



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد العاشر - الجزء الأول

ذو القعدة 1443 هـ - يونيو 2022 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujournal4@iu.edu.sa

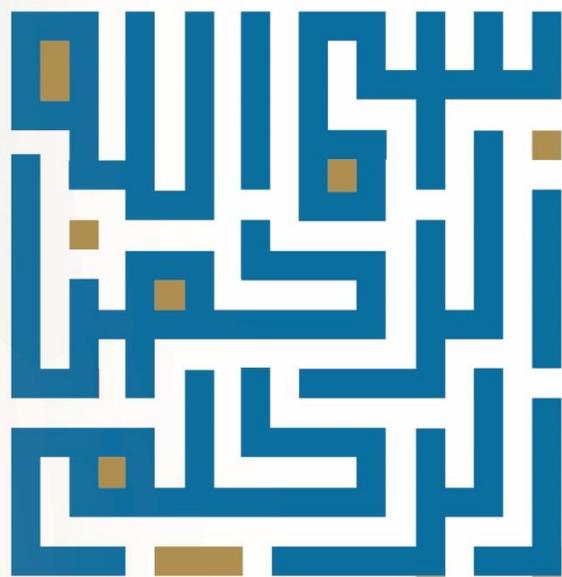




الجامعة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير/دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وطلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية



هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

أ.د. : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

أ.د. : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

أعضاء التحرير :

معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. : إبراهيم بن عبدالرافع السمذوني

وكيل كلية التربية للدراسات العليا بجامعة الأزهر
وأستاذ أصول التربية بجامعة الأزهر

أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية

أ.د. : عبدالله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري

أستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

سكرتير التحرير:

أ. مجتبي الصادق المنا

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد حسن الشريف

المنسق العلمي :

أ. محمد سعد الشال



جامعة المدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

فهرس المحتويات :

م	عنوان البحث	الصفحة
1	فاعلية برنامج قائم على تقنية البودكاست التعليمي في تنمية مهارات الوعي بالثنائيات الصوتية المتشابهة لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بلغات أخرى أ.د. أبوالذهب البدرى علي / د. تركي بن عبد العزيز الملحم	11
2	المرونة المجتمعية وعلاقتها بالأمن النفسي والاجتماعي في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد "كوفيد 19" لدى عينة من طلاب وطالبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة د. خالد بن حسن التميمي / أ.د. محمد بن أحمد هيبه	63
3	تصور مقترح لترسيخ الهوية الوطنية للأيتام ذوي الظروف الخاصة في ضوء رؤية المملكة 2030 (دراسة مطبقة في منطقة حائل) د. بشير بن علي اللويش	127
4	تصورات المعلمات وأولياء الأمور حول دمج طلاب الصفوف الثلاثة الأولية في مدارس البنات د. أحمد بن عبدالله السويكت / أ. ربا بنت عبدالله الحماد	177
5	تقييم خدمات التأهيل المهني المقدمة للمعاقين فكرياً من وجهة نظر المعلمين د. ضرار بن محمد القضاة	211
6	فاعلية وحدة مطورة في ضوء متطلبات التنور العلمي والتقني في تدريس العلوم في تنمية الثقافة العلمية وتحصيل المعرفة العلمية لدى طالبات الصف الثالث المتوسط د. أسماء عبدالرحمن محمد عسيري	247
7	دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية د. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني	299
8	تقويم الأنشطة اللغوية في مقررات اللغة العربية للمرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات التفكير المستقبلي د. سعيد سعد هادي القحطاني	349
9	الهجرة من التعلم الرقمي إلى التعلم الذكي - تصور مقترح لدمج انترنت الأشياء في إدارة المعرفة بالجامعات "دراسة استشرافية" د. أسامة محمد عبد السلام إبراهيم / د. صالح بن عبدالله بن محمد الخبراء	397
10	جهود الأمير علي بن محمد بن عائض في التصدي للعثمانيين في عسير 1298 - 1326هـ / 1881 - 1908م د. علي عوض محمد آل قطب	447

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



جامعة المدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

**دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين
فاعلية إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من
رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية**

**The role of strategic planning processes in
improving the effectiveness of crisis management
An analytical study of the opinions of a sample of
heads of academic departments in Saudi
universities**

إعداد

د. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة القصيم

Dr. Ibrahim Hanash Saeed Alzahrani

Associate Professor of Educational Management & Planning
Department of Foundation of Education - Faculty of Education - Qassim University

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومعرفة ما إذا كان لعمليات التخطيط الاستراتيجي أثر على تحسين فاعلية إدارة الأزمات، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة "الاستبانة" على عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٣٨) رئيس قسم أكاديمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية "متوسطة"؛ حيث جاءت عملية "صياغة الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة "عالية"، في حين جاءت عملية "تحليل البيئة" في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة "ضعيفة"، كما تبين أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات "متوسط"؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "الاتصال وتدفق المعلومات" بتقدير "متوسط"، بينما جاء بعد "سرعة قرار الاستجابة" في المرتبة الأخيرة بتقدير "ضعيف"، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً معنوياً لعمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية؛ حيث جاءت عملية "تحليل البيئة" الأكثر تأثيراً في تحسين فاعلية إدارة الأزمات، ويليهما عملية "التقييم والرقابة"؛ مما يؤكد دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال تعزيز ثقافة وممارسات التحليل البيئي وأنشطة التقييم والرقابة الاستراتيجية، تفعيل نظم الاتصالات والمعلومات في اتخاذ قرارات الاستجابة وإنجاز المهام الإدارية والفنية، تمكين القيادات وتفعيل مشاركة الأقسام الأكاديمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، تدريب رؤساء الأقسام على مهارات إدارة الأداء وإجراءات العمل أثناء الأزمات، واستحداث مراكز لإدارة الأزمات وتدريب فرق عمل متخصصة ومتعددة الوظائف في مختلف الكليات بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، رؤساء الأقسام الأكاديمية،

التعليم العالي، الجامعات السعودية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of strategic planning processes in improving the effectiveness of crisis management in Saudi universities, by identifying the degree of practice of strategic planning processes and the level of effectiveness of crisis management from the point of view of the heads of academic departments, and whether the strategic planning processes have an impact on improving the effectiveness of the management of crises. In order to achieve this, the study used the descriptive approach, and the study tool "the questionnaire" was applied to a stratified random sample consisting of (138) head of an academic department. The study concluded that the degree of practicing strategic planning processes in Saudi universities is "medium"; The "Strategy Formulation" process came in the first place with a "high" degree of practice, while the "Environment Analysis" process came in the last with a "weak" degree of practice. It was also found that the level of effectiveness of crisis management was "medium"; Where the dimension of "communication and information flow" came in first place with a rating of "medium", while the dimension of "response decision speed" came in the last rank with a rating of "weak". The results of the study showed that there is a significant impact of strategic planning processes in improving the effectiveness of crisis management in Saudi universities. ; Where the process of "environmental analysis" was the most influential in improving the effectiveness of crisis management, followed by the process of "assessment and control"; This confirms the role of strategic planning processes in improving the effectiveness of crisis management. The study recommended supporting strategic planning processes by promoting the culture and practices of environmental analysis and strategic assessment and control activities, activating communication and information systems in making response decisions and completing administrative and technical tasks, empowering leaders and activating the participation of academic departments in strategic planning processes. Training department heads on performance management skills and work procedures during crises, creating crisis management centers and training specialized and multifunctional work teams in various faculties of the university.

Keywords: strategic planning, crisis management, heads of academic departments, higher education, Saudi universities.

أولاً: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تشهد مؤسسات التعليم العالي العديد من التغيرات والتحولات المتسارعة والمتلاحقة، وتواجه أزمات عديدة ومتنوعة تهدد أداءها وسمعتها واستمرارها ونموها أو تطورها؛ مما يتطلب التعامل مع هذه التغيرات وإدارة الأزمات بفاعلية، واستخدام مداخل حديثة، وأساليب علمية غير تقليدية يمكن من خلالها التنبؤ بالتحديات المستقبلية، والمتغيرات البيئية، وتحقيق التكيف، وسرعة الاستجابة للتهديدات وللفرص المتاحة بمرونة عالية؛ بهدف تجنب هذه الأزمات أو احتوائها والحد من آثارها السلبية.

وفي هذا السياق يشير (Ghanima,2013) إلى أهمية إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم عبر مجموعة من الخطوات والمراحل التي تهدف إلى اكتشاف الإنذارات المبكرة للأزمة، والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار أو الحد منها، والتعلم من النتائج والتجارب، بالإضافة إلى أهمية توفير المتطلبات المادية والإدارية والبشرية لإدارة الأزمات، وإخضاعها للمنهجية العلمية في سبيل توظيفها واستثمارها بفاعلية لمواجهة الأزمات.

ويُعد التخطيط الاستراتيجي كما يشير العجمي (٢٠٠٨) منهجاً علمياً وإدارياً يهدف إلى تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، ويساعد فريق الإدارة على الشعور بقدرته على الرقابة والتحكم في مستقبل الجامعة، وحل المشكلات، وإحداث التغييرات المطلوبة لمواجهة المستقبل، والتوصل إلى قرارات استراتيجية ترتبط بتحديات حالية أو محتملة في المستقبل؛ حيث يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغييرات الاستراتيجية، ويرسم التوجه الاستراتيجي والخطط والسياسات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، ويسعى إلى تطوير البدائل والاستراتيجيات المتنوعة في الجانبين الإداري والأكاديمي لمواجهة الأزمات المحتملة، والتعامل مع التغيرات البيئية التي تهدد أداء ومستقبل الجامعة.

وفي ذات السياق يرى العزاوي (٢٠٠٩) أن التخطيط الاستراتيجي يعد أسلوباً منظماً يمكن من خلاله التنبؤ بمستقبل المؤسسة والاستعداد للأزمات المتوقع حدوثها؛ لتجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة، وذلك بالمتابعة الدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتمل حدوثها، واتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها في الوقت المناسب وبالفعالية المناسبة، وزيادة القدرة على التنبؤ بالأزمات والكوارث المحتمل وقوعها مستقبلاً وتصنيفها، وتبويبها، وترتيبها، ووضع البدائل والتصورات لإدارة الأزمة، والاستغلال الأمثل للوقت والموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً، وتجنب ما يمكن أن يصاحب الأزمات والكوارث من عشوائية وتخط و انفعال يؤثر سلباً على كفاية وفاعلية إدارتها.

ويؤكد السيد (٢٠٠٠) أهمية التخطيط لمواجهة الأزمات من خلال التعرف على المصادر الداخلية والخارجية للمشكلات والأزمات، والكشف عن مؤشرات حدوثها، وتتبع الآثار السلبية. كما يؤكد (koviz,et,al.,2013:3) أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال دوره في تحديد مسار العمل، وتوفير الإطار العام لترشيد اتخاذ القرارات، وتطوير النتائج المرغوبة من وجود المؤسسة، ورفع الكفاءة الاقتصادية للموارد، بالإضافة إلى التكيف مع التغير المتسارع والتفاعل مع العوامل والتغيرات العلمية والتقنية. ويشمل مدخل التخطيط الاستراتيجي كما يرى (Salkic,2014,63) مجموعة من العمليات الأساسية المتمثلة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد القضايا الرئيسية، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف والمهام، وبناء فرق العمل، واتخاذ القرارات واعتماد الإجراءات، وتفعيل الاتصالات والرقابة المستمرة على النتائج.

وتزداد أهمية ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في ظل تعقد التحديات وتعدد وتنوع مصادر الأزمات التي تواجهها الجامعات السعودية في الآونة الأخيرة وفي هذا العصر الذي تغلب عليه سمة التغير السريع والانفتاح على العالم الخارجي، والحاجة إلى تحسين فاعلية إدارة الأزمات من خلال حشد واستثمار الموارد وتفعيل نظم الاتصالات والمعلومات، والاستجابة السريعة للحاجات والتغيرات بقرارات ملائمة بهدف المحافظة على سمعة الجامعة، واستقرارها، وتطوير الخدمات العلمية والأكاديمية والأنشطة البحثية والاجتماعية، وأداء الوظائف الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية.

وقد اتجهت مجموعة من الدراسات السابقة للتعرف على واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث أكدت دراسة عبد الرحمن (٢٠١٩) ودراسة الزعبي (٢٠١٩) الحاجة إلى رفع مستوى ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية، وتشكيل فرق العمل، وتفعيل مبدأ المشاركة بين القيادة وجميع العاملين، والتعاون بين الإدارات المختلفة في الجامعة. وكذلك أظهرت دراسة محمد (٢٠٢١) الحاجة إلى تقويم وتطوير البرامج التدريبية باستمرار وفقاً للاحتياجات الفعلية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في سبيل مواكبة المستجدات وإدارة الأزمات. وأكدت دراسة عبابنة وعاشور (٢٠١٨) أهمية التخطيط لإدارة الأزمات في الجامعات، وإعداد خطط إجرائية مسبقة للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة. كما أكدت دراسة طيفور (٢٠١٨) على ضرورة تبني الكليات بجامعة حائل لخطط فعالة لتمكين القيادات من مواجهة الأزمات وإدارتها بفاعلية، وأوصت دراسة الوهي وبن شعيل (٢٠٢٠) بضرورة إنشاء مراكز استشراف للمستقبل لاستشعار البيئة الداخلية والخارجية، وتفعيل دور مراكز إدارة الأزمات والكوارث بالجامعات الحكومية السعودية وربطها بمراكز استشراف المستقبل، وإعداد خطط استراتيجية لإدارة الأزمات.

ومن جانب آخر أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؛ كدراسة العناتي وآخرين (٢٠١٨) التي كشفت عن وجود علاقة تأثير للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية.

كما أكدت دراسة (Shekar,2009)، ودراسة (Rousakis&Alcott,2007) أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي كأداة للتكيف، ورفع مستوى الجاهزية والاستعداد لمواجهة الأزمات. وأوصت دراسة مداوي (٢٠١٦) بضرورة تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات البيئية. كما أكدت دراسة حسين (٢٠١٧) أهمية الأخذ بأساليب التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة الأزمات في جامعة القاهرة. كذلك أكدت دراسة حسين (٢٠٢٠) أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات بجامعة دهوك بالعراق. كما أشارت دراسة

الشبول (٢٠١٦) إلى أهمية مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية في التخطيط لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية.

وبناءً على ما سبق تتضح أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة الجامعية؛ حيث تسهم عملياته المستمرة في رصد وتحديد مصادر المشكلات والأزمات، واكتشاف الإنذارات المبكرة لحدوثها، وتتبع الآثار المباشرة وغير المباشرة، ويتحقق من خلالها استغلال الفرص، وتوفير المعلومات، وتخصيص الموارد، وترتيب الأولويات، وتوجيه الجهود، وممارسة التفكير الاستراتيجي والإبداعي، والتنبيه بالمخاطر والتهديدات، وتوليد استراتيجيات جديدة تناسب طبيعة الأزمات المختلفة. وبالتالي رفع مستوى الاستعداد والجاهزية لمواجهة الأزمات والاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية، واتخاذ قرارات أكثر فاعلية، ودعم أساليب صنع واتخاذ القرارات المستقبلية بأسلوب علمي يعتمد على التحليل والفهم للبيئة والعوامل الداخلية والخارجية. وتسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من الأزمات المتنوعة والمتسارعة في شتى المجالات التنظيمية والطبيعية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، ويتوقف نجاح هذه المؤسسات في التعامل مع الأزمات وإدارتها بفاعلية على مدى قدرتها على استثمار الموارد، والقدرات، وتفعيل الاتصال الداخلي والخارجي، واتخاذ القرارات، والتكيف والاستجابة السريعة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الملائمة.

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة التي أجريت في بيئة التعليم العالي إلى بعض جوانب القصور في إدارة الأزمات التي تواجهها، فعلى سبيل المثال توصلت دراسة حسين (٢٠١٧ب) إلى أن هناك قصوراً في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية، وضعفاً في الجوانب الإدارية والإمكانات الداعمة، وأن مستوى التخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات كان منخفضاً، كما أظهرت دراسة

الشمول (٢٠١٦) أن مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في التخطيط لإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية منخفضة، ومن جانب آخر أكدت دراسة العناتي وآخرين (٢٠١٨) على أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بجامعة عمان الأهلية، وأهمية توظيف الموارد لتطوير استراتيجيات إدارة الأزمات وتأهيل منسوبي الجامعة في مجال التخطيط الاستراتيجي، كما أكدت دراسة حسين (٢٠٢٠) أهمية تفعيل وظيفة التخطيط الاستراتيجي بما يتناسب مع أهمية دورها في إدارة الأزمات.

والمأمل في واقع إدارة الأزمات في الجامعات السعودية يلاحظ التباين في الأسلوب والمنهجية والاختلاف في طبيعة الاستجابة وسرعة اتخاذ القرارات؛ حيث تقتصر بعض إدارات الجامعات على التقليد والمحاكاة أو انتظار القرارات والتعليمات من الجهات العليا، بينما تكتفي أخرى بردود الفعل ومعالجة الآثار بعد حدوثها نظراً لعدم وجود استراتيجيات ملائمة وسياسات واضحة؛ وفي ذات السياق تؤكد العديد من الدراسات الحاجة إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات؛ حيث أشارت نتائج دراسة طيفور (٢٠١٨) إلى تعدد وتنوع مصادر الأزمات في جامعة حائل، وأن هناك حاجة إلى استخدام استراتيجيات ملائمة لمواجهتها، كما أشارت دراسة مداوي (٢٠١٦) إلى ضعف مستوى توفر المتطلبات المناسبة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد.

وبهدف تحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت (١٨) من القيادات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية، وكان من أبرز نتائج الدراسة: عدم الوضوح في الرؤية عند اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالأزمات، وجود قصور في الجوانب التنظيمية اللازمة لإدارة الأزمات، عدم كفاءة أساليب رصد المؤشرات وإدراك التهديدات، بالإضافة إلى ضعف الاستجابة السريعة للمشكلات، وضعف الاستعداد المسبق وعدم وجود خطط للوقاية أو خطط إعلامية للتعامل مع الأزمات، ومحدودية مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية في صنع القرارات، وضعف التنسيق بين العمادات والكليات أثناء مواجهة الأزمات، كما أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية الحاجة إلى رفع مستوى جاهزية الجامعة للتعامل مع التهديدات

والمخاطر، وتوظيف نظم الاتصال والمعلومات لتلبية متطلبات صنع واتخاذ القرارات أثناء الأزمات، مع ضرورة تخصيص موارد مالية وتدريب فرق عمل متخصصة لإدارة الأزمات في الجامعة. وتأسيساً على ما سبق، وبناءً على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة ومنهجية علمية للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في البيئة المعقدة والمتسارعة، وإعادة صياغة الاستراتيجيات الحالية، وتطوير استراتيجيات جديدة للتعامل مع المشكلات والأزمات تتحدد مشكلة الدراسة الحالية من خلال السؤال الرئيس التالي: ما دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية؟

أسئلة الدراسة:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟
- السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟
- السؤال الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية؟

فرضيات الدراسة:

- في ضوء مراجعة الدراسة السابقة ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تمثلت الفرضية الرئيسة للدراسة في الآتي: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية"، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تحليل البيئية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية.

- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية صياغة الاستراتيجية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تنفيذ الاستراتيجية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية التقييم والرقابة في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها العلمية من أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره منهجاً علمياً وإدارياً، وأهمية دوره في إدارة الأزمات في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتنوعة التي تشهدها بيئات مؤسسات التعليم العالي.
- التوجه الذي تشهده مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي في ظل البيئة المتغيرة والمنافسة العالمية لتحقيق التميز في كفاءة وفاعلية الأداء، كما تأتي أهمية الدراسة في الوقت الذي تسعى فيه الجامعات السعودية إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة (٢٠٣٠) وما يمكن أن تواجهه من أزمات تنظيمية، وبيئية متعددة ومتنوعة قد تُعيق استقرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.
- أهمية مجتمع الدراسة المتمثل في رؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم المسؤولين عن إدارة إجراءات العمل والتدابير اللازمة للتعامل مع الأزمات، كما أن الأقسام الأكاديمية تمثل وحدات الفعل وحلقة الوصل بين الإدارة العليا والأكاديميين والطلبة والمستفيدين من خدمات وأنشطة الجامعة، وهي المعنية بالإشراف على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات وتطبيق الخطط لمواجهة الأزمات الجامعية.

- يؤمل الباحث أن تضيف نتائج الدراسة للأدب النظري، وتثري البحوث والدراسات اللاحقة، وتُفيد صناع القرار من المسؤولين والإداريين في الجامعات الحكومية السعودية في التعرف على واقع ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي؛ وتفعيل دورها في تحسين فاعلية إدارة الأزمات الحالية والمستقبلية.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- تحديد مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- الكشف عن التأثير ذي الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على عمليات التخطيط الاستراتيجي التي حددها (wheelen&hunger,2012): "تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة" ودورها في تحسين مستوى فاعلية إدارة الأزمات بعناصرها الثلاثة التي حددها (Elsubbaugh,et.al,2004): "سرعة قرار الاستجابة، الاتصال وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد".
- الحدود البشرية: رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية، باعتبار الأقسام الأكاديمية الجهة الإدارية ذات العلاقة المباشرة بالطلبة والهيئة التدريسية والبيئة

الأكاديمية، والمسؤولة عن الإشراف المباشر على الأداء الأكاديمي والأنشطة البحثية والمجتمعية في الجامعة، كما أن رؤساء الأقسام مسؤولون عن إدارة إجراءات العمل في التعامل مع الأزمات.

– الحدود المكانية: الجامعات السعودية: (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك خالد، جامعة القصيم، جامعة الملك فيصل، جامعة تبوك)، موزعةً جغرافياً على مختلف مناطق المملكة.

– الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٢هـ / ٢٠٢١م.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):

يُقصد بالتخطيط الاستراتيجي في الدراسة الحالية: عملية إدارية تعتمد على التحليل المنهجي الشامل للبيئة الخارجية والداخلية وتستهدف استشراف المستقبل وتطوير رؤية ورسالة الجامعة، وبناء الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف والتوافق مع البيئة المحيطة.

إدارة الأزمات (Crisis Management):

يُقصد بإدارة الأزمات في الدراسة الحالية: مجموعة الأنشطة الإدارية التي تستهدف استثمار الموارد والقدرات في سبيل التنبؤ بالأزمات المحتملة التي قد تواجه الجامعة، واتخاذ الإجراءات والتدابير التصحيحية المرنة للاستعداد، والوقاية، والتكيف، واحتواء الأضرار، وتقليل الخسائر، والآثار السلبية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

(أ): الخلفية النظرية:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تختلف تعريفات التخطيط الاستراتيجي باختلاف طبيعة عمل المؤسسة واختلاف البيئة التي تعمل بها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث يعرفه (Maleka,2014,15) بأنه: "نشاط إداري يهدف إلى استغلال القدرات والموارد، وتعزيز العمليات، وضمان العمل نحو أهداف مشتركة، والاتفاق على النتائج والمخرجات المقصودة، وتقييم وتعديل استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة، وذلك من خلال اتخاذ قرارات مستقبلية وتحديد إجراءات أساسية ترسم وتوجه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها". كما يُعرفه (Marangu, et.al,2015,19) مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى تطوير مهمة المؤسسة وأهدافها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية إدارية تعتمد على التحليل المنهجي الشامل للبيئة الخارجية والداخلية، وتستهدف استشراف مستقبل الجامعة، وبناء الاستراتيجيات الملائمة التي يمكن من خلالها استثمار الموارد، وتعزيز القدرات، والاستفادة من الفرص المتاحة لحل المشكلات، ومواجهة التحديات؛ وبالتالي تحقيق التوافق بين الجامعة والبيئة المحيطة، والتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المتغيرة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٢. عمليات التخطيط الاستراتيجي:

بالرغم من اختلاف نماذج التخطيط الاستراتيجي باختلاف احتياجات وغايات المؤسسات إلا أن هناك شبه اتفاق على العمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي؛ حيث يرى (Gomera & Mishi, 2018) أن عمليات التخطيط الاستراتيجي لا تخرج عن إطار كليّ من المسح البيئي، وبناء وتكوين الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وأخيراً التقييم والرقابة الاستراتيجية، باعتبارها عمليات مستمرة تستجيب للتغيرات البيئية واحتياجات المستفيدين من داخل وخارج المؤسسة.

ويشير (Schilder & Diane, 2008,121) إلى أن العديد من الأدبيات الإدارية تُحدد عمليات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

1. التحليل الاستراتيجي للبيئة: ويتم من خلالها دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والكشف عن التهديدات والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وعوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية، وتحديد القضايا الاستراتيجية للمؤسسة.
 2. صياغة الاستراتيجية: ويتم من خلالها صياغة رسالة المؤسسة والتوجه الاستراتيجي، وكذلك الخطط والسياسات والأهداف الاستراتيجية؛ وذلك في ضوء ما يستجد من نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
 3. التنفيذ: ويتم من خلالها تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج والمشروعات اللازمة؛ لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
 4. الرقابة الاستراتيجية: ويتم من خلالها متابعة أداء المؤسسة، وتنفيذ الخطط والبرامج في ضوء معايير ومؤشرات أداء واضحة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء في ضوء الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ويتفق (Sapungan & Mondragon, 2015) مع (wheelen&hunger, 2012) في تحديد عمليات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

1. تحليل البيئة: حيث تقوم المؤسسة بتحليل البيئة المحيطة "البيئة الداخلية والبيئة الخارجية"، وتتضمن البيئة الخارجية الفرص والتهديدات وهي خارج سيطرة إدارة المؤسسة، كما تتضمن البيئة الداخلية التغيرات ومصادر القوة للمؤسسة وكذلك مصادر الضعف التي تقع داخل المؤسسة وتخضع لسيطرة الإدارة.
2. صياغة الاستراتيجية: حيث يتم صياغة التوجه الاستراتيجي ورسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات والسياسات بناءً على أسس علمية، وإعداد الخطط اللازمة لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية، مع الأخذ في الاعتبار جوانب القوة والضعف في الأداء والموارد والإمكانات.

٣. تنفيذ الاستراتيجية: حيث يتم تنفيذ الاستراتيجية والسياسات من خلال الخطط والبرامج التنفيذية.

٤. التقييم والرقابة: وهي العملية التي يتم فيها متابعة الأنشطة والمشروعات ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب في ضوء الخطط والأهداف الاستراتيجية.

وتأسيساً على ما سبق؛ تبني الدراسة الحالية عمليات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في: تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة لكونها الأكثر ملائمة مع أهداف الدراسة وطبيعة عمل وبيئات مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي:

١. مفهوم إدارة الأزمات:

تتعدد تعريفات إدارة الأزمات وتختلف باختلاف الهدف ومجال التركيز، فهناك من يرى أنها عملية منهجية تتضمن مجموعة من المراحل التي تهدف إلى تجنب الأزمات ومنع حدوثها باعتبارها حالات طارئة، بينما تركز تعريفات أخرى على العمليات المستمرة التي يمكن من خلالها التنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد لمواجهةها من خلال تطوير استراتيجيات مناسبة تهدف إلى التكيف، واحتواء الأضرار، وتقليل الخسائر والآثار السلبية، والاستفادة من الإيجابيات لخدمة أهداف ورسالة المؤسسة، وعلى سبيل المثال يعرف (Constantinides, 2013) إدارة الأزمات بأنها: محاولة منهجية للتعرف على الأزمات المحتملة التي قد تواجهها المؤسسة والاستعداد لها، من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية لمنع حدوثها والتقليل من آثارها السلبية.

وعرفها (Bobyleva & Sidorva, 2015) بأنها: تصميم وتنفيذ مجموعة من الخطوات التي تبدأ بالإنذار بوجود الأزمات ثم الاستعداد والوقاية، وذلك من خلال سلسلة من التدابير التصحيحية المرنة التي تسعى إلى تحقيق التكيف والاستقرار. كما يعرفها (Celik & Yilmaz, 2016) بأنها: العملية التي يمكن من خلالها اتخاذ قرارات سريعة وعقلانية لمواجهة التحديات والمفاجآت. في حين يُعرفها (Davenport, 2015) بأنها: مجموعة من التدخلات، والاستجابات، والإجراءات، والخطوات

الإرشادية المتخصصة التي تهدف إلى التعامل مع الأزمات المختلفة التي تواجه المؤسسات، أو التخفيف من آثارها السلبية. ويرى (جعفر، ٢٠١٧، ٣٠١) أن إدارة الأزمات تمثل: "عملية التخطيط المسبق لحدث سلمي غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المؤسسة، وذلك بوضع استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة الحدوث، واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثها".

كما يعرفها سعيد (٢٠١٢، ٧٤) بأنها: "عملية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق استشعار ورصد إشارات الإنذار المبكرة للأزمة، وحشد الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمات وإدارتها بفاعلية وكفاءة عند حدوثها، وبما يحقق أقل قدر من الأضرار مع ضمان العودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت، ودراسة القوى والعوامل المسببة للأزمة لمنع حدوث أزمات مماثلة في المستقبل.

وتأسيساً على ما سبق؛ يمكن القول بأن إدارة الأزمات عبارة عن مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى التعامل مع التهديدات المحتملة والتغيرات التنظيمية أو البيئية المفاجئة التي تواجه المؤسسة الجامعية، وتدعم صنع واتخاذ القرارات السريعة والملائمة، وتطوير السياسات المناسبة، وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة التي يتحقق من خلالها الاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار والحد من الآثار، واستعادة النشاط، والتعلم من التجارب والاستفادة من الخبرات؛ وبالتالي التحكم بكفاءة عالية في الأحداث المتطورة والعوامل ذات العلاقة بالأزمات والتي قد تؤثر على أداء ومستقبل الجامعة.

٢. أبعاد فاعلية إدارة الأزمات:

يعتمد تطبيق الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات وتنفيذ السياسات على عدد من المقومات؛ حيث يشير (Greenstone, 2010) إلى أن فاعلية إدارة الأزمات تتضمن عددًا من العناصر، مثل: تبسيط الإجراءات وتسهيلها، وإخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية، وتحليل موقف الأزمة، وتفويض السلطة، والوفرة الاحتياطية الكافية، وإنشاء فرق مهمات خاصة، والخطة الإعلامية أثناء الأزمة.

و تُقاس فاعلية إدارة الأزمات بمدى نجاح الإدارة في الاستعداد والوقاية أو الحد من آثار الأزمات واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم من التجارب، والاستفادة من الخبرات المختلفة في سبيل إحكام السيطرة على الموقف والأحداث المتطورة التي قد تؤثر على أداء ومستقبل الجامعة، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاستجابة السريعة والتكيف المرن مع الظروف والمستجدات، ووجود نظام اتصالات فعال يسهم في سرعة وسهولة تدفق المعلومات، وتعبئة الموارد واستثمار جميع القدرات والإمكانات والفرص المتاحة، ومحدد (Elsubbaugh, et. al, 2004) أبعاد فاعلية إدارة الأزمات في ثلاثة عناصر على النحو التالي:

سرعة قرار الاستجابة: ويشمل الاستجابة السريعة للأحداث والمفاجآت والتكيف المرن مع التغيرات، من خلال اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل في ضوء الإمكانات المتاحة والظروف المتغيرة، وبما يتوافق مع القدرات الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا يتطلب قيادة تمتلك البصيرة والحكمة، والنظرة المستقبلية، ولديها القدرة على قيادة الأفراد والجماعات، وتوظيف مهارات التفكير والحدس والتحليل؛ لإيجاد وتطوير بدائل وحلول ابتكارية متعددة ومتنوعة في الحالات الاستثنائية والأوقات الحرجة، ومتابعة تنفيذ القرارات والخطط، ومراقبة النتائج والآثار المترتبة على المدى القريب وعلى المدى البعيد.

الاتصال وتدفق المعلومات: ويشمل الاتصالات ذات الاتجاهات المتعددة داخل بيئة العمل وخارج المؤسسة والجهات ذات العلاقة، وجميع المعنيين والمستفيدين خلال المراحل المختلفة لإدارة الأزمة، وتنوع مصادر تدفق المعلومات اللازمة وتوافرها كمًّا ونوعًا عند الحاجة، وفي الوقت المناسب وفي الحالات الطارئة عبر قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية؛ بما يسهم في نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات، وبناء البدائل والاستراتيجيات، وترشيد وتنسيق الجهود، ويضمن الاستعداد للتعامل مع الظروف الاستثنائية وتلبية متطلبات كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة بأعلى قدر من الكفاءة.

حشد وتعبئة الموارد: وتشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى توفير الموارد والدعم المادي والمعنوي في المكان والوقت المناسب، وتوفير المتطلبات اللازمة لمعالجة المواقف والتعامل مع العوامل

والأسباب والمظاهر المتعلقة بالأزمات، بالإضافة إلى توفير الاحتياطات والقدرات وبناء فرق العمل ذات الوظائف المتعددة، وتحقيق الاستخدام الفعال للإمكانيات وتخصيص الموارد المتاحة في الحالات الطارئة والمواقف الحرجة؛ لمواجهة التهديدات وإدارة الأزمات بفاعلية. وتأسيساً على ما سبق؛ تتبنى الدراسة الحالية أبعاد فاعلية إدارة الأزمات المتمثلة في: سرعة قرار الاستجابة، والاتصال، وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد باعتبارها عناصر متفاعلة ومتكاملة تعبر في مجملها عن مدى فاعلية إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي.

ثالثاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

تؤكد العديد من الدراسات مثل دراسة (Shekar, 2009) ودراسة (Rousakis & Alcott, 2007) العلاقة الوثيقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ودور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التكيف والاستجابة الفاعلة؛ حيث يسهم التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى الجاهزية والاستعداد لدى المؤسسة من خلال ممارسة التفكير الاستراتيجي وتخصيص الموارد، والوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى الخبرات المكتسبة في التعامل مع المستقبل وما يحمله من تهديدات وتحديات.

وفي سياق العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يرى العزاوي (٢٥، ٢٠٠٩) أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب أساساً لإدارة الأزمات، يتم من خلاله دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بالأزمات وتشخيص الآثار الحالية والمحتملة على المؤسسة، وربط أهداف المؤسسة بالإمكانيات والتحديات والفرص المتاحة، وتحديد المشكلات الاستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها، بالإضافة إلى التقييم المستمر لاستراتيجية المؤسسة وتطويرها بناءً على المعلومات التخطيطية والرقابية، ومن ثم تحسين جودة القرارات، وتهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمؤسسة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية، وإحداث التغيير المطلوب.

ويمكن القول بأن فاعلية إدارة الأزمات تعتمد على اتخاذ قرارات سريعة، وتطوير استراتيجيات ملائمة، وإحداث تغييرات تنظيمية مناسبة تستهدف الاستعداد لمواجهة التهديدات، أو الوقاية

واحتواء الأضرار والحد من الآثار، ويعدّ التخطيط الاستراتيجي منهج وأسلوب حياة بالنسبة للمؤسسة الجامعية؛ يمكن من خلال عملياته المستمرة تشكيل الوعي الاستراتيجي وتعزيز ثقافة استشراف المستقبل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وممارسة التفكير والتنبؤ بمستقبل الجامعة، وتوفير نظم الاتصال ومصادر الوصول إلى المعلومات وترشيد القرارات، وتطوير الاستراتيجيات وإحداث التغييرات المطلوبة، كما يسهم في تخصيص واستثمار الموارد، وحشد الطاقات، وبناء فرق العمل، وتهيئة البيئة المحفزة والمشجعة لمشاركة جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتنسيق كافة الجهود على أسس من التعاون، والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة في سبيل التكيف مع المتغيرات، وحل المشكلات وتجاوز الصعوبات؛ وبالتالي التعامل مع المواقف والحالات الطارئة ومواجهة الظروف والأزمات بكفاءة وفاعلية.

(ب): الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

هدفت دراسة المانع (٢٠٢٠) إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (١٣٧) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية متوسطة، وأن هناك قصوراً في مكونات ومعايير ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وعدم وجود برامج تحفيزية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

وسعت دراسة التويجري (٢٠٢٠) إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة، وذلك من خلال التعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، والمعوقات التي تحد من ممارسة مهارات التخطيط، والمتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة مهارات التخطيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة

مكونة من (١٧٤) قائداً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي متحقق بدرجة متوسطة، ضعف الإعدادات للقيادات الأكاديمية على مهارات التخطيط الاستراتيجي، كما أن هناك عدة معوقات تواجه القيادات الأكاديمية، مثل: غياب قواعد البيانات الدقيقة التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وضعف استراتيجيات المتابعة، والتقييم للخطة الاستراتيجية.

وأجرت البشـر (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات تحقيق المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي للجامعات السعودية ورؤية (٢٠٣٠)، والتعرف على معوقات تحقيق المواءمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٢١٥) من أعضاء مجلس بعض الجامعات السعودية، وكان من أبرز نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على متطلبات تحقيق المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي للجامعات السعودية ورؤية المملكة "٢٠٣٠"، ومن تلك المتطلبات أن تتوافق الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع أهداف رؤية "٢٠٣٠"، وتحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، واستخدام معايير ومؤشرات واضحة لتقييم أهدافها واستراتيجياتها في ضوء رؤية "٢٠٣٠".

وهدفـت دراسة (Khachonkittimasak & Satsananan, 2020) إلى تعرف مستويات مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي بكلية العلوم والتكنولوجيا في جامعة "Sunadha Rajabhat" بتايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (١٠٧) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي متوسطة من خلال المشاركة في التقييم والتنفيذ وفي صنع القرارات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي.

وهدفـت دراسة الزعيير والضحيك (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعلاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (٢٠٣٠)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي،

والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة جاءت عالية فيما يتعلق بكلٍّ من: التحليل البيئي، والرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية.

وكشفت دراسة (Ecung,2019) عن أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي في الكليات الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أنه يمكن إيجاد آلية فعالة لحل المشكلات منطلقاً من مبدأ توسيع المسؤولية في التخطيط الاستراتيجي مما يحقق قدرة المنظمة على التغلب على التغيرات المتسارعة. وأن عدم فهم العاملين في المؤسسة لتقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر على إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى أهمية مشاركة الموارد البشرية في مرحلة التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائهم بصورة خاصة والأداء المؤسسي بصورة عامة.

وهدفت دراسة الشهري ومنصور (٢٠١٨) إلى التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات تنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية بدرجة عالية جداً، ومنها عدم توفر الحوافز المشجعة، وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية، وعدم إصدار أدلة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة توضح جميع الإجراءات والخطوات.

كما هدفت دراسة المخلفي (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٨٣) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن مجال معايير التخطيط الاستراتيجي قد حصل على المرتبة

الأولى بدرجة تقدير عالية جداً، بينما حصل مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي على المرتبة الأخيرة وهو يقابل درجة تقدير متوسطة.

وفي دراسة تحليلية قام بها (Qin,Liu,Chen,2018) هدفت إلى الكشف عن الاختلافات في مستويات ونماذج التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الصينية بوصفه أداة هامة في إدارة الجامعات، وذلك من خلال التعرف على درجة الوعي للتخطيط الاستراتيجي، وأنواع الخطط الاستراتيجية، والمجموعات المؤثرة في التخطيط بالجامعات الصينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن معظم الجامعات توظف التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على الخطة الخمسية، وأن رؤساء الجامعات وأعضاء هيئة التدريس الأكثر تأثيراً في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي والكليات المهنية أكثر توجهها نحو العمل وتبني التخطيط الاستراتيجي.

وهدفت الدراسة التحليلية للشثري (٢٠١٦) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية وذلك من خلال الكشف عن متطلباته لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، والتعرف على التحديات التي تواجهها والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٦٩) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توافر الاعتمادات المادية واللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن أهم التحديات التي تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي سرعة التغيرات (الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات السعودية.

كما هدفت دراسة درادكة والثقفي (٢٠١٥) إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (١٩٠) عضو هيئة تدريس، وكان من أبرز نتائج أن ثمة معوقات للتخطيط الاستراتيجي في الأقسام العلمية بالجامعة؛ وقد احتلت المعوقات الإدارية المرتبة الأولى، تليها المعوقات المادية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات البشرية؛ وجميعها بدرجة كبيرة.

ثانياً: دراسات تناولت إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي:

هدفت دراسة محمد (٢٠٢١) إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء إدارة الأزمات والظروف الطارئة كنموذج (COVID-19)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك احتياجات تدريبية لدى أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة مجالات: شملت التخطيط، والتنفيذ، وتقييم التدريس المعزز بالإنترنت. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك حاجة إلى تقويم وتطوير البرامج التدريبية باستمرار وفقاً للاحتياجات الفعلية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في سبيل مواكبة المستجدات وإدارة الأزمات.

كما هدفت دراسة الوهي وبن شعيل (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا، وبناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأسلوب السيناريوهات، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٣٠٠) طالب، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا جاء بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت درجة تطبيق الأبعاد جميعها بدرجة متوسطة.

وأجرت طيفور (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في كليات جامعة حائل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٣٧) من القيادات الأكاديمية، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود مصادر للأزمات بدرجة كبيرة، وأن الدرجة الكلية للاستراتيجيات المستخدمة لمواجهتها متوسطة.

وقامت إيمان عبد الرحمن (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٢٤٠) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط؛ حيث جاء مجال المعلومات في إدارة الأزمات في المرتبة الأولى، يليها مجال الاتصال في المرتبة الثانية، ثم مجال القيادة، ثم اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات، وفي المرتبة الأخيرة؛ وجميعها بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة عبابنة وعاشور (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٢٤٠) عضواً، وأظهرت الدراسة تقديرات متوسطة لإدارة الأزمات، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: الاتصالات، ثم التخطيط، ثم اتخاذ القرار، ثم فريق إدارة الأزمة، وأخيراً المعلومات.

وسعت دراسة حسين (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بالجامعات من خلال دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها بجمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٦٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن مرحلة الإدارة فيما قبل الأزمة وأثناء الأزمة ومواجهتها وما بعد الأزمة جميعها كانت بدرجة منخفضة في الجامعتين.

ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

هدفت دراسة حسين (٢٠٢٠) إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة دهوك بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٤٥) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات ارتباطية موجبة بين متغيري التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر معنوياً على أساليب إدارة الأزمات.

كما هدفت دراسة العناتي وآخرين (٢٠١٨) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة

لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٤٧٨) مديراً وموظفاً، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك أثراً للتخطيط الاستراتيجي للأبعاد (الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية.

وسعت دراسة حسين (٢٠١٧ب) إلى الكشف عن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات بجامعة القاهرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٢٤٠) عضواً وإدارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التخطيط والاستعداد لإدارة الأزمة كان منخفضاً، وكذلك المواجهة الفعلية اللازمة قبل الأزمة منخفضة، بالإضافة إلى ضعف الوعي لدى العاملين بالقواعد التي يجب اتخاذها أثناء الأزمات، وافتقار المؤسسة الجامعية للتخطيط والسرعة في استعادة المنظمة لأوضاعها لما كانت عليه بعد الأزمة.

وهدفت دراسة الشبول (٢٠١٦) إلى التعرف على درجة مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأردنية في التخطيط لإدارة الأزمات من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (١٥٠) رئيس قسم أكاديمي وإداري في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة رؤساء الأقسام في مجال خطة التعامل مع الأزمة متوسطة، وأن درجة مشاركتهم في مجالي خطة استشعار الأزمة والوقاية من الأزمة منخفضة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، تبين أن هناك دراسات اقتصر على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة المانع (٢٠٢٠)، ودراسة الزعير والضحيك (٢٠١٩)، ودراسة المخلفي (٢٠١٨)، ودراسة الشثري (٢٠١٦)، وركزت دراسات أخرى على معوقات التخطيط الاستراتيجي، مثل دراسة الشهري ومنصور (٢٠١٨)، ودراسة درادكة والثقفى (٢٠١٥)، كما تناولت دراسات أخرى مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية وتأثير

المستفيدين أو أصحاب المصالح في التخطيط الاستراتيجي، مثل دراسة (Khachonkittimasak & Satsananan, 2020)، ودراسة (Ecung, 2019)، ودراسة (Qin, Liu, Chen, 2018)، كما ركزت بعض الدراسات على مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، مثل دراسة التويجري (٢٠٢٠)، ومن جانب آخر ربطت بعض الدراسات التخطيط الاستراتيجي برؤية المملكة "٢٠٣٠"، مثل دراسة البشر (٢٠٢٠).

وفيما يتعلق بموضوع إدارة الأزمات اقتصرت بعض الدراسات السابقة على واقع إدارة الأزمات، مثل دراسة إيمان عبد الرحمن (٢٠١٩)، ودراسة عابنة وعاشور (٢٠١٨)، ودراسة طيفور (٢٠١٨)، ودراسة حسين (٢٠١٧)، في حين ركزت دراسات أخرى على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الأزمات، مثل دراسة محمد (٢٠٢١)، وربطت دراسات أخرى إدارة الأزمات ببعض المتغيرات، مثل دراسة الوهي وبن شعل (٢٠٢٠).

كما اتضح أن هناك عددًا محدودًا من الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي؛ حيث ركزت دراسة حسين (٢٠٢٠) على دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات، بينما حاولت دراسة العناني وآخرين (٢٠١٨) التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية) في إدارة الأزمات، وسعت دراسة حسين (٢٠١٧) إلى الكشف عن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة المتمثلة في (مرحلة قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة)، كما هدفت دراسة الشبول (٢٠١٦) إلى التعرف على درجة مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في التخطيط لإدارة الأزمات في كل من المجالات: "خطة التعامل مع الأزمة، خطة استشعار الأزمة، خطة الوقاية من الأزمة". وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، وتميزت عن الدراسات السابقة في أنها تسعى إلى التعرف على دور عمليات التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل: "تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة" في فاعلية إدارة الأزمات كمتغير تابع بأبعادها: "سرعة قرار الاستجابة، الاتصال وتدفق المعلومات، وحشد

وتعبئة الموارد". وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتحديد مشكلة وفرضيات الدراسة، وفي وبناء أداة الدراسة واختيار المنهج وتصميم البحث ومناقشة النتائج، بالإضافة إلى توجيه الباحث إلى المراجع العلمية ذات العلاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة.

ثالثاً: منهج وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، وتفسيرها تفسيراً علمياً، وتوضيح العلاقات بين المتغيرات التي تشتمل عليها، والتي تهدف إلى الكشف عن الأسباب الكامنة وراء سلوك معين، مستخدماً في ذلك طرق الملاحظة المباشرة والمعاينة العقلية والتنبؤ (منسي، ٢٠٠٣، ٢٠١)؛ حيث هدفت الدراسة إلى وصف درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى تحليل أثر ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن المجتمع الأصلي للدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في خمس جامعات سعودية موزعةً جغرافياً على مناطق المملكة، وهي: (جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك خالد، وجامعة القصيم، وجامعة الملك فيصل، وجامعة تبوك)؛ ممن هم على رأس العمل أثناء الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٢ هـ/ ٢٠٢١ م، والبالغ عددهم (٣٦٢) رئيس قسم (حسب إفادات وكالات الجامعات للتخطيط والتطوير، ١٤٤٢هـ).

وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بالاستعانة بالحاسبة الإلكترونية Sample Size Calculator؛ حيث تم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع الدراسة وعند مستوى ثقة (95%) وحدود خطأ ($\pm 5\%$)، وبعد توزيع الاستبانة يدوياً وإلكترونياً، تم استرجاع (١٣٨) استبانة

صالحة للتحليل الإحصائي مثلت بذلك العينة الفعلية بنسبة (٣٨ %) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي والعينة الفعلية حسب الجامعة.

الجدول رقم (١): توزيع أفراد العينة حسب الجامعة

عينة الدراسة		مجتمع الدراسة		الجامعة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%٢٦	٣٦	%٢٩	١٠٤	جامعة الملك عبد العزيز (المنطقة الغربية)
%٢٣	٣١	%٢٤	٨٦	جامعة الملك خالد (المنطقة الجنوبية)
%٢٠	٢٨	%٢٠	٧٤	جامعة القصيم (المنطقة الوسطى)
%١٥	٢١	%١٥	٥٦	جامعة الملك فيصل (المنطقة الشرقية)
%١٦	٢٢	%١٢	٤٢	جامعة تبوك (المنطقة الشمالية)
%١٠٠	١٣٨	%١٠٠	٣٦٢	المجموع

أداة الدراسة "الاستبانة":

لأغراض الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث تكونت من جزأين: الجزء الأول للبيانات الشخصية، والجزء الثاني تضمن محورين أساسيين وفقاً لأسئلة وأهداف الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: عمليات التخطيط الاستراتيجي؛ تم بناء وتطوير عبارات المحور بعد قراءة متعمقة في الأدب النظري والدراسات السابقة، واعتمد الباحث على تصنيف عمليات التخطيط الاستراتيجي التي حددها (wheelen&hunger,2012): "تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة"؛ حيث تم تطوير (٢٤) عبارة موزعة على أربعة أبعاد تمثل العمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، تحليل البيئة: (٧) عبارات، صياغة الاستراتيجية: (٦) عبارات، تنفيذ الاستراتيجية: (٦) عبارات، التقييم والمتابعة: (٥) عبارات.

المحور الثاني: فاعلية إدارة الأزمات؛ اعتمد الباحث على نموذج (Elsubbaugh, et. al,2004) الذي حدد فاعلية إدارة الأزمة بوصفها نتيجة لتفاعل ثلاثة أبعاد متكاملة: "سرعة قرار الاستجابة، الاتصال وتدقيق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد"، واشتمل هذا المحور على (١٨) عبارة موزعة

على ثلاثة أبعاد؛ سرعة قرار الاستجابة: (٦) عبارات، الاتصال وتدقق المعلومات: (٦) عبارات، حشد وتعبئة الموارد: (٦) عبارات.

تقنين أداة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة في مجال الإدارة التربوية في بعض الجامعات السعودية، وتم إجراء التعديلات في ضوء ملاحظات ومقترحات المحكمين، ثم تم تطبيق الأداة المعدلة على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من (٢٢) رئيس قسم أكاديمي في الجامعات السعودية - من خارج عينة الدراسة - بغرض التأكد من صلاحية وموثوقية أداة الدراسة "الاستبانة" للتطبيق؛ وذلك من خلال فحص الاتساق الداخلي وحساب الثبات للأداة، على النحو الآتي:

الاتساق الداخلي:

للتأكد من مدى تماسك العبارات في كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة تم فحص الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" Pearson Correlation Coefficient كما هو موضح في الجدولين (٢)، (٣) التاليين:

جدول (٢) معاملات ارتباط "بيرسون" Pearson بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول
"عمليات التخطيط الاستراتيجي"

عمليات التخطيط الاستراتيجي							
التقييم والرقابة		تنفيذ الاستراتيجية		صياغة الاستراتيجية		تحليل البيئة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٦	١	**٠,٦١	١	**٠,٨٠	١	**٠,٦٤	١
**٠,٧٢	٢	**٠,٦٩	٢	**٠,٥٤	٢	**٠,٥٨	٢
**٠,٦٦	٣	**٠,٧٠	٣	**٠,٦٣	٣	**٠,٧١	٣
**٠,٧٩	٤	**٠,٥٧	٤	**٠,٥٩	٤	**٠,٥٣	٤
**٠,٥٨	٥	**٠,٨٢	٥	**٠,٧٥	٥	**٠,٦٢	٥
		**٠,٧٤	٦	**٠,٦٨	٦	**٠,٦٧	٦

عمليات التخطيط الاستراتيجي						
						**٠,٥٦
						٧

** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٢) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على التجانس والاتساق الداخلي بين هذه العبارات والدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المحور الأول "عمليات التخطيط الاستراتيجي"، ويعكس مدى صدق عباراته.

جدول (٣) معاملات ارتباط "بيرسون" Pearson بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الثاني: "فاعلية إدارة الأزمات"

فاعلية إدارة الأزمات					
سرعة قرار الاستجابة		الاتصال وتدفق المعلومات		حشد وتعبئة الموارد	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٧	١	**٠,٥٨	١	**٠,٥٢
٢	**٠,٧٢	٢	**٠,٦١	٢	**٠,٥٦
٣	**٠,٥٥	٣	**٠,٦٣	٣	**٠,٧٣
٤	**٠,٥١	٤	**٠,٧٩	٤	**٠,٥٥
٥	**٠,٧٦	٥	**٠,٧٥	٥	**٠,٧٨
٦	**٠,٥٤	٦	**٠,٦٤	٦	**٠,٦١

** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالمحور الثاني التي تنتمي إليه جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على التجانس والاتساق الداخلي بين هذه العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني "فاعلية إدارة الأزمات"، ويعكس مدى صدق عباراته.

وملخص ما سبق؛ ومن بيانات الجداول ذات الأرقام (٢)، و(٣) فإن العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في كل محور من محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي بين هذه العبارات

والدرجة الكلية للبعد؛ الأمر الذي يؤكد صدق الاستبانة، وصلاحيته للتطبيق، وقياس ما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach لكل بعد من أبعاد الدراسة والأداة بشكل عام، وكانت النتائج كما في الجدول (٤) التالي:

جدول (٤): معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach لأداة الدراسة

Alpha Cronbach	عدد العبارات في الاستبانة	المحاور والأبعاد
٠,٨٨	٧	تحليل البيئة
٠,٧٩	٦	صياغة الاستراتيجية
٠,٨٧	٦	تنفيذ الاستراتيجية
٠,٩٠	٥	التقييم والرقابة
٠,٨٩	٦	سرعة قرار الاستجابة
٠,٩٢	٦	الاتصال وتدفق المعلومات
٠,٨٤	٦	حشد وتعبئة الموارد
٠,٨٦	٤٢	الكلية (الأداة)

يتضح من الجدول (٤) أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha لأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (٠,٧٩) و(٠,٩٢)، وأن معامل الثبات للأداة بشكل عام بلغ (٠,٨٦) وهي نسبة عالية؛ مما يؤكد ثبات الاستبانة وصلاحيته للتطبيق.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة:

يمكن الإجابة عن السؤال الرئيس: ما دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية؟ من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل نتائجها؛ حيث اعتمد الباحث المعيار الخماسي المتدرج الذي يتراوح بين عالية جداً (٥) نقاط، وضعيفة جداً

بنقطة واحدة، وللحكم على استجابة أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة لتحديد معيار الحكم في تفسير درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي وتقدير مستوى فاعلية إدارة الأزمات وفقاً للجدول (٥).

جدول (٥): معيار الحكم على درجة الممارسة وتقدير المستوى وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي

الدرجة/المستوى المتوسط	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
من	٤,٢١	٣,٤١	٢,٦١	١,٨١	١
إلى	٥	٤,٢٠	٣,٤٠	٢,٦٠	١,٨٠

تحليل نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية (عينة الدراسة) حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، كما هو موضح في الجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية حول درجة ممارسة عمليات التخطيط

الاستراتيجي في الجامعات السعودية (ن=١٣٨)

الترتيب	تقدير المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عمليات التخطيط الاستراتيجي
٤	ضعيفة	٠,٨٤١	٢,٣٨٨	تحليل البيئة
١	عالية	٠,٥٧٦	٣,٥٦٥	صياغة الاستراتيجية
٣	متوسطة	٠,٥٩٢	٢,٧٣١	تنفيذ الاستراتيجية
٢	متوسطة	٠,٦٢٤	٣,٢١٤	التقييم والرقابة
	متوسطة	٠,٤٦٩	٣,١٦٨	المتوسط العام للمحور

يتضح من الجدول (٦) أن درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية (متوسطة)؛ وذلك بمتوسط عام قدره (٣,١٧)، وقد جاءت عملية "صياغة الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (٣,٥٧)، ويليهما عملية "التقييم والرقابة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره

(٣,٢١) بدرجة ممارسة (متوسطة)، ثم عملية "تنفيذ الاستراتيجية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٣) بدرجة ممارسة (متوسطة)، في حين جاءت عملية "تحليل البيئة" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٩) بدرجة ممارسة (ضعيفة)، وقد امتدت الانحرافات المعيارية بين (٠,٥٨ - ٠,٨٤) مما يشير إلى تقارب تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية.

وتكشف هذه النتيجة عن اهتمام الجامعات بصياغة الوثائق والمخرجات المتمثلة في الرؤية، والرسالة، والأهداف، والخطة كوثيقة مكتوبة تصدر عن إدارة أو وكالة الجامعة أكثر من الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة باعتبارها عملية مستمرة تؤثر في عمليات التخطيط الاستراتيجي الأخرى، بالإضافة إلى ضعف مشاركة الأقسام الأكاديمية في تشخيص الواقع والتحليل البيئي والاعتماد أكثر على فريق التخطيط واللجان المختصة على فترات متباعدة، والتركيز نوعاً ما على متابعة تنفيذ البرامج والمشروعات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمؤشرات الأداء، إلا أن هناك حاجة إلى تطوير استراتيجيات متنوعة تتواءم مع متغيرات البيئة الخارجية التي قد تؤثر على مستقبل الجامعة، وتناسب الإمكانيات والقدرات الداخلية، ووضع السياسات بما يضمن التعامل مع الفرص والتحديات بفاعلية في ضوء ما تمتلكه الجامعة من جوانب قوة وتميز، والعمل على تعزيز ومعالجة جوانب الضعف، وتفعيل مشاركة الأقسام الأكاديمية في تطوير بدائل استراتيجية مناسبة، والعمل على توفير متطلبات واحتياجات تنفيذ البدائل الاستراتيجية، والتنبؤ بنتائج هذه الاستراتيجيات على المدى القريب وعلى المدى البعيد.

وقد يعود السبب في حصول عملية "صياغة الاستراتيجية" على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة عالية إلى اهتمام الجامعات بصياغة الخطط والوثائق وإعلانها ومشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية في إعداد الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف، ويعزو الباحث حصول عملية "التقييم والرقابة" على المرتبة الثانية بدرجة ممارسة متوسطة إلى دعم الإدارة العليا في الجامعات لعمليات التقييم والرقابة من خلال نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي، وممارسة الدور الرقابي على تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات، وتوفير مؤشرات الأداء لمراقبة تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف

الاستراتيجية، إلا أن هناك حاجة إلى الاستفادة من المؤشرات والمعلومات في اتخاذ الإجراءات التصحيحية، واستثمار نتائج التقييم في تطوير الخطط والبرامج، وتعديل الخيارات الاستراتيجية بما تتواءم مع المستجدات، وتوظيف التغذية الراجعة، والعمل على الوفاء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية. كما يعزو الباحث حصول عملية "تنفيذ الاستراتيجية" على المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة متوسطة إلى دعم الإدارة العليا والتزام الكليات والأقسام والعمادات بالخطط التنفيذية والأنشطة والبرامج، واستثمار الموارد في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والحاجة إلى تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بما يضمن نجاح الاستراتيجيات، وتوفير المتطلبات والتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات. وربما يرجع السبب في حصول عملية "تحليل البيئة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة إلى طبيعة بيئة التعليم العالي التي تتسم بالتنافسية والتغير المستمر، وإدراك القيادات للتطور المتسارع في سوق العمل، والاحتياجات المتجددة لدى الأفراد والمجتمع ومؤسساته المختلفة، والوعي الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية تعزيز ممارسات التحليل البيئي، والحاجة إلى تخطيط برامج وأنشطة الجامعة واستراتيجياتها بناءً على تحليل احتياجات المجتمع وسوق العمل، وتحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، وتشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، واستثمار نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجيات، ووضع سياسات داعمة للتغيير والتكيف، والمرونة في التعامل مع المتغيرات، والاستجابة للمتطلبات المتغيرة، وتلبية الاحتياجات المتجددة.

وتأتي هذه النتيجة متفقة في مجملها مع ما توصلت إليه دراسة المخلفي (٢٠١٨) التي أشارت إلى حصول مجال عمليات التخطيط الاستراتيجي على درجة متوسطة من حيث الممارسة في كلية التربية بجامعة القصيم، ودراسة المناع (٢٠٢٠) التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، كما اتفقت في جزء منها مع دراسة التويجري (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي متحقق بدرجة متوسطة، ومع دراسة Ecung (2019) التي أكدت أهمية توسيع المسؤولية ومشاركة القيادة وجميع أعضاء هيئة التدريس وتحقيق التنسيق والتكامل بين العمادات والكليات الجامعية في عمليات التخطيط

الاستراتيجي؛ لتحسين أدائهم بصورة خاصة والأداء المؤسسي بصورة عامة، وكذلك مع دراسة (Khachonkittimasak & Satsananan, 2020) التي أظهرت درجة مشاركة متوسطة للموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الزعير والضحيك (٢٠١٩) التي أظهرت درجة عالية لممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، ومع دراسة الشثري (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية جاء بدرجة عالية.

تحليل نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟"؛ تم حساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية (عينة الدراسة) حول مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، كما هو موضح في الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية حول مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية (ن=١٣٨)

الترتيب	تقدير المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فاعلية إدارة الأزمات
٣	ضعيف	٠,٦٠٥	٢,٣٤٩	سرعة قرار الاستجابة
١	متوسط	٠,٥٦٧	٣,١٧٧	الاتصال وتدقيق المعلومات
٢	متوسط	٠,٥٩٦	٢,٧٢٩	حشد وتعبئة الموارد
	متوسط	٠,٤٩٣	٢,٧٥٢	المتوسط العام للمحور

يتضح من الجدول (٧) أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية جاء بتقدير (متوسط)؛ وذلك بمتوسط عام قدره (٢,٧٥)، وقد تفاوتت مستويات أبعاد فاعلية إدارة الأزمات بين ضعيف ومتوسط، وقد جاء في المرتبة الأولى بُعد "الاتصال وتدقيق المعلومات" بتقدير (متوسط) بمتوسط بلغ (٣,١٨)، ويليه بُعد "حشد وتعبئة الموارد" في المرتبة الثانية بتقدير (متوسط) بمتوسط بلغ (٢,٧٣)، ثم بُعد "سرعة قرار الاستجابة" في المرتبة الثالثة والأخيرة بتقدير (ضعيف) بمتوسط قدره (٢,٣٥)، وقد امتدت الانحرافات المعيارية بين

(٠,٥٧ - ٠,٦١) مما يشير إلى تقارب تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية تجاه مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

وتؤكد هذه النتيجة امتلاك الجامعات محل الدراسة لنظم اتصالات فعالة تضمن توفر المعلومات التي قد يحتاجها القادة ورؤساء الأقسام لإدارة الأزمات، وحل المشكلات، وحرص الإدارة العليا على حشد وتوفير الموارد لتجنب الأزمات والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، والحد من الآثار المحتملة، إلا أن الحاجة تظل قائمة لفهم البيئة المحيطة وتعزيز القدرة على التكيف والاستجابة للمستجدات من خلال قرارات سريعة وملائمة، مع أهمية تفعيل نظم الاتصالات والمعلومات في صنع القرار وتنفيذ الخطط والبرامج، وزيادة فاعلية إدارة الموارد المالية والبشرية وتوظيف التقنية في سبيل تعزيز مرونة الجامعة لمواجهة التحديات وإدارة الأزمات على نحو أكثر كفاءة وفاعلية.

ويعزو الباحث حصول بُعد "الاتصال وتدفق المعلومات" على المرتبة الأولى بتقدير متوسط إلى مرونة الهياكل التنظيمية للجامعات محل الدراسة بشكل يساعد على سرعة الاتصالات ونقل وتدفق المعلومات بين الكليات والعمادات والأقسام المختلفة، ووجود نظم معلومات تسهل الوصول إلى المعلومات المطلوبة عند حدوث الأزمات بدرجة مناسبة من الشفافية والوضوح، والحاجة إلى الانفتاح بشكل أكبر على العالم الخارجي، وتحليل المعلومات ذات العلاقة بالأزمات، وتفعيل نظم الاتصالات والمعلومات في صنع القرارات وإنجاز المهام الإدارية والفنية، وتدريب وتمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين بهدف المشاركة الفاعلة في حل المشكلات، وتنفيذ الخطط، والتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية. كما يعزو الباحث حصول بُعد "حشد وتعبئة الموارد" على المرتبة الثانية بتقدير متوسط إلى إدراك أهمية الدعم المالي والمادي والمعنوي في فاعلية إدارة الأزمة، والحاجة إلى توضيح نطاق عدم التأكد أو اليقين لدى متخذ القرار، وتوفير المعلومات الكافية عن الموارد والإمكانات المتاحة، مع ضرورة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الكليات والعمادات، وتوظيف التقنيات الحديثة والمتطورة، والاستعداد لمواجهة التحديات وتجنب الأزمات والحد من الآثار المتوقعة، وتدريب الكفاءات وبناء القدرات الجماعية وفرق العمل ذات الوظائف المتعددة للتعامل

مع الأزمات المختلفة وإدارتها بفاعلية. وربما يعود السبب في حصول بُعد "سرعة قرار الاستجابة" على المرتبة الثالثة والأخيرة بتقديرٍ ضعيفٍ إلى عدم الوضوح في الرؤية عند اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالأزمات في الجامعات محل الدراسة، وأنها تواجه مشكلات في تطوير وصياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة، وضعف القدرة على تحليل ومقارنة البدائل، وعدم وجود معايير واضحة ومحددة لاختيار البدائل المناسبة والتغيير بينها بمرونة عالية وفقاً للإمكانيات المتاحة والظروف المتغيرة، بالإضافة إلى ضعف مستوى التمكين وتفويض الصلاحيات للقيادات ورؤساء الأقسام الأكاديمية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وضعف مراقبة تنفيذ الخطط والنتائج أو الآثار المترتبة على القرارات المختلفة، والحاجة إلى الابتكار والإبداع والبحث عن حلول وبدائل غير تقليدية واتخاذ قرارات استراتيجية.

ويمكن تفسير ترتيب مستويات أبعاد فاعلية إدارة الأزمات في النتيجة السابقة باعتبارها أبعاداً مترابطة ومتكاملة بأنه على قدر دقة وسرعة الاتصالات ومدى توفر المعلومات عن بيئة الجامعة الداخلية والخارجية والاتجاهات الحالية والمستقبلية تكون فاعلية حشد وتعبئة الموارد، وذلك لدور وأهمية المعلومات والاتصالات في أسلوب التفكير والتخطيط وتنسيق الجهود وتوفير الدعم وتلبية احتياجات كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، وبالتالي يكون مستوى الفهم للموقف والأزمة وللبيئة المحيطة أفضل، ومن ثم تتحقق سرعة الاستجابة للمتطلبات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وبالسرعة المناسبة، والتعامل معها بإيجابية؛ مما يسهم في فاعلية إدارة الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الرحمن (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن أبعاد إدارة الأزمة في جامعة البلقاء جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة عبابنة وعاشور (٢٠١٨) التي أظهرت تقديراً متوسطاً لواقع إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية، كما اتفقت في جزءٍ منها مع دراسة محمد (٢٠٢١) التي أظهرت أهمية تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية على ضوء إدارة الأزمات وتطوير البرامج التدريبية باستمرار وفقاً للاحتياجات الفعلية في ظل الظروف العادية والاضطرارية والأزمات، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسين (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات بجامعة القاهرة وبها كان ضعيفاً، وأن مرحلة

الإدارة فيما قبل الأزمة وأثناء الأزمة ومواجهتها وما بعد الأزمة جميعها كانت بدرجة منخفضة في الجامعتين.

تحليل نتائج السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية؟، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لقياس أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات وفقاً لاستجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية "عينة الدراسة" في الجامعات السعودية محل الدراسة واختبار الفرضية الرئيسة للدراسة التي تنص على: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية؛ وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

اختبار الفرضية الأولى: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تحليل البيئة في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية"، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (٨).

جدول (٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط 'Simple Linear Regression Analysis' لقياس أثر تحليل البيئة في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية (ن=١٣٨)

المتغير التابع: فاعلية إدارة الأزمات					المتغير المستقل
Sig. (دلالة قيمة ت)	T قيمة ت)	B	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل المعياري (Beta)	
0.000	14.209	0.643	0.045	0.773	تحليل البيئة
F= 201.885					قيمة (F) المحسوبة
Sig.=0.000					الدلالة الإحصائية . معنوية (F)
R=0.773					معامل الارتباط (R)
R2= 0.597					معامل التحديد (R2)

يتضح من الجدول (٨) أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعملية تحليل البيئة في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية محل الدراسة؛ وبمعامل تحديده قيمته (R2=0.60)؛ حيث جاءت قيمة (F=201.88) بمستوى دلالة (Sig.=0.00)، كما أكدت قيمة (T=14.21) بمستوى دلالة (Sig.=0.00) معنوية هذا التأثير؛ مما يدل على أن التغير في درجة ممارسة عملية التحليل البيئي سيؤدي إلى التغير في مستوى فاعلية إدارة الأزمات، وأنه يمكن من خلال عملية تحليل البيئة كأحد عمليات التخطيط الاستراتيجي التنبؤ وتفسير ما نسبته (٦٠%) من التغير أو التباين في مستوى فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، ويمكن الاستنتاج بأن عملية تحليل البيئة من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية، والانفتاح على البيئة، وتشخيص الفرص، والتحديات، وتوجيه وترشيد القرارات، واستثمار الموارد والإمكانات والمعلومات، وتحقيق التنسيق والتكامل بين جهود فرق العمل والمستويات الإدارية المختلفة، والتنبؤ بالعوامل والتغيرات التي قد تشكل مستقبل الجامعة سوف يساهم في اكتشاف الأزمات والاستعداد لمواجهةها، وتوفير المعلومات الكمية والنوعية، وتعزيز القدرة على الاستجابة، والتكيف مع المستجدات، وصياغة الاستراتيجيات، ورسم السياسات والسناريوهات للتعامل بفاعلية مع المشكلات والأزمات.

وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تقضي بعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية التحليل البيئي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

اختبار الفرضية الثانية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعملية صياغة الاستراتيجية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية"، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (٩).

جدول (٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط 'Simple Linear Regression Analysis' لقياس أثر صياغة الاستراتيجية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية (N=138)

المتغير التابع: فاعلية إدارة الأزمات					المتغير المستقل
Sig.	T	B	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل (Beta) المعياري	
0.000	6.523	0.263	0.040	0.488	صياغة الاستراتيجية

المتغير التابع: فاعلية إدارة الأزمات				المتغير المستقل
Sig. (دلالة قيمة (ت)	T (قيمة (ت)	B	المعامل المعيارى للخطأ المعياري للتقدير	
		F= 42.552		المحسوبة (F) قيمة
		Sig.=0.000		(F) الدلالة الإحصائية . معنوية
		R=0.488		(R) معامل الارتباط
		R2= 0.238		(R2) معامل التحديد

يتضح من الجدول (٩) أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعملية صياغة الاستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية محل الدراسة؛ ومعامل تحديد قيمته ($R^2=0.24$)؛ حيث جاءت قيمة ($F=42.55$) بمستوى دلالة ($Sig.=0.00$)، كما أكدت قيمة ($T=6.523$) بمستوى دلالة ($Sig.=0.00$) معنوية هذا التأثير؛ مما يدل على أن التغيير في درجة ممارسة عملية الصياغة الاستراتيجية سيؤدي إلى التغيير في مستوى فاعلية إدارة الأزمات، وأنه يمكن من خلال عملية صياغة الاستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الاستراتيجي التنبؤ وتفسير ما نسبته (٢٤%) من التغيير أو التباين في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. ويمكن الاستنتاج بأن صياغة الاستراتيجية من خلال بناء وتطوير عدد من الاستراتيجيات البديلة، واختيار الاستراتيجيات المثلى بناءً على معايير مقننة وفي ضوء القدرات الحالية والمستقبلية للجامعة بما يضمن النجاح في تحقيق أهدافها ورسالتها، في ظل متغيرات البيئة الخارجية المتسارعة سوف يسهم في توجيه الأفراد والوحدات الإدارية في المستويات المختلفة في الجامعة نحو الأولويات والقضايا الاستراتيجية المهمة، وتسهيل الاتصالات، وتوفير المعلومات، وتحديد المسارات والأدوار، والتنسيق بين المستويات الإدارية، ودعم أساليب اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف، والاستجابة، والتكيف مع المتغيرات المستقبلية وبالتالي تحسين فاعلية إدارة الأزمات.

وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تقضي بعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية صياغة الاستراتيجية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

اختبار الفرضية الثالثة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تنفيذ الاستراتيجية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية"، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط 'Simple Linear Regression Analysis' لقياس أثر تنفيذ الاستراتيجية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية (N=١٣٨)

المتغير التابع: فاعلية إدارة الأزمات				المتغير المستقل
Sig. (دلالة قيمة ت)	T (قيمة ت)	B	المعامل المعايري (Beta)	
0.000	5.569	0.266	0.048	0.431
F= 31.018				قيمة (F) المحسوبة
Sig.=0.000				الدلالة الإحصائية . معنوية (F)
R=0.431				معامل الارتباط (R)
R2= 0.186				معامل التحديد (R2)

يتضح من الجدول (٨) أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعملية تنفيذ الاستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية محل الدراسة؛ ومعامل تحديده قيمته $(R^2=0.19)$ ؛ حيث جاءت قيمة $(F=31.02)$ بمستوى دلالة $(Sig.=0.00)$ ، كما أكدت قيمة $(T=5.57)$ بمستوى دلالة $(Sig.=0.00)$ معنوية هذا التأثير؛ مما يدل على أن التغيير في درجة ممارسة وتنفيذ الاستراتيجية سيؤدي إلى التغيير في مستوى فاعلية إدارة الأزمات، وأنه يمكن من خلال عملية تنفيذ الاستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الاستراتيجي التنبؤ وتفسير ما نسبته (19%) من التغيير أو التباين في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، ويمكن الاستنتاج بأن عملية تنفيذ الاستراتيجية من خلال إجراء التغييرات المطلوبة، وتنفيذ البرامج والمبادرات، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والأقسام الأكاديمية، وتحديد المسؤوليات ومستويات الأداء، وتحقيق الانسجام والتكامل في تنفيذ الخطط والبرامج، وتدريب الأفراد وفرق العمل وتنمية قدراتهم وتمكينهم لمواجهة التحديات، والتعامل مع التغييرات المحتملة أثناء التنفيذ بما يعزز مرونة الهياكل التنظيمية للجامعات، وسرعة تدفق المعلومات، وسهولة الاتصال، واستثمار الموارد، وبالتالي تحسين فاعلية إدارة الأزمات.

وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تقضي بعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تنفيذ الاستراتيجية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

اختبار الفرضية الرابعة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعملية التقييم والرقابة في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية"، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (١١).

جدول (١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط 'Simple Linear Regression Analysis' لقياس أثر التقييم والرقابة في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية (ن=١٣٨)

المتغير التابع: فاعلية إدارة الأزمات					المتغير المستقل
Sig. (ت) دلالة قيمة (ت)	T قيمة (ت)	B	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل المعياري (Beta)	
0.000	7.505	0.326	0.043	0.541	التقييم والرقابة
F= 56.319					قيمة (F) المحسوبة
Sig.=0.000					الدلالة الإحصائية . معنوية (F)
R=0.541					معامل الارتباط (R)
R2= 0.293					معامل التحديد (R2)

يتضح من الجدول (٨) أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية محل الدراسة؛ وبمعامل تحديد قيمته ($R^2=0.29$)؛ حيث جاءت قيمة ($F=56.32$) بمستوى دلالة ($Sig.=0.00$)، كما أكدت قيمة ($T=7.51$) بمستوى دلالة ($Sig.=0.00$) معنوية هذا التأثير؛ مما يدل على أن التغير في درجة ممارسة التقييم والرقابة سيؤدي إلى التغير في مستوى فاعلية إدارة الأزمات، وأنه يمكن من خلال عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الاستراتيجي التنبؤ وتفسير ما نسبته (٢٩%) من التغير أو التباين في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، ويمكن الاستنتاج بأن عملية التقييم والرقابة من خلال قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة بناءً على معايير ومؤشرات واضحة، ومقارنته بالأداء المستهدف ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات والتعديلات التصحيحية بالسرعة المناسبة

في ضوء المستجدات والظروف البيئية الداخلية والخارجية، والعمل على تطوير البدائل واستراتيجيات التعامل مع المتغيرات، وتلبية الاحتياجات والمتطلبات المتجددة والمتسارعة سوف يساهم في تعزيز المرونة في التنقل بين الاستراتيجيات والبدائل وفق الإمكانيات والقدرات المتاحة، وتشجيع ثقافة التمكين، والإبداع في حل المشكلات، ومواجهة التحديات في الجامعات، وبالتالي تحسين فاعلية إدارة الأزمات.

وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تقضي بعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية التقييم والرقابة في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

وملخص ما سبق؛ أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بأبعادها المتكاملة: (سرعة قرار الاستجابة، الاتصال وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) في الجامعات السعودية محل الدراسة، وقد كانت عملية تحليل البيئة الأكثر تأثيراً في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بقدرة تفسيرية (٠,٦٠)، يليها عملية التقييم والرقابة بقدرة تفسيرية (٠,٢٩)، ثم عملية صياغة الاستراتيجية بقدرة تفسيرية (٠,٢٤)، وأخيراً عملية تنفيذ الاستراتيجية بقدرة تفسيرية (٠,١٩)؛ مما يؤكد أهمية دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشكلات المستقبلية والأزمات المحتملة، والانفتاح على العالم الخارجي، وتحليل البيئة ورصد العوامل الداخلية والخارجية المباشرة وغير المباشرة، وتوفير المعلومات الكمية والنوعية، وتطوير البدائل والاستراتيجيات، ووضع السياسات ورسم السيناريوهات، والعمل على رفع مستوى جاهزية الكليات والأقسام الأكاديمية، والاستعداد لمواجهة التحديات والأزمات، واستثمار الفرص الحالية والمستقبلية، وتخصيص وتعبئة الموارد، والاستفادة من التجارب والخبرات بما يساهم في اكتشاف الإنذارات المبكرة، والاستجابة للتغيرات المتسارعة، والحاجات المتجددة، واتخاذ القرارات السريعة والملائمة، وتوجيه وتنسيق الجهود، وتحقيق التعاون والتكامل، واستثمار الوقت والإمكانيات والقدرات، وترتيب الأولويات. مع أهمية التقييم

المستمر والمتابعة، وتعزيز الوعي الاستراتيجي، والمرونة، والإبداع، والقدرة على التكيف، واحتواء الأضرار، والحد من الآثار، وبالتالي تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعة.

وتتنفق هذه النتيجة في جزءٍ منها مع ما أشارت إليه دراسة ودراسة آل مداوي (٢٠١٦) التي أكدت أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، ومع ما أكدت عليه (Shekar, 2009)، (Rousakis & Alcott, 2007) من أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التكيف ورفع مستوى الجاهزية والاستعداد لمواجهة الأزمات، كمت اتفقت مع دراسة العناتي وآخرين (٢٠١٨) التي كشفت عن وجود أثرٍ للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، ومع دراسة حسين (٢٠٢٠) التي أكدت أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات في جامعة دهوك بالعراق.

توصيات ومقترحات الدراسة:

دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية؛ من خلال تعزيز ثقافة وممارسات التحليل البيئي وأنشطة التقييم والرقابة الاستراتيجية في سبيل جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات، وتوفير المعلومات الكمية والنوعية عبر وسائل اتصال فعالة، وتخصيص واستثمار الموارد، وتطوير الاستراتيجيات، ورسم السياسات الداعمة للتغيير، والاستجابة للمتطلبات والاحتياجات المتجددة، والتعامل مع الأزمات وإدارتها بفاعلية.

تعزيز مرونة النظام وتحديث الأنظمة واللوائح وفقاً للمستجدات والاتجاهات العالمية والتوجهات المحلية، واستشراف مستقبل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، والتنبؤ بالأزمات المحتملة، وتطوير الاستراتيجيات والسيناريوهات المناسبة، وبناء الخطط الوقائية والإعلامية، وتحقيق التعاون والتواصل مع مؤسسات المجتمع، وإقامة التحالفات الاستراتيجية التي تسهم في رفع مستوى الجاهزية لمواجهة وإدارة الأزمات بالجامعة.

تفعيل نظم الاتصالات والمعلومات في اتخاذ قرارات الاستجابة وإنجاز المهام الإدارية والفنية، وتوظيف التقنية في سبيل سرعة تدفق المعلومات، وتعزيز مرونة الأقسام الأكاديمية والكليات في التعامل مع الأزمات، وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.

تمكين القيادات وتفعيل مشاركة الأقسام الأكاديمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتدريب رؤساء الأقسام على مهارات إدارة الأداء وإجراءات العمل أثناء الأزمات، وتعزيز الإبداع والابتكار لدى رؤساء الأقسام، واستحداث وحدات أو مراكز لإدارة الأزمات، وتدريب فرق عمل متخصصة ومتعددة الوظائف في مختلف الكليات بالجامعة.

إثراء المجال بدراسات أخرى تتناول علاقة متغيرات أخرى، مثل: المرونة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي ودورها في تعزيز وفاعلية إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العام أو العالي، ودور التحليل الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، ودور التحليل الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، ودور التقييم والرقابة الاستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- آل مداوي، عبير محفوظ (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٢(١٧١)، ٣٠٨-٣٦٥.
- البشر، فاطمة عبدالله. (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الموازنة بين التخطيط الاستراتيجي للجامعات السعودية ورؤية (٢٠٣). مجلة العلوم التربوية، العدد (٢٢)، ٢٩٣-٣٥٢.
- التويجري، فاطمة عبدالعزيز. (٢٠٢٠). برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، جامعة الجمعة، العدد (١٥)، ٢٧١-٢٢٩.
- جعفر، يونس إبراهيم. (٢٠١٨). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، ٢١(١)، ٢٩٣-٣٢٤.
- حسين، جيهان حسن. (٢٠١٧). واقع إدارة الأزمات بالجامعات: دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها. مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس، العدد (٢٣)، ٢٦١-٢٩٩.
- حسين، جيهان حسن. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات بجامعة القاهرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين. مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس، العدد (٢٢)، ٩-٣٨.
- حسين، سنان قاسم. (٢٠٢٠). دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة دهوك. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦ (العدد خاص - المؤتمر العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات). ٣٢٧-٣٤٣.
- درادكة، أمجد محمود والثقفى، طارق سفر. (٢٠١٥). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣١(٥)، ١٤٠-١٧٣.
- الزعي، عطف. (٢٠١٩). واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، ٦٦(٦٦)، ١٦٧-١٩٦.
- الزعيبر، إبراهيم عبدالله والضحيك، نورة بليهان (٢٠١٩). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ٢٠(١٣)، ١-٣٩.
- سعيد، عباس محمد. (٢٠١٢). دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- السيد، رجب. (٢٠٠٠). دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة.
- الشبول، منذر قاسم. (٢٠١٦). درجة مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأردنية في التخطيط لإدارة الأزمات من وجهة نظرهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٣٧(١)، ١٦-١٦.

- الشثري، عبدالعزيز ناصر (٢٠١٦). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد ٦، ٢٢٥-٢٨٠.
- الشهري، عماد مشرف والخثلان، منصور زيد. (٢٠١٨). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ٢(١٩)، ١-٣٨.
- طيفور، هيفاء علي (٢٠١٨). دارة الأزمات بكلليات جامعة حائل: المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة التربية، جامعة الأزهر. كلية التربية، ١٧٨٤، ج١، ٣٥٢-٣٨١.
- عبانة، سعيد محمد سعيد وعاشور، محمد. (٢٠١٨). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦(٣)، ٧١٥-٤٤٢.
- عبدالرحمن، إيمان. (٢٠١٩). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: حالة جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٣٣ (٧)، ١٠٩٧-١١٢٣.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي. النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، الأردن.
- الغزوي، نجم. (٢٠٠٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، المؤتمر العلمي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، ٣-١١/٥/٢٠٠٩.
- العناني، ختام عبدالعزيز، بدرخان، سوسن سعدالدين، المبيضين، محمد أحمد. (٢٠١٨). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، ٤٥(٤)، ٣٥٣-٣٧٢.
- المناع، عبدالله محمد. (٢٠٢٠). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة حالة جامعة الملك عبدالعزيز في جدة وجامعة الملك خالد في أبها وجامعة الملك فيصل في الأحساء. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣١ (١٢١)، ٤٦-١١٦.
- محمد، سعاد جعفر. (٢٠٢١). الاحتياجات التدريبية المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء إدارة الأزمات والظروف الطارئة كنموذج "COVID-19". المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، ٢(٣)، ٢٨٤-٣٤٠.
- المخلفي، تركي منور. (٢٠١٨). واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(١)، ١٦٢-١٨٢.
- منسي، محمود عبدالحليم. (٢٠٠٣). مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الوهبي، عبير حمد وبن شعيبل، ندى صالح. (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية. مجلة العلوم التربوية، جامعة سطام بن عبدالعزيز، ١(١٦)، ٢٩٥-٣٣٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ababneh, Saeed Mohammed Saeed & Ashour, Mohammed (2018). The reality of crisis management in Jordanian public universities in northern Jordan, *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 26 (3), 715-442.
- Abdel-Rahman, Iman (2019). The Reality of Crisis Management in Jordanian Higher Education Institutions: The Case of Al-Balqa Applied University, An-Najah University Journal for Research (Humanities), 33(7), 1097-1123.
- Al Madawi, Abeer Mahfouz (2016). The Role of Strategic Planning in Managing Environmental Crises at King Khalid University, *Journal of Education, Al-Azhar University*, 2 (171), 308-365.
- Al-Ajmi, Muhammad Hassanein. (2008). *Educational Administration and Planning - Theory and Application*, Dar Al Masirah Publishing, Jordan.
- Al-Anati, Khitam Abdulaziz, Badrakhan, Sawsan Saadeddin, Mubaidin, Muhammad Ahmad (2018). The role of strategic planning in crisis management from the point of view of a sample of Al-Ahliyya Amman University employees, *Dirasat Journal of Educational Sciences*, 45(4), 353-372.
- Al-Azzawi, Najm. (2009). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management, Seventh Scientific Conference, Implications of the Global Economic Crisis on Business Organizations (Challenges, Opportunities, Prospects), Faculty of Economics and Administrative Sciences at Zarqa Private University, 3-5/11/2009.
- Al-Bishr, Fatima Abdullah (2020). Requirements to achieve alignment between the strategic planning of Saudi universities and the vision of Research, *Journal of Educational Sciences*. (22), 293-352.
- Al-Makhlafi, Turki Munawwar (2018). The reality of strategic planning at the College of Education at Qassim University from the point of view of faculty members, *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 28 (1), 162-182.
- Al-Manea, Abdullah Mohammed (2020). The extent of strategic planning practice in Saudi universities from the point of view of department heads: A case study of King Abdulaziz University in Jeddah, King Khalid University in Abha and King Faisal University in Al-Ahsa, *Journal of the College of Education, Benha University*, 31(121), 46-116.
- Alsaid. Rajab. (2000). *The role of leadership in decision-making during crises*, Al-Iman Press, Cairo.
- Al-Shathri, Abdulaziz Nasser (2016). The reality and requirements of strategic planning in Saudi universities to improve their competitiveness, *Journal of Educational Sciences*, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, (6), 225-280.
- Al-Shbul, Munther Qassem. (2016). The degree of participation of the heads of academic and administrative departments in Jordanian universities in planning crisis management from their point of view, *Journal of the Union of Arab Universities for Research in Higher Education*, 37(1), 1-16.
- Al-Shehri, Imad Musharraf & Khathlan, Mansour Zaid (2018). Organizational Obstacles to the Application of Strategic Planning in Emerging Saudi Universities: A Case Study on Prince Sattam Bin Abdulaziz University, *Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University*, 2(19), 1-38.
- Al-Tuwaijri, Fatima Abdulaziz (2020). A proposed training program to develop strategic planning skills for academic leaders in emerging Saudi universities, *The Arab Journal of Educational and Social Studies, Majmaah University*, (15), 229-271.
- Al-Wahbi, Abeer Hamad & Bin Shuail, Nada Saleh (2020). Organizational Agility: An Introduction to Crisis Management in Saudi Governmental Universities: Future Scenarios, *Journal of Educational Sciences, Sattam bin Abdulaziz University*, 6(1), 295-332.
- Al-Zaiber, Ibrahim Abdullah & Al-Dahik, Noura Belihan (2019). The degree of strategic planning practice in emerging universities and its relationship to achieving the goals of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 vision, field study, *Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University*, 20(13), 1-39.
- Al-Zoubi, Ataf. (2019). The reality of crisis management practice in Jordanian public universities from the viewpoint of faculty members. *The Educational Journal of the Faculty of Education at Sohag University*, 66 (66), 167-196.
- Bobyleva, A., & Sidorova, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. *Internationalization in Higher Education. Management of Higher Education and Research*, 3 (1), 23-35.
- Celik, A& Yilmaz R. (2016). Research of the Effusiveness of Strategic Leadership in Crisis Management: A Comparative Study in Large Entireness and SMES in Konya 3rd industrial Zone. *Postmodern Openings/ Deschideri Postmodern*. 7(2), 93-114.
- Constantinides, Panos (2013), *The Failure of Foresight In Crisis Management. A Secondary Analysis of The Mari Disaster. In Technological Forecasting and Social Change*, 80(9), 1657-1673.

- Daradkeh, Amjad Mahmoud & Al-Thaqafi, Tariq Safar (2015). Obstacles to strategic planning in scientific departments at Taif University, Journal of the College of Education, Assiut University, 31 (5), 140-173.
- Davenport .S. (2015) The Efficacy of A Crisis Intervention and Resilience Building Training Program for Counselors in Training. Unpublished Doctoral Dissertation .Wayne State University. Michigan.
- Ecung, B. (2019). A California Community College District Planning Committees Perceptions Of The Shared Governance Approach On The Strategic Planning Process, A Doctorate Dissertation, Capella University.
- Elsubbaugh, S& Fildes, R and Rose, M.(2004). preparation for crisis management:A proposed model and empirical evidence, journal of contingency and crisis management. 12(3), 112-126
- Ghanima, R. (2013). Educational Crisis Management requirements in Secondary Schools in Damascus. Unpublished M.Sc. Dissertation. Damascus University. Syria.
- Gomera, S., Chinyamurindi, W.T. & Mishi, S., (2018), 'Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro- and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan', South African Journal of Economic and Management Sciences 21(1).
- Greenstone, J. L., & Leviton, S. C. (2010). Elements of Crisis Intervention: Crisis and How to Respond to Them, 3rd. Cengage Learning.
- Hussein, Jihan Hassan. (2017a). The reality of crisis management in universities: a comparative study between the universities of Cairo and Benha. New Horizons in Adult Education, Ain Shams University, (23), 261-299.
- Hussein, Jihan Hassan. (2017b). Strategic Planning for Crisis Management at Cairo University from the point of view of faculty members and administrators, New Horizons in Adult Education, Ain Shams University, (22), 9-38.
- Hussein, Sinan Qasim (2020). The role of strategic planning in crisis management methods - an exploratory study of the opinions of a sample of teachers at the University of Duhok, Tikrit University Journal of Administrative and Economic Sciences, 16 (Special - Fourth Scientific Conference: Hidden Economy and Crisis Management). 327-343.
- Jafar, Yunus Ibrahim (2018). The Impact of Strategic Planning in Crisis Management: An Applied Study on Public Institutions in the Suburbs of Jerusalem, Al-Aqsa University Journal, Human Sciences Series, 21(1), 293-324.
- Jalal, A. & Murray, A. (2019). Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education, Journal of Higher Education Service Science and Management. 2(2).
- Khachonkittimasak, S. & Satsananan, C. (2020). Staff's Participation in Strategic Planning of Faculty of Science and Technology Suan Sunadha Rajabhat University, (The 2020 International Academic Multidiscipline Research Conference in Rome).
- Koviz, A, Adam K, & Rintzle A. (2013). Why Strategic planning, Mid Atlantic development.
- Maleka, S, (2014). Strategic Management and Strategic Planning Process, South African Perspective, 1st ed. 1-30.
- Mansi, Mahmoud Abdel Halim. (2003). Methods of scientific research in educational and psychological fields, University Knowledge House, Alexandria, Egypt.
- Marangu, L, Dorice , N, Wilfred, M. (2015). Titus Wanyama, Effect of Strategic Planning on the Performance of Savings and Credit Co-Operative Societies in Kakamega County, Kenya, European Journal of Business and Management. 7(15) , 8 - 22.
- Muhammad, Suad Jaafar (2021). Professional training needs for faculty members in Saudi universities in light of crisis management and emergency conditions as the "COVID-19" model, International Journal of Research in Educational and Human Sciences, Arts and Languages, 2(3), 284-340.
- Rousaki,B & Alcott,P.(2007) exploring the crisis readiness perception of hotel managers in the UK, tourism & hospitality research.7(1), 27-38.
- Saeed, Abbas Mohammed. (2012). The role of strategic planning in the effectiveness of crisis management, an exploratory study of the opinions of a sample of managers in the Ministry of Planning and Development Cooperation, [unpublished master's thesis], College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Salkic, I (2014). Impact of Strategic Planning on Management of public Organizations in Bosnia and Herzegovina, Interdisciplinary Description of Complex Systems ,12(1), 61-77.
- Sapungan, G., Mondragon, R. (2015). Our New Direction: A Basic Education Strategic Plan, Asian Journal of Management Sciences & Education. 4(1), 147-164.
- Schilder .D; (2008). Strategic Planning Process: Steps in Developing Strategic Plans .Harvard Family Research Project . Harvard University .Sciences: Theory and Practice .11(4). 1887-1894.

- Shekhar, M.(2009) crisis management: a case study on Mumbai terrorist attack, European journal of scientific research ,27(3),358-371.
- Tayfur, Haifa Ali (2018). Crisis Management in the Faculties of Hail University: Sources and Strategies Used to Deal with it from the Point of View of Academic Leaders, Journal of Education, Al-Azhar University - College of Education, 178 (1), 352-381.
- Wheelen,Thomas and hunger,david. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition. Pearson.





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

