



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية لِللُّغَمِ التَّرْبِوِيَّةِ وَالاجْتِمَاعِيَّةِ

مجلد علمية دورية محكمة

عدد خاص

بأبحاث جائحة كورونا (COVID-19)

رمضان 1442 هـ - مايو 2021 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

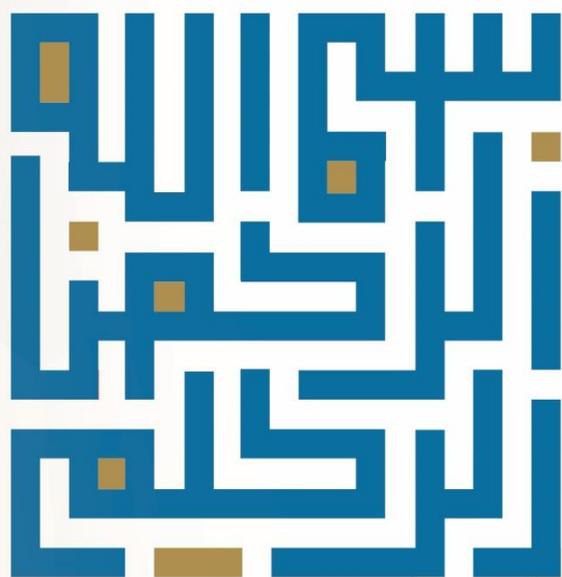




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

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 مستلاً من 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 ، وملخص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، و صلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة (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



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

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

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود



هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

أ.د : محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

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 السمدوني

أستاذ أصول التربية بجامعة الأزهر

أ.د : بندر بن عبدالله الشريف

أستاذ علم النفس بالجامعة الإسلامية

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

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

فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	المخاوف المرضية وعلاقتها بالأفكار الالعقلانية لدى عينة من أسر المصابين بفيروس كورونا: (دراسة ارتباطية مقارنة) د. علي بن عبدالله السويهي	1
51	تقويم جهود الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في ضمان جودة التعليم والتعلم إبان جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19 أ.د. أبو الذهب البدري علي أبو الذهب	2
125	تجربة المملكة العربية السعودية في استخدام التعليم عن بعد لمواجهة تحديات التعليم في ظل أزمة كورونا (دراسة تحليلية تقويمية) د. محمد آدم أحمد السيد / د. عامر مترك سيف	3
173	تأثير وسائل التواصل الاجتماعي في الوقاية والحد من انتشار الأوبئة (كورونا المستجد أنموذجاً) د. محمد بن حسن مشهور حمدي	4
241	درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد19 وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي أ.د. عبدالله بن علي التمام	5
319	درجة إسهام المقررات الدراسية الجامعية في إكساب الطلاب خبرات مواجهة الأزمات ومقترحات لتفعيلها (جائحة كورونا نموذجاً) أ.د. علي بن حسن بن حسين الأحمدي	6
363	رؤية مقترحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في دعم التعليم بالجامعات في المملكة العربية السعودية لمواجهة جائحة كورونا (Covid -19) في ضوء الاستفادة من تجربة الصين د. هند حسين محمد حريزي	7
429	أساليب التقويم البديل عبر نظام Blackboard في ظل جائحة كورونا ودورها في إكساب طلبة التربية الخاصة مهارات القرن الواحد والعشرين من وجهة نظر أساتذتهم أ.د. وليد السيد أحمد محمد خليفة / د. عبدالله بن مبارك باسليم	8

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات

درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الأزمات خلال
جانحة كوفيد ١٩ وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي

إعداد

أ.د. عبد الله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية
بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة



المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد ١٩ وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، والتي طبقت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة عند تطبيق الدراسة، وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، اختبار (كولموجوروف سميرونوف) (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من اعتدالية منحني البيانات، اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis).

وقد توصلت الدراسة لنتائج أبرزها ما يلي: أن إدارة الجامعة الإسلامية مارست خلال جائحة كوفيد ١٩ أسلوب المواجه كأحد أساليب إدارة الأزمة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣,٦٨، وأسلوب الاحتواء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣,٤٨، وأسلوب التعاون بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣,٣٣، وأسلوب الهروب من مواجهة الأزمة، ومارست إدارة الجامعة الإسلامية التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية وبمتوسط حسابي عام ٣,٦٤، وذلك في جميع عملياته الثلاث: (عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية، عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها، عمليات ما بعد الخطة الإستراتيجية: المتابعة والتقييم)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو محاورها تعزى لمتغيرات

الدراسة، كما تبين وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأسلوب الهروب كأحد أساليب إدارة الأزمات ودرجة ممارستها لجميع عمليات التخطيط الإستراتيجي وتبين أيضاً وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب (المواجهة والاحتواء والتعاون) إدارة الأزمات ودرجة ممارستها لجميع عمليات التخطيط الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: إدارة، الأزمة، التخطيط، الإستراتيجي.

المقدمة

يعد مفهوم الأزمات من المفاهيم الشائعة في المجتمعات المعاصرة، وتتنوع الأزمات بتنوع أسبابها؛ منها السياسي، أو الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو الثقافي، ومنها ما يكون خاصاً بالأفراد ومنها ما يخص المجتمعات أو الحكومات، ومنها الأزمات الدولية الشاملة. وتعتبر الأزمات من أبرز المتغيرات المجتمعية وأكثرها تأثيراً على الدول والمنظمات والأفراد جميعهم صغيرهم وكبيرهم، كما أن تعبير أداة الأزمة كثر الكلام حوله سواء من ناحية تطبيقه أو من ناحية جدواه. (الشعلان، ٢٠١٥م، ص٢٨٦)، ولقد لاحظنا في مجال التعليم ومن خلال أزمة كورونا ٢٠٢٠م كيف استنفرت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية كافة الجهود البشرية والمادية والتقنية المتاحة، من أجل تجنب الطلاب على اختلاف مراحلهم الدراسية الأضرار التعليمية الناتجة عن هذه الأزمة؛ حيث وجهت كافة الجامعات والكليات والمعاهد والمدارس على تفعيل المنصات التعليمية وقنوات التعليم عن بعد والمعدة مسبقاً، والتي تأكد جاهزيتها وتأديتها للغرض الذي عملت من أجله بشكل يوحى ويؤكد وجود تخطيط إستراتيجي للعديد من البدائل التعليمية التي يمكن أن تستثمر ويستفاد منها في كافة الظروف والمواقف المختلفة .

وقد تم التنبه لأهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بعد أحداث أزمة الصواريخ الكوبية في جزيرة كوبا عام ١٩٦٢م؛ عندما أطلق وزير الدفاع الأمريكي الأسبق (روبرت ماكنمارا) عبارته: (لم يعد هناك مجال للحديث عن الإستراتيجية فقط ولكن الإستراتيجية وإدارة الأزمات) (العضياتي، ١٤٣٥: ٢، نقلاً عن السواح، ٢٠٠٧م)

وقد ذكر عبدالعال (١٤٣٠هـ) أن التخطيط يوفر الوقت والجهد ويساعد على استثمار الموارد استثماراً أمثل؛ لتحقيق الأهداف المنشورة بأعلى درجة من الكفاءة (ص ٤). وتكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي التربوي في سعيه للربط بين المنظمات التعليمية وبيئتها المحيطة بما يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها. وقد ذكر حسين (٢٠٠٢م) أن في دراسة علمية تبين أن المؤسسات التي تمارس التخطيط تفوقت في الإدارة وزيادة الإنتاجية عن غيرها من المؤسسات التي لا تمارس التخطيط (ص ٢٠٠).

ويعد التخطيط الإستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها القادة التربويون عند ممارستهم لمهامهم الإدارية، كما أنه الوسيلة الأكثر فاعلية في التنبؤ والاستنتاج والتحليل لكافة الأزمات أو المواقف والظروف الطارئة والمحتملة، وسوف نستعرض من خلال هذه الدراسة أساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعة الإسلامية وعلاقة ذلك بتخطيطها الإستراتيجي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتنوع الأزمات باختلاف الزمان والمكان حتى تكاد أن تكون إحدى سمات هذا العصر، حيث أصبحنا نسمع عنها تارة ونلاحظها تارة ونعايشها تارة أخرى. وهذا ما يدعونا الى دراسة هذه الأزمات لمعرفة أسبابها ومن ثم مواجهتها وعلاجها.

ويعد التعليم من أكثر القطاعات تأثراً بالأزمات على اختلافها، ولأهمية التعليم في المجتمع أصبح لزاماً على مسؤولي التعليم تجنيبه آثار هذه الأزمات. وقد ذكر عبدالله (٢٠٠٣م) "إذا كنا لا نستطيع منع حدوث الكوارث الطبيعية، وأن أقصى ما يمكن أن نفعله هو التنبؤ بها، أو تقليل آثارها السلبية المدمرة، فإن الأزمات التي من صنع البشر نستطيع الحيلولة دون وقوعها، علاوة على إمكانية التنبؤ بها، وهذا كله من خلال الإدارة العلمية للأزمات التي أصبحت أحد الفروع الحديثة في علم الإدارة" (ص٢٤٩)، وهذا يتطلب استخدام إستراتيجيات إدارية تقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق الواحد والتفكير الجماعي للتعامل مع الأزمة وإيجاد الحلول المناسبة للقضاء عليها ثم تنفيذ ذلك ومتابعته وتقويمه، ولأهمية الموضوع فقد أوصت دراسة ناصر (٢٠٠٣) بمزيد من الاهتمام والرعاية سواء على المستوى الحكومي أو على مستوى وزارة التعليم العالي بالبحوث والدراسات الخاصة بإدارة الأزمات، أما دراسة السويدي (٢٠١٥م) فقد أوصت بإجراء تدريبات منتظمة في الجامعة والكليات لمواجهة الأزمات المختلفة، أما دراسة سماعيل والخادم (٢٠١٦) فقد أوصت بالأخذ بمبدأ التخطيط للأزمات وتنفيذ برامج وحزم تدريب متعلقة بإدارة الأزمات للموظفين؛ بحيث يكون لديهم المقدرة على مواجهة الأزمات في حال حدوثها والتعامل معها بما يحقق أقل ضرر أو تلاشيها نهائياً.

وتعد الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة إحدى مؤسسات التعليم العالي التي واجهت أزمة كورونا وتعاملت معها بأساليب إدارية معينة وفق خطط إستراتيجية معده مسبقاً، وقد أتت هذه الدراسة لقياس مستوى إدارة الأزمة ومدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات والمواقف الطارئة المختلفة .

وقد تلخصت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لأساليب إدارة الأزمات في تعاملها مع أزمة كورونا - كوفيد ١٩ - وما علاقة ذلك بتخطيطها الإستراتيجي؟.

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

١- ما درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الأزمات أثناء تعاملها مع أزمة كورونا (كوفيد ١٩)؟.

٢- ما درجة ممارسة الجامعة الإسلامية للتخطيط الإستراتيجي؟.

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي)؟.

٤- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات ودرجة ممارستها للتخطيط الإستراتيجي؟.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ١- التعرف على درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الأزمات أثناء تعاملها مع أزمة كورونا (كوفيد ١٩).
- ٢- التعرف على درجة ممارسة الجامعة الإسلامية للتخطيط الإستراتيجي.
- ٣- التعرف إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: ((الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي)).
- ٤- التعرف إن كان توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الأزمات ودرجة ممارستها للتخطيط الإستراتيجي.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية.

- ١- التعرف على مبادئ وأساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعة الإسلامية.
- ٢- إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة وعلاقته في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها.
- ٣- التعرف بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة للجامعة الإسلامية وكيفية الاستفادة منها في مواجهة الأزمات.
- ٤- التعرف بدور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء واستمراريته في مختلف المواقف.

ثانياً: الأهمية التطبيقية.

- ١- مساعدة إدارة الجامعة الإسلامية بشكل خاص والجامعات السعودية بشكل عام على امتلاك مهارة إدارة الأزمات.
- ٢- من المؤمل أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في إدارة الأزمة، ومن ثم اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لذلك.

حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة مبادئ وأساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات، مع استعراض بعض التجارب المحلية والعالمية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ودور التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات والحد من خطورتها.
- ٢- الحدود البشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية ومن في حكمهم.
- ٣- الحدود المكانية: الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
- ٤- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٢هـ.

مصطلحات الدراسة:

١- **الأزمة لغوياً:** هي الشدة والقحط و(أزم) عن الشيء أمسك عنه ومنه (المأزم) المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم. (الرازي، ١٩٩٩، ص١٧).

وعرفت اصطلاحاً بأنها: "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" (الشعلان، ١٤٣٣، ص ٢٤).

ويعرفها الباحث بأنها: حالة طارئة تنذر بخطر شديد يهدد الجامعة مما يوجب التصدي لها ومواجهتها بقرارات سريعة وحكيمة تقضي عليها أو تحد من خطورتها.

٢- **إدارة الأزمة تعرف إصلاحاً على أنها:** الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (السويدي، ٢٠١٥، ص ٢٦٦ نقلاً عن دره ١٩٩٦م).

ويعرفها الباحث بأنها: نشاط هادف يقوم جمع المعلومات الكافية لفهم الأزمة والتنبؤ بأبعادها وتداعياتها المستقبلية، ومن ثم صناعة القرارات المناسبة لمواجهة هذه الأزمة واتخاذ التدابير الكفيلة بالقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح الجامعة.

٣- **التخطيط الإستراتيجي يعرف اصطلاحاً على أنه:** تنبؤ للمستقبل شامل وطويل المدى يحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ الأهداف طويلة الأجل باستخدام الإمكانيات المتاحة وتسترشد بها الإدارة في صنع القرارات الرئيسة بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم (أبو النصر، ٢٠١٤، ص٨٤).

ويعرف الباحث التخطيط الإستراتيجي بأنه: عملية إدارية استشرافية تهتم بدراسة وفهم وتفسير البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة الإسلامية وتحديد أبرز القضايا الإستراتيجية التي تواجه الجامعة ومن ثم رسم الإستراتيجيات التي تحدد توجه الجامعة وأسلوبها في التعامل مع هذه القضايا.

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري.

المبحث الأول: إدارة الأزمة.

مفهوم الأزمة:

في اللغة العربية عرفت الأزمة في لسان العرب على أنها: "الشدة، فيقال: أزم عليهم العام أو الدهر أي اشتد قحطه وقل خيره" (أبي الفضل جمال الدين ، ١٩٩٢ م : ١٦). وفي المصباح المنير (١٩٨٧ م) تعرف على أنها: "الضيقة والشدة فيقال: أزمة مالية أو أزمة سياسية أو أزمة مرضية" (ص ٥).

كما عرفها عليوة (٢٠٠٢ م) بأنها: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة" (ص ١٣).

كما عرفها ابن عاشور (٢٠٠٥ م) بأنها: "وضع أو حالة إدراك صاحب القرار لوجود مواقف تهدد المصلحة العليا ، وتتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جوهرية".

وعرفها السويدي (٢٠١٥م) بأنها: كل الجهود والامكانيات التي توظف في المنظمة لغرض مواجهة الأزمات ودرء أخطارها أو احتوائها بما يخدم مصالح المنظمة وتوجهاتها المستقبلية. (ص ٢٦٦)

مراحل إدارة الأزمة:

تمر إدارة الأزمة كما ذكر (أحمد، ١٤٢٩هـ: ٤٣) بمجموعة من المراحل مرتبه ترتيباً منطقياً؛ بحيث لا يمكن أن تمر إدارة الأزمة بمرحلة واحدة ولا يمكن الانتقال من إحداها إلى الأخرى دون إتمامها.

وهناك العديد من الآراء في تقسيم مراحل إدارة الأزمة وهي تتفق في مضمونها وأشهرها ما يلي:

١- مرحلة ما قبل الأزمة:

وهذه مرحلة الاحتياطات والإجراءات الأولية العاجلة لاحتواء الحدث والتكيف مع الواقع لتفادي الوقوع في الأزمة أو تقليل خطرها؛ حيث تعتمد سياسة تجنب الأزمات أو إيقافها والبعد عنها على وضع خطة تجنب وإيقاف الأزمة لتخطيط الجهد والبعد عن المشاكل التي قد تتطور لتصل إلى أزمات تؤذي العمل، وتسير هذه الخطة في اتجاهين:

الاتجاه الأول: اتجاه أو مجال بشري يعتمد على تدريب العنصر البشري على كيفية إدارة الأزمة وتجنبها قبل حدوثها وتجريب السيناريو والاتصال ووضع البدائل.

الاتجاه الثاني: اتجاه أو مجال البيانات وهو يعتمد على مدي توفير المعلومات والبيانات التي تساعد متخذ القرار في معرفة وضع المنظمة قبل نشوء الأزمة.

٢- مرحلة أثناء الأزمة:

وذلك باستخدام جميع الإمكانيات المتوافرة؛ ويتم فيها تنفيذ الخطط السابق إعدادها لتقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة سواء كانت بشرية أو مادية.

٣- مرحلة ما بعد الأزمة: تتميز المرحلة الأخيرة للأزمة على أنها غير مدارة بالصدمة لكن لا بد وأن يكون فريق الأزمة في هذه المرحلة تفكيرهم على مستوى عالٍ من الذكاء لمحاولة إنقاذ ما يمكن إنقاذه. ويتم في هذه المرحلة احتواء الآثار الناتجة عن حدوث الأزمة إذ أن أحد الأهداف الرئيسية في إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن ويتم تشخيص الإيجابيات والسلبيات للإدارة واستخلاص الدروس. وهكذا فإن هذه المرحلة تنفيذ المنظمة في وضع خططها المستقبلية والتعلم من أزماتها واكتساب الخبرات.

كما ذكر عبدالله (٢٠٠٣م: ٢٦٦-٢٦٧) أن دورة حياة الأزمة تمر بخمس مراحل متتالية على الشكل التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة ميلاد الأزمة.

حيث تبدأ الأزمة في شكل إحساس مبهم وغامض بوجود شيء يلوح في الأفق وينذر بخاطر قريب غير محدد المعالم أو المدى الذي سيصل إليه، ويعتمد التعامل مع هذه المرحلة على خبرة وإدراك متخذ القرار وقدرته على التنبؤ الصادق.

المرحلة الثانية: مرحلة نمو الأزمة.

تتشكل هذه المرحلة إذا لم يتم القضاء على الأزمة في مرحلة ولادتها، وبالتالي ستنمو وتكبر هذه الأزمة من خلال تغذيتها من مصدرين هما:

١- مصدر داخلي: تستمد منه قوتها ومثل قوة الدفع المحرك لها.

٢- مصدر خارجي: من خارج النظام يتفاعل مع بعض جوانب الأزمة أو كلها لتكوين قوة دفع جديدة وإضافية للمصدر الداخلي .

في هذه المرحلة لا بد من الاعتراف بالأزمة والعمل على سرعة التصدي لها.

المرحلة الثالثة: مرحلة النضج أو قمة التأزم.

نادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، ولكنها قد تصل بسبب الاستخفاف والجهل وتجاهل التعليمات والالتزام بها من أفراد المجتمع أو الانغلاق وعدم تقدير الموقف كما ينبغي من قبل الإدارة أو الجهات المعنية الأخرى.

المرحلة الرابعة: مرحلة الانحسار والتقلص.

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد مسبباتها ومصادر تغذيتها الداخلية

والخارجية

المرحلة الخامسة: مرحلة الاختفاء والتلاشي.

في هذه المرحلة تفقد الأزمة كل مظاهر قوى الدفع المحركة لها أو التي تغذيها ويجب

الحديث عنها صورة من الماضي.

مبادئ إدارة الأزمة:

تعتمد إدارة الأزمات على مبادئ أساسية هي:

١. وضوح الهدف من إنشاء إدارة خاصة بالأزمات.
٢. بناء وتوفير قاعدة معلومات جيدة تمكن المدير من التنبؤ بالأزمة والتعامل معها بمنتهى السرعة.
٣. بناء نظام جيد وفعال للاتصالات الداخلية والخارجية.
٤. توفير قيادة إدارية ذات خبرة عالية وثقافة واسعة تتميز بالحكمة وضبط النفس.
٥. توفير كوادرات بشرية ذات كفاءة عالية تعد الخطط المسبقة للأزمات المتوقعة وإعداد سيناريوهات المواجهة.
٦. سرعة استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد الأزمة وبأقل التكاليف.
٧. تحليل وتقييم الأزمات واستخلاص الدروس المستفادة منها للحيلولة دون تكرار حدوثها أو تحسين القدرة على التصدي والمواجهة للأزمات. (عبدالله، ٢٠٠٣م : ٢٧٠)

أساليب إدارة الأزمة:

- ١- أسلوب النعامة (الهروب): ويتمثل هذا الأسلوب في بعض السلوكيات التالية كما ذكر (أحمد، ١٤٢٩هـ : ٤٩) ترك مجال الأزمة والاعتراف بالفشل وعدم القدرة على الخروج من الأزمة، الهروب غير المباشر للقائد وإلقاء المسؤولية على الآخرين، والتركيز على جانب آخر ليس في صميم الأزمة لتجنب مواجهة الأزمة.

٢- أسلوب المواجهة: يقوم هذا الأسلوب على الاستعداد بدرجة كافية لمواجهة الأزمة والوقاية من أضرارها؛ وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف وعلاجها ووضع الخطط والسيناريوهات المناسبة لمواجهة جميع الاحتمالات (عبدالعال، ١٤٣٠هـ: ٣٢).

٣- أسلوب التعاون: يقوم هذا الأسلوب على عدم انفراد شخص دون الآخر في مواجهة الأزمة أو التعامل معها، وأن لا تقتصر المسؤولية على المسؤولين في السلطات العليا فقط، فالعمل التعاوني ينسب فيه النجاح للجميع وكذلك الفشل. (حسان والعجمي، ٢٠١٣م: ٣٧٨).

٤- أسلوب الاحتواء: تعتمد كفاءة هذا الأسلوب على كفاءة الاستعداد والتخطيط لمواجهة الأزمة، وفي هذا الأسلوب من الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار داخل الجامعة، وأن تتفرغ إدارة الجامعة لإدارة الأزمة وتفويض كافة الأعمال الروتينية لمن يمكن إنابتهم (عبدالعال، ١٤٣٠هـ: ٣٢).

كما أضاف الشعلان (١٤٣٣هـ) الأساليب التالية:

١- الأسلوب الإكراهي: وهو استخدام القوة تجاه الطرف الآخر لإجباره على التراجع عن موقف، وعدم الرضوخ لمطالب الطرف الآخر مهما كان حجم التهديد. لذا فهو يعتمد على قدرة المنظمة على تحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع للخصم. ويستخدم هذا الأسلوب في المنظمة التعليمية لمواجهة الأزمة التعليمية والتصدي لها بكل حزم ومنع انتشارها وتوسعها.

٢- أسلوب وقف النمو: ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار، ويستخدم في الأحوال التالية:

• المواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومتشعب.

• قضايا الرأي العام وال جماهير.

والتكتيك المناسب لهذه الإستراتيجية هو التعامل بذكاء مع مدبري الأزمة، والاستماع لهم وتقدير بعض التنازلات التكتيكية مع تهيئة الظروف للتفاوض المباشر والعمل على منع توسيع دائرة الأزمة.

٣- أسلوب التجزئة: ويقوم هذا الأسلوب على تحليل الأزمات الكبيرة وتحويلها إلى أزمات صغيرة حتى يسهل التعامل معها.

٤- أسلوب إجهاض الفكر: فالفكر المتمثل في القيم والاتجاهات التي يؤمن بها الطرف الآخر هو ما يقف وراء الأزمة، وإجهاضه يكون بالتأثير عليه حتى يسهل التعامل معه.

٥- أسلوب تغيير المسار: وذلك بمحاولة ركوب عربة قيادة الأزمة معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها، وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة، والتكتيك المستخدم لهذا الأسلوب هو الانحناء للعاصفة، أو السير في نفس اتجاه العاصفة، أو محاولة إبطاء سرعتها.

٦- أسلوب احتواء الأزمة: وهو محاصرة الأزمة في نطاق محدد حتى لا تتسع، ومن ثم استيعاب الضغط المولد لها وإفقادها قوتها المؤثرة.

تجربة الجامعات السعودية في إدارة أزمة كورونا:

أنهت الجامعات السعودية تجربتها بنجاح في التعليم عن بُعد خلال الفصل الدراسي الثاني إثر انتشار فيروس كورونا (كوفيد ١٩) المستجد، حيث أدى ١,٦ مليون طالب وطالبة أكثر من ٢,٢ مليون اختبار عن بُعد من بين ١٢ طريقة مختلفة للتقويم النهائي^(١). وتأثي هذه الجهود ضمن توجيهات وزارة التعليم باستمرار العملية التعليمية عن بُعد منذ تعليق الدراسة وحتى انتهاء العام الجامعي ١٤٤١هـ. وتنوعت التقييمات المنعقدة في الجامعات ما بين اختبارات إلكترونية، وبحوث، ومشاريع، واختبارات شفوية، وغيرها عبر منصات التعليم الإلكتروني المتنوعة بالجامعات، والتي تابع فيها أعضاء هيئة التدريس كافة متطلبات العملية التعليمية، وانعكس ذلك على تفاعل متميز من الطلاب والطالبات في جميع المراحل الجامعية رغم ظروف جائحة كورونا.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

اتفقت معظم أدبيات الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي هو: التخطيط الذي يأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحليلها تحليلاً بيئياً إستراتيجياً للمساعدة على اتخاذ قرارات إدارية رشيدة بأسلوب إداري حكيم يمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية بالشكل الذي يحقق أعلى درجات الرضا للمستفيدين.

وقد عرفه صيام (٢٠١٠) بأنه: هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة ويعطي صورة كاملة حول ماذا نعمل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية

١ وكالة الأنباء السعودية ، تقرير، الرياض، ٢٤ رمضان ١٤٤١ هـ .

واضحة حول إلام تريد أن تصل وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية. (ص ١٥)

ويعرف الباحث التخطيط الإستراتيجي بأنه: عملية إدارية استشرافية تهتم بدراسة وفهم وتفسير البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة الإسلامية وتحديد أبرز القضايا الإستراتيجية التي تواجه الجامعة ومن ثم رسم الإستراتيجيات التي تحدد توجه الجامعة وأسلوبها في التعامل مع هذه القضايا.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

ذكر صيام (١٤٣١ هـ) نقلاً عن (Okuma,2003:P4-6) أهمية التخطيط الإستراتيجي في عدة عناصر وهي:

- تحسين النتائج: فالرسالة والأهداف وخطة العمل الواضحة للمؤسسة جميعها تؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة.
- التركيز والتوجيه: التخطيط الإستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
- حل المشاكل: تواجه المؤسسات أحياناً مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل. فالطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل هو التخطيط الإستراتيجي.
- فرصة للتعلم وبناء الفريق: فهو يشجع الأفراد للتعلم والالتزام داخل المؤسسة.
- الاتصال والتسويق: فهو أداة اتصال وتسويق فعال تعرض على الممولين مما يساهم في استمرار دعمهم للمؤسسة.
- تجنب الأزمات الحالية والمستقبلية: يساعد المؤسسة في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

- يساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها.
(ص ١٨)

ويضيف العنزي وآخرون (٢٠١٥) عن أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التربوية ما يلي:

١. "يعد هو الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المؤسسة التربوية التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي لها .
٢. الوسيلة التي توضح معالم الطريق، وتحدد مسار العمل الإداري التربوي، وتنظم الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة بتكامل واتساق .
٣. الأداة التي تساعد على تجسير الفجوة بين الواقع والمتوقع، أي بين الحاضر والمستقبل بأسلوب علمي .
٤. الطريقة التي تجنبنا التخبط والارتجال، وما ينتج عنهما من فشل وإحباط .
٥. الأسلوب الذي يحقق التعاون بين جميع المشاركين والمشاركين في العملية التعليمية، ويجعلهم أكثر ارتياحاً وتماسكاً.
٦. الطريقة التي تزيد من قدرة المؤسسة التربوية على التكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه .
٧. الوسيلة التي تساعد على إحداث التطويرات والتحسينات وحل المشكلات في المؤسسات التعليمية.
٨. الأسلوب الذي يساعد على الاستخدام والتوظيف الأمثل لموارد البيئة" .

- ويرى الباحث أنه يمكن إجمال أهمية التخطيط الاستراتيجي بما يلي:
١. تحديد مسارات العمل التعليمي في مجالاته المختلفة.
 ٢. اختصار الوقت وتخفيف الجهد وتقليل التكلفة عند التنفيذ .
 ٣. تحليل الواقع وتشخيص بئتيه الداخلية والخارجية وإيجاد التناسق والتناغم بين العملية التعليمية والمتغيرات المختلفة.
 ٤. مواكبة التنمية الوطنية الشاملة والإسهام في زيادة نموها وازدهارها.
 ٥. يساعد على التنبؤ السليم للمستقبل وإعداد الخطط الاستراتيجية الملائمة .
 ٦. يساعد على متابعة العملية التعليمية ودفعها نحو التطور .
 ٧. يمكن من الترشيد في الصرف على التعليم وسد مواطن الهدر .
 ٨. يحقق التكامل بين المؤسسات التعليمية واحتياجات المجتمع وردم الفجوة بينهما.
 ٩. تحقيق التكامل بين أجزاء العملية التعليمية مع بعضها البعض.
 ١٠. يعمل على تحقيق استمرارية الخطة الاستراتيجية الحالية مع ما قبلها وما سيأتي بعدها من خطط لاحقة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- ذكر الصبري (٢٠٠٩م) أن للتخطيط الاستراتيجي أهداف منها:
١. تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها.
 ٢. يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.
 ٣. يساعد على تخصيص الفائض من الموارد.
 ٤. يساعد على توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
 ٥. يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا.
 ٦. يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المنظمة. (ص ٩٥)

ويضيف غنوم (١٤٣٠ هـ) أن التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يهدف إلى التالي:

١. الإسهام في تحقيق التناسق والترابط بين وظائف المنظمة، ويهدف التخطيط إلى الاستثمار الأفضل لمواردها البشرية والمادية .

٢. يساعد التخطيط على بلورة ووضوح الأهداف، وفي وضع سياسات وإجراءات مستقرة لدوائر أي منظمة وأقسامها ، وبالتالي ضمان استقرار فعاليتها وفقاً للأسس ثابتة لا عشوائية عفوية.

٣. يساعد التخطيط على معرفة عوامل القوة في المنظمة والعمل على تقويتها ، وفي تحديد مواضع الضعف فيها لاتخاذ ما يلزم لتلافيها .

٤. تعد عملية التخطيط الإستراتيجي مسؤولية إدارية ، يشارك فيها بدرجات متفاوتة مديرون في مستويات مختلفة في الهيكل الإداري ، لذلك فإنها تؤدي إلى زيادة ولائهم للمنظمة .

٥. يساعد التخطيط الإستراتيجي في إعداد أسس الرقابة وأحكامها في إطار المنظمة، واتخاذ القرارات الضرورية لمعالجة الانحرافات وتقصي أسبابها لتجاوزها مستقبلاً.

٦. يساعد التخطيط في تشخيص الفرص المتاحة والاستفادة منها، وذلك عن طريق التنبؤ والتهيؤ للمستقبل.

ومما ذكر يتضح أن التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى توجيه قرارات المؤسسات التعليمية وتنسيق أنشطتها وكافة العمليات الإدارية وتنظيمها ومتابعتها وتحسين الأداء وتطويره لتعزيز المزايا التنافسية وديمومتها بأعلى كفاءة وأحسن فاعلية وتحقيق أعلى درجات الرضا لكافة الأطراف ذات العلاقة.

مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية:

مراحل التخطيط الإستراتيجي كما ذكر (خضر ٢٠١٦م) تتكون من:

- أولاً: مرحلة الإعداد: تهدف إلى وضع كافة الأدوات، والوسائل، والأمور التي سيتم استخدامها قبل المباشرة في وضع الإستراتيجية الخاصة بالتخطيط.
- ثانياً: مرحلة التحليل: وهذه المرحلة التي تحرص على وضع توقعات وتخمينات حول مدى نجاح الإعداد في توفير كافة الوسائل التي تساهم في تطبيق الإستراتيجية في التخطيط، وكلما كانت النتائج المتوقعة إيجابية دلّ ذلك على أنّ الإستراتيجية المتبعة مناسبة، أما إذا كانت النتائج المتوقعة سلبية أو لا تحقق الأهداف المطلوبة عندها يُفضّل وضع إستراتيجيات بديلة ضمن خطة عمل التخطيط.
- ثالثاً: مرحلة التنفيذ: هي المرحلة التي يتم فيها تطبيق الإستراتيجية ضمن بيئة العمل، فتهدف إلى تنفيذ كافة الخطوات التي يحتوي عليها التخطيط الإستراتيجي، ويعتمد التنفيذ على فترة زمنية يتم تحديدها مسبقاً، من قبل القائمين على وضع الخطة قيد التنفيذ.
- رابعاً: مرحلة الرقابة: هي المرحلة الأخيرة والتي تقوم بمتابعة ومراقبة العمل المرتبط بالخطة الإستراتيجية بعد تنفيذه واقعياً، ويهدف أيضاً إلى معالجة أي أخطاء قد تحدث أثناء التنفيذ، لتداركها في المستقبل أثناء العمل على تنفيذ خطة إستراتيجية جديدة في بيئة العمل.

ويرى الباحث أن الخطة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية تمر بالمراحل التالية:

١. مرحلة جمع البيانات والمعلومات المختلفة (الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، السكانية، الطبيعية والجغرافية).
٢. مرحلة التحليل البيئي الداخلي والخارجي.
٣. تحديد الغايات الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
٤. صياغة الأهداف الإستراتيجية.

٥. وضع البدائل المناسبة من الإستراتيجيات القادرة على تحقيق الأهداف.
٦. اختيار الإستراتيجية المثلى بما يتناسب مع الظروف والمتغيرات المحيطة.
٧. تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الأزمة والتخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

يساعد التخطيط الإستراتيجي على التنبؤ بحدوث الأزمة ومن ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية الملائمة من خلال التحديد المبكر لما يجب عمله ومتى وكيف ومن سيقوم بذلك وحول ذلك يؤكد (Crookal,2004) على بناء سيناريوهات للأحداث المحتملة، لزيادة الفرصة أمام الجمهور الداخلي للمنظمة، وإعطائه خبرة بالأزمات ، والتي ربما لم يتمكنوا من اكتسابها لو لم تحدث الأزمة .

وقد ساعدت هذه الأزمة على إبراز بعض الجهود الإستراتيجية التي بذلت في مراحل سابقة من خلال التخطيط الإستراتيجي لإيجاد بنية تحتية وتنظيمات إدارية وتوفير أدوات وتجهيزات وبرامج تقنية مكنتها من تجاوز جائحة (كوفيد ١٩) والاستمرار في تقديم رسالتها التعليمية داخلياً وخارجياً من خلال إدارة شؤون الجامعة وتقديم كافة الخدمات الإدارية والتعليمية عن بعد بكل كفاءة وفاعلية .

ومن العوامل التي يرى الباحث أنها ساعدت على ذلك ما يلي:

١. الرؤية الثاقبة وسعة الأفق لدى إدارة الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في توفير البنية الإدارية والتقنية للجامعة في وقت مبكر .
٢. تشكيل فريق إدارة الأزمة ومنحه الصلاحيات اللازمة وتوفير كافة متطلباته ساعد على التعامل مع الأزمة بشفافية ووضوح .

٣. التخطيط الجيد لإدارة الأزمة وتنفيذ الإجراءات الإدارية وفق الضوابط المعتمدة من السلطات الأعلى بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالمدينة المنورة .
٤. التحضير المناسب للأدوات والأساليب وطرق التعامل مع الأزمة بشكل يمكن من مواجهة أي تهديدات محتملة.
٥. توفير الأماكن المناسبة لمواجهة الأزمة مثل: السكن الطلابي والمطاعم والمركز الطبي .
٦. تدريب وتأهيل الكوادر البشرية المشاركة في إدارة الأزمة بشكل يمكن من رفع مستوى وعيهم الصحي والأمني والإداري.
٧. دراسة الظروف البيئية الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات الأكاديمية المناسبة لظروف الأزمة .
٨. وضع مجموعة من البدائل والسيناريوهات لكيفية الاستمرار في أداء رسالة الجامعة بلا ضرر أو ضرار .
٩. رفع مستوى التنسيق والتكامل مع كافة الجهات بالمدينة المنورة ذات العلاقة بأزمة كورونا لتفادي أي ازدواجية في مواجهة الأزمة ولتوحيد أساليب العمل .

ثانيا: الدراسات السابقة.

١-دراسة ناصر (٢٠٠٣م) التي تهدف الى إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة (المفاهيم والمناهج)، وقد استخدمت هذه الدراسة الأسلوب الوثائقي الاستنتاجي، وقد تناولت المواضيع التالية: نشأة فكر إدارة الأزمات، مفهوم الأزمة وخصائصها وأسبابها وأنواعها ودورة حياتها وإدارتها. وتوصلت الى التوصيات التالية: مزيد من الاهتمام والرعاية سواء على المستوى الحكومي أو على مستوى وزارة التعليم العالي بالبحوث والدراسات الخاصة بإدارة الأزمات بالكويت وكذلك أوصت بإنشاء وحدات إدارية خاصة بإدارة الأزمات.

٢-دراسة المجالي (٢٠١٣م) هدفت لمعرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى المسؤولين بجامعة مؤتة ومدى ممارستهم لعمليات التخطيط الإستراتيجي، وأظهرت الدراسة أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح بشكل قوي لدى المسؤولين في الجامعة، وأن درجة ممارسات عمليات التخطيط الإستراتيجي كانت متوسطة.

٣-دراسة (اليحيوي ، ٢٠٠٦) هدفت التعرف لمدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من: المديرات، والوكيلات، والمعلمات اللاتي يشكلن فريق الأزمات في المدارس وقد بلغ عددهن ٤٩٩ مديرة ، ووكيلة ومعلمة، استجاب منهن ٤٤٢ بنسبة ٨٩ ٪ من المجتمع الأصلي لأفراد عينة الدراسة ، استخدم المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ترى أفراد عينة الدراسة أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، ترى المعلمات أن المديرات يمارسن كل عملية من عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، ترى المعلمات أن أكثر ممارسات المديرات لعمليات إدارة الأزمات القيادة في الأزمات، وأقلها تقويم الأزمات.

٤-دراسة (سليمان ، ٢٠٠١) وقد هدفت التعرف إلى الأزمات المدرسية ونسبة انتشارها في المدارس الثانوية للبنين والبنات ، وما هي أكثر الأزمات انتشاراً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتصميم استبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات الإدارة الأزمات والكوارث المدرسية لعينة مختارة من أربع مدارس ثانوية (٢ بنين ، ٢ بنات) قدرها ٢٥٠ من القيادات المدرسية (مدير عام ، مدير ، ناظر ، معلمين ، ووكلاء). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ارتفاع نسبة انتشار الأزمات مثل كثافة الفصل الدراسي، وسوء التعامل مع البيئة المدرسية ، والشغب داخل المدرسة وعدم وجود الصيانة اليومية ، وضيق المدرسة أو الفصل ، والعدوانية الشديدة في المدرسة ، والتمرد ضد السلطة المدرسية، وجود فروق دالة إحصائياً بين مدارس البنين والبنات في الأزمات السلوكية لصالح مدارس البنين، وقدمت الدراسة بارومتر الكفاءة في ضوء المعلومات المتوفرة وتحويله المؤشرات كمية، وبناء الخطط والسيناريوهات المعدة لمواجهة الأزمات المستقبلية في المدرسة .

٥-دراسة الناصر (٢٠٠٣م) وقد هدفت إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية: من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، وأجريت هذه الدراسة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بمدينة الرياض على عينة مقدارها (١١٣) مفردة من القيادات الأمنية العليا والوسطى والإشرافية بالإدارة العامة لدوريات الشرطة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الإستراتيجي ومعايير نجاح التخطيط الإستراتيجي في الإدارة العامة لدوريات الأمن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن أكثر خصائص التخطيط الإستراتيجي المتوفرة في الإدارة العامة لدوريات الأمن هي وجود رقابة وتقسيم على مستوى الجهاز ككل للتأكد من أن الأنشطة تسيير وفق الخطط الإستراتيجية الموضوعية، أقل خصائص التخطيط الإستراتيجي المتوفرة في الإدارة العامة للدوريات الأمنية هي وضع خطط طويلة الأمد في

الجهاز لدراسة المشكلات المستقبلية (دور التخطيط الإستراتيجي)، أهم المعوقات التي تحد من رفع من رفع الكفاءة الإنتاجية هي عدم وجود نظام اتصال فعال والمركزية الشديدة. استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة بعض المعوقات التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء.

٦-دراسة سماعنه، سمير و الخدام، حمزة (٢٠١٦م) وقد هدفت للتعرف على أساليب إدارة الأزمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أداة الدراسة من خلال استمارة تم إعدادها خصيصاً لهذه الغاية موجهة إلى (٣١٠) ما بين إداري وإدارية يعملون في وزارة الداخلية، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والكيفي؛ كونه المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن هنالك اهتماماً ملحوظاً من قبل الإداريين العاملين في وزارة الداخلية بأساليب إدارة الأزمات وخاصة أسلوب الاحتواء من جهة، واهتمام بعمليات التخطيط الإستراتيجي من جهة أخرى.

٧-دراسة بيرنت (Burnett , ١٩٩٨) بعنوان: " النهج الإستراتيجي لإدارة الأزمات "Strategic Approach to Managing Crises - - وقد هدفت الدراسة إلى وضع أساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة . واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إدارة الأزمات تتطلب حساسية في أساسيات الإدارة ؛ فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة للأزمات ، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف المنظمة ومهامها، وإعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية ، وتوفير الإمكانيات المادية ، وأن هذه الرؤية لعملية الإدارة ، وإعادة التشكيل تزيد خطورتها أثناء الأزمة بواسطة ضغوط عوامل : الوقت ، ومستوى الخطورة ، والاستجابة للأزمات ، كما أن استخدام أساليب فعالة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية .

٨-دراسة عبدالعال (١٤٣٠هـ) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي ، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (٣٨٣) مديراً ومديرة ، واستجاب منهم (٣٥٥) مديراً ومديرة بنسبة (٩٢,٧%) من المجتمع الأصلي لعينة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين؛ الاستبانة الأولى: خاصة بأساليب إدارة الأزمات، والاستبانة الثانية: خاصة بمدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي المدرسي، ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة بوزن نسبي ٨٥,٩٩%، يمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون في إدارة الأزمة بوزن نسبي ٨٥,٤٨%، يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة في إدارة الأزمة بوزن نسبي ٨٢,٨٧%، يمارس مديرو المدارس أسلوب الهروب في إدارة الأزمة بوزن نسبي ٦١,٩٨%، يمارس مديرو المدارس عمليات التخطيط الإستراتيجي بوزن نسبي ٨٤,٨٣%.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بما يلي:

- ١- اتفقت مع دراسة (ناصر ، اليحيوي ، سليمون ، بيرنت) في دراسة الأزمات.
- ٢- اتفقت مع دراسة (المجالي ، الناصر) في دراسة التخطيط الإستراتيجي.
- ٣- اتفقت مع دراسة (عبدالعال ، سماعة وآخرون) في دراسة أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي.

٤- استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في الجزء الميداني، وكذلك الاستبانة كأداة للدراسة واتفق معها في الأسلوب دراسة (عبدالعال ، المجالي، اليحيوي، سليمون، الناصر، سماعة وآخرون) .
أما أوجه الاختلاف فكانت فيما يلي:

- ١- طبقت الدراسة الحالية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة .
- ٢- استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، أما دراسة (ناصر ، بيرنت) فقد استخدمتا الأسلوب الوثائقي .
- ٣- الدراسة الحالية هي الدراسة الوحيدة التي تناولت أساليب إدارة أزمة كورونا (كوفيد ١٩) وبينت درجة ممارسة استخدام أساليب إدارة أزمة كورونا وعلاقة ذلك في التخطيط الإستراتيجي للجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة .
- ٤- اختلفت عن الدراسات السابقة في مشكلة البحث وأسئلته وعبارات الاستبانة.
- ٥- اختلف مجتمع هذه الدراسة عن مجتمعات الدراسات الأخرى؛ حيث تكون مجتمع الدراسة الحالية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ومن في حكمهم من معيدين ومحاضرين.
- ٦- اختلفت عن الدراسات السابقة في نتائجها وتوصياتها.

ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.

منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الدراسة؛ فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي: "هو الذي يدرس الظاهرة ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً، ويفسرها بطريقة رقمية" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ٤٥٣).

مجتمع الدراسة:

يشير عبيدات، وآخرون (٢٠٠٧م) إلى أن مجتمع الدراسة هو: "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" (ص ٩٩). ويتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، للعام الجامعي ١٤٤١/١٤٤٢هـ، والبالغ عددهم ١٠٠٦ أعضاء هيئة تدريس ومن في حكمهم^(٢).

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغ عددها (٢٧٤) من أعضاء هيئة التدريس، وقد تم تحديد حجم العينة حسب المعادلة الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة العشوائية البسيطة، وبعد توزيع الاستبانات بلغ عدد المستجيبين من أفراد العينة (١٥٩) عضو هيئة تدريس، وبعد المراجعة تم استبعاد عدد (٦) استبانات لوجود بعض الأخطاء في الإجابات ، وبذلك يكون قد بلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها إحصائياً (١٥٣) استبانة ، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة بناءً لتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

٢ - التقرير السنوي للجامعة الإسلامية ١٤٤٠هـ.

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية.

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
٢٣,٥	٣٦	أستاذ
٢٩,٤	٤٥	أستاذ مشارك
٣١,٤	٤٨	أستاذ مساعد
١٥,٧	٢٤	محاضر/ معيد
%١٠٠	١٥٣	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن (٤٨) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٣١,٤٪)، من الأساتذة المساعدين، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٢٤) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٥,٧٪) من المحاضرين والمعيدين، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي.

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي
١٥,٧	٢٤	أقل من ٥ سنوات
٢١,٦	٣٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٦٢,٧	٩٦	من ١٠ سنوات فأكثر
%١٠٠	١٥٣	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٩٦) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٦٢,٧٪)، من ذوي الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٢٤) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٥,٧٪) من ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

أداة الدِّراسة:

يقصد بأداة الدِّراسة أو أداة جمع البيانات: "الوسيلة التي تتمُّ بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات الدِّراسة، أو الإجابة على تساؤلاتها" (القحطاني، والعامري، وآل مذهب، والعمر، ٢٠٠٤م: ص ٢٨٧).

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والتي تعرف بأهمها: "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره أثناء إجاباتهم عنها" (القحطاني، والعامري، وآل مذهب، والعمر، ٢٠٠٤م: ص ٢٨٨).

خطوات بناء أداة الدِّراسة:

بعد الاطلاع على الأدب السابق وما اشتمله من إطار نظري واستبانات، تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولى ومن ثم تم عرضها للتحكيم من قبل بعض الزملاء في قسم التربية، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من مقدمة وجزأين:

فالمقدمة، هي: عبارة موجهة للمستجيب وضح فيها الباحث الهدف من البحث، وأجزاء الأداة، والمقصود بإدارة الأزمات، وكيفية الإجابة على فقرات الأداة.

والجزء الأول: المعلومات العامة للمستجيب، أما الجزء الثاني، فهو: استبانة لقياس درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات. وطلب الباحث من المستجيب تحديد درجة العبارة بما يتفق مع رأيه فيها، وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي يراه مناسباً، وهي: (عالية جداً = ٥، عالية = ٤، متوسطة = ٣، ضعيفة = ٢، منعدمة = ١).

واعتمد الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة.

صدق الأداة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدِّراسة بطريقتين:

أولاً: صدق المحكِّمين: قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الأولية على عدد (٥) من المحكمين من أساتذة قسم التربية في الجامعة الإسلامية، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام الباحث بتعديل الاستبانة للشكل النهائي.

ثانياً: الاتساق الداخلي: حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون، بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة بالبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بالدرجة الكلية للمحور، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بنود الدراسة بالمجال الذي تنتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية له.

م	فقرات الاستبانة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالاستبانة
المحور الأول: درجة ممارسة إدارة الجامعة لأساليب إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد ١٩			
البعد الأول: أسلوب الهروب.			
	يتم إبلاغ الجهات المختصة للتعامل مع الأزمة عند حدوثها	*٠,٣١٨	**٠,٦٩٦
	الاستعانة بالمؤثرين من المجتمع للمساعدة في حل الأزمة	**٠,٦٦٣	**٠,٦٥٣
	طلب التعليمات من الوزارة عند حدوث أزمة معينة	**٠,٥٠٠	**٠,٦٥٥
	إخفاء ملامح الأزمة والادعاء بسلامة الموقف	**٠,٥٥٠	*٠,٣٧١
	تحميل العاملين السبب في عدم القدرة على مواجهة الأزمة	**٠,٦٣٩	*٠,٤٠١
	يتم تشكيل فريق عمل عند حدوث الأزمة وتحميله مسؤولية مواجهتها	**٠,٥٣٨	**٠,٧٠٣
	تحميل الظروف الخارجية مسؤولية الإخفاق في مواجهة الأزمة	**٠,٦٦٨	*٠,٣٩٩
	تبرر إدارة الجامعة عدم استطاعتها على مواجهة الأزمة بالقصور في الإمكانيات المتاحة	**٠,٦٩٣	*٠,٣٧٢
البعد الثاني: أسلوب المواجهة.			
	تحرص إدارة الجامعة على سرعة جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها	**٠,٧٩٩	**٠,٧٣٣
	تحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمة	**٠,٨٦٥	**٠,٨٠١
	سرعة عمل خطة شاملة لمواجهة الأزمة	**٠,٨٩٢	**٠,٨٦٦

**٠,٨٨١	**٠,٩١٣	تبادر إدارة الجامعة في اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ومناسبة لمواجهة الأزمة
**٠,٨٧٥	**٠,٨٨٧	تمتلك إدارة الجامعة المهارة المناسبة للسيطرة على الموقف وتوجيهه الوجهة السليمة
**٠,٨٦٤	**٠,٩٠٤	التنسيق مع الجهات ذات العلاقة (الدفاع المدني، الإعلام، المستشفيات) لمواجهة الأزمة
**٠,٨٣٨	**٠,٨٨٩	تحرص إدارة الجامعة على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى منسوبي الجامعة ليتمكنوا من مواجهة الأزمة
**٠,٨٥٩	**٠,٨٨٢	ترتيب الأولويات الفاعلة لمواجهة الأزمة
**٠,٨٢١	**٠,٨٣٠	تتبنى إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة
**٠,٨٠٩	**٠,٨٠١	تستخدم إدارة الجامعة الأسلوب الرقمي بكفاءة عالية للتعامل مع الأزمة
**٠,٨٠٨	**٠,٨٠٠	تأدية كافة المهام الإدارية والتعليمية دون توقف بأساليب وإستراتيجيات تتناسب مع ظروف الأزمة
البعد الثالث: أسلوب التعاون.		
**٠,٧٦١	**٠,٨٥٩	إشراك منسوبي الجامعة في مواجهة الأزمة
**٠,٧٦١	**٠,٨٨٤	إشراك منسوبي الجامعة في إعداد خطة مواجهة الأزمة
**٠,٨١٩	**٠,٨٨٤	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب المفاهمة والاقناع عند التعامل مع الأزمة
**٠,٧٢٦	**٠,٧٩٦	استشارة أهل الرأي والعلم والخبرة في التعامل مع الأزمات
**٠,٩٠١	**٠,٩٢٩	تحدد إدارة الجامعة المهام والمسؤوليات لفريق العمل بدقة
**٠,٨٩٤	**٠,٩٣٠	تهيئة المناخ الملائم لمنسوبي الجامعة لخلق التعاون والتألف بينهم ليتمكنوا من تأدية أدوارهم الوظيفية على الوجه الأمثل
**٠,٩٠٣	**٠,٨٧٧	تنسق إدارة الجامعة بين جهود العاملين داخل الجامعة والجهات والهيئات في البيئة الخارجية التي يمكن التعاون معها في السيطرة على الأزمة
**٠,٨٥٨	**٠,٨٧٨	تتابع إدارة الجامعة مدى التزام كل عضو بدوره في الحد من انتشار الأزمة
البعد الرابع: أسلوب الاحتواء.		
**٠,٨٣١	**٠,٨٩٩	تعمل إدارة الجامعة على حصر الأزمة في نطاق محدود داخل الجامعة حتى لا تنتشر
**٠,٨٤٤	**٠,٩٢٨	تسعى إدارة الجامعة على السيطرة على الأزمة عند المرحلة التي وصلت إليها
**٠,٨٤١	**٠,٩٢٦	تعمل إدارة الجامعة على استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لاحتواء الأزمة
**٠,٨٧١	**٠,٩١٨	تقدر إدارة الجامعة على تحديد الجهات التي لا تلتزم في تنفيذ خطة مواجهة الأزمة

**٠,٨٥٩	**٠,٨٥٢	يتمتع إدارة الجامعة بشكل دائم مع الجهات الأخرى ذات العلاقة في مواجهة الأزمة
**٠,٨٣٠	٠,٨٢٢	احتواء الضغوط المولدة للأزمة من أجل إبقائها فوقها المؤثرة
**٠,٨٢٢	**٠,٨٧٢	تمتع إدارة الجامعة بنشر الشائعات عن الأزمة حتى لا يتفاقم أثرها على العاملين
المحور الثاني: واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعة الإسلامية.		
البعد الأول: عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية.		
**٠,٩٠١	**٠,٩٤٧	يوجد فريق للتخطيط الإستراتيجي بالجامعة
**٠,٩٣٤	**٠,٩٧٨	إشراك الأطراف ذات العلاقة داخل الجامعة وخارجها في عمليات التخطيط الإستراتيجي
**٠,٩٠٦	**٠,٩٢٦	توفير البيانات اللازمة من داخل الجامعة وخارجها لبناء الخطة الإستراتيجية
**٠,٩٠٦	**٠,٩٢٧	تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات
**٠,٩٣٧	**٠,٩٦٠	تحديد القضايا الإستراتيجية للجامعة
البعد الثاني: عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها.		
**٠,٩٣١	**٠,٩٣٢	تشارك إدارة الجامعة فريق التخطيط والأطراف ذات العلاقة في صياغة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية بما يتوافق مع رؤية المملكة
**٠,٩٥٢	**٠,٩٥٢	تراعي إدارة الجامعة ملائمة الأهداف الإستراتيجية للإمكانات المتاحة للجامعة
**٠,٨٧٨	**٠,٨٨٢	تضع إدارة الجامعة بدائل إستراتيجية مناسبة للتعامل مع المتغيرات الطارئة بطريقة علمية
**٠,٨٢٩	**٠,٨٤٨	تحدد إدارة الجامعة الميزانية الكافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
**٠,٩٣٦	**٠,٩٤٤	توزع إدارة الجامعة الأدوار على المشاركين في تصميم وبناء الخطة الإستراتيجية
**٠,٩١٢	**٠,٩٢٤	تحدد إدارة الجامعة الطاقات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
**٠,٩٢٥	**٠,٩٢٦	تستخدم إدارة الجامعة التقنية الحديثة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية
**٠,٩٦٨	**٠,٩٧٢	تحيل إدارة الجامعة الخطة الإستراتيجية للكليات والعمادات المساندة لتحويلها إلى خطط تنفيذية وبرامج عمل
**٠,٩٥٧	**٠,٩٦٢	تشرف إدارة الجامعة على تصميم وبناء الخطط التنفيذية للكليات والعمادات المساندة
**٠,٩١٩	**٠,٩٣١	يحيل عمداء الكليات والعمادات المساندة الخطط التنفيذية للأقسام والإدارات التابعة لتحويلها لخطط تشغيلية
**٠,٩٣٤	**٠,٩٤٢	تعتمد إدارة الجامعة الخطط التنفيذية للكليات والعمادات المساندة بعد التأكد من ملاءمتها للخطة الإستراتيجية للجامعة

**٠,٩٢٧	**٠,٩٤٦	يعتمد عمداء الكليات والعمادات المساندة المخطط التشغيلية للأقسام والإدارات التابعة لهم بعد التأكد من ملائمتها للخطة التنفيذية
البعد الثالث: عمليات ما بعد الخطة الإستراتيجية: المتابعة والتقييم.		
**٠,٩٤١	**٠,٩٢٥	تتابع إدارة الجامعة تنفيذ المخطط التنفيذية للكليات والعمادات المساندة التشغيلية وفق الجداول الزمنية المحددة
**٠,٩٢٢	**٠,٩٤١	يتابع عمداء الكليات والعمادات المساندة تنفيذ المخطط التشغيلية للأقسام والإدارات التابعة لهم
**٠,٩١٥	**٠,٩٣٩	تستخدم إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء لقياس مدى تحقق الأهداف المرسومة
**٠,٨٧٥	**٠,٩٣١	تُطلع إدارة الجامعة جميع المهتمين على درجة الإنجاز المحققة أولاً بأول
**٠,٨٩٠	**٠,٩٤٤	تراقب إدارة الجامعة ما تم إنجازه من الخطة الإستراتيجية وتقوم النتائج بالأساليب الإدارية المناسبة
**٠,٨٦٨	**٠,٩٢٣	تتابع إدارة الجامعة نتائج تقويم الخطة الإستراتيجية بمشاركة فريق التخطيط الإستراتيجي بالجامعة
**٠,٨٦٧	**٠,٩١٨	الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة الحالية في بناء المخطط الإستراتيجية المستقبلية

* عبارات دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

** عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$ ، وبعضها دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	أبعاد الدراسة
٠,٧٠٣	٨	البعد الأول: أسلوب الهروب
٠,٩٦٤	١١	البعد الثاني: أسلوب المواجهة
٠,٩٥٨	٨	البعد الثالث: أسلوب التعاون
٠,٩٥٥	٧	البعد الرابع: أسلوب التعاون
٠,٩٧١	٣٤	معامل ثبات المحور الأول
٠,٩٧١	٥	البعد الأول: عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية
٠,٩٦٨	١٢	البعد الثاني: عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها
٠,٩٧٤	٧	البعد الثالث: عمليات ما بعد الخطة الإستراتيجية: المتابعة والتقييم
٠,٩٩١	٢٤	معامل ثبات المحور الثاني
٠,٩٨٩	٥٨	معامل ثبات الاستبانة ككل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع مجالات الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بين (٠,٧٠٥ - ٠,٩٧٤)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٧٨)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (٥) تصحيح أداة الدراسة

درجة الأهمية	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠,٨٠$$

٠,٨٠

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٦) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة.

الوصف	مدى المتوسطات
عالية جداً	من ٤,٢٠ - إلى ٥,٠٠
عالية	من ٣,٤٠ - إلى أقل من ٤,٢٠
متوسطة	من ٢,٦٠ - إلى أقل من ٣,٤٠
ضعيفة	من ١,٨٠ - إلى أقل من ٢,٦٠
منعدمة	من ١,٠٠ - إلى أقل من ١,٨٠

أساليب تحليل البيانات:

- استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:
- التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.
 - المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
 - الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.
 - اختبار (كولمغوروف سميرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من اعتدالية منحنى البيانات، ومدى خضوعه للتوزيع الطبيعي بهدف اختيار نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة (معلمية أو لامعلمية) لإجراء الفروق في آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الوظيفية.
 - حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 - تم استخدام اختبار كروسكال واليس ((Kruskal Wallis)، وهو اختبار لا بارامتري تم استخدامه كبديل عن اختبار تحليل التباين الأحادي، نظراً لوجود تباين في توزيع فئات عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الوظيفية.

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الازمات أثناء تعاملها مع أزمة كورونا (كوفيد ١٩)؟.

للتعرف على درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الأزمات أثناء تعاملها مع أزمة كورونا (كوفيد ١٩)، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الازمات أثناء تعاملها مع أزمة كورونا (كوفيد ١٩)، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

جدول رقم (٧): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد أسلوب الهروب مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
١	يتم إبلاغ الجهات المختصة للتعامل مع الأزمة عند حدوثها	٣,٨٦	١,٢٣٣	عالية	١
٣	طلب التعليمات من الوزارة عند حدوث أزمة معينة	٣,٧٦	١,٢٩٠	عالية	٢
٦	يتم تشكيل فريق عمل عند حدوث الأزمة وتحميله مسؤولية مواجهتها	٣,٢٩	١,١٣٧	متوسطة	٣
٢	الاستعانة بالمؤثرين من المجتمع للمساعدة في حل الأزمة	٣,١٤	١,٢٠٠	متوسطة	٤
٥	تحميل العاملين السبب في عدم القدرة على مواجهة الأزمة	٢,٤٩	١,٢٨٦	ضعيفة	٥

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٧	تحمل الظروف الخارجية مسؤولية الإخفاق في مواجهة الأزمة	٢,٣٩	١,٢٥٠	ضعيفة	٦
٤	إخفاء ملامح الأزمة والادعاء بسلامة الموقف	٢,٣٥	١,٢٤٦	ضعيفة	٧
٨	تبرر إدارة الجامعة عدم استطاعتها على مواجهة الأزمة بالقصور في الإمكانيات المتاحة	٢,٢٤	١,١٥٩	ضعيفة	٨
	المتوسط العام	٢,٩٤	٠,٦٩٩	متوسطة	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

من الجدول السابق يتبين أن إدارة الجامعة الإسلامية تمارس أسلوب الهروب كأحد أساليب إدارة الأزمات بدرجة متوسطة بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٩٤ من ٥)، ودرجة ممارسة تشير إلى متوسطة. كما تبين أن هناك تبايناً في آراء أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة أسلوب الهروب، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢,٢٤ إلى ٣,٨٦)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة والرابعة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة أسلوب الهروب تشير إلى (ضعيفة/ متوسطة/ عالية)، على التوالي. كما تبين أن أكثر مؤشرات أسلوب الهروب كأحد أساليب إدارة الأزمات التي يتم ممارستها تمثلت في العبارة رقم (١) وهي (يتم إبلاغ الجهات المختصة للتعامل مع الأزمة عند حدوثها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٦ من ٥)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

كما جاءت العبارة رقم (٣) وهي (طلب التعليمات من الوزارة عند حدوث أزمة معينة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٧٦ من ٥)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).
في حين أن أقل مؤشرات أسلوب الهروب كأحد أساليب إدارة الأزمات التي يتم ممارستها تمثلت في العبارة رقم (٤) وهي (إخفاء ملامح الأزمة والادعاء بسلامة الموقف) في المرتبة (السابعة) بمتوسط حسابي (٢,٣٥ من ٥)، ودرجة ممارسة تشير إلى (ضعيفة).
بينما جاءت العبارة رقم (٨) وهي (تبرر إدارة الجامعة عدم استطاعتها على مواجهة الأزمة بالقصور في الإمكانيات المتاحة) بالمرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٢٤ من ٥)، ودرجة ممارسة تشير إلى (ضعيفة).

البعد الثاني: أسلوب المواجهة.

جدول رقم (٨): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد أسلوب المواجهة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٤	تبادر إدارة الجامعة في اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ومناسبة لمواجهة الأزمة	٣,٨٨	١,١٤٣	عالية	١
٣	سرعة عمل خطة شاملة لمواجهة الأزمة	٣,٨٦	١,٠٠٠	عالية	٢
١١	تأدية كافة المهام الإدارية والتعليمية دون توقف بأساليب وإستراتيجيات تتناسب مع ظروف الأزمة	٣,٨٠	١,١٦٧	عالية	٣
٦	التنسيق مع الجهات ذات العلاقة (الدفاع المدني، الإعلام، المستشفيات) لمواجهة الأزمة	٣,٧٦	١,٣٠٥	عالية	٤

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
١٠	تستخدم إدارة الجامعة الأسلوب الرقمي بكفاءة عالية للتعامل مع الأزمة	٣,٧١	١,٢٢١	عالية	٥
٢	تحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمة	٣,٦٩	١,١٤٠	عالية	٦
٥	تمتلك إدارة الجامعة المهارة المناسبة للسيطرة على الموقف وتوجيهه الوجهة السليمة	٣,٦٧	١,١٩٤	عالية	٧
٨	ترتيب الأولويات الفاعلة لمواجهة الأزمة	٣,٦١	١,١٨٥	عالية	٨
١	تحرص إدارة الجامعة على سرعة جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها	٣,٥٧	١,٢٢١	عالية	٩
٧	تحرص إدارة الجامعة على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى منسوبي الجامعة ليتمكنوا من مواجهة الأزمة	٣,٥٥	١,٢٢٢	عالية	١٠
٩	تتبنى إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة	٣,٣٧	١,٣٢٦	متوسطة	١١
	المتوسط العام	٣,٦٨	١,٠٢٦	عالية	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول السابق أن إدارة الجامعة الإسلامية تمارس أسلوب المواجهة كأحد أساليب إدارة الأزمات بدرجة عالية بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٦٨ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى عالية.

كما تبين أن هناك تبايناً في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة أسلوب المواجهة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٣٧ إلى ٣,٨٨)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة أسلوب المواجهة تشير إلى (متوسطة/عالية)، على التوالي.

كما تبين أن أكثر مؤشرات أسلوب المواجهة كأحد أساليب إدارة الأزمات التي يتم ممارستها تمثلت في العبارة رقم (٤) وهي (تبادر إدارة الجامعة في اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ومناسبة لمواجهة الأزمة) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٨ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

كما جاءت العبارة رقم (٣) وهي (سرعة عمل خطة شاملة لمواجهة الأزمة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٨٦ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

في حين أن أقل مؤشرات أسلوب المواجهة كأحد أساليب إدارة الأزمات التي يتم ممارستها تمثلت في العبارة رقم (٣) وهي (تتبنى إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة) في المرتبة الحادية عشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٣٧ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (متوسطة).

البعد الثالث: أسلوب التعاون.

جدول رقم (٩): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد أسلوب التعاون مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٧	تنسق إدارة الجامعة بين جهود العاملين داخل الجامعة والجهات والهيئات في البيئة الخارجية التي يمكن التعاون معها في السيطرة على الأزمة	٣,٥٣	١,٢٣٩	عالية	١
٦	تحفئة المناخ الملائم لمنسوبي الجامعة لخلق التعاون والتآلف بينهم ليتمكنوا من تأدية أدوارهم الوظيفية على الوجه الأمثل	٣,٤٩	١,٢٧١	عالية	٢
٥	تحدد إدارة الجامعة المهام والمسؤوليات لفريق العمل بدقة	٣,٤١	١,٢٥٢	عالية	٣
٤	استشارة أهل الرأي والعلم والخبرة في التعامل مع الأزمات	٣,٣٥	١,١٦٣	متوسطة	٤
١	إشراك منسوبي الجامعة في مواجهة الأزمة	٣,٣١	١,٣٦٤	متوسطة	٥
٨	تتابع إدارة الجامعة مدى التزام كل عضو بدوره في الحد من انتشار الأزمة	٣,٢٩	١,٢٨٥	متوسطة	٦
٣	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب المفاهمة والاقناع عند التعامل مع الأزمة	٣,٢٢	١,٢٠٥	متوسطة	٧
٢	إشراك منسوبي الجامعة في إعداد خطة مواجهة الأزمة	٣,٠٠	١,٢٣٣	متوسطة	٨
	المتوسط العام	٣,٣٣	١,١٠١	متوسطة	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول السابق أن إدارة الجامعة الإسلامية تمارس أسلوب التعاون كأحد أساليب إدارة الأزمات بدرجة متوسطة بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٣٣ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى متوسطة.

كما تبين أن هناك تبايناً في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة أسلوب التعاون، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٠٠ إلى ٣,٥٣)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة أسلوب التعاون تشير إلى (متوسطة/عالية)، على التوالي.

كما تبين أن أكثر مؤشرات أسلوب التعاون كأحد أساليب إدارة الأزمات التي يتم ممارستها تمثلت في العبارة رقم (٧) وهي (تنسق إدارة الجامعة بين جهود العاملين داخل الجامعة والجهات والهيئات في البيئة الخارجية التي يمكن التعاون معها في السيطرة على الأزمة) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٣ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

كما جاءت العبارة رقم (٦) وهي (تهيئة المناخ الملائم لمنسوبي الجامعة لخلق التعاون والتألف بينهم ليتمكنوا من تأدية أدوارهم الوظيفية على الوجه الأمثل) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٤٩ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

في حين أن أقل مؤشرات أسلوب التعاون كأحد أساليب إدارة الأزمات التي يتم ممارستها تمثلت في العبارة رقم (٣) وهي (تستخدم إدارة الجامعة أسلوب المفاهمة والاقناع عند التعامل مع الأزمة) حيث جاءت في المرتبة (السابعة) بمتوسط حسابي (٣,٢٢ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (متوسطة).

بينما جاءت العبارة (٢) وهي (إشراك منسوبي الجامعة في إعداد خطة مواجهة الأزمة) بالمرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٠٠ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

البعد الرابع: أسلوب الاحتواء.

جدول رقم (١٠): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد أسلوب الاحتواء مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٧	تمنع إدارة الجامعة نشر الشائعات عن الأزمة حتى لا يتفاقم أثرها على العاملين	٣,٦٥	١,٢٣٠	عالية	١
٢	تسعى إدارة الجامعة على السيطرة على الأزمة عند المرحلة التي وصلت إليها	٣,٦٣	١,٢٨٠	عالية	٢
٣	تعمل إدارة الجامعة على استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لاحتواء الأزمة	٣,٦١	١,٢٩٧	عالية	٣
١	تعمل إدارة الجامعة على حصر الأزمة في نطاق محدود داخل الجامعة حتى لا تنتشر	٣,٤٧	١,١٨٩	عالية	٤
٤	تقدر إدارة الجامعة على تحديد الجهات التي لا تلتزم في تنفيذ خطة مواجهة الأزمة	٣,٣٧	١,٢٨٠	متوسطة	٥
٥	تجتمع إدارة الجامعة بشكل دائم مع الجهات الأخرى ذات العلاقة في مواجهة الأزمة	٣,٣١	١,٠٨٦	متوسطة	٦
٦	احتواء الضغوط المولدة للأزمة من أجل إبقائها قوتها المؤثرة	٣,٢٩	١,١٠١	متوسطة	٧
	المتوسط العام	٣,٤٨	١,٠٧٧	عالية	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن إدارة الجامعة الإسلامية تمارس أسلوب الاحتواء كأحد أساليب إدارة الأزمات بدرجة عالية بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٨ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى عالية.

كما تبين أن هناك تبايناً في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة أسلوب الاحتواء، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٢٩ إلى ٣,٦٥)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة أسلوب الاحتواء تشير إلى (متوسطة/عالية)، على التوالي.

كما تبين أن أكثر مؤشرات أسلوب الاحتواء كأحد أساليب إدارة الأزمات التي يتم ممارستها تمثلت في العبارة رقم (٧) وهي (تمنع إدارة الجامعة نشر الشائعات عن الأزمة حتى لا يتفاقم أثرها على العاملين) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٥ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

كما جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تسعى إدارة الجامعة على السيطرة على الأزمة عند المرحلة التي وصلت إليها) بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٦٣ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

في حين أن أقل مؤشرات أسلوب الاحتواء كأحد أساليب إدارة الأزمات التي يتم ممارستها تمثلت في العبارة رقم (٥) وهي (تجتمع إدارة الجامعة بشكل دائم مع الجهات الأخرى ذات العلاقة في مواجهة الأزمة) في المرتبة (السادسة) بمتوسط حسابي (٣,٣١ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

بينما جاءت العبارة رقم (٦) وهي (احتواء الضغوط المولدة للأزمة من أجل إبقائها قوتها المؤثرة) في المرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٢٩ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (متوسطة).

وفيما يلي توضيح لجميع هذه الأساليب حسب متوسطات الموافقة على درجة ممارستها:

جدول رقم (١١): استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الازمات أثناء تعاملها مع أزمة كورونا (كوفيد١٩) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	أسلوب الهروب	٢,٩٤	٠,٦٩٩	متوسطة	٤
٢	أسلوب المواجهة	٣,٦٨	١,٠٢٦	عالية	١
٣	أسلوب التعاون	٣,٣٣	١,١٠١	متوسطة	٣
٤	أسلوب الاحتواء	٣,٤٨	١,٠٧٧	عالية	٢
المتوسط العام لجميع الأبعاد		٣,٣٨	٠,٨٧٥	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن إدارة الجامعة الإسلامية تمارس أساليب إدارة الازمات بدرجة متوسطة بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٣٨ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١ - ٣,٤٠)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة إدارة الجامعة لأساليب إدارة الازمات تشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر الأساليب التي يتم ممارستها هو أسلوب المواجهة بمتوسط حسابي (٣,٦٨ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة عالية، في حين جاء أسلوب الاحتواء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣,٤٨ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة أسلوب التعاون بمتوسط حسابي (٣,٣٣ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة متوسطة، كما جاء أسلوب الهروب في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (٢,٩٤ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة متوسطة.

من الجداول السابقة يتبين أن درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الازمات أثناء تعاملها مع أزمة كورونا (كوفيد١٩) جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وقد

يرجع ذلك إلى أن أزمة كورونا أزمة مستحدثة، وأثرت بشكل سريع على جميع دول العالم، وليست على مؤسسات بعينها فحسب، ولم تكن الدول ولا المؤسسات مستعدين للتعامل معها بالشكل الملائم، كما أن طبيعة جائحة كورونا وقلة توافر المعلومات الخاصة بها أدت إلى صعوبة التنبؤ بأساليب التعامل معها، والتجهيز لها من حيث توفير الإمكانيات المادية والتقنية ومعرفة طريقة التعامل مع تلك الأزمة، كما نتج عن هذه الأزمة اختلالات كبيرة في أنظمة الإدارة الصحية والاقتصادية، في كثير من دول العالم، بسبب عدم استعداد نظمها للتعامل مع مثل هذه الأزمات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اليحيوي، ٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.

كما اتفقت مع دراسة (سماعنة، سمير، والخدام، حمزة، ٢٠١٦) التي توصلت إلى أن هنالك اهتماماً ملحوظاً من قبل الإداريين العاملين في وزارة الداخلية بأساليب إدارة الأزمات وخاصة أسلوب الاحتواء من جهة، واهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالعال، ١٤٣٠) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون أساليب إدارة الازمة بدرجة عالية.

كما اختلفت مع دراسة (عبدالعال، ١٤٣٠) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة بوزن نسبي ٨٥,٩٩ %، وأسلوب التعاون في إدارة الأزمة بوزن نسبي ٨٥,٤٨ %، وأسلوب المواجهة في إدارة الأزمة بوزن نسبي ٨٢,٨٧ %، وأسلوب الهروب في إدارة الأزمة بوزن نسبي ٦١,٩٨ %.

إجابة السؤال الثاني: ما درجة ممارسة الجامعة الإسلامية للتخطيط الإستراتيجي؟. للتعرف على درجة ممارسة الجامعة الإسلامية للتخطيط الإستراتيجي، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة ممارسة الجامعة الإسلامية للتخطيط الإستراتيجي، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

البعد الأول: عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية.

جدول رقم (١٢): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول: عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
١	يوجد فريق للتخطيط الإستراتيجي بالجامعة	٣,٧٦	١,٢٧٤	عالية	١
٥	تحديد القضايا الإستراتيجية للجامعة	٣,٧٦	١,٢٢٦	عالية	٢
٤	تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	٣,٦٩	١,٣٣٤	عالية	٣
٣	توفير البيانات اللازمة من داخل الجامعة وخارجها لبناء الخطة الإستراتيجية	٣,٦٥	١,١٨٠	عالية	٤
٢	إشراك الأطراف ذات العلاقة داخل الجامعة وخارجها في عمليات التخطيط الإستراتيجي	٣,٦٣	١,٢٨٠	عالية	٥
	المتوسط العام	٣,٧٠	١,١٩٣	عالية	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن إدارة الجامعة الإسلامية تمارس عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية كأحد مظاهر التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٧٠ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى عالية.

كما تبين أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٦٣ إلى ٣,٧٦)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الرابعة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية تشير إلى (عالية).

كما تبين أن أكثر مؤشرات عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي التي يتم ممارستها تمثلت في العبارة رقم (١) وهي (يوجد فريق للتخطيط الإستراتيجي بالجامعة)، والعبارة رقم (٥) وهي (تحديد القضايا الإستراتيجية للجامعة) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٦ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

كما جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٦٩ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

البعد الثاني: عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها.

جدول رقم (١٣): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني: عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
١	تشارك إدارة الجامعة فريق التخطيط والأطراف ذات العلاقة في صياغة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية بما يتوافق مع رؤية المملكة	٣,٨٠	١,٢٤٩	عالية	١
٢	تراعي إدارة الجامعة ملائمة الأهداف الإستراتيجية للإمكانات المتاحة للجامعة	٣,٧٥	١,٢١٤	عالية	٢
٩	تشرف إدارة الجامعة على تصميم وبناء الخطط التنفيذية للكليات والعمادات المساندة	٣,٧١	١,٢٢١	عالية	٣
٧	تستخدم إدارة الجامعة التقنية الحديثة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية	٣,٦٧	١,٢٦٠	عالية	٤
٨	تحيل إدارة الجامعة الخطة الإستراتيجية للكليات والعمادات المساندة لتحويلها إلى خطط تنفيذية وبرامج عمل	٣,٦٧	١,٢٦٠	عالية	م٤
١٢	يعتمد عمداء الكليات والعمادات المساندة الخطط التشغيلية للأقسام والإدارات التابعة لهم بعد التأكد من ملائمتها للخطة التنفيذية	٣,٥٩	١,٢٩٩	عالية	٥
١٠	يحيل عمداء الكليات والعمادات المساندة الخطط التنفيذية للأقسام والإدارات التابعة لتحويلها لخطط تشغيلية	٣,٥٥	١,٢٨٦	عالية	٦
١١	تعتمد إدارة الجامعة الخطط التنفيذية للكليات والعمادات المساندة بعد التأكد من ملائمتها للخطة الإستراتيجية للجامعة	٣,٥٥	١,٣٠١	عالية	م٦

الرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العبرة	م
٧	عالية	١,٢٢٢	٣,٥٣	توزع إدارة الجامعة الأدوار على المشاركين في تصميم وبناء الخطة الإستراتيجية	٥
٧م	عالية	١,٢٨٦	٣,٥٣	تحدد إدارة الجامعة الطاقات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	٦
٨	عالية	١,٢٢٢	٣,٤٥	تضع إدارة الجامعة بدائل إستراتيجية مناسبة للتعامل مع المتغيرات الطارئة بطريقة علمية	٣
٩	عالية	١,٣٢٩	٣,٤١	تحدد إدارة الجامعة الميزانية الكافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	٤
	عالية	١,١٧٤	٣,٦٠	المتوسط العام	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن إدارة الجامعة الإسلامية تمارس عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها كأحد مظاهر التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٦٠ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى عالية.

كما تبين أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٤١ إلى ٣,٨٠)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الرابعة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها تشير إلى (عالية).

كما تبين أن أكثر مؤشرات عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي التي يتم ممارستها تمثلت في العبرة رقم (١) وهي (تشارك

إدارة الجامعة فريق التخطيط والأطراف ذات العلاقة في صياغة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية بما يتوافق مع رؤية المملكة) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٠ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

كما جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تراعي إدارة الجامعة ملائمة الأهداف الإستراتيجية للإمكانات المتاحة للجامعة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٧٥ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

البعد الثالث: عمليات ما بعد الخطة الإستراتيجية: المتابعة والتقييم.

جدول رقم (١٤): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث: عمليات ما بعد الخطة الإستراتيجية: المتابعة والتقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٣	تستخدم إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء لقياس مدى تحقق الأهداف المرسومة	٣,٧١	١,٢٣٨	عالية	١
٢	يتابع عمداء الكليات والعمادات المساندة تنفيذ الخطط التشغيلية للأقسام والإدارات التابعة لهم	٣,٦٩	١,١٩١	عالية	٢
٦	تتابع إدارة الجامعة نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية بمشاركة فريق التخطيط الإستراتيجي بالجامعة	٣,٦٩	١,٢٥٧	عالية	م٢
١	تتابع إدارة الجامعة تنفيذ الخطط التنفيذية للكليات والعمادات المساندة التشغيلية وفق الجداول الزمنية المحددة	٣,٦٧	١,١٩٤	عالية	٣
٥	تراقب إدارة الجامعة ما تم إنجازه من الخطة الإستراتيجية وتقوم النتائج بالأساليب الإدارية المناسبة	٣,٦٥	١,٢١٤	عالية	٤

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٤	تُطلع إدارة الجامعة جميع المهتمين على درجة الإنجاز المحققة أولاً بأول	٣,٦١	١,٢٣٤	عالية	٥
٧	الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة الحالية في بناء الخطط الاستراتيجية المستقبلية	٣,٥٩	١,٢٨٣	عالية	٦
المتوسط العام		٣,٦٦	١,١٤٦	عالية	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن إدارة الجامعة الإسلامية تمارس عمليات ما بعد الخطة الاستراتيجية (التقويم والمتابعة) كأحد مظاهر التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٦٦ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى عالية.

كما تبين أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة عمليات ما بعد الخطة الاستراتيجية (التقويم والمتابعة)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٥٩ إلى ٣,٧١)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الرابعة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة عمليات ما بعد الخطة الاستراتيجية (التقويم والمتابعة) تشير إلى (عالية).

كما تبين أن أكثر مؤشرات عمليات ما بعد الخطة الاستراتيجية (التقويم والمتابعة) كأحد عمليات التخطيط الاستراتيجي التي يتم ممارستها تمثلت في العبارة رقم (٣) وهي (تستخدم إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء لقياس مدى تحقق الأهداف المرسومة) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧١ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

كما جاءت العبارة رقم (٢) وهي (يتابع عمداء الكليات والعمادات المساندة تنفيذ الخطط التشغيلية للأقسام والإدارات التابعة لهم) والعبارة رقم (٦) وهي (تتابع إدارة الجامعة نتائج تقويم الخطة الاستراتيجية بمشاركة فريق التخطيط الإستراتيجي بالجامعة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٦٩ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

وفيما يلي توضيح لدرجة ممارسة الجامعة الإسلامية لجميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي حسب متوسطات الموافقة على درجة ممارستها:

جدول رقم (١٥): استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد محور درجة ممارسة الجامعة الإسلامية للتخطيط الإستراتيجي مرتبة حسب المتوسط الحسابي تنازلياً.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
١	عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية	٣,٧٠	١,١٩٣	عالية	١
٢	عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها	٣,٦٠	١,١٧٤	عالية	٣
٣	عمليات ما بعد الخطة الإستراتيجية: المتابعة والتقييم	٣,٦٦	١,١٤٦	عالية	٢
المتوسط العام لجميع الأبعاد		٣,٦٤	١,١٤٤	عالية	

يتبين من الجدول السابق أن إدارة الجامعة الإسلامية تمارس التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٤ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى عالية.

كما تبين أن درجة ممارسة عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٧٠ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية)، في حين جاءت درجة ممارسة عمليات ما بعد الخطة الإستراتيجية (المتابعة والتقييم) في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٦٦ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية)، كما جاءت درجة ممارسة عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٠ من ٥,٠٠)، ودرجة ممارسة تشير إلى (عالية).

تشير نتائج الجداول السابقة إلى أن إدارة الجامعة الإسلامية تمارس التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية بشكل عام، وهو ما يوضح زيادة مستوى الوعي لدى إدارة الجامعة بأهمية ممارسات التخطيط الإستراتيجي في تحديد الأهداف التي وضعتها الجامعة والبحث عن الأساليب الملائمة لتحقيقها في حدود الإمكانيات المتاحة، كما أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبرى في تطوير فاعلية استخدام الموارد المتاحة للجامعة وجعلها من الأولويات الرئيسية، بالإضافة إلى الربط بين إستراتيجية التخطيط في الجامعة والبيئة الخارجية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سماعنة، سمير، والخدام، حمزة، ٢٠١٦) التي توصلت إلى أن هنالك اهتمام ملحوظ من قبل الإداريين العاملين في وزارة الداخلية بعمليات التخطيط الإستراتيجي من جهة أخرى.

كما اتفقت مع دراسة (الناصر، ٢٠٠٣) التي توصلت إلى أن أكثر خصائص التخطيط الإستراتيجي المتوافرة في الإدارة العامة لدوريات الأمن هي وجود رقابة وتقسيم على مستوى الجهاز ككل للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط الإستراتيجية الموضوعة. كما اتفقت أيضاً مع دراسة (عبدالعال، ١٤٣٠) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون عمليات التخطيط الإستراتيجي بوزن نسبي ٨٤,٨٣%.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المجالي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى أن درجة ممارسات عمليات التخطيط الإستراتيجي كانت متوسطة.



إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي)؟.

قبل اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة للمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، قام الباحث بالتأكد من اعتدالية توزيع منحني البيانات، ومدى خضوعه للتوزيع الطبيعي وكذلك مدى تجانس البيانات، لتحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، من خلال اختبار (كولموجروف سميرونوف) (Kolmogorov-Smirnov test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٦) اختبار كولموجروف سميرونوف لمتغيرات (الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي، الكلية) لعينة البحث.

م	المتغيرات	اختبار كولموجروف سميرونوف	
		القوة الإحصائية	مستوى الدلالة
١	الدرجة العلمية	٠,١٩٥	**٠,٠٠٠
٢	سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي	٠,٣٨٥	**٠,٠٠٠

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم اختبار كولموجروف سميرونوف لمتغيرات (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي) بلغت (٠,٣٨٥، ٠,١٩٥) على التوالي، بمستوى دلالة أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى عدم اعتدالية توزيع العينة في هذه المتغيرات، وبالتالي استخدام الاختبارات اللامعلمية.

أولاً: الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية.

لتتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بين إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليس ((Kruskal Wallis، وهو اختبار لابارامتري تم استخدامه بدلاً عن اختبار تحليل التباين

الأحادي، نظراً لوجود تباين في توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٧) نتيجة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق إجابات عينة الدراسة باختلاف متغير الدرجة العلمية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الدرجة العلمية	محاور الدراسة
٠,٠٦٧ غير دالة	٣	٧,١٤٩	٢٠,٤٦	٣٦	أستاذ	أسلوب الهروب
			٢٤,٨٧	٤٥	أستاذ مشارك	
			٣٣,٧٨	٤٨	أستاذ مساعد	
			٢٠,٨٨	٢٤	محاضر / معيد	
٠,٢٤٣ غير دالة	٣	٤,١٧٧	٢٤,٧٩	٣٦	أستاذ	أسلوب المواجهة
			٢٩,٠٣	٤٥	أستاذ مشارك	
			٢٨,٥٩	٤٨	أستاذ مساعد	
			١٦,٩٤	٢٤	محاضر / معيد	
٠,٥٩٤ غير دالة	٣	١,٨٩٩	٢٧,٥٠	٣٦	أستاذ	أسلوب التعاون
			٢٧,٠٠	٤٥	أستاذ مشارك	
			٢٧,٢٥	٤٨	أستاذ مساعد	
			١٩,٣٨	٢٤	محاضر / معيد	
٠,٧٥٧ غير دالة	٣	١,١٨٢	٢٥,٠٠	٣٦	أستاذ	أسلوب الاحتواء
			٢٩,٠٣	٤٥	أستاذ مشارك	
			٢٥,٧٥	٤٨	أستاذ مساعد	
			٢٢,٣١	٢٤	محاضر / معيد	
٠,٥٠٥ غير دالة	٣	٢,٣٤١	٢٤,١٣	٣٦	أستاذ	الدرجة الكلية لممارسة إدارة الجامعة لأساليب إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد ١٩
			٢٨,١٣	٤٥	أستاذ مشارك	
			٢٨,٥٠	٤٨	أستاذ مساعد	
			١٩,٨١	٢٤	محاضر / معيد	
٠,٣٧٦ غير دالة	٣	٣,١٠٤	٢٦,٩٢	٣٦	أستاذ	عمليات ما قبل الحظوة الإستراتيجية
			٢٥,٩٠	٤٥	أستاذ مشارك	

			٢٩,٣١	٤٨	أستاذ مساعد	
			١٨,١٩	٢٤	محاضر/ معيد	
٠,٣٤١ غير دالة	٣	٣,٣٤٦	٢٥,٨٣	٣٦	أستاذ	عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها
			٢٨,١٧	٤٥	أستاذ مشارك	
			٢٨,٣٤	٤٨	أستاذ مساعد	
			١٧,٥٠	٢٤	محاضر/ معيد	
٠,٢٩٣ غير دالة	٣	٣,٧٢٤	٢٥,١٧	٣٦	أستاذ	عمليات ما بعد الخطة الإستراتيجية: المتابعة والتقويم
			٢٦,٥٧	٤٥	أستاذ مشارك	
			٣٠,١٦	٤٨	أستاذ مساعد	
			١٧,٨٨	٢٤	محاضر/ معيد	
٠,٣٢٩ غير دالة	٣	٣,٤٣٩	٢٥,٧١	٣٦	أستاذ	الدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعة الإسلامية
			٢٧,١٧	٤٥	أستاذ مشارك	
			٢٩,٣١	٤٨	أستاذ مساعد	
			١٧,٦٣	٢٤	محاضر/ معيد	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو محاورها تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث أن قيم مستوى الدلالة لجميع أبعاد الدراسة ومحاورها أكبر من (٠,٠٥)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير الدرجة العلمية نحو آراء عينة الدراسة في إدارة الجامعة لأساليب إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد ١٩، وكذلك ممارسات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة الإسلامية.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بين إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي؛ قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليس ((Kruskal Wallis، وهو اختبار لابارامتري تم استخدامه بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي؛ نظراً لوجود تباين في توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٨) نتيجة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق إجابات عينة الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	محاور الدراسة
٠,٥٧٥ غير دالة	٢	١,١٠٦	٢٤,٠٠	٢٤	أقل من ٥ سنوات	أسلوب الهروب
			٣٠,٠٩	٣٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
			٢٥,٠٩	٩٦	من ١٠ سنوات فأكثر	
٠,٩٣٩ غير دالة	٢	٠,١٢٦	٢٧,٦٩	٢٤	أقل من ٥ سنوات	أسلوب المواجهة
			٢٥,٤٥	٣٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
			٢٥,٧٧	٩٦	من ١٠ سنوات فأكثر	
٠,٥٢٢ غير دالة	٢	١,٣٠٢	٢٢,٥٠	٢٤	أقل من ٥ سنوات	أسلوب التعاون
			٣٠,٠٥	٣٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
			٢٥,٤٨	٩٦	من ١٠ سنوات فأكثر	
٠,٩٩٠ غير دالة	٢	٠,٠٢٠	٢٥,٣١	٢٤	أقل من ٥ سنوات	أسلوب الاحتواء
			٢٦,١٤	٣٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
			٢٦,١٣	٩٦	من ١٠ سنوات فأكثر	
٠,٨٤٣ غير دالة	٢	٠,٣٤٢	٢٥,٢٥	٢٤	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية لممارسة إدارة الجامعة لأساليب إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد ١٩
			٢٨,٣٢	٣٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
			٢٥,٣٩	٩٦	من ١٠ سنوات فأكثر	
٠,٦٣٦ غير دالة	٢	٠,٩٠٥	٢٩,٣٨	٢٤	أقل من ٥ سنوات	عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية
			٢٧,٨٢	٣٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
			٢٤,٥٣	٩٦	من ١٠ سنوات فأكثر	
٠,٨٤٢	٢	٠,٣٤٣	٢٧,٥٦	٢٤	أقل من ٥ سنوات	

غير دالة			٢٧,٥٩	٣٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها
			٢٥,٠٦	٩٦	من ١٠ سنوات فأكثر	
٠,٥١٢ غير دالة	٢	١,٣٤٠	٢٧,٠٦	٢٤	أقل من ٥ سنوات	عمليات ما بعد الخطة الإستراتيجية: المتابعة والتقويم
			٣٠,١٨	٣٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
			٢٤,٣٠	٩٦	من ١٠ سنوات فأكثر	
٠,٧٣٥ غير دالة	٢	٠,٦١٧	٢٨,٦٩	٢٤	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعة الإسلامية
			٢٧,٦٤	٣٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
			٢٤,٧٧	٩٦	من ١٠ سنوات فأكثر	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو محاورها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي؛ حيث أن قيم مستوى الدلالة لجميع أبعاد الدراسة ومحاورها أكبر من (٠,٠٥)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي نحو آراء عينة الدراسة في إدارة الجامعة لأساليب إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد ١٩، وكذلك ممارسات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة الإسلامية.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات ودرجة ممارستها للتخطيط الإستراتيجي؟.

للتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات ودرجة ممارستها للتخطيط الإستراتيجي، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٩) معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

عمليات ما قبل الخطة الإستراتيجية	عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية وبنائها	عمليات ما بعد الخطة الإستراتيجية	-
٠,٤٤٩-	٠,٤٣٥-	٠,٥٢٣-	معامل الارتباط بيرسون
٠,٠٠١	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة
٠,٨٩٨	٠,٩٠١	٠,٩٠٢	معامل الارتباط بيرسون
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة
٠,٨٣٠	٠,٨١١	٠,٨١٦	معامل الارتباط بيرسون
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة
٠,٨٣٠	٠,٨٣٠	٠,٨٢٧	معامل الارتباط بيرسون
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة

** معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأسلوب الهروب كأحد أساليب إدارة الإزمات ودرجة ممارستها لجميع عمليات التخطيط الإستراتيجي، حيث بلغت قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين أسلوب الهروب وبين جميع أبعاد عمليات التخطيط الإستراتيجي والدرجة الكلية لها، (-٠,٤٤٩، -٠,٤٣٥، -٠,٥٢٣)، على التوالي، وهي جميعها قيم سالبة ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

ويرجع ذلك إلى أن أسلوب الهروب يعتمد على عدم تحمل المسؤولية وتبرير عدم استطاعة مواجهة الأزمة وكذلك تحميل الظروف الخارجية مسؤولية عدم القدرة على مواجهة الأزمة وحلها، وهو ما يتعارض مع التخطيط الإستراتيجي الذي يقوم على ضرورة توفير كافة عناصر مواجهة الأزمات والتخطيط الجيد لها، والبحث عن الفرص المتاحة لمعالجة آثارها أو الخروج من الأزمة بأقل الخسائر الممكنة.

كما تبين أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لبقية أساليب إدارة الأزمات ودرجة ممارستها لجميع عمليات التخطيط الإستراتيجي، حيث بلغت قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين جميع أبعاد أساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات وبين جميع أبعاد عمليات التخطيط الإستراتيجي وكلها قيم موجبة ودالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

ويرجع ذلك إلى أن بقية أساليب إدارة الأزمة الأخرى تقوم على المواجهة واتخاذ القرارات المدروسة بدقة وبسرعة لمواجهة الأزمات، وكذلك التنسيق بين جميع العاملين ومشاورتهم والاستفادة منهم بغرض احتواء الأزمة والتغلب على آثارها، وهو ما يتماشى مع أسس وقواعد التخطيط الإستراتيجي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالعال، ١٤٣٠) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب الهروب والتخطيط الإستراتيجي.

ملخص نتائج الدراسة:

١. مارست إدارة الجامعة الإسلامية خلال جائحة كوفيد ١٩ أسلوب المواجهة كأحد أساليب إدارة الأزمة؛ بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣,٦٨ .
٢. مارست إدارة الجامعة الإسلامية خلال جائحة كوفيد ١٩ أسلوب الاحتواء كأحد أساليب إدارة الأزمة؛ بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣,٤٨ .
٣. مارست إدارة الجامعة الإسلامية خلال جائحة كوفيد ١٩ أسلوب التعاون كأحد أساليب إدارة الأزمة؛ بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣,٣٣ .
٤. مارست إدارة الجامعة الإسلامية خلال جائحة كوفيد ١٩ أسلوب الهروب من مواجهة الأزمة كأحد أساليب إدارة الأزمة؛ بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٢,٩٤ . وبالرغم من أن الدرجة كانت متوسطة ولكنها كانت في أدنى درجات المتوسطة والأقرب إلى الدرجة الضعيفة والتي تتراوح في متوسطها الحسابي بين (١,٨١ - ٢,٦٠) .
٥. مارست إدارة الجامعة الإسلامية التخطيط الاستراتيجي؛ بدرجة عالية وبمتوسط حسابي عام ٣,٦٤، وذلك في جميع عملياته الثلاث (عمليات ما قبل الخطة الاستراتيجية، عمليات إعداد الخطة الاستراتيجية وبنائها، عمليات ما بعد الخطة الاستراتيجية: المتابعة والتقييم).
٦. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو محاورها تعزى لمتغير الدرجة العلمية .
٧. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو محاورها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي .

٨ . تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأسلوب الهروب كأحد أساليب إدارة الأزمات ودرجة ممارستها لجميع عمليات التخطيط الإستراتيجي .

٩ . تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب (المواجهة والاحتواء والتعاون) إدارة الأزمات ودرجة ممارستها لجميع عمليات التخطيط الإستراتيجي .

توصيات الدراسة:

- أولاً : أشارت الدراسة إلى وجود بعض مؤشرات أساليب إدارة الأزمات التي لم يتم ممارستها بالشكل المطلوب. وعليه يوصي الباحث بهذا الخصوص بما يلي :
١. العمل على توفير الإمكانيات اللازمة لاستخدام الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات.
 ٢. ضرورة مشاركة كافة أطراف الأزمة - إن أمكن - والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في حل الأزمة.
 ٣. ضرورة توضيح جميع ملامح الأزمة والسيناريوهات المحتملة لتفانقها بشفافية حتى يمكن تقييم الوضع بدقة.
 ٤. ضرورة إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية اللازمة لمواجهة الأزمة.
- ثانياً : أوضحت الدراسة أهمية التخطيط الإستراتيجي وخاصة في ظل أزمة كوفيد (١٩). وعليه يوصي الباحث بهذا الخصوص بما يلي:
٥. ضرورة إشراك منسوبي الجامعة في مواجهة الأزمة، وتبادل الآراء معهم حول سبل التغلب على الأزمة.
 ٦. ضرورة التوعية بأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في التغلب على الأزمات التي تواجه الجامعة.
 ٧. ضرورة إشراك منسوبي الجامعة في إعداد الخطط الإستراتيجية لمواجهة الأزمات.
 ٨. العمل على استقطاب الكفاءات البشرية ذات الخبرة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

المراجع

- ابن عاشور (أعلام الهداية) دار الأميرة للنشر ، ط ١ ، لبنان ، ٢٠٠٥ م .
- أحمد بن محمد الفيومي المقرئ: المصباح المنير، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٨٧ م .
- أحمد، مني (١٤٢٩هـ —) إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق .
- أبي الفضل جمال الدين : لسان العرب ، المجلد الثاني عشر ، دار صادر ، بيروت ، ١٩٩٢ م .
- أبو النصر، مدحت (٢٠١٤م) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط ٢ ، القاهرة .
- وكالة الأنباء السعودية ، تقرير، الرياض، ٢٤ رمضان ١٤٤١هـ — ،
26 . <https://www.spa.gov.sa/2087520> جماد أول ١٤٤٢هـ .
- حسين، حسن مختار (٢٠٠٢) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، القاهرة، جامعة عين شمس .
- حسان، حسن ؛و العجمي، محمد (٢٠١٣م) الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- اليحيوي ، صبرية (٢٠٠٦) : إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، العدد : ١٨ ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- المجالي ، فايز (٢٠١٣) واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة ، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة ، السنة (٦) العدد (١٤) الجزائر .
- ملحم، سامي محمد . (٢٠٠٢م) . مناهج البحث في التربية وعلم النفس . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

ناصر، عبدالله (٢٠٠٣) إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الأزمات ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، القاهرة .

الناصر، ناصر(٢٠٠٣) التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية : من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية ، جامع نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. السويدي، نائر (٢٠١٥م) إدارة الازمات لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسين، مجلة كلية التربية، ع ٢١, واسط .

سماعنه، سمير و الخدام حمزه (٢٠١٦م) أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية ، جامعة البلقاء، الأردن.

سليمون ، ريم (٢٠٠١) : الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية ، دراسة نفسية المستقبلات المواجهة ، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس التربوي ، جامعة طنطا، القاهرة . السويدي، نائر(إدارة الازمات لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسين) مجلة كلية التربية ، ع٢٠١٥،٢١م.

عبدالعال، رائد فؤاد (١٤٣٠هـ) أساليب أداة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، غزة، الجامعة الإسلامية في غزة.

العضياني، حمد (١٤٣٥هـ) دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الازمات ومواجهتها في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، الرياض، جامعة نايف الحربية للعلوم الأمنية.

عبدالله، عادل خيرالله (٢٠٠٣م) إدارة الازمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة (المفاهيم والمناهج)، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٩، ع ٣٠٤، مصر.

عليوة، السيد (إدارة الأزمات والكوارث : مخاطر العولمة والارهاب الدولي) ط٢، القاهرة ، دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص١٣

- عبدالله ، عادل خير الله (٢٠٠٣م) إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة - المفاهيم والمناهج، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٩، ع، ٣٠، ص ٢٦٦-٢٦٧ .
- العنزي، ناصر؛ والوعلة، محمد؛ و القرني ناهض (٢٠١٥م) دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم العام بالمدارس ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- عبيدات، ذوقان، وعبدالحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠٠٧م). البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان.
- العساف، صالح بن حمد. (١٤٣٣هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- صيام، أمال (١٤٣١هـ) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- الصياد، عبدالعاطي (١٩٨٩م). جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي، القاهرة : رابطة التربية الحديثة.
- الصيرفي ، محمد(٢٠٠٩م) التخطيط الإستراتيجي - سلسلة إصدارات التدريب الإداري - مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية .
- القحطاني، سالم سعيد؛ والعامري، أحمد سليمان؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن. (٢٠٠٤م). منهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- الرازي، محمد بن أبي بكر (١٩٩٩)، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت.
- الشعلان، فهد (٢٠١٥م) القوة الناعمة في إدارة الازمة بين التمجيد والتجميد، مجلة الامن والقانون في مج ٢٣، ٢٤، اكااديمية شرطة دبي.
- الشعلان، فهد أحمد (١٤٣٣هـ) إدارة الأزمات - الأسس المراحل الآليات - الشركة الوطنية للتوزيع، الرياض .

التقرير السنوي للجامعة الإسلامية بالمدينة المنور، وكالة الجامعة للتطوير، ١٤٤٠ هـ .

خضر، مجد (٢٠١٦م)، التخطيط الاستراتيجي، مقال، موقع موضوع الإلكتروني،

https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9

27 جماد الأول ١٤٤٢ هـ

غنوم، أحمد (١٤٣٠ هـ) دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم في

ندوة (الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي)، مكتبتنا، موقع الكتروني

<http://www.tarbyatona.net/include/plugins/article/article.php?action=s&id=68>

15 صفر ١٤٤٢ هـ

Burnett J (1998) Strategic Approach to Managing Crises . Public Relation Review
Crookall, D.(2004). Editorial: Simulating risk and crisis, simulation and Gaming, 35(٣)

References:

Ibn Ashour (iaeilam alhiday) dar al'amirat Publishing, (Ed. 1), Lebanon. 2005 .

Ahmad M. A. almisbah almunir, Lebanon Library, Beirut, 1987 .

Ahmed, M. (1429 AH), Management of the Crisis in University Education in the United States of America and the possibility of benefiting from it in Egypt, Master Thesis, College of Education, Zagazig University .

Abi Al-Fadl, J., Lisan Al-Arab, V.12, dar sadir, Beirut, 1992 .

Abu Al-Nasr, M. (2014) The Elements of Distinguished Strategic Planning and Thinking, The Arab Group for Training and Publishing, (ED. 2), Cairo .

SAUDI PRESS AGENCY, Report, Riyadh, 24 Ramadan 1441 AH, <https://www.spa.gov.sa/2087520>. 26 Jumada Awal 1442 AH.

Hussein, H. M. (2002) A proposed conception for implementing strategic planning in Egyptian university education, Cairo, Ain Shams University .

- Hassan, H., & Al-Ajami, M. (2013 AD), Educational Administration, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Yahwi, S. (2006): Crisis Management in Governmental Middle Schools for Girls in Madinah, Journal of Educational Sciences and Islamic Studies, Issue: 18, College of Education, King Saud University, Riyadh.
- AL- Majali, F. (2013) The Reality of Strategic Planning at the University of Mu'tah, Journal of Studies and Research of the University of Djelfa, Year (6) Issue (14) Algeria.
- Melhem, S. M. (2002) Research Methods in education and psychology. Amman: dar almasirat for Publishing and Distribution.
- Nasser, A. (2003) Crisis Management as one of the Modern Trends in Crisis Management, Arab Center for Education and Development, Cairo.
- Al-Nasser, N. (2003) Strategic planning and its role in raising productive efficiency: from the beneficiaries' point of view at the General Administration of Security Patrols, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Suwaidi, T. (2015): Crisis Management of Heads of Scientific Departments at the University of Wasit from the Teachers 'Point of View, Journal of Education College Wasit University, v. 21, Wasit
- Sama'na, S. & Al-Khaddam, H. (2016) Crisis Management Methods and their Relationship to Strategic Planning in the Jordanian Ministry of Interior, Balqa University, Jordan.
- Salimon, R. (2001): Future plans for school crisis management, a study of confrontational futures psychology, a master's thesis, Department of Educational Psychology, Tanta University, Cairo.
- Al-Suwaidi, T. (2015) Crisis Management among the Heads of Scientific Departments at the University of Wasit from the Teachers' Point of View) Journal of the College of Education, (ED. 15.(
- Abdel Aal, R. F. (1430), methods of crisis tool for government school principals in the governorates of Gaza and their relationship to strategic planning, Gaza, the Islamic University of Gaza.

- Al-Odaiyani, H. (1435) The role of strategic planning in reducing and confronting crises at the General Directorate of Border Guard in Riyadh, Riyadh, Naif Military University for Security Sciences.
- Abdullah, A. K. (2003) Crisis Management as one of the modern trends in management science (concepts and approaches), Arab Center for Education and Development, V. 9, P30, Egypt.
- Elywa, A. (Crisis and Disaster Management: Risks of Globalization and International Terrorism), (ED. 2), Cairo, Dar Al-Amin for Publishing and Distribution, 2002, p. 13.
- Al-Anzi, N.; Al-Oula, M.; and Al-Qarni, N. (2015) The Role of Strategic Planning in the Development of Public Education in Schools, Naif Arab University for Security Sciences.
- Obaidat, T., Abdelhak, K., and Adas, A. (2007). Scientific Research: Its Concept. His tools. His methods. Majdalawi House for Publishing and Distribution. Amman.
- Assaf, S. (1433). Introduction to research in behavioral sciences, Obeikan Library, Riyadh.
- Siam, A (1431), the application of strategic planning and its relationship to the performance of women's civil institutions in the Gaza section, Master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
- Al-Sayyad, A (1989). Tables for determining sample size in behavioral research, Cairo: Association of Modern Education.
- Al-Sayrafi, M. (2009) Strategic Planning - Series of Management Training Publications - Horus International Foundation for Publishing and Distribution, Alexandria.
- Al-Qahtani, S. S.; Al-Amiri, A. S.; & AlMuthab, M. M., AlOmer, B. A., (2004). Research Methodology in the Behavioral Sciences, Obeikan Library, Riyadh.
- Al-Razi, M. A. (1999), mukhtar alsahah, Arab Book House, Beirut.
- Al-Shaalan, F. (2015) Soft Power in Crisis Management between Freezing and Freezing, Journal of Security and Law in V.23, P2, Dubai Police Academy.

Al-Shaalan, F. A. (1433) Crisis Management - Foundations, Stages, Mechanisms - The National Company for Distribution, Riyadh.

Annual Report of the Islamic University of Madinah, University Agency for Development, 1440.

Khader, M (2016), Strategic Planning, Article, Mawdoo3 Website https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A_27/5/1442.

Ghanum, A. (1430), the role of strategic planning in higher education institutions, research presented in a symposium (strategic management in higher education institutions), our library, website <http://www.tarbyatona.net/include/plugins/article/article.php?action=s&id=6815/2/1442>.



Abstract ⁽⁵⁾

This study aims to identify the level of the Islamic University management's practices of crisis management methods during Covid-19 pandemic, and its interrelation with the strategic planning. The researcher used the descriptive, analytical method and the questionnaires as a tool for the study. The sample of the study composed of the faculty members at the Islamic University of Madinah, the researcher used the simple random sample when applying the study. The following statistical measures were used: arithmetic means, standard deviation, Pearson correlation coefficient to measure the validity, and Cronbach's alpha coefficient is used to measure the stability of the questionnaire, Kolmogorov-Smirnov test to ensure the equilibrium of the data curve, Kruskal Wallis test which is a non-parametric test, is used as an alternative to the single-test analysis of variance due to the presence of variance in the distribution of the study sample groups according to their functional variables. The main results of the study: During Covid-19 pandemic, Management of the Islamic University used the confrontation method as one of the methods of crisis management with a high degree, with an average of 3.68. Also, the containment method with a high degree with an arithmetic mean of 3.48, and the cooperation method with a medium degree with a mean of 3.33 and escaping from facing the crisis method. Moreover, the management of the Islamic University used strategic planning to a high degree, with an arithmetic mean of 3.64, that in all its three operations (pre-strategic plan operations, strategic plan preparation and construction processes, post-strategic plan operations: follow-up and evaluation). It shows that there were no statistically significant differences in the study sample's answers towards its axes due to the study variables, and it shows also that there is an inverse relationship with statistical significance between the degree of the Islamic University management's use of the escape method as one of the crisis management methods and the degree of its use of all strategic planning processes. Moreover, it was found that there is a direct relationship of statistical significance between the degree of the Islamic University management's use of methods of (confrontation, containment and cooperation) crisis management and the degree of its use of all strategic planning processes.

key words: Management, crisis, planning, strategic

**The degree of the Islamic University practices of
crisis management methods during the Covid-19
pandemic and its relationship with strategic
planning**

Researcher Preparation

Prof. Abdullah Ali ALTammam

Professor of Educational Administration
Islamic University





الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

