



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرات في العام خلال الأشهر:

(مارس، يونيو، سبتمبر، ديسمبر)

العدد 21 - المجلد 39

رمضان 1446 هـ - مارس 2025 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

iujourna14@iu.edu.sa





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

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

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية

سنة ١٤٤٤
١٤٤٤
١٤٤٤
١٤٤٤

قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

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 السابع، 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.

أن 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

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

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 سابقاً



هيئة التحرير:

رئيس التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

مدير التحرير :

أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أ.د. أحمد بن محمد النشوان

أستاذ المناهج وتطوير العلوم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. صبحي بن سعيد الحارثي

أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى

أ.د. حمدي أحمد بن عبدالعزيز أحمد

عميد كلية التعليم الإلكتروني
وأستاذ المناهج وتصميم التعليم بجامعة حمدان الذكية بدبي

أ.د. أشرف بن محمد عبد الحميد

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية بجامعة الزقازيق بمصر

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التنسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. علي بن صلاح المجبري

أ. أسامة بن خالد القماطي



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

إدارة الأزمات بالجامعات السعودية ومتطلبات
تعزيزها من وجهة نظر القادة الأكاديميين في ضوء
بعض المتغيرات

Crisis Management in Saudi Universities and
Enhancement Requirements from the Perspective of
Academic Leaders in Light of Some Variables

إعداد

د. نوف عبدالله بن جمعه

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود

Dr. Nouf Abdullah Bin Jomah

Department of Educational Administration
Education College, King Saud University, Saudi Arabia

Email: nbinjomah@ksu.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-021-001

تاريخ القبول: ٢٠٢٤/٤/١٥ م

تاريخ التقديم: ٢٠٢٤/٣/١٤ م

المستخلص

هدفت الدراسة تناول واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية ومتطلبات تعزيزه من وجهة نظر القادة الأكاديميين في ضوء بعض المتغيرات، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (١٢٢) من القادة الأكاديميين موزعين وفق متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والرتبة الوظيفية (عميد كلية/ وكيل كلية/ رئيس قسم) والتخصص (تربوي/ شرعي/ علمي)، وتوصلت النتائج إلى أن واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة، وأن موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تعزيز واقع إدارة الأزمات في الجامعة السعودية جاءت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم تعزى لمتغير التخصص لصالح ذوي التخصص التربوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأكاديمية، إدارة الأزمات، الجامعات السعودية.

Abstract

The study aimed to address crisis management in Saudi universities and its enhancement requirements from the perspective of academic leaders in light of some variables. To achieve this goal, the study utilized the descriptive method and made use of a questionnaires for data collection, administered to a sample of 122 academic leaders distributed according to gender (male/female), rank (dean/vice dean/department head), and specialization (educational/legal/scientific). The results indicated that the current state of crisis management in Saudi universities and its enhancement requirements from the perspective of academic leaders were rated as moderate. The agreement of the study sample individuals on the requirements to enhance the status-quo of crisis management in Saudi universities was high. while statistically significant differences were found in their responses attributed to the specialization variable in favor of those with an educational specialization.

Keywords: Academic Leadership, Crisis Management, Saudi Universities.

المقدمة

تعد الأزمات ظاهرة اجتماعية تواجه مختلف المؤسسات خاصة في ظل ما يشهده العالم من متغيرات ومستجدات معاصرة في مختلف المجالات، الأمر الذي يتطلب تعامل واع مع هذه الأزمات وفق خطوات محددة ومخطط لها بدقة.

وتعد الأزمة ظاهرة اجتماعية وتتم بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبيه ببداية ظهور الأزمة. أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية، حيث تمر الأزمة بخمس مراحل رئيسية: مرحلة الميلاد، مرحلة النمو السريع، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار والتقلص، مرحلة الاختفاء (الخصيري، ٢٠١٣، ٧٢).

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن الأزمة تعد مشكلة طارئة تتطلب العمل على إدارتها بكفاءة حتى يمكن الحد من أضرارها واحتوائها والاستفادة منها مستقبلاً فيما يتعلق بتوقع أزمات مشابهة أو العمل على الوقاية منها.

وتشكل الجامعات محوراً أساسياً في النظم التعليمية التربوية؛ لما تقوم به من أدوار في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لبناء المجتمع ووضعه على طريق التقدم والازدهار" (عبد الرحمن، ٢٠١٩، ١٠٩٨).

وهناك عوامل للأزمات في مؤسسات التعليم العالي، فمنها عوامل داخل المؤسسة التعليمية وتتمثل في وجود أخطاء ومشاكل مزمنة لم يتم التعامل معها وحلها فتراكمت مما أدى في نهاية الأمر إلى ظهور أزمة تمثل خطراً على المؤسسة، وهناك عوامل خارجية وهي ترجع إلى تأثير بيئي خارجي لا يمكن للمؤسسة التعليمية التحكم فيه أحياناً (الصرايرة، ٢٠١٠، ١٦).

وفي ظل ما تنشده الجامعات المعاصرة من تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد المؤسسي؛ أصبحت إدارة الأزمات مطلباً ضرورياً لكونها لا تسعى فقط لتمكين الجامعات من الخروج من الأزمات ولكنها تسعى أيضاً للوقاية منها وتحقيق الاستقرار بما يضمن تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية فعالة للوصول إلى جودة الأداء (Bobyleva & Sidorova, 2015:26).

وفي ضوء تعدد العوامل المساهمة في حدوث الأزمات بالجامعة ترى الباحثة إن إدارة الأزمات الجامعية تعد مطلباً ملحاً من أجل العمل على الحد من هذه الأسباب وبالتالي الحد من الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها الجامعات أو وضع خطط استراتيجية للتعامل الإيجابي معها بما يخفف من مخاطرها.

وبناء على ما سبق أوصت نتائج دراسات كل من كروس وزملائها (Kruse et al., 2020) وأودجارد- كوستر وزملائها (Odegard-Koester et al., 2020) ودوموليسكو وموتيو (Dumulescu & Muțiu, 2021) وكارينجال- جو وزملائها (Carinal-Go et al., 2021) بضرورة تمتع القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات بقدرات التكيف والمرونة وتحديد الأولويات والابتكار الدور القيادي مع التقييم المستمر للاستراتيجيات المستخدمة في الاستجابة للأزمات والتصدي لما يصاحبها من تحديات تنظيمية متنوعة، تتطلب منهم ضرورة إحداث تحول جذري ملموس في منظومة الوظائف المختلفة من خلال إعادة هيكلة الاستراتيجيات التنظيمية والممارسات القيادية لمواجهة التغيرات المستمرة المترتبة على ظهور الأزمات التعليمية.

وبناء على ما سبق تعد إدارة الأزمات من المهام التي تركز عليها الإدارة المعاصرة، والتعامل معها يستوجب درجة كبيرة من الوعي والتصميم لدى متخذي القرار، كما أنها بحاجة إلى استخدام التفكير الإبداعي لتلافي وقوعها في المستقبل، الأمر الذي جعل من إدارة الأزمات في عصرنا الحالي علم له أصوله وقواعده التي تعتبر أمراً حتمياً لا سيما في مجال الإدارة التربوية.

مشكلة الدراسة:

إن ظهور الأزمات يُعد مكوناً حاسماً للقيادة الفعالة في مؤسسات التعليم، حيث يعد التعامل مع الأزمة من أخطر الأمور التي قد تواجه صاحب القرار أو المسئول الأول، ففي ظل تنامي الأزمات المتتالية يتطلب فهماً عميقاً واضحاً لمعنى الأزمة وآليات التعاطي معها، في ضوء ما يمتلكه القادة من قدرات وإمكانيات تمكنهم من إيجاد حلول آمنة للتعامل معها وتذويبها ومنع انعكاساتها من التأثير على مجمل الوضع العام في أي مؤسسة تعليمية. (جولياني والدراجي، ٢٠٢٢)

وعلى المستوى المحلي أكدت دراسة القحطاني (٢٠١٨)، وأبو ليلي والشوابكة (٢٠١٨)، والحمادي (٢٠١٨)، وأبو شاويش (٢٠١٨) (الجدعاني، ٢٠٢١) على أن إدارة الأزمات تحتاج

إلى مهارة خاصة توجه الموقف إلى الاتجاه الصحيح، ومهارة التصرف الواعي والسريع في اتخاذ القرارات، والتغلب على الآثار النفسية والاجتماعية.

وتوصلت دراسة محمود (٢٠١٨) إلى: أن الدرجة الكلية لمصادر الأزمات بجامعة حائل كبيرة وأن الدرجة الكلية للاستراتيجيات المستخدمة لمواجهتها متوسطة.

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة للكشف عن واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية وتحديد المتطلبات التي يمكن أن تسهم في تعزيره، وهذا ما تستهدفه الدراسة من خلال محاولتها الإجابة عن الأسئلة الآتية.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٢. ما متطلبات تعزيز واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع (ذكور/ إناث) والرتبة الوظيفية (عميد كلية/ وكيل كلية/ رئيس قسم) والتخصص (تربوي/ شرعي/ علمي) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في الجامعات السعودية ومتطلبات تعزيره؟.

أهداف الدراسة:

١. الكشف عن واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
٢. تحديد متطلبات تعزيز واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
٣. بيان مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والرتبة الوظيفية (عميد كلية/ وكيل كلية/ رئيس قسم) والتخصص (تربوي/ شرعي/ علمي) في رؤية عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية ومتطلبات تعزيره.

أهمية الدراسة:

- تتضح الأهمية النظرية والتطبيقية فيما يلي:
- إثراء الأدبيات التربوية حول موضوع إدارة الأزمات بالتعليم الجامعي.
- أهمية إدارة الأزمات والحاجة لتفعيلها وتحديد أبرز متطلباتها في المؤسسات التعليمية بوجه عام وفي الجامعات بوجه خاص.
- تعدد الأزمات التي تواجه المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعة مما يتطلب مزيداً من الدراسات حولها.
- استجابة لتوصية العديد من الدراسات التي نادى بضرورة التوسع في دراسة إدارة الأزمات بالمرحلة الجامعية.
- يمكن للدراسة أن تفيد في تحسين واقع إدارة الأزمات في الجامعة.
- يمكن للدراسة أن تفيد مخططياً ومطوري برامج إعداد القادة التربويين بما تسفر عنه من نتائج يمكن تضمينها في برامج إعدادهم وتأهيلهم بما يمكنهم من امتلاك مهارات إدارة الأزمات التعليمية.
- يمكن للدراسة أن تفيد الباحثين بما تقدمه من إطار نظري وأدبيات تربوية يمكن الاستفادة منها عند إجراء دراسات مشابهة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الكشف عن واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية والمتطلبات التي يمكن أن تسهم في تعزيزه.
- الحدود البشرية: عينة من القادة الأكاديميين (عمداء كليات/ وكلاء كليات/ رؤساء أقسام) ببعض الجامعات السعودية.
- الحدود المكانية: جامعات (أم القرى - الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - الملك خالد - المجمعة - الباحة - جامعة الملك سعود) بالمملكة العربية السعودية، وتم الاقتصار على

هذه الجامعات لأنه من الصعب التطبيق على جميع الجامعات بالمملكة بالإضافة إلى أن هذه الجامعات تستطيع الباحثة التواصل مع بعض القيادات الأكاديمية بها من أجل تطبيق أداة الدراسة الميدانية.

○ الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.

مفاهيم الدراسة:

١. القيادات الأكاديمية:

يقصد بالقيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة، وتتمثل مهامهم الأساسية في التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة، لتسيير الأعمال بالكليات، وتشمل الأكاديميين العاملين بالوظائف الإدارية في الجامعات، وهم عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلاءهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية (سعد، ٢٠٢٠).

٢. مفهوم الأزمة:

تعرف الأزمة أيضاً بأنها "توقف الأحداث نتيجة لموقف مفاجئ وطارئ في المؤسسة يتسبب في حدوث خلل في تنفيذ الأعمال والمهام، مما يستلزم السرعة في التغيير لاستعادة التوازن" (جارية، ٢٠١٧، ١٧).

٣. إدارة الأزمة:

عرفها جيجليوتي (Gigliotti, 2019) بأنها "الخدمات التي يقدمها قادة فاعلون يتميزون بقدرة كبيرة على التوقع الاستباقي للأزمات والحيلولة دون وقوعها فعلياً، والاستجابة لها فضلاً عن بذل الجهود الدؤوبة لاستخلاص دروسها المستفادة التي بمقدورهم البناء عليها مستقبلاً" (ص ٢٥). ويمكن تعريف إدارة الأزمة إجرائياً بأنها: أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي باستخدام الأساليب العلمية في الإدارة، من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتلافي حدوث الأزمة ما أمكن، ومواجهتها بكفاءة حال وقوعها.

الإطار النظري

١. مفهوم الأزمة:

يذكر الحملاوي (٢٠١٤، ٩) أن الأزمات هي نتيجة تراكم العديد من التأثيرات التي تشكل تهديدا للنظام، وتتطلب التعامل معها قبل وأثناء وبعد الحدوث. ويؤكد ناثانيال (Nathanial, 2020,P2) على أنه من النادر أن تكون الأزمات جديدة تماماً، بل في الغالب تكون متشابهة في الأسباب الأساسية والأنماط والتأثيرات من بعض الوجوه وإن كانت قد تختلف الأحداث والسياقات التي تثير الأزمة. وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الأزمة عبارة عن موقف فجائي غير متوقع أو متوقع لكنه طارئ يتضمن حدثاً أو تصرفاً يؤثر سلباً على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي، وقد يكون في المجال الثقافي أو الاجتماعي أو الاقتصادي أو غيره من المجالات الأخرى.

٢. مفهوم الأزمة التعليمية:

يشير مصطفى (٢٠٠٥، ٤٨٨) إلى أن مفهوم الأزمة التعليمية جزء من مفهوم الأزمة بصفة عامة، حتى وإن كان لها خصائص تميزها بحكم طبيعة العمل التعليمي فهي تشير إلى حدث، أو تغير مفاجئ على كافة أجزاء المنظومة التعليمية، ويؤدي إلى نتائج غالباً غير مرغوبة لا يملك صانع القرار عن العملية التعليمية مواجهتها والتعامل معها دون أن يكون هناك أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل نحو هذه الأزمة.

ويعرفها البعض بأنها: حدث مفاجئ وغير متوقع، ذو طبيعة طارئة، ويتوقع منه التأثير على المؤسسة التعليمية بشكل كامل. كما أنها موقف مفاجئ، يواجه مُدرسي أو طلاب المدرسة، وينتج عنه تجربة انفعالية حادة وغير معتادة، ويؤثر على الأداء المعتاد لهم. (Macneil, w & Tooping, 2007: 66).

ويعرف (علي، ٢٠٢٠، ٢٤) الأزمات الجامعية بأنها: "مشكلات متراكمة تفاقمت بسبب إهمالها أو التعامل معها بأسلوب غير مناسب؛ وقد تكون حدث مفاجئ يصحبه تهديد وقلّة معلومات وضيق في الوقت، يقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا لم تكن الجامعة مستعدة".

٣. مفهوم إدارة الأزمة:

يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها عملية مستمرة تهتم بالتوقع بالأزمات، من خلال الاستشعار، والقدرة على رصد المتغيرات في العوامل الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، للتعامل معها بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمؤسسة والبيئة والموظفين، وذلك من أجل العودة للأوضاع السابقة في أقصر زمن، وبأقل كلفة ممكنة، والاستفادة من نتائج الأزمة بعد معرفة أسبابها لمنع حدوثها في المستقبل، وتحسين طرق التعامل معها (الوروارى وآخرون، ٢٠١٦، ٤٣).

ويقصد بإدارة الأزمات كذلك أنها علم إدارة التوازنات، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وتحديد حجم الآثار المترتبة على الأزمة في كافة المجالات (جابرية، ٢٠١٧، ٢٢).

كما يعرفها البعض بأنها: "العلم الذي يختص بتقديم استراتيجيات وآليات الاستعداد لمواجهة الأزمة أو منعها، أو الاستجابة الجيدة لها عند وقوعها، ومن ثم حسن إدارتها والتعافي منها واستخلاص الدروس المستفادة من وقائع الأزمة". (Gainey, B. S. 2010: 89).

مما سبق، يُلاحظ أن إدارة الأزمة لا تقتصر على التعامل معها عند حدوثها فحسب كرد فعل، وإنما تتمثل في قدرة المنظمة على التوقع أو التنبؤ وإدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة، والتعامل معها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

يتبين مما عرضه وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح إدارة الأزمات وتتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتخذ قبل وأثناء وبعد الأزمة بالاعتماد على مجموعة من القيادات الإدارية المدربة على استخدام الأسلوب العلمي لاحتواء الأضرار وإعادة الأوضاع إلى طبيعتها قبل الأزمات واستخلاص النتائج للتعامل معها إذا تكرر حدوثها في المستقبل.

٤. أهداف إدارة الأزمة بالمؤسسات التعليمية:

يمكن تلخيص أبرز أهداف إدارة الأزمات التعليمية في: توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، وتوفير القدرات العملية للاستعداد والمواجهة، ووضع سيناريوهات للتحرك أثناء الأزمة، والتدريب عليها للحد من الأضرار، والاستغلال الأمثل للموارد

المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل معها، والعمل على العودة إلى الحالة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة، واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً (آل الشيخ، ٢٠٠٨: ٣٤)، (حسن ٢٠٠١، ٤٣١).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها من وراء إدارة الأزمة، لعل من أبرزها: العمل على التنبؤ بالمصادر المحتملة للأزمة والاستعداد لمواجهتها ووضع سيناريوهات متعددة للتعامل الإيجابي معها، ومحاولة العودة للظروف الطبيعية قبل حدوث الأزمة في أسرع وقت وأقل أضرار ممكنة.

٥. مراحل إدارة الأزمات:

تتمثل مراحل إدارة الأزمات فيما يلي:

○ المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

يتم في هذه المرحلة الإحساس بالأزمة مبكراً وتشمل مجموعة من الممارسات المتوقع منها أن تحد من الأزمة وتقلل من آثارها السلبية (فتحي، ٢٠٠٢: ٤٢).

ويمكن القول: إن النجاح في اكتشاف الإشارات التحذيرية المبكرة للأزمات يتوقف على قدرة الإدارة على التنبؤ باحتمال وقوعها واحتواء هذه الإشارات والتعامل معها وتحليلها وتفسيرها، وأن الفشل في اكتشاف هذه الإشارات وتجاهلها يصل إلى حد الأزمة.

○ المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

يتم في هذه المرحلة تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد حتى يصبح مألوفاً لديه تماماً في حالة وقوع الأزمة من الإجراءات الضرورية التي يمكن القيام بها في هذه المرحلة للاستعداد والوقاية منها (مصطفى، ٢٠٠٥: ٤٨٥).

وتمثل مرحلة الاستعداد والوقاية الأنشطة التي تهدف إلى توفير الاستعدادات الكافية لتجنب وقع الأزمة وكذلك أساليب الوقاية منها، والهدف من الوقاية اكتشاف نقاط الضعف وعلاجها، والسعي من أجل منع وقوع الأزمة، والاستعداد لمقابلة جميع الاحتمالات (عبد العليم والشريف، ٢٠٠٩: ٢٢٤).

○ المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها

تسعى هذه المرحلة إلى محاولة احتواء آثار الأزمة والتقليل من الآثار المترتبة عليها لضمان سير العمل بشكل عادي ودون تأثير على الأداء داخل المؤسسة، ذلك عن طريق تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة (مصطفى، ٢٠١٢: ٣٧٦).

○ المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

وهي تمثل المرحلة التي يتم فيها حل الأزمة بحيث تكون قد فقدت بشكل شبه كامل قوة الدفع المسببة لها أو لعناصرها، حيث تزول مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، وتعود الأمور إلى ما كانت عليه قبل حدوثها الأزمة، ومعالجة الآثار التي قد تحدثها الأزمة بغرض استعادة المؤسسة لتوازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية (أبو العلا، ٢٠١٣، ٨٢).

○ المرحلة الخامسة: التعلم

وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل إدارة الأزمة وتهدف إلى التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي والاستفادة من الدروس السابقة (عبد العليم والشريف، ٢٠٠٩، ٢٢٥)، وهي عبارة عن استخلاص العبر والدروس المستفادة من الخبرات التي مرت بها المنظمة أثناء الأزمة، وتتطلب هذه المرحلة قدرات علمية لتحليل وضع المنظمة وتشخيص أحوالها، وتحديد السبل التي يمكن بها تلافي الأزمات في المستقبل (مصطفى، ٢٠١٢: ٣٧٧).

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على مدى توافر نظم للمعلومات تضمن الحصول على معلومات متعلقة بالأزمات ليسهل دراسة وتحليل أحداث الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة القسم أو تجارب الأقسام المناظرة التي مرت بأزمات معينة يمكن للقسم أن يمر بها.

٦. أساليب إدارة الأزمات:

ورد في أدبيات إدارة الأزمات أساليب متعددة أهمها ما أورده أحمد (٢٠١٢) في أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغظ) وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف إظهار الحزم نحو الطرف الآخر عن طريق التهديد باستخدام القوة، ويجب عند اتباع هذا الأسلوب توفير قدر كبير من المرونة على مستوى التصريحات وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا

سيتمد تأثيره عكسياً على الطرف الآخر. أما أسلوب التساوم التوفيقى فهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التدقيق بين مصالح الأطراف في الأزمة عن طريق حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى حل سليم لكافة الأطراف. ويستخدم هذا الأسلوب في الحالة التي تكون تكلفة تصاعد الأزمة فيها أكبر مما تتحملة قدرات المؤسسة، أو عند حدوث تغيرات في الداخل والخارج بحيث تجعل استمرار تصاعد الأزمة أمراً غير مرغوب فيه، وعندها تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

ويضيف جلال (٢٠١٦) بعض الأساليب لحل الأزمات ومنها الأساليب التقليدية مثل إنكار الأزمة بمعنى إنكار وقوعها وإظهار قوة الموقف وأن الظروف والأحوال على أفضل ما يرام وذلك للقضاء على الأزمة وتدميرها والتحكم فيها وتستخدم هذه الطريقة في النمط القيادي الدكتاتوري، وكذلك كبت الأزمة ويعني تأجيل نشوء الأزمة وهو نوع من أنواع التعامل المباشر مع الأزمة بقصد القضاء عليها وتدميرها، وأيضاً إخماد الأزمة وهي طريقة تقوم على العنف والاصطدام العلني مع تيار الأزمة، وأيضاً بخس الأزمة أي الحد من آثار ونتائج الأزمة وهنا يتم الاعتراف بحدوث الأزمة، حيث أن تفرغ الأزمة يتم فيها إيجاد العديد من المسارات البديلة أمام قوى الدفع المولودة للأزمة للحد من خطورة تلك الأزمة.

٧. المهارات المطلوبة للقائد التربوي أثناء الأزمة:

أوضحت موفيت- ويليت وكروس (Muffet-Willett & Kruse, 2009) أن قادة الأزمات ذوي الفاعلية يتميزون بقدرة كبيرة على القيام بالربط والتكامل الوثيق بين النظرية والتطبيق، والميل إلى أخذ زمام المبادرة، وعدم الاستجابة إلى القيود والضغوط الخارجية، والانغماس بشكل كامل في مناقشة القضايا المؤسسية المنذرة بالخطر منذ بدايات ظهورها الأولى، والإصغاء الجيد، والتعلم من الآخرين، وصنع واتخاذ القرارات المناسبة للتطبيق العملي.

وذكر عبدالله (٢٠١٨) بأن هناك مهارات أساسية يجب أن يتمتع بها القائد عند تعيينه لمواجهة الأزمة، تتمثل في:

- المهارات الإنسانية، أهمها: أن يتمتع بروح الجماعة، والتفاعل مع فريق العمل ليؤثر فيهم، ويحرص على العلاقات الإنسانية مع العاملين.

- المهارات الفنية، وتمثل في: إلمام القائد بطرق وأساليب العمل، أن يمتلك القدرات من حيث الكفاءة والخبرة.
 - المهارات الإدارية، وتمثل في معرفة القائد بمبادئ وأصول الإدارة، إضافة إلى المعارف المساعدة كالإحصاء وبحوث العمليات والحاسوب.
 - المهارات الفكرية، وتمثل في: الذكاء وقوة الملاحظة والبديهة الحاضرة والتفكير المنطقي عند اتخاذ القرارات.
- وأشار حسين (٢٠٢١) إلى مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد أثناء الأزمة، زهي: القدرة في التأثير على الآخرين، والشفافية- إلى حد ما، تشجيع المخاطرة والابتكار، قيم الأخلاق والنزاهة، التصرف بحزم، الموازنة بين الحقائق الصعبة والتفاؤل.
- وصنفت سافانيفيسين وزميلاتها (Savanevičienė et al., 2014, 43) الكفايات الأساسية لقيادة الأزمات بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي في إطار ثلاثة محاور كبرى هي:
- كفايات إدارة الذات: التي تمكن القادة من التعامل بشكل مناسب مع البيئات الغامضة غير المحددة المعالم، فضلاً عن التكيف والمواءمة مع الظروف والأوضاع المتغيرة باستمرار في مواقف الأزمات.
 - كفايات إدارة الأعمال: التي تشمل توافر كفايات التفكير، والتخطيط الاستراتيجي، والحل الإبداعي للمشكلات، وغيرها من الكفايات الأخرى المناظرة التي يحتاجها القادة لصنع واتخاذ قرارات الأعمال، والمشاركة في عمليات الاتصال الفعالة بمنظومة الأعمال.
 - كفايات إدارة العاملين: التي تشمل صقل كفايات المشاركة والعمل الجماعي في إطار فريق، وإدارة الصراع، وتمكين بقية العاملين الآخرين.

٨. دور القادة أثناء الأزمات:

من المهم النظر لقيادة وإدارة الأزمات كأداتين رئيسيتين متكاملتين لتمكين أي مؤسسة تنظيمية من التعامل بشكل مناسب مع ما تواجهه من أزمات.

وأورد بوين وزملاؤه (Boin et al., 2017) نموذج مقترح لقيادة الأزمات أطلقوا عليه مسمى نموذج المهام الأساسية الخمس للقيادة الاستراتيجية للأزمات يتألف إجمالاً من خمس مهام أو سلوكيات رئيسة لدى قادة الأزمات ذوي الكفاءة والفاعلية هي ما يلي:

- بناء المعنى الأولي المشترك: بهدف تشخيص وتحليل بيئة الواقع الداخلي والخارجي.
- صنع القرار والتنسيق: بهدف الربط المتكامل بين الاستراتيجيات النظرية المرسومة مسبقاً لقيادة الأزمات وجهود ومبادرات تطبيقها العملي.
- بناء المعنى النهائي المشترك: بهدف تحفيز دافعية بقية المنسوبين الآخرين لتجاوز النطاق المحدود لمواقف الأزمات فقط، وصولاً إلى آفاق أوسع وأكثر رحابة لتعميم تطبيق أفضل ممارسات قيادة الأزمات بمواقف أزمات أخرى جديدة.
- الخضوع للمساءلة: سعياً وراء تحمل المسؤولية وتحديد مدى النجاح أو الفشل في إنجاز الأهداف المنشودة مسبقاً لقيادة الأزمات.
- استخلاص الدروس المستفادة: بهدف الكشف عن نقاط قوة وضعف كافة الجهود والمبادرات والتدخلات المستخدمة في الاستجابة للأزمات من بصورة توازن بدقة بين إيجابياتها وسلبياتها المختلفة.

وذكر فرنانديز وشو (Fernandez & Shaw, 2020) أفضل الممارسات الفعالة تربوياً والواجب على القيادات الإدارية والأكاديمية المعاصرة تبني تطبيقها عملياً حتى يتمكنوا من مواجهة التحديات غير القابلة للتنبؤ بها مسبقاً وتحويلها إلى فرص نجاح إيجابية، وهي تحديداً ما يلي:

- بناء الروابط الوثيقة مع العاملين من خلال توظيف أدوات القيادة الخادمة التي تؤكد على أهمية التمكين والتعاون والمشاركة والعمل الجماعي في إطار فريق مع التحلي بقدرات الذكاء والثبات الانفعالي بما يسهم في تحقيق المصلحة العامة ومصالح الآخرين.
- توزيع مسؤوليات القيادة على شبكات متجانسة ومتكاملة من فرق العمل التي ينتسب إلى عضويتها العاملون على كافة مستويات منظومة العمل المؤسسي بهدف تعبئة

وتضافر الجهود لتحسين جودة ما يتخذونه من قرارات متنوعة لحل الأزمات سواء بشكل آني فوري أو على المدى الطويل مستقبلاً.

- الاتصال الفعّال من خلال مد جسور وقنوات الاتصال المستمر والمتكرر والدقيق والواضح المعالم دون قيود مع كافة الفئات والشرائح المستهدفة من أصحاب المصالح ذوي الصلة بالمنظومة الجامعية أثناء الأزمات بالاستعانة بمجموعة متنوعة من وسائل وأدوات الاتصال وبخاصة تقنيات الاتصال الإلكتروني.

الدراسات السابقة:

دراسة بالاسوبرامانيان وفرنانديز (Balasubramanian & Fernandes, 2022) هدفت التحقق ميدانياً من فاعلية تطبيق نموذج سباعي مقترح لقيادة الأزمات بالجامعات، ومؤسسات التعليم العالي في ضوء الدروس المستفادة من أزمة جائحة كورونا COVID-19 واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، ولقد شارك في الدراسة (٢٠٥) من القيادات الإدارية والأكاديمية الذين ينتمون إلى اثنتين وعشرين دولة مختلفة حول العالم، ولقد كشفت النتائج النهائية عن تبني أفراد عينة المشاركين من القيادات الإدارية، والأكاديمية ميدانياً لتطبيق كافة البنى السبع المختارة التي يتألف منها النموذج السباعي المقترح لقيادة الأزمات بالجامعات، ومؤسسات التعليم العالي في ضوء الدروس المستفادة من أزمة جائحة كورونا COVID-19 "درجة كبيرة" (بمتوسط درجات إجمالي < ٣,٥) مع تمتعها إجمالاً بعلاقة ارتباطية طردية وثيقة بحدوث ارتفاع مضطرد في مستويات الفاعلية المؤسسية في مواجهة الأزمات على امتداد كافة مراحلها الرئيسية الثلاث المتتابعة زمنياً- سواء الماضية، أو الحالية، أو المستقبلية المختلفة- علماً بأن أكثرها تأثيراً جاء على الترتيب- وفقاً للمعدلات المحسوبة لدالاتها الإحصائية عند مستوى $\leq 0,01$.

دراسة الجدعاني (٢٠٢١): هدفت معرفة واقع إدارة رئيسات الأقسام التعليمية للأزمات في ضوء سمات القيادة الإبداعية (المسؤولية، والحساسية للمشكلات، والمرونة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من (٤٦) عبارة مقسمة على

أربعة محاور (سمة القيادة الإبداعية المسؤولة، والحساسية للمشكلات، والمرونة، والمقترحات)، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة وهم جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن والبالغ عددهن (٢٢٧١) واشتملت عينة الدراسة على (٧٠٠) عضو هيئة التدريس ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (٣٠٪)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت إدارة رئيسات الأقسام التعليمية للأزمات في ضوء سمة القيادة الإبداعية الحساسة للمشكلات بالمرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية جاءت إدارة رئيسات الأقسام التعليمية للأزمات في ضوء سمة القيادة الإبداعية المرنة ثم في المرتبة الثالثة جاءت إدارة رئيسات الأقسام التعليمية للأزمات في ضوء سمة القيادة الإبداعية المسؤولة.

دراسة مبارك وعبد الله (٢٠٢١): هدفت التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، والتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاءت متوسطة في جميع المجالات (التفكير الإبداعي، التخطيط، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات). توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير الوظيفة لصالح وظيفة نائب رئيس جامعة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الدكتوراه.

دراسة أحمد (٢٠٢٠): هدفت التعرف على العلاقة بين إدارة الأزمات والمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا لأخذ الاحتياطات الوقائية والإجراءات الاحترازية للحماية من الفيروس والحد من انتشاره ومواجهة الأزمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتكونت العينة (الاستطلاعية من ٣٠، الأساسية من ١٢٠) طالباً من قسم الاقتصاد المنزلي بكلية التربية النوعية جامعة أسيوط من مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاختلاف الفرق الدراسية لطلاب عينة البحث لصالح الفرقة الرابعة. أكدت الدراسة على أن كلما زادت القدرة على إدارة الأزمات كلما زاد الوعي بالمسؤولية المجتمعية لطلاب الجامعة

في ظل جائحة كورونا وتوجد علاقة ارتباط عكسية بين محاور إدارة الأزمات والمسئولية المجتمعية وعدد أفراد الأسرة.

دراسة علي (٢٠٢٠): هدفت معرفة الإطار النظري والمفاهيمي للتخطيط لإدارة الأزمات الجامعية، والكشف عن واقع إدارة الأزمات بالجامعات اليمنية، والاطلاع على أبرز الخبرات الأجنبية والعربية في مجال إدارة الأزمات الجامعية، والتعرف على آراء الخبراء ومقترحاتهم حول التخطيط لإنشاء مركز إدارة الأزمات بالجامعات اليمنية. وتقديم تصور مقترح لإنشاء مركز إدارة الأزمات بالجامعات اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستشراقي، واستخدم الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن الدور الأساسي والمهم للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات الجامعية والذي يتمثل إن الجامعة ستكون مستعدة للتعامل الفوري وبكفاءة مع الأزمة من خلال التخطيط المسبق لاحتواء الأزمة والحد من آثارها، وكشفت الدراسة عن واقع إدارة الأزمات بالجامعات اليمنية، والتي أظهرت عدم وجود مراكز أو وحدات إدارية متخصصة لمواجهة وإدارات الأزمات الجامعية اليمنية، برغم تعرض الجامعات اليمنية للعديد من الأزمات والتحديات المادية والتعليمية.

دراسة البوق (٢٠١٩): هدفت التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على (١٥٧) موظف وموظفة بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن و(٢٧٢) موظف وموظفة من جامعة الملك سعود، ومن أهم نتائجها أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات وإمكانية الحد منها.

دراسة محمود (٢٠١٨): هدفت التعرف على كيفية إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل، وتحديد الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية من وجهة نظر القيادات أنفسهم، تحديد الفروق في مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة حائل وفقاً لمتغيرات الدراسة: الجنس - سنوات الخبرة - الرتبة الأكاديمية - المسمى الوظيفي، تحديد الفروق في الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغيرات الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتكونت العينة من (٣٧) من القيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى: أن الدرجة الكلية لمصادر الأزمات كبيرة وأن

الدرجة الكلية للاستراتيجيات المستخدمة لمواجهتها متوسطة، عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاستراتيجيات المستخدمة تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة.

دراسة كتر (Kenner 2018): هدفت التعرف على إدارة الأزمات في الجامعات وأثرها في أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على نسبة (٦٧٪) من المسؤولين في الجامعة، ومن أهم نتائجها أن التخطيط للأزمة ووضع خطط لإدارة الأزمات يشكل أهمية كبيرة لدى المسؤولين في الجامعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تبين من العرض السابق تنوع الدراسات التي اهتمت بموضوع إدارة الأزمات سواء بدراسة واقعها أو مدى امتلاك مهاراتها أو علاقتها ببعض المتغيرات، كما تبين أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وبصفة عامة أكدت الدراسات السابقة على تزايد الأزمات التي تواجه التعليم الجامعي وأوصت بمزيد من الدراسات حولها، ولذا تأتي الدراسة الحالية متفقة مع الدراسات السابقة في التركيز على موضوع إدارة الأزمات من جهة ومن حيث استخدام المنهج الوصفي من جهة أخرى، ولكنها تختلف في تركيزها على قياس الواقع من جهة وتحديد متطلبات تعزيزه من جهة أخرى، إضافة لاختلافها في اختيارها القيادات الأكاديمية كعينة لها، وبصفة عامة استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم الإحساس بمشكلتها وفي عرض بعض المفاهيم النظرية، بالإضافة للاستفادة منها في بناء وتصميم الأداة وفي تفسير ومناقشة النتائج.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين بجامعة (أم القرى - الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - الملك خالد - الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المجمعة - الباحة - جامعة الملك سعود) بالمملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على عينة بلغت (١٢٢) من القادة الأكاديميين بجامعة (أم القرى - الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - الملك خالد - الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المجمعة - الباحة - جامعة الملك سعود) بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث قامت الباحثة بإعداد رابط إلكتروني للأداة، وتوزيعه على المجموعات الإلكترونية الخاصة بالقيادات الأكاديمية بهذه الجامعات وتلقي استجاباتهم، حيث استجاب على الاستبانة (١٢٦) تم استبعاد أربع استبانة لنقص استيفائها البيانات الأولية المطلوبة من المستجيب، وتبقى (١٢٢) تم توزيعهم وفق متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والرتبة الوظيفية (عميد كلية/ وكيل كلية/ رئيس قسم) والتخصص (تربوي/ شرعي/ علمي)، ويوضح الجدول التالي توزيع العينة وفق متغيراتها

جدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (النوع- الوظيفية القيادية- التخصص)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	٥٢,٥
	إناث	٤٧,٥
	المجموع	١٢٢
الوظيفة القيادية	رئيس قسم	٤٢,٦
	وكيل	٢٩,٥
	عميد	٢٧,٩
	المجموع	١٢٢
التخصص	تربوي	٣٦,١
	شرعي	٣٢,٠
	علمي	٣٢,٠
	المجموع	١٢٢
المجموع	١٢٢	١٠٠

يتضح من الجدول (١) أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر من نسبة أفراد العينة من الإناث، حيث بلغت النسب على الترتيب، (٥٢,٥٪)، (٤٧,٥٪).

كما يتضح من الجدول (١) أن نسبة أفراد العينة من رؤساء الاقسام أكبر من نسبة أفراد العينة من الوكلاء، والعمداء، حيث بلغت النسب على الترتيب، (٤٢,٦٪)، (٢٩,٥٪)، (٢٧,٩٪).

أيضاً يتضح من الجدول (١) أن نسبة أفراد العينة من المتخصصين في التربية أكبر من نسبة أفراد العينة في تخصص الشرعي، والعلمي، حيث بلغت النسب على الترتيب، (٣٦,١٪)، (٣٢٪)، (٣٢٪).

أداة الدراسة: استبانة من إعداد الباحثة

قامت الباحثة ببناء الاستبانة وصياغة عباراتها بالرجوع للإطار النظري والأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بجانب الاسترشاد بآراء الخبراء والمتخصصين في المجال، وجاءت الاستبانة مكونة من جزأين، يشمل الجزء الأول البيانات الأولية، بينما يشمل الجزء الثاني محاورين، يتضمن المحور الأول العبارات التي تقيس واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، ويحدد المحور الثاني متطلبات تعزيز واقع إدارة الجامعات بالجامعات السعودية، ويتكون كل محور من (٢٠) عبارة وأمام كل عبارة تدرج ثلاثي يعبر عن درجة الموافقة بحيث تتراوح ما بين مرتفعة وتعطى (٣) درجات ومتوسطة وتعطى (٢) درجتان، ومنخفضة وتعطى (١) درجة واحدة فقط، وتدل الدرجة المرتفعة على وجود موافقة مرتفعة على عبارات المحور بينما تدل الدرجة المنخفضة على العكس.

صدق أداة الدراسة:

أ- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمستوى في المجال محل الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد أن يطلع هؤلاء المحكمين على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، فييدي المحكمين آراءهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها

بالإشارة بالحذف والإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

ب- الاتساق الداخلي: بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات السادة المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٤٠) قيادياً من غير العينة الأساسية، وبعد تفريغ الاستبانات وتبويبها، تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام حساب معامل ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٢) معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور التابع له (ن=٤٠)

المحور الأول		المحور الثاني	
م	قيمة الارتباط	م	قيمة الارتباط
١	**٠,٧٢٢	٢١	**٠,٥١٨
٢	**٠,٥٥٥	٢٢	**٠,٦٧٨
٣	**٠,٧٣٨	٢٣	**٠,٧٦٢
٤	**٠,٤٩٤	٢٤	**٠,٥٢٢
٥	**٠,٥٩٨	٢٥	**٠,٧٦٩
٦	**٠,٥٢٩	٢٦	**٠,٥٣٤
٧	**٠,٦٣٩	٢٧	**٠,٦٣٢
٨	**٠,٥٨٨	٢٨	**٠,٧٨٩
٩	**٠,٦٧٢	٢٩	**٠,٨٣٢
١٠	**٠,٥٢٧	٣٠	**٠,٦٩٤
١١	**٠,٧٨٤	٣١	**٠,٥٠٢
١٢	**٠,٦٤٤	٣٢	**٠,٧٦٤
١٣	**٠,٤٩٨	٣٣	**٠,٦٩٥
١٤	**٠,٤٧٧	٣٤	**٠,٥١٩
١٥	**٠,٦٥٤	٣٥	**٠,٦٢٩
١٦	**٠,٥٨٣	٣٦	**٠,٤٧٣
١٧	**٠,٦٩٥	٣٧	**٠,٧٧٠
١٨	**٠,٧٢٤	٣٨	**٠,٧٥٢
١٩	**٠,٦٧٧	٣٩	**٠,٨٠١

المحور الأول		المحور الثاني	
٢٠	**٠,٥٩١	٤٠	**٠,٥٤١

**قيمة (ر) دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١)

يتبين من الجدول (٢) وجود ارتباط دال إحصائياً بين العبارات والدرجة الكلية للمحور التابع له، حيث تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠,٤٦٤) إلى (٠,٨٣٢)، كما جاءت قيم (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يدل على صدق الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبانة، باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٣) معامل الثبات لمحوري الاستبانة (ن=٤٠)

المحور	عدد العبارات	التجزئة النصفية		
		معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات قبل التصحيح (سبيرمان براون)	معامل الثبات بعد التصحيح (جتمان)
المحور الأول	٢٠	٠,٩١٠	٠,٨٥٢	٠,٨٧٩
المحور الثاني	٢٠	٠,٩١٨	٠,٨٧٥	٠,٨٨١

يتبين من الجدول (٣) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (الثبات) في محوري الاستبانة كبيرة حيث بلغت قيمة معامل الثبات على محوري الاستبانة (٠,٩١٠ - ٠,٩١٨)، كما يتضح من الجدول أن معامل الثبات بعد التصحيح بلغت على محوري الاستبانة (٠,٨٧٥ - ٠,٨٨١) مما يشير إلى ثبات تلك الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

تقدير الدرجات على أداة الدراسة: تعطي الاستجابة (مرتفعة) الدرجة (٣)، والاستجابة (متوسطة) تعطي الدرجة (٢)، والاستجابة (منخفضة) تعطي الدرجة (١)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ (الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

$$\frac{(3 \times \text{ك مرتفعة}) + (2 \times \text{ك متوسطة}) + (1 \times \text{ك منخفضة})}{\text{عدد أفراد العينة}} = \text{التقدير الرقمي لكل عبارة}$$

وقد تحدد مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها مرتفعة، أم متوسطة، أم منخفضة، من خلال العلاقة التالية (جابر، وكاظم، 1986، 96):

$$\frac{\text{ن} - 1}{\text{ن}} = \text{مستوى الموافقة}$$

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوي (3) ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى موافقة العبارة لدى عينة الدراسة لكل استجابة من استجابات الاستبانة:
جدول (4) يوضح مستوى الموافقة ودرجة القطع لدى عينة الدراسة

المدى	مستوى الموافقة
من 1 وحتى 1,66	منخفضة
من 1,67 وحتى 2,33	متوسطة
من 2,34 وحتى 3	مرتفعة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية واختبارات لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، وكذلك اختبار LSD لتوجيه الفروق.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الأول الخاص بواقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الأول الخاص بواقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين (ن=١٢٢)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١٥	تتمتع الجامعة بالشفافية الكافية في التعامل مع الأزمات التي تواجهها	٢,٢٢١٣	٠,٤٣٦٢٢	متوسطة
١١	توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة مع مختلف الجهات المختصة بالمتجمع لضمان التعامل الإيجابي مع الأزمات التي تواجهها	٢,٢١٣١	٠,٤٤٩٦٠	متوسطة
٦	تحرص الجامعة على تحجيم آثار الأزمة ومنع امتدادها لبقية القطاعات بها	٢,٢٠٤٩	٠,٤٦٢٤٥	متوسطة
١٤	يسود بالجامعة روح العمل الجماعي عند حدوث الأزمات بها	٢,٠٩٨٤	٠,٥٦٦٤١	متوسطة
١٣	توفر الجامعة تدريب كافٍ لأعضاء فريق إدارة الأزمة بما يمكنهم من امتلاك المهارات التي تحتاجها إدارة الأزمة	٢	٠,٦٥٥٥٥	متوسطة
٣	تضع الجامعة سيناريوهات متعددة للتعامل مع الأزمات المتوقعة داخل الجامعة	١,٩٨٣٦	٠,٦٥٥٣٥	متوسطة
١	تهتم الجامعة برصد المتغيرات الداخلية للجامعة للتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها	١,٩٧٥٤	٠,٦٦١٣٧	متوسطة
١٠	تطبق الجامعة نظام التفويض لتحقيق السرعة والجاهزية في التعامل مع الأزمات التي تواجهها	١,٩١٨٠	٠,٦٧٥٣٠	متوسطة
٢٠	تحرص الجامعة على بناء الروابط الوثيقة مع العاملين من خلال توظيف أدوات القيادة الخادمة التي تؤكد على أهمية التمكين والتعاون والمشاركة والعمل الجماعي أثناء إدارة الأزمات	١,٩٠٩٨	٠,٦٨٠٣٥	متوسطة
٩	تطبق الجامعة أساليب التخطيط العلمي في التعامل مع الأزمات التي تمر بها	١,٩٠١٦	٠,٦٦٠٧٠	متوسطة
٢	تتابع الجامعة المتغيرات الخارجية المولدة للأزمات للتنبؤ بها قبل حدوثها	١,٧٨٦٩	٠,٧٤١١١	متوسطة
٧	تسرع الجامعة في علاج آثار الأزمة وإرجاع الأمور إلى ما كانت عليه قبل حدوثها	١,٧٧٨٧	٠,٧٥٥٢٨	متوسطة

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
٤	تتخذ الجامعة العديد من التدابير الاحترازية لتلافي حدوث الأزمات داخل الجامعة	١,٧٣٧٧	٠,٧٢٥٠٣	متوسطة
١٨	يتوافر بالجامعة نظام محاسبة فعال يساهم في التقليل من الأخطاء وزيادة الدافعية للعمل لضمان التعامل الإيجابي مع الأزمات التي تواجهها	١,٧١٣١	٠,٧٠٩٧٨	متوسطة
٨	تحرص الجامعة على الاستفادة من الأزمات السابقة في تلاشيها مستقبلاً أو الحد من آثارها	١,٦٤٧٥	٠,٧٥٩٧٥	منخفضة
١٢	تحسن الجامعة اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الأزمة حسب طبيعتها	١,٦٣١١	٠,٧٨٤١٥	منخفضة
١٧	تتمتع الجامعة بالاستقلالية الكافية التي تعينها في اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات التي تواجهها	١,٥٩٠٢	٠,٦٢٦٦٠	منخفضة
٥	تضم الجامعة إدارة مؤهلة ومدربة للإدارة الأزمات داخل الجامعة	١,٥٥٧٤	٠,٦٨٠٩٠	منخفضة
١٦	يتوافر بالجامعة المرونة الكافية التي تمكنها من استخدام أكثر من أسلوب أو استراتيجية لإدارة الأزمات بما	١,٤٥٩٠	٠,٦٩٤١٠	منخفضة
١٩	يتم توزيع مسؤوليات القيادة داخل الجامعة على شبكات متجانسة ومتكاملة من فرق العمل لضمان نجاح إدارة الأزمات	١,٤٠٩٨	٠,٧٣٥٧٩	منخفضة
	المتوسط الكلي لعبارة المحور	١,٨٣٦٨	٠,٥٣٦٧٠	متوسطة

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الأول الخاص بواقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى أن واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ مجموع الأوزان النسبية (١,٨٣٦٨)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥٣٦٧٠).

ويمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء بعض القصور في الاهتمام بتأهيل القيادات التربوية لامتلاك مهارات إدارة الأزمات بصفة عامة وضعف تفعيل برامج التنمية المهنية المستمرة الخاصة بهم بصفة خاصة، يضاف لما سبق ضعف الاهتمام بالإجراءات الاستباقية للأزمات والاكتفاء في بدء التعامل معها عند وقوعها.

إضافة لما سبق يعد ظهور الأزمات مكوناً حاسماً للقيادة الفعالة في مؤسسات التعليم، حيث يعد التعامل مع الأزمة من الأمور المهمة التي قد تواجه صاحب القرار أو المسؤول الأول، ففي ظل

تنامي الأزمات المتتالية يتطلب فهماً عميقاً واضحاً لمعنى الأزمة وآليات التعاطي معها، في ضوء ما يمتلكه القادة من قدرات وإمكانيات تمكنهم من إيجاد حلول آمنة للتعامل معها وتذويبها ومنع انعكاساتها من التأثير على مجمل الوضع العام في أي مؤسسة تعليمية. (جولياني والدراجي، ٢٠٢٢).

ويدعم ما سبق ما ذكره كل من: شووير (SchWeber, 2008) وشو (Shaw, 2017) أنه بالرغم من تميز بعض استراتيجيات الاستجابة للأزمات التي تستعين بها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بجودة التخطيط والتنفيذ العملي كعمليات إخلاء المباني والمنشآت الجامعية واستعادة بيانات الطلاب من جديد في أعقاب التعرض لهجمات الفيروسات والقرصنة الإلكترونية؛ إلا أنه غالباً ما تهمل القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السيناريوهات الافتراضية المرسومة للمستقبل التي تخطط بشكل مسبق لآليات التعامل الإجرائي المناسب مع مخاطر وتهديدات مواردهم الاقتصادية والمعلوماتية والفيزيقية الملموسة للبنية التحتية والبشرية المختلفة.

ولذا وصفت تريديويل (Treadwell, 2017) أنماط استجابة قادة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي لمواقف الأزمات بأنها أقرب ما تكون في معظمها إلى الاكتفاء فقط بإصدار ردود الأفعال بدلاً من التحلي بالاستباقية القائمة على المخاطرة المحسوبة وأخذ زمام المبادرة والإبداع والابتكار. وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة محمود (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن الدرجة الكلية لمصادر الأزمات بجامعة حائل كبيرة وأن الدرجة الكلية للاستراتيجيات المستخدمة لمواجهةها متوسطة، ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء جاء بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة مبارك وعبد الله (٢٠٢١): التي توصلت إلى أن ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاءت متوسطة في جميع المجالات (التفكير الإبداعي، التخطيط، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات).

وفيما يتعلق بترتيب العبارات يتضح ما يلي:

- أعلى العبارات التي حصلت على أعلى متوسط فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، جاءت في الترتيب الأول:

- تتمتع الجامعة بالشفافية الكافية في التعامل مع الأزمات التي تواجهها، بوزن نسبي (٢,٢٢١٣) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الثاني: توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة مع مختلف الجهات المختصة بالمجتمع لضمان التعامل الإيجابي مع الأزمات التي تواجهها، بوزن نسبي (٢,٢١٣١) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الثالث: تحرص الجامعة على تجنب آثار الأزمة ومنع امتدادها لبقية القطاعات بها، بوزن نسبي (٢,٢٠٤٩) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الرابع: يسود بالجامعة روح العمل الجماعي عند حدوث الأزمات بها، بوزن نسبي (٢,٠٩٨٤) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الخامس: توفر الجامعة تدريب كافٍ لأعضاء فريق إدارة الأزمة بما يمكنهم من امتلاك المهارات التي تحتاجها إدارة الأزمة، بوزن نسبي (٢) وهي درجة متوسطة.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، جاءت في الترتيب العشرين: يتم توزيع مسؤوليات القيادة داخل الجامعة على شبكات متجانسة ومتكاملة من فرق العمل لضمان نجاح إدارة الأزمات، بوزن نسبي (١,٤٠٩٨) وهي درجة منخفضة.
- وجاء في الترتيب التاسع عشر: يتوافر بالجامعة المرونة الكافية التي تمكنها من استخدام أكثر من أسلوب أو استراتيجية لإدارة الأزمات بها، بوزن نسبي (١,٤٥٩٠) وهي درجة منخفضة
- وجاء في الترتيب الثامن عشر: تضم الجامعة إدارة مؤهلة ومدربة للإدارة الأزمات داخل الجامعة، بوزن نسبي (١,٥٥٧٤) وهي درجة منخفضة.
- وجاء في الترتيب السابع عشر: تتمتع الجامعة بالاستقلالية الكافية التي تعينها في اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات التي تواجهها، بوزن نسبي (١,٥٩٠٢) وهي درجة منخفضة.

- وجاء في الترتيب السادس عشر: تحسن الجامعة اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الأزمة حسب طبيعتها، بوزن نسبي (١,٦٣١١) وهي درجة منخفضة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما متطلبات تعزيز واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بمتطلبات تعزيز واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الثاني الخاص بمتطلبات تعزيز واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين (ن=١٢٢)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١٠	التوسع في مشاركة منسوبي الجامعة في صنع القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات داخل الجامعة	٢,٨٨٥٢	٠,٣٨٩٨٩	١	مرتفعة
١٢	توجيه جميع منسوبي الجامعة لكيفية استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً	٢,٨٥٢٥	٠,٤٣٩٢٤	٢	مرتفعة
١	توفير التدريب الكافي لمنسوبي الجامعة بما يمكنهم من التعامل الإيجابي مع الأزمات	٢,٥٩٨٤	٠,٤٩٢٢٥	٣	مرتفعة
١٤	أن يتم توظيف أساليب التخطيط العلمي في إدارة الأزمات بشكل معد مسبقاً	٢,٥٩٠٢	٠,٥١٠٢٩	٤	مرتفعة
٢٠	تعزيز الثقة بين جميع منسوبي الجامعة لضمان مشاركة الجميع في معاونة فريق إدارة الأزمات بالجامعة	٢,٥٩٠٢	٠,٦٣٩٦٦	٥	مرتفعة
٦	التوسع في تفويض السلطة أثناء الأزمات لضمان سرعة التعامل مع الأزمة	٢,٥٨٢٠	٠,٥١١٦٨	٦	مرتفعة
٨	توافر المرونة الكافية لضمان الاستجابة لمختلف متطلبات إدارة الأزمة بنجاح	٢,٥٧٣٨	٠,٤٩٦٥٧	٧	مرتفعة
١٨	توفير نظام حوافز قوي يرفع من دافعية جميع منسوبي الجامعة لتلافي حدوث الأزمات بما	٢,٥٥٧٤	٠,٥٣٠٨٥	٨	مرتفعة
٧	توافر سيناريوهات معدة مسبقاً للتعامل مع مختلف الأزمات الجامعية المتوقعة	٢,٥٤٩٢	٠,٤٩٩٦٣	٩	مرتفعة
١٦	التنمية المهنية المستمرة لأعضاء فريق إدارة الأزمات داخل الجامعة	٢,٥١٦٤	٠,٦٤٥٨٢	١٠	مرتفعة
٤	الانفتاح على المجتمع المحلي لضمان الاستفادة من إمكانياته في إدارة الأزمات داخل الجامعة	٢,٥٠٨٢	٠,٦٧١٠٨	١١	مرتفعة

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
٥	تخصيص إدارة مستقلة داخل الجامعة تتولى رصد المتغيرات المسببة لحدوث الأزمة للتنبؤ بما قبل حدوثها	٢,٤٩١٨	٠,٦٠٦٣٨	مرتفعة
١٣	تطبيق الجامعة نظام التوقع الوقائي للأزمات للحد من حدوثها أو التقليل من آثارها	٢,٤٤٢٦	٠,٦٠٣٧٠	مرتفعة
٣	توزيع المهام بشكل يلائم إمكانيات وقدرات أعضاء فريق الأزمة بما يضمن نجاحهم في أدائها	٢,٤٢٦٢	٠,٧٤٨٧٥	مرتفعة
١٧	تفعيل نظام محاسبة قوي يضمن التقليل من الأسباب البشرية التي قد تكون سبباً لحدوث الأزمات داخل الجامعة	٢,٢٧٨٧	٠,٨٦٤٩٥	متوسطة
١٩	الاستفادة من تجارب الجامعة المتقدمة في مجال إدارة الأزمات بعقد شركات فعالة معها	٢,٢٤٥٩	٠,٨٥٥٨٢	متوسطة
١٥	عقد ندوات توعية دورية بكيفية إدارة الأزمات داخل الجامعة	٢,٢٢٩٥	٠,٨٦٩٩٥	متوسطة
٢	تشكيل فريق مؤهل ومدرب لإدارة الأزمات بالجامعة	٢,١٨٠٣	٠,٩١٨٢٨	متوسطة
١١	توافر الشمولية في التعامل مع الأزمات داخل الجامعة	٢,١٧٢١	٠,٩٥٩٤٥	متوسطة
٩	تحقيق قدر من الاستقلالية للجامعة بما يمكنها من التعامل مع الأزمات التي تواجهها وفقاً لأولوياتها	٢,١٢٣٠	٠,٩٤١٠٦	متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارة المحور	٢,٤٦٩٦	٠,٥٩٢١١	مرتفعة

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الثاني الخاص بمتطلبات تعزيز واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تعزيز واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية جاءت مرتفعة، حيث بلغ مجموع الأوزان النسبية (٢,٤٦٩٦) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥٩٢١١).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أنه تم الانطلاق في هذه المتطلبات من طبيعة الأزمات في الجامعة ومراحلها ومن ثم العمل على مراعاة أن يكون هناك تنبؤ ببدايات ظهور الأزمة وكيفية التعامل معها في هذه المرحلة، ثم مراعاة وقوع الأزمة وكيفية التعامل عند ذلك، ثم مراعاة كيفية الاستفادة من حدوث الأزمة وكيفية العمل على تلاشيها مستقبلاً أو الحد من أضرارها، إضافة

لأنه تم مراعاة التنوع والشمول في هذه المتطلبات وتناولها لجميع الكفايات والمهارات المطلوبة لإدارة الأزمات، وكذلك تناولها لجميع جوانب وأبعاد ومراحل إدارة الأزمات.

ويدعم النتيجة السابقة ما أكدته دراسة القحطاني (٢٠١٨)، وأبو ليلي والشوابكة (٢٠١٨)، والحمادي (٢٠١٨)، وأبو شوايش (٢٠١٨) (الجدعاني، ٢٠٢١) على أن إدارة الأزمات تحتاج إلى مهارة تمنع تدهور الأزمة، والتقليل من خسائرها المالية والبشرية، ومهارة توجيه الموقف إلى الاتجاه الصحيح، ومهارة التصرف الواعي والسريع في اتخاذ القرارات، والتغلب على الآثار النفسية والاجتماعية، وهو ما تمت مراعاته في المقترحات السابقة.

ويعزز النتيجة السابقة أنه هذه المتطلبات جاءت متوافقة مع ما أوصت به نتائج دراسات كل من كروس وزملائها (Kruse et al., 2020) وأودجارد- كوستر وزملائها (Odegard-Koester et al., 2020) ودوموليسكو وموتيو (Dumulescu & Muțiu, 2021) وكارينجال- جو وزملائها (Carinjal-Go et al., 2021) بضرورة تمتع القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي بقدرات التكيف والمواءمة والمرونة وتحديد الأولويات والابتكار بما يمكنهم من إعادة التفكير والنظر في الدور القيادي مع التقويم المستمر للاستراتيجيات المستخدمة في الاستجابة للأزمات والتصدي لما يصاحبها من تحديات تنظيمية متنوعة، تتطلب منهم ضرورة إحداث تحول جذري ملموس في منظومة الوظائف والمهام والمسؤوليات الوظيفية المختلفة من خلال إعادة هيكلة الاستراتيجيات التنظيمية والممارسات القيادية لمواجهة التغيرات المستمرة والتداعيات السلبية المترتبة على ظهور الأزمات في المجال التعليمي.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات يتضح ما يلي:

- أكثر العبارات التي تعكس متطلبات تعزيز واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، جاءت في الترتيب الأول: التوسع في مشاركة منسوبي الجامعة في صنع القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات داخل الجامعة، بوزن نسبي (٢,٨٨٥٢) وهي درجة مرتفعة.

- وجاء في الترتيب الثاني: توجيه جميع منسوبي الجامعة لكيفية استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً، بوزن نسبي (٢,٨٥٢٥) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الثالث: توفير التدريب الكافي لمنسوبي الجامعة بما يمكنهم من التعامل الإيجابي مع الأزمات، بوزن نسبي (٢,٥٩٨٤) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الرابع: أن يتم توظيف أساليب التخطيط العلمي في إدارة الأزمات بشكل معد مسبقاً، بوزن نسبي (٢,٥٩٠٢) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الخامس: تعزيز الثقة بين جميع منسوبي الجامعة لضمان مشاركة الجميع في معاونة فريق إدارة الأزمات بالجامعة، بوزن نسبي (٢,٥٩٠٢) وهي درجة مرتفعة.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس متطلبات تعزيز واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، جاءت في الترتيب العشرين: تحقيق قدر من الاستقلالية للجامعة بما يمكنها من التعامل مع الأزمات التي تواجهها وفقاً لأولوياتها، بوزن نسبي (٢,١٢٣٠) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب التاسع عشر: توافر الشمولية في التعامل مع الأزمات داخل الجامعة، بوزن نسبي (٢,١٧٢١) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الثامن عشر: تشكيل فريق مؤهل ومدرب لإدارة الأزمات بالجامعة، بوزن نسبي (٢,١٨٠٣) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب السابع عشر: عقد ندوات توعية دورية بكيفية إدارة الأزمات داخل الجامعة، بوزن نسبي (٢,٢٢٩٥) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب السادس عشر: الاستفادة من تجارب الجامعة المتقدمة في مجال إدارة الأزمات بعقد شراكات فعالة معها، بوزن نسبي (٢,٢٤٥٩) وهي درجة متوسطة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع (ذكور/ إناث) والرتبة الوظيفية (عميد كلية/ وكيل كلية/ رئيس قسم) والتخصص (تربوي/ شرعي/ علمي) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في الجامعات السعودية ومتطلبات تعزيزه؟.

أولاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير النوع (ذكور - إناث):

جدول (٦) يوضح نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير النوع (ن=١٢٢).

المحور	النوع	ن	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول	ذكور	٦٤	٣٦,٩٥٣	١٠,٨٧٤	٠,٢٣٢	٠,٨١٧	غير دالة
	إناث	٥٨	٣٦,٥٠٠	١٠,٦٦٨			
الثاني	ذكور	٦٤	٥٠,١٧٢	١١,٦٠٧	٠,٧٦١	٠,٦٦٨	غير دالة
	إناث	٥٨	٤٨,٥٣٤	١٢,١٤٠			

يتضح من الجدول (٦) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطي مجموعتي البحث من الذكور والإناث في رؤية عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية ومتطلبات تعزيزه، حيث بلغت قيمة التاء للمحورين (٠,٢٣٢)، (٠,٧٦١) على الترتيب. وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة (محمد، ٢٠٢٠) التي أشارت لعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة دراسة حول واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية العالمية تعزى لمتغير النوع، وتتفق كذلك مع دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩) التي أشارت لعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة دراسة حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية. ودراسة (محمود، ٢٠١٨) التي أشارت لعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة دراسة حول واقع إدارة الأزمات في جامعة حائل.

ثانياً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير الوظيفية القيادية (عميد/ وكيل/ رئيس قسم)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٧) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو مدى الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير الرتبة (ن=١٢٢)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٢,٦٨٩	٢	١,٣٤٥	٠,٠١١	٠,٩٨٩ غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٩٣٨,٩١٧	١١٩	١١٧,١٣٤		
	المجموع	١٣٩٤١,٦٠٧	١٢١			
الثاني	بين المجموعات	١٢٦,٣٢٧	٢	٦٣,١٦٤	٠,٤٤٦	٠,٦٤١ غير دالة
	داخل المجموعات	١٦٨٤٢,٧٨٧	١١٩	١٤١,٥٣٦		
	المجموع	١٦٩٦٩,١١٥	١٢١			

يتضح من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم تبعاً للرتبة حيث بلغت قيمة الفء، بالنسبة لمحوري الاستبانة، (٠,٠١١)، (٠,٤٤٦)، وهما قيمتان غير دالتين إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتبدو النتيجة السابقة منطقية ويمكن عزوها لكون جميع أفراد عينة الدراسة يشغلون مناصب قيادية داخل الجامعة، وأن الوظيفية القيادية مهما كانت درجتها فإنه من متطلباتها إلمام القائد بمهارات إدارة الأزمات والكفايات المتطلبة لها، بالإضافة لكونه لديه رؤية واقعية عن واقعها، وبالتالي فجميع أفراد عينة الدراسة لديهم رؤية واطلاع حول واقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية من جهة ولديهم رؤية متشابهة حول متطلبات ومقترحات تعزيزه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبابنة، وعاشور (٢٠١٨): التي أشارت لعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينتها حول واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وتتفق أيضاً مع دراسة (محمود، ٢٠١٨) التي أشارت لعدم

وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينتها حول واقع إدارة الأزمات بجامعة حائل تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والمسمى الوظيفي.

ثالثاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير التخصص (علمي - شرعي - تربوي)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٨) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو مدى الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير التخصص (ن=١٢٢)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	١٥٢٥,٨٢٨	٢	٧٦٢,٩١٤	٧,٣١٢	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٢٤١٥,٧٧٩	١١٩	١٠٤,٣٣٤		
	المجموع	١٣٩٤١,٦٠٧	١٢١			
الثاني	بين المجموعات	١٦١٠,١١٤	٢	٨٠٥,٠٥٧	٦,٢٣٨	٠,٠٠٣
	داخل المجموعات	١٥٣٥٩,٠٠١	١١٩	١٢٩,٠٦٧		
	المجموع	١٦٩٦٩,١١٥	١٢١			

يتضح من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس تبعاً للتخصص حيث بلغت قيمة الفءاء، بالنسبة لمحوري الاستبانة الخاصين برؤية عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بالجامعات السعودية ومتطلبات تعزيزه (٧,٣١٢)، (٦,٢٣٨)، وهما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). ولتعرّف اتجاه دلالة الفروق وفقاً للتخصص؛ تم استخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٩) يوضح نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص (ن=١٢٢).

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ - ب)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
الأول	شرعي	علمي	٢,٦٦٦٦٧	٢,٣١٣١١	٠,٢٥١
	تربوي	علمي	*٥,٦٨٨٨١	٢,٢٤٦٤٤	٠,٠١٣
		شرعي	*٨,٣٥٥٤٨	٢,٢٤٦٤٤	٠,٠٠١

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ - ب)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
الثاني	شرعي	علمي	٢,٣٣٣٣٣	٢,٥٧٢٧١	٠,٣٦٦
	تربوي	علمي	*٦,١٤٥١٠	٢,٤٩٨٥٥	٠,٠١٥
		شرعي	*٨,٤٧٨٤٤	٢,٤٩٨٥٥	٠,٠٠١

* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٩) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص (علمي - شرعي - تربوي)، بالنسبة لمحوري الاستبانة، لصالح أفراد العينة من التربويين مقارنة في تخصص الشرعي والعلمي حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

- بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين أفراد العينة في تخصص الشرعي مقارنة في تخصص العلمي، في الاستجابة على المحورين، حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتبدو النتيجة السابقة منطقية ويمكن عزوها لكون ذوي التخصص التربوي من واقع تخصصهم ودراساتهم يعدون أكثر اطلاعاً على موضوع الأزمات التعليمية وكذلك إدارة هذه الأزمات سواء من حيث الكفايات والمهارات اللازمة لها أو من حيث رؤية واقعها بعمق أو من حيث وضع المقترحات التي يمكن أن تساهم في تعزيزها، ولذا جاءت الفروق في صالحهم مقارنة بزملائهم من التخصص الشرعي والعلمي.

توصيات الدراسة:

١. الاستفادة من المتطلبات التي توصلت إليها الدراسة بمحاولة تضمينها في برامج إعداد وتأهيل القيادات الأكاديمية بالجامعة لتعزيز امتلاكهم المهارات المطلوبة لإدارة الأزمات.

٢. وضع خطط استراتيجية إرشادية لكيفية التعامل مع الأزمات بالجامعات يتم تعميمها على مختلف الكليات والأقسام داخل الجامعة مع مراعاة طبيعة كل كلية وكل قسم والأزمات التي من المتوقع أن يتم التعرض لها.
٣. تخصيص إدارة مستقلة داخل كل كلية تتولى إدارة الأزمات من حيث التنبؤ بها وإدارتها عند وقوعها واستخلاص الدروس والعبر التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً لتلاشي الأزمات المتوقعة أو الحد من أضرارها.
٤. إدراج مهارات إدارة الأزمات ضمن المحتويات الرئيسية لبرامج إعداد وتأهيل القادة التربويين.
٥. تشكيل لجان متخصصة داخل كل جامعة لدراسة المشكلات التي تواجه إدارة الأزمات ووضع المقترحات الملائمة للتغلب عليها.
٦. جعل التمكن من الكفايات اللازمة لإدارة الأزمات من ضمن المتطلبات والمعايير الرئيسية التي يتم ترشيح واختيار القيادات التربوية في ضوءها.

مقترحات الدراسة:

- تقترح الدراسة بعض الأبحاث المرتبطة بموضوعها على النحو الآتي:
١. معوقات تفعيل إدارة الأزمات بالجامعات السعودية وآليات التغلب عليها من وجهة نظر القادة الأكاديميين في ضوء بعض المتغيرات.
 ٢. المهارات المطلوبة لإدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية ومدى تمكنهم منها.
 ٣. تصور مقترح لتعزيز واقع إدارة الأزمات في الجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.

قائمة المراجع العربية:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا، ليلي. (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. دار يافا العلمية ودار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- أبو شاويش، فدوى. (٢٠١٨). تصور مقترح القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- أبو ليلي، هنادي لطفي عبدالرحمن، والشوابكة، خالد محمود. (٢٠١٨). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٤٩-٧، (١)، ٤٩-٧.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠٠٢). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة.
- أحمد، فاطمة مصطفى. (٢٠٢٠). إدارة الأزمات وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، مج ٣٦، ٢٤، ص ١٨٧ - ٢٣٠.
- آل الشيخ، بدر بن عبد المحسن. (٢٠٠٨). مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البوق، لينا محمد سالم. (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات: دراسة مقارنة بين جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وجامعة الملك سعود بالرياض [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- جابر عبد الحميد جابر، وكاظم، أحمد خيرى. (١٩٨٦). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط٢، القاهرة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جابرية، محمود عيد. (٢٠١٧). إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق، الأردن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الجدعاني، ريم فهد حدجان. (٢٠٢١). إدارة رئيسات الأقسام التعليمية للأزمات في ضوء القيادة الإبداعية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.
- جلال، أحمد. (٢٠١٦). إدارة الأزمات المالية. دار خالد اللحياني ودار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.
- جولياني، رودى والدراجي، سيف الدين. (٢٠٢٢). قيادة الأزمة ضرورة استراتيجية. المركز الخيري الوطني. العراق.
- <https://cutt.us/gP9jy> تاريخ الاسترداد ٣ / ٢ / ٢٠٢٤ الساعة ١٠ مساءً.

- حسن، منى محمود. (٢٠٠١). استراتيجية إدارة الأزمات الحادة المحتملة من منظور القطاع الصحي، المؤتمر السنوي السادس لإدارة الأزمات الاقتصادية في مصر والعالم العربي، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٧-٢٨ أكتوبر.
- حسين، سلامة عبدالعظيم. (٢٠٢١). القيادة في أوقات الأزمات. جمعية إدارة الأعمال العربية، ع ١٧٥، ٣١-٣٩.
- الحمادي، صالح. (٢٠١٨). تحسين دور القيادات المدرسية على ضوء نموذج القيادة الإبداعية للرسول صلى الله عليه وسلم دراسة ميدانية بمدارس منطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي.
- الحملوي، محمد رشاد. (٢٠١٤). إدارة الأزمات. ط ٢. أبو ظبي. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- الخصيري، محسن أحمد. (٢٠١٣). إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدة الاقتصادية. مكتبة مدبولي. ط ٢. القاهرة.
- سعد، يحيى. (٢٠٢٠). نموذج إطار نظري حول مفهوم وأهمية القيادة الأكاديمية. <https://cutt.us/1gYVN> تاريخ الاسترداد ٣ / ٢ / ٢٠٢٤ الساعة ١١ مساءً.
- الصريرة، أكثم عبد الحميد. (٢٠١٠). الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردني، المؤتمر العلمي الدولي الثاني (العربي الخامس) - التعليم والأزمات المعاصرة - الفرص والتحديات، المركز القومي لثقافة الطفل وجمعية الثقافة من أجل التنمية بسوهاج، مصر.
- عبابنة، سعيد محمد سعيد، وعاشور، محمد علي. (٢٠١٨). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٦(٢). ٧١٥-٧٤٢.
- عبد الرحمن، إيمان. (٢٠١٩). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: حالة جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الإنسانية). ٣٣(٧). ١٠٩٧-١١٢٣.
- عبد العليم، أسامة محمد شاکر والشريف، عمر أبو هاشم. (٢٠٠٩). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عبد الله، صلاح الدين. (٢٠١٨). دور القيادة في إدارة الأزمة، مجلة جامعة دنقلا، كلية الدراسات العليا، م ٧، ع ١٤، ١٧٣-١٩٠.
- علي، محمد علي. (٢٠٢٠). التخطيط لإنشاء مركز إدارة الأزمات بالجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية - قسم التعليم العالي والتعليم المستمر، جامعة القاهرة، مصر.
- فتحي، محمد. (٢٠٠٢). الخروج من المأزق... فن إدارة الأزمات. القاهرة. دار النشر الإسلامية.

- القحطاني، ظافر. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي.
- مبارك، ياسمين محمد، وعبد الله، فهد علي. (٢٠٢١). مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، جامعة ذمار، ع ٩، مارس ٢٠٢١ م، ص ص ٢١٣ - ٢٦٨.
- محمد، أنس عدنان. (٢٠٢٠). واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية من وجهة نظر الطلبة - الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، مج ٤، ع ٣٤، سبتمبر.
- محمود، هيفاء علي. (٢٠١٨). إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل - المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٦٨، ج ١، أبريل، ص ص ٣٥٢ - ٣٨١.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة: المفهوم والتطبيقات. الرياض. مكتبة الرشد.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي. (٢٠٠٥). الإدارة التربوية مداخل حديثة لعالم جديد. القاهرة. دار الفكر العربي.
- الوروارى، علاء، الزهراني، نجيت، الزهراني، سالم، الحارثي، عبدالكريم، السحاري، إبراهيم، والقربي، وليد. (٢٠١٦). إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

ثانياً: ترجمة المراجع العربية:

- Abu El-Ela, Laila. (2013). Concepts and visions in educational administration and leadership between originality and modernity. Jaffa Scientific House and Al-Janadriyah Publishing and Distribution House.
- Abu Shawish, Fadwa. (2018). Conceptualizing a proposal for creative leadership among Palestinian secondary school principals, unpublished master's thesis, Islamic University.
- Abu Laila, Hanadi Lutfi Abdel Rahman, and Al Shawabkeh, Khaled Mahmoud. (2018). Strategic flexibility and its impact on crisis management, an applied study in private Jordanian universities. *Al-Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences*, 4(1), 7-49.
- Ahmed, Ibrahim Ahmed. (2002). Managing educational crises in schools: causes and treatment, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
- Ahmed, Fatima Mustafa. (2020). Crisis management and its relationship to social responsibility among university students in light of the Corona pandemic, *Egyptian Journal of Home Economics*, vol. 36, no. 2, pp. 187-230.
- Al-Sheikh, Badr bin Abdul Mohsen. (2008). The extent of readiness of security and safety departments to confront crises and disasters, unpublished master's thesis, Riyadh, Naif Arab University for Security Sciences.

- Trumpet, Lina Muhammad Salem. (2019). The role of strategic planning in reducing crises: a comparative study between Princess Noura bint Abdul Rahman University and King Saud University in Riyadh [Unpublished doctoral dissertation]. Naif Arab University for Security Sciences.
- Jaber Abdel Hamid Jaber, and Kazem, Ahmed Khairy. (1986). Research Methods in Education and Psychology, 2nd edition, Cairo, Dar Al Nahda Al Arabiya, Cairo.
- Jabriya, Mahmoud Eid. (2017). Crisis management between theory and practice, Jordan, Jaffa Scientific Publishing and Distribution House.
- Al-Jadani, Reem Fahd Hadjan. (2021). Management of crises by heads of educational departments in light of the creative leadership at Princess Noura bint Abdul Rahman University, unpublished master's thesis, College of Education, Princess Noura bint Abdul Rahman University.
- Jalal, Ahmed. (2016). Financial crisis management. Dar Khaled Al-Lahyani and Dar From the Ocean to the Gulf for Publishing and Distribution.
- Giuliani, Rudy and Al-Darraj, Saif Al-Din. (2022). Crisis leadership is a strategic necessity. National news center. Iraq. <https://cutt.us/gP9jy> Retrieved date 2/3/2024.
- Hassan, Mona Mahmoud. (2001). Potential acute crisis management strategy from the perspective of the health sector, the Sixth Annual Conference on Economic Crisis Management in Egypt and the Arab World, Ain Shams University, Faculty of Commerce, October 27-28
- Hussein, Salama Abdel Azim. (2021). Leadership in times of crisis. *Arab Business Administration Association, No. 175*, 31-39.
- Al-Hammadi, Saleh. (2018). Improving the role of school leaders in light of the creative leadership model of the Messenger, may God bless him and grant him peace, a field study in schools in the Asir region, unpublished master's thesis, Colleges of the Arab East.
- Al-Hamalawy, Muhammad Rashad. (2014). Crisis Management. 2nd ed. Abu Dhabi. Emirates Center for Strategic Studies and Research.
- Al-Khudairi, Mohsen Ahmed. (2013). Crisis management is an administrative economic approach to resolving crises at the national economic level and the economic unit. Madbouly Library. 2nd ed. Cairo.
- Saad, Yahya. (2020). A model theoretical framework on the concept and importance of academic leadership. <https://cutt.us/1gYVN> Retrieved 2/3/2024.
- Al-Sarayrah, Aktham Abdel Hamid. (2010). Crises in Jordanian higher education institutions, the Second International Scientific Conference (Fifth Arab) - Education and Contemporary Crises - Opportunities and Challenges, National Center for Child Culture and the Culture for Development Association in Sohag, Egypt.
- Ababneh, Saeed Mohamed Saeed, and Ashour, Mohamed Ali. (2018). The reality of crisis management in Jordanian public universities in northern Jordan. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*. 26(2). 715-742
- Abdul Rahman, Iman. (2019). The reality of crisis management in Jordanian higher education institutions: the case of Al-Balqa Applied University. *An-Najah University Journal of Research (Human Sciences)*. 33(7). 1097-1123
- Abdel Aleem, Osama Muhammad Shaker and Al Sharif, Omar Abu Hashem. (2009). Modern administrative approaches to education. Oman. Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution.

- Abdullah, Saladin. (2018). The role of leadership in crisis management, *Dongola University Journal, Faculty of Graduate Studies, issue 7, issue 14*, 173-190
- Ali Muhammad Ali. (2020). Planning to establish a crisis management center in Yemeni universities, unpublished doctoral thesis, Graduate School of Education - Department of Higher and Continuing Education, Cairo University, Egypt.
- Fathi, Muhammad. (2002). Getting out of the impasse...the art of crisis management. Cairo. Islamic Publishing House.
- Al-Qahtani, Dhafer. (2018). Strategic planning and its role in crisis management [Unpublished master's thesis]. Colleges of the Arab East.
- Mubarak, Yasmine Muhammad, and Abdullah, Fahd Ali. (2021). The level of practicing crisis management skills among administrative leaders at the University of Aden, *Al-Adab Journal for Psychological and Educational Studies, Dhamar University, No. 9*, March 2021, pp. 213-268
- Muhammad, Anas Adnan. (2020). The reality of crisis management at the University of Islamic Sciences from the perspective of students - Jordan, *Journal of Educational and Psychological Sciences, National Research Center in Gaza, vol. 4*, no. 34, September.
- Mahmoud, Haifa Ali. (2018). Crisis management in the faculties of Hail University - sources and strategies used to deal with them from the point of view of academic leaders, *Education Journal, College of Education, Al-Azhar University, No. 168*, Part 1, April, pp. 352-381.
- Mustafa, Salah Abdel Hamid. (2012). Modern school administration: concept and applications. Riyadh. Al Rushd Library.
- Mustafa, Youssef Abdel Moati. (2005). Educational administration: modern approaches to a new world. Cairo. Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Al-Warwari, Alaa, Al-Zahrani, Bakhit, Al-Zahrani, Salem, Al-Harithi, Abdul Karim, Al-Sahari, Ibrahim, and Al-Qarni, Walid. (2016). Crisis management in educational institutions. Dar Al-Kutub Al-Ilmiyyah for Publishing and Distribution.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Balasubramanian, S., & Shukla, V. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. ISSN:(Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/oabm20>
- Bobyleva, A. & Sidorova, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. *Internationalisation in Higher Education: Management of Higher Education and Research*. 3(1). 23-35.
- Boin, A., Hart, P.T., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure* (2nd ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Caringal-Go, J.F., Teng-Calleja, M., Franco, E.P., Manaois, J.O., & Zantua, R.M.S. (2021). Crisis leadership from the perspective of employ-yees during the COVID-19 pandemic. *Leadership and Organization Development Journal*, 42 (4), 630-643.
- Dumulescu, D., & Muțiu, A.I. (2021). Academic leadership in the time of COVID-19: Experiences and perspectives. *Frontiers in Psychology*, 12 (4), 1-9.
- Fernandez, A.A., & Shaw, G.P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14 (1), 39-45.

- Gainey, B. S. (2010). Crisis management in public School districts. *Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 1, pp: 89-95.
- Gigliotti, R.A. (2019). *Crisis Leadership in Higher Education: Theory and Practice*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Kenner, Aisha Sherea. (2018) .Crisis Management and Student Conduct on College Campuses The Role of Administrative Discretion]Thesis Ph.D Published[. University of Arkansas.
- Kruse, S.D., Hackmann, D.G., & Lindle, J.C. (2020). Academic leadership during a pandemic: Department heads leading with a focus on equity. *Frontiers in Education*, 5 (12), 1-14.
- Macneil, w. & Tooping, k. (2007). Crisis management in schools: evidence-based prevention, *Journal of Educational Enquiry*, University of Dundee, Scotland, Vol. 7, No. 1, PP. 64-94.
- Muffet-Willett, S.L., & Kruse, S.D. (2009). Crisis leadership: Past research and future directions. *Journal of Business Continuity and Emergency Planning*, 9 (3), 248-258.
- Nathanial, Peter (2020) "Crisis Management: Framework and Principles with Applications to CoVid-19" INSEAD. <https://www.insead.edu/faculty-research>.
- Odegard-Koester, M.A., Alexander, T., & Pace, L.K. (2020). Higher education in the age of COVID-19: Leadership challenges and strategies. *Journal of Education and Culture Studies*, 4 (4), 104-111.
- Savanevičienė, A., Čiutienė, R., & Rūtelionė, A. (2014). Examining leadership competencies during economic turmoil. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156 (11), 41-46.
- SchWeber, C. (2008). Determined to learn: Accessing education despite life-threatening disasters. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 12 (1), 37-43.
- Shaw, M.D. (2017). Pathways to institutional equilibrium after a campus disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25 (2), 103-113.
- Treadwell, K.L. (2017). Learning from tragedy: Student affairs leadership following college campus disasters. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 54 (1), 42-54.

