

## توظيف قابليات إدارة الأزمة للحد من آثار الانحدار التنظيمي الدور التفاعلي للقيادة التحويلية

إ.د. صالح عبد الرضا كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة وارث الأنبياء amirone2006@yahoo.com	إ.د. علي حسين العطوي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة وارث الأنبياء slhr_2006@yahoo.com
--	---

م. علي عصام لطيف السلطاني  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المثنى

alsoltane88@gmail.com

*Employing crisis management capabilities to reduce the effects of  
organizational decline: The interactive role of transformational  
leadership*

Prof. Dr. Saleh A. Rashid Prof. Dr. Amer Ali Alatwi

Lecturer Ali Essam Alsltane

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد*	أ.د. عامر علي حسين العطوي**
م. علي عصام لطيف السلطاني***	

### المستخلص

تناولت هذه الدراسة إمكانية توظيف قابليات إدارة الأزمة للحد من آثار الانحدار التنظيمي، بالإضافة إلى الدور التفاعلي للقيادة التحويلية، إذ حاولت تقديم إطار نظري لأهم ما عرضه الكتاب والباحثون حول متغيرات الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لأراء (174) من القيادات الجامعية في عينة من كليات الاهلية في (بغداد، بابل، النجف، ذي قار) بلغ عددها

\* كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية  
\*\* كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة وارث الأنبياء  
\*\*\* كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المثنى

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: single

Formatted: Font: 22 pt, Complex Script Font: DecoType Naskh Extensions, 22 pt

Formatted: Font: 22 pt, Complex Script Font: DecoType Naskh Extensions, 22 pt

Formatted: Right-to-left

Formatted: Tab stops: Not at 0.5"

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), 11 pt, Not Bold, Complex Script Font: 11 pt, Not Bold, (Complex) Arabic (Saudi Arabia)

Formatted: Font: (Default) Adobe Naskh Medium, 16 pt, Complex Script Font: Adobe Naskh Medium, 16 pt

Formatted: Right, Right-to-left, Space After: 0 pt

Formatted: Right-to-left, Space After: 0 pt

Formatted Table

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), 11 pt, Complex Script Font: 11 pt, (Complex) Arabic (Saudi Arabia)

Formatted: Right-to-left

Formatted: Default Paragraph Font, Font: (Default) +Body (Calibri), Underline, Font color: Custom Color(RGB(5,99,193)), Complex Script Font: +Body CS (Arial), 11 pt, (Complex) Arabic (Saudi Arabia)

Formatted: Right-to-left

Formatted: Right, Right-to-left

Formatted: Font: (Default) Adobe Naskh Medium, 16 pt, Complex Script Font: Adobe Naskh Medium, 16 pt

Formatted: Right-to-left, Space After: 0 pt

Formatted: Right-to-left

Formatted: Right-to-left

Formatted: Right-to-left

Formatted: Font: (Default) Adobe Naskh Medium, 16 pt, Bold, Complex Script Font: Adobe Naskh Medium, 16 pt, Bold, (Complex) Arabic (Saudi Arabia)

Formatted: Font: (Default) Adobe Naskh Medium, 16 pt, Bold, Complex Script Font: Adobe Naskh Medium, 16 pt, Bold, (Complex) Arabic (Saudi Arabia)

Formatted Table

Formatted: Font: (Default) Adobe Naskh Medium, 16 pt, Bold, Complex Script Font: Adobe Naskh Medium, 16 pt, Bold, (Complex) Arabic (Saudi Arabia)

(21) كلية اهلية. وقد تم التعبير عن قابليات ادارة الازمة بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال أبعادها الثلاثة المتمثلة بـ (الاستراتيجية التنظيمية، نظام المنظمة والعامل الثقافي، والتنفيذ والاتصالات)، فيما تم التعبير عن القيادة التحويلية بوصفها متغيراً تفاعلياً يضم أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، الدافعية الملهمه، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، في حين تم التعبير عن الانحدار التنظيمي بَعْدَه متغيراً معتمداً احادي البعد. واعتمد الباحثون الاستبانة أداة رئيسة لقياس متغيرات الدراسة والتي تتكون من ثلاثة أقسام. خصص القسم الأول منها لقياس قابليات ادارة الازمة بالأعتماد على المقياس الذي طوره (Kim et al., 2008) وخصص القسم الثاني لقياس القيادة التحويلية بالأعتماد على المقياس الذي طوره (Kamola, 2016)، في حين اعتمدت الدراسة المقياس الذي طوره (Cameron et al., 1987) للانحدار التنظيمي. وباعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) تحليل التباين الأحادي (ANONA)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات من أهمها (عدم وجود وحدة مختصة بإدارة الازمات على مستوى الكليات او الجامعات، إذ يتم التعامل مع الازمات من خلال لجان ادارة الازمات التي يتم تشكيلها عند الاستشعار بحدوثها). وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها الثلاث منها الحاجة لاستحداث وحدة مختصة بإدارة الازمات على مستوى الكلية، او تشكيل خلية ازمة دائمة مهمتها استكشاف الاشارات المبكرة لحدوث الازمات بهدف الاستعداد لادارتها بالطريقة التي تقلل من آثارها السلبية الى ادنى حد ممكن).

### Employing the Crisis-Management Capabilities to Reduce the Effects of Organizational Decline: The Interactive Role of Transformational Leadership

#### Abstract

The study examines the possibility of employing crisis management capabilities to reduce the effects of organizational decline, beside the interactive role of transformational leadership. It attempts to present a theoretical framework for the most important aspects of its variables, as well as an analytical framework for the opinions of 174 university leaders working in 21 private colleges in (Baghdad, Babylon, Najaf and Thi Qar).

Crisis management capabilities have been expressed as an independent variable through their three dimensions that are represented by (organizational strategy, organization system, cultural factor and communication and execution). Transformational leadership, on the other hand, has been expressed as an interactive variable that includes four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, Intellectual stimulation, and individual consideration), while the organizational decline is expressed as a one-dimensional variable.

Formatted: Left

Formatted: Justified

The questionnaire form has been used as the main tool for measuring the variables of the study which consists of three sections. The first section is devoted to measuring crisis management capabilities based on the scale developed by (Kim et al., 2008). The second section is devoted to measuring transformational leadership depending on the scale developed by (Kim et al., 2016), while the organizational decline was measured according to Cameron et al., 1987). The second one deals with measuring the transformational leadership basing on the scale developed by (Kamola,2016). The study has depended on the scale developed by (Cameron et al.,1987) for measuring the organizational decline.

A set of statistical tools such as Mean, Standard Deviation, Multi-difference Analysis (MANOVA), Mono-Difference Analysis (ANONA) has been used in this study for data analysis. the study has reached a number of conclusions. The most important one is the absence of a specialized unit for crisis management at the level of colleges or universities. Crises are dealt with through crisis management committees that are formed when sensing their occurrence).

The study has come out with a set of recommendations, chief among them is the need for developing a crisis management unit at the college level, or to form a crisis cell whose mission is to explore the early signs of crises in order to prepare them to manage them in such a way that minimizes their negative effects.

## منهجية البحث

### مشكلة البحث

أصبح الانحدار التنظيمي حالة ملازمة للعديد من المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة والتي غالبا ما يرافقها عددا من الآثار السلبية التي تساهم في تقليص مستويات الإبداع وتشجع على مقاومة التغيير وترفع من مستويات الصراع في مكان العمل.

ولهذا ظهرت العديد من المساعي الجادة والهادفة الى الحد من هذه الآثار السلبية لهذه الظاهرة التي تعاني منها أغلب منظماتنا المحلية. وتأتي الدراسة الحالية كجزء من تلك المساعي من خلال توظيف قابليات إدارة الأزمة والقيادة التحويلية في هذا السياق من خلال تقديم الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل تتباين خصائص المنظمات التي تمر في حالة الانحدار عن المنظمات في حالة النمو او الاستقرار؟
2. هل تساهم قابليات إدارة الأزمة في الحد من الآثار السلبية للانحدار التنظيمي؟

Formatted: Justified

Formatted: Left-to-right, Space After: 0 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

3. هل تعزز القيادة التحويلية من دور قابليات إدارة الأزمة في الحد من الآثار السلبية للانحدار التنظيمي؟

#### أهداف البحث

يتضمن البحث مجموعة الأهداف الجوهرية التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. تحديد مستوى توفر قابليات إدارة الأزمة في الكليات الأهلية عينة البحث.
- 2.4- الكشف عن مستوى سلوكيات القيادة التحويلية في الكليات الأهلية عينة البحث.
- 3.4- قياس وتشخيص أثار الانحدار التنظيمي في الكليات الأهلية عينة البحث.
- 4.4- اختبار التباين المتعدد والأحادي بين حالات الكليات (الانحدار، النمو، الاستقرار) وآثار الانحدار التنظيمي.
- 5.4- اختبار علاقة التأثير المباشر بين قابليات إدارة الأزمة والانحدار التنظيمي.
- 6.4- اختبار دور القيادة التحويلية في التأثير على طبيعة العلاقة بين قابليات إدارة الأزمة وآثار الانحدار التنظيمي.

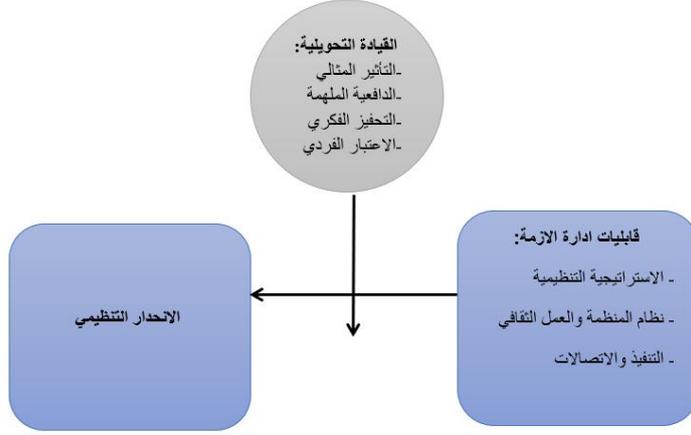
#### أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال السعي لتحديد حالة كل كلية من الكليات الأهلية في العراق سواء كانت في مرحلة الانحدار أو النمو أو مرحلة الاستقرار. وهذا سوف يساهم في إعطاء تصور أوضح عن موقف هذه الكليات في بيئة الأعمال الحالية. كما يساهم البحث في رفد المكتبة العربية والمحلية من خلال تناول متغير قابليات إدارة الأزمة إذ تعد الدراسة الحالية من أولى الدراسات على المستوى المحلي التي تتناول من الناحية النظرية والتجريبية متغير قابليات إدارة الأزمة.

#### المخطط الفرضي للبحث

استناداً الى الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، صاغ الباحثون نموذج فرضي للبحث، يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، كما هو موضح بالشكل ادناه:

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"



Formatted: Centered, Space After: 0 pt

المصدر: من اعداد الباحثون

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

Formatted: Space After: 0 pt

يلاحظ من الشكل (1) ان متغير قابليات ادارة الازمة هو المتغير المستقل، الذي سيتم قياسه من خلال الابعاد الثلاثة المتمثلة بـ (الاستراتيجية التنظيمية، نظام المنظمة والعامل الثقافي، والتنفيذ والاتصالات)، اما الانحدار التنظيمي فهو المتغير التابع الذي سيتم قياسه باعتباره متغير احادي البعد، اما القيادة التحويلية فيمثل المتغير التفاعلي الذي سيتم قياسه من خلال ابعاده الاربعة المتمثلة بـ (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي).

#### فرضيات البحث

**الفرضية الأولى:** تتباين خصائص المنظمة في حالة الانحدار عن خصائص المنظمة في حالة النمو أو الاستقرار.

**الفرضية الثانية:** تؤثر قابليات إدارة الأزمة سلباً في خصائص المنظمة المنحدرة.

**الفرضية الثالثة:** تؤثر القيادة التحويلية في طبيعة العلاقة بين قابليات إدارة الأزمة وخصائص المنظمة المنحدرة

#### حدود البحث

1.1. الحدود المكانية للبحث

Formatted: Font: (Default) Calibri, Complex Script Font:

Formatted: Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 2 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Tab after: 0.25" + Indent at: 0.25", Tab stops: Not at 0.5"

لقد وقع إختيار الباحثين على عينة من الكليات الاهلية في بغداد والفرات الاوسط، وذلك لامكانية تحديد الانحدار التنظيمي لهذه الكليات من خلال تحديد الانخفاض في اعداد الطلبة المقبولين في هذه الكليات مما يؤثر انخفاض ايراداتها وبالتالي انحدارها، وقد وتم اختيار هذه العينة للبحث لعدة أسباب منها:

• قرب الكليات الاهلية في بغداد والفرات الأوسط من الموقع الجغرافي للباحث، مما يسهل مهمة انجاز الدراسة، فضلاً عن إيدائهم المساعدة في مجال تزويده بالمعلومات المطلوبة للدراسة.

•-4 تتميز ملاكاتها العلمية بكونهم من أصحاب العقول المبتكرة والمبدعة والقادرة على إحداث تشخيص الازمات بدرجة عالية، مما ينعكس على النتائج العملية للدراسة.

•-4 تُعد من المجتمعات المتعاونة والمتفهمة لأهمية البحوث والدراسات العلمية التي تسهم في تقدم المجتمع وتنميته.

• تعمل بشكل متواصل في ظل ظروف الأزمات وفي الظروف الاعتيادية وبدون توقف

#### •-4-2. الحدود البشرية للبحث

وتتمثل بالعينة القصدية من القيادات الجامعية والمتمثلة بـ (عمداء الكليات، ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية) الذين بلغ عددهم (174) قائد إداري.

#### أدوات البحث

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة فقد اعتمد البحث على الأدوات الآتية:

#### •-1. مراجع الإطار النظري

من أجل إغناء الجانب النظري للبحث فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر العلمية ذات الصلة بموضوعاتها من الكتب والمجلات والبحوث والدراسات العلمية الاجنبية وذلك لعدم توفر كتابات باللغة العربية عن متغيرات البحث، فضلاً عن الإستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).

#### •-2. أدوات الإطار الميداني

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة لتغطية الجانب الميداني للبحث. تعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات والتي استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها. وقد تم إعتقاد مقياس (Likert) خماسي الدرجات والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية

#### وتضم الاستبانة المحاور الآتية:

أ- المحور الاول: ويشمل هذا المحور متغير قابليات ادارة الازمة بأبعاده الثلاثة (الاستراتيجية التنظيمية، نظام المنظمة والعامل الثقافي، والتنفيذ والاتصالات) والذي تضمن ((12 أسئلة للاستراتيجية التنظيمية، و(9) أسئلة

Formatted: Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Font: (Default) Arial, 14 pt, Bold, Complex Script Font: Arial, 14 pt, Bold

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 2 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Tab after: 0.25" + Indent at: 0.25", Tab stops: Not at 0.5"

Formatted: Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Font: (Default) Calibri, Complex Script Font:

Formatted: Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

لنظام المنظمة والعامل الثقافي، و(15 أسئلة للتنفيذ والاتصالات، أي بعدد إجمالي (36) سؤالاً وقد اعتمد البحث على المقياس الذي طوره (al Kim et al., 2008) لقابليات ادارة الازمة

**ب- المحور الثاني:** ويشمل القيادة التحولية بإبعادها الاربعه (التأثير المثالي، الدافعية الملهمه، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، وقد اعتمدت البحث المقياس الذي طوره (Kamola, 2016) والذي يتكون من (20) فقرة خصص منها (5) أسئلة للتأثير المثالي و (5) أسئلة للدافعية الملهمه، و ((5)أسئلة للتحفيز الفكري و (5) اسئلة للتعطير الفردي

**ت- المحور الثالث:** ويشمل متغير الانحدار التنظيمي الذي يمثل متغير احادي البحث. وقد اعتمد البحث على المقياس الذي طوره (al et Cameron, 1987) للانحدار التنظيمي. وتضمن هذا المتغير (12) سؤال. والجدول أدناه يوضح هذه المحاور:

#### الأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدم البحث مجموعة من الأدوات الإحصائية من أجل إختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف وكما يأتي:

1. المتوسط الحسابي
2. الانحراف المعياري
3. معامل كرونباخ الفا
4. تحليل التباين المتعدد MANOVA
5. تحليل التباين الأحادي ANOVA
6. تحليل الانحدار المتعدد

#### أولاً: قابليات ادارة الازمة

##### 1-4 مفهوم الأزمة

حاول الباحثون إيجاد تعريف شامل ومقبول للأزمة بهدف المساعدة في تحسين فهمهم لهذه الظاهرة، الا أنهم لم يفلحوا في ذلك، وهذا ما أكدته (4: Keown-McMullan, 1997) في دراستها التي تناولت فيها مفهوم الأزمة منذ العام 1972 في محاولة منها لتجسير الفجوة المعرفية حول الموضوع وتوصلت الى أن تعريفاً جامعاً للأزمة لا يزال في مرحلة التطور ومن

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, Complex Script Font:

Formatted: Font: (Default) Calibri, Complex Script Font:

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, Complex Script Font:

Formatted: Font: (Default) Calibri, Complex Script Font:

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Font: (Default) Calibri, Not Bold, Complex Script  
Font: Arial, Not Bold

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

غير المحتمل تحقيق ذلك في المستقبل القريب. والأزمة أصبحت ظاهرة يمكن لأي منظمة مواجهتها مهما كانت طبيعة عملها أو نشاطها، فلا يكاد يمر اسبوع دون ان نقرأ أو نسمع عن منظمة ما تواجه أزمة من نوع ما كالتلوث، الحرائق، تسريح العاملين، عمليات الاستحواذ، الشائعات، عمليات الاندماج، وتقليص حجم العمالة ( Pauchant & Mitroff, 1992: 170). والأزمة كما يصفها (Hamblin, 1958: 322) هي حالة طارئة يواجه فيها أعضاء مجموعة أو منظمة ما تهديداً مشتركاً، ونظر إليها (Hermann, 1963: 64) على أنها تهديد غير متوقع أو مفاجئ للقيم ذات الأولوية العالية للمنظمة بحيث لا يمكنها إلا قدراً محدوداً من الوقت للاستجابة له، وأشار إليها (Fink, 1986: 2) على إنها نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، لحظة حاسمة أو وقت حرج تمر فيه المنظمة، ويعرفها ( Pauchant & Mitroff, 1992: 171) بأنها حالة اضطراب تؤثر مادياً على النظام ككل وتهدد إفتراضاته الأساسية و إدراكه لذاته وجوهر وجوده، فيما نظر إليها (Barton, 1993: 2) على أنها حدث رئيس لا يمكن التنبؤ به وله نتائج سلبية محتملة، إذ قد يؤدي هذا الحدث إلى إلحاق ضرر كبير بالمنظمة، وأفرادها العاملين، ومنتجاتها ومكانتها المالية وسمعتها. ويأتي تعريف ( Fearn-Banks, 1996: 1) للأزمة في ذات السياق، إذ يصفها بإنها حدث رئيس ذو نتائج سلبية محتملة تؤثر على المنظمة أو الصناعة، فضلاً عن جمهورها أو منتجاتها أو خدماتها أو علامتها الجديدة.

ويرى (Lerbinger, 1997: 4) ان الأزمة هي حدث يحتمل أن يؤدي إلى تشويه سمعة المنظمة وتعريض ربحيتها ونموها وربما بقاءها للخطر. ويعتقد ( Pearson & Clair, 1998: 60) أن الأزمة هي حدث قليل الاحتمال وذو تأثير كبير يمكن أن يهدد سلامة المنظمة ويتسم بغموض السبب والتأثير ووسائل الحل. وينقل (Faulkner & Vikulov 2001: 136) عن (Selbst, 1978) أن الأزمة هي أي إخفاق في العمل يتعارض مع وظائف المنظمة المستمرة أو تحقيق أهدافها المقبولة، أو بقائها أو إستمرارها ولها تأثير ضار على المنظمة كما يدركها غالبية العاملين فيها. إن تركيز Selbst على إدراك الأزمة يشير الى أنه إذا شعر أفراد المجتمع أو اصحاب المصلحة بأزمة، فإن أزمة حقيقية يمكن أن تتطور من هذا المفهوم الخاطي ما يفسر أن ادارة الإدراك تشكل جزءاً مهماً في ادارة الازمة.

وخرج (King, 2003: 237) بثلاث استنتاجات حول الأزمة أولها أنها حدث غير مخطط له الامكانية على تفكيك الهيكل الداخلي والخارجي للمنظمة، ولا يقتصر تأثيره على الافراد العاملين والأعضاء الآخرين داخل المنظمة فحسب، بل قد يؤثر على الجمهور وأصحاب المصلحة الرئيسيين خارج المنظمة أيضاً. أما الاستنتاج الثاني فهو أن الأزمة قد تحدث في أي منظمة بغض النظر عن نشاطها، فالمنظمات غير الربحية والوكالات الحكومية، ودور العبادة، والمرافق العامة، والتعاونيات، والمنظمات متعددة الجنسيات وغيرها كلها معرضة لمواجهة الأزمات. وأخيراً يمكن للأزمة ان تؤثر على شرعية المنظمة. فعند حدوث الأزمة يمكن أن تؤثر وسائل الاعلام على الإدراك العام فيما يتعلق بالسبب، واللوم، والاستجابة، والحل، والنتائج. وبمجرد النظر الى المنظمة بشكل سلبي، فان سمعتها وبقائها قد يكونان في خطر، وهذا ما يدفع كبار المسؤولين في المنظمة إلى التواصل مع وسائل الاعلام وعامة الجمهور وأصحاب المصلحة الرئيسيين ليظهروا أنهم قادرون على السيطرة على الأزمة أو إحتوائها.

Formatted: Space After: 0 pt

ويصف (Yamamot & Sekeroglu, 2011: 3213) الأزمة بانها حالة غير متوقعة، مفاجئة التطور، سريعة الحركة، وغالباً ما يتم مواجهتها دون أي استعدادات، وهي في ذات الوقت يمكن أن تكون فرصة للمنظمة أو إنهياراً لها اعتماداً على ما اذا كان يتم تقييمها بشكل صحيح أم لا، وهي من وجهة نظر (Salvador & Ikeda, 2018: 76) حدث غير روتيني، غير متوقع، ومفاجئ يخلق حالة من عدم التأكد ويهدد الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد يتسبب في خسارتها مالياً وتردي سمعتها.

#### 2-4. إدارة الأزمة

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة ديناميكية معقدة تجعل من احتمال مواجهتها نوعاً من أنواع الأزمات كبيراً ومتوقفاً. وعلى الرغم من ذلك، نجد العديد من المنظمات تنتظر حدوث الأزمة قبل أن تضع الخطط المناسبة لمواجهتها. وتشير العديد من الدراسات الى أن 80% من المنظمات التي فشلت في تطوير خطط فاعلة لإدارة الأزمات التي واجهتها قد غادرت عملها خلال سنتين من معايشة الكوارث الكبيرة، وان اقل من 60% فقط من الشركات الصناعية الـ 500 في مجلة Fortune قد وضعت خططاً تشغيلية لإدارة الأزمات التي تواجهها (Brown, 1993:3). ومن هنا تبرز أهمية وضع خطة لإدارة الأزمات التنظيمية والتعامل معها سواء بطريقة إستباقية أو إستجابية وأن تكون لدى المنظمة مبادئ توجيهية وإجراءات رسمية للتواصل مع الأفراد العاملين وجمهور المنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين بهدف التقليل من آثارها السلبية. وقد أشارت الدراسة التي أعدها مركز بحوث Oxford Executive أن الشركات التي نفذت خططاً لمواجهة الكوارث والأزمات إستطاعت تخفيض التأثير السلبى على رؤوس اموال تلك الشركات بمقدار 60%، فيما تحملت الشركات التي لم تستطيع تنفيذ مثل تلك الخطط خسارة مايقارب 11% من رؤوس اموالها و 15% من أسعار أسهمها (West, 2003) نقلاً عن (Hough & Spillan, 2005: 19). ولهذا السبب يؤكد جميع الباحثين في ميدان إدارة الأزمة على أهمية التخطيط لمواجهتها من خلال التركيز على القضايا المهمة مثل الكشف والوقاية والتهيئة والإحتواء والتعافي. وينظر (Pearson & Clair, 1998: 60) إلى أن التخطيط للأزمة هو فن إزالة العديد من المخاطر وعدم التأكد والسماح بتحقيق أكبر قدر من السيطرة عليها. وعلى الرغم من مرور فترة طويلة على هذا الرأي إلا أنه يعكس مدخل الإدارة الحالي للتعامل مع الأزمات والتي يمكن إعتبارها أحداثاً معزولة يمكن تحليلها من حيث الاسباب والنتائج والحذر والتكيف. ويؤكد هؤلاء الباحثين ان ادارة الأزمة تمثل محاولة تنظيمية من قبل اعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين لتجنب حدوث الازمة أو ادارتها بفاعلية عند حدوثها (P: 65). ويرى (Bundy et al., 2017: 1664) أنه يمكن التمييز بين منظورين لإدارة الأزمة كلا منهما يركز على جوانب مختلفة منها وكيفية إدارتها. فالمنظور الاول هو المنظور الداخلي Internal Perspective والذي يركز على الديناميات التي تحدث داخل المنظمة فيما يتصل بادارة الخطر، والتعقيد، والتكنولوجيا. وتشمل ادارة الأزمة هنا عملية تنسيق الأنظمة التقنية والعلاقاتية المعقدة وتصميم الهياكل التنظيمية التي تمنع حدوث الأزمة، والتقليل من تأثيرها، والتعلم منها، أما المنظور الخارجي External Perspective فانه يسلط الضوء على التفاعلات بين المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين، وتتضمن ادارة

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

الأزمة من هذا المنظور تشكيل الإدراكات والتنسيق مع أصحاب المصلحة لمنع حدوث الأزمة وإيجاد الحلول لها والخروج منها. ويشير (Karam, 2018: 2) الى أن أكثر المختصين في إدارة الأزمة ينظرون إليها على أنها عملية تتكون من ثلاثة مراحل هي مرحلة ما قبل الأزمة (التخطيط للأزمة)، ومرحلة الأزمة نفسها (الإستجابة للأزمة)، مرحلة ما بعد الأزمة (تقييم الأزمة والتعلم منها)، وأن هذه المراحل الثلاثة يمكن أن تقسم إلى مراحل فرعية أخرى. وكخلاصة لما تقدم يمكن القول أن ادارة الأزمة هي سلسلة من الوظائف أو العمليات لمنع أو تخفيف الضرر الذي يمكن أن تحدثه أزمة ما على المنظمة وأصحاب المصلحة فيها سواء بطريقة إستباقية قبل حدوثها أو بطريقة إستجابية أثناء حدوثها وما بعد حدوثها.

### 3-2. قابليات ادارة الأزمة

هناك عدد من المتطلبات الأساسية التي يجب على كل منظمة تطويرها ضمن السياق الذي تعمل فيه بهدف الاستعداد للأزمة وهي (Hamidovic, 2012: 2):

1- **المتطلب الفكري requirement Intellectual** والذي يتضمن القابلية على تحليل الحالات التي تواجه المنظمة، وضع الاستراتيجية، وتحديد الخيارات وإتخاذ القرارات وتقييم التأثير. كما يتضمن المفاهيم المشتركة التي تدعم حالة الانضباط لادارة الأزمة.

2- **المتطلب التنظيمي requirement Organizational** والذي يتضمن الهياكل والعمليات المطلوبة لترجمة القرارات الى أفعال ومراجعة تأثيرها.

3- **المتطلب الثقافي requirement Cultural** والذي يعكس رغبة الملاك الوظيفي في تقديم الدعم لمقاصد وسياسات الادارة العليا للمنظمة.

4- **متطلب الامداد requirement Logistic** ويعكس القدرة على دعم الحلول من خلال توفير الموارد المناسبة في المكان المناسب وفي التوقيت المناسب.

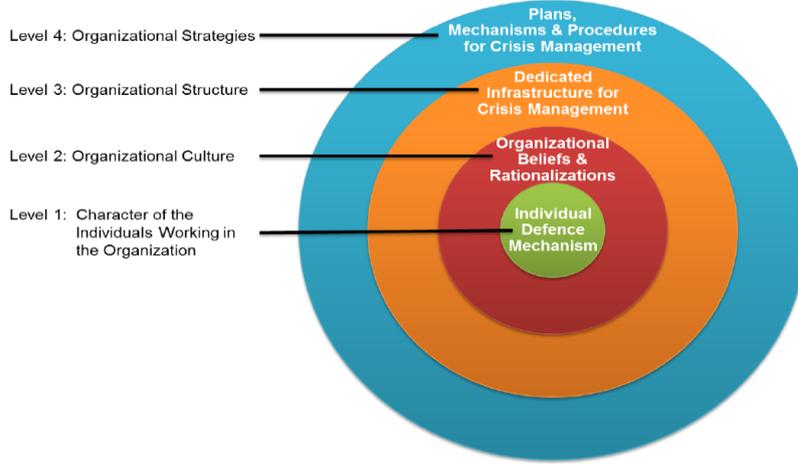
وقد حاول بعض الباحثين تطوير مؤشرات يمكن أن تساعد المنظمة على تشخيص مستوى التأهب والاستعداد لادارة الأزمة بشكل موضوعي ومنهم (Pauchant & Mitroff, 1992) اللذين طورا نموذجاً تشخيصياً لادارة الأزمة بهدف مساعدة المديرين على تحديد مدى استعداد منظماتهم للأزمة Preparedness أو البقاء عرضة لها أو استسلامهم لها Prones أسمايه نموذج البصل Onion model لادارة الأزمة. ويضم النموذج أربع مستويات لادارة الأزمة وهي الاستراتيجية Structures، والهياكل Cultures، والثقافة Culture، والافتراضات والمعتقدات الشخصية للأفراد كما في الشكل (2).

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold



(Source: Pauchant & Mitroff, 1992:49)

شكل (2)  
مستويات ادارة الازمة وفقاً لنموذج (Pauchant & Mitroff, 1992)

وعلاوة على ذلك فقد أثبتنا تجريبياً أن التغيير في المنظمة التي هي عرضة للأزمة يحدث فقط على المستوى السطحي أو الظاهري للهيكل والخطط لا على مستوى المعتقدات والافتراضات الجمعية للأفراد. إن المنظمات المعرضة للأزمات تتجذر الأمراض في ثقافتها بما يجعلها أمراً مقبولاً، كما يتعرض فيها الأفراد العاديين الى ضغوط هائلة ليصبحوا هم مرضى أيضاً كي يتوائمو مع حالة المنظمة (Pauchant & Mitroff, 1992: 172-173). وقد طور هذان الباحثان مؤشراً لتشخيص الأزمة يحدد قدرة المنظمة على استخدام النموذج بمستوياته الأربع، وان الاسئلة التي تتمحور حول المستويات المذكورة تحدد مستوى جاهزية المنظمة للتعامل مع الأزمات. وستعتمد الدراسة الحالية نموذج (Kim et al., 2008) الذين طوروا مؤشرا لإدارة الأزمات يمكن من قياس قابليات المنظمة على الإدارة المتكاملة للازمات، فقد حاولت الدراسة المذكورة العمل على تكامل فئات التقييم في ثلاثة أبعاد هي:- (Kim et al, 2008:338-339)

### ▪ فهم الأزمة Understanding of crisis

يشمل فهم الأزمة المتغيرات الأربعة التي حددها Mitroff كجزء من نموذج جيد لإدارة الأزمات، بما في ذلك نوع الأزمة، ومرحلة الأزمة، والعوامل التنظيمية التي تسبب الأزمة، وأصحاب المصلحة المتأثرين بالأزمة. على وجه الخصوص، ينبغي فهم نشاط إدارة الأزمات من منظور إدارة العلاقات والمشار إليه في دراسات العلاقات العامة، بدءاً من مفهوم كيفية قيام المنظمات كنظم، بتشكيل علاقاتها مع الجمهور. في الأونة الأخيرة، امتدت الازمات لتشمل مجموعة واسعة من الجمهور المرتبط بالأزمة لتشمل العاملين والزبائن ونقابات العمال والموزعين ومنظمات المجتمع المدني ومجموعات أصحاب المصلحة والسياسيين والمنافسين وغيرهم. فالمنظمات التي تنجح في إدارة الأزمات لا تفهم فقط كيف ستؤثر الأزمات على هؤلاء الجمهور فحسب، ولكن أيضاً كيف ستؤثر على منظماتهم.

### ▪ نظام إدارة الأزمات Crisis management system

يشتمل نظام إدارة الأزمات على أسلوب إدارة الأزمات وثقافة إدارة الأزمات، فضلاً عن طريقة الادارة العليا لإدارة الأزمات، والنظام التنظيمي، والعاملين، ونظام مسح إشارات الأزمات. ولاحظ (Mitroff & Anagnos, 2001) العوامل الخمسة التي تؤثر على معظم الأزمات مثل (أ) التكنولوجيا، (ب) الهيكل التنظيمي، (ج) العوامل البشرية، (د) الثقافة التنظيمية، و (هـ) علم نفس الإدارة العليا. فمن خلال تشخيص كيفية ارتباط أسباب حدوث الأزمات بأنظمة محددة داخل المنظمة، يصبح من الممكن إعادة تنظيم الهيكل العام للنظام التنظيمي، وكذلك تحليل نقاط الضعف وتصحيحها.

### ▪ الاتصالات والتنفيذ Crisis communications & executions

تتضمن عمليات الاتصال والتنفيذ التدريب على إدارة الأزمات، وتخطيط إدارة الأزمات، والاستراتيجيات متكاملة لمواجهة الأزمات، وإدارة وسائل الإعلام. ولتعزيز وظيفة إدارة الأزمات في النظام التنظيمي، اقترح (Littlejohn 1983) إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي، وتكوين فرق إدارة الأزمات، وتعليم وتدريب أعضاء الفريق، وتخطيط وتنفيذ عمليات تدقيق الأزمات، والتخطيط للحالات الطارئة.

ثانياً: القيادة التحويلية

**144. مفهوم القيادة التحويلية**

استحوذ موضوع القيادة على إهتمام الباحثين منذ عقود طويلة. وقد طرح هؤلاء الباحثين أنماطاً مختلفة للقيادة وأختبروا تأثيرها على فاعلية المنظمات، الا ان هناك تحولاً واضحاً قد حصل في تركيز هؤلاء الباحثين للانتقال من الانماط التقليدية للقيادة الى أنماط جديدة وفي مقدمتها القيادة التحويلية Transformational Leadership التي وصفها البعض بانها قيادة حاملة (Westly & Minzberg, 1989)، وقيادة كاريزماتية (Conger, 1989)، وقيادة جديدة (Bryman, 1992). وتشير الادبيات ذات الصلة بالقيادة الى ان (Burns, 1978) هو أول من قدم مفهوم القيادة التحويلية كجزء من نظرية القيادة ثم جاء (Bass, 1985) ليطور هذا المفهوم لاحقاً. وتتمثل الفكرة الاساسية للقيادة التحويلية في أن القادة يمكن أن يناشدوا القيم الاخلاقية للتابعين من أجل تحقيق الاهداف (Burns, 1978)، والتأثير عليهم ليتجاوزوا مصلحتهم الذاتية من أجل الصالح الأكبر لفريقهم أو منظماتهم وتحقيق مستويات أعلى للأداء (Bass, 1985) نقلاً عن (Deinert et al., 2015: 1). وبين (Hate & Bass, 1985: 695) ان دينامية القيادة التحويلية تنطوي على تماثل شخصي قوي مع القائد، أو الانضمام الى رؤية مشتركة للمستقبل، أو الذهاب الى ما هو أبعد من تبادل المصلحة الذاتية للمكافآت من أجل الرضا. ويصف (Seltzer et al., 1989: 174) القادة التحويليين بانهم اولئك القادة الذين يوسعون ويرفعون مصالح تابعيهم، ويخلقون الوعي والالتزام لدى الافراد تجاه غرض ورسالة المجموعة، ويمكنوا الاعضاء من تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة، وهي قدرة القائد على التأثير على قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين من خلال العمل معهم ومن خلالهم لتحقيق رسالة المنظمة وغرضها (Özaralli, 2002: 335)، ونظر (Felfe et al., 2004: 266) الى القيادة التحويلية على أنها تجاوز المعاملات لتحسين إنجازات التابعين من خلال التأثير على احتياجاتهم وقيمهم، وهو ما يدفعهم الى تقديم جهد اضافي ورفع مستويات أدائهم، فضلاً عن تحقيق رضاهم. وينقل (Ilsev, 2009: 462) عن (Gumusluoğlu & Bass, 1985) أن هناك أربعة عناصر أساسية تتضمنها القيادة التحويلية هي الكاريزما، الاعتبار الفردي، الدافعية الملهمة، والتحفيز الفكري، وباستخدام الكاريزما يكسب القائد الإعجاب والإحترام والولاء ويؤكد على أهمية وجود شعور جمعي برسالة المنظمة، ومن خلال الاعتبار الفردي يبني القائد علاقة شخصية مع تابعيه ويفهم ويدرس احتياجاتهم المختلفة ومهاراتهم وتطلعاتهم، ومن خلال الدافعية الملهمة يعبر القائد عن رؤية مثيرة للمستقبل ويظهر للتابعين كيفية تحقيق الاهداف ويعرب عن اعتقاده بانهم يستطيعون فعل ذلك، واخيراً يوظف القائد التحويلي التحفيز الفكري لتوسيع ورفع إهتمامات تابعيه وتحفيزهم على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة، ويعتقد (Kim, 2014: 398) ان القادة التحويليين لديهم القدرة على تحقيق التحول في منظماتهم من خلال رؤيتهم للمستقبل وتمكين العاملين من تحمل المسؤولية لتحقيق تلك الرؤية وهو ما يدفع هؤلاء التابعين للتماثل مع الأهداف التنظيمية وبلوغ مستويات عالية من الأداء بما يفوق التوقعات.

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

**242. أبعاد القيادة التحويلية**

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

يتفق أغلب الباحثين ومنهم ( Gumusluoglu & Ilsev, 2004: 266 ; Felfe et al., 2009: 265-266; Ozaralli, 2002: 335; Buil et al., 2018:1-2; Walumbwa & Hartnell, 2011: 156; Deinert et al., 2015: 2-3; Bushra et al., 2011: 262; Masi & Cooke, 2000: 17; Bass & Steidlmeier, 1999: 184-185; et al., 2012: 1040; Dionne et al., 2003: 182 et al., Bass, ( García-Morales ) على ان للقيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسية كما حددها ( Bass, 1985) وهي:

#### 4-1. التأثير المثالي

يرتبط التأثير المثالي Idealized influence والذي يشار اليه أحياناً بالكاريزما بالدور الذي يؤديه القائد كنموذج للتابعين بما يدفعهم الى محاكاته والتماثل معه وتتبع القائد في جميع إجراءاته وإعتماد قيمه ومبادئه. ويكسب القادة التحويليون ثقة تابعيهم بسبب الطريقة التي يتصرفون فيها وكذلك إستعدادهم لتحمل المخاطر الشخصية ما يجعلهم يبالغون إعجاب وإحترام الآخرين لهم ومحاولة محاكاة سلوكهم. ويتضمن السلوك الكارزماتى توضيحاً لرؤية جذابة والتأكيد على الجوانب الأيديولوجية للعمل والتواصل مع توقعات الأداء العالي التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها وإظهار الثقة بالنفس ونمذجة السلوك المثالي والتأكيد على الهوية الجمعية (Walumbwa & Hartnell, 2010: 156).

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

#### 2-2. الدافعية الملهمة

تعني الدافعية الملهمة Inspirational motivation القدرة على تطوير وإيصال رؤية مستقبلية جذابة ليست قائمة على أساس مادي فقط لكنها تقدم تحدياً ومعناً، وتتناول احتياجات التابعين. ويظهر القادة الملهمون التفاؤل ويشجعون التابعين على الاعتقاد بان جهودهم سوف تحقق النجاح (Felfe et al., 2004: 267). ويخلق القادة التحويليون فهماً واضحاً للتوقعات ويظهرون التزاماً كبيراً بالأهداف التنظيمية والرؤية المشتركة، فهؤلاء القادة يمتلكون القدرة على نقل توقعات طموحة الى تابعيهم وإلهامهم للوصول الى الأهداف التي تؤدي في النهاية الى تحقيق تقدم هام للمنظمة والمجتمع. ومن المرجح ان يؤدي التشجيع والإثارة والطاقة الى زيادة التماثل العلاقتي للتابعين مع مشرفهم لتعزيز الأداء الفاعل لوحدة العمل (Walumbwa & Hartnell, 2010: 156).

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

### 3- التحفيز الفكري

يتضمن التحفيز الفكري Intellectual stimulation أنواعاً مختلفة من المشاركة والاندماج، حيث يتم تحفيز التابعين من خلال التشكيك في الافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات والمهام الصعبة، فالقادة المحفزين فكرياً يعملون من خلال الصعوبات، ويستخدمون أساليب حل المشكلات للوصول إلى قرارات تعكس توافقاً متبادلاً بين القادة والأفراد العاملين ( Sarros & Santora, 2001) نقلاً عن (Darshan, 2011: 335). ووفقاً للدراسة التي أجريت مؤخراً من قبل (Ahanger, 2009:357) فإن القادة التحويليين الذين يستخدمون التحفيز الفكري يمكنهم تحدي الوضع الراهن وتحفيز جهود تابعيهم ليكونوا مبتكرين، إذ يتم تشجيعهم بشكل إيجابي على تجربة مداخل جديدة، وأفكار المرؤسين لا يتم تقويضها حتى عندما تعكس مواقف مختلفة، وبدلاً من ذلك يتم إنشاء نوع من التأثير التصاعدي من خلال إتصال ثنائي الاتجاه ويقوم كل من القادة والتابعين بتطوير قابلياتهم الخاصة للتعرف على المشكلات المستقبلية وفهمها وحلها في نهاية المطاف (Masi & Cooke, 2000: 18).

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

### 4- الاعتبار الفردي

يتعلق الاعتبار الفردي Individualized consideration بالقادة الذين يطورون بيئة الدعم الشخصي لمجموعتهم والذين يفهمون ويعاملون كل تابع على أنه يتمتع بخصائص ورغبات وإحتياجات متميزة (Lavazotte et al., 2012: 443- 444). ويشمل أيضاً قبول الاختلافات الفردية المتعلقة بالإحتياجات المتفاوتة للاستقلالية والتشجيع والمسؤولية وحتى الهيكل والتعليمات (Felfe et al., 2004: 267). ومن خلال الاعتبار الفردي، يتم تطوير التابعين عن طريق التدريب والتوجيه والتعليم. ويضع (Kirkbride 2006: 25) الاعتبار الفردي كأول عامل في نمط القيادة التحويلية إذ يبدي قائد الاعتبار الفردي إهتماماً كبيراً بتابعيه، ويعاملهم كأفراد، ويتعرف عليهم بشكل جيد ويستمع إلى مخاوفهم وأفكارهم. ويعطي القادة الذين يستخدمون هذا النمط من القيادة الاعتبار الواجب لإحتياجات الأفراد العاملين ويدربونهم لتحقيق التنمية المستدامة. وباختصار، فإن القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للمرؤسين، يعكس سلوك معاملة كل كفرد ويبدأ إهتماماً بالتطوير طويل المدى لكل منهم (Darshan, 2011: 336)

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

### ثالثاً: الانحدار التنظيمي

في العام 1980، نشر David Whetten ورقة بحثية حث فيها علماء المنظمة على مراجعة إفتراضاتهم الأساسية للنمو التنظيمي المستمر، ووضع أجندة للبحث حول الانحدار التنظيمي Organizational Decline. ومنذ ذلك الحين انتشرت الأدبيات العلمية المتعلقة بالموضوع، وحاولت تحديد بنية الانحدار التنظيمي باستخدام تعريفات مثل سوء التكيف مع البيئة (Greenhalgh 1983)، التراجع في حجم المنظمة أو الأداء (McKinley 1987)، التخفيضات في قوة العمل (Ford, 1980)، التخفيض في قاعدة موارد المنظمة (Cameron, Kim and Whetten 1987)، والفشل في توقع وتحييد التهديدات الخارجية (MCKINLEY, 1993:1). وقد نمت الأدبيات المتعلقة بالانحدار في العقد الماضي بشكل

كبير، وأصبح الانحدار نقطة تركيز مهمة في النظرية التنظيمية والإدارية ( Cameron et al., 1987:126)، إلا أنها لم تحدد كيفية إدارة عملية الانحدار أو المدخل النموذجي لكيفية التعامل مع الضغط الناتج عنه. وللتغلب على أوجه القصور هذه، قدم Whetten مقترحات مهمة لأنشطة البحث والاستشارات التي تركز على الانحدار التنظيمي، حيث أكد ( Whetten, 1980: 582) أن المهمة الرئيسية للباحثين هي تحسين الوضوح المفاهيمي للانحدار التنظيمي. وقد ميز Whetten بين الإنحدار كركود Stagnation والإنحدار كتراجع أو تقليص Cutback. فالإنحدار كركود هو إنعكاس لضعف الإدارة Poor Management، أو ظروف السوق غير التنافسية Non Competitive Market مما يؤدي إلى انخفاض الحصة السوقية. أما الإنحدار كتراجع أو تقليص فإنه ينتج عن الندرة البيئية Environmental Scarcity حيث ينكمش السوق بأكمله. ويرى ( Cameron et al., 1987: 223) أن الأدبيات المتعلقة بالإنحدار التنظيمي تنبثق معظم أسسها المفاهيمية من ثلاث مسارات نظرية، أولها المسار الخاص بعلاقة المنظمة مع البيئة Organization-Environment وعلى وجه الخصوص منظور اعتمادية الموارد Resource dependency والذي يؤكد على الأهمية الاستراتيجية للمنظمة في التحكم بالموارد البيئية الحرجة (Pfeffer and Salancik, 1978). ويرتبط المسار الثاني للأدبيات الخاصة بالإنحدار التنظيمي بإدارة الأزمة Crisis Management والذي يركز على دراسة تأثير الانقطاعات البيئية Environmental discontinuities على المنظمات، ( Smart & Vertinsky, 1977; Starbuck et al., 1978; Milburn et al., 1983) أما المسار الثالث فهو المتعلق بإدارة عدم التأكد Managing Uncertainty، والتي تمثل من وجهة نظر (Thompson 1967: 13) جوهر العملية الإدارية. وتؤكد الإرشادات التي اشتقت من هذا المسار على إزالة الغموض، وحقل المعرفة التقنية، وتصميم الأنظمة التي يمكنها إجراء عملية المسح البيئي، حتى يمكن معالجة المعلومات المطلوبة. ويضيف ( Cameron et al., 1987: 223) بأن الموضوع المشترك في هذه المسارات هو أن المنظمات تركز على قدرتها على التنبؤ والإستقرار في التعاملات مع البيئة. وربط (Greenhalgh 1983:232) بين الإنحدار التنظيمي وعدم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، فعندما تكون التغيرات البيئية كبيرة ومتسارعة ويصعب التنبؤ بها يتوجب على المنظمة إبتلاك القدرة على الاستجابة السريعة والمناسبة لتلك التغيرات وإلا فإن الفشل في تحقيق تلك الاستجابة سوف يقود بالتأكيد إلى إنحلالها. وينظر (Weitzel & Jonsson, 1989:94) إلى الإنحدار التنظيمي على أنه "مرحلة في دورة حياة المنظمة التي تتحقق عندما لا تتنبأ أو تتعرف أو تتجنب أو تحيد أو تتكيف مع الضغوط الخارجية أو الداخلية التي تهدد بقاءها على المدى الطويل". ويتسق هذا التعريف مع وجهة نظر (Cameron et al., 1988) التي ترى أن الإنحدار يحدث لسببين إما عندما تفقد المنظمة توائمتها مع بيئتها أو مجالها (عوامل خارجية) و / أو عندما تنخفض مواردها بما يؤدي إلى تدهور أدائها (العوامل الداخلية). وفرق (Ghazzawi, 2018: 4) بين الإنحدار التنظيمي والأزمة التنظيمية، حيث يمكن أن تنطوي الأزمات على حالات غامضة للغاية وتحديات تهدد قدرة المنظمة على البقاء وقد تؤدي إلى إنحدارها، والفارق بينهما يتمثل في

السرعة التي تحدث بها الظاهرتان ومقدار الوقت الذي يتعين على صانعي القرار أن يستجيبوا لهما (Shrivastava, 1987)، نقلاً عن (McKinley et al., 2014: 90). ويعتقد (Heine & Rindfleisch, 2013: 10) أن الانحدار التنظيمي هو عملية تؤدي في النهاية إلى الموت التنظيمي. وهذا يوضح الإتجاه العام الذي يتجه إليه الانحدار التنظيمي، أي إلى وضع ينهي وجود منظمة ما. ويضيف (Weitzel & Jonsson, 1989: 100) أن واحدة من الطرق الشائعة للاستدلال على الانحدار التنظيمي تتجسد من خلال عدد من المؤشرات الخاصة، كما هو الحال في حجم قوة العمل (organizational size)، الحصة السوقية، الأصول، الأرباح، أسعار الأسهم، الطاقة المادية، وعدد أو جودة المدخلات والمخرجات، إلا أن الصعوبة المرتبطة بهذا المدخل هي أن التقليل في حجم أي من هذه الأبعاد لا يساعد على التنبؤ بالانحدار ما لم يكن هذا التقليل مستمراً لفترة طويلة ومنهكاً لها وبالتالي صعوبة إيقافه بعد فوات الأوان.

وينظر (Mone et al., 1998: 117) إلى الانحدار التنظيمي باعتباره تهديداً لبقاء المنظمة ويمكن قياسه. وتشمل الأمثلة على الانحدار التخفيضات المطولة في الحصة السوقية، والخسائر المالية، وإنخفاض معدلات المنتحين، أو إنخفاض الطلب على المنتجات والمبيعات بشكل كبير. ويؤكد هذا المفهوم أنه على الرغم من وجود أسباب مختلفة للانحدار (على سبيل المثال، تراجع الصناعة، أو البيئة الفقيرة، أو الاستراتيجيات التي عفا عليها الزمن)، فإن المنظمات تتأثر جوهرياً بهذه الأسباب، وقد تواجه عواقب قصيرة المدى كالتدفق النقدي الصافي السلبي، أو طويلة الأجل كالإفلاس أو الموت التنظيمي.

وقد أضافت (Levy 1986) عنصراً آخر لتعريف الانحدار وإفترضت أن الانحدار يمثل مرحلة لا تلبى فيها المنظمة الإحتياجات الخارجية والداخلية بشكل مناسب وتجاهل التحذير بالحاجة إلى التغيير، ما يؤشر قلة إدراك المنظمة للتهديدات البيئية ونقاط الضعف الداخلية أو عدم إتخاذ الإجراءات التصحيحية. وقد يبدأ الانحدار بعدم إتخاذ الفعل المناسب الناجم عن عدم الإعتراف بمشكلة ما، أو الإعتراف بالمشكلة مع عدم وجود إهتمام أو موارد كافية لمعالجتها (Weitzel & Jonsson, 1989:93-94). وتشير التعريفات السابقة إلى أن الانحدار يمكن تصوره على أنه يمثل:

- تخفيضاً في بعض مقاييس الحجم التنظيمي (على سبيل المثال، القوى العاملة، الحصة السوقية، الأصول).
  - مرحلة في دورة حياة المنظمة.
  - ركوداً داخلياً، أو عدم الكفاءة.
  - فشلاً في التعرف على إشارات التحذير (الداخلية أو الخارجية) حول التغييرات اللازمة للبقاء بدرجة عالية من التنافسية.
  - عدم القدرة على التكيف أو التغيير ليلانم المتطلبات البيئية الخارجية.
- وعن أسباب الانحدار التنظيمي، فقد صَنَّف (Ghazzawi, 2018: 4) مجموعتين من الأسباب وهي أسباب داخلية وتتضمن القصور التنظيمي Organizational Inertia، فشل القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership Failure، التغييرات الهيكلية أو التصميم

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.31" + Indent at: 0.56"

التنظيمي غير الملائم Poor organizational design، عدم الموازنة الاستراتيجية  
Strategic misfit، قلة الإبداعات luck of innovations، زيادة الحوافز المالية  
والتعويضات الى الحد الأقصى Maximizing financial rewards، والثقافة  
البيروقراطية المفرطة Overly bureaucratic culture. أما المجموعة الثانية من أسباب  
الإنحدار فهي الأسباب الخارجية والتي تتجسد في التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية  
Environmental changes، وحالة المنافسة بين المنظمات للحصول على الموارد  
Competition / Resource acquisition.

#### الجانب العملي للبحث

#### الوصف الإحصائي: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا البحث الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج.  
ويتضمن هذا البحث ثلاثة جوانب رئيسة، الأول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل بقابليات  
ادارة الازمة بأبعاده الثلاث (الاستراتيجية التنظيمية، نظام المنظمة والعامل الثقافي، والتنفيذ  
والاتصالات)، أما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير التفاعلي القيادة التحويلية الذي يضم أربعة  
أبعاد (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، أما الجانب الثالث  
فهو المتغير المعتمد المتمثل بالانحدار التنظيمي (وهو متغير احادي البعد). ويتضمن هذا  
البحث عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وإنحرافاتها المعيارية وأقصى إجابة  
وأدنى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية.

وقد حددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد إنتماءها  
لأي فئة. ولأن إستبانة الدراسة إعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي (أتفق تماماً – لا أتفق  
تماماً) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية وكما يأتي(15): 2004،

(Dewberry):

1- 1.80: منخفض جداً

1.81 – 2.60: منخفض

2.61 – 3.40: معتدل

3.41 – 4.20: مرتفع

4.21 – 5.0: مرتفع جداً

**اولاً. قابليات ادارة الازمة**

**يتكون متغير قابليات ادارة الازمة من ثلاثة أبعاد رئيسة وكالاتي:**

**1. الاستراتيجية التنظيمية**

يُظهر الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد الاستراتيجية التنظيمية. ويتضح من هذا الجدول أن الفقرة (11) الخاصة بـ (تستطيع الكلية معرفة أي جزء من مرحلة الأزمة هو الأكثر أهمية بالنسبة لها وتستعد لذلك) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.44) وبانحراف معياري (0.50) مُظهراً تناسقاً وتناغم إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (إدارة الأزمات في الكلية ليست نشاطاً مستقلاً ولكنها تُنفَّذ كجزء من أنشطة الإدارة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.87) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة وضمن مستوى إجابة "معتدل".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبُعد الاستراتيجية التنظيمية بلغ (4.13) وبانحراف معياري عام بلغ (0.68). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية له مقارنةً مع الأبعاد الأخرى لمتغير قابليات ادارة الازمة في التسلسل (1). وتراوحت أدنى الاجابات لل فقرات بين 1-2-3 وكانت أقصى الاجابات 5.

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Justified

## جدول (1)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعْد الاستراتيجية التنظيمية (N=174)

ت	العبارة	M	.S.D	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
العامل الاول: ادارة الجمهور							
1	إدارة الأزمات في الكلية ليست نشاطاً مستقلاً ولكنها تُنفَّذ كجزء من أنشطة الإدارة.	3.79	87.	1	5	معتدل	11
2	يتم التعرف على نوع الصعوبات عند القيام بأنشطة إدارة الأزمات حسب المرحلة.	4	70.	2	5	مرتفع	9
3	تحدد الكلية الجمهور ذي الصلة بالأزمة وإدارته مقدماً.	4.05	74.	2	5	مرتفع	8
4	بمجرد حدوث الأزمة، تتوقع الكلية الجمهور المتضرر منها وإدارتهم مسبقاً.	4.15	63.	2	5	مرتفع	6
5	تتوقع الكلية الجمهور الذي يقف عائقاً أمام ادارة الازمة وإدارته مسبقاً.	4.20	62.	3	5	مرتفع	5
6	لدى الكلية قنوات اتصال للتفاوض مع هيئات التنظيم الحكومية عند حدوث الازمة.	4.04	79.	1	5	مرتفع	8
العامل الثاني: التعرف على الازمة وإدارتها							
7	تنظر الكلية الى ادارة الازمة على انها مجموعة من الأنشطة الإدارية بما في ذلك أنشطة الوقاية.	4.33	56.	3	5	مرتفع	3
8	تمتلك الكلية المعايير التي يمكن من خلالها تمييز نوع الأزمات المحتملة.	3.97	77.	2	5	معتدل	10
9	تتبنى الكلية واحدة على الأقل من أنشطة الوقاية لمختلف الأزمات.	4.34	55.	3	5	مرتفع	2
10	تصنّف الكلية الأزمات الى ازمات يمكن إدارتها وازمات لا يمكن إدارتها عليها بناءً على معايير محددة.	4.06	85.	1	5	مرتفع	7

Formatted Table

Formatted: Right, Space After: 0 pt, Tab stops: Not at 1.71"

Formatted Table

1	مرتفع	5	3	50.	4.44	تستطيع الكلية معرفة أي جزء من مرحلة الأزمة هو الأكثر أهمية بالنسبة لها وتستعد لذلك.	11
4	مرتفع	5	3	56.	4.14	تحدد الكلية الخطوط المرشدة لإدارة الأزمة، والأشخاص المسؤولين، والواجبات المكلفين بها في كل مرحلة من مراحل الأزمة.	12
1	مرتفع	-	-	0.68	13.4	المعدل العام	

Formatted Table

## 2. نظام المنظمة والعامل الثقافي

يُظهر الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد نظام المنظمة والعامل الثقافي. ويتضح من هذا الجدول أن الفقرة (6) الخاصة بـ (ينظر الجميع في كليتنا إلى إدارة الأزمة بقدر كبير من الأهمية). قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.14) وبانحراف معياري (0.77) مُظهراً تناسقاً وتناغم إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (الأفراد العاملين في الكلية يعرفون أدوارهم في حالة الأزمات بشكل صحيح) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.35) وبانحراف معياري بلغ (1.22) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة وضمن مستوى إجابة "معتدل". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبُعد نظام المنظمة والعامل الثقافي بلغ (3.8) وبانحراف معياري عام بلغ (0.94). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة "معتدل" وكانت الأهمية النسبية له مقارنةً مع الأبعاد الأخرى لمتغير قابليات إدارة الأزمة في التسلسل (3). وتراوحت أدنى الإجابات للفقرات بين 3-1 وكانت أقصى الإجابات 5.

Formatted: Justified

## جدول (2)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبُعد نظام المنظمة  
والعامل الثقافي (N=174)

ت	العبارة	M	.S.D	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
العامل الأول (الثقافة التنظيمية / فريق الأزمات)							
1	لدى الكلية نظام يمكنها من التعامل مع الأزمة بشكل جيد	3.85	75.	1	5	معتدل	5
2	فريق إدارة الأزمات في الكلية يدير الأزمات التي تحدث في مختلف الأقسام على مستوى الكلية.	4.13	75.	1	5	مرتفع	2
3	يتفاعل فريق إدارة الأزمات في الكلية مع الفرق الأخرى بفاعلية.	4.13	61.	3	5	مرتفع	3
4	الأفراد العاملين في الكلية يعرفون أدوارهم في حالة الأزمات بشكل صحيح	3.35	1.22	1	5	معتدل	9
5	يملك الأفراد العاملين في الكلية عقلية تعاونية للتعامل مع الأزمة.	3.87	1.02	1	5	معتدل	4
6	ينظر الجميع في كليتنا الى ادارة الأزمة بقدر كبير من الهمية.	4.14	77.	1	5	مرتفع	1
العامل الثاني: نظام المراقبة							
7	تدرك عمادة الكلية أن الأزمة يمكن أن تحدث في أي جزء من الكلية.	3.42	1.14	1	5	معتدل	8
8	لدى الكلية نظام متابعة اعلامي يمكنها من مسح / واكتشاف إشارات الأزمة.	3.57	1.19	1	5	معتدل	7
9	تعمل الكلية على دراسة رأي الجمهور بانتظام.	3.71	1.06	1	5	معتدل	6
	المعدل العام	3.8	0.94	-	-	معتدل	3

## 3. التنفيذ والاتصالات

يُظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد التنفيذ والاتصالات. ويتضح من هذا الجدول أن الفقرة (15) الخاصة بـ (لدى الكلية قوائم إعلامية قاعده بيانات) للتعامل مع المراسلين في الأزمات) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.44) وبانحراف معياري (0.52) مُظهراً تناسق وتناغم إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (12) الخاصة بـ (في حالة حدوث أزمة، يتم تشكيل فريق متكامل لإدارة الأزمة فوراً.) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.81) وبانحراف

معياري بلغ (1.20) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة وضمن مستوى إجابة "منخفض".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لُبُعد التنفيذ والاتصالات بلغ (3.85) وبإحراف معياري عام بلغ (0.82). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة "معتدل" وكانت الأهمية النسبية له مقارنةً مع الأبعاد الأخرى لمتغير قابليات ادارة الازمة في التسلسل (2). وتراوحت أدنى الاجابات للفقرات بين 1-2-3-4 وكانت أقصى الاجابات 5.

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لُبُعد التنفيذ والاتصالات (N=174)

ت	العبارة	M	.S.D	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
العامل الاول: (الاتصال الداخلي)							
1	تمتلك الكلية نظام إنترنت يسهل الاتصالات داخل الكلية.	4	86.	2	5	مرتفع	8
2	لدى الكلية نظام دعم الشبكة وجدار الحماية.	4.17	60.	3	5	مرتفع	7
3	تشدد الكلية على الاتصالات الداخلية والخارجية على حد سواء.	4.21	61.	3	5	مرتفع	5
4	لدى الكلية خطة لإدارة الأزمات ودليل الأزمة.	3.91	83.	1	5	معتدل	9
5	تقوم الكلية بإجراء تحديثات على دليل إدارة الأزمات ومراجعتها بشكل منتظم.	4.20	57.	3	5	مرتفع	6
6	يؤشر دليل الأزمة مختلف أنشطة إدارة الأزمات من خلال نوع الأزمة.	4.24	57.	3	5	مرتفع	4
7	يتم إعداد نوع أنشطة الاتصال من قبل الجمهور المستهدف في حالة الأزمات.	3.91	88.	1	5	معتدل	10
8	تجري الكلية التدريب على إدارة الأزمات أو ورشة عمل بانتظام.	3.33	1.15	1	5	معتدل	12
9	تجري عملية محاكاة للأزمة بحيث يمكن للأفراد العاملين التعامل مع الأزمة بشكل جيد	3.43	1.07	1	5	معتدل	11

Formatted: Justified, Space After: 0 pt

Formatted: Font: 12 pt, Complex Script Font: Arial, 12 pt

Formatted: Centered, Space After: 0 pt

Formatted: Font: 12 pt, Complex Script Font: Arial, 12 pt

Formatted: Tab stops: 0.5", Right

Formatted: Font: 12 pt, Complex Script Font: Arial, 12 pt

Formatted: Font: 12 pt, Complex Script Font: Arial, 12 pt

Formatted Table

مجلة العلوم الإدارية العراقية..... مجلة فصلية متخصصة محكمة

عند وقوعها.							
العامل الثاني (الإعلام / الاتصال الخارجي)							
3	مرتفع	5	1	48.	4.38	1 0	هناك متحدث رسمي باسم الكلية لاغراض الازمة.
2	مرتفع	5	4	49.	4.40	1 1	يتم توحيد قناة الاتصال في حالة الأزمات.
15	منخفض	5	4	1.20	2.81	1 2	في حالة حدوث أزمة، يتم تشكيل فريق متكامل لإدارة الأزمة فوراً.
13	معتدل	5	1	1.26	3.32	1 3	عند التحضير للأزمة، يتم دراسة خصائص الصحفيين والصحافة بشكل جيد، والاستفادة منهم في الوضع الطبيعي.
14	معتدل	5	1	1.31	3.05	1 4	تعرف الكلية كيفية التعامل مع المراسلين في حالة الأزمات.
1	مرتفع	5	1	52.	4.44	1 5	لدى الكلية قوائم إعلامية (قاعدة بيانات) للتعامل مع المراسلين في الأزمات
2	معتدل	---	---	0.82	3.85		المعدل العام

في ضوء العرض السابق يتضح أن جميع مستويات أبعاد قابليات ادارة الازمة كانت بين المعتدلة الى المرتفعة. وهذه النتيجة جيدة وتؤشر وجود قابليات لدى الكليات عينة الدراسة على ادارة الازمات.

### ثانياً. القيادة التحويلية

#### 1. التأثير المثالي

يُظهر الجدول (4) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لُبعد التأثير المثالي، حيث حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (عمادة الكلية التي اعمل فيها تخلق مناخاً آمناً ومسالمًا للعاملين). على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.24) وبانحراف معياري (0.55) يُبين تناسق إجابات الأفراد عينة الدراسة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (الكلية التي اعمل فيها توضع معايير مرتفعة وتوصلها لكل تدريسي في الكلية). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.45) بانحراف معياري بلغ (1.22) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة "معتدل".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لُبعد التأثير المثالي بلغ (3.90) بانحراف معياري بلغ (0.91). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة "معتدل" وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير القيادة التحويلية في التسلسل (3). وكانت أدنى الإجابات لل فقرات بين 3-1 وأقصى الإجابات كانت 5.

Formatted: Justified, Space After: 0 pt

جدول (4)  
المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبُعد التأثير المثالي  
(N=174)

ت	العبرة	M	.S.D	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
عمادة الكلية التي اعلم فيها:							
1	تخلق مناخاً آمناً ومسالمًا للعاملين.	4.24	55.	3	5	مرتفع	1
2	تهتم باحتياجات التدريسيين قبل اهتمامها باحتياجاتها الخاصة.	3.65	1.18	1	5	معتدل	4
3	تضع معايير مرتفعة وتوصلها لكل تدريسي في الكلية.	3.45	1.22	1	5	معتدل	5
4	تتعامل مع التدريسيين كاعضاء محترمين في الكلية.	4.01	83.	1	5	مرتفع	3
5	تحل المشكلات التي تحصل في الكلية من خلال التسوية.	4.16	79.	1	5	مرتفع	2
1	المعدل العام	3.90	0.91	-	-	معتدل	1

Formatted Table

Formatted Table

## 2. الدافعية الملهمة

يُظهر الجدول (5) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لبُعد الدافعية الملهمة، حيث حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (عمادة الكلية التي اعلم فيها تساعد التدريسيين على حل مشاكلاتهم سويةً بفاعلية اكبر). على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.53) يُبين تناسق إجابات الأفراد عينة الدراسة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (عمادة الكلية التي اعلم فيها تخلق الحماسة بين التدريسيين). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.94) بانحراف معياري بلغ (1.07) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة "معتدل".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبُعد الدافعية الملهمة بلغ (4.03) بانحراف معياري بلغ (0.92). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير القيادة التحويلية في التسلسل (2). وكانت أدنى الإجابات لل فقرات بين 3-1 وأقصى الإجابات كانت 5.

## جدول (5)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لُبعد الدافعية -  
الملهمة (N=174)

ت	العبارة	M	.S.D	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
عمادة الكلية التي اعمل فيها:							
1	تخلق الحماسة بين التدريسيين.	3.94	1.07	1	5	معتدل	5
2	لديها رؤيا تجعلنا نعمل كفريق.	3.97	93.	1	5	معتدل	4
3	تساعد التدريسيين لتطوير وادامة التعاون فيما بينهم.	4.05	80.	1	5	مرتفع	3
4	تساعد التدريسيين على حل مشكلاتهم سوية بفاعلية اكبر.	4.13	53.	3	5	مرتفع	1
5	تضع معايير اكااديمية وتحفز التدريسيين على تحقيقها.	4.10	59.	3	5	مرتفع	2
	المعدل العام	4.03	0.92	--	--	مرتفع	2

## 3. التحفيز الفكري

يُظهر الجدول (6) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لُبعد التحفيز الفكري، حيث حصلت الفقرة (1) الخاصة ب (عمادة الكلية التي اعمل فيها تحفز التدريسيين لان يكونوا مبدعين ومبتكرين.) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.43) وبانحراف معياري (0.50) يُبين تناسق إجابات الأفراد عينة الدراسة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة ب (عمادة الكلية التي اعمل فيها مرنة بما يكفي لتنفيذ طرائق جديدة بالتدريس.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.99) بإنحراف معياري بلغ (0.88) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة "معتدل".  
ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لُبعد التحفيز الفكري بلغ (4.24) بإنحراف معياري بلغ (0.57). وقد حصل هذا لُبعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع

الأبعاد الأخرى لمتغير القيادة التحويلية في التسلسل (1). وكانت أدنى الإجابات للفقرات بين 3-4 و1 وأقصى الإجابات كانت 5.

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لُبعد التحفيز الفكري (N=174)

ت	العبارة	M	.S.D	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
عمادة الكلية التي اعمل فيها:							
1	تحفز التدريسين لأن يكونوا مبدعين ومبتكرين.	4.43	50.	3	5	مرتفع	1
2	تشجع التدريسين على التساؤل حول الحالة الراهنة وإعادة تطير المشكلات وفهمها بطرائق جديدة.	4.35	48.	4	5	مرتفع	2
3	تدفع التدريسين للاداء بشكل افضل في البيئة المتغيرة.	4.28	49.	3	5	مرتفع	3
4	منفتحة اتجاه الافكار الجديدة.	4.19	51.	3	5	مرتفع	4
5	مرنة بما يكفي لتنفيذ طرائق جديدة بالتدريس.	3.99	88.	1	5	معتدل	5
3	المعدل العام	4.24	0.57	--	--	مرتفع	3

## 4. الاعتبار الفردي

يُظهر الجدول (7) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لُبعد الاعتبار الفردي، حيث حصلت الفقرة (1) الخاصة ب (عمادة الكلية التي اعمل فيها تولي التدريسيين الانتباه الذي يستحقونه.) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.95) يُبين تناسق إجابات الأفراد عينة الدراسة، وضمن مستوى إجابة "معتدل". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة ب (عمادة الكلية التي اعمل فيها تهتم بالشؤون الاكاديمية وتناقشها مع التدريسيين.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.75) بانحراف معياري بلغ (0.98) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة "معتدل".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده الاعتبار الفردي بلغ (3.79) بانحراف معياري بلغ (0.92). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة "معتدل" وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع

الأبعاد الأخرى لمتغير القيادة التحويلية في التسلسل (4). وكانت أدنى الإجابات لل فقرات بين 1 وأقصى الإجابات كانت 5.

**جدول (7)**

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لعدد الاعتبار الفردي (N=174)

ت	العبارة	M	.S.D	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
<b>عمادة الكلية التي اعمل فيها:</b>							
1	تولي التدريسيين الانتباه الذي يستحقونه.	3.85	95.	1	5	معتدل	1
2	تفهم الاختلافات الفردية بين التدريسيين.	3.78	91.	1	5	معتدل	3
3	تجعل التدريسيين يشعرون انهم قيم عليا في الكلية.	3.78	85.	1	5	معتدل	4
4	تهتم بالشؤون الاكاديمية وتناقشها مع التدريسيين.	3.75	98.	1	5	معتدل	5
5	عمادة الكلية ذات حضور سواء في قاعة المحاضرة او خارجها.	3.80	94.	1	5	معتدل	2
4	<b>المعدل العام</b>	3.79	0.92	--	--	معتدل	4

إن الوصف الإحصائي لأبعاد القيادة التحويلية يُبين أن جميع مستويات الأبعاد كانت ضمن مستوى مرتفع. وهذه النتيجة جيدة وتؤشر تبني الكليات عينة الدراسة لمرسات القيادة التحويلية.

**3. الانحدار التنظيمي**

يعكس الجدول (8) البيانات الوصفية لإجابات عينة الدراسة تجاه متغير الانحدار التنظيمي، إذ يظهر في هذا الجدول إنّ الفقرة (11) الخاصة بـ (عندما تحدث التخفيضات في الكلية فانها تتم على أساس الأولوية (R)) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.42) وبانحراف معياري (0.50) يبين إنسجام إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع"، في حين حصلت الفقرة (12) الخاصة بـ (الصراعات داخل الكلية اخذت بالتزايد).

Formatted: Justified, Space After: 0 pt

Formatted Table

Formatted Table

Formatted: Justified

مجلة العلوم الإدارية العراقية..... مجلة فصلية متخصصة محكمة

على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (1.4) وبإنحراف معياري مقداره (0.50) يُبين إتساق إجابات الأفراد عينة الدراسة وتناغمها وضمن مستوى إجابة "منخفض جداً".  
ورفقا لما تقدم، فإنَّ المعدل العام لُبعد الانحدار التنظيمي بلغ (2.77) وبإنحراف معياري عام بلغ (0.82).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لمتغير الانحدار التنظيمي (N=174)

ت	العبرة	M	.S.D	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	القرارات الرئيسية في الكلية تتسم بالمركزية الشديدة.	2.22	1.03	1	5	منخفض	7
2	يتم إهمال التخطيط على المدى الطويل.	1.9	1.21	1	5	منخفض جداً	10
3	النشاط الابداعي أخذ في الازدياد (R)	3.68	1.13	1	5	معتدل	4
4	المدراء هم في كثير من الأحيان كيش فداء.	1.9	59.	1	3	منخفض جداً	11
5	هناك الكثير من المقاومة للتغيير في الكلية.	2.16	62.	1	3	منخفض	8
6	هناك قدر كبير من الدوران في المناصب الإدارية.	2.58	1.13	1	5	منخفض	6
7	تتجه المعنويات الى التزايد في هذه الكلية (R)	4.08	61.	3	5	مرتفع	3
8	ليس لدينا مكان نتمكن فيه من خفض النفقات دون الاضرار بالكلية.	2.97	1.36	1	5	منخفض	5
9	هناك بعض من اصحاب المصلحة اصبحوا يمتلكون صوتاً اعلى من الاخرين.	1.82	72.	1	3	منخفض جداً	9
1	كبار المدراء لديهم مصداقية عالية	4.21	54.	3	5	مرتفع	2

Formatted Table

0	.R))					
1	عندما تحدث التخفيضات في الكلية	4.42	50.	3	5	مرتفع
1	فانها تتم على أساس الأولوية (R)					
1	الصراعات داخل الكلية اخذت بالتزايد.	1.4	50.	1	3	منخفض جداً
2						
	المعدل العام	2.77	0.82	---	---	منخفض

## اختبار الفرضيات

يتضمن البحث ثلاث فرضيات رئيسة توضح طبيعة العلاقات المفترضة ما بين متغيرات النموذج، وعلى النحو أدناه:

## الفرضية الأولى

تشير الفرضية الأولى الى وجود تباين ذو دلالة معنوية بين خصائص الكليات حسب المرحلة التي تمر بها، وبشكل أكثر تحديداً تفترض الدراسة ان خصائص المنظمات التي تمر بحالة الانحدار تختلف بشكل جوهري وذو دلالة عن خصائص المنظمات في حالة النمو او الاستقرار. ومن اجل اختبار هذه الفرضية فان هذا يتطلب استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA). وكما يظهر من الجدول (9) فان نتائج MANOVA تشير الى وجود حالة من الاختلاف المعنوي بين الكليات وفقاً لحالة النمو والانحدار او الاستقرار وكما هو ظاهر في قيمة (F) التي بلغت (3.962) عند مستوى دلالة (1%). وهذه النتيجة تفيد بان خصائص المنظمات التي تمر بحالة الانحدار تختلف بشكل جوهري عن خصائص المنظمات التي تمر في حالة النمو او الاستقرار. ولغرض معرفة اياً من آثار الانحدار التنظيمي تتباين بشكل معنوي ومستقل وفقاً لحالة المنظمة (النمو، الانحدار، الاستقرار) فان هذا يتطلب استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA). وتظهر نتائج الجدول (10) ان الكليات عينة البحث تتباين فقط في أربع خصائص فقط من آثار الانحدار التنظيمي وهي: تقليص مستوى الإبداع، مقاومة التغيير، التعددية الجزأة، وتزايد مستوى الصراع، وكما هو ظاهر من خلال قيمة (F) التي بلغت على الترتيب (9.150; 12.54; 9.21; 39.02).

## جدول (9)

نتائج تحليل MANOVA – لتأثير حالة المنظمة (النمو، الانحدار، الاستقرار) في آثار الانحدار التنظيمي

التأثير	الطريقة	F	Sig.
---------	---------	---	------

.003	3.962	Pillai's Trace	حالة المنظمة (النمو، الانحدار، الاستقرار)
------	-------	----------------	---

Formatted: Space After: 0 pt

جدول (10)  
نتائج تحليل ANOVA

لتأثير حالة المنظمة (النمو، الانحدار، الاستقرار) في آثار الانحدار التنظيمي بشكل مستقل

Sig.	F	التأثير
.114	2.456	المركزية
.168	1.974	عدم وجود تخطيط طويل الأجل
.002	9.150	تقليص مستوى الإبداع
.272	1.400	كيش فداء
.000	12.54	مقاومة التغيير
.854	.159	دوران العمل
.718	.338	فقدان الأخلاق
.122	2.37	فقدان الفائض
.002	9.21	التعددية المجزأة
.113	2.47	انعدام المصداقية
.691	.377	فقدان الأولويات
.000	39.02	تزايد الصراع

الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على وجود علاقة تأثير مباشرة بين قابليات إدارة الأزمة وأثار الانحدار التنظيمي، ومن اجل اختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد والذي يتضمن الإشارة إلى معامل بيتا المعيارية، وقيمة F ومستوى الاحتمالية.

وكما يظهر من خلال الجدول (11) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ( $\beta = -0.39$ ) ( $P < .05$ ) بين بعد الإستراتيجية التنظيمية وأثار الانحدار التنظيمي. كما يعرض الجدول (11)

Formatted: Justified

نتائج العلاقة بين بعد نظام المنظمة والعامل الثقافي وأثار الانحدار التنظيمي. وتنبأ هذه الفرضية بأن بعد نظام المنظمة والعامل الثقافي سيكون له تأثير سلبي في عواقب الانحدار التنظيمي. إذ تعرض النتائج بأن بعد نظام المنظمة والعامل الثقافي ( $\beta = 0.18, P = .42$ ) ليس له تأثير سلبي ومعنوي لا عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%). وهذه النتيجة جاءت مغايرة لتوقعات الدراسة. من جانب آخر تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود علاقة تأثير معنوية ( $\beta = 0.73, P < .05$ ) - بين بعد التنفيذ والاتصالات وأثار الانحدار التنظيمي. وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع توقعات الدراسة.

كما تشير نتائج الجدول (11) إلى أن أبعاد قابليات إدارة الأزمة (عامل الاستراتيجية التنظيمية، عامل النظام والعامل الثقافي، عامل التنفيذ والاتصالات) تساهم في تفسير (65%) من التغيير الحاصل في أثار الانحدار التنظيمي (35%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 15.13, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير عواقب الانحدار التنظيمي من خلال مفهوم قابليات إدارة الأزمة. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي اتجاه هذه الفرضية.

## جدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

F	2 R	.Sig	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						أثار الانحدار التنظيمي
**15.131	0.65	05.	1.37-	*-39.	الاستراتيجية التنظيمية	
		42.	81.	18.	نظام المنظمة والعامل الثقافي	
		02.	2.55-	*-73.	التنفيذ والاتصالات	

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## الفرضية الثالثة

تتناول الفرضية الثالثة الدور التفاعلي لمتغير القيادة التحويلية في العلاقة بين قابليات إدارة الأزمة وخصائص المنظمة المنحدرة. ومن أجل اختبار علاقة المتغير التفاعلي ضمن الفرضية الثالثة فإن البحث يحتاج إلى تحليل الانحدار المتدرج. في الخطوة الأولى من التحليل نقوم بإدخال المتغير المستقل قابليات إدارة الأزمة والمتغير التفاعلي القيادة التحويلية. أما في الخطوة الثانية من التحليل فنقوم بإدخال متغير حاصل التفاعل (Interaction V.) وهذا المتغير هو حصيلة تفاعل المتغير المستقل مع المتغير المعدل. ومن أجل بناء متغير التفاعل فإننا نحتاج إلى تحويل المتغير المستقل والمتغير التفاعلي إلى صيغة التمرکز (Centrized) وذلك من أجل

Formatted: Justified, Space After: 0 pt

Formatted: Centered, Space After: 0 pt

Formatted: After: 0", Tab stops: Not at 2.56"

Formatted: Font: Font color: Auto

التخلص من مشكلة (Multicollinarity) التي تحدث بين المتغير المستقل او المعدل من جهة ومتغير التفاعل من جهة اخرى. وبعد ادخال متغير التفاعل في التحليل نقوم بفحص قيم بيتا غير المعيارية الخاصة بمتغير التفاعل والمتغير المعتمد. فاذا كانت قيمة بيتا معنوية فان المتغير التفاعلي له دور في تغيير العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد. وكما نلاحظ من خلال الجدول (12) في الخطوة الثانية فان قيمة بيتا غير المعيارية لمتغير التفاعل (interaction) وبالغة (0.746) معنوية عند مستوى (1%) لان قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمة (T) الجدولية. وهذا يؤكد بان متغير القيادة التحويلية هو متغير معدل سلبياً للعلاقة بين متغير قابليات إدارة الأزمات وخصائص المنظمة المنحدرة.

جدول (12)  
اختبار الفرضية الثالثة

Dependent Variable	Independent Variable	B	T	R 2	ΔR 2	F
الفرضية الثالثة						
OI						
Step 1	قابليات الأزمة	-0.434**	-3.87	.73		28.03**
	القيادة التحويلية	-0.260**	-2.54			
Step 2	قابليات الأزمة	-0.439	-3.72	.80	.07*	31.08**
	القيادة التحويلية	-0.241	-1.59			
	CRISS * TFL (Interaction effect)	-0.746**	-3.59			

#### الاستنتاجات

**أ.1.** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة مختصة بإدارة الأزمات على مستوى الكليات او الجامعات، وانما يتم التعامل مع الأزمات من خلال لجان ادارة الأزمات التي يتم تشكيلها عند الاستشعار بحدوثها.

**أ.2.** ان اغلب الكليات الاهلية تمتلك المعايير التي تمكنها من تمييز طبيعة الأزمات التي يحتمل مواجهتها، كما ان لديها القدرة على تصنيفها فيما اذا كانت قادرة على ادارتها او تقع خارج حدود سيطرتها.

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

- أب3.** اشترت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد من التعاون بين منتسبي الكليات وعماداتها عند الاستشعار بحدوث الازمات لمعرفةهم بان التأثيرات السلبية المترتبة على كلياتهم سوف تنعكس عليهم ايضاً.
- أب4.** تستثمر الكليات الاهلية انظمة المتابعة الاعلامية فيها لاجراء عمليات المسح البيئي واكتشاف الاشارات الخاصة بحدوث الازمات.
- أب5.** اظهرت نتائج الدراسة امتلاك الكليات الاهلية المبحوثة انظمة اتصالات داخلية وخارجية لتسهيل التواصل بين مختلف اقسامها ووحداتها الادارية وجمهورها بشكل عام عند حدوث الازمات.
- أب6.** هناك مستوى مقبول من البرامج التدريبية وورش العمل التي تقيمها الكليات الاهلية لزيادة وعي منتسبيها في مجال ادارة الازمات وكيفية التعامل معها للتقليل من اثارها السلبية عند حدوثها.
- أب7.** اشترت نتائج الدراسة حرص الكليات المبحوثة على خلق بيئة عمل آمنة لاعضاء الهيئة التدريسية وباقي المنتسبين وايجاد الحلول للمشكلات التي يمكن ان تواجههم باعتماد التعاون كوسيلة لتسويتها.
- أب8.** اشترت نتائج الدراسة أن عمادات الكليات الاهلية مفتحة تجاه الافكار الجديدة التي يقدمها اعضاء الهيئات التدريسية بهدف تعزيز الاداء الابداعي للكليات.
- أب9.** هناك ميل واضح من قبل عمادات الكليات الاهلية موضوع البحث لاعتماد اللامركزية في العمل واشراك الاخرين في عمليات صنع القرار.
- أب10.** اظهرت نتائج الدراسة ان هناك تبايناً واضحاً في خصائص الكليات التي هي في مرحلة الانحدار وتلك التي في مرحلتها النمو والاستقرار، اذ ظهر ذلك جلياً في اربعة خصائص جوهرية هي انخفاض مستوى الابداع، مقاومة التغيير، التعددية المجزأة، وتزايد مستوى الصراع.
- أب11.** بينت الدراسة ان هناك تأثيراً واضحاً وذو دلالة معنوية لكل من بعدي الاستراتيجية والتنفيذ والاتصالات في الحد من اثار الانحدار التنظيمي، فيما لم يظهر بعد النظام والعامل الثقافي مثل هذا التأثير.

#### التوصيات

- 1-4.** هناك حاجة الاستحداث وحدة مختصة بادارة الازمات على مستوى الكلية، او تشكيل خلية ازمة مهمتها استكشاف الاشارات المبكرة لحدوث الازمات بهدف الاستعداد لادارتها بالطريقة التي تقلل من اثارها السلبية الى ادنى حد ممكن.
- 2-4.** ضرورة التوسع في اقامة الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة بادارة الازمات بهدف زيادة وعي العاملين في الكليات الاهلية بكيفية التعامل مع الازمات عند حدوثها.
- 3-4.** اقامة دورات تخصصية للملاكات الادارية المتقدمة في الكليات الاهلية (العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الاقسام، مدراء الوحدات الادارية) في ميدان العلاقات العامة لما لها من تأثير ايجابي في تطوير قابليتهم على ادارة الازمات.

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**4-1.** أهمية تطوير نظام فاعل لمراقبة أداء الكليات الأهلية بهدف تقييم مختلف الأنشطة التي تؤديها والتعرف على جوانب الضعف في أدائها لأن ذلك يمكن أن يساعد الكليات على تشخيص الاشارات المبكرة للأزمات المحتملة.

## References

- 4-1.** Ahanger, R.G. (2009). Building managers as transformational Leaders in public sector banks, *International Review of Business Research Papers* Vol. 5 No. 5 September 2009 Pp. 355-364
- 4-2.** Barton, L.: 1995, *Ethics: The Enemy in the Workplace* (South-Western College Publishing, Cincinnati, OH).
- 4-3.** Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- 4-4.** Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77.
- 4-5.** Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- 4-6.** Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18).
- 4-7.** Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 222-240.
- 4-8.** Cameron, K. S., Whetten, D. A., & Kim, M. U. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management journal*, 30(1), 126-138.
- 4-9.** Cameron, K., & Zammuto, R. (1983). Matching managerial strategies to conditions of decline. *Human Resource Management*, 22(4), 359-375.
- 4-10.** Darshan, G. (2011). Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 2(5), 284-296.
- 4-11.** Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership*

**Formatted:** Font: Not Italic, Complex Script Font: Arial, Not Italic

**Formatted:** Normal, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", No widow/orphan control

**Formatted:** Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**Formatted:** Normal, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", No widow/orphan control

Quarterly, 26(6), 1095-1120.

- 4-12. Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- 4-13. Faulkner, B., & Vikulov, S. (2001). Katherine, washed out one day, back on track the next: A post mortem of a tourism disaster. *Tourism Management*, 22(4), 331-344.
- 4-14. Fearn-Banks, K.: 1996, *Crisis Communication: A Casebook Approach* (Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ).
- 4-15. Felfe, J., Tartler, K., & Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 262-288.
- 4-16. Fink, S. (1986), *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, American Management Association, New York, NY.
- 4-17. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.
- 4-18. Ghazzawi, I. (2018). Organizational Decline: A Conceptual Framework and Research Agenda. *International Leadership Journal*, 10(1).
- 4-19. Greenhalgh, Leonard 1983 "Organizational decline." In Samuel B. Bacharach (ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, 2: 231-276
- 4-20. Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.
- 4-21. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- 4-22. Hamblin, R. L.: 1958, 'Leadership and Crisis', *Sociometry* 21, 322-335.
- 4-23. Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1988). Large Corporate Failures as Downward Spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1-23.
- 4-24. Hamidovic, Haris, (2012), *An Introduction to Crisis Management*, ISACA JOURNAL, Volume 5.
- 4-25. Hater, J.J. and Bass, B.M. (1988), "Superiors' evaluations subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 695-702.
- 4-26. Heine, K., & Rindfleisch, H. (2013). Organizational decline: A

**Formatted:** Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**Formatted:** Normal, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", No widow/orphan control

**Formatted:** Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**Formatted:** Normal, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", No widow/orphan control

synthesis of insights from organizational ecology, path dependence and the resource-based view. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 8-28.

- 4-27.** Hermann, F. C. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 8, No. 1, pp. 61-82.
- 4-28.** Hough, M. G., & Spillan, J. E. (2005). Crisis planning: Increasing effectiveness, decreasing discomfort. *Journal of Business & Economics Research*, 3(4), 19-24.
- 4-29.** Kamola, P. M. (2016). Influence of head teacher's transformational leadership style on teachers' job commitment in public primary schools in Matinyani sub county, Kitui County, Kenya (Doctoral dissertation).
- 4-30.** Karam, M. G. (2018). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels. *J Hotel Bus Manage*, 7(171), 2169-0286.
- 4-31.** Keown-McMullan, J. (1997). Crisis: When does a molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management*, 6(1), 4-10.
- 4-32.** Kim, H., 2014. Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector. *Public Organ. Rev.* 14 (3), 397-417.
- 4-33.** Kim, Y., Cha, H., & Kim, J. R. (2008). Developing a crisis management index: Applications in South Korea. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 328-355.
- 4-34.** King, G. (2002). Crisis management & team effectiveness: A closer examination. *Journal of Business Ethics*, 41(3), 235-249.
- 4-35.** Kirkbride, P, (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action VOL. 38 NO. 1 2006, pp. 23-32, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858
- 4-36.** Lerbinger, O.: 1997, *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility* (Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ).
- 4-37.** Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- 4-38.** McKinley, W. (1993). Organizational decline and adaptation: Theoretical controversies. *Organization Science*, 4(1), 1-9.
- 4-39.** McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnaround and downward spirals. *Academy of*

**Formatted:** Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**Formatted:** Normal, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", No widow/orphan control

**Formatted:** Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**Formatted:** Normal, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", No widow/orphan control

**Formatted:** Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**Formatted:** Normal, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", No widow/orphan control

**Formatted:** Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**Formatted:** Normal, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", No widow/orphan control

Management Review, 39 (1), 88-110.

- 4-40.** Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141-1160.
- 4-41.** Mone, M. A., McKinley, W., & Barker III, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 23(1), 115-132.
- 4-42.** Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.
- 4-43.** Pauchant, T. C. and I. I. Mitroff: 1992, *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies* (Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA).
- 4-44.** Pearson, C. M. and J. A. Clair: 1998, 'Refraining Crisis Management', *Academy of Management Review* 23, 59-76.
- 4-45.** Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59.
- 4-46.** Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik 1978 *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- 4-47.** Salvador, A. B., & Ikeda, A. A. (2018). Brand crisis management: the use of information for prevention, identification and management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 74-91.
- 4-48.** Seltzer J., Numerof R. & Bass B. (1989) Transformational leadership: is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration* 12, 174-185.
- 4-49.** Smart, Carolyne F., and Ilan Vertinsky 1977 "Designs for crisis decision units." *Administrative Science Quarterly*, 22: 640-657.
- 4-50.** Starbuck, W. H., & Hedberg, B. (1977). Saving an organization from a stagnating environment. *Strategy+ structure= performance*, 2, 45-80.
- 4-51.** Thompson, James D. 1967 *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- 4-52.** Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 153-172.
- 4-53.** Weitzel, W. and Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension, *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), 99-109.
- 4-54.** Whetten, D. A. (1980a), "Organizational Decline: A Neglected

**Formatted:** Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

**Formatted:** Normal, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", No widow/orphan control

Topic in Organizational Science," *Academy of Management Review*, S, 577-588.

**4-55.** Yamamoto, G. T. (2011). Crisis management in the Turkish leather industry. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3212-3219.

**Formatted:** Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"