الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث، واستكمالاً لما تم طرحه من معلومات ولتحقيق الفائدة المرجوة من البحث وذلك على النحو الآتي:

1.6. الاستنتاجات

- كلما كانت القيادة التحويلية فاعلة وذات كفاءة عالية وداعمة لاحتياجات المنظمة الفعلية، أدى ذلك إلى دعم وتعزيز إدارة الأزمات، أي وجود تأثير معنوي طردي للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات، وهذا يشير إلى توفر البيئة المحفزة للعاملين لتمكينهم من دمج معرفتهم لإنشاء الكفاءات الأساسية، فعندما تكون ممارسات القيادة التحويلية مرتفعة، سيشكل العاملون إدراكاً إيجابياً نحو كيفية العمل معاً في المنظمة، وذلك عبر امتلاكهم لقدرات معرفية أكبر للتركيز في عملهم، وبالتالي فإن لديهم مزيداً من القدرة للتفكير بصورة بناءة وحل المشكلات المرتبطة بالعمل والاستجابة السريعة لها، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى.
- يتباين تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الأزمات لدى المنظمة المبحوثة، والذي يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية.
- تعد القيادة التحويلية منطلقاً للجامعة المبحوثة نحو تحقيق إدارة أزمات فاعلة وكفوءة في كافة المجالات والارتقاء بمستوى الجامعة محلياً وعالمياً.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك اهتمام واضح من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة بالتأثير المثالي عبر غرس الكبرياء في نفوس العاملين، وترتيب أولويات المهام وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة، فالقائد يضع المعنى أو المغزى عبر الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع و طرح الرؤى والأفكار لمستقبل المنظمة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك اهتمام واضح من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة بالتحفيز الإلهامي من خلال إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين نحو العمل الإنجاز، وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم، وتحديد أدوارهم وتنميطها، فهذه الإجراءات تعمل على إلهام العاملين لكونها تجعلهم يشعرون بقيمتهم وتدعم ثقتهم بأنفسهم وإحساسهم بأن قائدهم يستطيع التغلب على العقبات، وبوسعه تقديم العون والمساعدة لهم لمواجهة تحديات العمل المتوقعة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك اهتمام واضح من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة بالاستثارة الفكرية من خلال إثارة العاملين للتفكير بطرائق جديدة في حل المشكلات، واستعمال التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، والالتزام بالرؤية المشتركة للمنظمة، حيث يستعمل القادة الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود العاملين وتعزيز روح الفريق، والتعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك اهتمام واضح من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة بالاعتبارات الفردية وذلك من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين وتمكينهم من ممارساتها وتحفيزهم نحو اكتشاف المعرفة واكتساب الخبرات من التجارب، فضلاً عن العمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم، ودفعهم لإنجاز الأدوار المنوطة بهم بالطريقة الصحيحة، وتوفير مناخ ملائم لإشباع حاجات العاملين الفردية، ومساعدتهم في أن يحققوا ذاتهم عبر النمو والتحديات الشخصية.

2.6. المقترحات

- تقتضي الضرورة العلمية إكمال جوانب البحث الخاصة بالاستنتاجات وذلك بتقديم عدد من المقترحات يمكن الاستناد عليها في تعزيز المعرفة، ومعالجة المشكلات الميدانية ذات العلاقة بمتغيري البحث والتي يمكن إيضاحها بالآتي:
1. ضرورة الاطلاع على تجارب الدول الناجحة في مجال القيادة التحويلية واستثمار نتائجها في تعزيز الحماس لدى الموارد البشرية عند تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم.

2. توجيه رسالة اعلامية للموارد البشرية حول اليات ادارة الازمات، لغرض تبادل الافكار والمقترحات التي من شأنها تعزيز هذه الآليات وتفعيل تطبيقها.
3. ينبغي المحافظة على مستوى عال من القيادة التحولية للقيادات الأكاديمية في ظل التغييرات البيئية المتسارعة التي تعصف بقطاع التعليم العالي، وإشاعة تطبيق وترسيخ هذا المفهوم بين اقسام وشعب الكليات المبحوثة جميعها، ويتم العمل على تطبيقه عبر تحسين جسور التواصل بين الشعب والاقسام والأفراد وتحديد اللقاءات الدورية المستمرة لتبادل الآراء ووجهات النظر، فضلا عن اشاعة ثقافة التعاون لمناقشة المشكلات المطروحة وطرائق التغلب عليها.
4. ضرورة العمل على تعزيز التعاون بين القيادات الأكاديمية بالإضافة للعاملين وتشجيعهم على المساعدة في انجاز المهام المكلفين بها، والذي يمكن أن يتحقق من خلال تنفيذ بعض النشاطات غير الرسمية كالنشاطات الاجتماعية والرياضية التي يمكن أن تساهم في تعزيز العلاقات الانسانية بين العاملين وتزيد الثقة المتبادلة فيما بينهم.
5. ضرورة السعي نحو تطوير وتعزيز عملية تبادل المعلومات بصورة مستمرة على مستوى مجالس الكليات وعلى المستوى التنظيمي، عبر إقامة المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية العلمية التي تُعد إحدى الآليات المهمة لتبادل المعلومات بين أعضاء مجالس الكليات بهدف تمييز وادراك فرص التطوير الجديدة وجعلها تتوافق بصورة كاملة مع متطلبات البيئة الخارجية السريعة بصورة عامة والمجتمع المحلي بصورة خاصة.
6. تبادل المناقشات البناءة حول المشكلات التي تعترض عمل الجامعات المبحوثة من خلال عقد جلسات العصف الذهني واقتراح الحلول المناسبة لها، فضلا عن امكانية اعتماد تلك المهارات ضمن المؤشرات الرئيسة في نظام تقييم الأداء في الكليات لما له من دور في تعزيز إدارة الازمات وبما ينعكس إيجاباً في أداء تلك الكليات بصورة عامة.
7. التركيز على ضرورة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات وعدم اقتصر ذلك على أعضاء مجالس الكليات فقط وذلك عبر مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صياغة رؤية ورسالة الكلية واهدافها وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار ذي الصلة بالمهام والواجبات الموكلة بهم لغرض زيادة مستوى التزامهم بتنفيذ تلك القرارات.

المصادر

1. Ahmed, Ebtesam, Saeed , (2022) "Transformational leadership and its relationship to social and self-intelligence among kindergarten principals" Eshraaqat Development Magazine , Issue 33.
2. Alherbawi , hujran, qusai, salim, ynis , alshimam, (2023) "The level of transformational leadership among faculty members in the College of Education for Human Sciences" al Mosul University, Journal of Education for Human Sciences, Volume 3, Issue 9.
3. Aljubori, saif khalaf Ataaala , (2020), The possibility of building smart organizations through entrepreneurship strategies and their role in the stages of crisis management: an analytical study in a sample of the faculties of the University of Mosul", unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul.
4. Abdulrahman, Mohammed Khalid, Nouri, Nizar Rashid, 2023, "The role of management by exception in crisis management: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the Administrative Technical College and the Administrative Technical Institute in Duhok", Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, Issue 61, pp.(285-310).
5. Abum, Damianus& Basilio, Gladys Jean Q. & Magallanes, Theogenia& Quadra, Maricel B.& Encarnacion, Mary Joy, (2020): "Transformational leadership style of Supervisors/Heads as Perceived by the Employees and the attitude of employees toward the School", Technium Social Sciences Journal, Vol. 13, Issue 1, pp.(357-375)
6. Al Dulaimi, Haider Taha Abdullah, (2014), "The Role of Transformational Leadership in Organizational Performance, an exploratory research for the opinions of a sample of managers in the Ministry of Finance", M. Sc. Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
7. Alatawi, M. A., (2017), "The myth of the additive effect of the transformational leadership model", Contemporary Management Research, Vol. 13, Issue 1, pp.(20-30).
8. Al-Baejawe, Hussein, Mohammed, Jaber Mohammed, 2022, "Impact of the Transformational Leadership on Administrative Employees Motivation (A case study in the Iraqi National Insurance Company, Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol. 14, Issue 44, pp.(265–295).
9. Al-Jameel, Reem Saad, 2022, The Role Of Smart Leadership Dimensions In Crisis Management- A study For Opinions Of Sample Of Administrative Leaderships In A number Of Humanities Colleges At The University Of Mosul", Journal of Economics and Administrative Sciences Vol. 28, Issue 131, pp.(42–58).
10. Alkadash, Tamer, Almaamari, Qais, Al-Absy, Mujeeb, (2020), "Theory of Transformational Leadership towards Employee Performance as Sequence of Supply Chain Model: The Mediating Effect of Job Autonomy in Palestine Banks during COVID-19 Pandemic", International Journal of Supply Chain Management, Vol. 9, Issue 5, pp.(256-263).
11. Bhaduri, R. M., (2019), "Leveraging Culture And Leadership In Crisis Management", European Journal Of Training And Development, Vol. 43 No. 5, pp.(554-569).

12. Cho, Youngsam, Mannsoo, Shin, Tejinder, K. Billing, Rabi, Bhagat (2019), "Transformational leadership transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts", *Asian Business & Management*, Vol. 12, pp.(187–210).
13. Effendi, Yulius Rustan, Bafadal, Ibrahim, Degeng, Nyoman Sudana, Arifin, Imron, (2020), "Work Life Balance Of Women Employees In The Information Technology Industry", *Malaysian Online Journal Of Educational Managemen*, Vol. 8, Issue 4, pp.(64–73.).
14. Endsley, Tristan, Reep, James, McNeese, Michael, Forster, Peter, (2015), "Crisis management simulations: Lessons learned from a crosscultural perspective", *journal Procedia Manufacturing*, Vol. 3, pp.(3917 – 3924).
15. Fener, Tugba, Cevik, Tugce, (2015), "Leadership in crisis Management: Separation Of Leadership & Executive Concepts", *Journal Procedia Economics & Finance*, Vol. 26, pp. (695-701).
16. Hawkins, P., (2021), "Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership", Kogan Page Publishers.
17. Hetu, Seth N., Gupta, Samarth, An Vu,Vinh, Tan, Gary, (2018), "A simulation framework for crisis management: Design and use", *journal Simulation Modelling Practice and Theory*, Vol. 85, pp. (15-32).
18. Howladar, Mohammad, Rahman, Sahidur, Uddin, Aftab, (2018), "Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol.11, Issue 1, pp.(147-183).
19. Kim, G., (2018), "Transformational Leadership: A Quick Start Guide".
20. Kuzmanova, M., (2016), "contemporary problems related to crisis management of organization , trakia, journal of sciences, Vol. 14, Issue 3, pp.(256-261).
21. Lussier, R. N., Achua, C. F., (2015), "Leadership: Theory, application, & skill development", Cengage learning.
22. Naser, S., (2016), "Power distance orientation, gender and evaluation of transformational and transactional leaders", Doctoral dissertation, *Brunel University London*.
23. Nuel, Okoli Ifeanyi E., K .Nnabuiife, Ezimma, Nnenne, Adani Ifechi, Ifeoma ,Ugbo Emmanuella, (2021), "Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions", *Journal of Economics and Business*, Vol. 4, Issue 1, pp. (170-182).
24. Paraskevas, Alexandros & Quenk, Mary, (2019), " when castro seized the Hilton: Risk & crisis management lessons from the past", *Journal Toursim management,EL SEVIER*, Vol.70, pp. (419-429).
25. Vardarlier, Pelin, (2016), "Strategic Appproach to Human Resources Management During crisis", *Journal Procedia Social & Behavioral Sciences*, Vol. 235, pp. (463-472).
26. Vichova, Katerina, Hromada, Martin, Rehak, David, (2017), "The use of crisis management information systems in rescue operations of Fire Rescue Service of the Czech Republic", *journal Procedia Engineering*, Vol.192, pp. (947-952).