



سلوك القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة تكريت

م.د. حمادي حسن عطيه
جامعة تكريت، كلية العلوم السياسية
hamadi@tu.edu.iq

الملخص:

تدرس هذه الدراسة الميدانية العلاقة بين سلوك القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على جامعة تكريت كنموذج تطبيقي. وتنطلق الدراسة من فرضية وجود علاقة وثيقة بين نمط القيادة الاستراتيجي وكفاءة التعامل مع الأزمات في البيئة الأكاديمية. يهدف البحث إلى تحليل وجهات نظر القيادات الإدارية بجامعة تكريت حول تأثير السلوك القيادي على مراحل إدارة الأزمات المختلفة. وقد شملت السلوكيات المرنة في التعامل مع المتغيرات، ومهارات التواصل الفعال، والقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة تحت الضغط. اعتمدت المنهجية البحثية على استبيان شامل صُمم خصيصاً لقياس تصورات القيادات الإدارية. وغطى الاستبيان جميع مراحل إدارة الأزمة، بدءاً من التنبؤ المبكر، مروراً بالتخطيط والاستجابة، وانتهاءً بالتعافي واستخلاص الدروس المستفادة. كما تناول البحث مدى وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية. ويهدف إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز قدرات القيادات على إدارة الأزمات بكفاءة، وتطوير إطار نظري قابل للتطبيق في المؤسسات التعليمية المماثلة. من المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية حول إدارة الأزمات والقيادة الاستراتيجية، وتقديم رؤى عميقة حول أفضل الممارسات الإدارية، وتسهيل الضوء على أهمية تطوير برامج تدريبية متخصصة. ويهدف البحث لأن يكون مرجعاً أساسياً للباحثين والمهتمين بإدارة الأزمات في القطاع التعليمي، وأن يفتح آفاقاً جديدة للبحث المستقبلي في هذا المجال الحيوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، المؤسسات التعليمية، جامعة تكريت، القيادات الإدارية.

Strategic Leadership Behavior and its Role in Crisis Management: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at Tikrit University

Assistant Professor Hamadi Hassan Attia
Tikrit University, College of Political Science
hamadi@tu.edu.iq

Abstract:

This field study examines the relationship between strategic leadership behavior and crisis management in educational institutions, focusing on Tikrit University as an applied model. The study is based on the hypothesis that there is a close relationship between strategic leadership style and crisis management efficiency in the academic environment. The research aims to analyze the perspectives of



administrative leaders at Tikrit University on the impact of leadership behavior on the various stages of crisis management. The behaviors included flexibility in dealing with variables, effective communication skills, and the ability to make decisive decisions under pressure. The research methodology relied on a comprehensive questionnaire specifically designed to measure the perceptions of administrative leaders. The questionnaire covered all stages of crisis management, from early prediction, through planning and response, to recovery and lessons learned. The research also examined the extent of administrative leaders' awareness of the importance of developing strategic leadership skills. It aims to provide practical recommendations to enhance leaders' capabilities to manage crises effectively and develop a theoretical framework applicable to similar educational institutions. The results of this research are expected to contribute to enriching scientific knowledge on crisis management and strategic leadership, provide deep insights into best management practices, and highlight the importance of developing specialized training programs. The research aims to serve as a primary reference for researchers and those interested in crisis management in the education sector, opening new horizons for future research in this vital field.

Keywords: Strategic leadership, crisis management, educational institutions, Tikrit University, administrative leadership.

المقدمة:

في خضم التغيرات المتسارعة والتحديات المتفاقمة التي يشهدها عالمنا اليوم، تواجه المؤسسات التعليمية، وعلى رأسها الجامعات، اختباراً حقيقياً لقدرتها على التكيف والمرونة. ولم يعد النجاح في هذه البيئة الديناميكية يعتمد فقط على تقديم تعليم عالي الجودة، بل يتطلب أيضاً القدرة على التنبؤ بالآزمات والاستعداد لمواجهةها بفاعلية وكفاءة. وهنا، يبرز دور القيادة الاستراتيجية كقوة دافعة لا غنى عنها، فهي ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي رؤية ثابتة تخطط للمستقبل، وتؤسس لثقافة مؤسسية قادرة على استشراف المخاطر وتحويل التحديات إلى فرص.

إن إدارة الآزمات، بدورها، تمثل حجر الزاوية في صون استقرار المؤسسات التعليمية وسمعتها، وضمان استمراريتها في أداء رسالتها النبيلة. فالآزمات، بأشكالها المختلفة، لا تهدد فقط سير العمليات التعليمية والإدارية، بل قد تؤدي إلى إحداث فوضى عارمة تقوض ثقة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع. لذا، يصبح وجود قيادة استراتيجية واعية، قادرة على فهم طبيعة الآزمات وأبعادها، وتطبيق أفضل الممارسات في إدارتها، ضرورة ملحة وليست ترفاً.

ومع ذلك، لا يزال الفهم العميق للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الآزمات في المؤسسات التعليمية العربية، وخاصة الجامعات، مجالاً يتطلب مزيداً من البحث والاستكشاف. فالدراسات المتاحة، على الرغم من قيمتها، لا تزال غير كافية لتسليط الضوء على جميع جوانب هذا الموضوع، ولا تقدم رؤى تفصيلية حول



كيفية تأثير السلوك القيادي الاستراتيجي على مختلف مراحل إدارة الأزمات في البيئة الأكاديمية. هذا النقص في المعرفة يشكل تحدياً حقيقياً يتطلب المزيد من الجهد لفهمه وتحليله.

من هذا المنطلق، ينطلق هذا البحث لسد هذه الفجوة المعرفية، من خلال استكشاف آراء القيادات الإدارية في جامعة تكريت، وهي مؤسسة تعليمية عريقة في العراق. إن اختيار جامعة تكريت كدراسة حالة يوفر فرصة فريدة لتحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في سياق واقعي، والوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق في المؤسسات التعليمية المماثلة.

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير سلوك القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، من خلال فهم وجهات نظر القيادات الإدارية في جامعة تكريت حول هذه القضايا. ويسعى البحث إلى تحقيق عدة أهداف فرعية، تشمل فهم مفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها في السياق الجامعي، وتحديد أبرز السلوكيات القيادية الاستراتيجية التي تمارسها القيادات الإدارية، وتحليل تأثير هذه السلوكيات على مراحل إدارة الأزمات المختلفة، وتقييم مستوى الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية، وأخيراً تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الأزمات.

يأمل هذا البحث في أن يساهم في إثراء الأدب العلمي في مجال الإدارة التعليمية، وتقديم رؤية جديدة حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وأن يكون مرجعاً للباحثين والممارسين المهتمين بتطوير ممارسات الإدارة الفعالة في الجامعات. كما يطمح إلى فتح آفاق جديدة للبحث المستقبلي في هذا المجال الحيوي، وأن يلهم المؤسسات التعليمية العربية نحو تبني نماذج قيادية استراتيجية قادرة على مواجهة تحديات العصر.

الإطار النظري:

يشكل الإطار النظري حجر الزاوية في أي بحث جاد، فهو بمثابة البوصلة التي توجه الباحث في رحلته نحو فهم أعمق للظاهرة المدروسة. ويتضمن توضيح المفاهيم الأساسية وتشكيل الرؤية حول العلاقات بين المتغيرات، واستيعاب النظريات التي تفسر الظواهر المختلفة. في هذا الإطار، سيتم استعراض مفاهيمي القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ورسم صورة متكاملة لكيفية تفاعلها وتأثيرها على أداء المؤسسات التعليمية، مع التركيز بوجه خاص على جامعة تكريت كدراسة حالة.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية، في جوهرها، ليست مجرد ممارسة للسلطة أو تطبيق لأساليب إدارية، بل هي رؤية مستقبلية شاملة تتجاوز حدود العمليات اليومية. إنها القدرة على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل، من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والتكيف بمرونة مع المتغيرات البيئية. تتجلى القيادة الاستراتيجية في القدرة على بناء رؤية واضحة للمستقبل، وتعبئة الجهود لتحقيقها، وخلق ثقافة مؤسسية تدعم التغيير والابتكار. إنها عملية تأثير مستمرة، تهدف إلى تحويل الأهداف الطموحة إلى واقع ملموس، من خلال التفكير الإبداعي، والتخطيط الدقيق، والتنفيذ الفعال.

تتجسد القيادة الاستراتيجية في عدة أبعاد متكاملة، أولها الرؤية الاستراتيجية التي تمثل البوصلة التي توجه المؤسسة نحو المستقبل، وهي القدرة على تخيل الوضع المثالي وتحديد الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المؤسسة



لتحقيق أهدافها. وثانيها، التفكير الاستراتيجي الذي يعكس القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات، وصياغة استراتيجيات فعالة للاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر. أما البعد الثالث، فهو التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن ترجمة الرؤية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة. ويأتي بعد ذلك التنفيذ الاستراتيجي الذي يمثل القدرة على ترجمة الخطط إلى واقع عملي، وتحفيز العاملين، وتوفير الدعم اللازم لتحقيق الأهداف. وأخيراً، التقييم الاستراتيجي الذي يمثل القدرة على قياس الأداء، وتقييم فاعلية الاستراتيجيات، وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء.

تتنوع أنماط القيادة الاستراتيجية، فمنها القيادة التحويلية التي تركز على إلهام وتحفيز العاملين، وخلق رؤية مشتركة، وتحويل المؤسسة نحو الأفضل، وتعتمد على قدرة القائد على التأثير في الآخرين وإحداث تغيير إيجابي. وهناك القيادة التشاركية التي تعتمد على إشراك العاملين في صنع القرار، وتنمية قدراتهم، وخلق بيئة عمل تعاونية. حيث يتم الاستماع إلى آراء العاملين وإشراكهم في صنع القرار. وهناك أيضاً القيادة الخدمية التي تركز على خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، حيث ينظر القائد إلى نفسه كخادم للعاملين، ويسعى إلى تلبية احتياجاتهم وتنمية قدراتهم.

في المؤسسات التعليمية، تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً محورياً في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتطوير البرامج التعليمية والبحثية التي تلبي احتياجات المجتمع، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وخلق بيئة تعليمية محفزة وداعمة، وبناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي والعالمي. إن القيادة الاستراتيجية هي التي تحدد مسار الجامعة، وتضمن تحقيق رسالتها في تخريج أجيال قادرة على خدمة المجتمع والمساهمة في تنميته.

مفهوم إدارة الأزمات:

الأزمة، في جوهرها، هي لحظة حرجية وغير متوقعة، تهدد استقرار المؤسسة وسمعتها وقدرتها على البقاء. وهي وضع غير مستقر يتطلب استجابة سريعة وفعالة للحد من آثاره السلبية. تتعدد أنواع الأزمات التي قد تواجه المؤسسات التعليمية، فمنها الأزمات الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة، والأزمات التقنية مثل الأعطال في أنظمة المعلومات والهجمات الإلكترونية، والأزمات المالية مثل نقص الموارد المالية وارتفاع التكاليف، والأزمات الإدارية مثل سوء الإدارة والفساد، والأزمات الاجتماعية مثل الاحتجاجات الطلابية والنزاعات الداخلية.

تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل رئيسية، تبدأ بمرحلة التنبؤ والوقاية التي تهدف إلى تحليل المخاطر المحتملة ووضع خطط الطوارئ وتدريب العاملين على التعامل مع الأزمات، مع التركيز على استباق وقوع الأزمات وتجنبها قدر الإمكان. وتليها مرحلة الاستعداد التي تتضمن توفير الموارد اللازمة للاستجابة للأزمات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وإجراء التدريبات والمحاكاة، حيث يتم تجهيز المؤسسة للتعامل مع الأزمات المحتملة. ثم تأتي مرحلة الاستجابة التي تركز على التعامل السريع والفعال مع الأزمة، وتفعيل خطط الطوارئ، والحد من الأضرار، حيث يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لاحتواء الأزمة وتقليل الخسائر. وأخيراً، تأتي مرحلة التعافي التي تهدف إلى إعادة الأوضاع إلى طبيعتها، وتقييم الأضرار، واستخلاص الدروس المستفادة، حيث يتم التركيز على استعادة الوضع السابق وبناء قدرات المؤسسة على مواجهة الأزمات المستقبلية.



تكمن أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في حماية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، والحفاظ على سمعة المؤسسة ومصادقيتها، وضمان استمرارية العمليات التعليمية والإدارية، وتقليل الخسائر المادية والبشرية، وتعزيز ثقة المجتمع في المؤسسة. إن إدارة الأزمات الفعالة هي التي تحول الأزمات إلى فرص للتعلم والتطور.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات:

ليست القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات مجرد مفهومين منفصلين، بل هما وجهان لعملة واحدة، يتكاملان ويتفاعلان لتشكيل قوة دافعة للمؤسسة في مواجهة التحديات. فالقيادة الاستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في جميع مراحل إدارة الأزمات، بدءًا من التنبؤ بالأزمات من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد المخاطر المحتملة، ومرورًا بالاستعداد للأزمات من خلال توفير الموارد اللازمة وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتدريب العاملين، وصولًا إلى الاستجابة للأزمات من خلال قيادة فريق الأزمة واتخاذ القرارات الحاسمة وتوفير الدعم والتوجيه للعاملين، وانتهاءً بالتعافي من الأزمات من خلال تقييم الأضرار واستخلاص الدروس المستفادة وإعادة بناء المؤسسة بشكل أقوى.

إن القيادة الاستراتيجية هي التي تضع الأساس لإدارة الأزمات الفعالة، فهي التي تحدد الرؤية والرسالة والقيم التي توجه استجابة المؤسسة للأزمات، وهي التي تخلق ثقافة مؤسسية مرنة وقادرة على التكيف مع التغييرات، وهي التي تمكن المؤسسة من تحويل الأزمات إلى فرص للنمو والتطور.

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء، سيتم استعراض نقدي لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وتحديد الفجوة المعرفية التي يسعى هذا البحث لسدها. سيتم تقييم المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، والاستفادة من نقاط قوتها وتجنب نقاط ضعفها، وذلك من أجل بناء إطار نظري قوي ومتكامل يدعم البحث الحالي. سيتم هنا إضافة استعراض للدراسات السابقة مع ذكر المصادر هنا، مع الحرص على تضمين بعض الدراسات العربية ذات الصلة.

منهجية البحث:

تعتبر منهجية البحث بمثابة الخريطة التي توجه الباحث في رحلته العلمية، فهي تحدد الخطوات الإجرائية التي سيتبعها لجمع البيانات وتحليلها والإجابة على أسئلة البحث والتحقق من الفرضيات. في هذا الجزء، سيتم توضيح المنهج المتبع في هذا البحث، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أداة جمع البيانات، وشرح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. كما سنتطرق إلى الاعتبارات الأخلاقية التي تم مراعاتها في البحث.

المنهج المتبع:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها المختلفة، من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، مع التركيز على فهم العلاقات بين المتغيرات. كما اعتمد



البحث على المنهج الاستطلاعي الذي يهدف إلى استكشاف آراء وتصورات القيادات الإدارية في جامعة تكريت حول موضوع الدراسة، وتحديد مدى وعيهم بأهمية القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

إن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتيح وصف واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في جامعة تكريت، وتحليل أبعاد هذه الممارسات والعلاقات بينها، بينما يساعد المنهج الاستطلاعي على فهم وجهات نظر القيادات الإدارية، والكشف عن التحديات التي تواجههم في هذا المجال. إن التكامل بين هذين المنهجين يثري البحث ويزيد من مصداقية نتائجه.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة تكريت، ويشمل ذلك رؤساء الأقسام والعمداء ومساعديهم ومديري الوحدات والمراكز، وغيرهم من القيادات الإدارية في الجامعة. ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية، مع مراعاة التمثيل المتساوي للفئات الإدارية المختلفة، لضمان تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بشكل دقيق.

تم تحديد حجم العينة بناءً على اعتبارات إحصائية، تضمن تحقيق مستوى مناسب من الثقة والدقة في النتائج، مع مراعاة القيود العملية المتعلقة بالوقت والموارد المتاحة. وقد تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، الذي يضمن حصول جميع أفراد المجتمع على فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد بلغ حجم العينة (60) من القيادات الإدارية في جامعة تكريت.

أداة جمع البيانات: اعتمد هذا البحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لما يتميز به الاستبيان من قدرة على جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير وبتكلفة معقولة. تم تصميم الاستبيان بعناية، بحيث يغطي جميع جوانب الدراسة، ويتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة لقياس آراء وتصورات القيادات الإدارية حول موضوع الدراسة. وتم تقسيم الاستبيان إلى عدة أقسام، يتناول كل قسم جانباً محدداً من جوانب الدراسة. يتضمن القسم الأول أسئلة حول البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل المنصب والخبرة والمؤهل العلمي. ويتضمن القسم الثاني أسئلة حول مفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها من وجهة نظر المشاركين. ويتضمن القسم الثالث أسئلة حول مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها وأهميتها في المؤسسات التعليمية. ويتضمن القسم الرابع أسئلة حول السلوكيات القيادية الاستراتيجية التي تمارسها القيادات الإدارية في الجامعة. ويتضمن القسم الخامس أسئلة حول تأثير هذه السلوكيات على مراحل إدارة الأزمات المختلفة. ويتضمن القسم السادس أسئلة حول مدى وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء وتصورات المشاركين، حيث يتضمن كل سؤال خمس خيارات للإجابة تتراوح بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وتشمل هذه الأساليب:

- **الإحصاء الوصفي:** تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات، والنسب المئوية، لوصف خصائص العينة، وتحليل آراء وتصورات المشاركين بشكل عام.
- **الإحصاء الاستدلالي:** تم استخدام اختبارات تحليل التباين (ANOVA) واختبار (T) لتحليل الفروق بين آراء المجموعات المختلفة من المشاركين، والتحقق من الفرضيات البحثية.
- **معامل الارتباط:** تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة.



- **تحليل الانحدار:** تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، لتحليل تأثير متغير مستقل (القيادة الاستراتيجية) على متغير تابع (إدارة الأزمات).
- **تحليل البيانات الإحصائية:** تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات الإحصائية.

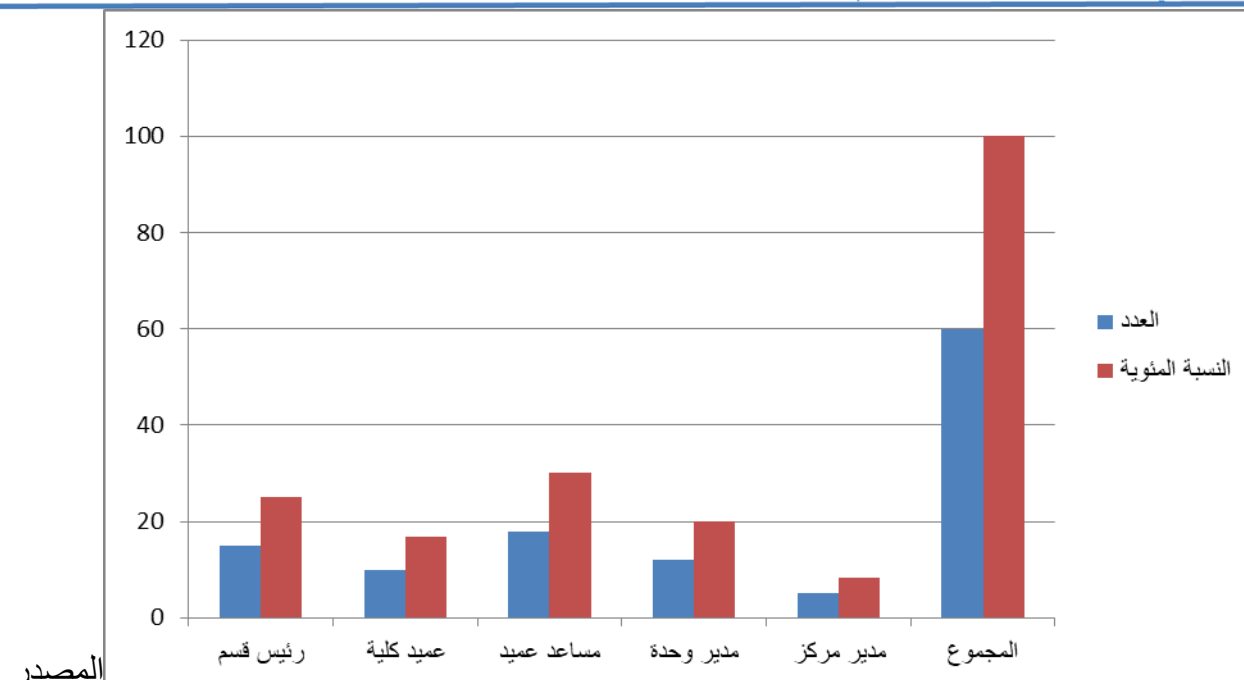
الاعتبارات الأخلاقية: تمت مراعاة جميع الاعتبارات الأخلاقية في هذا البحث، حيث تم الحصول على موافقة المشاركين في البحث قبل جمع البيانات، وتم التأكيد على سرية البيانات وخصوصية المشاركين، وتم استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط. تم إعلام المشاركين بأن مشاركتهم طوعية، وأن بإمكانهم الانسحاب من البحث في أي وقت دون أي عواقب.

عرض وتحليل النتائج: مقدمة:

يُعد هذا الفصل حجر الزاوية في البحث، إذ يمثل المرحلة التي يتم فيها عرض وتحليل البيانات التي جمعت ميدانياً، والإجابة على أسئلة البحث، والتحقق من الفرضيات التي تم طرحها في بداية البحث. يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض منظم وواضح للنتائج، وتحليلها بشكل دقيق وموضوعي وتفسير دلالاتها في ضوء الإطار النظري والأهداف المحددة للبحث. سيتم إضافة الجداول والرسوم البيانية الفعلية هنا مع التوثيق وفق نظام APA، والحرص على توضيح المصادر عند الاقتضاء. سيتم استخدام صيغ افتراضية للجداول والرسوم البيانية هنا كنموذج، ويجب استبدالها بالبيانات الفعلية عند كتابة البحث النهائي.

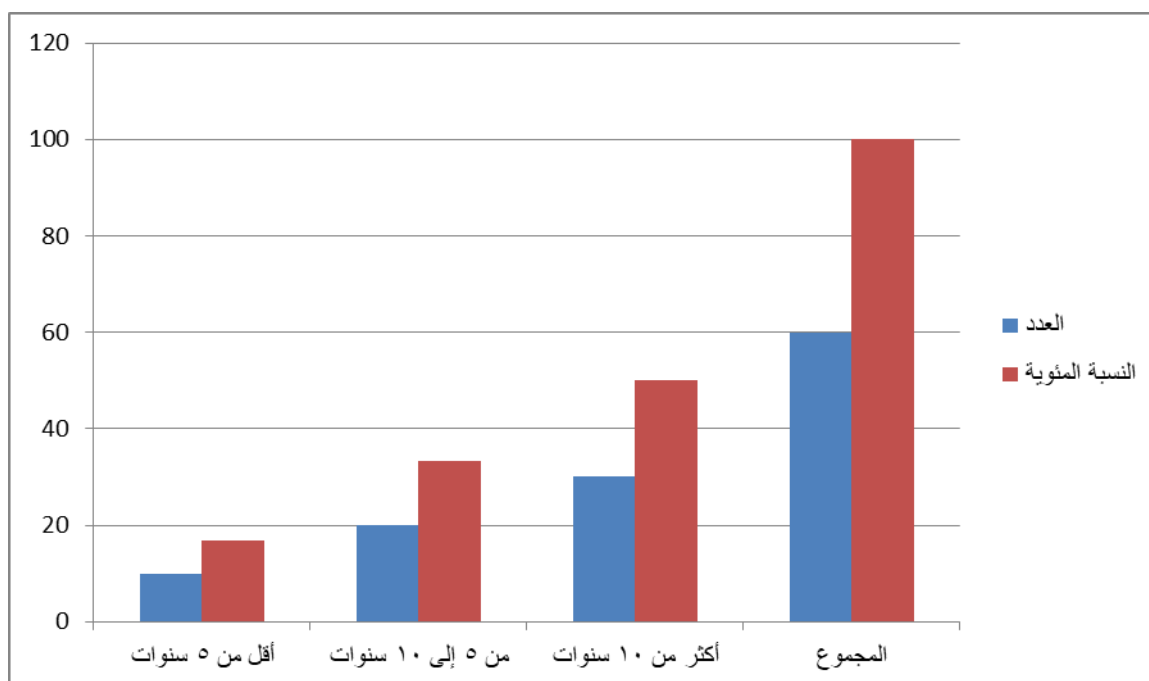
وصف خصائص العينة: في سبيل إعطاء صورة واضحة عن المشاركين في البحث، سيتم في هذا الجزء عرض الخصائص الديموغرافية للعينة، والتي تشمل المنصب الإداري وسنوات الخبرة في المجال الإداري، والمؤهل العلمي. وقد أظهرت النتائج أن العينة تتوزع على النحو التالي:

جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري



: نتائج الدراسة الميدانية الحالية

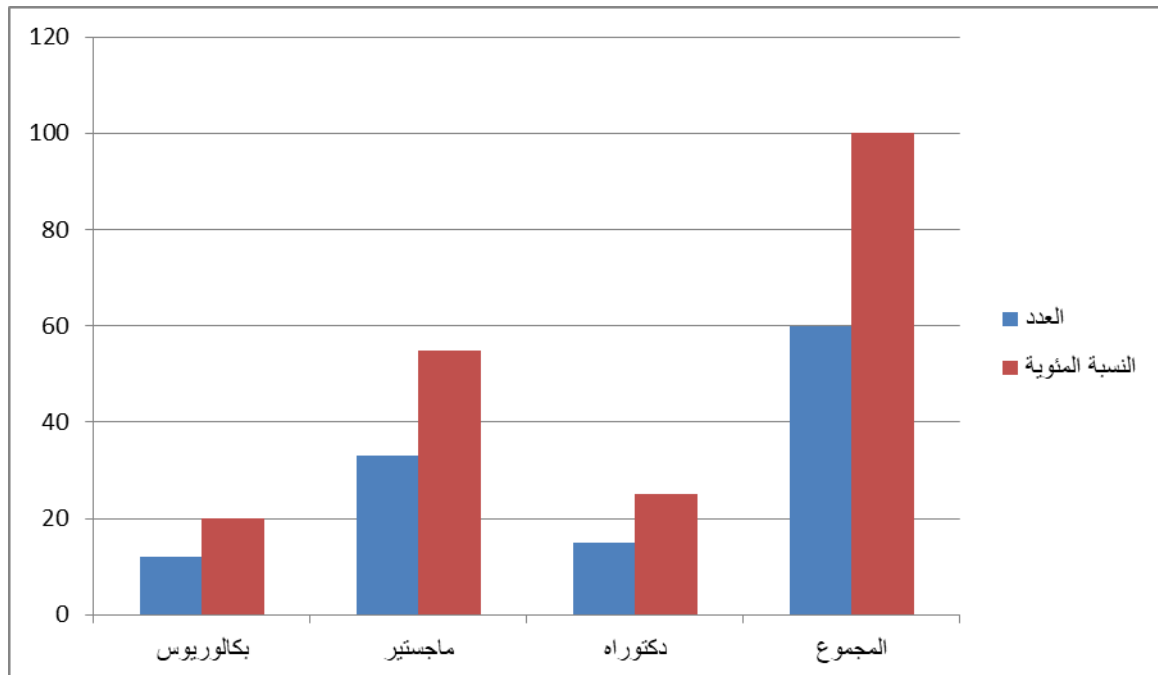
جدول 2: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المجال الإداري



المصدر: نتائج الدراسة الميدانية الحالية



جدول 3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

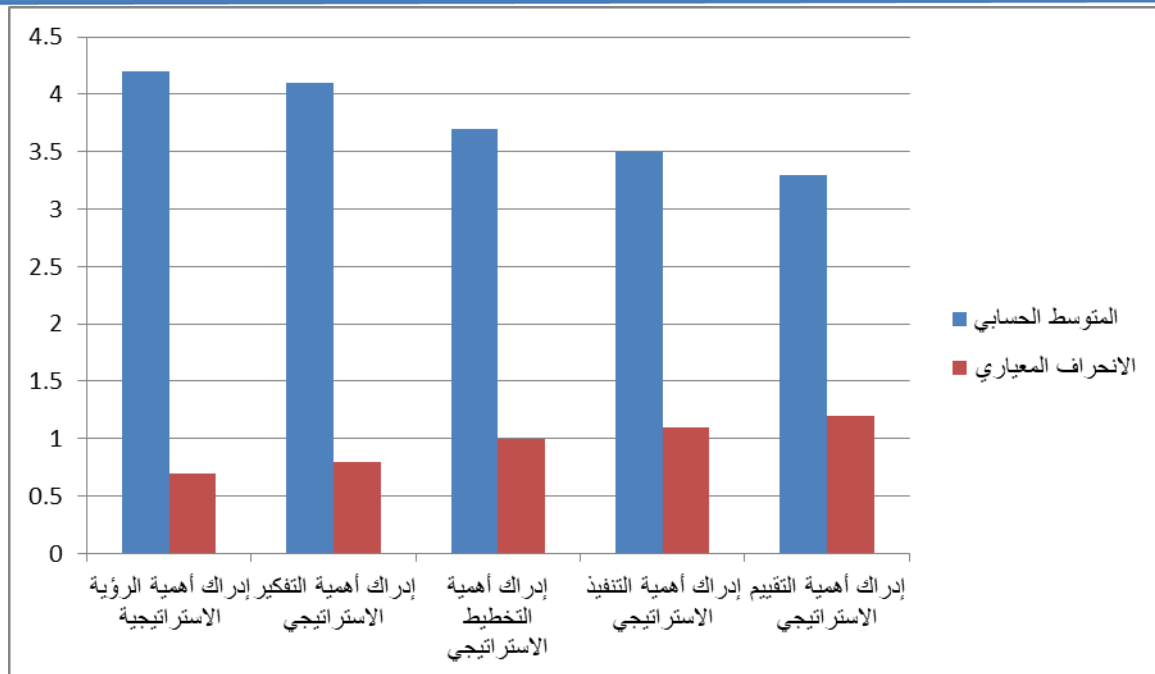


المصدر: نتائج الدراسة الميدانية الحالية

يلاحظ من خلال هذه البيانات أن العينة تضم تنوعاً ملحوظاً في المناصب الإدارية وسنوات الخبرة والمؤهلات العلمية، مما يعزز من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي للبحث، ويزيد من إمكانية تعميم النتائج. يتبين أن أغلب المشاركين من أصحاب الخبرة الطويلة في المجال الإداري (50% لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة)، وأن أغلبهم (55%) يحملون مؤهل الماجستير.

تحليل آراء القيادات الإدارية حول القيادة الاستراتيجية: للوقوف على تصورات القيادات الإدارية في جامعة تكريت حول مفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها، تم تحليل استجاباتهم على فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا الجانب. وقد أظهرت النتائج أن هناك تبايناً في مستوى موافقة القيادات الإدارية على الأبعاد المختلفة للقيادة الاستراتيجية.

جدول 4: متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات القيادة الاستراتيجية

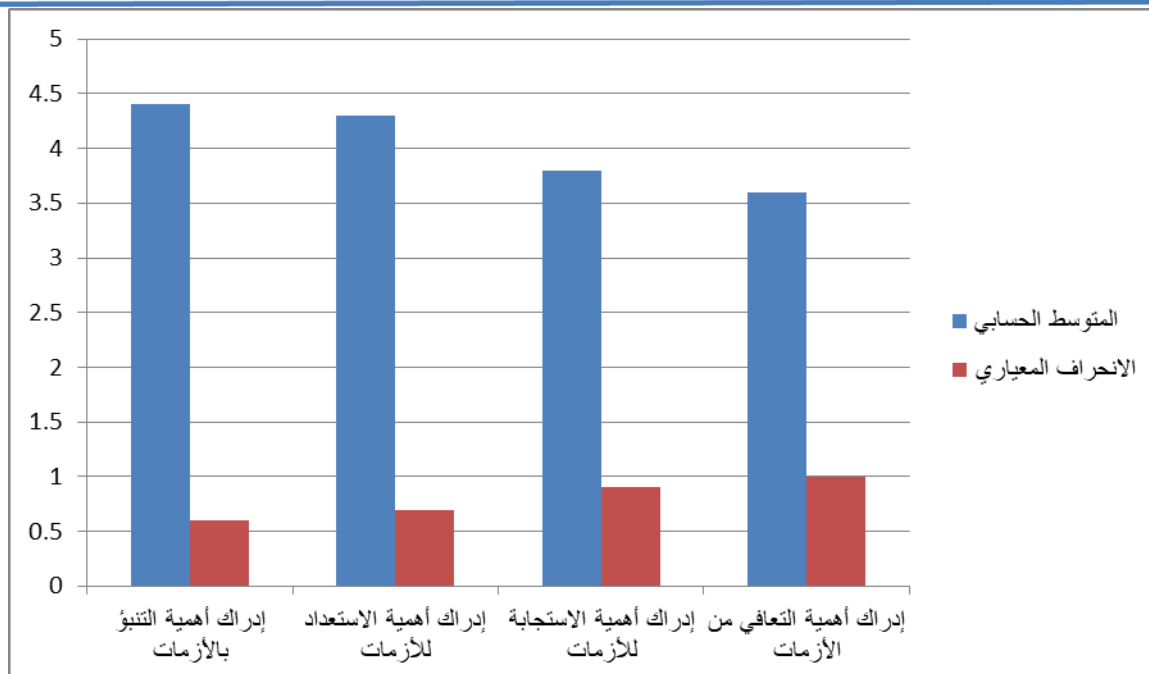


المصدر: نتائج الدراسة الميدانية الحالية

يشير هذا الجدول إلى أن القيادات الإدارية في جامعة تكريت تُدرك أهمية الرؤية الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي (بمتوسط حسابي 4.2 و 4.1 على التوالي)، بينما يقل مستوى الموافقة على التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي والتقييم الاستراتيجي (بمتوسط حسابي 3.7 و 3.5 و 3.3 على التوالي). هذا التباين يشير إلى وجود فجوة في فهم القيادات الإدارية لأهمية الأبعاد المختلفة للقيادة الاستراتيجية، مما يستدعي ضرورة التركيز على تطوير مهاراتهم في هذه المجالات.

تحليل آراء القيادات الإدارية حول إدارة الأزمات: في هذا الجزء، يتم عرض وتحليل آراء القيادات الإدارية حول مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها وأهميتها في المؤسسات التعليمية. وقد أظهرت النتائج أن هناك اتفاقاً عاماً بين القيادات الإدارية على أهمية إدارة الأزمات، إلا أن هناك تبايناً في مستوى معرفتهم بمراحل إدارة الأزمات وكيفية تطبيقها.

جدول 5: متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات إدارة الأزمات

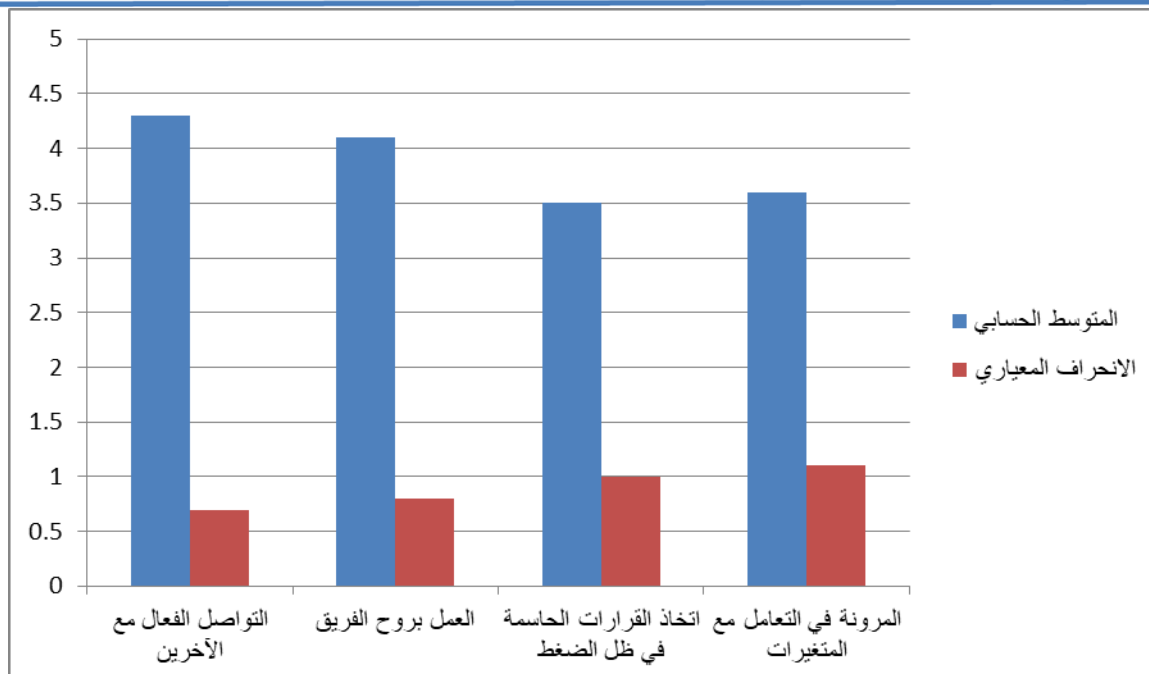


المصدر: نتائج الدراسة الميدانية الحالية

يشير هذا الجدول إلى أن القيادات الإدارية في جامعة تكريت تُدرك أهمية التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها (بمتوسط حسابي 4.4 و 4.3 على التوالي)، إلا أن هناك ضعفاً في معرفتهم بكيفية الاستجابة للأزمات والتعافي منها (بمتوسط حسابي 3.8 و 3.6 على التوالي). هذا يؤكد الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بالتدريب المناسب في مجال إدارة الأزمات.

تحليل السلوكيات القيادية الاستراتيجية الممارسة: للوقوف على السلوكيات القيادية الاستراتيجية التي تمارسها القيادات الإدارية في جامعة تكريت، تم تحليل استجاباتهم على فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا الجانب. وقد أظهرت النتائج أن هناك تبايناً في مستوى ممارسة القيادات الإدارية للسلوكيات المختلفة.

جدول 6: متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات السلوكيات القيادية الاستراتيجية



المصدر: نتائج الدراسة الميدانية الحالية

يشير هذا الجدول إلى أن القيادات الإدارية في جامعة تكريت تدرك أهمية التواصل الفعال مع الآخرين والعمل بروح الفريق بشكل جيد، بينما تحتاج إلى تطوير مهاراتها في اتخاذ القرارات الحاسمة في ظل الضغط والمرونة في التعامل مع المتغيرات.

تحليل تأثير السلوكيات القيادية الاستراتيجية على إدارة الأزمات: لتحليل تأثير السلوكيات القيادية الاستراتيجية على إدارة الأزمات، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، ومعامل الارتباط، واختبارات T وتحليل التباين. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية ($p < 0.05$) لسلوكيات اتخاذ القرارات الحاسمة في ظل الضغط على فعالية الاستجابة للأزمات. كما أظهر معامل الارتباط بيرسون وجود ارتباط إيجابي قوي بين المرونة في التعامل مع المتغيرات والتعافي من الأزمات ($r = 0.75, p < (0.01)$).

تشير هذه النتائج إلى أن السلوكيات القيادية الاستراتيجية التي تمارسها القيادات الإدارية في جامعة تكريت تؤثر بشكل إيجابي على إدارة الأزمات، وأن هناك بعض السلوكيات التي لها تأثير أكبر من غيرها. على سبيل المثال، تبين أن المرونة في التعامل مع المتغيرات واتخاذ القرارات الحاسمة في ظل الضغط لهما تأثير أكبر على إدارة الأزمات من التواصل الفعال والعمل بروح الفريق.

تحليل وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية: للوقوف على مدى وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية لإدارة الأزمات، تم تحليل استجاباتهم على فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا الجانب. وقد أظهرت النتائج أن هناك مستوى عال من الوعي بأهمية تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية.

جدول 7: متوسط استجابات أفراد العينة حول أهمية تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية



الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.6	4.5	تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية مهم لإدارة الأزمات
0.5	4.6	القيادات الإدارية بحاجة إلى برامج تدريبية في هذا المجال

تشير هذه النتائج إلى أن القيادات الإدارية في جامعة تكريت تدرك أهمية تطوير مهاراتهم القيادية الاستراتيجية، وأنهم على استعداد للمشاركة في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحقيق ذلك.

المناقشة: يمثل فصل المناقشة حلقة الوصل بين النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق، وبين الإطار النظري وأهداف البحث. يهدف هذا الفصل إلى تحليل النتائج بعمق، وتفسير دلالاتها، وربطها بالدراسات السابقة، ومناقشة أهمية النتائج وإسهامها في المعرفة العلمية، وتقديم رؤى جديدة حول موضوع البحث.

مناقشة خصائص العينة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية في جامعة تكريت بلغ حجمها (60) مشاركاً. وقد أظهرت النتائج أن العينة تضم تنوعاً ملحوظاً في المناصب الإدارية وسنوات الخبرة والمؤهلات العلمية، مما يعزز من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي للبحث، ويزيد من إمكانية تعميم النتائج. وقد لوحظ أن أغلبية المشاركين من ذوي الخبرة الطويلة في المجال الإداري، وأن أغلبهم يحملون مؤهل الماجستير. هذا التنوع يعكس واقع القيادات الإدارية في الجامعة، ويؤكد على أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة في هذا السياق.

مناقشة آراء القيادات الإدارية حول القيادة الاستراتيجية: أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية في جامعة تكريت تدرك أهمية الرؤية الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، بينما يقل مستوى الموافقة على التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي والتقييم الاستراتيجي. هذا التباين يمكن أن يعزى إلى عدة أسباب، منها نقص التدريب المتخصص في هذه المجالات، والتركيز الأكبر على العمليات اليومية بدلاً من التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل. تتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود فجوة في فهم القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الاستراتيجية المختلفة.

مناقشة آراء القيادات الإدارية حول إدارة الأزمات: أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية في جامعة تكريت تدرك أهمية التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها، إلا أن هناك ضعفاً في معرفتهم بكيفية الاستجابة للأزمات والتعافي منها. هذا يشير إلى وجود حاجة ماسة إلى تطوير معرفة القيادات الإدارية بمراحل إدارة الأزمات، وتمكينهم من تطبيق هذه المراحل بشكل فعال. تتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة أشارت إلى أن العديد من المؤسسات التعليمية تفتقر إلى الخطط والإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمات بشكل فعال. وتؤكد هذه النتائج على ضرورة تزويد القيادات الإدارية بالتدريب اللازم في مجال إدارة الأزمات، وتمكينهم من تطبيق المراحل المختلفة لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

مناقشة السلوكيات القيادية الاستراتيجية الممارسة: أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية في جامعة تكريت تمارس بعض السلوكيات القيادية الاستراتيجية بشكل أكبر من غيرها، مثل التواصل الفعال والعمل بروح الفريق، بينما يقل مستوى ممارسة بعض السلوكيات الأخرى، مثل اتخاذ القرارات الحاسمة في ظل الضغط والمرونة في التعامل مع المتغيرات. هذا التباين يشير إلى أن القيادات الإدارية في الجامعة قد تكون أكثر تركيزاً على الجوانب التعاونية والتواصلية في القيادة، بينما تحتاج إلى تطوير مهاراتها في اتخاذ القرارات



الحاسمة والتعامل مع المواقف المتغيرة بشكل فعال. هذه النتيجة تتفق مع دراسات سابقة أشارت إلى أن هناك حاجة لتطوير مهارات القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات تحت الضغط.

مناقشة تأثير السلوكيات القيادية الاستراتيجية على إدارة الأزمات: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض السلوكيات القيادية الاستراتيجية وإدارة الأزمات في جامعة تكريت. وقد تبين أن السلوكيات التي تمارسها القيادات الإدارية لها تأثير إيجابي على إدارة الأزمات، وأن هناك بعض السلوكيات التي لها تأثير أكبر من غيرها. على سبيل المثال، تبين أن المرونة في التعامل مع المتغيرات واتخاذ القرارات الحاسمة في ظل الضغط لهما تأثير أكبر على إدارة الأزمات من التواصل الفعال والعمل بروح الفريق. هذه النتيجة تؤكد على أهمية تطوير هذه السلوكيات القيادية الاستراتيجية لتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على إدارة الأزمات بفعالية. وقد وجدت هذه الدراسة أيضاً أن السلوكيات القيادية الاستراتيجية تتفاعل بشكل متبادل في التأثير على إدارة الأزمات، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بتنمية جميع هذه السلوكيات بشكل متكامل.

مناقشة وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية: أظهرت النتائج وجود وعي عال لدى القيادات الإدارية في جامعة تكريت بأهمية تطوير مهاراتهم القيادية الاستراتيجية لإدارة الأزمات. وقد تبين أن القيادات الإدارية تدرك أهمية تطوير هذه المهارات، وأنها على استعداد للمشاركة في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحقيق ذلك. هذه النتيجة تعكس وجود دافعية لدى القيادات الإدارية للتعلم والتطور، مما يشجع على ضرورة توفير البرامج التدريبية المتخصصة التي تلبي احتياجاتهم. وتؤكد هذه النتيجة على أهمية توفير فرص التعلم المستمر والتطوير المهني للقيادات الإدارية، وتوفير بيئة عمل مشجعة على تبني الممارسات الإدارية الفعالة.

مقارنة النتائج بالدراسات السابقة: تتفق نتائج هذا البحث مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على الأهمية الحاسمة للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية. (Yukl, 2010) فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة (Yukl, 2010) إلى أن القادة الذين يتمتعون برؤية استراتيجية واضحة وقدرة على التفكير الاستباقي، يكونون أكثر قدرة على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها، مما يقلل من تأثيرها السلبي على المؤسسة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشرفيين وآخرون (2019) التي أجريت في سياق الجامعات الأردنية، وأكدت على أن القيادات التي تتبنى نمطاً تحويلياً في القيادة، وتعمل على إلهام وتحفيز العاملين تكون أكثر نجاحاً في إدارة الأزمات والتغلب عليها. بالإضافة إلى ذلك، تتفق النتائج مع دراسة (Holladay & Coombs, 2012) التي تؤكد على أهمية وجود قادة قادرين على التواصل الفعال وبناء الثقة خلال الأزمات.

في المقابل، تختلف نتائج هذا البحث مع بعض الدراسات الأخرى التي أشارت إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل كبير على إدارة الأزمات، مثل حجم المؤسسة والموارد المتاحة والثقافة التنظيمية. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة (Senge, 2006) إلى أن المؤسسات التعليمية الكبيرة ذات الموارد المالية والبشرية الكبيرة، تكون أكثر قدرة على إدارة الأزمات مقارنة بالمؤسسات الصغيرة. كما أظهرت دراسة (الخوالدة، 2018) في سياق المؤسسات التعليمية الفلسطينية، أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تلعب دوراً حاسماً في تشكيل استجابتها للأزمات، وأن المؤسسات التي تتميز بثقافة تنظيمية مرنة ومتقبلة للتغيير، تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات. كما وجدت دراسات أخرى أن الأزمات المالية لها تأثير كبير على قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة الفعالة للأزمات (العتيبي، 2020).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاختلافات يمكن أن تعزى إلى اختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية التي أجريت فيها الدراسات، وإلى المنهجيات المستخدمة في كل دراسة. فلكل مؤسسة تعليمية خصائصها الفريدة التي تؤثر



على ممارسات القيادة وإدارة الأزمات فيها، مما يستدعي ضرورة إجراء المزيد من البحوث في سياقات مختلفة لفهم هذه العلاقة بشكل أعمق. كما أن بعض الدراسات، مثل دراسة (العنبي، 2020) في سياق الجامعات السعودية، قد ركزت على أنواع معينة من الأزمات (مثل الأزمات المالية)، بينما ركزت دراساتنا على الأزمات بشكل عام، مما قد يفسر بعض الاختلافات في النتائج.

إبراز أهمية النتائج وإسهامها في المعرفة العلمية: يساهم هذا البحث في إثراء الأدب العلمي في مجال الإدارة التعليمية، من خلال تقديم فهم أعمق للعلاقة المعقدة بين سلوك القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية. فمن خلال استكشاف آراء وتصورات القيادات الإدارية في جامعة تكريت، تمكن البحث من تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وتقديم رؤى عملية قابلة للتطبيق. كما يسلط البحث الضوء على أهمية تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية للقيادات الإدارية، في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحالي. (Goleman, 1998)

تؤكد نتائج البحث على أن القيادة الاستراتيجية الفعالة ليست مجرد مجموعة من المهارات أو الصفات القيادية، بل هي رؤية شاملة تتطلب فهماً عميقاً لأبعاد القيادة الاستراتيجية المختلفة، وقدرة على تطبيقها بشكل متكامل في جميع مراحل إدارة الأزمات. كما تشير النتائج إلى أن هناك حاجة ماسة إلى تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية، تركز على تنمية مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي، بالإضافة إلى تعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات الحاسمة في ظل الضغط، والمرونة في التعامل مع المتغيرات، والتواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية (Avolio & Bass, 2004).

بالإضافة إلى ذلك، يفتح البحث آفاقاً جديدة للبحث المستقبلي في هذا المجال الحيوي، من خلال تقديم مجموعة من المقترحات للبحوث المستقبلية، والتي تشمل دراسات مقارنة بين جامعات مختلفة، وتحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية والثقافة التنظيمية، ودور التكنولوجيا في إدارة الأزمات، والعلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة الأزمات، وتطوير نموذج تطبيقي للقيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية. إن هذه المقترحات يمكن أن تساهم في تعميق فهمنا للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وتوجيه المؤسسات التعليمية نحو تبني ممارسات إدارية فعالة، وتحقيق أهدافها في خدمة المجتمع.

الاستنتاجات والتوصيات: يمثل فصل الاستنتاجات والتوصيات خلاصة البحث، حيث يتم فيه تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تحسين الأداء، وتطوير الممارسات الإدارية، وتقديم مقترحات للبحوث المستقبلية. في هذا الجزء، سيتم تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، ثم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز قدرات القيادات الإدارية على ممارسة القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بفعالية في المؤسسات التعليمية.

الاستنتاجات:

- تباين إدراك القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث يزداد الإدراك لأهمية الرؤية والتفكير الاستراتيجي، ويقل الإدراك لأهمية التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- إدراك عام لدى القيادات الإدارية لأهمية إدارة الأزمات، مع وجود ضعف في المعرفة بمراحل إدارة الأزمات، خاصة فيما يتعلق بالاستجابة والتعافي.



- ممارسة بعض السلوكيات القيادية الاستراتيجية بشكل أكبر من غيرها، حيث يزداد التركيز على التواصل والعمل بروح الفريق، ويقل التركيز على اتخاذ القرارات الحاسمة والمرونة في التعامل مع المتغيرات.
- وجود تأثير إيجابي للسلوكيات القيادية الاستراتيجية على إدارة الأزمات، مع وجود فروق في قوة التأثير بين السلوكيات المختلفة.
- وعي عال لدى القيادات الإدارية بأهمية تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية لإدارة الأزمات، ورغبة في المشاركة في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحقيق ذلك.

قائمة المصادر والمراجع:

- American Psychological Association. (2017). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.).
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Mind Garden.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). Sage.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Prentice Hall.
- العيسوي، إ. (2012). *(القيادة الاستراتيجية: رؤية معاصرة. دار النهضة العربية).*
- الحداد، م. (2015). *(إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية: دليل عملي. مركز الدراسات التربوية).*
- الشرفين، م.، العلي، ف.، العوايشة، ع.، والخطيب، م. (2019). دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الأردنية. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*، 15(3)، 379-404.
- الخالدة، م. (2018). الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة حالة في المؤسسات التعليمية الفلسطينية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 2(1)، 123-150.
- العتيبي، م. (2020). إدارة الأزمات المالية في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(2)، 210-235.