

## سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الادارة الفعالة للازمات التنظيمية "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية"

م.د.ده رن فريدون عبدالله<sup>2,1</sup>

<sup>1</sup>قسم ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

<sup>2</sup>ومحاضر في قسم ادارة الأعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة جيهان السليمانية، السليمانية، العراق

[Daroon.abdulla@univsul.edu.iq](mailto:Daroon.abdulla@univsul.edu.iq)<sup>1</sup>

### الملخص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور سلوكيات القيادة المستنيرة بابعادها (القدوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل) في الإدارة الفعالة للازمة التنظيمية والمتمثلة ب( الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة التوازن والنشاط، التعلم الاستراتيجي) في رئاسة جامعة السليمانية. وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والادبيات تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء نموذج والفرضيات اعتماداً على سلوكيات القيادة المستنيرة وإدارة مراحل الازمة التنظيمية. ومن اجل جمع بيانات، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، تم توزيعها عشوائياً على عينة البحث المتمثلة بالعاملين في رئاسة جامعة السليمانية والبالغ عددهم (65) فرداً. وتتألف مجتمع البحث من (143) فرداً. وتم اجراء العديد من الاختبارات قبل توزيع الاستبيان وبعدها للتحقق من صدقها وثباتها وموثوقيتها والتأكد من صلاحيتها في قياس المتغيرات الدراسة كالصدق الظاهري والثبات (معامل ألفا كرونباخ)، فضلاً عن اجراء اختبار بيانات الدراسة بطريقة التوزيع الطبيعي للتأكد من ملائمة البيانات قبل التحليل وذلك من خلال استخدام برنامج (SPSS v21). ومن اجل قياس قوة علاقات الارتباط والانحدار بين متغيرات البحث، استخدمت تحليل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط واثر الايجابيين بين المتغيرات وابعادها. وبناءً على نتائج، تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز القيادات الادارية على اتباعهم لسلوكيات القيادة المستنيرة من اجل تحقيق ادارة فعالة للازمة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية : القيادة المستنيرة – الازمة التنظيمية – جامعة السليمانية

***Enlightened Leadership behaviours and its role in effective mangement of organizational crisis:  
An analytical study of the views of a sample of Staffs in the presidency of Sulaimani University***

### Abstract:

This research aims to identify the role of enlightened leadership behaviors with its dimensions (pacemaker, developer, servant, changer, visionary and communicator) in effective management of the organizational crisis with its stages (early warning, preparedness and prevention, containment the damage and its reduction, restore balance and activity, and strategic learning) in the presidency of Sulaimani University. After reviewing the literature, the conceptual framework, study modes and hypothesis were written based on the enlightened leadership and effective management of organizational crisis stages. In order to collect the data, the questionnaire tool were used and distributed randomly to the research sample represented by the staff and employees with (65)

person in the presidency of Sulaimani University. The population includes (143) person. A number of tests were carried out before and after the distribution of questionnaire in order to verify their validity, reliability, and to ascertain their validity in measuring the variables of the study such as the the validity, reliability (cronbach's alpha), as well as apply normal distribution (normality) test to ensure that the data is fit and suitable before analysing by using the SPSS v21 program. In order to measure the strength of the correlation and regression between the study variables, several statistical methods were used including simple correlation analysis and simple linear regression. The results showed that there is a positive relationship and effect between the variables and their dimensions. Based on the results, a number of recommendations were given regarding the need for administrative leaders in the sulaimani university presidency to focus on following the behaviors of the enlightened leadership in order to be able to achieve effective management of the organizational crisis.

**Keywords:** enlightened leadership, Organizational crisis, Sulaimani University

#### پوخته

نامانجی ئەم توێژەنە دەیه بریتی یه له زانیینی رۆئی سەرکردایهتی رۆشنکەر به هه‌ئس وکه‌وته‌کانی (پیش‌ره‌وی، په‌ره‌پێدەر، خزمه‌تکار، غه‌ره‌تدار، دوربین، په‌یوه‌ندار) له‌سه‌ر کارگه‌ڕی کارگه‌ری بۆ قه‌یرانی ریکخراوه‌ی که‌ نوینه‌رایه‌تی کراوه‌ به‌ (ناگادار کردنه‌وه‌ی پیش‌وه‌خت، خۆناماده‌کردن و خۆپاراستن، له‌خوگرتنی زیانه‌کان و که‌مکردنه‌وه‌یان، که‌راندنه‌وه‌ی هاوسه‌نگ وچالاکی، فێرونی ستراتیژی) له‌سه‌ر رۆکایه‌تی زانکۆی سلیمانی. وه‌پاش پێداچوونه‌وه‌ی کۆمه‌ڵێک لیکۆئینه‌وه‌ وه‌ونه‌ریه‌کان پرنسیپه‌ تیاره‌یه‌کان، توێژینه‌وه‌که‌ نووسرایه‌وه‌ وه‌ تیاره‌یه‌ نه‌و گریمانه‌کانی بنیات نران پشت به‌ست به‌ رۆله‌کانی سەرکردایه‌تی رۆشنکەر وه‌و کارگه‌ڕی قۆناغه‌کانی قه‌یرانی ریکخراوه‌یی. وه‌له‌کرداری کۆکردنه‌وه‌ داتا‌کان پشت به‌سترا به‌ فۆرمی راپرسی که‌ دابه‌شکرا به‌ شیوه‌یه‌کی عه‌شوانی به‌سه‌ر چاوگه‌یک له‌ کارمه‌ندانێ سەرۆکایه‌تی زانکۆی سلیمانی که‌ پیکهاتون له‌ (65) که‌س. وه‌ کۆمه‌ڵگای توێژینه‌وه‌که‌ بریتی یه‌ له‌ (143) کارمه‌ندبوون. وه‌کۆمه‌ڵێک تیس‌تی ناماری کرا پیش‌ دابه‌شکردن و دوا‌ی دابه‌شکردنی فۆرمه‌کان بۆ دانیابون له‌ راستی و جیگه‌ری و بره‌وابوونی وه‌ هه‌روه‌ها گونجاندنی بۆ پێوانی گۆراوه‌کانی توێژینه‌وه‌که‌ وه‌ک راس‌تگۆیی دیار و جیگه‌ری (الفاکرونباخ)، جگه‌ له‌ تیس‌ت کردنی داتا‌کان به‌ رێگه‌ی دابه‌شکردنی سروشتی داتا‌کان پێ‌ شیکردنه‌وه‌یان به‌ پێی پرۆگرامی ناماری (SPSS v.21). له‌ پێناو پێوانی هه‌ی‌زی په‌یوه‌ندی و لاریونه‌وه‌ له‌ نێوان گۆراوه‌کاندا، وه‌ شیکردنه‌وه‌ی ساکار و لاریونه‌وه‌ی هه‌لی ساکار بۆ سه‌لماندنی گریمانه‌کان به‌ کارهاتوه‌. وه‌دهرنه‌ نجامه‌کان بوونی په‌یوه‌ندی و کارگه‌ری له‌ نێوان گۆراوه‌کانی توێژینه‌وه‌که‌ دهرخستوه‌. وه‌ پشت به‌ستن به‌و دهرنه‌ نجامه‌ کۆمه‌ڵێک پێش‌یار پێش‌کش کران که‌ په‌یوه‌سته‌ به‌ جه‌خت کردنه‌وه‌ی سەرکردایه‌تی کارگه‌ریه‌کان بۆ په‌یوه‌کردنی هه‌ئس و که‌وتی سەرکردایه‌تی رۆشنکەر وه‌و له‌ پێناوی به‌دییه‌نانی کارگه‌ڕ چالاک بۆ قۆناغه‌کانی قه‌یرانی ریکخراوه‌یی.

#### المحور الاول/ منهجية البحث

#### اولاً/ مشكلة البحث

واجهت منظمات في الاقليم كوردستان العراق لاسيما القطاع التعليمي والجامعات ظروفاً يكتنفها العديد من الصعوبات والازمات المالية متأتية والتي شكلت تحدياً في انجاز المهام بالشكل المطلوب في الالونة الاخيرة، فضلاً عن مشكلاتها التنظيمية والادارية التقليدية التي انعكست على شكل ازمات التي تواجه هذه المؤسسات. الامر الذي بدوره تطلبت من الجامعات اعتماد مدخل ادارة الازمات بشكل فعال كي يضمن بقاءها في البيئة التعليمية والمحافظة على سمعتها وتعزيز مكانتها فضلاً عن ادارتها الفاعلة لتلك الازمات. حيث ان مثل هذه التطورات وتطبيق ادارة فاعلة للازمات لا يكمن تبنيها بسهولة وانما جعلت الجامعات

تبحث عن نمط من أنماط القيادات الادارية الناجحة والمبدعة تمتلك سلوكيات واتجاهات فكرية حديثة ولديها القدرة والامكانية على معالجة القضايا الادارية والتعامل مع كل مرحلة من مراحل الازمة التنظيمية، التي تتمثل بالقيادة المستتيرة. لذا فإن مشكلة البحث تبلورت في ضرورة التعرف على دور القيادة المستتيرة في تحقيق الادارة الفعالة للالتزامات التنظيمية في رئاسة جامعة السليمانية. ولكي يكون التعاطي مع مشكلة البحث الحالي منهجياً منتظماً، لابد ان تصاغ هذه المشكلة على هيئة تساؤلات دقيقة وواضحة، وعليه يمكن أن تصاغ مشكلة البحث في إطار التساؤلات الآتية:

- 1 -ما مدى توافر سلوكيات القيادة المستتيرة لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في رئاسة جامعة السليمانية؟
- 2 -ما هو مستوى وأهمية كل مرحلة من مراحل الازمة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة ؟
- 3 -ما هي طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة المستتيرة والادارة الفعالة للالتزامات في المؤسسة المبحوثة؟
- 4 -ما مدى تأثير سلوكيات القيادة المستتيرة في الادارة الفعالة للالتزامات داخل المؤسسة المبحوثة ؟

### ثانياً/ أهمية البحث

تتبنق أهمية هذا البحث من تأكيده على الدور الفاعل لسلوكيات القيادة المستتيرة من قبل القيادات في المؤسسة قيد الدراسة في الإدارة الفعالة للالتزامات التي تواجه الجامعات خاصة وبما ينعكس إيجاباً على واقع تطور التعليم الجامعي والنهوض بواقعه التنظيمي واعتماده على أسلوب حديث في القيادة وعلى وجه الخصوص القيادة المستتيرة. ويمكن ايجاز أهمية البحث بالاتي:

- 1 -تأطير الجانب النظري بإطار شامل يستوفي موضوع البحث ولاسيما المتغير الرئيس الأول (القيادة المستتيرة بادوارها الستة) والتي تعد من الأنماط القيادية المعاصرة التي تسهم في تحسين اداء الأفراد العاملين في المنظمة اثناء مواجهتها للالتزامات التنظيمية.
- 2 -تزداد أهمية هذا البحث نظراً لندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع القيادة المستتيرة على وجه الخصوص من حيث طبيعتها وسلوكياتها في المؤسسات التعليمية، فضلاً عن ان الباحث لم يجد أية دراسة سابقة تربط بين موضوع القيادة المستتيرة والادارة الفعالة لمراحل الأزمة التنظيمية.
- 3 -أهمية التصدي لموضوع الإدارة الفعالة للالتزامات والتي اصبحت من المواضيع المعول عليها في الوضع الراهن والمستقبل وفي اقليم كردستان العراق بشكل خاص، وما يتطلبه من تشخيص واضح لأليات المعتمدة، ومدى استعمال الاساليب والادوار القيادية الحديثة كالقيادة المستتيرة في هذا الجانب.
- 4 -ركز البحث على قطاع مهم وحيوي إذ تحتل مؤسسة التعليم العالي (الجامعة) أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساساً من العناصر التي تنهض بالبلد وترقى بها لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية وتقديم خدمة للمجتمع وازدهاره. فضلاً عن ضرورة تعرف مجتمع الدراسة على متغيري البحث أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً.
- 5 -يزيد البحث إضافة متواضعة ونوعية للمكتبة العراقية لما يتحمل من نتائج عملية قد تساهم في مساعدة أصحاب مراكز القرار في تطوير الاداء المستقبلي في مواجهة الالتزامات.

### ثالثاً/ اهداف البحث

من خلال مشكلة البحث تم صياغة الأهداف الآتية:

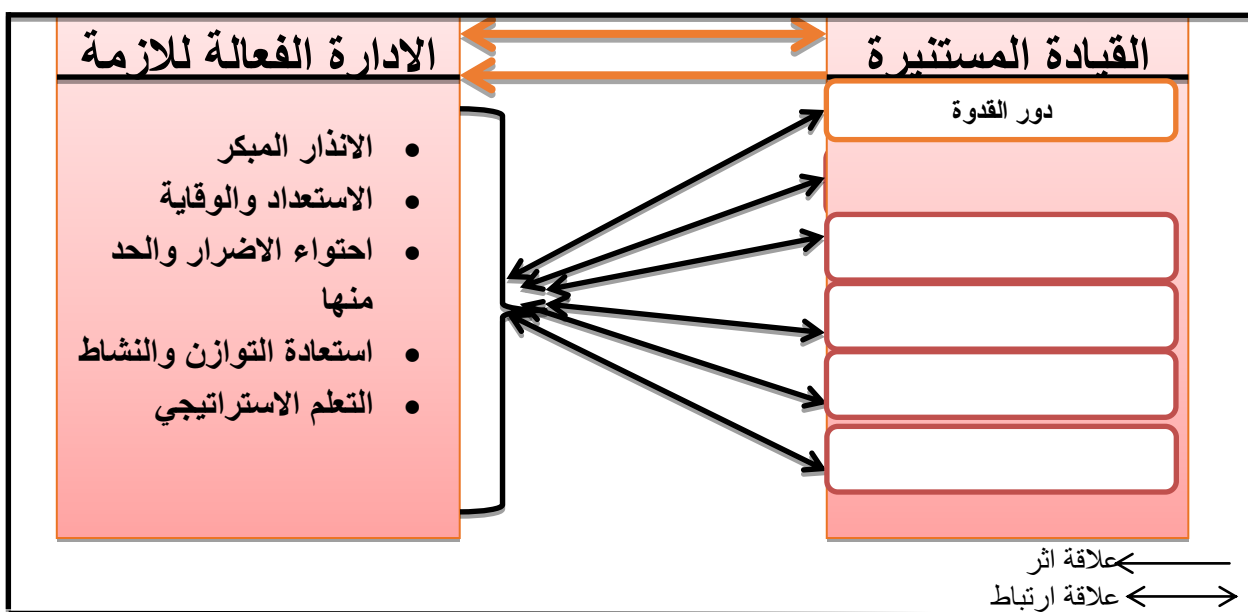
- 1 -التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة المستتيرة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المبحوثة.
- 2 -تشخيص مستوى استعداد جامعة السليمانية في التعامل مع مراحل الازمة وادارتها من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المبحوثة.

3 - محاولة استكشاف طبيعة العلاقة والاثار بين القيادة المستنيرة والادارة الفعالة اللازمة للتنظيمية من وجه نظر العاملين في رئاسة الجامعة المبحوثة.

4 - تقديم بعض من المقترحات والتوصيات لرئاسة الجامعة فيما يخص الاهتمام بسلوكيات القيادة المستنيرة لغرض مواجهة الازمات التنظيمية في الجامعة المبحوثة.

#### رابعاً/ المخطط الفرضي للبحث

من اجل المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيق اهدافه بشكل علمي ومتسلسل، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والاثار بين سلوكيات القيادة المستنيرة وابعادها بوصفها متغيراً مستقلاً والإدارة الفعالة اللازمة للتنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر/ اعداد الباحث

خامساً / فرضيات البحث

للإجابة عن اسئلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططه الفرضي، تم وضع الفرضيات الآتية:  
الفرضية الرئيسية الاولى " توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة المستنيرة والادارة الفعالة اللازمة للتنظيمية" وتتنبئ عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1 -توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دور القدوة للقائد والإدارة الفعالة اللازمة للتنظيمية
- 2 -توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دور المطور للقائد والإدارة الفعالة اللازمة للتنظيمية
- 3 -توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دور الخدم للقائد والإدارة الفعالة اللازمة للتنظيمية
- 4 -توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دور المغير للقائد والإدارة الفعالة اللازمة للتنظيمية
- 5 -توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دور الرؤيوي للقائد والإدارة الفعالة اللازمة للتنظيمية
- 6 -توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دور المتصل للقائد والإدارة الفعالة اللازمة للتنظيمية

الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير القيادة المستنيرة في الادارة الفعالة اللازمة للتنظيمية"

سادساً/ منهج البحث

لبلوغ أهداف البحث فكراً وتطبيقاً تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ استعملت الطريقة الوصفية في جمع المعلومات التي يتطلبه موضوع البحث، واستعمال الأسلوب التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها.

#### سابعاً/ حدود البحث

- 1 -الحدود البشرية: وتشمل العاملين (الموظفين ورؤساء الشعب) في رئاسة جامعة السليمانية.
- 2 -الحدود البحثية: يحدد حدود البحث الحالي في سلوكيات القيادة المستتيرة والمتمثلة ب (القدوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل) وعلاقتها بالادارة الفعالة للمراحل للأزمة (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار والحد منها، استعادة التوازن والتعلم الاستراتيجي).
- 3 -الحدود المكانية: اختيرت رئاسة جامعة السليمانية موقعاً لاجراء البحث
- 4 -الحدود الزمانية: مدة إجراء البحث وتجسيد الزمن المستغرق في اعداده ابتداءً من كانون الثاني 2019 ولغاية اذار 2019.

#### ثامناً/ أساليب جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة والوصول الى النتائج تم الاعتماد على الاساليب الاتية : -

##### 1 -الجانب النظري

تم الاطلاع على مجموعة من الأدبيات والمصادر العربية والأجنبية من كتب، ودوريات وبحوث ورسائل ماجستير واطاريح دكتوراه، وبحوث في مجال الإدارة والمجالات الاخرى ذات العلاقة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستفادة من خدمات شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لما توفره من بيانات ومعلومات كبيرة من بناء الإطار النظري للبحث.

##### 2 -الجانب العملي

استعمل الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذا البحث، بوصفها يعد من انسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف البحث المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين. وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسية:-

**المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت ب (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، الوحدة والقسم التي يعمل فيها).

**المحور الثاني:** يضم هذا المحور الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة المستتيرة )، حيث تم قياس القيادة المستتيرة من خلال ادوارها الستة والمتمثلة ب(القدوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل) بالاعتماد على مقياسي (الحكيم والآخرين، 2018) و(الفتلاوي، 2018). ووضع (19) سؤالاً تبين فيه جميع الادوار التي تمتلكها القيادة المستتيرة.

**المحور الثالث:** يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الادارة الفعالة للزمنة التنظيمية)، إذ تم قياسها من خلال المراحل الخمسة المتمثلة ب (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار والحد منها، استعادة التوازن والنشاط التعلم الاستراتيجي) وبالاعتماد على كل من (Pearson & Mitroff, 1993:53) (Oehmen 2005: 42) (ال شيروزة، 2011: 118). ووضع (17) سؤالاً لقياس المتغير التابع. و تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاجابة ( اتفق بشدة-5 درجات، اتفق-4 درجات، غير متأكد-3 درجات، لا اتفق- 2درجة، لا اتفق بشدة-1 درجة).

## المحور الثاني/ الجانب النظري

### 1 -القيادة المستنيرة

#### أولاً/ نشأة ومفهوم القيادة المستنيرة

بدأ ظهور القيادة المستنيرة (Enlightened Leadership) في الاونة الاخيرة وتحديداً في التسعينات من القرن الماضي حيث تم تفسيره لأول مرة في مجال الصحة وتحديداً لدى قدامى المحاربين في الولايات المتحدة عام 1990، إذ توفرت مراكز طبية كبرى أفضل بكثير من المراكز الطبية المتواجدة قبل هذه الحقبة والعناصر الرئيسة متماسكة للرعاية التي تركز على المريض وتكافئ الجودة والقيمة مقابل المال، والقيادة قوية وثابتة لتنفيذ الخطة على كل مستوى من التصميم الكلي إلى الخدمات الفردية والقضاء على الحوافز غير النافعة (Davies & Peter, 2008: 1). وفي نفس الفترة، ركز كل من (Oakley&Krug,1994:3) على القيادة المستنيرة عندما اشاروا اليها من خلال تقييم الموارد وتطوير الغايات والاهداف للعاملين عن طريق تطوير وتحسين نظام العمل الاجتماعي.

حيث ان مفهوم القيادة المستنيرة بشكل عام يرتبط بوصف الصفات الأساسية لكل قائد فعال، إذ إن القائد الفعال لديه رؤية، ويسعى باستمرار إلى البصيرة، ويتأثر باستمرار وينظر إلى الصدق في خياراته والإجراءات المتعلقة بتطوير الأداء الأفضل (Harolds,2004:338). ومن خلال استطلاع الباحث، يرى بأن القيادة المستنيرة هي في الواقع مجرد أسم كبير للقيادة الفعالة، غير أن القادة الفعالين يصبحون مستنيرين عندما ادركوا بان التتوير ليس الهدف النهائي المثالي بل هي مجرد بداية التي تدفعهم الى مسار التنمية الواعية للقيادة مدى الحياة.

حيث عرفت القيادة المستنيرة من قبل مجموعة من الباحثين والمختصين في هذا المجال، حيث عرفا كل من (Millick& Charles,2009:10) القيادة المستنيرة بانها القيادة التي تقوم على أساس القيم من أجل التطوير والحفاظ على الإزدهار المستمر والأداء العالي للمنظمات وأماكن العمل، وتمكين الموظفين من إستعمال كامل إمكانياتهم، والمشاركة. فضلاً عن تحقيق السعادة لهم. اما كل من (Hoopen & Trompenaars,2015:39) فقد نظروا الى القادة المستنيرين بانهم هم القادة الذين يقضون اغلبية اوقاتهم في محاولة جعل الحياة أفضل لمن حولهم، ويساعدون الآخرين على رؤية الصورة الكبيرة وإعطائهم الفرصة للقيام بأشياء عظيمة، فضلاً عن تعزيز القيم الشخصية الإيجابية، التي تتماشى مع قيم المنظمة. اما الباحث فيعرف القيادة المستنيرة بانها مجموعة من السلوكيات والادوار التي يلهم بها الآخرون والمتمثلة بالحكمة والانفتاح والتفاني وغرس روح التعاون وخدمة العاملين وتشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد والقدرة على التغيير وتشخيص الانحرافات وامتلاك العدسات الاستراتيجية والتخطيط السليم والاداء الفعال، والذي بدوره يؤدي الى بناء ثقافة مستدامة قادرة على مواجهة الازمات التي تواجهها المنظمات.

#### ثانياً / أهمية القيادة المستنيرة

تمتلك القيادة المستنيرة أهمية كبيرة بناءً على ما تمتلكها من السلوكيات والادوار المتميزة في المنظمات. حيث تكمن أهمية القيادة المستنيرة من خلال مايلي (الفتلاوي،2018: 42):

1 -الثقة في السمعة :اي التحول من الثقة في الشخص الذي يقود المنظمة إلى الثقة في المنظمة نفسها، وتشكيل الإجراءات، التي يتخذها القيادة بالثقة في المنظمات.

2 -تطوير المواهب: كاجتذاب القادة المرموقين والقائمين على القيم، ويحتفظون بالمواهب العليا.

3 -الميزة التنافسية :المنظمات، التي يخلق قادتها الظروف اللازمة للابتكار المستدام هي على ما يرام لتحقيق النجاح والازدهار على المدى الطويل.

اما الباحث فيحدد أهمية القيادة المستنيرة بانها

- 1 - تعمل على الهام وتدريب وتشجيع وترشيد الموظفين في ان واحد والتأكد من انه جزء من الفريق ويعملون كفريق او عائلة واحدة بدلا من التركيز على المفهوم الأوسع لتعريف الأدوار.
- 2 - تشجيع لابتداع وابتكار المستدام.
- 3 - تساعد الآخرين في اعطائهم الفرص للقيام بأشياء جديدة والتعلم المستمر وإحداث تغيير في أنفسهم.
- 4 - تسهم على بناء علاقات عمل إيجابية والحفاظ عليها وغرس ثقافة التعاون.
- 5 - تولد قوة كبيرة لتعاطف العاملين مع المنظمة بصفة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### ثالثاً/ خصائص القائد المستنير

يمتلك القائد المستنير أربعة خصائص أساسية التي يطلق عليها ب (4Cs) أي يتكون من أربعة مصطلحات وتبدأ كل من ب حرف (C) باللغة الانكليزية (Walter, 2017:1)، كما يضيف الباحث خاصية أخرى للقائد المستنير ليصبح (5Cs) وكالاتي:

- رمز (الشخصية) Character: أي من أنت وماذا تريد القيام به.
- الجدارة والاهلية (الكفاءة) Competence: القدرة على القيام بشيء بنجاح أو بكفاءة.
- التعاون Collaboration: أي العمل مع الآخرين لبناء شراكات قوية.
- الشجاعة Courage: أي مواجهة الخوف والتغلب عليه.
- الاتصال Communicator: أي القدرة على الاتصال مع أصحاب المصالح بكفاءة.

#### رابعاً/ سلوكيات القيادة المستنيرة

من خلال التفحص والتفشي والاستقصاء لعدد من الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالقيادة المستنيرة، لم يجد الباحث نموذجاً جاهزاً لقياس هذا المتغير وذلك بسبب ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على حد علم الباحث. لذلك تم الاعتماد على مقياس (الحكيم، 2018: 11) والذي اتفقت معها دراسة (الفتلاوي، 2018: 48) والذي بدورها صنف سلوكيات (ابعاد) القيادة المستنيرة الى ما يلي:

- 1 **تور القدوة:** ويقصد به مجموعة من السلوكيات والمهارات، التي يمكن القائد من التأثير بعمل الآخرين والقدرة على محاكاة السمات الشخصية لهم وتوجيهها نحو الهدف، الذي تسعى إلى تحقيقه مع دفعهم إلى إقامة العلاقات الاجتماعية الفعالة، علماً ان هذه الصفات تعد من الصفات الأساسية الواجبة توافرها في شخصية القائد القدوة، فتكون ملهمة أحياناً أو تشجيعية من أجل إيجاد الحلول المناسبة، التي توفر الرفاهية لأفراد، وتكون بمثابة الدليل الذي يقتدى به في حياتهم العملية.
- 2 **تور المطور:** أي قدرة القائد المستنير في مساعدة المنظمة للقيام بتطوير وضعها الراهن إلى الوضع المستقبلي الذي يجعل المنظمة في الصدارة ومواكبة التطور والأبداع وتواصل النجاح عن طريق أهداف مقصودة والمخطط لها في ضوء ما يستجد من إضافات علمية في كافة المجالات وبمختلف المستويات التنظيمية، فضلاً عن تطوير المهارات الشخصية وزيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد وتغيير القيم والمشاركة وزيادة المعارف والمهارات، التي يصب جميعها في مصلحة الأطراف المشاركة.
- 3 **تور الخدم:** إن القائد الخدم يعمل على خدمة فريقه حتى أنه يبدو غالباً كأبي عضو آخر من الفريق إذ يتمتع هذا القائد بمستوى عالٍ من الاستقامة والعطاء وهذا ما يؤدي إلى إيجاد اندماج ثقافي بين أعضاء الفريق والذي يرفع بدوره من مستوى المثل والقيم داخل المنظمة. أي هم القادة الذين يعطون قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة وذلك بهدف فهم الآخرين والتعاطف معهم وتعزيز الإحساس بانتمائهم للمنظمة.
- 4 **تور المغير:** ويشير الى قدرة القائد على تبني فكرة أو سلوك جديد، والتكيف مع المتغيرات البيئية، فضلاً عن أحداث تغييرات أو تعديلات جوهرية على بعض أجزاء المنظمة، على الرغم من ان عملية التغيير ستظل من أهم التحديات التي تواجه

القيادات في مختلف المنظمات المعاصرة بسبب طبيعة البيئة التي تتسم بالحركية وسرعة التغيير. حيث القادة المغيرون هم القادة الذين يسعون إلى تغيير تفكير الأفراد العاملين والهيكل بالتزامن مع التطور الكبير والسريع الذي طرأ على العالم اليوم.

**5 تور الرؤية:** يكمن الدور الرؤيوي في القدرة القائد على التفكير بالمستقبل بصورة واضحة ودقيقة وحكمة ودراية وتنبؤ للتحديات المستقبلية وضع استعدادات لتجاوزها، بالإضافة الى الدور القائد في إلهام العاملين باتجاه الأداء المثالي والسلوكيات الموجهة نحو الهدف والأداء التنظيمي.

**6 تور المتصل:** إن القائد المستتير يجب أن يتسم بالقدرة العالية على التواصل ما بين الأفراد سواء اكان هذا الاتصال مباشراً أو غير مباشر ولكن المهم أن يكون ذلك في صالح المنظمة والأفراد العاملين معها. والسبب في ذلك يعود الى ان القائد لن يتمكن من بلوغ الاهداف التنظيمية من دون أن يكون لديه القدرة الكافية على التواصل مع الأفراد من أجل تبادل الخبرات والمهارات، ومواجهة الصعوبات والازمات معاً.

## 2 - إدارة الازمة التنظيمية

### أولاً / مفهوم الازمة التنظيمية وادارتها

من الصعب تصور وجود مجتمع او اي كيان يخلو من الازمات، بل اصبح التعرض الى الازمات من قبل الافراد أو المنظمات مستمراً وان الازمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري، وبالتالي التسليم الى حقيقة كون الازمات اصبح جزءاً من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية. حيث تعود الاصول الاولى لاستخدام كلمة الازمة الى علم الطب الاغريقي القديم، وقد كانت تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة اما شفاء المريض خلال مدة قصيرة واما موته، اي تستخدم للدلالة على حدوث تغير جوهري ومفاجئ في جسم الانسان(السكرانة،2015: 21). وعلى هذا الاساس، يمكن القول ان الازمة ليست وليدة العصر الحاضر كونها قديمة ولعلنا قد لمسنا آثارها في القرآن الكريم وما قدمه الينا من الصور والعظات التي مرت بها الأقسام السابقة عند تعرضهم للازمات. ويصف كل من (Wang & lu. 2010: 3935) الازمة بانها حدث أو موقف أو حالة غير متوقعة ذات تأثير على المنظمة وتهدد في اغلب الاحيان الاهداف الاساسية لها، وحتى بقائها. في حين عدها (Ayoko, et al 2017:4) بانها حدث مفاجئ وغير متوقع وغير مخطط له آثار سلبية على صافي أرباح المنظمة وإحدى اهم التداعيات الرئيسية للازمة التنظيمية هو تدمير وجه المنظمة أو صورتها أو سمعتها. اما الباحث فيعرف الازمة بانها حالة حرجية وقد تكون لها عواقب سلبية وشديدة تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمنظمة إذا لم تكن هناك قيادات ادارية استراتيجية كفوءة وفرق عمل فعالة يتمكنون من التعامل معها بشكل صحيح. وقد تاخذ كلمة الازمة مفاهيم مرادفة ومتقاربة عدة متمثلة ب (المشكلة، الكارثة، الحادثة، الصراع، النزاع)(الاسدي،2003: 56). حيث ان للازمة التنظيمية خصائص متعددة، وفي هذا الصدد اتفق كل من (عليوة، 2003 : 81)،(165 : 2007، Coombs)، (العجلوني، 2009: 8)،(السكرانة، 2015: 49) على ان خصائص الازمة التنظيمية تتمثل ب(المفاجأة، نقص المعلومات، تصاعد الاحداث، فقدان السيطرة، حالة الذعر، غياب الحل الجذري السريع، ضيق الوقت، التشابك والتعقيد).

اما ادارة الازمة فانها تأسست في منتصف الستينات من القرن العشرين في دراسات جامعة (هارفورد) لكن معظم ما كتب حوله بدا في أواخر الثمانينات اذ هو علم ينتمي إلى العلوم الإنسانية مثل علم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلم النفس وعلم إدارة الأعمال وعلم الإدارة العامة (بسيو 2010: 475). حيث اكتسبت إدارة الأزمات التنظيمية الاهتمام منذ عام 1982، ومع تعقيد البيئة الاقتصادية العالمية المتنافسة، أصبحت الأزمات التنظيمية روتينية تقريباً، وعادة ما تحدث بسبب عدم كفاية المهارات الإدارية، او الاخطاء البشرية والادارية، واتخاذ القرارات الخاطئة وغير السليمة، او إهمال الوظيفة المالية، او سوء فهم، او تجاهل إشارات الإنذار المبكر، او تعارض الأهداف، او تضارب المصالح، أو عدم تبني السيناريوهات الاستراتيجية والخطط الدقيقة، او عدم استيعاب

المعلومات بدقة، أو اليأس، فضلاً عن بعض الأسباب المتعلقة بالبيئة الخارجية. وهذا ما أكد عليه (Lee, 2014:45) عندما أشار إلى أن المشكلة الرئيسية المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية تأتي في نطاق عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى وضعف روح الانتماء والالتزام بالعمل وعدم أخذ إستراتيجيات تستعمل في التعامل مع التهديدات الخارجية بجدية فضلاً عن عدم استخدام أساليب إدارية حديثة تتمكن من التحكم في مسارها وتجنبها لإعادة التوازن. وعرف (Geo,2010:16) إدارة الأزمة التنظيمية بأنها الاستعداد لمعالجة المشاكل والتقليل من تأثير الأزمة في نحو فعال وتسهيل عملية الإدارة ضمن بيئة من الفوضى من خلال الاعتماد السليم على التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على الأصول والأنشطة قبل وبعد الأزمة. كما عدها (Coombs,2007:2) بأنها عملية صممت لمنع أو تقليل ضرر أزمة يمكن أن تقع على منظمة ومستفيديها، إذ يمكن تقسيم هذه العملية إلى ثلاث مراحل (قبل الأزمة، رد الأزمة، ما بعد الأزمة).

أما من وجهة نظر الباحث، فإن إدارة الأزمة التنظيمية هي طريقة منهجية في التعامل مع الأزمات والمشاكل والصدمات التنظيمية من خلال ما تمتلكه المنظمة من الخطط الموقفية والقيادات المستنيرة لديهم القدرة على الاتصال والحوار وصياغة التكتيكات اللازمة والأفراد لديهم الكفاءة والمهارات والقدرة على التفكير الإبداعي بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل جيد ومنظم في الظروف غير مستقرة.

#### ثانياً/ أهداف إدارة الأزمة التنظيمية

أكد (العزاوي، 2009: 11) على أن إدارة الأزمات التنظيمية تهدف إلى تحقيق الآتي :

1. منع وقوع الأزمة.
2. مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية.
3. تقليل الخسائر بالأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
4. تخفيض الآثار السلبية التي تسببها الأزمات في ظل الحد من وتيرتها.
5. الحد من وتيرة الأزمات من خلال الرصد الدقيق وجمع المعلومات والاعتراف بالأزمات وتقييمها والاستجابة لإشارات التحذير.
6. تحديد السبل التي يمكن من خلالها الاستفادة من معطيات الأزمات ونتائجها باعتبارها مرحلة للتعلم.
7. تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثارها.

#### ثالثاً/ مراحل إدارة الفعالة للأزمة التنظيمية

لغرض تحقيق إدارة فعالة للأزمة التنظيمية، لابد من توضيح وتحديد مراحل الأساسية المتعاقبة التي تمر بها الأزمات كي تتمكن من التعامل مع كل مرحلة من مراحلها بدقة وذلك من خلال استخدام أساليب وأنظمة إدارية خاصة وواضحة المعالم والخطوات. ومن خلال استقصاء الباحث لمجموعة من الدراسات والأدبيات العلمية، تبين بأنه هناك اختلاف في آراء الكتاب حول تصنيفهم وتناولهم لمراحل الأزمة التنظيمية، حيث اتفق (ماهر 2006: 36) (القحطاني 2010: 18) (السباعي، 2011: 93) (علوان، 2016: 82) على أن الأزمة التنظيمية تمر بمراحلها الثلاث (ما قبل الأزمة، التعامل مع الأزمة، ما بعد الأزمة). أما كل من دراسة (العبيدي، 2002: 27) (Paraskevas,2006:893) (Graddock, 2006:2) (الخفاجي، 2010: 93) فقد حددوا إدارة الأزمة بأربعة مراحل المتمثلة ب (التحذيرية، نشوء الأزمة، انفجار الأزمة، وانحسار الأزمة).

ويتفق الباحث مع التصنيف الخماسي الذي وجدته (Pearson& Mitroff, 1993:53) واتفق معه كل من (Oehmen 2005: 34) (عبيسات وطوالبة، 2005: 2) (عياصرة ومروان، 2008: 32) (ال شيروزة، 2011: 118) (الحدراوي & محمد، 2013: 280) (السكرانة، 2015: 131) (الدوري & الحيت، 2017: 39) بوصفه من أشهر التصنيف الذي تطرق إليها الباحثون وأكثره الشمولية وملائمته لميدان البحث الحالي. وكالاتي:

- 1 - **الإنذار المبكر:** تتضمن هذه المرحلة مجموعة من العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة برصد وتحديد وتحليل المؤشرات أو الاعراض التي تنبئ بقرى حدوث أزمة. حيث يترتب في التعامل مع إشارات الإنذار وتوافر الصدق والثبات والدقة والفعالية ومهارات عالية لدى متخذي القرار.
- 2 - **الاستعداد والوقاية:** وهي تمثل مدى امكانية الإدارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الازمات واجراء التحضيرات اللازمة التي تمكن التنبؤ والسيطرة على الازمة في حالة وقوعها، مع محاولات مبذولة لمنع حدوث الازمة. أي اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة للمواجهة. وإن الاستعداد للأزمات ينطوي على عملية إنشاء خطة لمواجهة الأزمة، وتعيين فريق إدارة الأزمات، وتدريب العاملين على الاستجابة خلال الأزمات، وحشد الموارد اللازمة لمعالجة الأزمات.
- 3 - **احتواء الاضرار والحد منها:** في هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاح المنظمة في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمات وأيضاً على طبيعة الأزمات نفسها وكفاءة وفاعلية مركز التوجيه والتحكم ومدى التعاون بين الأجهزة المعنية بالأزمات.
- 4 - **استعادة التوازن والنشاط:** وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري في هذه المرحلة لاستعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله ونشاطاته الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الازمة، وتمثل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة قصيرة وطويلة الاجل. وتتضمن المرحلة جوانب عدة منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت.
- 5 - **التعلم الاستراتيجي :** تتمثل في مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الازمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الازمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها في التطور والتحسين.

### المحور الثالث/ الجانب الميداني

#### أولاً / اساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

- من اجل تحليل البيانات لجأ الباحث إلى استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-v21)، وذلك بعد مناقشة وأخذ آراء بعض الاساتذة في اختصاص العلوم الاحصائية ومنها:-
- 1 -معامل ألفا كرونباخ لقياس دقة اجابات أفراد عينة البحث.
  - 2 -التوزيع الطبيعي للبيانات
  - 3 -الاحصاء الوصفي (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية)
  - 4 -معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات
  - 5 -الانحدار الخطي البسيط (Simple regression) لقياس أثر سلوكيات القيادة المستتيرة كمتغير مستقل في الادارة الفعالة لازمة التنظيمية كمتغير تابع.
  - 6 -معامل التفسير ( $R^2$ )
- ثانياً / صدق وثبات اداة البحث

تم التأكد من الصدق الظاهري لاداة قياس البحث وذلك من خلال تحكيم الاستبيان من قبل الخبراء حيث تم عرضها على المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد فضلاً عن المحكم في اختصاص علم النفس في كلية التربية الاساسية. وفي ضوء آرائهم قام الباحث باجراء التعديلات وحذف بعض العبارات واعادة صياغة بعضها واضافة عبارات أخرى.

ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم، تم استخدام معامل (الفا كرونباخ) للوقوف على دقة اجابات افراد عينة البحث. واعتماداً على نتائج التحليل، اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0.955) على المستوى الإجمالي للمتغيرين (القيادة

المستتيرة ،ادارة فعالة للالزمة التنظيمية). ومن خلال الجدول (1) تبين أن قيمة الفا كرونباخ مرتفعة وان عدد الابعاد هو (11) بعداً اوهي موجبة الإشارة.

الجدول (1) قيمة معامل الفا كرونباخ على مستوى الابعاد والمتغيرات الرئيسية

| المتغيرات الفرعية<br>والرئيسية | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha<br>if Item Deleted |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| دور القدوة                     | 46.5109                       | 22.193                            | .846                                 | .949                                |
| دور المطور                     | 46.5609                       | 22.407                            | .785                                 | .951                                |
| دور الخدم                      | 46.5352                       | 22.741                            | .742                                 | .952                                |
| دور المغير                     | 46.5045                       | 22.653                            | .759                                 | .952                                |
| دور الرؤيوي                    | 46.5916                       | 21.211                            | .808                                 | .951                                |
| دور المتصل                     | 46.5609                       | 21.732                            | .784                                 | .951                                |
| <b>القيادة المستتيرة</b>       | <b>46.5406</b>                | <b>22.073</b>                     | <b>.970</b>                          | <b>.947</b>                         |
| الانذار المبكر                 | 46.6968                       | 23.227                            | .664                                 | .954                                |
| الاستعداد والوقاية             | 46.7916                       | 21.484                            | .780                                 | .952                                |
| احتواء الاضرار والحد منها      | 46.6583                       | 22.658                            | .654                                 | .955                                |
| استعادة التوازن والنشاط        | 46.5686                       | 22.791                            | .704                                 | .953                                |
| التعلم الاستراتيجي             | 46.6263                       | 23.029                            | .665                                 | .954                                |
| <b>ادارة الفعالة للالزمة</b>   | <b>46.6613</b>                | <b>22.264</b>                     | <b>.952</b>                          | <b>.948</b>                         |
| المؤشر الكلي                   | .822646                       | 690.23                            | .970                                 | .955                                |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من البيانات اعلاه ان جميع اسئلة الاستبيان تتسم بالثبات، حيث ان الارتباط بين جميع الفقرات موجبة ولا يوجد ما يدل على ان ازاحته تؤدي الى ازدياد الثبات.

ثالثاً / اختبار التوزيع الطبيعي : من الضروري التأكد من استيفاء بيانات البحث من خلال عدد من شروط التحليل الإحصائي لتحديد فيما إذا كانت تلك البيانات صالحة لإجراء التحليل الإحصائي على وفق الاختبارات المعلمية أم الاختبارات اللامعلمية (Reinhart, 2015:11)، وللتحقق من ذلك تم إجراء الاختبار التوزيع الطبيعي. حيث تم تطبيق اختبار (Shapiro – Wilk)، للتحقق من توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث ومن خلال متغيرين، حيث بينت نتائج التحليل المثبتة في الجدول (2) أن قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) من هذا الاختبار ولكل من القيادة المستتيرة، والادارة الفعالة للالزمة التنظيمية قد بلغت (0.162)، (0.198) وعلى التوالي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، ويدعم هذا التحليل أن قيم معلمة (Z) لاختبار (شابيرو – ويلك) المحسوبة كانت أقل من قيم (Z) الجدولية والتي بلغت (0.973)، (0.974) وعلى التوالي وبحسب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المرادفة للمتغيرين الرئيسين. مما يعني قبول الفرضية البديلة للتوزيع الطبيعي والتي تشير إلى أن بيانات الدراسة ومن خلال متغيراتها الرئيسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (2) شرط التوزيع الطبيعي

| المتغيرات وأبعادها              | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | قيمة Z<br>بأسلوب<br>Sh-W | قيمة Z<br>الجدولية | قيمة<br>P-Value |
|---------------------------------|------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|-----------------|
| القيادة المستتيرة               | 3.94             | 0.425                | 0.973                    | 4.989              | 0.162           |
| ادارة الفعالة للالزمة التنظيمية | 3.82             | 0.411                | 0.974                    | 4.991              | 0.198           |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

#### رابعاً / مجتمع وعينة البحث ومسوغات الاختيار:

تم اختيار رئاسة جامعة السليمانية كميدان المبحوث، اما المجتمع البحث فتضمن جميع العاملين في رئاسة جامعة السليمانية والبالغ عددهم (143) فرداً، ووفقاً لمعادلة كل من (Sekaran&Bougie,2010:295) فان حجم العينة المناسب لهذا المجتمع هو (43) فرداً. اما الباحث ومن اجل الحصول على هذه العينة وضمان مشاركة اغلبية الموظفين في الوحدات والشعب المختلفة قام بتوزيع (80) استبانة، مستخدماً اسلوب العينة العشوائية الطبقية باستخدام الية (Face to Face)، وبعد المتابعة الدقيقة، تم استرجاع فقط (72) استبانة، ولكن بعد تدقيق تم استبعاد (7) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي مستخدماً اختبار (Outliers)، لتبقى فقط (65) استبانة صالحة للتحليل أستعملت فعلاً في التحليل الاحصائي، وبلغت نسبة الاستجابة 81%. لذا تتألف عينة البحث من مجموعة من الموظفين والاداريين ورؤساء الوحدات العلمية وشؤون الطلبة في الجامعة المبحوثة.

ويعود الدافع وراء اختيار هذه المؤسسة كونها تعد واحدة من المنظمات التعليمية التي قد تمارس فيه السلوكيات القيادية الناجحة والمتنوعة مثل القيادة المستنيرة، فضلاً عن مواجهتها كمنظمة الى الازمات التنظيمية في الالونة الاخيرة، على وجه الخصوص بعد ان مر اقليم كوردستان العراق بعدد من الازمات الادارية والمالية. فضلاً عن ذلك لم تجري في رئاسة الجامعة دراسات سابقة تجمع المتغيرات الرئيسة والفرعية التي يتضمنها البحث الحالي.

#### خامساً/ وصف العوامل الديموغرافية لعينة المستجيبين

تم تصنيف خصائص عينة البحث وفقاً لخمس متغيرات المتمثلة ب(الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، والوحدة والقسم التي تعمل فيها). وفيما يلي توضيح لكل منها:

1 -الجنس :- يتضح من جدول (3) أن نسبة الاناث قد بلغت (64.6%)، في حين كانت نسبة الذكور (35.4%)، مما يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم من الاناث.

2 -العمر:- من خلال جدول (3) يبين لنا بأن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث هم الذين أعمارهم يقع ضمن الفئة العمرية (من 36 - 45 سنة) التي بلغت نسبتهم (46.2%)، في حين جاء كل من الافراد الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (26-35 سنة) و(46-55 سنة) بشكل متساوي ونسبة (23.1%) اما الذين تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (اقل من 25 سنة) فقد بلغت نسبتهم (6.2%)، وحلت اخيراً الفئة العمرية (55 سنة فاكثراً) ونسبة مئوية(1.5%) من أفراد عينة البحث. حيث يمكن القول بان هذه النسب تقدم مؤشراً على ان المستجيبين كانوا على مستوى عال من الادراك والذي بدوره ينعكس على مستوى اجاباتهم.

3 -التحصيل الدراسي :- فيما يتعلق بمؤشر التحصيل الدراسي، فقد بينت نتائج الجدول (3) بأن غالبية حملة شهادة بكالوريوس هم الشريحة الاكبر اذ بلغ عددهم (38) فرداً ونسبة (58.5%)، وأن ما نسبته (24.6%) هم من حملة شهادة دبلوم، في حين بلغت نسبة حملة شهادة الاعدادية (7.7%)، اما حملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت نسبتها (6.2%)، وحل اخيراً كل من حملة الدبلوم العالي والماجستير ونسبة (1.5%) لكل منهما. وهنا يمكن القول بان هذه النتائج تعطي دليلاً واضحاً على تمكن المستجيبين من ادراك الهدف من وراء هذا البحث والفهم العميق لل فقرات الاستبانة.

4 -سنوات الخدمة : يتضح من جدول (3) بان اغلبية عينة البحث هم من الافراد ذوي الخدمة اكثر من 15 سنة ونسبة (49.2%)،ومن ثم تلتها مباشرة الفئة من ذوي خدمة ما بين (11-15) سنة ونسبة (24.6%) من افراد العينة. اما افراد ذوي الخدمة ما بين(6-10) سنة فقد يشكلون نسبة (18.5%) ونسبة (7.7%) من ذوي الخدمة اقل من 5 سنوات. وهذه المؤشرات تعكس لنا بان لدى المستجيبين الخبرة الكافية والدراية التامة بواقع العمل الجامعي فضلاً عن قدرتهم من الاجابة على فقرات الاستبيان بشكل موضوعي.

5 -الوحدة او الشعبة التي تعمل فيها : يتضح من جدول (3) بان اكثر المستجيبين كانوا من قسم الموارد البشرية وبنسبة (21.5%)، ويليه وحدة تكنولوجيا المعلومات والاحصائية بنسبة ( 12.3%). اما اقل المستجيبين مشاركاً كان من نصيب الوحدة الادارية بنسبة (1.5%).

الجدول (3) السمات الشخصية لأفراد عينة البحث

| ت | السمات الشخصية              | الفئة                          | العدد | النسبة % |
|---|-----------------------------|--------------------------------|-------|----------|
| 1 | الجنس                       | ذكور                           | 23    | 35.4%    |
|   |                             | اناث                           | 42    | 64.6%    |
| 2 | العمر                       | اقل من 25 سنة                  | 4     | 6.2%     |
|   |                             | 35-26 سنة                      | 15    | 23.1%    |
|   |                             | 45-36 سنة                      | 30    | 46.2%    |
|   |                             | 55-46 سنة                      | 15    | 23.1%    |
|   |                             | 55 سنة فاكثر                   | 1     | 1.5%     |
|   |                             | الاعدادية                      | 5     | 7.7%     |
| 3 | التحصيل الدراسي             | دبلوم                          | 16    | 24.6%    |
|   |                             | بكالوريوس                      | 38    | 58.5%    |
|   |                             | دبلوم عالي                     | 1     | 1.5%     |
|   |                             | ماجستير                        | 1     | 1.5%     |
|   |                             | دكتوراة                        | 4     | 6.2%     |
|   |                             | اقل من 5 سنوات                 | 5     | 7.7%     |
| 4 | سنوات الخدمة                | 10-6 سنة                       | 12    | 18.5%    |
|   |                             | 15-11 سنة                      | 16    | 24.6%    |
|   |                             | اكثر من 15 سنة                 | 32    | 49.2%    |
|   |                             | تكنولوجيا المعلومات والاحصائية | 8     | 12.3%    |
| 5 | الوحدة والقسم الذي تعمل فيه | ادارة الموارد البشرية          | 14    | 21.5%    |
|   |                             | قسم الحسابات والتدقيق          | 7     | 10.8%    |
|   |                             | علاقات الثقافية                | 6     | 9.2%     |
|   |                             | مركز التاهيل والتوظيف          | 3     | 4.6%     |
|   |                             | شؤون العلمية                   | 5     | 7.7%     |
|   |                             | الوحدة الادارية                | 1     | 1.5%     |
|   |                             | شؤون الطلبة                    | 2     | 3.1%     |
|   |                             | الصحة والسلامة المهنية         | 3     | 4.7%     |
|   |                             | مركز اللغة والثقافة            | 5     | 7.7%     |
|   |                             | مكتب رئيس الجامعة              | 6     | 9.2%     |
|   |                             | الوحدة القانونية               | 5     | 7.7%     |
|   |                             | المجموع                        | 65    | 100%     |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

## سادساً / وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحليل الأولي للنتائج

خصصت الفقرة الحالية لمعرفة مدى توافر وممارسة سلوكيات القيادة المستتيرة والإدارة الفعالة للالتزامات التنظيمية لدى رئاسة جامعة السلیمانیة وفق آراء أفراد العينة وذلك اعتماداً على التحليل الوصفي وبموجب مؤشرات النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، ومعاملات الاختلاف، وترتيبها فضلاً عن مستوى التقدير. وكما يلي

## 1- وصف وتحليل آراء عينة الباحثين حول المتغير القيادة المستتيرة واستجاباتهم

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لسلوكيات القيادة المستتيرة

| ت | الأبعاد                                                                                                | عدد الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية | ترتيب الأهمية النسبية | مستوى التقدير |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-----------------------|---------------|
| 1 | دور القدوة                                                                                             | 4           | 3.97            | 0.46              | 11.59            | 0.794           | 2                     | عالي          |
| 2 | دور المطور                                                                                             | 3           | 3.92            | 0.47              | 11.99            | 0.784           | 4                     | عالي          |
| 3 | دور الخدم                                                                                              | 3           | 3.95            | 0.44              | 11.14            | 0.790           | 3                     | عالي          |
| 4 | دور المغير                                                                                             | 3           | 3.98            | 0.45              | 11.31            | 0.796           | 1                     | عالي          |
| 5 | دور الرؤيوي                                                                                            | 3           | 3.90            | 0.61              | 15.64            | 0.780           | 6                     | عالي          |
| 6 | دور المتصل                                                                                             | 3           | 3.91            | 0.55              | 14.07            | 0.782           | 5                     | عالي          |
|   | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير المستقل (القيادة المستتيرة) | 19          | 3.94            | 0.50              | 12.69            | 0.788           | -                     | عالي          |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومن أجل تحديد تقديرات مستويات الاتفاق وبموجب قيم الأوساط الحسابية فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان مقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمده البحث الحالي ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما هو مذكور في جدول (5).

الجدول (5) المستويات التقديرية لوصف الآراء

| ت | قيمة الوسط الحسابي | التقدير   |
|---|--------------------|-----------|
| 1 | 1.8 – 1            | ضعيف جداً |
| 2 | 2.6 – 1.8          | ضعيف      |
| 3 | 3.4 – 2.6          | متوسط     |
| 4 | 4.2 – 3.4          | عالي      |
| 5 | 5 – 4.2            | عالي جداً |

المصدر: (عبدالفتاح، 2017: 549)

توضح نتائج التحليل في جدول (4) مجموعة من المقاييس ذات الصلة بالتعرف على مستوى متغير سلوكيات القيادة المستتيرة في رئاسة جامعة السلیمانیة. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة المستتيرة (3.94) وانحراف معياري (0.50) وبمعامل اختلاف (12.69%) ومستوى الأهمية البالغة (0.788). وقد كشفت المقاييس أن الأهمية الترتيبية لكافة أبعاده جاءت بمستوى أهمية ترتيبية عالية وبقيم مقاربة جداً، غير أنه يلاحظ بأنه هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد دور المغير من قبل رئاسة الجامعة على وفق آراء أفراد العينة حيث جاء بالمرتبة الأولى وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.98) وبانحراف معياري (0.45) ومعامل الاختلاف بلغت (11.31%) وأعلى أهمية النسبية (0.796)، فيما جاء بعد دور القدوة بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.46) وبمستوى أهمية عالية، كما جاء بعد دور الخدم والمكون من (3) فقرات بالمرتبة الثالثة وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.44) وبالحصول على مستوى أهمية عالية أيضاً. أما المرتبة الأخيرة فقد كانت

من نصيب البعد دور الرؤيوي ويمتوسط حسابي (3.90) وأعلى انحراف معياري والبالغ (0.61) وبأعلى معامل اختلاف (15.64%) مع الحصول على مستوى أهمية عالية. وبما أن جميع الأوساط الحسابية والتي تتراوح ما بين (3.90-3.98) أكبر من الوسط الفرضي (3)، والانحرافات المعيارية للمتغير تتراوح بين (0.44-0.61) والتي تشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات عينة البحث، فإن الأمر يعكس لنا توافر سلوكيات القيادة المستنيرة بشكل فعال ووجود اهتمام لا بأس به من قبل القيادات في رئاسة الجامعة وفقاً لآراء العاملين في المنظمة المبحوثة. فضلاً عن أن الأهمية النسبية قد جاءت بشكل متقارب جداً وقد يعود السبب إلى تبني هذه السلوكيات بشكل متقارب مع بعضها البعض.

## 2- وصف وتحليل آراء عينة المبحوثين حول المتغير (الإدارة الفعالة اللازمة للتنظيمية) واستجاباتهم الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية للإدارة الفعالة اللازمة

| ت | مراحل إدارة الأزمة                                                                                          | عدد الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية | ترتيب الأهمية النسبية | مستوى التقدير |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-----------------------|---------------|
| 1 | الإنذار المبكر                                                                                              | 3           | 3.79            | 0.42              | 11.08            | 0.758           | 4                     | عالي          |
| 2 | الاستعداد والوقاية                                                                                          | 3           | 3.70            | 0.59              | 15.95            | 0.740           | 5                     | عالي          |
| 3 | احتواء الأضرار والحد منها                                                                                   | 3           | 3.83            | 0.51              | 13.32            | 0.766           | 3                     | عالي          |
| 4 | استعادة التوازن والنشاط                                                                                     | 4           | 3.92            | 0.46              | 11.73            | 0.784           | 1                     | عالي          |
| 5 | التعلم الاستراتيجي                                                                                          | 4           | 3.86            | 0.45              | 11.66            | 0.772           | 2                     | عالي          |
|   | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير التابع (الإدارة الفعالة اللازمة) | 17          | 3.82            | 0.49              | 12.75            | 0.764           | -                     | عالي          |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج التحليل المذكورة في جدول (6) إلى مستوى متغير الأزمة التنظيمية وإدارتها الفعالة في جامعة السليمانية. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير إدارة الفعالة اللازمة (3.82) وانحراف معياري (0.49) وبمستوى أهمية عالية والبالغ (0.764). وقد جاءت مرحلة استعادة التوازن والنشاط المتكونة من (4) فقرات بالمرتبة الأولى وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.92) وانحراف معياري (0.46) وبمعامل الاختلاف بلغت (11.73%) وأعلى مستوى الأهمية (0.784) وهي أعلى من الأهمية النسبية للمراحل الأخرى لمتغير الإدارة الفعالة اللازمة للتنظيمية. فيما جاءت مرحلة التعلم الاستراتيجي بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.45) وبمستوى أهمية عالية، أما مرحلة احتواء الأضرار والحد منها فقد جاءت بالمرتبة الثالثة وبالوسط الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.51) وحصلت على مستوى أهمية عالية أيضاً والبالغ (0.66)، بينما جاءت مرحلة الإنذار المبكر بالمرتبة الرابعة وبالوسط الحسابي البالغ (3.79) وانحراف معياري (0.42) ومعامل اختلاف (11.08%). بينما جاءت مرحلة الاستعداد والوقاية بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.70) وأعلى انحراف معياري (0.59) وأعلى معامل الاختلاف (15.95%). ومن خلال نتائج التحليل واعتماداً على الأوساط الحسابية والتي تتراوح بين (3.79-3.92) وهي أكبر من الوسط الفرضي، وفضلاً عن مستويات التقدير، يمكننا القول بأنه هناك التركيز والاهتمام الجيد من قبل رئاسة جامعة السليمانية في ممارساتهم الفعالة لإدارة الأزمة التنظيمية.

## سابعاً / تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم التعرف في هذه الفقرة على طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى، وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

تشير الفرضية الرئيسية الأولى إلى أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستنيرة والإدارة الفعالة اللازمة للتنظيمية". ومن خلال جدول (7) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (0.884) عند مستوى

معنوية (0.05)، ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.05) وهذا يبين لنا بانه هناك مستويات معنوية وموجبة من الارتباط بين متغيري البحث في رئاسة جامعة السليمانية، مما يستنتج من انه كلما تمارس القيادات في رئاسة الجامعة للسلوكيات القيادة المستنيرة فان ذلك تمكن الجامعة من الادارة الفعالة للارزمة التنظيمية. وبالتالي هذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الاولى. وبهدف الفهم الاكثر شمولية، فقد تفرعت الفرضية الرئيسة الاولى الى ستة فرضيات فرعية، وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين كل دور من ادوار القيادة المستنيرة كمتغير مستقل والمتغير التابع والمتمثلة بالادارة الفعالة للارزمة التنظيمية. حيث يتبين نتائج التحليل الاحصائي في جدول (7) وجود ارتباط بين القيادة المستنيرة والمتمثلة بكل من (دور القدوة، دور المطور، دور الخدم، دور المغير، دور الرؤيوي، دور المتصل) وبين متغير الادارة الفعالة للارزمة التنظيمية وبمعامل ارتباط بلغ (0.800)، (0.733)، (0.742)، (0.699)، (0.783)، (0.725) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يستنتج منه أن امتلاك قيادات في رئاسة جامعة السليمانية لكل من الادوار (القدوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، والمتصل) يسهم في الادارة الفعالة لمرحلة الارزمة التنظيمية لدى الجامعة المبحوثة. وبالاستناد الى نتائج الارتباط فانه يمكن الاستنتاج بصحة وقبول الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى

جدول (7) علاقة ارتباط بين قيادة المستنيرة وابعادها والادارة الفعالة للارزمة

| علاقة ارتباط                                                  | الادارة الفعالة للارزمة |      |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------|------|
|                                                               | علاقة ارتباط            | Sig  |
| القيادة المستنيرة                                             | 0.884                   | .000 |
| دور القدوة                                                    | 0.800                   | .000 |
| دور المطور                                                    | 0.733                   | .000 |
| دور الخدم                                                     | 0.742                   | .000 |
| دور المغير                                                    | 0.699                   | .000 |
| دور الرؤيوي                                                   | 0.783                   | .000 |
| دور المتصل                                                    | 0.725                   | .000 |
| **. Correlation is significant at the 0.05 level (2 -tailed). |                         |      |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ثامناً / تحليل علاقات الانحدار بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الثانية

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضية الثانية ومعرفة تأثير القيادة المستنيرة كمتغير مستقل على الادارة الفعالة للارزمة التنظيمية كمتغير تابع. حيث يبين جدول (8) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا وتربيع قيمة الارتباط وقيم توزيعي F و T لكل من المتغيرين المستقل والتابع. ويتضح من جدول (8) وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة المستنيرة كمتغير مستقل على الادارة الفعالة للارزمة التنظيمية باعتبارها متغيراً تابعاً، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (224.965) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) عند درجتي حرية (1 و 63) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبمعامل تحديد (R<sup>2</sup>) قدره (0.781) وهذا يعني ان نسبة (781%) من الاختلافات في الادارة الفعالة للارزمة تفسرها القيادة المستنيرة بادواها الستة ويعود

الباقی (21.9%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. يضاف إلى ذلك ان قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ (0.855) يدل على أن التغير في الإدارة الفعالة للالتزام التنظيمية بنسبة (85.5%) يعزى إلى متغير القيادة المستتيرة. ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) وقد بلغت (14.999) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.660) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوي (0.01) في درجة الحرية (63) وبهذا تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير القيادة المستتيرة في الإدارة الفعالة للالتزام التنظيمية".

جدول (8) ملخص قيم الانحدارات والتوزيعات لمتغيرات البحث

| نموذج الانحدار                                               | المتغير التابع: الإدارة الفعالة للارزمة التنظيمية |       |                          |        |       |                |         |       |    |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------|--------------------------|--------|-------|----------------|---------|-------|----|
|                                                              | Unstandardized Coefficient                        |       | Standardized Coefficient |        |       |                |         |       |    |
|                                                              | B                                                 | S.E   | Beta                     | T      | Sig.  | R <sup>2</sup> | F       | Sig.  | Df |
| Constant                                                     | 0.450                                             | 0.226 |                          | 2.989  | 0.031 | 0.781          | 224.965 | 0.000 | 1  |
| المتغير المستقل: القيادة المستتيرة                           | 0.855                                             | 0.057 | 0.884                    | 14.999 | 0.000 |                |         |       | 63 |
|                                                              |                                                   |       |                          |        |       |                |         |       | 64 |
| Simple Regression                                            |                                                   |       |                          |        |       |                |         |       |    |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                                                   |       |                          |        |       |                |         |       |    |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                                                   |       |                          |        |       |                |         |       |    |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

#### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً / الاستنتاجات

من خلال نتائج البحث، وصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1 - ندرة الدراسات التي اهتمت بموضوع القيادة المستتيرة التي تعمل على مواجهه المشكلات والصعاب التي تواجه كلاً من الافراد والمنظمة على حد سواء ولاسيما اثناء الازمات.
- 2 - دلت نتائج التحليل الإحصائي على حرص القيادات الادارية في رئاسة جامعة السلیمانية بتبني سلوكيات القيادة المستتيرة بشكل كفوء، اذ تجاوزت قيم الأوساط الحسابية لإجمالي سلوكيات القيادة المستتيرة الوسط الفرضي مما يعكس اهتمام رئاسة الجامعة بممارسة تلك السلوكيات الخاصة بالقيادة المستتيرة لانها تتسجم مع حقيقة كون الجامعة منظمة منتجة للخدمة التعليمية.
- 3 - اتجه اغلب القيادات في رئاسة جامعة المبحوثة نحو ممارسة دور المغير من وجهة نظر أفراد العينة جاء بالمرتبة الاولى مقارنة بسلوكيات القيادة المستتيرة الاخرى، مما يفسر حرص قادة رئاسة الجامعة على تقديم الإبداع والإبتكار في العمل الجامعي والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.
- 4 - تبين نتائج التحليل بان لدى رئاسة جامعة السلیمانية ادارة لا بأس بها عند مواجهة الازمة التنظيمية من وجهة نظر عينة البحث.
- 5 - اظهرت نتائج البحث بان مرحلة اعادة التوازن والنشاط احتلت المرتبة الاولى من بين المراحل الاخرى لإدارة الازمة، اما المرتبة الاخيرة فكانت من نصيب الاستعداد والوقاية.

- 6 - يستنتج الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي بأنه هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ادوار القيادة المستتيرة والادارة الفعالة لمراحل الازمة التنظيمية من جانب ودرجات متفاوتة بين كل دور من ادوار القيادة المستتيرة والادارة الفعالة لمراحل الازمة التنظيمية من جانب اخر.
- 7 - تبين من خلال المقارنة بين النتائج بان العلاقة بين دور القدوة والادارة الفعالة للازمة التنظيمية هي الاقوى وبين دور المغير والادارة الفعالة للازمة التنظيمية هي الاضعف.
- 8 - اتضحت نتائج تحليل الانحدار بان لسلوكيات القيادة المستتيرة تأثيراً دال معنوياً في ادارة مراحل الازمة التنظيمية، اذ ان زيادة الاهتمام بممارسات سلوكيات القيادة المستتيرة تؤدي بشكل ملحوظ الى تفعيل ادارة للازمة في رئاسة جامعة السليمانية.

### ثانياً / التوصيات

في ضوء نتائج هذا البحث، توصل الباحث الى مجموعة من التوصيات

- 1 - التأكيد على اجراء مزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول موضوع البحث الحالي وذلك لرفد المكتبات العراقية واقلية كوردستان العراق بدراسات ونتائج اخرى، وعلى وجه الخصوص القيادة المستتيرة.
- 2 - ينبغي على القيادات الادارية في رئاسة جامعة السليمانية بشكل خاص والمنظمات الاخرى بشكل عام تبني ممارسات وسلوكيات القيادة المستتيرة بشكل اكثر كفاءة وفعالية لما له دور كبير في تشجيع الموظفين على العمل الجماعي بكفاءة والتعاطف مع مؤسساتهم واقامة علاقات جيدة معهم واعطائهم الفرص للقيام بأشياء جديدة.
- 3 - يوصي الباحث القيادات ورؤساء الوحدات في رئاسة جامعة المبحوثة الاهتمام بالادوار الرؤيوية وذلك عبر تبني رؤيا واضحة المعالم اتجاها تحقيق الأهداف المستقبلية، فضلاً عن غرس الرغبة لدى الآخرين بالسعي معاً من اجل تقديم كل ما هو افضل في المستقبل.
- 4 - ضرورة التمتع القيادات الادارية في رئاسة الجامعة بسلوكيات القائد المستتير التي تتناسب في كل الظروف وبالأخص الطارئة منها، لانها من اكثر المؤسسات عرضة للازمات فهم الانجح في ادارتها وقيادتها لانهم يتعاملون مع الاضطرابات التي تحدثها التغيرات.
- 5 - من الافضل اعتماد رئاسة الجامعة خطط الطوارئ فصلية وسنوية متكاملة للتعامل مع أي نوع من الازمات بطريقة منهجية علمية، مع القيام باختبارها وادخال التعديلات اللازمة بعد مراجعتها دورياً من قبل جميع المعنيين لخلق الاعتقاد والقناعة لدى العاملين فيها انه بإمكانهم مواجهة الازمات مع مراكزهم القيادية والادارية بنجاح.
- 6 - من الضروري اهتمام رئاسة جامعة السليمانية في كيفية التعامل مع مراحل ادارة الازمات ولاسيما في مرحلتي الانذار والاستعداد والوقاية باعتبار ان مرحلة الانذار تعد اساساً للتنبؤ بالمتغيرات التي قد تحدث في المنظمة مستقبلاً، ومرحلة الاستعداد والوقاية كونها الاساس في اتخاذ تدابير وقائية عند اكتشافها لأي مؤشرات خطرة ومن دون إهمال.
- 7 - ضرورة مواكبة علم الادارة الحديثة خصوصاً في مجال ادارة الازمات في الجامعة من خلال عقد برامج تدريبية وورش عمل في كلية الادارة والاقتصاد او بالتعاون مع الجامعات المحلية اوالمؤسسات الاكاديمية والجمعيات ذات الصلة، من اجل الاستفادة في مجالات مختلفة ذات صلة بأدارة الازمات
- 8 - ضرورة ان يحظى موضوع ادارة الازمات باهتمام متزايد من قبل قطاعات اخرى كالقطاع المصرفي والصحي لاسيما بعد ان مرت اقليم كوردستان العراق بازمات مالية وادارية في الالونة الاخيرة والتي بدورها انعكست تاثيراتها على المنظمات الحكومية والاهلية والمجتمع المدني.

## المصادر والمراجع

### أولاً / المصادر العربية

- 1 - ال شيروزة، منتظر جاسم محمد (2011) " العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للازمات: دراسة تطبيقية لأراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، العراق
- 2 - الاسدي، افنان عبد علي (2003) "السمات القيادية وعلاقتها بأبعاد أزمة التعليم العالي) دراسة تحليلية لجامعات الفرات الأوسط ( كوفة، بابل، القادسية، كربلاء)" رسالة ماجستير غير منشورة- كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة – العراق.
- 3 - بسيسو ، فؤاد حميدي (2010) " محددات ادارة الازمات الاقتصادية والمالية والمصرفية " عن منشورات اتحاد المصارف العربية .
- 4 - الحدراوي، حامد كريم & محمد، منتظر جاسم (2013) " العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للازمات: دراسة تطبيقية لأراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 9، المجلد 29.
- 5 - الحكيم، ليث علي يوسف، والفتلاوي، ميثاق هاتف، والعبدي، عصام عليوي، (2018). رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة، دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب، بحث منشور في المجلة العربية للإدارة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد 1
- 6 - الخفاجي، كرار صالح (2010) " تأثير المتغيرات البيئية في إدارة الازمات الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء مجلس النواب العراقي (ازمة كتابة الدستور العراقي 2005 انموذجا)", رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة.
- 7 - الدوري، جمال & الحيت، احمد فتحي (2017) " اثر خصائص الريادي في ادارة ازمة : دلالة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الاسلامي الاردني " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والخمسون.
- 8 - السباعوي، إبراهيم محمد جاسم (2011) " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإسهاماتها في إدارة أزماتها: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل، العراق
- 9 - السكارنة، بلال خلف (2015) " ادارة الازمات" الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان
- 10 - عبدالفتاح، عز حسن (2017) " مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام "SPSS الطبعة الثالثة- الخوارزمية العلمية، جدة- السعودية
- 11 - العبيدي، نماء جواد (2002) " الانماط القيادية وعلاقتها بمراحل ادارة الازمة : دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد
- 12 - عبيسات ، حيدر وطالبة ، زياد ، ( 2005 ) "دراسة ميدانية لمدى توافر نظام لادارة الازمات في مؤسسة المناطق الحرة http://www.free- zones. Gov "
- 13 - العجلوني، محمود محمد (2009) " إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم كردستان العراق الشمال: دراسة ميدانية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 20.
- 14 - العزاوي ، نجم ، ( 2009 ) " اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة " بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات ، الفرص ، الآفاق.
- 15 - علوان، فراس حسين (2016) " دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد / 12 - العدد 34
- 16 - عليوة، سيد (2003)، "ادارة الوقت والازمات والادارة بالازمات"، دار الامين للنشر والتوزيع، القاهرة\_ مصر
- 17 - عياصرة، محسن محمود واحمد، مروان (2008) "ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل"، ط1، دار حامد ، عمان - الاردن.
- 18 - الفتلاوي، زهراء عبد الرضا وحيد (2018) " القيادة المستنيرة وتأثيرها في الحد من السلوك الانتهازي في اطار ديناميكية القوى التنظيمية" رساة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة.

19 -القحطاني ، مسفر بن ظافر، ( 2010 ) " إستراتيجية توظيف القوة الناعمة لتعزيز القوة الصلبة في إدارة الأزمة الإرهابية في المملكة العربية السعودية " أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.  
20 -ماهر ، احمد ، ( 2006 ) " إدارة الأزمات " الدار الجامعية، الابراهيمية ، القاهرة.

#### المصادر الاجنبية

- 1- Ayoko, O. B., Ayoko, O. B., Ang, A. A., Ang, A. A., Parry, K., & Parry, K. (2017). Organizational crisis: emotions and contradictions in managing internal stakeholders. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 617-643.
- 2- Coombs, W.T (2007); "Protecting organization reputation during a crisis: thee development and application of situational of situational crisis communication theory", *Journal of Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- 3- Davies & Peter, (2008) "Flamingos? Nowt like that round here." *Journal of the Royal Society of Medicine* 101.(5) : 219-219.
- 4- Geo , Junhong ,(2010)" Human Resource And Reputational Crises In Chinese Organizations" Thesis Of The Degree Of Doctor Of Philosophy , Tallinn , The Institute Of Management , Estonian Business School , Estonia .
- 5- Graddock , R J , (2006 ) " Crisis Management Models And Timelines " Thales Research And Technology (Uk) White Paper , Worton Drive, Worton Grange Reading, Berkshire, RG2 0SB, UK .
- 6- Harolds, Jay (2004)'' Selected Important Characteristics for Enlightened Medical Leaders'' *Journal of the American College of Radiology/ Vol. 1 No. 5*
- 7- Hoopen Peter Ten& Trompenaars, Fons (2015)'' The Enlightened Leader: An Introduction to the Chakras of Leadership'' John Wiley & Sons Ltd
- 8- Lee, B. K. (2014). Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluation of an organizational crisis. *Communication research*, 31(5), 600-618
- 9- Millick CA., Charles A. (2009) "Values-Based Leadership and Happiness: Enlightened Leadership Improves the Return on People." *The Journal of Values-Based Leadership* 2(2)
- 10- Oakley, Ed, and Doug Krug. (1994) "Enlightened leadership: Getting to the Heart of Change" A Fireside Book; Reprint edition.
- 11- Oehmen, Josef (2005 )" Approaches To Crisis Prevention In Lean Product Development By High Performance Teams And Through Risk Management " Approaches To Crisis Prevention In Lean Product Development By High Performance Teams And Through Risk Management.
- 12- Paraskevas, Alexandros (2006) "Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises", *Management Decision*, Vol. 44 Issue: 7, 892-907,
- 13- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993) "From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management" *The Academy of Management Executive*, 7 (1)
- 14- Pearson, Christine M. and Mitroff, Ian I. (1993)'' From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management''. *Academy of Management Executive*, Vol. 7 No. 1.

- 15- Reinhart, Alex (2015)'' Statistics done wrong: the woefully complete guide'', Puplisher William Pollock, San Francisco, USA.
- 16- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010)" Research methods for business: A skill-building approach" (5th Ed.). Haddington: John Wiley & Sons.
- 17- Walter, Ekaterina (2017)'' 4 Cs Of Enlightened Leadership''  
<https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2014/04/22/4-cs-of-enlightened-leadership/#798d748b1345>
- 18- Wang,W &Lu,y. (2010) "Knowledge transfer in response to organizational crisis: an exploratory study", Expert System with Application, 37,3934-3942 .