

**دور القيادة التشاركية في تعزيز استراتيجيات
التي تتبناها الجامعة لإدارة الأزمات
دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية
في جامعة نولج / أربيل**
أ.م. مظفر حمد علي*
أ.م. سميرة علي ابراهيم**
م.م. سوران جوامير له ك***

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار العلاقة والأثر بين القيادة التشاركية واستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، ولبلوغ الهدف المذكور وبناءً على معطيات البحث الإستطلاعي للباحثون بني الأنموذج الفرضي للبحث الذي ضم المتغير المستقل (القيادة التشاركية) المتمثل بأبعاده (مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية) والمتغير التابع (استراتيجيات لإدارة الأزمات) المتمثل باستراتيجيات (تغيير المسار، تفريغ (معالجة سبب، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة، الإستعانة بفريق الأزمات). وإعتماداً على الأنموذج الافتراضي صيغت فرضيتين رئيسيتين تفرعت منهما فرضيات فرعية لمعرفة العلاقة والأثر بين متغيري البحث عبر عدد من الوسائل الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدمت الإستبانة كأداة لقياس وجمع البيانات عن عينة البحث البالغة (38) مفردة والمتمثل بأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة نولج في أربيل، وتوصل البحث إلى مجموعة من إستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين القيادة التشاركية واستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات. واوصى البحث بضرورة العمل على تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تطبيق القيادة التشاركية مما له من أثر ايجابي في واستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.

**The role of participatory leadership in promoting the strategies adopted
by the University for Crisis Management
An analytical study of the opinions of a sample of faculty members at
the University of Nulaj / Erbil**

Abstract:

* قسم ادارة الاعمال- كلية الادارة و الاقتصاد – جامعة صلاح الدين / أربيل
** ادارة الاعمال- كلية الإدارة و الإقتصاد – جامعة صلاح الدين/ أربيل
*** قسم ادارة الاعمال- كلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة نولج / أربيل

The current study aims to examine the impact and relationship between participatory leadership and crisis management strategies. To achieve the stated objective and basing on study data, the study framework presented has included independent variable (participatory leadership), its dimensions comprises of (Delegation authority, Participation in decision-making and Human relationships) and dependent variable: its dimensions comprises of (changing path strategy, crisis fragmentation strategy, containment crisis strategy, exhausting crisis strategy, reserve mobilization strategy).

Based on study framework, two main hypotheses and a number of sub hypothesis have been stated and tested in order to examine the correlation and the impact of social capital and job performance using SPSS software along with adopting a survey questionnaire distributed directly among the study sample which has included (38) academic staff members at Private Knowledge University in Erbil City. The study has found that there is a correlation and an impact between participatory leadership and crisis management strategies. Based on the results, the study has presented a number of recommendations such as the necessity to work to strengthen the factors that lead participatory leadership that has a positive impact on crisis management strategies

المحور الأول: الأطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

على الرغم من المساهمات النظرية لكثير من علماء ادارة الاعمال حول القيادة التشاركية واستراتيجيات الحديثة لأدارة الأزمات، إلا أن هناك اهتمام قليل حول دراسة العلاقة والاثر بينهما في المنظمات وبالأخص في قطاع التعليمي العالي. لذا جاء هذا البحث محاولة إلى معرفة تقييم العلاقة والاثر بين القيادة التشاركية واستراتيجيات الحديثة لأدارة الأزمات.

وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

1. ما هو تصور عينة البحث في جامعة نولج عن مفاهيم كل القيادة التشاركية واستراتيجيات ادارة الازمة؟
2. هل لدى الجامعة المبحوثة فكرة واضحة حول تعزيز القيادة التشاركية من خلال استراتيجيات ادارة الازمة؟
3. ما طبيعة العلاقة والاثر بين القيادة التشاركية واستراتيجيات ادارة الازمة في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونها تهتم بدراسة دور القيادة التشاركية في استراتيجيات ادارة الازمة وهذا تعتبر مساهمة علمية متميزة في هذا المجال وتتجلى أهمية هذا البحث بالآتي:

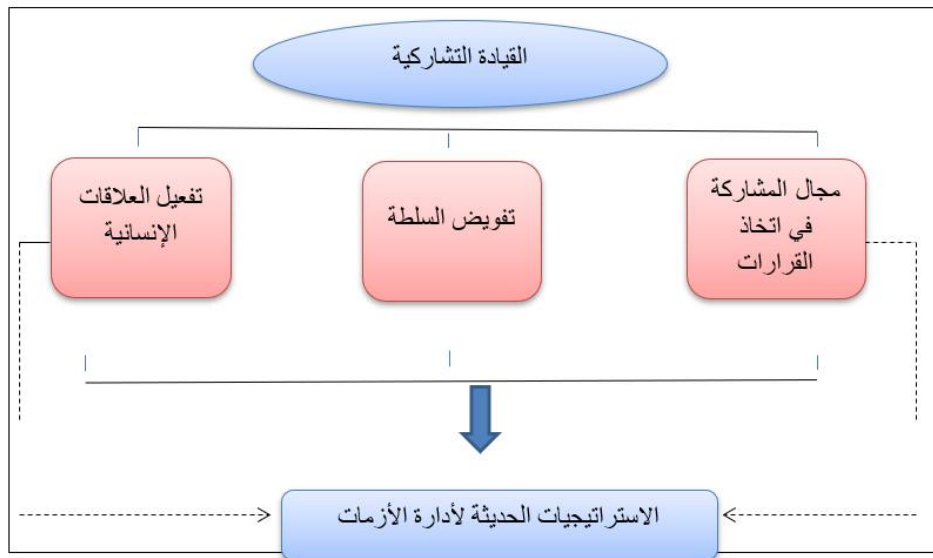
- 1- بيان وتوضيح المفاهيم الخاصة القيادة التشاركية واستراتيجيات ادارة الازمة.
- 2- قد يسهم هذا البحث في توضيح القيادة التشاركية واستراتيجيات ادارة الازمة.
- 3- يساعد هذا البحث في التأكد على دور القيادة التشاركية في جامعة نولج.

4- تقديم مقترحات عملية تكون قابلة للتطبيق تساهم في تطبيق القيادة التشاركية واستراتيجيات الحديثة لأدارة الأزمات.

ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- تكمن اهداف البحث من خلال مشكلة البحث واهميته, اذ يتضح الهدف الرئيسى والمتمثل في تشخيص العلاقة وتحديد التأثير بين القيادة التشاركية بدلاله مكوناتها وبين واستراتيجيات ادارة الازمة كالآتي:
- 2- فهم وتوظيف الاطار النظرى من خلال عرض الادبيات المتاحة حول متغيرات البحث والمتمثلة القيادة التشاركية واستراتيجيات الحديثة لأدارة الأزمات. عبر اسهام متواضع.
- 3- التعرف على مستوى وجود القيادة التشاركية في جامعة نولج.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين التعرف على مستوى تطبيق القيادة التشاركية في جامعة نولج.

رابعاً: نموذج البحث:



الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي

خامساً: فرضيات البحث:

- الفرضية الاولى:** هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية واستراتيجيات ادارة الازمة مجتمعة ومنفردة.
- الفرضية الثانية:** هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية القيادة التشاركية واستراتيجيات ادارة الازمة مجتمعة ومنفردة.

سادساً: مصادر جمع المعلومات:

تم جمع المعلومات الخاصة بالبحث من خلال:

- المصادر العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات العلمية والمجلات المحكمة.
 - استمارة الاستبيان: تم تصميم وتطوير استمارة استبيان الخاصة بالبحث استناداً إلى العديد من الدراسات على ضوء مقياس ليكرت الخماسي، وقد تضمنت الاستمارة ثلاث أجزاء:
1. المعلومات العامة حول المستجيبين.
 2. يتضمن فقرات القيادة التشاركية المتمثل بأبعاده (مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية)
 3. يتضمن فقرات واستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات المتمثل بإستراتيجيات (تغيير المسار، تفريغ (معالجة سبب، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة، الإستعانة بفريق الأزمات).

سابعاً: اساليب التحليل الاحصائي:

- استناداً إلى أهداف البحث ومضامين فرضياته تم الاعتماد على عدد من الاساليب الإحصائية:
1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية لاستخدامها في وصف متغيرات البحث.
 2. معامل الارتباط البسيط (بيرسون): لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
 3. الانحدار المتعدد: ويستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات التفسيرية في المتغير المستجيب.

ثامناً: معايير قياس الاستبيان:

تم الاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع ابعاد الدراسة المستقلة والتابعة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وقد خصص لها الأوزان (5,4,3,2,1) على التوالي.

تاسعاً: منهج البحث:

تُعد هذه البحث من البحوث الوصفية والتطبيقية وعليه فإن الباحثون سوف يتبعون المنهج الوصفي المسحي والذي يتناسب مع البحوث التطبيقية المسحية، والذي يعرف بأنه " أسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً" (العمrani, 2009: 81).

عاشراً: عينة البحث

تمثلت عينة البحث بالكوادر التدريسية في كليات جامعة نولج. اذ قام الباحثون بتوزيع استمارات الاستبيان على الكوادر التدريسية في الجامعة بشكل مباشر. وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (50) استمارة اعيد منها (38) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

احدى عشر: حدود البحث:

- 1- **الحدود الموضوعية:** القيادة التشاركية المتمثل بأبعاده (مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية) واستراتيجيات الحديثة لأدارة (الأزمات) المتمثل بإستراتيجيات (تغيير المسار، تفريغ (معالجة سبب، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة، الإستعانة بفريق الأزمات).
- 2- **الحدود البشرية:** الكوادر التدريسية في كليات جامعة نولج.
- 3- **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق البحث على جامعة نولج حافظة اربيل – اقليم كردستان/ العراق
- 4- **الحدود الزمنية:** تقتصر البحث على الفترة الواقعة بين شهري كانون الثاني وشباط من عام.(2019)

المحور الثاني الجانب النظري

أولاً- القيادة التشاركية:

1- مفهوم القيادة التشاركية

تعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة، التي تنطلق من ممارسه الثقة العالية بالجماعة، والتي من شأنها ان تؤدي الى مشاركته في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، وتقوم فلسفه هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشاكل على مرؤوسيه، ثم تداول النقاش فيها، ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها، وهي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها، بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم.

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وإلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما انها تجعل الفرد يحس بأهميته، وأن له دوراً في توجيه العمل واتخاذ القرار، وتعد المشاركة مطلوباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الادارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحميسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جومن العلاقات الإنسانية في العمل، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم وإتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية (الإبراهيم: 2011: 156).

تعددت وتنوعت التعريفات والمفاهيم التي تطرق لها بعض الباحثين والمفكرين حول مفهوم القيادة التشاركية والتي يمكن عرضها في الجدول التالي بغية الوصول الى تعريف الاجرائي للبحث

جدول(1)

1	(عطوى، 2004، ص 26)	ان نمط القيادة التشاركية يأخذ بالمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذ القرار بتزويد جميع
---	--------------------	--

		العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذها بطريقة الحكمة.
2	(الطويل، 2006، ص 21)	أن القيادة التشاركية تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى مشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف.
3	(الحربي، 2008: 132: 123)	تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً في مواقف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها.
4	(العجمي: 2010: 31: 9)	القيادة التشاركية بأنها مشاركة المدير للمعلمين في القرارات الإدارية المدرسية، والمتمثل بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس درجة تطبيقاً
5	(العرايبي، 2010: 57: 8)	ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقترب بالنمط القيادي الديمقراطي.
6	(لاحق، 2012: 7)	بأنها عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الإدارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار.
7	(القرشي، 2013: 15)	بأنها نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد، ومشاركته في صنع القرار، وإدارة العمل من خلال تعويض بعض المهام القيادية للعاملين).
8	(أبو عيطة: 2013: 27: 8)	بأنها نمط يعتمد على التعاون وتبادل المعرفة والرأي والخبرة بين المدير والعاملين بهدف الوصول إلى القرارات جماعية ترتقي بالعمل المؤسسية
9	(شحادة: 88، 2017)	هو الذي يستثمر كل طرق القيادة التشاركية باشتراك العاملين في صناعة القرار وبالتالي يصبحون أكثر تقارباً وقادرين على العمل معاً في كافة المستويات

يعرف الباحث القيادة التشاركية اجرائياً بأنها نمط حديث من أنماط القيادة التي تركز على احترام المتبادل بين القيادات الأكاديمية والتدريسين من خلال مشاركة التدريسين في اتخاذ القرار وتفويضهم وبناء العلاقات الإنسانية بهدف تحقيق الجامعة لأهدافها وتعزيز استراتيجيات التي يتبناها الجامعة لإدارة الالتزامات التي يواجهها

2- خصائص القيادة التشاركية:

هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة، حيث أشار (سميث) أن اللقاءات الدورية بين القيادة والعاملين ومشاركتهم في صنع القرار، تكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم، وبدوره يحقق أهداف المنظمة (Smith: 2008: 209) في حين حدد (البديري، 2002) سمات للقيادة التشاركية بالاتي:

✓ أفضلية القيادة التشاركية على غيرها من الاتجاهات الحديثة في تخفيض حدة العداوة والبغضاء بين العاملين

✓ أن القيادة التشاركية تخلق وتوفر المناخ الصحي السليم النفسي والاجتماعي داخل إطار العمل, بما يساعد على تنمية الابتكار والمبادرة ويظل الاعتماد على القائد, وإطلاق طاقات العاملين وزيادة تعاونهم من أجل تحقيق الاهداف والمصالح المشتركة.

✓ أن القيادة التشاركية تتبج للعاملين فرص العمل الجماعي التعاوني, وتساعدهم على التكيف مع العمل وتحديد الاختصاصات لكل منهم, وتوضيح الدور الذي يمكن أن يقوم به كل منهم دون أن يتعارض مع أدوار الآخرين. (الحربي, 2008: 10)

3- مجالات القيادة التشاركية:

من خلال اطلاع الباحث على الادبيات الدراسات السابقة المتناولة موضوع القيادة التشاركية لاحظ ان معظم الكتاب والباحثين حددوا مجالات القيادة التشاركية بالمجالات (المشاركة في القرار, تفويض السلطة, العلاقات الانسانية) (مسامح: 35, 2015) (الرننسي: 55, 2016) (سليمان: 52, 2017) وعلية يتبنى الباحث هذه المجالات

1. تفويض السلطة: Delegation authority

إن تفويض السلطة يساعد المديرين على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين, مما يوفر الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات, مما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين المديرين والمرووسين. ومن ناحية أخرى يسهم في تحفيز المرووسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتدمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم (القيوتي, 2003, 259) وتحقق عملية التفويض العديد من المزايا منها:

✓ توفير وقت وجهد القائد المهام القيادية الاساسية.

✓ زيادة فرصة المشورة والارشاد والتوجيه من اجل الوصول الى القرارات السريعة.

✓ رفع الروح المعنوية, وتوليد الثقة والمسؤولية, وزيادة الدافعية لدى العاملين لأداء المهام بصورة سليمة.

2. المشاركة في إتخاذ القرار: Participation in decision-making

أن إشراك المديرين والقائدة في اتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها, كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة, وعملية اتخاذ القرار الإداري تتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة, ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة, فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها: (الوقت المناسب, العامل الاقتصادي, المسافة بين الرؤساء والمرووسين, وسرية القرارات). (أحمد: 2002: 163)

3. العلاقات الإنسانية: Human relationships

تعد العلاقات الإنسانية لب العمل الإداري, حيث تعتبر جزءاً من دائرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والجماعات, والعلاقات الإنسانية في العملية التربوية تؤدي دوراً هاماً في ترك الدوافع لتحقيق أكبر كفاية, وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة التربوية, فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل, والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا. والقائد في أي تنضيم إداري هو الذي

يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دوافعهم للعمل، وتنسيق تلك الجهود وحفزها، ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، ويعمل القائد على الحفاظ على كرامة المرؤوسين وتفهم مشاكلهم ويعمل على حلها، كذلك تلبية حاجاتهم الاجتماعية والمادية والنفسية(شعت: نشوان: 2001: 237).

ثانياً – الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

1- مفهوم ادارة الازمة

ينبغي أولاً " تعريف إدارة الأزمة قبل التطرق الى استراتيجيتها. فإن إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها وأتجاهاتها (الخصيري، 1993: 17).

عرف (Fink) إدارة الأزمات بأنها القدرة الكثير من المخاطر عدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لغرض ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث (حمدونة، 2006: 27)

وعرف كل من (Larson & Rudwall, 2010: 2) إدارة الأزمات بأنها مجموعة وظائف وأعمليات للتعرف والدراسة والتنبؤ بموضوع الأزمة.

2- الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

ظهرت هذه الإستراتيجيات نتيجة التطور التي شهدتها الكيان الإداري لاسيما لاختلاف نوع الازمات وشكلها وطبيعتها وهي استراتيجيات مختلفة عن الاستراتيجيات التقليدية اكثر فاعلية واصبحت ملائمة لروح العصر ومتواعدة مع متغيراته،(ماهر 2006،، 94) ومن الاستراتيجيات الحديثة هي (فرق العمل، الاحتياطي التعبوي، المشاركة الديمقراطية، احتواء الازمة، تصعيد الازمة، تفريغ الازمة، تفتيت الازمة، تدمير الازمة، الوفرة الوهمية، تحويل أو تغيير مسار الازمة،) ركز الباحثون التركيز على انجح الاستراتيجيات الحديثة في مواجهة الازمات التي اتفق عليها كل من (الخصيري، 2003،، 30)، (عباس، 2007، 201-203)،(ماهر، 2006، 96-99)(بوعزيز، 2010، 32)، (عباد، 2015، 32)،(ناجي، 2015، 36).

أ. إستراتيجية تغيير المسار: - يستخدم هذه الاستراتيجية لتعامل مع الازمات الشديدة التي يصعب احتواءها وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادأة لدى الافراد لتعويض الخسائر ولتحقيق افضل النتائج.

ب. إستراتيجية تفريغ الازمة: - من انجح الاستراتيجيات الحديثة لتعامل مع الازمات، اذ ان الازمة وتخفيفها تدور حول مضمون معين ومن ثم فان بدون الإتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الازمة، فاساسها التعرف على اسباب الازمة سواء كانت، دينية، اقتصادية اوسياسية والتحاور حتى الانتهاء من اسبابها.

ت. إستراتيجية تفتيت الازمة: - تعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة لازمة من خلال تحديد الاطارات المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم اثر الازمة لأجزاء متعددة قابلة للحل وتصلح تلك الطريقة بالازمات الضخمة والخطيرة.

ث. إستراتيجية احتواء الازمة: - حصر الازمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وافتقادها وقوتها، وذلك من خلال التركيز عل الاستمتاع الى مطالب قوى الازمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتقابات والأحزان.

ج. إستراتيجية إستعانة بفرق العمل: - أكثر الاساليب استخداماً عند تشعب الازمة وتتداخل من خلال اشراف متخصصين بالمجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم اغفال نقاطها.

المحور الثالث: الجانب العملي

وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أ. وصف وتشخيص أبعاد القيادة التشاركية

1. مجال المشاركة في اتخاذ القرار: اظهر الجدول (2) مستوى متوسطا لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار (X1-X4) حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل (3.25) وبأنحراف معياري (1.08). وعلى صعيد الفقرات فأن الفقرة (X4) والذي ينص على ان " تتبادل ادارة الجامعة الآراء مع التدريسيين لوضع افضل البدائل الممكنة للقرار. " حققت اعلى مستوى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.39) وبأنحراف معياري (1.152) اما الفقرة (X2) والذي ينص على ان " تقوم ادارة الجامعة باتخاذ القرارات من خلال وجهات النظر المختلفة بواسطة لجنة متخصصة. " فحققت اقل مستوى إذ ان الوسط الحسابي بلغ (3.08) وبأنحراف معياري (1.024).

2. تفويض السلطة: اظهر الجدول (2) مستوى متوسطا لفقرات بعد تفويض السلطة (X8-X5) حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل (2.81) وبأنحراف معياري (1.059). وعلى صعيد الفقرات فأن الفقرة (X8) والذي ينص على ان "ادارة الجامعة تقوم بمتابعة مدى التزام العمداء ورؤوساء الاقسام والتدريسيين بالمهام المفوضة اليهم. " حققت اعلى مستوى اذ بلغ الوسط الحسابي (2.95) وبأنحراف معياري (1.064) اما الفقرة (X6) والذي ينص على ان " تفوض ادارة الجامعة العمداء ورؤوساء الاقسام والتدريسيين لبعض المهام مما يؤدي الى كسب ثقتهم وتحسين اداءهم. " فحققت اقل مستوى إذ ان الوسط الحسابي بلغ (2.73) وبأنحراف معياري (0.978).

3. تفعيل العلاقات الإنسانية: اظهر الجدول (2) مستوى متوسطا لفقرات بعد تفعيل العلاقات الإنسانية (X12-X9) حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل (3.21) وبأنحراف معياري (1.06). وعلى صعيد الفقرات فأن الفقرة (X11) والذي ينص على ان " تعمل ادارة الجامعة على توفير الشعور بالرضا عن بيئة العمل لدى التدريسيين.. " حققت اعلى مستوى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.38) وبأنحراف معياري (1.163) اما الفقرة (X10) والذي ينص على ان. ادارة الجامعة تتفهم مشاكل التدريسيين وتعمل على حلها. " فحققت اقل مستوى إذ ان الوسط الحسابي بلغ (3.05) وبأنحراف معياري (0.957).

جدول (2) التكرارات والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد القيادة التشاركية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات	الابعاد
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.068	3.32	2.6	1	26.3	10	18.4	7	42.1	16	10.5	4	X1	مجال المشاركة في اتخاذ القرار
1.024	3.08	5.3	2	26.3	10	28.9	11	34.2	13	5.3	2	X2	
1.076	3.24	5.3	2	23.7	9	21.1	8	42.1	16	7.9	3	X3	
1.152	3.39	7.9	3	18.4	7	10.5	4	52.6	20	10.5	4	X4	
1.08	3.25	المعدل العام											
1.087	2.82	7.9	3	39.5	15	21.1	8	26.3	10	5.3	2	X5	تفويض السلطة
.978	2.74	7.9	3	39.5	15	23.7	9	28.9	11			X6	
1.107	2.74	13.2	5	34.2	13	21.1	8	28.9	11	2.6	1	X7	
1.064	2.95	5.3	2	34.2	13	28.9	11	23.7	9	7.9	3	X8	
1.059	2.81	المعدل العام											
1.018	3.21	7.9	3	13.2	5	34.2	13	39.5	15	5.3	2	X9	تفعيل العلاقات الإنسانية
.957	3.05	10.5	4	7.9	3	50.0	19	28.9	11	2.6	1	X10	
1.163	3.38	7.9	3	15.8	6	21.1	8	42.1	16	13.2	5	X11	
1.119	3.21	5.3	2	26.3	10	21.1	8	36.8	14	10.5	4	X12	
1.06	3.21	المعدل العام											

ب. وصف وتشخيص فقرات استراتيجيات ادارة الأزمات

1. استراتيجية تغير المسار: اظهر الجدول (3) مستوى متوسطا لفقرات استراتيجية تغير المسار (Y1-Y5) حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل (3.50) وبأنحراف معياري (1.06). وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (Y3) والذي ينص على ان تستعين ادارة الجامعة باستراتيجية "تغيير المسار" عندما تواجهها ازمات غير واضحة المعالم. "حققت اعلى مستوى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.74) وبأنحراف معياري (1.005) اما الفقرة (Y5) والذي ينص على ان أتوقع ان استخدم استراتيجية "تغيير المسار" عند حدوث الازمات له اثر ايجابي على أداء

الجامعة". فحققت اقل مستوى إذ ان الوسط الحسابي بلغ (3.24) وبأنحراف معياري (1.101).

2. استراتيجية تفريغ (معالجة سبب) الأزمة: اظهر الجدول (3) مستوى متوسطا لفقرات استراتيجية تفريغ (معالجة سبب) الأزمة (Y6-Y9) حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل (3.39) وبأنحراف معياري (1.05). وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (Y9) والذي ينص على ان " استراتيجية تفريغ الازمة هي حل ملائم لمواجهة الازمات." حققت اعلى مستوى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.79) وبأنحراف معياري (0.843). اما الفقرة (Y7) والذي ينص على " ادارة الجامعة تعترف بشكل مبدئي بوجود الازمات حال وقوعها، لضمان القيام بتفريغها (معالجتها).. فحققت اقل مستوى إذ ان الوسط الحسابي بلغ (3.16) وبأنحراف معياري (1.068).

3. استراتيجية تفتيت الأزمة: اظهر الجدول (3) مستوى متوسطا لفقرات استراتيجية تفتيت الأزمة (Y10-Y13) حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل (3.225) وبأنحراف معياري (1.125). وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (Y11) والذي ينص على ان تقوم ادارة الجامعة باجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخليا وخارجيا المسببة لأي أزمة." حققت اعلى مستوى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.58) وبأنحراف معياري (0.948). اما الفقرة (Y12) والذي ينص على " تعتمد ادارة الجامعة على مختصين في تفتيت (تجزئة) الأزمات حال وقوعها" فحققت اقل مستوى إذ ان الوسط الحسابي بلغ (2.68) وبأنحراف معياري (1.188).

4. استراتيجية احتواء الأزمة: اظهر الجدول (3) مستوى متوسطا لفقرات استراتيجية احتواء الأزمة (Y14-Y17) حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل (3.237) وبأنحراف معياري (1.163). وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (Y15) والذي ينص على تتفاوض ادارة الجامعة مع الجهات المسببة للأزمة لأحتوائها." حققت اعلى مستوى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.39) وبأنحراف معياري (1.152) اما الفقرة (Y16) والذي ينص على تقوم الموظفون بالجهود المطلوبة للمساعدة على احتواء الأزمات" فحققت اقل مستوى إذ ان الوسط الحسابي بلغ (3.08) وبأنحراف معياري (1.148).

5. استراتيجية الإستعانة بفريق الأزمات: اظهر الجدول (3) مستوى متوسطا لفقرات استراتيجية الإستعانة بفريق الأزمات (Y18-Y21) حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل (3.305) وبأنحراف معياري (1.167). وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (Y18) والذي ينص تعتمد ادارة الجامعة على فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها.. فحققت اعلى مستوى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.46) وبأنحراف معياري (1.143) اما الفقرة (Y21) والذي ينص على أفضل ان تشكل ادارة الجامعة فريق أزمات متخصص لمعالجة الأزمات ومتابعة آثارها." فحققت اقل مستوى إذ ان الوسط الحسابي بلغ (2.97) وبأنحراف معياري (1.385).

جدول (3) التكرارات والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجيات ادارة الأزمات

الابعاد	الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
استراتيجي تغيير المسار	Y1	6	15.8	5	39.5	7	18.4	8	21.1	2	5.3	3.3	1.1
	Y2	5	13.2	9	50.0	6	15.8	7	18.4	1	2.6	3.5	1.0
	Y3	8	21.1	9	50.0	4	10.5	7	18.4			3.7	1.0
	Y4	6	15.8	0	52.6	5	13.2	6	15.8	1	2.6	3.6	1.0
	Y5	2	5.3	0	52.6	3	7.9	1	28.9	2	5.3	3.2	1.1
المعدل العام													1.0
استراتيجي تفريع (معالجة سبب الأزمة)	Y6	4	10.5	3	34.2	1	28.9	6	15.8	4	10.5	3.1	1.1
	Y7	3	7.9	3	34.2	1	28.9	9	23.7	2	5.3	3.1	1.0
	Y8	8	21.1	1	28.9	0	26.3	8	21.1	1	2.6	3.4	1.1
	Y9	7	18.4	9	50.0	9	23.7	3	7.9			3.7	.84
	المعدل العام												1.0
استراتيجي تفتيت الأزمة	Y10	5	13.2	6	42.1	8	21.1	6	15.8	3	7.9	3.3	1.1
	Y11	4	10.5	1	55.3	7	18.4	5	13.2	1	2.6	3.5	.94
	Y12	2	5.3	9	23.7	9	23.7	1	28.9	7	18.4	2.6	1.1
	Y13	5	13.2	4	36.8	9	23.7	6	15.8	4	10.5	3.2	1.2
	المعدل العام												1.1
استراتيجي إحتواء الأزمة	Y14	3	7.9	6	42.1	8	21.1	9	23.7	2	5.3	3.2	1.0
	Y15	4	10.5	0	52.6	4	10.5	7	18.4	3	7.9	3.3	1.1
	Y16	4	10.5	1	28.9	0	26.3	1	28.9	3	7.9	3.0	1.1
	Y17	6	15.8	3	34.2	7	18.4	8	21.1	4	10.5	3.2	1.2

المعدل العام												
1.1 63	3.2 37											
1.1 43	3.4 5	5. 3	2	21 .1	8	18 .4	7	39 .5	1 5	15 .8	6	Y18
1.1 23	3.3 5	2. 6	1	18 .4	7	15 .8	6	50 .0	1 9	13 .2	5	Y19
1.0 18	3.4 5	7. 9	3	13 .2	5	34 .2	1 3	39 .5	1 5	5. 3	2	Y20
1.3 85	2.9 7	18 .4	7	23 .7	9	15 .8	6	26 .3	1 0	15 .8	6	Y21
1.1 67	3.3 05											المعدل العام

استراتيجي
جبة
الإستعا
نة
بفريق
الأزما
ت

رابعاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

ينص الفرضية الاولى بأنه "هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات". للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات ارتباط بين القيادة التشاركية والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات: باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وكما في الجدول (4) والذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وعالية بين القيادة التشاركية والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات مجتمعة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.649^{**}) وبلغ المستوى المعنوية (0.000).
جدول (4) معامل الارتباط بين القيادة التشاركية والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات مجتمعة ومنفردة

مستوى المعنوية (Sig.)	الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات	
.000	0.649^{**}	القيادة التشاركية
.000	0.672^{**}	مجال المشاركة في اتخاذ القرار
.000	0.665^{**}	تفويض السلطة
.000	0.728^{**}	تفعيل العلاقات الإنسانية

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أما بشكل منفرد فيشير الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين كل من (مجال المشاركة في اتخاذ القرار, تفويض السلطة, تفعيل العلاقات الإنسانية) والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات حيث بلغ قيم معاملات الارتباط (0.672^{**}), (0.665^{**}), (0.728^{**}) على التوالي, وبلغ المستوى المعنوية (Sig.) للعلاقات الارتباطية الاربع (0.000). وقد كان العلاقة بين البعد تفعيل العلاقات الإنسانية والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات من اقوى العلاقات الارتباطية مقارنة بالعلاقات الاخرى, في حين كان العلاقة بين البعد تفويض السلطة والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات من اضعف العلاقات الارتباطية. وبالتالي قبول الفرضية الاولى والذي ينص على أنه "هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات مجتمعة ومنفردة".

خامساً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

يمثل مضمون الجدول (5) اختباراً للفرضية الثانية والتي تنص على أن (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة التشاركية في الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات)، إذ تبين عند تحليل البيانات وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (321.212) وهي قيمة معنوية، وفسرت قيمة للقيادة التشاركية التي بلغت (76.1%) من التباين الحاصل في الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وهذا ما أوضحت قيمة معامل التحديد (R^2)، وتشير قيمة معامل (β) والتي بلغت (0.753) إلى أن التغيير في القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بمقدار (0.753) وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.678)، وهي قيمة معنوية، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (0.629) إلى تحقيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات حتى لو كانت قيمة القيادة التشاركية صفراً.

الجدول (5) تأثير احصائية القيادة التشاركية في الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات مجتمعة ومنفردة

الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات				
R ²	F	β	الثابت - C	
.761	321.21 2	.753 t (7.038) .000	.629 t (4.678)	القيادة التشاركية
.776	98.87	.233 t (3.066) .000	1.890 t (2.714)	مجال المشاركة في اتخاذ القرار
.677	121.7 6	.383 t (4.103) .000	1.670 t (8.544)	تفويض السلطة
.740	123.4 3	.440 t (5.881) .000	0.841 t (6.041)	تفعيل العلاقات الإنسانية

أما على مستوى أبعاد القيادة التشاركية وتأثيرها في الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات فيشير الجدول (5) بوجود تأثير لكل بعد من أبعاد القيادة التشاركية (مجال المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية) في الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (98.87)، (121.76)، (123.43) على التوالي وهي قيم معنوية وقد بلغ مستوى المعنوية للعلاقات التأثيرية الثلاث (0.000) على التوالي. ونلاحظ من الجدول (5) بأن تأثير البعد مجال المشاركة في اتخاذ القرار كان من أقوى الأبعاد تأثيراً في الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وفسرت قيمة البعد مجال المشاركة في اتخاذ القرار التي بلغت (77.6%) من التباين الحاصل في الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وهذا ما أوضحت قيمة معامل التحديد (R^2)، ويليه بعد البعد تفعيل العلاقات الإنسانية، أما البعد تفويض السلطة فهي أقل تأثيراً في الابداع المنظمي، إذ فسرت قيمة البعد تفويض السلطة التي بلغت (67.7%) من التباين الحاصل في الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.

الاستنتاجات والمقترحات

- 1- كشفت نتائج الوصفية لآراء المبحوثين على إتفاق بمستوى أكثر من المتوسط على وجود القيادة التشاركية في كليات جامعة نولج وهذا يؤكد القيادات الأكاديمية بتفويض مساعديهم لاداء بعض المهام، ومشاركة التدريسين في اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية فضلا عن قيامهم بالعلاقات الانسانية.
- 2- أكدت نتائج التحليل الوصفي أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات حصل على أعلى مستوى وبعد التفويض السلطة حصل على اقل مستوى اتفاق بين الابعاد ثلاثة
- 3- بين نتائج التحليل الوصفي للقيادات الأكاديمية في كليات جامعة نولج علي قدرة الجامعة وبمستوى المتوسط على مواجهة الازمات التي يواجهها بالاعتماد على استراتيجيات الحديثة لادارة الازمة
- 4- اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة معنوية بين القيادة التشاركية واستراتيجيات ادارة الازمة على مستوى الكلي والفردى
- 5- اثبتت نتائج انحدار الخطي وجود تأثير معنوي للقيادة التشاركية في استراتيجيات ادارة الازمة.

المقترحات

- 1- زيادة تركيز القيادات الأكاديمية في كليات جامعة نولج على تقوية عملية التفويض وذلك من خلال قيام بمنح مساعديهم بعض الصلاحيات وحققهم في اتخاذ القرارات
- 2- ضرورة المحافظة القيادات الأكاديمية مشاركة في اتخاذ القرارات لما له دور في القيادة التشاركية وتأثيره على نجاح استراتيجيات ادارة الازمة التي تتبناه الجامعة.
- 3- زيادة الاهتمام القيادات الأكاديمية في كليات جامعة نولج بالعلاقات الانسانية
- 4- ضرورة استثمار العلاقة القوية بين القيادة التشاركية واستراتيجيات ادارة الازمة على المستوى الكلي والجزئي حيث ان اعتمادهم يساهم انجاح استراتيجيات ادارة الازمة التي تعتمدها الجامعة

المصادر

- 1- أبو عزيز، عبدالله سالم، (2010) معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2- أبو عبطة، عبد الله عفيف (2013) (معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظة غزة وسبل معالجتها) رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 3- أبو مسامح، أحمد عبد الكريم. (2015) (درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية) رسالة ماجستير غير منشورة (غزة: الجامعة الإسلامية).
- 4- البدرى، طارق، (2002): أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر.
- 5- أحمد، أحمد إبراهيم (2002) (الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة)، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- 6- الابراهيم، عدنان بدري (2011) (الادارة التربوية) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- 7- حمدونة، حسام الدين (2006) ممارسة مديرية المدرسة الثانوية لمهارة ادارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الأسكندرية.
- 8- الخضيرى، محسن أحمد (1993). ادارة الأزمات: منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. مكتبة مدبولي، القاهرة.

- 9- العرابيد، نبيل أحمد(2010): دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 10-العجمي، ناصر محمد (2010): درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 11-القرشي، عبد الله (2013)(ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري التربية والتعليم وإسهامه في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف)رسالة ماجستير،السعودية: جامعة أم القرى.
- 12-الرننيسي، محمد سمير (2015) (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الانسانية رسالة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة الفلسطينيين.
- 13-الطويل، هاني عبد الرحمن،(2006) (أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها - الإدارة بالإيمان، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان.
- 14-لاحق، حليلة يحيى(2012): درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
- 15-سليمان، أحمد زهير زكريا(2017): تصوّر مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، اطروحة ماجستير، كلية التربية الجامعية الإسلامية – غزة.
- 16-شعت،رزق ونشوان،جميل (2001)مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الغوث الدولية بغزة مجلة البحوث والدراسات التربوية العدد السادس.
- 17-شحادة،توفيق علي (2017) (تحسين الفاعلية التنظيمية في المدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين على ضوء مدخل القيادة التشاركية رسالة الماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة الفلسطينيين.
- 18-عطوي، عزت (2004) الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار العلم للثقافة وانشروالتوزيع.الأردن، عمان.
- 19-عباس،صلاح (2007)، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الأسكندرية مؤسسة شباب الجامعة.
- 20-عياد،لؤي سليم،(2015) أثر استخدام الإستراتيجيات الحديثة في ادارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية،غزة.
- 21- ماهر، أحمد (2006). ادارة الأزمات. الدار الجامعية،الأسكندرية، مصر.
- 22-ناجي،فهد علي، (2012)، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير،جامعة الشرق الأوسط.
- 23- Smith. Tyronne Martin (2000). A study of the Relationship between the principals leadership style and teacher motivation: The teacher perspective. **Dissertation Abstract International**
- 24-Larson,J.Ruduwall, P.(2010). Crisis management: Media s perception of crisis in Organizations (Unpublished Bachelor Thesis).Lulea University of Technology.