

## معايير القيادة الإدارية الجامعية في ظل الازمات المستجدة

أ.م.د. صبيح كرم الكناني/ كلية السلام/الجامعة

2020

### المستخلص:

تُعد مشكلات القيادات في التعليم العالي من أدق المشكلات التي تواجهها الإدارات العليا في الجامعات لدورها البارز من طريق التماس المباشر مع الطلبة والتدريسيين وكل اطراف العمل الجامعي ومدى قدرتها على تطبيق القوانين والتعليمات ومستوى هذه القيادات العليا وكفايتها الإدارية يُعد من العوامل الأساسية التي يمكن أن تجعل هذه المؤسسة في وضع متميز إدارياً وعلمياً , وتأتي أهمية البحث الحالي في محاولة للكشف عن كيفية تعامل القيادات الإدارية مع الازمات المستجدة في الجامعات العراقية.

وهدف البحث الحالي إلى تحديد المعايير اللازمة للقيادة الجامعية في ظل الازمات المستجدة , واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لتحقيق أهداف هذا البحث , ويتكون مجتمع البحث الحالي من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الحكومية داخل محافظة بغداد للعام الدراسي ( 2019 - 2020م ) والبالغ عددهم (2349) موزعين على (7) كليات حكومية بين تخصصات علوم انسانية وتخصصات علوم صرفة , وتحقيقاً لأهداف البحث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (5%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (2349) ليكون عدد العينة (117) عضو هيئة تدريسية.

ولعدم وجود أداة جاهزة لهذا الغرض فقد أعد الباحث الاستبانة اللازمة للبحث العلمي وتوصل البحث الى مجموعة الاستنتاجات , منها إن تجاوز الازمات المستجدة مقرون بتوافر مجموعة من المعايير اللازمة للقيادة الجامعية والمهارات القيادية لها دور بارز في كيفية تجاوز الازمة المستجدة. كما توصل البحث الى مجموعة من التوصيات منها ضرورة ادخال معايير جديدة في اختيار القيادات الجامعية تخص قدرة المرشح في تجاوز الازمات المستجدة , وادخال القيادات الجامعية الحالية في دورات تدريبية تخص كيفية تجاوز الازمات المستجدة.

ABSTRAC:

**Senior management leadership in light of crises**

**M.D. Sabih Karam Al-Kinani / Peace College / University**

Leadership problems in higher education are among the most delicate problems that higher administrations face in universities for their prominent role through direct contact with students, teachers and all parties to university work and their ability to implement laws and instructions. The level of these senior leaderships and their administrative competence are among the basic factors that can make this institution in a distinguished administrative and scientific position, and the importance of current research comes in an attempt to uncover how administrative leaders deal with emerging crises in Iraqi universities. The aim of the current research is to define the necessary standards for university leadership in light of the emerging crises, and the current research is based on the descriptive approach because it is the appropriate approach to achieve the objectives of this research. And their number (2349) distributed among (7) government colleges between specialties of human sciences and pure sciences majors, and in order to achieve the objectives of the research, the sample was chosen in a random stratified method by (5%) of the research community of (2349) so that the number of the sample is (117) members Teaching.

And in the absence of a ready-made tool for this purpose, the researcher prepared the necessary questionnaire for scientific research, and the research reached a set of conclusions, including that overcoming emerging crises is coupled with the availability of a set of standards necessary for university leadership and leadership skills that have a prominent role in how to overcome the emerging crisis. The research also

reached a set of recommendations, including the necessity of introducing new criteria in the selection of university leaders related to the candidate's ability to overcome emerging crises, and the introduction of current university leaderships in training courses on how to overcome emerging crises.

## الفصل الأول الاطار العام للبحث

### مشكلة البحث

تؤثر الازمات في المؤسسات الجامعية التي اصبحت سمة من سمات العصر ومصدر قلق لجميع المؤسسات وقياداتها لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات المفاجئة والصعبة التي ترافقها ومما قد يزيد في تعقيدات الازمة نوعية القيادة غير المؤهلة لأساليب ادارية للتعامل مع الازمات وتقليل تأثيراتها السلبية .

ويواجه التعليم الجامعي في العراق ازمات مستجدة تهدد مسيرته وانحرافه عن تحقيق الاهداف المرجوة منه , ومسألة تحقيق نجاحات داخل المؤسسات الجامعية أمر ليس بالهين في ظل الازمات التي تعرقل سير العمل الجامعي لذلك يتطلب الوضع الراهن قيادات جامعية قادرة على التعامل مع معطيات الوقت الحاضر فالقيادات الإدارية لا تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسات الجامعية دون قدرات ومهارات وخبرات تؤهلها لمواجهة الازمات وفي هذا الصدد أشاره التقرير السنوي الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام (2014) على ضرورة وجود قيادة إدارية فاعلة قادرة على مواجهة الازمات والمعوقات داخل الجامعات العراقية.

(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, 2014)

لذلك تُعد مشكلات القيادات في التعليم العالي من أدق المشكلات التي تواجهها الإدارات العليا في الجامعات لدورها البارز من طريق التماس المباشر مع الطلبة والتدريسيين وكل اطراف العمل الجامعي ومدى قدرتها على تطبيق القوانين والتعليمات ومستوى هذه القيادات العليا وكفايتها الإدارية يُعد من العوامل الأساسية التي يمكن أن تجعل هذه المؤسسة في وضع متميز إدارياً وعلمياً والعكس صحيح.(ستراك،2004 : 148)

وعملية إدارة الازمات في الجامعات العراقية تحتاج مراجعات دقيقة وشفافة لكشف الاجراءات اللازمة من حيث كيفية التعامل معها من قبل القيادات الإدارية في الجامعات إذ تواجه الإدارات العليا في الجامعات تحديات كبيرة في ممارستهم للعملية الإدارية لاسيما ان الكثير من تلك الإدارات تجد صعوبة في تشخيص المعوقات وإدارتها وكيفية تجاوزها.(النداوي,2004: 13)

بعد البحث والتقصي في الواقع التعليمي الحالي و الدراسات السابقة ومطالعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث كالمؤتمر السنوي الثاني لادارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير 1994 والمؤتمر السنوي الخامس لادارة الازمات والكوارث مصر 2002 وغيرها تولد لدى الباحث الإحساس والشعور بضرورة البحث في هذا الموضوع ، علماً لا توجد دراسات وبحوث علمية متواصلة بحثت هذا الموضوع لحد علم الباحث ، وتتبلور مشكلة البحث نتيجة لحدوث ازمات مستجدة تواجه الجامعات العراقية مثل ازمة انقطاع الطلبة عن الدوام بسبب المظاهرات وازمة فيروس كورونا المستجد التي تسببت في ايجاد ازمة حقيقية تعرقل سير النظام التعليمي برمته ، ومن هنا فإن تقصي الحقائق عن هذا الجانب يعد من المهمات الرائدة في هذا المجال.

### اهمية البحث

يعيش العالم اليوم في ظل مجتمع حضاري يمتد يوماً بعد يوم وتزداد مصالحه وتتعارض ، وعلى قدر اتساع هذه المصالح وتعارضها تتصاعد ازماته ولا توجد مؤسسة صناعية او خدمية بغض النظر عن سعنها وطبيعتها عملها والخدمات التي تقدمها تكون بمعزل عن ما يمر في هذا العالم من ازمات ولا بد لها ان تعمل لمواجهة الازمات فالأزمة نقطة تحول في حياة الافراد والمؤسسات وان المؤسسات التعليمية حالها حال اية مؤسسة اخرى تنعكس عليها الازمات التي توجهها البيئة الخارجية للمؤسسة الجامعية .

يواجه التعليم العالي في العراق ازمات مستجدة تعيق إحداث تقدم نوعي وتزيد من مشكلاته وهذه الازمات لها تأثير واضح وكبير في جوانب المجتمع كافة والازمات تمثل تحدياً للقيادات الجامعية لذلك تتطلب الادارة الجامعية قيادات إدارية تتصف بمهارات قيادية وخبرات أساسية في العمل الإداري قادرة على ادارة الأزمات التي تعرقل العمل التعليمي.

والازمات التي تواجه التعليم الجامعي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك الازمة، غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تكون غير كافية، فنتحول المشكلة حينذاك إلى أزمة، وذلك يتطلب تجديداً في قيادة المؤسسة التعليمية من طريق الاختيار على وفق

معايير خاصة يتحلى بها القائد التربوي فضلاً عن الأساليب الإدارية التي تتسق ومتطلبات مواجهة الازمات .

إذ إن إدارة الأزمات بدقة وبطريقة علمية وموضوعية أمر مهم للحفاظ على العمل التعليمي وضمان تحقيق اهدافه فضلاً عن ضرورة تحديد الازمات من حيث نوعها وكيفية إدارتها وكيفية مواجهتها من قبل القيادات الإدارية , اذ تتطلب إدارة الأزمة مهارات أساسية واتجاهات وسلوكيات معينة من قبل القيادات الجامعية. (بن افاه , 1997 : 47 )

وهذا يقتضي العمل على إدخال التجديدات الإدارية الفعالة وتدريب القادة الجامعيين وإكسابهم المهارات لكي تكون لديهم القدرة على مواجهة الازمات وكيفية تحديد الحلول اللازمة لها وتجاوزها, (العبيدي , 2002 : 147 ), لذا فان إدارة الأزمات على وجه التحديد تحتاج من الناحية العلمية إلى تضافر جهود العلم في جميع التخصصات بلا استثناء, ولهذا السبب فان الدول التي تتجج فعلاً بالتنسيق بين المؤسسات والهيئات في مختلف التخصصات العلمية يمكنها بناء قاعدة معلوماتية وإدارية لمواجهة الأزمات وإدارتها بطرق علمية صحيحة عن طريق وجود قاعدة صلبة ووضع الحلول الوقائية والعلاجية لها , ونتيجة زيادة حدة المنافسة ازدادت أهمية علم إدارة الأزمات في الوقت الراهن نتيجة الكثير من المتغيرات على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.(الخضيرى,1993:75) في ضوء ما تقدم يمكن ابراز أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية :

1.إن أهمية البحث الحالي تأتي في محاولة للكشف عن كيفية تعامل القيادات الإدارية مع الازمات المستجدة في الجامعات العراقية.

2.عدم وجود دراسات ميدانية علمية في جامعات العراق أهتمت بالكشف موضوع الازمات المستجدة وكيفية تجاوزها من قبل القيادات الجامعية , مما يجعل دراسة هذا الموضوع والبحث فيه ضرورة في هذا المجال , وتعد هذه الدراسة أول دراسة علمية تبحث في هذا المجال ( على حد علم الباحث ) .

#### هدف البحث

- تحديد المعايير اللازمة للقيادة الجامعية في ظل الازمات المستجدة.

#### حدود البحث

الحدود البشرية : رؤساء الاقسام والهيئات التدريسية في كليات التربية جامعة بغداد.

الحدود المكانية : كليات التربية الانسانية والعلمية في محافظة بغداد .

الحدود الزمنية : العام الدراسي 2020\_2019م

## تحديد المصطلحات

أولاً. القيادة الإدارية : عرفها كل من :

1. هيرسي وبلانشارد (1982) Hershey & Blanchard :

"الاعمال التي تؤثر في نشاط الفرد أو الجماعات نحو تحقيق الهدف ضمن موقف معين".

(Hershey & Blanchard 1982 : 83)

2. معروف (1992) :

" توجيه سلوك الافراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية تحقيق الاهداف بكفاءة

عالية". (معروف , 1992:43)

3. السيد (2001) :

"النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والأشرف الإداري على

الآخرين باستعمال السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".

( السيد ، 2001 : 45 )

4. القيادة الجامعية هي الجزء الذي يكافح من اجل التغيير عبر الرؤية والاستراتيجيات

وتحفيز الاشخاص ، وبث روح التغيير فيهم والتعامل مع التعقيد والخطط ووضع

الميزانية وتنظيم هيئة التدريس والسيطرة على المشكلات وحلها (فريسر ، 2012 :

137)

## التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية

(عملية التأثير في نشاط الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. و ينبغي أن يمتلك

العميد في كليات التربية / جامعة بغداد المعايير اللازمة للقيادة الإدارية مقاسة بالدرجة التي يحصل

عليها العميد باستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض ) .

## تحديد المصطلحات

ثانياً. الازمة : عرفها كل من :

المفهوم اللغوي للازمة : عرفت الازمة بانها الشدة فيقال ازم عليهم العالم او الدهر أي اشتد

قحطه وقل خيره ( جمال ، الدين ، 1992 : 16)

وفي اللغة الانكليزية عرفها قاموس oxford تعرف الازمة بانها نقطة تحول في حياة الفرد

او الجماعة او المؤسسة او المجتمع وغالبا ما ينتج عنها تغير كبير ( Webster,596)

وقد عرفت

John.1 (2001)

" حالة خطر تهدد أي كيان إداري وتؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة الكيانات ومكانتها ومستقبلها". ( John:2001.2 )

2. بهاء (2015) :

" هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تنطوي على المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلبا في كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها ". (بهاء زكي محمد ، 2015: 132)

ويعرفها اسماعيل :بانها نقطة تحول بسلسلة من الاحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتعود الى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد او قدرة على مواجهتها ( حجي ، 2000 : 399 )

### التعريف الإجرائي للضرورة

(حالة خطر حاسمة تهدد كيان الجامعة وقدرتها على تحقيق رسالتها ورؤيتها. و ينبغي أن يمتلك العميد في كليات التربية / جامعة بغداد القدرة اللازمة لتجاوز اللازمة مقاسة بالدرجة التي يحصل عليها العميد باستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض ) .

### الفصل الثاني : خلفية أدبية

#### اولاً. القيادة الجامعية

#### المفهوم

تعمل المؤسسات الجامعية على ترجمة فلسفة التعليم العالي في البلد ومحاولة تحقيق أهدافه عن طريق الخطط الموضوعية مسبقاً والنشاطات التنظيمية المختلفة لذلك تحتاج هذه المؤسسات الجامعية الى قيادات إدارية قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة على وفق أسس علمية وفكرية رصينة .

والقيادة في لغة مشتقة من الفعل ( قاد ، يقود ) ومثال ذلك (قاد الفرس) والانقياد يعني الخضوع، مثال القول ( قدته فا نقاد لي ) (الجواهري ، 1984 : 213) ، واصطلاحاً هي عملية التأثير في أنشطة فرد ما ، أو جماعة ما في اتجاه تحقيق الهدف في موقف محدد او قدرة الفرد على التأثير الجيد على الآخرين لبذل جهود تتجاوز المستويات العادية من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

#### أهمية القيادة

يتطلب العمل الإداري في أي المؤسسة قيادة قادرة على تحقيق الاهداف المطلوبة وتستثمر الموارد المتاحة بالشكل الأمثل, ويمكن توضيح أهمية القيادة من طريق الجوانب العملية والإدارية والمتمثلة في الجانب التنظيمي والجانب الإنساني والجانب الاجتماعي والجانب الخاص بالأهداف وذلك على النحو الآتي:

### 1- دور القائد في الجانب التنظيمي:

لا يقتصر دور القائد على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من النشاطات الإدارية والتي تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة، ولكن الدور الأساس والمهم للقائد هو أمداد المرؤوسين بكل ما يحفز ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. (حسن، 2004: 112)

### 2- دور القائد في الجانب الإنساني والاجتماعي :

يظهر من طريق كون اهتمام القائد ينصب بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين المرؤوسين لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل وإقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل لتحقيق أهداف المؤسسة , (برس، 2005: 43), لذلك يعتقد الباحث أن عملية القيادة لا يمكن أن تتم بالإكراه والاجبار باعتبارها عملية تفاعل اجتماعية وإنسانية المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه في المؤسسة تعتمد بشكل رئيس على مدى تأثير القائد في مرؤوسيه .

### 3- دور القائد بالجانب الخاص بالأهداف:

يبرز دور القائد ويتضح من طريق تحقيق الأهداف الوظيفية للتنظيم و تحمل المسؤولية في حل ومواجهة مشكلات تعرقل وتعد الأهداف التنظيمية ، ومن جهة أخرى تعتبر القيادة قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين العناصر الإنتاجية كافة وتحقيق أهداف المؤسسة من طريق قيادة المرؤوسين .

### المهارات القيادية :

صنفت المهارات القيادية اللازمة للقائد، إلى ثلاث مهارات وهي:

#### 1- المهارات الذاتية :

وتتمثل في السمات الآتية :-

أ- السمات الجسمية متمثلة في الطاقة البدنية والعصبية الصحية ، وحيويته وقدرته على التحمل وإشاعة الحيوية والنشاط في المرؤوسين للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة.

ب- قدرات عقلية متمثلة في الاستعدادات الفكرية وعادات ذهنية على رأسها الذكاء الذي يتفرع منها سمة القدرة على التصور والتمتع بروح المرح والدعابة.

ج- المبادأة والابتكار: وتعني الميل الذي يدفع الفرد إلى البدء سيقاً للآخرين بالاقتراح أو العمل.

د- ضبط النفس: تعني القدرة على ضبط الحساسية والانفعال وهذا يتطلب من القائد أن يبدأ في إدارة نفسه أولاً قبل إدارة الآخرين. (القيسي، 2009: 154 - 155)

## 2- المهارات الفنية :

تتعلق هذه المهارات بالجوانب التنفيذية، وغالباً ما تعكس مستوى المعرفة والخبرة لدى القائد (عبد علي وغالي، 2010 : 64)، ومن أهم السمات والقدرات المرتبطة بهذه المهارة هي :-

أ- القدرة على تحمل المسؤولية.

ب- الفهم العميق الشامل.

ج- الحزم في تنفيذ الخطط والقرارات الإدارية.

د- الأيمان بالأهداف وإمكانية تحقيقها .

(القيسي، 2009 : 155 - 156 )

## 3- المهارات الإنسانية :

وهي المهارات التي يمتلكها القائد من طريق مقدرته على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق الجهود والعمل بروح الفريق ونجد أن هذه المهارة تحتاج إلى دقة لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارات الفنية، لأنه هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وعملهم وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص فالسمات التي يحتاجها القائد وهي (الانسجام، الأمانة، الإخلاص، الخلق الطيب) ويجب أن يكون القائد رقيقاً على نفسه ، وأن يتحلى القائد بالاستقامة وهذا لا يعني التزامه بالقوانين والأنظمة ولكن يجب أن يكون ذا هدف ونهج سليم، لان هذه الصفات التي تكمن في القائد تحسس المرؤوسين بالأمان والاطمئنان على مصالحهم. (الغزو، 2010 : 106 - 107)

ويرى الباحث ان القيادة الإدارية في المؤسسات الجامعية تتطلب وجود مستوى عالٍ من المهارات القيادية تستطيع التعامل مع كل أطراف العمل الجامعي وفي مختلف الأوقات وتملك تأثير إيجابي في كل مفاصل العمل ويكون لها أثر واضح في ميدان المؤسسات الجامعية المختلفة وقادرة

على تحسين بيئة العمل بشكل يسهم في سير العمل بانسيابية واضحة وبتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

## ثانياً. الازمة

### المفهوم :

لغويًا الازمة في المعجم الوسيط هي الضيق والشدة والقحط وهي مشتقة من الفعل لثلاثي (أزم) (مصطفى واخرون, 1990: 16), ومن الناحية الاصطلاحية الازمة هي أنها موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في المؤسسة وتتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته للسيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية ( Daveni , 1990:P. 635 )

لذلك يرى الباحث ان الازمة تتطلب إدارة لها أسس وقواعد محددة يجب الإلمام بها وبما يتفق وينسجم مع الظروف المفاجئة والمتسارعة , ومن ناحية أخرى فهي تتعلق بالمهارات القيادية التي يتسم بها عميد الكلية ومدى امكانته على تجاوز الازمة من طريق جمع وتحليل المعلومات وصياغة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها وصولاً لحل الازمة بالاعتماد على الحكمة في التعامل والمهارات الفردية والخبرة الإدارية.

وتحدث الازمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالنظام التربوي والتعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر في المقومات الرئيسية للنظام التعليمي في البلد ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء كيانه ووجوده , وتظهر الازمة التعليمية في حالة وجود تعارض حاد يصل إلى مرحلة التناقض وقد يكون تناقضا بين الأنظمة التعليمية الداخلية والمتغيرات البيئية المحيطة ينتج عنها عدم التوافق بينهم بمعنى أن هناك تغيرات سياسية وتكنولوجية واقتصادية سريعة لا يستطيع النظام التعليمي مسايرتها مواكبتها ومتابعتها ومن ثم تحدث الفجوة الكبيرة التغيرات الحادثة مؤدية إلى ظهور الازمة التعليمية , أما الازمة التعليمية داخل الجامعة فهي حالة من الضيق وعدم التنظيم وخلل في الإدارة الجامعية , وتتميز بعدم قدرة عميد الكلية على مواجهة الازمة المستجدة باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوب فيها وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها وتجاوزها.

(حسان والعجمي :2007: 400 )

## خصائص الأزمات الجامعية :

من طريق ما تقدم يمكن ذكر أهم خصائص الأزمة لأن للازمات الإدارية لها خصائص وصفات تتضح من طريق الأعراض التي تسببها الأزمة على الجهاز الإداري بعناصره كافة من أفراد ومؤسسات ومنظمات أعمال وغيرها ولكي يعد الحدث حدثاً ازماتياً لا بد من **تتوافر خصائص معينة يمكن إجمالها بالآتي:**

- إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة في حياة المؤسسة الجامعية.
- ضغط الوقت وإدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذ محدد وغير مفتوح ومحدود.
- إن الأزمة تسبب في بدايتها صدمة وتوتراً وضغطاً مما يضعف من إمكانية الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها. (الصرفي ، 2003 : 331)
- تؤدي الازمة المستجدة إلى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن داخل الهيكل الإداري الجامعي.
- تتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء الإدارة الجامعية .
- تعد موقف يتطلب من المشتركين درجة عالية من العمل والأداء الفاعل.
- أن الأزمة تهدد استقرار المؤسسة الجامعية وقد تتسبب بتوقف كل نشاطاتها.
- ترفع درجات التوتر بين العاملين جميعاً .
- عدم وضوح الرؤيا والقصور في تدفق المعلومات وصحتها. (احمد , 2001 : 28)

## الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الازمة :

تتمثل الاتجاهات الحديثة مع الازمات باستخدام المنهج العلمي للتعامل مع الازمات المستجدة وتتطلب الطرق العلمية لمواجهة الازمات ما يأتي :

1. الدراسة المبدئية لأبعاد المشكلة (تحديد وحصر المشكلة).
2. الدراسة التحليلية لازمة , ويمثل المنهج العلمي في مواجهته الازمات الأسلوب الأمثل والأكثر ضماناً للسيطرة عليها قدر المستطاع.
3. التخطيط لمواجهة والتعامل مع الازمة وابعادها.
4. تكوين فريق عمل متمكن للتعامل مع الازمة.
5. طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمة والاستماع لآراء الجميع والافادة منها.

(الخضيري:1993: 166)

6. تحويل مسار الأزمة : يستخدم في حالة الأزمات بالغة العنف والخسارة التي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها ويمكن تحويل مسارها والافادة من قوى الأزمة وقائدها بتحويلها إلى موقف إيجابي. (John 2001 :83)
  7. تدمير الأزمة ذاتيا: ويتم ذلك عن طريق تفجير الأزمة من الداخل مع المواجهة المباشرة أيضاً ويتم اللجوء إليها في حالة غياب كامل عن المعلومات أو في حالة معرفة كاملة ولكن لا مفر من الصدام. ويتم ذلك عن طريق ضرب المناطق الضعيفة للأزمة حتى تتداعى أعمدتها وتفقد قوتها .
  8. احتواء الأزمة : يتم فيها محاصرة الأزمة وتحديدها في نطاق محدد وضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لإفقادها قوتها .
  9. اسلوب تفتيت الأزمة يتم فيه تفتيت قوى الأزمة إلى جزيئات معينة يسهل التعامل معها منفردة مع اعطاء كل جزء بدائل مختلفة تستوعب كل جهوده وتقلل قدر الامكان من خطورته .
  10. تفرغ الأزمة : يتم ذلك من طريق تشكيل لجان (أساسية - فرعية - منبثقة) لبحث الأزمة ومعرفة اسبابها وكيفية حلها وتجاوزها , وعادة ما تأخذ اللجان مدة مناسبة من الزمن حيث تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات ومرات حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها. (سليم: 2005: 12)
- ويرى الباحث ان الازمات المستجدة أمر وارد في العمل الجامعي بسبب ارتباط الجامعة الوثيق بالبيئة الخارجية من حيث العاملين والطلبة وأي طارئ يحدث في المجتمع ينعكس بشكل مباشر وغير مباشر على العمل الجامعي فيتطلب ذلك من القيادة الجامعية المعرفة والامام الكامل بكيفية إدارة الازمات في المؤسسات الجامعية (كليات , معاهد , مراكز بحوث...الخ) والمحافظة عليها من الانهيار أو جعل العمل فيها مجرد اسقاط فرض وبتالي الابتعاد عن تحقيق الاهداف التي وجدت من أجلها.

### الفصل الثالث منهج البحث وإجراءاته :

#### أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لتحقيق أهداف البحث .

#### ثانياً. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الحكومية داخل محافظة بغداد للعام الدراسي ( 2019 - 2020 م ) والبالغ عددهم (2349) موزعين على (7) كليات حكومية بين تخصصات علوم انسانية وتخصصات علوم صرفة كما موضح في الجدول رقم (1).

#### الجدول رقم(1)

#### توزيع مجتمع البحث

العدد	أسم الكلية	أسم الجامعة
306	كلية التربية ابن (رشد) للعلوم الانسانية	بغداد
450	كلية التربية ابن (الهيثم) للعلوم الصرفة	بغداد
311	كلية تربية بنات	بغداد
539	كلية التربية	المستصرية
421	التربية الاساسية	المستصرية
210	كلية التربية بنات	عراقية
112	كلية تربية طارمية	عراقية
مجموع		
2349		

#### ثالثاً. عينة البحث

تحقيقاً لأهداف البحث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (5%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (2349) ليكون عدد العينة (117) عضو هيئة تدريسية.

## رابعاً أدوات البحث :

لعدم وجود أداة جاهزة لهذا الغرض فقد أعد الباحث الاستبانة استناداً إلى الخطوات الآتية :

1. الاستبانة الاستطلاعية

2. المقابلة الشخصية

3. الاطلاع على نظام التعليم للمدارس الثانوية والاستفادة منه بما يخص موضوع البحث.

4. الاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها التي لها علاقة بموضوع

البحث والاستفادة مما جاء فيها .

## التحليل الاحصائي لل فقرات

### عينة التحليل الإحصائي

لغرض حساب الخصائص السيكومترية لأداة البحث الحالي طبقت الباحث الأداة على

العينة التطبيقية نفسها البالغ عددها (117) ولم تسقط أي فقرة في التحليل الاحصائي وبعد الانتهاء

من تطبيق المقياس حل الباحث الإجابات وحسب درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجالات بهدف

حساب المؤشرات القياسية الآتية :

### صدق الأداة

#### الصدق الظاهري

للتحقق من صدق الاستبانة فقد عرض الباحث الأداة على مجموعة من الخبراء

والمحكمين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم التربوي من أجل دراستها وإبداء الرأي حول

المقياس وفقراته من حيث وضوح صياغتها وملائمتها لقياس المجال الذي تنتمي إليه ، فضلاً عن

إمكانية ما يروونه مناسباً من تعديل الفقرات.

### صدق البناء

مؤشرات صدق البناء التي تم التحقق منه :

1. علاقة الفقرة بالدرجة الكلية :

اعتمد الباحث حساب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية فهي مؤشراً لصدق الفقرة ، وتم

استعمل معامل ارتباط " بيرسون " لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية،

والجدول (2) يوضح ذلك.

## الجدول (2)

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0,47	17	0,57	9	0,63	1
0,56	18	0,37	10	0,54	2
0,31	19	0,43	11	0,58	3
0,47	20	0,61	12	0,61	4
0,53	21	0,33	13	0,62	5
0,64	22	0,34	14	0,44	6
0,38	23	0,68	15	0,38	7
		0,52	16	0,51	8

القيمة الحرجة (0,17) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (15)

ب- القوة التمييزية للفقرة :

اعتمد الباحث أسلوب المجموعتين المتطرفتين في استخراج القوة التمييزية ل فقرات

الاستبانة وعلى النحو الآتي :

أسلوب المجموعتين المتطرفتين :

بعد الحصول على الدرجات الكلية لأفراد عينة التمييز البالغة (117) مستجيباً على

استبانة البحث ، رتب الباحث الدرجات تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة ، ثم حدد المجموعتين

المتطرفتين في استبانة ، وحددت نسبة ( 27 % ) من العدد الكلي ، اذ بلغ (31) فرداً لكل مجموعة

العليا والدنيا، واعتمد " الاختبار التائي " ( t-test ) لعينتين مستقلتين لحساب القوة التمييزية لكل فقرة

من فقرات المقياس وذلك لان القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين المجموعتين

العليا والدنيا (خيري ، 1997 ، 222)، وأظهرت نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ان الفقرات

جميعها دالة احصائياً والقيمة التائية الجدولية (2.04) عند مستوى دلالة (0.05) ، وبدرجة حرية

(29).

ثبات الأداة

اعتمد الباحث على طريقتين في الثبات هما:

1. إعادة تطبيق الأداة

لتحقيق ذلك أختار الباحث عينة عشوائية مؤلفة من (25) فرداً من خارج عينة البحث وتم إعادة تطبيق أداة البحث عليهم بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول وبحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني كانت قيمة الثبات الكلي تساوي (0.81) وهذا يكشف لنا عن معامل الاستقرار في النتائج بوجود فاصل زمني .(عيسوي ، 1985: 58)

## 2. معادلة الفاكرونباخ

للتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس طبقت معادلة الفاكرونباخ على أفراد عينة عددها (25) ، وبلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.82) ان قيم معاملات الثبات على وفق الطريقتين مقبولة ، إذ تعد معاملات الثبات بصورة عامة التي تزيد على (0,80) بأنها قوية والتي تقع قريبة من (0,50) متوسطة ، والتي تقع عن (0,30) ضعيفة ، والشيء المهم في التفسير هو الموقف أو الغرض.(منسي ,1989: 217)

### وصف مقاييس البحث بصورته النهائية :

تكون مقياس البحث الحالي من (33) فقرة ، وكل فقرة لها خمسة بدائل (عالية جداً، عالية متوسطة، قليلة ، قليلة جداً) وتم إعطاء الدرجات (1,2,3,4,5) على التوالي ، ويتم حساب الدرجة الكلية للمقياس من طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن كل بديل يختاره من كل فقرة من فقرات المقياس لذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (165) درجة والتي تمثل أعلى الدرجات وأقل درجة يحصل عليها (33) درجة التي تمثل أدنى درجة كلية.

### الوسائل الاحصائية :

تم استعمال الوسائل الاحصائية الملائمة في التحقق من الخصائص القياسية لمقياس البحث وللتحقق من أهداف البحث ، وذلك بالاستعانة بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) المعروف بـ (SPSS)

## الفصل الرابع

### اولاً : عرض النتائج ومناقشتها وتفسير:

تحقيقاً للهدف الأول الذي يشير إلى تحديد المعايير اللازمة للقيادة الجامعية في ظل الازمات المستجدة :

في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق عينة البحث فإن المعايير اللازمة للقيادة الجامعية في ظل الازمات المستجدة ظهرت بنسب متفاوتة كما موضح في جدول رقم (3)

إذ يشير إلى أن قيم الوسط المرجح وأوزانه المئوية تراوحت بين حد أعلى قدره (4.35) ووزن مئوي (%87.029) وحد أدنى قدره (4.17) ووزن مئوي (%83.340) وكما يأتي :

الجدول (3)

الوسط المرجح والوزن المئوي لمعايير مقياس البحث

الرتبة	المعيار	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	المهارات القيادية	4.35	%87.029
2	فاعلية اتخاذ القرار	4.26	%85.320
3	إدارة الوقت تحت ضغط الازمة	4.21	%85.049
4	الاتصالات	4.23	%84.699
5	الخبرات السابقة	4.14	%83.883
6	الرسالة والرؤية	4.12	%83.806
7	تقويم الأداء	4.17	%83.534
8	الاسلوب الاداري	4.17	%83.534
9	السمات الشخصية	4.17	%83.417
10	التخطيط المسبق	4.19	%83.349
11	المناخ التنظيمي	4.17	%83.340

يتضح من نتائج بحث حصول معيار المهارات القيادية على المرتبة الأولى لأن دور القائد لا يقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من النشاطات الإدارية والتي تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة

وانما الدور الأساس والمهم للقائد هو أمداد المرؤوسين بكل ما يحفز ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.

(حسن، 2004: 112)

ويبرز دور القائد ويتضح من طريق تحقيق الأهداف الوظيفية للتنظيم و تحمل المسؤولية في حل ومواجهة مشكلات تعرقل وتعقد الأهداف التنظيمية ، ومن جهة أخرى تعتبر القيادة قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين العناصر الإنتاجية كافة وتحقيق أهداف المؤسسة من طريق قيادة المرؤوسين.

ويرى الباحث ان توافر المهارات القيادية بمستوى عالٍ عامل حاسم في تجاوز الازمات المستجدة والحفاظ على المؤسسة العلمية من حدوث الفوضى والارباك في العمل الجامعي وبالتالي الابتعاد عن تحقيق الأهداف الحقيقية التي وجدت من أجلها الجامعة كمؤسسة علمية ترفد المجتمع بالطاقات البشرية المزودة بالمعارف والمهارات التي يحتاجها المجتمع في مجالاته كافة.

واظهرت النتائج حصول معيار فاعلية القرار على المرتبة الثانية ويعتقد الباحث ان هذه النتيجة مؤشر على أهمية فاعلية القرار في العملية الادارية اللازمة لنجاح الجامعة في تحقيق الأهداف المنشودة وتجاوز الازمات المستجدة خصوصاً ان ضغط الوقت وإدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذة محدد وغير مفتوح ومحدود.

وأظهرت النتائج حصول معيار التخطيط المسبق على المرتبة العاشرة ويعتقد الباحث ان السبب في ذلك يتعلق في ضعف ثقافة التخطيط وأهميتها في العمل الاداري وتجاوز الأزمة التي تسبب في بدايتها صدمة وتوتراً وضغطاً مما يضعف من إمكانية فهم المسببات الأساسية لشدة الأزمة.

( الصرفي ، 2003 : 331 )

وحصل معيار المناخ التنظيمي على المرتبة الأخيرة ويرى الباحث ان السبب في ذلك في طبيعة الازمات المستجدة وما تتركه من صورة ذهنية في تفكير العاملين داخل الوسط العلمي من حيث البعد عن الاسباب المساهمة في استفحال الازمة والتركيز على نتيجة الازمة وتركه ما قبلها .

**ثانياً الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات :**

**اولاً. الاستنتاجات :**

1. إن تجاوز الازمات المستجدة مقرون بتوافر مجموعة من المعايير اللازمة للقيادة الجامعية .
2. المهارات القيادية لها دور بارز في كيفية تجاوز الازمة المستجدة.
3. توافر المعايير اللازمة لتجاوز الازمة يسهم في المحافظة على المؤسسات الجامعية وعدم انهيارها في وقت الازمة.

## ثانياً. التوصيات :

1. ضرورة ادخال معايير جديدة في اختيار القيادات الجامعية تخص قدرة المرشح في تجاوز الازمات المستجدة .
2. ادخال القيادات الجامعية الحالية في دورات تدريبية تخص كيفية تجاوز الازمات المستجدة.
3. ضرورة توافر سمة المرونة في الخطط الجامعية لمواجهة أي ازمة مستجدة .

## ثالثاً. المقترحات:

1. اجراء دراسة مماثلة في جامعات المحافظات الاخرى.
2. اجراء دراسة المهارات القيادية اللازمة لتجاوز الازمات المستجدة.

## المصادر :

1. احمد، إبراهيم ، احمد (2001) : إدارة الأزمات التعليمية ، منظور عالمي . المكتب العلمي للنشر و التوزيع ، الإسكندرية .
2. حجي ، احمد اسماعيل ، 2000 ، الادارة التعليمية والادارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
3. برس، يورك (2005): القيادة والإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت، ط1.
4. بن افاه ، احمد ( 1997 ) : ازمة الادارة المحلية ، دراسة تحليلية للتجربة العراقية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، رسالة ماجستير ،في الادارة العامة.
5. الجواهري، إسماعيل بن حماد (1984) : معجم الصحاح للجواهري، (تحقيق : أحمد عبد الغفور عطار) دار العلم للملايين، بيروت ط2.
6. حسان والعجمي ، حسن محمد ابراهيم ومحمد حسنين ، (2007) ، الإدارة التربوية ، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط1، عمان .
7. حسن، ماهر محمد صالح (2004): القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي للنشر والتوزيع، أربد- الأردن .
8. الخضيرى ، محسن احمد ( 1993 ): إدارة الأزمات - منهج اقتصادي إداري - الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي ط2.
9. ستراك ، رياض بدري (2004 ) : دراسات في الإدارة التربوية ، ط1، دار الأوائل ، عمان.
10. السيد، عليوة ( 2001 ) "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد" ، دار السماح ، القاهرة ، مصر ، ط1.

11. سليم ، أبو العز محمود سلطان ، (2005) : الإبداع و التغيير و اقتصاديات المعرفة نحو رؤية إبداعية جديدة لإدارة الأزمات ، ورقة عمل ، عمان ، الأردن.
12. الصرفي ، محمد عبدالفتاح (2003): مفاهيم ادارية حديثة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الجامعة التربوية الاردنية، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع .
13. عبد علي، محسن، وغالي، حيدر نعمة (2010): القيادة التربوية، المؤسسة الحديثة للكتاب، بيروت.
14. العبيدي ، نماء جواد ، (2002) : الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة - دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها - جامعة بغداد ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، رسالة ماجستير منشورة.
15. الغزو، فاتن عوض (2010): القيادة والإشراف الإداري ، دار أسامة، عمان، ط1.
16. فريسر ،كيم ، 2012، تطور التعليم والقيادة في التعليم العالي ، العبيكان ، السعودية
17. القيسي، هناء محمود (2009): الإدارة التربوية- مبادئ -نظريات-اتجاهات حديثة، دار المناهج، عمان.
18. معروف ، هوشيار (1992) : القيادة والتنظيم ، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد .
19. المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم والبحث العلمي (2010/2/28) : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد ، العراق.
20. النداوي ، مريم مصطفى سلمان ، (2004) : دور القيادات الادارية في مواجهة الازمات ، دراسة ميدانية لعينة من القيادات الادارية لجامعات المنطقة الشمالية (جامعة الموصل ،صلاح الدين ،دهوك).
21. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2014)، مكتب المفتش العام ، ملخص التقرير السنوي، العراق.
22. بهاء ، زكي محمد ، 2015، الاصلاح الاداري لمواجهة الازمات ، دار الجواهري ، بغداد.
21. Deveni A.R. (1990)"Crisis and content of managerial communications :Astudy of the focus of Alteration of Top managers in surveying and failing firms" , Administrative science Quarterly, \vol.35,Dee \

22. Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth, H. (1982) : Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 4th ed., Engle Woodcliffs, New Jersey.

23. John, G. R., (2001), "organizational theory" t8 cases , 3rd . (New York : practice – hall Inc) Book.

24. Webster, the new international Webster comprehensive dictionary of English language op. city >