

(دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة)

(دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت)

م.م. فراس حسين علوان

جامعة تكريت/ كلية الادارة والاقتصاد

E-Mail: firas.alwan@yahoo.com

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على الادارة الموقفية ودورها في مراحل إدارة الازمات التي تتعرض لها جامعة تكريت ولغرض إجراء هذا البحث تم اختيار عينة من رئاسة وكليات جامعة تكريت وتم توزيع عدد من استمارات الاستبيان المعدة لهذا الغرض، حيث بلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها (70) استمارة، في حين الاستمارات التي تم استرجاعها ومعالجتها إحصائياً (55) استمارة اي بنسبة (78.6) من عدد الاستمارات الكلي الموزعة، استنتجنا من خلال تحليلها الى دور الإدارة الموقفية في مراحل ادارة الازمات التي تواجه الجامعة من خلال التخفيف من حدتها او معالجتها وبما يصب في اتجاه تحقيق مصالحها، وتم تأكيد ذلك من خلال نتيجة الارتباط بين القيادة الموقفية ومراحل ادارة الازمة والبالغة (0.580) كذلك تم تقديم عدد من التوصيات المهمة التي نعتقد أن من شأنها ان تساعد المنظمات بمختلف انواعها خدمية كانت ام انتاجية في التعامل مع الأزمات التي قد تمر بها في مسيرة عملها.

- الكلمات المفتاحية: القيادة الموقفية - الازمة

(The role of Situational leadership in the stages of crisis

managemat / Analytical study of a sample of the views of decision
makers in Tikrit University

Assitant Lecturer: Firas Hussein Alwan

Tikrit University / College of Management and Economics

Abstract

The research aims at identifying the situational administration and its role in the stages of crises management faced by the University of Tikrit management. For the purpose of conducting this research; a sample is selected from the presidency and the faculties of the University of Tikrit and a number of the questionnaire forms prepared for this purpose is distributed, where the number of forms that have been distributed (70) form, While the forms that have been retrieved and processed statistically (55) form by (78.6) of the total number of questionnaires distributed, we concluded through analysis to the situational administration role in the stages of crises facing the university through mitigation, or treatment, in the direction of achieving its interests .This is confirmed by the result of the correlation between situational leadership and stages of crisis management the (0.580) A number of important recommendations that we believe will help organizations of various kinds of service or productivity in dealing with crises that may pass out in the process of work.

– **Key Words: Situational leadership – Crisis**

المقدمة:

في ظل التغيرات والتقلبات التي تشهدها بيئة العمل، أصبح من الضروري ان تكون القيادة التي تتولى شؤون المنظمات على قدرٍ كافٍ من الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات، حيث تتصف البيئة المحيطة بالمنظمة بالديناميكية والتي تكون سمتها المميّزة التغير المستمر، وان هذا التغيير يصاحبه الكثير من الصعوبات المالية، والمادية، والبشرية، التكنولوجية... الخ، وقد تطرأ على المنظمة في بعض الاحيان صعوبات تصل الى حد الازمات او الكوارث التي تحيط بالمنظمة وبالبيئة التي تعمل ضمنها، كما في حال حدوث ازمة مالية عالمية او انهيار اقتصادي للبلد نتيجة حرب او صراع مسلح بين قوى متنازعة، او حدوث كارثة طبيعية تؤدي الى تدمير البنى الصناعية والخدمية للمنظمة وتؤدي الى هجرة

المجتمع الى مكان اكثر اماناً واستقراراً الامر الذي يضطر القيادة الى الاستجابة السريعة للمواقف المختلفة التي تتعرض لها المنظمة واضعةً الحلول الناجعة لإدارة هذه الازمة او الموقف غير الاعتيادي وبالشكل الذي يسهم في الحفاظ على مكانتها السوقية ويمنعها من الانهيار والتوقف.

وقد قام الباحث بتسليط الضوء على دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة من خلال استعراضها نظرياً معتمداً على المراجع والمصادر التي مثلت افكار ونتائج الكتاب والباحثين وعملياً بتطبيقها على عينة البحث المتمثلة بمتخذي القرارات في جامعة تكريت، كونهم المسؤول الرئيسي في مراحل ادارة الازمة وقد قُسم البحث الى اربعة محاور تناول المحور الاول: منهجية البحث واستعرض المحور الثاني: الاطار النظري للقيادة الموقفية ومراحل ادارة الازمة، في حين تناول المحور الثالث: الجانب الميداني بالتحليل والمناقشة لتحديد نتائج البحث، وجاء المحور الرابع: مستعرضاً اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المحور الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ان الاستقرار في بيئة العمل يسهم في زيادة اداء المنظمات، الذي ينعكس بطبيعة الحال على انتاجيتها وقد تعترض المنظمة في بعض الاحيان ازمت تخفض انتاجيتها، مثال ذلك جامعة تكريت حيث معطيات التطور الذي حدثت في جامعة تكريت قبل الازمة كانت بنسبة (3%) في حين ان هذه النسبة انخفضت بعد الازمة ووصلت الى (0.05) مما يتطلب ذلك الحاجة الى وجود قيادة موقفية يمكنها التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها الجامعة و تتحدد مشكلة البحث الحالي بالإجابة عن التساؤلات الآتية:-

1. مدى اسهام القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة التي تتعرض لها الجامعة.
2. هل تتعامل القيادة الموقفية مع الازمة وفق اسس علمية مدروسة.
3. مدى تأثير طبيعة الازمة على اسلوب قيادتها.
4. ما هي العوامل التي تؤخذها القيادة الموقفية بنظر الاعتبار عند مراحل ادارة الازمة.

ثانياً: أهمية البحث

تستمد الأهمية العلمية لهذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله حيث القيادة بشكل عام والقيادة الموقفية على وجه الخصوص كونها أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وتتطوي أهمية هذا البحث على التالي:-

1. ارتباط النمط القيادي الموقفي الذي تناوله، بجانب مهم يمكن ان يعترض أي منظمة تمارس مهام عملها في مختلف القطاعات ، ألا وهي الازمة بمختلف انواعها التي تتعرض لها جميع المنظمات والتي تؤثر بشكل كبير على انتاجيتها.
2. ان نتائج الجانب الميداني تم استحصالها من العينة المذكورة اعلاه مباشرة بعد عودة الجامعة الى ممارسة مهام عملها في موقعها الرئيسي في محافظة صلاح الدين وفي خضم ازمتها التي حدثت لها ولعموم محافظة صلاح الدين نتيجة الاعمال الارهابية المسلحة مما اضطرها لتغيير موقع عملها الى محافظة كركوك لمزاولة اعمالها في موقع بديل لا يتناسب واحتياجاتها الامر الذي ترتب عليه ازمة القت بضلالها على الجامعة وتطلب قيادة موقفيه لإدارتها ومعالجة الاثار السلبية التي نتجت عنها.

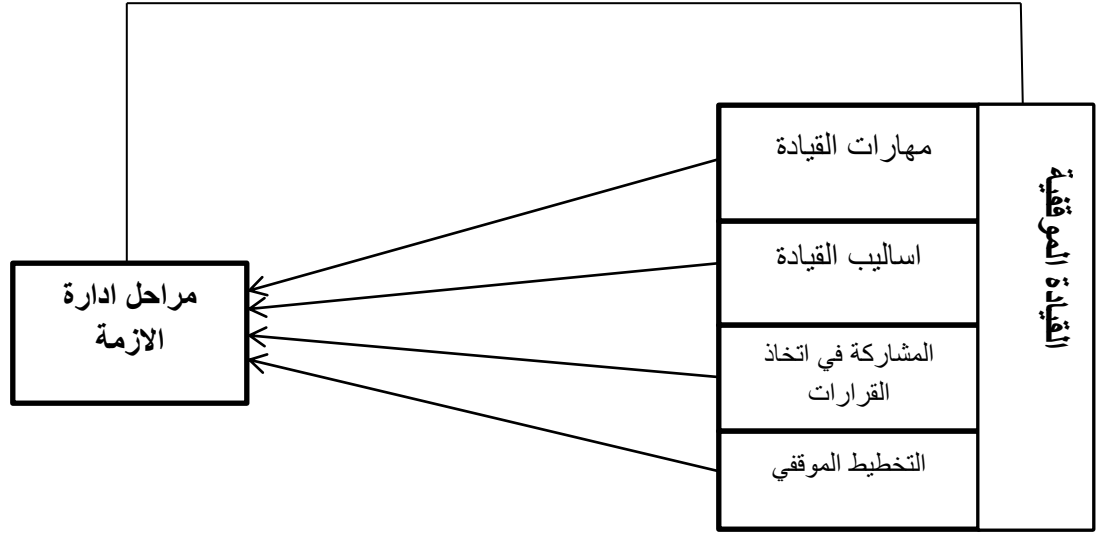
ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الى تحديد مجموعة من العوامل التي تسهم بشكل فاعل في التعرف على الازمة وسبل ادارتها وما تقوم به القيادة الموقفية لمعالجتها او الحد من الاثار السلبية الناجمة عنها وبالإمكان تحديد مجموعة من النقاط التي يهدف البحث للتعرف عليها وكالتالي:-

1. التعرف على مساهمة القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة.
2. تحديد الاسس العلمية التي تتبعها القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة.
3. الحد من الاثار المترتبة من الازمة على الجامعة.
4. تحديد العوامل التي تؤخذها القيادة بنظر الاعتبار عند مراحل ادارة الازمة.

رابعاً: مخطط البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي والشكل (1) يوضح المخطط الافتراضي للبحث.



الشكل (1)

المخطط الافتراضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

يستند البحث الى فرضية رئيسية، يتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:-

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الموقفية ومراحل ادارة الازمة

الفرضيات الفرعية:-

- أ. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مهارات القيادة الموقفية ومراحل ادارة الازمة.
- ب. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين اساليب القيادة الموقفية ومراحل ادارة الازمة.
- ت. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومراحل ادارة الازمة.
- ث. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الموقفي ومراحل ادارة الازمة.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

أشتمل مجتمع البحث على المنظمة التعليمية، والمتمثلة بجامعة تكريت وقد اختارها الباحث نظراً لأهميتها ولدورها الحيوي في محافظة صلاح الدين وما تقدمه من خدمات تعليمية متنوعة لمجتمعها.

- عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينة عشوائية تتمثل بـ (رئيس الجامعة، مساعدي، عمداء الكليات، معاونيهم، رؤساء الاقسام في رئاسة الجامعة ، رؤساء الاقسام في الكليات المبحوثة) كونهم مساهمين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة في الجامعة، حيث تم اخذ سبعة كليات هي (التربية للبنات، الهندسة، التربية للعلوم الانسانية، التربية للعلوم الصرفة، الادارة والاقتصاد، الاداب، علوم الحاسبات والرياضيات) من كليات الجامعة البالغ عددها (22) كلية.

سابعاً: منهج البحث

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والوصول الى نتائجها، وقد اعتمد الباحث في الجانب النظري على ما يتوفر من مصادر ورقية والكترونية تتناول متغيري الدراسة ، وتم تغطية الجانب الميداني من خلال استمارة الاستبيان التي اعدت لجمع البيانات من عينة البحث وقد تم تطوير اسئلتها بالاعتماد على إطاريح ورسائل وبحوث سابقة وبما يتلائم ومتطلبات البحث، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

اولاً: القيادة الموقفية

أ. مفهوم القيادة الموقفية

تتسم القيادة الموقفية بالديناميكية، نتيجة التغير المستمر الذي يطرأ على بيئة العمل في المنظمة مما يحتم على قادة المنظمة الاستجابة للمواقف المختلفة التي تعترض عملها، وتقسّم هذه التغيرات الى نوعين هما تغيرات طبيعية ومستمرة في بيئة العمل نتيجة التطور السريع الحاصل وهذا يتطلب قيادة مواكبة للتغيير لغرض المحافظة على موقع المنظمة التنافسي، والنوع الثاني تغيرات مفاجئة وغير طبيعية تطرأ على المنظمة وتسبب ازمة لها وتتطلب وجود قيادة موقفية فاعلة وقادرة على اتخاذ القرارات لتجاوزها او التقليل من الاثار المترتبة عليها، ويعتبر القائد الموقفي من اهم عناصر معادلة القيادة حيث يشير الصيرفي في تعريفه لمفهوم القيادة الموقفية، بأنها محصلة التفاعل بين سمات القائد والاتباع وخصائص المهمة او الموقف (الصيرفي، 2009: ص32) وتعد القيادة الموقفية من اهم انماط القيادة التي يؤديها مدراء المنظمات لما لها من انعكاسات على واقع المنظمة، من

خلال الاستخدام الامثل لمواردها المتاحة، وتقليل الهدر في الموارد ومعالجة العقبات التي تعترض عملها ومن خلال ذلك يمكن تعريف المدير او القائد بانه: ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الاساسية من التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة، وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة ، بكفاءة وفاعلية (الشماع، 2007:3).

ويعتبر القائد الموقفي الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه اذ يتوقع منه ان يقوم بتقديم خدمة تعليمية وتربوية عالية المستوى وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيقي بين العاملين لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الاداء العام وتحقيق الاهداف التربوية المرسومة له (شهاب، 2010: 102)، وهو الذي يجيد تشخيص المواقف والتلائم معها استناداً الى مقتضيات الموقف فيجمع ما بين وظائفه القيادية ووضع المرؤوسين ومعطيات الموقف (حسن، 2004: 40).

وان النمط القيادي يتحدد طبقاً لنوعية الموقف، فمثلاً القيادة وقت الحرب او الازمات والطوارئ تختلف عن القيادة وقت السلم والرخاء، كما ان القيادة في نفس المنظمة تختلف من وقت لآخر ومن ادارة لأخرى، كل حسب الهدف المطلوب تحقيقه ونوعية الافراد المراد قيادتهم والتأثير فيهم وتوجيههم نحو الهدف الذي تصبو المنظمة تحقيقه بناءً على الخطة المعدة مسبقاً لذلك.

ب: مهام القائد الموقفي

توكل للقائد الموقفي مجموعة من المهام التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح للمنظمة وان القائد الفعال هو الذي يؤدي كل الادوار والمهام المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تواجهها الظروف والمتغيرات (العمرى، 2009: 24) والتالي بعض من هذه المهام :-

1. صنع القرار:

هو ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الاداري وعمله، اذ يعد المرآة التي تنعكس عليها اعماله، وهو يؤثر تأثيراً مباشراً سلبياً او ايجابياً في تماسك المنظمة العاملة ونشاط موظفيها.

2. تقييم الاداء:

تحتاج جميع المنظمات لتقييم ادائها بين فترة واخرى للوقوف على المعوقات التي تحد من عمل المنظمة والنجاحات التي تحققتها وكل ذلك يقع على عاتق المدير او القائد الاداري، وبما يحقق

الانسجام بين الاداء والاهداف الموضوعة، بالشكل الذي يقلل نسبة الضياع او التلف في موارد المنظمة.

3. مواجهة الازمة:

حيث ان مواجهة القائد للضغوط الداخلية والخارجية تتطلب قدرات وقابليات كبيرة من اهمها القدرة على الصمود والشجاعة والتثبت من مواقع الامور، التعمق في بواطن الحوادث، والتعامل مع الازمة بدقة عالية وسرعة في الاستجابة بناءً على عامل الخبرة والكفاءة في العمل.

ت: متطلبات القيادة الموقفية

يجب توافر مجموعة من المتطلبات القيادية للقائمين على قيادة المنظمات وفق المواقف المختلفة التي تتعرض لها منظماتهم وتسبب في كثير من الاحيان ازمة تتطلب ادارتها وتلافي سلبياتها.

1. **المهارات القيادية:** يتمتع كل قائد بمجموعة من المهارات القيادية التي تؤهله للتأثير في الآخرين واحداث تغيير ما او ايجاد قناعة ما، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي، ويتطلب عمل القائد الموقفي خمس مجموعات من القدرات والمهارات متمثلة بالتالي:-
1-1. المهارات الانسانية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم سلوك الاخرين، وقيادتهم وتحفيزهم نحو اداء الاعمال بكفاءة وفاعلية (ابو النصر، 2007: 16).

1-2. المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: ويقوم القائد بعملية اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتوفرة بخصوص مشكلة قائمة تحتاج الى اتخاذ قرار بصدها، ويجب ان يتمتع القائد بقدرة على اتخاذ القرارات الانية في الحالات الطارئة والازمات التي تتطلب ذلك.

1-3. المهارات الفنية: وتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير اموره في مجال تخصصي او اكثر وهي تختلف حسب المستوى الاداري فالمهارات الفنية تكون الحاجة لها اكبر في المستويات الادارية الادنى حيث تزداد الحاجة للتخصص الدقيق، بينما المستويات الادارية الاعلى تكون الحاجة للمهارات الفكرية اكثر (جلدة، 2008: 147).

1-4. المهارات الفكرية: متمثلة بقدرة القائد على التصور والإدراك والتحليل للمواقف المختلفة التي تعترض المنظمة ورسم صورة مستقبلية للأحداث، بناءً على معطيات يتم تحديدها وتشخيصها من بيئة المنظمة، وتحديد النتائج المترتبة عليها وتسخيرها بما يتوافق ومتطلبات العمل، ويسهم في ايجاد حلول للمشكلات (قنديل، 2010: ص68-69).

2. الاساليب القيادية

تقدم اساليب القيادة الموقفية مجموعة من الحلول لمواجهة ضعف استجابة العاملين للخطط التي تطرحها الادارة العليا لمواجهة الازمات التي تتعرض لها المنظمات ويعد (Frederic Fiedler) من جامعة الينوي الامريكية اول من قدم محاولة جادة لتطوير إطار نظري للقيادة يأخذ في الاعتبار تفاعل بعض متغيرات الموقف وخصائص القائد، وطرح اسلوبين في القيادة احدهما يهتم بالعاملين والعلاقات الانسانية (اسلوب المشارك)، الثاني يهتم بالانتاج والعمل (الاسلوب الموجه) (حريم، 2010: 226) وأشار الى ان الموقف القيادي يتأثر بثلاثة عوامل هي: العلاقة بين القائد ومروءية وتعبير عن مدى انسجام العلاقة بين الطرفين في العمل وهذا بنظر فيدلر من اقوى متغيرات الموقف، ثانياً: مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، ثالثاً: قوة مركز القائد حيث تشير الى ان القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع الى المركزية والتسلط، يكون فعالاً في تحقيق انتاجية عالية لمرؤوسيه في حالات الازمة او الحالات ذات الاضطراب الشديد سلبياً وايجابياً (خصائص الموقف) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات الانسانية فانه يحقق انتاجية عالية في المواقف الطبيعية او المعتدلة (غباين، 2009: 205-206) وقد توصل فيدلر في نظريته بأن النمط القيادي المناسب للحصول على اقصى حد من الاداء يرتكز على ايجابية الحالة لفريق العمل، فعندما يكون الوضع محبباً (ملائم) او غير ملائم فأن القائد الذي يعتنق فلسفة (تحقيق الهدف) هو الاكثر مناسبة للقيادة الموقفية (المغربي 2010: 208).

3. المشاركة في اتخاذ القرارات

إن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد ادت الى تزايد الاصوات الداعية الى مزيد من المشاركة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات من اجل التوصل الى قرارات افضل حيث ان المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وتؤدي الى انتاجية اعلى وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي، ومما يساعد على ادراك النتائج المتوقعة من المشاركة هو توضيح معناها حيث يشير (حريم) الى ان المشاركة تعني انغماس الافراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في اهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها (حريم، 2010: 95-96) وقدم بعضهم في نظرية المشاركة بتحديد الأهداف على أن مبعث إثارة دافعية الافراد هي الاهداف والغايات ومالها من اهمية لديهم فسلوك الفرد في اغلب الاحيان محكوم بالأهداف التي يسعى اليها وما يعطيها من اهمية، وهناك ثلاثة عوامل تتصل وتؤثر على علاقة الأداء

بوجود اهداف محددة وهي: درجة الالتزام بالاهداف الموضوعية، درجة الثقة بالقدرة على تحقيق الاهداف، وطبيعة الثقافة السائدة التي يعيش فيها الفرد داخل بيئة المنظمة فاذا كانت ثقافة مشاركة تعزز من شعور الانتماء وتخفي الازمات التي تعترض المنظمة (القيوتي، 2009: ص67) حيث سلطة اتخاذ القرار يجب ان يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي تمكنهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم، وهذه تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وان القيادات التي تمتلك الرؤية الاستراتيجية لمواجهة الازمة، يمكن أن تخلق مناخ للمشاركة وتهيؤ الظروف المناسبة للتمكين والتي عن طريقها يستطيع العاملون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (صبري، 2009: 118) ويتبين من خلال تعريف الادارة التشاركية التي تنص على " ادارة تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة على بيئة العمل وظروفها" (العامري، الغالبي، 2011: 509) ومن ذلك يتضح ان مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المختلفة يسهم بصورة فاعلة في تخفي الازمات التي تعترض مسيرة عمل المنظمة

4. التخطيط الموقفي (بناء السيناريوهات)

بعد قيام القيادة الموقفية في المنظمة بإعداد خطة لمواجهة الأزمة واتباع كافة الخطوات آنفة الذكر تضع في حساباتها امكانية حدوث تطورات تسبب في اضعاف او فشل الخطة المقترحة ، مما يضطرها الى وضع مجموعة من الخطط البديلة "سيناريوهات" التي تتوافق والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وعلى اساس كل سيناريو (مشهد) يجري تطوير او صياغة خطة محددة للمنظمة وبالتالي هناك مجموعة من الخطط ، حسب المواقف او الظروف المحتملة في المستقبل، ويتطلب التغيير من سيناريو الى اخر قيام المنظمة بتحديد نقاط العمل، فمثلاً لو كانت نسبة التضخم النقدي السنوي بحدود (10%) فإن ذلك يعني السيناريو رقم (1)، في حين ان ارتفاعها عن ذلك وحتى (15%) يعني بروز السيناريو رقم (2)، وارتفاعها فوق الحد المذكور يعني السيناريو (3) وهكذا بالنسبة للأزمة يتم وضع سيناريوهات تتوافق وطبيعة الازمة المحتملة (الشماع، 2007، ص101) وهو اسلوب يأخذ بنظر الاعتبار حصول احداث في الامد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة، أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو، وهذا ما بينه كُلاً من العامري والغالبي من خلال مفهوم التخطيط بالسيناريو"تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة

سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدة (العامري،الغالبى،2011: 219) ولا تخضع عملية رسم سيناريو التعامل الازموي لقوالب جامدة، او لنماذج مسبقة جاهزة للتطبيق او للنقل منها او لأخذ عنها، فعمليات الابتكار والابداع في طرق المعالجة هي سبيل النجاح في وقت تصاعد الازمات وباعتبار ان لكل ازمة خصائصها الخاصة ودرجة المجهول في الازمة تختلف من ازمة الى اخرى والقوى الكامنة المحيطة بها مجهولة، وتحتاج الى التعرف عليها وتحديدها قبل التعامل معها، ومن هنا فإن السيناريو باعتباره المنظم لحركة فريق المهام يتم رسمه بدقة وفاعلية بالغة حتى يعطي آثاره ويحقق اهدافه (الخصيري،2003: 392-393) وكذلك يسهم تعدد السيناريوهات في جعل المدراء يفهمون الطبيعة الديناميكية المعقدة لبيئتهم ويفكرون بمشاكل صياغة الإستراتيجية وان يوجدوا مجالاً واسعاً من الخبرات الاستراتيجية التي يمكن ان تتبع تحت مختلف الظروف (القيسي،الطائي،2014:73).

ث: نظريات القيادة الموقفية:-

نظراً لأهمية القيادة الموقفية في العملية الادارية، فقد تم طرح عدة نظريات تناولت القيادة الموقفية ومن اهمها:-

- **النظرية التفاعلية:** في اطار هذه النظرية فان القيادة هي عملية ناتجة عن التفاعل المتبادل بين ثلاثة ابعاد مهمة وهي، القائد ومرؤوسية وطبيعة الموقف، لذا فقد عبر بعض الباحثين في اطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوس وخصائص الموقف، فاذا كان القائد مؤثراً على المرؤوسين فان استجابتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي فيما بينهم من جهة وتفاعلهم مع خصائص الموقف او البيئة من جهة اخرى، ليتشكل في اطار ذلك عملية تفاعل وتبادل بين هذا النمط او الانماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة (العمري،2009:64)، وتشير هذه النظرية الى ان القائد ملم بعدة صفات تؤهله للتفاعل مع الظروف المختلفة والاشخاص والمهام الوظيفية وتشارك كلها لتتصب في بوتقة واحدة وتظهر لنا القائد بعد تفاعلها مع بعضها، وتلقي هذه النظرية الضوء على اهمية ادراك القائد لذاته وللآخرين وادراك الآخرين له (الحريري،2010: 133).

• النظرية الموقفية : Situational Theory

وفق هذه النظرية ان متغيرات الظروف او الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم وتقوم على افتراض اساسي مهم بانه لا توجد طريقة فضلى للإدارة، يمكن استعمالها في كل المواقف التي تواجهها الادارة، وعلى المدراء ان يجدوا الطرق المختلفة لكي تتناسب مع المواقف المختلفة (الشماح، 2007 : 43) فيما يذكر بعض الباحثين بأن القائد لا يمكن ان يمارس دوره في القيادة الا اذا خدمته الظروف الاجتماعية والبيئية ليحقق من خلال مواقف معينة طموحاته، ويسخر لها قدراته ومهاراته، حيث تتحكم بالقائد بالدرجة الاولى الظروف المحيطة به، فتبرز لديه عناصر القيادة من خلال تعامله وتفاعله مع الآخرين، فالموقف هنا هو الذي يبرز القائد لا الصفات الشخصية التي تغلب عليه وتؤهله لأن يكون قائداً (الحري، 2010:133)

• نظرية المسار - الهدف: The path-Goal Theory

طور هذه النظرية روبرت هاوس واساسها إن القائد الافضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول الى اهداف المنظمة، وتشير النظرية الى ان المرؤوسين يمكن ان يزيلوا العقبات من هذه المسارات (Robbins,2003:314) وان المدراء يتحركون ضمن اربعة انماط قيادية هي:-

- 1- قيادة توجيهية (Directive leader): حيث يقوم القائد بتوجيه المرؤوسين الى كيفية انجاز الاعمال، ووضع معايير محددة وجدولة التوقيتات للعمل.
- 2- قيادة مساندة (Supportive leader): حيث تقوم على المساواة بين اعضاء المنظمة وإقامة علاقات طيبة بين العاملين مبنية على الاحترام والمحبة والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز.
- 3- قيادة متوجهة للإنجاز (Achievement - Oriental leader): ويضع القائد للعاملين اهداف تثير التحدي مع توقع اداء عالٍ وتحسن مستمر للإداء.
- 4- قيادة تشاركية (Participative leadership): وتقوم على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، واستشاراتهم في المشكلات التي تعترض عمل المنظمة (العمر، 2009:66).

• نظرية هيرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard Theory

وفق هذه النظرية فإن نموذج القيادة الموقفية يحوي اربعة عناصر هي (التفويض، الدعم، التدريب، التوجيه) من خلال مخطط يبين التوجه بالتفصيل للسلوك الداعم والسلوك الموجه التي يتبناها القائد الموقفي تجاه المنظمة (Blanchard, et al, 1993: 26)، ويقدم (Lynch, et al) توضيحاً للتوجهات التي يقوم بها القائد الموقفي وفق نموذج بلانشارد وكالتالي:-

- 1- توجيه عالي/ دعم منخفض، ويشار اليه بالتوجيه ، والتي يبين من خلالها القائد الموقفي بأدوار العاملين ويعطي قواعد واجراءات العمل، مع الرقابة الشديدة عن ماذا وكيف واين ومتى يقومون بمهامهم المتنوعة.
- 2- توجيه عالي/ دعم عالي، ويشار اليه بالتدريب، حيث يقوم القائد بتوجيههم والاستماع الى مشاكلهم والاهتمام بأراءهم في عملية اتخاذ القرارات مع التاكيد على ان صناعة القرار تبقى بيد قائد المنظمة.
- 3- توجيه منخفض/ دعم عالي، ويشار اليه بالدعم، ويكون دور القائد الموقفي هو لزيادة ادراك العاملين حول المشكلات اليومية التي تعترض عملية اتخاذ القرارات.
- 4- توجيه منخفض/ دعم منخفض، يشار اليه بالتفويض، ويقوم بتفويض العاملين بعملية اتخاذ القرارات باعتبارهم على مستوى عالي من الادراك وقادرين على تحمل المسؤولية (Lynch,et al,2011: 1060)

ثانياً: مراحل ادارة الازمة

يمكن وصف الأزمة بانها موقف مضطرب ومتوتر نتج عنه إحساس بالخطر يتطلب مجهوداً كبيراً للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره، وهي جزء من نسيج الحياة عرفت منذ العصور القديمة ومتلازمة للإنسان وتتشأ في أية لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة ظروف داخلية او خارجية تخلق نوع من التهديد للدولة أو المنشأة أو الفرد ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من شأنها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية حتى أنها أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول والمنظمات، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بها وبإدارتها كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الأزمة، وتكون على عدة انواع أزمة اقتصادية وأزمة سياسية وأزمة اجتماعية وصحية كما توصف من حيث الامتداد باللازمة الدولية او الازمة الإقليمية ومن هنا نجد بأن الازمة ظاهرة مضطربة تسبب الارياك للمنظمة يتطلب معالجتها من قبل قيادة سريعة الاستجابة للمواقف المختلفة التي تعترض عمل المنظمة.

أ: مفهوم مراحل ادارة الازمة

ان وضع تعريفاً دقيقاً وشاملاً للأزمة، يعد من الامور الصعبة نتيجة كثرة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم من عدة جوانب نتيجة ارتباطه بمجالات الحياة المختلفة، وسنسلط الضوء على مجموعة من المفاهيم ذات الصلة بموضوع البحث.

فالأزمة بالتعريف اللغوي: تعرف في المعجم الوسيط الشدة والقحط أما في المنجد فإن أصل الكلمة الخضيرى، 2003:21 (مشتق من زام، زؤوما أي مات سريعاً

والأزمة حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة - سلبية كانت أو ايجابية- تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الرويلي، 2011: 2) و حسب بسيسو "حالة من اضطراب كبير في مسار النشاط ونموه في المستوى الاقتصادي الكلي أو الجزئي أو على نطاق المؤسسة، الذي ينتقل من المستوى المستقر والمتوازن إلى تلك الحالة، نتيجة توافر مجموعة من العوامل الهيكلية الذاتية، وعوامل في البيئة الداخلية والخارجية - تؤدي إلى تراجع ملحوظ في مستوى النمو، ثم إلى انهيار في القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، وتهديد المصالح، وتحقيق خسائر في (قيمة الأصول والثروة)، ينعكس في النهاية في تهديد بقاء المؤسسة واستمراريتها" (بسيسو 2010:115)

وبالإمكان تعريف مراحل ادارة الازمة ومنهم من عرفها بانها الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية وان هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في اعدادها على توافر عدد من الخبرات وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الازمة وصولاً لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها وان هذا التحليل لايد وان يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً (شُبر، 2007: ص8).

وتتصف الازمة بالصفات التالية:

- تقع احياناً بصورة فجائية دون توقع، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة ، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسبة لمواجهتها.
- يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه .
- يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية .
- يؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع الخبرة الكافية لمواجهتها وربما كانت الخبرة معدودة (<https://faculty.psau.edu.sa>)

ب: مراحل نشوء الأزمة

بالرغم من أن المفاجأة أحد خصائص الأزمة إلا أن لها بعض المؤشرات والدلالات التي تدل على قرب حدوثها، إلا في بعض الأزمات الطبيعية كالبراكين والزلازل مثلاً وتتم من خلال سلسلة من المراحل هي:

1. مرحلة الإنذار المبكر: وهي مؤشرات ودلالات تنتج عن الأزمة تشير إلى قرب وقوعها.
2. مرحلة النشوء والتبلور: وهي المرحلة التي تظهر فيها الأزمة وتنتج معالمها.
3. مرحلة تطور الأزمة وانتشارها: وهي مرحلة نحو الأزمة وتصاعدها وبداية انتشارها.
4. مرحلة الانفجار: وهي مرحلة الذروة لدى الأزمة حيث تبلغ شدتها.
5. مرحلة التثبيت: وهي المرحلة التي ترسخ فيها الأزمة وتستكمل عناصرها التي تهدد الأمن والاستقرار في المنظمة.
6. مرحلة إيجاد الحلول: وهي المرحلة الأخيرة والتي يتم فيها البحث عن الحلول للخروج من الأزمة أو التقليل من أثارها (الرويلي، 2011: 10).

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل ادارة الازمة بشكل مختلف عما سبق فقد قسمها (أحمد عزالدين) إلى ثلاث مراحل:-

- مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة

ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها، لأن الازمة عادة لا تنشأ من فراغ وانما يسبقها مشكلة لا تعالج علاجاً صحيحاً(قطيش، 2009: 38).

- مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم مراحل ادارة الازمة حيث يتولى الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث تلك الازمة وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية مراحل ادارة الازمة (متعب، 2005: 54-56).

وعندما نتحدث عن مراحل ادارة الازمة لابد من القول إن هذه الادارة تتم عن طريق اتخاذ الخطوات والاجراءات الكفيلة بالتغلب على الأزمات، وهذه الاجراءات يتم القيام بها بواسطة القرارات التي تصدر من الادارات العليا في المنظمات، وهنا لابد من التمييز بين القرار الذي يصدر في الظروف الاعتيادية وبين القرار الذي يتم اتخاذه في مواجهة الازمة، والذي يكون ذو طبيعة استثنائية يتم اتخاذه في وقت قصير نسبياً لمواجهة حالة مفاجئة تتطوي على الخطر المحيط بالمنظمات

وهناك مجموعة من التوجهات المتعلقة بقرارات الازمة وكالتالي (الربيعي، طاهر، ب ت: 16-17):

1. إن القرارات المتعلقة بالأزمات يتم اتخاذاها بواسطة مجموعة تشكل خصيصاً لمواجهة ازمة معينة.
2. كلما كانت الازمة اكبر كلما زادت الحاجة للتقارب بين صانعي القرار، وزادت استشارة القادة لمروسيهم.
3. كلما طالت فترة الازمة كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة عنها.
4. كلما زادت تكاليف التعامل مع الازمة كلما زاد عن التراجع عن القيم المرتبطة بها.
5. كلما كانت الازمة اكبر كلما زادت الاتصالات المباشرة مع مدراء المنظمات المتعاونة معها

ث: دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة

تقوم القيادة الموقفية بمجموعة من الخطوات تتبعها لأداره الازمة بالشكل الذي يحقق للمنظمة استقرارية اكثر في بيئة الأعمال، وتعد الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة بالمنظمة من صفات القيادة الفعالة، التي تستجيب للأزمة التي تطرأ على المنظمة وفق الاولويات التي تتطلبها تلك الازمة، وهناك مجموعة من الاستراتيجيات تحدها القيادة الموقفية لمراحل ادارة الازمة وعلى النحو التالي:-

- 1- حدد ماهية الازمة : للتعرف عليها.
- 2- انشأ الادارة والسيطرة (القيادة والسيطرة) للتحكم بها.
- 3- احشد الطاقات والامكانات لتمكنك من التعامل معها.
- 4- وفر قاعدة المعلومات والبيانات لمعرفة خصائصها وتاريخها.
- 5- حدد الأهداف المراد مهاجمتها في إطار الأزمة إما وفق الأضعف أو وفق الأقوى لتسهيل مهاجمتها.
- 6- حدد المهام وفوض الصلاحيات لتطبيق المرونة في القرارات.

- 7- أبدأ بمجابهة الازمة للتعامل معها للقضاء عليها.
- 8- استخدام المخرجات للتغذية المرتدة للاستفادة منها في سياق العلاج الآني والمستقبلي لخلق الأزمة وعدم عودتها مرة أخرى وعدم السماح لها بتغيير شكلها (الرويلي، 2011: 26-27)
- وتقوم الإدارة الموقفية بتحديد مجموعة من الطرق التي تتبعها لمعالجة الازمة والتخفيف من اثارها على المنظمة وكمايلي:-

1. تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية التي تتبعها الإدارة العليا لقيادة المنظمة في الحالات الطبيعية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته (الخصيري، 2003: 72-74).
2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة (أخبارهم، 2013: 45).
3. تقدير الموقف الأزموي: لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي على تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن مراحل ادارة الازمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.
4. تحديد الأولويات: بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.
5. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج مراحل ادارة الازمة الى كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف (مهنا، 2006: 95).

6. التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في موقع الأحداث تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات، فضلاً عن إتاحة المعرفة حول ما يحدث أول بأول إضافة إلى الانطباعات النفسية الإيجابية التي يتركها قائد المنظمة لدى العاملين والمجتمع في حال تواجده في موقع الأزمة ومتابعته لإحداثها (مهنا، 2006: 92).

7. يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الأزمومية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها وحين يتم تفويض السلطة للعاملين يعني منحهم الثقة للتفاني في عملهم وتحمل المسؤولية إذ لا تفويض بدون ثقة القائد ولا تفويض لمن لا يتحمل المسؤولية وهي من الأمور المهمة والحاسمة في إدارة الأزمات (الجويبر، 2011: 51).

8. الخطة الإعلامية: تعد الخطة الإعلامية التي تتبعها القيادة الموقفية من أهم مقومات إدارة الأزمات والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات ولأنه عندما يهشم الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية مراحل إدارة الأزمة لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة المعلومات الموثوقة والمبنية على بيانات صحيحة والتي تخدم عملية مراحل إدارة الأزمة وتحقيق أهداف المنظمة.

المحور الثالث : الجانب الميداني

أولاً: وصف وتحليل متغيرات البحث

قام الباحث باختيار عينة عشوائية للبحث والمتمثلة بـ (رئيس الجامعة ومساعديه، عمداء الكليات ومعاونيهم وعدد من رؤساء الاقسام في رئاسة الجامعة، ورؤساء الاقسام في الكليات المبحوثة) الذين يتسمنون مواقع القيادة في جامعة تكريت وهم على تماس مع الازمات التي تتعرض لها الجامعة ومعنيون باتخاذ القرارات التي تسهم في ادارة هذه الازمات بالشكل الذي يجنب او يحد من سلبيات وانعكاسات هذه الازمة على الجامعة ، وقد تم تحديد جدول يحمل مجموعة من الصفات الشخصية التي تبين مدى ملائمة اصحاب القرار للمهام القيادة الموكلة اليهم، وتم توزيع (70) استمارة استبيان لعينة من القيادات في الجامعة وتم استحصال (55) منها سيتم تناولها بالوصف والتحليل وكالتالي:-

جدول رقم (1) البيانات الشخصية لعينة البحث

| النسبة المئوية من العينة (%) | عدد أفراد العينة | | |
|---------------------------------|---------------------|----------------|---------------------------------|
| 96.4 | 53 | ذكر | الجنس |
| 3.6 | 2 | انثى | |
| %100 | 55 | المجموع | |
| 2 | 1 | 29-20 | العمر |
| 27 | 15 | 39-30 | |
| 44 | 24 | 50-40 | |
| 27 | 15 | 65-51 | |
| %100 | 55 | المجموع | |
| 2 | 1 | اعزب | الحالة الاجتماعية |
| 98 | 54 | متزوج | |
| %100 | 55 | المجموع | |
| 7 | 4 | استاذ | اللقب العلمي للتدريسيين |
| 58 | 32 | استاذ مساعد | |
| 27 | 15 | مدرس | |
| 2 | 1 | مدرس مساعد | |
| 2 | 1 | م.مبرمج | العنوان الوظيفي للموظفين |
| 2 | 1 | مستشار قانوني | |
| 2 | 1 | مدير اقدم | |
| %100 | 55 | المجموع | |
| 2 | 1 | اقل من (5) | عدد سنوات الخدمة الجامعية |
| 14.3 | 8 | 10-5 | |
| 42 | 23 | 15-11 | |
| 5.5 | 3 | 20-16 | |
| 36.2 | 20 | فوق 20 | |

| المجموع | | 55 | %100 |
|--------------------|---------------------|----|------|
| التحصيل الدراسي | بكالوريوس | 3 | 5.5 |
| | ماجستير | 9 | 16.5 |
| | دكتوراه | 43 | 78 |
| | المجموع | 55 | %100 |
| المنصب الإداري | رئيس جامعة | 1 | 2 |
| | مساعد علمي | 1 | 2 |
| | مساعد اداري | - | - |
| | عميد كلية | 7 | 12.7 |
| | معاون عميد علمي | 7 | 12.7 |
| | معاون عميد اداري | 7 | 12.7 |
| | رئيس قسم في كلية | 22 | 40 |
| | مسؤول قسم في | 2 | 3.6 |
| | رئاسة الجامعة | 8 | 14.3 |
| | المجموع | 55 | %100 |

المصدر: من اعداد الباحث وفق البرنامج الاحصائي (SPSS)

اولاً: وصف عينة البحث .

اشتمل القسم الاول من الاستبانة عن السمات الشخصية وكما يلي :

1. توزيع عينة البحث حسب الجنس .

يوضح الجدول اعلاه ان غالبية عينة البحث هم من الرجال حيث بلغ عددهم (53) ، وشكلت نسبة (96.4%) . فيما بلغ عدد النساء (2) وشكلت نسبة (3.6%) من عينة البحث ، حيث تشير النسبة المرتفعة للذكور ان غالبية المناصب القيادية هي من نصيب الذكور كونهم الاقدر على القيادة لما يتمتعون به من صفات بدنية ونفسية تؤهلهم لذلك

2 . توزيع عينة البحث حسب العمر

توزيع عينة البحث حسب الفئات العمرية حيث كانت أعلى فئة هي فئة (40 - 50) حيث كان العدد (24) واحتلت نسبة 44% وان اقل فئة كانت فئة (20-29) فأكثر اذ بلغ عددها (1) فرداً وتشكل نسبة (2%) ويدل على ان من يتسلمون القيادات في الجامعة هم الاكبر سناً والاكثر خبرة في مجال عملهم.

3 . الحالة الاجتماعية:

تبين الحالة الاجتماعية ان غالبية عينة البحث هم من المتزوجين والذين كان عددهم (54) ونسبتهم (98%) مما يدل على الاستقرار النفسي والعاطفي الامر الذي يجعل القرارات المتخذة اكثر اتزاناً

4 . اللقب العلمي للعينة

حيث تم تناول اللقب العلمي للتدريسيين والعنوان الوظيفي لغير التدريسيين كون بعض المناصب يصلح لقيادتها اصحاب الدراسات الاولية والعليا وتبين ان أعلى نسبة في شهادات عينة البحث هم التدريسيين من حاملي لقب (استاذ مساعد) حيث بلغ عددهم (32) شكلوا نسبة (58%) اما الاقل فهم من حملة شهادة البكالوريوس، ويدل ذلك على ان النسبة الاكبر من عينة البحث هم من اصحاب الكفاءة في العمل حيث لقب (استاذ مساعد) يشير الى متوسط عمر الشخص، بالإضافة الى انها الشهادة التي تكون قبل اخر شهادة في سلم الترقيات التي يكون اصحابها من كبار السن، وهذا يدل على ان اغلب قيادة الجامعة يمتلكون خبرة علمية كبيرة اضافة لتمتعهم بقوة بدنية وفكرية للقيادة.

5 . عدد سنوات الخدمة

تشير الى ان اعلى نسبة هم من الفئة العمرية (11-15) وبلغ عددهم (23) أي بنسبة (42%) واقل نسبة هم من يمتلكون (5) سنوات وبلغ عددهم (1) أي بنسبة (2%)، وهي ميزة للجامعة كون قيادتها لديهم خبرة كبيرة متراكمة نتيجة سنوات الخدمة الطويلة وكانت اقل نسبة من القيادات لذوي الخدمة الاقل.

6 . التحصيل الدراسي للعينة

وكانت اعلى نسبة لحملة الدكتوراه وهي الشهادة الاعلى وكانت نسبتها من العينة كبيرة جداً حيث بلغ العدد (43) أي بنسبة (78%) وتدل على وعي القيادات المساهمة في عملية اتخاذ القرارات نتيجة الانفتاح العلمي لديها لدراسة متغيرات الحالة.

7. المنصب الاداري

من خلال الاستعراض للمناصب الادارية تبين ان اعلى نسبة لمتخذي القرارات هم رؤساء الاقسام الذين بلغ عددهم (22) من العينة المختارة وكانت نسبتهم (40%) وهي نسبة معقولة جداً كون رؤساء الاقسام هم اقرب المسؤولين تأثراً واحتكاك بالازمات كونهم حلقة الوصل بين القيادات العليا والطلبة وعليهم يقع العبء الاكبر في مراحل ادارة الازمة

ثانياً: تحليل متغيرات البحث

الهدف من عرض المؤشرات الإحصائية الأولية ، هو توضيح الفقرات التي اعتمدت في بناء نموذج لقياس دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة في جامعة تكريت، إذ تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حده بحيث شمل كل بعد جميع الفقرات فيه وتم احتساب الوزن المثوي لكل فقرة في الابعاد لتحديد الأهمية النسبية لها ضمن البعد الواحد وكما يلي:-

جدول رقم (2) بعد مهارات القائد

| العناصر | تكرار الاجابات | | | | | الانحراف المعياري | الوزن المثوي |
|----------------------|----------------|------|-------|---------|----------------|-------------------|--------------|
| | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً | | |
| X1 | 15 | 31 | 5 | 3 | 1 | .87116 | 56.4 |
| X2 | 9 | 28 | 10 | 7 | 1 | .96330 | 50.9 |
| X3 | 16 | 20 | 16 | 2 | 1 | .94388 | 36.4 |
| X4 | 15 | 28 | 11 | 1 | - | .74445 | 50.9 |
| X5 | 21 | 28 | 6 | - | - | .65134 | 50.9 |
| مجموع متغير المهارات | | | | | | 3.97 | 0.83 |

المصدر: من اعداد الباحث وفق نتائج برنامج spss

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

أ- حقق بعد مهارات القائد وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.83) لمجموع عناصر الفقرات وكان اعلى وزن مئوي للفقرة الاولى (يمتلك قائد المنظمة المهارات اللازمة للتفاعل مع المواقف المختلفة التي تتعرض لها المنظمة) اذ بلغ (56.4) وبالاتجاه اتفق، أي ما يفوق نصف حجم عينة البحث حيث يشير ذلك إلى اهمية هذا البعد من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة.

جدول رقم (3) بعد اساليب القيادة الموقفية

| العناصر | تكرار الاجابات | | | | | الانحراف المعياري | الوزن المئوي |
|--------------------------|----------------|------|-------|---------|----------------|-------------------|--------------|
| | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً | | |
| X6 | 17 | 21 | 15 | 2 | - | 3.9636 | 38.2 |
| X7 | 24 | 23 | 7 | 1 | - | 4.2727 | 43.6 |
| X8 | 13 | 29 | 7 | 6 | - | 3.8909 | 52.7 |
| X9 | 8 | 31 | 12 | 3 | 1 | 3.7636 | 56.4 |
| X10 | 8 | 27 | 14 | 5 | 1 | 3.6545 | 49.1 |
| مجموع بعد اساليب القيادة | | | | | | 3.90 | 0.85 |

المصدر: من اعداد الباحث وفق نتائج برنامج spss

بعد تحليل اتجاهات البعد الثاني الذي يتناول الاساليب القيادية تبين ان جميعها متفقة وبأوزان مئوية مختلفة تعكس تكرار اجابات كل فقرة وكان اعلاها نسبة للفقرة (9×) (تتبع القيادة اسلوب يتسم بالسرعة المناسبة في حشد وتحريك الامكانيات المادية والبشرية لإحتواء الازمة) بوزن مئوي (56.4) وقد بلغ الوسط الحسابي للبعد (3.90)، وهو فوق المتوسط وانحراف معياري (0.85) وهي نسبة مقبولة وكان اتجاه البعد ايجابياً.

جدول (4) بعد مشاركة العاملين

| العناصر | تكرار الاجابات | | | | | الوزن المئوي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|--|----------------|------|-------|---------|----------------|-----------------|----------------------|------------------|
| | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً | | | |
| X11 | 8 | 27 | 14 | 5 | 1 | 43.6 | 1.02560 | 3.8000 |
| X12 | 9 | 25 | 14 | 7 | - | 45.5 | .90714 | 3.6545 |
| X13 | 9 | 21 | 17 | 6 | 2 | 38.2 | 1.01570 | 3.5273 |
| X14 | 11 | 25 | 9 | 9 | 1 | 25.5 | 1.04027 | 3.6545 |
| X15 | 9 | 16 | 20 | 7 | 3 | 36.4 | 1.07997 | 3.3818 |
| مجموع بعد مشاركة العاملين | | | | | | | 1.013 | 3.60 |

المصدر: من اعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS

تظهر نتائج جدول (4) إلى ارتفاع مستوى الأهمية للبعد مشاركة العاملين إذ بلغ وسطه الحسابي (3.60) بانحراف معياري (1.013) ، وقد تبين بأن جميع الفقرات الخمسة لها مستوى أهمية مرتفعة

جدول رقم (5) بعد التخطيط الموقفي

| العناصر | تكرار الاجابات | | | | | الوزن المئوي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|--------------------------------------|----------------|------|-------|---------|----------------|-----------------|----------------------|------------------|
| | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً | | | |
| X16 | 5 | 21 | 19 | 7 | 3 | 38.2 | 1.00101 | 3.3273 |
| X17 | 8 | 17 | 20 | 9 | 1 | 36.4 | .99256 | 3.4000 |
| X18 | 7 | 29 | 7 | 11 | 1 | 52.7 | 1.01504 | 3.5455 |
| X19 | 3 | 18 | 17 | 15 | 2 | 32.7 | .98644 | 3.0909 |
| X20 | 12 | 18 | 8 | 14 | 3 | 32.7 | 1.24127 | 3.4000 |
| مجموع بعد التخطيط الموقفي | | | | | | | 1.047 | 3.35 |

المصدر: من اعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS

جميع فقرات هذا البعد بالاتجاه الايجابي وبأعلى نسبة تكرار للفقرة (X18) " هناك مرونة في وضع الخطط للتعامل مع الازمات المتوقعة " وقد بلغ الوزن المئوي (52.7) وهي نسبة مرتفعة وكان الوسط الحسابي لمجموع المتوسطات الحسابية (3.35) ومجموع الانحرافات المعيارية (1.047) مما يدل على اهمية هذا البعد.

ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة يتم تحديد علاقة الارتباط بين متغيري البحث والمتمثلة بالقيادة الموقفية كعامل مستقل ومراحل ادارة الازمة كعامل تابع من خلال التحليل والمناقشة وفي ادناه جدول يمثل علاقة الارتباط ومستوى المعنوية بين كلا المتغيرين وكما يلي:-

جدول (6) علاقة الارتباط للقيادة الموقفية مجتمعة مع مراحل ادارة الازمة

| | |
|----------------------|-----------------------------------|
| مراحل ادارة الازمة | المتغير التابع المتغير المستقل |
| 0.580 Sig (0.000) | القيادة الموقفية |

$$P \leq 0.05$$

$$N=55$$

يتبين من خلال الجدول (6) علاقة الارتباط المعنوية بين متغيري البحث القيادة الموقفية ومراحل ادارة الازمة بصورة مجتمعة حيث بلغ معامل الارتباط (0.580) وبلغت قيمة Sig (0.000) الدالة على قوة او معنوية معامل الارتباط بين المتغيرين، ومعنوية هذه العلاقة تؤكد صدق الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الموقفية ومراحل ادارة الازمة) وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للبحث.

جدول (7) علاقة الارتباط لأبعاد القيادة الموقفية مع مراحل ادارة الازمة

| مراحل ادارة الازمة | | | | المتغير التابع | المتغير المستقل |
|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|-----------------|------------------|
| | | | | الابعاد | القيادة الموقفية |
| | | | 0.301 Sig (0.025) | مهارات القائد | |
| | | 0.365 Sig (0.06) | | اساليب القيادة | |
| | 0.557 Sig (0.00) | | | مشاركة العاملين | |
| 0.664 Sig (0.00) | | | | التخطيط الموقفي | |

المصدر: من اعداد الباحث وفق نتائج برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول (7) علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين ابعاد القيادة الموقفية ومراحل إدارة الازمة ضمن مستوى معنوية (0.05) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عينة البحث كلما سعت إلى تطبيق القيادة الموقفية من خلال اساليب واضحة ومفهومة استطاعت ادارة الازمة بصورة اكثر فاعلية وأن ما يدعم النتائج أعلاه هو علاقة الارتباط بين متغيرات القيادة الموقفية (مهارات القائد , اساليب القيادة , مشاركة العاملين , التخطيط الموقفي , كل على انفراد مع مراحل ادارة الازمة) وعلى النحو التالي :-

- جاء البعد الاول (مهارات القائد) بمعامل ارتباط بلغ (0.301) ويقوة معنوية لمعامل الارتباط بلغت Sig(0.025) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعزز صحة الفرضية الفرعية الاولى (هناك

- علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد مهارات القائد ومراحل ادارة الازمة) وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة البحث بالتركيز على المهارات القيادية في مراحل ادارة الازمة.
- تبين علاقة الارتباط لبعده اساليب القيادة البالغة (0.365) عند مستوى معنوية (0.05) وبقوة معامل ارتباط بلغت (0.006) Sig ويؤكد حرص عينة البحث على اتباع اساليب قيادية لمراحل ادارة الازمة تتوافق وطبيعة الازمة القائمة وهذا يعزز ما نصت عليه الفرضية الفرعية الثانية (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد اساليب القيادة ومراحل ادارة الازمة).
 - وتشير قيمة معامل الارتباط لبعده مشاركة العاملين اهمية هذا البعد من وجهة نظر عينة البحث ومدى اسهامه في مراحل ادارة الازمة التي تتعرض لها المنظمة حيث يكون العاملين جزء من منظومة القيادة الموقفية التي تستجيب للازمة وتعالجها وعززت النتائج من خلال معامل الارتباط (0.557) وبقوة معامل عالية بلغت (0.000) Sig مؤكدة صحة الفرضية الفرعية الثالثة (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد مشاركة العاملين ومراحل ادارة الازمة).
 - ويظهر من خلال نتائج الارتباط القوية لبعده التخطيط الموقفي والبالغة (0.664) عند مستوى معنوية (0.05) وبقوة معامل ارتباط بلغت (0.000) Sig الى قوة وصدق الفرضية الفرعية الرابعة (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التخطيط الموقفي ومراحل ادارة الازمة) وداعية الى ضرورة استخدام القيادة لخطط وسيناريوهات متعددة تتوافق وطبيعة الازمة التي تواجه المنظمة.

رابعاً: تحليل علاقة الانحدار لمتغيرات البحث

جدول (8) يبين انحدار القيادة الموقفية مجتمعة على مراحل ادارة الازمة

| مراحل ادارة الازمة | | | | | | المعتمد المستقل |
|--------------------|------------------|----------|----------|------------------|-------------------|--------------------|
| القرار | Sig | F | F | R ² | R | |
| | مستوى الدلالة | المجدولة | المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | |
| قبول الفرضية | 0.000 | 4 | 26.890 | 0.337 | 0.580 | القيادة الموقفية |

$P \leq 0.05$

$N=55$

يتضح من النتائج في جدول (8) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة - بين القيادة الموقفية من ناحية ومرحلة ادارة الازمة من ناحية أخرى معنوي ، وتدل (R^2) على ان ماقيمته (0.337) من التغيرات في مراحل ادارة الازمة ناتج عن التغير في مستوى القيادة الموقفية، وتؤكد قيمة F المحسوبة التي تساوي (26.890) وهي عالية مقارنة بقيمتها المجدولة البالغة (4) وبمستوى دلالة بلغ Sig (0.000) ايجابية هذه الفرضية وتعد هذه القيمة دالة من الناحية الاحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05) وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الموقفية ومرحلة ادارة الازمة

جدول (9) يبين نموذج الانحدار لأبعاد القيادة الموقفية على مراحل ادارة الازمة وفق اختبار (F)

| مراحل ادارة الازمة | | | | | | المعتمد | المستقل |
|--------------------|-------|----------|----------|-------|-------|---------------------|------------------|
| القرار | Sig | F | F | R^2 | R | | |
| | | المجدولة | المحسوبة | | | | |
| قبول الفرضية | 0.025 | 4 | 5.284 | 0.091 | 0.301 | بعد مهارات القائد | القيادة الموقفية |
| قبول الفرضية | 0.006 | 4 | 8.144 | 0.133 | 0.365 | بعد اسلوب القيادة | |
| قبول الفرضية | 0.000 | 4 | 23.888 | 0.311 | 0.557 | بعد مشاركة العاملين | |
| قبول الفرضية | 0.000 | 4 | 41.767 | 0.441 | 0.664 | بعد التخطيط الموقفي | |

المصدر: من اعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS

يتبين من نتائج جدول (9) ان جميع ابعاد القيادة الموقفية تؤثر في مراحل ادارة الازمة بالاتجاه الايجابي ويؤكد صدق الفرضيات النتائج العالية في الجدول اعلاه حيث تتباين قيم (F) المحسوبة للأبعاد بين (41.767 - 5.284) معنوية عند مستوى دلالة يتراوح بين (0.000 - 0.025) Sig وهي جميعها اقل من المعنوية عند مستوى (0.05) وبلغت معاملات التحديد (R^2) مستويات متباينة (0.441 - 0.091) وتدل على ان التغيرات في مراحل ادارة الازمة تتغير بصورة متباينة حسب مستوى تأثير كل بعد، ومن النتائج اعلاه نستنتج صحة جميع الفرضيات الفرعية التي تم طرحها، وبالتالي قبولها جميعاً بالإيجاب

جدول (10) يبين نموذج الانحدار لأبعاد القيادة الموقفية على مراحل ادارة الازمة وفق اختبار (T)

| مراحل ادارة الازمة | | | | | المعتمد | |
|--------------------|-------|---------------|---------------|---------|-----------------|------------------|
| القرار | Sig | T المجدولة | T المحسوبة | β | المستقل | |
| قبول الفرضية | 0.025 | 1.68 | 2.299 | 0.309 | مهارات القائد | القيادة الموقفية |
| قبول الفرضية | 0.006 | 1.68 | 2.854 | 0.355 | اسلوب القيادة | |
| قبول الفرضية | 0.000 | 1.68 | 4.887 | 0.405 | مشاركة العاملين | |
| قبول الفرضية | 0.000 | 1.68 | 6.463 | 0.483 | التخطيط الموقفي | |

$P \leq 0.05$

N=55

spss المصدر: من اعداد الباحث وفق نتائج برنامج

تم تناول اختبار (t) من خلال استعراضها في الجدول رقم (10) الذي بين ان جميع نتائج اختبار الفرضيات كانت ايجابية وتراوحت قيم (t) المحسوبة بين (2.299-6.463) لجميع الابعاد مقارنة بقيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتي حرية (1 و 53) وهي قيم عالية ، وبخطأ بلغت قيمته (0.000 - 0.025) Sig وهو اقل من مستوى معنوية (0.05) ويدل على معنوية معامل الارتباط لأبعاد القيادة الموقفية ومراحل ادارة الازمة وهذا يؤكد صدق وصحة الفرضيات الرئيسية والفرعية

السالفة الذكر التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الموقفية المتمثلة بـ (مهارات القائد، اسلوب القيادة، مشاركة العاملين، التخطيط الموقفي) ومراحل ادارة الازمة

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على استعراض الجانب النظري لمتغيرات البحث المستقلة والمعتمدة ، وما تم التوصل اليه من نتائج لعينة البحث في الجانب الميداني أمكن استخلاص أهم الاستنتاجات وصولاً إلى وضع التوصيات وكالتالي:-

أولاً: الاستنتاجات

1- لا يمكن اتباع نموذج واحد للقيادة يطبق في جميع المواقف والازمات التي تمر بها المنظمات وانما يتطلب اتباع قيادة موقفية تستجيب مع طبيعة كل موقف او ظرف او ازمة تمر بها بالمنظمة.

2- إن مشاركة العاملين باختلاف مستوياتهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات دوراً هاماً في مواجهة مراحل الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها وذلك من خلال تقديم معلومات فعالة إلى إدارة المنظمة لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة تجاه الأزمات التي تتعرض لها المنظمة.

3- اظهرت نتائج التحليل الميداني للبحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة بين القيادة الموقفية لجامعة تكريت (على المستوى الكلي ومستوى الابعاد) في مراحل ادارة الازمة.

4- هناك ضعف في بعد الاساليب القيادية المتبعة تم ملاحظته من خلال نتائج التحليل الميداني لإختبار (t) المحسوبة بلغ (2.854) مقارنة بقيمتها الجدولية البالغة (1.68) مما يدل على عدم تنوع الاساليب المتبعة في القيادة لمراحل ادارة الازمة حسب طبيعة كل موقف.

5- حسب البيانات الشخصية لعينة البحث تبين ان جامعة تكريت تمتلك قيادة في متوسط العمر ذات خبرة عالية ومستوى علمي واداري مميز وهذا يتبين من خلال بيانات العمر والخدمة واللقب العلمي تستطيع من خلالها ادارة الازمات التي تتعرض لها الجامعة، في جميع مراحلها.

ثانياً: التوصيات

1- مشاركة العاملين بعملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط بالشكل الذي يحقق ولائهم وايمانهم بضرورة الخروج من الازمة بنتائج ايجابية تتوافق والاهداف الموضوعية من قبل قيادة الجامعة.

- 2- التنوع في اساليب القيادة الموقفية المتبعة في مراحل ادارة الازمة وبما يتلاءم وطبيعة الازمة القائمة لتحفيز وتوجيه العاملين لتجاوز الازمة بأقل الخسائر الممكنة.
- 3- ضرورة وضع خطط وسيناريوهات متعددة لأعتمدها في حال فشلت الخطة المتبعة او احتاجت الى تعديل.
- 4- ضرورة اتباع قيادة الجامعة خطة اعلامية واضحة تتوافق وطبيعة الازمة للحفاظ على موقعها التنافسي في بيئة العمل والتصدي للشائعات التي ترافق الازمة من خلال معلومات موثوقة وصحيحة، يتم الادلاء بها من قبل جهة مسؤولة.

المصادر والمراجع العربية والاجنبية

أولاً: الرسائل والاطاريح الجامعية.

- 1- أختيارهم، عبدا لله جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- 2- العمري، قاسم شاهين (2009) "انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية" اطروحة دكتوراه، دراسة تحليلية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس.
- 3- الهام خضير شُبر (2007) "أدارة المخاطر وأدارة الازمات في المنظمة السياحية (تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي)" كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 4- كردم، عبد الله متعب(2005)"للجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، (أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية) الرياض.

ثانياً: المجالات العلمية (الدوريات).

- 1- غيث سفاح الربيعي، قحطان حسين طاهر ، ماهية الازمة الدولية- دراسة في الاطار النظري، مجلة العلوم السياسية / جامعة بغداد، العدد42.
- 2- شهاب، شهرزاد محمد (2010) " القيادة الادارية ودورها في تأصير روابط العلاقات العامة" عدد11.
- 3- صبري، ماهر (2009) "القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير- دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في المصارف العراقية" مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (78).

ثالثاً: المؤتمرات والندوات

- 1- بسيسو، فؤاد حمدي (2010) "محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية - الدليل العلمي التطبيقي لإدارة الأزمات" منشورات اتحاد المصارف العربية.
- 2- الروبلي، علي بن هلول (2011) "ادارة الأزمات" حلقة علمية، الرياض/ السعودية.

رابعاً: الكتب العربية

- 1- الغباين، عمر محمود (2009) "القيادة الفعالة والقائد الفعال" ط1، دار انشاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- الحريري، رافدة عمر (2010) "القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي" دار الثقافة للنشر / عمان
- 3- الخضير، محسن أحمد (2003) "إدارة الأزمات: منهج إقتصادي اداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية" مكتبة مدولي ، القاهرة/مصر.
- 4- القريوتي، محمد قاسم (2009) "السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال" دار وائل للنشر، ط5، عمان/ الاردن.
- 5- الصيرفي، محمد (2009) "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى الجماعات" الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- 6- الجويبر، عبد الرحمن (2011) " ادارة الأزمات والمفاوضات، المنظور الاسلامي والمعاصر والتجربة السعودية" ط3، الدار العربية للموسوعات، بيروت/ لبنان.
- 7- ابو النصر، مدحت محمد (2007) "ادارة منظمات المجتمع المدني" ايزاك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة.
- 8- العامري صالح مهدي، الغالبي طاهر محسن (2011) "الادارة والاعمال" دار وائل للنشر، ط3، عمان.
- 9- القيسي فاضل حمد، الطائي علي حسون (2014) "الادارة الاستراتيجية، نظريات- مداخل- امثلة وقضايا معاصرة" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- 10-المغربي، كامل محمد (2010) " السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم" دار الفكر ناشرون وموزعون، ط4، عمان/ الاردن.
- 11-حريم، حسين (2010) "مبادئ الادارة الحديثة" دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان/ الاردن.
- 12-حسن، ماهر محمد صالح (2004) "القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم" ، دار الكندي ، اربد.
- 13-قنديل، علاء محمد سيد (2010) "القيادة الادارية وادارة الابتكار" دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1 عمان/ الاردن.
- 14-قطيش، نواف (2009) " ادارة الازمات " دار الرابرة للنشر والتوزيع، عمان/الاردن.
- 15-مهنا، محمد نصر (2006) " الادارة العامة وادارة الخصخصة " المكتب الجامعي الحديث، عمان

المصادر الاجنبية

A. Researches

- 1- Blanchard, Kenneth H., Zigarmi, Drea and Nelson, Robert B(1993)
"Situational Leadership ® After 25 Years: A Retrospective" *Journal of Leadership & Organizational Studies*, November, Vol:1, No: 1.
- 2- LYNCH B.M. , McCORMACK B. & McCANCE T. (2011)
"Development of a model of situational leadership in residential care for older people" *Journal of Nursing Management* 19.

B. Book

- 1-Robbins,S.P.,(2003), *Organizational Behavior*,10th, Ed., prentice Hall, inc., New Jersey

C. Internet

- 1- http://en.wikipedia.org/wiki/Contingency_approach
- 2- <https://faculty.psau.edu.sa/filedownload/doc-5-pdf-0068a01b6545c1e5a4cfef3ad4951a95-original.pdf>