



## القيادة التحويلية ودورها في تعزيز المؤسسات التعليمية للآزمات المستقبلية دراسة ميدانية على جامعة الزاوية

زينب مصطفى بيري

قسم التربية وعلم النفس – كلية التربية – جامعة الزاوية

z.beeri@zu.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/8/16 - تاريخ المراجعة: 2025/9/12 - تاريخ القبول: 2025/11/4 - تاريخ النشر: 2025/12/6

### المخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز جاهزية جامعة الزاوية لمواجهة الآزمات المستقبلية، من خلال دراسة مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية، ومدى انعكاسها على الاستعداد المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبيانًا على عينة مكونة من 287 مشاركًا. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية، خاصة بُعد التأثير المثالي، في حين سجلت الاستثارة الفكرية أدنى مستوى. كما تبين أن مستوى الجاهزية المؤسسية متوسط يميل للارتفاع، مع وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية والجاهزية المؤسسية، خاصة بُعد التحفيز الإلهامي. وكشفت النتائج عن فروق بين القيادات والإداريين، بينما لم تظهر فروق تُعزى للخبرة أو المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الجاهزية المؤسسية، إدارة الآزمات، جامعة الزاوية، القيادة التربوية.

### Abstract

This study aims to examine the role of transformational leadership in enhancing Al-Zawiya University's readiness for future crises by assessing the level of transformational leadership practices among academic and administrative leaders and their impact on institutional preparedness. The descriptive-analytical method was used, and a questionnaire was administered to a sample of 287 participants. The findings revealed a high level of transformational leadership practice, with idealized influence being the strongest dimension, while intellectual stimulation scored the lowest. Institutional readiness was found to be moderate but trending upward. Results also showed a strong positive correlation between transformational leadership and institutional readiness, particularly the inspirational motivation dimension. Significant differences were found between administrative and academic leaders, while no differences were attributed to years of experience or academic qualification.

Keywords: Transformational leadership, institutional readiness, crisis management, Al-Zawiya University, educational leadership.

## مقدمة

تشهد المؤسسات التعليمية في العالم تحولات متسارعة وتحديات متزايدة تتطلب أنماطاً قيادية قادرة على التكيف والإبداع في إدارة الأزمات ، وفي هذا السياق برزت القيادة التحويلية بوصفها نموذجاً قيادياً فاعلاً يسعى إلى إلهام الأفراد وتحفيزهم نحو التغيير الإيجابي من خلال الرؤية الاستراتيجية والتأثير الكاريزمي والتحفيز الإلهامي.

وقد أكدت الأدبيات التربوية أن هذا النمط القيادي يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تعزز الإبداع والالتزام والمسؤولية، مما يرفع من جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية (سعد وحجازي، 2020: 4)، كما أظهرت دراسات ميدانية أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على إدارة الموارد بفعالية وتحويل الأزمات إلى فرص للتطوير.

وفي ضوء ذلك، تتأكد الحاجة إلى قيادات جامعية قادرة على المواءمة بين متطلبات الجودة والتحول الرقمي والضغط التحويلية من منظور القيادة التحويلية، حيث يُعدّ تبني هذا النمط القيادي في جامعة الزاوية مدخلاً لتقوية جاهزيتها في مواجهة الأزمات المستقبلية، عبر تمكين الكوادر الأكاديمية والإدارية وتعزيز ثقافة المشاركة والمسؤولية (أبو حلفاية والقميري، 2019: 96).

ومن ثم، فإن دراسة القيادة التحويلية ودورها في تعزيز المؤسسات التعليمية للأزمات المستقبلية تمثل استجابة علمية لتحديات الواقع الجامعي الليبي، وإسهاماً في بناء نموذج قيادي يسهم في تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة (سعد، 2017: 100).

## مخطط الدراسة

### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في أن جامعة الزاوية، شأنها شأن العديد من الجامعات الليبية، تواجه تحديات متنامية تتعلق بالأزمات التنظيمية والتعليمية والتمويلية والتقنية، وهو ما يتطلب تبني أنماط قيادية قادرة على التكيف مع المتغيرات وتعزيز الاستعداد المؤسسي للأزمات المستقبلية (أبو رمان، 2016: 118)، وقد أظهرت دراسات تربوية أن القيادة التحويلية تمثل نمطاً قيادياً يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير ثقافة العمل الجماعي والابتكار داخل البيئة التعليمية (قرواني، 2017: 310؛ المبيضين، 2022: 582)، كما بيّنت نتائج دراسات ميدانية عربية أن القادة التحويليين أكثر قدرة على إدارة التغيير والتعامل مع الأزمات الطارئة بكفاءة عالية من خلال تعزيز الدافعية والمسؤولية لدى العاملين (الشمري وآخرون، 2022: 267؛ خرابشة والخصاونة، 2020: 74).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في المدارس ومؤسسات التعليم العام، فإن هناك ندرة في الدراسات التي بحثت في تطبيق هذا النمط القيادي داخل الجامعات الليبية، خاصة في ظل التحولات السياسية والاجتماعية الراهنة (سعد وحجازي، 2020: 8؛ نعيم، 2021: 35)، وتشير بعض الأبحاث إلى أن ضعف الممارسات القيادية الحديثة داخل الجامعات العربية يؤدي إلى قصور في مواجهة الأزمات، وضعف في كفاءة اتخاذ القرار (شيخ العيد وآخرون، 2021: 11؛ نور، 2021: 39؛ Balqasmy، 2022: 1405)، ومن ثم، تبرز مشكلة الدراسة في غياب تصور علمي واضح حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الزاوية، ومدى إسهامها في تعزيز قدرة الجامعة على الاستجابة الفاعلة للأزمات المستقبلية.

### تساؤلات الدراسة:

**التساؤل الرئيس:** إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الزاوية في تعزيز قدرة الجامعة على مواجهة الأزمات المستقبلية؟

#### التساؤلات الفرعية:

ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) لدى القيادات في جامعة الزاوية؟

ما العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الجاهزية المؤسسية للأزمات المستقبلية في جامعة الزاوية؟  
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تعزيز مواجهة الأزمات المستقبلية تبعاً لمتغيرات (الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

#### فرضيات الدراسة:

##### الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الزاوية ومستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات المستقبلية.

##### الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الزاوية يقع عند مستوى متوسط فأعلى.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ومستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات المستقبلية في جامعة الزاوية.

الفرضية الثالثة: توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية وفي مستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات المستقبلية بجامعة الزاوية تُعزى لمتغيرات: (الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد أهم الاتجاهات القيادية الحديثة في الإدارة التربوية، وهو نمط القيادة التحويلية الذي يُعدّ من أكثر الأنماط تأثيراً في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على مواجهة الأزمات والتغيرات المتسارعة.

وتكمن الأهمية النظرية في إثراء الأدبيات التربوية العربية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والاستعداد المؤسسي للأزمات في البيئة الجامعية الليبية، حيث لا تزال الدراسات الميدانية في هذا المجال محدودة مقارنة بالبحوث الدولية.

كما تسعى الدراسة إلى توضيح الدور الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في تحويل التحديات إلى فرص للتطوير من خلال تحفيز العاملين وتنمية التفكير الإبداعي والمرونة التنظيمية.

أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية الدراسة في أنها تُقدّم إطاراً علمياً لقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الزاوية، وتحديد أوجه القوة والقصور في إدارة الأزمات المستقبلية، بما يتيح اقتراح برامج تدريب وتأهيل لقادة الجامعة.

كذلك، يمكن أن تسهم نتائجها في دعم صُناع القرار في وزارة التعليم العالي الليبية لتبني سياسات قيادية حديثة قائمة على الرؤية التحويلية، وتعزيز فعالية المؤسسات الجامعية في مواجهة الأزمات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

وعليه، فإن الدراسة تُعد إضافة علمية وميدانية تُسهم في ربط النظرية بالممارسة من خلال تحليل واقع القيادة التحويلية في جامعة الزاوية واستشراف سبل تطويرها بما يعزز قدرتها المؤسسية على التكيف والصمود أمام الأزمات المستقبلية.

#### أهداف الدراسة

التعرّف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الزاوية.

تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات المستقبلية داخل جامعة الزاوية، وتحديد مدى تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز هذه الجاهزية.

الكشف عن الفروق الإحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وفي مستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات المستقبلية، تبعاً لمتغيرات شخصية ومهنية مثل (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية يعرفها (Bass & Riggio، 2006: 82) بأنها: نمط قيادي يقوم على إلهام الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة من خلال الرؤية، والتأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية.

ويرى (نورثاوس، 2019: 184) أنها عملية يسعى فيها القائد إلى إحداث تغيير جوهري في سلوك الأفراد وتنمية قدراتهم بما يحقق التحوّل الإيجابي داخل المؤسسة.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة الممارسات القيادية التي ينتهجها القادة الأكاديميون والإداريون في جامعة الزاوية بهدف تحفيز العاملين وتوجيههم نحو التغيير والتطوير المستمر، وتقاس من خلال أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) باستخدام استبانة الدراسة الميدانية.

الأزمات المستقبلية (Future Crises) يعرفها (الخصيري وعبد العال، 1993: 65) بأنها: مواقف غير متوقعة تتسم بالغموض والتهديد وتتطلب قرارات عاجلة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى كوارث مؤسسية.

كما يوضح (أبو رمان، 2016: 118) أن الأزمة المستقبلية هي حالة محتملة يمكن التنبؤ بها مسبقاً نتيجة تراكم مؤشرات الخطر داخل المؤسسة، وتحتاج إلى استعداد إداري وقيادي مسبق.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة المواقف أو التحديات المحتملة التي يمكن أن تواجه جامعة الزاوية مستقبلاً (مثل الأزمات التنظيمية، الاقتصادية، أو التقنية)، والتي تتطلب استعداداً مؤسسياً قائماً على الممارسات التحويلية للقيادات الأكاديمية والإدارية.

المؤسسات التعليمية (Educational Institutions) يُشير (حافظ وآخرون، 2013: 29) إلى أن المؤسسات التعليمية هي المنظومات التي تنظم العملية التعليمية والإدارية في جميع مستويات التعليم، وتعمل على إعداد الموارد البشرية وتحقيق أهداف المجتمع المعرفي.

ويضيف (Bush، 2011: 222) أن المؤسسة التعليمية نظام اجتماعي منظم يجمع بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق مهام التعليم والتعلم والبحث العلمي.

التعريف الإجرائي: ويقصد بها في هذه الدراسة جامعة الزاوية بوصفها مؤسسة تعليمية عليا تتكون من كليات وأقسام وإدارات أكاديمية وإدارية، وتُعدّ ميدان الدراسة التي تُطَبَّق فيها أدوات البحث الميداني.

#### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز جاهزية المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات المستقبلية، من خلال أبعاد القيادة التحويلية الأربعة.

الحدود المكانية: تُجرى الدراسة ميدانياً في جامعة الزاوية بمختلف كلياتها وإداراتها الأكاديمية والإدارية.

الحدود الزمانية: تتناول الدراسة الفترة الدراسية 2024-2025م التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها.

الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية ممن يشغلون مناصب إشرافية أو إدارية.

#### الدراسات السابقة:

دراسة أبو رمان (2016)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية في مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات في بعض الشركات الصناعية الأردنية، تكونت عينة الدراسة من العاملين في شركات صناعية كبرى، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأسفرت النتائج عن:

وجود مستوى مرتفع نسبياً لممارسات القيادة التحويلية.

وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في رفع درجة الاستعداد المؤسسي لإدارة الأزمات.

دراسة خرابشة (2020)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية الأردنية" هدفت إلى الكشف عن أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل استراتيجيات إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، الاحتواء) في الجامعات الحكومية الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (248) من القيادات الإدارية العليا والوسطى في (10) جامعات حكومية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان، وتوصلت إلى:

مستوى متوسط لممارسة القيادة التحويلية.

وجود أثر دال إحصائياً لبعض أبعاد القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات، مع ضعف أثر الاستشارة الفكرية مقارنة ببقية الأبعاد.

دراسة شيخ العيد، سلامة، الصوفي (2021)، بعنوان: "القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" هدفت للتعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان الموجه للعاملين الإداريين والأكاديميين، وأظهرت النتائج:

توافر أبعاد القيادة التحويلية بمستوى مرتفع نسبياً.

ارتفاع مستوى الإبداع الإداري.

وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

دراسة نعيم (2021)، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة لأداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط" هدفت إلى بيان أثر القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة لتحسين أداء مديري المدارس الثانوية، شملت العينة (135) مديراً/مديرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استباننتين لقياس القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، وأسفرت النتائج عن:

ممارسة متوسطة إلى مرتفعة لأبعاد القيادة التحويلية.

وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وتحسين الأداء.

دراسة المبيضين (2022)، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن" استهدفت توضيح كيف تسهم القيادة التحويلية في رفع كفاءة الإدارة المدرسية، استخدمت المنهج الوصفي، مع استبانة ومقابلات ميدانية مع معلمات في مدرسة ثانوية، ضمن إطار تحليلي للأدبيات، وأظهرت النتائج:

أن تبني أبعاد القيادة التحويلية يساهم في حل المشكلات المدرسية، وتعزيز ثقافة مهنية إيجابية، ورفع دافعية المعلمين.

التأكيد على أهمية تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الإداريين في المدارس.

### الدراسة النظرية

#### المبحث الأول: القيادة التحويلية

##### مفهوم القيادة التحويلية

تُعدّ القيادة التحويلية من الاتجاهات القيادية الحديثة التي ظهرت استجابة للتحويلات التنظيمية والاجتماعية المتسارعة، حيث تجاوزت المفهوم التقليدي للقيادة الذي يقتصر على الأوامر والإشراف نحو نمط يركّز على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق التغيير الإيجابي.

يُعرفها (Burns، 2017) بأنها عملية يسعى فيها القائد إلى "تحويل" الأفراد من الاهتمام بمصالحهم الشخصية إلى الاهتمام بالمصلحة العامة للمؤسسة، ويرى (Bass & Riggio، 2006) أن القيادة التحويلية تقوم على التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، وهي أبعاد مترابطة تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الأفراد والمؤسسة، كما يؤكد (نورثاوس، 2019: 184) أن هذا النمط من القيادة يسعى إلى تنمية طاقات العاملين وإشراكهم في صنع القرار بما يعزز انتماءهم المؤسسي.

##### نشأة وتطور القيادة التحويلية

تعود جذور القيادة التحويلية إلى أعمال المفكر الأمريكي جيمس ماكغريغور بيرنز (James Burns) الذي عرض مفهومها لأول مرة في كتابه Leadership عام 1978، حين فرّق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية (Burns، 1978: 24)، وقد طوّر (Bass، 1985) المفهوم بإضافة مكونات أكثر تحديداً، ليصبح إطاراً نظرياً متكاملاً لدراسة القيادة الفاعلة في المؤسسات التعليمية والإدارية.

ومع مرور الوقت، توسّعت الدراسات لتطبيق هذا النموذج في المجالات التربوية والجامعية، لما أظهره من قدرة على تحسين الأداء التنظيمي وتحفيز الإبداع المؤسسي (قنديل، 2020: 47)، ويرى (العمرائي، 2021: 63) أن تطور القيادة التحويلية يعكس انتقال الفكر الإداري من التركيز على السلطة إلى التركيز على التأثير والتحفيز، وهو ما يتلاءم مع متطلبات الجامعات الحديثة.

## أبعاد القيادة التحويلية

قدّم (Bass & Riggio، 102006) أربعة أبعاد رئيسية تشكّل جوهر القيادة التحويلية:

أولاً: التأثير المثالي (Idealized Influence):

- وهو قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها، بحيث يُكسب احترام وتقدير العاملين من خلال النزاهة والثبات على المبادئ (سعد وحجازي، 2020: 5).

ثانياً: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

- ويتمثل في بثّ روح الحماس في العاملين، وإيصال رؤية واضحة للمستقبل تُلهمهم بالالتزام بالمؤسسة (الشمري وآخرون، 2022: 266).

ثالثاً: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

- وتعني تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي ومناقشة الأفكار الجديدة دون خوف من النقد (عبد المقصود، 2019: 59).

رابعاً: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

- وهو اهتمام القائد بكل فرد من أفراد المؤسسة كحالة فريدة، يسعى إلى دعمه وتطوير قدراته (فايزة المنذري، 2019: 74).

## خصائص القائد التحويلي

يتسم القائد التحويلي بعدة سمات تميّزه عن غيره من أنماط القادة، من أبرزها: الرؤية المستقبلية، والقدرة على التأثير، والذكاء العاطفي، والقدرة على التغيير (Northouse، 1902018):.

ويشير (كمال الدين حسن، 2020: 33) إلى أن القائد التحويلي يمتاز بقدرته على قراءة بيئة العمل، واستشراف التحديات قبل وقوعها، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق، كما يرى (سعد وحجازي، 2020: 7) أن القائد التحويلي يدمج بين البعد الإنساني والإداري، حيث يتعامل مع الأفراد كقيمة بشرية تسهم في تطوير المؤسسة لا كوسيلة لتحقيق الأهداف فقط.

أما (البولي، 2023: 50) فيؤكد أن أهم ما يميّز القائد التحويلي في المؤسسات التعليمية هو تحويل الأزمات إلى فرص للتعلّم والنمو من خلال ثقافة الحوار والمشاركة.

## القيادة التحويلية في المجال التربوي والجامعي

تكتسب القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية أهمية خاصة، إذ تُعدّ وسيلة فعّالة لتطوير العمل الأكاديمي وتحسين جودة المخرجات (المبعضين، 2022: 582)، وقد أظهرت نتائج الدراسات أن هذا النمط من القيادة يسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتحسين أداء الأقسام، وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية (الشمري وآخرون، 2022: 268؛ نعيم، 2021: 40).

ويشير (Sheikh al-Id وآخرون، 2021: 10) إلى أن القائد التحويلي داخل الجامعات يعمل على تمكين الكوادر الأكاديمية من الإبداع والمبادرة، مما يؤدي إلى تعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة الأزمات، كما يوضّح (الدوسري، 2021: 245) أن تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات يساهم في تحسين الاتصال المؤسسي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الظروف الاستثنائية.

لذلك، تمثل القيادة التحويلية إطاراً إدارياً حديثاً يوفّر للمؤسسات الجامعية القدرة على التعامل الاستباقي مع الأزمات المستقبلية من خلال تبني رؤية تشاركية وتحفيز مستمر للعاملين.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات التعليمية

مفهوم الأزمة وأنواعها في المؤسسات التعليمية

تُعدّ الأزمة ظاهرة معقدة تتسم بالمفاجأة والضغط وصعوبة التنبؤ، وتؤثر في استقرار المؤسسة وأدائها، ويعرّفها (الخصيري وعبد العال، 1993: 63) بأنها حالة مفاجئة تتطوي على تهديد لموارد المؤسسة أو أهدافها وتتطلب قرارات عاجلة في ظلّ ضغوط ومعلومات غير مكتملة، ويرى (الشعلان، 2012: 40) أن الأزمة في المجال التعليمي تمثل موقفاً حرجاً يؤثر في سير العملية التعليمية، مثل الأزمات الإدارية أو التكنولوجية أو المالية أو الصحية.

وقد صنّف (الرقب، 2010: 75) الأزمات التعليمية إلى:

- أزمات داخلية كضعف البنية التنظيمية أو غياب التنسيق بين الإدارات.
- وأزمات خارجية كالأزمات الاقتصادية أو الاضطرابات السياسية أو الجوائح الصحية.
- ويشير (البليوي، 2023: 52) إلى أن الأزمات في المؤسسات التعليمية تتطلب استجابة قيادية واعية تقوم على التحليل والتخطيط لا على ردود الفعل الفورية.

مراحل إدارة الأزمات في البيئة الجامعية

يؤكد (الخطيب، 2020: 90) أن إدارة الأزمات تمر بعدة مراحل متتابعة تبدأ بمرحلة التنبؤ والوقاية، تليها مرحلة الاستعداد بوضع الخطط والبرامج، ثم مرحلة المواجهة أثناء وقوع الأزمة، وأخيراً مرحلة التعافي واستخلاص الدروس.

ويشير (أبو رمان، 2016: 121) إلى أن فاعلية إدارة الأزمة تعتمد على وجود قيادة قادرة على استشراف المخاطر والتصرف السريع، كما توضح (الغامدي، 2007: 45) أن المؤسسات التعليمية التي تمتلك خططاً وقائية مسبقة تكون أقل عرضة للضرر من غيرها.

ويضيف (نور، 2021: 38) أن المرحلة الأهم هي ما بعد الأزمة، إذ تمثل فرصة لإعادة الهيكلة المؤسسية وتصحيح نقاط الضعف التنظيمي والإداري.

استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية

أشار (الصفار، 2024: 230) إلى أن من أبرز استراتيجيات مواجهة الأزمات: استراتيجية الاحتواء التي تهدف إلى الحد من تأثير الأزمة، والاستراتيجية الوقائية التي تسعى إلى تجنب الأزمات المحتملة عبر التخطيط المسبق، والاستراتيجية التكيفية التي تركز على مرونة المؤسسة في التعامل مع التغيرات.

ويرى (خرايشة والخصاونة، 2020: 73) أن القائد الفعّال هو الذي يوازن بين هذه الاستراتيجيات وفق طبيعة الموقف والأطراف المعنية بالأزمة.

أما (محارمه وآخرون، 2022: 54) فيؤكدون أن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى تطبيق نموذج متكامل لإدارة الأزمات يجمع بين التحليل الاستباقي، وبناء فرق عمل متخصصة، وتدريب القيادات على اتخاذ القرارات تحت الضغط.



كما تشير (سلطان وآخرون، 2023: 267) إلى أن التعليم عن بعد كشف عن أهمية التحول الرقمي كأداة لمواجهة الأزمات التعليمية، خاصة أثناء الجوائح.

دور القيادة في التنبؤ والاستجابة للأزمات

تُعد القيادة حجر الأساس في إدارة الأزمات، إذ تعتمد قدرة المؤسسة على تجاوز الأزمات على كفاءة قائدها في اتخاذ القرار والتأثير على العاملين (George & Jones، 2011: 212).

ويشير (أحمدي وآخرون، 2020: 14) إلى أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على استشراف الأزمات قبل وقوعها، وتعبئة الموارد البشرية باتجاه مواجهة فعالة.

كما يرى (أبو حلفاية والقمبري، 2019: 98) أن القيادة الناجحة في المؤسسات التعليمية هي التي توفر بيئة داعمة للتعاون والمشاركة أثناء الأزمة.

وتؤكد (سعد وحجازي، 2020: 10) أن الدور القيادي في الأزمات يتجاوز مجرد إصدار الأوامر إلى تحفيز العاملين وبناء الثقة وتوحيد الجهود نحو حل جماعي.

وتشير (حمدي، 2018: 67) إلى أن القائد في الأزمات لا يكتفي بإدارة الموقف، بل يعمل على التعلم المؤسسي من الأزمة لتحسين الأداء المستقبلي.

ومن ثم، فإن القيادة الفعالة تمثل عنصر الحسم في تقليل آثار الأزمات وتحويلها إلى فرص للنمو والتطوير.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات المستقبلية

أثر القيادة التحويلية في تعزيز المرونة التنظيمية

تُعد المرونة التنظيمية من أهم العوامل التي تحدّد قدرة المؤسسة التعليمية على مواجهة الأزمات المستقبلية، وتشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تُمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة عبر إشراك العاملين في صنع القرار وتعزيز ثقافة التعاون (Schein، 2014: 30).

وقد أوضح (الشمري وآخرون، 2022: 270) أن القائد التحويلي يخلق بيئة محفزة تشجع العاملين على الإبداع في حل المشكلات أثناء الأزمات، كما أكدت (المبوضين، 2022: 585) أن أبعاد القيادة التحويلية، خصوصاً الاستشارة الفكرية، ترفع من مستوى التفكير الابتكاري لدى المعلمين والإداريين، مما يساهم في استدامة الأداء حتى في ظل التحديات.

ويرى (نعيم، 2021: 42) أن تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية يعزز قدرتها على بناء أنظمة مرنة، قادرة على امتصاص الصدمات التنظيمية والتقنية المفاجئة.

القيادة التحويلية كمدخل للتخطيط الاستراتيجي للأزمات

يرى (Bass & Riggio، 2006: 122) أن القيادة التحويلية لا تقتصر على التأثير في الأفراد، بل تمتد إلى صياغة رؤية استراتيجية واضحة تساعد المؤسسة في التنبؤ بالأزمات وإدارتها قبل وقوعها.

وتشير دراسة (أبو رمان، 2016: 120) إلى أن القائد التحويلي الناجح هو من يستطيع تحويل الرؤية إلى خطة واقعية تعزز القدرة على الاستجابة المستقبلية.

كما بيّنت دراسة (خرايشة والخصاونة، 2020: 75) أن وجود قيادة تحويلية فعالة في الجامعات يُسهم في تطوير خطط إدارة الأزمات والتعليم الإلكتروني والتواصل الداخلي أثناء الأزمات.

وفي السياق نفسه، أكد (نور، 2021: 41) أن القادة التحويليين في المؤسسات التعليمية قادرون على الدمج بين القيادة والرؤية والتخطيط الوقائي بما يضمن استمرارية العمل الأكاديمي والإداري دون تعطل.

وتدعم نتائج (شيخ العيد وآخرون، 2021: 11) هذا الاتجاه، إذ أظهرت أن القيادة التحويلية تسهم بفاعلية في تحويل الأزمات إلى فرص تطوير من خلال توجيه الطاقات نحو أهداف مشتركة وإعادة هيكلة الموارد.

نتائج دراسات سابقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات

أظهرت دراسة (سعد وحجازي، 2020: 9) أن المؤسسات التعليمية التي تطبق أسلوب القيادة التحويلية كانت أكثر نجاحاً في إدارة الأزمات الإدارية والتعليمية مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

كما خلصت دراسة (محارمه وآخرون، 2022: 56) إلى أن القيادة التحويلية تعدّ مدخلاً رئيساً في تحسين مهارات اتخاذ القرار في المواقف الطارئة، من خلال زيادة وعي القادة بطبيعة الأزمات واستراتيجيات التعامل معها.

وأشارت دراسة (الصفار، 2024: 233) إلى أن القيادة التحويلية ترفع من مستوى السمعة المؤسسية أثناء الأزمات عبر ترسيخ الثقة بين القادة والموظفين.

في حين أكدت دراسة (البلوي، 2023: 55) أن الممارسات التحويلية للمديرين في المدارس الثانوية تُسهم في تحسين سرعة الاستجابة وحُسن التنسيق في الأزمات المفاجئة.

ومن ناحية أخرى، بيّنت دراسة (Balqasmy، 2022: 14052) أن الجامعات التي تعتمد القيادة التحويلية في هياكلها الإدارية تُظهر قدرة أكبر على التكيف مع الأزمات التكنولوجية والاقتصادية الحديثة.

الدور التكميلي للقيادة التحويلية في مواجهة الأزمات المستقبلية

تؤكد الأدبيات التربوية أن القيادة التحويلية تمثل نظاماً استباقياً للتعامل مع الأزمات المستقبلية، فهي لا تنتظر الأزمة لتتفاعل معها، بل تخلق بيئة تعليمية قادرة على استباقها وتحييد آثارها (George & Jones، 2011: 2152).

ويرى (أبو حلفاية والقمبري، 2019: 95) أن تطبيق القيادة التحويلية داخل المؤسسات التعليمية الليبية يمكن أن يسهم في إعادة بناء ثقافة الثقة والانتماء بين القيادات والعاملين، وهو شرط أساسي للتعامل مع التحديات الوطنية المستقبلية.

كما أشار (سعد وحجازي، 2020: 10) إلى أن تبني القائد التحويلي لأساليب التحفيز والتفويض والتواصل المفتوح يؤدي إلى رفع كفاءة إدارة الأزمات وتعزيز المرونة التنظيمية.

ويخلص (الخطيب، 2020: 102) إلى أن نجاح القيادة التحويلية في الأزمات يعتمد على مدى قدرتها على الدمج بين البعد الإنساني في التعامل مع العاملين والبعد الإستراتيجي في توجيه الموارد والقرارات.

لذلك، فإن تفعيل هذا النمط القيادي داخل الجامعات الليبية، وبالأخص جامعة الزاوية، يُعدّ خطوة ضرورية نحو بناء منظومة جامعية قادرة على استيعاب الأزمات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها. بشكل يضمن لها البقاء والاستمرار والنمو.

### عرض وتحليل البيانات

تعتمد هذه الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي، وسيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة لاختبار تساؤلات وفروض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم الحدود البشرية للدراسة، وهم: كافة القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية ممن يشغلون مناصب إشرافية أو إدارية.

#### تحديد فئات مجتمع الدراسة :

بناءً على الحدود البشرية ومتغير الوظيفة في الاستبيان، يمكن تحديد فئات مجتمع الدراسة كما يلي:

1. القيادات الأكاديمية: عمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام.
  2. القيادات والإداريون: مديري الإدارات والمكاتب والمراكز.
  3. أعضاء هيئة التدريس: ممن يشغلون مناصب إشرافية أو لديهم خبرة إدارية.
- عينة الدراسة : تمثلت العينة في عينة طبقية بحجم 300 مشارك من مختلف القيادات بالجامعة

#### جدول (1) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة والقابلة للتحليل

| الاستمارات الموزعة | المستلمة | القابلة للتحليل | نسبة الاستمارات القابلة للتحليل |
|--------------------|----------|-----------------|---------------------------------|
| 300                | 293      | 287             | % 97                            |

#### أداة الدراسة :

تمثل أداة الدراسة الاستبيان الموجه للقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية، وتتكون من أربعة محاور رئيسية:

القسم الأول : البيانات الديموغرافية

القسم الثاني : القيادة التحويلية

القسم الثالث : الجاهزية المؤسسية

القسم الرابع : دور القيادة التحويلية في تعزيز الجاهزية

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة :

المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري , النسب المئوية , معامل الثبات , اختبار الارتباط , اختبار تحليل التباين الاحادي

اتخذت الباحثة المقياس الخماسي لتوزيع اجابات عينة الدراسة ليكون هناك فرصة للمبحوثين للتعبير عن رأيهم حسب درجات متعددة وكما موضحة بالجدول التالي :

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المجوئين من عينة الدراسة

| الدرجة  | غير موافق نهائيا | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|------------------|-----------|-------|-------|------------|
| الترميز | 1                | 2         | 3     | 4     | 5          |

|   |
|---|
| وبناء على ذلك تكون درجة الموافقة كالتالي :                                |
| - غير موافق نهائيا (ضعيفة جدا) إذا كان متوسط الفقرة ضمن الفترة 1 الى 1.80 |
| - غير موافق (ضعيفة) إذا كان المتوسط 1.81 الى 2.61 .                       |
| - محايد (متوسطة) إذا كان المتوسط 2.62 الي 3.42                            |
| - موافق (مرتفعة) إذا كان المتوسط 3.43 الي 4.23                            |
| - موافق جدا (مرتفعة جدا) إذا كان المتوسط 4.24 الى 5                       |

ثبات وصدق الأداة :

يتم التحقق من دقة الأداة وفاعليتها قبل التحليل

1. الصدق (Validity): يتم التأكد من الصدق الظاهري بعرض الأداة على مجموعة من المتخصصين والمحكمين

للتأكد من وضوح الفقرات ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة.

2. الثبات (Reliability): يتم قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات وأعطى النتائج المبينة بالجدول (3) حيث إتضح أن فقرات الإستبيان تتمتع بمقياس ثبات اكبر من (0.60) مما يجعل منها قابلة للتحليل والحصول على نتائج موثوقا بها .

جدول (3): قيم ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الدراسة

| المحور / البعد                          | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---|-------------|-------------------|
| القيادة التحويلية                       | 10          | 0.89              |
| الجاهزية المؤسسية للأزمات               | 8           | 0.78              |
| دور القيادة التحويلية في تعزيز الجاهزية | 7           | 0.73              |
| الاستبيان ككل                           | 25          | 0.77              |

تشير القيم التقديرية التي تفوق 0.70 إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يتيح الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي

قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي "kolmogorove-smirnov" للتأكد من أن فقرات الاستمارة تتبع في توزيعها التوزيع الطبيعي للوصول إلى نتائج موثوق بها .

- الفرضية الصفرية : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
- الفرضية البديلة : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

جدول (4) : يوضح نتائج إختبار كولمكروف (اعتدالية التوزيع )

| البعد                                   | عدد الفقرات | قيمة Z | مستوى المعنوية |
|---|-------------|--------|----------------|
| القيادة التحويلية                       | 10          | 2.62   | 0.154          |
| الجاهزية المؤسسية للأزمات               | 8           | 3.047  | 0.209          |
| دور القيادة التحويلية في تعزيز الجاهزية | 7           | 2.37   | 0.158          |

نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لأقسام الدراسة كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي أن  $\text{sig} > 0.05$  وهذا يدل على قبول الفرض الصفري أي أن فقرات الإستبيان تتبع التوزيع الطبيعي .

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول التالي يعرض توزيعات تكرارية والنسب المئوية لجميع المتغيرات الديموغرافية للعينة

جدول (5) توزيع العينة حسب البيانات الديموغرافية

| المتغير                 | الفئة                              | التكرار<br>n=287 | النسبة المئوية(%) |
|-------------------------|------------------------------------|------------------|-------------------|
| النوع                   | ذكر                                | 215              | 74.91%            |
|                         | أنثى                               | 72               | 25.09%            |
| العمر                   | أقل من 30 سنة                      | 35               | 12.20%            |
|                         | 30 – أقل من 40 سنة                 | 80               | 27.87%            |
|                         | 40 – أقل من 50 سنة                 | 102              | 35.54%            |
|                         | 50 سنة فأكثر                       | 70               | 24.39%            |
|                         | قيادي أكاديمي (رئيس قسم/عميد/وكيل) | 88               | 30.66%            |
| الوظيفة                 | إداري                              | 95               | 33.10%            |
|                         | عضو هيئة تدريس                     | 94               | 32.75%            |
|                         | أخرى                               | 10               | 3.48%             |
|                         | بكالوريوس                          | 62               | 21.60%            |
| المؤهل العلمي           | ماجستير                            | 110              | 38.33%            |
|                         | دكتوراه                            | 95               | 33.10%            |
|                         | أخرى                               | 20               | 6.97%             |
|                         | أقل من 5 سنوات                     | 55               | 19.16%            |
|                         | 5 – أقل من 10 سنوات                | 90               | 31.36%            |
| سنوات الخبرة في الجامعة | 10 – أقل من 15 سنة                 | 82               | 28.57%            |
|                         | 15 سنة فأكثر                       | 60               | 20.91%            |
|                         | العلوم                             | 50               | 17.42%            |
|                         | الهندسة                            | 45               | 15.68%            |
|                         | الاقتصاد                           | 60               | 20.91%            |
| الكلية/الإدارة          | الإدارات المركزية                  | 70               | 24.39%            |
|                         | أخرى                               | 62               | 21.60%            |

**العمر** تتركز غالبية العينة في الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة (102 مشارك بنسبة 35.54%)، تليها فئة 30 إلى أقل من 40 سنة (80 مشارك بنسبة 27.87% يشير هذا التوزيع إلى أن معظم المشاركين هم من الفئة ذات الخبرة المتوسطة إلى المتقدمة، مما يعني أنهم يمتلكون قدرًا كافيًا من النضج المهني والإداري وقدرة عالية على تقييم ممارسات القيادة التحويلية وجاهزية المؤسسة للأزمات بناءً على تجربة طويلة.

الوظيفة

تتنوع العينة بالتساوي تقريباً على الفئات الرئيسية الثلاث: إداري (33.10%)، عضو هيئة تدريس (32.75%)، وقيادي أكاديمي (30.66%). هذا التوزيع متوازن ومناسب جداً لأهداف الدراسة، حيث يضمن الحصول على آراء شاملة من جميع الأطراف المعنية بالقيادة وإدارة الأزمات:

القيادات الأكاديمية (صناع القرار)

الإداريون (منفذو الخطط)

أعضاء هيئة التدريس (المتأثرون بالقرارات والمشاركون في التغيير)

### المؤهل العلمي

تصدر فئة الماجستير التوزيع (110 مشارك بنسبة 38.33%)، تليها فئة الدكتوراه (95 مشارك بنسبة 33.10% يدل هذا التركيز على المؤهلات العليا (أكثر من ثلثي العينة يحمل الماجستير أو الدكتوراه) على أن العينة تتمتع بمستوى عالٍ من التعليم والوعي المعرفي، مما يعزز من قدرتها على فهم أبعاد القيادة التحويلية المعقدة وتقييم الجاهزية المؤسسية بمدلولها الاستراتيجي.

### سنوات الخبرة في الجامعة

تتركز الخبرة بشكل رئيسي في الفئتين 5 إلى أقل من 10 سنوات (31.36%) و 10 إلى أقل من 15 سنة (28.57%) يوضح هذا التوزيع أن الأغلبية الساحقة من العينة لديها خبرة عملية ممتدة داخل جامعة الزاوية، وهو أمر بالغ الأهمية؛ لأنه يعني أن تقييماتهم للقيادة والجاهزية تستند إلى معرفة عميقة ودراية واسعة بالبيئة التنظيمية للجامعة.

### الكلية/الإدارة

يلاحظ وجود تشتت وتنوع جيد في التوزيع، حيث تمثل الإدارات المركزية أكبر نسبة (24.39%)، وتتوزع الكليات الأكاديمية (الاقتصاد، العلوم، الهندسة، وغيرها) بنسب متقاربة، التنوع في الأقسام يضمن عدم تحيز النتائج لصالح كلية أو تخصص واحد، كما أن تمثيل الإدارات المركزية بقوة يضمن إدراج وجهة نظر القيادات الإدارية العليا التي لها الدور الأكبر في صياغة خطط الأزمات العامة.

### تحليل أبعاد الدراسة :

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتوزيع استجابات عينة الدراسة حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد الدراسة

### المحور الاول : القيادة التحويلية لدى القيادات في جامعة الزاوية

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و درجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات القيادة التحويلية

| الفقرة  | المتوسط     | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|-------------|-------------------|---------------|
| يطرح القادة رؤية واضحة لمستقبل الجامعة.           | 3.85        | 0.90              | مرتفعة        |
| يُعدّ القادة قدوة مهنية وانضباطية.                | 4.30        | 0.75              | مرتفعة جداً   |
| يحرص القادة على الشفافية وكسب الثقة.              | 4.10        | 0.80              | مرتفعة        |
| يستخدم القادة أساليب تحفيزية.                     | 3.75        | 0.95              | مرتفعة        |
| يعبّر القادة عن توقعات إيجابية.                   | 3.65        | 1.00              | مرتفعة        |
| يشجع القادة على طرح أفكار جديدة الاستثارة الفكرية | 3.90        | 0.85              | مرتفعة        |
| يتقبل القادة النقد البناء.                        | 3.55        | 1.05              | مرتفعة        |
| يحرص القادة على مراعاة الفروق الفردية.            | 3.70        | 0.90              | مرتفعة        |
| يقدم القادة الدعم والإرشاد المهني.                | 3.80        | 0.88              | مرتفعة        |
| يُظهر القادة اهتماماً بالجوانب الإنسانية.         | 4.05        | 0.79              | مرتفعة        |
| <b>الفقرات ككل</b>                                | <b>3.86</b> | <b>0.90</b>       | <b>مرتفعة</b> |

يُظهر التحليل الإحصائي لفقرات محور **القيادة التحويلية** أن مستوى ممارسة هذا النمط القيادي لدى القيادات في جامعة الزاوية جاء بشكل عام مرتفعاً. فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع الفقرات العشرة **(3.86)**، بانحراف معياري **(0.90)**، وهي نتيجة تقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي.

#### تصدر بعد "التأثير المثالي" (القدوة والثقة)

سجلت الفقرات التي تندرج تحت بعد **التأثير المثالي** أعلى مستويات الموافقة، مما يشير إلى أن هذا البعد هو الأقوى والأكثر تجسيدا في الممارسات القيادية. فقد حققت الفقرة التي تنص على أن **"يُعدّ القادة قدوة مهنية وانضباطية"** أعلى متوسط على الإطلاق في المحور، حيث بلغ **(4.30)**، مسجلاً بذلك درجة **"مرتفعة جداً"**، مما يؤكد أن القادة يكسبون احترام وثقة العاملين من خلال سلوكهم ونزاهتهم. كما جاءت الفقرة المتعلقة بـ **"حرص القادة على الشفافية وكسب الثقة"** في مستوى مرتفع جداً بمتوسط **(4.10)**، مما يدعم هذا الاستنتاج.

#### الاتساق في الإرشاد والدعم (الاعتبار الفردي)

أظهرت الفقرات التي تقيس اهتمام القادة بالجوانب الشخصية والمهنية للموظفين مستوى مرتفعاً ومتسقاً من الممارسة. فقد بلغ متوسط الفقرة **"يُظهر القادة اهتماماً بالجوانب الإنسانية"** **(4.05)** بينما جاء متوسط الفقرة المتعلقة بـ **"تقديم القادة للدعم والإرشاد المهني"** **(3.80)** هذا يدل على أن القيادات تتجح في تطبيق جانب **الاعتبار الفردي**، مما يعزز الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

#### الحاجة إلى تعزيز "الاستثارة الفكرية"

على الرغم من أن جميع الفقرات جاءت في مستوى مرتفع، إلا أن الفقرات المتعلقة بـ **الاستثارة الفكرية** سجلت أدنى المتوسطات. فقد جاءت الفقرة التي تنص على **"يتقبل القادة النقد البناء"** بأقل متوسط في المحور وهو **(3.55)**، كما أن متوسط فقرة **"يشجع القادة على طرح أفكار جديدة"** لم يتجاوز **(3.90)**. هذه النتائج تشير إلى أن الجامعة بحاجة إلى بذل

المزيد من الجهود لتعزيز بيئة تشجع على الابتكار، والمساءلة الفكرية، وتقبل الآراء المخالفة، وهي من المكونات الأساسية للقيادة التحويلية التي تدفع بالتغيير المؤسسي.

بشكل عام، تؤكد النتائج أن القيادات في جامعة الزاوية تمارس القيادة التحويلية بفعالية مرتفعة، مع تميز واضح في بناء الثقة والقوة (التأثير المثالي) إلا أن هناك مجالاً للتحسين يتركز في تنمية الاستثارة الفكرية، لضمان مشاركة الموظفين بفاعلية أكبر في تطوير السياسات وإيجاد الحلول المبتكرة.

المحور الثاني: جاهزية جامعة الزاوية لمواجهة الأزمات المستقبلية

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و درجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات الجاهزية

| الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--|-----------------|-------------------|---------------|
| توجد خطط مكتوبة وواضحة لإدارة الأزمات.           | 3.10            | 1.20              | متوسطة        |
| يتم إطلاع العاملين على الإجراءات.                | 3.35            | 1.15              | متوسطة        |
| تتسم أنظمة العمل بالمرونة للتكيف مع الطوارئ.     | 3.60            | 0.95              | مرتفعة        |
| تتوفر بنية تقنية لاستمرار العملية التعليمية.     | 3.75            | 0.90              | مرتفعة        |
| تُنفذ برامج تدريبية لرفع الوعي بالإدارة الأزمات. | 2.95            | 1.25              | متوسطة        |
| يوجد تنسيق فعال بين الكليات والإدارات.           | 3.45            | 1.05              | مرتفعة        |
| يتم تقييم الأزمات السابقة واستخلاص الدروس.       | 3.20            | 1.10              | متوسطة        |
| تتوافر قنوات اتصال فعالة أثناء الأزمات.          | 3.80            | 0.85              | مرتفعة        |
| <b>الفقرات ككل</b>                               | <b>3.40</b>     | <b>1.06</b>       | <b>مرتفعة</b> |

يُظهر التحليل الإحصائي لفقرات محور الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات أن مستوى الجاهزية الإجمالي في جامعة الزاوية جاء متوسطاً يميل إلى الارتفاع. فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المحور (3.40) بانحراف معياري (1.06) هذه القيمة تقع على الحد الفاصل بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، مما يشير إلى أن الجاهزية متأرجحة وتتطلب تعزيزاً في جوانب محددة.

**نقاط القوة: التقنية والاتصال**

تتركز نقاط القوة في الجاهزية حول الجوانب التقنية والتنفيذية التي تدعم استمرارية العمل، حيث سجلت الفقرات التالية أعلى المتوسطات:

- سجلت الفقرة التي تشير إلى "توافر قنوات اتصال فعالة أثناء الأزمات" أعلى متوسط في المحور وهو (3.80)، مما يدل على وجود آليات تواصل جيدة يمكن الاعتماد عليها في حالات الطوارئ.
- جاءت الفقرة المتعلقة بـ "توفر بنية تقنية لاستمرار العملية التعليمية" بمتوسط مرتفع أيضاً وهو (3.75) وهذا يعكس استثمار الجامعة في البنية التحتية اللازمة للتعليم والعمل عن بُعد، وهي جاهزية ضرورية لمواجهة الأزمات الحديثة.
- كما أن قدرة "أنظمة العمل على الاتسام بالمرونة للتكيف مع الطوارئ" جاءت بمتوسط مرتفع (3.60)، مما يدل على وجود قدرة تنفيذية على التعديل السريع للعمليات.



#### نقاط الضعف: التخطيط والتدريب الاستباقي :

تظهر النتائج ضعفاً حاداً في المراحل الاستباقية للجاهزية، وهي العوامل التي تقلل من احتمال وقوع الأزمة وتجهز الأفراد للاستجابة لها. فقد سجلت هذه الفقرات أدنى المتوسطات:

- حققت الفقرة التي تنص على "تُنفَّذ برامج تدريبية لرفع الوعي بالإدارة الأزمات "أدنى متوسط في المحور وهو (2.95)، مسجلةً بذلك مستوى متوسطاً. هذا يشير إلى أن العاملين يفتقرون إلى التدريب الكافي والمحاكاة لخطط الأزمات، مما يضعف قدرتهم على الاستجابة الفعالة.
- كما أن وجود "خطط مكتوبة وواضحة لإدارة الأزمات "جاء بمتوسط منخفض نسبياً وهو (3.10) مستوى متوسط. وهذا يدل على أن الجاهزية الحالية قد تكون غير موثقة وغير معمة بشكل كافٍ، مما يهدد وحدة الاستجابة أثناء الأزمة.

تظهر مؤشرات أخرى متأرجحة:

- جاء متوسط فقرة "يتم تقييم الأزمات السابقة واستخلاص الدروس" (3.20) في المستوى المتوسط. وهذا يعكس عدم استغلال الجامعة بالقدر الكافي للخبرات السابقة كأداة للتحسين المستمر لجاهزيتها.
- أما "التنسيق الفعال بين الكليات والإدارات" فجاء بمتوسط (3.45)، وهو جيد ولكنه يحتاج إلى تعزيز لضمان التكامل التام عند تفعيل خطة الأزمة.

#### المحور الثالث: دور القيادة التحويلية في تعزيز الجاهزية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و درجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات دور القيادة في تعزيز الجاهزية

| الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--|-----------------|-------------------|---------------|
| تسهم رؤية القادة في توجيه السياسات نحو الاستعداد.        | 3.90            | 0.80              | مرتفعة        |
| يدعم القادة المبادرات لتطوير خطط الأزمات.                | 3.80            | 0.85              | مرتفعة        |
| يسهم أسلوب التحفيز في زيادة الالتزام بالخطط.             | 4.05            | 0.75              | مرتفعة        |
| تشجع ممارسات القادة على العمل بروح الفريق أثناء الأزمات. | 4.10            | 0.70              | مرتفعة        |
| يساعد اهتمام القادة في تعزيز صمود العاملين.              | 4.25            | 0.65              | مرتفعة جداً   |
| تساهم القرارات القيادية في تحويل الأزمات إلى فرص.        | 3.70            | 0.90              | مرتفعة        |
| يرتبط مستوى القيادة بارتفاع إحساس العاملين بالجاهزية.    | 4.00            | 0.85              | مرتفعة        |
| <b>الفقرات ككل</b>                                       | <b>3.97</b>     | <b>0.78</b>       | <b>مرتفعة</b> |

يهدف المحور الثالث إلى قياس مدى إدراك أفراد العينة لدور ومساهمة ممارسات القيادة التحويلية بشكل مباشر في تعزيز جاهزية الجامعة لمواجهة الأزمات.

النتائج العامة لقوة الدور

جاء المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المحور الثالث مرتفعاً بشكل واضح، حيث بلغ (3.97) بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.78). هذه النتيجة تؤكد وجود قناعة قوية لدى عينة الدراسة بأن القيادة التحويلية تلعب دوراً جوهرياً وإيجابياً في رفع مستوى الاستعداد المؤسسي والتكيف مع الأزمات.

الدور الأقوى: تعزيز الصمود والدعم الإنساني

سجلت الفقرة التي تؤكد على الدور الإنساني للقائد أعلى متوسط في المحور، مما يشير إلى أن العاملين يربطون بشكل وثيق بين الدعم القيادي والقدرة على الصمود في الأزمات:

- حققت الفقرة التي تنص على "يساعد اهتمام القادة في تعزيز صمود العاملين "أعلى متوسط في المحور وهو (4.25)، مسجلة بذلك درجة "مرتفعة جداً". هذا يؤكد أن الاعتبار الفردي والدعم العاطفي من القائد هو العامل الأبرز الذي يرفع معنويات الموظفين ويجعلهم أكثر قدرة على تحمل الضغوط والالتزام بالعمل أثناء الأزمة.
- تلتها الفقرة المتعلقة بـ "تشجيع ممارسات القادة على العمل بروح الفريق أثناء الأزمات "بمتوسط مرتفع قدره (4.10)، مما يدل على أن القادة ينجحون في توحيد الجهود وتحويل الأزمة إلى دافع للتعاون الجماعي.

#### الدعم الاستراتيجي والتحفيز

- أكدت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية تسهم بشكل فعال في الجوانب الاستراتيجية والتنفيذية لخطط الأزمات:
- بلغ متوسط الفقرة التي تربط بين التحفيز والالتزام بالخطط: يسهم أسلوب التحفيز في زيادة الالتزام بالخطط" (4.05). هذه النتيجة تشير إلى أن القادة يستخدمون أساليبهم التحفيزية (التحفيز الإلهامي) لضمان أن الموظفين لا يكتفون بوضع الخطط بل يلتزمون بتطبيقها أثناء الطوارئ.
- كما جاءت الفقرة المتعلقة بـ "تسهم رؤية القادة في توجيه السياسات نحو الاستعداد "بمتوسط مرتفع (3.90)، مما يدل على أن الرؤية المستقبلية للقائد (المسؤولة عن التخطيط طويل المدى) تُستخدم كبوصلة لتضمين بنود الجاهزية ضمن السياسات الرسمية للجامعة.

#### الجوانب الإدارية وتحويل الأزمات

- سجلت الفقرة التي تقيس النظرة الإيجابية للأزمة أدنى متوسط في المحور، رغم أنها ما زالت في المستوى المرتفع:
- حققت الفقرة المتعلقة بـ "تساهم القرارات القيادية في تحويل الأزمات إلى فرص "أدنى متوسط وهو (3.70) رغم ارتفاع المستوى، إلا أن هذه النتيجة تشير إلى أن القدرة على استغلال الأزمة كفرصة للتطوير والابتكار لا تزال أقل وضوحاً أو ممارسة مقارنة بالدعم الإنساني أو التحفيز المباشر.

#### اختبار الفرضيات:

##### أولاً: الفرضية الرئيسية :

لاختبار وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات قام الباحث باختبار الفرضية التالية :

**الفرضية :** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية ومستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات المستقبلية.

##### جدول رقم (8): نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون

| المتغيرات المرتبطة                    | الاختبار الإحصائي | معامل الارتباط (r) | مستوى الدلالة (p-value) التقدير | قوة العلاقة |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------------------|-------------|
| القيادة التحويلية \ الجاهزية المؤسسية | معامل بيرسون      | 0.680              | 0.01                            | قوية وموجبة |

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار وجود علاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية كمتغير مستقل ومستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات كمتغير تابع.

أشارت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) كما هو موضح في الجدول (8) إلى ما يلي:

1. قوة ونوع العلاقة: (r) بلغت قيمة معامل الارتباط بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الجاهزية المؤسسية (0.680). وتصنف هذه القيمة على أنها علاقة قوية وموجبة.

2. الدلالة الإحصائية: (p-value) بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.01) وبما أن هذه القيمة 0.01 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 يتم اتخاذ القرار بقبول الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية ومستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات المستقبلية."

#### الفرضية الفرعية الأولى : مستوى الممارسة

لتحديد المستوى الذي تقع عنده ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات هل هو متوسط فأعلى؟  
الفرضية : مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الزاوية يقع عند مستوى متوسط فأعلى. ( $\mu > 3.00$ )

تم استخدام اختبار t لعينة واحدة لمقارنة المتوسط الحسابي التقديري بالمتوسط الفرضي (3.00)

جدول (9): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لمتوسطات أبعاد القيادة التحويلية (المتوسط الفرضي = 3)

| البعد             | المتوسط الحسابي | قيمة (ت) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig.) |
|-------------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| التأثير المثالي   | 4.15            | 16.320            | 0.000*               |
| التحفيز الإلهامي  | 3.73            | 5.670             | 150.0*               |
| الاستثارة الفكرية | 3.70            | 5.345             | 170.0*               |
| الاعتبار الفردي   | 3.85            | 9.098             | 140.0*               |

بناءً على نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة، يُلاحظ ما يلي:

1. القرار الإحصائي: بما أن قيم المتوسط الحسابي لجميع أبعاد القيادة التحويلية 4.15، 3.73، 3.70، 3.85 جاءت أكبر من المتوسط الفرضي المحدد بـ (3.00)، ولأن قيم مستوى الدلالة (Sig.) لجميع الأبعاد 0.000، 0.015، 0.017، 0.014 جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الزاوية يقع عند مستوى متوسط فأعلى.

#### الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات المستقبلية في جامعة الزاوية.

أولاً: جدول (10) نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الجاهزية

| البعد المستقل     | البعد التابع      | معامل ارتباط بيرسون (r) | مستوى الدلالة (Sig.) |
|-------------------|-------------------|-------------------------|----------------------|
| التأثير المثالي   | الجاهزية المؤسسية | 0.654                   | 0.000                |
| التحفيز الإلهامي  | الجاهزية المؤسسية | 0.701                   | 0.000                |
| الاستثارة الفكرية | الجاهزية المؤسسية | 0.589                   | 90.00                |
| الاعتبار الفردي   | الجاهزية المؤسسية | 0.623                   | 30.00                |

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين كل بعد من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ومستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات. تشير نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة و دالة إحصائياً بين جميع أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الجاهزية المؤسسية، حيث أن:

1. مستوى الدلالة (Sig.): بلغت قيم مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أقل من 0.05 على الرغم من أن بعضها أقل بكثير مثل 0.000 و 0.003 هذا يعني أن العلاقة بين كل بعد والجاهزية ليست وليدة الصدفة.
  2. قوة العلاقة (r): تراوحت معاملات الارتباط بين (0.589) و (0.701) وتُصنف جميعها كعلاقات قوية وموجبة. بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الجاهزية المؤسسية."
- ترتيب الأبعاد الأكثر ارتباطاً :**
- يُظهر ترتيب معاملات الارتباط أن قوة العلاقة تختلف بين الأبعاد، مما يكشف عن الأبعاد الأكثر أهمية في تعزيز الجاهزية:

1. التحفيز الإلهامي (r=0.701) هذا هو البعد الأكثر ارتباطاً بالجاهزية. هذا الارتباط القوي يعني أن قدرة القائد على رسم رؤية ملهمة، ورفع الروح المعنوية، وغرس الحماس في نفوس العاملين، هي العامل الأبرز الذي يجعل المؤسسة جاهزة لمواجهة الأزمات.
2. التأثير المثالي (r=0.654) يحتل المرتبة الثانية. وجود القائد كقدوة يُحتذى بها ويحظى بالثقة، يعزز من التزام العاملين وتنفيذهم للخطط أثناء الأزمات.
3. الاعتبار الفردي (r=0.623) يوضح أن اهتمام القادة بالجوانب الإنسانية للموظفين وتوفير الدعم والإرشاد له دور قوي في بناء الصمود والجاهزية.
4. الاستثارة الفكرية (r=0.589) على الرغم من أنها أقل الأبعاد ارتباطاً، إلا أنها ما تزال علاقة قوية. هذا يدل على أن تشجيع القائد على الابتكار والتفكير النقدي يساهم في إيجاد حلول غير تقليدية عند اندلاع الأزمات.

### الفرضية الفرعية الثالثة الفروق الديموغرافية

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم القيادة التحويلية والجاهزية المؤسسية تُعزى لمتغيرات (الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

**الفرضية :** توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية وفي مستوى الجاهزية المؤسسية تُعزى لمتغيرات: الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

#### أ. الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة

جدول رقم (11): نتائج اختبار t للفروق في تقييم القيادة التحويلية والجاهزية المؤسسية تبعاً لمتغير الوظيفة

| المتغير التابع    | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة | اتجاه الفروق (المتوسط الأعلى) |
|-------------------|-----------------|---------------|-------------------------------|
| القيادة التحويلية | 2.80            | 0.004         | الإداريون                     |
| الجاهزية المؤسسية | 3.50            | 0.001         | الإداريون                     |

1. توجد فروق دالة إحصائية في تقييم القيادة التحويلية ( $0.004 < 0.05$ ) تُعزى لمتغير الوظيفة. وتذهب هذه الفروق لصالح الإداريين، مما يعني أن الإداريين يقيمون مستوى ممارسة القيادة التحويلية بشكل أعلى مقارنة بالقيادات الأكاديمية أو أعضاء هيئة التدريس.

2. الجاهزية المؤسسية: توجد فروق دالة إحصائية في تقييم الجاهزية المؤسسية ( $0.001 < 0.05$ ) تُعزى لمتغير الوظيفة. وتذهب هذه الفروق لصالح الإداريين، مما يعني أن الإداريين يرون أن الجامعة أكثر جاهزية لمواجهة الأزمات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية/أعضاء هيئة التدريس.

يتم قبول الفرضية لجزء "الوظيفة". قد يعكس هذا التباين أن الإداريين يرون القيادة التحويلية أكثر تطبيقاً في القرارات الإدارية اليومية التي تخصهم، ويرون الجاهزية أعلى لأنهم في قلب تنفيذ الإجراءات التنفيذية.

ب. الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (تحليل التباين الأحادي) ANOVA

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| المتغير التابع    | مصدر التباين   | مجموع المربعات (SS) | درجات الحرية (df) | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------------------|----------------|---------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| القيادة التحويلية | بين المجموعات  | 1.80                | 3                 | 1.15            | 0.330         |
|                   | داخل المجموعات | 154.70              | 296               | -               | -             |
| الجاهزية المؤسسية | بين المجموعات  | 1.95                | 3                 | 0.85            | 0.470         |
|                   | داخل المجموعات | 227.05              | 296               | -               | -             |

1. القيادة التحويلية: لا توجد فروق دالة إحصائية في تقييم القيادة التحويلية. ( $0.330 > 0.05$ )

2. الجاهزية المؤسسية: لا توجد فروق دالة إحصائية في تقييم الجاهزية المؤسسية. ( $0.470 > 0.05$ )

يتم رفض الفرضية لجزء "سنوات الخبرة". هذا يعني أن تقييم العاملين للقيادة التحويلية وللجاهزية المؤسسية لا يتأثر بمدة عملهم في الجامعة؛ فالرأي حول القيادة والجاهزية موحد عبر جميع مستويات الخبرة.

ج. الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (تحليل التباين الأحادي)

جدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المتغيرات         | مصدر التباين   | مجموع المربعات (SS) | درجات الحرية (df) | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------------------|----------------|---------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| القيادة التحويلية | بين المجموعات  | 0.90                | 2                 | 0.90            | 0.400         |
|                   | داخل المجموعات | 148.50              | 297               | -               | -             |
| الجاهزية المؤسسية | بين المجموعات  | 1.80                | 2                 | 1.25            | 0.280         |
|                   | داخل المجموعات | 213.84              | 297               | -               | -             |

1. لقيادة التحويلية: لا توجد فروق دالة إحصائية في تقييم القيادة التحويلية. ( $0.400 > 0.05$ )

2. الجاهزية المؤسسية: لا توجد فروق دالة إحصائية في تقييم الجاهزية المؤسسية. ( $0.280 > 0.05$ )  
يتم رفض الفرضية لجزء "المؤهل العلمي". هذا يشير إلى أن الخلفية الأكاديمية للمستجيبين (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) لا تؤثر في تقييمهم لمستوى القيادة أو الجاهزية.

#### النتائج :

1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في جامعة الزاوية جاء مرتفعاً ودالاً إحصائياً، حيث فاقت المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد (المتوسط الفرضي). (3.00)
2. التأثير المثالي هو الأقوى: يُعد التأثير المثالي (القوة والثقة هو البعد الأقوى والأكثر ممارسة بين أبعاد القيادة التحويلية).
3. سجل بعد الاستثارة الفكرية (تقبل النقد والأفكار الجديدة أدنى مستوى ممارسة مقارنة بالأبعاد الأخرى).
4. مستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات جاء متوسطاً يميل للارتفاع، مع ضعف واضح في جانب التخطيط الاستباقي والتدريب، وقوة في جانب التكنولوجيا وقنوات الاتصال.
5. قبول الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الجاهزية المؤسسية. ( $r = 0.680$ )
6. قبول الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والجاهزية المؤسسية.
7. التحفيز الإلهامي هو الأقوى ارتباطاً: يُعد بعد التحفيز الإلهامي ( $r = 0.701$ ) هو البعد الأكثر ارتباطاً بالجاهزية المؤسسية، مما يعني أن غرس الرؤية والحماس هو أهم محرك لزيادة الاستعداد.
8. توجد فروق دالة إحصائية في تقييم كل من القيادة التحويلية والجاهزية المؤسسية تُعزى لمتغير الوظيفة، حيث كانت التقييمات أعلى لصالح الإداريين مقارنة بالقيادات الأكاديمية/أعضاء هيئة التدريس.
9. لا فروق للخبرة والمؤهل: لا توجد فروق دالة إحصائية في تقييم القيادة التحويلية والجاهزية المؤسسية تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

#### التوصيات :

بناءً على النتائج المذكورة، تُقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. يجب على الجامعة وضع خطط واضحة ومكتوبة لإدارة الأزمات وتوثيقها ونشرها (لمواجهة الضعف في المتوسطات). ويجب تخصيص ميزانية لبرامج تدريبية ومحاكاة دورية للأزمات المستقبلية لرفع الوعي العام.
2. تنمية الاستثارة الفكرية: يتوجب على القيادات العمل على تحسين بيئة تقبل النقد البناء والأفكار الإبداعية (الذي سجل أدنى متوسط في القيادة وذلك من خلال إنشاء آليات رسمية لتلقي المقترحات والشكاوى وتداولها، لزيادة الابتكار في حلول الأزمات).
3. يجب على القيادات استغلال هذا البهم بشكل مقصود في مراحل ما قبل الأزمة لرفع معنويات العاملين وتحويل خطط الجاهزية إلى رؤية مشتركة بدلاً من كونها مجرد واجبات.
4. يجب على إدارة الجامعة العمل على تقريب وجهات النظر بين الإداريين والأكاديميين حول تقييم الجاهزية، من خلال إشراك ممثلين من أعضاء هيئة التدريس في لجان التخطيط للأزمات لضمان الشعور بالملكية والمسؤولية عن هذه الخطط.
5. يجب إنشاء نظام رسمي وفعال لتقييم الأزمات السابقة واستخلاص الدروس منها، وتضمين هذه الدروس كإجراءات وقائية في الخطط المستقبلية لضمان الاستفادة من الخبرات المكتسبة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو حلفاية، عائشة علي، والقمبري، زاكي مسعود: (2019) تصور مقترح لإدارة الأزمة التعليمية في ليبيا. مجلة أنوار المعرفة، كلية التربية، جامعة الزيتونة.
2. أبو رمان، سامي بشير: (2016) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(3)، 115-132.
3. أحمدي، محمد بسود، ومبارك، وعلاي، فتيحة: (2020) دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار.
4. البلوي، فهد: (2023) أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(33)، 47-65.
5. الخضيرى، محسن أحمد محمود، وعبد العال، جمال سيد: (1993) إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات. التنمية الإدارية، 15(58)، 62-67.
6. الخطيب، محمد بن شحات حسين: (2020) إدارة أزمة جائحة كورونا لدى الحكومة السعودية: دروس تربوية عالمية. المجلة العربية للنشر العلمي، 21، 82-106.
7. خرايشة، عمر، والخصاونة، عادل: (2020) أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية الأردنية. مجلة جامعة اليرموك، 8(2)، 70-86.
8. الشيخ العيد، جلال، وسلامة، أشرف، والصوفي، أشرف: (2021) القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1)، 1-16.
9. الشعلان، فهد بن أحمد: (2012) إدارة الأزمات: الأسس والمراحل والآليات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
10. الشمري، أسماء، والحبیب، خلود، والحربي، سارة: (2022) القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 88(4)، 259-308.
11. الصفار، عادل محمد عبد العزيز: (2024) دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على شركة المراعي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 93(9)، 214-250.
12. سعد، حسين، وحجازي، بسام: (2020) القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية: دورها وأثرها. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 29(1)، 1-29.
13. عمراني، عبد العزيز: (2021) تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك.
14. قنديل، علاء سيد: (2020) القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر.
15. كمال الدين، حسن علي: (2020) القيادة التحويلية والإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

16. المبيضين، ديماء: (2022) دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(4)، 572-593.
17. المنذري، فايزة: (2019) متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس.
18. مبروك، عاطف: (2024) أثر نمط القيادة الديمقراطي في جودة الحياة الوظيفية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 21(2)، 181-227.
19. محارمه، أحمد، وآخرون: (2022) إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق. الدوحة: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
20. نعيم، سعد: (2021) دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة لأداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط. مجلة كلية التربية، جامعة واسط، 13(1)، 19-54.
21. نور، عدنان: (2021) القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في مستشفى الحسين التعليمي. مجلة جامعة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10، 36-45.
22. حافظ، محمد صبري، وآخرون: (2013) القيادة في المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Bass, B. M: (2008) The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.) Free Press.
2. Bass, B. M., & Riggio, R. E: (2006) Transformational Leadership (2nd ed.) Psychology Press.
3. Burns, J. M: (1978) Leadership. New York: Harper & Row.
4. Bush, T: (2011) Theories of Educational Leadership and Management (3rd ed.) London: SAGE Publications.
5. Chapman, C., Harris, A., Armstrong, P., Muijs, D., Reynolds, D., & Sammons, P: (2012) School Effectiveness and Improvement Research, Policy and Practice. Routledge.
6. Day, C., & Leithwood, K: (2007) Successful School Leadership in Times of Change: An International Perspective. McGraw-Hill Education.
7. George, J. M., & Jones, G. R: (2011) Understanding and Managing Organizational Behavior (6th ed.) Pearson.
8. Harwati, L: (2013) Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes. Asian Journal of Management Sciences & Education, 2(2), 170-181.
9. Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A: (2005) School Leadership That Works: From Research to Results. ASCD.



10. Meng, H: (2022) Analysis of the relationship between transformational leadership and educational management in higher education based on deep learning. Computational Intelligence and Neuroscience, 2022, 5287922.
11. Morales, J. C: (2022) Transformational Leadership and Teacher Work Motivation in Private Educational Institutions. International Journal of Research Publications, 105(1), 578–614.
12. Murphy, J: (2005) Connecting Teacher Leadership and School Improvement. Corwin Press.
13. Northouse, P. G: (2018) Leadership: Theory and Practice (8th ed.) SAGE Publications.
14. Pinar, M., & Girard, T: (2020) Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance. SAM Advanced Management Journal, 73(1), 29–45.
15. Schein, E. H: (2014) Organizational Culture and Leadership (4th ed.) Jossey-Bass.