

القيادة التكيفية ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات

د. مفلح بن حامد السلمي

عضو هيئة التدريس

قسم العلوم الإدارية

كلية الملك فهد الأمنية

الرياض - المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التكيفية ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات، واستخدام الباحث المنهج المسحي التحليلي الارتباطي، وقائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (130) ممن لهم خبرة في قيادة المنظمات من منسوبي أعضاء متقاعدي جمعية مكة المكرمة لتطبيق هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات كان مرتفعاً، وكانت من أبرز ممارساتها: أن القيادة تستكشف أبعاد المشاكل وتحلها من خلال توفر عناصر بشرية تتمتع بالخبرة والمعرفة، وأن القيادة تستفيد من التغذية الراجعة في تحقيق التعلم التنظيمي، وأن القيادة تشخص التحديات والفرص المستقبلية باستخدام مناهج واستراتيجيات علمية، وأن مستوى تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات كان مرتفعاً، وكانت من أبرز ممارساتها: أن توثيق الأزمات يساعد في بناء الخبرات التراكمية للقيادات والعاملين، وأن القيادة تتعلم من الدروس المستفادة من الأزمات المختلفة للوقاية منها مستقبلاً، وأن القيادة توفر الإمكانيات المناسبة لسرعة الاستجابة للأزمات المختلفة، وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة التكيفية في تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات، وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: أن تعمل القيادة على توظيف العلاقة التبادلية بينها وبين العاملين من خلال فهم عواطفهم وأحاسيسهم من أجل دعم الأداء الإبداعي التكيفي في مرحلة عدم اليقين وعدم التأكد، وأن تضع القيادة خطة استراتيجية لتعزيز المناخ التكيفي التنظيمي من خلال تحويل جميع الخبرات والمعارف الضمنية والصريحة لتحقيق التنوع المعرفي الإبداعي، وأن توفر القيادة التكيفية أنظمة إنذار مبكر عن الأزمات تتسم بالكفاءة والدقة من خلال التوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة بما فيها تقنيات الذكاء الاصطناعي وذلك لملاحظة مؤشرات ومعالجتها مسبقاً.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية، إدارة الأزمات، القيادة، الأزمات.

المقدمة

أصبح النمط القيادي المتبع في المنظمات المعاصرة من الأمور الهامة والملحة في عالم يتسم بالتباين وعدم الاستقرار، بل أصبح معياراً رئيسياً يحدد نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها لما له من تأثير في نجاحها وتطورها؛ لذا يتوقف تحقيق المنظمات لأهدافها ونماؤها واستمرارية بقائها على مقدار كفاءة تلك القيادات التي تمتلكها، وهذا الأمر دعا المنظمات والمفكرين إلى البحث عن نماذج وأنماط قيادية حديثة تتناسب مع هذه التطورات مبتعدة كل البعد عن الهياكل الهرمية التقليدية، بحيث تعتمد على التصاميم التنظيمية المرنة والتي تتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي خاصة أثناء مواجهتها للأزمات والتحديات التي تكتنفها.

ومن هذه الأنماط القيادية الحديثة القيادة التكيفية التي تلعب دوراً كبيراً في الاستعداد لمواجهة التحديات والأزمات التنظيمية من خلال تغيير وتطوير أساليب العمل للمنظمات؛ لكي تتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية وتحدياتها لتحقيق



النجاح والتميز، إذ أن القيادة التكيفية تتعامل مع هذه التحديات والأزمات من خلال أساليب حديثة وتقنيات جديدة تعمل على تغيير اتجاهات وثقافة المنظمة والعاملين فيها حتى تستطيع التعامل مع المستجدات ومواكبة التطورات العالمية، فهي تشجع العاملين وتحفزهم على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة. وتوظف أنظمة وأساليب قيادية مرنة يمكن من خلالها التأقلم والتكيف مع التطورات والتغيرات العالمية التي ظهرت في الآونة الأخيرة ومواجهتها.

فالقيادة التكيفية تعمل على حماية المنظمات من الأزمات ومظاهرها السلبية وآثارها، فهي تعمل على تحسين جودة الحياة التنظيمية واستغلال الأزمات لإحداث تغييرات بنائية ووظيفية في البنيان التنظيمي لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، ومواجهة التحديات والأزمات التي تعيق تحقيق أهدافها من خلال تعزيز قدرات العاملين الإبداعية، واستخدام أساليب وحلول ابتكارية، لذلك سوف يتناول الباحث في الدراسة الحالية دور القيادة التكيفية في إدارة الأزمات في المنظمات بشكل عام.

مشكلة الدراسة

أسهمت بيئة المنظمات المتغيرة والمتطورة بسبب التحولات المستمرة التي يشهدها العالم إلى دفع المنظمات إلى ضرورة المداومة على التأقلم والتكيف الدائم مع تطوراتها الديناميكية، وتوظيف جميع إمكاناتها لضمان بقائها، وهذا جعلها تواجه ظروف وتهديدات بيئية متنوعة وتحديات وأزمات متعددة تحيط بها هذا من جانب، وصعوبة حصرها وتحديد حجم تأثيرها في حدود تنظيمية معينة من جانب آخر، فأصبح من الضرورة النظر إليها كجزء لا يتجزأ من العمل التنظيمي لأي منظمة باعتبارها أنها قابلة للتعرض للأزمات المتنوعة والمتعددة، وهذا فرض عليها ضرورة العمل على مواجهتها مع وضع السياسات التي تهدف إلى تجاوزها والتغلب عليها من خلال تطوير النظم التنظيمية بما يتلاءم مع طبيعة هذه الظروف والتحديات والأزمات، ومع حتمية توفر أساليب قيادية استثنائية قادرة على التكيف والتغلب عليها.

حيث أشارت دراسة (Bosch, 2021) إلى أن النماذج القيادية التقليدية غير كافية للتعامل مع التعقيدات والمشكلات والأزمات التنظيمية الحديثة، بل هناك حاجة إلى وجود نهج جديد في القيادة يسعى لإحراز تقدم نحو معالجة هذه التحديات المعقدة التي تهدد قدرة المنظمات على تحقيق رسالتها وتحقيق أهدافها ونتائجها المستهدفة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Said & Jara, 2020) بأنه يجب على القائد أن يجيد قراءة ما حوله قراءة ثاقبة متأنية مما يجعله يسير بمنظمته إلى بر الأمان أو يجنبها ويلات قد تُنهى مسيرتها ووجودها، فالأزمات التي تمر بها تجعلها بحاجة لإدارة أزمات، والتغيير المستمر الذي صار بيئة طبيعية لأي منظمة يحتاج لإدارة للتغيير، وكل ذلك يحتاج إلى قائد يتكيف مع تلك الأحداث ليحافظ على منظمته، وأيضاً أكدت دراسة كل من (Ramalingam et al., 2020) على أن غالبية المنظمات اليوم أصبحت أولويتها الرئيسة تتمثل في تحقيق سرعة الاستجابة للأزمة والتأكيد على توفير بيئة العمل المناسبة والمناخ الصحي للملائم للعاملين والبنية التحتية اللازمة لأداء العمل، وهذا أوجب على قادة هذه المنظمات ضرورة التركيز ليس فقط على تسيير الوضع الحالي لمنظمتهم، وإنما التركيز أيضاً على كيفية مواجهة مجموعة التحديات الخارجية والمعوقات التنظيمية داخل المنظمة، التي قد تواجه قوة العمل المستقبلية، مع تحديد خطط وبرامج التحسين والتطوير المستمر بما يتناسب مع متطلبات التطور والتغير لبيئة العمل العالمية، ولقد أشار (Carlton, 2016) إلى أنه في السياق العالمي المتطور بسرعة، هناك حاجة إلى قادة قادرين على أن يقودوا من خلال الخبرة التكيفية تغيير القيم والعادات والمعتقدات حتى تكون أكثر استجابة لبيئات العمل المتغيرة باستمرار أكثر من مجرد إتقان الخبرة التقنية لإدارة المنظمة بشكل فعال، وهذا أيضاً مما أشار إليه كل من (Nebiyu & Kassahun, 2021) بأن كلما زادت ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات كلما زاد تحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (سلام، 2023) بأن القيادة التكيفية تعتمد على التغييرات التكيفية الناجحة المبنية على خبرات الماضي بدلاً من التخلص منها من خلال محاولة إشراك العاملين في الاستفادة بأقصى درجة ممكنة من الحكمة والخبرة السابقة لمواجهة التحدي التكيفي المحدد، وذلك بالاعتماد على القيم والكفاءات والتوجهات والتطلعات المستقبلية التي يجب أن تدوم في المنظمة؛ لتصبح القيادة التكيفية بذلك أكثر فاعلية.

ومما سبق يرى الباحث أن القيادة التكيفية تعتبر من أهم النماذج الحديثة للقيادة، حيث تتميز بالتوجيه الجماعي والمرونة والملاءمة للتعقيدات البيئية الحالية والمستقبلية؛ لتحقيق الازدهار والتقدم وتعزيز قدرتها التنافسية، فهي قادرة

على اتخاذ القرارات السريعة مع علو تأثيرها وقدرتها على إدارة العناصر والمكونات التنظيمية، من خلال ممارسات تسهم في تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف وسرعة الاستجابة وصياغة استراتيجيات إبداعية متنوعة لحل أزماتها وتجاوز تحدياتها، بالإضافة إلى عملها على تحقيق الاستدامة المنظمة ومحافظة على رضا أصحاب المصلحة من العاملين والمستفيدين، ومن هذا المنطلق تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التكيفية في إدارة الأزمات في المنظمات من وجهة نظر عينة الدراسة؟

تساؤلات الدراسة

في إطار مشكلة الدراسة وتساؤلها الرئيس، ينبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- 1- ما مدى ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 2- ما مدى تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 3- ما مدى تأثير ممارسة القيادة التكيفية في إدارة الأزمات في المنظمات من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على مدى ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات.
- 2- التعرف على مدى تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات.
- 3- الكشف عن مدى تأثير ممارسة القيادة التكيفية في تطبيق إدارة الأزمات.
- 4- الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة:

يمكن عرض أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية على النحو الآتي:

الأهمية العلمية

تتضح أهمية الدراسة في أنها تتناول متغيرين هامين على المستويين المحلي والعالمي بالوصف والتحليل، ألا وهما القيادة التكيفية وإدارة الأزمات، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأصيلة التي تربط هذين المتغيرين ببعضهما البعض لحدائهم مثل هذا النوع من الدراسات - على حسب اطلاع الباحث - ولسدها للفقوة المعرفية في هذا المجال حيث تعتبر من الدراسات الأوائل في المملكة العربية السعودية التي تناولت أبعاد تطبيق وممارسة القيادة التكيفية وتأثيرها في إدارة الأزمات في المنظمات بصورة مباشرة، بالإضافة إلى اعتبارها إثراء معرفيًا للمكتبات المحلية والإقليمية والعربية في مجال القيادة التكيفية وإدارة الأزمات من خلال إسهامها في تتبع واستعراض الأدب النظري والدراسات السابقة وتحليلها وتفسيرها لمتغيري الدراسة بالشكل الذي يكون إطارًا مفاهيميًا متكاملًا عن المتغيرات ومنهجية دراستها.

الأهمية العملية

تتضح أهمية الدراسة العملية في وصولها إلى نتائج وتوصيات تساعد في ممارسة أبعاد القيادة التكيفية وتطبيق إدارة الأزمات في المنظمات، بالإضافة إلى مساعدة متخذي القرارات والسياسات التنظيمية في تقديم مجموعة من الحلول والبدائل للتعامل مع المتغيرات المستقبلية والتحديات والأزمات التنظيمية خاصة في البيئات غير المستقرة والمضطربة من خلال اغتنام الفرص والحد من التأثيرات السلبية على الكيان التنظيمي الذي ينعكس أثره على الأداء والاستدامة التنظيمية.

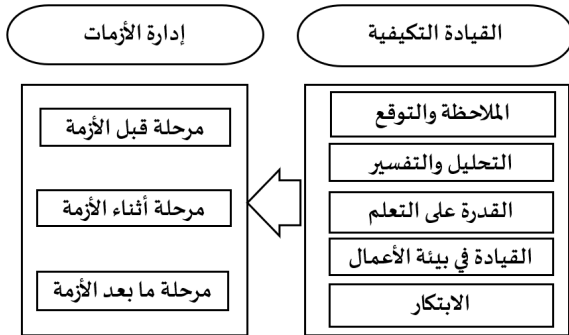
مصطلحات الدراسة

القيادة التكيفية

- اصطلاحًا: تعرف القيادة التكيفية بأنها: "نهج عملي لحل المشكلات التنظيمية، وتوجيه القادة نحو تحديد الجوانب المهمة للعملية التنظيمية والتركيز عليها والتخلص من الجوانب غير الهامة والتي يمكن أن تُنجز العملية التنظيمية بدونها" (University, 2021: 1).
- إجرائيًا: يعرف الباحث القيادة التكيفية إجرائيًا بأنها: «قيادة المنظمات لتجاوز التحديات الصعبة والمخاطرة في تحقيق الفرص في بيئة الأعمال التي تكتنفها الغموض وعدم اليقين مع تحمل المسؤولية والمساءلة تجاه ما ينتج عنها من خلال تشخيص ما هو أساسي ولا يمكن الاستغناء عنه وما هو مستهلك يجب أن نستغني عنه، وتوقع الاحتياجات وملاحظة التغيرات المستقبلية، وتحليلها وتفسيرها وبناء القدرات التنظيمية للاستجابة لها والتكيف والتأقلم معها والتفكير خارج الصندوق مع توفير الأدوات والإمكانات الداعمة لتحقيق الفهم الجماعي والتعلم المستمر والابتكار بأنماط غير مألوفة».

إدارة الأزمات

- اصطلاحًا: تعرف إدارة الأزمات بأنها: «جهد متكامل وشامل مستمر تقوم به المنظمات بشكل فاعل في محاولة لفهم الأزمات ومنعها، مع مراعاة كل خطوة من خطوات التخطيط والتدريب» (Alkhwani et al., 2019: 18).
- إجرائيًا: يُعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائيًا بأنها: العملية التي خطط لها قادة المنظمات من أجل استخدام كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة في المنظمة وبصفة مستمرة في مراحل إدارة الأزمة (ما قبل الأزمة وأثناءها وما بعد وقوعها) للتحكم في الوضع الراهن والتحول منه إلى وضع أفضل للمنظمة مما يحقق لها تحقيق أهدافها واستمراريتها وتنميتها المستدامة.



المصدر: إعداد الباحث

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة الافتراضي من متغيرين يتمثل المتغير الأول في القيادة التكيفية كمتغير مستقل، والمتغير الثاني في إدارة الأزمات كمتغير تابع، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (1) التالي:

الإطار النظري

القيادة التكيفية

تعتبر القيادة التكيفية قيادة تفاعلية حديثة تعمل على التكيف التنظيمي للتحديات الخارجية والداخلية على حد سواء والتي تؤثر على المنظمة وفق سياق تعاوني يحقق التعلم التنظيمي وتصحيح الانحرافات وخلق الحلول الإبداعية والابتكارية، وعليه سوف يستعرض الباحث أهم الجوانب المتعلقة بالقيادة التكيفية على النحو الآتي:

1- ماهية القيادة التكيفية

قد نال هذا المفهوم اهتماماً منذ أن قدمه أستاذ جامعة هارفارد كينيدي رونالد هيفتزر، حيث يؤكد العديد من الباحثين بأنها فن وقدرة ومهارات القائد الذي يشغل منصب القيادة في المنظمة، ويستطيع من خلالها التأثير وإقناع وإلهام وتوجيه العاملين لتحقيق أهداف المنظمة (Dohamid & Muchlis, 2020: 81)، ولقد عرف (Amayreh, 2020: 23) القيادة التكيفية بأنها: «عملية ذات تأثير تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتنطوي على إلهام ودعم الآخرين لتحقيق رؤية تقوم على قيم شخصية ومهنية واضحة».

يعرف (Ramalingam, 2020: 5) القيادة التكيفية بأنها: «القدرة على تلبية المتطلبات المستقبلية للمؤسسة، وتوضيح هذه المتطلبات لتأسيس الدعم والتفاهم الجماعي لضبط الاستجابة القائمة على التعلم المستمر، وإبراز المساءلة

من خلال الشفافية في عملية صنع القرار»، وعرف كل من (Valladares et al., 2022: 179) القيادة التكيفية بأنها: «نمط قيادي يستخدم لمساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئات المعقدة أو المتغيرة بشكل سريع».

ويستنتج الباحث مما سبق أن المقصود بمصطلح «القيادة التكيفية» هو: «قيادة المنظمات لتجاوز التحديات الصعبة والمخاطرة في تحقيق الفرص في بيئة الأعمال التي تكتنفها الغموض وعدم اليقين مع تحمل المسؤولية والمساءلة تجاه ما ينتج عنها من خلال تشخيص ما هو أساسي ولا يمكن الاستغناء عنه وما هو مستهلك يجب أن نستغني عنه وتوقع الاحتياجات وملاحظة التغيرات المستقبلية، وتحليلها وتفسيرها وبناء القدرات التنظيمية للاستجابة لها والتكيف والتأقلم معها والتفكير خارج الصندوق مع توفير الأدوات والإمكانات الداعمة لتحقيق الفهم الجماعي والتعلم المستمر والابتكار بأنماط غير مألوفة».

2- أهمية القيادة التكيفية

تكمن أهمية القيادة التكيفية في مواجهة الظروف الصعبة وتحديد المشكلات بشكل دقيق والتصدي لكل العوامل المؤثرة في المنظمة عن طريق التخطيط السليم لها، واتخاذ القرارات القوية في مواجهة حالة عدم اليقين أو الشك في النظام الإداري، فهي تعمل على فهم ضغوط وديناميكيات التكيف، والقدرة على استخدامها لتكون أكثر نجاحًا، ولقد لخص كل من (Ramalingam et al., 2020: 3) أهمية القيادة التكيفية في الآتي:

- تقييم أفعال الفرق والمنظمات بشكل مستمر، ثم القيام بعملية تقارب وتكيف بين الأداء الفعلي والأداء الذي تسعى إليه المنظمة.
- مشاركة الأدوار والمسؤوليات بين القادة والمرؤوسين، وهذا دليل على تمكين العاملين على مواجهة التحديات المعقدة.
- مواجهة أنظمة القيم المتعارضة، لأن أي تحدي تكيفي دائما بحاجة إلى التغيير والتعلم والتي يمكن أن يطغى على المرؤوسين بوتيرة سريعة ومطالب عالية.
- تركيز على منظور ثنائي الاتجاه، حيث تكون العلاقة بين القائد ومرؤوسيه أكثر ديناميكية وسلاسة، حيث يمكن للأشخاص الانتقال بين القيادة والتبعية بناء على متطلبات عمل المجموعة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن القيادة التكيفية ميزة تنافسية للقائد، حيث إنها تقدم نموذجا عمليا لإدارة التحديات المعقدة في المنظمات، وتساعد في تحسين التكيف التنظيمي من خلال توفير بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي، فهي تعمل على التحسين المستمر في الأداء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة.

3- أبعاد القيادة التكيفية:

تعددت الأبعاد التي تطرق إليها الباحثين في مجال القيادة التكيفية ومن هؤلاء ما ذكره (Ihoriz SoftEd, 2015: 5) بأنها ترتكز على جملة من الأبعاد منها:

- المقدرة على التكيف: المحافظة على فاعلية الفرد بشكل يضمن لها العمل وفق ثقافة العمل الجديدة.
- العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم.
- تبني التقنية التي يجب توجيهها بالشكل الصحيح بما يتناسب مع المعايير الأخلاقية للأفراد لتحقيق النمو التنظيمي.
- الانفتاح والتغيير: الاستفادة من خبرات الآخرين مع قدرة المؤسسة على التجديد الإيجابي مع التطورات البيئية الديناميكية المحيطة بها.
- الدافعية والتحفيز: وتتمثل في الظروف الداخلية والخارجية على حد سواء والاستفادة منها في تحفيز الأفراد من أجل الوصول إلى حالة التوازن وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل.

وعليه فإن الباحث يرى بأن للقيادة التكيفية أبعاد أخرى يمكن اختصارها في الآتي:

- الملاحظة والتوقع: القدرة على فهم التحديات وتحديد الفرص والاحتياجات والاتجاهات والخيارات المستقبلية المحتملة من خلال الانفتاح للاحتتمالات الجديدة وتقبل عدم اليقين كجزء من حياة المنظمة.
- التحليل والتفسير: مسح بيئة الأعمال غير المستقرة والمتغيرة بشكل مستمر وتحليل البيانات والمعلومات والتوقعات؛ للوصول إلى تفسير وفهم جماعي ورؤية واضحة ومقنعة وسط هذا الغموض وعدم اليقين.

- القدرة على التعلم: بناء القدرة على التأقلم والتكيف بطريقة تعزز من ثقافة التعلم والتحسين المستمر وبناء المرونة التنظيمية مع تعديل الاستجابات حسب ما تقتضيه الضرورة للتعافي من النكسات وتجاوز التحديات من خلال الاستفادة من التجارب والتعلم من الأخطاء والنمو من النجاحات.
- القيادة في بيئة الأعمال: القدرة على التأثير على العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال خلق ثقافة التعاون والمساءلة والتميز وتحمل المسؤولية تجاه الانفتاح على التحديات والفرص وتقبل الآراء النقدية تجاه ذلك، بالإضافة إلى توخي أقصى قدر من الشفافية في عمليات صناعة القرار وتحديد السلوكيات والمواقف التي تساهم في تحقيق تعديلات عملية على الاستراتيجيات والخطط والنهج التنظيمي بما يتفق مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال المرونة والإبداع والتجريب.
- الابتكار: خلق ثقافة الابتكار والتعاون والتميز لدى العاملين مما يمكنهم من النجاح في تحقيق أهدافهم التنظيمية في بيئة الأعمال الديناميكية بطرق غير تقليدية وبأنماط جديدة غير مألوفة.

4- مبادئ القيادة التكيفية

- تعددت مبادئ القيادة التكيفية ولكن هناك مبادئ رئيسية لا غنى عنها من أهمها (سحويل، 2023: 13):
- الذكاء العاطفي: قدرة القائد على التعرف على مشاعر الآخرين واحتياجاتهم تجعله قادراً على تعزيز العلاقات الجيدة وبناء الثقة مع الآخرين.
 - العدالة التنظيمية: يقصد بها قدرة القائد على ترسيخ ثقافة الصدق والعدل بين العاملين من خلال توظيف أفضل السياسات لصالح المؤسسة، ومعرفة ماهية التغييرات التي يستطيع العاملون قبولها والتكيف معها، والتقبل لآرائهم وأنهم في موضع الاحترام والتقدير.
 - التطوير: تتضمن القيادة التكيفية تعلم أشياء جديدة، فإن القائد التكيفي يبذل قصارى جهده لاستكشاف استراتيجيات جديدة بما يحقق النمو والتطور للمنظمة.
 - الشخصية القيادة التكيفية: تدور حول مدى امتلاك القادة للإحساس العميق بالشخصية والشفافية والإبداع، فالقادة التكيفيون ليسوا دائماً على حق، لكنهم حازوا على احترام من يعملون معهم.
- ويرى الباحث أن من أهم مبادئ القيادة التكيفية قدرة القائد التكيفي على تأثيره في الآخرين، بما يمتلكه من مهارات وقدرات وقيم تظهر جلياً في سلوكية التنظيمي والتزامه بها في قراراته، فالقائد التكيفي قادر على تعزيز مبادئه من خلال قدرته على الاتصال بالعاملين والتأثير عليهم، ليحقق للمنظمة الاستجابة السريعة للتعامل مع التغيرات البيئية بطرق إبداعية من خلال استغلال الفرص والتعلم من الأخطاء الماضية والتجارب الفاشلة، فالتغيير والتجديد يحتاج إلى قائد قادر على التكيف والتأقلم والتنوع التنظيمي.

5- التكيف التنظيمي في المنظمات

- يُعد التكيف التنظيمي أساس وركن وعمود القيادة التكيفية، فهو العملية التي يتم من خلالها تحويل العاملين إلى أعضاء مقبولين ومنتجين داخل منظماتهم عبر تعليمهم المهارات والسلوكيات اللازمة لأداء وظائفهم بإتقان مع إكسابهم ثقافتها التنظيمية، وهناك نماذج للتكيف التنظيمي أوردتها كل من (مهدي وآخرون، 2018: 186) منها ما يلي:
- نموذج (Ostroff & Kozlowski) الذي حدد أربعة أبعاد للتكيف التنظيمي هي: الدور، المهمة، والمجموعة، والمؤسسة.
 - نموذج (Chao et al.) الذي أشار إلى وجود ستة أبعاد للتكيف التنظيمي هي: التاريخ، والأهداف، والقيم التنظيمية، والسياسات، واللغة، والأفراد، وكفاءة الأداء.
 - نموذج (Taormina) الذي حدد أربعة أبعاد للتكيف التنظيمي هي: التدريب، والفهم، وأفاق المستقبل، ودعم زملاء العمل.
 - نموذج (Thomas & Anderson) الذي حدد أربعة أبعاد للتكيف التنظيمي هي: المعرفة التنظيمية والموارد البشرية، والموارد الشخصية، والدور.

ونتيجة لما سبق، فإن الباحث يرى أن التكيف التنظيمي هو «قدرة المنظمة على تجاوز التحديات الصعبة والمخاطرة في تحقيق الفرص في بيئة الأعمال التي تكتنفها الغموض وعدم اليقين مع تحمل المسؤولية والمساءلة تجاه ما ينتج عنها»، فالقيادة التكيفية تعمل على تحقيق الانسجام التنظيمي والتكامل مع ظروف البيئة التنظيمية، من خلال استثمار الموارد المتاحة، والموازنة بين المتطلبات التنظيمية، مما يهيئ بيئة منتجة داخل المنظمة تساهم في تحقيق الفهم الجماعي والتعلم التنظيمي المستمر.

6- أساليب القيادة التكيفية

تمكّن أساليب القيادة التكيفية العاملين من تنظيم أفكارهم وجهودهم للتعامل مع التحديات بشكل عام وإدارة الأزمات بشكل خاص ومن أهم هذه الأساليب ما أورده (الطلاء، 2021: 13):

- المرونة الإدارية: هي الاستجابة الذكية التي تساعد على التأقلم الإيجابي مع البيئة التنظيمية، والمواقف المختلفة والمتنوعة والطارئة، والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية والتعامل معها بحكمة.
- التعلم التنظيمي: هو عملية مستمرة تقوم على استثمار القيادة للمعارف والخبرات والتجارب وتنظيمها، ومراجعتها، وتقييمها، وتوظيفها للتكيف مع الواقع والبيئة ومتطلبات التغيير، وحل المشكلات المستقبلية التي قد تواجهها، والاستفادة منها في المواقف المستجدة.
- كفاءة نظام الاتصالات: تعد شبكة الاتصالات الفعالة داخل المنظمة عاملاً جوهرياً للعمليات الإدارية التكيفية، ومؤشراً إيجابياً على قوتها ونجاحها، فهو أحد أسس عملها الدقيق، وأحد دعائم التكيف في بيئة عملها.
- الدعم التنظيمي: يساهم الدعم المعنوي والمادي الذي تقدمه القيادة التكيفية للعاملين على تعزيز إيجابية اتجاهاتهم نحو منظماتهم ورفع مستواها، والمساعدة في نجاحها، وخاصة في ظل التطورات الكبيرة والتغيرات السريعة والطارئة والبيئة المتغيرة التي تشهدها الكثير من المنظمات.

وما سبق يستنتج الباحث بأن القيادة التكيفية تنوع من أساليبها التي تستخدمها بهدف تحقيق الاستجابة التأقلمية للمواقف المختلفة والمتنوعة لتجعل البيئة التنظيمية بيئة إيجابية مهنية محترفة، تستثمر المعارف والخبرات والتجارب بشكل فعال.

إدارة الأزمات

تزداد الحاجة للتعرف على الأزمات التنظيمية لإيجاد الحلول والوسائل العلمية للتحكم بها والسيطرة عليها وتقليل أثارها، وهذا يتطلب معرفة المنهجية العلمية في إدارتها والتعامل معها وتوظيفها لمصلحة المنظمة مما ينعكس على تحقيق أهدافها وتطلعاتها؛ لذا سنتناول في المحاور القادمة أهم مرتكزات إدارة الأزمات وذلك على النحو الآتي:

1- مفهوم إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً، فيعرفها (المزوعي، 2017: 248) بأنها: «عملية التخطيط المسبق للتغلب على الأحداث المستقبلية السلبية وغير المتوقعة، والاستعداد بشكل كامل لمواجهةها من خلال منع أو التقليل من أضرارها على المنظمة، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات والنماذج والسيناريوهات المتوقعة للأزمات المتوقعة وغير المتوقعة، واقتراح البدائل والحلول لكل حالة قد تحدث»، كما عرفها (Bundy, 2017: 2) بأنها: «نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة»، وأيضاً عرف كل من (Wester & Mobjork, 2017: 364) إدارة الأزمات بأنها: «العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت»، وأيضاً عرفها (Karam, 2018: 2) بأنها: «العملية التي يتم من خلالها تحديد مجالات الأزمات والتنبؤ بها، ووضع إجراءات أو تدابير مصممة لمنع حدوث الأزمات، ومحاولة للتقليل إلى أدنى حد من آثار الاضطراب الناجم عن أزمة لا يمكن منعها». وأيضاً

عرفها (المناور والعلبان، 2021: 8) بأنها: «الإدارة الكلية التي تحدد الآثار الضارة التي تهدد المنظمة، وتقدم إطاراً لإعادة الأوضاع إلى سيرتها الطبيعية، مع لاستجابة السريعة والمؤثرة لحماية مصالح مختلف الأطراف، والمحافظة على التنظيم الإداري وإعادة قدراته وقواه من جديد». كما عرفها كل من (John-Eke & Eke, 2020: 40) بأنها: «خطة مدروسة من قبل المنظمة لتقليل الأزمة، أو إدارتها، أو تجنبها عند ظهورها».

ويرى الباحث بأن التعاريف السابقة تتفق بأن إدارة الأزمات تعد بمثابة استجابة للشدائد لاستعادة النشاط إلى ما كان عليه قبل الأزمة، وبالتالي يمكن أن يعرفها الباحث بأنها: «العملية التي خطط لها قادة المنظمات من أجل استخدام كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة في المنظمة وبصفة مستمرة في مراحل إدارة الأزمة (ما قبل الأزمة وأثناءها وما بعد وقوعها) للتحكم في الوضع الراهن والتحول منه إلى وضع أفضل للمنظمة مما يحقق لها أهدافها واستمراريتها وتنميتها المستدامة».

2- مراحل إدارة الأزمات

قدم الكثير من الباحثين تصنيفات عملية لإدارة الأزمة، فالبعض صنف إدارتها إلى ثلاث مراحل، والبعض الآخر إلى أربع، وآخرون إلى خمس أو ست مراحل. ولكن سنتناول في هذا الجزء تصنيف إدارة الأزمة في ثلاث مراحل رئيسية هي (محمد وآخرون، 2022: 147):

- المرحلة الأولى - ما قبل الأزمة: هي مرحلة التلطيف والاستعداد واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وتتم من خلال تقسيم الأزمات المحتملة، واتخاذ تدابير المنع أو التخفيف من أثارها، ووضع نظام للإنذار، وتنظيم القوى البشرية، والتجهيزات اللازمة لعملية المواجهة.
- المرحلة الثانية - أثناء الأزمة: تعتمد هذه المرحلة بدرجة أساسية على ما تم تجهيزه في المرحلة السابقة وذلك من خلال استحضار الخطط والسيناريوهات التي تم إعدادها مسبقاً، وتعد هذه المرحلة أكثر حرجاً خاصة إذا ظهرت احتياجات ومطالب جديدة غير متوقعة بخطة المواجهة، وتتطلب هذه المرحلة القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة وإيجاد مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين كل المستويات وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توفير المعلومات والبيانات وتوقع المستقبل وتحقيق الإدراك لطبيعة الأزمة وخطورتها، وتهدف هذه المرحلة إلى إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة.
- المرحلة الثالثة - ما بعد الأزمة: ترتبط هذه المرحلة بشكل أساسي بالمرحلتين السابقتين وتتأثر بكفاءتها، ويُقصد بها الطرق والمنهجيات التي تحددها المنظمة للتعافي من آثار الأزمات وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة، والتعلم من هذه الأزمة لسد الفجوات وتقوية نقاط الضعف لتحسين وتطوير عمليات الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات المستقبلية.

ويرى الباحث أن تعدد تصنيفات إدارة الأزمة لا يخرج من هذه المراحل الثلاث وذلك لانحصار إدارة الأزمة في ثلاث فترات زمنية متعارف عليها عالمياً في أغلب المنظمات، بالإضافة إلى أن مراحل إدارة الأزمات ترتبط مع بعضها البعض بشكل وثيق، وذلك يسهم في إدارة الأزمة للحد من سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

3- أساليب إدارة الأزمات:

أن هناك ثلاثة من الأساليب الرئيسية المستخدمة في التعامل مع الأزمات، وكل أسلوب يحتوي على العديد من الاستراتيجيات نعرضها فيما يلي (شرفة وبوطغان، 2018: 27-28):

- أولاً - الأساليب التقليدية: وهي أساليب ذات طابع خاص ينبع من خصوصية المواقف الأزمة التي تتعرض لها المنظمات، ومن أهمها: إنكار الأزمة/ كبت الأزمة/ بخس الأزمة / تفرغ الأزمة.
- ثانياً - الأساليب غير التقليدية: وهي أساليب حديثة تنسجم مع التوجهات الحديثة التي تتبناها المنظمات نحو العاملين وأصحاب المصلحة فهي تعمق من دور المنظمات في بيئتها المجتمعية داخلياً وخارجياً، ومن أهمها: أسلوب فرق العمل المؤقتة أو الدائمة/ الاحتياطي التعبوي الوقائي/ المشاركة الديمقراطية/ احتواء الأزمة/ تصعيد الأزمة/ تفرغ الأزمة من مضمونها/ تحويل مسار الأزمة.
- ثالثاً - الأسلوب العلمي: يعد هذا الأسلوب أكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة أو الكارثة، وتوجيهها إلى مصلحة المنظمة ويشتمل هذا الأسلوب على المراحل التالية: الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة / الدراسة التحليلية للأزمة/ التخطيط للمواجهة/ التدخل للتعامل ومعالجة الأزمة.

ويستنتج الباحث مما سبق أن الأساليب السابقة ماهي إلا مجموعة من الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات منذ بدايتها إلى نهايتها، كما يمكن استخدامها في المراحل الأولى من الأزمة، واستبدالها بطرق أخرى في المراحل الأخرى المتبقية، كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب أو طريقة في وقت واحد إلا أنه في جميع الحالات على القائد وفريقه الدقة في اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع الأزمة، بما يحقق الفعالية والكفاءة في إدارتها.

4- مقومات نجاح تطبيق إدارة الأزمات

- يستدعي التعامل مع الأزمة توافر مجموعة من المقومات من أهمها ما يلي (عبد النضير، 2021: 33-36):
 - استغلال المدى الزمني المتاح من خلال استخدام الوسائل والأدوات المتاحة التي يتعين استخدامها للقضاء على الأزمة ووقف تصاعد أحداثها.
 - تبسيط الإجراءات بما يتناسب مع نوع وطبيعة وتأثير الأزمة فكل أزمة لها إجراءاتها.
 - تفويض السلطة لكل فرد من أفراد فريق إدارة الأزمة، فيمكن اعتبارها شريان الدورة الدموية في إدارتها والسيطرة عليها.
 - فتح قنوات الاتصال مع أطراف الأزمة لكي يتم تحقيق الهدف المنشود.
 - رفع التقارير والمعلومات إلى القيادات لوضع خطة مستقبلية للتعامل مع الأزمة.
 - تكوين فريق لإدارة الأزمة مناسباً لها لخصوصية كل أزمة وظروفها ومعطياتها؛ لذا فهي تحتاج إلى أفراد معينين للتعامل معها.
 - العمل على نشر الألفة بين أعضاء فرق إدارة الأزمات وخلق روح التعاون بينهم وبين المسؤولين ودعم الأفكار الإبداعية والابتكارية.
 - وضع خطط للطوارئ وتفعيل نظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية لمحاولة منع حدوث الأزمات مع تحديد خطة الاتصال مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية.
 - احتواء الأضرار لتقليل الخسائر واحتواء الأزمة والسيطرة عليها.
 - تكوين موارد احتياطية تعبوية واستراتيجية مناسبة وكافية لمواجهة الأزمات والحد من تصاعدها.
 - إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال لصنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة.
 - قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضرة للأزمات والتعامل معها في مرحلة النشوء.
 - المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة لاتخاذ الإجراءات المضادة لها.
 - تنمية وتطوير الأداء واعتماد الأساليب العلمية في مواجهة الأزمات مع الفهم الكامل لأبعاد الموقف الأزموي.
- ويرى الباحث أن الجانب المهم في مقومات نجاح تطبيق إدارة الأزمات أنه يراعي الملاءمة بين الموقف الأزموي وصانعيه والمستفيدين منه، والنتائج التي تفرزها الأزمة، وقدرات القائد الشخصية وخبرات فريق إدارة الأزمة واستعداداته.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

في حدود إطلاع الباحث على الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم الحصول على مجموعة من الدراسات المتعلقة بالقيادة التكوينية، وأخرى متعلقة بإدارة الأزمات، حيث تم عرضها وفقاً للغة الدراسة، وحسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

الدراسات العربية:

دراسة (الفواز، 2024)، وهدفت إلى التعرف على القيادة التكوينية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافه الدراسة وتم جمع البيانات عن طريق قائمة الاستقصاء، وأظهرت النتائج أن درجة تحقق كل من القيادة التكوينية، والإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك جاء بدرجة

عالية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي، ووفقاً لهذه النتائج قدمت الباحثة عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز ممارسة القيادة التكيفية بالجامعة.

دراسة (سلام وآخرون، 2023)، وهدفت إلى التعرف على الإطار النظري للقيادة التكيفية والبراعة التنظيمية، وطبيعة العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور مدخل القيادة التكيفية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات من أهمها تهيئة البيئة المحفزة للعمل والإنجاز، وتبني القيادات للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة مع ضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية.

دراسة (سحويل، 2023)، وهدفت إلى التعرف على القيادة التكيفية وعلاقتها بإدارة التغيير في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار العينة بالطريقة الطباقية العشوائية عن طريق قائمة استقصاء تم توزيعها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التكيفية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية ودالة إحصائياً بين جميع مجالات القيادة التكيفية ومستوى إدارة التغيير، وفي ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثة توصي ببعض من التوصيات ومنها: زيادة درجة ممارسة القيادة التكيفية في الجامعة الهاشمية لما له من أثر واضح على النظام التعليمي وتحقيق الأهداف المنشودة.

دراسة (صالح، 2022)، وهدفت إلى تقصي العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التكيفية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، وتم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من الطباقية العشوائية، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة القيادة التكيفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء كانت مرتفعة، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة التكيفية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بضمان استمرار وتعزيز ارتفاع كل من درجة ممارسة القيادة التكيفية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.

دراسة (القضاة وآخرون، 2022)، وهدفت إلى دراسة وتحليل وتقييم تطوير آلية إدارة الأزمات بأبعادها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال قائمة استقصاء، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاه العام نحو واقع متطلبات إدارة الأزمات بالقطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً، كما توصلت إلى أن الاتجاه العام لمستوى أداء القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية بشكل عام كان مرتفعاً، وتوصي الدراسة بضرورة تبني نموذج الدراسة والمتعلق بتطوير متطلبات إدارة الأزمات بالقطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية لإدارة الأزمات والتصدي لها.

دراسة (كايد، 2022)، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس قصبة الزرقاء للقيادة التكيفية ومستوى التفاؤل التنظيمي، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها توعية مديري المدارس بأهمية أسلوب القيادة التكيفية من خلال إعطاء محاضرات توعوية ينعكس على مستوى أدائهم السلوكي داخل مدارسهم، وضرورة تبني مديري المدارس مساحات تشجع بيئة التجريب والتطوير في مدارسهم.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Anna & Susanna, 2022)، وهدفت إلى التعرف على أصوات القادة الأكاديميين أنفسهم وكيفية تجربتهم للجائحة في ضوء قيادة التعليم الذي يتم تقديمه بشكل حصري عبر الإنترنت، وتم طرح أسئلة مفتوحة النهاية وتحليلها باستخدام تحليل المحتوى، وتم اكتشاف سبعة أبعاد من التجارب، وتمثلت في تجارب سلبية وإيجابية ومحيدة، حيث

أظهرت الدراسة الحالية أن قادة التعليم العالي بحاجة إلى المزيد من التوجيه والتدريب والدعم لمواجهة الأزمات وتطوير مهاراتهم، خاصة للتواصل الفعال، ولكن في الوقت نفسه للقيام بذلك بشكل تعاوني وغير رسمي.

دراسة (Guntner et al., 2022)، وتبحث فيما إذا كان يمكن تعلم القيادة التكوينية وكيفية تحقيق ذلك، ويقترحون بأن القيادة التكوينية تتعزز من خلال المهارات السلوكية والمهارات الإدراكية، وقد قاموا باختبار ذلك في دراستين تجريبيتين، وتشير النتائج إلى أن القيادة التكوينية يمكن تحسينها من خلال تدريب المهارات الإدراكية والسلوكية للقادة، كما أنها توفر توصيات حول كيفية تدريب القادة التكوينيين.

دراسة (Bosch, 2021)، وكان الغرض منها استكشاف تجارب القيادة لمنسوبي مؤسسة التعليم العالي التي تبنت نموذج القيادة التكوينية، وذلك من خلال استخدام المقابلات، حيث وفرت هذه الدراسة رؤية عن التحديات والنجاحات في تنفيذها لهذا النموذج، بالإضافة إلى تسليطها الضوء على الديناميكيات الفردية والتنظيمية التي أثرت على تعلم وممارسة القيادة التكوينية، كما أنها تضمنت آثارًا للبحث والسياسة والممارسة للباحثين والممارسين الذين يبحثون عن مناهج جديدة في القيادة التنظيمية.

دراسة (Kaufman, 2021)، والتي تستكشف تأثير القيادة التكوينية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التعلم عبر الإنترنت في مؤسسات التعليم العالي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء والمقابلات كأداتين للدراسة، وكشفت الدراسة عن خمس نتائج من أهمها: أن مناخ الكلية يؤثر على تصور ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في التعلم عبر الإنترنت، وتغيرت تصورات أعضاء هيئة التدريس للتعلم عبر الإنترنت بمرور الوقت، وتغيرت التصورات بشكل إيجابي نتيجة للتعلم عن بعد أثناء جائحة كوفيد-19، وتم تقديم توصيات للمؤسسات التي ترغب في الانتقال إلى التعلم عبر الإنترنت من أهمها: الاعتراف بمساهمات أعضاء هيئة التدريس، وتقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس، والاستثمار في مصممي التعليم.

دراسة (Nebiyu & Kassahun, 2021)، وتستكشف تأثير ممارسات القيادة التكوينية على فعالية المنظمات والعلاقة بين الاتجاهين والتنبؤ بهما في مؤسسات التعليم العالي الواقعة في ولاية أمهرة الوطنية الإقليمية في إثيوبيا، واعتمدت الدراسة على تصميم بحث وصفي واستقصاء ارتباطي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وكشفت النتائج أن القادة يمارسون القيادة التكوينية على كل المستويات بسبب التحديات الحالية الغير مؤكدة والديناميكية التي تواجه المؤسسات، وأن ممارسة القيادة التي تنسم بالتكيف وبناء المعرفة تؤدي إلى جعل المؤسسات منظمات فعالة. وكما تشير النتائج إلى أن الاتجاهين لهما ارتباط إيجابي وجوهري، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة التكوينية في المؤسسات قيد التحقيق زادت تحقيق الأهداف وفعالية المنظمات.

دراسة كل من (Al-Thani & Obeidat, 2020)، وتهدف إلى تحديد واقع القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الشركة المبحوثة، حيث وجدت الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها على إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بأن تُركز الشركة المبحوثة على دراسة وتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها وتحديد المؤشرات المحتملة لحدوث الأزمة، وبالتالي مساعدتها في تعزيز نقاط قوتها واتخاذ الحلول المناسبة لمعالجة نقاط ضعفها، بالإضافة إلى اتخاذ التدابير اللازمة لمنع وقوع الأزمات وتقليل أثارها وتداعياتها السلبية.

دراسة (Coccia, 2020)، وتقدم هذه الدراسة الأنواع الداخلية والخارجية من الأزمات التي تواجه المنظمات والعوامل الحيوية للقرارات الحرجة التي يمكن تصنيفها إلى قرارات استباقية واستجابية واستردادية، وتوضح الدراسة العمليات الاستراتيجية وخطوات اتخاذ القرارات الحرجة من منظور التبسيط، وهيكل عقلائي يعتمد على مخطط الشجرة لتنظيم عملية اتخاذ القرار، وتشير الدراسة إلى أن إدارة الاستراتيجية تتطلب تصميم قراراً حرجاً قد يتضمن أنشطة بحثية وتجريبية وأخطاء، إجمالاً، تقترح هذه الورقة واحدة من أكثر الطرق فعالية لحل المشكلات النظامية والمعقدة بواسطة المنظمات الخاصة والعامة التي تعمل في أسواق أكثر اضطراباً وبيئات متقلبة.

دراسة (Couturier & Sola, 2020)، وتوسع إلى مناقشة المرونة الاستراتيجية في بيئة متغيرة بسرعة، وتحويل الأزمات إلى فرص في الوقت الذي تُركز فيه العديد من الشركات على البقاء خلال تأثير كوفيد-19 على المدى القصير، فإن بعض المنظمات قد بدأت بالفعل في التفكير في مرحلة ما بعد كوفيد-19، مع تفكير مرن واستعداد لطرق جديدة ومختلفة في إدارة الأعمال، ويُتوقع أن تكون هذه المنظمات الناجحة في مرحلة ما بعد كوفيد-19 بفضل مرونتها في التفكير والعمل الاستراتيجي.

التعقيب على الدراسات السابقة

- استعرض الباحث عددًا من الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة التكيفية، ومتغير إدارة الأزمات، وما احتوته تلك الدراسات من تناول جوانب متعددة، وقد لاحظ الباحث الآتي:
- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (الفواز، 2024)، ودراسة (سلام وآخرون، 2023)، ودراسة (سحويل، 2023)، ودراسة (صالح، 2022)، ودراسة (Anna & Susanna، 2022)، ودراسة (كايد، 2022)، ودراسة (Guntner et al، 2022)، ودراسة (Nebiyu & Kassahun، 2021)، ودراسة (Bosch، 2021)، و(Kaufman، 2021) في أحد متغيرات الدراسة وهو القيادة التكيفية واختلفت معها في المتغير الآخر وهو إدارة الأزمات.
 - اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات (القضاة وآخرون، 2022)، و(Coccia، 2020)، و(Al-Thani & Obeidat، 2020)، و(Couturier & Sola، 2020)، في أحد متغيرات الدراسة وهو إدارة الأزمات، واختلفت معها في المتغير الآخر وهو القيادة التكيفية.
 - اتفق منهج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام نوع الدراسة الوصفية ومنهجها المسحي التحليلي الارتباطي، واختلفت مع دراسة (Guntner et al.، 2022) التي استخدمت المنهج شبه التجريبي.
 - اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واختلفت مع دراسة (Bosch، 2021)، ودراسة (Kaufman، 2021) التي استخدمتا المقابلة كأداة لدراستهما.
 - استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة والإطار النظري وإعداد أداة الدراسة ومناقشة نتائجها.
 - لا يوجد - حسب اطلاع الباحث - أي دراسات تناولت متغيرات الدراسة الحالية مع بعضهما البعض سواء كانت عربية أم أجنبية وهذا مما يدل على أصالة هذه الدراسة وأسبقيتها في طرح هذا الموضوع وسير غواره لينتفع بنتائجها طلبة العلم وقادة المنظمات والعاملين فيها، ومما يدل على ذلك أنها كانت إحدى المقترحات البحثية المستقبلية التي اقترحتها دراسة (الرقاد، 2021) بدراستها مستقبلا.
 - تمثلت الفجوة المعرفية - حسب إطلاع الباحث - في ندرة البحوث والدراسات الحديثة الإدارية المتناولة لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التكيفية وإدارة الأزمات) ومدى الارتباط ببعضهما البعض، وهذا مما يجعل أن تكون هذه الدراسة ذات أصالة علمية حيث تتناول أحد نماذج القيادة الإدارية الحديثة المهمة في عصرنا الحاضر على المستويين المحلي والعالمي، خاصة أنها تواكبت مع الثورة الصناعية الرابعة التي جعلت بيئة المنظمات العامة والخاصة بيئة غير مستقرة يشوبها عدم اليقين وعدم التأكد.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء عرضاً ووصفاً لمنهجية الدراسة من حيث أسلوبها ومجتمعها وطريقة اختيار عينتها وأداة جمع بياناتها ومعلوماتها وأساليبها الإحصائية المستخدمة في معالجة بياناتها، وذلك على النحو الآتي:

نوع الدراسة ومنهجها:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تقوم على التحليل والمقارنة والاستقراء لأدبيات الدراسة، مع وصف ما هو كائن في مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى اهتمامها بالظروف الكائنة والممارسات السائدة والمعتقدات والآراء والاتجاهات التي يؤمن بها مجتمع الدراسة حول تطبيقهم للقيادة التكيفية ودورها في إدارة الأزمات، ولكون الدراسات الوصفية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها، استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي الارتباطي الذي يعتبر الأنسب لإجراء هذه الدراسة ويتلاءم مع تحقيق أهدافها ويكشف عن العلاقة بين أبعادها ومحاورها بصورة دقيقة، ويضع المقترحات المناسبة لحلها، وذلك من خلال تصميم قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة الدراسة لجمع المعلومات وتحليل عناصرها وفهم مقوماتها وتفسيرها والتعرف على كيفية الاستفادة منها في تحسين أداء المنظمات لتحقيق أهدافها المنشودة من خلال تطبيق القيادة التكيفية ودورها في إدارة الأزمات.

مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من أعضاء جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (180) فردًا، وتم اختيار هذا المجتمع لخبرة الأعضاء في مجال متغيرات الدراسة وممارستهم لها للقيادة في منظماتهم المتنوعة التي كانوا يعملون بها قبل تقاعدهم، وهذا مما يعطي هذه الدراسة أكثر صدقًا في تحقيق أهدافها، ولصعوبة حصر مجتمع الدراسة تم أخذ عينة ممثلة لهذا المجتمع وفقا لمعادلة ستيفن ثامبسون حيث بلغ مجموع عينة الدراسة (130) فردًا.

أداة الدراسة

استخدم الباحث قائمة الاستقصاء كأداة لهذه الدراسة لكونها أكثر ملائمة من الأدوات الأخرى لهذه الدراسة، وذلك بناءً لطبيعة البيانات المراد جمعها لهذه الدراسة، ومنهجها المتبع، وتحقيقاً لأهدافها وتساؤلاتها، وتماشياً مع ظروفها وإمكاناتها المتاحة، واعتمد الباحث في بناء أداة هذه الدراسة (قائمة الاستقصاء) على عدد من المراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات شبيهة من الدراسة الحالية للاستفادة منها في صياغة عبارات أداة الدراسة الحالية.

إجراءات صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة والقيادة وإدارة الأزمات، وكذلك عرضها على مجموعة من الممارسين الذين يمتلكون خبرة ميدانية في مجال متغيرات الدراسة، وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) في صورتها النهائية لتكون ملائمة لقياس ما وضعت من أجله.

- صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي): بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة تجريبية من عينة الدراسة عددها (30) فردًا للتأكد من صدق بنائها الداخلي، ومن ثم قام بحساب معامل ارتباط بيرسون «Pearson's Correlation Coefficient» لمعرفة الصدق الداخلي لقائمة الاستقصاء، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة، وجاءت نتائجها موضحةً في جدول رقم (1):

جدول رقم (1)

معامل ارتباط كل محور بقائمة الاستقصاء

م	المحور	معامل الارتباط
1	مدى ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات	0.962**
2	مدى تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات	0.974**

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

تُشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (1) إلى أن قيم معاملات

الارتباط بين درجة كل محور من محاور قائمة الاستقصاء بالدرجة الكلية لقائمة الاستقصاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، وجميعها قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور قائمة الاستقصاء وقياسها لما وضعت من أجله.

جدول رقم (2)

معادلة ألفا كرونباخ، ومعادلة التجزئة النصفية، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة

محاو	عدد	ألفا	التجزئة
قائمة الاستقصاء	العبارات	النصفية	النصفية
مدى ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات	15	0.969	0.961
مدى تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات	15	0.979	0.950

ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha (α))، ومعادلة التجزئة النصفية (Split-half)، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (2)

يتبين أن معاملات الثبات لقائمة الاستقصاء مرتفعة، حيث

تراوحت ما بين (0.969 و0.979) وفق معادلة ألفا كرونباخ، وما بين (0.950 و0.961) وفق معادلة التجزئة النصفية، وهذا يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات الدراسة وجمع البيانات:

- قام الباحث بعد التأكد من ملاءمة قائمة الاستقصاء لعينة الدراسة بإجراء خطوات التطبيق النهائي لها وفقاً للآتي:
- الحصول على موافقة بتطبيق الدراسة على أعضاء جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة.
- قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على عينة استطلاعية من أفراد عينة الدراسة عددها (30) فرداً للتأكد من مدى ملاءمتها لما عدت للقياس من أجله.
- قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (130) فرداً.
- حصل الباحث على (130) قائمة استقصاء صالحة للاستخدام.
- قام الباحث بإدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً.
- قام الباحث باستخلاص النتائج وتفسيرها ومناقشتها وبناء التوصيات اللازمة لذلك.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمعالجتها إحصائياً من خلال استخدام المقاييس الإحصائية التالية:-
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات قائمة الاستقصاء والمحاور الذي تنتهي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية لقائمة الاستقصاء.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α)): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- تم استخدام معادلة التجزئة النصفية (Split-half)، للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) : لكشف دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة مع مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test): لكشف دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة مع مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين.

عرض وتحليل نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ووصف أفراد عينة الدراسة استخدم الباحث التكرارات (ك)، والنسب المئوية (%)، وقد صنف الباحث أفراد عينة الدراسة من حيث: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وسوف يتم عرض ذلك في الجداول التالية:

يتضح من الجدول رقم (3) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، أن (110) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (84.6%) من الذكور، بينما (20) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (15.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.

الجنس التكرار(ك) النسبة (%)	الجنس	التكرار(ك)	النسبة (%)
ذكر	110	84.6	
أنثى	20	15.4	
المجموع	130	100%	

جدول رقم (4)
توزيع أفراد عينة الدراسة
وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي التكرار(ك) النسبة (%)	أقل من البكالوريوس	بكالوريوس	دراسات عليا	المجموع
3.1	4	33	93	130
25.4				
71.5				
%100				

جدول رقم (5)
توزيع أفراد عينة الدراسة
وفقاً لمتغير المستوى الإداري

المستوى الإداري التكرار(ك) النسبة (%)	الإدارة الإشرافية (التشغيلية)	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	المجموع
34.6	45	40	45	130
30.8				
34.6				
%100				

جدول رقم (6)
توزيع أفراد عينة الدراسة
وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة التكرار(ك) النسبة (%)	أقل من (20) سنة	من (20) سنة إلى أقل من (25) سنة	من (25) سنة إلى أقل من (30) سنة	من (30) سنة فأكثر	المجموع
7.7	10	9	19	92	130
6.9					
14.6					
70.8					
%100					

يتضح من الجدول رقم (4) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، أن (93) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (71.5%) مستواهم التعليمي دراسات عليا، بينما (33) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (25.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي بكالوريوس، و (4) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (3.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي أقل من بكالوريوس، وهذه النتيجة تدل على تنوع المؤهلات العلمية لدى أفراد عينة الدراسة مما يخدم أهداف الدراسة في الحصول على استجابات دقيقة وعلمية حول مشكلة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (5) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الإداري، أن (45) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (34.6%) مستواهم الإداري إدارة وسطى، بينما (45) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (34.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الإداري إدارة إشرافية (تشغيلية)، و (40) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (30.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الإداري إدارة عليا، وهذه النتيجة تدل على تنوع المستويات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة مما يساعد في الوصول إلى إيجاد الحلول والتوصيات المناسبة لتطبيقها في الواقع العملي.

يتضح من الجدول رقم (6) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، أن (92) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (70.8%) عدد سنوات خبرتهم أكثر من 30 سنة، بينما (19) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (14.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من 25 إلى 30 سنة، و (10) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 6.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 20 سنة، كما أن هناك (9) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 7.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من 20 إلى 25 سنة، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع عدد سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة في مجال عملهم في المنظمات بشكل عام.

النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

يتناول هذا المحور تحليل ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تحليل هذه النتائج وتفسيرها، وذلك على النحو الآتي:

1- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على الآتي: «ما مدى ممارسة القيادة التكوينية في المنظمات من وجهة نظر عينة الدراسة؟»

جدول رقم (7)

ترتيب تطبيق أبعاد ممارسة القيادة التكوينية في المنظمات

من وجهة نظر عينة الدراسة

أبعاد ممارسة القيادة التكوينية في المنظمات	الترتيب	المتوسط الانحراف المعياري	الفئة
البُعد الأول (الملاحظة والتوقع)	الدرجة الأولى	4.22	مرتفع جداً
البُعد الثالث (القدرة على التعلم)	الدرجة الثانية	4.14	مرتفع
البُعد الرابع (القيادة في بيئة العمل)	الدرجة الثالثة	4.11	مرتفع
البُعد الخامس (الابتكار)	الدرجة الرابعة	4.10	مرتفع
البُعد الثاني (التحليل والتفسير)	الدرجة الخامسة	4.02	مرتفع

للتعرف على مدى ممارسة القيادة التكوينية في المنظمات من وجهة نظر عينة الدراسة، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد هذا التساؤل، وجاءت نتائجها موضحة في الجدولين رقم (7) و(8):

يتضح من الجدول رقم (7) أن تطبيق أبعاد ممارسة القيادة التكوينية في المنظمات

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: في الدرجة الأولى بُعد الملاحظة والتوقع، وفي الدرجة الثانية بُعد القدرة على التعلم، وفي الدرجة الثالثة بُعد القيادة في بيئة العمل، وفي الدرجة الرابعة بُعد الابتكار، وفي الدرجة الخامسة بُعد التحليل والتفسير.

جدول رقم (8)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات

م	العبارات	درجة الموافقة				التكرار	النسبة أو افق بشدة	التكرار	النسبة أو افق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	الدرجة
		أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق								
2	تستكشف القيادة أبعاد المشاكل وتحلها من خلال توفر عناصر بشرية تتمتع بالخبرة والمعرفة	57	63	4	6	57	43.8	43.8	0.747	4.31	أوافق بشدة	1	
9	تستفيد القيادة من التغذية الراجعة في تحقيق التعلم التنظيمي	64	49	5	12	64	49.2	49.2	0.913	4.26	أوافق بشدة	2	
1	تشخص القيادة التحديات والفرص المستقبلية باستخدام مناهج واستراتيجيات علمية	61	51	7	11	61	46.9	46.9	0.898	4.24	أوافق بشدة	3	
12	تناقش القيادة مع العاملين التحديات والفرص للتعامل مع ظروف البيئة المتغيرة	52	63	11	2	52	40	40	0.795	4.23	أوافق بشدة	4	
11	تتسم القيادة بالمرونة لمواجهة الأحداث الطارئة	52	60	12	4.6	52	40	40	0.797	4.21	أوافق بشدة	5	
15	تجرب القيادة أنماط جديدة للتعامل مع المشاكل وفرص العمل	45	66	12	5	45	34.6	34.6	0.848	4.13	أوافق	6	
3	تبنى القيادة فكرة التنوع التنظيمي للتكيف مع الأحداث والتغيرات المفاجئة	48	61	11	10	48	36.9	36.9	0.866	4.13	أوافق	7	
5	تؤثر القيادة على العاملين من خلال الفهم العميق بشخصياتهم لتحقيق الأهداف المنشودة	50	59	9	11	50	38.5	38.5	0.923	4.12	أوافق	8	
7	تساعد القيادة فرق العمل على التجريب والاستكشاف لمواجهة تحدياتها	55	50	10	15	55	42.3	42.3	0.977	4.11	أوافق	9	
14	تحت القيادة العاملين على التفكير بطرق مختلفة جديدة لإحداث أشياء مبتكرة	51	56	10	11	51	39.2	39.2	0.913	4.10	أوافق	10	
6	تفهم القيادة آراء الآخرين ووجهات نظرهم البديلة لتوفير خيارات عملية للتعامل مع الأحداث والمشاكل	48	60	9	13	48	36.9	36.9	0.971	4.10	أوافق	11	
8	تشجع القيادة تطبيق إدارة المعرفة بين العاملين لمعالجة مشاكلها	49	55	13	13	49	37.7	37.7	0.936	4.07	أوافق	12	
13	تبنى القيادة أساليب تولد أفكار إبداعية جديدة لمعالجة مواقف العمل المختلفة	59	41	13	15	59	45.4	45.4	1.075	4.07	أوافق	13	
10	تعزز القيادة من مناخها التكيفي من خلال تبنيها التنوع المعرفي	27	77	12	14	27	20.8	20.8	0.852	3.90	أوافق	14	
4	توظف القيادة الإحساس المشترك لدعم الأداء الإبداعي في مرحلة عدم اليقين أو عدم التأكد	24	77	17	12	24	18.5	18.5	0.820	3.86	أوافق	15	
المتوسط العام												مرتفع	

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بمدى ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات من وجهة نظر عينة الدراسة بلغ (4.16 من 5) بانحراف معياري (0.844)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، الذي يشير إلى درجة موافق، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات، وجاء ترتيب عباراته تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها على النحو الآتي:

- تستكشف القيادة أبعاد المشاكل وتحلها من خلال توفر عناصر بشرية تتمتع بالخبرة والمعرفة

- تستفيد القيادة من التغذية الراجعة في تحقيق التعلم التنظيمي.
- تشخص القيادة التحديات والفرص المستقبلية باستخدام مناهج واستراتيجيات علمية.
- تناقش القيادة مع العاملين التحديات والفرص للتعامل مع ظروف البيئة المتغيرة.
- تتسم القيادة بالمرونة لمواجهة الأحداث الطارئة.
- تجرب القيادة أنماط جديدة للتعامل مع المشاكل وفرص العمل.
- تتبنى القيادة فكرة التنوع التنظيمي للتكيف مع الأحداث والتغيرات المفاجئة.
- تؤثر القيادة على العاملين من خلال الفهم العميق بشخصياتهم لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تساعد القيادة فرق العمل على التجريب والاستكشاف لمواجهة تحدياتها.
- تحث القيادة العاملين على التفكير بطرق مختلفة جديدة لإحداث أشياء مبتكرة.
- تتفهم القيادة آراء الآخرين ووجهات نظرهم البديلة لتوفير خيارات عملية للتعامل مع الأحداث والمشاكل.
- تشجع القيادة تطبيق إدارة المعرفة بين العاملين لمعالجة مشاكلها.
- تتبنى القيادة أساليب تولد أفكار إبداعية جديدة لمعالجة مواقف العمل المختلفة.
- تعزز القيادة من مناخها التكيفي من خلال تبنيها التنوع المعرفي.
- توظف القيادة الإحساس المشترك لدعم الأداء الإبداعي في مرحلة عدم اليقين أو عدم التأكد.

ويستنتج الباحث مما سبق أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات بدرجة مرتفعة، ويتفق هذا مع دراسة (Guntner et al., 2022) التي أشارت أنه يمكن تحسين القيادة التكيفية من خلال تدريب المهارات المعرفية والسلوكية للمواقف المختلفة في المنظمات، ودراسة (Bosch, 2021) التي أشارت إلى أن التحول إلى نموذج القيادة التكيفية يتطلب التعلم التنظيمي، ودراسة (سلام وآخرون، 2023) إلى أهمية دور مدخل القيادة التكيفية في تعزيز البراعة التنظيمية، واختلفت مع دراسة كل من (سحويل، 2023) و(كايد، 2022) اللتان أشارتا إلى أن درجة ممارسة القيادة التكيفية في المنظمين المبحوثين جاءتا بدرجة متوسطة.

2- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على الآتي: «ما مدى تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات من وجهة نظر عينة الدراسة؟»

جدول رقم (9)

المرحلة الثالثة (مرحلة ما بعد الأزمة) الدرجة الأولى	المرحلة الثانية (مرحلة أثناء الأزمة) الدرجة الثانية	المرحلة الأولى (مرحلة ما قبل الأزمة) الدرجة الثالثة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
4	3	8	40	75	ك	يساعد توثيق الأزمات في بناء الخبرات التراكمية للقيادات والعاملين
3.1	2.3	6.2	30.8	57.7	%	
4	7	13	30	76	ك	تعلم القيادة من الدروس المستفادة من الأزمات المختلفة للوقاية منها مستقبلاً
3.1	5.4	10	23.1	58.5	%	

للتعرف على مدى تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات من وجهة نظر عينة الدراسة، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب استجابات أفراد الدراسة لهذا المحور، وجاءت نتائجها موضحة في الجدولين رقم (9) و(10):

يتضح من الجدول رقم (9) أن تطبيق مراحل إدارة الأزمات في المنظمات من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة جاءت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: في الدرجة الأولى مرحلة ما بعد الأزمة، وفي الدرجة الثانية مرحلة أثناء الأزمة، وفي الدرجة الثالثة مرحلة ما قبل الأزمة.

جدول رقم (10)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات

م	العبارات	التكرار		درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
		أوافق بشدة أو أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
15	يساعد توثيق الأزمات في بناء الخبرات التراكمية للقيادات والعاملين	75	40	8	3	4.37	0.933	أوافق بشدة جداً
13	تعلم القيادة من الدروس المستفادة من الأزمات المختلفة للوقاية منها مستقبلاً	76	30	13	7	4.28	1.050	أوافق بشدة جداً

م	العبارات	التكرار					درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المرتبة
		النسبة	أو وافق بشدة	أو وافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق					
6	توفر القيادة الإمكانيات المناسبة لسرعة الاستجابة للأزمات المختلفة	ك	65	46	7	10	2	4.24	1.034	أوافق بشدة	3	مرتفع جداً
5	توضح القيادة خطط الطوارئ والأدوار والمهام والمسؤوليات لكافة الأطراف المشاركة في إدارة الأزمة	ك	63	42	13	10	2	4.18	0.972	أوافق بشدة	4	مرتفع جداً
2	توفر القيادة التأهيل والتدريب لفرق الاستجابة للأزمات	ك	61	42	13	12	2	4.13	1.002	أوافق بشدة	5	مرتفع جداً
12	تحدث القيادة قواعد البيانات والمعلومات بعد كل أزمة	ك	60	40	15	13	2	4.10	1.018	أوافق بشدة	6	مرتفع جداً
8	توفر القيادة نظاماً للاتصال الفعال يضمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة	ك	62	45	4	13	6	4.10	1.032	أوافق	7	مرتفع
10	تنفذ القيادة الخطط والسيناريوهات المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمات والسيطرة عليها	ك	58	41	19	10	2	4.10	1.149	أوافق	8	مرتفع
14	تستعيد القيادة الاتزان والثقة التنظيمية بعد الأزمات	ك	48	58	13	9	2	4.08	1.055	أوافق	9	مرتفع
11	تعتبر القيادة استعادة البناء جزء مهم في مرحلة التعافي	ك	42	63	14	9	2	4.03	0.940	أوافق	10	مرتفع
7	تطبق القيادة خطوات التفكير العلمي لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الأزمات المختلفة	ك	52	45	17	12	4	3.99	0.922	أوافق	11	مرتفع
3	تعمل القيادة على الملاحظة الموضوعية للتغيرات والأحداث المتسارعة في بيئتها	ك	39	63	13	15	-	3.96	1.089	أوافق	12	مرتفع
9	تكون القيادة غرفة عمليات لتحديد حجم واتجاه الأزمة ومتابعة تطورها	ك	48	49	15	14	4	3.94	0.931	أوافق	13	مرتفع
1	تنشئ القيادة وحدة تنظيمية للتصدي للأزمات المختلفة	ك	43	56	11	20	-	3.93	1.017	أوافق	14	مرتفع
4	تندر القيادة عن الأزمة ومسبباتها بشكل مبكر	ك	45	500	15	18	2	3.90	1.074	أوافق	15	مرتفع
	المتوسط العام							4.09	1.019	أوافق		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بمدى تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات من وجهة عينة الدراسة بلغ (4.09 من 5) بانحراف معياري (1.019)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، الذي يشير إلى درجة موافق، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات، وجاء ترتيب عباراته تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها على النحو الآتي:

- يساعد توثيق الأزمات في بناء الخبرات التراكمية للقيادات والعاملين.
- تتعلم القيادة من الدروس المستفادة من الأزمات المختلفة للوقاية منها مستقبلاً.
- توفر القيادة الإمكانيات المناسبة لسرعة الاستجابة للأزمات المختلفة.
- توضح القيادة خطط الطوارئ والأدوار والمهام والمسؤوليات لكافة الأطراف المشاركة في إدارة الأزمة « بالمرتبة الرابعة.
- توفر القيادة التأهيل والتدريب لفرق الاستجابة للأزمات.
- تحدث القيادة قواعد البيانات والمعلومات بعد كل أزمة.
- توفر القيادة نظاماً للاتصال الفعال يضمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- تنفذ القيادة الخطط والسيناريوهات المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمات والسيطرة عليها.
- تستعيد القيادة الاتزان والثقة التنظيمية بعد الأزمات.
- تعتبر القيادة استعادة البناء جزء مهم في مرحلة التعافي.

- تطبق القيادة خطوات التفكير العلمي لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الأزمات المختلفة.
- تعمل القيادة على الملاحظة الموضوعية للتغيرات والأحداث المتسارعة في بيئتها.
- تكون القيادة غرفة عمليات لتحديد حجم واتجاه الأزمة ومتابعة تطورها.
- تنشئ القيادة وحدة تنظيمية للتصدي للأزمات المختلفة.
- تنذر القيادة عن الأزمة ومسبباتها بشكل مبكر.

ويستنتج الباحث مما سبق أن تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات كان مرتفعاً، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القضاة وآخرون، 2022) في أن الاتجاه العام نحو واقع أداء إدارة الأزمات في القطاعات الحكومية والخاصة في المنظمات كان مرتفعاً، ودراسة (Anna & Susanna, 2022) التي أظهرت أن القادة يحتاجون إلى مزيد من التوجيه والتدريب والدعم لمواجهة حالات الأزمات خاصة في مرحلة ما قبل الأزمة، وأيضاً دراسة (Bosch, 2021) التي أشارت إلى أن المنظمات غالباً ما تواجه تحديات معقدة، وأن القيادة ضرورية لإحراز تقدم نحو مواجهة هذه التحديات، ودراسة (Al-Thani & Obeidat, 2020) التي أشارت إلى أنه ينبغي العمل على تحديد المؤشرات المحتملة لحدوث الأزمة، ودراسة (Coccia, 2020) إلى أنه يمكن معالجة الأزمة بطرق مختلفة، ودراسة (Couturier & Sola, 2020) إلى أنه يمكن أن تحول الأزمة إلى فرصة من خلال مرونة استجابة المنظمة في حركتها وفي طريقة تفكيرها وتصرفها.

3- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على الآتي: «ما مدى تأثير ممارسة القيادة التكيفية في إدارة الأزمات في المنظمات من وجهة نظر عينة الدراسة؟»

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بأثر ممارسة القيادة التكيفية في تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات

المتغير التابع	المصدر	قيمة R2	مجموع درجات متوسط قيمة (ف)	مستوى دلالة (ف)
متوسط آراء المبحوثين حول تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات	الانحدار الخطأ	0.750	44.883	0.000**
	المجموع		1	
			82	0.183
			59.875	-

للتعرف على مدى تأثير ممارسة القيادة التكيفية في إدارة الأزمات في المنظمات قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار للتنبؤ بأثر ممارسة القيادة التكيفية في إدارة الأزمات، وكانت النتائج كالآتي:

يتضح من الجدول رقم (11) أن مربع معامل الارتباط المتعدد (R square) أو معامل التحديد تفسر نسبة مقدرة

من التباين الكلي في المجالات المدروسة حيث بلغت (0.750)، وهي نسبة مقدرة وعالية من التفسير، كما يوضح الجدول

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بأثر ممارسة القيادة التكيفية في تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة الدلالة (ت) الإحصائية
متوسط آراء المبحوثين حول ممارسة القيادة التكيفية	1.042	0.067	0.866	0.000**

صاحبة النموذج للتنبؤ بأثر ممارسة القيادة التكيفية في تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع. مما يبين إمكانية بناء معادلة خطية يمكن من خلالها التنبؤ بقيم المتغير التابع الممثل في (تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات) من خلال المتغير المستقل الممثل في (ممارسة القيادة التكيفية)، والجدول رقم (12) يبين ملامح هذه المعادلة:

من خلال نتائج الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة (ت) للمتغير المستقل (15.668) وهي دالة إحصائية مما يبين إمكانية التنبؤ بأثر ممارسة القيادة التكيفية في تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات ويتضح من خلال قيم الميل للمعادلة الخطية (B) أن الميل إيجابي مما يعني أنه كلما زادت ممارسة القيادة التكيفية كلما زادت جودة تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات. مما يؤكد صحة الفرضية التي تقول بأن:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التكيفية وتطبيق إدارة الأزمات في المنظمات

ويستنتج الباحث مما سبق أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسة القيادة التكيفية وإدارة الأزمات في المنظمات، وهذا يتفق مع دراسة (Nebiyu & Kassahun, 2021) التي أشارت إلى أنه كلما زادت ممارسة

القيادة التكيفية في المنظمة زاد من تحقيق أهدافها وفعاليتها التنظيمية، ودراسة (Bosch, 2021) بأن القيادة التكيفية هي نموذج معاصر تستخدمه المنظمات لمعالجة مشاكلها الأكثر إلحاحًا، ودراسة (Coccia, 2020) بأن البيئة المضطربة يمكن أن تخلق أزمات يتعين على قادتها أن يتخذوا قرارات حاسمة متضمنة للتفكير والتشاور والتصرف واكتساب القبول للحلول المثلث للمشاكل المعقدة وهذا ما تقوم به القيادة التكيفية، واتفقت أيضا مع ما أوصت به دراسة (الفواز، 2024) و(صالح، 2022) و(كايد، 2022) و(سحويل، 2023) من شأن تعزيز ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات لما له من أثر واضح على تحقيق الأهداف المنشودة.

4- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نص على الآتي: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟»

جدول رقم (13)

نتائج «تحليل التباين الأحادي» (one way ANOVA) لدراسة الفروق في مدى ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات

المتغيرات الشخصية والوظيفية	المجموعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	3	5.744	1.915	0.899	4.304	.007
	داخل المجموعات	80	35.592	445.000	0.809		
الجنس	بين المجموعات	1	0.000	0.000	0.809	.000	.993
	داخل المجموعات	82	41.337	504.619	0.987	1.251	.292
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2	1.238	0.619	0.987	1.251	.292
	داخل المجموعات	81	40.098	495.838	0.840	1.712	.187
المستوى الإداري	بين المجموعات	2	1.677	0.838	0.840	1.712	.187
	داخل المجموعات	81	39.660	490.465	0.788	.930	.430
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	1.394	0.465	0.788	.930	.430
	داخل المجموعات	81	39.943	499.465	0.788		

للتعرف على «ما إذا كانت هناك فروق

ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية» قام الباحث باستخدام «تحليل التباين الأحادي» (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى محاور الدراسة، وذلك بعد التأكد بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فجاءت النتائج كالتالي:

بالمقارنة مع قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) يتضح من الجدول رقم (13) أن الدلالة الإحصائية لاختبار التباين الأحادي بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد

عينة الدراسة، ومتوسطات الإجابة على عبارات المحور الأول هي كالتالي:

- بلغت الدلالة الإحصائية لمتغير العمر (0.07) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعمار أفراد عينة الدراسة واستجاباتهم حول عبارات المحور الأول.
- بلغت الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس (0.993) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جنس أفراد عينة الدراسة واستجاباتهم حول عبارات المحور الأول.
- بلغت الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي (0.292) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة واستجاباتهم حول عبارات المحور الأول.
- بلغت الدلالة الإحصائية لمتغير المستوى الإداري (0.187) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإداري لأفراد عينة الدراسة واستجاباتهم حول عبارات المحور الأول.
- بلغت الدلالة الإحصائية لمتغير سنوات الخبرة (0.430) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة عينة الدراسة واستجاباتهم حول عبارات المحور الأول.

بالمقارنة مع قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) يتضح من الجدول رقم (14) أن الدلالة الإحصائية لاختبار التباين الأحادي بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ومتوسطات الإجابة على عبارات المحور الثاني هي كالتالي:

- بلغت الدلالة الإحصائية لمتغير العمر (0.016) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعمار أفراد عينة الدراسة واستجاباتهم حول عبارات المحور الثاني.
- بلغت الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس (0.975) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جنس أفراد عينة الدراسة واستجاباتهم حول عبارات المحور الثاني.

جدول رقم (14)

نتائج « تحليل التباين الأحادي » (one way ANOVA) لدراسة الفروق في مدى تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات

المتغيرات الشخصية والوظيفية	المجموعات	درجة الحرية	مجموع مربعات	متوسط مربعات	الانحراف قيمة F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	3	7.207	2.402	0.744	0.016
	داخل المجموعات	80	52.668	658.		
الجنس	بين المجموعات	1	001.	001.	0.907	0.975
	داخل المجموعات	82	59.875	730.		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2	1.241	621.	0.887	0.428
	داخل المجموعات	81	58.634	724.		
المستوى الإداري	بين المجموعات	2	1.407	703.	1.008	0.382
	داخل المجموعات	81	58.468	722.		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	550.	183.	0.704	0.863
	داخل المجموعات	81	59.326	742.		

- بلغت الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي (0.428) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة واستجاباتهم حول عبارات المحور الثاني.

- بلغت الدلالة الإحصائية لمتغير المستوى الإداري (0.382) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإداري لأفراد عينة الدراسة واستجاباتهم حول عبارات المحور الثاني.

- بلغت الدلالة الإحصائية لمتغير سنوات الخبرة (0.863) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة واستجاباتهم حول عبارات المحور الثاني.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات من أبرزها الآتي:

النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات من أبرزها الآتي:

النتائج:

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها الآتي:

- أن ممارسة القيادة التكوينية في المنظمات كان مرتفعاً، وكانت من أبرز ممارساتها: (أن القيادة تستكشف أبعاد المشاكل وتحلها من خلال توفر عناصر بشرية تتمتع بالخبرة والمعرفة، وأن القيادة تستفيد من التغذية الراجعة في تحقيق التعلم التنظيمي، وأن القيادة تشخص التحديات والفرص المستقبلية باستخدام مناهج واستراتيجيات علمية).
- أن البُعد الأول (الملاحظة والتوقع) من أبعاد ممارسة القيادة التكوينية في المنظمات بلغ الدرجة الأولى، وبدرجة مرتفعة جداً، وكانت نتائج ممارسته مرتبة تنازلياً: (تستكشف القيادة أبعاد المشاكل وتحلها من خلال توفر عناصر بشرية تتمتع بالخبرة والمعرفة، وتشخص القيادة التحديات والفرص المستقبلية باستخدام مناهج واستراتيجيات علمية، وتتبنى القيادة فكرة التنوع التنظيمي للتكيف مع الأحداث والتغيرات المفاجئة).
- أن البُعد الثالث (القدرة على التعلم) من أبعاد ممارسة القيادة التكوينية في المنظمات بلغ الدرجة الثانية، وبدرجة مرتفعة، وكانت نتائج ممارسته مرتبة تنازلياً: (تستفيد القيادة من التغذية الراجعة في تحقيق التعلم التنظيمي، وتساعد القيادة فرق العمل على التجريب والاستكشاف لمواجهة تحدياتها، وتشجع القيادة تطبيق إدارة المعرفة بين العاملين لمعالجة مشاكلها).
- أن البُعد الرابع (القيادة في بيئة العمل) من أبعاد ممارسة القيادة التكوينية في المنظمات بلغ الدرجة الثالثة، وبدرجة مرتفعة، وكانت نتائج ممارسته مرتبة تنازلياً: (تناقش القيادة مع العاملين التحديات والفرص للتعامل مع ظروف البيئة المتغيرة، وتتسم القيادة بالمرونة لمواجهة الأحداث الطارئة، وتعزز القيادة من مناخها التكويني من خلال تبنيها التنوع المعرفي).
- أن البُعد الخامس (الابتكار) من أبعاد ممارسة القيادة التكوينية في المنظمات بلغ الدرجة الرابعة، وبدرجة مرتفعة، وكانت نتائج ممارسته مرتبة تنازلياً: (تجرب القيادة أنماط جديدة للتعامل مع المشاكل وفرص العمل،

- وتحث القيادة العاملين على التفكير بطرق مختلفة جديدة لإحداث أشياء مبتكرة، وتتبنى القيادة أساليب تولد أفكار إبداعية جديدة لمعالجة مواقف العمل المختلفة).
- أن البُعد الثاني (التحليل والتفسير) من أبعاد ممارسة القيادة التكيفية في المنظمات بلغ الدرجة الخامسة، وبدرجة مرتفعة، وكانت نتائج ممارستها مرتبة تنازلياً: (تؤثر القيادة على العاملين من خلال الفهم العميق بشخصياتهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وتفهم القيادة آراء الآخرين ووجهات نظرهم البديلة لتوفير خيارات عملية للتعامل مع الأحداث والمشاكل، وتوظف القيادة الإحساس المشترك لدعم الأداء الإبداعي في مرحلة عدم اليقين وعدم التأكد).
 - أن ممارسة إدارة الأزمات في المنظمات كان مرتفعاً، وكانت من أبرز ممارساتها: (أن توثيق الأزمات يساعد في بناء الخبرات التراكمية للقيادات والعاملين، وأن القيادة تتعلم من الدروس المستفادة من الأزمات المختلفة للوقاية منها مستقبلاً، وأن القيادة توفر الإمكانيات المناسبة لسرعة الاستجابة للأزمات المختلفة).
 - أن المرحلة الثالثة (مرحلة ما بعد الأزمة) من مراحل تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات بلغت الدرجة الأولى، وبدرجة مرتفعة، وكانت نتائج ممارستها مرتبة تنازلياً: (يساعد توثيق الأزمات في بناء الخبرات التراكمية للقيادات والعاملين، وتتعلم القيادة من الدروس المستفادة من الأزمات المختلفة للوقاية منها مستقبلاً، وتحدث القيادة قواعد البيانات والمعلومات بعد كل أزمة، وتستعيد القيادة الاتزان والثقة التنظيمية بعد الأزمات، وتعتبر القيادة استعادة البناء جزء مهم في مرحلة التعافي).
 - أن المرحلة الثانية (مرحلة أثناء الأزمة) من مراحل تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات بلغت الدرجة الثانية، وبدرجة مرتفعة، وكانت نتائج ممارستها مرتبة تنازلياً: (توفر القيادة الإمكانيات المناسبة لسرعة الاستجابة للأزمات المختلفة، وتوفر القيادة نظاماً للاتصال الفعال يضمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة، وتنفذ القيادة الخطط والسيناريوهات المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمات والسيطرة عليها، وتطبق القيادة خطوات التفكير العلمي لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الأزمات المختلفة، وتكون القيادة غرفة عمليات لتحديد حجم واتجاه الأزمة ومتابعة تطورها).
 - أن المرحلة الأولى (مرحلة ما قبل الأزمة) من مراحل تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات بلغت الدرجة الثالثة، وبدرجة مرتفعة، وكانت نتائج ممارستها مرتبة تنازلياً: (توضح القيادة خطط الطوارئ والأدوار والمهام والمسؤوليات لكافة الأطراف المشاركة في إدارة الأزمة، وتوفر القيادة التأهيل والتدريب لفرق الاستجابة للأزمات، وتعمل القيادة على الملاحظة الموضوعية للتغيرات والأحداث المتسارعة في بيئتها، وتنشئ القيادة وحدة تنظيمية للتصدي للأزمات المختلفة، وتنذر القيادة عن الأزمة ومسبباتها بشكل مبكر).
 - أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لممارسة القيادة التكيفية في تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات.
 - أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لممارسة القيادة التكيفية وإدارة الأزمات في المنظمات تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

توصيات الدراسة

- أهم ما توصي به الدراسة على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها الآتي:
- أن تعمل القيادة على توظيف العلاقة التبادلية بينها وبين العاملين من خلال فهم عواطفهم وأحاسيسهم من أجل دعم الأداء الإبداعي التكيفي في مرحلة عدم اليقين وعدم التأكد.
 - أن تضع القيادة خطة استراتيجية لتعزيز المناخ التكيفي التنظيمي من خلال تحويل جميع الخبرات والمعارف الضمنية والصريحة لتحقيق التنوع المعرفي الإبداعي.
 - أن تعمل القيادة على إيجاد بيئة تفاعلية تعاونية تكيفية تتبنى توليد أفكار إبداعية غير مألوفة؛ لمعالجة مواقف العمل المختلفة والاستفادة منها في عمليات التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات الحاسمة.
 - أن توفر القيادة التكيفية أنظمة إنذار مبكر عن الأزمات تتسم بالكفاءة والدقة من خلال التوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة بما فيها تقنيات الذكاء الاصطناعي وذلك لملاحظة مؤشراتهم ومعالجة مسبباتها.
 - يفضل أن تنشئ القيادة وحدات إدارية مستقلة تتولى إدارة الأزمات في المنظمات.

- أن يعطي القادة التكييفيين الأولوية للتعلم والتطوير المستمر للعاملين ليتمكنوا من مواجهة التحديات المستقبلية بشكل عام وإدارة الأزمات بشكل خاص.
- أن يعمل القادة على تعزيز ممارسات أبعاد القيادة التكييفية وتطبيق إدارة الأزمات في منظماتهم من أجل حماية الكيان التنظيمي والارتقاء بأدائه والمحافظة على استدامته.
- أن تتبنى القيادات السلوكيات التي تساعد على التطوع إلى المستقبل واستغلال الفرص والمبادرة في معالجة التحديات والأزمات وعدم المبالغة في ردة الفعل تجاه ذلك.
- ينبغي على القيادات الاهتمام بمرحلة (ما قبل الأزمة) لما لها من أثر فعال في الوقاية من الأزمات والسيطرة عليها وتحويلها إلى فرص تنظيمية مستقبلية.
- أن تفعل القيادة التكييفية عمليات الاستشراق والتنبؤ بالمستقبل خاصة في البيئات التنظيمية المضطربة وغير المستقرة؛ لتتمكن من التصدي للأزمات والتعامل معها قبل وقوعها أو في مهدها من خلال استخدام أساليب إدارة الأزمات المناسبة لكل أزمة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو خيران، أشرف محمد؛ العرجان، عاطف محمود. (2021). واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث بغزة، مج (5)، ع (48)، 20-51.
- الطلاع، روان عبد الكريم. (2021). *أساليب التكيف الإداري أثناء جائحة كورونا لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في عمان*، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن، الجامعة الأمريكية، لبنان، ع (1)، 532 – 541.
- الفواز، نجوى بنت مفوز بن مفيز. (2024). القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ع (36)، 55 - 83.
- القضاة، فادي حامد محمد؛ أبودواس، وهيب عبد الوهاب؛ القضاة، نضال فواز. (2022). تطوير آلية إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، ع (12)، 138-165.
- المزوغي، رمضان عقيلة. (2017). دور التدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات في المستشفيات الليبية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، 8 (4)، 238-265.
- المناور، فيصل حمد؛ العلبان، منى. (2021). إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة، *مجلة سلسلة جسر التنمية*، المعهد العربي للتخطيط، الإصدار (154).
- المهدي، ياسر؛ الراسبي، زهرة؛ البرطمان، نوال. (2018). التكيف المنظم للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم التربوية*، مج (30)، ع (2)، 183-211.
- المومني، هشام أحمد فليح. (2020). *قضايا معاصرة في لإدارة الأزمات*، الأردن، عمان، دار وائل للنشر.
- خليل، عصام عبد العزيز. (2016). واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين في جنوب الضفة الغربية، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا، مج (24)، ع (2)، 437-472.
- سحويل، زينة محمود محمد. (2023). القيادة التكيفية وعلاقتها بإدارة التغيير في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، الجامعة الهاشمية.
- سلام، أميرة السيد محمد السيد؛ الشريف، محمد عبد المنعم أحمد؛ عيداروس، أحمد نجم الدين. (2023). القيادة التكيفية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق: دراسة تحليلية، *دراسات تربوية ونفسية*، ع 130، 149 - 212.
- شرفة، الياس؛ بوطغان، ليلي. (2018). إدارة الأزمات: الأساليب والمعوقات، *مجلة تاريخ العلوم*، ع (11)، 23-32.
- صالح، عرين زياد عبد الشيخ. (2022). درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، الجامعة الهاشمية.
- عبد النظير، أيمن فتحي محمد. (2021). إدارة الأزمات والكوارث، *مجلة العلوم القانونية والاقتصادية*، مج (63)، ع (2)، 1-69.
- محمد، عزت حسن؛ نصر، محمد يوسف؛ الشافعي، فرج مصطفى. (2022). واقع إدارة أزمة فيروس كورونا بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، مج (5)، ع (195)، 137-162.
- كايد، رزان جميل محمود. (2022). درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء، *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، الأردن، جامعة آل البيت، المفرق.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Al Khawlani, M. A. S., Bin Bohar, A. M., & Binti Shamsuddin, J. (2019). Factors that influence crisis management in Yemeni organizations: The mediating effect of decision-making styles. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 511-34, (2).
- Al Thani, F. B. H. & Obeidat, A. M. (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal of Asian Social Science*, 10307, (6).
- Amayreh, K. T. (2020). The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan. *Management Science Letters*, 10 (10), 2371-2378.
- Anna, P. & Susanna, N. (2022). Leading teaching during a pandemic in higher education: Case study in a Finnish university. *International Journal of Academic Editor*, Han Reichgelt, 12 (3), 147-158.
- Bosch, J. M. (2021). *A case study of adaptive leadership in an institution of higher education*. Wichita State University, College of Education, Dept.
- Bundy, J. (2017). Crises and crisis management integration. *Journal of Management*, Arizona State Univ., 2.
- Coccia, M. (2020). Critical decisions in crisis management: Rational strategies of decision making. *Journal of Economics Library*, 7 (2), 81-96.
- Couturier, J. & Sola, D. (2020). Strategic agility in a time of crisis: Managing a post-COVID-19 era. *Research Institute of Management*, 32, 148-153.
- Dohamid, A. G. & Muchlis R. Luddin. (2020). Strategic leadership for the implementation of three values of higher education performed by the Indonesian Defense University (IDU) in the 2015-2018 period. *International Journal of Human Capital Management*, 4 (1), 80-84.
- Guntner, A., Heimann, A. & Kleinmann, M. (2022). Training adaptive leadership: On the role of leader cognitions and behaviors. *Journal of Academy of Management*, 1 (6), 123-135.
- Harriette, M. & Rasmussen, R. (2021). *Adaptive leadership in a global economy: Perspectives for application and scholarship*. Routledge.
- Heifetz, R. & Linsky, M. (2011). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- IHoriz SoftEd. (2015). *Adaptive leadership*. Available at: <https://www.softed.com/assets/Uploads/Resources/AdaptiveLeadership/Adaptive-Leadership-Reference-Guide.pdf>
- John-Eke, E. C. & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5 (1), 36-46.
- Karam, M. G. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels. *Journal of Hotel & Business Management*, 7 (1), 1-9.
- Kaufman, M. J. (2021). Effects of adaptive leadership on faculty engagement in online learning in higher education: A mixed methods study. *Master theses*, Drexel University, Pennsylvania.
- Mejia, S. (2020). Leading employees to engage in creative and adaptive behavior. *Workforce Insights Online Journal*, 2 (1).
- Nebiyu, K. S. & Kassahun, T. (2021). The effects of adaptive leadership on organizational effectiveness at public higher education institutions of Ethiopia. *International Journal of Organizational Leadership*, 10 (Special Issue 2021), 141-159.
- Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubuy, A., Camall, D. R. & Wild, L. (2020). 5 principles to guide adaptive leadership. *Harvard Business Review*. September 11.
- Said, V. A. & Jara, S. C. (2020). *Reacting to change within change: Adaptive leadership and the Peruvian response to Venezuelan immigration*, *International Migration*, John Wiley & Sons Ltd.
- Valladares, L. M., Galea, S. & Casazza, A. (2022). *Adaptive leadership*. In S. Galea (Ed.), Chapter 10.
- Wester, M. & Mobjörk, M. (2017). A brief survey of the work being performed by crisis organizations in European Union member states on climate change effects. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 25 (4), 364-368.
- Western Governors University. (2021). *What is adaptive leadership?* Jan 15.

Adaptive Leadership and its Role in Crisis Management within Organizations

Dr. Mofleh Bin Hamed Alsulami

Faculty Member

Department of Administrative Sciences

King Fahd Security College

Riyadh - Kingdom of Saudi Arabia

m.sulami56@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify adaptive leadership and its role in crisis management within organizations, employing a correlational analytical survey method and using a questionnaire as the primary tool for data collection. A simple random sample of 130 individuals with experience in leading organizations, specifically retired members of the Makkah Al-Mukarramah Association, was selected.

The study concluded that the level of practicing adaptive leadership in organizations was high, with key practices including revealing problem dimensions and solving them through the availability of experienced and knowledgeable human resources, benefiting from feedback to achieve organizational learning, and diagnosing future challenges and opportunities using scientific methods and strategies.

The application of crisis management in organizations was also found to be at a high level, with significant practices such as documenting crises to build cumulative experiences for leaders and employees, learning from the lessons of various crises to prevent future ones, and providing appropriate capabilities for a quick response to different crises. The study found a statistically significant impact of practicing adaptive leadership on the application of crisis management in organizations.

Several recommendations emerged from the study, including that leadership should employ the reciprocal relationship between them and the employees by understanding their emotions and feelings to support adaptive creative performance during times of uncertainty and ambiguity. Furthermore, adaptive leadership should provide efficient and accurate early warning systems for crises through the optimal use of modern technologies, including artificial intelligence, to observe indicators and address their causes.

Keywords: *Adaptive Leadership, Crisis Management, Leadership, Crises.*