

القيادة الخادمة واثرها في ادارة الازمات التنظيمية دراسة مسحية في المعهد التقني في الموصل

م.د. صفاء إدريس م.د. رغد محمد خروقة**
عبودي*

المستخلص

تركز الهدف الرئيسي لهذا البحث على بناء واختبار النموذج الذي يفسر الاثر المترتب على العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة وادارة الازمات التنظيمية الذي اقترح في ضوء مراجعة الادبيات المتعلقة بمتغيري البحث. حيث اكدت معظم الادبيات على الدور الذي تلعبه القيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما يمهّد الطريق نحو تحقيق النجاح المنظمي. وفي سعي المنظمات للوصول الى هذا الهدف يتطلب منها ادارة الازمات التنظيمية التي تواجهها من خلال تلك الممارسات. وللوصول الى هذا الهدف قدم الباحثان عرضاً نظرياً لما كتب حول مفهوم (القيادة الخادمة، ادارة الازمات التنظيمية) بعد تنظيم منهجي لفرضيات منطقية تجسدت بانموذج افتراضي تم اختباره بعدد من الاساليب الاحصائية اعتمدت لتحليل البيانات التي جمعت في ضوء استجابة رؤساء الاقسام والشعب الادارية الذين بلغ عددهم (83) فرد. وجاءت نتائج البحث لتؤكد صحة الفرضيات المثبتة والتي من ابرزها وجود علاقة اثر معنوية بين ممارسات القيادة الخادمة وابعاد ادارة الازمات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، ادارة الازمات التنظيمية

* قسم ادارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
** قسم ادارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

Serving Leadership and its Impact on Organizational Crisis Management: A Survey Study on the Technical Institute in Mosul

Abstract

The main objective of this research is to build and test the model that explains the effect of the relationship between the leadership practices and the management of organizational crises, which has been proposed in light of the revision of the literature related to the research variables. Most of the literatures have emphasized the role played by leadership in fulfilling sustainable competitive advantage. To achieve organizational success, organizations seek to fulfil this aim, which requires them to manage the organizational crises they face through these practices.

To obtain this aim the researchers have presented a theoretical presentation of the concepts of "servant leadership, organizational crisis management" The results of the study confirm the validity of the proven hypotheses, the most prominent of which is that there is a significant correlation between the serving leadership practices and the management of organizational crises.

Keywords: servant leadership, organizational crises

المبحث الاول

منهجية البحث واجراءاته

اولاً: مشكلة الدراسة

أسهمت التطورات الفكرية للإدارة في إبراز العديد من المفاهيم المعاصرة التي أصبحت ضرورة ملحة في ظل المعطيات البيئية الراهنة، ومن بينها الموضوعات التي تناولتها الدراسة الحالية وعلى الرغم من مناقشتها من خلال دراسات وبحوث في الحقبة السابقة، فإن الأمر يستلزم تحليلاً علمياً متزايداً على وفق معطيات البيئة المتجددة، من خلال الوقوف على أهم المراكز المفاهيمية لهذا الموضوع وأبعاده.

وبناء على ذلك تتمحور مشكلة الدراسة في ضوء التساؤل الآتي:

هل تؤثر ممارسات القيادة الخادمة في ادارة الازمات التنظيمية التي تواجهها المنظمة المبحوثة؟

Formatted: Centered, Right-to-left, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Justified, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

ثانياً: أهمية الدراسة

تتطلب أهمية الدراسة الحالية من أهمية التأثير المتبادل لسلوك القيادات والجماعات في عمل المنظمات، ومحاولة تعزيز هذا السلوك من خلال ادوات ومفاهيم ومن ضمنها ممارسات القيادة الخادمة اذ يجسد القدرة على التعامل مع الآخرين والقدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فاعلة.

مما سبق تتحدد أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي، إذ إنها تعد مساهمة متواضعة لتوفير فهم أفضل لمفهوم للقيادة الخادمة وإدارة الازمات التنظيمية بوصفها ستوفر اطاراً نظرياً يعد مساهمة متواضعة تضاف الى المعرفة بخصوص متغيرات الدراسة، ومن ثم فإن تطبيق هذين المفهومين على المعهد التقني في الموصل كونه احد روافد قطاع التعليم التقني والتأكد من مدى إمكانية الدائرة في اعتماد ممارسات القيادة الخادمة بوصفه مدخلا لإدارة الازمات التنظيمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق هدف اساسي يتمثل في تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة وبيان هذا الاثر من خلال العلاقة وحدودها على مستوى المنظمة المبحوثة وبشكل عام فانه فانه يمكن هذا الهدف من خلال تبني مجموعة من الاهداف الفرعية اهمها:

1. عرض مضامين القيادة الخادمة وإدارة الازمة التنظيمية بعملية التشخيص في المنظمة المبحوثة.

4.2. بيان التأثيرات المعنوية بين ممارسات القيادة الخادمة وإدارة الازمات الانتظيمية في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط الدراسة

تسعى الدراسة إلى اتصاف مخططها الافتراضي إجمالاً لأن يكون شاملاً لجميع متغيراتها الرئيسية والفرعية، ليوظف في بيان علاقات التأثير فيما بينها على نحو منفرد أو بصورة إجمالية ليحسد مشكلة الدراسة والأهداف المتوقع تحقيقها، الشكل (1).

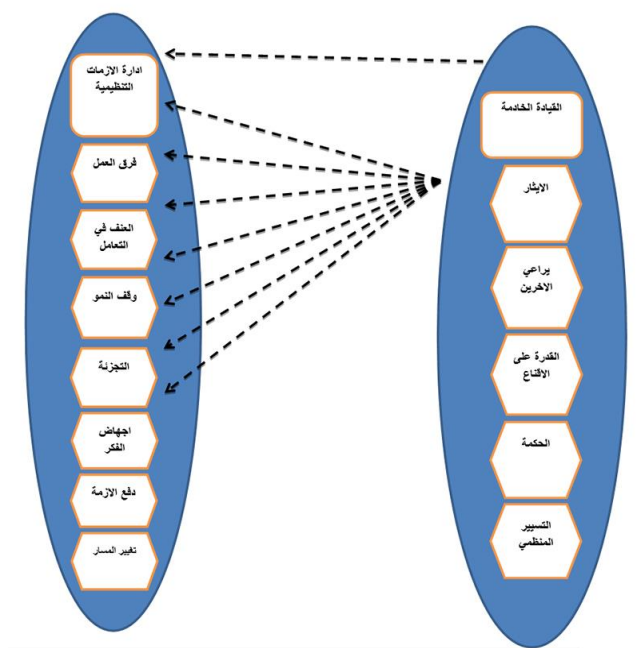
Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 7 + Aligned at: 0.2" + Indent at: 0.45"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li



الشكل (1)
مخطط الدراسة الفرضي

خامساً: فرضيات الدراسة

تستند الدراسة الحالية على إفتراض جوهري مفاده أن وصول المنظمة المبحوثة لإدارة الازمات التنظيمية بشكله الامثل يرتبط على نحو أساس بممارسات القيادة الخادمة وبما أن المسح الأولي والواقع الميداني أثبتت بأن المنظمة المبحوثة تُمارس مضامين القيادة الخادمة، عليه فقد صيغت فرضيات الدراسة الرئيسية إنطلاقاً من هذا الإفتراض وتوافقاً مع التساؤل التي أثير في المشكلة، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية:

توجد تأثيرات معنوية لممارسات القيادة الخادمة في ادارة الازمات التنظيمية

- أ. تؤثر القيادة الخادمة على استراتيجيات فرق العمل.
- ب. تؤثر القيادة الخادمة على استراتيجيات العنف في التعامل مع الازمة.
- ت. تؤثر القيادة الخادمة على استراتيجيات وقف النمو.
- ث. تؤثر القيادة الخادمة على استراتيجيات التجزئة.
- ج. تؤثر القيادة الخادمة على استراتيجيات اجهاض الفكر الصانع للازمة.
- ح. تؤثر القيادة الخادمة على استراتيجيات دفع الازمة الى الامام.
- خ. تؤثر القيادة الخادمة على استراتيجيات تغيير المسار.

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ت. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

سابعاً: منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة المشار إليها آنفاً فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عبر تبني تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزماتها من البيانات، فضلاً عن استخدام أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات ذات العلاقة بالمنظمة المبحوثة بوصفها مجتمع الدراسة المختارة.

ثامناً: حدود الدراسة

أُنجزت الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- **الحدود المكانية:** أختير المعهد التقني، ويأتي سبب الاختيار، للأهمية التي تتمتع بها هذا الصرح العلمي وكونه يمثل أرضية خصبة لإجراء البحوث.
- **الحدود البشرية:** إقتصرت البحث على (رؤساء الأقسام العلمية والشعب الإدارية) في المنظمة المبحوثة والتي تمثل مجتمع الدراسة وتم الاعتماد على إستمارة الاستبيان التي تُعد أداة رئيسة رُوعي في بنائها فُدرتها على تشخيص أبعاد الدراسة وقياسها من خلال توزيع (83) إستمارة لرؤساء الأقسام في المنظمة المبحوثة وقد خضعت جميعها للتحليل والاختبار..
- **الحدود الزمانية:** مدة تطبيق الدراسة كانت من الفترة (15/ 7 / 2018 لغاية 31 / 2 / 2019).
- **حدود الدراسة:** تركزت الدراسة على متغيرين رئيسين هما ممارسات القيادة الخادمة وتضمنت (5) متغيرات فرعية وإدارة الأزمات التنظيمية وتضمن (7) استراتيجيات فرعية

ثامناً: اختبار أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري

اعتمدت الدراسة وكما ذكرنا آنفاً على أداة رئيسة وهي إستمارة الاستبيان التي صيغت فقراتها استناداً إلى العديد من الدراسات والأبحاث وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة لتحكيمها أكاديمياً وللتأكد من دقة صياغة فقراتها وصحة العبارات المستخدمة ووضوح عناصرها ومصطلحاتها.

2- الثبات

يقصد بالثبات ان المقياس يعطي النتائج نفسها لمواعيد تطبيقها على مجتمع البحث بعد فترة من الزمن وتوجد طرائق احصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد جميعها على فكرة معامل الارتباط إذ تعكس قيم معاملات الارتباط الموجبة والسالبة قوة او ضعف تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة قيد الدراسة، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي، إذ تعكس هذه النتائج وجود عدد كبير من الارتباطات المعنوية الموجبة عند مستوى (0.05)، مما يؤكد توافر درجة عالية من الثبات، ويؤشر ذلك صدق بناء محتوياتها وثبات سريانها.

جدول (1)

صدق المحتوى ومعامل الثبات

معامل الثبات	المحتوى (الصدق)	الاستبيان
0.58	9.88	X
0.88	9.77	Y

المبحث الثاني**الجانب النظري****أولاً: القيادة الخادمة**

1. المفهوم: مع نهايات القرن المنصرم وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية والمؤسسات التربوية والأكاديمية يدع إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع العمل الفريقي التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمروسين وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به. من هنا لم يكن مستغرباً أن يبدأ نمط جديد في القيادة يطلق عليه "القيادة الخادمة" يدع إلى إيلاء الموظفين العناية المتزايدة وتلبية حاجاتهم بوصفها الأولوية الأولى للمنظمة (76: Russell, 2001)، وقد كان (Robert K. Greenleaf) أول من طور هذا المفهوم عام 1977 فقد كان لخلفيته الدينية وتجاربه وخبراته العملية والعلمية دور كبير في تطوير لنظريته في القيادة الخادمة (41: Frick, 2004) ويرى (Stone, et al, 89, 2004) أن القيادة الخادمة عملية تطوير للأفكار والرؤية والتعاضد مع القيم التي تدعم تلك الأفكار والتي تؤثر على الآخرين في سلوكهم الخاص وتتخذ القرارات الصعبة حول المصادر الانسانية الاخرى بعبارة اخرى يجب ان يخلق القادة رؤية ويطوروا الاستراتيجيات يحفزون ويلهمون الآخرين ببنون الثقة ويمتلكون الشجاعة فالقيادة الخادمة تشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم (نجم، 2011) واخيراً ترى الباحثتان أن مفهوم القيادة الخادمة يقوم على فكرة جديدة وهي خدمة الآخرين من قبل القائد ويعدها إحدى شروط القيادة الاخلاقية. ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجالية في كل سلوك على حدا.

2: ابعاد القيادة الخادمة

من خلال مراجعة الادبيات والابحاث العلمية المتعلقة بالقيادة الخادمة نلاحظ ان نموذج (Wheeler & Barbuto, 2006) من اكثر النماذج انتشارا واكثره ملائمة لواقع المنظمة المبحوثة وفيما يلي عرض ابعاد النموذج:

- 1. الايثار:** هو تفضيل راحة ورفاهية الآخرين على الذات وهو عكس الانانية ويختلف في معناه عن الولاء والواجب ويتركز في دوافع فعل الخير للآخرين دون توقع مقابل وهو استعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من اجل الآخرين كما انه ممارسة من قبل شخص لوضع اخرين قبل نفسه (رشيد، مطر، 2016، 133)
- 2. يراعى الآخرين:** تقديم الاهتمام الحقيقي لنم والمروسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم فضلا عن تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها اولوية القادة اللذين يمارسون هذا المبدأ غالبا مايقومون باعطاء اولوية قصوى لمشاكل المروسين اللذين يمارسون هذا

Formatted: Normal

Formatted: Normal, Bulleted + Level: 4 + Aligned at: 0.2" + Indent at: 0.45"

المبدأ غالباً مايقومون باعطاء اولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في اداء المهام المسندة لهم (غالي،2015:29).

3. القدرة على الاقتناع: يمكن تعريف الاقتناع على انه القدرة على ايصال الاخرين الى استثمار الصواب فيما يفعلونه او يؤمنون به ويرتبط الاقتناع بالعقلانية باستعمال تفسيرات وحجج منطقية وواقعية بوصفه دليلاً للتأثير على الاتباع وتعد القدرة على الاقتناع من اهم ما يميز به القادة الناجحون في الوصول الى قلوب تابعيهم وهي اقصر الطرائق للتأثير عليهم وجعلهم يندفعون الى انجاز المهام الموصلة الى الهدف.(122, 2016:رشيد، مطر)

4. الحكمة: تتعلق ببقظة القائد لما يحدث وتوقع تبعات القرارات ووعيه الكامل بما يحدث والمأمله به(Wheeler& Barbuto,2006:145)

5. التسيير التنظيمي: يؤمن القائد الخادم بحاجة المنظمة للعب دور اخلاقي في المجتمع وان تكون المنظمة مجتمعاً في حد ذاتها وتشجيع التابعين على امتلاك روح الجماعة

Wheeler&

.(Barbuto,2006:145)

ثانياً: ادارة الازمات التنظيمية

1. المفهوم

تتضمن الازمات التنظيمية مختلف الازمات التي تهدد حياة المنظمة وبقائها او العمليات والوظائف التي تؤديها.(مصدر) اذ تمثل أحداث طارئة ومواقف تواجه المنظمة وتتطلب اتخاذ عدة اجراءات ومسؤوليات اتصالية وإدارية وفنية بين كافة العاملين في المنظمة على حسب درجة الحدث والطارئ بالسرعة والاستجابة المطلوبة.(السعيد،2006)

اما مفهوم الأزمة التنظيمية ادارياً تعرف على أنها "موقف مفاجئ بأحداث متسارعة يهدد الكيان الاداري ويستدعي قرار حاسماً وسريعاً في ظل محدودية المعلومات المتاحة". "اذ ان فقدان عنصر الثقة في الكيان الاداري الذي حدثت فيه وليس بالضرورة ان يتولد عنها عامل ايجابي وتبقى الأزمة ذات احتمالية حدوث منخفضة كونها أحداث ذات احتمالية متدنية وتأثيرات كبيرة تهدد الاهداف الرئيسية للمنظمة (الجمال2010,10)، وبهذا تحدث الأزمة بشكل احداث او مواقف او ظروف او مشكلات تؤثر بشكل خاص على منظمات الاعمال سواء على مستوى المنظمة او على مستوى عملياتها او اقسامها او وظائفها. 2018

استناداً الى ما ذكر يمكن القول ان الأزمة التنظيمية مصدر يهدد الاهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة ومدى بقائها واستمراريتها في البيئة التنافسية وعلى المنظمات ادارة تلك الازمات ووضع الاستراتيجيات والسياسات اللازمة للتعامل مع الازمات التي تواجهها. اذ يمكن إدارة الازمات من خلال الاستعداد لمواجهة الازمات من خلال التنبؤ بالمشاكل والازمات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.

(2009،الباز)

Formatted: Normal

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, 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"

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

فادارة الازمات التنظيمية هي مختلف الاساليب والاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدراء (القادة) للتعامل مع الازمات التي تواجهها منظماتهم من خلال تجنب تلك الازمات وتفاديها قدر المستطاع والتعلم منها. 2018

وبهذا يمكن القول ان ادارة الازمات التنظيمية تمثل كافة الاساليب والوسائل الادارية والعلمية التي تستخدمها ادارة المنظمة للتعامل مع الازمات ومعالجتها واحتوائها والتعلم منها بما يخدم اهداف وسياسات المنظمة.

2. استراتيجيات ادارة الازمات التنظيمية الحديثة

ظهرت الاستراتيجيات الحديثة لادارة الازمات التنظيمية نتيجة التطور الاداري واختلاف الازمات التي تواجهها المنظمة من حيث الشكل والطبيعة، اذ حدد (خلاصي، 2016، 223 - 226) استراتيجيات حديثة لادارة الازمات التنظيمية تتمثل بالاتي:

اولا: فرق العمل

تعتمد المنظمة هذه الاستراتيجية في حال كون الازمة متشعبة الجوانب اذ يتطلب وجود اشخاص متخصصين في كل جانب، اذ اصبحت المنظمات تواجه ازمات ذات ابعاد وجوانب متعددة وتأثيرات مختلفة الامر الذي يجعل من تكوين فرق العمل امرا ضروريا لدى متخذ القرار.

ثانيا: العنف في التعامل مع الازمة

تستخدم هذه الاستراتيجية مع الازمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية، وكذلك مع الازمات المتعلقة بالقيم والمبادئ. ويتم التعامل معها عن طريق التدمير الداخلي للازمة او التدمير الخارجي لها، وذلك من خلال تحطيم مقومات الازمة وضرب وقود المشعل للازمة او وقف تغذية الازمة بالوقود لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للازمة وقطع مصادر الامداد عنها.

ثالثا: وقف النمو

تهدف هذه الاستراتيجية الى التركيز على قبول الامر الواقع ومحاولة منع تدهوره وعم الوصول الى درجة الانفجار وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الراي العام والاضرابات.

رابعا: التجزئة

تشير الى تجزئة الازمة الى مجموعة من الازمات الاصغر والاقل حجما والاهون شكلا والابسط حلا مما يسهل التعامل معها، وذلك بالاعتماد على دراسة وتحليل العوامل الكامنة والقوى المؤثرة وخاصة في الازمات الكبيرة والقوية.

خامسا: اجهاض الفكر الصانع للازمة

تركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر واضعاف المبادئ او الاسس التي يقوم عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة واضعاف الضغط الدافع لظهور الازمة

سادسا: دفع الازمة الى الامام

تهدف هذه الاستراتيجية الى الاسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الازمة على مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بظهور الصراعات بينهم، ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر الصراع ثم يستفاد منها. تصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الازمة.

سابعاً: تغيير المسار

تستخدم هذه الاستراتيجية مع الازمات الشديدة التي يصعب احتوائها وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادأة لدى الافراد لتبويض الخسائر ولتحقيق افضل النتائج (ماهر، 2006: 99).

المبحث الثالث

تحليل علاقات التأثير بين

القيادة الخادمة واستراتيجيات ادارة الازمات التنظيمية

أولاً: اختبار معنوية تأثير القيادة الخادمة على ادارة الازمات التنظيمية:

يتم في هذا المحور التعرف على طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسية حيث يوضح الجدول (1) نتائج تحليل التباين والتي تشير إلى معنوية تأثير القيادة الخادمة في متغيرات ادارة الازمات التنظيمية، إذ بلغت قيمة F (27.57) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (25.3%) وتعد قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج ولعل السبب في ذلك يعود إلى الأسلوب المستخدم في الاستراتيجية المتبعة في ادارة الازمات التنظيمية.

الجدول (1) تحليل التباين للقيادة الخادمة في استراتيجيات ادارة الازمات التنظيمية

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3.647	1	3.647	27.57	.000a
Residual	10.719	81	132		
Total	14.367	82			

$$R^2 = 25.3$$

وتوضح نتائج الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار الخطي والذي يشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في استراتيجيات ادارة الازمات التنظيمية وفقاً لقيمة (t) البالغة (5.26) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وتوضح هذه النتيجة أهمية وجود ممارسات القيادة الخادمة والاهتمام بالأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعنصر البشري في ادارة الازمات التنظيمية، وتؤكد قبول الفرضية الرئيسية.

الجدول (2) تحليل الانحدار للقيادة الخادمة في استراتيجيات ادارة الازمات التنظيمية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant) 1	1.680	.429		4.023	.000
HRIS	.539	.103	.514	5.260	.000

ثانياً: اختبار معنوية تأثير القيادة الخادمة على المتغيرات الفرعية لادارة الازمات التنظيمية.

1- القيادة الخادمة – استراتيجية فرق العمل:

توضح نتائج الجدول (3) الخاص بتحليل التباين أن النموذج جاء غير معنوي، وفقاً لقيمة F البالغة (2.21) عند مستوى معنوية (0.05) وأن قيمة معامل التحديد (R^2) جاءت منخفضة أيضاً إذ بلغت (2%) وهذا يدل على أن القيادات في المنظمة المبحوثة تواجه ازِمات ذات ابعاد وجوانب متعددة يجعل من تكوين فرق العمل عملية تكتنفها نوع من الصعوبة

الجدول (3) تحليل التباين للقيادة الخادمة في استراتيجية فرق العمل

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	786.	1	.786		
Residual	29.234	81	.351	2.214	.142 ^a
Total	30.030	82			

$$R^2 = 0.2$$

كما تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط الموضح في جدول (4)، أن ليس هنالك تأثير معنوي للقيادة الخادمة في استراتيجية فرق العمل إذ بلغت علاقة التأثير (1.47) تحت مستوى معنوية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية.

الجدول (4) تحليل الانحدار للقيادة الخادمة في استراتيجية فرق العمل

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.570.2	.682		3.739	.000
HRIS	.53	.171	.163	1.474	.141

2-4 القيادة الخادمة – استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة:

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل التباين والتي تشير إلى معنوية تأثير القيادة الخادمة في استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة، إذ بلغت قيمة F (28.73) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (26.3%) وتعد قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج وبالرغم من كون هذا التأثير منخفض نسبياً إلا أنه جوهري الأمر الذي يجسد أهمية وجود ممارسات قيادية قادرة على التعامل مع الازِمات التنظيمية التي تتعرض لها المنظمة المبحوثة.

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: Before: 0.25", Hanging: 0.25", After: 0", Space Before: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space Before: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

الجدول (5) تحليل التباين للقيادة الخادمة في استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.760	1	5.770	28.734	.000 ^a
Residual	16.266	81	.201		
Total	22.036	82			

$$R^2 = 26.3$$

وتوضح نتائج الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة وفقاً لقيمة (t) البالغة (5.53) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05) وتشير إلى أهمية توفير ممارسات للقيادة الخادمة قادرة على التعامل مع الازمات التنظيمية وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (6) تحليل الانحدار للقيادة الخادمة في استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.411.6	.526	.512	2.616	.008
HRIS	.88	.136		5.53	.000

3- للقيادة الخادمة في استراتيجية وقف النمو:

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل التباين التي تشير إلى معنوية تأثير للقيادة الخادمة في استراتيجية وقف النمو، إذ بلغت فيه (F) (13.85) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (14.6%) وتعد قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج.

الجدول (7) تحليل التباين للقيادة الخادمة في استراتيجية وقف النمو

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.577	1	4.557	13.859	.000 ^a
Residual	29.563	81	.318		
Total	31.140	82			

$$R^2 = 61.4\%$$

وتوضح نتائج الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في استراتيجية وقف النمو وفقاً لقيمة (t) البالغة (5.74) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05) أهمية المعلومات في تكامل نتائج العمل من البداية إلى النهاية، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: Before: 0.02", Hanging: 0.25", Space Before: 12 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

الجدول (8) تحليل الانحدار للقيادة الخادمة في استراتيجية وقف النمو

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.660.6	.669		2.513	.014
HRIS	14	.172	.383	3.746	.000

4- تحليل الانحدار للقيادة الخادمة في استراتيجية التجزئة:

توضح نتائج الجدول (9) تحليل التباين وتشير إلى معنوية تأثير القيادة الخادمة في استراتيجية التجزئة، إذ بلغت فيه (F 10.73) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (11.8%) وهي قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج.

الجدول (9) تحليل التباين للقيادة الخادمة في استراتيجية التجزئة

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.078	1	4.088		
Residual	30.857	81	.381	10.737	.002 ^a
Total	34.945	82			

$$8.11R^2=$$

توضح نتائج الجدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في استراتيجية التجزئة، وفقاً لقيمة (t) البالغة (3.37) وهي علاقة معنوية تحت مستوى (0.05)، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (10) تحليل الانحدار للقيادة الخادمة في استراتيجية التجزئة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.603.5	.721		2.265	.027
HRIS	71	.184	.342	3.375	.002

5-2 القيادة الخادمة في اتجاه الفكر الصانع للزراعة

توضح نتائج الجدول (11) تحليل التباين التي تشير إلى معنوية تأثير القيادة الخادمة في اتجاه الفكر الصانع للزراعة، إذ بلغت فيه (F 14.69) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (15.4%) وهي قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج.

الجدول (11) تحليل التباين للقيادة الخادمة في اجهاض الفكر الصانع للازمة

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.188	1	5.188	14.697	.000 ^a
Residual	28.832	81	.346		
Total	34.030	82			

$$.415R^2=$$

وتوضح نتائج الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في اجهاض الفكر الصانع للازمة، وفقاً لقيمة (t) البالغة (3.83) وهي علاقة معنوية تحت مستوى (0.05) ، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (12) تحليل الانحدار للقيادة الخادمة في اجهاض الفكر الصانع للازمة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.194.6	.677		1.724	.089
HRIS	54	.178	.381	3.831	.000

6- القيادة الخادمة في استراتيجية دفع الازمة الى الامام:

يوضح الجدول (13) نتائج تحليل التباين التي تشير إلى معنوية تأثير القيادة الخادمة في استراتيجية دفع الازمة الى الامام، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (10.6%) وهي قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج إذ أن الحلول والأفكار الجديدة التي تقدمها ممارسات القيادة الخادمة محدودة في استراتيجية دفع الازمة للامام.

الجدول (13) تحليل التباين للقيادة الخادمة في استراتيجية دفع الازمة الى الامام

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.373	1	2.373	9.447	.003 ^a
Residual	20.217	81	.259		
Total	22.581	82			

$$6.10R^2=$$

وتوضح نتائج الجدول (14) تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في استراتيجية دفع الازمة الى الامام في متغير حل المشكلات، وفقاً لقيمة (t) البالغة (3.17) وهي علاقة معنوية تحت مستوى (0.05) ، وبهذا تقبل الفرضية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (14) تحليل الانحدار للقيادة الخادمة في استراتيجية دفع الازمة الى الامام

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.077.4	.585		3.593	.001
HRIS	.44	.151	.324	3.178	.003

7-3- القيادة الخادمة في استراتيجية تغيير المسار:

يوضح الجدول (15) نتائج تحليل التباين والتي تشير الى معنوية تأثير القيادة الخادمة في استراتيجية تغيير المسار، إذ بلغت قيمة (F) (13.46) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05)، وبلغت قيمة معامل التمديد (R^2) (14.3%).

الجدول (15) تحليل التباين القيادة الخادمة في استراتيجية تغيير المسار

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.590	1	4.590		
Residual	27.626	81	.341	13.469	.000 ^a
Total	32.217	82			

$$3.R^2= 14$$

وتوضح نتائج الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير الى وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في متغير التغذية العكسية، وفقاً لقيمة (t) البالغة (3.67) وهي علاقة معنوية تحت مستوى (0.05)، وتوضح هذه القيمة أن من أهم عوامل إغناء هذا المتغير التعرف على جودة العمل من طبيعته.

الجدول (16) تحليل الانحدار للقيادة الخادمة في استراتيجية تغيير المسار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.269.6	.672		1.888	.063
HRIS	.05	.165	.377	3.679	.000

Formatted: Normal

Formatted: Normal

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات اولاً: الاستنتاجات

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.53" + Indent at: 0.53"

1. أظهر تحليل نتائج علاقات التأثير بين القيادة الخادمة وادارة الازمات التنظيمية أن هنالك تأثير معنوي منخفض نسبياً مما يشير إلى أن الاعتماد على ممارسات القيادة الخادمة ضعيفة جداً بسبب عدم الاهتمام وتطوير تلك الممارسات المتعلقة والاهتمام الكافي بها.

2. أما علاقات التأثير بين القيادة الخادمة واستراتيجيات ادارة الازمات التنظيمية فقد كانت معنوية ما عدا استراتيجية فرق العمل لكنها منخفضة في التأثير

3. نستنتج أيضاً أن الاعتماد على استراتيجيات ادارة الازمات التنظيمية في المنظمات المبحوثة كان ضعيف جداً، إذ أن ممارسات القيادة الخادمة تصبح مهمة جداً وتحقق دور عالٍ من خلال توفير التأثير.

Formatted: After: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

التوصيات

1. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد طارئ مواجهة الازمات التنظيمية وتنفيذها بأفضل شكل ممكن

2. يتوجب على المنظمة المبحوثة استثمار ممارسات القيادة الخادمة في معالجة الازمات التنظيمية

3. . لاستفادة من تجارب مؤسسات تعليمية خارجية في مجال إدارة الأزمات والمخاطر لتقليل من الأزمات ومواجهتها

4. عقد ورشات عمل متخصصة في مجال إدارة الأزمات والمخاطر في الجامعة لما لها من أثر في خلق قاعدة معرفية في ادارة الازمات التنظيمية.

Formatted: Normal

Formatted: Space After: 0 pt

المصادر:

Formatted: Space After: 0 pt, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.35" + Indent at: 0.6"

1. الباز، 2009، دور القيادة في إدارة الأزمات، بحث منشور، كلية الاقتصاد والإدارة العامة القاهرة.

2. جمال، دينا حامد. 2012، نوع الازمة والمعرفة واثرها في تحديد استراتيجيات ادارة الازمات المستقبلية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة الكاظمية المقدسة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

3. رشيد، صالح عبد الرضا ومطر، ليث علي، القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرون، (2016) الطبعة الاولى، دار نيبور للطباعة والنشر، العراق.

4. رضا، 2016، مروج إدارة الأزمات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر خلاصي

5. غالي، محمد احمد (2015) القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة

6. لمية،سوالمية،ومنصف، بن خديجة،2018، دور القيادة الفاعلة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية - لعينة من مؤسسات الصناعة البيئروكيمياوية في الجزائر.

7. ماهر،2006،ادارة الازمات،الدار الجامعية،مصر،الإسكندرية

8. نجم، عبود (2011) القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

1. Frick, D.M. (2004). Robert K. Greenleaf A Life of Servant Leadership. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

2. Russell, R.F. (2001), "The role of values in servant leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 No. 1, pp. 76-84.

3. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K,(2004),"Transformational versus servant leadership", A difference in leader focus. The Leadership & Organization Development Journal, 25(4).

4. Wheeler& Barbuto,2006 Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. Leadership & Organization Development Journal.