

” ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز

التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات:

دراسة ميدانية لعينة من القيادات

الجامعية في كليات جامعة الأنبار

م.م. أحمد ضياء الدين صلاح الدين

م. طارق طعمة عطية

جامعة الأنبار- كلية الإدارة والاقتصاد

“

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى معرفة مدى مساهمة الممارسات المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية في كليات جامعة الأنبار ، في التوجه استباقيا لإدارة الأزمات التي تواجه الجامعة وخاصة في ظل التحديات التي تعيشها المحافظة، والسعي لتحجيم الفجوة بين مراحل استباق الأزمة وبين اتخاذ الإجراءات القيادية الآتية ، واللاحقة لمواجهة هذه الأزمة ، وتم الحصول على البيانات الخاصة بعينة البحث التي جرى تحليلها، ومعرفة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وتكونت عينة البحث من (140) شخصاً من (رؤساء الأقسام ، التدريسيين) الذين يشغلون مستويات تنظيمية مختلفة في الكليات، وجرى استعمال الاستبانة أداة لجمع المعلومات ، والمقابلات الشخصية لعدد من أفراد العينة لتأكيد ما توصل إليه الباحثان من نتائج، التي كان أهمها إن القيادات الأكاديمية في كليات جامعة الأنبار قد ركزوا على التشجيع المعنوي كممارسة فعالة ومهمة لتعزيز قدرة كليات جامعة الأنبار على مواجهة الأزمات والتوجه نحوها استباقيا ، كما تبين إن القيادات الأكاديمية في الكليات استطاعت وبشكل جدي من توظيف التغيرات التي حصلت في ممارسة تمكين المرؤوسين نحو العمل ، في إحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في مجال تعزيز القدرة نحو التوجه استباقيا لإدارة الأزمات .

الكلمات الرئيسية: القيادة الأكاديمية، والتوجه الاستباقي لإدارة الأزمات .

Abstract:

The researchers aim at finding out the contribution of the practices of the academic leaders in the colleges of Anbar University to proactively directing the crises facing the university, especially in light of the challenges facing the governorate and seeking to reduce the gap between the stages of anticipating the crisis and taking the following and subsequent leadership measures In order to deal with this crisis, data were obtained on the sample of the research that was analyzed and the relationship of correlation and influence between the variables of the research. The sample consisted of (140) persons (heads of departments, instructor) The questionnaire was used as a tool for gathering information, as well as personal interviews of a number of respondents to confirm the findings of the researchers. The most important of these was that the academic leaders of the colleges of Anbar University focused on moral encouragement as an effective and important practice to enhance the capacity of Anbar University colleges To confront the crises and to move forward, and it has been shown that the academic leaders in the colleges were able to seriously employ the changes that occurred in the practice of empowering the principals to work, to make

more positive changes in the field of strengthening the ability to forward in anticipation of Management Crisis.

Keywords: Academic Leadership, proactive approach to crisis Management.

المقدمة:

إن وتيرة التغيير في الحياة التنظيمية تأخذ بالازدياد يوماً بعد يوم ويتزامن مع هذا التغيير ازدياد حدوث الأزمات التي تواجه المنظمات، وقد تكون هذه الأزمات (كوارث طبيعية، عوامل سياسية، اقتصادية.. الخ)، ويعتقد (Mitroff, 2004) وهو باحث في إدارة الأزمات بأن حجم الأزمات التي تواجه المنظمات تأخذ بالازدياد لذلك يجب على المنظمات أن تعرف كيفية التعامل مع هذه الأزمات في ظل ظروف بيئية مضطربة للحد من الخسائر المادية والمالية وكذلك الحفاظ على الواقع الحالي للمنظمات.

إن التعليم العالي والبحث العلمي في العراق بصورة عامة وفي محافظة الأنبار بصورة خاصة تعرض للعديد من الأزمات ، فالأوضاع الأمنية التي مرت بها محافظة الأنبار في الآونة الأخيرة أدى إلى حدوث العديد من الأزمات التي واجهت قطاع التعليم العالي في المحافظة متمثلاً بجامعة الأنبار إنبتق من ذلك ظهور حاجة ملحة إلى تبنى نهج متطور في التعامل مع هذه الأزمات بواسطة التوجه نحوها استباقياً للحد من الآثار السلبية الناتجة عنها، إذ يمنح استباق الأزمات قبل وقوعها ميزة أفضل من التعامل معها بعد وقوعها، فالتوجه الاستباقي نحو الأزمة يسلط الضوء على مجموعة من المبادئ التوجيهية العلمية لخطة إعداد ما قبل الأزمة وتحديد الاحتياجات الضرورية لها، ولكن هناك جزء مهم في العمل نحو التوجه الاستباقي للزمنة وهو معرفة وفهم كيفية نظر الموظفين ووعيهم للزمن ومدى تأهيلهم لمواجهة وكيفية ربط كل هذا بالعمليات الإستراتيجية القائمة، إذ إن التعامل مع الأزمات بدقة والتأهب لها ومعرفة كيفية التأثير على تصور الموظفين بشكل إيجابي وكيفية زيادة أدائهم نحو مواجهة الأزمة وزيادة قدراتهم والاستعداد للتعامل مع الأزمات في الوقت المناسب كل هذه تعتبر من الوظائف الأساسية والمهام الجذرية لعمل القادة الأكاديميين.

وبما إن الجامعات هي البيئة الخصبة التي تقود عملية التطور والتغيير المستمر في المجتمعات وهي التي تعمل على تطوير قدرات أفرادها ومهاراتهم القيادية ليقوموا بدورهم في هذه المجتمعات بواسطة الاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية، والعمل على ممارسة العديد من الأساليب التي تؤدي الدور الحاسم والفعلي للحد من الآثار التي قد تتعرض لها الجامعات نتيجة للظروف البيئية المحيطة، لذلك أصبح لزاماً تسليط الضوء على الممارسات التي ينتهجها القادة الأكاديميون ومعرفة الدور الذي تؤديه هذه الممارسات في الحد من الآثار السلبية للزمن ، بالتوجه نحوها استباقياً، وسيتم طرح ذلك في أربعة محاور رئيسية: إذ خصص المحور الأول لمنهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة، والثاني للإطار

النظري، والثالث للجانب الميداني، والمحور الرابع والأخير خصص لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها.

المحور الأول: منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة

أولاً: منهجية البحث

سيتم تناول مجموعة من الفقرات الأساسية التي تخص منهجية البحث الحالي، المتمثلة بمشكلة وأهمية وأهداف البحث، فضلاً عن فرضيات البحث ومخططة الفرضي وكالاتي:

1- مشكلة البحث:

لم يتوقف تأثير الأوضاع الأمنية التي مرت بها محافظة الأنبار في الفترة السابقة على البنى التحتية فحسب (المستشفيات وشبكات الكهرباء والمياه وغيرها)، وإنما امتد ذلك إلى أحد أكثر القطاعات حيوية وهو قطاع التعليم العالي الذي تضرر بشكل كبير بسبب تأثير العديد من المتغيرات (اقتصادية، سياسية، اجتماعية ... الخ) مرت بها المحافظة وسبب ذلك أيضاً إلى إحداث خسائر نتيجة لتعرض الجامعة للعديد من الأزمات، وعليه كان من الضروري التخطيط وبشكل استباقي أكبر بكثير لمواجهة هذه الأزمات عن طريق وضع رؤية واضحة لتحديد نهج استباقي لإدارة هذه الأزمات في الجامعة.

إن هذا التخطيط والرؤية الواضحة لتحديد النهج الاستباقي بحاجة إلى وجود قيادات جامعية باعتبارها تمثل الجهاز العصبي للجامعة، والمسؤولة عن تحقيق استجابات حكيمة مركزية وإنية للمواقف والأزمات، فهي العنصر الرابط بين مكونات المنظومة الجامعية من جهة وبين قدرة الجامعة على مواجهة الأزمات من جهة أخرى، وعليه فإن الحاجة الملحة وجود مسؤوليات محددة لأعضاء فريق الأزمة وكذلك توفر المبادئ التوجيهية المحددة لمسؤوليات إدارة الفريق المتخصص لإدارة الأزمة فضلاً عن توفر برامج التدريب هي من أهم التحديات التي تواجه الجامعة. أضف إلى ذلك احتمالية وجود فجوة بين مراحل استباق الأزمة وبين اتخاذ الإجراءات القيادية الإنية واللاحقة لمواجهة هذه الأزمة. وعليه ينطلق التساؤل الأساسي للبحث من توقع (هل إن لممارسات القيادة الأكاديمية الفاعلة في جامعة الأنبار دوراً في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات؟).

2- أهداف البحث

يحاول البحث الحالي تحديد مدى الدور الذي تؤديه الممارسات الفاعلة للقادة الأكاديميين في جامعة الأنبار لتبني نهج استباقي لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة، بالإضافة إلى السعي لتقليل الفجوة بين القادة الأكاديميين وبين (التدريسيين، الموظفين) في الكليات واستغلال ذلك لتطوير العمل الإداري والأكاديمي في الكليات، ويسعى كذلك البحث الحالي أيضاً إلى تحقيق الآتي:

ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الأنبار

أ- محاولة تبني آلية فعالة ومناسبة لإحداث نقلة نوعية في إدارة الأزمات التي تسعى القيادات في جامعة الأنبار إلى التقليل من أثارها بالممارسات الفعالة لهم.

ب- الإنتقال إلى الطرق والأساليب والممارسات الأكثر كفاءة وفاعلية مع الاستغلال الأمثل للقدرات الموجودة في الجامعة لتبني نهج استباقي لإدارة الأزمات .

ت- تعزيز ممارسات القادة الأكاديميين وتحفيز (التدريسيين الموظفين) على المشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات فضلاً عن التشاور في القضايا التي تخص مستقبل الكليات.

ث- تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأنبار، بالتعرف على استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تقدير درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في تبني النهج الاستباقي لإدارة الأزمات، تبعاً للمتغيرات المستقلة المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية.

ج- تحديد أهم السبل التي تساعد على تطبيق ممارسات القيادة الأكاديمية وأيضاً تحديد الجهة الأكثر مسؤولية عن تطوير هذه الممارسات في الجامعة، وتحدد مدى مساهمتها في مواجهة الأزمات .

3- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي من الآتي:

أ- إن وضع إطار إداري وتنظيمي لمواجهة الأزمات والتخطيط لها استباقياً بالاستثمار الأمثل للممارسات الفاعلة للقيادة الأكاديمية، يساهم في المساعدة على تطوير الواقع الإداري والعلمي والثقافي في الجامعة، إضافة إلى الحد من الأزمات التي تواجه الجامعة مستقبلاً.

ب- الحاجة الملحة لتطوير آلية حديثة مع الأخذ بالحسبان الإمكانيات والقدرات المتوفرة في جامعة الأنبار والمتمثلة بالقادة الأكاديميين وبما يتلاءم مع الوضع الاقتصادي والسياسي والأمني السائد والمساعدة في إحداث نقلة نوعية في أسلوب إدارة الأزمات التي تسعى هذه القيادات إلى تبنيها.

ت- الضرورة الملحة لوضع إستراتيجية عمل مستقبلية للتعامل مع المخاطر المحتملة ، التي تترك عمل الكليات ، والحد من قدرتها والمتمثلة بالتوجه استباقياً إدارتها.

ث- تناول البحث نمطاً حديثاً في القيادة وهو القيادة الأكاديمية، ومعرفة مدى مساهمة هذا النمط من القيادة وممارساته في تطوير الواقع الحالي للجامعة.

ج- الخروج بتوصيات ونتائج تفيد قيادات الجامعة، والتعرف على أهم الصعوبات التي تواجه هذه القيادات وسبل تطوير نمط القيادة لديهم، والتعرف على أفضل سبل التطوير التي يمكن إتباعها مع القيادات الأكاديمية لتوظيفها لمواجهة الأزمات المستقبلية.

4-فرضيات البحث

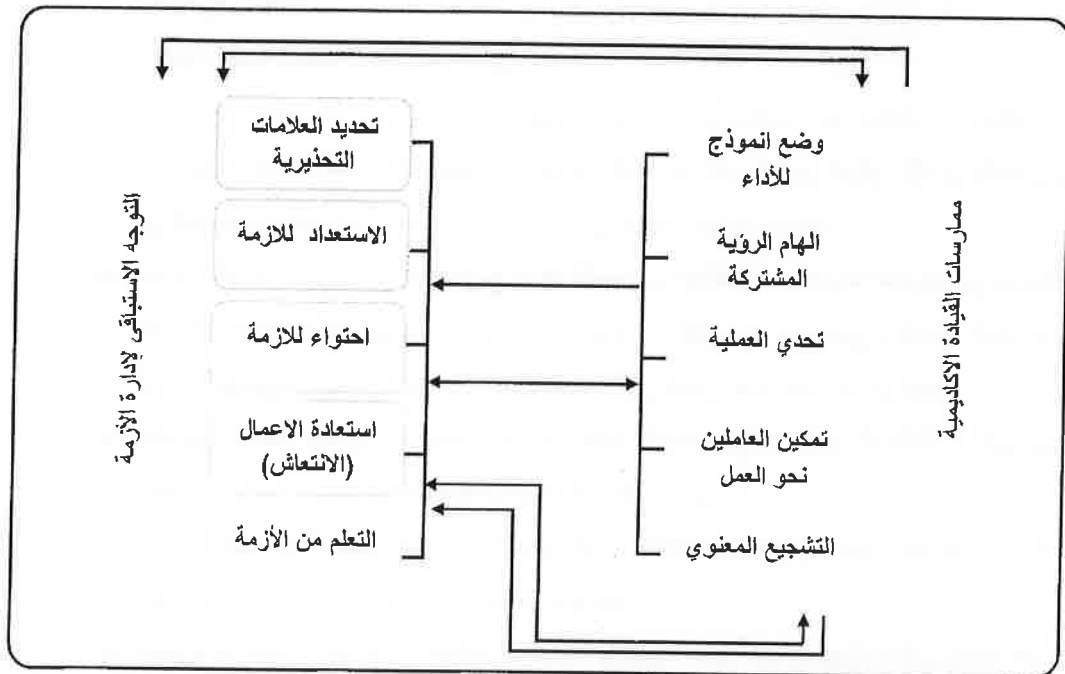
تقسم فرضيات البحث إلى الآتي:

- أ- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين ممارسات القيادة الأكاديمية بأنواعها ومراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات.
- ب-الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية لممارسات القيادة الأكاديمية بأنواعها على مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات.

5-المخطط الفرضي للبحث

يتكون المخطط الفرضي للبحث من متغيرين أساسيين وهما:

- أ- ممارسات القيادة الأكاديمية: وتشمل (وضع نموذج للأداء، والهام الرؤية المشتركة، وتحدي العملية، وتمكين العاملين نحو العمل، والتشجيع المعنوي)
- ب-التوجه الاستباقي لإدارة الأزمة: وتشمل (تحديد العلامات التحذيرية، والاستعداد للأزمة، واحتواء الأزمة، واستعادة الأعمال (الانتعاش)، والتعلم من الأزمة).



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

6- حدود البحث

- أ- الحدود البشرية للبحث: تم الاعتماد على (رؤساء الأقسام، التدريسيين) الذين يمثلون المرؤوسين في الكليات مجتمع البحث .
- ب- الحدود المكانية للبحث: تمثلت الحدود المكانية للبحث في مجموعة من كليات جامعة الأنبار المتمثلة ب (كلية الإدارة والاقتصاد وكلية التربية للعلوم الصرفة وكلية العلوم وكلية الحاسوب).
- ت- الحدود الزمانية للبحث: امتدت المدة التي أنجز فيها البحث من 15 / 1 / 2018 إلى 13 / 3 / 2018.

7- أدوات البحث

- تتمثل بأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها وهي:
- أ- أدوات الإطار النظري: تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي قام الباحث بجمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب، المجلات، الأطاريح، والبحوث.
- ب- أدوات الإطار الميداني: استعمل الباحث عدد من الأدوات والأساليب لجمع البيانات وهي:
- الزيارات الميدانية: قام الباحث بعدة زيارات لمجتمع البحث وأجرى عدد من اللقاءات والحوارات مع بعض التدريسيين ورؤساء الأقسام لأخذ آرائهم والحصول على بعض البيانات الأولية بموضوع البحث.
 - الاستبانة: وهي الأداة الرئيسة والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات، وقد صممت لتغطي جميع متغيرات نموذج البحث، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) انفق تماماً والرتبة (1) لا انفق تماماً، أي إنه خماسي الدرجات.

8- المقاييس المستخدمة في البحث

- تم اعتماد مقاييس ملائمة وأكثر شمولية لقياس متغيرات البحث وهي الآتي:
- أ- مقياس ممارسات القيادة الأكاديمية: تم الاعتماد على مقياس (Kouzes & Posner, 1987) لممارسات القيادة الأكاديمية ، الذي اعتماده من غالبية الباحثين في القيادة الأكاديمية وكما هو موضح في الجدول (3).

- 9- مقياس التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات: تم الاعتماد على مقياس (James & Wooten, 2012) و (Norderman & Humanson, 2017) واللذين يعدان من أشمل وأدق المقاييس في تحديد مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات.

10- الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث:

لغرض تحليل البيانات لمتغيرات البحث واختبار فرضياته، تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وجرى استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة للتعرف على درجة موافقة أفراد العينة على متغيرات البحث وأبعاده، كما جرى استعمال معامل الارتباط (لبيرسون) ومعامل الانحدار الخطي البسيط لأبعاد متغيرات البحث واختبار مدى صحة فرضياته.

11- اختبارات الاستبانة:

لغرض إن تستوفي الاستبانة الشروط العلمية المعتمدة، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وتم الحصول على استبانة معدلة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها، واستناداً إلى آراء الخبراء يتحقق الصدق الظاهري للمقياس، فأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (50) فقرة، كما تم استخراج (ألفا كرونباخ) من أجل التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل أكبر فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0.876)، مما يشير إلى صدق المقياس وثبات الاستبانة.

12- مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار 'عينة محددة من كليات جامعة الأنبار كمجتمع أساسي لاعتماده في البحث الحالي، ووقع الاختيار على مجموعة من الكليات الحيوية، التي لها صلة وثيقة بمتغيرات البحث الحالي، وتم توزيع الاستبانات على هذه الكليات عينات للبحث الحالي وهي تشكل تقريباً ما نسبته 27% من مجتمع البحث وهي نسبة مقبولة لإجراء البحوث الميدانية وهي الآتي:

جدول (1): عينة البحث

ت	الكلية	رئيس قسم	تدريسي	المجموع
1	الإدارة والاقتصاد	3	40	43
2	التربية للعلوم الصرفة	4	45	49
3	العلوم	3	21	24
4	الحاسوب	2	22	24
	المجموع الكلي	12	128	140

ثانياً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث

سيتم تناول مجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بمتغيرات البحث وكالاتي:

1- الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالقيادة الأكاديمية:

أ- دراسة (Fronczek, 2013)

Community College Academic Leadership: Examining Effective Leadership Teams

الكليات المجتمعية للقيادة الأكاديمية: دراسة فرق القيادة الفعالة

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المرتبطة بتكوين فريق فعال للقيادة الأكاديمية من مجموعة من الكليات في ولاية (إلينوي)، وكان مجتمع البحث مكوناً من ثمان كليات، وتم توظيف العينات الهادفة للوصول إلى مختلف المناصب الإدارية في هذه الكليات، توصلت الدراسة إلى أن برامج التطوير والإرشاد المهني في الكليات غير الرسمية إلى حد كبير وإن القادة بحاجة إلى برامج توجيهية رسمية لتعزيز فعاليتهم ونموهم الوظيفي إضافة إلى أن السبل الأساسية للارتقاء بمستوى المرؤوسين والارتقاء بأدائهم وجود برامج تطوير ملحوظ في كافة الأصعدة لوضع منهجية ثابتة لتعزيز فعاليتهم في الكليات.

ب-دراسة (Talbert, 2014)

Measuring Academic Leadership Effectiveness of Hospitality and Tourism Academic Administrators: A Transformation Leadership Framework

قياس فعالية القيادة الأكاديمية للمسؤولين الأكاديميين في مجال الضيافة والسياحة: إطار القيادة التحويلية

هدفت الدراسة إلى توسيع المعرفة الحالية والسلوكيات القيادية الإدارية والتي تعد ضرورية لدى القيادة الأكاديمية الفعالة في مجال التعليم العالي للقطاع السياحي، والسعي إلى تطوير نموذج يقيس مدى كفاءة وفاعلية القادة الأكاديميين في القطاع السياحي، تم حصر عينة مقدرها (373) مرشداً سياحياً ووزعت الاستبيان على مجموعة من المرشدين السياحيين في الولايات المتحدة لفحص كفاءة كبار القادة الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القادة الأكاديميين لدى الإدارات السياحية تزداد بزيادة مجموعة من العوامل كالاتصالات، العلاقات العامة، والعوامل التحليلية الأخرى، إضافة إلى أن كفاءة القادة الأكاديميين تتفاوت كل بحسب منظمته ومروسيه.

2- الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالتوجه الاستباقي لإدارة الأزمات:

أ- دراسة (Jackson, 2016)

Deans of Students' Responsibilities in Campus Crisis Management

مسؤوليات عمداء الطلاب في إدارة الأزمات في الحرم الجامعي

هدفت الدراسة إلى اكتشاف مسؤوليات عميد الكلية في إدارة الأزمات التي يتعرض لها الحرم الجامعي بوصف العميد العضو الفعال في فريق إدارة الأزمات ، وكانت عينة الدراسة مكونة من مجموعة من عمداء لعدد من الكليات بولاية (جورجينا) ، وتوصلت الدراسة إلى إن عمداء يتحملون بعض المسؤولية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة وأظهرت الدراسة إلى إن مسؤولية العمداء تكون أكبر في مرحلتها الوقائية والعافية أكثر من أي مرحلة أخرى من مراحل إدارة الأزمة، ويمكن أيضا استخدام التدريب وخلق وصف وظيفي فعال وتقييم العمداء من قبل الطلبة ومعرفة مسؤوليات كل عضو من أعضاء الأزمة عوامل مهمة وفعالة تحد من الأزمات وتقلل من آثارها المستقبلية في الحرم الجامعي.

ب-دراسة (Nordeman & Humanson, 2017)

Proactive Crisis Management (PCM) Perceptions of crisis-awareness and crisis readiness in organizations in relation with their actual strategic initiatives against industrial crises caused by human errors

إدارة الأزمات الاستباقية (PCM) إدراك للوعي بالأزمات والاستعداد للأزمات، في المنظمات فيما

يتعلق بمبادراتها الإستراتيجية الفعلية ضد الأزمات الصناعية الناجمة عن الأخطاء البشرية

هدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة بين إدراك الوعي بالأزمات والاستعداد للأزمات وبين وضع المبادرات لإدارتها والحد من آثارها السلبية، وكذلك توضيح ما إذا كان تصور الوعي بالأزمة والاستعداد للأزمة يمكن أن يتأثر بعوامل أخرى ينبغي الأخذ بها، وكانت عينة الدراسة متمثلة بأكثر شركتين لصناعة السيارات (فولكسواغن)، (تويوتا) وتم اعتماد الاستبيان أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى إن الوعي بالأزمات والاستعداد لها يكون له تأثير مباشر على إدارة الأزمات، وأيضا هنالك مجموعة من العوامل متمثلة (بثقافة الشركات، والموظفين ومستوى تعلمهم وإدراكهم بالأزمات ، والاتصالات المباشرة بين الشركات) تؤثر أيضا في طرق إدارة الأزمات والاستعداد لها.

المحور الثاني: التأطير النظري للبحث

أولا: ممارسات القيادة الأكاديمية

سيتم التطرق في هذه الفقرة على مجموعة من النقاط المهمة ، التي بواسطتها يمكن الوقوف على

القيادة الأكاديمية كمفهوم مهم وفعال في الجامعات وهي:

1- مفهوم القيادة الأكاديمية

إن التغيرات المستمرة في البيئة المضطربة للتعليم العالي خلال السنوات القليلة الماضية دفع إلى تسليط الضوء على القيادة الأكاديمية (Hanna, 2003:34). وطرح مفهوم القيادة الأكاديمية في الجامعات العالمية منذ ستينيات القرن الماضي، التي هي مشتقة من نمط القيادة التحويلية (Van Zyl, 2008:183). إذ إن مؤسسات التعليم العالي لديها عملية موازنة ما بين القيادة والإدارة وهذا يؤثر فعلياً على عملية التعليم وينعكس بدوره على ديناميكية الفرد الذي يحدث بدوره فرقاً واضحاً في مستويات الأداء التنظيمي وتعد هذه الديناميكية أهم عامل في فعالية وكفاءة أي منظمة (Hamidifar & Ebrahimi, 2016:195). وأكد (Keith & Levin, 2002:19) على إن مفهوم القيادة الأكاديمية هو مفهوم معقد بحد ذاته عن باقي أنواع القيادات الأخرى في باقي المنظمات باعتبار إن القدرة الأكاديميين يعملون في بيئات مختلفة إضافة إلى تعاملهم مع مختلف المستويات التنظيمية وإن عملهم بالدرجة الأساس يعتمد على إن يكون لديهم شبكة واسعة من العلاقات في المنظمات التي يعملون بها وتمتعهم بدرجة عالية من الاستقلالية.

ويرى (Rowely, 1997:78) بأن القيادة الأكاديمية تتمثل بالعلماء ورؤساء الأقسام والأساتذة الجامعيين وعليه فإن القيادة الأكاديمية هي مكون أساسي للسعي في تحقيق التميز التنظيمي. وأشار (Marshall et al., 2000:2) إلى إن مستقبل المنظمات الأكاديمية يعتمد بالدرجة الأساس على تطوير المهارات القيادية الفعالة وفي جميع المستويات، وأكد على إن جميع الأكاديميين هم قادة حيث يفترض إنهم في طليعة تخصصاتهم العلمية يعلنون عن تعزيز كافة الاتجاهات والاستراتيجيات المستقبلية ضمن برامجهم الأكاديمية. وأضاف (Gmelch & Wolverson, 2002:3) بأن القيادة الأكاديمية هي العمل على بناء مجتمع من العلماء لتحديد الاتجاه وتحقيق الغرض المشترك، بواسطة أعضاء وهيئة التدريس والموظفين، عن طريق ممارسة النشاطات بشكل كفوء. وهذا ما أكد عليه (Gyetshem, 2015:98) عندما وضح بأن القيادة الأكاديمية هي نوع من أنواع القيادة التي توفر بيئة أكاديمية يسعى من خلالها القائد إلى تعظيم القيم لأصحاب المصالح (طلاب، موظفين، المجتمع المحلي، والحكومة)، وإن القيادة الأكاديمية تختلف عن باقي القيادات الأخرى في المنظمات إذ إن القادة الأكاديميين يحتاجون إلى حرية في إعطاء الآراء مع الاعتراف بأنهم يعملون في منظمات مستقلة إذ إن عملهم يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى. وتوجد مجموعة من العقبات التي تواجه عمل القادة الأكاديميين تؤثر سلباً على أدائهم كالتأثيرات السياسية وعمليات صنع القرار ومركزية السلطة والاتصالات غير الفعالة والموارد البشرية غير الكفؤة (Bush, 2007:397).

2- خصائص القادة الأكاديميين

يتمتع القادة الأكاديميون كباقي أنواع القادة الآخرين بمجموعة من الصفات المميزة ، التي تجعلهم أكثر كفاءة في ممارسة الأعمال والمناصب التي يشغلونها، وقد حدد (Joyee & O'Boyle, 2013:9) مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها القادة الأكاديميون وهي حسب الجدول (2).

جدول (2): خصائص القادة الأكاديميين

ت	أنواع القائد الأكاديمي	الخصائص
1	القائد الأكاديمي الرسمي	النشاط ، التخصص، الأخلاق، الترويج للمجموعة.
2	القيادة الأكاديمية المهنية	الثقة، الاحترام، الاعتراف، التعاون، الالتزام.
3	الأستاذ الجامعي	الخبرة، المهارة، القدرة على التواصل، التحفيز.

وأضاف (Jacqueline & Kanog, 2007:50) بأن القادة الأكاديميين يتمتعون بمجموعة من القدرات الخاصة ، التي تقسم إلى نوعين من القدرات: هي القدرات الأكاديمية المتوقعة، والقدرات الأكاديمية الفعلية، ويرى (Ramsden, 1998:161) بأن القائد الأكاديمي الفعال يتمتع بمجموعة من الصفات منها: معرفة متى وكيف اللجوء إلى الحل الوسط، ومنها إدارة الموارد بكفاءة، ومنها امتلاك مهارات التخطيط والشعور بالاتجاه الصحيح، ومنها الاعتراف بالعمل الجيد، ومنها التعلم من الأخطاء، وأكد كذلك (Debowski & Blake, 2004:112) بأن القادة الأكاديميين يعملون على ممارسة مجموعة من الوظائف التي تجعلهم أكثر كفاءة ومتمثلة بدعم النتائج التنظيمية بالموائمة بين الأهداف والقيم، وتشجيع ودعم الأعضاء على المشاركة في تطوير المنظمة، ونشر الثقة بين الأفراد والاستفادة من التغذية العكسية، وتفعيل البرنامج التعليمي واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة، ونشر الاحترام بين أعضاء الفريق.

3- ممارسات القيادة الأكاديمية:

رغم تنوع الباحثين في تحديد ممارسات القيادة الأكاديمية لكن نرى إن معظم الباحثين تناولوا الأبعاد الأساسية الخمسة التي تناولها النموذج (Kouzes & Posner, 1987)، والجدول (3) يوضح الممارسات التي تناولها العلماء حول القيادة الأكاديمية.

ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الأنبار

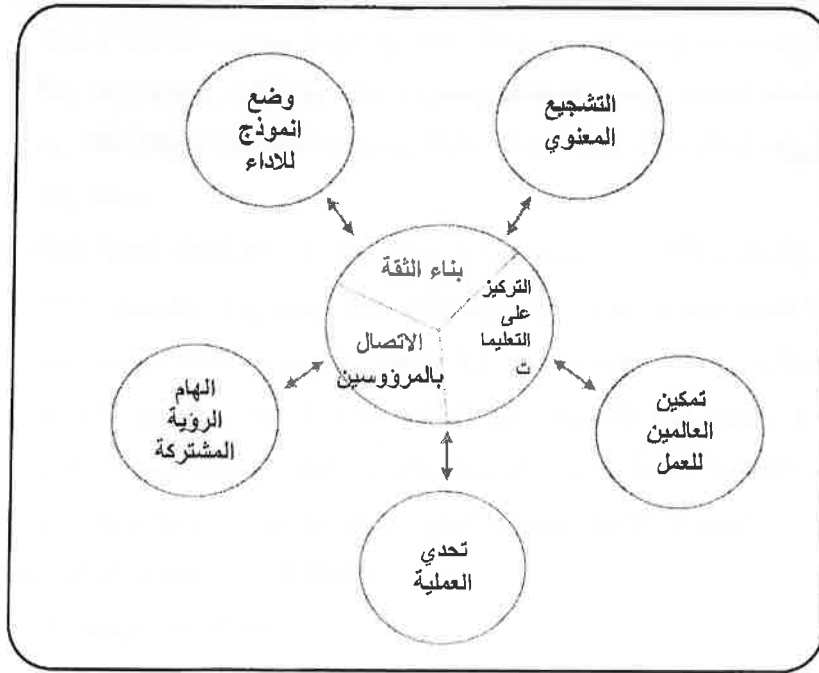
جدول (3): مسح آراء الباحثين حول ممارسات القيادة الأكاديمية

الترتيب	المؤلف	وضع النموذج للأداء	الهام المشتركة الرؤية	تحدي العملية	تمكين العاملين نحو العمل	التنقيح والتقييم	الرسالة الرؤية والخارجية	الاتصالات الداخلية والخارجية	الالتزام	الغرم
1	(Pounder, 2001)			*		*				
2	(Brown & Posner, 2001)	*	*	*	*	*				
3	(Leech et. Al., 2002)	*	*	*	*	*				
4	(Lowe, 2002)	*	*	*	*	*				
5	(Zagrsek et. Al., 2004)	*	*	*	*	*				
6	(sims, 2005)	*	*	*	*	*				
7	(Osseo, 2005)				*	*	*	*		
8	(Hautala, 2006)	*	*	*	*	*				
9	(Tipton, 2007)	*	*	*	*	*				
10	(Scott et. Al., 2008)	*				*			*	*
11	Abu- Tineh et. Al., 2009	*	*	*	*	*				
12	(Tang, et. Al., 2010)	*	*	*	*	*				
13	(Quinn & Chandan, 2012)	*	*	*	*	*				
14	(Alsharafi & Rajiani, 2013)	*	*	*	*	*				

المجموع	13	12	13	12	14	1	1	1	1
النسبة	%92	%90	%92	%92	100 %	%4	%4	%4	4 %

ووفقاً للجدول (3) نرى إن هناك اتفاقاً شبه مطلق حول انموذج (Kouzes & Posner, 1987)، الذي يعد من أقدم النماذج وأكثرها شيوعاً، باعتبار إن هذا الانموذج الذي اخذ بالحسبان كافة الجوانب التي تمثل ادوار المدير الأكاديمي وطبيعة عمله في المنظمة، وتكون الانموذج من ثلاثة محاور رئيسية هي (بناء الثقة، والتركيز على التعليمات، والاتصال بالمرؤوسين) واعتبر الانموذج هذه المكونات هي الأساس في القيادة الأكاديمية، وإن هذه المكونات بدورها تقسم إلى خمس ممارسات تمثل الأدوار الرئيسية للقيادة الأكاديميين وهي: (وضع انموذج للأداء، والهام الرؤية المشتركة، وتحدي العملية، وتمكين العاملين للعمل، والتشجيع المعنوي، وعليه سيتم توضيح هذه الممارسات وفقاً لـ (Kouzes & Posner, 1987:78-80) (Quinn & Chandan, 2012:106) (Abu- Tinehet. al., 2009:268-270) (Osseo, 2005:74) (Alsharafi & Rajiani, 2013:303) (Scott et. al., 2008:83-85) وكالاتي:

أ- التشجيع المعنوي: غالباً ما يحتاج المرؤوسون في المنظمة إلى التشجيع والتحفيز لتحقيق الأهداف المخطط لها، وعليه فإن القادة الأكاديميين الناجحين تكون لديهم توقعات عالية لتابعيهم ، وتستند مصداقيتها إلى الإنجازات والتفاني في إنجاز الأعمال، وعليه يمنح القادة المكافأة تقديراً للجهود التي يبذلها المرؤوسون في المنظمة، إن القادة الأكاديميين يؤدون دوراً حاسماً للاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية لأنهم الشخصية الأبرز في المنظمة ويكونون المثال الذي يحتذى به من الآخرين، وعليه يؤدي ذلك إلى توليد الشعور العالي بالانتماء لدى المرؤوسين، ورفع الروح المعنوية لهم وتحفيزهم نحو تقديم مستوى أداء عال، والشكل (2) يوضح هذا الانموذج (Goewey, 2012:110).



شكل (2): انموذج (Kouzes & Posner, 1987) للقيادة الأكاديمية

Source: Goewey, D., (2012), "Examining the Kouzes and Posner Leadership Practices of Elementary Principals in Central New York", Ralph C. Wilson, Jr. School of Education, Fisher Digital Publications. P.110.

ب- وضع انموذج للأداء: يعمل القادة الأكاديميون على وضع مثال (انموذج) ويبنون الالتزام عليه بالأعمال اليومية التي تخلق التقدم والتطور، وعليه يلتزمون ببرنامج مميز ثم يصنعون الانموذج للمؤوسين، ويبني الانموذج بواسطة وضع معايير عالية يقاس بها أداء المنظمة، ومجموعة من المبادئ المتعلقة بالطريقة التي ينبغي أن يعمل بها المؤوسون في المنظمة، والطريقة التي ينبغي إتباعها لتحقيق الأهداف التي تجعل المنظمة فريدة ومتميزة.

ت- تحدي العملية: يعد تحدي العملية الأسلوب الأبرز والممارسة الفعالة للقادة الأكاديميين، ويسعى بواسطة القادة إلى خلق أفكار جديدة والاعتراف بهذه الأفكار ودعمها، ويظهر القادة الرغبة المتزايدة في تحدي العملية من أجل تحويل هذه الأفكار إلى أعمال والحصول على منتجات وعمليات جديدة ومبدعة، فهم غالباً ما يبحثون عن فرص صعبة لاختبار مهاراتهم وقدراتهم والبحث عن طرق مبتكرة للنهوض بمنظمتهم. إن القادة الأكاديميين وفقاً لهذه الممارسة غالباً ما يواجهون مخاطر متعددة وعليه يسعون إلى إيجاد نهج متجدد لمواجهة هذه المخاطر.

ث- تمكين العاملين: إن تمكين المرؤوسين يعزز روح التعاون بينهم في المنظمة، ويهدف إلى إشراكهم في عمليات التخطيط ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات ، وأنه يسمح للمرؤوسين بالقيام بالأعمال بشكل أكثر كفاءة وتحرير إمكانياتهم الكاملة، ويسعى القادة الأكاديميون بواسطة هذه الممارسة إلى خلق جو من الثقة والكرامة ومساعدة المرؤوسين لتوليد الشعور لديهم بالقوة والقدرة على إنجاز الأعمال بشكل أكثر كفاءة.

ج- الهام الرؤية المشتركة: تعد هذه الممارسة أمراً حيوياً لجلب الأفراد والزبائن إلى المنظمة وتعزيز الالتزام بالمستقبل الذي يسعى القادة الأكاديميون إلى التزامه ودعمه، ويعتقد القادة الأكاديميون وفقاً لهذه الممارسة بأنهم قادرون على إحداث فرق بواسطة تصور المستقبل وتكوين صورة مثالية وفريدة لما يمكن أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، زيادة على ذلك إنهم يهتمون هذه الرؤية لدى اتباعهم بشكل إيجابي متفائل، وعليه يتم توليد الحماسة والإثارة للرؤية المشتركة من الآخرين بالأصالة والاستخدام الماهر للاستعارات والرموز واللغة الإيجابية والطاقة الشخصية.

ثانياً: التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات

1- مفهوم إدارة الأزمات

تعرف الأزمة على إنها حالة الفوضى تمر بها عملية تطوير النظام وتعد حالة من الحالات الطبيعية التي تمر بها أي منظمة قائمة (Boin et. al., 2005:2). إن إدارة الأزمة من وجهة نظر (Mittraff & Anagnos, 2001:50) تنطلق من طرح تساؤلين مهمين وهما ما الواقع الذي تتحمله المنظمة للتعرف على نفسها فيما يتعلق بنقاط قوتها ونقاط ضعفها اتجاه الأزمة؟ وما مقدار رغبة المنظمة في استثمار نقاط قوتها وتدعيم نقاط ضعفها؟ وعليه تمثل إدارة الأزمات جميع الأنشطة والسياسات والإجراءات والأدوات المستخدمة في احتواء الأزمة والتأثير على مسارها المستقبلي بهدف حلها (Blockmans & Wessel, 2009:5). أما (Fink, 1986: 16) فيرى إن إدارة الأزمة هي التخطيط للزمنة ونقطة التحول والفن المتخصص لإزالة المخاطر وحالة عدم التأكد للسماح بتحقيق المزيد من السيطرة على مستقبل الأزمة. وأضاف (Racheria & Hu, 2009:563) بأن إدارة الأزمة هي محاولة منهجية من قبل المنظمة وأصحاب المصالح لإدارة أو منع وقوع الأزمات ، بحيث يعتقد أصحاب المصلحة إن نتائج النجاح تفوق نتائج الفشل، ويرى (Bern & Bonafedel, 2011:1) بأن إدارة الأزمة هي فن تجنب المخاطر عندما تستطيع والرد بشكل مناسب عندما لا تمتلك، أما (Glaesser, 2006:22) فيرى بأن إدارة الأزمة هي مجموعة من الاستراتيجيات والعلميات والتدابير التي يتم بواسطتها التخطيط للزمنة ومنع حصولها والتصدي لها إن حدثت، وإن الفشل في إدارة الأزمة يمكن أن يسبب في تدمير صورة المنظمة التي تم بناؤها في عدة عقود ربما. ويعد (Zdziarski, 2006:5) أول من تطرق إلى الأزمات التي تواجه التعليم

العالي وأكد على أن الأزمة التعليمية هي الأزمة التي غالباً ما تكون مفاجأة أو غير متوقعة والتي تعمل على تعطيل أو تقليل كفاءة العمليات اليومية للمنظمة أو عرقلة مهمتها التعليمية وتهدد قدرة الموظفين والموارد المادية والمالية وسمعة المنظمة. وأضاف (Jackson, 2016:32) بأن إدارة الأزمة التعليمية هي جميع الأنشطة السياسات والاستراتيجيات التي تعجل اكيان التعليمي مستعد للحدث والاستجابة له. وهذا ما اكد عليه (olga, 2015:3) عندما عرف إدارة الأزمات التعليمية بأنها مجموعة الإجراءات التنظيمية والعلميات المكرسة لإدراك وتحليل والاستجابة للقضايا الاستراتيجية لتعزيز قدرة الجامعة أو الكلية على التكيف والتعلم. وقدم (Hamel, 2015:14) انموذجاً مكوناً من ستة مراحل لإدارة الأزمات التي تواجه التعليم العالي، وإن هذه المراحل الست تكون احدها مكتملة للأخرى للتعامل مع الأزمات وهي: (التوقع، والأعداد، والقرار، والعمليات، والمراجعة، والعودة للطبيعة).

2- أنواع الأزمات

تعدد التصنيفات للأزمات إذ نجد إن (Hansson&Vikstrom, 2011:8) حدد ثلاث مجموعات رئيسية للأزمات وهي: مجموعة الضحايا: التي تمثل الأزمات التي تسببت بها قوى خارجية مثل الكوارث الطبيعية والتي تكون خارجة كلياً عن سيطرة المنظمة، أما المجموعة الثانية فهي مجموعة العرضية ، التي تمثل الأحداث الناتجة عن أصحاب المصالح وإنها تكون خارجة جزئياً عن سيطرة المنظمة ، التي تكون ناتجة عن الخداع التنظيمي أو الأفعال الخاطئة، وتمثل المجموعة الثالثة مجموعة الأزمات المتعمدة والتي تكون ناتجة عن المنظمة ومن مصدر داخلية في المنظمة والتي تكون تحت سيطرة المنظمة كلياً. في حين يرى (Louhanger, 2015:11) بأن هناك خمسة مكونات أساسية تمثل الأنواع الكبرى للمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعرضها للأزمات، والتي ينبغي تحليلها ومراجعتها مراجعة شاملة للتأكد من الاحتمالات الفرعية للظروف والتحديات والعمل على استغلال كافة الامكانيات لمواجهة الأزمة. وأشار (Holmgren&Johansson 2015:18) بأن الأزمات قد تنشأ من مصادر (داخلية أو خارجية) وبالتالي فإن الأزمة تتبع من مصدر داخل المنظمة وبالتالي يكون مسيطر عليها من قبل المنظمة أو من مصدر خارجي يقع خارج سيطرة المنظمة أو قد تكون الأزمة (متعمد أو غير متعمد) الحدوث.

3- التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات

يوصف التوجه الاستباقي بأنه تصرف محدد لاقتناص الفرص، بواسطة التوقع المستقبلي لمتطلبات السوق المستقبلية وتشكيل الاتجاهات البيئية (Dess&Lumpkin, 1996:147) . إن الاستباقية في إدارة الأزمات تمثل توجه المنظمة نحو المبادرة لإحداث التغيير في الأساليب الاستراتيجية حول طريقة مواجهتها للأزمات أكثر من أحداث ردة فعل اعتيادية تجاه هذه الأزمات ، كما وجد إن المنظمات

الاستباقية التي تتعرض للزمات تختلف عن المنظمات الأخرى في بثلاثة أبعاد هي : البعد الريادي، والبعد الهندسي، والبعد الإداري (Aragon Correa, 1998:557) . إضافة إلى إن الإجراءات المنظمةية يمكن إن تسهم في تحديد وقت وقوع الأزمة أو القضاء عليها أو التخفيف منها، إضافة إلى إن هناك فرقا بين إدارة الأزمة والتوجه الاستباقي لإدارة الأزمة إذ تمثل إدارة الأزمة رد فعل للأزمة ويتم معالجة الأزمة بعد وقوعها، في حين إن التوجه الاستباقي لإدارة الأزمة هي عملية مستقبلية تعمل على تلافي وقوع الأزمة بشكل منهجي مخطط قبل حدوثها (Fall & Massey, 2005:10)

إن تجارب المنظمات متعددة في تعرضها للزمات وهذه التجارب تخلق لها قاعدة المعرفة بحيث تبدأ المنظمة بخلق وتحضير ردود أفعال استباقية، إذ إن اكتشاف الأزمات بمراحل مختلفة قبل وقوعها يعد من أهم عوامل نجاح قيادتها ومواجهتها، وإن امتلاك المنظمة للمعارف والمهارات والخبرات التي لها الدور الفاعل والأساسي في الكشف عن هذه الأزمات (Wooten & James, 2008:372) تتمثل الكفاءات التي تمتلكها المنظمة للتوجه استباقيا للأزمة بالقدرة على بناء الثقة، والعمل على تغيير عقلية عمل المنظمة، تحديد نقاط الضعف، الحكمة والسرعة في اتخاذ القرار، العمل الشجاع، والتعلم الذي يعزز التغيير. وفي ربط دور القادة الأكاديميين في إدارة الأزمات وأشار (Cronin, 201:130) إلى إن القادة الأكاديميون يجب إن يمتلكوا مهارات معينة لكي يكونوا قادرين على التعامل مع الأزمات التي تواجههم فضلا عن قدرتهم على إدارة مجموعة محددة ومتنوعة من الأزمات ، وإن هذه الصفات تعتمد على وجود مهارات محددة وفطرية بدلاً من اكتسابها بواسطة التدريب والتي تساعد على تحديد وقت ومدى خطورة الأزمات أي استباقها وعمل خطط منهجية لمواجهتها.

4- مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات

اختلف الباحثون في تحديد المراحل الرئيسية للتوجه استباقيا في إدارة الأزمات ولكن استند معظمهم إلى المراحل الرئيسية لإدارة الأزمات والتي هي بحسب كل من (Bern & Bonafedel, 2011:1) و (Nilsson, 2010:18) و (Coombs, 2015:5-6) و (Iivari, 2012:100) تتمثل بالآتي:

أ- مرحلة الاستعداد للأزمة: ويقصد بها وضع التدابير في حالة حدوث الأزمة بالقيام بإجراءات محددة ومخطط لها قبل وقوع الأزمة وعليه ينبغي إن تكون المنظمة على أتم الاستعداد لمواجهة أسوأ السيناريوهات التي قد تحدث، وهذه المرحلة توفر المعلومات الكافية لتحسين وتعديل وظائف المنظمة قبل وقوع الأزمة.

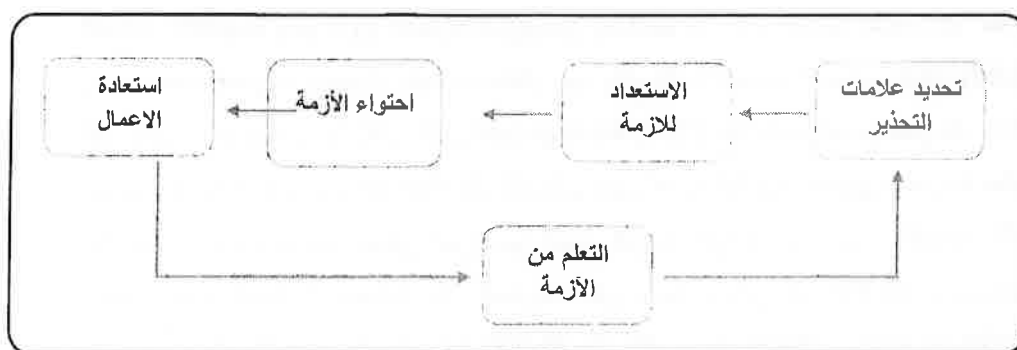
ب- مرحلة احتواء الأزمة: مرحلة المنع أو التقليل من الأضرار المحتملة والحفاظ على عمليات المنظمة وإصلاح الأضرار الناتجة عن الأزمة وإن الاتصال هو العنصر الأهم والضروري في هذه المرحلة، إذ يجب إن تكون عملية الاحتواء للأزمة سريعة وذات خطوات مريحة وأمنية بالنسبة للمنظمة والعاملين

ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الأنبار

فيها إذ إن هذه المبادئ الأساسية الثلاثة هي المبادئ المكونة للاستجابة علاوة عن المسؤولية الإنسانية اتجاه العاملين.

ت-مرحلة الانتعاش (المراجعة): تمثل هذه المرحلة كافة الإجراءات المتخذة للعودة إلى النشاط الطبيعي للمنظمة وذلك بإصلاح المتضرر وتقديم المشورة واستعراض الاستراتيجيات التي تم اتخاذها لمواجهة الأزمة والعمل على تقييمها للاستفادة منها لاحقاً .

أما (Crayton, 2017:29) و(Norderman & Humanson, 2017:22) فقد جاء بوجهة نظر مختلفة وإن هذا الاختلاف إنطلق من إضفاء الطابع الاستباقي على الأزمة عندما طرح فكره إن مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمة هي مراحل إدارة الأزمة ذاتها ولكن يضاف إليها مرحلة أولى متمثلة بتحديد علامات التحذير بوجود أزمة تلوح في الأفق وتنتهي بمرحلة أخيرة متمثلة بالتعلم من الأزمة، والشكل (4) يوضح ذلك.



شكل (4): مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمة

المصدر: بتصرف من الباحثان بالاعتماد على كل من (Crayton, 2017) و(Norderman & Humanson, 2017)

المحور الثالث: وصف متغيرات البحث واختبار الفرضيات

أولاً: عرض وتحليل آراء عينة البحث

سيتم عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص ممارسات القيادة الأكاديمية المتمثلة بـ (وضع نموذج للأداء، والهام الرؤية المشتركة، وتحدي العملية، وتمكين العاملين نحو العمل، والتشجيع المعنوي) متغيراً مستقلاً والتوجه الاستباقي لإدارة الأزمات والتي هي (تحديد العلامات التحذيرية، والاستعداد للأزمة، واحتواء الأزمة، واستعادة الأعمال (الانتعاش)، والتعلم من الأزمة) متغيراً معتمداً، وجرى حساب طول الفئة وفق المعادلة (أعلى قيمة-أقل قيمة/أعلى قيمة) أي (5-0.80) ثم يضاف طول الفئة (0.80) إلى أقل قيمة أو يطرح من أعلى قيمة وبذلك تصبح الفئات

(1- 1.80) ضعيف جداً، (1.81-2.60) ضعيف، (2.61-3.40) حول الوسط، (3.41-4.20) عالي، (4.20 - 5) عالي جداً، ما يعني إن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، أما الوسط الحسابي الفرضي فيكون $(3=5/15)$ وعليه ستوضح الأوساط الحسابية أدناه إلى أي الفئات تنتمي وكالاتي:

1- عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ممارسات القيادة الأكاديمية:

يعكس الجدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لممارسات القيادة الأكاديمية، ويعكس وسطاً حسابياً بلغ (2.87)، يدل على مستوى متوسط من الإجابات، وبانسجام جيد في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.84) وهو ما أكدته معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (29.5%)، وبواسطة النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4) نرى بأن ممارسة التشجيع المعنوي تأتي ضمن أولوية اهتمامات القيادات الأكاديمية في الكليات عينة البحث إذ نرى إن هذه الممارسة حصلت على وسط حسابي بلغ (3.01) وهو وسط حسابي متوسط نسبياً دلالة على اهتمام القيادات الأكاديمية برفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وجاءت هذه الممارسة بإجابات متجانسة بشكل جيد وأكد ذلك الانحراف المعياري البالغ (0.88) وبشكل أكثر تأكيداً جاء معامل الاختلاف الذي كانت قيمته (29.2%) وهذا يثبت المسح الذي قام به الباحث في الجدول رقم (3) والذي نرى فيه اتفاقاً كلياً للباحثين حول أهمية التشجيع المعنوي كممارسة فعالة للقيادات الأكاديمية، وجاءت ممارسة تمكين المرؤوسين للعمل كأولوية ثانية ضمن أولويات القيادات الأكاديمية في الكليات عينة البحث إذ حصلت هذه الممارسة على وسط حسابي بلغ (2.88)، وبانسجام جيد في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.84) وأكد ذلك معامل الاختلاف والبالغ (29.3)، ليأتي بعد ذلك وعلى التوالي كل من ممارسة الهام الرؤية المشتركة وتحدي العلمية ووضع أنموذجاً للأداء ضمن أولويات اهتمام القيادات الأكاديمية في الكليات عينة البحث.

ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الأنبار

جدول رقم (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لممارسات القيادة الأكاديمية N= 140

البيان	ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
وضع نموذج للاداء	1.	يضع انموذجاً شخصياً لما يتوقعه من الآخرين.	3.11	0.92	29.5
	2.	يبذل الوقت والجهد للتأكد من التزام الأشخاص الذين يعمل معهم بالممارسات والمعايير المتفق عليها.	2.76	0.84	30.4
	3.	يلتزم بوعوده والتزاماته التي قطعها على نفسه حتى النهاية.	2.65	0.82	30.9
	4.	يطلب ملاحظات حول كيفية تأثير أفعاله على أداء الآخرين.	2.61	0.79	30.2
	5.	يقوم بتكوين موافقة بالإجماع على مجموعة عامة من القيم من أجل تشغيل الكلية.	2.76	0.86	31.1
	6.	يكون واضحاً فيما يتعلق بفلسفته في القيادة.	2.98	0.90	30.2
المجموع			2.81	0.85	30.4
الهام الرؤية المشتركة	7.	يتحدث عن التوجهات المستقبلية التي ستؤثر على كيفية تنفيذ العمل.	2.99	0.87	29.0
	8.	يصف صورة مقنعة لما قد يكون عليه مستقبلنا.	2.87	0.85	29.6
	9.	يطلب من الآخرين مشاركته الحلم الحالي عن المستقبل.	3.01	0.90	29.9
	10.	يظهر للآخرين كيف إن مصالحهم طويلة الأجل يمكن تداركها بواسطة وضع رؤية عامة.	2.76	0.78	28.2
	11.	يرسم الصورة الكبيرة لما نطمح إلى تحقيقه.	2.66	0.77	28.9
	12.	يتحدث بيقين تام حول المعنى الأسمى لعملنا والغرض منه.	2.91	0.89	30.5
المجموع			2.86	0.84	29.3
الاداء التعليمي	13.	يبحث عن الفرص الصعبة التي من شأنها اختبار مهاراته وقدراته الخاصة.	2.56	0.72	28.1
	14.	يتحدى الأشخاص لتجربة طرائق جديدة وابتكاريه للقيام بعملهم.	2.87	0.81	28.2
	15.	يبحث عن طرائق ابتكاريه خارج الحدود الرسمية لتكليفه لتحسين ما نقوم به.	2.98	0.85	28.5
	16.	يسأل ما الذي يمكن إن نتعلمه؟ عندما لا تسير الأمور حسب ما هم متوقع.	3.00	0.91	30.3
	17.	يتأكد من وضع الأهداف قابلة للتحقيق ويضع خططاً قوية ومراحل تنفيذ مشروع يمكن قياسها وبرامج تعمل عليها.	3.05	0.92	30.1

30.3	0.77	2.54	يجرب ويتحمل المخاطر حتى في حالة وجود احتمالية الفشل.	18.
29.3	0.83	2.83	المجموع	
28.2	0.91	3.22	يكون علاقات تعاونية بين الأشخاص الذين يعمل معهم.	19.
29.3	0.85	2.90	يصغي جيداً للعديد من وجهات النظر.	20.
28.0	0.90	3.21	يعامل الآخرين بكرامة واحترام.	21.
31.1	0.79	2.54	يدعم القرارات التي يتخذها الأشخاص بأنفسهم	22.
31.1	0.76	2.44	يمنح الأشخاص مساحة كبيرة من الحرية والاختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.	23.
29.8	0.89	2.98	يضمن تطور الأشخاص مهنيًا بواسطة تعلم مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.	24.
29.3	0.84	2.88	المجموع	
29.8	0.93	3.12	يشكر الأشخاص على عملهم الجيد.	25.
29.4	0.91	3.09	يهتم بأن يعرف الأشخاص بثقته بقدراتهم.	26.
29.3	0.85	2.90	يتأكد من مكافأة الأشخاص بشكل إبداعي على مساهمتهم في إنجاح عمل الكلية.	27.
28.8	0.83	2.88	يكرم الأشخاص الذين يضربون المثل في الالتزام بالقيم.	28.
30.0	0.90	3.00	يجد طرقاً ابتكارية للاحتفال بالإنجازات.	29.
28.6	0.88	3.07	يقدر أفراد الفريق كثيراً ويدعم مساهماتهم.	30.
29.2	0.88	3.01	المجموع	
29.5	0.84	2.87	المجموع العام للمتغير	

2- عرض وتحليل آراء عينة البحث حول التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات :

يعكس الجدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتوجه الاستباقي لإدارة الأزمات ، ويعكس وسطاً حسابياً بلغ (2.88)، يدل على مستوى حول الوسط، وبالنسبة لاختلاف إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.86) وهو ما أكدته معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (30.0%)، وإن النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) تدل على أن بعد احتواء الأزمة جاء بالمرتبة الأولى باعتباره العلمية الأكثر أهمية والأكثر حساسية من مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمة بالنسبة للكلية عينه البحث إذ حصلت هذه المرحلة على وسط حسابي بلغ (3.07) وهذا يدل على الأهمية بالنسبة لهذه المرحلة وبالنسبة لاختلاف إجابات أفراد العينة الذي بلغ (0.91) وهذا ما أكدته معامل الاختلاف والبالغ (29.7%)، إن مرحلة احتواء الأزمة هي المرحلة الأكثر خطورة إذ يحدد

ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الأنبار

بها مصير الكليات فيما إذا كانت قادرة على الاستمرار في مواجهة الأزمة والحد من الآثار السلبية لها أو الاستسلام للأزمة وتحمل الخسائر الناجمة عنها (Huhtala, 1997:21)، وجاءت مرحلة استعادة الأعمال (الانتعاش) كأولوية ثانية للكليات عينة البحث ضمن أولويات التوجه استباقيا لإدارة الأزمة وحصلت هذه المرحلة على وسط حسابي بلغ (2.93) وهو وسط حسابي متوسط نسبيا، وبانسجام جيد في إجابات أفراد العينة إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.88) ذلك معامل الاختلاف البالغ (30.2%)، ليأتي بعد ذلك كل من مرحلة التعلم من الأزمة و الاستعداد للأزمة و تحديد العلامات التحذيرية على التوالي كمراحل محددة ضمن أولويات اهتمام أفراد عينة البحث في الكليات المبحوثة.

جدول رقم (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتوجه الاستباقي لإدارة الأزمات N= 140

الترتيب	ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
تحديد العلامات التحذيرية	1.	إن القيادة في الكلية وضعت الخطط المناسبة لمعرفة مسببات الأزمة.	2.55	0.78	30.5
	2.	تم وضع خطة حول تحديد الموارد المناسبة لمعرفة مسببات حدوث الأزمة.	2.76	0.81	29.3
	3.	إن البنية التحتية للكلية تكون داعمة ومناسبة للتكهن في الأزمات التي قد تتعرض لها.	2.43	0.73	30.0
	4.	إن ثقافة العاملين في الكلية تتجه نحو امتلاك العقلية الكافية والمستوى المقبول لتحديد أهم نقاط ومسببات حدوث الأزمة.	3.00	0.89	29.6
المجموع			2.68	0.80	29.9
الاستعداد للأزمة	5.	تعمل القيادة في الكلية على صياغة خطط للرد على الأزمة ومواجهتها.	3.02	0.91	30.1
	6.	تعمل القيادة على تخصيص موارد اللازمة للرد على الأزمات في حال حدوثها.	2.99	0.87	29.0
	7.	إن البنية التحتية للكلية مناسبة لمواجهة الأزمة.	2.61	0.82	31.4
	8.	إن ثقافة الكلية والعاملين فيها تكون في استعداد دائم لمواجهة الأزمة.	2.73	0.85	31.1
المجموع			2.83	0.86	30.4
احتواء الأزمة	9.	إن القيادة في الكلية وضعت الخطط المناسبة لاحتواء الأزمات و التقليل من الآثار التي قد تنجم عنها.	3.12	0.92	33.2
	10.	تعمل قيادات الكلية على تحشيد الموارد داخل الكلية للاستفادة منها لاحتواء الأزمة عند التعرض لها.	2.77	0.89	32.1

28.8	0.93	3.22	11. إن التوجه نحو الأزمة التي تتعرض لها الكلية دائماً ما يكون التقليل من آثارها السلبية عن طريق تغليفها وعزلها عن المحيط.	
28.5	0.91	3.19	12. دائماً ما تكون أولوية القيادة في الكلية مكافحة الثقافة التي تدعم انتشار الأزمة.	
29.7	0.91	3.07	المجموع	
30.3	0.87	2.87	13. تحدد القيادة في الكلية الخطط القصيرة والطويلة الأمد حول استعادة الوضع الطبيعي بعد التعرض للأزمة.	استعادة الأعمال (الانتعاش)
30.2	0.89	2.94	14. توضح القيادة في الكلية أهم الأنشطة التي يجب أن يشارك فيها العاملين في المنظمة للتعافي من الأزمة.	
30.1	0.88	2.92	15. تحدد القيادة مجموعة من المقاييس التي تقيم أداء إستراتيجية استرداد نشاط الكلية وعملها المعتاد.	
30.1	0.90	2.99	16. تقوم القيادة في الكلية بوضع الخطط حول تحديد النتائج النهائية لمرحلة استعادة الوضع الطبيعي للأعمال في الكلية.	
30.2	0.88	2.93	المجموع	
29.5	0.92	3.11	17. تحدد القيادة في الكلية أهم النقاط التي تم التعلم منها بعد الانتهاء من آثار الأزمة.	التعلم من الأزمة
30.3	0.91	3.00	18. تعمل القيادة على الوقوف على أهم الأخطاء والسلوكيات التي تم إتباعها أثناء مواجهة الأزمة والعمل على تقييمها.	
31.2	0.84	2.69	19. إن القيادة في الكلية تعمل على تغيير السلوكيات والطرق المتبعة لمنع حدوث الأزمات في المستقبل.	
30.3	0.87	2.87	20. إن قيادة الكلية احتفظت بكافة الأنشطة والسلوكيات والأنشطة المتبعة كمرجع يمكن الاستفادة منه مستقبلاً.	
30.4	0.88	2.91	المجموع	
30.0	0.86	2.88	المجموع العام للمتغير	

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

سنتناول في هذه الفقرة اختبار وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات القيادة الأكاديمية كمتغير مستقل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات كمتغير معتمد وكالاتي:

1- اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث:

سيتم اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الأكاديمية والتوجه الاستباقي لإدارة الأزمات التي نصت عليها الفرضية الأولى وذلك عبر استخدام معامل الارتباط البسيط. إذ انطلقت الفرضية من توقع أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الأكاديمية بأنواعها ومراحل التوجه

الاستباقي لإدارة الأزمات). ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغيرات وكما موضح أدناه:

أ- أظهرت جميع ممارسات القيادة الأكاديمية المتمثلة ب (وضع انموذج للأداء، الهام الرؤية المشتركة، تحدي العملية، تمكين المرؤوسين للعمل، والتشجيع المعنوي) علاقات ارتباط معنوية مع مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات ، وبما يشكل نسبة (100%)، وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت أقوى علاقة ارتباط هي بين التشجيع المعنوي واحتواء الأزمة التي بلغت (0.439)، مما يدل على أهمية احتواء الأزمة بالنسبة للتشجيع المعنوي.

ب- أظهر إجمالي ممارسات القيادة الأكاديمية علاقات ارتباط معنوية مع مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات ، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وفي ضوء هذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الأكاديمية ومراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات) .

ت- أظهرت علاقة الارتباط لأجمالي ممارسات القيادة الأكاديمية مع إجمالي مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات علاقة ارتباط متوسطة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.476)، وهو دال معنويا بمستوى (0.01)، وهذا يؤكد على إن العلاقة متوسطة بين هذه المتغيرات.

N=140

جدول رقم (6): علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير التابع	المتغير المستقل	إجمالي التوجه الاستباقي للازمة	التعلم من الأزمة	استعادة الأعمال (الانتعاش)	احتواء الأزمة	الاستعداد للأزمة	تحديد العلامات التحذيرية
وضع نموذج للأداء	0.389**	0.370**	0.344**	0.352**	0.361**	0.395**	
الهام الرؤية المشتركة	0.435**	0.397**	0.419**	0.340**	0.377**	0.400**	
تحدي العلمية	0.421**	0.432**	0.410**	0.422**	0.345**	0.390**	
تمكين المرفوسين للعمل	0.446**	0.391**	0.398**	0.427**	0.387**	0.413**	
التشجيع المعنوي	0.468**	0.410**	0.435**	0.439**	0.412**	0.396**	
إجمالي ممارسات القيادة الأكاديمية	0.476**	0.429**	0.439**	0.453**	0.421**	0.418**	

(*) الارتباط عند مستوى معنوية (0.05)

(**) الارتباط عن مستوى معنوية (0.01)

2- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

سنتناول اختبار وتحليل علاقة التأثير بين ممارسات القيادة الأكاديمية ومراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، وجرى استخدام (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار، وكذلك عرض قيم معامل الميل لحدي (B) ومعامل التفسير (R^2) لقياس نسبة تفسير ممارسات القيادة الأكاديمية للتغيرات التي تطرأ على مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات، إذ نصت الفرضية الرئيسة الثانية على إنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأكاديمية على مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات). وكالاتي:

جدول (7): علاقات التأثير بين متغيرات البحث (N= 140)

التابع المستقل	تحديد العلامات التحذيرية	الاستعداد للأزمة	احتواء الأزمة	استعادة الأعمال (الانتعاش)	التعلم من الأزمة	إجمالي التوجه الاستباقي للأزمة		
							وضع	انموذج
F	**31.005	**29.110	**17.193	**28.967	**26.000	28.892**	F	للاداء
R^2	0.372	0.322	0.348	0.416	0.316	0.396	R^2	للاداء
B	0.312	0.274	0.298	0.320	0.320	0.339	B	للاداء
F	**22.774	**22.824	**24.005	**34.005	**32.905	32.999**	F	الهام
R^2	0.300	0.321	0.316	0.416	0.400	0.430	R^2	الرؤية
B	0.223	0.417	0.220	0.322	0.412	0.400	B	المشتركة
F	25.774**	19.193**	29.763**	33.900**	32.900**	29.970**	F	تحدي
R^2	0.322	0.348	0.466	0.449	0.329	0.411	R^2	العلمية
B	0.212	0.298	0.382	0.372	0.372	0.398	B	العلمية
F	**24.774	**29.714	**24.905	**31.005	**27.005	33.092**	F	تمكين
R^2	0.391	0.342	0.346	0.480	0.323	0.459	R^2	المروسين
B	0.309	0.268	0.339	0.387	0.421	0.422	B	للعمل

35.977**	30.188**	**29.982	**32.961	**29.179	**30.700	F	التشجيع المعنوي
0.487	0.399	0.387	0.441	0.387	0.453	R ²	
0.430	0.402	0.390	0.422	0.299	0.392	B	
43.090**	33.909**	37.980**	41.008**	30.900**	26.178**	F	إجمالي ممارسات القيادة الأكاديمية
0.499	0.387	0.403	0.447	33.909**	0.388	R ²	
0.449	0.330	0.391	0.429	0.330	0.306	B	

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 139 ، df 1 = 9.038

ومن الجدول (7) يتبين الآتي:

أ- أظهرت جميع ممارسات القيادة الأكاديمية علاقات تأثير مع مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات عند مستوى معنوية (0.01) ، أي ما نسبته (100%) إذ إن قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج أعلى من قيمة (F) الجدولية، وكان اكبر معامل التفسير (R²) لممارسة التشجيع المعنوي مع إجمالي مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات وكانت قيمته (0.487) أي إن ما نسبته (48.7%) من التغير الحاصل في مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات يمكن تفسيره بدلالة ممارسة التشجيع المعنوي للقيادة الأكاديمية. أما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.430)، وهذا يشير إلى إن زيادة ممارسة التشجيع المعنوي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات ما نسبته (43%).

ب- أظهر جميع ممارسات القيادة الأكاديمية علاقات تأثير معنوية مع مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات ، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وفي ضوء هذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين ممارسات القيادة الأكاديمية ومراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات).

ت- ظهرت علاقة التأثير لأجمالي ممارسات القيادة الالكترونية مع إجمالي مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات متوسطة، إذ بلغ قيمة (F) (43.090)، وهو دال معنويًا بمستوى (0.01)، وبقيمة (R²) بلغت (0.499) وهذا يدل على ما نسبته (49.9) من التغيرات الحاصلة في مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات يمكن تفسيرها بدلالة ممارسات القيادة الأكاديمية، وكانت قيمة الميل الحدي (B) بين هذه المتغيرين (0.449) وهذا يشير إلى إن زيادة ممارسات القيادة الأكاديمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مراحل التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات بمقدار (44.9%).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1- الاستنتاجات الخاصة بنتائج البحث

أ- تبين إن هناك اهتمام بمجموعة من الممارسات الفعالة للقيادات الأكاديمية في الجامعة وإن هذا الاهتمام يعود مردوده إلى إن هناك (تشجيع معنوي، وتمكين للمرؤوسين وكذلك تحدي للعملية إضافة إلى وضع إنموذج للأداء وروية مشتركة) مقابل هذه القيادات ولكن هذا الاهتمام لم يكن ليدعم بشكل أكبر في المستقبل.

ب- ظهر إن هناك مستويات متوسطة للتوجه الاستباقي لإدارة الأزمات في الجامعة وإن هذه المستويات التي ظهرت نتيجة للاهتمام المتوسط بـ(احتواء الأزمة، استعادة الأعمال) (الانتعاش)، التعلم من الأزمة، الاستعداد للأزمة، وتحديد العلامات التحذيرية).

2- الاستنتاجات الخاصة بنموذج الارتباط

أ- تبين إن القيادات الأكاديمية في جامعة الأنبار قد اتبعت ممارسات فعالة في القيادة ولكن بشكل محدود في تعزيز فرص توجيهها استباقياً نحو الأزمات التي تتعرض لها الجامعة هذه المساهمة قد تبينت خصوصاً في ممارسة التشجيع المعنوي، ولكن ليس يمكن تدعيمه بشكل أكبر في المستقبل.

ب- ظهر إن القيادات الأكاديمية في جامعة الأنبار قد اعتمدت على ممارسة التشجيع المعنوي في تعزيز توجيهها الاستباقي نحو الأزمة التي قد تواجهها مستقبلاً. وقد كان لهذه السياسة دور واضح في تعزيز فرص احتواءها للأزمة.

ت- كان لممارسة تمكين العاملين دور في تعزيز فرص الترجه استباقياً نحو الأزمة التي قد تتعرض لها الجامعة ، انعكس ذلك في تعزيز احتواء الأزمة و استعادة الأعمال (الانتعاش).

ث- تبين إن القيادات الأكاديمية في جامعات الأنبار قد اعتمدت وبشكل أقل على بناء انموذج للأداء بشكل أقل لدعم التوجه استباقياً نحو الأزمة.

ج- إن الدور الذي أدته ممارسة بناء انموذج للأداء في تعزيز التوجه الاستباقي للأزمة هو الدور الأقل من بين ممارسات القيادة الأكاديمية الأخرى.

ح- كان لممارسات القيادة الأكاديمية في جامعة الأنبار دور جيد نسبياً في تعزيز التوجه استباقياً للأزمة مجتمعة، أكثر مما لو استعملت تلك الممارسات بشكل منفرد، وهذا يؤكد استنتاجاً منطقياً على وجود ترابط وتكامل بين هذه الممارسات ينعكس دوره بشكل أكبر بالأسلوب الجمعي، مما لو استعملت بشكل منفرد.

3- الاستنتاجات الخاصة بنموذج التأثير

أ- تبين إن القيادات الأكاديمية في جامعة الأنبار استطاعت بشكل جدي من توظيف التغيرات التي حصلت في مجال التشجيع المعنوي، في إحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في مجال تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمة.

ب- ظهر إن القيادات الأكاديمية في جامعة الأنبار قد تمكنت من استعمال التغيير في تمكين المرؤوسين في إحداث المزيد من فرص التوجه استباقيا للأزمة.

ت- استطاعت القيادات الأكاديمية في جامعة الأنبار بالتغيير في الهام الرؤية المشتركة للمرؤوسين من إحداث المزيد من التأثير في فرص تبنيها لنهج استباقي لإدارة الأزمات .

ث- كان التغيير الذي ساهمت به تحديد إنموذج للداء من إحداث المزيد من التأثير في تعزيز التوجه استباقيا للأزمات هو الأقل نسبيا.

ج- استطاعت القيادات الأكاديمية في جامعة الأنبار من استعمال التغيرات في ممارسات القيادة الأكاديمية مجتمعة في تفعيل التوجه استباقيا نحو الأزمات بشكل مجتمعة أكثر من استعمالها بالتأثير بشكل منفرد.

ثانيا: التوصيات:

أ- استثمار التشجيع المعنوي من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة الأنبار، و تمكين المرؤوسين، والهام الرؤية المشتركة، تحدي العلمية، وبناء إنموذج للداء والعمل على دعمها والاستفادة منها في تعزيز التوجه استباقيا نحو الأزمات في المستقبل.

ب- تحقيق المزيد من الدعم في ممارسات القيادات الأكاديمية من اجل التوصل إلى مستويات عالية من الرضا، والإبداع من قبل المرؤوسين في الجامعة.

ت- إشراك اغلب المرؤوسين ممن يتميزون برؤية وخبرة في الخطط المستقبلية لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة وذلك لكسب اكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وتجسيدها على ارض الواقع.

ث- زيادة اهتمام القيادات الأكاديمية في الجامعة بالتشجيع المعنوي لما له تأثير مباشر في تعزيز التوجه استباقيا نحو الأزمة بواسطة الاهتمام باحتواء الأزمات .

ج- تفعيل وزيادة دور القيادات الأكاديمية والعمل على معرفة حاجات ومتطلبات المرؤوسين والعمل على تدعيم الممارسات المتبعة من قبل هذه القيادات الأمر الذي ينعكس إيجابا على استباق الأزمات .

ح- إدخال تكنولوجيات جديدة من شأنها تقديم خدمات متقدمة للمرؤوسين الأمر الذي يزيد من نجاح أعمالها ثم زيادة فرص نجاحاتها في مواجهة الأزمات .

المصادر والمراجع

1. Abu-Tineh, A.; Khasawreh, S.; and Omary, A., (2009), " Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools", *Journal of Leadership Education* Volume 7, No. 3.
2. Bikmoradi, A., (2009), " Exploring Academic Leadership in Medical School and Universities in Iran", *Medical Management Center, Karolinska Institute, Stockholm*.
3. Blockmans, S., and Wessel, R., A., (2009), "The European Union and Crisis Management: Will the Lisbon Treaty Make the EU More Effective?", *Journal of Conflict and Security Law*, 14(2), pp.265-308.
4. Boin, A.; Pault, H.; Eric, S., and Bengt, S., (2005), "The Politics of Crisis
5. Bush, T., (2007), "Educational leadership and management: theory, policy, and practice", *South African Journal of Education*, 27(3), pp.391-406.
6. Coombs, W., T., (2015), "Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding. Fourth Edition. Sage Publications", Second Edition. Thousand Oaks, California.
7. Crayton, J., L., (2017), "Crisis Management Preparation of Wisconsin County Fairs", *Requirements for the Degree of Master of Sciences, Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University. Crisis Management", CGGS- Jack N. Averitt College of Graduate Studies (Doctoral Dissertation), Georgia Southern University .*
8. Cronin, K., J., (2015), " Empowering Readiness: Influencing crisis management success outcomes", *Submitted in total fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Business Bond University, Australia.*
9. Debowski, D., and Blake, V., (2004), " The developmental needs of higher education academic leaders in encouraging effective teaching and learning", *Seeking Educational Excellence, Teaching and Learning Forum2004, University of WA.*
10. Fall, L., T., and Massey, J., E., (2005), "The significance of crisis communication in the aftermath of 9/11: A national investigation of how tourism managers have re-tooled their promotional campaigns", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 77-90.
11. Fink, S., (1986), "Crisis Management: Planning for the inevitable", *American Association for Management, New York.*

12. Glaesser, D., (2006), (*Crisis management in the tourism industry*), Oxford: Butterworth-Heinemann.
13. Gmelch, W., H., and Wolverson, M., (2002), "an investigation of dean leadership", Paper presented at the American Educational Research Association, New Orleans.
14. Goewey, D., (2012), "Examining the Kouzes and Posner Leadership Practices of Elementary Principals in Central New York", Ralph C. Wilson, Jr. School of Education, Fisher Digital Publications.
15. Hamel, M., A., (2015), "Crisis management and Human Resources Management: A kidnapping case based on the company Vergnet", Bachelor's thesis Degree, programmer in International Business International Business Management, Turku University of Applied Sciences.
16. Hamidifar, F., and Ebrahimi, M., (2016), " Academic Leadership in a Private University: An Iranian Case Study", International Education Studies; Vol. 9, No. 5.
17. Hanna, D., E., (2003), "Building a leadership vision", Eleven Strategic Challenges for Higher Education, Edu cause review July/August.
18. Hansson, A., and Vikstrom, T., (2011), "Successful Crisis Management in the Airline Industry: A Quest for Legitimacy through Communication?" Bachelor Thesis, Department of Business Studies, Uppsala University.
19. Holmgren, F., and Johansson, K., (2015), " Crisis Management: The nature of managing crises", Master's thesis within Business Administration, Jönköping University .
20. Jackson, B., P., (2016), "Deans of Students' Responsibilities in Campus in Campus Crisis Management", Doctoral Dissertation, Georgia Southern University.
21. Jacqueline, M., and Kanog, R., (2007), "A Study of Academic Leadership Capabilities of Teachers A Selected no. 2 Basic Education High School in Myanmar", International Business Journal, Vol.1, No.1, pp.43-59.
22. Joyce, P., and O'Boyle, (2013), "Sustaining Academic Leadership in Higher Education", Royal College of Surgeons in Ireland e-publications@RCSI, inclusion in Institute of Leadership Articles by an authorized administrator.

23. Keith, A., and Levin, L., (2002), "The five practices of exemplary leadership", In *Leadership challenge*, Eds.
24. Kouzes, J., M., and Posner, B., Z., (1987), "The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations", 1st ed, San Francisco: Jossey-Bass.
Management: Public Leadership under Pressure, Cambridge: Cambridge University Press.
25. Marshall, S.; Adams, M.; and Cameron, A., (2000), "In search of academic leadership", Paper presented at the ASET-HERDSA Conference, University of Southern Queensland, Toowoomba, and 2-5 July.
26. Nilsson, J., (2010), "Conceptions of Crisis Management Capabilities Municipal Officials", Perspectives Department of Fire Safety Engineering and Systems Safety, Lund University.
27. Nordeman, P., and Humanson, R., (2017), "Proactive Crisis Management (PCM) Perceptions of crisis-awareness and crisis readiness in organizations in relation with their actual strategic initiatives against industrial crises caused by human errors", Master Thesis, MBA Program Spring, The Department of Industrial Economics and Management (BTH).
28. Olga, K., D., (2015), "Crisis management Strategies Adopted by Small and Medium Enterprises in Carissa Town, Kenya", A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of Nairobi.
29. Quinn, D., M., (2002), "The impact of principal leadership behaviors on instructional Practice and student engagement", *Journal of Educational Administration*, 40 (5), 447-467.
30. Racherla, P., and Hu, C., (2009), "A Framework for Knowledge-Based Crisis Management in the Hospitality and Tourism Industry", *Cornell Hospitality Quarterly*, 50, 4, pp. 561- 577, Sage Publications.
31. Ramsden, P., (1998), "Learning to Lead in Higher education", London: Routledge.
32. Scott, G., (2008), "Change matters in higher education", Keynote address, Australian Universities Quality Forum, Adelaide 2004. Also presented at the European Universities Association's Senior Leadership Conference, Dublin. February 2008.

33. Van Zyl, E., (2008), "South African leadership for the twenty-first century: a self-leadership approach", *Act Academic* 40 (4): 183-185.
34. Wooten, L., and James, E., (2008), "Linking crisis management and leadership competencies: The responsibilities of human resource development", *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), pp.352-379.
35. Zdziarski, E., L., (2006) "Crisis in the context of higher education" In Harper, Paterson, and E. Zdziarski, II, (Eds.) *Crisis management: Responding from the heart* (pp. 3-24). Washington, DC: National Association of Student Personnel Administrators (NASPA).